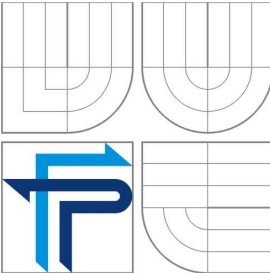




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY (ÚE)

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRHY NA TVORBU MARKETINGOVÉ STRATEGIE FIRMY

MARKETING STRATEGY OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. LUCIE TRTÍLKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

ING. THADDEUS MALLYA, DR., MBA

BRNO 2007

Vysoká škola: Vysoké učení technické v Brně

Akademický rok: 2006/2007

Fakulta: podnikatelská

Ústav: ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Trtílková

6208T090 - Podnikové finance a obchod

Ředitel ústavu 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 Vám zadává diplomovou práci s názvem:

Návrhy marketingové strategie firmy

Marketing Strategy of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle a způsob zpracování práce
Teoretické poznatky dané problematiky
Analýza současného stavu firmy
Výsledky analýzy a doporučení
Závěr
Seznam literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah původní zprávy: cca 65 stran

Seznam odborné literatury:

DOMINICK, J.: The Dynamics of Mass Communication, third edition, McGraw-Hill, Athen, 1993, ISBN 0-07-017559-4

DANIHELKOVÁ, H.: Základy marketingu II. 1.vydání. Brno: Meter,s.s r.o.,1996. ISBN 80- 9756-546-8

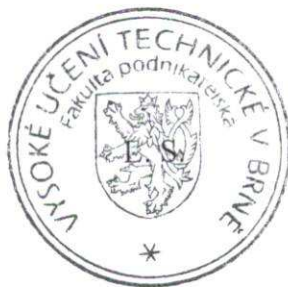
JEFKINS, F.: Modern Marketing Communications, Blackie, London, 1990, ISBN 071212228026

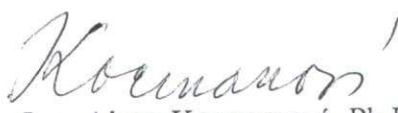
KOTLER, P.: Marketing management. Přel. V.Dolanský.10.vydání.Praha: Victoria Publishing, 2001.Přel. z: Marketing management: Millennium Edition. ISBN 80-247-0016-6


Vedoucí diplomové práce: Ing. Thaddeus J.S. Mallya, Dr.,MBA

Datum zahájení diplomové práce: 28. dubna 2006

Datum odevzdání diplomové práce: 25. května 2007




Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D
Ředitelka ústavu


Doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan

V Brně dne: 23. března 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Lucie Trtílková

Bytem: U Pošty 2, 625 00 Brno

Narozen/a (datum a místo): 22.08.1982 v Brně

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

.....

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce
- jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrhy na tvorbu marketingové strategie firmy

Vedoucí/ školitel VŠKP: Ing. Thaddeus Mallya, Dr., MBA

Ústav: Ekonomiky

Datum obhajoby VŠKP:

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- tištěné formě – počet exemplářů
- elektronické formě – počet exemplářů

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Anotace

Tato diplomová práce konkrétně rozebírá metody propagace výrobků, význam marketingového oddělení ve firmě a způsoby měření efektivnosti propagace. Dále analyzuje dosavadní marketingovou strukturu společnosti Tescan, s.r.o. a obsahuje doporučení a návrhy pro tuto firmu na zlepšení současné situace.

Annotation

This Diploma thesis concretely analyses methods promotion of products, meaning of marketing department in a company and means of promotion efficiency measurement. It further analyses existing marketing structure of the company Tescan, Ltd. and it contains recommendations and proposals of improvement present position for this company.

Klíčová slova / Key words

Marketing / Marketing

Marketingové oddělení / Marketing department

Organizace marketingového oddělení / Marketing department organization

Integrovaný marketing / Integrate marketing

Marketingový mix / Marketing mix

Strategie společnosti / Company strategy

Marketingová strategie / Marketing strategy

Metody propagace výrobků / Methods of products promotion

Měření efektivity propagace / Promotion efficiency measurement

Distribuční kanály / Channels of distribution

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

TRTÍLKOVÁ, L. *Návrhy marketingové strategie firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 98 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Thaddeus Mallya, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce na téma „Návrhy na tvorbu marketingové strategie firmy“ je původní a zpracovala jsem ji samostatně s použitím uvedených informačních zdrojů. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 21. května 2007

.....

Bc. Lucie Trtílková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Thaddeusovi Mallyaovi, Dr., MBA, za poskytnuté odborné rady, doporučení a připomínky, které přispěly ke zdárnému vytvoření této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti Tescan, s.r.o., a to především její obchodní ředitelce Ing. Haně Glatzové, za věnovaný čas, cenné rady, věnovaný materiál a výbornou spolupráci, které mi poskytla při vypracování této diplomové práce.

Obsah

OBSAH	11
ÚVOD	13
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	15
2. METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	16
3. PŘÍNOSY PRÁCE	17
4. ORGANIZACE PRÁCE	18
5. PŘEKÁŽKY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	19
6. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	20
6.1 Význam marketingu pro firmu	20
6.1.1 Strategie společnosti	21
6.1.1.1 Marketingová strategie.....	23
6.1.2 Marketingový mix.....	24
6.2 Metody propagace výrobků	25
6.3 Typy marketingových oddělení ve společnosti a jejich výhody a nevýhody	36
6.3.1 Organizace marketingového oddělení.....	37
6.3.2 Vývoj názorů na úlohu marketingu.....	41
6.3.3 Integrovaný marketing	42
6.3.4 Způsoby organizace marketingových oddělení.....	44
6.4 Měření efektivnosti propagace	49
6.5 Měření úspěšnosti propagační akce	50
6.6 Možnosti rozvoje marketingu společnosti	53
6.6.1 Distribuční kanály	54
7. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE SPOLEČNOSTI	56
7.1 Krátký popis společnosti	56
7.2 Historie společnosti	57
7.3 Dosažené úspěchy společnosti	58
7.4 Místní zázemí společnosti	59

7.5	Ekonomická situace	59
7.6	Stručný popis konkurentů.....	62
7.7	Výrobky společnosti.....	64
7.8	Prodejná síť společnosti	68
7.8.1	Způsoby prodeje distributorů.....	70
7.8.2	Rozdíly ve způsobech prodeje podle teritorií.....	72
7.8.3	Segmenty trhu	72
7.9	Současná organizační struktura společnosti.....	73
7.10	Marketingová strategie společnosti	76
7.10.1	Kroky vedoucí k naplnění určené marketingové strategie podle vedení.....	77
7.10.2	Plán marketingových aktivit	81
7.10.3	Setkání distributorů.....	83
7.11	Metody propagace výrobků společnosti.....	84
7.12	Měření efektivity propagace.....	88
7.13	Případné možnosti rozvoje marketingu společnosti.....	88
8.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	89
8.1	Metody propagace výrobků	89
8.2	Marketingové oddělení ve společnosti.....	89
8.2.1	Výzkum „Marketing Insight“.....	91
8.3	Měření efektivity propagace.....	93
8.4	Případné možnosti rozvoje marketingu ve společnosti.....	95
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	97

Úvod

Pro úspěšný běh podniku nestačí jen formulovat strategickou představu o tom, jak by měl podnik prosperovat, ale je nutné vynaložit určité úsilí na poznání prostředí, ve kterém má určitý podnik fungovat a navrhnout takové postupy, které by zajistili jeho přežití a dlouhodobou prosperitu. Podnikovou strategii je třeba budovat především na základě marketingových informací. Podstatné je, z jakých předpokladů se při shromažďování těchto informací vychází a jaké mají zájmy lidé, kteří je mají použít.

Organizační struktura má v podniku klíčový význam. Je výsledkem uspořádání aktivit společnosti, určuje úspěch či neúspěch společnosti a dokáže také významným způsobem ovlivnit schopnost podniku obstát v budoucím konkurenčním boji.

Tato práce bude zpracována ve společnosti Tescan, s.r.o., která sídlí v Brně a zabývá se výzkumem, vývojem a výrobou vědeckých přístrojů a laboratorního zařízení, kdy hlavním pilířem jsou především rastrovací elektronové mikroskopy, jejich moduly a příslušenství.

Cílem práce je zanalyzovat dosavadní marketingovou strukturu dané společnosti a najít případné návrhy zlepšení.

V teoretické části této práce je charakterizován základ podnikové funkce marketingu, tedy marketingový mix, který obecně uvažuje o výroku či službě, ceně, místu a podpoře prodeje. Podrobněji jsou zde popsány nástroje marketingové komunikace, přičemž jsou zde též uvedeny metody vhodné pro propagaci určitých výrobků. Jelikož v současné době stále existuje mnoho firem, které nemají své vlastní marketingové oddělení a ani nevidí důvody, proč by bylo vhodné toto samostatné oddělení mít, je část práce zaměřena na organizaci a způsoby organizace marketingových oddělení a jsou zde uvedeny výhody i nevýhody, které s sebou nese právě vytvoření určitého marketingového oddělení v podniku. Důležitou oblastí je měření efektivnosti propagace a měření úspěšnosti propagační akce. Podnik propagující svoje výrobky či služby potřebuje vědět, zda používá správné metody a druhy propagace a zda je propagace efektivní. Kromě tohoto se tato práce zaměřuje

i na případné možnosti rozvoje marketingu společnosti a to například pomocí internetu či distribučních kanálů.

Praktická část práce v úvodu popisuje současný stav společnosti Tescan, s.r.o., dále se zaměřuje na historii společnosti, její dosažené úspěchy, místní zázemí, kde se vysvětluje, proč je sídlo společnosti právě v Brně a jaké to má výhody, v další kapitole je popsána ekonomická situace společnosti, dále potom jsou zde uvedeni největší konkurenti na trhu, výrobky společnosti, prodejní síť, kde jsou rozepsány způsoby prodeje distributorů, segmenty trhu, další kapitola se věnuje současné organizační struktuře společnosti, kde jsou definována jednotlivá oddělení společnosti a také přesné vyměření plochy společnosti, v další části je popsána marketingová strategie společnosti, kroky, které by měly vést ke splnění této strategie, je zde uveden také plán marketingových aktivit společnosti pro rok 2007 a také je v této kapitole vysvětleno co jsou to setkání distributorů, proč jsou pro společnost důležité a jaký to má účel. V další kapitole jsou rozepsány jednotlivé metody propagace výrobků společnosti. Následující kapitola potom popisuje jak společnost měří efektivnost své propagace a v poslední kapitole praktické části jsou definované případné možnosti rozvoje marketingu společnosti.

Poslední část diplomové práce obsahuje návrhy na zlepšení současné situace společnosti Tescan, s.r.o. Tato část se zaměřuje tedy na to, jak a čím by mohla tato společnost odstranit stávající nedostatky v oblasti marketingu.

1. Vymezení problému a cíle práce

Jelikož je každý podnik vlastně originál, je třeba pro každý podnik vytvořit jedinečný systém řízení marketingu. Neboť jde o náročný a důležitý podnikový proces, je třeba této problematice věnovat dostatečný čas a péči.

Konkrétně budu v této práci se snažit najít odpovědi na následující otázky:

- Jaké zvolit metody propagace výrobků?
- Jaké výhody a nevýhody přináší vytvoření marketingového oddělení ve společnosti?
- Jak měřit efektivnost propagace?
- Jaké jsou případné možnosti rozvoje marketingu společnosti?

2. Metodika zpracování práce

Při zpracování této diplomové práce bylo použito několik metod. V teoretické části práce jsem použila především odbornou literaturu, tedy knihy i časopisy a v menší míře také internet.

V praktické části práce jsem využila vstřícnosti vedení společnosti Tescan, s.r.o., která mi nabídla spolupráci ve formě osobního kontaktu s obchodní ředitelkou společnosti a poskytnutí interních materiálů i přístupového hesla na internetové stránky společnosti, které je z externího prostředí určeno pouze pro distributory této společnosti, čímž mi bylo umožněno nahlédnout do chodu společnosti.

V části návrhů na zlepšení současného stavu společnosti jsem potom využila poznatků z konzultací s vedením společnosti, vedoucím této práce i internetu, odborné literatury a snažila se tak najít vhodné prostředky pro odstranění stávajících nedostatků v oblasti marketingu.

3. Přínosy práce

Teoretické – zpracování této práce by přispívalo a rozšířilo teoretické znalosti daného oboru. Uvedu do světla skutečný stav aplikace marketingových znalostí v tomto oboru v České republice. Tyto získané znalosti by mohly být v budoucnu použity jako výchozí bod pro další výzkum dané problematiky.

Praktické – jak již jsem uvedla v úvodu, cílem této práce bylo především pomoci vedení společnosti Tescan, s.r.o. objasnit, jaké jsou její marketingové problémy. A proto, by výstupy této práce měly pomoci vedení společnosti ke zlepšení marketingové struktury. tomu

Praktickým přínosem pro mne samotnou byla možnost nahlédnout do běhu takovéto rozvinuté společnosti. Poprvé jsem se také blíže seznámila s výrobou vědeckých přístrojů a laboratorního zařízení a tak zjistila například jak namáhavé je sestavit jeden jediný mikroskop. Bylo to pro mne velmi poučné.

4. Organizace práce

Tato práce se skládá z osmi kapitol. První kapitola vymezuje problémy a cíle práce, druhá kapitola se zabývá metodikou zpracování práce, ve třetí kapitole jsou definované přínosy práce, čtvrtá kapitola popisuje organizaci práce a pátá kapitola vymezuje překážky zpracování práce.

V šesté kapitole, která je rozdělena do šesti podkapitol, popisují nutné teoretické poznatky k tomu, aby bylo možné pokračovat v další, praktické části práce. Najdeme tu například vysvětlení proč je pro společnost marketing důležitý, jaké jsou hlavní významy marketingu, co to je strategie společnosti, jaká je hierarchie firemních strategií, co je to marketingová strategie, jak lze dosáhnout marketingových cílů, jaké jsou běžně používané metody propagace produktů či služeb pro společnosti, jaké mohou být typy marketingových oddělení ve společnosti a jaké s sebou nesou výhody či nevýhody, názory na úlohu marketingu, co je to integrovaný marketing, jak lze ve společnosti měřit efektivnost propagace a jednotlivých propagačních akcí, jaké mohou být možnosti rozvoje marketingu firem a další.

V sedmé kapitole analyzují současný stav společnosti Tescan, s.r.o. Tuto kapitolu jsem rozdělila do třinácti podkapitol, které se zaměřují především na obecný popis společnosti, její historii, včetně dosažených úspěchů společnosti, ekonomickou situaci, největší konkurenty na trhu, jednotlivé výrobky společnosti, prodejní síť společnosti, organizační strukturu společnosti, marketingovou strategii společnosti, používané metody propagace výrobků, jak společnost měří efektivnost propagace svých výrobků, jaké jsou eventuální možnosti rozvoje marketingu v této společnosti.

V osmé kapitole, která má čtyři podkapitoly, jsou popsány návrhy řešení na zlepšení současné situace ve společnosti v oblastech propagace výrobků, marketingového oddělení, měření efektivnosti propagace a případného rozvoje marketingu uvnitř společnosti. Ve druhé podkapitole, která se zabývá marketingovým oddělením ve společnosti, je doložen výzkum „Marketing Insight“ – výzkum českého marketingového trhu – společnosti Brand Brothers, která v oblasti výzkumů trhu a strategického marketingu působí již desátý rok.

5. Překážky zpracování práce

Zpracování jakékoliv práce není bez překážek, a proto jsem se i při zpracování této práce potkala s různými problémy. Největší překážkou bylo následující.

Společnost Tescan, s.r.o. má svým zaměřením blízko k oboru nanotechnologie, což u firem nebývá časté a tím pádem je i obtížnější najít nějaké informace např. o způsobu organizace marketingu ve společnosti působící v takovémto oboru aj.

Jelikož společnost Tescan, s.r.o. má kromě České republiky zastoupení v dalších více než třiceti zemích, jsou její brožury, katalogové listy a mnoho dalšího materiálu převážně v anglickém jazyce. I konkurenti společnosti jsou zahraniční a proto jsou jejich internetové adresy převážně v anglickém jazyce. Toto byla překážka především časová, neboť překládání textu mi zabralo nemálo času.

Společnost Brand Brothers nezveřejňuje od roku 2004 aktuální data výzkumu „Marketing Insight“. Proto i v této práci, v kapitole vlastní návrhy řešení, v podkapitole marketingové oddělení ve společnosti, jsem musela použít údaje z roku 2003. Nicméně marketingové oddělení je i v současné době velkým problémem mnoha českých firem, především v tom smyslu, že mu přikládají velmi malou pozornost a tak marketing zůstává stále slabým článkem mnoha firem v ČR.

6. Teoretická východiska práce

6.1 Význam marketingu pro firmu

Marketing je jednou z koncepcí obchodní politiky podniku. Úkolem marketingu je zabezpečit maximální ekonomický efekt podniku tím, že systematicky vytváří poptávku po nabízeném produktu. (9)

Marketing zkoumá způsob, jakým se výrobky a služby dostávají k zákazníkovi. Jde o více než jen o prodej; je to zajišťování skutečných potřeb potenciálních zákazníků a uspokojování těchto potřeb se ziskem. Spíše než o snahu prodat, co se zrovna vyrábí, jde o dodávání výrobků a služeb, které zákazník koupí. Proto také marketing začíná už před výrobou zboží. (5)

Marketing má dle Rogerse (1993) dva hlavní významy:

1. **Organizační pojetí či filozofie:** Jde o všeobecné zásady kam patří jak zákazníci všech nevýdělečných organizací (tedy církví, policie, zdravotnictví aj.), tak zákazníci podniků výdělečných. Jde v podstatě o disciplínu teoretickou, která je předmětem vědeckého zkoumání.
2. **Podniková funkce:** Skládá se z řady praktických úkonů jako výzkum trhu, plánování výroby, inzerce, propagace, prodej a servis, a má stejnou důležitost a vliv jako výroba, financování a personální obsazení.

V tržním prostředí působí vedle konkurence ještě řada dalších sil. Marketingové prostředí zahrnuje podle lit. (2) tzv. operační prostředí a makroprostředí.

Operační prostředí zahrnuje účastníky, kteří se bezprostředně podílejí na produkování, distribuování a propagování nabídky. Mezi hlavní účastníky patří společnosti, dodavatelé, distributoři, dealeři a cíloví zákazníci. Mezi dodavatele lze zahrnout dodavatele materiálů, služeb (například marketingové poradce, reklamní agentury, peněžní a pojišťovací společnosti, přepravní a telekomunikační společnosti).

Do skupiny distributorů a dealerů rovněž patří obchodní zástupci, brokeři a další skupiny aktérů, kteří se podílejí na vyhledávání zákazníků a na prodeji.

Makroprostředí zahrnuje šest komponentů: demografické prostředí, ekonomické prostředí, technologické prostředí, politicko-legislativní prostředí a sociálně-kulturní prostředí, technologické prostředí, politicko-legislativní prostředí a sociálně-kulturní prostředí. Tyto složky makroprostředí výrazným způsobem ovlivňují aktéry v operačním prostředí. Tržní aktéři musejí věnovat těsnou pozornost vývojovým trendům v makroprostředí a na tyto změny včas reagovat změnami marketingových strategií.

6.1.1 Strategie společnosti

Pod pojmem strategie společnosti se rozumí návrh a provedení celkového konceptu, podle kterého podnik v soutěži s jinými konkurenty hledá dosažení určité cílové pozice. Jak strategie celkového podniku, tak obchodní strategie a funkční strategie, by měly být zformulovány na základě strategické analýzy, zaměřené na vnější i vnitřní prostředí určité společnosti. (18)

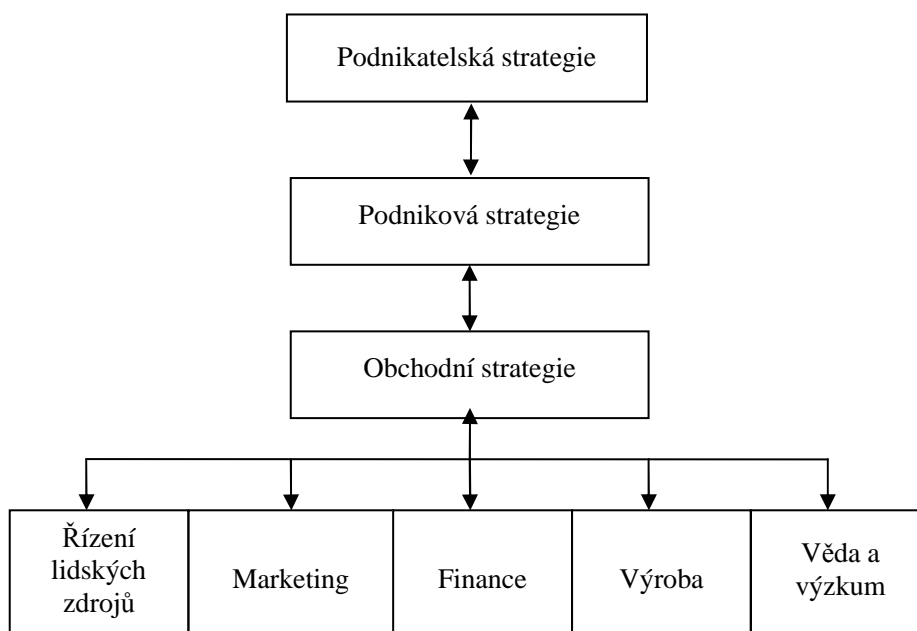


SCHÉMA Č. 1: HIERARCHIE FIREMNÍCH STRATEGIÍ

Zdroj: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007.

1. vyd. 246 s.

Podle úrovně řízení, pro kterou je strategie určena, se rozlišují čtyři druhy strategií (viz. schéma č. 1):

- podnikatelská strategie (strategie na úrovni společenské);
- podniková strategie (strategie celkového podniku);
- obchodní strategie (strategie na úrovni strategických obchodních jednotek firmy = SBU);
- operativní strategie. (3)

Podniková strategie (korporační, firemní) vymezuje strategický rámec pro navazující obchodní strategie jednotlivých strategických podnikatelských jednotek firmy (Strategic Business Unit - SBU). Na podnikovou strategii lze pohlížet na jedné straně jako na rozpracování mise společnosti, na druhé straně ji lze považovat za východisko pro formulaci odpovídající obchodní strategii. Podniková strategie proto vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí jako například v jaké zemi a v jakém oboru hodlá společnost podnikat, jak hodlá alokovat disponibilní prostředky atd. (17)

Obchodní (business) strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Obchodní strategie vtiskuje určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Lze ji charakterizovat jako rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní SBU v nadřazené podnikové strategii. (17)

Operativní (funkční) strategie. Každá obchodní strategie by měla být dále rozpracována do podoby několika funkčních strategií, například do formy strategie řízení lidských zdrojů, strategie rozvoje marketingu, rozvoje výrobků, využití informačních technologií v řízení. Funkční strategie by měly vycházet z odpovídajících nadřazených obchodních strategií a měly by je podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech. (3)

Jelikož se tato práce specializuje na marketingovou strategii, bude následující text zaměřen právě na její charakteristiku.

6.1.1.1 Marketingová strategie

Marketingová strategie je část podnikové strategie, ve které se určuje, které jsou nejdůležitější obchodní faktory výkonnosti společnosti, tedy obchodní příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky. Marketingová strategie obsahuje pravidla, podle kterých by měly ve společnosti fungovat obchodní činnosti. Stanovuje nejdůležitější zásady péče o zákazníky, cenové politiky a principy hodnocení výkonnosti obchodních procesů. Obsahuje zadání funkčnosti marketingového informačního systému. Analyzuje identifikované faktory výkonnosti. Rozpracovává opatření na využití příležitostí a zmírnění hrozeb do systému marketingových cílů. (8)

Proto je klíčovým prvkem pro tvorbu a rozvoj marketingové strategie je její koncepce či zadání, které vychází z obchodních cílů společnosti, tedy z její podnikové strategie. Prvním základním úkolem je koncepce optimální marketingové strategie, tedy dokonalé poznání trhu. Bez toho společnost nedokáže poznat ani sebe sama a své možnosti. Jde o dlouhodobou činnost, která je nejdůležitějším počátečním krokem tvorby podnikové strategie, protože skutečně smysluplná podniková strategie je založena právě na tom, že existuje dostatek kvalitních informací o trhu, jeho potřebách a očekávaném vývoji. Proto je při formulaci předběžné podnikové strategie často zadán úkol ověřit a upřesnit předběžnou marketingovou orientaci. Součástí tohoto úkolu by mělo být vybudování systému pro správu faktorů výkonnosti a jeho začlenění do systému strategického řízení. Tento systém by měl zabezpečovat průběžné upřesňování a údržbu marketingové strategie a zpětnou vazbu vůči podnikové strategii a adaptaci na vývoj skutečnosti.

