



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

## KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PODNIKU

COMPANY COMMUNICATION STRATEGY

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Roman Ubr**

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Ing. David Schüller, Ph.D.**

**BRNO 2017**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Bc. Roman Ubr
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	Ing. David Schüller, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Komunikační strategie podniku

**Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

**Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedených analýz navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení komunikační strategie firmy DEL a.s..

**Základní literární prameny:**

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P. Moderní marketing: 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-2-7-1545-2.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

-----  
doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

-----  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá komunikační strategií firmy DEL a.s., která působí na průmyslových B2B trzích. Vlastní návrhy řešení zlepšují komunikační strategii v oblasti neosobní komunikace se zákazníky.

## **Abstract**

Master's thesis deals with the communication strategy of DEL a.s. company which operates in industrial B2B markets. Author's proposal of solutions improve communication strategy in area of impersonal communication with customers.

## **Klíčová slova**

budování značky, neosobní komunikace se zákazníky

## **Key words**

branding, impersonal communication with customers

**Bibliografická citace práce:**

UBR, R. *Komunikační strategie podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 67 s. Vedoucí diplomové práce Ing. David Schüller, Ph.D..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 24. května 2017

.....

## **Poděkování**

Velmi rád bych tímto poděkoval vedoucímu práce Ing. Davidu Schüllerovi, Ph.D. za konstruktivní vedení při zpracovávání diplomové práce.

Zároveň bych poděkoval Ing. Romanu Holcovi za poskytnutí nezbytných podkladů pro vypracování diplomové práce.

## Obsah

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 B2B Marketing.....	12
1.2 Marketingový plán.....	13
1.3 Marketingový mix.....	13
1.4 Marketingová komunikace.....	14
1.5 Komunikační strategie.....	18
1.6 Marketingový výzkum.....	19
1.7 Situační analýza.....	20
1.7.1 Vnitřní prostředí.....	21
1.7.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	21
1.7.3 Vnější prostředí.....	22
1.8 SWOT analýza.....	23
2 ANALÝZA PROBLÉMU.....	24
2.1 Profil firmy.....	24
2.2 Podnik.....	26
2.2.1 Organizační struktura.....	27
2.2.2 Nabízené služby.....	28
2.2.3 Zaměstnanci.....	32
2.3 Dodavatelé.....	32
2.4 Zákazníci.....	33
2.5 Trh.....	34

2.6	Analýza komunikační strategie .....	36
2.7	Analýza marketingová komunikace .....	37
2.8	Analýza neosobní komunikace se zákazníky .....	40
2.9	Analýza vhodných marketingových příležitostí.....	43
2.10	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	45
2.11	PEST analýza.....	48
2.12	SWOT analýza.....	51
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	52
3.1	On-line zákaznický report .....	52
3.1.1	Praktický přínos .....	57
3.1.2	Realizace návrhu .....	57
3.1.3	Kalkulace nákladů.....	58
3.2	Gmail pro firmy.....	59
3.2.1	Praktický přínos .....	59
3.2.2	Realizace návrhu .....	59
3.2.3	Kalkulace nákladů.....	59
3.3	Shrnutí vlastních návrhů řešení .....	60
	ZÁVĚR .....	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	67

## **ÚVOD**

Autor si vybral zaměření diplomové práce na základě aktuálního rozvoje online komunikačních technologií, které vytvářejí nové příležitosti pro zlepšení komunikačních strategií podniků, což umožňuje i snadněji uplatnit přínos diplomové práce v praxi.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Diplomová práce se zabývá problematikou komunikační strategie podniku, který působí v odvětví průmyslového inženýrství, automatizace a elektrotechniky.

### **Cíle práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedených analýz navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení komunikační strategie firmy DEL a.s..

### **Metody a postupy zpracování**

V diplomové práci je použita metoda situační analýzy podniku. Teoretická východiska práce vycházejí z odborné literatury.

Analýza problému je zpracována na základě volně dostupných informačních zdrojů a ze zprostředkovaných informací, které poskytnul manažer firmy DEL a.s. Ing. Roman Holec.

Vlastní návrhy řešení jsou podloženy analytickou částí a relevantním způsobem vedou ke zlepšení komunikační strategie podniku.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 B2B Marketing

Podstatu marketingu nelze vyjádřit výstižným souvětím, které by jeho podstatu universálně charakterizovalo. Jedná se totiž o komplexní a zároveň dynamickou problematiku (1).

B2B neboli business to business lze obecně definovat jako obchod mezi organizacemi, kde kupující není koncový spotřebitel produktu či služby (2).

B2B marketing je obecně vše, co firma dělá k identifikování, vytváření a podporování příjmových příležitostí (3).

Typické vlastnosti a specifika B2B trhů (2):

- odvozená poptávka, poptávka se odvíjí od poptávky na spotřebitelském trhu;
- menší počet zákazníků, ale větší kupní síla zákazníka;
- strategický význam smluv, dlouhodobé vztahy se zákazníky;
- geografická koncentrace.

Dobré vztahy mezi firmami na B2B trhu závisí na vzájemně vnímané důvěryhodnosti.

Důvěryhodnost firmy závisí na třech faktorech (4):

- odborné schopnosti firmy;
- spolehlivost firmy;
- sympatičnost firmy.

Budování značky neboli branding na B2B trzích značně souvisí právě s důvěryhodností.

V konkurenčním prostředí je totiž branding velmi důležitým faktorem pro získání zakázky (5).

## 1.2 Marketingový plán

Marketingový plán je hlavním nástrojem pro řízení a koordinování marketingových činností, převádí tedy strategické rozhodnutí do konkrétních úkolů s definovanými časovými a personálními vazbami. Obsah marketingového plánu obvykle zahrnuje následující části (6):

- situační analýzu;
- SWOT analýzu;
- marketingové cíle;
- marketingovou strategii;
- marketingový mix;
- marketingové aktivity a úkoly;
- rozpočet.

Komunikační plán vychází z marketingového plánu, který musí respektovat. Obdobně to platí i pro komunikační strategii a cíle, které jsou podřízené marketingové strategii a marketingovým cílům (7).

## 1.3 Marketingový mix

Marketingový mix je charakterizován směsí nástrojů, kterými lze dosáhnout marketingových cílů. Základní podoba marketingového mixu se skládá ze čtyř nástrojů, známých jako „4P“ (8):

- produkt;
- cena;
- místo;
- propagace.

## 4C

Základní „4P“ představují pohled prodávajícího na marketingové nástroje. Na marketingové nástroje se lze však dívat i z pohledu zákazníka (Tab. 1). Zákazníkům pohled na marketingový mix je označován jako „4C“ (2).

**Tab. 1: Marketingové nástroje z pohledu prodávajícího a zákazníka**

Pohled prodávajícího (4P)	Pohled zákazníka (4C)
Produkt	Potřeby a přání zákazníka
Cena	Náklady na straně zákazníka
Místo	Dostupnost
Propagace	Komunikace

(Zdroj: (2))

### 1.4 Marketingová komunikace

Pojmy jako marketingová komunikace, marketingový komunikační mix a nástroj propagace z marketingového mixu lze chápat jako synonyma, jelikož mají stejný obsah (9).

Marketingová komunikace představuje nástroj, jakým firmy komunikují vůči všem zainteresovaným osobám (10).

Integrovaná marketingová komunikace, dále jen IMC, používá více komunikačních nástrojů tak, aby vyvolaly synergetický efekt, který bude mít obecně lepší výsledky, než když firma nekoordinovaně používá jednotlivé nástroje komunikačního mixu (11).

IMC zahrnuje rozpoznání cílového segmentu zákazníků, stanovení komunikačních cílů, komunikačních nástrojů, přípravu sdělení, volbu médií a koordinaci komunikace tak, aby u cílového segmentu zákazníků vyvolal odezvu a následně zpětnou vazbu pro měření a vyhodnocování marketingové komunikace (2).

Marketingová komunikace obecně umožňuje podnítit dialog a vytvářet vztahy se zákazníky. Marketingová komunikace zároveň souvisí s budováním hodnoty značky,

Jelikož každý kontakt se značkou firmy poskytuje určitý dojem, který může oslabit nebo posílit vztah cílového zákazníka s danou firmou (4).

Marketingová komunikace používá marketingové nástroje, které se často dělí na dvě kategorie (12):

- nadlinkové aktivity (ATL);
- podlinkové aktivity (BTL).

Nadlinkové aktivity jsou charakterizovány především masmédií, jedná se tedy o neosobní komunikaci, kde není přímý kontakt s cílovým zákazníkem ani produktem či službou. Rozdílný způsob marketingové komunikace poskytují podlinkové aktivity, charakterizované zejména osobním prodejem, jedná se tedy o osobní komunikaci, kde je přímý kontakt s cílovým zákazníkem, s produktem či službou včetně přímé zpětné vazby (6).

Marketingový komunikační mix se skládá z nástrojů, které mohou být použity v různých kombinacích, za účelem vytvoření sdělení pro cílový segment zákazníků (13).

Marketingový komunikační mix se skládá ze šesti hlavních komunikačních nástrojů (4):

- reklama;
- podpora prodeje;
- události a zážitky;
- public relations;
- osobní prodej;
- přímý marketing.

## **Reklama**

Reklamou je myšlena neosobní forma komunikace, kdy se firma snaží prostřednictvím různých médií, oslovit své současné i potenciální zákazníky s cílem informovat a přesvědčit zákazníky o užitečnosti firemních produktů, služeb či myšlenek (14).

## **Podpora prodeje**

Obecně se za podporu prodeje označují aktivity, které stimulují poptávku po daném produktu či službě, například prostřednictvím slev a různých benefitů (15).

## **Události a zážitky**

Události a zážitky jsou činnosti financované firmou, jejímž cílem je vytvářet atraktivní interakce spojené se značkou firmy (4).

## **Public relations**

Účelem public relations je vytváření kladné představy o firmě, jejích činnostech, produktech a službách (6).

## **Osobní prodej**

Osobní prodej se skládá z osobní komunikace mezi prodávajícím a cílovým zákazníkem, Tento způsob komunikace je velmi nákladný, ale umožňuje uzavřít obchod ve specifických situacích, kde neosobní komunikace je velmi neefektivní (14).

## **Přímý marketing**

Přímý marketing je forma přímé komunikace s vybraným cílovým zákazníkem, za účelem získání okamžité odezvy či zpětné vazby (2).

## **Výsledná podoba komunikačního mixu**

Firma ovšem nemusí využít všech dostupných komunikačních nástrojů. Výsledná podoba marketingového komunikačního mixu se odvíjí i od následujících faktorů (6):

- komunikační cíle;
- komunikační strategie;
- disponibilní finanční zdroje;
- výhody a nevýhody jednotlivých komunikačních nástrojů. (Tab. 2) a jejich relevance ke komunikačním cílům.

**Tab. 2: Výhody a nevýhody vybraných komunikačních nástrojů**

<b>Komunikační nástroj</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<b>Osobní prodej</b>	přizpůsobivá prezentace, okamžitá zpětná vazba	vyšší náklady na kontakt, nesnadné získat či vychovat kvalifikované obchodníky
<b>Reklama</b>	kontrola nad sdělením	značně neosobní, nelze přímo ovlivnit nákup
<b>Podpora prodeje</b>	upoutání pozornosti, okamžitý účinek, podnět k nákupu	snadno napodobitelná konkurencí, působí krátkodobě
<b>Přímý marketing</b>	efektivní cílení, možnost utajení před konkurencí	závislý na kvalitních databázích a na jejich aktualizaci
<b>Public relations</b>	vysoký stupeň důvěryhodnosti, individualizace působení	nelze snadno řídit jako ostatní formy komunikace

(Zdroj: (14))

Na vytváření marketingového komunikačního mixu má vliv i typ trhu. Na spotřebitelském trhu se obecně využívá spíše reklama a podpora prodeje. Na B2B trhu je velmi často využíván osobní prodej. Osobní prodej se obecně využívá u složitějších a dražších služeb (4).

### **Online komunikace**

Mezi komunikační nástroje lze zařadit i online komunikaci, která umožňuje vytvářet možnosti pro oboustrannou komunikaci mezi firmou a zákazníkem (14).

Moderní online komunikační technologie umožňují efektivně zvýšit vzájemnou důvěryhodnost mezi firmou a zákazníkem (5).

Firemní webové prezentace by měly působit jako jeden konzistentní logický celek, ve kterém se potenciaální či současní zákazníci nebudou ztrácet. Firemní webové prezentace by měly být vhodně optimalizované pro komunikační cíle (7).

## 1.5 Komunikační strategie

Komunikační strategie popisuje cestu nebo způsob, jak firma dosáhne vytyčených komunikačních cílů (7).

Taktika je konkrétní realizací strategie, jedná se jednotlivé kroky, které by měly být použity pro dosažení stanoveného komunikačního cíle (16).

