

Návrh na zlepšení komunikačního mixu ve společnosti VOP CZ, s. p.

Bc. Markéta Valentová

Diplomová práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta Valentová**

Osobní číslo: **M11781**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh na zlepšení komunikačního mixu ve společnosti VOP CZ, s. p.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky získané z dostupných literárních zdrojů týkajících se komunikačního mixu.
- Stanovte předpoklady a cíle práce vztahující se k tomuto tématu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav marketingové komunikace ve společnosti VOP CZ, s. p.
- Vypracujte projekt pro zlepšení marketingové komunikace v dané společnosti.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CLOW, Kenneth E a Donald BAACK. Reklama, propagace a marketingová komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.
FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. Marketing: základy a principy. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005, 149 s. ISBN 978-80-251-0790-4.
FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy 3. 0. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011, 203 s., s. obr. příl. ISBN 978-80-7261-237-6.
KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
WUNDERMAN, Lester. Direct marketing: reklama, která se zaplatí. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 250 s. ISBN 978-80-247-0731-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Vaněk**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORKY

DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- Odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 28. 4. 2013

Valentová Markéta

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou marketingové komunikace ve společnosti VOP CZ, s.p. V první části je zpracována literární rešerše na téma marketing a marketingová komunikace, v níž je čerpáno z české i zahraniční literatury. Teoretická část slouží jako východisko ke zpracování analytické části, ve které je provedena SWOT a PESTLE analýza a také Porterův model pěti konkurenčních sil.

V analytické části jsou popsány základní charakteristiky podniku, včetně produktového portfolia. Projektová část se týká reklamy, posílení image společnosti u široké veřejnosti a jsou zde návrhy na zdokonalení marketingové komunikace v podniku vyplývající z analytické části. V závěru projektové části je zpracovaná podrobná nákladová, časová a riziková analýza.

Klíčová slova: marketing, marketingová komunikace, reklama, podpora prodeje, direct marketing, public relations, osobní prodej, PESTLE analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil.

ABSTRACT

This thesis deals with marketing communications in the company VOP CZ, s. p. The first part is about a literature review on the topic of marketing and marketing communications which is drawn from the Czech and foreign literature. The theoretical part is used as the basic source for the analytical section, which is provided by SWOT and PESTLE analysis and Porter's model of five competitive strengths.

An analytical section describes the basic characteristics of the business including product portfolio. The project part relates to advertising, reinforcing the company's image among the general public. There are proposals to improve marketing communication in the company. At the end of the project part is a cost, time and risk analysis.

Keywords: marketing, marketing communications, advertising, sales promotion, direct marketing, public relations, personal selling, PESTLE analysis, SWOT analysis, Porter's model of five competitive strengths.

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Janu Šafaříkovi, za poskytnuté informace z oblasti marketingu, bez nichž by nebylo možné diplomovou práci pro společnost VOP CZ, s. p. zpracovat.

Zároveň bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Jiřímu Vaňkovi za odborné vedení, pomoc a cenné rady při jejím zpracování.

Poděkování patří také mé rodině a přátelům, kteří mě při psaní této práce podporovali.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODSTATA MARKETINGU	13
1.1 MARKETINGOVÝ MIX A JEHO NÁSTROJE	13
1.1.1 Výrobek (Product)	14
1.1.2 Cena (Price).....	14
1.1.3 Místo (Place).....	15
1.1.4 Propagace (Promotion).....	15
1.1.5 Lidé (People).....	15
1.1.6 Proces (Process).....	16
1.1.7 Materiální vybavení (Physical Evidence)	16
1.2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	17
1.3 B2B MARKETING.....	17
2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	19
2.1 KOMUNIKAČNÍ PROCES	19
2.2 STRATEGIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	21
2.2.1 Určení příjemce zprávy (identifikace cílové skupiny)	21
2.2.2 Stanovení cílů komunikace a určení očekávané reakce	22
2.2.3 Sestavení zprávy (výběr sdělení)	22
2.2.4 Výběr komunikační cesty (výběr zdroje zprávy).....	22
2.2.5 Rozhodnutí o skladbě komunikačního mixu.....	22
2.2.6 Zpracování časového harmonogramu a rozpočtu na marketingovou komunikaci	23
2.2.7 Zpětná vazba a systémy měření účinnosti.....	24
2.3 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	24
3 PROSTŘEDKY KOMUNIKACE – KOMUNIKAČNÍ MIX	25
3.1 REKLAMA	25
3.1.1 Reklamní kampaň	25
3.1.2 Výhody a nevýhody jednotlivých médií	27
3.2 OSOBNÍ PRODEJ	29
3.3 DIRECT MARKETING (PŘÍMÝ MARKETING)	30
3.3.1 Direct mail.....	30
3.3.2 E-mail marketing	31
3.3.3 Telemarketing	31
3.3.4 Databázový marketing.....	31
3.4 PODPORA PRODEJE	32
3.4.1 Výstavy, konference, veletrhy	33
3.4.2 Dárkové a reklamní předměty.....	33
3.4.3 Vzorky a rabaty.....	33
3.5 PUBLIC RELATIONS	33
3.5.1 Výroční zpráva.....	34

3.6	PREZENTACE FIRMY NA INTERNETU	34
3.7	SPONZORSTVÍ	35
3.8	VIRÁLNÍ MARKETING	35
3.9	GUERILLA MARKETING	36
4	ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST	38
5	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VOP CZ, S. P.	39
5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE FIRMY	39
5.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	40
5.3	POSÍLÁNÍ, VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTI.....	41
5.3.1	Poslání společnosti	41
5.3.2	Vize společnosti.....	41
5.3.3	Cíle společnosti.....	41
5.4	INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ PODNIKU	42
5.5	VÝVOJ TRŽEB	42
6	MARKETINGOVÝ MIX SPOLEČNOSTI	44
6.1	VÝROBEK (PRODUCT).....	44
6.2	CENA (PRICE).....	45
6.3	MÍSTO (PLACE)	46
6.4	PROPAGACE (PROMOTION)	47
6.5	LIDÉ (PEOPLE).....	47
6.6	PROCES (PROCESS)	48
6.7	MATERIÁLNÍ VYBAVENÍ (PHYSICAL EVIDENCE)	48
7	KOMUNIKAČNÍ MIX SPOLEČNOSTI - PROPAGACE	50
7.1	REKLAMA	50
7.2	OSOBNÍ PRODEJ	51
7.3	DIRECT MARKETING.....	52
7.4	PODPORA PRODEJE	53
7.5	PUBLIC RELATIONS	55
8	SWOT ANALÝZA	58
9	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	61
9.1	STÁVAJÍCÍ KONKURENCE V OBLASTI STROJÍRENSKÉ VÝROBY	61
9.2	HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENČNÍCH FIREM DO ODVĚTVÍ	63
9.3	HROZBA SUBSTITUTŮ.....	65
9.4	SÍLA KUPUJÍCÍCH	65
9.5	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	66
10	PESTLE ANALÝZA.....	69

10.1	POLITICKÉ FAKTORY	69
10.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	69
10.3	SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY	71
10.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	71
10.5	LEGISLATIVNÍ FAKTORY	72
10.6	EKOLOGICKÉ FAKTORY	73
11	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	74
12	PROJEKTOVÁ ČÁST	75
12.1	PRVOTNÍ STAV PROJEKTU	75
12.2	SWOT ANALÝZA	76
12.2.1	Priorita č. 1 – 3D prohlídka.....	80
12.2.2	Priorita č. 2 – webová stránka.....	83
12.2.3	Priorita č. 3 – veletrh	84
12.2.4	Priorita č. 4 – katalog	88
12.2.5	Priorita č. 5 – reklama na internetu	90
12.2.6	Priorita č. 6 – časopis	91
12.2.7	Priorita č. 7 – tisková reklama	92
12.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	96
12.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	97
12.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	100
12.6	ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	102
	ZÁVĚR	104
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	106
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	111
	SEZNAM TABULEK.....	112
	SEZNAM OBRÁZKŮ	113
	SEZNAM PŘÍLOH.....	114

ÚVOD

Marketingová komunikace je v současné době jednou z nejvíce probíraných oblastí marketingového mixu. Díky správné volbě a také pomoci kombinace nástrojů komunikačního mixu může organizace prosadit své produkty na trhu mezi stále sílící nabídkou konkurence.

V minulosti se nástroje komunikačního mixu plánovali odděleně, to však už nyní není možné, je zapotřebí využívat integrované marketingové komunikace. Integrovaná marketingová komunikace spojuje všechny komunikační nástroje do jednotného celku, který umožní lépe zasáhnout cílový segment, na který se organizace zaměřuje.

Marketingovou komunikaci ve společnosti VOP CZ, s. p. má na starosti oddělení marketingu, který svou práci vykonává velmi dobře. Společnost procházela v minulosti spoustou změn, proto oddělení marketingu má nyní mnoho práce, seznámit širokou veřejnost se změnami, kterými společnost prošla. V marketingové komunikaci však stále existují některé oblasti, na které by se měla společnost zaměřit. Tyto oblasti jsou potom předmětem navrhovaného projektu, který bude společnosti VOP CZ, s. p. předložen.

Diplomová práce je rozčleněna do dvou hlavních bloků. V prvním bloku jsou popsány teoretické aspekty marketingu, marketingové komunikace a jednotlivé nástroje marketingového mixu. V druhém bloku je nejdříve analytická část, v níž je zpracována PESTLE analýza, která slouží podniku jako přehled o vnějších faktorech, které na firmu působí z vnějšího okolí. Na ně musí firma včas reagovat, aby neztratila své postavení na trhu. Dále je zde zpracována SWOT analýza, která zastupuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Poslední analýzou je zde Porterův model pěti konkurenčních sil.

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav marketingové komunikace podniku, proto je i součástí analytické části analýza jednotlivých nástrojů komunikačního mixu, které společnost k prezentaci svých výrobků a služeb používá.

V závěru praktické části je navržen projekt, který vychází z provedených analýz a z požadavků společnosti, pro niž je diplomová práce vypracována. Projekt bude zaměřen především na prohloubení povědomí o společnosti. Projektová část bude také podrobena analýzou nákladovou, časovou a rizikovou.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA MARKETINGU

Boučková (2007, s. 3) popisuje marketing jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jak jednotlivci, tak i skupiny, uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných výhod.

Marketing také zahrnuje mnoho činností, které souvisejí s uspokojením firemních potřeb, jako je průzkum a ovlivňování potřeb zákazníků, poznávání konkurence, boj s konkencí o zákazníka, vývoj výrobku, podporu prodeje a mnoho dalších. Marketing v žádném případě není jen pouhý prodej, ale prodej je součástí širokého spektra činností marketingu (Moudrý, 2008, s. 11).

Marketing zahrnuje celkem čtyři základní složky, z nichž první tři určují základní marketingové principy a poslední složka je souborem nástrojů a technik, které umožňují kvantifikovatelnou implementaci marketingových principů. Mezi tyto čtyři marketingové složky patří koncepce marketingového managementu, marketingový mix, marketingový plánovací proces a marketingové nástroje (Blažková, 2007, s. 18).

Moderní marketing klade důraz především na zákazníka, a to stálého, který nevyhledává konkurenci a je věrný značce či výrobcí. Dříve bylo hlavním cílem marketingu zvyšování zisku společnosti. Nyní je však velice důležité umět komunikovat se zákazníky, zjišťovat jejich potřeby a nabídnout jim ten správný produkt na správném místě, ve správný čas a za správnou cenu. Proto se stává marketingová komunikace stále důležitější složkou marketingu (Moudrý, 2008, s. 11).

1.1 Marketingový mix a jeho nástroje

Marketingový mix představuje určitý soubor nástrojů, pomocí kterých se firma snaží dosáhnout svých vytyčených cílů, což může být např. zvyšování tržeb. Marketingový mix slouží především k účelovému ovlivňování poptávky a jeho tradiční nástroje se označují jako 4P marketingu. Model 4P je nejznámější a nejpoužívanější nástroj marketingového mixu. Tento model poprvé představil kanadský profesor Jerry McCarthy v roce 1960. (Kotler, 2003, s. 69)

Marketingový mix je soubor vzájemně propojených proměnných, se kterými vedení podniku může pracovat a které může snadno měnit. Klasický marketingový mix zahrnuje produkt (Product), cenu (Price), místo (Place) a propagaci (Promotion).

Stejně, jako se vyvíjí marketing, vyvíjí se i marketingový mix. Počet P se mění podle odvětví, ve kterém firma podniká. Původní 4P se mohou rozšiřovat například o obal (Pack) nebo lidi (People). V případě služeb se k základnímu 4P může zahrnovat také proces (Process), zaměstnanci (Personnel) či materiální vybavení (Physical evidence). Proto, aby byla správně definována marketingová strategie, je nutné definovat všech 7P (Foret, Procházka, Urbánek, 2005, s. 89; Moudrý, 2008, s. 12;).

1.1.1 Výrobek (Product)

Za výrobek je považováno cokoliv, co je možné na trhu nabídnout ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Produktová politika zahrnuje sortiment, kvalitu, design, vlastnosti, značku, obal, ale také službu či záruku. Mezi produkt se řadí také fyzické předměty, osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvořy a mnohé další hmatatelné i nehmataelné věci (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 93; Kotler, 2007, s. 70).

Průmyslové zboží je technicky náročné a složité, proto zodpovědné rozhodnutí vyžaduje velké množství informací a často probíhá dlouhý a velmi racionální rozhodovací proces. Obchodník musí informace stále inovovat právě proto, že produkty na průmyslovém trhu se nakupují nepravidelně.

Průmyslové produkty bývají mnohem častěji vytvářeny na zakázku, proto je velmi důležitý kontakt prodejce před zadáním zakázky, během ní a po realizaci této zakázky (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 162).

1.1.2 Cena (Price)

Cena je suma peněz, množství výrobků nebo objem služeb, kterou kupující poskytuje prodávajícímu jako protihodnotu za určitý výrobek nebo za poskytnutí nějaké služby. Cena je tím jediným prvkem marketingového mixu, který pro společnost představuje zdroj příjmu. Mezi nástroje cenové politiky patří ceníky, slevy, náhrady, platební lhůty ale také úvěrové podmínky (Kotler a Armstrong, G. 2004, s. 489).

Průmyslové zboží má většinou vyšší jednotkovou cenu z důvodu výroby na zakázku. Ceny se však velmi často stanovují po jednáních a také pomocí srovnávání s konkurenční nabídkou. Pro průmyslové výrobky jsou pravidlem dohodnuté nebo nabízené ceny, proto je osobní prodej nezbytností. U průmyslových výrobků také platí pravidlo, že čím individuál-

nější je cenová tvorba, tím vyšší je potřeba osobních kontaktů (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 162).

1.1.3 Místo (Place)

Za místo je považována veškeré činnosti společnosti, která činí produkt či službu dostupnou zákazníkům. Je to cesta výrobku od výrobce ke spotřebiteli, která může být buď přímá, nebo nepřímá, v tomto případě do cesty vstupuje mezičlánek. Mezi nástroje distribuční politiky patří distribuční kanály, logistika, dostupnost, sortiment, umístění, zásoby a také doprava (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 109).

Distribuční cesta pro průmyslové výrobky je krátká a většinou přímá. Výrobky jsou prodávány obvykle přímo uživatelské firmě. Často zde platí pravidlo, že čím menší je cílový trh, tím přímější je distribuční cesta (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 162).

1.1.4 Propagace (Promotion)

Propagace je forma komunikace mezi výrobcem/prodejcem a spotřebitelem. Díky propagaci se sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu. Propagace je tvořena např. reklamou, public relations, sponzorováním, podporou prodeje, přímým marketingem, prodejním marketingem, výstavami a veletrhy, osobním prodejem či interaktivním marketingem (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 117).

Průmyslový trh využívá reklamu spíše proto, aby vytvořil určitou úroveň znalostí o firemních dovednostech. Větší důraz se klade spíše na osobní prodej, který je zde nezbytností, především díky individuálním zakázkám (Přikrylová a Jahodová 2010, s. 162).

1.1.5 Lidé (People)

Lidé jsou nejdůležitější součástí jakéhokoliv podnikání, protože dochází k většímu a dlouhodobějšímu propojení mezi zákazníkem a poskytovatelem. Získání zákazníka a jeho uspokojení je prvořadým cílem podnikatelského subjektu.

Dalším článkem, který zabezpečuje plynulý a úspěšný chod společnosti je výběr zaměstnanců a správný přístup všech složek managementu.

Na B2B trzích jsou lidé velice důležití. Většina prodeje je založena na osobním prodeji, proto je nezbytně nutné starat se o své zákazníky. Rovněž i výroba je velice specifická, a proto je potřeba starat se i o své zaměstnance.

Lidský faktor je pro společnost velice důležitý, protože se nedá jen tak zkopírovat, a proto podnik díky němu může získat konkurenční výhodu (podnikatel.cz, 2011).

1.1.6 Proces (Process)

Komunikační mix, zaměřený na proces, je založený na postupech a zásadách, které jsou v místě výroby produktu či služby.

Jedná se o to, že zákazníci nechtějí pochopit jen produkt, ale také se chtějí zaměřit na tvar či na celkový chod společnosti (Master Class Management.com, © 2011).

1.1.7 Materiální vybavení (Physical Evidence)

Materiální vybavení se orientuje na produkt, servis a podnik jako celek. Na průmyslových trzích musí být podnik vybaven tak, aby uspokojil potřeby svých zákazníků a mohl plnit jejich individuální požadavky. Proto je velice důležitá flexibilita podniku.

Do materiálního vybavení společnosti patří také balení produktu, do čehož spadá vizuální vzhled, praktické nastavení a jasné pokyny k instalaci produktu ((Master Class Management.com, © 2011)..

Moderní marketing se však snaží zaměřit především na zákazníka, proto pomalu opouští model 4 P a zaměřil se na model 4 C, na který je naopak nahlíženo z pozice vnímané zákazníkem (Moudrý, 2008, s. 13).

Tabulka 1: Přejchod z modelu 4 P na 4 C (Moudrý, 2008, s. 13)

4 P	→	4 C
Výrobek (Product)		Řešení potřeb spotřebitele (Consumer solution)
Cena (Price)		Výdaje spotřebitele (Customer cost)
Místo (Place)		Dostupnost řešení (Convenience)
Propagace (Promotion)		Komunikace se zákazníkem (Communication)

Řešení potřeb spotřebitele – Consumer solution – je nástroj, který vznikl z důvodu rozdílnosti a různosti trhů. Jde především o určení správného spotřebitele, tedy provádění adekvátní segmentace či segmentačního výzkumu.

Výdaje spotřebitele – Customer cost – jedná se o posouzení výdajů na produkt ve srovnání s cenami konkurence.

Dostupnost řešení – Convenience – pro správné využití tohoto nástroje je velice důležitá znalost konkurence. Ta bude mít vliv na volbu použité marketingové strategie.

Komunikace – Communication – jde o přenos souboru adekvátních informací. Tato činnost je důležitá pro rozhodování spotřebitele (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 15)

Marketingový mix může být také chápán ve smyslu „4S“, který klade důraz především na zákazníka. Jedná se o:

Segmentaci zákazníků – identifikace zákazníků a získání cílové skupiny, která bude cílovým segmentem. V průmyslovém trhu je každý zákazník velký, proto je nutný profesionální přístup (osobní kontakt zkušeného a znalého obchodníka).

Stanovení užitku – konkrétní užitek a výhody, které produkt nebo služba zákazníkovi přinese. Důležitou roli hraje diferenciaci produktu a adekvátní forma prezentace produktu.

Spokojenost zákazníka – většina činností by měla být orientována na tento cíl, protože by měl být pro společnost nejdůležitější.

Soustavnost péče – budování vzájemného vztahu firmy a zákazníka (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 16).

1.2 Marketingové plánování

Marketingové plánování zahrnuje různé fáze jako je situační analýza, stanovení marketingových cílů, marketingová strategie a nakonec časový plán a rozpočet. Všechny tyto fáze jsou pro podnik velice důležité a mnohdy stačí jen malý nápad, který pro společnost může znamenat mnoho. Marketingové plánování je základem pro operativní rozvinutí komunikační strategie (Karlíček a Král, 2011, s. 11; Kotler, Kartajaya a Setiawan, 2010, s. 58).

1.3 B2B marketing

Průmyslový trh (B2B) je obrovský a dosahuje mnohonásobně většího obratu než trh spotřebitelský (B2C). Oba tyto trhy mají společná pravidla, ale zároveň se liší podle konečného zákazníka. Rozdíly nalezneme hlavně ve struktuře trhu, poptávce, v povaze nákupní

jednotky, v jednotlivých typech rozhodnutí a v také v samotném rozhodovacím procesu (Kotler, 2007, s. 363).

Následující tabulka představuje hlavní rozdíly mezi trhem firemním a spotřebitelským.

Tabulka 2: Rozdíly mezi B2B a B2C trhem (Solomon, 2006, s. 133 - 183).

Rozdíly mezi firemním trhem a trhem spotřebitelským	
B2B trh	B2C trh
Nákupy jsou prováděny za jiným účelem, než je osobní spotřeba.	Nákupy jsou prováděny pro osobní spotřebu nebo spotřebu domácností.
Nákupy provádí někdo jiný než uživatel produktu.	Nákup zpravidla provádí budoucí uživatel produktu.
Rozhodnutí často přijímá více lidí.	Rozhodnutí jsou pravidla na jednotlivci či domácnosti.
Nákupy jsou prováděny na základě přesných technických specifikací, které jsou podloženy specifickými znalostmi v oboru.	Nákupy jsou většinou realizovány na základě pověsti značky nebo osobních doporučení s minimem nebo žádnými znalostmi o produktech.
Nákup je většinou realizován na základě racionálních kritérií.	Nákup je založen na emocionální reakci na produkt nebo propagaci.
Nakupující často absolvují dlouhý rozhodovací proces.	Převážně rychlá impulzivní rozhodnutí.
Vzájemná závislost mezi prodávajícím a kupujícím, vytvořené dlouholeté vztahy.	Krátkodobé či jednorázové vztahy s větším množstvím prodejců.
Nákupy mohou zahrnovat konkurenční nabídky, jednání o ceně a složité finanční dohody.	Většina nákupů je realizována za pevnou cenu.
Produkty jsou často nakupovány od výrobce.	Produkty jsou převážně nakupovány přes prodejce.
Nákupy sebou často nesou vysoké náklady a vysoké riziko.	Většina nákupů je s nízkým rizikem a nízkou cenou.
Produkty: často velice složité, klasifikované podle toho, jak je firemní zákazníci využívají.	Produkty: spotřební zboží a služby pro individuální spotřebu.
Poptávka je odvozená po jiném zboží a službách, obecně nepružná v krátkodobém měřítku, závislá na výkyvech, může být společná po jiném zboží a službách.	Poptávka založená na spotřebitelských potřebách a prezentacích, obecně cenově elastická, stabilní v čase a nezávislá na poptávce po jiných produktech.
V propagaci a prodeji je kladen velký důraz na vytvoření vztahu se zákazníkem.	V propagaci je kladen důraz na reklamu.

2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Každá forma řízené komunikace je považována za marketingovou komunikaci, pomocí které společnost informuje, přesvědčuje nebo ovlivňuje své spotřebitele, prostředníky či určité skupiny veřejnosti. Jedná se o záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh v takové podobě, která je pro cílovou skupinu nejlépe přijatelná (Boučková, 2007, s. 222).

Aby byla tato marketingová komunikace co nejefektivnější, musí společnost respektovat celou řadu principů (Karlíček a Kráol 2011, s. 23).

Marketingová komunikace je jednou z významných a nejviditelnějších částí marketingového mixu, která využívá celou řadu nástrojů. Mezi tyto nástroje patří např. reklama, podpora prodeje, public relations, výstavy, veletrhy a další. Cílem marketingové komunikace je nejen informovat, ale také ovlivnit naše kupní chování. V současnosti je stále více vyvíjen tlak na integrování jednotlivých nástrojů, neboť jedině tak může být dosaženo konzistence sdělení a díky synergickým efektům zvýšena účinnost firemní komunikace. Existuje však mnoho bariér, které integraci marketingové komunikace brání. (Karlíček a Zamazalová 2009, s. 25).

Egan marketingovou komunikaci definuje jako prostředky, s jejichž pomocí dodavatel zboží, služeb či jiných hodnot a nápadů prezentuje sám sebe s cílem zapůsobit na spotřebitele a podnítit dialog směřující ke zlepšení vztahů (Egan, 2007, s. 11).

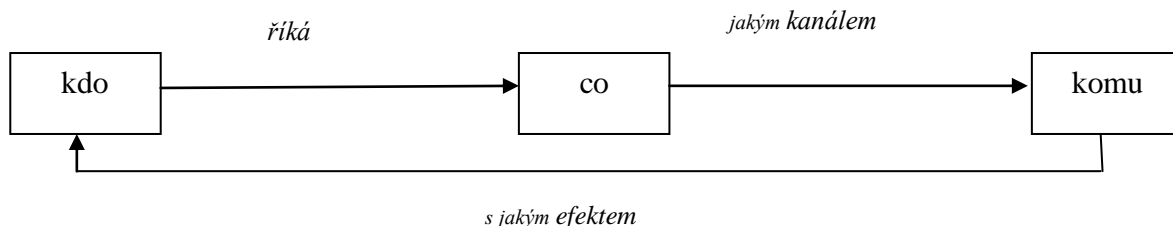
2.1 Komunikační proces

Základem veškeré marketingové komunikace je především udržení zájmu a pozornosti veřejnosti. Příkladem může být jen špatné oslovení, které následně způsobí nezdarnou reklamní kampaně a poté jsou veškeré náklady a úsilí zbytečné.

V komunikačním procesu nestačí zákazníka jen získat, ale je uměním si ho udržet. Proto by společnosti tento krok neměli podcenit. Cílem komunikačního procesu je odstranit nebo alespoň maximálně snížit nejistotu na obou komunikačních stranách.

Každý komunikační model by měl obsahovat informace o tom KDO, CO, JAK, KOMU a s jakým účinkem to sděluje. Mělo by tedy být správně zvoleno cílové publikum (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 117; Kotler 2007, s. 821).