K tomu aby bylo dosaženo požadované odezvy z cílového trhu používají marketingoví manažeři několik nástrojů. Základními nástroji marketingu jsou tvorba poptávky, průzkum trhu, plánování výrobního programu a propagace výrobků a služeb. Při tvorbě marketingového plánu se často používá tzv. zásada 4P. Konkrétní způsob naplnění jednotlivých zásad se nazývá marketingový mix.

6.1.2 Marketingový mix

Marketingový mix představil profesor Jerry McCarthy v roce 1960. Jde o soubor marketingových nástrojů, které společnost využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu. (17)

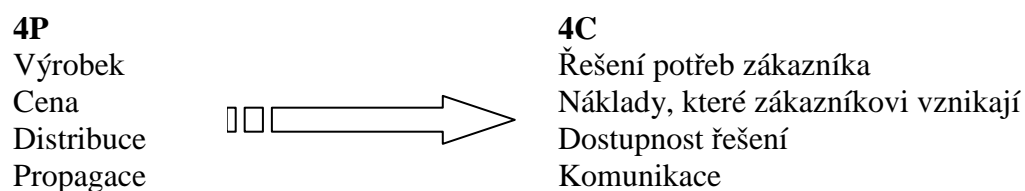
Podle Roberta Němce, ředitele internetové reklamní agentury v Brně, lze tyto nástroje roztrdit do čtyř skupin, nazvaných 4P:

1. **Produkt a služby (Product).** Zaměřuje se na kvalitu nabízeného produktu a služby. Průzkumem trhu se zjišťuje, jaké produkty a služby očekává potenciální zákazník a podle toho se pružně přizpůsobuje plán výrobního programu. Do této skupiny patří například sortiment, jakost, design, vlastnosti, značka, balení, velikost, záruky, výnosy, image výrobce a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.
2. **Cena (Price).** Úkolem není primárně dodávat na trh špičkové výrobky, ale takové výrobky, které mají nejvyšší poměr užitné hodnoty a ceny. Je třeba správně identifikovat potenciální zákazníky a cenu nastavit podle jejich očekávání. Tato skupina zahrnuje i ceník, slevy, termíny a podmínky placení, srážky nebo možnosti úvěru.
3. **Propagace (Promotion).** Propagace nebo také prezentace výrobku či služby musí být správně zacílena na potenciální zákazníky. Podle cílové skupiny je třeba zvolit správné formy prezentace a reklamy. Propagace zahrnuje například podporu prodeje, reklamu, prodejní síly, public relations, přímý marketing.
4. **Distribuce, místo (Place).** Každý produkt se dobře prodává jen na správném místě, při správné příležitosti, nebo ve správný čas. Proto je důležité kde a jak se produkt bude prodávat. Tato kategorie obsahuje i distribuční cesty, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravu.

Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu. Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny tyto čtyři proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. (17)

K tomu, aby byl marketingový mix správně používán, se na něj marketingový pracovník nesmí dívat z pohledu prodávajícího, ale z hlediska kupujícího. Potom by marketingový mix vypadal tak, že z produktu a služby se stane zákaznická hodnota, z ceny zákaznickova vydání, z propagace se stane komunikace se zákazníkem a místo se přemění na zákaznické pohodlí. Díky tomuto modelu lze potom zjistit, že zákazník požaduje hodnotu, nízkou cenu, velké pohodlí a komunikaci, nikoli propagaci. Ze 4P se tak stanou 4C. (17)

Vztah mezi 4P a 4C lze pak vyjádřit následovně:



Úspěšní marketingoví pracovníci by tak měli více myslet z pohledu zákazníka než z pohledu prodejce.

Jedním z problémů marketingového mixu je jeho státnost. Marketing je však dynamický obor, kdy jednotlivé obory v průběhu času různě nabývají a ztrácí na síle. Proto je možné se setkat i s modely jako 5P, kde pátým prvkem jsou lidé (People) či 7P služeb. (17)

6.2 Metody propagace výrobků

Základním smyslem propagace je informovat zákazníka o produktech a jeho vlastnostech. (10)

Různé společnosti využívají podle svého zaměření různých forem propagací. Pokud společnost chce propagovat své produkty je rozdíl, zda vyrábí například potraviny nebo zda se zabývá výrobou například laboratorních přístrojů. V prvním případě by bylo pro společnost vhodné zvolit takovou propagaci jako třeba reklama v televizi, v časopisech o vaření, pořádat různé ochutnávky. Kdežto ve druhém případě je pro společnost vhodné volit takové metody propagace jako například prezentace na veletrzích, osobní prodej.

Reklamní aktivity mohou být:

- 1. Nadlinkové.** Platí se médiím za prostor, který je společnosti věnován. Zpravidla jde o plošnou inzerci v novinách a časopisech nebo například o televizní reklamní spoty, kde se platí za čas. (4)
- 2. Podlinkové.** Jde o takové reklamní aktivity, u nichž společnost za prostor, který média věnují, nemusí platit. Jde o běžné redakční materiály, které jdou mimo rozpočet společnosti vyhrazený na nákup reklamní plochy. Zcela zdarma však také nejsou. (4)

Běžně používané metody propagace produktů:

1. Reklama v tisku (inzerce)

I když se společnost snaží co nejvíce prodat své výrobky či služby, nebudou-li zákazníci ochotní je koupit, je tato snaha marná. Inzerovat je třeba v pravý čas – tedy v pravý čas pro zákazníka, což nemusí být zrovna doba, která se hodí společnosti. Je třeba inzerovat na správných místech, tzn. využít správných sdělovacích prostředků. I kdyby byl výrobek sebelepší a jeho propagace sebevýraznější, nasměruje-li inzerci společnost na nepatřičnou adresu, mnoho toho neprodá. (5)

K nejvýznamnějším sdělovacím prostředkům podle Rogerse (1993) patří:

- tisk obecně (noviny a zábavné, technické a odborné časopisy);
- komerční televize;
- venkovní reklamy;

- rozhlas;
- film.

2. **Reklama - Internet**

V současném moderním světě, kdy se vytvořila vlna zákazníků, kteří se přesunuli z tradičních obchodů a tržních míst na Internet, je pro každou společnost skoro nezbytností mít své vlastní webové stránky, na kterých se buď jen prezentuje nebo přímo prodává své zboží či služby.

Ideálně by webová stránka společnosti měla obsahovat kompletní novinářské kity neboli tzv. balíčky pro novináře, které by měly obsahovat:

- kontaktní informace pro novináře, vizitky na kontaktní osoby;
- informace o společnosti, její historii;
- informace o managementu, jeho životopisy;
- popis výrobků a služeb (stačí běžné propagační materiály);
- fotografie lidí a výrobků;
- (nejnovější) tiskové zprávy. (4)

Být přítomen na Internetu však nemusí nutně znamenat mít vlastní webovou adresu. Vlastní stránka může být součástí partnerské adresy, na jiných adresách mohou být reklamní bannery, vnořené nápisy nebo poznámky pod čarou na ostatních stránkách. Široce rozšířené jsou také různé screenservery - spojiče obrazovky, které nabízejí další možnost, jak dát o společnosti elektronicky vědět. (6)

Také v dnešním zdánlivě nekonečném proudu směřujícím směrem k trhu zralému, rozdrobenému, globalizovanému a nasycenému veškerou komunikací (na každého se dennodenně valí až 1500 různých sdělení) umožňuje Internet přesnější výběr zákazníků, interakci s nimi, jejich zainteresování prostřednictvím interaktivní reklamy. V současnosti existuje tzv. reklama citlivá na kontext, kdy daný software dokáže sledovat všechny činnosti návštěvníka webové stránky a měnit podle nich reklamy na bannerech. Zvětšuje se jak počet, tak druhy on-line reklamy. Nové nápady v reklamě přibývají: od ikoněk a obrázků na kvaziwebové stránce I-Candy, přes

inteligentní reklamní bannery (které umí od uživatelů získat nejrůznější údaje) a klasické reklamní bannery, až po vložené internetové reklamy (jež zákazník pozdraví a několik sekund mu něco nabízí, než ho přesměruje jinam) a dvacetisekundovou předváděcí akci značky v reklamě typu „subvert“. Existují však i internetové filtrační systémy, které na webových stránkách účinně blokují reklamy. (6)

3. *Vztahy s veřejností*

Public relations (PR) neboli vývoj a udržování dobrých vztahů s různými skupinami veřejností se dle Smithe (2000) stávají stále důležitější součástí marketingového mixu. PR jsou vědou a uměním, jak chápat, vytvářet a ovlivňovat veřejné mínění. Jejich hlavním nástrojem jsou hromadné sdělovací prostředky. PR v obě zahrnují prvky psychologie, politiky, ekonomiky, společenského pohybu a další složky, avšak stojí mimo ně.

PR znamenají budování značky, kdežto reklama představuje udržování značky. A v tom je zásadní rozdíl. Někteří spotřebitelé jsou reklamou již přesyceni a nevěnují jí dostatek pozornosti nebo jí už nevěří. Proto je třeba na spotřebitele začít působit alternativně. Jednou z možností je právě využít PR, prostřednictvím níž může společnost spotřebitele nadchnout pro její produkt. (17)

Publicitu přitom potřebují nejen velké společnosti, ale mohou ji ihned začít budovat i ty nejmenší společnosti.

Public relations zahrnují:

- **stanovení komunikační politiky** (rozhodnutí o struktuře, prostředcích a cílech PR na vrcholné úrovni ve společnosti);
- **sponzorství a dobročinnost** (sponzorství, například kulturních a sportovních akcí, a podpora dobročinných projektů přináší společnosti pozitivní vztah k veřejnosti);
- **firemní identitu** (jde například o název společnosti, její logo, barvu kancelářské budovy, ale také třeba o způsob, jakým jedná obchodní zástupci nebo mluví do telefonu operátorky);

- **interní a externí materiály** (jsou to například podnikové časopisy pro zaměstnance, pro zákazníky společnosti, prodejní letáky, design výročních zpráv a tiskových zpráv pro novináře);
- **placenou reklamou** (ačkoli PR jsou považovány především za podlinkové marketingové aktivity, může se stát, že společnost nebude mít dostatek mediální síly, aby mohla své myšlenky či zprávu zveřejnit, tak jak by si skutečně přála nebo bude čelit velmi silnému soupeři = kritice, a proto bude muset přistoupit k reklamě, kterou bude muset zaplatit jako inzerci);
- **přímou komunikaci s veřejností, investory a vládou** (do přímé komunikace nevstupuje žádné médium, jde například o výroční zprávy nebo materiály uveřejňované na Internetu či komunikaci na společenských akcích);
- **pořádání akcí, seminářů a konferencí** (na jedné straně je nevýhodou omezenost cílové skupiny, která je takto oslovena, avšak na druhé straně je výhodou přesné zaměření na cílovou skupinu);
- **publicitu, vztahy s médii** (k budování pozitivní publicity lze využít několika nástrojů, jsou jimi například tiskové zprávy, propagační materiály, novinářské kity, Internet, informační e-maily a bulletiny, tiskové konference, rozhovory, přednášky a semináře);
- **spin doctoring** (jde o tzv. řízení publicity, kde spin doctor je publicista, který umí zmírnit negativní materiál nebo, pokud je třeba, zařídit, aby si média společnosti vůbec nevšimla nebo naopak si společnosti všimla a psala to, co je třeba). (4)

Pod pojmem veřejnost v public relations lze také chápat např. zákazníky, konkurenci, investory, konkurenční společnosti, vlastní zaměstnance, budoucí zaměstnance, zájmové skupiny, nátlakové skupiny, orgány státní správy a samosprávy. Pro každý podnik je vhodné, když si uvědomí, kterou skupinu bude chtít oslovit, tedy s kým konkrétně bude budovat public relations.

PR využívají především tyto nástroje:

- **publikace** (např. zaměstnanecké časopisy, zákaznické časopisy, výroční zprávy);

- *veřejné akce* (např. firemní večírky, akce pro zákazníky nebo obchodní partnery, kulturní akce, sportovní akce);
- *komunikace s médii* (např. tiskové zprávy, tiskové konference, publicita);
- *korporátní identita a firemní kultura*;
- *lobbyistické aktivity*;
- *aktivity sociální odpovědnosti* (např. dobré vztahy s komunitou, sociální odpovědnost směrem k zaměstnancům). (10)

4. *Podpora prodeje*

Podpora prodeje je zaměřená na fázi činu, tedy nákupu, protože se snaží, aby zákazník výrobek či službu koupil nebo alespoň vyzkoušel. Akce podpory prodeje pro zákazníka znamená konečné postrčení k tomu, aby si výrobek či službu koupil. K prodejním akcím podpory prodeje patří rovněž zájem zákazníků, který vyvolávají (zákazníci sbírají kupony, vyplňují formuláře, ty odesílají, zkoušejí bezplatné vzorky zboží apod.). (6)

Růst tohoto odvětví pohání dle Smithe (2000) několik faktorů:

- tendence k přechodu na marketing vztahů a odměňování věrných zákazníků (například výhody členství v různých klubech);
- zvýšené používání techniky přímé pošty a různých lákadel a výhod;
- zrod zákazníků, kteří podpory prodeje znají a u určitých druhů výrobků je očekávají;
- během recese hledají zákazníci citliví na cenu hodnotné zboží podle různých finančních nabídek se zbožím spojených;
- silné maloobchodní organizace dávají přednost dodavatelům, jejichž výrobky se rychle prodávají (a to buď díky velké reklamě nebo kvůli dobré podpoře prodeje, popřípadě kvůli obojímu);
- vysoké náklady na televizní reklamu nutí marketingové manažery, aby se rozhlíželi i po méně nákladných, přitom však stejně účinných nástrojích, jako je například podpora prodeje.

Smith (2000) rozděluje podporu prodeje do tří hlavních kategorií:

- **zákaznické akce** (slevy, dárky, hodnotné ceny a soutěže, například na zadní straně krabice od ovesných vloček);
- **obchodní akce** (zvláštní podmínky, vybavení prodejního místa, rozdávání propagačních předmětů zdarma, diáře, hodnotné ceny);
- **akce na podporu prodejních týmů** (různé výhody a motivační plány).

Podpora prodeje bývá většinou omezena na určitou dobu. Proto mají propagační akce na podporu prodeje obvykle jen krátkodobé taktické cíle. (6)

Mezi klasické cíle podpory prodeje patří například:

- zvýšit tržby prostřednictvím:
 - odměn věrným zákazníkům,
 - akcí pro věrné zákazníky (aby zákazníci nasbírali určitý počet kupónů, soutěžních známek či jiných věcí, musí po určitou dobu výrobek či službu společnosti kupovat),
 - zvýšené míry opakovaných nákupů u příležitostných uživatelů,
 - získávání nových zákazníků,
 - nových vlastností, úprav výrobku či služby, případně naprosto novým výrobkem či službou,
 - nového využití výrobku či služby,
 - obrazu výrobku či služby na veřejnosti (povědomí u veřejnosti nebo změna pozice výrobku či služby na trhu),
 - odstranění sezónnosti sezónního zboží;
- hledat nové druhy zboží či služeb, které se dobře prodávají;
- nabídnout maloobchodníkům veškerý sortiment svého zboží či služeb;
- prodat přebytečné zásoby;
- zastavit konkurenci (nabídnout zákazníkům lákadlo, které je přiměje, aby se zbožím zásobili);
- srovnat krok s konkurencí (například vydávat poukázky na zboží za určité odebrané množství benzínu);

- vytvořit databázi (některé propagační akce fungují také jako způsob, jak lehce vytvořit databázi);
- práce se sdělovacími prostředky. (6)

5. *Osobní prodej – přímý marketing*

Přímý marketing neboli direct marketing představuje způsob marketingové komunikace, při kterém přímo oslovuje zákazníky (poštou, telefonem, e-mailem či osobně) nebo od nich získává přímou odezvu na firemní propagační aktivity (objednací či slevové kupóny v inzerátech, reklamní bannery na Internetu). (10)

Hlavní výhodou přímého marketingu je možnost přesně měřit úspěšnost aktivit společnosti. Společnost tak může s nízkými náklady velmi dobře otestovat několik variant určitého firemního sdělení a následně vybrat tu nejúspěšnější variantu pro realizaci určité firemní marketingové kampaně. Dalším kladem je bližší kontakt se zákazníky, než jaký lze získat jinými marketingovými aktivitami. (10)

Hlavním předpokladem pro úspěšné provádění přímého marketingu je kvalitní databáze zákazníků neboli databázový marketing, což je marketing, kterým společnost přímo a individuálně oslovuje vybrané zákazníky. Je důležité mít k dispozici kvalitní databázi stávajících i potenciálních zákazníků se všemi potřebnými údaji (poštovní a e-mailovou adresou, telefonem), a také s doplňujícími informacemi o minulých nákupech, kontaktech, jednáních a preferencích jednotlivých zákazníků. V podmínkách velkých firem jsou tyto informace většinou uloženy v komplexních a drahých CRM systémech (Customer Relationship Marketing - řízení vztahů se zákazníky), malé společnosti zpravidla využijí jednodušší formy evidence potřebných informací v kontaktních systémech, databázích či tabulkách. Zákaznické databáze pro přímý marketing může společnost budovat buď sama nebo může využít komerčních nabídek directmarketingových firem. (10)

Nástroje přímého marketingu dle lit. (10):

- *adresné poštovní zásilky* (rozesílání informací poštou na adresy cílových skupin);

- *neadresné poštovní zásilky* (letáky, brožury, katalogy doručované do schránek - tohoto marketingového nástroje využívají zejména prodejci spotřebního zboží zaměřeného na nejširší klientelu);
- *telemarketing*;
- *informace zaslané e-mailem* (chce-li společnost zasílat informace e-mailem, měla by nejdříve získat souhlas adresáta k jejich zasílání);
- *podomní prodej*;
- *multi level marketing* (MLM) *neboli mnoho úroňový prodej* (např. Avon, Herbalife, Amway, Oriflame);
- *zasílání informací prostřednictvím mobilních telefonů a SMS* (nově se prosazující způsob přímého marketingu, který stále nabývá na významu).

Při posuzování finanční náročnosti profesionální registrace ve vyhledávacích lze porovnat efektivitu těchto vynaložených prostředků (oslovení zákazníka v momentě svého nákupního rozhodování) například efektivitou jedné inzertní strany, náklady na obchodního zástupce či jiné cílené propagace:

- s náklady, které společnost vydá na jednu obchodní schůzku, může na svůj web přivést 540 nových návštěvníků;
- profesionální registrace je přibližně dvojnásobně levnější než inzerce a její cílenost a délka sdělení je vyšší;
- direct mail je přibližně 16krát nákladnější, nemusí zastihnout adresáta ve správnou chvíli;
- náklady na bannerovou propagaci jsou asi 10krát méně efektivní. (7)

Na následující straně je zobrazena tabulka č. 1, která podle Kotlera (2001) zachycuje všechny běžně používané prostředky komunikace.

TABULKA Č. 1: BĚŽNÉ PROSTŘEDKY KOMUNIKACE

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Osobní prodej	Přímý marketing
Tištěné a vysílané reklamy	Soutěže, hry, loterie	Články v tisku	Obchodní nabídky	Katalogy
Nápisy na obalech	Odměny a dárky	Projevy	Obchodní setkání	Poštovní zásilky
Letáčky v balení	Vzorky	Semináře	Aktivní programy	Telemarketing
Pohyblivé reklamy	Veletřhy a prodejní výstavy	Výroční zprávy	Vzorky	Elektronické nakupování
Brožury a letáky	Přehlídky	Charitativní dary	Veletřhy a prodejní výstavy	Nakupování prostřednictvím teletextu
Prospekty a plakáty	Ukázky	Sponzorování		Zasílání informací faxem
Telefonní seznamy	Kupony	Publikace		Zasílání informací e-mailem
Billboardy	Slevy	Styky s místními komunitami		Telefonické rozhovory a vzkazy
Promítané reklamy	Úvěry s nízkým úročením	Lobbování		
Poutače	Slavností události	Prezentace v médiích		
Audiovizuální prostředky	Odkoupení staré verze při nákupu nové	Firemní časopisy		
Symbole a loga	Dlouhodobé programy	Slavnostní události		
Videokazety	Vázané obchody			

Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada publishing, 2001. 10. vyd. 719 s.

Výhody a nevýhody nebo také omezení, které přinášejí nejvýznamnější mediální prostředky, přehledně zobrazuje na následující straně tabulka č. 2.

TABULKA Č. 2: VÝBĚR MEZI NEJVÝZNAMNĚJŠÍMI MEDIÁLNÍMI PROSTŘEDKY

Mediální prostředek		Výhody	Omezení
Noviny		flexibilita; dobré místní pokrytí; včasnost	krátká životnost; vzhledem k omezené ploše možnost předat jen minimum informací; má účinek pouze při dostatečném opakování
Televize		kombinuje zrak, zvuk a emoce; dává podnět smyslům; vysoká pozornost; velký dosah	vysoké absolutní náklady; přelétavá pozornost
Adresné zásilky		možnost výběru příjemce; flexibilita; osobní oslovení	lze předat střední rozsah informací; riziko vyhození před i po otevření obálky; poměrně vysoké náklady
Rádio		hromadné použití; nízké náklady	prezentace pouze formou audia; přelétavá pozornost; nižší pozornost než u televize
Časopisy		demografická a geografická volitelnost; věrohodnost; dlouhá životnost; důvěra a prestiž	dlouhá čekací doba při nákupu inzertní plochy; část neprodaných výtisků
Venkovní reklamy		vysoký opakovací projev; flexibilita; nízké náklady; malá konkurence	tvůrčí omezení; nemožná volitelnost příjemců
Žluté stránky		nízká cena; vynikající místní pokrytí; vysoká důvěra	vysoká konkurence; tvůrčí omezení
Letáky, brožury		flexibilita; plná kontrola	nadprodukce vede k vysokým nákladům
Telefon		možnost vzájemné konverzace; velké množství uživatelů	vysoké náklady
Informační bulletiny		plná kontrola; relativně nízké náklady; velmi vysoká selektivita	náklady se mohou vymknout kontrole
Internet	bannerová kampaň	proklik: vysoká kvalita oslovení	shlednutí: velmi nízká kvalita oslovení (jen malé procento proklikne dále); relativně nový prostředek
	profesionální registrace webu	vysoká cílenost; volitelnost; konverzační možnosti; zákazník si na webu může přečíst řadu textů a dozvědět se o společnosti více než z kteréhokoliv jiného média	relativně nový prostředek

Zdroje: Agentura Brand brothers, <http://www.brandbrothers.cz/>, 2006;

KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada publishing, 2001. 10. vyd. 719 s.

Při výběru mezi mediálními kategoriemi je nutné uvažovat následující proměnné:

1. **Cíl** (například rádio a televize jsou nejefektivnější pro teenagery);
2. **Produkt** (například nejlepší cestou pro reklamu na dámské šaty jsou barevné časopisy určené pro ženy; různé druhy mediálních prostředků mají různé možnosti pro znázornění, představu, vysvětlení a barvu);
3. **Sdělení** (například pro oznámení velkého výprodeje, který se bude konat již zítra, bude vhodné použít média jako televize, rádio nebo noviny, popřípadě vše zaráz; naproti tomu sdělení, které obsahuje velkou část technických dat bude vyžadovat takové mediální prostředky, jako jsou časopisy nebo poštovní zásilky);
4. **Cena** (zatímco cena reklamy v televizi je velice drahá, novinová reklama je relativně nízká). (16)

To, jakou zvolí společnost propagaci sama sebe a svých produktů, záleží na ní. Hlavním a konečným cílem je však vždy dostat se do podvědomí co největší cílové skupině, uspokojit potřeby zákazníků a samozřejmě v neposlední řadě maximalizovat svůj tržní podíl.

