

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Úloha marketingu v podniku**

**Matěj Hrejsemnou**

**© 2015 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení  
Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hrejsemnou Matěj

Podnikání a administrativa

Název práce

**Úloha marketingu v podniku**

Anglický název

**Marketing management**

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení přístupu k marketingu ve společnosti TÜV SÜD Czech, s. r. o. Na základě poznatků souvisejících s využíváním marketingových nástrojů v daném podniku a oblasti jeho podnikání jsou doporučena vhodná opatření vedoucí k zachování či posílení přední pozice na trhu.

### Metodika

Přehled teoretických východisek představuje vymezení základních principů marketingového řízení: historický vývoj – význam a funkce marketingu v podniku, cílený marketing, výzkum trhu, marketingové instrumentarium, marketingová strategie aj. V praktické části jsou dané skutečnosti uplatněny v rámci konkrétního tržního prostředí. Postup řešení práce odpovídá danému harmonogramu. Použité metody: deskripce, komparace, indukce–dedukce, analýza–syntéza, vhodné metody marketingového výzkumu atd.

### Harmonogram zpracování

1. Shromáždění literatury a informačních zdrojů – studium podkladů – do 10. 6. 2014
2. Určení cíle práce a metodiky – do 30. 6. 2014
3. Tvorba zadání práce – do 30. 8. 2014
4. Zpracování teoretických východisek – rešerše odborné literatury a relevantních informačních zdrojů – do 20. 10. 2014
5. Realizace vlastní práce – analytická část (analýza sekundárních dat, primární šetření) + syntetická část práce (návrhy a doporučení) – do 20. 1. 2015
6. Zpracování konečné verze práce (čistopisu) – do 10. 2. 2015
7. Komplexní korektura textu – do 10. 3. 2015

### **Rozsah textové části**

30-40 stran

### **Klíčová slova**

marketingové řízení, trh, zákazník, konkurence, segmentace trhu, marketingové nástroje

---

### **Doporučené zdroje informací**

- BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.  
HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.  
JANOUC, Viktor. Internetový marketing: Prosaďte se na webu a sociálních sítích. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7.  
KAŠÍK, Milan, HAVLÍČEK, Karel. Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní – EUPRESS, 2009. ISBN 978-80-7408-022-7.  
KOTLER, Philip, KELLER, L. Kevin. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.  
KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.  
LOŠŤÁKOVÁ, Hana. B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. Praha: Professional publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.  
MEFFERT, Heribert. Marketing & management. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.  
PŘIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.  
SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.  
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb – efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9
- 

### **Vedoucí práce**

Vokáčková Lucie, Ing.

### **Termín odevzdání**

březen 2015

Elektronicky schváleno dne 4.11.2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4.11.2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan fakulty

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Úloha marketingu v podniku" jsem zpracoval samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou v práci citovány a uvedeny v seznamu literatury na jejím konci. Jako autor bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13. 3. 2015

---

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí své bakalářské práce, Ing. Lucii Vokáčové, za konzultace a odborné a užitečné rady, které mi během práce poskytla. Vřelé poděkování patří také mé rodině za podporu v průběhu celého studia. Poděkovat bych chtěl zároveň také zaměstnancům organizace TÜV SÜD Czech, s. r. o. za poskytnutí cenných informací o společnosti.

# Úloha marketingu v podniku

---

## The Role of Marketing in the Company

### Souhrn

Práce je zaměřena na definici aktuálního nastavení jednotlivých nástrojů marketingového mixu v případě zvolené společnosti TÜV SÜD Czech, s. r. o, která je globálním poskytovatelem působícím ve všech odvětvích průmyslu a služeb. Cílem práce je na základě tohoto rozboru vyvodit případná vhodná doporučení ke zlepšení dosavadní strategie podniku.

Na základě analýzy marketingového mixu společnosti lze potvrdit, že se jedná o organizaci zastávající díky vysokému standardu poskytovaných služeb silnou pozici na průmyslovém trhu v celosvětovém měřítku. V rámci zlepšení dosavadní strategie lze doporučit zintenzivnění interní komunikace zajištěním především rozšíření interního marketingového týmu a celkové zefektivnění procesů předávání informací a vzájemné spolupráce mezi jednotlivými odděleními, aby mohlo dojít k maximálnímu využití potenciálu klientského portfolia.

Klíčová slova: marketingové řízení, trh, zákazník, segmentace trhu, marketingový mix

### Summary

The work deals with an evaluation of current alignment of the marketing mix of the chosen company TÜV SÜD Czech. The company has been acting as a global provider of industry services for decades. The main goal based on this breakdown is to make out proper steps leading to improvement of the actual strategy of the company.

Based on analysis of the marketing mix of the chosen subject TÜV SÜD Czech can be confirmed as a company that for its high-level services occupies a leading position considering the local industrial markets. Still there can be found some opportunities in order to more efficiently execute global objectives, such as a streamlined internal communication and more intense cooperation among particular divisions.

Keywords: marketing management, market, customer, segmentation, marketing mix

## Obsah

1	ÚVOD.....	9
2	CÍL A METODIKA PRÁCE.....	10
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	11
3.1	Podstata marketingu .....	11
3.1.1	Definice marketingu .....	11
3.1.2	Definice hodnoty z pohledu zákazníka .....	13
3.1.3	Specifika marketingu služeb .....	14
3.1.4	Specifika mezifiremního marketingu.....	15
3.2	Marketingové řízení .....	16
3.2.1	Plánování .....	17
3.2.2	Realizace .....	18
3.2.3	Kontrola .....	19
3.3	Marketingové prostředí .....	19
3.3.1	Mikroprostředí .....	20
3.3.2	Makroprostředí.....	23
3.4	Marketingové přístupy k trhu.....	26
3.4.1	Tržní segmentace .....	26
3.4.2	Tržní targeting.....	27
3.4.3	Tržní positioning.....	28
3.5	Marketingový mix.....	30
3.5.1	Produkt.....	31
3.5.2	Cena .....	32
3.5.3	Distribuce.....	35
3.5.4	Komunikace .....	37
3.5.5	Lidé .....	39
3.5.6	Materiální prostředí.....	39
3.5.7	Procesy.....	40
4	VLASTNÍ PRÁCE .....	43
4.1	Charakteristika zvolené společnosti.....	43
4.1.1	TÜV SÜD .....	43