Komunikační strategie, která má podobu písemného dokumentu většinou obsahuje následující kroky (17):

- zhodnocení současné situace;
- komunikační cíle;
- cílové skupiny;
- nástroje komunikačního mixu a zvolená média;
- sdělení;
- načasování;
- jak bude ověřována zpětná vazba;
- rozpočet;
- zodpovědnost.

Správné stanovení komunikačních cílů je nejdůležitějším kritériem efektivity komunikační strategie. Cíle určují, co a kdy komunikační strategií bude dosaženo, a zároveň sjednocují představy a úsilí všech, kdo se na komunikační strategii podílí. Mezi nejčastější komunikační cíle patří zvýšení povědomí o značce, budování značky, ale i zvýšení loajality ke značce. Komunikační cíle by měly být tzv. SMART (7):

- specific (konkrétní);
- measurable (měřitelné);
- agreed (odsouhlasené celým týmem);
- realistic (reálné);
- timed (časově ohraničené).

Obecné pravidlo jak určit výši rozpočtu neexistuje. Pro stanovení výše rozpočtu lze například vycházet ze zůstatkového rozpočtu, z procentuálního podílu obrátu či z vytyčených komunikačních cílů (18).

Ke splnění vytyčených komunikačních cílů u vybrané cílové skupiny zákazníků je nutné zvolit vhodnou strategii (19):

- strategie tlaku „push“, firma tlačí potenciálního zákazníka k nákupu služby, základními nástroji komunikačního mixu je přímý marketing a osobní prodej;
- strategie tahu „pull“, firma přitahuje potenciálního zákazníka ke koupi svých služeb především prostřednictvím reklamy a podpory prodeje.

Při vyhodnocování úspěšnosti komunikační strategie musí být zjištěno, jakých výsledků bylo dosaženo, a jestli se vrátí investice, která je charakterizována objemem finančních prostředků v rozpočtu. Výsledky komunikační strategie je nutné zanalyzovat a odvodit si nezbytné souvislosti pro aplikování změn a korekcí při plánování dalších komunikačních strategií (19).

## **1.6 Marketingový výzkum**

Marketingový výzkum je systematické plánování, shromažďování, analyzování a reportování údajů, dat, informací a znalostí, za účelem zjistit jejich důležitost pro specifickou marketingovou situaci (4).

Klíčovou složkou procesu marketingového výzkumu jsou informace, které jsou charakterizované uspořádanými daty. Informace i data rozlišujeme podle zdroje na sekundární a primární (20).

### **Sekundární data**

Sekundární data a informace jsou k dispozici při zahájení výzkumu, stačí je jen vhodně zanalyzovat (20).

Pro získání sekundárních dat můžeme například využít Customer Relationship Management neboli CRM, který není jen nástrojem pro řízení vztahů se zákazníky, ale může sloužit i jako relevantní zdroj sekundárních dat pro marketingový výzkum (21).

### **Primární data**

Primární data a informace je nutné nejprve shromáždit pro konkrétní účel marketingového výzkumu. Z informací lze odvodit a pochopit souvislosti, které manažerům umožňují správně reagovat na určitý problém, avšak nejedná se již o informace, ale o znalosti (20). Pro sběr primárních dat lze využít různé kontaktní metody, jako jsou dotazníky zasílané e-mailem nebo například telefonické, on-line či osobní interview (19).

Proces marketingového výzkumu (4):

- definování problému a cíle výzkumu;
- vytvoření plánu výzkumu;
- shromáždění dat;
- analyzování údajů;
- prezentování závěrů;
- učinění rozhodnutí.

## **1.7 Situační analýza**

Situační analýza je metoda, která umožňuje provést analýzu současné situace. Situační analýza zkoumá vnitřní a vnější prostředí firmy. Obsah situační analýzy může být rozdělen na pět bodů, označované jako 5C (22):

- company – podnik;
- collaborators - spolupracující firmy a osoby;
- competitors – konkurenti;
- climate/context – makroekonomické faktory;
- customers – zákazníci.

### **1.7.1 Vnitřní prostředí**

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy. Vnitřní prostředí se tedy vztahuje na faktory, které mohou být firmou přímo řízeny. Cílem analýzy vnitřního prostředí je zanalyzování schopností firmy vyvíjet, vyrábět a prodávat produkty či poskytovat služby, na jejímž základě jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy (22).

### **1.7.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Cílem Porterovi analýzy je pochopit a identifikovat níže uvedené hrozby, které mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam, a které může management firmy ovlivnit v podobě strategického rozhodnutí (23).

Porterova analýza pěti konkurenčních sil sleduje následující hrozby (20):

- hrozba intenzivní odvětvové konkurence;
- hrozba nově vstupujících firem;
- hrozba substitučních produktů;
- hrozba rostoucího vlivu dodavatelů;
- hrozba rostoucího vlivu zákazníků.

#### **Hrozba intenzivní odvětvové konkurence**

Intenzita odvětvové konkurence je odrazem energie, kterou navzájem konkurenční firmy vynakládají pro získání lepší tržní pozice a konkurenční výhody (23).

#### **Hrozba nově vstupujících firem**

Pokud jen málo nových firem dokáže vstoupit do odvětví a zároveň špatně si vedoucí firmy mohou snadno odejít, jedná se o nejatraktivnější segment, jelikož ziskový potenciál je velmi vysoký. Bariéry vstupu jsou tedy velké a bariéry výstupu malé (4).

Pokud jsou bariéry vstupu a výstupu velké, tak ziskový potenciál zůstává vysoký, ale firmy se vystavují většímu riziku, protože firmy neodcházejí, když se jim nedaří a snaží si dál konkurovat (4).

V případě, že bariéry vstupu i výstupu jsou malé, tak firmy do odvětví snadno vstupují, ale i stejně snadno z odvětví odcházejí. Potencionální zisky jsou většinou nízké (4).

Nejméně atraktivní segment je ten, kde jsou bariéry vstupu malé, ale bariéry výstupu velké. Firmy tedy snadno vstoupí, ale velmi těžko odcházejí, když se nedaří (4).

### **Hrozba substitučních produktů**

Substituční produkty mohou nahrazovat produkty firmy, čímž dochází ke snižování tržeb nebo cen a tím i zisků (20).

### **Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů**

Vliv dodavatelů surovin, energie, technologie, kvalifikované práce a dalších nezbytných zdrojů pro obor, může vyvolat snižování zisků nebo kvality prostřednictvím zvyšování cen těchto zdrojů (23).

### **Hrozba rostoucího vlivu zákazníků**

Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, když zákazníci jsou koncentrovaní, organizovaní, pokud jsou k dispozici substituční výrobky nebo v případě, že zakázka tvoří významnou část ročních tržeb (20).

## **1.7.3 Vnější prostředí**

Vnější prostředí, je charakterizované celkovým okolím, existenčním prostorem a situací, ve kterém se firma a její marketingové aktivity nacházejí. Marketingové prostředí je velmi proměnlivé a komplexní, což vyžaduje velmi časté analyzování jeho stavu a vývoje (6).

K analýze vnějšího prostředí se obecně přistupuje prostřednictvím tzv. PEST analýzy, která se skládá z následujících makroekonomických faktorů (23):

- politicko-legislativní faktory;
- ekonomické faktory;
- sociálně-demografické faktory;
- technicko-technologické faktory.

## 1.8 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejznámějších analýz prostředí, jejímž cílem je identifikovat a zhodnotit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které pro firmu vyplývají z vnějšího a vnitřního prostředí (22).

Ve vnitřním prostředí firmy se identifikují silné a slabé stránky firmy. Příležitosti a hrozby vycházejí z vnějšího prostředí. (22)

Před sestavením SWOT analýzy je nutné nejprve určit její účel, aby výstup analýzy měl praktické využití. SWOT analýza může sloužit například k orientační analýze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (24).

SWOT analýzu je vhodné vyhodnocovat v souvislostech, které identifikují silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby a jejich vazby na schopnosti firmy produkty či služby vyvíjet, financovat, vyrábět a prodávat (6).

Mezi silné stránky firmy patří skutečnosti, které přinášejí výhody či benefity zákazníkům nebo samotné firmě. Do slabých stránek patří skutečnosti, které firma nedělá dobře nebo je konkurence dělá lépe (22).

Mezi příležitosti patří skutečnosti, které mohou například zvýšit poptávku či spokojenost zákazníků nebo přinést firmě konkurenční výhodu. Do hrozeb patří skutečnosti, které naopak mohou snížit poptávku či spokojenost zákazníků nebo přinést firmě konkurenční nevýhodu (22).

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU

### 2.1 Profil firmy

Firma DEL a.s. je česká společnost, která disponuje odpovídajícími zdroji pro zajištění konkurenceschopnosti firmy na globálním trhu. Výrobní program společnosti stojí na 3 hlavních pilířích (25):

- engineering ve strojírenství;
- automatizace technologických procesů;
- výroba rozvaděčů a ovládacích pultů.

Firma uplatňuje v praxi nejnovější poznatky v oblasti vědy a výzkumu, což společnosti DEL a.s. umožňuje splnit následující požadavky zákazníků (25):

- chytrá, ekonomická řešení, která přispívají k úspoře nákladů, zvyšují produktivitu, jsou komfortní pro obsluhu a v neposlední řadě jsou charakteristická svým jednoduchým servisem;
- spolehlivost a kvalita je rozhodujícím faktorem při realizování zakázky, zároveň je kladen důraz na snižování prostojů a zvyšování životnosti zařízení pro větší spokojenost zákazníka;
- komplexnost služeb v jedné společnosti, umožňuje společnosti DEL a.s. realizovat kompletně celé projekty, včetně rychlého řešení specifických situací, přání a potřeb zákazníků.

### Historie společnosti

Akciová společnost DEL byla založena v prosinci roku 1995. Vznikla z původní elektrotechnické divize společnosti Žďas, a.s. se 120 zaměstnanci. Během několika let se rozrostla ve společnost, která v oblasti dodávek investičních celků, obecné automatizace a mechanizace technologických procesů, stejně tak i výroby

průmyslových rozvaděčů zaujímá významnou pozici na českém trhu a postupně se prosazuje i na zahraničních trzích. Důležité milníky v bodech (26):

- 7.12.1995 - založení DEL a.s;
- 1998 - získání certifikátu ČSN EN ISO 9001;
- 1999 - rozšíření aktivit, založení divize engineering;
- 2001 - dokončena výstavba výrobní a montážní haly;
- 2005 - rozšíření výrobních kapacit pro výrobu rozvaděčů;
- 2008 – získání certifikátů ČSN EN ISO 14001 A ČSN OHSAS 18001;
- 2012 - vybudování školicího střediska a opláštění budovy;
- 2013 - spolupráce s Genesis Systems Group;
- 2015 - 20 let samostatné existence.

Základní informace o firmě DEL a.s. (Tab. 3).

**Tab. 3: Základní informace o firmě DEL a.s.**

<b>Obchodní název</b>	DEL a.s.
<b>Právní forma</b>	akciová společnost
<b>Sídlo</b>	Biskupský dvůr 1146/7, Nové Město, 110 00 Praha 1
<b>Spisová značka</b>	B 18149 vedená u Městského soudu v Praze
<b>Identifikační číslo</b>	24284734
<b>Základní kapitál</b>	50 000 000,- Kč

## Předmět podnikání

- zámečnictví, nástrojařství;
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení;
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob;
- silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.

(Zdroj: (27))

## 2.2 Podnik

Podnik je umístěn v České republice, kde je v současné době relativně levná a kvalifikovaná pracovní síla. Výrobní hala se nachází ve Žďáře nad Sázavou. Firma má pobočku v Praze, Brně, Hlubočkách a Ostravě. Dále má strategicky umístěné servisní středisko v Mladé Boleslavi, určené především pro zákazníka Škodu Auto (28).

Firma DEL a.s. se snaží expandovat i na nové zahraniční trhy mimo Evropskou unii. V současné době má firma zastoupení ve 12 zemí světa (29):

- Německo;
- Čína;
- Hong Kong;
- Velká Británie;
- Belgie;
- Nizozemsko;
- Indonésie;
- Slovensko;
- Ukrajina;
- Polsko;
- Japonsko;
- USA.