6.3 Typy marketingových oddělení ve společnosti a jejich výhody a nevýhody

Při tvorbě organizační struktury společnosti se vždy vychází ze záměrů vrcholového managementu a zakladatelů společnosti.

V rámci všech firemních procesů je vždy třeba vyřešit otázky kompetencí a spolupráce mezi různými řídicími úrovněmi i mezi útvary uvnitř společnosti. Výsledná podoba závisí na míře podpory managementu a jeho přístupu k marketingu a dále na konkrétních lidech a jejich přístupu. (15)

Kvalitní fungování marketingového oddělení musí být mimo jiné založeno i na dodržování řady formálních vztahů, a to na všech úrovních. Nezbytností jsou pravidelné porady, reporty, jednotný systém sdílení informací apod. Jestliže společnost velmi dynamicky roste, roste také objem aktivit, a to nejen v marketingu. Z toho plyne

potřeba zavádět nové nástroje pro interaktivní sdílení a spolupráci, jako je workflow a workspace management. Na druhou stranu, je nutno poznamenat, že neformální komunikace je jedním z velmi důležitých komunikačních prvků, čemuž napomáhají například otevřená uspořádání pracovišť, díky nimž mají zaměstnanci možnost kdykoliv během dne volně komunikovat. (15)

6.3.1 Organizace marketingového oddělení

Kotler (2001) je z toho názoru, že moderní marketingové oddělení prošlo šesti vývojovými etapami, přičemž se kterákoli společnost může nacházet v jakékoliv z nich:

1. *Jednoduché prodejní oddělení*

Malé společnosti obvykle jmenují zástupce ředitele, který řídí pracovníky prodeje a také sám do určité míry prodává. Pokud společnost potřebuje uskutečnit nějaký marketingový úkol, zorganizovat průzkum nebo zabezpečit reklamu, najme zástupce ředitele pro marketing vnějšího dodavatele. Zobrazení této struktury jednoduchého prodejního oddělení modeluje následující schéma č. 2.

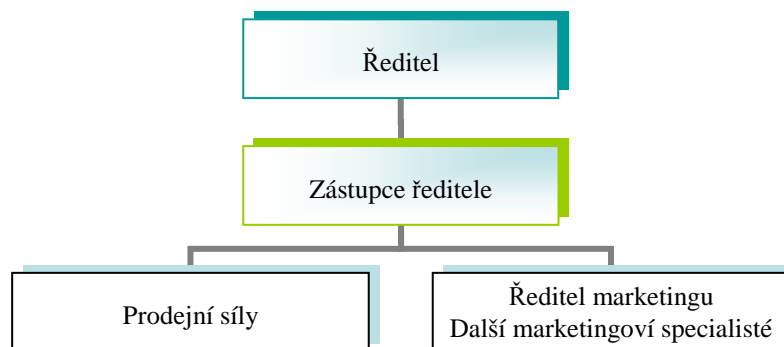


SCHÉMA Č. 2: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA JEDNODUCHÉHO PRODEJNÍHO ODDĚLENÍ

Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada publishing, 2001. 10. vyd. 719 s.

2. *Prodejní oddělení s přidruženými marketingovými funkcemi*

Jak společnosti postupně expandují, potřebují vedle prodeje posílit i určité marketingové funkce. Zástupce ředitele pro prodej najme specialisty na zajištění marketingových činností. Ředitel může zaměstnat manažera marketingu, který se bude starat o tyto marketingové činnosti (viz. schéma č. 3).

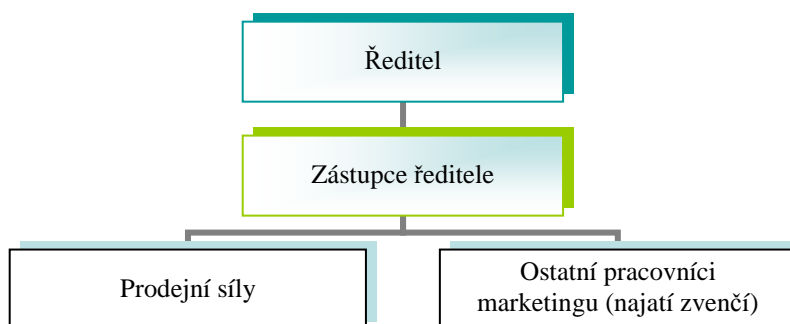


SCHÉMA Č. 3: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PRODEJNÍHO ODDĚLENÍ S PŘIDRUŽENÝMI MARKETINGOVÝMI FUNKCEMI

Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada publishing, 2001. 10. vyd. 719 s.

3. *Samostatné marketingové oddělení*

Pokračující růst společnosti vytváří potřebu investovat do marketingového výzkumu, vývoje nových produktů, reklamy, podpory prodeje a služeb zákazníkům. Zástupce ředitele pro prodej však bude přirozeně věnovat čas a finanční prostředky prodejním silám. Ředitel se rozhodne založit samostatné marketingové oddělení v čele se zástupcem ředitele pro marketing. Ten bude spolu se zástupcem ředitele pro prodej podléhat výkonnému řediteli. V této etapě jsou již marketing a prodej samostatné funkce, ale očekává se od nich, že budou úzce spolupracovat (viz. schéma č. 4).

Toto organizační uspořádání umožňuje řediteli společnosti získat vyváženější pohled na příležitosti společnosti i na její problémy.

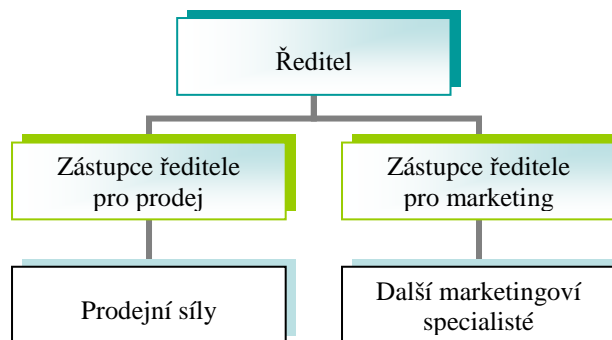


SCHÉMA Č. 4: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SAMOSTATNÉHO MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ

Zdroj: KOTLER, Philip. Marketing management. Praha: Grada publishing, 2001. 10. vyd. 719 s.

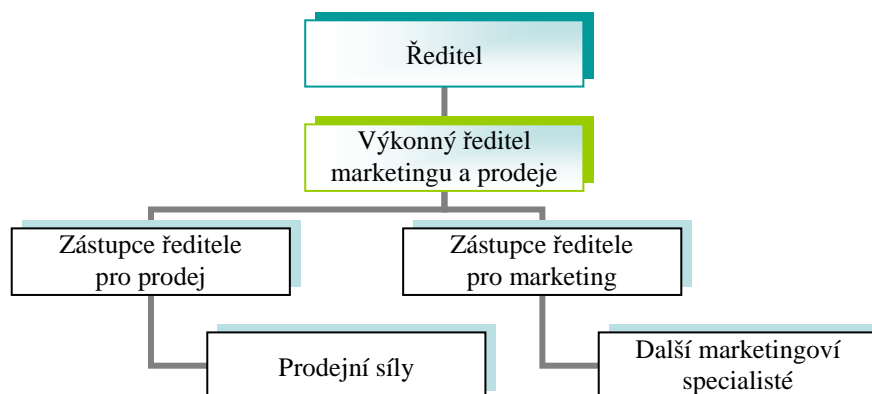
4. *Moderní marketingové oddělení*

Zástupce ředitele pro prodej a zástupce ředitele pro marketing by měli spolu spolupracovat. Často se však bohužel stává, že jejich vzájemné vztahy jsou napjaté a poznamenané nedůvěrou, což má neblahý vliv na celou společnost.

Úkolem manažera marketingu je především vyhledávat příležitosti a připravovat marketingové strategie a programy. Za realizaci těchto programů potom zodpovídá oddělení prodeje.

Marketéři se spoléhají na marketingový průzkum a snaží se vyhledat a pochopit segmenty trhu. Tráví proto mnoho času plánováním a dlouhodobými výhledy, které jsou zaměřeny na produkování zisku a získávání podílu na trhu.

Prodejci mají naopak zkušenosti z denního prodeje, hodně času tráví kontaktem se zákazníky a snaží se pochopit každého z nich. Přemýšlejí v krátkodobém výhledu a snaží se splnit kvóty prodeje. Toto moderní marketingové oddělení je blíže zobrazeno ve schématu č. 5.



SCHEMA Č. 5: MODERNÍ MARKETINGOVÉ ODDĚLENÍ

Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada publishing, 2001. 10. vyd. 719 s.

5. *Společnost s efektivním marketingem*

Společnost může mít moderní marketingové oddělení, ale přesto její marketing nemusí být výkonný a efektní. Záleží to především na tom, jak se ostatní manažeři společnosti dívají na zákazníka. Jestliže zastávají názor, že marketing je starost marketingového oddělení, nejedná se o společnost s efektivním marketingem. Teprve tehdy, až si všichni zaměstnanci společnosti uvědomí, že jejich zaměstnání je závislé na zákazníkovi, který si vybere zboží nebo služby společnosti, začne být tato společnost společností s efektivním marketingem.

6. *Organizace společnosti založená na procesech a výsledcích nejlepších firem*

Řada firem přizpůsobuje svoji organizační strukturu spíše hlavním výrobním procesům bez ohledu na oddělení. Víceúrovňová organizační struktura skládající se z oddělení je dnes stále více považována za překážku plynulého zvyšování výkonnosti základních činností, mezi něž patří vývoj nových produktů, vyhledávání zákazníků a péče o jejich věrnost, vyřizování objednávek a poskytování služeb zákazníkům. Ve snaze dosahovat co nejlepších výsledků společnosti jmenují do vedoucích funkcí pracovníky, kteří jsou schopni řídit týmy složené ze specialistů různých profesí. Pracovníci marketingu a prodeje tráví stále více času prací v těchto interdisciplinárních

týmech, v důsledku toho se zvyšuje zodpovědnost marketérů za oblast marketingu v týmu a narůstá jejich zodpovědnost i ve vztahu k marketingovému oddělení. Každý tým zasílá pravidelně hodnocení výkonnosti marketérů na marketingové oddělení, které zodpovídá za školení marketérů, za jejich jmenování do nových týmů a za hodnocení jejich celkové výkonnosti. Tato struktura je přehledně zobrazena na schématu č. 6.

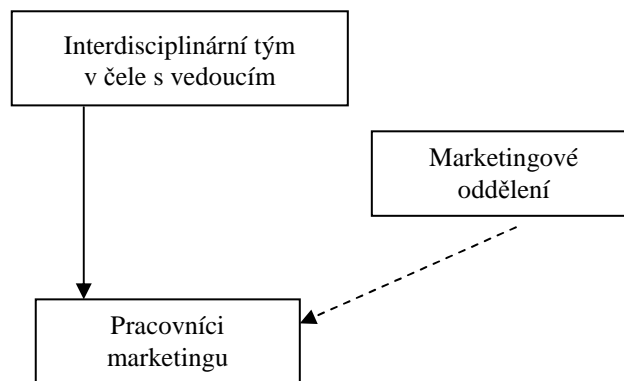


SCHÉMA Č. 6: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY ZALOŽENÁ NA PROCESECH A VÝSLEDČÍCH NEJLEPŠÍCH FIREM

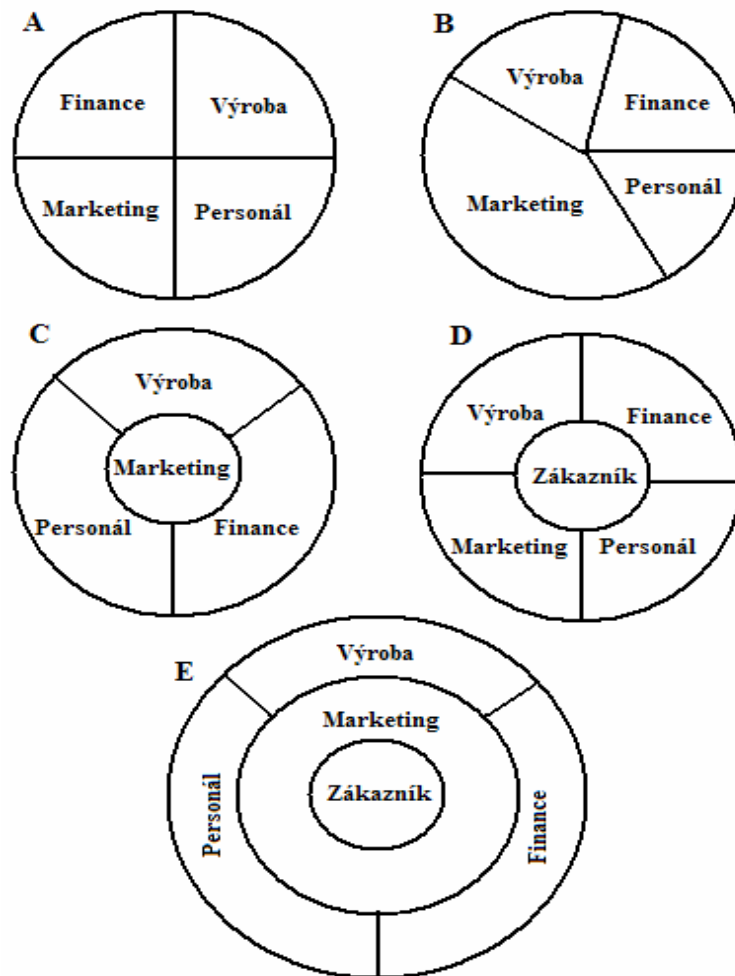
Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada publishing, 2001.

10. vyd. 719 s.

6.3.2 Vývoj názorů na úlohu marketingu

Existuje několik názorů na to, jakou by měl mít marketing ve společnosti úlohu (viz. obrázek č. 1). První pojetí říká, že marketing by měl být brán ve společnosti jako rovnocenná funkce k výrobě, financím a personálu. Všechny čtyři oddělení pak zabírají ve společnosti stejnou část (A). V dalším případě je možné marketing chápat jako významnější funkci než ostatní funkce v určité společnosti, a proto také zabírá v této společnosti o něco větší část než ostatní funkce (např. výroba, finance a personál), přičemž ostatní funkce mají ve společnosti navzájem stejný poměr (B). Třetí přístup chápe marketing jako nejpodstatnější funkci ve společnosti. Při tomto pojetí jsou ostatní funkce na marketingu závislé (C). V dalším z přístupů je tentokrát jako direktivní prvek brán zákazník. Všechny funkce ve společnosti, včetně marketingu, mají stejný poměr a všechny se řídí chováním zákazníka (D). Páté pojetí bere jako řídicí funkci také

zákazníka, ovšem marketing zde vystupuje jako funkce, ke které jsou ostatní funkce ve společnosti podřízené. Zbylé funkce ve společnosti zaujímají stejnou část (E). (2)



OBRÁZEK Č. 1: VÝVOJ NÁZORŮ NA ÚLOHU MARKETINGU

Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada publishing, 2001. 10. vyd. 719 s.

6.3.3 Integrovaný marketing

Pokud všechna oddělení společnosti pracují společně na uspokojování potřeb a přání zákazníků, jde o integrovaný marketing, který se dle lit. (2) projevuje ve dvou úrovních:

1. Různé marketingové funkce (prodejní síly, reklama, výrobní management, marketingový výzkum aj.) musí spolupracovat. Nevýhodou je, že se například obchodní zástupci, vedoucí propagace, manažeři značky

nemohou shodnout. Proto je třeba tyto marketingové funkce koordinovat tak, aby sloužily jednomu společnému zájmu, tedy spokojenosti zákazníka.

2. Marketing musí být dobře koordinován s ostatními odděleními společnosti. Všechna oddělení musí myslet především na zákaznicko dobro.

Péče o týmovou spolupráci mezi všemi odděleními podle Kotlera (2001) vyžaduje, aby společnost rozvíjela interní i externí marketing. Externí marketing je zaměřen na lidi mimo společnost. Interní marketing je například úspěšné najímání, školení a motivování schopných a ochotných zaměstnanců tak, aby dobře sloužili zákazníkovi. Ve skutečnosti musí interní marketing předcházet externímu marketingu.

V tomto pojetí marketingu, které zobrazuje schéma č. 7, se chápe jako vrchol organizační pyramidy zákazník. Dále následují lidé, kteří přicházejí do styku se zákazníkem, obsluhují ho a uspokojují jeho potřeby, pod nimi jsou potom manažeři na střední úrovni managementu, kteří mají za úkol podporovat zaměstnance, přicházející do kontaktu se zákazníky tak, aby zákazníkovi co nejlépe sloužili. A na základně organizační pyramidy stojí vrcholový management, jehož posláním je podporovat manažery na střední úrovni. Všichni manažeři společnosti jsou osobně zapojeni do procesu obsluhování zákazníků a uspokojování jejich potřeb.

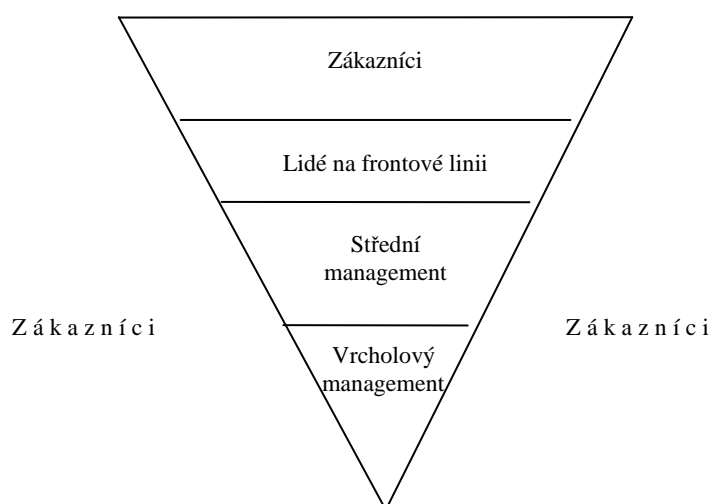


SCHÉMA Č. 7: ZÁKAZNICKY ORIENTOVANÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada publishing, 2001. 10. vyd. 719 s.

Výše uvedená moderní organizační pyramida je opakem k tradičnímu pojetí organizační struktury (viz. schéma č. 8), kdy na jejím vrcholu stojí prezident společnosti, uprostřed se nachází management a na provozní linii je ostatní personál (tedy prodavači, obslužný personál, marketingoví operátoři, recepční) a zákazníci. (2)

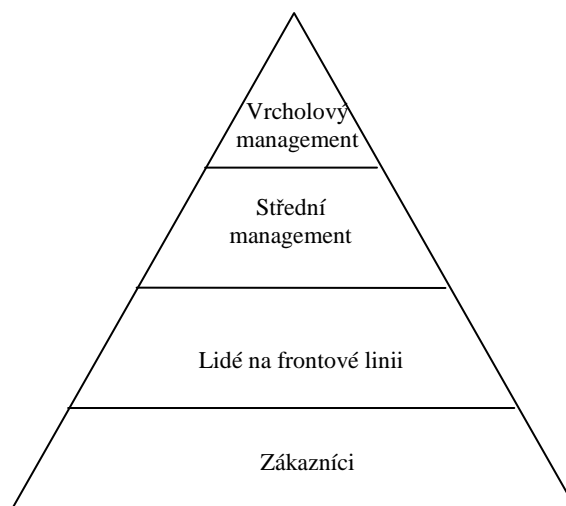


SCHÉMA Č. 8: TRADIČNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada publishing, 2001. 10. vyd. 719 s.

6.3.4 Způsoby organizace marketingových oddělení

Kotler (2001) popisuje, že organizační struktura marketingových oddělení může mít řadu forem. Oddělení může být organizováno podle hlavních činností, podle zeměpisných oblastí, podle produktů a jejich značek či podle zákazníků na jednotlivých trzích.

1. Organizace podle hlavních činností.

Jde o nejběžnější formu organizace, kdy je marketingového oddělení složeno ze specialistů na určité činnosti (viz. schéma č. 9). Ti podléhají řediteli oddělení, který koordinuje jejich činnost.

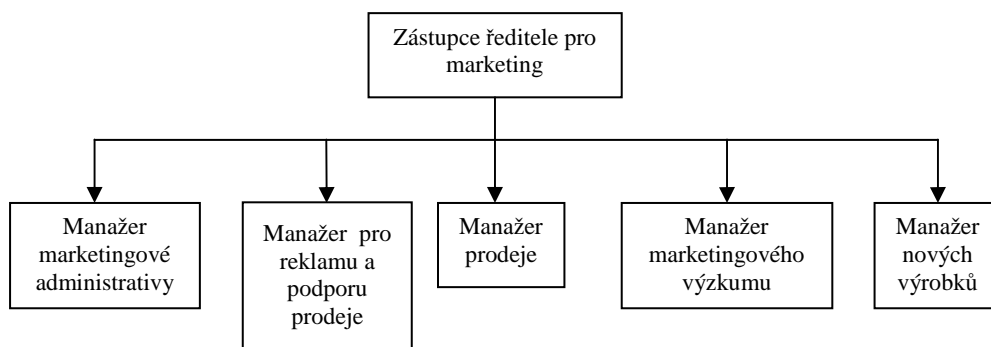


SCHÉMA Č. 9: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODLE HLAVNÍCH ČINNOSTÍ

Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada publishing, 2001. 10. vyd. 719 s.

Hlavní výhody:

- organizační jednoduchost;
- nekomplikované pracovní vztahy uvnitř oddělení;
- zabezpečení spolupráce s ostatními odděleními přes jedinou osobu.

Hlavní nevýhody:

- administrativní jednoduchost (tato nevýhoda spočívá v tom, že organizace ztrácí účinnost, jakmile vzroste počet druhů vyráběných produktů a počet trhů);
- tento způsob organizace není vhodný pro speciální produkty a speciální trhy, protože v této organizaci není nikdo, kdo by za ně přímo zodpovídal;
- každá funkční skupina soupeří s ostatními o co největší rozpočet a výjimečné postavení;
- ředitel marketingu musí neustále zvažovat záměry jednotlivých specialistů a řešit složité problémy jejich koordinace.

2. *Organizace podle zeměpisných oblastí.*

Jestliže společnost prodává své výrobky na celonárodním trhu, často organizuje své prodejní síly podle zeměpisných oblastí. Celostátní manažer prodeje například řídí čtyři krajské manažery prodeje, z nichž každý má dozor například nad osmi okresními manažery, a ti mají na starosti třeba deset pracovníků prodeje.

U některých firem bývá zvykem, že k uvedeným manažerům ještě přidávají oblastní specialisty, aby tak podpořili prodejní úsilí na velkoobjemových a speciálních trzích. Několik faktorů podporuje posun směrem k regionalizaci a drobným trhům. Regionalizaci a fragmentaci trhů podporuje rovněž zlepšená informovanost a zdokonalené technologie marketingového průzkumu. Prodejci rozhodněji preferují místní programy, které jsou spojeny s jejich vlastním propagačním úsilím, zaměřeným na zákazníky v jejich městech a v jejich bezprostředním okolí. Aby si výrobci udrželi přízeň prodejců, musejí tito výrobci vytvářet více regionálních marketingových plánů.

3. Organizace podle produktů nebo značek

Vyrábějí-li společnosti rozdílné produkty nebo značky, často používají organizační strukturu, odpovídající členění těchto produktů nebo značek. Organizační struktura podle produktů nebo značek nenahrazuje organizační strukturu podle činností, ale používá se jako další úroveň řízení (viz. schéma č. 10). V čele této struktury je produktový manažer, který dohlíží na manažery skupin produktů a ti zase na manažery produktů nebo manažery značek. Produktová organizační struktura má své opodstatnění tehdy, jedná-li se o značně odlišné produkty nebo je-li počet produktů natolik rozsáhlý, že organizační struktura podle činností nestačí na jejich zvládnutí.