4.1.2	TÜV SÜD Czech, s. r. o. ....	44
4.2	Marketingový mix v TÜV SÜD Czech, s. r. o. ....	45
4.2.1	Produkt.....	45
4.2.2	Cena .....	48
4.2.3	Distribuce.....	49
4.2.4	Marketingová komunikace .....	50
4.2.5	Lidé .....	52
4.2.6	Materiální prostředí.....	53
4.2.7	Procesy.....	54
4.3	Zhodnocení výsledků .....	56
5	ZÁVĚR.....	58
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	59
7	PŘÍLOHY .....	61



## 1 ÚVOD

Marketing vstoupil na počátku 21. století do nové epizody. Především zásluhou pokroku v oblasti komunikace a komunikačních technologií procházíme velkými změnami ve vzájemném propojení mezi firmami a zákazníky. Dochází také ke globalizaci konkurenčního prostředí, se kterou se podniky vypořádávají orientací na upevnování a rozvoj vztahů se svým zákazníkem.

Řada lidí působících v businessu v dnešní době přemýšlí o skutečném významu marketingu pro činnost společností. Pohled do historie nabízí některé úspěšné společnosti, které neoplývaly složitou marketingovou koncepcí. Zároveň jsou známy firmy, které provozovaly rozsáhlou marketingovou síť, podporovanou mnohými dílčími aktivitami spadajícími do oblasti marketingového řízení, a přesto skončili v propadlišti dějin (Kotler, 2003, s. 14). Marketingoví pracovníci musí pro firmu hledat nové příležitosti, segmentovat trh, věnovat se targetingu a positioningu natolik důkladně, aby mohla být firma vedena správnou cestou. Vytvářejí marketingový mix (4P – product, place, price, promotion) a dohlížejí na neustálé propojení jeho jednotlivých složek stejně jako na jeho soulad s celkovou strategií společnosti. Po realizaci takového marketingového plánu sledují jeho plnění. Pokud se výsledky oproti plánu liší, identifikují příčiny. Lidé si však dnes často marketing pletou s reklamou, prodejem a dalšími jeho dílčími funkcemi. Myšlenka shledávající cíl marketingu pouze v nalézání nejchytřejších způsobů, jak prodat co nejvíce výrobků, nemá příliš šancí uspět. Marketing v takových případech ve své podstatě ztrácí svojí původní roli, ze svých „4P“ je osekán na jedno P, politiku komunikace. Esenciální podstatou marketingu není umění prodat, co firma vytváří, ale vědět, co vytvářet.

Marketing je funkcí podniku identifikující nenaplněná přání a potřeby, definující jejich míru, určující, kterým cílovým trhům může organizace nejlépe vyhovět, rozhodující o patřičných výrobcích, službách, programech, které mají těmto trhům sloužit, a vyzývající každého v organizaci k tomu, aby k tomuto směru co nejlépe přispíval.

Je to umění identifikace a pochopení potřeb zákazníka a jeho oslovení, co poskytuje zákazníkům spokojenost a společně zisk. Vedoucí pozice na trhu se dosahuje zajištěním spokojenosti klienta prostřednictvím inovace produktu i způsobu komunikace se zákazníkem. Ve chvíli, kdy toto chybí, žádná reklama ani sebeschopnější obchodní zástupce nemůže v dnešní době dlouhodobě uspět.

## 2 CÍL A METODIKA PRÁCE

Práce je zaměřena na postupy podniku uplatňované v rámci budování a dodržování úspěšné marketingové strategie. Jejím cílem je definice aktuálního nastavení nástrojů marketingového mixu společnosti TÜV SÜD Czech, s. r. o., porovnání zjištěných výsledků s teoretickými východisky a na tomto základě vyvození případných vhodných opatření vedoucích k zachování či posílení přední pozice na tuzemském trhu.

Výchozím bodem a základem práce jsou zpracovaná teoretická východiska, tedy vymezení základních pilířů marketingu, jako jsou jeho význam a funkce, chápání marketingu současnými firmami a možnosti využití jeho nástrojů v době rychle se měnících technologických možností, jeho specifika v prostředí služeb či mezifirmním sektoru, průběh tvorby marketingové strategie, průzkum a určení cílového segmentu atd. Teoretická část plyne z komparace poznatků získaných studiem literárních podkladů a dalších informačních zdrojů věnujících se dané problematice.

Praktická část se zabývá analýzou produktu společnosti TÜV SÜD Czech, s. r. o. ve vazbě na nastavení jednotlivých nástrojů marketingového mixu blíže specifikovaných v teoretické části. Způsob využití konkrétních marketingových nástrojů je získán syntézou informací zjištěných mj. prostřednictvím:

- sběru informací z poskytnutých interních podkladů, jako jsou firemní prezentace týkající se marketingových strategií či magazín TÜV SÜD Journal
- sběru vhodných dat z webových stránek společnosti
- vedení řízených rozhovorů (viz Příloha A) se zaměstnanci společnosti, především pak Terezou Fricovou, MBA pracující na pozici PR a marketingové manažerky společnosti

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

#### 3.1 Podstata marketingu

##### 3.1.1 Definice marketingu

Samotný pojem má svůj původ v anglickém slově market, tedy trh. Marketing můžeme charakterizovat například jako nauku o trhu, která ekonomickému subjektu pomáhá identifikovat cílový trh pro svoji činnost, zároveň mu dává příležitost trh aktivně utvářet a pomocí dílčích nástrojů o něj nadále systematicky pečovat. Vše se odehrává pod přísným dohledem firemního vedení v rámci snahy o dosažení a udržení dlouhodobé ziskovosti a dalších stanovených cílů, aby podnik v divokém světě konkurenčního boje mohl uspět.