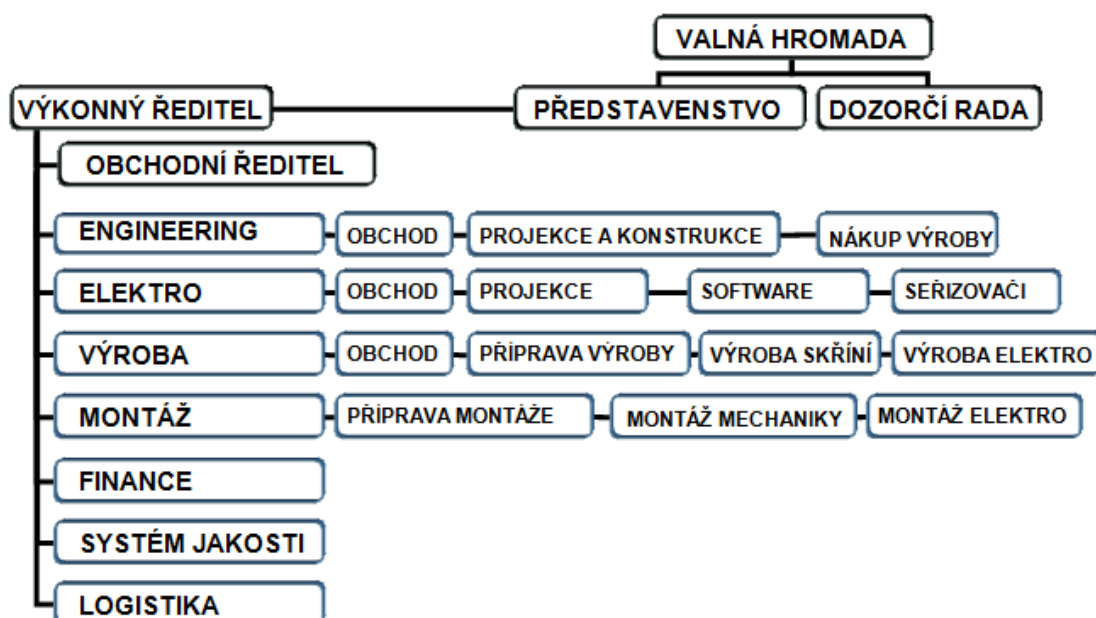
Strategická partnerství umožňují firmě například snadněji proniknout na zahraniční trhy, obecně snižují náklady na nové technologie nebo zvyšují konkurenceschopnost. Firma DEL a.s. je členem svazu kováren České republiky, svazu zpracovatelského průmyslu a ATOMEX GROUP (30).

Mezi partnery firmy DEL a.s. patří následující zahraniční společnosti (31):

- Genesis Systems Group;
- Cekindo;
- Hugro;
- Konštrukta Industry;
- Regutec;
- Dymotec.

### 2.2.1 Organizační struktura

Firma využívá funkcionální organizační strukturu (Obr. 1), která vychází především z dvacetiletých zkušeností firmy na trhu (28).



Obr. 1: Organizační struktura

(Zdroj: (29))

Tato organizační struktura je závislá na klíčových zaměstnancích, kteří musí efektivně koordinovat činnosti napříč jednotlivými funkčními útvary tak, aby nedocházelo ke zbytečným prostožům (28).

### **Systémy**

Ve firmě DEL a.s. je implementován informační systém SAP, který umožňuje monitorovat, vyhodnocovat a zefektivňovat jednotlivé firemní procesy (28).

Firma disponuje certifikovanými systémy, které zaručují kvalitu, ochranu životního prostředí a ochranu zdraví při práci v oboru návrh, vývoj, projekce, výroba, montáž a servis elektrického a strojního zařízení (32).

Firma DEL a.s. tedy disponuje systémem jakosti (QM), systémem environmentálního managementu (EMS) a systémem managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Tyto systémy jsou certifikované následujícími normami (32):

- ČSN EN ISO 9001:2009;
- ČSN EN ISO 14001:2005;
- ČSN OHSAS 18001:2008.

#### **2.2.2 Nabízené služby**

V oblasti nabízených služeb je slabou stránkou podniku podfinancovaný výzkum a vývoj neboli VaV, což se projevuje absencí vlastních patentů na nové technologie, které by zlepšily konkurenceschopnost podniku na globálních trzích.

Silnou stránkou je však široká nabídka služeb na míru, které lze rozdělit dle konkrétního zaměření (33):

- enginnering;
- elektro;
- výroba;
- montáž;
- servis;
- zastoupení.

## **Engineering**

Divize engineering zajišťuje dodávky komplexních technologických celků na klíč. Engineering disponuje vlastním obchodním, projekčním a konstrukčním oddělením a oddělením externího nákupu výroby (33).

Spoluprací těchto oddělení poskytuje komplexní služby od přípravy projektů, studií, plánování projektů, zpracování projekční a výrobní dokumentace až ke kompletním dodávkám zařízení včetně montáží a uvedení zařízení do provozu (33).

Do divize engineering patří následující služby na klíč (33):

- projektový management;
- robotizace;
- manipulace;
- mechanizace;
- svařovací pracoviště – standardní buňka;
- svařovací pracoviště – jednoduchá buňka;
- upínací přípravky pro automobilový průmysl;
- upínací přípravky pro ostatní průmysl;
- měrky, měřicí přístroje;
- engineering ve strojírenství;
- jednoúčelové stroje;
- modernizace a generální opravy;
- dodávky strojů z druhé ruky, transfery zařízení;
- dopravníky, dopravníkové systémy;
- vypěňovací linky;
- dělicí linky;
- vymežovací podložky.

## **Elektro**

Divize elektro nabízí komplexní služby v oblasti dodávek elektrických zařízení. Divize zajišťuje následující služby na klíč (33):

- komplexní dodávky elektrického zařízení;
- projekce, management, dokumentace;
- software PLC, PC a průmyslových robotů;
- elektrické regulované pohony;
- vizualizace technologických procesů;
- vývoj modulů a aplikací;
- databázové aplikace;
- opravy a modernizace elektrického zařízení;
- bezpečnost a certifikace strojních zařízení;
- fotovoltaické systémy.

## **Výroba a montáž**

Hlavní činností výroby je konstrukce a výroba elektrických rozvaděčů, rozvodnic, datových skříní, ovládacích pultů a panelů z ocele a plechu nebo z nerezového materiálu pro vnitřní i venkovní umístění. Firma nabízí i atypické a speciální skříně přímo na požadavek zákazníka v sériovém nebo i kusovém charakteru výroby. Maximální pozornost je věnována dílenskému zpracování. Povrchová úprava práškovou technologií zajišťuje kvalitní antikorozi ochranu. Specifika výroby a montáže (33):

- celková výrobní plocha přibližně 4000 m<sup>2</sup>;
- montážní hala pro montáž a kompletaci dodávek;
- elektro dílna pro montáž rozvaděčů a jejich zkoušky;
- klempírna a lakovna pro výrobu skříní;
- opravy, prohlídky a revize výrobních zařízení;
- dodávka zařízení, montáž, seřízení, zkoušky a zaškolení obsluhy;
- transfery, demontáže, přeprava a montáže zařízení.

## **Servis**

Servis je řízen a organizován centrálním vedením ve Žďáře nad Sázavou. Od počátku existence firmy DEL a.s. má personálně a technicky silnou pobočku ve Škodě Auto Mladá Boleslav, kde zajišťuje servisní služby pro lisovny, slévárnu, kovárnu, výrobu agregátů, montáž a nářadovnu. Servis firmy DEL a.s. dále provádí operativní servisní činnosti pro firmy v celé České republice na základě individuálních smluv. Servis ve všech svých činnostech plně spolupracuje s odbornými útvary divizí engineering a elektro (33).

Servis poskytuje zákazníkům kompletní servisní služby zařízení dodaných firmou DEL a.s. a dále nabízí jednotlivé servisní služby (33):

- řídicí systémy;
- vizualizační technologie;
- průmyslové sítě Interbus, Profibus, Ethernet;
- řízení pohonů pro stejnosměrné a asynchronních motory;
- autorizovaný servis pro produkty BOSCH Rexrorh Indramat v oblasti pohonů a jejich řízení;
- řídicí systémy VKRC pro roboty KUKA a systémy pro roboty ABB na úrovni aplikačních programů a diagnostiky;
- elektrotechnické vybavení průmyslových zařízení;
- mechanické části lisovacích zařízení;
- revize elektrických instalací, ochrany před bleskem, strojů a rozvaděčů.

## **Zastoupení**

Firma je výhradním zástupcem německých společností TR-Electronic a TRsystems na území České a Slovenské republiky. Firma DEL a.s., dále zastupuje švédskou společnost REGULA SYSTEMS AB, která se zabývá řízením procesu správného zásobování plynu ve svařovacím zařízení. Firma DEL a.s. nabízí i systém FALCON-IQ od společnosti Falcon Technology Int'l. Ltd, který slouží pro bezpečnou vizualizaci pracovního prostoru mobilních či stacionárních strojů a zařízení (33).

### **2.2.3 Zaměstnanci**

V odvětví průmyslového inženýrství, automatizace a elektrotechniky je klíčové zajišťování kvalifikované pracovní síly, které je obecně v České republice nedostatek. Ve firmě DEL a.s. pracuje přibližně 300 zaměstnanců. Zaměstnanci jsou motivováni především finančním ohodnocením a kariérním růstem. Firma se potýká i s fluktuací nových zaměstnanců, kteří ve firmě nabudou praktické zkušenosti, ale poté odcházejí do větších měst za lepším finančním ohodnocením (28).

Firma DEL a.s. má k dispozici vlastní školicí středisko, které umožňuje zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné zaměstnance pro uspokojování současných i budoucích potřeb firmy DEL a.s.. Ve školicím středisku probíhají individuální a skupinová výuka cizích jazyků, odborné a profesní školení a semináře. Od roku 2009 využívá firma možnost čerpání finančních prostředků z evropského sociálního fondu (ESF) na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců (34).

Know-how zaměstnanců je v současné době na tak vysoké úrovni, že firma dokáže vyřešit komplexně celé projekty na míru, které odpovídají velikosti firmy v oblasti průmyslového inženýrství, automatizace a elektrotechniky (28).

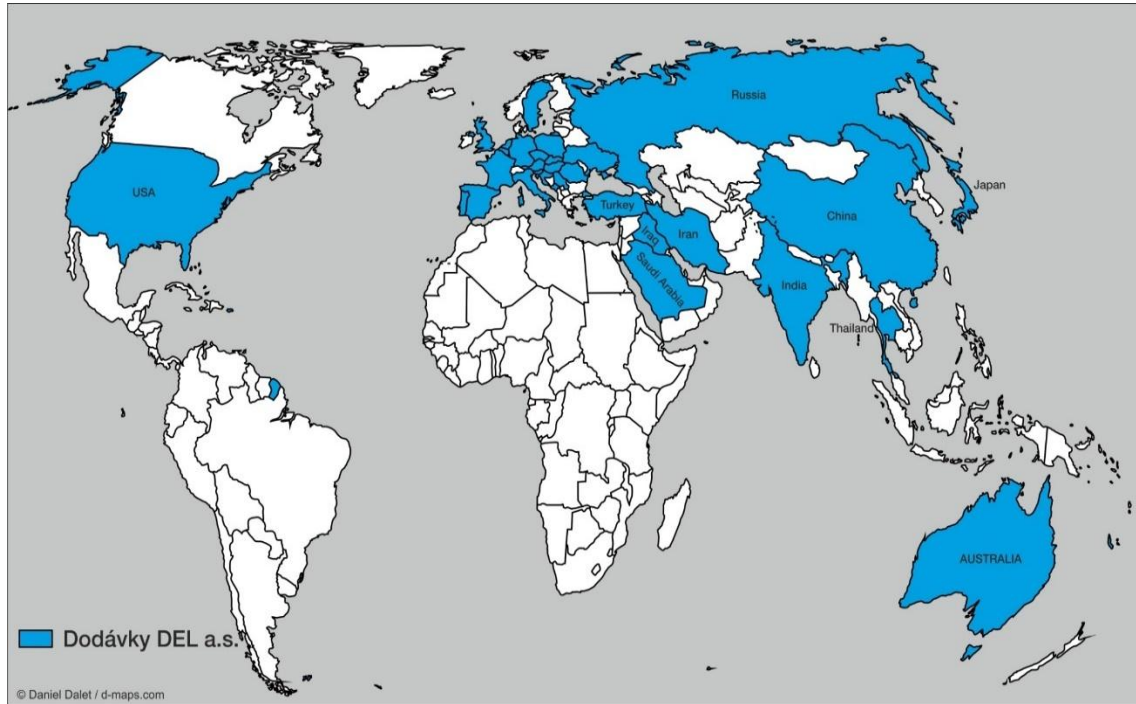
## **2.3 Dodavatelé**

Mezi klíčové dodavatele patří společnosti zaměřené na specifické automatizační a elektrotechnické produkty či služby. Jedná se především o průmyslové roboty, motory, pohony či ložiska. Mezi významné dodavatele patří následující firmy (29):

- Siemens;
- ABB;
- KUKA;
- FANUC;
- Yaskawa;
- SICK;
- Pilz.

## 2.4 Zákazníci

Firma DEL a.s. realizuje dodávky (Obr. 2) svých služeb především v České republice a v zemích Evropské unie. Za dvacetiletou historii však firma zrealizovala zakázky i v Austrálii, Thajsku, Indii, Číně, Japonsku, Iránu, ale i v dalších zemí (29).