Výhody:

- manažer produktu se soustředí na vypracování nákladově hospodárného marketingového mixu pro produkt;
- je schopen reagovat na problémy na trhu rychleji než komise specialistů; menší značky jsou méně zanedbávané, protože mají svého zastávce;
- produktový management je vynikající praxí pro začínající mladé manažery, kteří se tak seznámí téměř se všemi oblastmi činnosti společnosti.

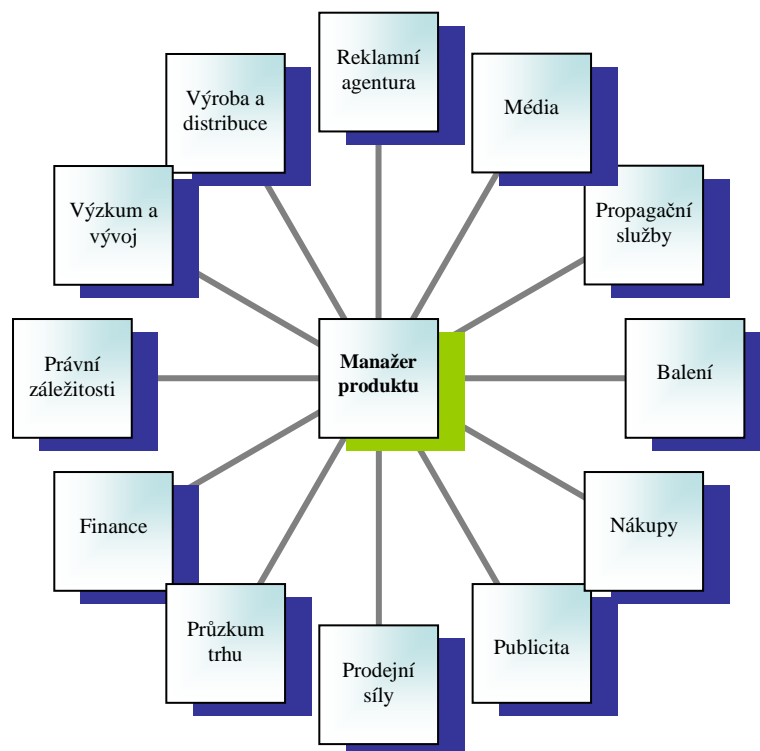


SCHÉMA Č. 10: VAZBY PRODUKTOVÉHO MANAŽERA

Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada publishing, 2001. 10. vyd. 719 s.

Nevýhody:

- produktová organizační struktura vytváří určité konflikty a zklamání (manažeři produktů obvykle nedostávají tak velkou pravomoc, aby mohli veškeré úkoly plnit efektivně);
- manažeři produktu se stávají specialisty, pokud jde o jejich produkt, avšak jen zřídka se stanou odborníky na nějakou činnost; systém produktového řízení se často ukáže jako nákladnější, než se předpokládalo;
- manažeři značek obvykle řídí svoji značku jen krátkou dobu; fragmentace trhů vede k tomu, že je velmi obtížné vypracovat pro vedení společnosti celostátní strategii.

4. Organizační struktura řízení trhů

Spousta firem prodává své produkty na různých trzích. Jestliže zákazníci představují různé uživatelské skupiny s odlišnými preferencemi a používají odlišné praktiky, pak je vhodné použít určitou organizační strukturu pro řízení trhů. Manažer trhů je nadřízen manažerům jednotlivých trhů. Manažeři trhu zabezpečují služby dle potřeby. Manažeři některých důležitých trhů mohou mít k dispozici ještě specialisty na různé činnosti. Povinností manažerů trhů jsou podobné jako povinnosti manažerů produktů. Manažeři trhů sestavují pro své trhy dlouhodobé a roční plány. Musí analyzovat, kam se trh ubírá a jaké nové produkty by měla společnost na něm nabídnout. Výkonnost těchto manažerů je obvykle posuzována podle jejich zásluh na zvětšování podílu na trhu a podle dosahované ziskovosti.

Hlavní výhoda:

- marketingové aktivity jsou organizovány tak, aby uspokojily potřeby různých skupin zákazníků, a méně se zabývají samotnými marketingovými činnostmi, regiony či produkty.

5. Produktově-tržní organizační struktura

Společnosti, které vyrábějí mnoho produktů a zásobují jimi velké množství trhů, používají maticovou organizační strukturu. Tato struktura je vhodná pro společnosti, které vyrábějí velké množství produktů pro mnoho trhů.

Nevýhodou produktově-tržní organizační struktury je podle Kotlera (2001) její poměrně značná nákladovost a konfliktnost.

6. Korporačně-divizní organizační struktura

Pokud se společnosti rozrostou a mají velké množství samostatných produktů a trhů, často pro větší skupiny produktů vytvářejí samostatné divize, které mají svá vlastní oddělení a služby.

Také potenciální přínos marketérů na úrovni korporace je rozdílný a závisí na vývojové etapě, v níž se daná společnost nachází. Většina firem začíná se slabým marketingem v jednotlivých divizích a často zřizuje společné marketingové oddělení, které zabezpečuje školení marketérů v jednotlivých divizích a poskytuje jim řadu služeb. Někteří marketéři na úrovni korporace odcházejí na vedoucí pozice do marketingových oddělení divizí. Jakmile se marketing jednotlivých divizí stane silnějším, nemá jim marketingové oddělení korporace postupně co nabídnout. Některé společnosti pak mohou dojít k rozhodnutí, že marketingové oddělení korporace splnilo své poslání a že ho již není více zapotřebí.

6.4 Měření efektivity propagace

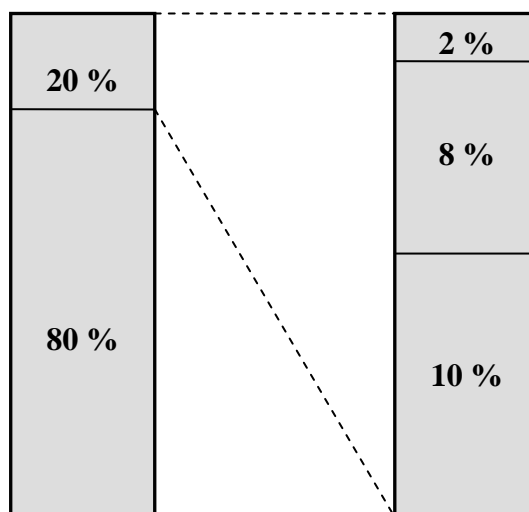
Měření efektivity propagace spadá pod řízení podpory prodeje. Podobně jako u kampaní reklamních se může kampaň podpory prodeje zadat buď vnitřnímu oddělení společnosti nebo externí agentuře. Jestliže společnost zvolí externí agenturu, následuje obvyklý výběrový proces, tedy sestavení základního seznamu agentur, výběr možných kandidátů, prezentace jejich doporučení a dobrozdání, rozbor doporučení a úspěchů agentur, užší seznam agentur, ty dostanou zadání zakázky, následuje jejich prezentace, hodnocení, výběr a nakonec písemná smlouva. (6)

Následující schéma č. 11 znázorňuje rozdělení reakcí zákazníků na určitou propagační akci. První sloupec zobrazuje skupinu všech zákazníků, kdy se tato skupina rozdělí ještě na skupinu zákazníků, kteří mají o akci zájem (ve znázorněném schématu je to přibližně pětina z celku) a druhá skupina tvoří zákazníky, kteří o tuto akci zájem vůbec nemají. Druhý sloupec tvoří již jen zákazníci, kteří o akci měli zájem. A i z těchto zákazníků, kteří o akci zájem měli vzejde obvykle nejvyšší procento jako zákazníků, kteří na akci nereagují a dále pak ti, kteří sice o akci považují, ale nezúčastní se jí. A zbytek, obvykle nejmenší část, jsou zákazníci, kteří se propagační akce zúčastní.

O propagační akci zákazníci:

mají povědomí

nemají povědomí



Zákazníci:

se zúčastní propagační akce

pouvažují o ní, ale nakonec se nezúčastní

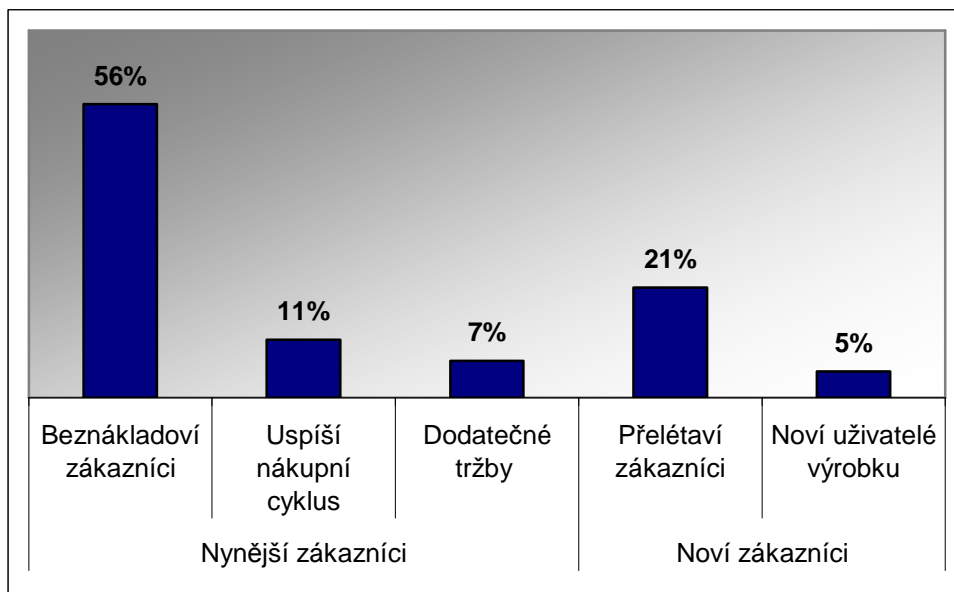
nereagují

SCHÉMA Č. 11: PŮSOBNOST PROPAGAČNÍ AKCE

Zdroj: SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. 1. vyd. 518 s.

6.5 Měření úspěšnosti propagační akce

Kontrola, měření a sledování výsledků tvoří v systému řízení zpětnou vazbu. Pokud společnost spočítá počet respondentů, tedy počet lidí, kteří na propagační akci reagovali (například přihlásili se o dáreček, prémii, poslali na zpět vyplněný formulář) a o kolik se zvýšily tržby, půjde o údaje jen povrchní. Mohou totiž skrývat zásadní skutečnost, a to, že řada respondentů jsou zákazníci, o které společnost nemá zájem. Případně to jsou nynější zákazníci, kteří si tento týden nakoupí dvojnásobné množství zboží, tedy se zásobí, ale příští týden si už nekoupí nic. Noví zákazníci mohou ve skutečnosti představovat méně než čtvrtinu respondentů. Názorný příklad je zobrazen v grafu č. 1. (6)



GRAF Č. 1: ROZDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮ, KTEŘÍ REAGUJÍ NA PROPAGAČNÍ AKCE PODPORY PRODEJE

Pozn.: Beznákladoví zákazníci jsou zákazníci, kteří si výrobek koupí i bez propagačních akcí - těm se jen poskytují slevy, žádné další náklady pro společnost nevyvolávají.

Zdroj: SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. 1. vyd. 518 s.

Podle Pospíšila (2002) se vyskytuje dvojí smysl měření a sledování výsledků propagační akce:

1. Řízení nynější kampaně.
2. U nynějších kampaní zjišťovat, co u nich funguje a co ne, a tím vylepšovat kampaně budoucí.

Úspěšnost propagační akce je závislá tedy především na spokojenosti, ale také ne v menší míře na udržení zákazníka, což lze znázornit schématem č. 12.

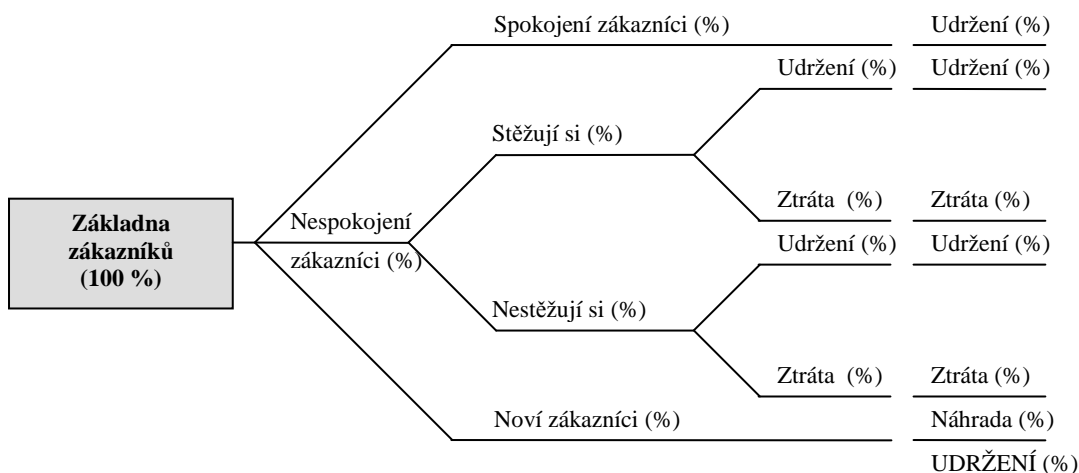


SCHÉMA Č. 12: SPOKOJENOST A UDRŽENÍ ZÁKAZNÍKA

Podobě se dá ve společnosti vyjádřit i nespokojenost a ztráta zákazníků (viz. schéma č. 13).

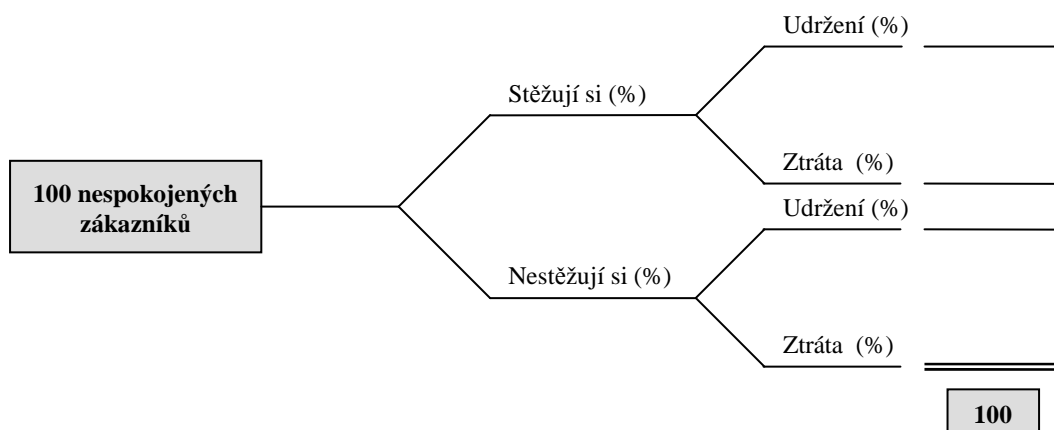


SCHÉMA Č. 13: NESPOKOJENOST A ZTRÁTA ZÁKAZNÍKA

Proto, aby byla propagační akce úspěšná, měla by splňovat několik podmínek jako např. musí být vidět, musí být zajímavá, vhodná, slučitelná s dalšími prvky, přesvědčivá a zákazníci ji musí pochopit, věřit a musí u nich vyvolat požadovanou reakci.

Podobně jako lze měřit spokojenost a udržení zákazníka či nespokojenost a ztrátu zákazníka, lze vyjádřit i vztah mezi spokojeností zaměstnanců a zákazníků, jak zobrazuje schéma č. 14.

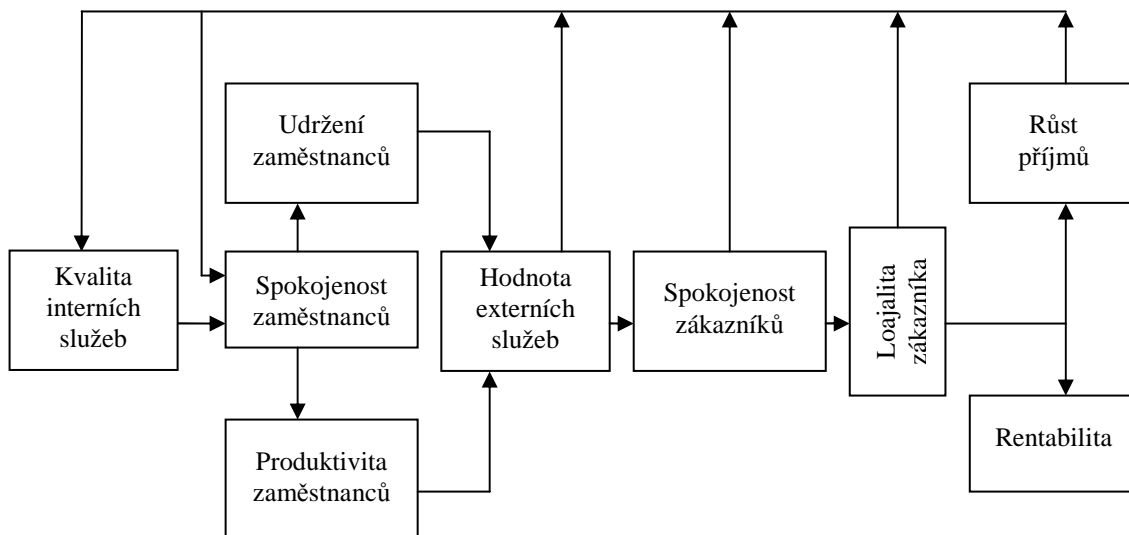


SCHÉMA Č. 14: VZTAH MEZI SPOKOJENOSTÍ ZAMĚSTNANCŮ A ZÁKAZNÍKŮ

Zdroj: MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 1. vyd. 246 s.

6.6 Možnosti rozvoje marketingu společnosti

Za největší technologický rozmach marketingu v posledních desítkách let může Internet. V roce 1977 činil objem všech on-line obchodních transakcí pouhé 2 mld. dolarů. To ovšem v současnosti představuje jen několikadenní obrat velkých obchodních řetězců a nepatrné procento z celkové hodnoty ekonomiky USA. (2)

Je tomu tak, jelikož e-commerce nabízí dle Kotlera (2001) několik výhod:

1. **Pohodlí.** Internetové obchody nikdy nezavírají. Podle některých odborníků dokonce tato výhoda nepřetržitého prodeje prostřednictvím webových stránek patří mezi hlavní důvody zavádění obchodování on-line.
2. **Úspory.** Mnoho společností využívá Internetu k přímému spojení se svými dodavateli, s výrobními závody, s distributory a se zákazníky. On-line systémy totiž snižují náklady a umožňují poskytovat zákazníkům cenové slevy. Internetový obchod zákazníkům také poskytuje možnost vyhledávat nejnižší cenové nabídky.
3. **Výběr.** Webové stránky jsou celosvětově dostupné. Internetový obchod bourá hranice a stírá rozdíly mezi zahraničními a domácími společnostmi.

4. **Personifikace.** Počítačová schopnost shromažďovat, třídit a prezentovat požadované informace umožňuje poskytovat zákazníkům průběžně aktualizované informace podle vlastního výběru.
5. **Informace.** Obrovskou výhodou Internetu je, že dokáže poskytovat mnohonásobně víc informací než lidský potenciál. Dobře uspořádané webové stránky mohou obsahovat mnohem širší informaci a sdělovat ji vhodnější formou než mnozí obchodní zástupci. Internetový obchod poskytuje společnostem bezprostřední informace o nákupech a společnosti pak mají možnost realizovat permanentní výzkum trhu.

Výhody e-commerce však nejsou zadarmo. Všechny společnosti sdílejí obavy ze silných zákazníků, kteří budou tlačit prodejce k nízkým cenám. Společnosti nestačí jen vytvořit webovou stránku. Aby společnost dosáhla v on-line obchodu úspěchu, musí se nově definovat a reorganizovat. (2)

6.6.1 Distribuční kanály

Rozvoje marketingu může společnost dosáhnout i výběrem vhodných distribučních kanálů, který závisí především na výrobku, trhu, distributorech (jejich praktikách) a konkurenci.

Distribuční kanály na spotřebních trzích. Výrobci, kteří vyrábí spotřební zboží či poskytují servis, se musí snažit přizpůsobovat měnícím se podmínkám distribuce, aby mohli rozvinout obchodní činnost tam, kde by mohli mít největší naději na úspěch. (5)

Existují čtyři hlavní distribuční kanály (ve schématu č. 15 znázorněny jako A, B, C, D):

- A - prodej přímo odběrateli (např. drobní řemeslníci, krejčí, přímý prodej);
- B - prodej přes maloobchod (výhodou proti C a D je rychlost; velké obchody často sjednávají smlouvy s výrobcem = nižší cena, pružnost dodávek);
- C - prodej přes maloobchod a velkoobchod (vhodné především pro produkty stabilního charakteru);
- D - agent je užit jako prostředník (může být výrobce nebo velkoobchod). [4]

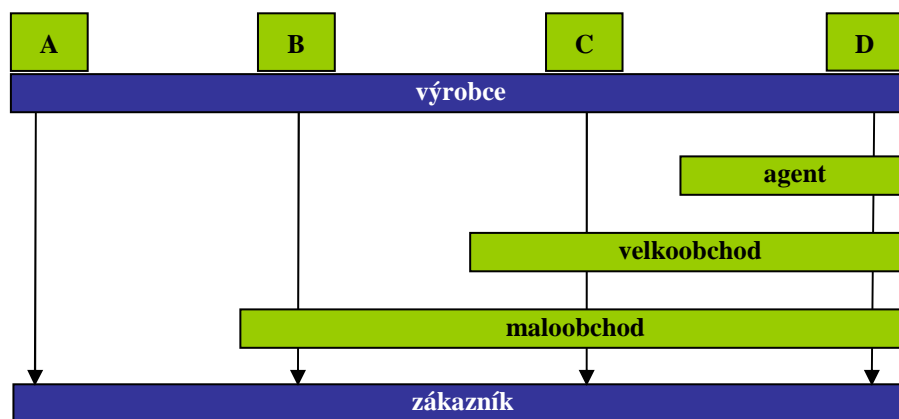


SCHÉMA Č. 15: DISTRIBUČNÍ KANÁLY SPOTŘEBNÍHO ZBOŽÍ

Zdroj: CRAVENS, David W. *Strategic Marketing*. Boston: Irwin/ McGraw-Hill, 2003. 6. vyd. 752 s.

Distribuční kanály na průmyslových trzích. Průmyslové výrobky se distribuují převážně dvěma cestami, a to přímo spotřebiteli (A) nebo přes prostředníka, většinou velkosklad nebo obchodní zástupce (D).

Rogers (1993) dále popisuje, že na způsob distribuce má vliv na strukturu ceny. Ceny a slevy dohodnuté se zprostředkovatelem určují pak úroveň služeb poskytovaných dalším účastníkům obchodní sítě. U speciálního zboží, jako jsou třeba programy počítačů, cena vyjadřuje též množství a úroveň informací poskytovaných zákazníkovi o různých způsobech použití. Taková distribuční síť se pak skládá z distributorů, cenových odborníků a spotřebitelů.

Přímý prodej, přímý marketing. Zástupce nebo agent prodává výrobek zákazníkovi jestliže je nezbytná vysoká úroveň služeb před i po prodeji, jestliže jde o složitý výrobek nebo jde o rozsáhlou dodávku nebo jestliže přímý marketing je na rozdíl od přímého prodeje formou neosobního prodeje (zákazník je na výrobek upozorněn prostřednictvím médií). (5)

Při výběru distribuční cesty by měla společnost vždy vycházet z cílů, které má distribuce zajistit. Není vhodné spoléhat pouze na jediný kanál (v případě problémů je vhodné mít v zásobě další možnost distribuce). (5)

7. Analýza problému a současná situace společnosti

7.1 Krátký popis společnosti

Jak jsem již uvedla v úvodu Tescan, s.r.o. je česká soukromá společnost zaměřená na výzkum, vývoj a výrobu vědeckých přístrojů a laboratorního zařízení jako jsou:

- rastrovací elektronové mikroskopy;
- doplňkové příslušenství pro rastrovací elektronové mikroskopy;
- speciální produkty.

Nosnými výrobky jsou však rastrovací elektronové mikroskopy, jejich moduly a příslušenství.