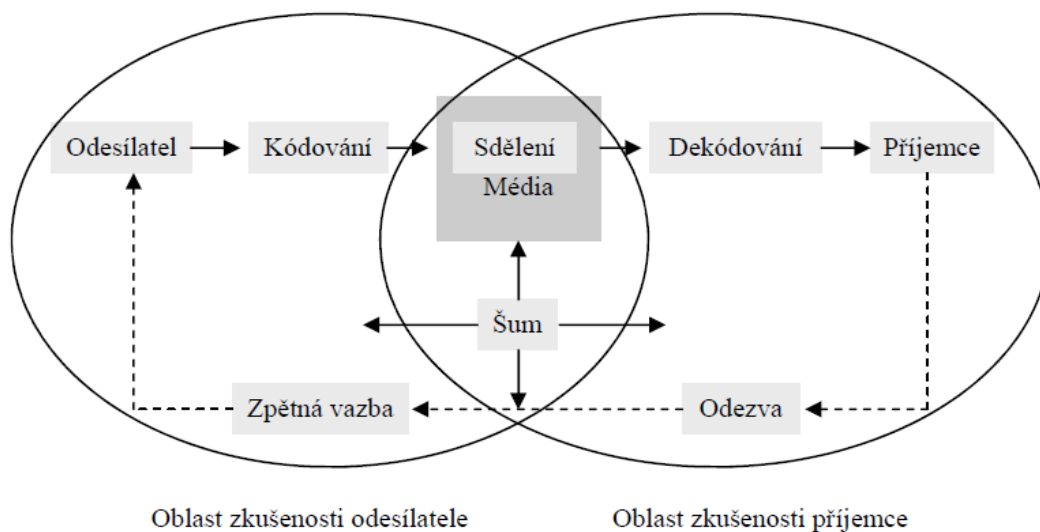
Obrázek 1: Lasswelovo komunikační schéma (Foret, 2011, s. 18).



Komunikační proces je složen z několika prvků. Mezi tyto prvky patří zdroj, sdělení média, kódování, přenos, dekódování a příjemce. Tyto prvky doplňuje komunikační šum, zpětná vazba a také odezva.

- Zdroj – zdrojem v komunikaci je jednotlivec nebo organizace, u marketingové komunikace pak firma.
- Kódování – převedení myšlenky do symbolické formy (logo, symbol, obrázek).
- Sdělení média – soubor slov, symbolů či obrazů, které chce odesílatel sdělit (přesné vymezení toho, co chce odesílatel sdělit a příjemce je schopen dekódovat).
- Přenos – přesun, sdělení od zdroje k příjemci prostřednictvím nějakého komunikačního prostředku, což může být televize, tisk, rozhlas, internet.
- Dekódování – způsob, kterým příjemce dále rozšiřuje zprávu.
- Příjemce – strana, která zprávu přijímá, musí být ochotna poslouchat.
- Komunikační šum – poruchy a jednotlivé zkreslující vlivy v komunikaci. Mohou to být všechny faktory, které vedou k poruchám v komunikaci, jako jsou např. obyčejné tiskové chyby, které poté mění smysl inzerátu.
- Odezva – reakce příjemce po přijetí zprávy.
- Zpětná vazba – část odpovědi, která se vrací zpět k odesílateli (důkaz o tom, že zpráva byla přijata nezkresleně a pochopena správně) (Kotler, 2007, s. 819).

Obrázek 2: Prvky komunikačního procesu (Kotler, 2007, s. 819)



2.2 Strategie marketingové komunikace

Strategické cíle podniku určují základní strategické úkoly komunikace, které vycházejí z cílů marketingové strategie.

Proto, aby byla strategie co nejúčinnější, je nutné nejdříve provést situační analýzu, která se zaměřuje nejen na externí analýzu, ale také na analýzu interní. V rámci situační analýzy se musí určit silné a slabé stránky podniku, disponibilní zdroje a jejich vývoj, existující a perspektivní marketingové aktivity. Tato analýza by se měla provádět ve třech časových intervalech, a to hodnotit minulý vývoj, současný stav a možný budoucí vývoj (Žáček, 2010, s. 56 – 57).

Strategie je pro společnost velice důležitá, proto je nutné při návrhu postupovat v jednotlivých krocích. Pro sestavení strategie existuje metodický postup, který je rozčleněn na několik částí (Labská, Tajtáková a Foret, 2009, s. 177).

2.2.1 Určení příjemce zprávy (identifikace cílové skupiny)

Přesné definování předpokládaného cílového segmentu, kterým mohou být potenciální kupující, skuteční uživatelé a také ovlivňovatelé kupních rozhodnutí. Cílový segment ovlivňuje rozhodnutí marketéra v otázkách: Co se bude sdělovat? Jak? Kdy a kde? Kdo bude sdělovat? (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 61 – 69).

2.2.2 Stanovení cílů komunikace a určení očekávané reakce

V tomto kroku je velice důležité jasné stanovení a definování cíle marketingové komunikace. Mezi cíle marketingové komunikace patří např. vytváření a stimulování poptávky, diferenciací produktu či podniku, důraz na užitek a hodnotu výrobku, stabilizace obratu a růst obratu, zvyšování tržního podílu či rozhodování o výběru a sestavení zprávy (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 61 – 69).

2.2.3 Sestavení zprávy (výběr sdělení)

Sestavení zprávy vychází z odhadu očekávané reakce příjemce (cílového segmentu). Pro zvýšení účinnosti sdělení se využívá princip integrované komunikace a vhodný výběr účinného komunikačního mixu.

Při sestavování zprávy existují pravidla, která zvyšují účinnost sdělení, a to:

- schopnost upoutat pozornost příjemce;
- srozumitelnost z pohledu zdroje zprávy a příjemce;

zpráva musí odpovídat potřebám a přáním příjemce a přinášet mu uspokojení (Hesková a Štarchoň 2009, s. 61 – 69).

2.2.4 Výběr komunikační cesty (výběr zdroje zprávy)

Do komunikačních cest spadají dvě základní skupiny, a to osobní a neosobní komunikace.

Osobní komunikace je finančně velice náročná a je vhodná u všech forem přímého prodeje, kdy je nutné vysvětlit funkce, vlastnosti produktu nebo se bude jednat o luxusní výrobek.

Komunikace neosobní (masová) je prováděna pomocí prostředníka, který se snaží nepřímo oslovit široké spektrum veřejnosti. Při neosobní komunikaci je důležitý výběr druhu komunikačního média.

Volbu osobní nebo neosobní komunikace provádíme s ohledem na cílový segment (Hesková a Štarchoň 2009, s. 61 – 69).

2.2.5 Rozhodnutí o skladbě komunikačního mixu

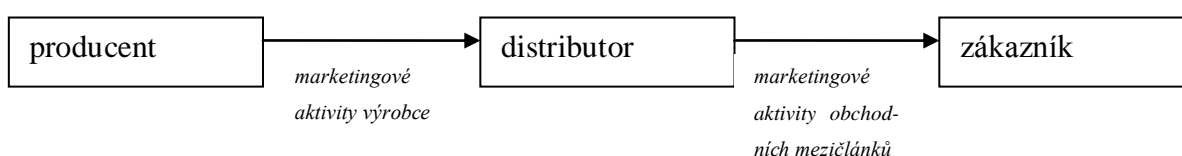
Mezi nástroje komunikačního mixu patří reklama, podpora prodeje, události a zážitky, osobní prodej, public relations, přímý marketing. Všechny tyto nástroje jsou velice důležité, a proto konkrétní skladba komunikačního mixu bude závislá na cílech strategie a přede-

vším na disponibilních zdrojích na pokrytí nákladů komunikační strategie (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 61 – 69).

V marketingové komunikaci se rozlišují dvě základní strategie. Jedná se o strategii tlaku (**push - strategie**) a strategii tahu (**pull strategie**).

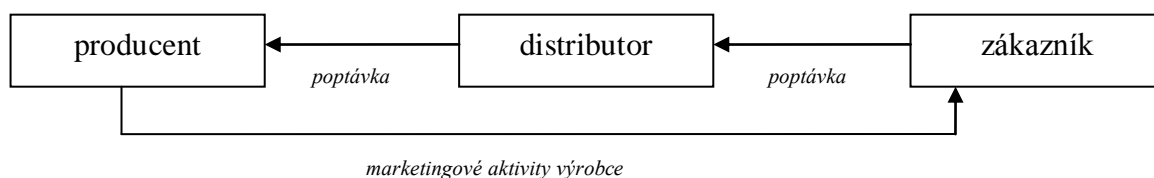
Strategie tlaku se snaží produkt protlačit přes distribuční kanály ke konečnému zákazníkovi. Tato strategie je založena hlavně na osobním prodeji a na podpoře prodeje. Proto se častěji využívá na průmyslovém trhu (B2B) (Matušínská, 2007, s. 147).

Obrázek 3: Strategie tlaku (Labská, Tajtáková a Foret 2009, s. 176)



Strategie tahu naopak má snahu nejdříve vzbudit zájem zákazníků a vyvolat poptávku po přitažlivém produktu. Strategie se opírá především o reklamu a publicitu ve sdělovacích prostředcích. Strategie tahu je využívána především na spotřebním trhu (B2C) (Matušínská, 2007, s. 148).

Obrázek 4: Strategie tahu (Labská, Tajtáková, Foret 2009, s. 177)



2.2.6 Zpracování časového harmonogramu a rozpočtu na marketingovou komunikaci

Časový harmonogram je vytyčen podnikovou strategií. Ke stanovení reklamního rozpočtu lze využít několika metod a to: **metodu zůstatkového rozpočtu** (alokování zbytkových zdrojů do oblasti marketingové komunikace), **metodu procentuálního podílu z obrátu** (výdaje na marketingovou komunikaci podle určitého procenta z běžného nebo očekávaného objemu prodeje), **metodu konkurenční parity** (rozpočet na reklamu je stanoven ve stejné výši jako u konkurence), **metodu cílů a úloh** (plánování podle cíle a úkolů, cílového stavu), **marginální analýzu** (investice do komunikace do té doby, než přírůstek investic

přináší návratnost), **metodu netečnosti** (vychází z konstantního rozpočtu, bez ohledu na trh), **metodu libovolné alokace** (investice do komunikace bez vztahu k analýzám).

Průmyslové podniky investují více prostředků do osobního prodeje než do reklamy na rozdíl od výrobců spotřebního zboží (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 61 – 69).

2.2.7 Zpětná vazba a systémy měření účinnosti

Měření přímých a nepřímých účinků komunikace. V přímých účincích komunikace sledujeme přírůstek obratu (tržeb) k vloženým nákladům na marketingovou komunikaci. Kromě přírůstku obrátů zde můžeme měřit i nákladové ukazatele, obrátové ukazatele, ukazatele návratnosti investic a další standardní finanční ukazatele.

Metody přímých účinků komunikace se využívá u přímého marketingu a je zde nutná znalost trhu, konkurenčních subjektů a analýza všech faktorů, které mohou výsledek ovlivnit.

Nepřímé metody hodnocení jsou zaměřeny na zkoumání. K hodnocení účinnosti se využívají výsledky komunikačního výzkumu, které jsou z oblasti výzkumu komunikačních médií a výzkumu účinnosti komunikace (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 61 – 69).

2.3 Integrovaná marketingová komunikace

Integrovaná marketingová komunikace je koordinací a integrací všech marketingových nástrojů, zdrojů a kanálů v rámci firmy do uceleného programu. Tento program maximalizuje dopad na spotřebitele a jiné koncové uživatele za minimálních nákladů.

Integrovaná marketingová komunikace zajišťuje jasné, vzájemně provázané a přesvědčivé informace o podniku a jeho nabízených produktech s cílem vyvolat očekávanou odezvu od zákazníků a vytvořit dlouhodobý vztah se zákazníky.

Do integrace marketingové komunikace spadá veškerá firemní komunikace (Clow a Back, c2012, s. 9; Žáček, 2010, s. 161 – 163).

Výhodou integrované marketingové komunikace je cílenost tzn., že oslovení každé cílové skupiny je jiným způsobem. Komunikace je úsporná a účinnost je dosahována vhodnou kombinací komunikačních nástrojů, vytváří se jasný obraz značky pro zákazníka a zároveň je nasloucháno tomu, komu je zpráva určena (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 49).

3 PROSTŘEDKY KOMUNIKACE – KOMUNIKAČNÍ MIX

Prvotní i následná komunikace zákazníka s prodávajícím má ohromný vliv na úspěšnost a kvalitu vztahu mezi jednotlivými stranami. K tomu, abychom zaujali zákazníka, existuje relativně mnoho dostupných možností.

Pro přesvědčivou komunikaci se zákazník a k dosažení svých marketingových cílů podnik využívá komunikační mix, který se skládá z reklamy, podpory prodeje, public relations, osobního prodeje a přímého marketingu (Žáček, 2010, s. 155).

3.1 Reklama

Reklama je považována za placenou neosobní formu komunikace podniku se zákazníkem prostřednictvím různých médií, jehož základním cílem je vytvořit povědomí, příznivé postoje a nákupní chování zákazníka. Reklama se současně snaží zapůsobit i na současné zákazníky, které se snaží přesvědčit, aby koupili daného produktu zopakovali nebo aby jej nakoupili ve větším množství (Žáček, 2010, s. 163).

Proto, aby byla reklama úspěšná, měla by být provedena odborníky, protože vytvoření prvotního kontaktu je velice nákladné. Dobře provedená inzerce v odborných publikacích, denním tisku či publicita, může tyto náklady snížit (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 166, 167).

Reklama je nejčastěji zaměřena na produkt/produkty nebo na podnik/značku. Reklama, která je zaměřena na **produkt/produkty** by měla zdůrazňovat přednosti a výhody tohoto produktu. Proto, aby produkt zaujal, je nutné, aby byl něčím odlišen (vzhled, tvar, konstrukce, provedením, zajímavým doplňkem atd.). Pokud je toto odlišení úspěšné, získá podnik konkurenční výhodu (Žáček, 2010, s. 164).

Reklama zaměřená na **podnik/značku** se využívá, jestliže produkt nelze odlišit od konkurenčního. Tato reklama zdůrazňuje kladné stránky podniku (vysoká kvalita veškeré vyráběné produkce, smluvní podmínky, servis atd.) (Žáček, 2010, s. 164).

3.1.1 Reklamní kampaň

Jedná se o systematický plánovitý proces prezentace reklamních sdělení, která mají být předána zákazníkům prostřednictvím vybraných médií. Proces přípravy reklamní kampaně v sobě zahrnuje několik odlišných, ale vzájemně propojených činností (Karlíček a Zamazalová, 2009, s. 67 – 68).

Prvním krokem reklamní kampaně je stanovení reklamního cíle, který vychází se situační analýzy, zaměřené především na hodnocení zákazníků a konkurence. Tyto cíle mohou být orientovány podle toho, zda je jejich úkolem zákazníka informovat o novém produktu, přesvědčovat o produktu, který již má místo na trhu, ale podnik chce získat větší tržní podíl nebo připomínat dostatečně známý produkt proto, aby podnik předešel poklesu prodeje (Žáček, 2010, s. 165 – 166).

Další velice důležitou činností je stanovení reklamního rozpočtu. Tvorbu rozpočtu reklamní kampaně ovlivňuje nejen požadovaná frekvence reklamy, stupeň odlišení produktů, stadium životního cyklu produktu, velikost konkurence, ale mnoho dalších činností. Velikost rozpočtu může být stanovena podle předem definovaných cílů, procentem z objemu prodeje nebo obratu, podle konkurence nebo podle volných disponibilních finančních prostředků (Žáček, 2010, s. 166 – 167).

Dalším krokem je příprava reklamní strategie, která úzce souvisí se strategickým plánováním marketingové komunikace. Nejdůležitější je zde formulace reklamního sdělení, které má upoutat cílový segment zákazníků a přimět je k nákupu. Každé reklamní sdělení je složeno z informativních i přesvědčujících prvků, které poté mohou být zkombinovány do formy apelu. Tyto apely se snaží vyvolat žádoucí reakci.

- **Racionální apely** – upozorňují zákazníka na funkční prospěch, který mu přináší.
- **Emocionální apely** – pokus o vyvolání pozitivní či negativní emoce ke koupi produktu. Příkladem negativního apelu může být informace o důsledcích nepoužívání produktu.
- **Morální apely** – nasměrování veřejnosti k podpoře různých sociálních akcí, i když jejich použití ve spojení s produkty je méně časté.

V tomto kroku se také rozhoduje o umístění reklamy a o tom prostřednictvím jakých nástrojů bude reklamní sdělení předáno požadovanému tržnímu segmentu. Pro výběr média je důležité znát dosah, frekvenci a dopad jednotlivých médií. Hlavními druhy médií jsou noviny, televize, direct mail, rozhlas, časopisy, venkovní reklama a on-line reklama. Každé toto médium má své výhody i nevýhody.

Posledním krokem je vyhodnocení reklamní kampaně, a to z hlediska komerčního i komunikačního efektu (Žáček, 2010, s. 166 – 169).

3.1.2 Výhody a nevýhody jednotlivých médií

TISK - NOVINY: Největší výhodou novin je, že zasahují masové publikum, jsou flexibilní a reklama je zde rychlá. Existují zde různá regionální zacílení, úpravy inzerátů jsou rychle opravitelné, jednoduché a levné. Nevýhodou novin je však jejich nízká kvalita reprodukce a krátká životnost informačního sdělení (Žáček, 2010, s. 168; Karlíček a Král 2011, s. 52 -69).

TISK - ČASOPIS: Reklama v časopise umožňuje oslovit vybrané cílové skupiny, umístit složitější informace, zviditelnit image značky. Časopisy mají velmi dobrou kvalitu reprodukce a výrazně delší životnost než noviny. Reklama v časopise je však poměrně nákladná, protože mediální prostor a umístění je velice drahé (Žáček, 2010, s. 168; Karlíček a Král, 2011, s. 52 – 69).

Pozice tisku však není jednoduchá. Nejen, že klesají investice do tohoto média, ale také dochází k poklesu prodaných titulů. Tisk je neustále pod tlakem zadavatelů a ostatních mediatypů. Ceny za inzerci jsou téměř stejné, jako byli v roce 2011 (některé tituly cenu lehce zvýšily, další cenu naopak snížily, ale většina tiskovin zachovala cenu ve stejné výši) (Poláček, 2012, s. 4).

Výhodou tisku je, že si ho lidé sami a zcela vědomě vybírají. Tisk neruší, neobtěžuje, nevnučuje se a zároveň jeho obsahu čtenáři věnují vysokou pozornost, proto je tento typ média považován za nejkvalitnější (Novák, 2012, s. 10 - 11).

Podle Nováka je nutné reklamu v tiskových médiích prezentovat ofenzivně, sebevědomě a hrdě. Zásah tisku je rozložený v čase a má významnou „sekundární hodnotu“ – po primárním čtenáři se k četbě často dostane i někdo jiný. Inzerci v tiskových médiích lze jednoduše a účinně propojit se soutěžemi, dárky a podobně. Část tisku lze do detailu modulovat regionálně. Tiskem lze také oslovit konkrétní zájmovou skupinu čtenářů a jiné (2012, s. 10 – 11).

TELEVIZE: Nejviditelnější reklamní médium. Výhodou je možnost využití kombinace obrazu, zvuku, hudby a pohybu. Opakováním reklamy může efektivně oslovovat masové segmenty, avšak tím se současně snižuje zacílení. Nevýhodou reklamy v televizi je její

přesycenost, což láká lidi k tomu, aby na začátku reklamního bloku přepnuli na jiný kanál (Žáček, 2010, s. 168; Karlíček a Král, 2011, s. 52 – 69).

Nevýhodou také je, že celkové náklady na reklamu jsou vysoké a cena za reklamní spot se zvýšila také díky tomu, že došlo k ukončení reklam na ČT1 a ČT24. Toto vytvořilo příležitost ke zvýšení cen reklamy pro komerční stanici (Poláček, 2012, str. 4).

DIRECT MAIL: Mezi výhody direct mailu patří vysoká flexibilita, absence střetu s konkurencí, možnost oslovit vybranou cílovou skupinu či vyvolat dojem osobního kontaktu. Nevýhodou jsou relativně vysoké náklady na kontakt a nízká image společnosti.

ROZHLAS: Reklama v rozhlasu má velice příznivý ohlas místních posluchačů, zároveň můžeme zasáhnout publikum i celoplošně. Reklama je velice flexibilní, změny v ní může společnost měnit rychle, jednoduše a levně. Náklady na výrobu reklamního spotu jsou poměrně nízké. Nevýhodou rozhlasové reklamy je možná pomíjivost sdělení, nízká pozornost posluchačů, nepravidelný poslech a je zde možná pouze zvuková dimenze.

VENKOVNÍ REKLAMA: Venkovní reklama zahrnuje různá média v podobě billboardů, bigboardů, prosvětlených vitrín, plakátových ploch a spousty dalších. Tyto reklamy jsou flexibilní, kreativní a často se opakují, proto jsou schopny zasáhnout široké segmenty veřejnosti, avšak nevýhodou je, že zde není možné zaměřit se na cílovou skupinu.

ON-LINE REKLAMA: On-line reklama umožňuje oslovit vybrané cílové skupiny za relativně nízké náklady. Zákazníci si stále častěji vyhledávají různé výrobky, služby a ceny na internetu, proto on-line reklama může zvyšovat povědomí a posilovat image značky. Dochází zde k rychlému kontaktu a interaktivnímu chování.

Nevýhodou je zaměření jen na část uživatelů, omezená dostupnost a anonymita (Žáček, 2010, s. 168; Karlíček a Král, 2011, s. 52 – 69).

Podle odborníků investice do internetové reklamy oproti tištěné stále rostou a v budoucnu tyto investice budou vyrovnané. Při internetové reklamě dochází k lepšímu zacílení, lepšímu hodnocení a také velmi přesnému měření on-line kampaně. Ceny na internetu stále rostou, zatímco u tištěných médií začíná docházet k rozdílu mezi ceníkovými „oficiálními cenami a skutečnými cenami nabízenými formou nejrůznějších „speciálních nabídek“ – ty prý mohou srazit cenu za inzerci dokonce až na polovinu. Podle výzkumu k vyrovnání cena na internetu a tisku dojde v intervalu tří až pěti let (Křížová, 2012, s. 16)

3.2 Osobní prodej

Osobní prodej je definován jako přímý kontakt mezi firmou a zákazníkem, který s sebou přináší další výhody, jako jsou okamžitá vazba, individualizovaná komunikace a v konečném důsledku i větší věrnost zákazníků. Prodejci, kteří intenzivně a přímo komunikují se svými zákazníky, jsou schopni lépe pochopit přání a potřeby zákazníků, jejich individuální očekávání a motivaci. Pomocí intenzivní komunikace mohou připravit pro zákazníka individualizovanou nabídku, upravenou přesně podle potřeb zákazníka a zároveň získat okamžitou zpětnou vazbu. Nevýhodou osobního prodeje je menší dosah než u reklamy a vysoké náklady.

Osobní prodej zahrnuje:

- prodej na trzích B2B;
- prodej do distribuční sítě, tj. velkoobchod, maloobchod, obchodní řetězec;
- prodej konečným spotřebitelům, tj. přímý prodej zákazníkům (BusinessInfo.cz, 2011A).

Tento prodej může být vykonán v kanceláři prodávajícího nebo kupujícího, v prodejně nebo doma. Obvykle se odehrává tváří v tvář, telefonicky nebo elektronickou telekonferencí či interaktivně po internetu (Přikrylová a Jahodová, 2010; s. 125).

Osobní prodej má několik fází, které se liší dle zákazníků, avšak veškeré prvky se opakují u většiny prodejů. Jednotlivé fáze procesu osobního prodeje:

1. Vyhledání, identifikace a kvalifikace potenciálního zákazníka.
2. Příprava na jednání (plánování před osobním kontaktem, shromažďování informací o zákazníkovi).
3. Navázání kontaktu (vlastní obchodní jednání).
4. Prezentace a předvedení výrobku či služby.
5. Vyjádření námitek.
6. Uzavření obchodu.
7. Poprodejní péče o zákazníka (spokojenost zákazníka, servis, zvláštní příležitosti) (Kotler, 2007, s. 920 – 924).

Osobní prodej je vlastně nejstarší formou propagace vůbec. Při osobním prodeji mají prodejci vždy možnost svou nabídku na zákazníka přesně zacílit a v průběhu jednání ji mohou upřesnit či rozšířit. Tento fakt má v marketingové komunikaci nezastupitelné místo, proto-

že nejde jen o to, za každou cenu prodat, ale o udržení delšího vztahu se zákazníkem, porozumění potřebám a nabízení zboží či služby šité na míru zákazníka (Kotler, 2007, s. 906).

3.3 Direct marketing (přímý marketing)

Nástroje direct marketingu lze rozdělit do tří základních skupin, a to marketingová sdělení zasílaná poštou či kurýrní službou (direct mails, katalogy a neadresná roznáška), sdělení, která jsou předávána telefonicky (telemarketing a mobilní marketing) a sdělení využívající internet (e-mails a e-mailové newslettery). Direct marketing se liší od reklamy zaměřuje na užší segment nebo i na jednotlivce (BusinessInfo.cz, 2011B).

Direct marketing má také různá pravidla, která by měly znát všechny společnosti, které využívají tuto formu přímého marketingu. Mezi tato pravidla patří např.: hrdinou musí být zákazník, nikoliv produkt; získávejte zákazníky s cílem udržet si je dlouhodobě; loajální zákazníci vytváří zisk; vytvořte reklamu, která učí, když prodává a spousta jiných pravidel (Wunderman, 2004, s. 19 – 21).

Výhodou direct marketingu je zacílení, vysoká efektivita, okamžité a jednoznačné výsledky, možnost testování nejlepších řešení a prognózování výsledků kampaně. Nevýhodou jsou vysoké relativní náklady z důvodu investic do databází a jiné externí náklady (poštovné, výroba zásilek, cena telefonních hovorů a jiné) (BusinessInfo.cz, 2011B).

Direct marketing má svou legislativu, proto je důležité ji sledovat, aby nedošlo ke zbytečným problémům. V roce 2012 tato pravidla byla pozměněna, dříve nemohlo dojít k situaci, že by elektronická pozvánka mohla být zaslána i lidem, kteří nesouhlasili se zasíláním obchodního sdělení. Nyní tato situace nastat může a společnost sankcionována nebude. Tento omyl však může nastat pouze jednou. Pokud se situace bude opakovat, může adresát podat stížnost na Úřad pro ochranu osobních údajů (Kůta, 2012, s. 16 – 17).

3.3.1 Direct mail

Direct mail je propagační činnost společnosti, která zasílá pomocí pošty nebo distribuční sítě produkt přímo osobě, které chce produkt nabídnout. Mezi formy direct mailingu patří dopis, pohlednice, katalog, ceník, objednávkový list či sdružený direct mail.

Direct mail na průmyslovém trhu funguje spolehlivě právě proto, že organizace znají dobře své cílové trhy, které jsou malé. Tato forma marketingové komunikace je přijatelná pro

všechny firmy průmyslového trhu také proto, že není tolik nákladná. Použití direct mailu je velice intenzivní a považováno za důvěryhodné.