V rámci mnoha pohledů a definic lze uvést dva přístupy k marketingu. Jedním z nich je tradiční marketing, podle kterého je možné se řídit především v prostředí, kde poptávka převyšuje nabídku a zákazníci tak nemají přísné nároky a požadavky na kvalitu produktu a s ním spojené služby. Vhodným příkladem je zde případ základního potravinářského zboží v rozvojových zemích. Druhý přístup se orientuje na prostředí, které se nespokojí pouze s marketingem zaměřeným na výrobu a prodej, ale kde je zásadní poskytnout zákazníkovi hodnotu. Peter Drucker, významný teoretik marketingového managementu, kdysi řekl, že „... i v budoucnu bude existovat určitá potřeba prodeje. Cílem marketingu je však učinit prodej nadbytečným. Jeho cílem je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené prodávaly samy. Ideální marketing musí dosáhnout toho, aby zákazník byl plně připraven koupit si daný výrobek.“ (Kotler, 2001, str. 25). Dokonalým příkladem budiž společnost Apple, jejíž zákazníci jsou po uvedení nové řady jejího mobilního telefonu ochotni čekat před pobočkami celodenní fronty.

Základním kamenem takového přístupu k marketingu je vědomí, že cíl podniku může být naplněn pouze v případě, jsou-li pochopena přání a potřeby poptávajících. Tyto potřeby musí podnik umět plnit lépe, než to umí jeho konkurence. Toto poznání kupujících pak ovlivňuje veškeré další činnosti podniku včetně vývoje nových produktů či služeb, výrobních programů, nákupních, personálních i organizačních otázek apod.

Některé společnosti žijí v přesvědčení, že péče o zákazníka je úkolem marketingového oddělení. Pokud se nedaří dosáhnout uspokojivých vztahů se zákazníky, docházejí k závěru, že marketingové oddělení nepracuje dostatečně efektivně. Ve skutečnosti však sebelepší marketingové oddělení pod vedením schopného marketingového ředitele nedokáže prodat špatný výrobek nebo si zajistit loajalitu stávajících zákazníků. Takové oddělení může dobře pracovat pouze za fungující spolupráce ostatních oddělení a jejich zaměstnanců vytvářejících perfektní model vzájemné tvorby hodnot.

Restaurace společnosti McDonald's například v roce 2011 navštívilo po celém světě téměř 62 milionů lidí (MDP I, 2011). Lidé do těchto restaurací nechodí zdaleka jen proto, že mají chuť na hamburger. Jistě existují v každé zemi, možná i v každém městě restaurace, kde dělají dokonce lepší hamburgery. Zákazníci jsou v restauracích McDonald's zvyklí na vyladěný systém nabízející vysoký standard interně označovaný QSCV – quality (jakost), service (služba), cleanliness (čistota) a value (hodnota). Výsledky firmy McDonald's plynou ze společně utvářené hodnoty poskytované všemi články systému od řídicích pracovníků, majitelů licencí, jednotlivých zaměstnanců až po koncovou obsluhu zákazníka.

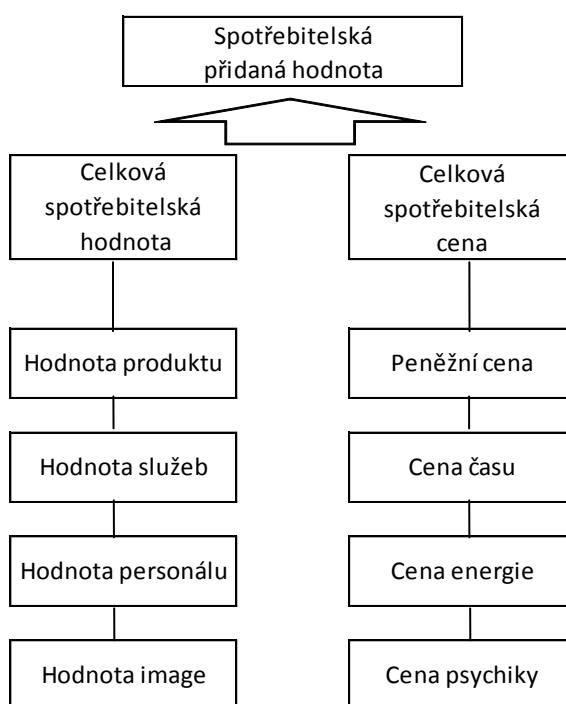
Přístup k marketingu se samozřejmě vyvíjí s dobou. V minulosti například marketing sám sebe definoval jako prostředek k dosažení úspěšné výroby a prodeje. Později se v reakci na početné změny dějící se v tržním prostředí změnilo jeho zaměření na identifikaci a uspokojení spotřebitelských potřeb. Spotřebitelé se postupně stávali náročnějšími, sofistikovanějšími, zároveň se neustále zvyšovala konkurence. Orientace na zákazníka byla logickým důsledkem nové obchodní reality (Kashani, 2007, str. 2). Dílem vývoje vzniklo několik rozličných, v některých případech i vzájemně soupeřících koncepcí marketingového řízení. Tyto koncepce představují způsob nahlížení na funkci marketingu, styl podnikatelského myšlení majícího za cíl dlouhodobé dosahování stanovených cílů v co nejvyšší možné míře. Finální podobě marketingové koncepce předcházely tři původní koncepce řízení – výrobní, výrobová a prodejní (Jakubíková, 2013, str. 46).