OBRÁZEK Č. 2: SÍDLO SPOLEČNOSTI TESCOAN, S.R.O.

Zdroj: www.tescan.com

Na výše uvedeném obrázku č. 2 je vyobrazeno sídlo společnosti, které se nachází v Brně v Kohoutovicích na Libušině třídě.

7.2 Historie společnosti

Společnost Tescan byla založena v létě 1991 skupinou zkušených vývojových a výzkumných pracovníků bývalého státního podniku Tesla Brno. Tesla bývala hlavním dodavatelem elektronově optických zařízení a elektronických měřicích přístrojů ve Východní Evropě, a tak společnost Tescan mohla na tuto činnost navázat a přitom využít výhody dlouholetých zkušeností nejlepších odborníků. Další silnou stránkou společnosti je její těsná spolupráce s univerzitami a vědeckými ústavy.

Prvními výrobky společnosti byla rozšiřující příslušenství k rastrovacím elektronovým mikroskopům: obrazové procesory, speciální komory, detekční systémy atd. Později společnost Tescan rozšířila svoji činnost na poli zpracování obrazu také do oblasti světelné optické mikroskopie a speciálních aplikací.

Za účelem využití vlastní mechanické dílny začala společnost Tescan vyrábět strojní díly pro německé zákazníky. To umožnilo společnosti vybavit dílnu novým, velmi přesným strojním zařízením. V roce 1996 se postavení společnost Tescan posílilo natolik, že společnost získala nákupem vlastní budovu.

Společnost Tescan spojuje dlouholetou zkušenost předních výzkumných pracovníků tradičního centra elektronové mikroskopie v Brně s netradičním náhledem a tvořivým postojem mladých vysoce kvalifikovaných lidí. To otvírá společnosti Tescan možnosti netradičních a zároveň spolehlivých technických řešení v oblasti elektronové mikroskopie na špičkové úrovni a dává oprávněné předpoklady pro trvalé postavení ve skupině předních světových firem v oblasti elektronové mikroskopie.

V současné době zaměstnává společnost Tescan více než 80 pracovníků. Také je třeba zdůraznit, že všichni vlastníci společnosti jsou zaměstnáni ve společnosti Tescan na různých úrovních managementu. Pracovní potenciál společnosti spojuje zkušenost pracovníků, kteří jsou v oboru zaměstnáni již řadu let s tvořivostí a inovačním postojem mladých vysokoškolsky vzdělaných lidí, přicházejících rovnou z vysokých škol. 45 % zaměstnanců společnosti jsou vysokoškolsky vzdělaní lidé. Pět z nich má vzdělání Ph.D.

7.3 Dosažené úspěchy společnosti

Společnost Tescan úspěšně realizovala několik projektů zadaných zákazníky na vývoj a výrobu prototypů elektronických obvodů a software v oblasti lékařských přístrojů a výzkumu vesmíru. V roce 1994 byla v České republice společnost Tescan oceněna jako Inovační společnost roku. Společnost Tescan uspěla i v několika výzkumných projektech vyhlášených Evropským společenstvím a českou vládou (např. Copernicus, Technos). Další největší úspěchy jsou uvedeny v tab. č. 3.

TABULKA Č. 3: DOSAVADNÍ ÚSPĚCHY SPOLEČNOSTI TESCAN

Rok	Konkrétní úspěšný výsledek společnosti v daném roce
2007	přístroj s elektronovým a iontovým svazkem LYRA (zahájení prodeje rok 2008).
2006	3D metrologický rastrovací elektronový mikroskop VEGA\\.
2005	MIRA Autoemisní rastrovací elektronový mikroskop s technologií In-Flight Beam Tracing™ pro optimalizaci parametrů optické soustavy dle matematického modelu v reálném čase, využívající jádro softwaru Electron Optical Design. Mikroskop MIRA byl veřejnosti představen na <i>Dreiländertagung Microscopy Conference 2005</i> v Davosu.
2004	Nový rastrovací elektronový mikroskop VEGA\\ – tradiční a variabilní tlakový rastrovací elektronový mikroskop řady Wide Field Optics™ (unikátní čtyř-čočkový elektronově optický tubus umožňující funkci optického systému v různých zobrazovacích módech). Certifikáty CSN EN ISO 14001, CSN EN ISO 9001
2003	Patentování LVSTD (Low Vacuum Secondary Tescan Detektor) – detektor sekundárních elektronů pro práci v nízkém vakuu.
2002	Velká komora rastrovacího elektronového mikroskopu VEGA.
2001	Zlatá medaile pro VEGA TS 5130 MM na 43. mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně.
2000	Uvedení nastavitelného a měnitelného rastrovacího elektronového mikroskopu VEGA.
1999	Uvedení rastrovacího elektronového mikroskopu VEGA se zabudovaným dálkovým ovládáním (možnost diagnostiky na dálku snižuje servisní náklady).
1996	První kompaktní, plně řízený rastrovací elektronový mikroskop PROXIMA.
1992	Grafický procesor pro zpracování obrazu digitálního rastrovacího elektronového mikroskopu.
1991	Založení společnosti Tescan.

Zdroj: Zpracováno z interních dokumentů společnosti Tescan, s.r.o.

7.4 Místní zázemí společnosti

TESCAN, s.r.o. má sídlo v Brně, druhém největším městě České republiky. Historie Brna je delší než 1 000 let. Brno s asi 370 000 obyvateli má dlouhodobou průmyslovou tradici datovanou do 2. pol. 17. stol. V Brně se nachází 6 vysokých škol s 27 koleji a téměř 37 000 studenty. Ekonomická struktura v Brně je nyní vyvážená s významnými podíly průmyslové produkce. Průmyslová základna je v Brně velmi různorodá v poměrech strojírenských odvětví, mající tradiční environmentální povahu příznivé produkce. Poměrně silnou pozici ve městě si drží mechanický a strojírenský průmysl. Brno a jeho okolí je považováno za jedno z nejvýznamnějších míst, kde se koncentrují potenciální produkty v České republice. Strojírenský průmysl je odvětví s vysokou možností růstu. Zvýšený objem zahraničních investic v tomto oboru pomohl k růstu koncentrace strojírenských společností (ABB EJV, IBM Global Services Delivery Center CR, Honeywell, Siemens, Invensys Controls, Silicon Graphics, Control Techniques a další). Brno je také centem veletrhů a výstav, které jsou od roku 1928 symbolem města, podobně jako například Karlova Univerzita pro Prahu.

7.5 Ekonomická situace

Společnost Tescan se změnila z malé společnosti ve společnost s přesnou strukturou, která je podřízena hlavním cílům společnosti, kterými jsou vývoj, výroba a prodej rastrovacích elektronových mikroskopů.

Přestože společnost Tescan začala své aktivity v oblasti elektronových mikroskopů jako „nový hráč“, má již vybudovanou svoji tradici a vytvořenou značku. Je ovšem pravdou, že ve srovnání se svými velkými konkurenty (blíže popsáno dále), je značka Tescan stále velmi málo známá.

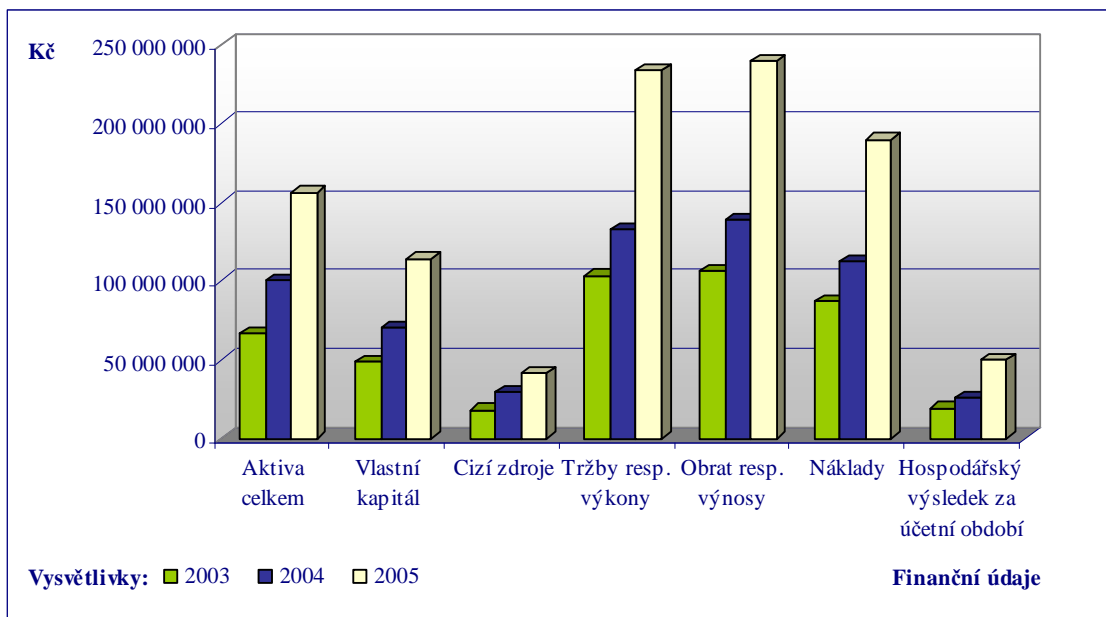
Vývoj společnosti byl hladký a plynulý bez výrazných obrátů, nedobrovolných změn vlastníků, které by byly vyvolány ekonomickou situací. Vlastníci společnosti, kteří vytvořili před 15 lety vytvořili společnost Tescan zůstali a jsou zaměstnání, na různých úrovních vedení společnosti, denními aktivitami společnosti.

Finanční situaci ve společnosti zobrazuje tabulka č. 4. Pro snazší porovnání jsou tyto údaje zobrazeny v grafu č. 2.

TABULKA Č. 4: FINANČNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI TESCOAN, S.R.O. ZA ROKY 2003 - 2005

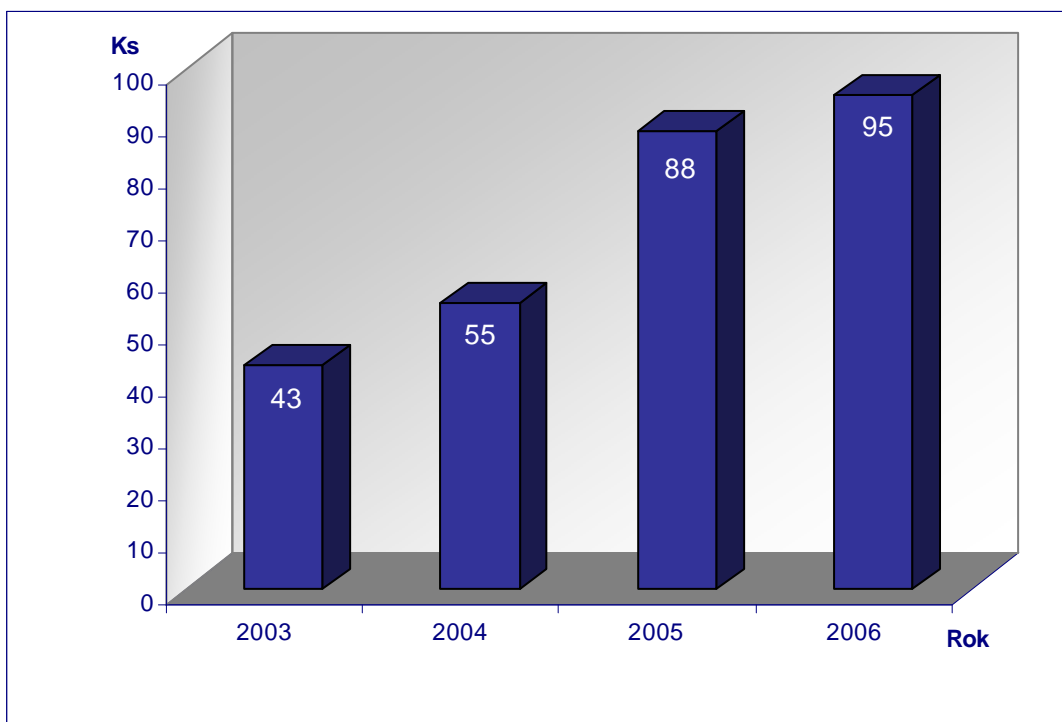
	2003	2004	2005
Aktiva celkem	67 023 000	100 260 000	156 013 000
Vlastní kapitál	48 598 000	70 387 000	114 229 000
Cizí zdroje	18 425 000	29 873 000	41 784 000
Tržby resp. výkony	103 424 000	132 761 000	233 462 000
Obrat resp. výnosy	106 365 000	138 710 000	239 533 000
Náklady	86 891 000	112 561 000	189 645 000
Hospodářský výsledek za účetní období	19 474 000	26 149 000	49 888 000

Zdroj: <http://ipoint.financninoviny.cz/tescan-s-r-o.1830492.html>



GRAF Č. 2: FINANČNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI TESCOAN, S.R.O. ZA ROKY 2003 - 2005

Zdroj: <http://ipoint.financninoviny.cz/tescan-s-r-o.1830492.html>

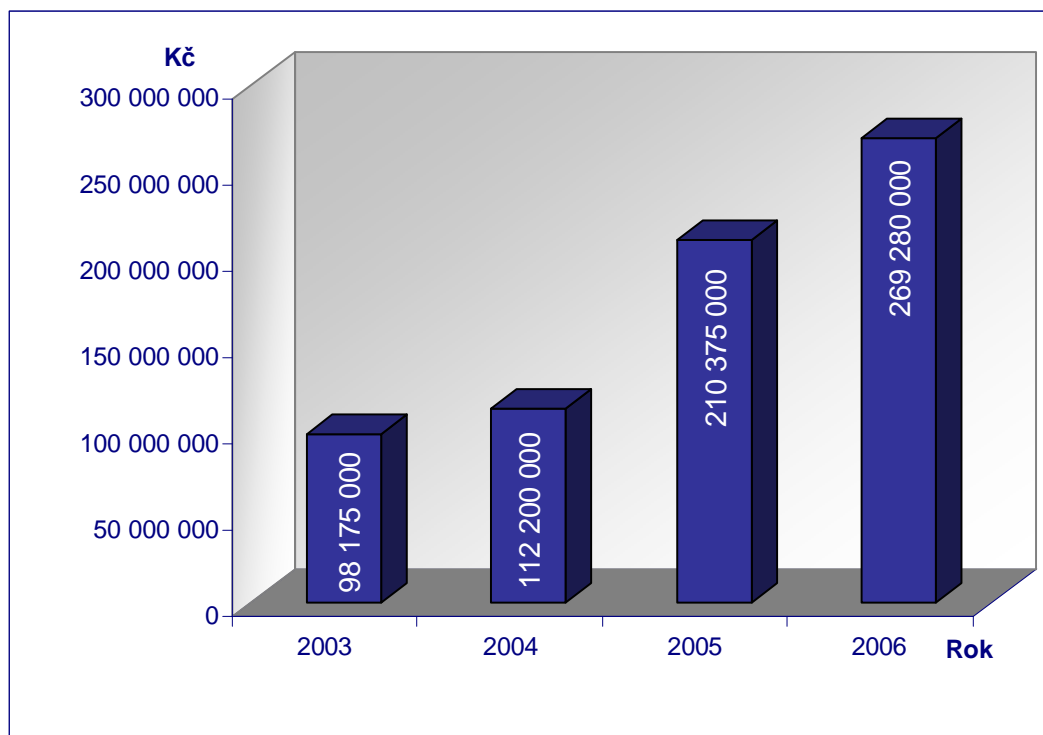


**GRAF Č. 3: PRODANÉ MIKROSKOPY SPOLEČNOSTÍ TESCAN, S.R.O.
V LETECH 2003 - 2006**

Zdroj: Zpracováno z interních dokumentů společnosti Tescan, s.r.o.

Jak lze vysledovat z grafu č. 3 nejúspěšnějším rokem, pokud by byl posuzován pouze podle prodeje mikroskopů, byl pro společnost Tescan zjevně rok 2005, kdy jich prodal celkem 88 kusů, což bylo o 33 kusů více než v roce 2004. Následující rok 2006 Tescan prodal sice o 7 mikroskopů více než v roce 2005, ale rozdíl již nebyl tak markantní. Stále má ovšem prodej rostoucí trend, což je pro společnost velmi dobré.

Podle obratu společnosti (viz. graf č. 4) lze též soudit, že společnost je v příznivé situaci, kdy obrat každým rokem roste. Největší skok je viditelný opět v roce 2005, což je samozřejmě i důsledek prodaných mikroskopů. Obecně je známo, že pokud je roční procentuální růst prodeje společnosti vyšší než 10 %, jde o dynamický trh. V případě společnosti Tescan byl růst prodeje vyšší než 10 % v letech 2003 – 2005. V letech 2005 – 2006 byl roční růst prodeje dokonce celých 60 %. Období 2005 – 2006 již v porovnání s ostatními tak silné nebylo. Jeho růst prodeje činil asi 7,96 %.



GRAF Č. 4: OBRÁT SPOLEČNOSTI TESCAN, S.R.O. V LETECH 2003 - 2006

Zdroj: Zpracováno z interních dokumentů společnosti Tescan, s.r.o.

Pozn.: Částky jsou přepočítány z měny Euro na CZK kurzem platným ke dni 29.3.2007 (1 € = 28,05 Kč)

7.6 Stručný popis konkurentů

V následujícím textu bude krátce popsána konkurence společnosti. Společnost Tescan má ve svém oboru po celém světě poměrně málo konkurentů. Na druhou stranu jsou to všechno společnosti velmi silné, rozsáhlé, rozvinuté a dynamické. Konkurenty společnosti Tescan jsou především společnosti JEOL, HITACHI, ZEISS a FEI. Tyto společnosti do současné doby společnost Tescan tolerovaly, jelikož věřily, že Tescan dlouho na trhu nepřežije a doufaly, že se zlikviduje sám vlastními silami. Tak se ovšem nestalo a Tescan stále roste, což si konkurence plně uvědomuje. Proto se rozhodla ukončit období tolerance a začala se bránit - válčit. Tescan toto pozoruje různými způsoby. Ať už jde o cenový boj nebo různé pomluvy právě proti společnosti Tescan.

Carl Zeiss SMT AG, Germany

Carl Zeiss je vedoucí mezinárodní skupinou společností v oboru optiky a optoelektroniky s celosvětovou působností. Carl Zeiss AG má firemní sídlo v německém Oberkochenu. Jednotlivé obchodní společnosti, které jsou součástí skupiny, podnikají na vlastní účet a rizika a stojí si většinou na prvním nebo druhém místě celosvětového žebříčku strategických pozic na trhu, vědy a výzkumu, technologie výroby nebo životního stylu. V roce 2004/2005 zaznamenala skupina Carl Zeiss prodejní výsledek ve výši 2,222 miliard EUR, Carl Zeiss má 11 500 zaměstnanců včetně 3 300 zaměstnanců mimo Německo. Skupina Carl Zeiss je přímo zastoupena ve více než 30 zemích světa. Obchod s brýlovými čočkami je v současné době realizován v rámci společnosti Carl Zeiss Vision International a zaujímá druhé místo na světovém žebříčku dodavatelů v oboru. (19, 20)

JEOL, Ltd.

JEOL je vedoucí celosvětový dodavatel vědeckých přístrojů používaných pro výzkum a vývoj na poli nanotechnologie, věd o životě, optického přenosu, soudnictví a biotechnologie. Produkty společnosti JEOL zahrnují vědecké přístroje a průmyslové vybavení. Díky využívání svých unikátních technologií, produktů, servisu a znalostí JEOL pomáhá svým zákazníkům dělat významné objevy a pokroky ve vývoji výrobků a vědeckém výzkumu. V roce 1949 společnost dokončila první JEM elektronový mikroskop. (14)

FEI Company

FEI Company je mezinárodní společnost zabývající se vývojem, výrobou a prodejem nástrojů pro nanotechnologie. Společnost FEI byla založena roku 1971. V roce 1998 se stala součástí globální společnosti FEI společnost Philips Electron Optics (ta vznikla roku 1949). FEI Company má čtyři hlavní vývojová a technologická centra. Ta jsou alokována v USA, v Holandsku a v České republice. Holandská a brněnská pobočka se zabývají tradiční elektronovou mikroskopií, dvě americké pobočky se věnují spíše polovodičovému průmyslu. Vedle těchto center FEI disponuje globální sítí obchodních a servisních center. Celosvětově společnost zaměstnává více

než 1 600 odborníků, z čehož asi 250 působí v Brně. Mezi zákazníky FEI patří např. největší společnost v oblasti polovodičového průmyslu, přední světové univerzity a výzkumné ústavy, velké farmaceutické společnosti, vývojová centra automobilového či leteckého průmyslu. (11)

Hitachi Europe, Ltd.

Hitachi Europe Ltd., se sídlem v Tokiu v Japonsku, je jednou z předních nadnárodních společností, která na celém světě zaměstnává přibližně 356 000 zaměstnanců. Ve fiskálním roce 2005 dosáhly konsolidované tržby výše 80,9 miliardy USD. Společnost nabízí pro různé sektory na trhu široký sortiment systémů, produktů a služeb, včetně informačních systémů, elektronických zařízení, energetických a průmyslových systémů, spotřebních výrobků a materiálů a finančních služeb. Společnost Hitachi založil Namihei Odaira v roce 1910 a jeho prvním výrobkem se stal elektromotor s výkonem 5 koní. V roce 1924 začala Hitachi vyrábět elektrické lokomotivy, roku 1932 dokonce ledničky a výtahy, poté následovaly turbíny, elektronové mikroskopy, elektrárny, kabelové rozvody, polovodiče atd. Roku 1981 byla spuštěna výroba barevných CRT obrazovek a superpočítačů. V dnešním sortimentu Hitachi se nachází přes 20 000 různých produktů od DVD kamer a spotřební elektrotechniky po vybavení pro jaderné elektrárny. (12)

7.7 Výrobky společnosti

Společnost je zaměřena na výzkum, vývoj a výrobu vědeckých přístrojů a laboratorního vybavení jako rastrovací elektronové mikroskopy, doplňkové příslušenství pro rastrovací elektronové mikroskopy, vybavení pro lehké optické mikroskopy a detekční systémy.

Historie mikroskopu: Podle některých zdrojů první drobnohled sestavil v roce 1650 Zacharias Jansen v Holandsku. V roce 1610 se na základě Jansenovy konstrukce mikroskopii zabýval Galileo Galilei. Jeden z jednoduchých mikroskopů sestavil v roce 1676 holandský obchodník a vědec Anton van Leeuwenhoek, jehož práce patřily k vrcholům mikroskopického pozorování 17. století. Významné dílo Roberta Hooka

Micrographia, v němž popsal v roce 1665 konstrukci mikroskopu s odděleným objektivem, okulárem a osvětlovacím zařízením. Jako první zahájila výrobu mikroskopů společnost Carl Zeiss v roce 1847. (9)

Obecná charakteristika výrobku: Mikroskop je zařízení, jehož cena se pohybuje od 2 mil. Kč výše. Životnost tohoto výrobku je asi 15 let, což závisí především na tom, jak moc se s mikroskopem pracuje. Životnost mikroskopu bude tedy rozdílná v laboratoři, kde bude mikroskop využíván 24 hodin denně a jiná životnost bude v laboratoři, kde mikroskop bude spíše pro „víkendové“ použití. Obecně pracují mikroskopy 10 až 15 let.

Výrobky nabízené společností Tescan: V současnosti společnost Tescan nabízí osm modelů tradičních wolframových rastrovacích elektronových mikroskopů VEGA v závislosti na velikosti komory a vakuových podmínkách a čtyři modely výkonných rastrovacích elektronových mikroskopů MIRA, které jsou vybaveny Schottkyho autoemisní tryskou.

a) **VEGA – rastrovací elektronové mikroskopy**

Jde o vysoce kvalitní, počítačem řízené, rastrovací elektronové mikroskopy s wolframovou žhavenou katodou pracujících jak ve vysokovakuovém režimu, tak i s nízkým vakuem v komoře.

Řada mikroskopů VEGA v současné době zahrnuje osm modelů dle velikosti komory a podle nároků zákazníka na vakuové podmínky, přesnost manipulace a komfort obsluhy. Jeden z těchto modelů, VEGA\\ SB, je zachycen na obr. č. 3.