Pro užití direct mailu je nutné vlastnit adresář firem, který lze získat z firemních katalogů, Obchodního rejstříku, internetových zdrojů, či si nechat seznam vyhotovit na zakázku. Každá společnost by si však měla budovat svou vlastní zákaznickou databázi na základě všech firemních kontaktů (Příkrylová a Jahodová 2010; s. 125).

3.3.2 E-mail marketing

E-mailový marketing je jednou z nejjednodušších cest, jak informovat co nejvíce zákazníků. E – mail marketing má však svá pravidla, která by měla být dodržována především proto, aby přiměla zákazníka e-mail otevřít a přečíst si informace. Zpráva by měla být jednoduchá, stručná a obsahově správná. Nejdůležitější částí je uvedení správného předmětu tak, aby zákazníka nabídka zaujala a přečetl si ji.

V e-mail marketingu je doba mezi odesláním a přijetím sdělení minimální, obsah e-mailu lze jednoduše pozměnit a přizpůsobit zákazníkovi. Hrozbou e-mail marketingu je nárůst nevyžádané elektronické pošty (tzv. SPAM), což vede k rostoucí averzi vůči reklamnímu sdělení zasílanému pomocí elektronické pošty. Proto je pro společnost důležité mít vlastní databázi zákazníků, kteří sami projeví o reklamní sdělení zájem (Tasner, 2010, s. 171).

3.3.3 Telemarketing

Telemarketing je plánovitě a systematické využívání telefonu pro marketingové aktivity. Telemarketingový hovor na průmyslovém trhu v sobě obsahuje přímo prodej nebo jeho podporu.

Telemarketing se dělí na aktivní, kdy podnik oslovuje zákazníka, sjednává si schůzky, aktualizuje databázi, a pasivní, kdy zákazník volá podnik. Pasivní telemarketing navazuje na inzeráty přímé odezvy, kde se uvádí jako kontakt telefonní číslo podniku.

Výhodou telemarketingu je velká míra pružnosti, možnosti okamžité změny a rychlý kontakt se zákazníkem (Žáček, 2010, s. 177 – 178).

3.3.4 Databázový marketing

Formou přímého marketingu je také databázový marketing, který využívá databáze současných, ale i potenciálních zákazníků. Při databázovém marketingu by mělo docházet ke zvýšení efektivity komunikace, což povede k lepším odezvám zákazníků a většímu objemu

prodeje. Jedná se tedy o proces vytváření, udržování a využívání databází zákazníků za účelem kontaktování, obchodování a vytváření vztahů se zákazníky.

V průmyslovém prostředí lze databázi vytvářet pomocí kontaktů získaných na veletrzích, dotazů kladených na společnost, nákupů zákazníků či pomocí zákaznického servisu.

Databázový marketing lze využívat především v těchto pěti způsobech:

- identifikace potenciálních zákazníků;
- rozhodování, které zákazníkům poskytne určitou nabídku;
- prohloubení věrnosti zákazníků;
- reaktivace nákupů zákazníků;
- zabránění vážných chyb ve vztazích se zákazníky.

Nevýhodou databázového marketingu je např. to, že tvorba a udržování databáze zákazníků vyžaduje značné investice do počítačového hardwaru. Ne všichni zákazníci si přejí mít vztah se společností takový, aby společnost znala osobní údaje. Za nevýhodu databázového marketingu se také považuje neustálá potřeba aktualizace.

Při databázovém marketingu je pro zákazníka důležité, aby věděl, že marketingovou nabídku přijmout může, ale také nemusí (Podnikátor, 2013).

3.4 Podpora prodeje

Jedná se o soubor pobídek, které stimulují okamžitý nákup. Každá firma si volí svou vlastní techniku podpory prodeje na základě několika faktorů. Mezi tyto faktory patří povaha podnikání (výrobce versus distributor), typ zákazníka (prodej velkoobchodnímu prodejci versus maloobchodnímu prodejci), preference firmy a cíle plánu. Z každého typu prodeje vyplývají jiné výhody, avšak hlavním cílem podpory prodeje je dodání časově omezeného impulsu k prodeji produktu nebo služby.

Nástroje podpory prodeje zahrnují prodejní slevy, prodejní soutěže, prodejní pobídky, prémie, vzdělávací programy, programy podpory prodejců, veletrhy a oborové výstavy, reklamní předměty a také prezentace v místě prodeje (Clow a Baack, 2008, s. 264 – 265; Karlíček a Král, 2011, s. 97).

Výhodou podpory prodeje je přínos rychlého výsledku. Může se jednat o zvýšení obrátu, prodeje zboží atd. Nevýhodou naopak je, že tento vliv je většinou pouze dočasný (Chlebovský, 2010, s. 48 – 49).

3.4.1 Výstavy, konference, veletrhy

Pro společnost je důležité navštěvovat výstavy a veletrhy, které jsou zaměřeny na klíčové cílové odvětví. Zde vzniká příležitost vytvořit si rychle a efektivně dobrou představu o úrovni zákazníků i konkurence a také se zorientovat na nových trzích v zahraničí.

Protože účast na veletrhu může být pro firmu nákladná, je nutné provést analýzu o tom, které akce jsou z pohledu zákazníků pro nás důležité, které jsou pro firmu významné z hlediska reklamy, kde se bude vyskytovat nejvíce firemních zákazníků a především je nutné pečlivě se na veletrh připravit.

Účast na veletrzích i konferencích je nutná nejen v domácím prostředí, ale také v zahraničí (Chlebovský, 2010, s. 47; Pilík, 2010, s. 95 – 97).

3.4.2 Dárkové a reklamní předměty

Reklamní předměty s firemním logem, jménem, adresou a přímým kontaktem jsou vždy vhodným dárkem pro současné i potenciální zákazníky. Mezi běžné dárkové předměty patří např. kalendáře, pera, tužky, skleničky a mnoho dalších originálních dáreků (Přikrylová a Jahodová 2010, s. 175).

3.4.3 Vzorky a rabaty

Jedná-li se o malý nebo nějak dělitelný výrobek, lze dát zákazníkovi vzorek. Velké stroje, zařízení či auta mohou být zastoupeny např. malými modely nebo možnými záznamy výrobků či zařízení v akci.

Vzorek je poskytován buď bezplatně, nebo za symbolickou cenu (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 175)

Rabaty jsou považovány za součást cenové politiky, avšak komunikační význam je často podceňován. Mezi rabaty patří např. skonto, množstevní rabaty, věrnostní rabaty, celní rabaty či odložené rabaty (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 175 -176).

3.5 Public relations

Public relations neboli PR je určitým dialogem mezi organizací a skupinami, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace. PR je disciplínou komunikačního mixu a zahrnuje činnosti související se záměrným plánovaným a dlouhodobým úsilím vytvářet a pochopit vztahy mezi organizací a veřejností. Jedná se především o budování pozitivního podvědo-

mí o firmě, značce a výrobcích (Chlebovský, 2010, s. 49; Karlíček a Zamazalová, 2009, s. 133).

PR má také významné místo na internetu, protože internet a obor public relations spojuje důležité slovo komunikace. Pomocí internetu můžeme uplatit snad všechny oblasti, které PR zahrnují:

- dobré vztahy s veřejností, tiskem a corporate identity (CI);
- sponzoring a výstavy na internetu;
- organizování akcí (Event marketing).

Hlavní výhodou PR na internetu je oboustranná komunikace a potřebné zacílení. Jednoduše a rychle lze poskytovat důležité informace o podniku jednotlivým médií formou tiskových zpráv, internetových stránek či elektronické pošty.

Technická omezení (např. výpadek serveru s internetovými stránkami, zahlcení e-mailové schránky nebo pomalý přenos dat) jsou považována za nevýhodu tohoto komunikačního média (Frey, 2005, s. 48).

3.5.1 Výroční zpráva

Výroční zpráva je specifický druh tiskoviny, který také spadá pod PR. Její zpracování je v případě některých organizací ukládáno zákonem. Výroční zpráva obsahuje informace o firmě a výsledcích hospodaření organizace, kdy celkové zpracování vychází z prvků corporate designu. Tiskovina je určena především osobám z řad dobrovolníků, sponzorů, orgánů státní správy, veřejné správy, dále spolupracujícím firmám, ale i vlastním zákazníkům (Bačuvčík, 2011, s. 133).

3.6 Prezentace firmy na internetu

Webová prezentace společnosti je považována za základní a zároveň nejrozšířenější způsob komunikace firem na internetu. Webová prezentace slouží především externímu publiku a její úlohou je nejen informovat stávající i potenciální zákazníky o produktech a aktivitách společnosti, ale také budovat vztahy s různými cílovými skupinami a vytvářet prostředí pro oboustrannou komunikaci.

Aby docházelo ke správné interaktivně se zákazníkem, je důležité splnit následující požadavky:

- přitáhnout pozornost uživatelů;

- upoutat pozornost a přimět uživatele ke spolupráci;
- udržet uživatele a zajistit, aby se vrátil k aplikaci;
- zjistit reference;
- vytvořit vztah, který uživateli nabídne individualizovaný kontakt.

Oboustranná komunikace je pro webovou prezentaci velice důležitá, a proto by vždy na stránkách měly být např. odkazy na telefonní infolinky, informační e-maily nebo i dotazníkové formuláře, které uživatel snadno vyplní (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 220 – 224).

3.7 Sponzorství

Za sponzoring se považuje situace, kdy firma získá možnost spojit svou firemní či produktovou značku s vybranou akcí, která je organizovaná třetí stranou nebo se jménem vybrané instituce, sportovního klubu, jednotlivce atd. Základním principem sponzorství je služba versus protislužba, kdy sponzor očekává, že za věnované prostředky mu sponzorovaný pomůže dosáhnout jeho komunikačních cílů, především zvýšení image.

Sponzoring může firma poskytovat pomocí finanční či nefinanční podpory, vždy musí být však podložen smlouvou (Chlebovský, 2010, s. 50, Karlíček a Král, 2011, s. 142).

3.8 Virální marketing

Virový marketing je určitá dovednost, jak získat zákazníky tak, aby si mezi sebou řekli o určitém výrobku, službě či webové stránce. Virální marketing má největší sílu v tzv. „šeptandě“, word-of-mouth marketingu.

Za virovou zprávu je považováno sdělení s reklamním obsahem, které je natolik zajímavé pro osoby, jež s ním přijdou do kontaktu, že je samovolně a vlastními prostředky šíří dál (Frey, 2011, s.39 – 40).

Virální marketing je často založen na přeposílání komerčních e-mailů (např. zajímavý reklamní spot) mezi fyzickými osobami. Postih za tento virální marketing, který se šíří díky své kreativitě či zájmu lidí by nastal tehdy, pokud by si skutečně někdo opětovně nebo hromadně stěžoval (Kůta, 2012, s. 16 – 17).

Virální zpráva může být šířena pomocí videa, e-mailu, odkazu, obrázku, textu, hudby, her apod., avšak aby fungovala virálním způsobem měla by mít originální myšlenku, zábavný obsah, zajímavé kreativní řešení a vhodnou aplikaci do prostředí rozvinuté komunity uživatelů.

K výhodám virálního marketingu patří nízká finanční náročnost díky absenci nákladů pro nákup mediálního prostoru, možnost rychlé realizace i šíření zprávy, zaručená vysoká pozornost příjemců pramenící z důvěry vůči zdroji šíření zprávy a též ochota déle aktivně šířit virální obsah. Nízká kontrola nad průběhem kampaně je považována za nevýhodu virálního marketingu (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 265 – 266).

3.9 Guerilla marketing

Guerilla marketing je založen na zvláštní (nekonvenční) formě marketingu. Může se jednat např. o šokující, extravagantní nebo kontroverzní formu marketingu, při níž se využívají netradiční mediatypy (Media Guru, © 2013).

Cílem Guerilla marketingu je zaujmout pozornost spotřebitelů, aniž by si uvědomovali, že jde o promotion. Aby byl Guerilla marketing úspěšný, je důležitá dobře naformulovaná taktika a strategie jak získat zákazníky, oslabit konkurenta a udržet se v konkurenčním prostředí (Hesková a Štrachon, 2009, s. 31).

4 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce je zpracována literární rešerše na téma marketingová komunikace. Marketingová komunikace, která je známá pod pojmem propagace, je nedílnou součástí celého marketingového mixu. Vhodně sestavený komunikační mix je pro společnost velice důležitý. Díky správné propagaci může společnost zveřejňovat své nabídky, které se týkají produktů a služeb svým stávajícím, ale i potenciálním zákazníkům.

V úvodní části je popsána podstata marketingu, marketingový mix, nástroje marketingového mixu a také formy marketingového plánování. Druhá kapitola pojednává o marketingové komunikaci, jejím procesu a strategii. Zároveň je zde popsána i integrovaná marketingová komunikace. Třetí kapitola je zaměřena na prostředky komunikace (komunikační mix).

Protože v analytické a projektové části budou používány nástroje komunikačního mixu, je většina teoretické části diplomové práce věnována tématu komunikačního mixu. Mezi nástroje komunikačního mixu patří např. reklama, podpora prodeje, public relations, direct marketing a osobní prodej.

Při zpracování teoretické části je čerpáno z tuzemských i zahraničních autorů, z internetových zdrojů i odborných časopisů.

Protože společnost působí v současné době hlavně na B2B trhu, předpokládám, že bude využívat především osobní prodej jako hlavní komunikační nástroj. V průmyslovém trhu mnoho společností využívá databázový marketing, direkt marketing, public relations a také podporu prodeje. Proto byly i tyto komunikační nástroje uvedeny v teoretické části práce a předpokládám, že i společnost VOP CZ, s. p. tyto nástroje komunikace využívá.

Cílem této diplomové práce je zlepšit komunikační mix ve společnosti. Nejedná se pouze o vnější komunikaci se zákazníky, ale důležitá je i vnitřní komunikace mezi zaměstnanci a vedením., protože jedině tak dochází k té správné spolupráci a spokojenosti na pracovišti.

Cílem práce je také zviditelnit a více dostat do podvědomí společnost VOP CZ, s. p.

Díky poznatkům zjištěným v teoretické části bude zpracována analytická a projektová část diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VOP CZ, S. P.

VOP CZ, s. p. je ryze česká společnost, která se zabývá oblastí vojenské techniky, strojírenské výroby a vývojem. Jedná se o podnik s dlouholetou tradicí, který se nachází v Šenově u Nového Jičína. Další část podniku je v Bludovicích nedaleko Nového Jičína.

Za hlavní činnost podniku se považují opravy vojenské techniky a strojírenské výroby. Na vlastní vývoj navazuje modernizace a výroba vojenské techniky a také výroba civilních produktů. Strojírenská výroba zaměřená převážně na výrobu dílů a částí strojů je určena především pro export do západní Evropy.

Společnost VOP CZ, s. p. je státní podnik, založený Ministerstvem obrany ČR, provádějící podnikatelskou činnost s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost (VOP CZ, s. p., 2013).

5.1 Základní údaje firmy

Datum zápisu: 30. 06. 1989

Obchodní firma: VOP CZ, s. p.

Sídlo: Šenov u Nového Jičína, Dukelská 102, PSČ 742 42

Právní forma podnikání: státní podnik

Logo společnosti:

Obrázek 5: Logo společnosti (Design manuál).



Logotyp společnosti VOP CZ, s. p. tvoří grafický symbol společně s textovou částí (CZ). Do loga není možné nijak zasahovat, přetvářet či jakkoliv jinak upravovat. Logo je přesně definované v design manuálu společnosti. Je zde stanoven černobílý i barevný typ, definována grafická konstrukce i síťový náčrt loga. Společnost také přísně kontroluje barevnost

loga. Pokud je nutné použít logo i v černobílé verzi, je potřeba schválení marketingového oddělení.

Základní barvy společnosti jsou stanoveny podle barevné škály CMYK a PANTONE. Mezi tyto základní barvy patří modrá, šedá, černá a stříbrná (Design manuál, 2012).

Předmět činnosti:

- strojírenská výroba;
- vojenská technika;
- vývoj.

5.2 Historie společnosti

Podnik vznikl v Šenově u Nového Jičína v roce 1946 pod názvem Vojenský opravárenský závod 025. Z počátku bylo zaměření především na opravu vojenské techniky, postupně se možnosti podniku rozšířily i na vojenskou výrobu. Původní zbrojnice s 18 zaměstnanci byla postupně rozšířena na dílny, kde se prováděly opravy trofejní vojenské techniky.

Od roku 1952 se podnik zaměřil na opravy tanků a pohonných agregátů. Nejprve to byly tanky T-34, následně typy T-54, T-55 a od roku 1983 i novější tank T-72. Podnik se velkou měrou podílel také na modernizaci této vojenské techniky. Ve společnosti zde bylo zmodernizováno či opraveno 4 600 tanků a více než 20 000 kusů vojenské techniky. Od roku 2009 probíhá výroba 107 kolových obrněných vozidel PANDUR II 8x8 CZ, včetně vlastního vývoje průzkumné, zdravotnické, ženijní a velitelské verze.

V devadesátých letech 20. století byla do podniku postupně zavedena civilní strojírenská výroba. V posledním období následovalo rozšiřování výrobních kapacit a technologických možností, kdy se podnik sloučil s VOP-026 Šternberk i se začleněnými výzkumnými ústavami VTÚPV Vyškov, VTÚVM Slavičín a VTÚO Brno.

V roce 2012 byl celý podnik přejmenován na VOP CZ, s. p. a v roce 2013 došlo k odloučení lokalit Slavičín, Vyškov a VTÚO Brno a k prodeji lokality Šternberk.

VOP CZ, s. p. je držitelem spousty certifikátů. Jedná se např. o certifikát systému jakosti pro svařování podle DIN EN ISO 3834-2, certifikovaný systém řízení jakosti podle DIN EN ISO 9001:2009, EN ISO 14001:2004 a AQAP 2110 a také se zde nachází certifikované servisní středisko na opravy vozidel TATRA T-810. Díky akreditovaným certifikačním čin-

nost podniku splňuje požadavky trhu EU, požadavky NATO pro realizaci projektů speciální výroby nejen pro Armádu ČR, ale i v mezinárodním měřítku.

V roce 2012 dosáhla společnost celkových tržeb 2,293 miliardy Kč a zaměstnala 782 zaměstnanců.

V současné době je VOP CZ, s. p. největším tuzemským dodavatelem pro Ministerstvo obrany České republiky v segmentu pozemní vojenské techniky a je konkurenceschopným dodavatelem a kooperantem strojírenské výroby a přední českou vývojovou a výrobní firmou v oblasti speciální a vojenské techniky. (VOP CZ, s. p., 2012)

5.3 Poslání, vize a cíle společnosti

Společnost si stanovila tyto základní priority.

5.3.1 Poslání společnosti

Poslání společnosti VOP CZ, s. p. je rozděleno do několika bodů:

- naplňovat potřeby zákazníků vysokou kvalitou výrobků, flexibilitou a vstřícnou komunikací se zákazníkem;
- podporovat oblast podnikového vývoje s ohledem na maximální přínos pro zákazníka
- podílet se na rozvoji regionu, ve kterém podnik působí;
- rozvíjet výrobní program na oblasti strojírenské techniky, speciální techniky a podnikového vývoje;
- podporovat a zachovávat principy ochrany životního prostředí.

5.3.2 Vize společnosti

VOP CZ, s. p. dlouhodobě posiluje a rozvíjí svou pozici v oblasti vědy, výzkumu, vývoje a výroby pro vojenský a civilní sektor. Tohoto rozvoje dosahuje díky zkušenostem zaměstnanců a nadstandardními vazbami se zákazníky.

5.3.3 Cíle společnosti

Mezi dlouhodobé cíle podniku patří především trvalé posílení finanční stability a rozvoj podniku. Stabilita, respektování partnera v rámci českého a mezinárodního trhu, aplikace současných poznatků v oblasti vývoje a nových výrobních postupů se také řadí do dlouhodobých cílů.

Mezi další dlouhodobé cíle patří rozvoj a udržení nadstandardních vztahů se zákazníky a dodavateli. V neposlední řadě je cílem společnosti podpora kvalifikovanosti zaměstnanců, jejich profesní a také osobní rozvoj.

Slogan společnosti: ZKUŠENOST – KVALITA – TRADICE.

5.4 Integrovaný systém řízení podniku

„Být preferovaným podnikem není fakt, je to možnost.“

Integrovaný systém řízení podniku prezentuje systémový přístup VOP CZ, s. p. jak k řízení obecně, tak i k řízení jednotlivých procesů. Jednou z priorit podniku je zachování rovnováhy mezi ekonomickou, ekologickou a sociální sférou, rovnováhy, která je základní podmínkou pro udržitelný rozvoj.

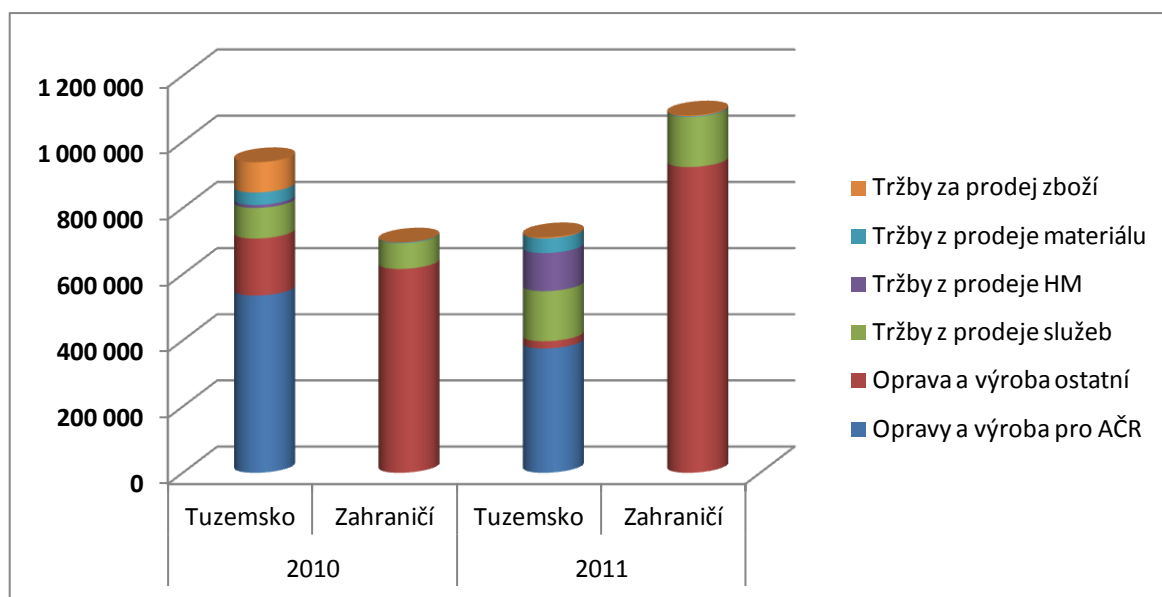
5.5 Vývoj tržeb

V následující tabulce jsou naznačeny tržby z prodeje vlastních výrobků, služeb, zboží, dlouhodobého hmotného majetku a materiálu za rok 2010 a 2011.

Tabulka 3: Přehled tržeb společnosti (vlastní zpracování).

Hlavní činnost	2010		2011	
	Tuzemsko	Zahraničí	Tuzemsko	Zahraničí
Opravy a výroba pro AČR	535 609	0	375 850	0
Oprava a výroba ostatní	172 414	616 047	21 900	923 999
Tržby z prodeje služeb	92 594	77 266	151 312	150 662
Tržby z prodeje HM	9 025	0	114 995	0
Tržby z prodeje materiálu	37 561	2 288	44 315	2 543
Tržby za prodej zboží	91 309	91	3 224	2 447
Celkem	938 512	695 692	711 596	1 079 651

Obrázek 6: Přehled tržeb společnosti (vlastní zpracování).



Celkové tržby společnosti v roce 2010 dosáhly výše **1 634 204 Kč**, z čehož bylo **938 512 Kč** získáno výrobou pro tuzemské zákazníky a **695 692 Kč** tvořila výroba pro zahraniční zákazníky, tedy export. V roce 2011 větší část tržeb byla získána díky zahraničnímu zákazníkovi, a to především díky výrobě obrněného bojového vozidla pěchoty PANDUR a jeho variant. Celkové tržby v roce 2011 dosáhly výše **1 791 247 Kč**.

V roce 2011 došlo zejména k poklesu objednávek ze strany MO ČR, jejichž podíl činil v roce 2011 pouze 23 % z celkového objemu v oblasti výroby a služeb pro speciální užití.

Mezi zahraniční partnery v roce 2011 patřila především Spolková republika Německo, Rakouská republika a Spojené království Velké Británie a Severního Irsku.

6 MARKETINGOVÝ MIX SPOLEČNOSTI

Společnost VOP CZ, s. p. dbá na to, aby marketingový mix byl navzájem provázaný, což je velmi důležité pro integrovaný marketing.

6.1 Výrobek (Product)

Sortimentem společnosti jsou výrobky pro ochranu státu (vojenská technika), strojírenská výroba a vývoj. Výrobky se ve společnosti dělí na speciální a civilní a jsou určeny pro tuzemské i zahraniční odběratele.

Design produktu speciálních i civilních zakázek je závislý především na přání zákazníka, protože společnost dává velký důraz na individuální zakázky. Všechny požadavky jsou projednány především při osobním kontaktu prodejce se zákazníkem.

Společnost VOP CZ, s. p. dbá především na kvalitu svých produktů a služeb. Zakládá si také na tom, že je zde možnost servisu i oprav jednotlivých výrobků, plní se speciální požadavky zákazníků a ke každému zákazníkovi je třeba brát individuální přístup. Další výhodou společnosti je zkušebna, kde jsou výrobky kontrolovány.

Kvalita produktů je zaručena neustálou kontrolou zaměstnanců. Při zhotovování dochází k ruční i strojní výrobě.

Společnost při výrobě používá systém řízení jakosti podle DIN EN ISO 9001:2009, EN ISO 14001:2004 a AQAP 2110 a systém jakosti pro svařování podle DIN EN ISO 3834-2.

Společnost VOP CZ, s. p. je považováno za servisní středisko na opravy vozidel TATRA T-810.

Strojírenská výroba:

- **finální celky** - sněžné frézy, manipulátory cívek, šasi drtiče kamene;
- **podvozky** - rámy stroje, horní díly podvozků, šasi podvozků;
- **lžíce a ramena bagrů** - lžíce, lopaty, ramena výložníků;
- **nádrže** - hydraulické, palivové a olejové nádrže;
- **masivní svařence** - vidlicové a příčné nosníky;
- **výpalky** - boční desky, příčné nosníky, díly podvozků;
- **zakázková výroba** - kryty, váhy, chladicí lože;
- **výrobní technologie** - konstrukční práce, výrobní technologie, strojní vybavení;
- **DAPPER** – kloubový nakladač vlastní výroby.