Marketingová koncepce spočívá v co nejefektivnějším určování potřeb a přání cílového trhu a jejich následném uspokojování. Pro dosažení stanovených cílů musí být společnost v těchto aktivitách lepší, než konkurence. Vznikla v 50. letech s cílem

orientovat se lépe na cílového spotřebitele a jeho hodnoty (Jakubíková, 2013, str. 46). Vlivem kritiky marketingové koncepce, která byla mnohými odborníky hodnocena jako příliš dravá ve vyvolávání přání a potřeb u zákazníků bez ohledu na společnost, vznikla tzv. sociální marketingová koncepce. Ta vychází z filozofie marketingové koncepce s cílem porozumět lépe cílovému zákazníkovi a realizovat se na trhu způsobem, který zároveň dbá na blahobyt spotřebitele i společnosti obecně. Zohledňuje etické, společenské, právní a další aspekty marketingových aktivit, bere v potaz environmentální problematiku apod. (Kotler, 2001, str. 43).

### **3.1.2 Definice hodnoty z pohledu zákazníka**

Někteří marketingoví teoretici říkají, že dnes již nestačí pouze uspokojit zákaznickou potřebu. Je třeba jej potěšit či překonat jeho očekávání (Kashani, 2007, str. 26). Spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech plynoucích z porovnání užitku s očekávanou hodnotou. Čím větší mu poskytuje daný výrobek hodnotu a uspokojení v poměru k určitým nákladům, které za něj vydá, tím je nabídka úspěšnější. Mluvíme o spotřebitelské přidané hodnotě (Kotler, 2001, str. 28). Náklady zde mohou mít nejen peněžní, ale například i časový, psychický či energetický charakter. Stejně tak užitek může mít rozměr funkční i pocitový.



Obrázek 1: Složky hodnoty očekávané zákazníkem (Kotler, 2001, str. 50)

Úspěšné společnosti se snaží o vytváření a uspokojování vysokého očekávání svých zákazníků. Jejich rozhodnutí být loajální jedné společnosti nebo hledat u konkurence závisí na detailech. Chce-li firma dosáhnout zákaznické věrnosti, musí se snažit vytvořit perfektní zákaznickou zkušenost (Kotler, 2001, str. 52).

### 3.1.3 Specifika marketingu služeb

Prostředí služeb je definováno mnoha specifickými vlastnostmi, jimiž se od marketingu hmotného zboží zásadně liší a které mají dopad na způsob a průběh marketingové řízení. Vůbec nejcharakterističtějším faktorem je jistě nehmotnost služeb, od které se odvíjejí další vlastnosti. Službu jako takovou ve většině případů nelze hodnotit žádným fyzickým smyslem či si ji jinak před koupí vyzkoušet. Mnoho vlastností propagovaných marketingovou komunikací, jako například spolehlivost či osobní přístup, tak zůstává zákazníkovi skryto až do doby, kdy službu koupí (Vašítková, 2014, str. 18). Zákazník například nemá možnost prohlédnout si, jak dobře či špatně bude vypadat účes, který mu kadeřník nabízí. Má tak ztížený výběr a výsledkem je vyšší míra nejistoty zákazníků při nákupu služby. Faktor nehmotnosti služeb má velký účinek na způsoby,

kterými se marketingový pracovník snaží oslovit zákazníka. Především jej musí přesvědčit o vhodnosti dané služby pro klienta a o schopnosti firmy či jedince dodat službu ve slíbené podobě. Zákazník musí být přesvědčen o schopnostech firmy ještě před finální dohodou. Toto specifikum se marketing služeb snaží překonat specifickým nastavením marketingového mixu a jeho posílením o prvky materiálního prostředí, zdůrazněním významu komunikace apod. (Kashani, 2007, str. 59). Nehmotnost služeb je také příčinou nemožnosti vlastnit službu, zákazník pouze vlastní právo službu využívat včetně čerpání výhod z jejího nevlastnění. V případě půjčovny aut například nemusí investovat do provozních nákladů jako je pojištění či servis a získává pouze konečnou službu v podobě možnosti jezdit autem.

Vzhledem k podstatě služeb jsme ve většině případů svědky vyššího podílu lidského faktoru v oblasti služeb, který má za následek větší heterogenitu služeb oproti výrobkům. Zákazník tak i přes nejrůznější normy chování zaměstnanců zpravidla nedostane pokaždé službu ve stejné kvalitě a obtížněji si vybírá mezi jednotlivými variantami či konkurenty (Vašítková, 2014, str. 19).

Zatímco výrobky jsou běžně vyráběny předtím, než jsou nabízeny a spotřebovávány, služby jsou většinou „produkovány“ a „spotřebovávány“ v též okamžik. Nelze je ani zásobovat v případě, že si nenajde zákazníka a může tak být obtížné odhadnout, kdy bude zákazník službu požadovat a mít v pravý moment odpovídající kapacitu (Kashani, 2007, str. 60). Například neprodaná sedadla v letadle jsou pro daný čas nevyužitá a služba je tak momentálně ztracená. Vzhledem k neskladovatelnosti či nenávratnosti služeb se marketing snaží skloubit nabídku s poptávkou.

Spoluúčast zákazníka v procesu poskytování služby také silně ovlivňuje její výslednou podobu. V případě doručovatelské služby má například velká část nedoručených zásilek příčinu v chybně uvedených adresách ze strany zákazníků, stejně jako atmosféru na koncertu tvoří z velké části obecenstvo. Úkolem marketingu je zjistit, jak dosáhnout pozitivního zapojení zákazníka přispívajícího ke kvalitnímu výsledku.

### **3.1.4 Specifika mezifiremního marketingu**

V mezipodnikovém nebo-li B2B (business-to-business) odvětví z velké části platí všechny obecné marketingové principy, přesto je zde řada odlišností na straně produktů,

zákazníků i trhů. Liší se způsob získávání informací, myšlení a rozhodování zákazníků je komplexnější a ovlivňují jej jiné faktory. Marketingová komunikace se tedy musí přizpůsobit nastavením jednotlivých nástrojů či komunikačními technikami (De Pelsmacker a spol., 2003, str. 521).