Další silnou stránkou mikroskopů VEGA je bohaté softwarové vybavení, které je součástí standardní sestavy a může být dále rozšířeno i o volitelné softwarové moduly podle potřeb uživatele. Vybavení mikroskopů VEGA lze podle typu rozšířit o četné příslušenství, jako jsou detektory, kamery, analyzátory různých výrobců atd.



OBRÁZEK Č. 3: VEGA\\ SB – RASTROVACÍ ELEKTRONOVÝ MIKROSKOP

Zdroj: www.tescan.com

b) MIRA – autoemisní rastrovací elektronové mikroskopy

MIRA je nová řada výkonných rastrovacích elektronových mikroskopů vybavených Schottkyho autoemisní tryskou pro dosažení vysokého rozlišení velkého proudu a obrazu s nízkou úrovní šumu i při nízkých urychlovacích napětích.

V současné době zahrnuje série MIRA čtyři modely podle typu komory a vakuového systému. Jeden z modelů, MIRA\\ LMU, který je charakteristický velkou komorou s rozšířenými možnostmi nízkovakuového módu, je vyobrazen na obr. č. 4.



OBRÁZEK Č. 4: MIRA\\ LMU – AUTOEMISNÍ RASTROVACÍ ELEKTRONOVÝ MIKROSKOP

Zdroj: www.tescan.com

c) **Detektory a příslušenství**

K mikroskopům je nabízena celá řada detektorů a příslušenství buď vlastní výroby či plně kompatibilních produktů špičkových světových výrobců.

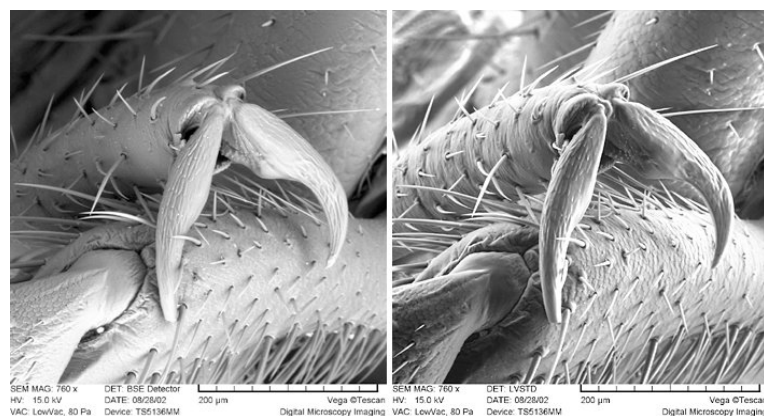
Jako ukázkou zde uvedu například detektor LVSTD (Low Vacuum Secondary Tescan Detector), patentovaný společností Tescan (viz. obr. č. 5). Jde o detektor sekundárních elektronů, speciálně určený pro práci při podmínkách nízkého vakua v komoře mikroskopu.



OBRÁZEK Č. 5: UKÁZKA KONSTRUKCE LVSTD

Zdroj: www.tescan.com

Obrázek č. 6 je určen pro porovnání charakteru BE a SE obrázků, pořízených BSE YAG detektorem (v levé části obrázku) a detektorem LVSTD (v pravé části obrázku).



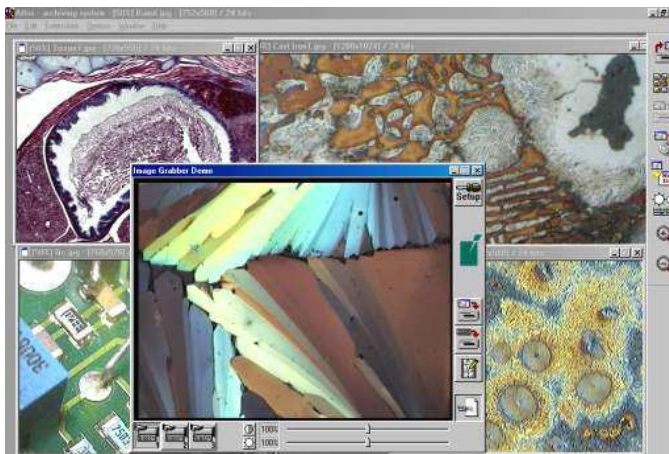
OBRÁZEK Č. 6: POROVNÁNÍ DVOU OBRÁZKŮ

(obrázek vpravo pořízen detektorem LVSTD)

Zdroj: www.tescan.com

d) *Software pro zpracování obrazu*

Univerzální obrazový procesor ATLAS (viz. obrázek č. 7) je určen k pořizování, zpracování a archivaci snímků z nejrůznějších obrazových zařízení. Pomocí TV kamery a digitalizační karty, případně pomocí digitální kamery je s jeho pomocí možno načítat a zobrazovat snímky ze světelných mikroskopů, endoskopů, makroobjektivů a jiných optických přístrojů.



OBRÁZEK Č. 7: OBRAZOVÝ PROCESOR ATLAS (NÁHLED)

Zdroj: www.tescan.com

Program obsahuje důmyslný archivační systém, který vytváří alba s obrázky. Umožňuje pak vyhledávání obrázků v albech podle různých kritérií. Dále obsahuje generátor zpráv pro tvorbu a tisk dokumentu přímo z programu, jakož i možnost exportu obrázků a dat do textových a tabulkových procesorů. Dále program obsahuje procedury pro zpracování obrazu a odměřování rozměrů objektů v obraze. Program je vybudován jako modulární systém, který je možno rozšiřovat o další „plug-in“ moduly.

7.8 Prodejní síť společnosti

Odbyt není možný bez schopných distributorů, dobré distribuce a servisní sítě. Opačně odbyt a výsledky výroby vyjadřují kvalitu distribuční sítě. Prodejní síť společnosti Tescan, s.r.o. je rozšířena takřka po celém světě.



OBRÁZEK Č. 8: PRODEJNÍ SÍŤ SPOLEČNOSTI TESCAN, S.R.O.

Zdroj: Zpracováno z interních dokumentů společnosti Tescan, s.r.o.

Kromě České republiky, kde jako distributor výrobků slouží prodejní oddělení, má Tescan obchodní zastoupení jak znázorňuje obrázek č. 8 také pro Německo, Nizozemsko, Belgii, Švýcarsko a Rakousko (EO Elektronen-Optik-Service GmbH), pro USA a Kanadu (Tescan USA Inc.), pro Koreu (DAE IL Commerce Ltd.), pro Itálii (G. GAMBETTI KENOLOGIA SRL), pro Kubu (BDC International S.A.), pro Čínu a Hong Kong (TESCAN (China)), pro Mexiko a Latinskou Ameriku (Micra Ingenieria S.A.), pro Tchaj-wan (Harvest Scientific Corporation), pro Francii (ELOÏSE S.A.R.L.), pro Singapur, Malajsi, Thajsko, Filipíny a Indonésii (X-Technology Sdn. Bhd.), pro střední východ - Spojené arabské emiráty, Jordánsko, Saudská Arábie, Irák, Egypt, Omán, Súdán, Sýrie, Libanon, Palestina, Bahrajn, Katar, Jemen, Libye, Kypr (Tescan Middle East), pro Indii (Advance Scientific Equipment Pvt. Ltd.), pro Rusko, Bělorusko, Ukrajinu a Střední Asii (Exiton Analytic JSC), pro Alžírsko, Maroko a Tunisko (DERLAB S.a.r.l.), pro Pákistán (ORION INTERNATIONAL), pro Jihoafrickou republiku (WIRSAM SCIENTIFIC & PRECISION EQUIPMENT (PTY) LTD), pro Polsko (Uni-Export Instruments Polska s.c.), pro Nový Zéland a Austrálii (Australasian Technical Solutions), pro Anglii (Obducat CamScan Ltd.), pro Írán (Nouavar Shad Co. Ltd.), pro Španělsko (Nucliber), pro Izrael (New Technology

Ltd.), pro Portugalsko (LABOMETER Lda.), pro Turecko (NanoSpek Ltd. Sti.), pro Řecko (EPSILON ALPHA Environmental and Analytical Instruments and Equipment), pro Slovensko (KVANT spol. s r. o.), pro Lotyšsko (NOTA BENE - Latvija), pro Litvu (LABOCHEMA), pro Rumunsko (Viola) a pro Finsko (Sintrol Oy). Tyto distributory lze rozdělit do čtyř skupin:

První skupinou jsou distributoři, kteří se věnují výhradně distribuci mikroskopů společnosti Tescan. Což jsou pouze dva, a to v USA a v Německu.

Druhou skupinou jsou distributoři, kteří sice také nabízejí pouze mikroskopy společnosti Tescan, avšak se ještě zabývají jinou, přidruženou činností. V tomto případě má společnost Tescan takového distributora jen jednoho, a to v Rusku, který se zabývá kromě distribuce mikroskopů společnosti Tescan ještě distribucí analyzátorů, kdy se snaží nabízet mikroskop zároveň s analyzátořem, tedy jako systém.

Třetí skupinou jsou distributoři zastupující více společností. Ti tvoří drtivou většinu distributorů společnosti Tescan.

Čtvrtou skupinou jsou distributoři, kteří musí nabízet výrobky v teritoriích, kde je trh malý, omezený, jako např. Portugalsko, kde se prodá průměrně 1 mikroskop za 3 roky a kde se navíc samozřejmě musí opět počítat s konkurencí. Tito distributoři dělají tuto činnost pouze jako svoji okrajovou záležitost, jelikož by je pouze prodej mikroskopů neuživil.

7.8.1 Způsoby prodeje distributorů

Každý distributor se musí neustále starat o své zákazníky, ale také aktivně vyhledávat potenciální nové zákazníky. Je více způsobů, jak může distributor přijít k novému zákazníkovi. Může se například doslechnout, že někdo někde shání mikroskop nebo může jít o dřívějšího zákazníka, který má opět o mikroskop zájem, a které je tedy potřebné průběžně sledovat a zjišťovat jejich přání a potřeby nebo je vypsána veřejná soutěž nebo může jít o prostou náhodu, kdy přímo zákazník kontaktuje distributora, že chce koupit od něj mikroskop.

Jejich hlavní náplní je mimo jiné posílat nabídky výrobků, které prodávají, dále se účastnit vypsanych veřejných soutěží a v neposlední řadě poskytovat tzv. zákaznickou aplikační podporu. Distributoři výše uvedených prvních dvou skupin většinou mají svoji laboratoř a obvykle si od společnosti Tescan zakoupí jeden mikroskop, který potom používají jako demonstrační přístroj pro potenciální zákazníky. Pokud má tedy zákazník zájem, distributor ho pozve do své laboratoře a tam zákazníkovi provedou analýzu vzorků, které si s sebou zákazník přinese, předvedou mu, co všechno mikroskop dokáže, jaké má funkce, jak se s ním pracuje a dají mu potřebné informace. Zákazník si tímto způsobem obejde všechny konkurenty a potom se na základě získaných informací a analýz vzorků rozhoduje o koupi. Pokud se rozhodne tedy pro koupi mikroskopu, dohodne si s distributorem konečnou cenu a uzavřou smlouvu. Distributor potom pošle společnosti Tescan objednávku na mikroskop s určitým příslušenstvím a do určitého termínu. Tescan potvrdí objednávku, zadá mikroskop do výroby. Jelikož se mikroskop vyrábí obvykle asi šest měsíců, má společnost kvůli zkrácení dodací lhůty třeba jen na čtyři týdny již několik mikroskopů ve výrobě, kde se potom už jen mikroskop přizpůsobí specifickým požadavkům určitého zákazníka a upřesní se dodací lhůta. Poté se mikroskop odesílá distributorovi.

Jsou používány dva způsoby úhrady. Buď distributor zaplatí do 30 dnů (tak to funguje např. s Německem nebo s USA), kdy se společnost Tescan nedozví přesnou skutečnou cenu, za kterou distributor mikroskop prodává, jelikož si distributor k ceně z ceníku společnosti Tescan samozřejmě připočítává provizi, kterou si může stanovit sám anebo se placení děje na základě dokumentárního akreditivu (např. Korea), kde má většinou ten zákazník podmínku, že musí být akreditiv vystaven přímo na výrobce, což znamená, že společnost Tescan se v tomto případě dozví, za jakou cenu distributor mikroskop přesně prodává a má tak lepší přehled.

Důležitým argumentem pro prodej je také délka záruky. Společnost Tescan běžně poskytuje na své produkty záruku 24 měsíců a to jak pro tuzemský tak i pro zahraniční trh, což je jedna z jejích konkurenčních výhod.

7.8.2 Rozdíly ve způsobech prodeje podle teritorií

Každý distributor si musí najít způsob, jak svůj výrobek prosadit. Způsob prosazení se liší podle trhů a teritorií, kde jsou přístroje nabízeny. Například strategie prosazování výrobků, které se daří např. v Koreji se již nedá uplatnit např. v Americe. Jako názorný příklad zde lze uvést korejského zástupce společnosti Tescan, který založil svoji prodejní strategii na tom, že tvrdí, že se jedná o kvalitní evropský výrobek, který se sice neprodává levně, ale jde o evropskou kvalitu, výrobky stoprocentně vyráběné v Evropě. Na rozdíl třeba od japonských mikroskopů, které se vyrábí v Asii nebo Číně a jsou levné. Tato strategie tomuto distributorovi vychází a tak je Korea třetím největším trhem společnosti Tescan. Tato strategie však neplatí např. pro Ameriku. Tam se vychází z předpokladu, že Japonsko úspěšně vyrábí a prodává automobily (např. značka Honda je spolehlivá, má kvalitní servis i přijatelnou cenu) a tak americký zákazník předpokládá, že když jsou z Japonska kvalitní automobily, tak jsou i kvalitní mikroskopy. A není tak ochoten diskutovat o evropské kvalitě. Tento argument by tam tedy neuspěl, takže je třeba hledat jiný, úspěšný.

Ceny mikroskopů: Pokud jde o cenu mikroskopů mezi společnostmi Tescan a distributory, kteří je prodávají, tak se obchoduje na základě tzv. transfer cen. To jsou ceny dané mezi společnostmi Tescan a určitým distributorem. Společnost Tescan tedy nemá jednotné ceny. Ceny se liší podle toho, zda se obchoduje v teritoriu za eura, či v jiném teritoriu za dolary, kde jsou ceny vyšší z toho titulu, jak se hýbe dolar vůči euru i vůči koruně.

7.8.3 Segmenty trhu

Trh společnosti Tescan je členěn zejména na segmenty jako jsou průmyslové společnosti, státní instituce, laboratoře, školy apod.

Pokud jde o státní instituce v ČR, tak tam je problém, že takové instituce jako např. Ústavy akademie věd a univerzity jsou stále z minulosti přesvědčeny, že zahraniční mikroskop je lepší než český a v neposlední řadě je pro české státní instituce zaškolení např. v Paříži nebo v Tokiu stále atraktivnější než zaškolení v Brně. Naproti

tomu např. pro korejské nebo čínské zákazníky je zaškolení v Brně vcelku atraktivní záležitostí.

Pokud jde o průmyslové společnosti (např. ABX, Lanškroun aj.), tak těm nejde ani tak o značku, ale jde jim především o to, aby se s přístrojem dobře pracovalo a aby měli blízko servis. Takže na tomto poli je společnost Tescan daleko úspěšnější.

Dalších úspěchů dosahuje společnost také v kriminalistickém ústavu v Praze, což ale souvisí především s tím, že mikroskopy společnosti Tescan jsou všeobecně vhodné pro forenzní vědy.

Mikroskopy vyráběné společností TESCANA, s.r.o. mají uplatnění především v oblastech jako jsou např. metalurgický průmysl, automobilový průmysl, chemický průmysl a farmaceutický, ocelářský průmysl, textilní průmysl, dřevařský průmysl, strojírenský a petrochemický průmysl, mikroelektronika, lékařství, biomedicína, školství, forenzní vědy a další.

7.9 Současná organizační struktura společnosti

Současná organizační struktura společnosti Tescan (viz. schéma č. 16) má funkční charakter a vypadá tak, že společnost má generálního ředitele, pod kterého se seskupují pracovníci a jednotlivé aktivity podle zdrojů do osmi samostatných oddělení, kdy některá oddělení jsou rozvinuta do dalších pododdělení. Principem jsou zmocněnci, kteří mají zodpovědnost na různých úrovních, což dává vedení volný prostor ke strategickým úkolům stejně jako ke spolupráci jednotlivých funkčních oblastí, odběratelů, dodavatelů apod.

Hlavní síla společnosti je především ve výzkumu a vývoji, který realizuje okolo šestnácti dobře vzdělaných pracovníků. Růst produkce není možný bez výrobní kapacity, která je další silnou stránkou společnosti. Strojní elektrické dílny zaměstnávají více než dvacet pracovníků. Nezbytné je se také zmínit o oddělení pro závěrečné seřízení mikroskopů a zákaznický servis a služby s jeho sedmi techniky.

Logistické oddělení má základní význam, protože zásobení a dodávání všech komponent pro mikroskopickou výrobu, kdy se jedná o přibližně 5 000 položek, ve správný čas, je pro společnost velmi důležitým prvkem.

Samostatné marketingové oddělení ani marketingového specialistu, který by se věnoval přímo jen marketingu a měl za jeho činnost plnou odpovědnost společnost Tescan nemá. Veškeré marketingové aktivity jsou soustředěny ve společném oddělení odbytu a marketing. Prodejní oddělení zahrnuje sedm osob. Tři z nich jsou zaměstnanci obchodní administrativou, jedna osoba potom pečuje o činnosti a povinnosti spojené s přepravou zboží, dokumentů a také postupem celního odbavení. Technické záležitosti a aplikace stejně jako předvádění mikroskopů, propagační materiály jsou přiděleny dvěma aplikačním technikům.

Zbývající zaměstnanci jsou zaměstnanci účetnictvím, administrativou a prodejem.

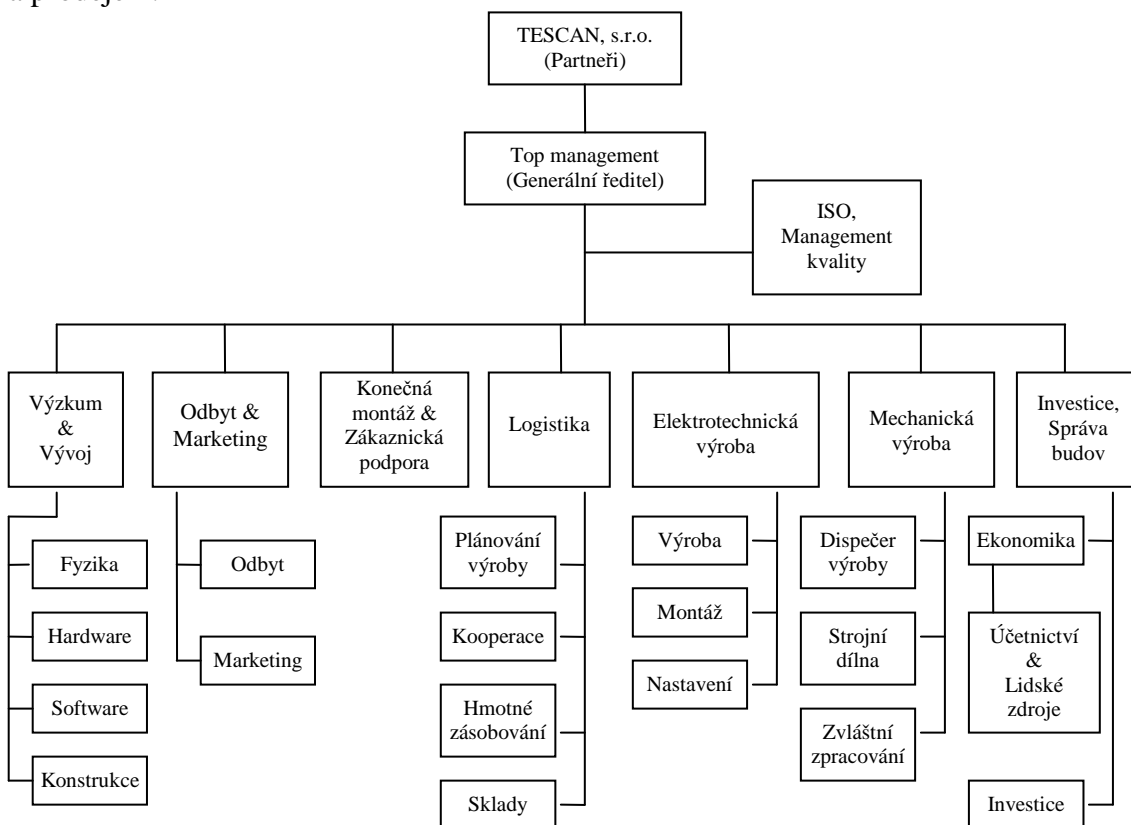


SCHÉMA Č. 16: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI TESCAN, S.R.O.

Zdroj: Zpracováno z interních dokumentů společnosti Tescan, s.r.o.

Žádná společnost by nemohla fungovat bez jejího managementu. Generální ředitel společnosti Tescan je též jedním ze zakladatelů společnosti, který se plně věnuje své práci, spojené s elektronovými mikroskopy, již více než 30 let. Top management společnosti Tescan zahrnuje šest ředitelů, a to technický ředitel, který je odpovědný za výzkum, vývoj a jakost výroby, obchodní ředitel, který odpovídá za prodej a marketing, ředitel výroby a logistiky, který je odpovědný za mechanickou a elektrickou výrobu, kompletaci a logistiku, ředitel pro fázi konečné montáže a zákaznický servis, ředitel majetkového držení a investic, finanční ředitel, který odpovídá za ekonomiku a finance.

V tabulce č. 5 jsou uvedeny prostory společnosti s jejich přesnými rozměry. Zbývající plocha (1380 m²) zahrnuje oddělení jako jsou prodej, logistika, elektrické dílny, výzkum a vývoj, místnosti pro diskuze, sociální zařízení apod.

TABULKA Č. 5: PLOCHA SPOLEČNOSTI V ČÍSLECH

Celková plocha	2 354 m²
Strojní dílna	480 m ²
Kompletace	104 m ²
Sklady	130 m ²
Finální montáž	90 m ²
Balení	100 m ²
Čisté prostory (speciální podmínky)	70 m ²
Ostatní	1380 m ²

Zdroj: Zpracováno z interních dokumentů společnosti Tescan, s.r.o.

Jsou tu prostory užitečné pro prezentace, předvádění demonstrací, laboratoře pro vývoj a výzkum apod. Mikroskopy jsou zde používány lidmi z oddělení vývoje a výzkumu pro testování a dokazování výsledků jejich zkoumání. Předváděcí zařízení vybavené všemi dostupnými vyráběnými doplňky nejen od Tescanu, ale i jinými mikro-analyzátoři pochází od nejvýznamnějších výrobců jako jsou Bruker, Oxford Instruments aj. určené pro školení a předvádění zákazníků a také pro činnosti společnosti Tescan, jako analýzy vzorků posílaných zákazníkům apod.

Při vyjednávání a diskutování plní své poslání místnosti pro schůzky a setkání, které podporují přátelské vztahy se současnými či nastávajícími partnery.

7.10 Marketingová strategie společnosti

To, že společnost nemá samostatné marketingové oddělení však neznamená, že nemá marketingovou strategii. Společnost Tescan ji má a ve svém úvodu tento dokument vypovídá o tom, na základě čeho jsou stanoveny cíle společnosti.

Marketingová strategie společnosti Tescan zohledňuje:

- situaci na trhu v jednotlivých teritoriích;
- dlouhodobý měnový vývoj (vztah USD, EUR k CZK, EUR k USD);
- soustavný tlak na ceny ve zvláště citlivých teritoriích (např. Čína, Korea, USA);
- plán růstu mzdových výdajů.

Na základě těchto podmínek byla stanovena marketingová strategie společnosti, která se zaměřuje na následující obecné cíle.