Vojenská technika:

- **pásová technika** – opravy, generální opravy, modernizace a rekonstrukce tanků BVP, obrněných transportérů, speciálních nástaveb na podvozcích BVP, protivzdušné obrany, opravy a rekonstrukce historické techniky;
- **kolová technika** – služby a produkce pro obrněná kolová vozidla, lehké terénní automobily, speciální nástavby na terénních automobilech, přívěsy;
- **ženijní technika** - prostředky pro stavbu mostů, stroje pro zemní práce, odminovací a zaminovací prostředky, ostatní ženijní technika;
- **modernizace, rekonstrukce a opravy;**
- **průzkumné a pozorovací systémy** - taktické průzkumné systémy pozemního vojska, ostatní průzkumné a pozorovací systémy, systémy ostrahy a kontroly, TV kamery;
- **polní nemocnice a zdravotnická technika;**
- **prostředky NBC ochrany** - dekontaminační prostředky, prostředky a zařízení pro průzkum, prostředky pro ochranu osob;
- **služby a ostatní speciální technika.**

Vývoj:

- **programovatelná svařovací polohovadla;**
- **cisternové automobily** - pro pohonné hmoty, pro pitnou vodu;
- **prostředky NBC ochrany** - dekontaminační automobil, směšovač EDS;
- **prostředky ochrany a monitorování** - mobilní kontrolní pracoviště vstupu MKPV, scanner;
- **kontejnerová márnice PKM;**
- **varianty vozidel Pandur** - průzkumná (s lokátorem a bez lokátoru), zdravotnická, ženijní, velitelská.

Výroba a služby společnosti VOP CZ, s. p. jsou velice rozsáhlé a různorodé. Každý zákazník má právo vyjádřit své požadavky a individualizovat výrobky (VOP CZ, s. p., 2011).

6.2 Cena (Price)

Při stanovení ceny společnost VOP CZ, s. p. vychází z více cílů. Jedním z cílů je dosažení určitého zisku, proto firma upřednostňuje dlouhodobou prosperitu před krátkodobým finančním efektem. Zvýšení tržního podílu na domácím i zahraničním trhu je dalším cílem.

Ceny jsou ve společnosti určovány individuálně podle nákresu výrobku, který je zákazníkem poskytnut. Ceny jsou individuální především proto, že se jedná o rozličné materiálové provedení a výroba je prováděna na základě specifických přání zákazníka.

Způsob stanovení ceny je podle přímých a nepřímých nákladů s přičtením přírážky, která tvoří zisk. Mezi přímé náklady patří nákup materiálu, doprava od dodavatele až k odběrateli, přímé mzdy podle operativních norem. Do nepřímých nákladů jsou zahrnuty mzdy technicko-hospodářských pracovníků. Ceny stanovuje technicko-přípravné oddělení na základě nákresu od externího odběratele.

Nejdříve toto oddělení podle nákresu stanoví cenu výrobku a poté dochází k další komunikaci mezi zákazníkem a společností a cena může být nadále upravována.

Cena je také závislá na rozsahu, čím větší množství zákazník požaduje, tím nižší cena je. Toto je především proto, že se ve společnosti zvyšuje efektivita práce.

Pro společnost je také nutné neustále sledovat ceny konkurenčních firem.

6.3 Místo (Place)

Všechny výrobky jsou zpracovány v areále společnosti a poté dodávány přímo svému zákazníkovi. Není zde žádný mezičlánek, vše je předáváno přímou cestou. Výrobky jsou zde prováděny na zakázku, proto je velmi důležitá logistika, která se stará o dostupnost svých zásob a materiálů. Pro distribuci je vypracovaná organizační směrnice, která určuje podmínky a formy smluv o koupi a prodeji zboží.

Společnost VOP CZ, s. p. prodává své výrobky nejen v ČR, ale převážná část výroby je určena pro export do zahraničí. Mezi hlavní zahraniční odběratele patří např. Spolková republika Německo, Holandsko a Velká Británie.

Jako distribuční kanál společnost využívá silniční dopravu a dodržuje požadavky stanovené mezinárodní obchodní komorou (ICC). Jedná se o podmínky INCOTERMS 2010, které obsahují 11 doložek, podle kterých se společnost musí v mezinárodním obchodě řídit.

Veškeré výrobky jsou samozřejmě dodávány podle požadavků odběratelů a technické dokumentace jsou v souladu s platnými normami. Výrobky musí být vhodně zabalené a zabezpečené pro přepravu v dopravních prostředcích, které jsou určeny ve smlouvě, kterou zabezpečuje buď prodejce, nebo odběratel. Toto je vždy závislé na dohodě mezi odběratelem a dodavatelem.

6.4 Propagace (Promotion)

K propagaci společnost VOP CZ, s. p. využívá spousty zdrojů. Jedná se např. o reklamu, direct marketing, osobní prodej, public relations atd.

Více o propagaci je uvedeno v následující kapitole.

6.5 Lidé (People)

Lidský faktor je velice důležitou částí každé společnosti. Pro VOP CZ, s. p. nejsou důležití pouze zákazníci, ale společnost dbá na spokojenost svých zaměstnanců.

Zákazníci

Společnost pečuje o své zákazníky především proto, aby byli spokojeni a docházelo k dlouhodobé spolupráci. Častá komunikace se zákazníky, individuální přístup, komunikace během procesu a informovanost o nových produktech by na spokojenost zákazníka měla mít pozitivní vliv.

Ve společnosti jsou zákazníci rozděleni do dvou skupin, a to běžní zákazníci a VIP zákazníci, kteří jsou pro VOP CZ, s. p. významnější z hlediska rozsahu zakázky.

O jednotlivých projektech odběratelů jsou ve společnosti vedeny karty, kde jsou všechny kroky a postupy zaznamenány.

Pro zákazníky jsou také tvořeny různě orientované a přehledné prospekty, které také slouží jako komunikační nástroj.

Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou pro společnost tou nejdůležitější složkou, proto je nutné řádně se o zaměstnance postarat. Nejen, že se dbá na bezpečnost na pracovišti, což je podpořeno školením o bezpečnosti na pracovišti, ale také jsou všem zaměstnancům poskytnuty ochranné pomůcky a také firemní oblečení.

Zaměstnanci jsou v průběhu roku školeni podle potřeb společnosti a především v rámci bezpečnosti na pracovišti.

Ve společnosti je dodržována osmi hodinová pracovní doba s povinnou přestávkou na oběd. Zaměstnanci mají ve společnosti benefity mezi které patří např. stravování přímo v areálu společnosti za zvýhodněnou cenu.

Zaměstnanci také mají možnost účastnit se různých sportovních akcí, které se konají buď jednorázově, nebo po celý rok. Mezi jednorázové akce patří např. turnaj v ping-pongu, zvýhodněná cena vstupenky do divadla. Mezi události, které jsou pro zaměstnance po celý rok, patří např. plavání, které může zaměstnanec využít každý pátek ráno nebo výuka angličtiny.

6.6 Proces (Process)

Výhodou VOP CZ, s. p. je, že všechny úkony jsou vykonávány přímo v areálu společnosti v jednotlivých halách. Žádný výrobní proces, při němž postupně dochází ke vzniku finálního výrobku, není potřeba dělat externě. Jedná se o procesy, které jsou spojeny s prvovýrobou i s výrobou jednotlivých produktů. Prvovýroba se zaměřuje především na dělení ocelových plechů a profilů na CNC strojích, zkružování, stříháním a ohýbáním plechů na CNC strojích a také přípravou povrchů k tryskání.

Výroba se zabývá soustružnickými a frézařskými pracemi na CNC vertikálních a horizontálních strojích, ručními a robotickými svářečskými pracemi, zámečnickými a klempířskými pracemi, lakýrnickými pracemi, montáží strojních celků, slaboproudých i silnoproudých elektrických zařízení a také stolařskými a truhlářskými pracemi.

Jediný proces prováděný externě je nákup materiálu.

6.7 Materiální vybavení (Physical Evidence)

Vybavení společnosti je zařízené tak, aby bylo vhodné k výrobě i servisu produktu. Některé stroje už jsou zastaralé, ale plní svou funkci. Velká část produkce je vyráběna manuálně, zbytek strojově. Při výrobě se výrobek převáží jen v rámci areálu z haly do haly. Nic není nutné dělat externě.

Haly jsou přizpůsobeny a zařízeny podle toho, co se v dané části vyrábí. Strojové zařízení je pro společnost velice nákladnou položkou, proto je potřeba se o stroje důkladně starat.

V budoucnosti dojde ke zvýšení počtu hal v areálu a mělo by dojít k reorganizaci jednotlivých hal tak, aby nebyl nutný neustálý převoz výrobků a výroba byla více plynulá.

Výrobky jsou zpracovány v jednotlivých halách a neustále kontrolovány, aby byla zaručena jejich kvalita a splněny požadavky na výrobek.

Materiál, zásoby i polotovary jsou skladovány v zastřešeném objektu.

Převoz materiálů a jeho ochrana proti poškození je řešena podle individuální zakázky. Za převoz zodpovídá buď společnost, nebo zákazník, vše je dané dohodou. Materiál může být převážen například v krabicích, ale vše je dopředu domluveno se zákazníkem.

7 KOMUNIKAČNÍ MIX SPOLEČNOSTI - PROPAGACE

Náklady společnosti VOP CZ, s. p. na marketing jsou velice různorodé. V loňském roce byl rozpočet na marketingové aktivity schválen na 2 190 tis. Kč. Na letošní rok byl předběžný návrh na marketingový plán schválen v listopadu 2012 na částku 9 283 tis. Kč.

Z tohoto rozpočtu jsou hrazeny především prezentace společnosti, výstavy, reklamní předměty a propagační materiály. Letošní marketingový plán počítá s aktivitami, které v předešlých letech ve společnosti nebyly vykonávány.

Společnost dříve vynakládala finanční prostředky jen do nejdůležitějších oblastí spojených s provozem společnosti.

7.1 Reklama

- **Televizní reklama** – pro prezentaci svých výrobků televizní reklamu společnost nevyužívá především proto, že se prozatím zaměřuje na cílovou skupinu, a to na B2B segment. Televizní reklama by byla pro společnost zbytečně nákladná a zároveň pro B2B trh nevýhodná.
- **Rozhlasová reklama** – pro prezentaci výrobků opět využívána není. V ČR neexistuje žádné speciální rádio, které by bylo více zaměřené na B2B trh. Rozhlasové reklamy jsou určeny především pro spotřebitelský trh.
- **Tištěná reklama** – společnost VOP CZ se snaží využívat tištěnou reklamu především v regionálních novinách, kde se prezentují především PR články.

VOP CZ, s. p. dlouhodobě pracuje s evropskou databankou (EDB), kde díky letité spolupráci má různé slevy na reklamu a PR články. Tyto články i reklama nejsou tištěny pravidelně, ale jen občas. Většinou se zde nachází celostránkový PR článek a půlstránková reklama na společnost.

Na tištěnou reklamu v regionálních novinách bylo v loňském roce vynaloženo celkem 12 792 Kč.

- **Venkovní reklama** – společnost ji využívá v podobě firemních aut, které mají buď černou, nebo tmavě modrou barvu a jsou označeny logem společnosti, podle design manuálu. Protože firemní automobily tvoří vizuální prezentaci podniku, řídí se několika pravidly. Především podle společenského postavení uživatele a hierarchie v podnikové struktuře. Firemní automobily mohou být značky Škoda nebo Volkswagen.

Společnost využívá automobily vyšší střední třídy, nižší střední třídy, malé automobily, dodávky a nákladní auta. Všechny tyto typy musí být označeny logem společnosti. Logem společnosti jsou také označena sociální auta.

Venkovní reklama se také nachází na budovách jednotlivých vrátnic. Jedná se o výrazné logo, které je uvedeno nad vchodem do společnosti. Také se zde nachází firemní vlajky, které jsou opět v typických barvách společnosti, přesně podle design manuálu.

Další venkovní reklama je v podobě informačních a směrových cedulí, které se nachází na ulici Dukelská.

- **Reklama na internetu** – společnost VOP CZ, s. p. má své vlastní internetové stránky. Webová stránka společnosti je provozována v českém a anglickém jazyce. Na internetových stránkách je prezentován popis společnosti a informace o vojenské, strojírenské výrobě a vývoji, kontaktní informace, aktuality a cíle společnosti. Také je zde možnost stažení výroční zprávy i jednotlivých prospektů. Webové stránky jsou pro práci velice přehledné, avšak nejsou přímo zaměřené na zákazníka. Webové stránky jsou dostupné na adrese <http://www.vop.cz/>.

Za další reklamu na internetu můžeme považovat i již zmíněné PR články a tisková prohlášení.

Internetová reklama SEO (optimalizace pro vyhledávače; zabývá se zlepšováním pozic stránek ve výsledcích vyhledávání) při zadání základních činností zabývající se společností VOP CZ, s. p. vyhledala za pomoci prohlížeče Seznam.cz, (v ČR je stále považován za nejpoužívanější vyhledávač):

strojírenská výroba – 22. pozice pro odkaz na společnost VOP CZ, s. p.

vojenská technika – 10. pozice pro odkaz na společnost VOP CZ, s. p.

vojenský opravárenský podnik – 2. pozice pro odkaz na VOP CZ, s. p.

Např. pro prohlížeč google.cz při zadávání stejných hesel, byly určeny tyto pozice:

strojírenská výroba – 46. pozice pro odkaz na společnost VOP CZ, s. p.

vojenská technika – 93. pozice pro odkaz na společnost VOP CZ, s. p.

vojenský opravárenský podnik – 1. pozice pro odkaz na VOP CZ, s. p.

7.2 Osobní prodej

Pro B2B trhy je osobní prodej nezbytně důležitý. Prodej výrobků je zajišťován prostřednictvím obchodních zástupců na jednotlivých trzích. Všichni tito členové obchodního týmu

ovládají alespoň jeden světový jazyk a jsou odborně způsobilí k tomu, aby odběratelům mohli poskytovat informace o produktu a reagovat na jejich dotazy a přizpůsobovat se potřebám jednotlivých zákazníků.

Osobní prodej probíhá tak, že vybraný zájemce - odběratel si nejdříve domluví obchodní schůzku s prodejcem, který mu sdělí všechny potřebné technické údaje. Prodejce i zákazník mohou společně domluvit bližší požadavky a specifikaci. Prodejce stanoví předběžnou cenu pomocí technicko-přípravného oddělení. V B2B segmentu se většinou jedná o velmi nákladné zakázky, nejedná se pouze o jednu schůzku, ale je důležitá komunikace a kontakt mezi zákazníkem a prodejcem.

Když má zákazník zájem, může kdykoliv po domluvě přijet do společnosti a prohlédnout si celý výrobní areál. Při osobním prodeji se také podepisuje smlouva, kde jsou uvedeny přesné technické specifikace.

Pro společnost je velkou výhodou to, že okamžitě od svého zákazníka získá zpětnou vazbu. Díky osobnímu prodeji zástupci firmy mohou reagovat na jednotlivce a přizpůsobovat podmínky a potřeby zákazníka. Při osobním prodeji vzniká určitá důvěra a schopnost přizpůsobení. Společnost klade velký důraz na individuální zakázky a bere v potaz všechny požadavky.

7.3 Direct marketing

Společnost VOP CZ, s. p. oslovuje své zákazníky prostřednictvím vytvořené databáze, která je pro B2B trh nezbytná. Nové kontakty do databází jsou získávány např. pomocí veletrhů, průzkumem trhu, poptávkou na trhu či z vlastních zdrojů, ale především z veřejně dostupné databáze, kde si společnost sama selektuje potenciální zákazníky a ty oslovuje.

K prezentaci svých výrobků a služeb společnost využívá prohlídky po areále společnosti.

- **E-mail marketing** – společnost díky tomu, že má svou databázi zákazníků, ať už současných, minulých nebo i potenciálních, využívá tento způsob komunikace.

E-mail marketing sám o sobě není nákladný a je to nejjednodušší a nejrychlejší způsob, jak informovat o novinkách společnosti. Díky e-mail marketingu odpadají náklady např. na poštovné a balné.

Každá e-mailová zpráva obsahuje logo společnosti, kontakt na osobu, která e-mail zaslala a kontakt na podnik. Tato pravidla jsou stanovena v design manuálu.

E-mail marketing se využívá především pro první kontakt s potenciálním zákazníkem.

- **Direct mail** – ve společnosti jsou služby pošty využívány především v tom případě, kdy se rozesílají pozvánky zákazníkům na nějakou konanou událost (např. veletrh). Veškeré dopisní obálky a hlavičkové papíry jsou označeny logem a kontaktem na společnost. Komplimentky jsou označeny pouze logotypem. Zásady, jak má struktura dopisu vypadat, jaké písmo má být použito i jaká barva jsou opět uvedeny v design manuálu.
- **Telemarketing** – společnost využívá telemarketingu především k získávání nových zákazníků. Jedná se většinou o druhý krok při získávání potenciálních zákazníků. Díky telemarketingu si společnost může vyžádat další kontakty pro sdělení informací o službách, produktech či další spolupráci.
- **Databázový marketing** – ve společnosti často využívaná forma komunikace se zákazníky. Databáze zákazníků je tvořena se stávajícími zákazníky i potenciálními. Data jsou získávána převážně z veřejně dostupné databáze, z kontaktů získaných na veletrzích, kterých se společnost účastní, ale také průzkumem trhu.

E-mail marketing a telemarketing jsou ve společnosti využívány k prvnímu kontaktování potenciálního zákazníka. Každý potenciální zákazník má svou odpovědnou osobu, která se na potenciálního zákazníka připraví, zjistí potřebné informace a poté ho kontaktuje. Všechny kroky jsou zaznamenány a aktualizovány v interním přehledu projektů.

7.4 Podpora prodeje

Podpora prodeje se orientuje jak na zákazníky, tak i na zprostředkovatele a obchodní mezičlánky. Všechny vnější prezentační a informační plochy se řídí pravidly, která jsou stanovena design manuálem. Jedná se např. o nápisy, štítky, orientační tabule nebo tištěné produkty jako jsou: hlavičkový papír, vizitky, výroční zprávy, podnikové normy, elektronické dokumenty, internetové nebo intranetové prostředí.

Design manuál definuje základní vzhled logotypu a jeho přípustné varianty, základní barevnost a typografii. Manuál dále definuje vzhled základních tiskovin společnosti. Ve společnosti není dovoleno graficky či konstrukčně upravovat logo, logotyp, měnit poměry mezi jednotlivými částmi, používat jiné než definované firemní barvy či jakkoli porušovat ustanovení tohoto design manuálu. S design manuálem byl každý zaměstnanec seznámen.

- **podpora prodeje pro zákazníky** – zahrnuje především výstavy a veletrhy. Tato forma podpory prodeje je pro společnost velice nákladná, avšak neúčinnější. Díky veletrhům společnost může získat nové potenciální zákazníky a setkat se s zákazníky současnými. Společnost tento rok navýšila rozpočet na tuto činnost. Díky zvýšení rozpočtu může společnost navštívit i zahraniční veletrhy.

Veletrhy jsou pro společnost nákladnou položkou, ale také jejich příprava je náročná a zdlouhavá. Veletrh slouží především k podávání informací stálým i potenciálním zákazníkům, rozdáváním letáčků a zviditelněním firmy. Především zde probíhají konzultace se zákazníky. Na veletrzích je využíváno firemní video a jsou zde i ukázky produktů. Produkty zde mohou být ve formě maket či skutečného výrobku.

VOP CZ, s. p. se v letošním roce bude účastnit těchto výstav a veletrhů:

- IDEX (Abu Dhabi)
- Stavební veletrh Brno
- IDET
- Opavský veletrh
- BAHNA
- Výstava zemědělské technologie Brno
- Flóra Olomouc
- Země živitelka České Budějovice
- DSI Londýn
- Dny NATO
- MILPOL Paříž

Oproti minulosti byl seznam veletrhů rozšířen o strojírenské a stavební veletrhy, kde chce společnost zaujmout zákazníky svým novým výrobkem DAPPER, který se liší od předešlé výroby.

- **Podpora prodeje pro obchodníky**

Každý zákazník má možnost kdykoliv, po domluvě se společností VOP CZ, s. p., navštívit celý areál společnosti a seznámit se s celým výrobním procesem či se setkat s obchodními zástupci společnosti.

Společnost používá jako součást podpory prodeje reklamní předměty, které poskytuje jak zákazníkům, tak distributorům. Do portfolia propagačních předmětů patří např. propisovací

tužky, bloky, deštníky, flash disky, klíčenky, hrnky, sklenice, hodiny a mnoho dalších. Na všech propagačních předmětech je uvedeno logo společnosti VOP CZ, s. p. s dodržáním pravidel stanovených v design manuálu.

Další tiskovina, která slouží k podpoře prodeje je např. produktový prospekt, který společnost tiskne v české i anglické verzi. Tyto prospekty jsou poskytovány na veletrzích či jiných akcích, které společnost pořádá. Jednotlivé prospekty jsou zaměřeny na strojírenskou techniku, vojenskou techniku nebo např. na celkový profil společnosti. V současné době jsou ve zpracování nové prospekty, letáky i profily podniku.

7.5 Public Relations

Hlavním úkolem Public Relations je udržovat a budovat pozitivní vztahy s veřejností. Společnost byla v loňském roce přejmenována, tudíž bylo potřeba o této změně informovat veřejnost i zákazníky.

Vztahy se společností se v podniku dělí do dvou skupin, a to vnitřní a vnější komunikaci.

K vnitřní i vnější komunikaci využívají zaměstnanci kromě přímého styku také telekomunikační prostředky, korespondenci klasickou i elektronickou, vývěsky a informační tabule, intranet (vnitřní komunikace), internet (vnější komunikace) a další komunikační prostředky.

- **vnitřní komunikace**

Společnost VOP CZ, s. p. si zakládá na tom, aby byli zaměstnanci dobře motivováni, zvýšila se otevřenost v komunikaci a také aby docházelo ke zlepšení komunikace a spolupráci s ostatními odbory, protože pomocí dobré spolupráce většinou dochází ke zvýšení efektivity podniku. Pro společnost je také důležitá zpětná vazba mezi zaměstnancem a podnikem, proto se konají ve společnosti pravidelné porady.

Při vnitřní komunikaci a získání informací se tedy využívá především elektronická korespondence, vývěsky, informační tabule, intranet a také pravidelně konané porady organizačních celků.

Jakákoliv oficiální informace předávaná a přijímaná při plnění pracovních povinností je třeba mít patřičnou formu a veškeré náležitosti musí být pravdivé, přesné a úplné. Je nutné, aby zaměstnanec, který informaci předává a od něhož je přijímána, měl pro předávání da-

ného druhu informace oprávnění, vyplývající z jeho pravomocí nebo pověření uděleného kompetentním nadřízeným zaměstnancem.

K vnitřní komunikaci, a budování pozitivního vztahu s veřejností, slouží etický kodex, ve kterém jsou stanovena práva a povinnosti zaměstnanců i společnosti VOP CZ, s. p.

Ve společnosti VOP CZ, s. p. také dochází k pravidelnému školení a vzdělávání zaměstnanců.

Pro nově příchozí zaměstnance je připraveno úvodní kolečko, interní školení a také manuál činností jednotlivých procesů.

Při komunikaci mezi zaměstnanci jsou vedoucí zaměstnanci povinni dbát na důstojné zaměstnanecké klima a úctu k zaměstnancům. Všichni zaměstnanci v komunikaci se svými nadřízenými, kolegy či podřízenými postupují dle obecných zásad slušného chování.

Komunikaci se zakladatelem zajišťuje dozorčí rada nebo ředitel podniku.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 6.5, zaměstnanci mají možnost využívat některá sportovní či kulturní zařízení za zvýhodněnou cenu, či se zúčastnit některých ze sportovních turnajů, které pořádá přímo společnost VOP CZ, s. p.

- **vnější komunikace**

Pro vnější komunikaci je v podniku udržován jednotný styl písemných a elektronických sdělení a to tak, aby byla zaručena kontinuita podávaných nebo přebíraných informací. Pravidla pro jednotný styl jsou stanovena v již několikrát zmiňovaném design manuálu.

Pod oblast Public Relations z pohledu vnější komunikace patří např. tiskové zprávy. V tiskových zprávách byly v poslední době uvedeny informace o rekordní tržbě podniku, což bylo způsobeno hlavně projektem PANDUR a o prodeji pobočky ve Šternberku společnosti Excalibur.

Komunikace s médii probíhá především prostřednictvím oddělení tiskové a informační služby Ministerstva obrany České republiky či určeného zástupce podniku.

Do vnějších Public Relations patří také vydávání výročních zpráv. Tento dokument společnosti VOP CZ, s. p. je volně veřejnosti k dispozici ve sbírce listin, která je součástí obchodního rejstříku, v němž je organizace zapsána. Další možností, kde se výroční zpráva nachází je přímo webová stránka podniku www.vop.cz v sekci „ke stažení“ či na portále www.justice.cz.

Další možností jak se informovat o aktualitách jsou webové stránky podniku.

Společnost se také snaží spolupracovat s vybranými odbornými školami, středními školami či vysokými školami. Těmto studentům nabízí možnost stáže či praxe.

Společnost pro zviditelnění používá i firemní video, které je využíváno převážně na veletrzích a ve vstupní hale.

Ve společnosti se individuálně, dle domluvy, provádí exkurze celého výrobního areálu. Exkurze výrobního areálu mohou být poskytnuty komukoliv, jen je důležitá předběžná domluva se společností.

- **sponzoring**

Protože je společnost státním podnikem, nemůže přímo sponzorovat žádnou akci. Aby se však zviditelnila i na společenských akcích, platí si na různých plesech reklamu. Za určitý finanční poplatek je poskytnuto na události místo, kde může být reklama vyvěšena. Jako reklamní poutač se využívá Roll-up banner, který má rozměry 2 m x 1 m a tabule s logem společnosti. Všechny tyto smlouvy jsou písemně evidovány. Nejedná se pouze o reklamu na různých typech plesů, ale jde také o charitativní akce, sportovní akce a různé jiné eventy.

8 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je považována za velmi významnou marketingovou metodu podniku, která by měla znázorňovat srozumitelný přehled o silných i slabých stránkách, o příležitostech, ale i hrozbách podniku. Na základě analýzy vnějšího i vnitřního prostředí jsem provedla SWOT analýzu, která bude sloužit k vypracování konkrétního projektu.

Silné stránky:

- dlouholetá tradice strojírenské výroby;
- dobrá pozice na trhu;
- firma s mezinárodně uznávanými odborníky v oblasti výzkumu a vývoje;
- certifikace, osvědčení, akreditace;
- kvalita produktu;
- široký sortiment;
- uplatnění na nových trzích, spolupráce s novými obchodními partnery;
- kvalifikovaní zaměstnanci;
- servisní služby;
- schopnost přizpůsobení se přáním zákazníka;
- neexistuje jazyková bariéra.