Podniky na průmyslových trzích prodávají zboží či služby jiným podnikům. Tyto produkty nabízí profesionálně vyškolení a informovaní obchodní zástupci, kteří jsou schopní objektivně zhodnotit konkurenční nabídky. Firmy zde nakupují produkty za účelem dalšího prodeje či k jejich využití pro další produkci a prodej vlastních výrobků či služeb. Významným faktorem na poli průmyslových trhů je nejen reklama, ale především renomé společnosti a kvalitní produkty nabízené kvalifikovanými prodejci (Kotler, 2001, str. 23). Oproti spotřebitelským trhům figuruje na těch podnikových menší počet nakupujících a prodávajících, marketingoví pracovníci tedy lépe znají své zákazníky a mohou ke každému přistupovat individuálně. Obchodník jedná přímo s kupujícím, zná dobře konkrétní potřeby a přání a marketingové řízení je tak velmi interaktivní a individualizované (De Pelsmacker a spol. 2003, str. 523).

### **3.2 Marketingové řízení**

Má-li být podnik úspěšným, na procesu marketingového řízení se musí určitým způsobem podílet všichni řídicí pracovníci všech organizačních úrovní. Marketingové plány pro jednotlivé produkty jsou sestavovány v souladu s plány ostatních řídicích složek a stanovenými cíli společnosti. Zvolená marketingová strategie nabízí nástroje, pomocí kterých může být těchto cílů dosaženo a zároveň je pomáhá spoluutvářet. Neexistuje žádná obecně úspěšná strategie aplikovatelná v jakékoliv situaci pro každou firmu. Každá musí zohlednit svojí aktuální situaci a na základě toho si zvolit vlastní cestu, která je vzhledem k daným okolnostem nejlepší. Taková strategie vychází z podrobné analýzy marketingových příležitostí, konkurence, ale i situace uvnitř společnosti a jejích silných a slabých stránek. Celý proces marketingového řízení lze rozdělit do tří hlavních fází, kterými jsou procesy plánování, realizace a kontroly (Kolektiv autorů, 2007, str. 87).



### 3.2.1 Plánování

Cíle určují, čeho chce podnik dosáhnout, strategie říká, jak toho dosáhnout. Systematické plánování obecně, pokud je prováděno důsledně, podporuje koordinaci činností celé společnosti, zvyšuje povědomí všech jejích úseků o stanovených cílech či dílčích záměrech. Hlavním úkolem marketingového plánování je předvídat vývoj tržního prostředí, příprava pole pro realizaci firemních záměrů a schopnost v budoucnu rychle reagovat na případné změny trendů (Vašítková, 2014, str. 33). Každý produkt potřebuje pro dosažení svých cílů zpracovaný marketingový plán jakožto jeden z nejdůležitějších výstupů marketingového procesu. Jeho součástí je shrnutí cílů, kterých chce firma dosáhnout, popis současné situace včetně základních prodejních údajů, informací o konkurenci atd., její analýza, navržená marketingová strategie, projekce předpokládaných nákladů, výnosů a zisku a nakonec způsob, jak bude plnění tohoto plánu kontrolováno a hodnoceno.

Jednotlivé části marketingového plánu popisuje Kotler (2001) v následující tabulce:

<b>Shrnutí a stručný obsah</b>	Představuje stručný přehled navrhovaného plánu.
<b>Současná marketingová situace</b>	Marketingový audit představující základní údaje o trhu, produktu, konkurenci, distribuci a makroprostředí.
<b>SWOT analýza</b>	Identifikuje hlavní příležitosti, ohrožení, silné a slabé stránky, které s danou produktovou řadou souvisí.
<b>Cíle</b>	Definuje cíle, kterých chce plán dosáhnout v oblasti prodeje, tržního podílu a zisku.
<b>Marketingová strategie</b>	Představuje široký marketingový přístup, který bude využíván pro dosažení stanovených cílů.
<b>Akční programy</b>	Představují specifické marketingové taktiky, projektované a implementované pro dosažení cílů.
<b>Rozpočty</b>	Prognóza očekávaných finančních výsledků.
<b>Kontrola</b>	Určuje, jak bude realizace plánu kontrolována.

Obrázek 2: Obsah marketingového plánu (Kotler, 2001, str. 104)

Marketingový plán má dvě úrovně, strategickou a taktickou. Na základní cíle firmy navazuje marketingová strategie, která je současně napomáhá utvářet a určovat. Je výsledkem komplexní analýzy trhu, konkurence, okolí a zároveň i vlastních silných

či slabých stránek. Podstatou strategického plánování je tedy stanovení jasného firemního cíle a koordinace dílčích aktivit na taktické úrovni řízení. Taktické plánování totiž představuje konkrétní specifické postupy, které přispívají k úspěšnému plnění hlavní strategie (Jakubíková, 2013, str. 160). Je důležité, aby marketingové plány obsahovaly jasné a přesvědčivé vymezení cílů, strategie a taktiky. Taktika společnosti se musí vyvíjet s dobou. Pokud se bude podnik držet jednou osvědčeného plánu a nepřihlédne k možnosti, že se tržní podmínky mění, může ho se změnou účinnosti dříve platných marketingových nástrojů čekat nemilé překvapení (Kotler, 2005, str. 75).