1. Vybudování společnosti Tescan jako renomovaného, kompetentního a spolehlivého dodavatele kvalitních hi-tech výrobků.
2. Rozšířit povědomí o značce Tescan.
3. Zvýšit podíl společnosti Tescan na trzích, kde je společnost již zavedena zvýšením prodeje konvenčních mikroskopů VEGA, prodejem autoemisních mikroskopů MIRA a představením nového výrobku – přístroje s elektronovým a iontovým svazkem LYRA a zahájením jeho prodeje v roce 2008. Tohoto cíle společnost může dosáhnout např. snižováním cen; tlakem na distributory, aby více prodávali nebo bude nabízet vyšší parametry u svých výrobků, pokrokovější či nové výrobky.
4. Zintenzívnit činnost na Blízkém a Středním Východě a v Latinské Americe (v těchto teritoriích se společnosti nedaří buď vůbec nebo tak, jak by si představovala).
5. Připravit podmínky pro vývoj nových produktů s nejvyššími technickými parametry a uplatněním v nejnáročnějších technických oborech. Společnost si je vědoma, že pokud chce vyrábět nové výrobky s vyššími parametry, tak se na to musí připravit, protože jak vyplývá i z dosažených výsledků,

ve stávající budově, za stávajících podmínek nebude moci dosáhnout výrazně vyššího obrátu.

7.10.1 Kroky vedoucí k naplnění určené marketingové strategie podle vedení

Nástroje zvýšení prodeje

Aby společnost zvýšila prodej, musí zvyšovat technickou úroveň a kvalitu výrobků. Musí se snažit upravit cenovou politiku tak, aby výrobky Tescan byly cenově konkurenceschopné. Pokud je již výrobek prodán, zákazník očekává, že bude mít kvalitní servis. Což vyžaduje opakovaná školení servisních pracovníků – distributorů. Je tedy třeba vést distributory nejen k tomu, aby se snažili prodat, dodat a dělat servis, ale také aby zákazníkům pomáhali řešit jejich problémy neboli poskytovali kvalitní zákaznickou a aplikační podporu. Příkladem takové podpory může být třeba situace kdy zákazníkovi již nestačí jeho starší model mikroskopu a chtěl by si pořídit nějaký nový s nějakými novými funkcemi. Distributor by měl být schopen, jít za tím zákazníkem, promluvit s ním o tom, o co by měl zájem a potom na mikroskopu, který má od společnosti Tescan jako demonstrátor zkoušet, jestli to jde a jak by to bylo případně lepší a nakonec zákazníkovi říci, zda je přístroj schopen dělat ony určité úkoly a za jakých podmínek. Jiná situace je kdy zákazník dosud mikroskop neměl a má o něj zájem. V tomto případě musí distributor poskytnout zákazníkovi základní informace o tom, co mu koupě mikroskopu přinese, tzn. jaké úkoly na něm lze provádět, použít ho, že na té koupi lze i vydělávat peníze a to pokud by např. mikroskop pronajímal společnosti, která mikroskop nemá apod.

Rozšiřování povědomí o značce Tescan

Snahou společnosti Tescan je, budovat tuto společnost tak, aby měla svůj určitý charakteristický image. Společnost má proto svého grafika, který každý rok navrhne kalendář, brožury, postery apod.

Společnost aktualizuje logo podle trendů v oboru (viz. obr. č. 9). Logo společnosti vyjadřuje zaměření nejen společnosti, ale i situaci nebo snahu v tomto oboru elektronové mikroskopie. Protože dřív elektronové mikroskopy nebyly řízeny

počítačem, používala společnost jako heslo v logu „Digital Microscopy Imaging“. V současné době se digitální mikroskopické zobrazení stalo již samozřejmostí a začalo se velmi aktivně používat označení „Nanotechnologie“. Proto se společnost Tescan rozhodla logo aktualizovat.

Staré logo (1991 – 2006)



Nové logo (od 2007)



OBRÁZEK Č. 9: STARÉ A NOVÉ LOGO SPOLEČNOSTI TESCOAN, S.R.O.

Zdroj: Zpracováno z interních dokumentů společnosti Tescan, s.r.o.

Povědomí o značce se rozšiřuje i tím, jaké má společnost propagační materiály. Tyto materiály se snaží mít společnost Tescan kvalitní, s vysokou schopností upoutat a s přiměřeně vypovídací schopností.

Dalším nástrojem rozšiřování povědomí o značce je být vidět na různých výstavách, konferencích, seminářích a workshopech.

Společnost se zviditelňuje nejen přímo v jejích oboru, ale i v navazujících oborech jako je třeba mikroanalýza a to tak, že poskytuje demonstrační přístroje pro předvádění, kurzy, školení apod. Příkladem je třeba společnost Oxford Instruments, která vyrábí analyzátory. Když tato společnost pořádá třeba nějaké školení nebo kurz, kde chce předvádět svoje analyzátory, musí mít jako základ nějaký mikroskop. Společnost Tescan jim poskytne na 2 nebo 3 roky mikroskop zdarma, oni ho mají ve své laboratoři a předvádí díky němu ty svoje analyzátory. Tímto způsobem se zákazník dostane do styku s mikroskopem Tescan, kdy je také třeba zdůraznit, že zákazník na analyzátory je potenciálním zákazníkem i na mikroskopy.

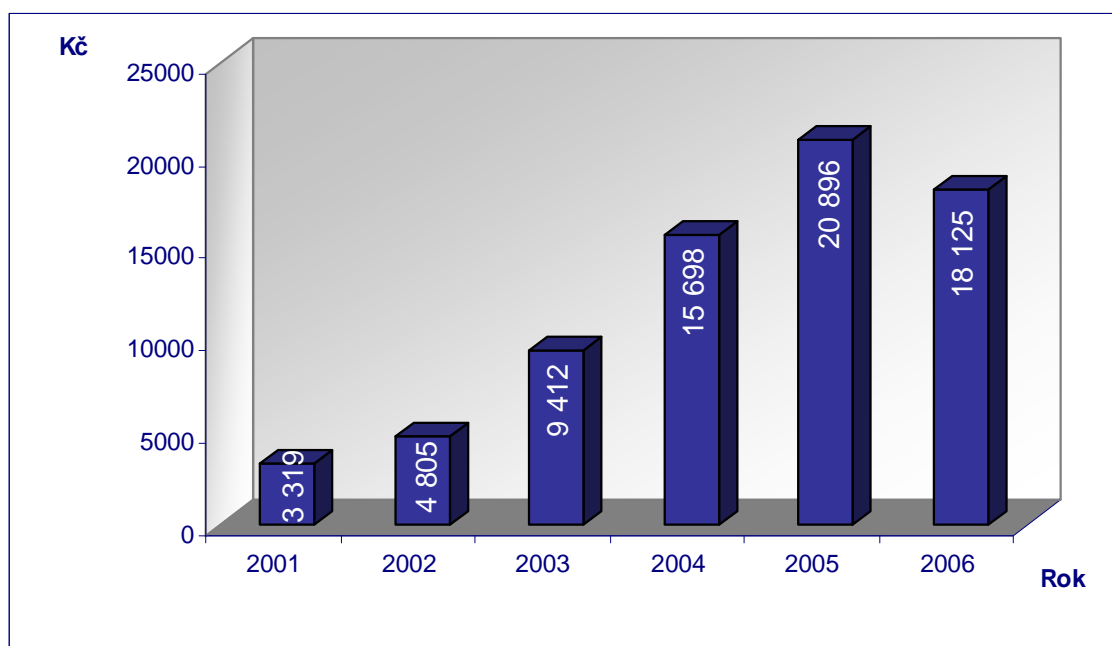
Další důležitou možností rozšiřování povědomí o značce jsou návštěvy teritorií a potenciálních zákazníků.

U všech těchto nástrojů spolu úzce souvisí technická a obchodní stránka. Spolupráce technického a vývojového oddělení v těchto marketingových záležitostech

je nepostradatelná. A v neposlední řadě je také třeba vzít v úvahu odlišnosti jednotlivých teritorií (např. USA a Korea ve vztahu k japonským výrobkům).

Předpoklady pro zvyšování technické úrovně sortimentu

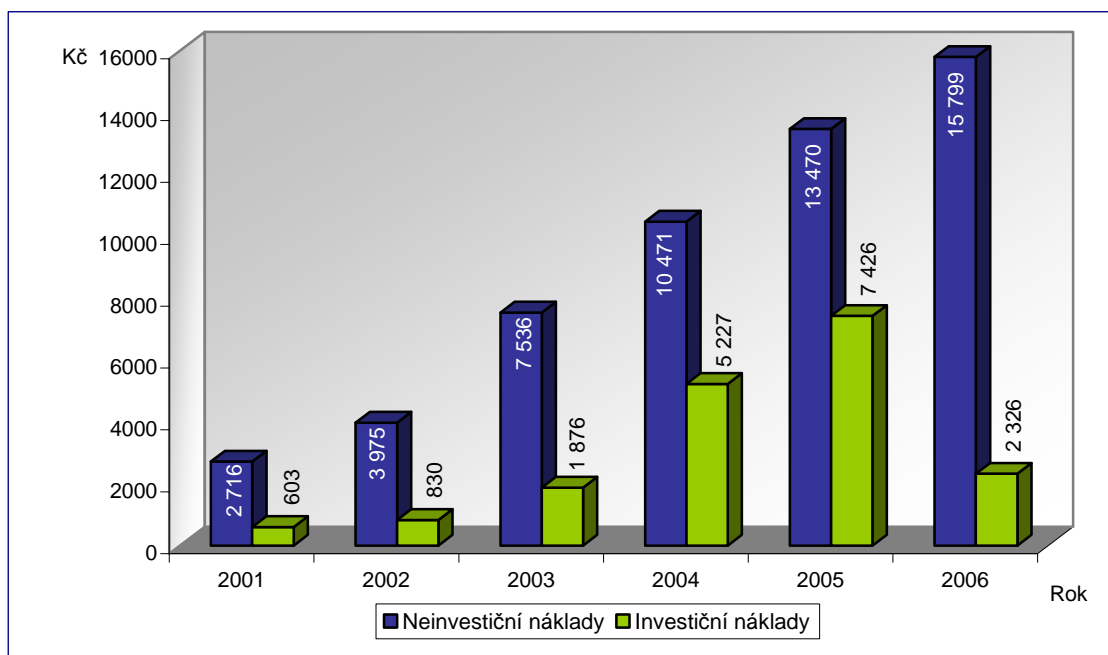
Aby byla společnost schopna vytvořit nějaké nové výrobky s vysokými parametry, musí nejdříve investovat do rozvoje a technologií. Graf č. 5 zobrazuje dosavadní vložené investice do výzkumu a vývoje v letech 2001 – 2006. Jak je vidět trend byl od počátku vzniku společnosti rostoucí, až rok 2006 zaznamenal pokles. Na grafu č. 6, na následující straně, lze vypožorovat, že v tomto roku klesly investiční náklady a neinvestiční náklady oproti roku 2005 vzrostly. Investičními náklady jsou tu míněny především investice do nehmotného majetku, pozemků, budov, přístrojů a podobně. Neinvestičními náklady jsou především mzdy a ostatní (např. prototypy). V roce 2006 bylo investováno 2.326 tis. Kč do přístrojů, kdežto neinvestiční náklady činily celých 15.799 tis. Kč, kdy na mzdy bylo vydáno 13.132 tis. Kč ostatní neinvestiční náklady činily 2.667 tis. Kč.



**GRAF Č. 5: CELKOVÉ NÁKLADY SPOLEČNOSTI TESCAN, S.R.O.
NA VÝZKUM A VÝVOJ V LETECH 2001 – 2006**

Pozn.: Údaje jsou v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno z interních dokumentů společnosti Tescan, s.r.o.

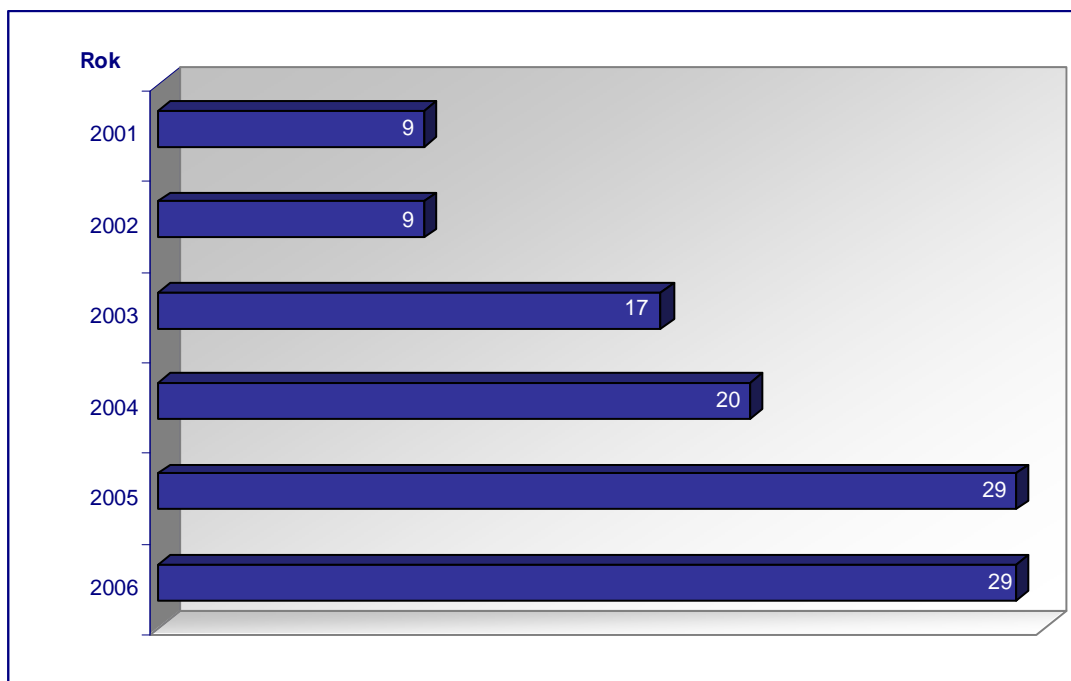


GRAF Č. 6: NEINVESTIČNÍ A INVESTIČNÍ NÁKLADY SPOLEČNOSTI TESCAN, S.R.O. NA VÝZKUM A VÝVOJ V LETECH 2001 – 2006

Pozn.: Údaje jsou v tis. Kč

Zdroj: interní materiály společnosti Tescan, s.r.o.

Zvyšují-li se investice na výzkum a vývoj se zvyšuje se i počet zaměstnanců pracujících v tomto oddělení výzkumu a vývoje, jak viditelně dokazuje graf č. 7 na následující straně. Tento trend má dlouhodobý charakter, protože při založení společnosti, v roce 2001, v tomto oddělení pracovalo pouze 9 pracovníků, nicméně postupem času, se zvyšujícími výdaji do výzkumu a vývoje, se jejich počet vyšplhal až na 29 pracovníků. Tento počet prozatím od roku 2005 stagnuje. Pokud se ovšem bude v budoucnu výroba rozšiřovat, což je pravděpodobné, protože vývoj objemu prodeje a růst aktivit společnosti se stále zvyšují, lze předpokládat, že se bude zvyšovat počet zaměstnanců v tomto oddělení.



**GRAF Č. 7: VÝVOJ POČTU PRACOVNÍKŮ V ODDĚLENÍ VÝZKUM A VÝVOJ
V LETECH 2001 – 2006**

Zdroj: interní materiály společnosti Tescan, s.r.o.

Jelikož strojní vybavení potřebuje také obsluhu, je třeba najít kvalifikovaný personál, což není jednoduchá záležitost. Proto je třeba investovat do lidských zdrojů.

K výrobě je potřebná vhodná budova, která musí být vhodným způsobem vybavena, musí být zajištěna tak, aby se v ní dalo pracovat a musí splňovat určité technické podmínky (např. v prašném prostředí nelze mikroskopy vyrábět), což vyžaduje investice do výrobních budov.

Vzhledem k tomu, že jeden mikroskop se skládá z asi pěti tisíc položek a je vyžadováno mít všechny díly ve správném čase na správném místě a tím jak roste společnost, roste i výroba, je čím dál tím více nutná i investice do informačního systému.

7.10.2 Plán marketingových aktivit

Součástí marketingové strategie je i plán marketingových aktivit (viz. tab. č. 6). Společnost bohužel již na začátku roku 2007 nestíhá plnit zadané termíny.

TESCAN – účast 1 pracovník Exponát VEGA ?M	
Workshop českých a slovenských uživatelů REM TESCAN, TESCAN Brno 1. den prezentace uživatelů 2. den prezentace výrobků TESCAN prohlídka společnosti	září/říjen 2007
SEMICON EUROPA Stuttgart Přímá účast Tescanu Návrh stánku Realizace stánku Exponáty MIRA FESEM a LYRA FIB SEM	9. – 11.10.2007 květen/červen 2007 září 2007
Kriminalistická konference v Praze TESCAN – účast 2 pracovníci	září a/nebo listopad 2007
APLIKAČNÍ LISTY	
Nanostruktury keramiky (základní výzkum)	31.7.2007
Beton	28.2.2007
Analýza azbestu	30.4.2007
INZERCE	
Microscopy and Analysis	celý rok
Materials World	3 inzeráty do 05/2007

Zdroj: Zpracováno z interních dokumentů společnosti Tescan, s.r.o.

7.10.3 Setkání distributorů

Další záležitostí, kterou lze zařadit do marketingových aktivit jsou setkání distributorů tzv. dealers meetings. Společnost Tescan tyto setkání pořádá každých 18 měsíců. Toto setkání není povinné, ale pro toho, kdo se přihlásí, má toto setkání kladný vliv na jeho práci. Obvykle se schází kolem 30 distributorů.

Účel setkání distributorů:

- Poskytnout informace distributorům o výsledcích v minulém období, o změnách ve společnosti, informace o vylepšeních stávajících výrobků.
- Představení nových výrobků. Vzhledem k tomu, že jde o technicky složitá zařízení, má toto představení jednak teoretickou a jednak praktickou část. Součástí teoretické části jsou různé přednášky a prezentace, kde jsou představeny nové výrobky, na jakém principu byly vytvořeny, čím se liší od konkurence. Během praktické části jsou distributoři provedeni po společnosti.
- Prezentace distributorů s informacemi o trzích, o hlasech trhu, analýza úspěchu či neúspěchu, připomínky k práci Tescanu. V této části jde o to, aby se distributoři krátce představili, řekli, co jejich společnost dělá, jakým způsobem

pracují, v čem jsou silní a v čem naopak slabí, jakým způsobem nabízí výrobky Tescan, jakým způsobem kontaktují zákazníky, odkud berou nové kontakty, jaké mají problémy, proč třeba neuspějí u zákazníka nebo ve veřejných soutěžích a další informace, které můžou společnosti Tescan pomoci lépe reagovat na situaci na trhu.

- Vyhodnocení práce distributorů. Jde o velice motivující okamžik pro distributory, kdy jsou ti nejlepší odměňováni za výsledky své práce. Jelikož jsou to všichni cizinci, společnost Tescan volí jako odměnu např. český křišťál, který jim vždy udělá radost.

7.11 Metody propagace výrobků společnosti

Společnost TESCAN, s.r.o. je světoznámý producent a vývozce hi-tech produktů v oblasti prohlížečích mikroskopie. Hi-tech je označení pro nejpokrokovější dostupnou technologii, konkrétní vysokoúrovňové oblasti. Toto označení s sebou nese i určitou prestiž.

Svým zaměřením má společnost blízko k oboru nanotechnologie, čímž se označuje technický obor, který se zabývá tvorbou a využíváním technologií v měřítku řádově nanometrů (obvykle cca 1-100 nm), tzn. 10^{-9} m (biliontiny metru), což je přibližně tisícina tloušťky lidského vlasu. (10)

Vzhledem ke svému zaměření, charakteru výrobku a specifického trhu používá společnost Tescan pro svoji propagaci, resp. propagaci svých výrobků prostředky, které je možné rozdělit do několika skupin.

Tištěný propagační materiál

- Brožura obsahující všeobecné informace o společnosti a jejích výrobcích. Nejsou zde žádné detailní údaje o výrobcích. Účelem brožury je poskytnutí informací při prvním styku se zákazníkem, ukázat kvalitní zpracování brožury (na kvalitním papíře, kdy grafice je věnována velká pozornost), které naznačuje, že stejnou kvalitu a pečlivost společnost poskytuje svým výrobkům.

- Katalogové listy jednotlivých typů přístrojů. Těm je opět věnována vysoká péče, tedy kvalitní papír i zajímavá grafika. Účelem je poskytnutí podrobnějších informací o výrobku. Je zde spousta detailů, různé nákresy.
- Postery. Společnost je využívá jako dekoraci na výstavách či konferencích. Poskytuje je i svým distributorům do laboratoří a ti je dál předávají svým zákazníkům.

Internetové stránky

Internetové stránky jsou v dnešní době pro úspěšnou společnost nutností. Internetové stránky společnosti Tescan jsou dostupné v českém i anglickém jazyce a jsou členěné na sekce o výrobcích, o společnosti, referenční listina, aktuality, tedy nějaké novinky či akce a galerii snímků, která je určena pro ty, kteří se chtějí dozvědět, co všechno se dá díky mikroskopu zjistit.

Pokud jde o sekci výrobky, je zde uveden přehled, který obsahuje informace základního charakteru o výrobcích společnosti Tescan. Dále jsou tu jednotlivé skupiny výrobků, VEGA, MIRA, detektory příslušenství a software a u každé této položky se dá najít konkrétní podrobný popis určitého výrobku.

V sekci o společnosti se lze dozvědět historii společnosti, sídlo, kontakty, prodejní síť a také jsou zde zveřejněny certifikáty společnosti, politiky jakosti a environmentu.

Další sekci jsou reference. To jsou publikace, články, které o společnosti Tescan vyšly. Tuto sekci někteří zákazníci vyhledávají, aby věděli, že nekupují neznámý přístroj, že se běžně používá, zná se, píše se o něm.

Toto všechno je část veřejně přístupná. Ovšem internetové stránky této společnosti skrývají i něco navíc. Je to část, kam nemá přístup každý návštěvník webových stránek, jsou to informace určené jen pro distributory společnosti. Je zde část reference, což je seznam všech zákazníků, kterým Tescan dodal mikroskop. Jsou tu

novinky, software (nejnovější verze softwaru, aj.), dokumenty (brožury, fotografie, poznámky použití, vzorky, prezentace aj.), servisní informace a manuály, podpora prodeje (reference, objednáací lístky).

Konference a výstavy

Každá konference se skládá z pásma odborných přednášek, zahrnuje výstavu přístrojů a potom také prezentace, kdy účastníci konference předvádějí své práce na různě zaměřených přístrojích.

Tyto konference a výstavy jsou organizovány různými mezinárodními organizacemi působícími v oblasti elektronové mikroskopie. Nemusí jít nutně o mikroskopickou společnost, ale tyto konference a výstavy mohou organizovat i různé organizace nebo instituce zaměřené třeba na materiállovědu nebo s lékařským či biologickým zaměřením apod. Podle organizátora jsou potom výstavy buď všeobecně zaměřené nebo úzce specializované v jednom oboru, např. polymery.

Účastníky těchto konferencí a výstav je především akademický sektor, tzn. pracovníci různých výzkumných ústavů, pracovníci univerzit, škol apod., dále se účastní výrobci přístrojové techniky a to ať už mikroskopáři nebo výrobci mikroskopů, výrobci analyzátorů, výrobci různých zařízení pro přípravu vzorků a další. Ti tam tedy prezentují svá zařízení nebo se účastní i odborných přednášek, kdy mluví o svém vývoji a výzkumu.

Účelem účastí výrobků je jednak podívat se, co dělá konkurence a jednak se prezentovat, aby bylo vidět, že společnost má pěkný stánek, má ho dobře obsazený a že se tedy společnosti asi daří.

Tak jako se konference a výstavy konají mezinárodně, konají se i v jednotlivých teritoriích. Tyto konference a výstavy se stěhují z teritoria do teritoria, některé se organizují pravidelně, každoročně v jednom státě, ale na různých místech. Organizátoři se vždy snaží o to, aby to místo bylo atraktivní, aby to přitahovalo co nejvíce lidí. Těchto teritoriálních výstav se obvykle za společnost Tescan účastní její distributor.