Slabé stránky:

- snižující se počty zaměstnanců;
- závislost na exportu;
- špatné uspořádání výrobních hal;
- závislost na státním rozpočtu;
- nespokojenost zaměstnanců z důvodu zvyšování norem;
- nedostatečná propagace;
- marketingový informační systém při řízení vztahu se zákazníky CRM;
- odprodeje a odštěpování jiných lokalit;
- drobné změny názvu společnosti;
- zastaralý vzhled interiérů společnosti.

Příležitosti:

- další vlastní modernizace;
- vývoj nových technologií a rozvoj informační technologie;
- vývoj nových výrobků;
- hospodářský růst;
- dobrá pozice na trhu;
- zvyšování nabídky výrobků;
- oslovení nových trhů;
- nové typy transportérů;
- státní zakázky;
- rozšíření spolupráce s odbornými učilišti, středními a vysokými školami.

Hrozby:

- snižující se rozpočet Ministerstva obrany;
- odprodeje majetku;
- snižování počtu zákazníků;
- pokles zakázek;
- nedostatek kvalifikované pracovní síly;
- zvyšování konkurence;
- dopady finanční krize;
- legislativa na zahraničních trzích;
- měnové kurzy.

Ve společnosti VOP CZ je velice důležité, že zde není téměř žádná jazyková bariéra a tudíž může firma neustále zvyšovat podíl svých odběratelů na zahraničním trhu. Proto má také větší podíl zahraničních odběratelů než tuzemských, což je pro společnost důležité. VOP CZ, s. p. se také dokáže přizpůsobit svému zákazníkovi, protože nabízí široký sortiment kvalitních výrobků.

Za slabé stránky podniku považují špatné uspořádání výrobních hal, hlavně proto, že výrobky jsou převáženy z jedné výrobní operace do druhé na dlouhou vzdálenost a tím se zbytečně zvyšují náklady a zároveň se plýtvá časem. Z důvodu odprodeje či odštěpení jed-

notlivých lokalit dochází neustále ke změnám v názvu společnosti, což může působit poněkud chaoticky.

Společnost se neustále snaží o rozšiřování svých produktů a využívání nových technologií, proto je schopna stále získávat nové trhy. Díky tomu, že je společnost státním podnikem, dodává služby i výrobky pro zajištění obrany a bezpečnosti státu a je strategickým partnerem v oblasti komplexních služeb pro Ministerstvo obrany a Armádu ČR, budou i nadále vznikat státní zakázky.

Největší hrozbou pro společnost je neustálé snižování rozpočtu Ministerstva obrany a tudíž i pokles zakázek. Pro společnost je tedy velmi důležité, aby se více zaměřil na strojírenskou výrobu. Protože společnost spolupracuje s mnoha zahraničními odběrateli, musí se orientovat nejen v tuzemské legislativě, ale také splňovat požadavky, které jsou stanoveny v zahraničí.

9 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Porterův model pěti konkurenčních sil definuje pět klíčových vlivů, které přímo či nepřímo ovlivňují konkurenční schopnost firmy.

9.1 Stávající konkurence v oblasti strojírenské výroby

V oblasti strojírenské výroby má společnost VOP CZ, s. p. mnoho konkurentů. Někteří konkurenti se svou výrobou i výrobky liší, avšak jsou i konkurenti, jejichž výroba je téměř identická.

Mezi velmi silné konkurenty na území ČR patří:

- Agrostroj Pelhřimov, a. s.
- Slovácké strojírny, a. s.
- CDS Holding s. r. o.
- Unex
- Lucco, a. s.
- Rotas strojírny spol. s. r. o.
- Strojírny Prostějov, a. s.
- Krnovské opravny a strojírny s. r. o.
- Motor Lučina

Všechny tyto konkurenční firmy si zakládají na stejné výrobní technologii, což znamená, že jejich strojní výroba začíná dělením materiálu, dále dochází k lakování, montáži a poté i tepelnému zpracování. Každý konkurenční podnik má nějakou specifickou funkci, kterou se od konkurence alespoň trochu liší.

Podobnost výrobního programu:

- **Agrostroj Pelhřimov, a. s.** vytváří výrobky pro komunální vozidla a zemědělskou techniku. Mezi odběratele konkurence patří např. JOHN DEERE, RENDT, KRONE, užitková vozidla DAF, LINDE, STILL, VOLVO.
- **Slovácké strojírny, a. s.** vytváří drtiče, technologické celky pro ocelárny, svařované konstrukce, díly pro vysokozdvížené vozíky. Společnost vyrábí např. vlastní jeřáby pod značkou SUB, které jsou kromě ČR provozovány v dalších 24 státech Evropy, Asie, Afriky a Jižní Ameriky.

- **CDS Holding s. r. o.** stejně jako společnost VOP CZ, s. p. vytváří např. svařované ocelové konstrukce, součásti vysokozdvizných vozíků a také součásti komunálních zdrojů. Mezi odběratele společnosti patří např. STILL, KION, AIR LIQUIDE, FFT (EDAG GROUP), BISO SCHRATTENECKER, BOMBARIER, SIT SINGWITZ nebo ARMÁDA ČR.
- **Unex** vyrábí menší a středně těžké svařované ocelové konstrukce včetně opracování a nátěrů. Typickými představiteli výrobního programu jsou části podvozků, horní rámy, rámy vozíků, výložníky a násady a základové desky.
- **Lucco, a. s.** se zabývá výrobou částí stavebních a dopravních strojů, pálením tvarovaných výpalků, dělením materiálu, stříháním, obráběním, svařováním, tryskáním a lakováním. Hlavními odběrateli společnosti je ARMÁDA ČR, TEREX, KRAMER, WACKER NEUSON, AUSA a SVT GmbH.
- **Rotas strojírný spol. s. r. o.** vyrábí na zakázku stroje, zařízení a stavební skupiny strojů dle konstrukce a dokumentace zákazníka. Specifické technické vybavení vytváří podmínky pro dodávky velkých obrobených svařenců pro široký okruh odběratelů – výrobců těžkých a náročnějších strojů a zařízení. Společnost má několik zahraničních a velmi významných odběratelů. Mezi ně patří např. Abbey International Ltd., Perrysburg, Ohio, USA; Fives DMS, Lille, Francie; Caterpillar Motoren GmbH & Co. KG, Kiel, SRN a spousta dalších.
- **Strojírny Prostějov, a. s.** jsou výrobcem náročných svařovaných dílců pro obráběcí, stavební a dopravní stroje a také jsou výrobcem svařovaných ocelových konstrukcí. Téměř 95% podílu produkce tvoří dodávky zákazníkům ze SRN a Švýcarsku v rámci dlouhodobé spolupráce.
- **Krnovské opravny a strojírný s. r. o.** vyrábí kostry spodků železničních vozů, rámy podvozků, představky a podélníky vozů, čelní radlice, naftové nádrže, velkoobjemové kontejnery, stykačové skříně a další. Mezi zákazníky společnosti patří např. Societe nationale des chemins de fer Belges.
- **Motor Lučina** vyrábí díly jeřábů a stavebních strojů, zvedací a rovnací plošiny.

Společnost VOP CZ, s. p. má také několik konkurentů, kteří je však prozatím tolik neohrožují. Mezi tyto konkurenty patří např.:

- Jihostroj, a. s.
- Strojírny Olšovec, s. r. o.

- BAEST, Machines & Structures, a. s.
- FERRCOMP, a. s.
- Strojírny Třinec, a. s.
- Otavské strojírny, a. s.
- Natura, D. K.
- Ferram-strojírna, s.r.o.
- Strojírny Rožmitál
- Welding, a.s.

Všichni tito konkurenti vyrábí podobné výrobky jako společnost VOP CZ, s. p. Zákazníkem společnosti Jihostroj, a. s. je např. společnost Terex, společnosti Strojírny Olšovec, s. r. o. mají za odběratele společnost Siemens nebo Cement Hranice. Natura, D. K. má za odběratele Bobcat, Cime, Holmer Maschinenbau.

Tabulka 4: Stávající konkurence v oblasti strojírenské výroby (vlastní zpracování).

Konkurence v odvětví		Hodnocení
1	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost. (málo konkurentů - 1 bod, mnoho konkurentů - 5 bodů)	5
2	Diferenciace výrobků a služeb. (malá diference - 1 bod, vysoká diference - 5 bodů)	4
3	Diferenciace konkurentů. (malá diference - 1 bod, vysoká diference - 5 bodů)	3
4	Náklady na odchod z odvětví. (nízké náklady - 1 bod, vysoké náklady - 5 bodů)	2
5	Růst odvětví (poptávky). (vysoký růst poptávky - 1 bod, nízký růst poptávky - 5 bodů)	3
Celkové množství bodů (maximum 25 bodů).		17
Průměrné skóre (celkový počet bodů/5).		3,4

9.2 Hrozba vstupu nových konkurenčních firem do odvětví

V odvětví strojírenství existuje veliký počet konkurentů a v ČR má odvětví obrovské zastoupení. Potenciálním konkurentem nemusí být jen tuzemská společnost, ale především firma ze zahraničí, která může nabízet výrobky v nižší ceně, avšak ne v požadované kvalitě.

Pro podnik je velice obtížné vytvářet bariéry vstupu do odvětví či snížit riziko toho, že nějaký nově příchozí konkurent, odebere část zákazníků. Proto je pro společnost důležité vytvářet dobré vztahy se zákazníky, což upevní dobré jméno a image na daném trhu.

Pro společnost VOP CZ, s. p. existují i firmy, které by ji do budoucna mohly ohrozit, proto je nutná neustálá modernizace a inovace produktů a samozřejmě dobrý vztah se zákazníky.

Mezi tyto konkurenty patří:

- A. P. S., s. r. o.
- Dioss Nýřany, a. s.
- Trango, s. r. o.
- Agress, s. r. o.
- Elfe
- NC Line, s. r. o.
- Stas spol., s. r. o.
- TOS Svitavy
- VVM-IPSO Fulnek, s. r. o.
- Excon steel
- Chadim
- MD Let
- Hořické strojírny
- Krušnohorské strojírny Komořany, a. s.
- Letovické strojírny, s. r. o.
- Strojírny Podzimek
- TMW

Tabulka 5: Hodnocení hrozby vstupu nových konkurentů (vlastní zpracování).

Hrozba vstupu nových konkurentů		Hodnocení
1	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví. (vysoká náročnost - 1 bod, nízká náročnost - 5 bodů)	1
2	Potřeba vlastnit speciální technologie, know-how, patenty apod. (ano - 1 bod, ne - 5 bodů)	1
3	Přístup k surovinám, energii a pracovní síle. (malá diferenciacie - 1 bod, vysoká diferenciacie - 5 bodů)	2
4	Věrnost a loajalita odběratelů existujících konkurentů. (vysoká loajalita - 1 bod, nízká loajalita - 5 bodů)	3
5	Přístup k distribučním kanálům. (těžký přístup - 1 bod, lehký přístup - 5 bodů)	3
Celkové množství bodů (maximum 25 bodů).		10
Průměrné skóre (celkový počet bodů/5).		2

9.3 Hrozba substitutů

V odvětví strojírenství se na trhu ČR nachází spousta konkurentů, kteří vyrábí podobné produkty jako společnost VOP CZ, s. p. Z tohoto důvodu je hrozba substitutů vysoká. Je důležité i nadále dbát na kvalitu svých výrobků, sledovat a přizpůsobovat se konkurenci a starat se o spokojenost svých zákazníků.

Protože společnost má široký sortiment výrobků, hrozba substitutů je u každého výrobku odlišná.

Tabulka 6: Hodnocení substitutů na trhu (vlastní zpracování).

Substituty na trhu		Hodnocení
1	Množství existujících substitutů na trhu. (málo (žádné substituty) - 1 bod, mnoho - 5 bodů)	4
2	Hrozba substitutů v budoucnosti. (nízká - 1 bod, vysoká - 5 bodů)	3
3	Vývoj cen substitutů. (malá diferenciacie - 1 bod, vysoká diferenciacie - 5 bodů)	2
4	Vlastnosti substitutů. (budou se zhoršovat - 1 bod, budou se zlepšovat - 5 bodů)	4
Celkové množství bodů (maximum 20 bodů).		13
Průměrné skóre (celkový počet bodů/4).		3,25

9.4 Síla kupujících

- TATRA
- TEREX
- Huisman
- STILL
- Linde
- Wacker Neuson, **Kramer**allrad, Weidemann
- Renault Trucks
- Kleemann
- Kubota
- Eekels partner in pumps

Ceny pro jednotlivé odběratele jsou individuální a závislé na velikosti zakázky. Individuální ceny jsou především proto, že každá zakázka je vytvořena zvlášť podle nákresu zákazníka. Čím větší zakázka je, tím nižší je poté cena za jeden kus.

Pro společnost je velice důležité, aby si odběratelé byli vědomi toho, v čem je produkt společnosti unikátní. Je také důležité znát dostupné substituty na trhu a také se informovat o tom, jak se zákazník orientuje v konkurenčních nabídkách nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí.

Tabulka 7: Hodnocení vyjednávací síly zákazníků (vlastní zpracování).

Vyjednávací síla zákazníků		Hodnocení
1	Počet významných zákazníků. (malý počet významných zákazníků - 1 větší počet méně významných zákazníků - 5 bodů)	2
2	Význam výrobků pro zákazníka. (významný výrobek - 1 bod, nevýznamný výrobek - 5 bodů)	5
3	Náklady zákazníka k přechodu ke konkurenci. (vysoké - 1 bod, nízké - 5 bodů)	5
4	Hrozba špatné integrace. (nepravděpodobná - 1 bod, pravděpodobná - 5 bodů)	1
Celkové množství bodů (maximum 20 bodů).		13
Průměrné skóre (celkový počet bodů/4).		3,25

9.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost VOP CZ, s. p. má velice dobré postavení na trhu, avšak ve strojírenském odvětví je síla dodavatelů opravdu značná. Závislost na konkrétních dodavatelích je tím větší, čím vyšší je síla dodavatelů.

Vzhledem k tomu, že společnost je na trhu už dlouho, má vybudovanou ověřenou síť stálých a spolehlivých dodavatelů.

Dodavatelé se dělí podle materiálu, který dodávají. Jedná se o plechy, tyče a trubky, speciální plechy a ploché ocele.

Plechy zabezpečují tyto dodavatelé: Železo Hranice, Expono, BE Group, Arcelor Mittal Distribution. Tyče jsou dodávány od společnosti Benteler, KönigFrankstahl, Thyssen-Krupp Ferrosta, Favex.

Mezi dodavatele speciálních plechů patří Union ocel a SSAB. Poslední dodavatelé jsou zaměřeni na dodávání ploché ocele. Mezi tyto dodavatele patří Konex a Raven.

Tabulka 8: Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů (vlastní zpracování).

Vyjednávací síla dodavatelů		Hodnocení
1	Počet a význam dodavatelů. (mnoho dodavatelů - 1 bod, málo dodavatelů - 5 bodů)	3
2	Existence substitutů jako hrozba pro dodavatele. (ano - 1 bod, ne - 5 bodů)	4
3	Význam odběratelů pro dodavatele. (velký - 1 bod, malý - 5 bodů)	1
4	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví. (nepravděpodobná - 1 bod, velmi pravděpodobná - 5 bodů)	2
Celkové množství bodů (maximum 20 bodů).		10
Průměrné skóre (celkový počet bodů/4).		2,5

Působení konkurenčních sil na podnik VOP CZ, s. p.

Tabulka 9: Působení konkurenčních sil (vlastní zpracování).

Faktor	Nízký	Střední	Vysoký	Strategické možnosti
Konkurence v odvětví.			 →	Snaha o snižování nákladů, větší diferenciaci produktů, individuální řešení zakázek, posílení marketingu.
Hrozba vstupu nových konkurentů.		 →		Spolupráce s novými firmami a odběrateli, zdokonalování výrobků, know-how.
Substituty na trhu.		 ←		Snaha o diferenciaci produktů.
Vyjednávací síla zákazníků.			 →	Uspokojování potřeb zákazníků, doplňkové služby, množstevní slevy.
Vyjednávací síla dodavatelů.		 →		Spolupráce s ověřenými, kvalitními a spolehlivými dodavateli.

 Současná pozice společnosti VOP CZ, s. p.

→ Trend

Výše uvedená výsledná tabulka naznačuje situaci, ve které se společnost nyní nachází. V tabulce jsou také uvedeny případné strategické možnosti společnosti.

Na průmyslovém trhu se v oblasti strojírenství vyskytuje spousta konkurentů, kteří mají nejsilnější vliv na firmu a snaží se starat co nejlépe o své zákazníky, aby o ně nepřišli. Pro-

to i vyjednávací síla zákazníků je ve společnosti opravdu vysoká. Proto je nutné konkurenci nepodceňovat a neustále se snažit o to, aby společnost vyvíjela nové a dokonalé výrobky, které by na trhu měly úspěch.

Na průmyslovém trhu v ČR existuje i spousta konkurentů, kteří sice v současné době nejsou tak silní, avšak v budoucnu by také mohli rozšířit své portfolio a společnost ohrozit.

10 PESTLE ANALÝZA

PESTLE analýza zjišťuje politické faktory, ekonomické faktory, sociálně-kulturní faktory, technologické faktory, legislativní faktory a v neposlední řadě ekologické faktory, které mají vliv na podnikatelskou činnost organizace.

10.1 Politické faktory

Současná politická situace v České republice není příliš příznivá. Tyto negativní podmínky dopadají nejen na obyvatele, ale také na podnikatelské subjekty. Neustále dochází ke zvyšování hodnoty daně z přidané hodnoty, což vede ke zdražování cen potravin, energií i materiálu. Stále je potřeba řešit následky hospodářské krize.

Hospodářská krize poznamenala nejen civilní výrobu, ale také speciální. Ještě na začátku roku 2010 docházelo k propadu civilní výroby. Tudiž docházelo k celé řadě opatření v oblasti snižování nákladů (redukce počtu pracovníků, restrukturalizace podniku, snížení přímých režijních nákladů s cílem zabezpečit kladný hospodářský výsledek a udržet CF (cash-flow)).

Speciální výroba už tolik jako civilní výroba ohrožena nebyla. Podnik měl dostatek zakázek, a to především v oblasti oprav automobilové techniky a také se začal rozjíždět projekt PANDUR.

Politická nestabilita vlády, změny a neustálé snižování státního rozpočtu, které lze v příštích několika letech očekávat, spíše přispějí k negativnímu vývoji tohoto výrobce. Proto je velmi důležité zaměřit pozornost na hledání dalších příležitostí k uplatnění výrobních schopností podniku na zahraničním i tuzemském trhu.

10.2 Ekonomické faktory

Vývoj HDP

Rok 2012 byl ve znamení recese, která se v průběhu roku postupně prohlubovala. Tento fakt zapříčinila klesající tuzemská poptávka po zboží i službách. Revize hrubého domácího produktu v roce 2012 mírně zhoršila celoroční bilanci a zvýšila pokles na 1,2 %.

Pozitivní vliv na vývoj HDP měla v roce 2012 zahraniční poptávka, při které došlo k meziročnímu zvýšení vývozu zboží za celý rok o 4,2 %.

Negativní vliv na vývoj HDP mělo snížení rozpočtových výdajů vládních institucí. Ve srovnání s rokem 2011, došlo v české ekonomice v roce 2012, ke snížení průmyslové produkce a zároveň hodnota nových zakázek meziročně klesla o 11,5 % a snížily se také tržby z průmyslové činnosti.

Měnový kurz

Českou měnu lze považovat za jednu z nejvíce posilujících měn světa. Posilování kurzu koruny zlevňuje dovoz, naopak firmy zaměřené na export ztrácejí. V současné době měnový kurz české koruny vůči měně euro či americkému dolaru je vyšší než v loňském roce, což je pozitivní pro export.

Vývoj měnového kurzu je pro společnost VOP CZ, s. p. velice důležitý, vzhledem k tomu, že téměř 60 % produkce společnosti vyrábí produkty určené pro export (Kurzy.cz, 2013).

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti České republiky k lednu 2013 dosáhla 8 %. V lednu bylo bez práce 585 896 lidí, to je o 40 498 více než na konci loňského prosince. Oproti lednu 2012 přibýlo 51 720 nezaměstnaných. Tyto výsledky vyplývají z údajů Úřadu práce ČR.

Podíl nezaměstnaných v moravskoslezském kraji, kde se společnost VOP CZ, s. p. nachází, má k 28. 2. 2013 hodnotu 9,99 % (Český statistický úřad, 2013A).

VOP CZ, s. p. se sídlem v Šenově u Nového Jičína v současné době zaměstnává 782 zaměstnanců, čímž se podílí na snižování nezaměstnanosti v kraji a neustále nabízí nové pracovní příležitosti.

Inflace

Meziroční růst spotřebitelských cen se v únoru 2013 zpomalil na 1,7 %, což je o 0,2 % méně než v lednu. Spotřebitelské ceny vzrostly oproti lednu o 0,1 %. Spotřebitelské ceny se zvýšily především v odvětví dopravy, služeb a kultury.

Ve srovnání se stejným obdobím roku 2012 se v únoru 2013 zvýšily spotřebitelské ceny o 0,8 %.

I nadále se dá předpokládat zvyšování inflace, které bude mít negativní vliv na výrobu jednotlivých produktů i jejich následný prodej. Zvýšení inflace se i negativně projeví u zvýšení cen dodávaných komponentů a ve výsledné ceně produktů (Kurzy.cz, 2013).

10.3 Sociálně-kulturní faktory

Demografický vývoj

Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji v roce 2012 je 1 227 579, což je o 0,2 % méně než loni ve stejném období. Dohromady 23 876 obyvatel bydlí v okresním městě Nový Jičín. Každý rok se míra ekonomické aktivity obyvatelstva v Novém Jičíně snižuje, především proto, že osoby mezi 20 – 24 rokem života dávají přednost vzdělání před nástupem do zaměstnání a stěhují se do větších krajských měst (Český statistický úřad, 2013).

V Moravskoslezském kraji, obdobně jako v jiných krajích ČR se neustále zvyšuje trend stárnutí populace.

Míra vzdělanosti

V poslední době stále více přibývá studentů vysokých škol a ubývá lidí s úplným středním vzděláním a s odborným středním vzděláním ukončeným výučním listem. Minulý rok tomu však bylo jinak, protože se o něco zvýšil počet studentů, kteří ukončili svá studia výučním listem. Pro společnost VOP CZ, s. p. je tento fakt velice důležitý, protože převládá potřeba zaměstnávat právě tyto odborníky na jednotlivé druhy řemesel, ať už to jsou svářeči či konstruktéři.

Ve společnosti VOP CZ, s. p. převládá nabídka na manuální pozice, proto trend mladých lidí pokračovat po střední škole dále ve studiu na vysoké škole není pro firmu příliš dobrý. Od roku 2006 však mírně klesá počet studentů na základních školách. Tento trend poté kopíruje počty studentů na středních školách a odborných učilištích.

Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců ve výrobním závodě řeší společnost najímáním pracovníků prostřednictvím agenturních pracovníků.

Společnost se také snaží spolupracovat se studenty a nabízí jim možné stáže či praxe na pracovišti.

V podniku jsou také prováděny vzdělávací akce, z nichž některé jsou podporovány Evropským sociálním fondem a Hospodářskou komorou ČR.

10.4 Technologické faktory

Výzkum a vývoj jsou nejdůležitější součástí vědy a technologie. Představují klíčový hybný prvek zvyšování nejen produktivity, ekonomického růstu, zaměstnanosti, udržitelného rozvoje a také sociální soudržnosti (Český statistický úřad, 2013B).

V roce 2011 provádělo výzkum a vývoj přes 2,5 tisíce subjektů. Jednalo se o 2 720 pracovišť, z nichž 83,1 % náleželo do podnikatelského sektoru, dalších 6,8 % do vládního sektoru a 7,4 % do vysokoškolského sektoru. Zbytek spadá do soukromého neziskového sektoru (Český statistický úřad, 2012).

Technologické faktory a také úroveň technologie ve společnosti je v současné době na přijatelné úrovni. Investice z veřejného sektoru plynou především do výroby, a tak společnost může rozšiřovat výrobní závod v Šenově u Nového Jičína a vyrábět více produktů.

Společnost se v loňském roce zaměřila především na vývoj a výrobu jednotlivých variant vozidel PANDUR, které byly vytvářeny na zakázku pro Armádu ČR. Celkově bylo vytvořeno 107 vozidel. Některá byla průzkumná (s lokátorem, bez lokátoru), jiná zdravotní, ženijní a velitelská. Tento projekt PANDUR byl ukončen v prvním čtvrtletí roku 2013.

Dále byly vyvíjeny prostředky NBC ochrany, prostředky ochrany a monitorování (scanner, mobilní kontrolní pracoviště vstupu MKPV), kontejnerové márnice PKM, programovatelná svařovací polohovadla a také cisternové automobily (pro pohonné hmoty, pitnou vodu).

V podniku byl také zahájen projekt „Řízení IT služeb podle rámce ITIL v2“. Díky tomuto projektu byly implementovány procesy Incident Management, Problem Management a Service Level Management. Také byla provedena analýza business procesů a spuštěn testovací režim HelpDesku.

Ve společnosti VOP CZ, s. p. se v roce 2011 investovalo 48 % do výzkumu, vývoje, výroby a služeb pro speciální (vojenské) techniky a 52 % do vývoje, výroby a služeb pro civilní sektor.

10.5 Legislativní faktory

Velká část výroby je určena pro Armádu ČR prostřednictvím veřejných zakázek, proto je nutné dodržovat zákon o veřejných zakázkách. Dohled nad tímto zákonem vykonává Úřad na ochranu hospodářské soutěže.

V rámci politických faktorů je společnost omezována různými nařízeními a zákony. Mezi tyto zákony spadá např. zákon č. 59/ 1998, o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku, zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky aj.

Jelikož má podnik přiznané různé druhy certifikací, osvědčení a oprávnění, je povinný se těmito pravidly řídit, jinak by o certifikaci mohl přijít. Mezi certifikáty se řadí např. ČSN

EN ISO 9001:2009, Systémy managementu kvality, ČSN EN ISO 1090-2, Svařované konstrukce atd.

Tyto certifikace a osvědčení odběratelům zajistí, že obdrží zboží nebo služby v požadované kvalitě. Certifikace, osvědčení a akreditace musí společnost neustále obhajovat před externími auditory, aby nebyly odebrány.

Společnost spolupracuje s mezinárodními trhy, proto je potřeba, aby se např. při dopravě řídila pravidly INCOTERMS 2010.

Společnost vždy musí jednat podle toho, se kterou zemí spolupracuje, proto je opět nutný individuální přístup a dodržování norem stanovených v dané zemi.