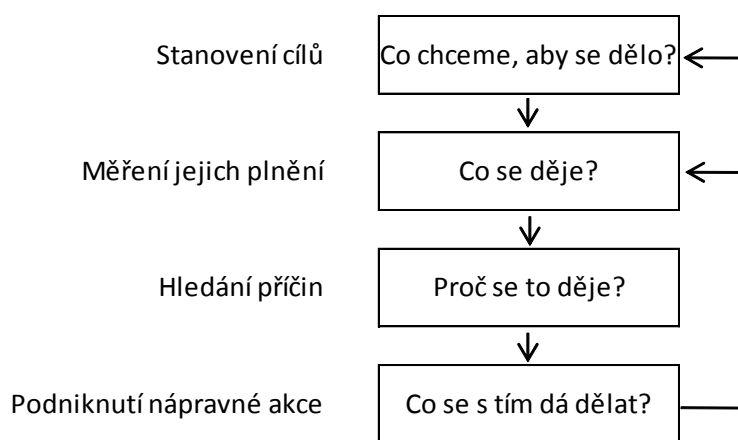
### **3.2.2 Realizace**

Kvalitní marketingová strategie však není zárukou úspěchu, pokud jí společnost dobře neuvede do praxe. Fakt, že dva podniky se stejnou strategií dosáhnou různých výsledků, dokládá, nakolik je kvalita realizace důležitá. Je vhodné, aby marketingový manažer určil člověka, který za realizaci ponese zodpovědnost, stanovil termíny dokončení jednotlivých úkolů a ve spolupráci s ostatními řídicími pracovníky pečoval o fungující firemní komunikaci. Ta je důležitá vzhledem k nutnosti spolupráce všech úrovní firemního systému na realizaci marketingových plánů (Kolektiv autorů, 2007, str. 116). Marketingový manažer rozhoduje o cílových segmentech trhu, propagaci a distribuci produktu, balíčku, ceně apod. Komunikuje s pracovníky ostatních oddělení o jejich podpoře produktu, s techniky řeší konstrukční detaily, výrobní oddělení jej informuje o produkci či stavu zásob, vedoucí zákaznického centra mu zprostředkovává zpětnou vazbu ze strany spotřebitelů. Vně společnosti kontaktuje marketér například reklamní agentury kvůli přípravě reklamní kampaně, je v kontaktu s médii v rámci šíření povědomí o firmě mezi veřejností, apeluje na prodejce, aby inzerovali jejich produkty či jim věnovali dostatek prodejního prostoru. V nadnárodních společnostech navíc bývá pravidlem geografická organizace, kde konkrétní regiony, země či oblasti řídí jednotliví marketingoví specialisté (Kolektiv autorů, 2007, str. 114). Z tohoto výčtu vyplývá, nakolik je sladěná organizační struktura zásadní pro úspěšnou implementaci marketingových procesů. Stejně tak důležité je obsazení klíčových pozic kompetentními lidmi s adekvátní kvalifikací.

Implementace marketingových procesů je proces, během něhož se z marketingových plánů a strategií stávají konkrétní marketingové aktivity směřující k naplnění stanovených strategických cílů (Kolektiv autorů, 2007, str. 113).

### 3.2.3 Kontrola

Kontrolou v marketingu je myšleno sledování a hodnocení výsledků naplňování marketingových plánů. Tato kontrola by měla být nepřetržitá, aby bylo v případě zjištěných odchylek naměřených výsledků od plánu možné co nejdříve zakročit a zvolit akci vedoucí k nápravě. V takovém případě se musí marketingový pracovník rozhodnout, zda příčiny zjištěných odchylek spočívají v nekvalitní realizaci, nedostatečném propojení jednotlivých prvků marketingového mixu, nedůkladném marketingovém výzkumu či například pouze v chybné interpretaci jeho závěrů (Kotler, 2005, str. 15). Zjištěná fakta jsou pak podkladem k vytvoření nápravných opatření vedoucích k naplnění stanovených cílů. Jednotlivé kroky marketingové kontroly zachycuje následující obrázek:



Obrázek 3: Proces marketingové kontroly (Kolektiv autorů, 2007, str. 115)

### 3.3 Marketingové prostředí

Chceme-li poznat podstatu marketingu v celém jeho kontextu a realizovat účinné marketingové strategie, je nutné se zaměřit také na okolní, neustále se měnící a stále více propojené prostředí, ve kterém se marketing odehrává. Jedná se o vnější síly působící

na společnost a její schopnost vytvořit a udržovat úspěšné vazby se zákazníky (Kolektiv autorů, 2007, str. 129).

Marketingové prostředí firmy se neustále mění a skýtá tak nekonečné množství příležitostí a hrozeb (Jakubíková, 2013, str. 97). Chce-li se firma na trhu uchytit a posléze i udržet, musí svojí marketingovou komunikací nepřetržitě reagovat na potřeby a vývoj trhu, tedy nikoliv pouze svých koncových zákazníků, nýbrž i dalších činitelů svého marketingového prostředí, jako jsou dodavatelé, zprostředkovatelé, konkurence, veřejnost apod. K tomu je třeba dokonale poznat prostředí, ve kterém se realizuje. Každá změna v tomto prostředí se pro firmu může stát příležitostí, pokud se jí tato přizpůsobí, stejně jako hrozbou, která ji může dostat do krize, pokud jí příliš dlouho ignoruje (Kotler, 2001, str. 147).

### **3.3.1 Mikroprostředí**

Na svůj hlavní úkol, tedy poskytovat hodnotu a uspokojení zákazníka, není společnost sama. V celém procesu figurují různí činitelé tzv. mikroprostředí společnosti, jako jsou její jednotlivé divize a účastníci z vnější, kteří se společně podílejí na chodu tržního systému. Jedná se o faktory, které firma může více či méně ovlivňovat (Kolektiv autorů, 2007, str. 131).

### **Společnost**

Zásadním faktorem mikroprostředí společnosti je jistě její vnitřní uskupení. Jak už bylo mnohokrát zmíněno, pro úspěch firmy je úzká spolupráce a hladká komunikace všech jejích oddělení bezpodmínečná. Ponechá-li zbytek společnosti péči o zákazníka a poskytování nadprůměrné hodnoty pouze na marketingových pracovnících, patrně se to časem projeví negativním dopadem na firemní image (Kolektiv autorů, 2007, str. 131). Jakákoliv interakce probíhající před, během i po samotném obchodním kontaktu je příležitostí pro zákazníka ověřit si pravou podstatu firemní značky. Proto je nutné, aby měl každý zaměstnanec na mysli, že je po celou pracovní dobu představitelem své firmy (Kashani, 2007, str. 88).