**Obr. 2: Dodávky DEL a.s.**

(Zdroj:(29))

Zákazníci firmy DEL a.s. jsou především strojírenské, automobilové a chemické společnosti. Zákazníky jsou i velké společnosti jako Siemens, ABB a Schneider Electric, které působí ve stejném odvětví jako firma DEL a.s. Mezi další významné zákazníky patří následující firmy (29):

- Arcelor Mittal;
- Benteler;
- Bonatrans;
- Bosch Rexroth;
- ČEZ;
- Daikin;

- Eaton;
- HIMA;
- Třinecké Železárny;
- Sandvik;
- Schuler;
- Škoda Auto;
- Volkswagen;
- ŽĎAS.

## 2.5 Trh

Jelikož autor nezískal adekvátní informace pro odvětví v oblasti průmyslového inženýrství a elektrotechniky, tak byl orientačně zanalyzován pouze trh průmyslové automatizace.

Podle marketingové agentury MarketsandMarkets.com měl celosvětový trh s průmyslovou automatizací v roce 2014 hodnotu přibližně 135 miliard dolarů. V roce 2020 má hodnota trhu přesáhnou 200 miliard dolarů. Do pěti let by tedy mělo dojít přibližně ke třetinovému růstu trhu, což se může pozitivně projevit na zvýšené poptávce po nabízených službách firmy DEL a.s. (35).

Jiná agentura ResearchandMarkets.com udává, že v roce 2012 byla hodnota trhu přibližně 75 miliard dolarů a v roce 2018 se dokonce odhaduje hodnota trhu na 283 miliard dolarů (36).

Je vhodné podotknout, že data obou agentur se výrazně liší v budoucí hodnotě trhu. Jak bylo uvedeno, tak podle agentury MarketandMarkets.com by měla být hodnota trhu přibližně 200 miliard dolarů, zatímco podle druhé agentury ResearchandMarkets.com by měla být hodnota trhu již v roce 2018 přibližně 283 miliard dolarů, což je velmi výrazný a podstatný rozdíl v kontextu s budoucím vývojem trhu.

Na tyto hodnoty lze tedy nahlížet pouze orientačně. Zároveň je vhodné poznamenat, že obě agentury vychází z odlišných kritérií při provádění výzkumu. Obecně však tento růstový potenciál odvětví dává firmě velmi dobré vyhlídky do budoucna.

Světovému trhu průmyslové automatizace vládnou především firmy Siemens, ABB a Emerson. Následující tabulka (Tab. 4) prezentuje velikost příjmů za rok 2014 u pěti největších firem na trhu průmyslové automatizace. Hodnoty byly zaokrouhleny na celá čísla (37).

**Tab. 4: Velikost příjmů největších firem v odvětví průmyslové automatizace**

<b>Firma</b>	<b>Příjmy 2014 v milionech USD</b>
Siemens	13 403
ABB	11 168
Emerson	9 538
Schneider Electric	7 511
Rockwell Automation	6 297

(Zdroj:(37))

Obrat firmy DEL a.s. v roce 2014 činil 675 000 000 CZK (38).

V roce 2014 byl průměrný kurz amerického dolaru vůči české koruně 20,746 CZK. Orientační obrat firmy DEL a.s. v roce 2014 tedy činil 32,5 milionů dolarů (39).

Podíl průmyslové automatizace na obratu firmy DEL a.s. v roce 2014 byl orientačně stanoven na 40%. Na základě uvedených informací činil orientační obrat firmy DEL a.s. v odvětví průmyslové automatizace přibližně 13 milionů dolarů v roce 2014 (28).

Na základě uvedených dat lze stanovit orientační tržní podíl firmy DEL a.s. v odvětví průmyslové automatizace v roce 2014, který byl odvozen na 0,01%.

Tato hodnota je ovšem velmi hrubě odvozená, jelikož metodiky obou marketingových agentur jsou odlišné a nelze například ani jednoznačně určit, zda všechny zrealizované zakázky firmou DEL a.s. v odvětví průmyslové automatizace spadají do tohoto odvětví či nikoliv.

## 2.6 Analýza komunikační strategie

Cílem kapitoly je zanalyzovat současnou komunikační strategii firmy DEL a.s. v kontextu s praktickým přínosem diplomové práce.

Komunikační strategie firmy vychází ze specifík B2B trhů v oblasti průmyslového inženýrství, automatizace a elektrotechniky. Pro uvedené zaměření firmy je typické, že komunikační strategie je postavena jak na osobní, tak i na neosobní komunikaci se zákazníky (28).

Cílem současné komunikační strategie je vhodným způsobem oslovit, zaujmout a uspokojit potenciální i stávající zákazníky (28).

Důležitou roli hraje i osobní účast zástupců firmy na průmyslových veletrzích, kde obchodní zástupci či manažeři firmy získávají nové kontakty a zároveň budují značku prostřednictvím vhodné prezentace firmy. Firma obecně používá strategii tlaku, tlačí tedy potenciálního zákazníka k nákupu služby (28).

Vzhledem k tomu, že autor nemá praktické zkušenosti s osobní komunikací se zákazníky firmy DEL a.s., tak manažer firmy Ing. Roman Holec doporučil autorovi, **aby praktická část diplomové práce byla zaměřena na neosobní komunikaci se zákazníky**. Zároveň byly doporučeny dva komunikační cíle, které by měly vést ke zlepšení současné komunikační strategie. První komunikační cíl udává odstranit problémy v neosobní komunikaci se zákazníky. Druhý komunikační cíl udává zlepšit branding firmy DEL a.s. prostřednictvím neosobní komunikace se zákazníky (28).

Uvedený manažer doporučil autorovi minimalizovat finanční, časovou a organizační náročnost potenciálních návrhů řešení, aby navrhnutá opatření mohla mít reálnou šanci na případnou realizaci (28).

Zároveň byl stanoven **doporučený rozpočet ve výši 50 000 Kč**. Tato skutečnost byla odůvodněna především tím, že ke schválení většího rozpočtu je zpravidla potřebná větší důvěryhodnost autora, která je například podložena již zrealizovanými projekty pro firmu DEL a.s. (28).

## **2.7 Analýza marketingová komunikace**

Marketingová komunikace firmy DEL a.s. se skládá z následujících komunikačních nástrojů (28):

- osobní prodej;
- public relations;
- přímý marketing;
- online komunikace.

### **Osobní prodej**

Osobní prodej tvoří nejdůležitější komunikační nástroj firmy DEL a.s., na kterém se podílí vrcholový management firmy, obchodní zástupci a zprostředkovatelé. Do osobního prodeje lze částečně zařadit i prezentaci firmy na průmyslových veletrzích (28).

### **Public relations**

Firma DEL a.s. se snaží vytvářet pozitivní vztahy s veřejností především prostřednictvím sponzoringu různých sportovních, kulturních a charitativních akcí na lokální úrovni. Firma využívá i PR články v regionálních novinách, které veřejnosti přibližují či objasňují činnosti a úspěchy firmy.

Firma pravidelně na svátek práce 1. května organizuje tzv. den otevřených dveří, který je určen pro veřejnost a potenciální zaměstnance. Dále jsou organizovány individuální prohlídky firmy DEL a.s. ve spolupráci s místními vzdělávacími institucemi.

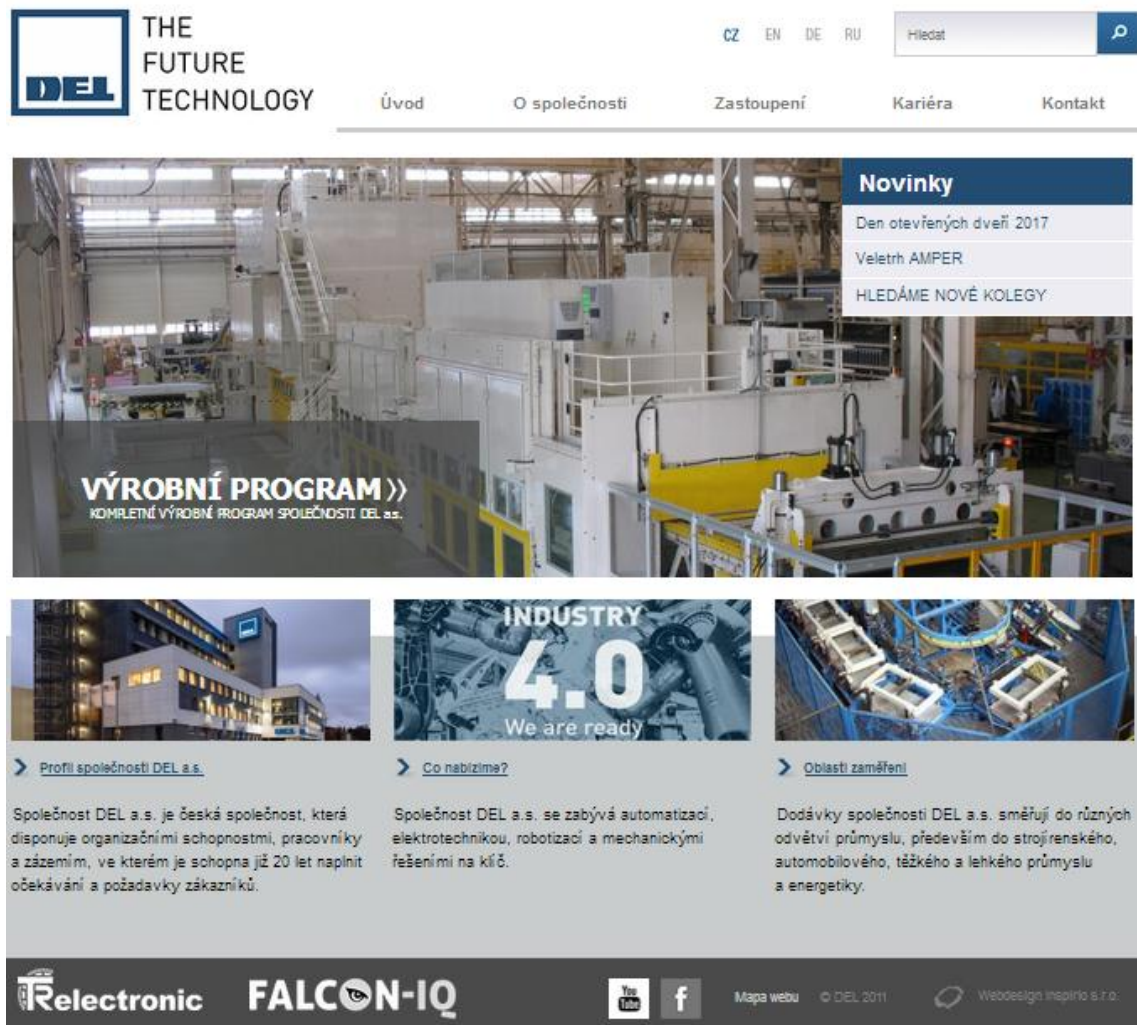
### **Přímý marketing**

Firma využívá přímý marketing pro neosobní komunikaci se zákazníky na průmyslových B2B trzích. Jedná se především o e-mailovou a telefonní komunikaci (28).

## Online komunikace

Online komunikace je zaměřena především na firemní webovou prezentaci, která návštěvníky informuje o aktivitách a činnostech firmy DEL a.s.. Web je kromě češtiny lokalizován i do angličtiny, němčiny a ruštiny, ale není vhodně optimalizován pro mobilní zařízení (40).

Nejen úvodní webová stránka (Obr. 3), ale i celá webová prezentace působí v dnešní době velmi zastaralým dojmem, což lze identifikovat jako nesympatický prvek v neosobní komunikaci se zákazníky (40).



Obr. 3: Úvodní webová stránka

(Zdroj:(40))

V průměru firemní webové stránky navštíví pouze 2 uživatelé denně. Webové stránky odkazují i na sociální sítě. Na základě konzultace s marketingovým specialistou firmy DEL a.s. Bc. Davidem Štěpánkem byla zjištěna skutečnost, že aktivity firmy na sociálních sítích jsou zaměřeny především na širokou veřejnost, studenty a zaměstnance. Zaměření marketingových činností na sociálních sítích není cíleno na zákazníky, jelikož tento komunikační nástroj v kontextu s firmou DEL a.s. nedokáže významně oslovit potenciální zákazníky (41).

Na webových stránkách byl identifikován nedostatek z hlediska nejednoznačného popisu výrobní haly firmy DEL a.s., jelikož z uvedeného obrázku (Obr. 4) **není zřejmé, kde se výrobní hala firmy DEL a.s. ve skutečnosti nachází**, což značně zvyšuje nejednoznačnost v neosobní komunikaci se zákazníky (42).

Tento nejednoznačný popis výrobní haly firmy DEL a.s. lze identifikovat jako problém v neosobní komunikaci se zákazníky.