10.6 Ekologické faktory

V rámci ČR zůstává Moravskoslezský kraj jako jeden z největších producentů znečišťujících látek a celková kvalita ovzduší je charakterizována jako špatná. Jako hlavní zdroj znečištění jsou považovány velké stacionární zdroje znečištění.

Neustále vznikají nové zákony, které se týkají ochrany ovzduší, ochrany vod a nakládání s odpady. Splňovat ekologické faktory je hlavní věcí, na níž VOP CZ, s. p. dohlíží. Pro společnost je velmi důležité být šetrný k ochraně životního prostředí. Kvůli životnímu prostředí musela být v minulosti omezena výroba. Společnost také dbá na třídění odpadu na pracovištích a pro jednotlivé druhy odpadů má vyznačené nádoby.

Cílové hodnoty v oblasti životního prostředí, zdraví a bezpečnosti všech zaměstnanců jsou monitorovány a vyhodnocovány v oblasti BOZP.

Tabulka 10: Analyzované vlivy okolí (vlastní zpracování).

Pozitivní faktory	Neutrální faktory	Záporné faktory
Věda a výzkum	Politické faktory	Pokles HDP
Ekologické faktory	Legislativní faktory	Úroveň vzdělanosti
Oslabování české měny	Nezaměstnanost	Inflace
	Průměrná mzda	
	Životní úroveň	
	Demografie	

11 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Hlavním úkolem analytické části bylo popsat a zhodnotit současný stav marketingové komunikace ve společnosti VOP CZ, s. p. Sídlo společnosti se nachází v Šenově u Nového Jičína a má již dlouholetou tradici. Společnost se zabývá oblastí vojenské techniky, strojírenské výroby a vývojem.

Analytická část byla nejdříve obecně zaměřena na marketingový mix společnosti VOP CZ, s. p. Poté co byl popsán marketingový mix, byla dopodrobna vysvětlena problematika komunikačního mixu – propagace společnosti. Společnost VOP CZ, s. p. uplatňuje všechny nástroje komunikačního mixu, které jsou pro B2B trh typické. Největší důraz však klade na osobní prodej.

Osobní prodej je pro společnost velice důležitý, protože každá zakázka od odběratele je individuální. Díky osobnímu prodeji dojde k okamžité zpětné vazbě a vzniká určitá důvěra mezi zákazníkem a obchodním zástupcem.

Z direct marketingu společnost využívá e-mail marketing, pomocí kterého oslovuje potenciální zákazníky. Dále využívá direct mail, při zasílání pozvánek např. na veletrh, telemarketing, k získávání nových zákazníků a databázový marketing. Databáze zákazníků jsou tvořeny hlavně selekcí z veřejně dostupné databáze.

Z reklam je využívána v menším rozsahu pouze reklama tištěná a venkovní.

Z komunikačního mixu využívá také podporu prodeje, Public Relations, webové stránky a mnoho dalších nástrojů.

Společnost VOP CZ, s. p. také spolupracuje s vybranými školami a zabezpečuje odborné praxe či stáže některým studentům.

Součástí analytické části je také vypracovaná SWOT analýza společnosti VOP CZ, s. p. Společnost má velmi mnoho silných stránek, avšak stále má i slabé, na které by se měla přednostně zaměřit.

V závěru analytické části byl také vypracován Porterův model pěti konkurenčních sil a provedena analýza vnějšího prostředí. Jednalo se o analýzu PESTLE. Jejím výsledkem bylo zhodnocení vnějších faktorů, které na společnost VOP CZ, s. p. působí.

Společnost podle předpokladů využívá komunikační nástroje, které jsou specifické pro průmyslový trh.

12 PROJEKTOVÁ ČÁST

Pro projektovou část jsem se rozhodla vytvořit SWOT analýzu, která se zaměřuje na marketingovou komunikaci společnosti. Díky této analýze bychom měli určit strategii, kterou by se společnost měla řídit.

Nejdříve je však nutné zanalyzovat současný stav společnosti.

12.1 Prvotní stav projektu

Společnost VOP CZ, s. p. v letošním roce začala vytvářet svůj vlastní časopis pro interní zaměstnance. Prvotním úkolem bylo stanovit redakční radu, odpovědnou osobu a také jazykové korektury časopisu. Dále byla nutná osnova časopisu. Pro podnikový zpravodaj jsou určeny čtyři čísla za rok, z nichž každý bude obsahovat 12 stránek.

Pro zpravodaj jsou stanovena pravidla a obecná osnova, která jsou např. rozhovor s významnou osobou společnosti, představení jednotlivých útvarů, představení nových projektů a stávajících zákazníků, aktuality z trhu, blahopřání a jiné. Návrhy na každé číslo musí být vždy nejdříve schváleny.

V době mého působení ve společnosti bylo úkolem vybrat tiskařskou a grafickou společnost, která by zpravodaj zpracovala a vytiskla.

První číslo zpravodaje: 18. 4. 2013

Počet stránek: 12

Počet výtisků: 500 ks

Náklady na 1 ks: 60 Kč

Celkové náklady: 30 000 Kč

Interní časopis nakonec zpracovává společnost Hilšer&partners. Webové stránky společnosti Hilšer&partners jsou dostupné na: <http://www.hilser.cz/>.

V podniku také byly na počátku roku 2013 vybírány nové propagační předměty a měněny letáky a propagační prospekty společnosti. Na propagační prospekty společnosti bylo pro rok 2013 uvolněno 150 000 Kč.

Nejintenzivněji se však společnost zaměřovala na veletrh IDET, který se koná v květnu 2013 a je zaměřen na obrannou a bezpečnostní techniku. Tento veletrh je finančně velice

náročný, proto na něj společnost klade veliký důraz. Na tento veletrh je plánovaný rozpočet 1 692 000 Kč.

12.2 SWOT analýza

Nejdříve je potřeba stanovit externí faktory, které ovlivňují komunikaci ve společnosti. Jedná se o tzv. EFE matici (External factor evaluation matrix).

Tabulka 11: EFE matice (vlastní zpracování).

	Externí faktory	Váha	Známka	Vážené skóre
Příležitosti	Nové zpracování webové stránky.	0,11	4	0,44
	Reklama do odborných časopisů.	0,07	3	0,21
	Firemní video o novém produktu, uložení na YouTube a jiné servery.	0,09	3	0,27
	Prohlídka společnosti ve formě 3D, předváděcí akce pro zákazníky.	0,08	3	0,24
	Získání nových trhů pomocí veletrhů v oblasti stavebnictví.	0,11	4	0,44
	Vytvoření katalogu nového výrobku a umístění do obchodu se strojírenskými potřebami.	0,08	3	0,24
	Vytvoření externího firemního časopisu pro zákazníky.	0,03	3	0,09
	Celkem	0,57		1,93
Hrozby	Přehlčení e-mail marketingu.	0,08	2	0,16
	Nízký rozpočet společnosti na propagaci.	0,09	1	0,09
	Vysoké náklady na veletrhy.	0,06	1	0,06
	Zvyšující se ceny za služby (náklady na telefon, známky na dopisy...).	0,07	2	0,14
	Potřeba databázového marketingu.	0,09	1	0,09
	Nižší čtenost časopisů a přehlčení reklamy.	0,04	2	0,08
	Celkem	0,43		0,62
	Celkové vážené skóre	1		2,55

(Známky: 4 – výrazné O; 3 – nevýrazné O; 2 – nevýrazné T; 1 – výrazné T).

Výsledný vážený poměr, který se získá sečtením váženého skóre, hodnotí externí pozici organizace nebo strategického záměru. Nejlepší možné hodnocení má hodnotu 4, nejhorší hodnocení je 1. Pro společnost VOP CZ, s. p. je tato hodnota rovna 2,55, což znamená, že se společnost pohybuje kolem střední hodnoty.

Dále je nutné provést analýzu interních faktorů. Tato matice je nazvána IFE (Internal factor evaluation matrix).

Tabulka 12: IFE matice (vlastní zpracování).

	Interní faktory	Váha	Známka	Vážené skóre
S Silné stránky	Image firmy a propracovaný corporate identity.	0,12	4	0,48
	Stanovený etický kodex s pravidly pro celou společnost.	0,09	3	0,27
	Možnosti interní komunikace mezi zaměstnanci a vedením.	0,07	3	0,21
	Stanovený design manuál pro jednotnou propagaci společnosti a dodržování předepsaných pravidel.	0,12	4	0,48
	Kvalitní úroveň osobního prodeje.	0,11	4	0,44
	Celkem	0,51		1,88
W Slabé stránky	Zvyšování norem a nespokojenost zaměstnanců.	0,11	1	0,11
	Smlouva o reklamě (sponzorství).	0,10	2	0,20
	Zastaralé vybavení, vzhled interiéru a exteriéru společnosti.	0,12	2	0,24
	Nákladné a časté přesuny materiálů a výrobků z jedné výrobní haly do druhé.	0,08	1	0,08
	Eventy pro zaměstnance (spolupráce na veletrzích...).	0,08	2	0,16
	Celkem	0,49		0,79
	Celkové vážené skóre	1		2,67

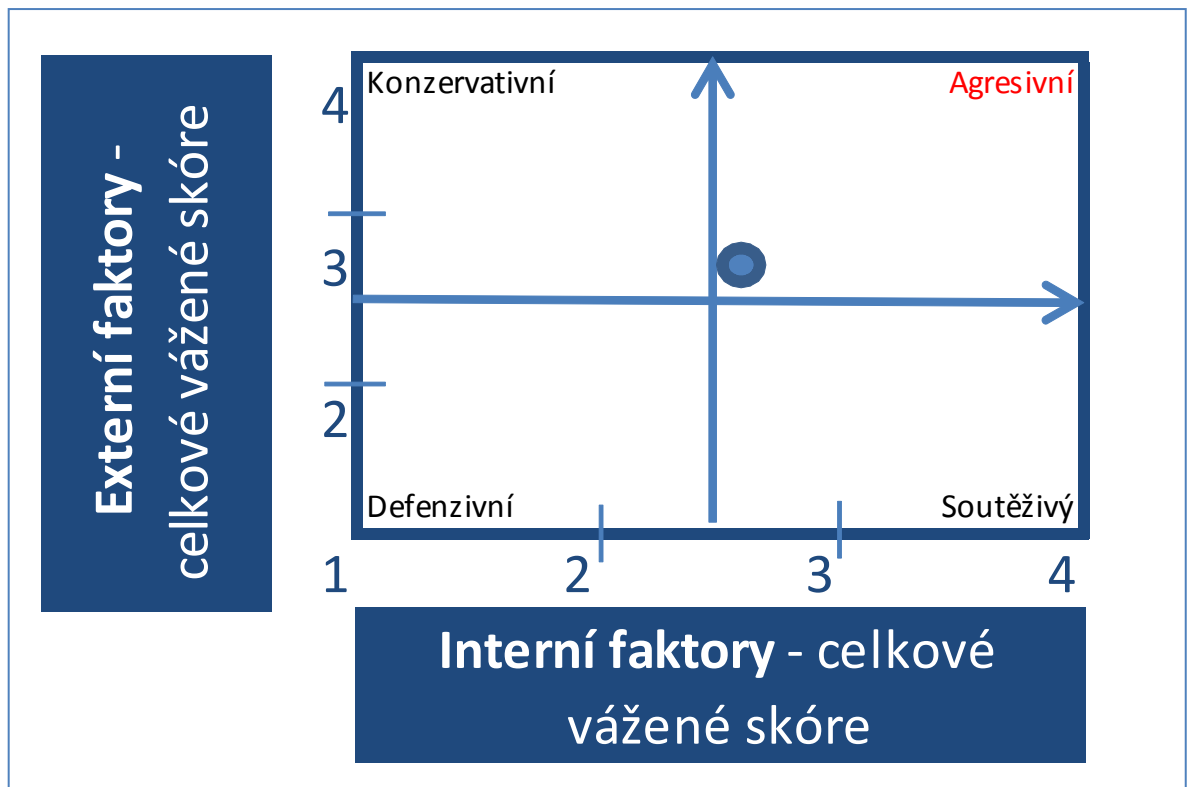
(Známky: 4 – významné S; 3 – nevýznamné S; 2 – nevýrazné W; 1 – výrazné W).

Výsledné vážené skóre hodnotí interní pozici organizace nebo strategického záměru. Stejně jako u EFE matice je nejlepší možné hodnocení 4 a nejhorší hodnocení 1. Společnost má celkové vážené skóre ve výši 2,67.

Celkové vážené skóre externích a interních faktorů se nyní zaznamená do prostorové matice. Díky tomuto umístění bude jasná strategie, kterou by společnost pro zlepšení marketingové komunikace měla využít. Může se jednat o W-O – konzervativní, S-O – agresivní, W-T – defenzivní nebo S-T – soutěživou strategii.

Pro umístění do kvadrantu využijeme hodnotu celkového váženého skóre 2,55 pro externí faktory a hodnotu 2,62 pro interní faktory.

Obrázek 7: Strategie SWOT analýzy (vlastní zpracování).



Společnost VOP CZ, s. p. spadá do kvadrantu, který využívá strategii S-O, neboli je doporučována agresivní strategie společnosti. Pro společnost je důležitý vývoj nových metod, které jsou vhodné nejen pro rozvoj silných stránek společnosti, ale také pro správné využití příležitostí, které jsou pro společnost možné.

S-O STRATEGIE:

SO₁: Vytvoření nových více zaměřených webových stránek pro zákazníky s využitím pravidel stanovených v design manuálu.

SO₂: Vznik firemního videa a 3D prohlídky (prezentace produktu) k využití osobního prodeje.

SO₃: Vložení firemního videa na server YouTube a vytvoření odkazu na wikipedia.

SO₄: Vytvoření katalogu nového výrobku i s příslušenstvím, možné využít k osobnímu prodeji či k propagaci v obchodech.

SO₅: Reklama v odborných časopisech ke zvýšení image společnosti.

SO₆: Veletrhy v oblasti stavebnictví, z důvodu ukázky výrobku, využití katalogu společnosti.

SO₇: Vytvoření externího časopisu pro zákazníky, které by mohly využívat i náměty zaměstnanců a informovat o změnách ve společnosti.

Poslední částí je tzv. QSP matice (Quantitative strategic planning matrix). Tato matice objektivně vybírá nejlepší strategii pro společnost. K této matici je potřeba využít strategie, které jsme si určili dříve a vyčíslit si jejich hodnoty.

Tabulka 13: QSP matice (vlastní zpracování).

Klíčový faktor	Váha	SO ₁		SO ₂		SO ₃		SO ₄		SO ₅		SO ₆		SO ₇	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
O₁	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33	1	0,11	2	0,22	3	0,33
O₂	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	2	0,14	4	0,28	1	0,07	1	0,07
O₃	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27	2	0,18	2	0,18	3	0,27
O₄	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	1	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16
O₅	0,11	2	0,22	4	0,44	3	0,33	3	0,33	1	0,11	4	0,44	1	0,11
O₆	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	4	0,32	2	0,16	4	0,32	1	0,08
O₇	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	3	0,09	4	0,12
T₁	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
T₂	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27
T₃	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06
T₄	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
T₅	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18	2	0,18
T₆	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	1	0,04	2	0,08
S₁	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36
S₂	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	1	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18
S₃	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
S₄	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36	2	0,24	3	0,36	3	0,36
S₅	0,11	2	0,22	4	0,44	2	0,22	4	0,44	2	0,22	3	0,33	1	0,11
W₁	0,11	2	0,22	1	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11
W₂	0,10	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
W₃	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24
W₄	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
W₅	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24
STAS			4,79		5,13		4,31		4,58		3,57		4,76		3,95
PRIORITA		2		1		5		4		7		3		6	

Ve výše uvedené tabulce je naznačeno skóre atraktivity (AS), skóre celkové atraktivity (TAS) a suma těchto celkových atraktivit skóre (STAS). Čím vyšší je hodnota STAS, tím atraktivnější pro společnost strategie je. V této matici se zohledňují všechny externí i interní faktory.

Z tabulky QSP matice vyplývá, že největší prioritou pro společnost je vytvoření nového firemního videa či 3D prohlídky (SO₂). Toto video či prohlídka, by mohlo být využito nejen při osobním prodeji, na kterém si společnost zakládá nejvíce, ale také na veletrzích.

Prioritou číslo dvě se umístilo vytvoření nových webových stránek (SO₁), které by měly být více zaměřeny na zákazníky, především proto, že společnost chce na trh umístit nový výrobek, který by mohli využívat i drobní podnikatelé. Proto jsou zde nutné informace o výrobku a jeho možnosti využití.

Na třetím místě se umístilo zorganizování veletrhu v oblasti strojírenství (SO₆). Zde mohou být využity katalogy, 3D prohlídky či samotná ukázka výrobku.

Čtvrté místo obsadil katalog nového výrobku Dapper i s příslušenstvím (SO₄). Tento katalog by měl posílit osobní prodej, ale zároveň by mohl být uložen v prodejnách s náradím, stavebninami či technikou, kde by byl přístupný pro zákazníky. Opět by tento katalog mohl být využit na veletrzích.

Na pátém místě se umístilo vytvoření kanálu na serveru YouTube či vytvoření povědomí o společnosti na elektronické encyklopedii Wikipedia (SO₃). Na serveru YouTube by mohly být zveřejněna firemní videa, která společnost již vlastní či video o novém produktu.

Na šestém místě se umístilo vytvoření externího časopisu pro zákazníky (SO₇), kde by se odběratelé mohli dočíst informace o změnách společnosti. Do časopisu by mohli být zainteresováni i zaměstnanci společnosti.

Na posledním místě se umístila reklama v odborných časopisech (SO₅). Mělo by se opět jednat především o nový strojírenský výrobek, proto by tyto časopisy měly být určeny pro strojírenství či pro kutily.

12.2.1 Priorita č. 1 – 3D prohlídka

Prioritou č. 1 je tedy vytvoření nového reprezentativního firemního videa či 3D prohlídky – strategie SO₂. Pro zpracování jsem si vybrala vytvoření 3D prohlídky, která v dnešním světě technologií by mohla být mnohem lépe využitelná. Zpracování 3D prohlídky podniku

by mělo být provedeno kvalitně tak, aby mohlo být využito pro více zařízení (nejen formou CD, ale také zpracování pro Ipad a jiné přístroje).

Virtuální 3D prezentace podniku by mohla být velice prospěšná především pro osobní prodej. Zástupce společnosti by mohl např. v případě nového zákazníka ze zahraničí, poskytnout prohlídku přímo v zákaznickově společnosti bez nutnosti návštěvy společnosti VOP CZ, s. p v Novém Jičíně. Virtuální prezentace by také mohla být využitelná k názornému předvedení a popsání výrobního procesu.

Pokud by společnost měla zájem, mohla by virtuální 3D video vložit i na své stránky, protože by díky tomuto mohla vzniknout konkurenční výhoda.

Areál společnosti je velmi rozsáhlý, celkově zabírá cca 400 500 m². Na této rozloze se nachází spousta budov (např. haly, sklady, garáže, provozní budovy aj.). Pro společnost by tedy prvním krokem mělo být zvažení, které budovy by do virtuální 3D prohlídky měly být zahrnuty. Podle mého názoru by zde měly být výrobní haly, administrativní budovy a ukázka skladování.

V České republice se vyskytuje spousta společností, které se zabývají tvorbou virtuální 3D prezentace. V následující tabulce jsou příklady společností, které se výrobou zabývají.

Tabulka 14: Společnosti vytvářející virtuální 3D prohlídky (vlastní zpracování).

Společnost	Sídlo	Odkaz na kontakt webové stránky společnosti
BednaDesign	Vranov nad Dyjí	http://www.bednadesign.cz/kontakt/
Pano3D		http://www.pano3d.cz/kontakt.html
Specialweb.cz	Bučovice	http://www.specialweb.cz/index.php/cs/kontakty
Virtual Panorama	Chrudim	http://virtualni-prohlidky.cz/kontakt_a_mapa.html
3D virtuální prohlídky	Olšany u Prostějova	http://www.nakoukni.eu/podminky/
VirtualPUX	Brno	http://www.virtualpux.com/cz/kontakty/
Virtual-zoom	Rožnov pod Radhoštěm	http://www.virtual-zoom.cz/#singlepage-kontakt.htm
Webstart	Praha	http://www.webstart.cz/kontakt/cz::BLOCK:NAPIS TE

Ne všechny společnosti měly na svých webových stránkách ceník, proto bych doporučovala oslovit prostřednictvím e-mailu všechny již zmíněné společnosti, vytvořit poptávku s veškerými požadavky a poté vybrat nejatraktivnější nabídku. Zároveň si myslím, že velikostí by společnost VOP CZ, s. p. mohla zaujmout většinu společností, které vytváří virtuální 3D prohlídky a konečná cena by mohla být zvýhodněná.

Ceník byl nalezen pouze u společností 3D virtuální prohlídky, virtualPUX a specialweb.cz. Ceny u společností byly odstupňované podle počtu snímků. Některé společnosti podle charakteristiky poskytují i optimalizace pro iPhone, iPad, iPod a Android, což je pro prezentaci velkou výhodou.

Je velice obtížné odhadnout, kolik snímků by bylo pro společnost nejideálnějších a vhodných pro prezentaci. Podle mého názoru je velice důležité do virtuální 3D prohlídky zahrnout výrobní haly, administrativní budovu, prezentaci skladování a jiné důležité provozní areály, proto jsem pro srovnání a kalkulaci využila 15 panoramat.

Společnost **specialweb.cz** poskytuje virtuální prohlídku za následující cenu:

- 1 – 5 panoramat 1 400 Kč/panorama
- 6 – 14 panoramat 1 200 Kč/panorama
- 15 – 30 panoramat 1 000 Kč/panorama
- 31 a více panoramat 900 Kč/panorama

Pro určených 15 panoramat je kalkulace základních nákladů následující:

$$5 * 1\,400 \text{ Kč} + 9 * 1\,200 \text{ Kč} + 1 * 1\,000 \text{ Kč} = \mathbf{18\,800 \text{ Kč}}$$

Další náklady jsou stanoveny např. na dopravu, kdy si účtují 7 Kč/km.

Společnost **3D virtuální prohlídky** má následující ceník:

- 1 – 5 panoramat 6 000 Kč
- 6 -10 panoramat 1 000 Kč/panorama
- 11 – 20 panoramat 800 Kč/panorama
- 21 a více panoramat cena dohodou

Kalkulace základních nákladů:

$$6\,000 \text{ Kč} + 5 * 1\,000 \text{ Kč} + 5 * 800 \text{ Kč} = \mathbf{15\,000 \text{ Kč}}$$

Společnost 3D virtuální prohlídky poskytuje i spousty jiných doplňkových služeb, které jsou zdarma.

Poslední společnost, která měla uvedeny ceny na internetu, byla společnost **virtualPUX**. Cena za jedno panorama je zde stanovena na 2 500 Kč. Společnost poskytuje hromadné slevy, a to:

- 5 - 9 panoramat 10 %
- 10 - 14 panoramat 15 %
- 15 – 19 panoramat 20 %
- 20 a více panoramat cena dohodou

Kalkulace pro společnost virtualPUX je následující:

$$15 * 2\,500 \text{ Kč} - 20 \% = \mathbf{30\,000 \text{ Kč.}}$$

Výhodou této společnosti je, že poskytuje služby optimalizace např. pro iPhone, iPad, iPod a Android.

Záleží jen na společnosti, které možnosti dá přednost a jaké požadavky na vytvoření virtuální prezentace bude mít. Proto je vždy lepší oslovit s danými požadavky více společností a vybrat si tu, která je pro společnost nejlepší. Ne vždy nejlevnější alternativa může být ta nejvýhodnější.

Pro nákladovou analýzu bude vybrána společnost **3D virtuální prohlídka**, nejen díky nejlevnější kalkulaci, ale také díky doplňkovým službám, které společnost poskytuje zdarma a které by ve společnosti VOP CZ, s. p. mohly být prospěšné.

12.2.2 Priorita č. 2 – webová stránka

Společnost VOP CZ, s. p. již vlastní webové stránky, do kterých investovala finanční prostředky. Proto by bylo zbytečné dělat celou webovou stránku znovu. Podle mého názoru jsou stránky přehledné především pro potenciální zákazníky a lidi, kteří jsou na stránkách poprvé. Tito si na webových stránkách mohou najít všechny základní informace o společnosti. Stávající zákazníci zde nenajdou nic nového kromě aktualit, které na stránce jsou zveřejňovány.

Podle mého názoru by zde mohl být např. **viditelný kalendář** či **seznam akcí**, kterých se společnost účastní. Tento seznam by měl být neustále aktualizován. Důležité však je, aby tento seznam akcí byl viditelný, protože v současné době jsou v novinkách uvedeny informace o chystajícím se veletrhu. Ale podle mého názoru tento text velmi splyne s jiným textem. Textu si všimne jen člověk, který si záměrně chce přečíst celou webovou stránku.

Protože vzniká **nový výrobek**, měl by i na webové stránce vzniknout **prostor** pro umístění. Komunální stroj je celý vyroben ve společnosti VOP CZ, s. p., proto je nutné na něj

v rámci webových stránek udělat kreativní reklamu, dokonalý popis, zvýraznit výhody stroje a také zde **vložit prospekt s popisem výrobku** a jeho příslušenstvím, do sekce ke stažení, kde najdeme i zbývající prospekty. Protože společnost na začátku letošního roku aktualizovala své prospekty, měly by být na webové stránce staré prospekty nahrazeny novými.

Společnost bude tvořit **video** s novým výrobkem, proto by i tento **odkaz** mohl být na stránkách uložen. Protože výrobek by měl obsahovat příslušenství, nebyl by špatný on-line katalog.

Na webových stránkách by měl být také vytvořen prostor pro **dotazy**. V současné době je možné společnost VOP CZ, s. p. kontaktovat pomocí e-mailu či telefonicky, ale ne přímo na stránkách. Telefonní a e-mailové spojení je uvedeno v kontaktech.

Tyto změny by mohli provést současní IT správci webové stránky nebo by např. mohla být oslovena společnost, která bude zpracovávat virtuální 3D prohlídku. Většina z těchto společností, které byly uvedeny v prioritě č. 1, se zabývají tvorbou webových stránek a on-line katalogů. Proto by mohla společnost VOP CZ, s. p. poslat poptávku optimalizace webové stránky společně s poptávkou na virtuální 3D prohlídku areálu společnosti.

Kdybychom počítali pouze s optimalizací webových stránek, byly by náklady počítány podle hodinového tarifu. Ceny za optimalizaci jsou v průměru cca 500 Kč/hod. Podle mého odkazu na optimalizaci webové stránky je potřeba 8 hod.

Kalkulace optimalizace webových stránek: 8 hod * 500 Kč/hod = 4 000 Kč.