## **Dodavatelé**

Dodavatelé poskytují společnosti zdroje pro produkci kvalitních výrobků či služeb. Firma, která slibuje prvotřídní kvalitu svých výrobků či služeb, by měla zároveň disponovat kvalitní dodavatelskou sítí. Různí dodavatelé se liší co se kvality výrobků, včasnosti či dostupnosti dodávek a dalších faktorů týče. Stejně tak je třeba sledovat cenovou nabídku ve srovnání s aktuálními cenovými trendy. Úroveň vztahů s dodavateli tedy ovlivňuje jak kvalitu firemních produktů a služeb, tak i produktivitu a výši nákladů (Kotler, 2005, str. 60). Vybuduje-li si firma efektivní vztahy s klíčovými účastníky marketingového procesu, získá dobrou výchozí pozici k dosažení stanovených cílů (Kolektiv autorů, 2007, str. 131).

## **Zprostředkovatelé**

Realizaci aktivit spojených s propagací, prodejem či distribucí produktů mohou firmě zajišťovat externí specializované subjekty. Mezi ně patří fyzičtí distributoři, marketingové agentury či finanční zprostředkovatelé (Kolektiv autorů, 2007, str. 131). Úkolem distributorů je efektivní prodej produktů. Zboží nakupují, skladují a s určitým ziskem opětovně prodávají. Marketingové agentury mohou za podnik provádět marketingové výzkumy, pomáhat mu s umístěním produktů a jejich propagací na vhodných trzích. Finanční zprostředkovatelé, jako jsou například banky či pojišťovny, jsou pak k dispozici v rámci financování projektů či pojištěním proti různým dílčím rizikům (Kolektiv autorů, 2007, str. 132).

## **Zákazníci**

Zákazníky pro podnik mohou být jak jednotlivé fyzické osoby, tak i průmyslové podniky, veřejné instituce a další společnosti. Každý trh má své specifické parametry, které je třeba důkladně studovat a schopnost reagovat na ně je výchozím bodem úspěchu či neúspěchu podniku. Pokud funguje na více trzích, pro každý trh je třeba připravit speciální, cílenou nabídku na míru a pokud možno také jmenovat odpovědného pracovníka se zkušenostmi z daného prostředí (Kolektiv autorů, 2007, str. 133). Zároveň je třeba si

uvědomit důležitost jednotlivých tržních segmentů v závislosti na sledovaných cílech a podle toho jim přiřadit správnou prioritu (Kotler, 2005, str. 28).

## **Konkurence**

Marketingová koncepce vyžaduje, aby pro dosažení úspěchu podnik nabízel lepší hodnotu, než konkurence. Nestačí tedy pouze přizpůsobit svoji nabídku spotřebitelům. Stejný nebo podobný produkt běžně nabízí několik podniků, a čím širší je nabídka, tím je zákazník při výběru důkladnější a náročnější. Je tedy třeba navrhnout takovou marketingovou strategii, která zaujme v mysli spotřebitele ve srovnání s konkurencí dominantní postavení a získá tak podniku strategickou výhodu (Kolektiv autorů, 2007, str. 134). K tomu je však třeba svoji konkurenci dobře poznat. Za shromažďování údajů o konkurenci může být zodpovědný konkrétní pracovník či oddělení, nicméně každý zaměstnanec podniku, který se dostane do kontaktu s konkurenční firmou či produktem, může podnik o zjištěných faktech informovat. Důležité je plynulé nastavení firemní komunikace (Kotler, 2005, str. 50).

Neméně silným nebezpečím pro firmu představuje změna tržního prostředí v podobě například nové technologie měnící podmínky daného trhu. Tak jako se počítač stala zastaralými nástupem kalkulaček, může nová technologie učinit dříve úspěšné produkty podniku již nepotřebnými či zastaralými, pokud je konkurence ve sledování či předvídání nastupujících trendů úspěšnější. Pokud podnik naopak dokáže nástup nové technologie zachytit, může v ní objevit investiční příležitost (Kotler, 2005, str. 52).

## **Veřejnost**

Svoji roli v marketingovém prostředí společnosti hraje i veřejnost. Jedná se o jakékoliv uskupení, které má na působení podniku vliv. Může se jednat o finanční či vládní instituce, občanské iniciativy, média apod. Pokud chce společnost u konkrétní skupiny dosáhnout určité reakce, je třeba vytvořit takovou nabídku, která bude působit dostatečně atraktivně a vyvolá příslušnou odezvu (Kolektiv autorů, 2007, str. 135).

### **3.3.2 Makroprostředí**

Podniky a další aktéři marketingových procesů nicméně fungují ještě v širším prostředí, které je formováno působením různých sil a neustále tak vytváří nové změny, příležitosti a hrozby. V makroprostředí se jedná o takové faktory, na které má podnik sám minimální či téměř žádný vliv (Kolektiv autorů, 2007, str. 135). Je tedy třeba zaměřit se především na studování dalšího vývoje a předvídat případné vnější změny trhu. Existuje několik známých způsobů, jak vnější prostředí analyzovat. Jedním z nejrozšířenějších je STEP analýza, která rozděluje faktory makroprostředí do čtyř kategorií – sociální, technologické, ekonomické a politicko-právní (Jakubíková, 2013, str. 100). Philip Kotler ve svých publikacích nabízí užší vymezení, rozděluje sociální na demografické a sociální a přidává přírodní prostředí (Kotler, 2001, str. 151).

#### **Demografické prostředí**

Demografické prostředí zahrnuje veškeré faktory demografie působící na vývoj trhu. Demografie jako taková se zabývá studiem populace, v marketingovém pojetí tedy spotřebitelů, kteří trh vytváří. Marketingoví pracovníci tedy studují danou populaci z hlediska její velikosti, hustoty, rozmístění, věku, pohlaví, rasy, zaměstnání a dalších veskrze statistických údajů a sledují očekávané vývojové trendy (Kotler, 2001, str. 151).