**Obr. 4: Nejednoznačný popis výrobní haly**

(Zdroj:(42))

## **2.8 Analýza neosobní komunikace se zákazníky**

Cílem analýzy je získat relevantní informace, které by měly podložit praktickou část diplomové práce.

Firma realizuje velmi specifické, nákladné a časově omezené zakázky, které vyžadují průběžnou komunikaci se zákazníky. Pro reportování stavu zakázky firma DEL a.s. využívá běžné neosobní komunikační prostředky jako je telefon či e-mail.

Neosobní komunikace se zákazníky v průběhu realizace zakázky je velmi důležitá, jelikož se může významně podílet na výsledné spokojenosti zákazníka. Zákazník zpravidla vyžaduje jednou za čtrnáct dní report o aktuálním stavu zakázky. Tento report většinou ujišťuje zákazníka o dodržení plánovaného termínu předání či o pokrocích v kontextu s průběhem zakázky.

Zákazník zpravidla provádí i plánované návštěvy firmy, aby se osobně přesvědčil o aktuálním stavu zakázky, jelikož z pohledu zákazníka se často jedná o velmi důležité části významných projektů, kde je většinou nežádoucí jakékoliv posunutí plánovaného termínu předání zakázky.

Na základě konzultace s manažerem firmy DEL a.s. Ing. Romanem Holcem bylo zjištěno, že získávání primárních dat od současných či potenciálních zákazníků je velmi obtížné, a to jak z hlediska samotného kontaktování zákazníka, tak i v kontextu se získáním relevantní zpětné vazby (28).

Autor nevyužil firemní databázi e-mailových adres zákazníků, jelikož na základě předchozích zkušeností nepřinesly adekvátní návratnost. Zároveň tento způsob získávání zpětné vazby je v kontextu se vztahy se zákazníky zbytečně obtěžující, jelikož tyto informace lze získávat i vhodnějším způsobem, například při osobní návštěvě zákazníka ve firmě DEL a.s..

Na základě konzultace s manažerem firmy DEL a.s. Ing. Romanem Holcem byl proveden marketingový výzkum (Tab. 5) na bázi expertního odhadu, jehož cílem bylo získat relevantní informace, které souvisejí s problematikou neosobní komunikace se zákazníky (28).

Identifikované problémy a požadavky (Tab. 5) vycházejí ze zpětné vazby, kterou manažer firmy DEL a.s. Ing. Roman Holec získal od zákazníků průběhu realizace zakázek v horizontu posledních dvou let (28).

**Tab. 5: Problematika neosobní komunikace se zákazníky**

Identifikované problémy	Četnost
Nezobrazení reportu	Více jak 15 zákazníků
Záměna DEL a DELL	Více jak 50 zákazníků
Nezastižení zákazníka	Více jak 10 zákazníků
Nedoručení RFQ	Více jak 12 případů
Identifikované požadavky	Četnost
Vizualizace reportovaného obsahu	Více jak 40 zákazníků

(Zdroj:(28))

### **Nezobrazení reportu**

Problematika nezobrazení reportu spočívá především v absenci okamžité zpětné vazby mezi odesílatelem a příjemcem prostřednictvím e-mailové komunikace. Firma tedy nemá žádnou zpětnou vazbu o tom, zda se report skutečně zobrazil zákazníkovi, jelikož zpráva nemusí být doručena z důvodu překročení kapacity e-mailové schránky nebo může být klasifikována jako SPAM.

### **Záměna DEL a DELL**

Záměna firmy DEL a firmy DELL vyplývá především z podobného názvu a firemních barev obou firem. Zároveň obě firmy mohou mít i stejné zákazníky, což celou problematiku ještě více komplikuje, a z čehož vyplývají velmi častá nedorozumění.

### **Nezastižení zákazníka**

Nezastižení zákazníka znamená, že se nepodařilo telefonicky spojit se zákazníkem v domluvený pracovní den. Příčinou jsou zřejmě obchodní jednání nebo služební cesty zákazníka. V praxi se opakované volání negativně projevuje na time managementu odpovědných manažerů firmy DEL a.s..

## **Nedoručení RFQ**

RFQ neboli request for quotation, obsahuje důležité podklady o potencionální zakázce. Problematika nedoručení RFQ od potencionálních zákazníků je dána maximální přípustnou velikostí přílohy e-mailové schránky, která činí 10 MB.

E-mailové zprávy, jejichž velikost přesahuje hodnotu 10 MB, jsou automaticky zablokovány firemním e-mailovým klientem a nejsou tedy doručeny do příslušné firemní e-mailové schránky. Odstranění tohoto problému by vyžadovalo změnu e-mailového klienta, což je organizačně velmi problematická záležitost z hlediska zajištění běžného chodu firmy.

Firma se o konkrétní podobě RFQ nedozví vůbec nebo se dozví často až s velkým časovým zpožděním, což ve výsledku komplikuje plánování a kalkulaci zakázky. V praxi se často stává, že firma místo 14 dnů na přípravu má například pouze 3-5 dnů (28).

## **Vizualizace reportovaného obsahu**

Firma DEL a.s. standardně reportuje aktuální stav zakázky textovou nebo hlasovou formou jednou za 14 dní (28).

Problematika vizualizace reportovaného obsahu vyplývá z problematického odesílání a přijímání multimediálních příloh u e-mailových zpráv, což značně snižuje profesionalitu reportování.

## **Nejednoznačný popis výrobní haly**

Před několika lety se stal i velmi nepříjemný incident, který pravděpodobně vznikl vlivem nejednoznačného popisu výrobní haly (Obr. 4) firmy DEL a.s..

Jeden ze zákazníků hledal výrobní halu firmy DEL a.s. v Praze, kde má firma pouze kancelář, která je ale vedená jako sídlo firmy, což pravděpodobně zapříčinilo toto nedorozumění (28).

Výrobní hala se nachází ve Žďáře nad Sázavou.

## 2.9 Analýza vhodných marketingových příležitostí

Cílem analýzy je identifikovat vhodné marketingové příležitosti v neosobní komunikaci se zákazníky, které by efektivním způsobem zlepšily branding firmy DEL a.s..

Na základě konzultace s manažerem firmy Ing. Romanem Holcem bylo rozhodnuto, aby analýza směřovala spíše na zahraniční trhy, jelikož firma DEL a.s. je v tuzemsku relativně dobře zavedenou značkou (28).

Cílovou skupinu tvoří vrcholový, projektový a dodavatelský management společností, který působí především ve strojírenském, automobilovém a chemickém průmyslu, ale i větší společnosti působící v odvětví průmyslové automatizace. Obecně mezi cílové skupiny zákazníků patří i obchodní zprostředkovatelé ze všech odvětví, která vytvářejí poptávku po průmyslovém inženýrství, automatizaci a elektrotechnice.

Cílová skupina potenciálních zákazníků by měla sledovat aktuální dění a trendy v daném odvětví. Tuto poptávku po informacích obecně uspokojují internetové vyhledávače jako je Google či Bing. Potencionální kampaň ve vyhledávacích na bázi PPC neboli pay per click či platba za klik, bude pravděpodobně značně neefektivní v poměru cena a výkon, jelikož firma DEL a.s. musí cílit na velmi specifickou cílovou skupinu zákazníků.

Alternativou může být SEO neboli search engine optimisation či optimalizace pro vyhledávače. Pro odpovídající SEO analýzu však nebyla dostupná adekvátní data, která by mohla nastínit význam SEO jako marketingové příležitosti. Důvodem byla špatná implementace měřicího kódu.

Poptávku po informacích však uspokojují i následující specificky zaměřené zahraniční informační portály:

- [automation.com](http://automation.com);
- [automationworld.com](http://automationworld.com);
- [controlglobal.com](http://controlglobal.com);
- [engineering.com](http://engineering.com).

Informační portál automation.com poskytuje volně dostupné marketingové informace o svých návštěvnicích, lze tedy snadno ověřit, jestli tento server splňuje požadavky na cílové skupiny potenciálních zahraničních zákazníků (43).

Z dostupných informací byly zjištěny následující skutečnosti (43):

- server automation.com navštíví za rok milion návštěvníků;
- novinky pravidelně odebírá přes 145 000 odběratelů;
- 56 % odběratelů pochází ze Severní Ameriky, 19 % z Asie, ostatní kontinenty jsou řádově v jednotkách procent;
- 16 % odběratelů vykonává manažerskou funkci;
- 5 % odběratelů pochází z chemického průmyslu, 6 % ze strojírenství a 7 % spadá do odvětví elektrotechniky.

Pravděpodobně nejefektivnějším online nástrojem pro oslovení potenciálního zákazníka na B2B trzích je v současné době tzv. PPL neboli pay per lead či platba za přivedení kontaktu, například prostřednictvím PR článku nebo e-mailu. Informační portál automation.com nabízí tuto marketingovou kampaň na bázi PPL (43).

V praxi to zjednodušeně znamená, že firma zaplatí za reklamu jen v případě, pokud potenciální zákazník kontaktuje firmu prostřednictvím formuláře na webových stránkách, což ve výsledku umožňuje efektivněji oslovit potenciální zákazníky než prostřednictvím kampaně na bázi PPC.

Na základě těchto informací lze konstatovat, že informační portál automation.com je vhodnou neosobní marketingovou příležitostí, jelikož splňuje požadavky na cílovou skupinu potenciálních zahraničních zákazníků a zároveň nabízí vhodný marketingový nástroj pro jejich oslovení. Ostatní portály nebyly analyzovány, protože nenabízí volně dostupné marketingové informace o svých návštěvnicích bez nutnosti přihlášení.

V současné době není možné zjistit orientační cenu za přivedený kontakt a provést detailnější analýzu, jelikož zastaralá firemní webová prezentace není vhodná pro marketingovou kampaň na bázi PPL. Zároveň autor není oprávněn kontaktovat cizí subjekty jménem firmy DEL a.s..

## **2.10 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

V odvětví průmyslového inženýrství, automatizace a elektrotechniky se na konkurenty musí nahlížet v globálním měřítku, jelikož o zakázky se většinou uchází velmi specializované firmy z různých zemí světa.

Specifikum průmyslového odvětví spočívá obecně ve složitých obchodních vztazích mezi spolupracujícími firmami, které jsou dány specifickou kombinací zákazník, konkurent a dodavatel. V tomto odvětví je běžné, že na některé zákazníky lze nahlížet i jako na konkurenty. Velké společnosti jako Siemens a ABB jsou zároveň i dodavateli technologií pro ostatní firmy v odvětví. Jedná se většinou o specializované počítačové programy, přístroje či průmyslové roboty.

### **Hrozba intenzivní odvětvové konkurence**

Konkurenci lze vhodně rozčlenit do třech segmentů z pohledu firmy DEL a.s..

V prvním segmentu jsou menší firmy, které působí ve stejném regionu jako firma DEL a.s.. Ve Žďáře nad Sázavou, kde působí firma DEL a.s. se nacházejí tři menší firmy, které jsou zaměřeny na průmyslové inženýrství, automatizaci nebo elektrotechniku.

Menší firmy svoji činnost profilují výhradně na menší specializované zakázky. Pro firmu DEL a.s. představují tyto firmy konkurenční hrozbu především v oblasti lidských zdrojů, která souvisí s nedostatkem kvalifikované pracovní síly.

Druhý segment tvoří firmy, které disponují dostatečnou kapacitou, odpovídajícími kvalifikovanými zaměstnanci a dalšími interními i externími zdroji pro zrealizování kompletních projektů, které odpovídá omezeným kapacitním možnostem firem v tomto segmentu. Jedná se o zakázky řádově od jednotek až po desítky milionů korun.

Na tuzemském trhu do tohoto segmentu spadá firma DEL a.s. a dále například CHROPYŇSKÁ STROJÍRNA. Ze zahraničních firem se jedná například o společnosti AWL (Holandsko) a MATADOR (Slovensko).

Tento segment firem se snaží obecně co nejvíce snížit náklady na zrealizování zakázky, jelikož vyjednávací síla zákazníků je značná a cena je velmi důležitým faktorem v boji o zákazníka.

Posledním segmentem v daném odvětví jsou pak velké firmy jako společnosti Siemens, ABB, Emerson, Rockwell Automation, Schneider Electric, které jsou schopny zrealizovat téměř jakoukoliv zakázku v daném odvětví.

Tento segment velkých firem se může dostat ke všem potenciálním zakázkám, ke kterým se menší firmy v odvětví nedostanou. Je však běžné, že menší firmy následně zrealizují část těchto velkých zakázek. Strategická partnerství jsou velmi důležitá mezi jednotlivými společnostmi.