Na optimalizaci webové stránky by bylo zapotřebí 4 000 Kč. V průběhu roku budou také nutné další aktualizace, které by však neměly být tak nákladné.

12.2.3 Priorita č. 3 – veletrh

Příprava veletrhu je pro společnost nejen časově, ale i finančně velice náročná. Na druhou stranu společnost by díky novému výrobku, malého komunálního stroje, který teprve bude uveden na trh, mohla oslovit zákazníky z oblasti zemědělství a zemědělské techniky.

Pro tuto příležitost jsem vybrala veletrh nazvaný TECHAGRO, který se koná v období 30. 3. – 3. 4. 2014. Veletrh TECHAGRO je mezinárodní, zaměřen převážně na zemědělskou techniku. Pomocí tohoto veletrhu by společnost mohla získat spoustu nových zákazníků, představit svůj produkt, zviditelnit výhody výrobku (ryze český výrobek) a především seznámit potenciální zákazníky se společností VOP CZ, s. p. a jejími zkušenostmi.

Jak jsem již zmínila dříve, příprava veletrhu je časově velice náročná, proto jsem vybrala veletrh, který se bude konat až příští rok.

Příprava na veletrh je ve společnosti VOP CZ, s. p. většinou rozdělena do několika kroků.

V první fázi musí zástupce marketingového oddělení navrhnout schválení veletrhu u vedení společnosti. Pokud je návrh schválen, je zařazen do marketingového plánu a zároveň musí být poslána přihláška elektronicky či poštou. Čím dříve je přihláška poslána a zaplacená, tím levnější cena na veletrhu je. Proto je nutné neustále sledovat jednotlivá data, aby společnost nevytvořila některé náklady zbytečně.

Společnost na veletrhu může být v pozici vystavitele nebo spoluvystavitele. Protože by bylo dobré mít zde vlastní výrobek, doporučovala bych pozici vystavitele. Registrační poplatek za vystavitele je ve výši 5 500 Kč (bez DPH). Registrační poplatek zahrnuje katalog zdarma, základní zápis v tištěném katalogu vystavitelů a jeho elektronické verzi, základní zápis v průvodci návštěvníka, 2 ks vystavovatelských a 2 ks montážních/demontážních průkazů, pozvánku na společenský večer a také multimediální propagaci firmy v katalogu na 24 měsíců.

U veletrhu TECHAGRO je stanovená pevná cena. Při přihlášení a zaplacení první zálohové faktury do 31. 10. 2013 je poskytnuta termínovaná sleva 10 %.

Ceny jsou pro veletrh odstupňovány podle velikosti plochy. Velikost, kterou společnost požaduje, musí být uvedena už u přihlášky na veletrh. Ceny pro veletrh TECHAGRO jsou následující:

Tabulka 15: Ceny veletrhu TECHAGRO (vlastní zpracování).

Rozloha	Krycí plocha	Venkovní plocha
do 50 m²	2 300 Kč/m ²	1 400 Kč/m ²
51 – 500 m²	2 200 Kč/m ²	1 300 Kč/m ²
501 – 1 000 m²	2 100 Kč/m ²	1 200 Kč/m ²
nad 1 000 m²	1 900 Kč/m ²	1 200 Kč/m ²

*ceny jsou uvedeny bez DPH

Společnosti si také mohou vybírat různé speciální druhy balíčků „na veletrh jedním podpisem“, které zahrnují registrační poplatek, výstavní plochu, výstavua expozice a technické

přívody. Tyto balíčky jsou výhodné především proto, že se společnost nemusí o nic starat, jen si vybrat velikost expozice, druh a rozmístění. Podle mého názoru má společnost mnoho zkušeností s veletrhy a je možné, že i některé vybavení má k dispozici z jiného veletrhu.

Na veletrhu se platí také spousta dalších poplatků jako je např. technický poplatek (90 Kč/m²), přívod elektrické energie (7 640 Kč), revize elektrické energie (860 Kč), rozvaděč (1 480 Kč), různé náklady na průkazy (jak montážní, tak vystavovatelské) a jiné. Proto je zde velice důležité orientovat se ve všech nákladech, které společnost musí zaplatit.

Pro srovnání jsem si stanovila **16 m²**, které by mohly být dostačující i pro vystavení malého komunálního stroje.

- a) Kdyby si společnost vybrala alternativu, kdy si sama (za pomoci jiné společnosti) zařídí stánek, který bude v krytém areálu, tak by kalkulace byla následující:

$$16 \text{ m}^2 * 2\,300 \text{ Kč} + 5\,500 \text{ Kč (registrační poplatek)} = \mathbf{42\,300 \text{ Kč}}$$

Toto jsou pouze základní náklady, které neobsahují realizaci stánku. Pro realizaci stánku, aby vypadal profesionálně, je vždy lepší oslovit společnosti, které se realizací zabývají. Podnik VOP CZ, s. p. vždy oslovuje pro tuto realizaci více firem a čeká na tu nejlepší a nejatraktivnější nabídku. Vždy je stanoven rozpočet na realizaci, který musí zahrnovat i všechny nutné poplatky za veletrh (přívody vody, elektrická energie...). Pro realizaci stánku společnost VOP CZ, s. p. oslovuje např. společnosti AMBIENCE expo, s.r.o.; Veletrhy Brno, a. s. a jiné.

- b) Společnost si vybere nabídku ze speciálního balíčku „na veletrh jedním podpisem“. Zde jsou možné 3 alternativy, jejichž ceny se liší podle vybavenosti. Rozloha expozice je u všech alternativ 16 m². Všechny balíčky v ceně zahrnují výstavní plochu 16 m², registrační poplatek, výstavbu expozice a vybavení dle uvedeného soupisu, základní grafiku na límeček expozice (nápis do 15 písmen), koberec, přívod elektřiny do 5,5 kW a revize, rozvaděč, denní úklid expozice, uvedení základních údajů ve veletržním katalogu a v elektronickém informačním systému, 2 ks montážních/demontážních a 3 ks vystavovatelských průkazů, přívod a odpad vody.

Typová expozice Basic: 57 700 Kč

Cena expozice Basic zahrnuje: kulatý stůl (90 cm), 4 x židle, informační pult, barové židle, skříňku, věšákovou lištu, koš, 5 x kloubové svítidlo, 2 x zásuvku 220 V, noční proud, ledničku, regál a zářivkový podhled.

Typová expozice Economy E: 68 300 Kč

Cena expozice Economy E zahrnuje: kulatý stůl (90 cm), 4 x židle, informační pult, barové židle, věšákovou lištu, 4 x kloubové svítidlo, 3 x zásuvku 220 V, noční proud, kuchyňku Omnia, ledničku, regál, koš a zářivkový podhled.

Typová expozice Economy ER: 68 400 Kč

Cena expozice Economy ER zahrnuje: kulatý stůl (90 cm), 4 x židle, informační pult, barové židle, věšákovou lištu, 3 x kloubové svítidlo, 3 x zásuvku 220 V, noční proud, kuchyňku Omnia, ledničku, regál, koš a 2 x zářivkový podhled.

Typová expozice Exclusive H: 78 800 Kč

Cena expozice Exclusive H zahrnuje: 2 x kulatý stůl (90 cm), 8 x židle, informační pult, barové židle, 5 x svítidlo Lopata, 2 x zásuvka 220 V, noční proud, kuchyňku Omnia, ledničku, regál, koš, zářivkový podhled a grafickou stěnu o šíři 2 m.

Typová expozice Exclusive HR: 79 300 Kč

Cena expozice Exclusive HR zahrnuje: 2 x kulatý stůl (90 cm), 8 x židle, informační pult, barové židle, 4 x svítidlo Lopata, 2 x zásuvka 220 V, noční proud, kuchyňku Omnia, ledničku, regál, koš, zářivkový podhled a grafickou stěnu o šíři 2 m.

Typ expozice by měla společnost vybrat podle dostupných zdrojů financí. Pokud by rozpočet nebyl příliš omezen, měla by společnost oslovit více realizátorů stánků, a to z toho důvodu, že si poté sama může vybrat tu nejkreativnější variantu.

Informace o cenách za služby na veletrhu TECHAGRO jsem získala pomocí webové stránky <http://www.bvv.cz/techagro/> a jejich odkazů.

Tímto však rozpočet na veletrh nekončí, je zde ještě potřeba počítat s tou nejdůležitější částí veletrhu, a to je lidský faktor. Společnost by měli zastupovat lidé s odbornými znalostmi o výrobku, aby mohli poskytnout ty nejpřesnější odpovědi. Budou zde také potřeba

hostesky, které mohou být externí nebo interní. Mé doporučení je mít hostesky z vlastní společnosti, protože ty by byly popřípadě schopny zodpovědět některé dotazy zákazníků.

Nejen, že se musí zaplatit lidé, ale také jejich ubytování a stravování. Tento fakt zvýší rozpočet téměř na dvojnásobek. Důležité je také pojištění na veletrhu.

K provozu na veletrhu jsou také nutné prospektové materiály a letáky. Tyto by měly být přístupné po celou dobu veletrhu, proto je potřeba naplánovat jejich množství.

Pro nákladovou analýzu bude použita částka, která pouze finančně pokrývá pouze přihlášení stánku na veletrh. Tato částka činí **42 300 Kč** (bez DPH).

12.2.4 Priorita č. 4 – katalog

S uvedením výrobku Dapper (malý komunální stroj), bude potřeba připravit katalog (nebo brožuru) s popisem základních informací o produktu a příslušenství ke stroji. Katalog je pro chod podniku a zákazníky hodně důležitý. Katalog by měl být vytvořen v tištěné podobě, ale také v digitální. Digitální (on-line) katalog by mohl být uložen nejen na webových stránkách, ale také by mohl být zasílán potenciálním zákazníkům. Pro on-line katalog je důležitá přehledná grafika a občasné aktualizace. Tištěný katalog bude obsahovat náklady na tisk a papír.

Tiskový katalog by neměl být poskytován pouze na veletrzích, ale také vystaven pro zákazníky v některých prodejnách se zemědělským a strojírenským zaměřením. Tyto katalogy by měly být uloženy tak, aby si jich zákazníci všimli, proto by společnost mohla využít kreativního guerillového marketingu, což může být např. stojan ve tvaru malého komunálního stroje.

Mezi společnostmi, kde by katalogy mohly být uloženy, patří společnosti jako AGRICO, s. r. o. (poskytují prodejní a výstavní dny), Garden studio, s. r. o., Zahradní technika Děd, s. r. o. a jiné.

V současné době všechny letáky a prospekty zpracovává společnost Bizmark (<http://www.bizmark.cz/>). Proto by i k výrobě katalogu mohla být tato společnost oslovena, aby byl zachován jednotný grafický styl. Kdyby však společnost chtěla tento katalog odlišit, měla by zkusit oslovit i jiné společnosti.

Ceníky za služby se na webových stránkách nachází velice obtížně, protože každá zakázka bývá většinou individuální a společnosti vytváří cenu podle jednotlivých faktorů a požadavků.

Kdybychom zadali požadavek, že katalog (brožura) bude obsahovat 4 stránky, tak by zde měl být základní popis výrobku a jeho příslušenství. Katalog by podle mého názoru měl být celobarevný, formát papíru A4 v lesklé povrchové úpravě na křídovém papíru (250 g), sepnutý dvěma skobičkami.

Kdyby byl katalog zhotoven ve společnosti TiskZlín (<http://www.tiskzlin.cz/>), byla by kalkulace při dodržení požadavků následující:

Tabulka 16: Cena za tisk katalogu (vlastní zpracování).

	500 ks	750 ks	1 000 ks
Cena za ks:	26,11 Kč	21,01 Kč	19,64 Kč
Cena celkem:	13 055,00 Kč	15 757,50 Kč	19 640,00 Kč

*ceny jsou uvedeny bez DPH.

Dle mého názoru by pro společnost bylo nejvýhodnější vybrat variantu 750 kusů katalogů (brožur) v celkových nákladech **15 757,50 Kč**. Tato částka také bude uvedena v nákladové analýze.

Společnost VOP CZ, s. p. by však měla oslovit s poptávkou i jiné tiskařské či grafické společnosti, jako příklad uvádím tabulku níže.

Tabulka 17: Tiskařské společnosti (vlastní zpracování).

Společnost	sídlo	odkaz na kontakt webové stránky společnosti
MISE	Ostrava	http://www.mise.cz/
PROTOTYPO	neuvedeno	http://www.prototipo.eu/kontakt.htm
G&D	Slatina	http://www.grafikaadesign.euweb.cz/
UPGRADE CZ	Ostrava	http://www.studio-upgrade.cz/kontakty/
AMOS REPRO	Ostrava	http://www.amos-ova.cz/
GRAFEMA	Hranice	http://www.grafema.cz/

12.2.5 Priorita č. 5 – reklama na internetu

Priorita č. 5 je zaměřena na vytvoření kanálu na serveru <http://www.youtube.com/>. Pro Českou republiku od roku 2008 existuje české rozhraní YouTube. Toto české rozhraní je jednou ze služeb společnosti Google.

Podle mého názoru by na kanále YouTube mohla být vložena videa společnosti a především video nového výrobku Dapper. Nyní existuje spousta lidí, kteří před tím, než si výrobek zakoupí, hledají na internetu různé recenze a videa. Toto by mohlo být pro prodej velice nápomocné.

Kanál YouTube nestojí žádné finance, proto je to velice dobrá volba pro reklamu. Jediná nutnost pro vytvoření kanálu je zaregistrování uživatelského účtu. Protože YouTube je službou Google, je potřeba pro přihlášení vlastnit účet na adrese Gmailu. Toto je jediný požadavek, který pro vznik kanálu je nutné vlastnit. Přihlášení na e-mailovou adresu je možné přímo ze serveru YouTube.

Z důvodu tohoto požadavku je potřeba např. jedné osoby ve společnosti, která by se o zmíněný účet starala.

Založení účtu na serveru YouTube.com trvá pár minut, proto tento krok není pro běžného uživatele internetu náročný. Poté, co bude vytvořen účet na Gmailu, může společnost na kanál vkládat videa podle svého zvažení. Kapacita ukládaných videí je neomezená.

Podobně jako působí server YouTube je založen i server <http://www.stream.cz/>. Stream.cz slouží v kooperaci se serverem Seznam.cz (stále v ČR považován za nejnavštěvovanější vyhledávač). Když jsem procházela server Stream.cz, dokonce jsem našla jedno video od společnosti VOP 025 (předešlý název společnosti). Video bylo na server Stream.cz vloženo v lednu 2009, a bylo zhlédnuto 1 900 krát. Pro přihlášení na server Stream.cz je nutná registrace e-mailové adresy na portále Seznam.cz. Stejně jako u kanálu YouTube.cz je zde vložení videa či jiného materiálu zdarma, jen je nutné dodržovat smluvní podmínky.

Společnost má tedy na výběr, který server si vybere, avšak já bych raději preferovala YouTube.com, protože mi přijde, že je více v podvědomí lidí.

Další možností, jak zviditelnit společnost je vložení vlastní charakteristiky na portál <http://cs.wikipedia.org>. Zde by společnost, opět po registraci, která je zdarma, mohla vložit základní a obecné informace o podniku VOP CZ, s. p., historii společnosti, oblast působnosti, služby, technologie a mnoho dalších seznamujících informací.

Pro některé lidi, portál Wikipedia není příliš důvěřivý, avšak podle mého názoru ho spousta lidí využívá jako prvotní informační zdroj. Výhodou serveru Wikipedia je také dostupnost jako aplikace na mobilní telefony, proto si myslím, že vytvoření zprávy o společnosti by nemusel být špatný krok. Vytvoření článku by společností nemělo zabrat mnoho času, protože většina základních informací je již zpracována v letácích a prospektech.

Jak již bylo zmíněno, výše nákladů na samotné založení kanálu a jeho udržení, jsou nulové. Pro správnou funkčnost kanálu je však potřeba minimálně jedné osoby, která se o tento zdroj komunikace alespoň jednou za čas postará. Protože tuto práci bude vykonávat v rámci pracovní doby, bude mu zaplácena v pravidelném měsíčním platu.

12.2.6 Priorita č. 6 – časopis

Externí časopis pro stávající i potencionální zákazníky by byl možností, kdy by společnost mohla informovat o novinkách ve společnosti, o vývoji a úspěchu. Editory firemního časopisu by byli zaměstnanci společnosti. Časopis by vycházel jednou ročně s tím, že by obsahoval všechny důležité informace, které se ve společnosti udály za celý rok.

Časopis by vycházel v lednu. Nejen, že by zde byly shrnuty informace z předešlého roku, novinky ve společnosti, ale také by zde byla např. pozvánka na události roku nastávajícího (kalendář akcí společnosti).

Časopis by obsahoval cca 20 stránek a byl tisknut v počtu 30 ks. Zbytek by mohl být poskytnut v elektronické podobě v rámci PDF a poté zákazníkům zaslán pomocí e-mail marketingu či vystaven na webové stránce.

Ceny za službu jsou individuální, společnost by proto musela oslovit tiskařské podniky s poptávkou. Příkladem společností, které poskytují tiskařské a grafické služby, jsou opět společnosti uvedené v tabulce 16. Tabulka 16 je uvedena v prioritě č. 4, která se zabývá výrobou katalogu.

Kdyby byl externí časopis zpracován stejnou společností, za stejných podmínek, jako časopis interní, byly by náklady následující:

$$20 \text{ stránek} * 5 \text{ Kč/stránka} * 30 \text{ výtisků} = \mathbf{3\ 000 \text{ Kč}}$$

Rizikem externího časopisu by mohlo být to, že by se stal pouze nákladem společnosti. Více než polovina zákazníků společnosti totiž je mezinárodní, takže by časopis musel být vytvořen ve vícejazyčném provedení. Toto provedení by bylo o to nákladnější, neboť počet stránek by se zvýšil na dvojnásobek.

Protože společnost vlastní MS Office, mohla by k vytvoření časopisu využít programu MS Publisher či sehnat jiný program na výrobu tiskovin (např. Scribus 1. 4. 2). Poté by byl potřeba jeden zaměstnanec, který by se v programu zorientoval a uspořádal by ho podle přání. Aby nevznikly další náklady, mohou být všechny verze zaslány pouze v podobě PDF.

12.2.7 Priorita č. 7 – tisková reklama

Společnost VOP CZ, s. p. by se měla soustředit na odborné časopisy, které se zabývají podobnou tematikou, jako je strojírenství, kutilství, vojenství a zemědělství. Mezi tyto odborné časopisy patří např. MM Průmyslové spektrum, ATM, Konstrukce a RAE. Reklama v těchto časopisech je poměrně finančně náročná, proto je nutné zvážit dostupné zdroje.

Protože celostránková barevná reklama je příliš finančně náročná, doporučovala bych velikost 1/3 nebo 1/4 stránky.

MM Průmyslové spektrum

MM Průmyslové spektrum je technický měsíčník, který se zabývá strojírenstvím. V odborném časopise jsou informace o současných domácích i světových trendech v jednotlivých odvětvích oboru, s důrazem na výrobu a praxi. Mezi další okruhy zájmu patří novinky o vědecko-technickém výzkumu, otázky související s řízením a financováním průmyslových podniků, rozhovory se zajímavými lidmi, recenze, informace o veletrzích a výstavách, technické zajímavosti a jiné.

Časopis MM průmyslové spektrum je považován za nejčtenější tuzemský časopis o strojírenství. Všechny informace o podmínkách, jednotlivých doporučeních a cenách může společnost získat díky webové stránce a odkazu:

http://www.mmspektrum.com/content/file/Mediadata_2013_CE.pdf

Protože MM Průmyslové spektrum vychází každý měsíc, je třeba sledovat uzávěrky jednotlivých čísel. Společnost MM Průmyslové spektrum poskytuje i možnost reklamy na webových stránkách a o tom by společnost mohla také uvažovat. Ceny za tyto služby se pohybují v rozmezí od 2 000 Kč do 8 000 Kč za měsíc. Záleží na umístění reklamy (MM Průmyslové spektrum, 2013).

KONSTRUKCE

Odborný časopis konstrukce je dvouměsíčník, zaměřený na strojírenství a stavebnictví. Časopis se detailně zabývá svařováním a pracovními postupy při výstavbě ocelových konstrukcí, ekonomikou, která s ocelovými konstrukcemi souvisí a příslušnými evropskými i tuzemskými normami.

Jednotlivá čísla vychází v únoru, dubnu, červnu, srpnu, říjnu a prosinci a vždy je zde příloha na určité zaměření.

I v případě časopisu Konstrukt je možnost on-line reklamy. Rozmezí je však od 500 Kč do 30 000 Kč za měsíc. Další možnosti zviditelnění je zapsání do katalogu firem, který je členěn dle oborů a územního umístění. Cena zápisu do katalogu firem je buď 3 000 Kč/rok (TOP zápis - garance umístění podle abecedy na první nebo druhé stránce), nebo 300 Kč/rok (abecední řazení až za seznamem TOP zápis) (Konstrukce Media, 2013).

ATM

ATM je měsíčník, zaměřený na všechny oblasti vojenství. Je vydávaný a distribuovaný v České republice a na Slovensku. Vzhledem k odborné úrovni, rozsahu, nákladu a vytvořené distribuční síti zaujímá v obou zemích výsadní postavení v příslušném mediálním segmentu. Časopis ATM je mediálním partnerem Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu České republiky. <http://www.atmonline.cz/>

Ceny za reklamu v odborných časopisech a určitých formátech jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 18: Ceny za reklamu v odborných časopisech (vlastní zpracování).

Formát reklamy	MM Průmyslové spektrum	Konstrukce		ATM	
	Inzerce	Inzerce	PR článek	Inzerce	PR článek
1/3 stránky	24 600 Kč	16 000 Kč	12 000 Kč	18 000 Kč	
1/4 stránky	16 900 Kč	12 000 Kč	9 000 Kč	13 000 Kč	15 000 Kč

*ceny jsou uvedeny bez DPH

RAE - Research in Agricultural engineering

RAE je mezinárodní vědecký časopis vydávaný z pověření Ministerstva zemědělství ČR a pod gescí České akademie zemědělských věd.

Časopis v anglickém jazyce vydává články z oblasti zemědělské techniky, zemědělské technologie, zpracování zemědělských produktů, zemědělských staveb a problémů spojených s ekologií, energetikou, ekonomikou, ergonomií a aplikovanou fyzikou a chemií.

Časopis vychází čtvrtletně. Pro zveřejnění odborného článku je potřeba zaslat rukopis buď na adresu společnosti Slezská 7, 120 00 Praha 2, Česká republika, nebo na e-mail rae@cazv.cz.

Výhodou časopisu je mezinárodní publikace. Abstrakty jsou zahrnuty v databázích: Agrindex of AGRIS/FAO databáze; CAB Abstract database, Czech Agricultural and Food Bibliography; SCOPUS (ČAZV, 2011).

PROFI PRESS s. r. o.

Profi Press s. r. o. je vydavatelstvím odborných časopisů, odborné literatury a specializovaných internetových portálů. Publikoční aktivitu zaměřuje na obory zemědělské prvovýroby, profesionální zahradnické produkce, floristické tvorby. Portfolio společnosti tvoří 14 časopisů. Pro každý obor provozuje společnost internetový portál. Pro zemědělství je to internetová stránka www.agroweb.cz.

Společnost VOP CZ, s. p. by se měla zajímat především o odborné časopisy zaměřené na zemědělství a komunální stroje. Mezi tyto obory patří časopisy Komunální technika, Mechanizace zemědělství, Farmář, Zemědělec v regionu a Zemědělec (AGROWEB, 2012).

Komunální technika - měsíčník zaměřený na techniku pro komunální služby, tedy údržbu a čištění komunikací, veřejné zeleně, svoz a likvidaci odpadů.

Mechanizace zemědělství – měsíčník informující o novinkách a praktických zkušenostech se zemědělskou technikou. Na stránkách se objevují postřehy z výstav a přehlídek, reportáže z provozu, testy a tabulkové přehledy strojů.

Farmář – měsíčník, určený nejen pro velké zemědělské podniky, ale i pro drobné farmáře. Časopis nabízí aktuální informace ze zemědělství, odborné články a reportáže z praxe.

Zemědělec v regionu – měsíčník, který se každý měsíc zaměřuje na zemědělství v jiném kraji (Moravskoslezský – listopadové číslo – uzávěrka inzerce 9. 10.). Časopis představuje vlastní zemědělství v kraji, zpracovatelské firmy, ale také obchodní společnosti, které zemědělcům nabízejí své produkty. U měsíčníku je také možnost prezentace formou článku. Cena za prezentaci je 15 000 Kč za půl stránky.

Zemědělec – týdeník, který referuje o tom, co se za uplynulý týden v zemědělství událo. Týdeník obsahuje informace o zemědělských akcích, zemědělské mechanizaci a technologii (Agroweb, 2013)

Tabulka 19: Ceny vydavatelství Profi Press, s. r. o. (vlastní zpracování)

Formát reklamy	Komunální technika	Mechanizace zemědělství	Farmář	Zemědělec v regionu	Zemědělec
1/3 stránky	17 000 Kč	17 000 Kč	17 000 Kč	11 000 Kč	24 000 Kč
1/4 stránky	11 000 Kč	13 000 Kč/ 11 000 Kč	13 000 Kč/ 11 000 Kč	10 000 Kč/ 9 000 Kč	19 000 Kč/ 17 000 Kč

*ceny jsou uvedeny bez DPH

Společnost má také možnost umístit reklamu na webových stránkách www.agroweb.cz a www.komunalweb.cz, které také poskytuje vydavatelství Profi Press, s. r. o. Na webových stránkách lze umístit článek nebo inzertní banner. Článek je poskytován za 2 000 Kč s neomezeným přístupem. Článek je poté uložen do archívu. Cena banneru se pohybuje od 2 500 Kč/týden do 3 000 Kč/týden (Agroweb, 2013).

AGRI TRADER

Agri Trader je měsíční inzertní časopis. Jedná se o katalog nové i použité zemědělské techniky z celé České republiky. V časopise je také zastoupena technika lesní, stavební a užitková. Webové stránky <http://www.agri-trader.cz/> jsou v anglickém, německém a nizozemském jazyce. Výhodou je vložení nabídky na internetu a mezinárodní sledovanost, avšak nikde nejsou informace o české verzi časopisu, proto by byl nutný kontakt na emailové adrese agritrader@agritrader.cz (Send, 2010)

Do nákladové analýzy budou započítány náklady za článek na webové stránce www.komunalweb.cz, reklama v časopise MM Průmyslové spektrum (1/4 stránky) a reklama v časopise komunální technika (1/3 stránky). Celkové náklady za reklamu v tisku jsou ve výši **35 900 Kč**. Společnost by také měla kontaktovat mezinárodní čtvrtletník RAE, protože zde byly pouze požadavky na článek, ale nebyl zde stanoven ceník za publikaci. Do nákladové analýzy bude započítána částka 35 900 Kč (bez DPH).