Workshopy a semináře

Workshopy a semináře bývají zaměřeny na určitý obor. Například společnost Tescan v roce 2006 organizovala spolu se společností Oxford Instruments seminář v Lionu, který byl zaměřený na analýzu povýstřelových reziduí. Tento seminář byl pořádán v centrální kriminalistické laboratoři ve Francii a byli tam pozvaní různí účastníci z kriminalistických laboratoří nejen z Francie, ale i např. z Brazílie, Švýcarska. Tento seminář byl tedy zaměřen výhradně na analýzy prováděné u kriminalistů jako např. analýzy laku při srážce aut, díky čemuž se dá vyhledat podle různých databází příslušné auto, jeho výrobce nebo se dá zjistit, zda auto v době srážky svítilo nebo ne, dále analýzy textilních a jiných vláken, podle čehož se dá dohledat z čeho vlákno je, z jaké části oděvu nebo z jakého materiálu, dále různé analýzy, díky kterým se dá zkoumat pravost bankovek apod. Pro tyto účely se tedy organizují tyto workshopy. Samozřejmě nemusí jít o kriminalistiku, ale i o jiné vědy, kde se mikroskopie uplatňuje.

Konzultace a aplikační podpora

Jak již bylo dříve zmíněno jde zjednodušeně o praktickou pomoc zákazníkům při výběru vhodného mikroskopu.

Předvádění zařízení zákazníkům

Společnost vychází z lidového rčení: „*Lépe jednou zkusit, než tisíckrát vidět*“. Proto je nakloněna k péči o zákazníky a ráda jim vyjde vstříc předvedením své techniky a poskytnutím maximálních informací o ní.

Analýzy vzorků

Pokud zákazník či distributor nemá svůj demonstrátor nebo zákazník nechce nebo nemůže přijet nechat si analyzovat vzorek osobně, stačí vzorek poslat, společnost udělá analýzu vzorku a pošle obrázky. Zákazník si může porovnat obrázky od různých výrobků mikroskopů a podle toho se pak rozhoduje pro koupi.

Inzeráty ve specializovaných časopisech z oboru

Do propagační oblasti také patří inzeráty ve specializovaných časopisech. Společnost Tescan inzeruje např. v *Microscopy and Analysis*, *Materials Today*, *Materialsworld*, apod.

Upomínkové předměty

K propagačním materiálům patří i upomínkové předměty, jako např. kalendáře, tužky apod. I těmto předmětům společnost Tescan věnuje velkou péči.

7.12 Měření efektivity propagace

Z údajů, které byly zjištěny ve společnosti vyplývá, že se společnost Tescan, s.r.o. nezaměřuje na měření efektivity propagace svých výrobků v tom pravém smyslu slova, ale vedení odbytu a marketingu pouze analyzuje, kolik bylo prodáno výrobků a dle toho potom soudí, zda určitá propagace má či nemá úspěch.

Pokud tedy společnost měří efektivity propagace formou zjišťování celkového podílu na trhu, může k tomu využívat několik metod, které jí naznačí jaké jsou skutečné dopady investovaných prostředků na propagaci (viz. návrhy v části doporučení).

7.13 Případné možnosti rozvoje marketingu společnosti

Je třeba zmínit že v takto rozvinuté společnosti by samostatné marketingové oddělení nemělo chybět a to už i kvůli tomu, že procesy jako tvorba poptávky, průzkum trhu, plánování výrobního programu a propagace výrobků a služeb, které doteď provádí oddělení odbytu, by se přesunuly na marketingové oddělení a tím by se obchodnímu oddělení ulehčilo a mohlo by se plně věnovat pouze své práci. Je také pravda, že samostatné marketingové oddělení by vyřešilo dosavadní problém s nestíháním termínů plánu marketingových aktivit.

8. Vlastní návrhy řešení

8.1 Metody propagace výrobků

Co se týče metod, které společnost používá k propagaci svých výrobků, víme, že společnost používá kvalitní tištěný propagační materiál, který se skládá z brožury, katalogových listů jednotlivých typů přístrojů a posterů, dále má společnost přehledné internetové stránky, účastní se prestižních konferencí, výstav, workshopů a seminářů, poskytuje možnost konzultací a aplikační podpory, předvádí své zařízení zákazníkům, kteří mají možnost nechat si u společnosti provést analýzy svých vzorků, společnost také inzeruje ve specializovaných časopisech z oboru a samozřejmě má i své upomínkové předměty.

Toto všechno jsou metody vhodné k propagaci výrobků společnosti, která je zaměřena na výrobu hi-tech výrobků a poskytování služeb v této oblasti. Společnost navíc všem těmto nástrojům své propagace věnuje mnoho péče, protože si je vědoma, že právě toto je jedna z možností, jak lze zaujmout zákazníka.

8.2 Marketingové oddělení ve společnosti

Absence samostatného marketingového oddělení nebo alespoň marketingového specialisty je velkým nedostatkem této společnosti. Založení samostatného marketingového oddělení by bylo logickým důsledkem růstu společnosti.

Jak je známo, u společnosti, která je marketingově řízena, hraje marketing integrující funkci mezi zákazníkem a ostatními činnostmi společnosti. Při analýze jsme však zjistili, že marketing v této společnosti hraje funkci pouze doplňující. Ne tedy takovou, jakou by ve skutečnosti měl zastávat, pokud chce být společnost marketingově řízena.

Nyní by bylo tedy třeba, aby společnost přizpůsobila organizační strukturu v souladu se strategií společnosti. Je zde také nutno zdůraznit, že společnost Tescan

jako jeden z bodů uvádí ve své strategii plán růstu mzdových výdajů. Tento plán by však měl být součástí strategie řízení lidských zdrojů.

Už nyní je jisté, že by zavedení samostatného marketingového oddělení, a tedy rozdělení povinností marketingového oddělení a oddělení odbytu, přineslo společnosti mnoho výhod. Prací marketingového oddělení není pouze zabývat se propagací výrobků, ale jsou to i další důležité činnosti jako:

- průzkum trhu;
- segmentace zákazníků;
- umístění, tedy tvorba koncepce výrobků této společnosti na trhu (vědomí o značce);
- cenová politika (tvorba cen);
- způsob distribuce.

Toto všechno jsou velice podstatné činnosti v podniku, kterými by se měli zabývat specializovaní pracovníci, kteří by byli za svoji práci a výsledky samozřejmě také zodpovědní.

Dále lze předpokládat, že by již nebyl problém v dodržení termínů plánu marketingových aktivit, neboť by tato činnost spadala také pod samostatné marketingové oddělení, kde by byli pracovníci, kteří by se věnovali pouze činnostem marketingu.

Obecně u českých firem platí, že si vesměs stěžují na nedostatek finančních prostředků na marketing a málokterá malá či střední společnost má marketingové oddělení nebo alespoň jednoho marketingového pracovníka – specialistu, který by se výhradně věnoval marketingovým činnostem. Častým jevem rovněž je, že pokud již společnost má jednoho pracovníka na marketing, pak se tento zaměstnanec věnuje především propagaci, případně zajišťuje účast na veletrzích, ale již minimálně se zabývá sledováním konkurence, vývojem na trhu a zpracováváním příslušných analýz. (9)

8.2.1 Výzkum „Marketing Insight“

Jde o rozsáhlý výzkum českého marketingového trhu, který provádí agentura Brand Brothers, která v oblasti výzkumů trhu a strategického marketingu působí již desátý rok. Cílem výzkumu je poskytnout nejen manažerům komunikačních agentur spolehlivou, přehlednou a obchodně využitelnou charakteristiku jejich vlastního trhu.

Průzkum uskutečněný v září až říjnu 2003 formou telefonických rozhovorů s manažery marketingu se týkal vzorku 363 českých podniků s obratem vyšším než 50 mil. Kč (viz. graf č. 8). Ukázal, že marketingové oddělení existuje pouze v necelých 20 % českých firem. V 18 % řeší marketing přímo ředitel společnosti a dokonce ve 44 % jej má na starosti obchodní oddělení. 17 % společností marketing neřeší vůbec. (9)



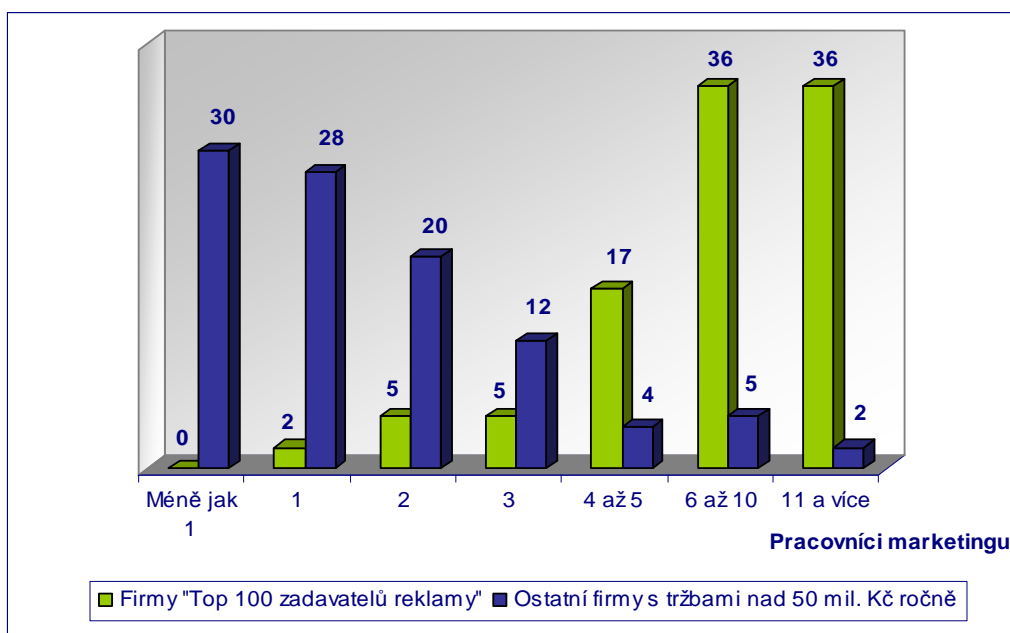
GRAF Č. 8: ORGANIZACE MARKETINGU V ČESKÝCH PODNICÍCH

Zdroj: Výzkum Brand Brothers, <http://www.brandbrothers.cz/>, listopad 2003

Pozn.: Výzkum byl prováděn u firem s obratem nad 50 mil. Kč

Podle agentury Brand Brothers plných 61 % českých firem mají jako jednu ze slabých stránek právě marketing. Tento výzkum prokázal, že do českých zemí marketingové řízení firem proniká jen postupně. Na základě těchto výsledků lze předpokládat, že bude trvat ještě řadu let, než bude ve většině českých firem marketing a profesionální služba trhu samozřejmostí.

Průzkum však také ukázal, že naprosto odlišná situace je mezi českými společnostmi tzv. Top 100 (100 firem, které v ČR nejvíce investují do reklamy) a několika největšími inzerenty (viz. graf č. 9). Společnosti Top 100 mají všechny marketingové oddělení. Nejčastěji je organizováno jako centralizovaný marketingový útvar (60 %). Ve 30 % jsou v těchto společnostech brand manažeři, kteří jsou úzce kontrolováni centrálním marketingem a v 10 % případů pak mají brand manažeři vysokou míru nezávislosti a zodpovídají se přímo vedení společnosti. Ve 30 % českých podniků, které se marketingem zabývají, není marketingu věnováno ani čtyřicet hodin týdně. Pouze u 22 % podniků se marketingem zabývají tři nebo více osob. Nejčastěji se u českých firem lze setkat s jednou nebo dvěma osobami, které mají marketing na starosti (78 %), tito pracovníci úzce spolupracují s vrcholovým managementem společnosti. Situace u největších českých společností, které mají vlastní marketing, je velmi odlišná: v 72 % těchto podniků se zabývá marketingem více než šest pracovníků na plný úvazek. Typický podnik má osm marketeřů nebo brand manažeřů. Ve společnostech Top 100 pracuje 1440 specialistů na marketing. Osmdesát ze sta největších zadavatelů reklamy sídlí v Praze. (9)



GRAF Č. 9: PODÍL PRACOVNÍKŮ MARKETINGU V TUZEMSKÝCH SPOLEČNOSTECH V ROCE 2003

Zdroj: Výzkum Brand Brothers, <http://www.brandbrothers.cz/>, listopad 2003

Pozn.: Výzkum prováděn podle počtu úvazků, údaje jsou v procentech

Agentura Brand Brothers míní, že pokud tyto výsledky, které z průzkumu u firem s obratem nad 50 mil. Kč vyplynuly, nejsou pro kvalitu a rozsah marketingu nijak oslnivé, pak u firem s menším obratem lze očekávat, že situace je více tristní. Výsledky průzkumu jsou tedy motivující a inspirující k výraznému posílení své marketingové činnosti a to jak pro větší, tak pro menší společnosti.

České společnosti dávají také málo peněz do podpory prodeje vlastních produktů a především do průzkumů trhu. Díky tomu například zbytečně utopí i spoustu peněz na veletrzích, kdy často tolik pozornosti nevěnují ani konkurenci.

8.3 Měření efektivity propagace

Jak již bylo v této práci řečeno, existuje mnoho metod, díky kterým lze objektivně měřit efektivnost propagace. Při diskuzi ve společnosti bylo zjištěno, že společnost měří efektivnost prodeje posuzováním dosahovaného obratu prodeje. Tato metoda měření efektivnosti propagace však není příliš vhodná. Je to dáno především její neobjektivností, jelikož společnost může mít v určitém období sice vysoký obrat, avšak ten nemusí být způsoben efektivní propagací v daném období. Tato metoda také nezohledňuje procento spokojených a nespokojených zákazníků.

Pro tuto společnost by bylo vhodné, kdyby využila alespoň některou z dalších metod měření efektivní propagace, které by společnosti pomohly lépe se orientovat ve věcech jako z jakého důvodu odešli zákazníci, s čím nebyli spokojeni, nebo naopak odkud se o společnosti a jejich výrobcích dozvěděli noví zákazníci, jaký je podíl ztráty zákazníků a nových zákazníků, apod.

Jednou z nich je například index marketingového podílu, jehož stručný popis i schéma je zobrazeno na následující straně (viz. schéma č. 17).

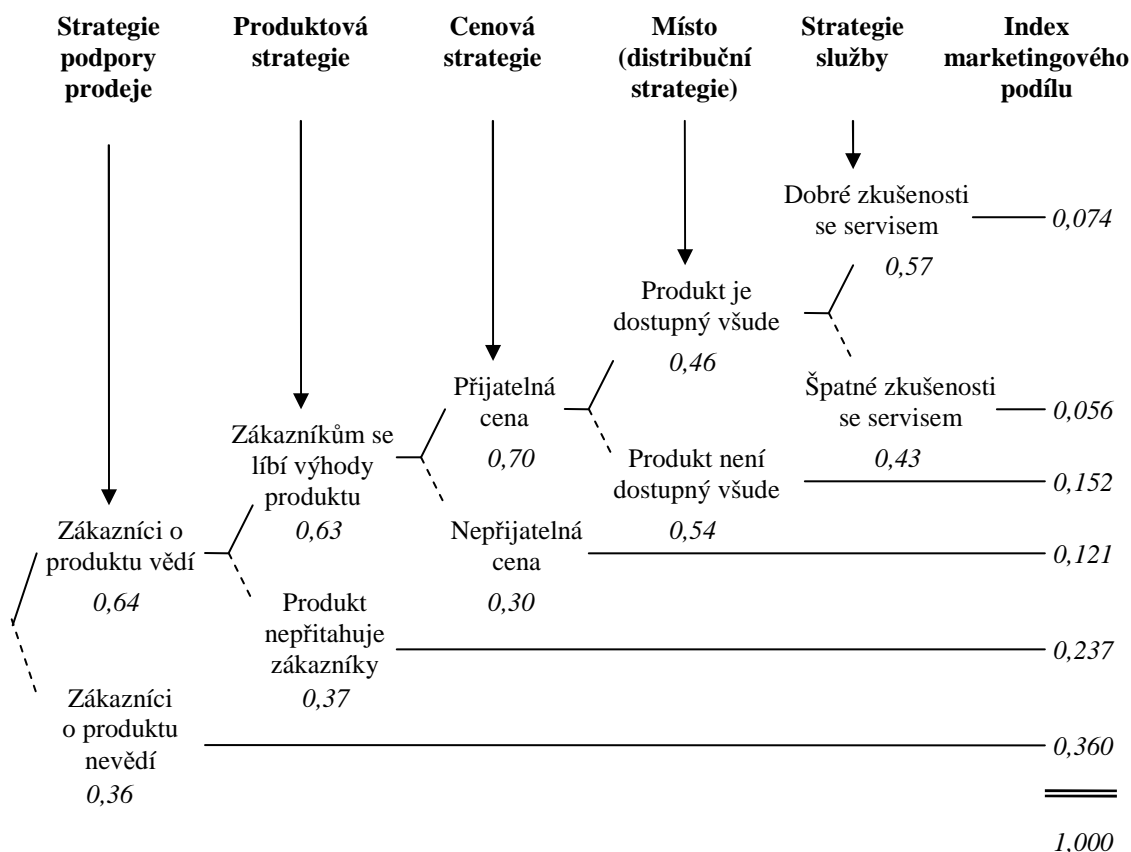


SCHÉMA Č. 17: INDEX MARKETINGOVÉHO PODÍLU

Zdroj: MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*.

Praha: Grada, 2007. 1. vyd. 246 s.

Index marketingového podílu se pomocí tohoto schématu získává tak, že se násobí všechna čísla jedné větve. Hodnota každého segmentu (např. z uvedeného schématu strategie podpory prodeje, produktová strategie, cenová strategie, distribuční strategie, strategie služby) se získá z průzkumu trhu, který je nutné provést, přičemž vždy musí být součet obou částí segmentu roven jedné.

Cílem společnosti by mělo vždy být to, aby jí zákazník zůstal loajální, aby přišli noví zákazníci a aby byli spokojení (viz. schéma č. 12 Spokojenost a udržení zákazníka a schéma č. 13 Nespokojenost a ztráta zákazníka, kapitola 6.5).

8.4 Případné možnosti rozvoje marketingu ve společnosti

Jak jsem uvedla v kapitole 8.2 nejdůležitějším krokem k rozvoji marketingu v této společnosti by bylo vytvoření samostatného marketingového oddělení. To se skládá mimo jiné z odborníků na psychologii, sociologii, ekonomii a dalších. Je však také třeba zaměstnávat takové zaměstnance, kteří umí zpracovat statistickou analýzu. Dále by bylo vhodné, kdyby jeden až dva pracovníci koordinovali činnosti tzv. expertů v oddělení.

Po analýze současného stavu společnosti Tescan, s.r.o. a po rozhovoru s vedením společnosti se jeví, že ve společnosti samostatné marketingové oddělení neexistuje a to by mělo být klíčové při budoucím rozvoji marketingu společnosti. Vytvoření marketingového oddělení samotně by k ničemu nevedlo, pokud si vedení společnosti neuvědomí, jaký má marketing pro společnost význam. Je zapotřebí, aby vedení společnosti marketing přijalo, uvědomilo si jeho důležitost, aktivně ho podporovalo a také se na jeho vývoji aktivně účastnilo.

Závěr

Tato diplomová práce nejdříve teoreticky uvedla jaké existují metody propagace výrobků a konkretizovala je pro určité druhy společností. Dále popsala jednotlivé typy marketingových oddělení a jejich organizaci včetně výhod a nevýhod, které přináší, přičemž se také zaměřila na význam marketingu ve společnosti. Tato práce se dále zabývala několika metodami, kterými lze změřit efektivnost určité propagační akce a také uvedla další možnosti rozvoje marketingu ve společnosti.

Praktická část této diplomové práce analyzovala marketingovou strategii společnosti Tescan, s.r.o. Blíže se věnovala jejímu internímu i externímu prostředí, kdy bylo využito firemních interních materiálů pro další rozbor.

V praktické části práce bylo při analyzování organizační struktury společnosti zjištěno, že ačkoli se společnost stále rozrůstá a chtěla by bojovat proti drsné konkurenci, nemá samostatné marketingové oddělení ani žádného marketingového specialistu, který by se věnoval výhradně marketingu, což považujeme za nedostatek. Další nedokonalostí, kterou je třeba uvést, je měření efektivnosti propagačních akcí, kdy společnost tuto efektivitu měří pouze podle svého obratu dosaženého v určitém období, což nebývá zcela exaktní metoda.

Doufám, že navržená řešení společnosti Tescan, s.r.o. pomohou odstranit zjištěné marketingové problémy, avšak je třeba brát v potaz, že i pokud vedení tyto problémy bude řešit, je třeba za nějaké období zanalyzovat, zda nápravné prostředky byly implementovány úspěšně.

Seznam použitých zdrojů

- (1) CRAVENS, David W. *Strategic Marketing*. Boston: McGraw-Hill, 2003. 6. vyd. 752 s. ISBN 00-702-7543-2.
- (2) KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001. 10. vyd. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- (3) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 1. vyd. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (4) POSPÍŠIL, Pavel. *Efektivní public relations a media relations*. Praha: Computer Press, 2002. 1. vyd. 153 s. ISBN 80-7226-823-6.
- (5) ROGERS, Len. *Marketing*. Praha: Readers International Prague, 1993. 1. vyd. 185 s. ISBN 80-901454-0-X.
- (6) SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. 1. vyd. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.

Internetové odkazy

- (7) Brand Brothers [online]. Výzkumná agentura. Dostupný na WWW: <<http://www.brandbrothers.cz>>.
- (8) ControS [online]. Společnost pomáhající firmám při budování systémů řízení. [cit. 17-01-2007]. Dostupný na WWW: <<http://www.contros.cz/publikace/ITS-MktStrg.htm>>.
- (9) Wikipedie [online]. Otevřená encyklopedie. Dostupný na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/>>.
- (10) Encyklopedie.seznam.cz [online]. Praha: Seznam.cz, a.s., 1996 – 2007 [cit. 17-01-2007]. Dostupný na WWW: <<http://encyklopedie.seznam.cz/>>.
- (11) FEI Company [online]. [cit. 01-04-2007]. Dostupné na WWW: <<http://www.fei.com/Home/tabid/36/Default.aspx/>>.

- (12) Hitachi Europe, Ltd. [online]. [cit. 01-04-2007]. Dostupný na WWW: <<http://www.hitachi-online.cz/index.php?ap=aboutus/>>.
- (13) IPOIN.T.CZ [online]. Praha: Česká kapitálová informační agentura, a.s. [cit. 17-04-2007]. Finanční noviny online. Dostupný na WWW: <<http://ipoint.financninoviny.cz/tescan-s-r-o.html/>>. ISSN 1214-2131.
- (14) Jeol Ltd. [online]. [cit. 30-3-2007]. Dostupný na WWW: <<http://www.jeol.com/>>.
- (15) SOUČKOVÁ, Hana. Marketingové oddělení se musí vyvíjet. M&M, iHNed.cz [online]. Praha: ECONOMIA a.s. 1996 – 2007 [cit. 06-01-2007]. Dostupný na WWW: <http://mam.ihned.cz/1-10102310-15010710-103000_d-cb/>. ISSN 1213-7693.
- (16) BEDNÁŘ, Jiří. Využíváte dostatečně výhod přímého marketingu? proMarketing. cz [online]. 2002 – 2007 [cit. 30-01-2007]. Efektivní marketing pro malé a střední firmy. Dostupný na WWW: <<http://www.promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2003011601/>>.
- (17) NĚMEC, Robert. Public relations (PR) agentura, která vám vydělává. RobertNemec.com [online]. 2006 [cit. 30-01-2007]. Internetová reklamní agentura. Dostupný na WWW: <<http://www.robertnemec.com/>>.
- (18) KEŘKOVSKÝ, Miloslav. Pragmatický přístup ke strategické analýze. Strateg.cz [online]. 2003 [cit. 17-01-2007]. Stránky věnované firemní strategii. Dostupný na WWW: <<http://www.strateg.cz/a01.html/>>.
- (19) Carl Zeiss spol. s r. o. [online]. [cit. 30-03-2007]. Dostupný na WWW: <<http://www.zeiss.cz/>>.
- (20) CARL ZEISS SMT [online]. [cit. 30-03-2007]. Dostupný na WWW: <<http://www.smt.zeiss.com/>>.

Interní materiály společnosti Tescan, s.r.o.