Lze konstatovat, že hrozba intenzivní odvětvové konkurence je velmi významná především uvnitř uvedených segmentů, jelikož jednotlivé segmenty si mezi sebou zpravidla nekonkurují, protože realizují typově odlišné zakázky. Uvnitř uvedených segmentů probíhá významná intenzita boje v oblasti snižování nákladů, který je především charakterizován řízením nákladů a investicemi do nových technologií, což jsou patrně dva nejvýznamnější aspekty, které může management firmy ovlivnit.

V budoucnu lze očekávat významnou intenzitu konkurenčního boje v oblasti lidských zdrojů uvnitř i mezi uvedenými segmenty, což je hrozba, kterou management firmy může do značné míry ovlivnit.

### **Hrozba nově vstupujících firem**

Obecným předpokladem pro vstup nových firem je dostatečný kapitál, odpovídající znalostní báze pracovníků a obchodní kontakty. Kromě toho, že jsou zde velké požadavky na odpovídající technologie, vybavení a zázemí, tak je zde velmi obtížné z dlouhodobého hlediska zajistit kvalifikované zaměstnance, ať už se jedná o výrobu či obchod.

Bariéry vstupu nových firem jsou tedy poměrně velké, ale neustálé inovace technologií vybízejí ke vstupu na tento trh. Významnost této hrozby je ovšem pro management minimální, jelikož tuto skutečnost nelze z pozice firmy DEL a.s. výrazně ovlivnit.

### **Hrozba substitučních produktů**

Průmyslové inženýrství, automatizaci a elektrotechniku nelze obecně ničím substituovat. Významnost této hrozby je nulová.

### **Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů**

Pro odvětví průmyslového inženýrství, automatizace a elektrotechniky je typické, že dodavatelé mají velmi malou vyjednávací sílu. Malá vyjednávací síla vychází ze specifické situace v odvětví, kde významní zákazníci využívají svého velkého vlivu a dodavatelům často nezbyvá nic jiného, než dané obchodní či platební podmínky přijmout, jelikož v opačném případě by pravděpodobně ztratily potencionální zakázku.

Významnost této hrozby je v kontextu s konkurenceschopností firmy velmi podstatná, jelikož případný rostoucí vliv dodavatelů se obecně projevuje zvýšením nákladů.

Vrcholový management firmy může tuto hrozbu ovlivnit například zvyšujícími se požadavky na výběr vhodných nákupčích, odpovídajícími motivačními stimuly či adekvátním školením zaměstnanců v oddělení nákupu.

### **Hrozba rostoucího vlivu zákazníků**

Zadavatelé nebo zprostředkovatelé zakázek jsou zpravidla schopni stlačit cenu zakázky na velmi nízkou hodnotu, jelikož většinou znají ceny vstupů a efektivnost technologií. Na základě této skutečnosti je zřejmé, že následný konkurenční boj je zapříčiněn především snahou firem snížit náklady tak, aby firma získala strategického partnera či rentabilní zakázku.

Významnost této hrozby je tedy velmi podstatná v kontextu s rentabilitou zakázek. Management firmy může tuto hrozbu ovlivnit například odpovídajícím školením svých obchodních zástupců, odpovídajícími motivačními stimuly či zvyšujícími se požadavky na výběr vhodných zaměstnanců, kteří uzavírají obchod se zákazníkem.

Zadavatelé a zprostředkovatelé zakázek jsou schopni vyjednat i výhodnější platební podmínky, které se z pohledu firmy projevují i dlouhodobými pohledávkami vůči zákazníkovi.

Samotní zákazníci jsou často v pozici dodavatele vůči jiné firmě v dodavatelském řetězci, což zároveň zvyšuje požadavky například na dodržování termínů a dalších specifik zakázky, které jsou uvedené v obchodních podmínkách.

## **2.11 PEST analýza**

### **Politicko-legislativní faktory**

Aby firma DEL a.s. mohla udržitelně provozovat svoji činnost, tak musí respektovat místní legislativu. Jedná se především o obchodní a občanský zákoník, zákoník práce, zákon o účetnictví, daňové zákony a další. Velmi důležité jsou především změny v oblasti daní z příjmu právnických osob, výše zdravotního a sociálního pojištění a DPH. Pro firmu je podstatné sledovat důležité novely těchto zákonů a následně přizpůsobovat adekvátně i obchodní strategii.

Jelikož firma realizuje zakázky i v zahraničí, tak musí brát na vědomí i různé zahraniční nařízení a odlišnosti, které souvisejí s výkonem práce v konkrétním státě.

V budoucnu budou mít politicko-legislativní faktory pravděpodobně klíčový význam v kontextu s tzv. průmyslem 4.0. Tento význam však nelze v současné době predikovat, jelikož stále není zřejmé, jak se konkrétně projeví průmysl 4.0 na konkurenceschopnosti firmy DEL a.s. z hlediska její současné konkurenční výhody, které souvisí s relativně levnou, ale zároveň kvalifikovanou pracovní silou.

### **Ekonomické faktory**

Pro firmu DEL a.s. jsou důležitější především budoucí prognózy než historická data, jelikož odhad budoucího vývoje ekonomiky může velmi podstatně ovlivnit strategii podniku a dosažené výsledky.

Na budoucí vývoj ekonomiky bude mít pravděpodobně největší vliv průmysl 4.0, který má potenciál změnit nejen velkou část průmyslu, ale i celou společnost.

V kontextu s vývojem ekonomiky souvisí i hrozba opakování se ekonomické krize z roku 2008, která měla pro firmu DEL a.s. velmi závažné následky.

V roce 2008 činily tržby firmy DEL a.s. 705 milionů korun, vlivem ekonomické krize klesly tržby v následujícím roce 2009 na 446 milionů korun. Na základě této skutečnosti byla firma DEL a.s. nucena propustit část svých zaměstnanců. Firma ani v dnešní době není stále schopná překonat hodnoty tržeb či počty zaměstnanců, které měla před ekonomickou krizí v roce 2008 (28).

Jelikož orientačně třetina tržeb pochází z trhu, který zahrnuje státy Evropské unie, tak firma musí sledovat trendy a prognózy změn měnového kurzu CZK/EUR (28).

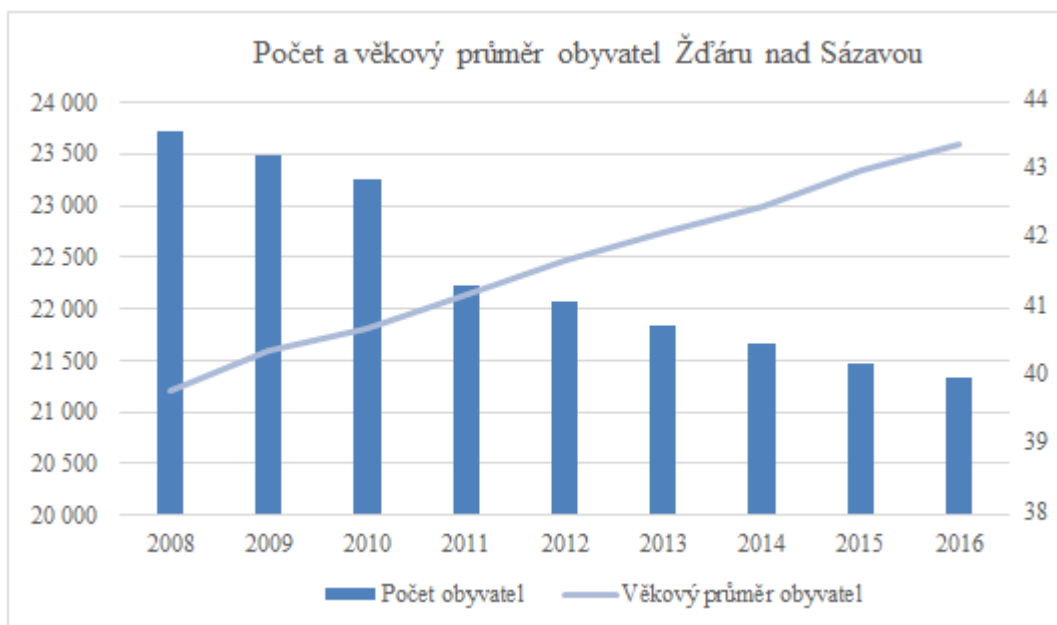
Například významný pokles měnového kurzu CZK/EUR může být pro firmu negativní v kontextu s řízením pohledávek v eurech, které nejsou zajištěny proti změnám uvedeného měnového kurzu.

Prognóza míry inflace má pro firmu význam například z hlediska vhodného načasování větších investic nebo u řízení dlouhodobých pohledávek či závazků. Dlouhodobé prognózy je však v dnešní dynamické době velmi obtížné predikovat.

### **Sociálně-demografické faktory**

Mezi nejdůležitější sociálně-demografické faktory, které na firmu působí, patří především stárnoucí populace v kontextu s klíčovými zaměstnanci, ale i snižující se počet obyvatel města Žďár nad Sázavou (Obr. 5).

Pokud bude uvedený trend i nadále pokračovat, tak je velmi pravděpodobné, že skutečně dojde k nedostatku kvalifikované pracovní síly, což může významně snížit konkurenceschopnost firmy DEL a.s..



**Obr. 5: Počet a věkový průměr obyvatel Žďáru nad Sázavou**

(Zdroj:(44))

Hrozba budoucího nedostatku kvalifikované pracovní síly souvisí i s menším zájmem současné generace o technické obory. Uvedený trend zřejmě vyústí v konkurenční boj místních firem o kvalifikované lidské zdroje, což se zřejmě projeví na vyšších mzdových nákladech.

### **Technicko-technologické faktory**

Firma disponuje velkým množstvím průmyslových strojů, přístrojů a softwarů, které vyvolávají náklady na neustálou inovaci těchto technologií, což obecně naskýtá pro firmu DEL a.s. příležitost i hrozbu.

Firma DEL a.s. angažuje ve výzkumném projektu, jehož cílem je vývoj uživatelsky jednoduchého a cenově dostupného počítačového programu, který by umožňoval automatizovanou analýzu buněčné granularity a vnitrobuněčného pH. Tento výzkumný a vývojový projekt je řešený s Mikrobiologickým ústavem a Fyziologickým ústavem Akademie věd ČR za finanční podpory Technologické agentury České republiky (45).

Vynálezy a inovace technologií posouvají celé odvětví každoročně čím dál tím více dopředu. V blízké budoucnosti se očekává nástup nových technologií na bázi Industrial Internet of Things, dále jen IIoT, které souvisejí s průmyslem 4.0.

V kontextu s nástupem technologií na bázi IIoT je pro firmu DEL a.s. největší hrozbou ztráta její hlavní konkurenční výhody. Ta obecně souvisí s relativně levnou, ale kvalifikovanou pracovní silou v České republice. Kombinace nízkých mzdových nákladů a dostatečného know how zaměstnanců má totiž zásadní vliv na současnou konkurenceschopnost firmy DEL a.s. na globálním trhu.

Lze předpokládat, že technologie na bázi IIoT sníží kvantitativní požadavky na kvalifikovanou pracovní sílu v odvětví průmyslové automatizace, a tedy dojde i k ohrožení uvedené konkurenční výhody, jelikož pro zahraniční zákazníky už nebude tolik finančně výhodné si nechat zrealizovat zakázku firmou z České republiky jako v současné době.

V oblasti neosobní komunikace se zákazníky lze spatřit příležitost v online komunikačních technologiích, které umožňují zlepšit branding firmy DEL a.s. prostřednictvím moderní webové prezentace a propagace.

## 2.12 SWOT analýza

Na základě situační analýzy byla vypracována SWOT analýza (Tab. 6), jejímž účelem je identifikovat nejvýznamnější silné a slabé stránky, příležitosti či hrozby.

Tab. 6: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Strategická poloha a zázemí podniku Široké nabídka služeb na míru Relativně levná pracovní síla Know how zaměstnanců	<b>Neosobní komunikace se zákazníky</b> Fluktuace nových zaměstnanců Absence vlastních patentů na nové technologie
Příležitosti	Hrozby
<b>Online komunikační technologie</b> Nový strategičtí partneři VaV nových technologií Nové služby a trhy	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků Pokles poptávky vlivem podobné ekonomické krize z roku 2008 Průmysl 4.0 (IIoT)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě vypracovaných analýz a v kontextu s cílem diplomové práce, autor došel k závěru, že by mělo dojít ke zlepšení neosobní komunikace se zákazníky. Tato slabá stránka by mohla být eliminována prostřednictvím moderních online komunikačních technologií, které v současné době představují vhodnou příležitost pro zlepšení komunikační strategie firmy DEL a.s..

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Cílem kapitoly je na základě provedených analýz navrhnout relevantní opatření vedoucí ke zlepšení současné komunikační strategie firmy DEL a.s..

Relevantní opatření se skládají z následujících vlastních návrhů řešení:

- on-line zákaznický report;
- gmail pro firmy.