Rizikem této priority je to, že reklama nebude mít požadovaný účinek a nezpůsobí požadovaný efekt k nákupu produktu. Z tohoto důvodu byly voleny formáty menšího rozměru, které nejsou tolik finančně náročné. Ceny za reklamu v jednotlivých časopisech jsou i tak nákladné, proto by společnost měla dobře zvážit, do kterého časopisu reklamu vloží a jestli se bude jednat jen o reklamu na produkt nebo o PR článek.

Všechny priority jsou navrhované tak, aby se na nich mohli podílet zčásti i samotní zaměstnanci společnosti. Ceny jednotlivých priorit jsou uváděny bez DPH.

12.3 Nákladová analýza projektu

V projektové části bylo zpracováno sedm odlišných priorit, které však dohromady tvoří marketingovou komunikaci. Tyto priority jsou vypracovány ve více alternativách především proto, aby si společnost sama mohla vybrat, která je pro ni nejvýhodnější. Výsledkem využití těchto alternativ by mělo být zlepšení marketingové komunikace ve společnosti.

Protože každá priorita navrhuje více možností, pro nákladovou analýzu byla vždy vybrána jedna alternativa, která se mi zdála nejvhodnější. V níže uvedené tabulce jsou činnosti, které budou v rámci projektu marketingové komunikace společnosti řešeny včetně příslušných nákladů.

Tabulka 20: Souhrnná nákladová analýza projektu (vlastní zpracování).

Nákladové položky priorit	Cena bez DPH	Cena s DPH (21 %)
3D prohlídka společnosti	15 000 Kč	18 150 Kč
Úprava webové stránky	4 000 Kč	4 840 Kč
Přihlášení stánku na veletrh Techagro	42 300 Kč	51 183 Kč
Katalog výrobku Dapper	15 757 Kč	19 066 Kč
Vytvoření kanálu YouTube, Stream	0 Kč	0 Kč
Tvorba časopisu pro zákazníky	3 000 Kč	3 630 Kč
Reklama v časopise	35 900 Kč	43 439 Kč
Náklady celkem	115 957 Kč	140 309 Kč

Celkové náklady na realizaci projektu jsou **115 957 Kč bez DPH**. Platové náklady pracovníků společnosti, podílejících se na tvorbě činností v souvislosti s navrhovaným projektem nejsou do výsledné nákladové analýzy započítány. Také zde nejsou započítány všechny náklady na veletrh, ale pouze přihlášení k účasti na veletrhu.

12.4 Časová analýza projektu

Časová analýza projektu je rozdělena do několika částí. Protože veletrh sám o sobě je velice rozsáhlý, je zpracován samostatně pomocí programu WinQSB. V tomto programu použiji metodu kritické cesty CPM (Critical Path Method). Metoda kritické cesty je deterministická, jelikož doba trvání jednotlivých částí je pevně daná. Časová analýza je určena od srpna roku 2013 do června 2014. Veškeré aktivity jsou variabilní a společnost má možnost je přesunout dle potřeby a aktuálního dění.

Tabulka 21: Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).

Časový harmonogram	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Vytvoření 3D prohlídky											
Optimalizace web. stránek											
Veletrh Techagro											
Tvorba katalogu Dapper											
Vytvoření kanálu YouTube, Stream, Wikipedia											
Časopis pro zákazníky											
Reklama v tisku											
PR na internetu											

Jednotlivé činnosti mohou být v časovém harmonogramu přesunuty podle požadavku a potřeby společnosti.

Následující tabulka je sestavena pro vytvoření kritické cesty. V tabulce jsou popsány jednotlivé kroky, kterými společnost musí projít, aby byl veletrh úspěšný. Z tabulky, pomocí metody CPM bude stanovena kritická cesta, která představuje nejkratší možnou dobu trvání celého projektu, tedy časový úsek potřebný ke splnění všech úkolů v projektu. Kritická cesta by měla být srdcem každého projektu. Tato sekvence vzájemně závislých úkolů rozhoduje nejen o úspěchu, ale i neúspěchu projektu jako celku z pohledu času.

Tabulka 22: Harmonogram veletrhu Techagro (vlastní zpracování).

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnosti
A	Návrh na účast na veletrhu	2	
B	Rozhodnutí o účasti na veletrhu	1	A
C	Jmenování zodpovědné osoby	1	B
D	Stanovení rozpočtu	1	B
E	Prostudování podmínek účasti	2	C, D
F	Zaslání přihlášky na veletrh	1	E
G	Kontrola dodržení požadavku o umístění a velikosti vystavované plochy	1	F
H	Kontrola údajů na přihlášce	1	F
I	Oslovení společností zabývajících se stavbou stánků na veletrhu	3	G, H
J	Časový prostor pro grafické návrhy jednotlivých společností	21	I
K	Zpracování a prezentace grafických návrhů zodpovědnou osobou	3	J
L	Schválení grafického návrhu	1	K
M	Oslovení společnosti s úspěšným grafickým návrhem	1	L
N	Stanovení osob, které budou prezentovat společnost na veletrhu	4	I
O	Výběr ubytování pro zastupující zaměstnance	3	N
P	Zajištění občerstvení	2	N
Q	Spolupráce se společností, která bude realizovat výstavbu stánku	6	M
R	Kontrola předchozích činností	3	O, P, Q
S	Realizace výstavby stánku	2	R
T	Prezentace společnosti VOP CZ, s. p. na veletrhu	5	S
U	Zhodnocení veletrhu	3	T
V	Závěrečný report a kalkulace skutečných nákladů	2	U

Výsledná tabulka, pomocí metody CPM, je znázorněna v následující tabulce.

Tabulka 23: Výsledná tabulka pomocí metody CPM (vlastní zpracování).

04-18-2013 22:15:34	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	1	2	3	2	3	0
3	C	Yes	1	3	4	3	4	0
4	D	Yes	1	3	4	3	4	0
5	E	Yes	2	4	6	4	6	0
6	F	Yes	1	6	7	6	7	0
7	G	Yes	1	7	8	7	8	0
8	H	Yes	1	7	8	7	8	0
9	I	Yes	3	8	11	8	11	0
10	J	Yes	21	11	32	11	32	0
11	K	Yes	3	32	35	32	35	0
12	L	Yes	1	35	36	35	36	0
13	M	Yes	1	36	37	36	37	0
14	N	no	4	11	15	36	40	25
15	O	no	3	15	18	40	43	25
16	P	no	2	15	17	41	43	26
17	Q	Yes	6	37	43	37	43	0
18	R	Yes	3	43	46	43	46	0
19	S	Yes	2	46	48	46	48	0
20	T	Yes	5	48	53	48	53	0
21	U	Yes	3	53	56	53	56	0
22	V	Yes	2	56	58	56	58	0
	Project	Completion	Time	=	58	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	4			

Grafické zpracování je uvedeno z důvodu počtu operací a pro svou přehlednost v příloze P I na konci diplomové práce. Pro zpracování projektu veletrhu bude třeba minimálně 58 dnů. Podle metody CPM zde existují čtyři možné varianty provedení. Všechny tyto varianty jsou uvedené v tabulce. V příloze P I je graficky znázorněna kritická cesta č. 1.

Tabulka 24: Jednotlivé varianty kritických cest (vlastní zpracování)

04-18-2013	Critical Path 1	Critical Path 2	Critical Path 3	Critical Path 4
1	A	A	A	A
2	B	B	B	B
3	C	C	D	D
4	E	E	E	E
5	F	F	F	F
6	G	H	G	H
7	I	I	I	I
8	J	J	J	J
9	K	K	K	K
10	L	L	L	L
11	M	M	M	M
12	Q	Q	Q	Q
13	R	R	R	R
14	S	S	S	S
15	T	T	T	T
16	U	U	U	U
17	V	V	V	V
Completion Time	58	58	58	58

Počet dní, stanovených kritickou cestou je za podmínek dokonalé spolupráce s jednotlivými dodavateli. Vždy však může dojít k nečekané situaci, proto je dobré tvořit mezi jednotlivými činnostmi časové rezervy. Za ideálních podmínek však pro přípravu veletrhu tento počet dní je dostačující.

12.5 Riziková analýza projektu

Při plánování jakékoliv činnosti je vždy třeba počítat s většími či menšími riziky. Riziková analýza popisuje možná rizika, která se mohou objevit během realizace navrhovaného projektu. Některá rizika jsou neodstranitelná, proto je nutné snažit se je eliminovat a snížit tak jejich dopady.

Jedním z hlavních, a dalo by se říci zároveň největším rizikem, kterým musí společnost VOP CZ, s. p. čelit, je neschválení navrhovaného projektu. S tím úzce souvisí přidělení finančních prostředků na realizaci projektu. Může také nastat situace, že nebude schválen celý projekt, ale jen jeho jednotlivé části, které budou považovány za nejdůležitější.

Veškeré návrhy jsou stanoveny tak, aby mohli být zapojeni zaměstnanci společnosti. Proto je zde velmi snadné selhání lidského faktoru. Téměř polovina návrhů je závislá na službách. Proto když dojde k nedodržení termínů, může veškerá činnost být neefektivní a nákladná. Nejnákladnější částí projektu je veletrh Agrotech, který i zároveň nese velké riziko, že nedojde k požadované zpětné vazbě.

Tvorba 3D virtuální prohlídky nese riziko spojené s nedostatečným využitím. Při tvorbě katalogů může dojít i k tomu, že reklamní agentura nestihne včas připravit zakázku se stanovenými požadavky. Rizikem reklamy v tisku může být to, že reklama nebude mít požadovaný účinek a nepůsobí požadovaný efekt k nákupu produktu.

U tvorby reklamního kanálu na serverech YouTube.cz, Stream.cz a jiných se můžeme setkat s rizikem, že zaměstnanec, který bude oprávněn se o zmíněné kanály starat, nebude mít dostatek času. Při tvorbě časopisu pro externí zákazníky může dojít k nedostatečnému zájmu dozvídat se nové informace o společnosti a jejich aktivitách.

Nízká účinnost jednotlivých nástrojů je považována za základní riziko, kterému čelí všechny priority.

Tabulka 25: Analýza rizik (vlastní zpracování).

Druh rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopad rizika na projekt
Neodsouhlasení projektu společnosti	25 %	10
Omezený finanční rozpočet	30 %	7
Selhání lidského faktoru	40 %	6
Nedodržení termínů	25 %	6
Nedostatečné využití 3D virtuální prohlídky	30 %	4
Nedostatečný zájem a efekt k nákupu produktu	40 %	9
Nedostatek času na správu kanálu YouTube, Stream, Wikipedia	20 %	2
Neschválení rozpočtu na veletrh	30 %	8
Malá návštěvnost internetových stránek	25 %	3

Ke každému riziku byla přidělena pravděpodobnost jeho výskytu v intervalovém rozmezí od 0 do 100 %. Nulová hodnota znamená, že dané riziko nenastane. Naopak 100 % značí, že dané riziko nastane. Zároveň byly k jednotlivým rizikům přiděleny dopady na navrhovaný projekt. Pro stanovení dopadů bylo využito desetistupňové škály. Žádný dopad na projekt značí ohodnocení číslem 0. Naopak riziko s číslem 10 značí absolutní riziko projektu marketingové komunikace.

Tabulka 26: Rizik a jejich možná opatření (vlastní zpracování).

Druh rizika	Opatření
Neodsouhlasení projektu společnosti	Přepracování návrhu projektu včetně definování výhod pro organizaci
Omezený finanční rozpočet	Důsledná kontrola nákladů
Selhání lidského faktoru	Neustálá kontrola jednotlivých činností
Nedodržení termínů	Smluvní finanční postih za nedodržení podmínek
Nedostatečné využití 3D virtuální prohlídky	Školení obchodních zástupců společnosti, jak s prohlídkou pracovat
Nedostatečný zájem a efekt k nákupu produktu	Vytvoření reklamní kampaně s kreativním využitím
Nedostatek času na spravování kanálu YouTube, Stream, Wikipedia	Vymezit pro práci více zaměstnanců
Neschválení rozpočtu na veletrh	Přepracování projektu
Malá návštěvnost internetových stránek	Umístění odkazů do vyhledávačů

12.6 Zhodnocení projektové části

Projektová část diplomové práce byla rozdělena na sedm hlavních priorit. Tyto priority vyšly pomocí SWOT analýzy marketingové komunikace. První strategie byla založena na vytvoření virtuální 3D prohlídky společnosti VOP CZ, s. p. Tato prohlídka by mohla být využívána nejen při osobním prodeji, ale také k prezentaci společnosti při různých událostech.

Součástí projektové části je také zdokonalení marketingové komunikace tak, aby došlo ke zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, obchodními partnery a zákazníky. Proto jsou další strategie zaměřeny na reklamu v tisku, vytvoření propagačních letáků a firemních kanálů

na internetu. Firemní kanály jsou navrženy nejen na serveru YouTube.com, ale také na Stream.cz, či jako popis společnosti na stránce Wikipedia.

Kromě reklamy na internetu byla navržena i optimalizace webových stránek a účast na veletrhu Techagro, který se koná v roce 2014. Všechny tyto strategie byly použity hlavně proto, že společnost hodlá vstoupit na trh s novým výrobkem. Proto je nutné, aby se společnost dostala do podvědomí lidí.

V projektové části je také navržen časopis pro zákazníky, který by měl přispět k prezentaci společnosti a informovat zákazníky o současném dění ve firmě.

V závěru práce je projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze jednotlivých činností. Nákladová analýza zahrnuje všechny základní finance, které budou pro projekt potřeba. Protože každá priorita má více možností řešení, mohou se tyto náklady trochu lišit.

Časová analýza je stanovena na období od srpna 2012 do června 2013. Nejvíce času zabere příprava na veletrh. Protože se jedná o nejnáročnější část celého projektu, využila jsem pro výpočet potřebného času metodu CPM.

Riziková analýza obsahuje důležité faktory, které by měla společnost eliminovat proto, aby byl projekt úspěšný.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt na zlepšení marketingové komunikace ve společnosti VOP CZ, s. p. Tohoto cíle bylo v projektové části dosaženo a byly zde navrženy možné alternativy zdokonalení marketingové komunikace.

Protože společnost působí na B2B trhu, byl zde předpoklad určitých nástrojů marketingové komunikace, které by společnost měla využívat. Nejdříve byla provedena literární rešerše na téma marketing a marketingová komunikace. Z poznatků získaných v teoretické části, byla následně zpracována analytická část.

V analytické části byla nejprve představena společnost VOP CZ, s. p. Poté byly provedeny jednotlivé analýzy a také potvrzeny či vyvráceny předpoklady jednotlivých nástrojů marketingové komunikace. Z analýz bylo využito SWOT analýzy, PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

V projektové části bylo za pomoci SWOT analýzy marketingové komunikace ve společnosti VOP CZ, s. p. navrženo sedm hlavních strategií. Tyto strategie byly postupně řešeny v jednotlivých prioritách a navrženy různé alternativy východisek.

Předmětem podnikání této společnosti je strojírenská výroba, vojenská technika a vývoj. Společnost VOP CZ, s. p. má nejen tuzemské odběratele, ale také zahraniční. Velký podíl výrobků je tedy určen pro export.

Marketingová komunikace společnosti VOP CZ, s. p. probíhá především na průmyslovém (B2B) trhu. Nákupy na B2B trhu jsou většinou realizovány na základě veřejné vyhlášky.

Společnost podle předpokladů, využívá v omezené míře všechny nástroje komunikačního mixu, které jsou pro průmyslový trh typické. Největší důraz společnost klade na osobní prodej, kdy se snaží každému vyjít vstříc, a díky individuální nabídce uspokojit potřeby zákazníka. Pro osobní prodej jsou prodejci velmi pečlivě vybíráni. Kvůli zastoupení zahraničních odběratelů je zde nutná znalost cizího jazyka.

Protože je osobní prodej pro společnost velmi důležitý, většina navrhovaných priorit může být použita právě pro posílení tohoto nástroje.

Pro společnost je taky velmi významný nástroj Public Relations a podpora prodeje.

Nejvyšší náklady společnost vynakládá na přípravu a realizaci veletrhu, který je také pro společnost velice důležitý. Zde společnost získává nové potenciální zákazníky, popřípadě informuje stávající zákazníky o novinkách.

Pro společnost není nezbytně nutné aplikovat veškeré části projektu jako jeden celek, ale spíše jednotlivé priority uskutečnit postupně a tím získat možnost rozdělení nákladů do delšího časového období.

Autorka diplomové práce je přesvědčena, že navržené projekty budou pro společnost VOP CZ, s. p. přínosné a přispějí k celkovému posílení již tak dobře zpracované komunikační politiky společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**MONOGRAFIE**

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana. *Základy marketingu*. 3., nezměn. vyd. Praha: Oeconomica, 2007, 220 s. ISBN 978-80-245-1169-6.

CLOW, Kenneth E a Donald BAACK. *Integrated advertising, promotion, and marketing communications: Kenneth E. Clow, Donald Baack*. 5th ed. Harlow, Essex, England: Pearson Education, c2012, 463 s. ISBN 978-0-273-75328-5.

FORET, Miroslav. *Jak komunikovat se zákazníkem*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 200 s. ISBN 978-80-722-6301-3.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005, vi, 149 s. ISBN 978-80-251-0790-6.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011, 203 s., [4] s. obr. příl. ISBN 978-80-7261-237-6.

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3.

KARLÍČEK, Miroslav a Marcela ZAMAZALOVÁ. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009, 176 s. ISBN 978-80-245-1601-1.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 978-80-7261-082-1.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s.

ISBN 978-80-247-0513-3.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s.

ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN. *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. Hoboken: John Wiley & Sons, c2010, xv, 188 s.

ISBN 978-0-470-59882-5.

LABSKÁ, Helena, Mária TAJTÁKOVÁ a Miroslav FORET. *Základy marketingovej komunikácie*. 1. vyd. Bratislava: Bratislavská vysoká škola práva, 2009, 232 s.

ISBN 978-80-89447-11-4.

MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007, 238 s.

ISBN 978-80-7248-445-4.

MOUDRÝ, Marek. *Marketing: základy marketingu : [učebnice učitele]*. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 2008, 160 s. ISBN 978-80-7402-002-5.

PILÍK, Michal. *Business-to-business marketing*. Vyd. 2., nezměněné. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 126 s. ISBN 978-80-7318-918-1.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-247-3622-8.

SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, [24], vi, 572 s.

ISBN 978-80-251-1273-1.

TASNER, Michael. *Marketing in the moment: the practical guide to using Web 3.0 marketing to reach your customers first*. 1st ed. Upper Saddle River, N.J.: FT Press, c2010, xxvii, 224 s. ISBN 978-0-13-708109-7.

ŽÁČEK, Vladimír. *Průmyslový marketing*. Vyd. 1. V Praze: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2010, 217 s. ISBN 978-80-01-04492-6.

WUNDERMAN, Lester. *Direct marketing: reklama, která se zaplatí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 250 s. ISBN 978-80-24-70731-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

AGROWEB. Ceníky inzerce: Ediční plány a termíny uzávěrek Zemědělství 2013. In: *Agroweb* [online]. 2013. vyd.: Profi Press, s. r. o. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: http://www.agroweb.cz/files/file/Cenik%202013/Cenik_inzerce_PP_2013_orez_NAHLED2.pdf

AGROWEB. Agroweb: internetový zemědělský portál. *O nás* [online]. 2012 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.agroweb.cz/o-nas/>

BUSINESSINFO.CZ. Osobní prodej. [online]. 2011A, 22. 3. 2011 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/osobni-prodej-2852.html#!>

BUSINESSINFO.CZ. Direct marketing. [online]. 2011B, 18. 3. 2011 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/direct-marketing-2853.html?utm_source=portal&utm_medium=web&utm_campaign=clanky_souvisejici

ČAZV. *Agricultural Journals: Research in Agricultural Engineering (RAE)*. [online]. 2011 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://agriculturejournals.cz/web/RAE.htm>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Krajská správa ČSÚ v Ostravě: Nejnovější údaje: Moravskoslezský kraj. In: *Český statistický úřad* [online]. 2013A, 11. 3. 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xt>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistika: Výzkum a vývoj. In: *Český statistický úřad* [online]. 2013B, 4. 3. 2013 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistika_vyzkumu_a_vyvoje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vydáváme: Věda a výzkum? I nadále v režii soukromých firem. In: *Český statistický úřad* [online]. 2012, 8. 9. 2012 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/veda_a_vyzkum_i_nadale_predevsim_v_rezii_soukromych_firem20120918

IPODNIKATEL.CZ. Příprava na podnikání: Co se v marketingu skrývá pod tajemnou zkratkou B2B?. In: *Podnikatel.cz* [online]. 26. 10. 2011 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/co-se-v-marketingu-skryva-pod-tajemnou-zkratkou-b2b.html>

KONSTRUKCE MEDIA, Konstrukce. Odborný časopis pro stavebnictví a strojírenství: O nás. In: *Konstrukce Media* [online]. © 2012 - 2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.konstrukce-media.cz/o-nas.html>

KURZY.CZ. Makroekonomika. In: *Kurzy.cz* [online]. Zahraniční obchod - ČR 2013 [cit. 2013-03-03]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/zahranicni-obchod/>

KURZY.CZ. Makroekonomika: Inflace - 2013, míra inflace a její vývoj v ČR. In: *Kurzy.cz* [online]. 14. 2. 2013 [cit. 2013-03-03]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

MASTER CLASS MANAGEMENT.COM. Lesson 10 - Business basics part III - Marketing & Sales: People, Process, and Physical Evidence (Packaging). In: *Master Class Management.com* [online]. [cit. 2013-02-14]. Dostupné z: <http://www.masterclassmanagement.com/ManagementCourse-PeopleProcessPhysical.html>

MEDIA GURU. Mediální slovník: Guerilla marketing. In: *Media Guru* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.media guru.cz/medialni-slovník/guerilla-marketing/>

MM PRŮMYSLOVÉ SPEKTRUM. Základní informace: O časopisu. In: *MM Průmyslové spektrum* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/zakladni-informace.html>

PODNIKÁTOR. Provoz firmy: Databázový marketing. In: *Podnikátor* [online]. 8. 3. 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16700/Databazovy-marketing>

SEND: předplatné s. r. o. AGRI TRADER. In: *Send* [online]. Reuver Press, s. r. o. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.send.cz/casopis/107>

ODBORNÉ ČASOPISY

ČÍŽEK, Jan. Tisková média nabízejí 4D. To nikdo jiný nemá. *Společná Příloha týdeníku marketing & Media 13/2012 a měsíčníku Trend Marketing 3/2012: Tisková média*. 2012.

KŘÍŽOVÁ, Kristýna a Blanka VANČUROVÁ. Co si odborníci skutečně myslí o situaci na tiskovém trhu?. *Společná Příloha týdeníku marketing & Media 13/2012 a měsíčníku Trend Marketing 3/2012: Tisková média*. 2012.

KŮTA, Petr. Legislativa dohání dobu. *Společná Příloha týdeníku marketing & Media 9/2012 a měsíčníku Trend Marketing 1-2/2012: Direct marketing*. 2012.

NOVÁK, Ondřej. Tisková média je třeba prezentovat ofenzivně. *Společná Příloha týdeníku marketing & Media 13/2012 a měsíčníku Trend Marketing 3/2012: Tisková média*. 2012.

NOVÁK, Petr. Lhaní se lidem už brzy přestane vyplácet. *Společná Příloha týdeníku marketing & Media 9/2012 a měsíčníku Trend Marketing 1-2/2012: Direct marketing*. 2012.

POLÁČEK, Jan. Jaká je pozice tisku na mediální scéně? Jaká je pozice tisku na mediální scéně?. *Společná Příloha týdeníku marketing & Media 13/2012 a měsíčníku Trend Marketing 3/2012: Tisková média*. 2012.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- AČR Armáda České republiky.
- BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- ČAZV Česká akademie zemědělských věd.
- ČSÚ Český statistický úřad.
- HM Hmotný majetek.
- MO ČR Ministerstvo obrany České republiky.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přejchod z modelu 4 P na 4 C(Moudrý, 2008, s. 13)	16
Tabulka 2: Rozdíly mezi B2B a B2C trhem (Solomon, 2006, s. 133 - 183).....	18
Tabulka 3: Přehled tržeb společnosti (vlastní zpracování).....	42
Tabulka 4: Stávající konkurence v oblasti strojírenské výroby (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 5: Hodnocení hrozby vstupu nových konkurentů (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 6: Hodnocení substitutů na trhu (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 7: Hodnocení vyjednávací síly zákazníků (vlastní zpracování).....	66
Tabulka 8: Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů (vlastní zpracování).....	67
Tabulka 9: Působení konkurenčních sil (vlastní zpracování).....	67
Tabulka 10: Analyzované vlivy okolí (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 11: EFE matice (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 12: IFE matice (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 13: QSP matice (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 14: Společnosti vytvářející virtuální 3D prohlídky (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 15: Ceny veletrhu TECHAGRO (vlastní zpracování).....	85
Tabulka 16: Cena za tisk katalogu (vlastní zpracování).....	89
Tabulka 17: Tiskařské společnosti (vlastní zpracování).....	89
Tabulka 18: Ceny za reklamu v odborných časopisech (vlastní zpracování).....	93
Tabulka 19: Ceny vydavatelství Profi Press, s. r. o. (vlastní zpracování).....	95
Tabulka 20: Souhrnná nákladová analýza projektu (vlastní zpracování).....	96
Tabulka 21: Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	97
Tabulka 22: Harmonogram veletrhu Techagro (vlastní zpracování).....	98
Tabulka 23: Výsledná tabulka pomocí metody CPM (vlastní zpracování).....	99
Tabulka 24: Jednotlivé varianty kritických cest (vlastní zpracování).....	99
Tabulka 25: Analýza rizik (vlastní zpracování).....	101
Tabulka 26: Rizik a jejich možná opatření (vlastní zpracování).....	102

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Lasswelovo komunikační schéma (Foret, 2011, s. 18).	20
Obrázek 2: Prvky komunikačního procesu (Kotler, 2007, s. 819).....	21
Obrázek 3: Strategie tlaku (Labská, Tajtáková a Foret 2009, s. 176).....	23
Obrázek 4: Strategie tahu (Labská, Tajtáková, Foret 2009, s. 177).....	23
Obrázek 5: Logo společnosti (Design manuál).	39
Obrázek 6: Přehled tržeb společnosti (vlastní zpracování).	43
Obrázek 7: Strategie SWOT analýzy (vlastní zpracování).....	78

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: GRAF CPM (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).

PŘÍLOHA P I: GRAF CPM (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).