#### **3.1 On-line zákaznický report**

On-line zákaznický report je pracovní označení návrhu, jehož komunikačním cílem je odstranit problémy v neosobní komunikaci se zákazníkem, a zároveň i zlepšit branding firmy DEL a.s. prostřednictvím moderních online komunikačních technologií.

On-line zákaznický report se skládá ze čtyř hlavních částí, které by měly být vhodně optimalizovány i pro mobilní zařízení:

- vizualizace aktuálního stavu zakázky;
- zpětná vazba od zákazníka;
- správa;
- nová úvodní webová stránka.

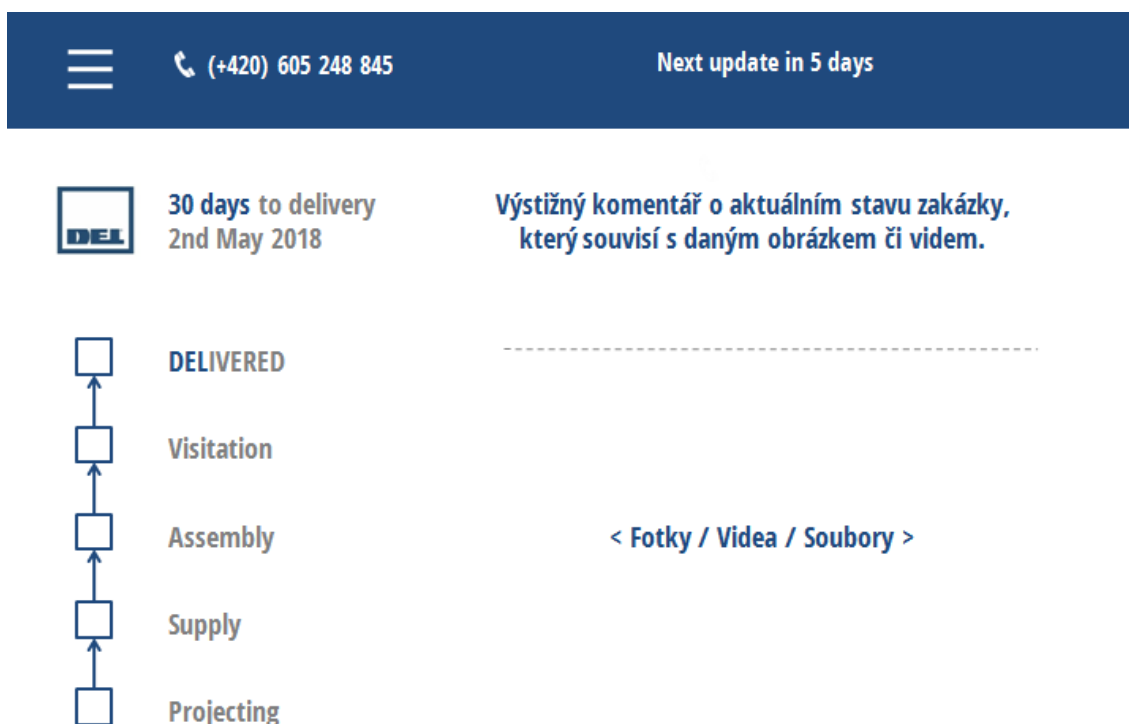
#### **Vizualizace aktuálního stavu zakázky**

Tato část zákaznického reportu by měla zákazníka především ujistit v tom, že z časového hlediska je vše v pořádku. Pokud nastane riziko zpoždění předání zakázky, tak zákazník bude dostatečně informován o jeho předpokládané délce, ale i příčině vzniku.

Zároveň tato část by měla relevantním způsobem informovat zákazníka o tom, v jakém bodě se zakázka aktuálně nachází. Počet i názvy jednotlivých bodů či fází mohou být upraveny dle charakteru konkrétní zakázky nebo i na základě specifických požadavků zákazníka.

Obecně se však ve firmě DEL a.s. zakázka skládá z následujících částí (Obr. 6):

- návrh řešení (Projecting);
- nákup komponent (Supply);
- sestavení a zprovoznění produktu (Assembly);
- osobní kontrola zákazníkem ohledně splnění požadavků (Visitation);
- doručení a případná montáž ve firmě zákazníka (DELIVERED).

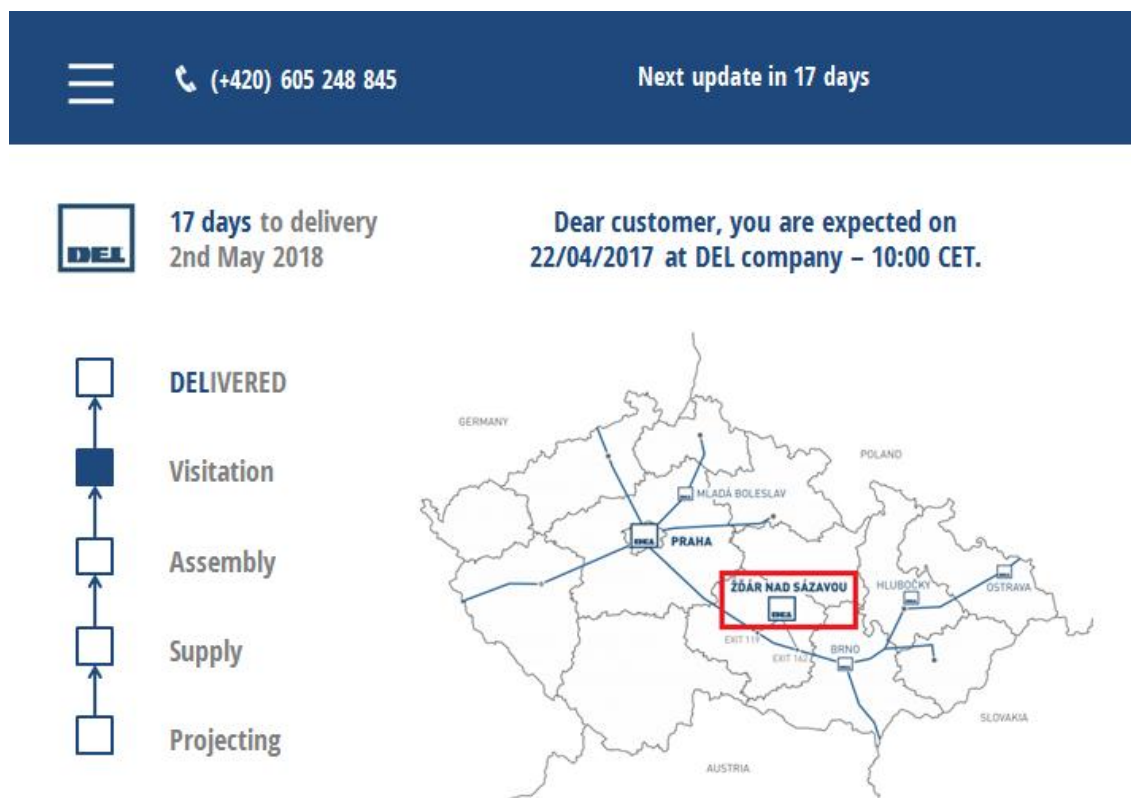


**Obr. 6: On-line zákaznický report**

(Zdroj: (40))

Jednotlivé fáze neboli dílčí části by měly být názorně zobrazeny prostřednictvím výstižných komentářů, obrázků, videí a souborů, které souvisejí s aktuálním stavem zakázky. Zákazníkovi jsou tedy zobrazeny hotové části zakázky, ale i znázorněny její zbývající části, což umožňuje snadněji objasnit celou problematiku realizace zakázky.

Zákazník je tedy odpovídajícím způsobem informován o průběhu zakázky včetně názorné navigace (Obr. 7), která souvisí s jeho osobní návštěvou ve firmě DEL a.s., což umožňuje odstranit identifikovaný problém v neosobní komunikaci se zákazníky, který byl charakterizován jako nejednoznačný popis výrobní haly.



Obr. 7: On-line zákaznický report v kontextu s návštěvou zákazníka

(Zdroj:(42))

Vizualizace by měla názorně zobrazovat i identifikační cedule firmy DEL a.s., které navigují zákazníky do areálu firmy, ale i vchod na recepci, aby se možná co nejvíce snížil vnímaný pocit neurčitosti zákazníkem.

On-line zákaznický report obsahuje i orientační počet dnů, které informují zákazníka o další aktualizaci zakázky v kontextu se snížením neurčitosti z pohledu zákazníka.

Tato vizualizace aktuálního stavu zakázky umožňuje účelně a komfortně informovat i další zainteresované osoby ze strany zákazníka, jelikož zákazník není zpravidla jedna konkrétní osoba, ale často je charakterizován celým vrcholovým managementem, který může vyžadovat reportování současného stavu takto velmi nákladných a důležitých zakázek.

### **Zpětná vazba od zákazníka**

Funkce zpětná vazba je přístupná po kliknutí na ikonku MENU (Obr. 6) a umožňuje zaslat dodatečné soubory či vyjádřit zpětnou vazbu prostřednictvím textových komentářů ke konkrétní části zakázky.

Tato výstižnější, jednoznačnější a komfortnější forma neosobní komunikace umožňuje zefektivnit obousměrnou komunikaci se zákazníkem i v kontextu se spolehlivostí včasného doručení reportovaného sdělení než v porovnání se současnými komunikačními nástroji jako je telefon či e-mail.

Jelikož je on-line zákaznický report založen na přenosu informací, tak je vhodné tyto informace odpovídajícím způsobem zabezpečit, aby se snížilo riziko potencionální průmyslové špionáže.

V kontextu se zajištěním zabezpečeného přenosu informací, autor doporučuje zakoupit bezpečnostní SSL certifikát, který umožní zašifrovat přenos informací a zároveň umožňuje zvýšit i důvěryhodnost firemních webových stránek.

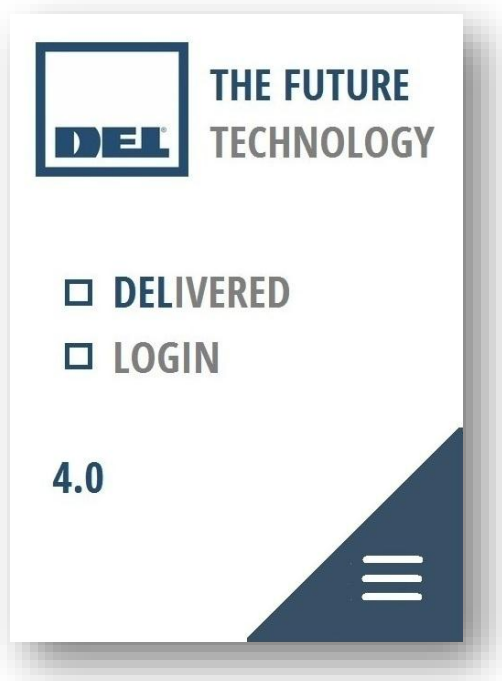
### **Správa**

Z organizačně technického hlediska je nutné zajistit správu reportu. Správa reportu musí být zajištěna na míru vytvořenou webovou administrací, kde je možné spravovat jednotlivé reporty.

Správu a přidávání obsahu zákaznického reportu by měli zajišťovat vedoucí jednotlivých zakázek, kteří by měli vytvářet textový i multimediální obsah.

## Nová úvodní webová stránka

Přihlašování zákazníků do on-line zákaznického reportu by probíhalo prostřednictvím nové úvodní webové stránky, která je optimalizovaná i pro mobilní zařízení (Obr. 8).



**Obr. 8: Návrh nové úvodní webové stránky**

(Zdroj: (40))

Vedoucí zakázky či jiná odpovědná osoba pouze vygeneruje v administraci webu přihlašovací údaje, které se následně předají zákazníkovi při podpisu smlouvy. Přihlašovací údaje zákazník zadá do přihlašovacího formuláře, který je přístupný po kliknutí na tlačítko LOGIN (Obr. 8). Po přihlášení se zobrazí on-line zákaznický report, který informuje zákazníka o aktuálním stavu jeho zakázky.

Tlačítko DELIVERED (Obr. 8) slouží k zobrazení již zrealizovaných zakázek firmou DEL a.s.. Způsob zobrazení zrealizovaných zakázek by měl vycházet z on-line zákaznického reportu (Obr. 6), aby došlo k detailnější prezentaci zakázky, což umožňuje zlepšit branding firmy DEL a.s. u potenciálních zákazníků.

Ikonka MENU (Obr. 8) slouží pro zobrazení dalších částí firemní webové prezentace.

## **Vyhodnocování a měření**

Spokojenost zákazníka s on-line zákaznickým reportem lze vhodně vyhodnocovat na základě jeho zpětná vazby při osobní návštěvě firmy DEL a.s.. Důležité poznatky, které zákazník sdělí vrcholovým manažerům, by měly být následně projednány a případně schváleny jako návrhy vedoucí ke zlepšení on-line zákaznického reportu.

Správa zákaznického reportu umožňuje měřit četnost a dobu přihlášení jednotlivých zákazníků, což umožňuje monitorovat přístupy zákazníků do on-line zákaznického reportu a následně i lépe vyhodnocovat a řídit vztahy se zákazníky.

### **3.1.1 Praktický přínos**

Potencionální realizace on-line zákaznického reportu by měla firmě DEL a.s. přinést následující výhody oproti současnému stavu:

- odstranění problémů v neosobní komunikaci se zákazníkem, které souvisejí s nezobrazením reportu a s nejednoznačným popisem výrobní haly;
- optimalizace úvodní webové stránky pro mobilní zařízení;
- lepší branding u současných i potencionálních zákazníků, jelikož návrh umožňuje spolehlivěji reportovat a lépe vizuálně prezentovat odborné schopnosti firmy DEL a.s..

### **3.1.2 Realizace návrhu**

Odpovědnost za realizaci návrhu by měl mít autor návrhu. Pro úspěšnou realizaci návrhu je nezbytné zajistit následující po sobě jdoucí kroky:

- prezentace návrhu řešení vrcholovým manažerům firmy DEL a.s.;
- schválení návrhu řešení, rozpočtu a odpovědné osoby;
- vývoj a testování funkčnosti návrhu;
- spuštění návrhu v testovacím režimu;
- školení zainteresovaných zaměstnanců;
- oficiální spuštění návrhu;
- získávání zpětné vazby.

Hrubý odhad doby realizace návrhu byl orientačně stanoven na 10-15 pracovních dnů. Vývoj a implementaci návrhu by měl zajistit autor návrhu.

Autor disponuje dostatečnými zkušenostmi i zdroji pro potencionální realizaci návrhu. V praxi by autorovi stačil pouze přístup na FTP server. Zakoupení SSL certifikátu by mělo být v kompetenci IT oddělení.

Školení zaměstnanců a testování správné funkčnosti by mělo být provedeno před oficiálním spuštěním návrhu.

Mezi zainteresované zaměstnance patří především vedoucí jednotlivých zakázek, obchodní zástupci a vrcholový manažeři firmy DEL a.s..

Do intervenčních oblastí návrhu patří především internetové technologie, zákazníci, firemní lidské zdroje a činnosti související s reportováním stavu zakázky.

### 3.1.3 Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů, které souvisejí s potencionální realizací návrhu (Tab. 7).

Tab. 7: Kalkulace nákladů – On-line zákaznický report

Položka	Časové období	Náklady
SSL certifikát	365 dnů	1 650 Kč bez DPH
Angažovanost autora	10-15 prac. dnů	47 000 Kč
Celkem	-	<b>48 650 Kč</b>

(Zdroj:(46))

První rok si potencionální realizace návrhu vyžádá schválení rozpočtu ve výši 48 650 Kč, což je v souladu s doporučenou výší rozpočtu, která činí 50 000 Kč. Největší položku tvoří odměna autorovi návrhu, která vyplývá z jeho angažovanosti a odpovědnosti.

V dalších letech je nutné počítat pouze s ročním poplatkem za SSL certifikát.

## 3.2 Gmail pro firmy

Gmail pro firmy je pracovní označení návrhu, jehož komunikačním cílem je odstranění problému s nedoručením RFQ.

Návrh využívá služeb společnosti Google, které umožňují převést firemní e-mailovou adresu do služby Gmail, která není omezena maximální velikostí příloh 10 MB, ale umožňuje přijmout přílohy až do velikosti 25 MB (47).

### 3.2.1 Praktický přínos

Uvedené řešení odstraňuje identifikovaný problém s nedoručením RFQ, což umožní zajistit dostatečný časový polštář pro vypracování a odeslání odpovídající kalkulace zakázek všem potencionálním zákazníkům.

Tento návrh je i finančně, časově a organizačně smysluplnější, než alternativní varianta, která by spočívala ve změně současného e-mailového klienta.

### 3.2.2 Realizace návrhu

Odpovědnost za realizaci návrhu by mělo mít IT oddělení. Časová náročnost realizace opatření je zanedbatelná, lze ji odhadnout na 2-3 hodiny práce. Pro realizaci návrhu je nezbytné zajistit následující 2 kroky:

- schválení návrhu IT oddělením;
- objednání, nastavení a zprovoznění služby Gmail pro firmy.

Do intervenčních oblastí patří především internetové technologie, IT oddělení a zainteresovaní zaměstnanci, kteří používají e-mailovou adresu pro příjem RFQ.

### 3.2.3 Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů, které souvisejí s potencionální realizací návrhu (Tab. 8).

Tab. 8: Kalkulace nákladů – Gmail pro firmy

Položka	Časové období	Náklady bez DPH
Gmail pro firmy	365 dnů	40 € (1 120 Kč)

(Zdroj:(48))

### **3.3 Shrnutí vlastních návrhů řešení**

Vlastní návrhy řešení odstraňují relevantním způsobem problémy v neosobní komunikaci se zákazníky, které byly identifikovány v analytické části:

- nejednoznačný popis výrobní haly;
- nezobrazení reportu;
- nedoručení RFQ.

Návrh s pracovním označením on-line zákaznický report zlepšuje i branding, jelikož spolehlivěji reportuje a lépe vizuálně prezentuje odborné schopnosti firmy DEL a.s..

Vlastní návrhy řešení relevantním způsobem splňují oba zadané komunikační cíle a umožňují zlepšit současnou komunikační strategii podniku.

Vlastní návrhy řešení respektují i všechna doporučení pro potencionální realizaci, která byla stanovena v analytické části manažerem firmy DEL a.s. Ing. Romanem Holcem.

## **ZÁVĚR**

Stanovený cíl diplomové práce byl splněn. Autor na základě provedených analýz navrhnul opatření, která vedou ke zlepšení komunikační strategie firmy DEL a.s..

V teoretické části diplomové práce byla objasněna problematika, která souvisí s komunikační strategií a situační analýzou podniku.

Analytická část byla zpracována na základě volně dostupných informačních zdrojů a ze zprostředkovaných informací, které poskytl manažer firmy Ing. Roman Holec.

Praktická část byla navržena tak, aby relevantním způsobem vedla ke zlepšení komunikační strategie firmy DEL a.s..

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.
- (2) KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (3) SHEPHERD, L. *Market smart: how to gain customers and increase profits with B2B marketing*. Bloomington: AuthorHouse, 2012. 201 s. ISBN 978-1-4772-2779-4.
- (4) KOTLER, P. a K. KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- (5) GINTY, M. a W. LEAKE . *Complete B2B online marketing*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012. 288 s. ISBN 978-1-118-14784-9.
- (6) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- (7) KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- (8) VALENZUELA, F. *Marketing: a snapshot*. Frenchs Forest: Pearson Australia, 2013. 73s. ISBN 978-148-6009-275.
- (9) FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- (10) BARČÍK, T. *Holistická marketingová koncepce*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 112 s. ISBN 978-80-905247-2-9.
- (11) SHIMP, T. a J ANDREWS. *Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications*. 9. vyd. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2013. 729 s. ISBN 11-115-8021-9.

- (12) CHERNEV, A. *Strategic marketing management*. 8. vyd. Chicago: Cerebellum Press, 2014. 284 s. ISBN 978-1-936572-20-5.
- (13) EGAN, J. *Marketing communications*. 2. vyd. Londýn: SAGE publications, 2014. 440 s. ISBN 978-1-4462-5902-3.
- (14) PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- (15) INGRAM, T. *Sales management: analysis and decision making*. 8. vyd. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2012. 398 s. ISBN 978-131-7460-275.
- (16) SCHRANNER, M. *Umění vyjednávat a přesvědčit v obtížných situacích: strategie a taktiky pro složité případy*. Praha: Grada, 2011. 203 s. ISBN 978-80-247-3609-9.
- (17) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (18) VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.
- (19) VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- (20) KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- (21) FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
- (22) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- (23) SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

- (24) GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (25) DEL. Proč si zvolit DEL a.s.. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2017-11-04]. Dostupné z: <http://www.del.cz/proc-si-zvolit-del-as/>
- (26) DEL. Historie společnosti. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2017-11-04]. Dostupné z: <http://www.del.cz/historie-spolecnosti/>
- (27) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Justice.cz* [online] © 2012-2015 [2017-11-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=416272&typ=PLATNY>
- (28) HOLEC, R. *Interview*. DEL a.s.. Strojírenská 2270/38, Žďár nad Sázavou. 7.4.2016.
- (29) HOLEC, R. *E-mailová komunikace*. DEL a.s.. Strojírenská 2270/38, Žďár nad Sázavou. 23.11.2015.
- (30) DEL. Hlavní informace. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2017-11-04]. Dostupné z: <http://www.del.cz/hlavni-informace/>
- (31) DEL. Partneři. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2017-11-04]. Dostupné z: <http://www.del.cz/partneri/>
- (32) DEL. Certifikace systému. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2017-11-04]. Dostupné z: <http://www.del.cz/certifikace-systemu/>
- (33) DEL. Co nabízíme. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2015-31-10]. Dostupné z: <http://www.del.cz/co-nabizime/>
- (34) DEL. Vzdělávání. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2016-1-1]. Dostupné z: <http://www.del.cz/vzdelavani/>

- (35) MARKETS AND MARKETS. Market reports. *Marketsandmarkets.com* [online] © 2015 MarketsandMarkets [2015-4-12]. Dostupné z: <http://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/factory-industrial-automation-sme-smb-market-541.html>
- (36) RESEARCH AND MARKETS. Research. *Researchandmarkets.com* [online] © 2015 [2015-4-12]. Dostupné z [http://www.researchandmarkets.com/research/msbdns/usa\\_factory](http://www.researchandmarkets.com/research/msbdns/usa_factory)
- (37) CONTROL GLOBAL. Top 50 process control automation suppliers. *Controlglobal.com* [online] © 2004 – 2016 Control Global [2016-1-1]. Dostupné z: <http://www.controlglobal.com/articles/2015/top-50-process-control-automation-suppliers/>
- (38) DEL. Hlavní informace. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2016-1-1]. Dostupné z: <http://www.del.cz/hlavni-informace/>
- (39) KURZY. Kurzy měn. *Kurzy.cz* [online] © 2000 – 2016 [2016-1-1]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/rok-2014/>
- (40) DEL. Hlavní stránka. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2017-19-4]. Dostupné z: <http://www.del.cz>
- (41) ŠTĚPÁNEK, D. *Interview*. DEL a.s.. Strojírenská 2270/38, Žďár nad Sázavou. 7.3.2016.
- (42) DEL. Sídlo společnosti. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2017-18-4]. Dostupné z: <http://www.del.cz/sidlo-spolecnosti/>
- (43) AUTOMATION. Subscriber Demographics. *Automation.com* [online] © 2016 [2016-25-1]. Dostupné z: <http://www.automation.com/why-advertise-on-automationcom/automation-com-subscriber-demographics>
- (44) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *Czso.cz* [online] © 2017 [2017-7-4]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>

- (45) DEL. Výzkum a vývoj. *Del.cz* [online] © DEL 2011 [2017-11-04]. Dostupné z: <http://www.del.cz/vyzkum-a-vyvoj/>
- (46) FORPSI. SSL certifikáty. *Forpsi.com* [online] © 2003 – 2017 FORPSI [2017-11-04]. Dostupné z: <https://www.forpsi.com/ssl/>
- (47) GOOGLE. Náповěda Gmail. *Google.com* [online] © 2017 Google [2017-11-04]. Dostupné z: <https://support.google.com/mail/answer/6584?rd=1>
- (48) GOOGLE PRO FIRMY. Služby. *Googleprofirmy.cz* [online] © 2017 [2017-11-04]. Dostupné z: <http://www.googleprofirmy.cz/sluzby>

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obr. 1: Organizační struktura .....	27
Obr. 2: Dodávky DEL a.s. ....	33
Obr. 3: Úvodní webová stránka .....	38
Obr. 4: Nejednoznačný popis výrobní haly. ....	39
Obr. 5: Počet a věkový průměr obyvatel Žďáru nad Sázavou .....	49
Obr. 6: On-line zákaznický report .....	53
Obr. 7: On-line zákaznický report v kontextu s návštěvou zákazníka.....	54
Obr. 8: Návrh nové úvodní webové stránky .....	56
Tab. 1: Marketingové nástroje z pohledu prodávajícího a zákazníka.....	14
Tab. 2: Výhody a nevýhody vybraných komunikačních nástrojů .....	17
Tab. 3: Základní informace o firmě DEL a.s. ....	25
Tab. 4: Velikost příjmů největších firem v odvětví průmyslové automatizace .....	35
Tab. 5: Problematika neosobní komunikace se zákazníky .....	41
Tab. 6: SWOT analýza.....	51
Tab. 7: Kalkulace nákladů – On-line zákaznický report .....	58
Tab. 8: Kalkulace nákladů – Gmail pro firmy .....	59