Podniky by měli v rámci svých marketingových strategií zohledňovat regionální odlišnosti. Pokud by se podnik neřídil demografickými údaji místní populace či se snažil nabízet stejné produkty všem skupinám, patrně jej bude čekat těžký boj s účinnější a cílenější strategií některého z konkurentů přizpůsobenou představám konkrétních spotřebitelů (Kolektiv autorů, 2007, str. 146).

#### **Sociální prostředí**

Společnost, ve které lidé žijí, prokazatelně formuje jejich základní přesvědčení, vnímání a uspořádání hodnot. Jedná se o faktory, které ovlivňují kupní chování spotřebitelů v dané společnosti (Jakubíková, 2013, str. 100). Ačkoliv jednotlivci v každé společnosti mají mnoho postojů a hodnot, ty základní bývají stálé a neměnné. Základní

hodnoty jsou předávány mezi generacemi, vírou apod. Náchylnějšími ke změnám jsou druhotné postoje a hodnoty. Jedná se například o vliv nástupu nové slavné hudební skupiny či dalších fenoménů doby na způsob oblékání či životní styl (Kotler, 2001, str. 166).

Marketingoví pracovníci se snaží tyto kulturní změny zachytit a identifikovat nové příležitosti a hrozby, které s nimi přicházejí. Takové údaje pak podniku umožňují reagovat na nové trendy adekvátními produkty (Kolektiv autorů, 2007, str. 156).

### **Technologické prostředí**

V dnešní době jsou technologie možná nejsilnějším faktorem ovlivňujícím život člověka. Technologické prostředí vytváří vlivem vývoje a inovace nové technologie přinášející nové produkty a tedy nové tržní příležitosti (Kolektiv autorů, 2007, str. 152). Zároveň vlivem vývoje dochází k technologickému pokroku umožňujícímu firmám dosahovat lepších hospodářských výsledků a přinášejícímu konkurenční výhody či nové marketingové metody (Jakubíková, 2013, str. 101). Marketingoví specialisté musí sledovat změny v technologickém prostředí a identifikovat ty, které mohou přispět k lepšímu uspokojení potřeb spotřebitelů. Je však třeba brát v potaz možné negativní dopady každé inovace, které mohou vyvolat negativní reakce například u některých zájmových skupin (Kotler, 2001, str. 161).

### **Ekonomické prostředí**

Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitelů. Jednotlivé regiony se mohou zásadně lišit co se finanční úrovně týče. Marketingoví pracovníci musí sledovat aktuální trendy a chování mezi jednotlivými trhy i v rámci nich (Kolektiv autorů, 2007, str. 146). Mezi ekonomické činitele patří úroveň HDP, mezd, nezaměstnanosti, inflace, životního minima, fáze ekonomického cyklu či výše úrokových sazeb apod. (Jakubíková, 2013, str. 100). Samotný trh se pak dále dělí podle příjmů různých skupin do více úrovní. Na jednom trhu se tak může nacházet třída spotřebitelů poptávajících luxusní zboží a zároveň nižší třída vyhledávající lacinější výrobové značky či dokonce způsob, jak uspokojit alespoň základní potřeby (Kotler, 2001, str. 157). Podniky proto musí trvale přizpůsobovat své produkty a jejich ceny trendům daného tržního segmentu.



Pokud včas zakročí, mohou si ze změny v ekonomickém prostředí vytvořit konkurenční výhodu (Kolektiv autorů, 2007, str. 148).

### **Politické a legislativní prostředí**

Marketingové řízení je významně poznamenáno vývojem politické a legislativní situace. Toto prostředí zahrnuje zákony, vládní organizace a zájmové skupiny, které stanovují určitý rámec působnosti pro každou firmu i jednotlivce v dané společnosti (Kotler, 2001, str. 162). Úkolem této regulace je zajistit spravedlivé podmínky na trhu. Konkurenční prostředí je chráněno před nekalou soutěží a monopoly, spotřebitelé před klamavou reklamou či jinými nekalými obchodními praktikami. Patrně každá podnikatelská činnost podléhá určitým zákonům či pravidlům (Kolektiv autorů, 2007, str. 154).

I v rámci politicko-právního prostředí však mohou pro společnost vznikat nové příležitosti. Například vládní nařízení o ekologické likvidaci odpadu s sebou může přinést perfektní příležitost pro podniky zabývající se recyklací či přírodními materiály (Kotler, 2001, str. 162).

### **Přírodní prostředí**

Od druhé poloviny 20. století se stále větším tématem společnosti stává stav životního prostředí. Ochrana přírody je globálním problémem a veřejnost klade důraz na prospěšné aktivity vedoucí ke snižování dopadu průmyslových činností na naši planetu. Zásoby surovin nejsou nekonečné, ceny energií rostou, stejně jako znečištění (Kotler, 2001, str. 158). Ve většině zemí je na průmyslová odvětví vyvíjen tlak, aby se stala ekologičtějšími. Nejrozličnější organizace provádějí výzkum znečištění a apelují na prosazování jeho limitů. Evropská unie například pravidelně po několika letech neustále zpřísňuje emisní limity pro výrobce automobilů a tento trend bude takřka jistě pokračovat (Kolektiv autorů, 2007, str. 149). Mnohé společnosti reagují na požadavky spotřebitelů ekologicky bezpečnějšími produkty, recyklovatelnými či biologicky rozložitelnými materiály či se jinak snaží vyhovět tomuto specifickému požadavku veřejnosti a usadit se tak zároveň v její mysli jakožto zodpovědná společnost (Kolektiv autorů, 2007, str. 150).

### **3.4 Marketingové přístupy k trhu**

Podniky figurující na většině spotřebních i průmyslových trhů vědí, že nedokáží oslovit stejným způsobem či stejnou měrou všechny účastníky trhu. Jejich potřeby, zvyky či motivace jsou příliš různorodé (Kolektiv autorů, 2007, str. 457). Smyslem každé podnikatelské činnosti je efektivní poskytování hodnoty trhu (Jakubíková, 2013, str. 78).

Tradiční marketing je dnes používán zřídka. Podnik v tomto pojetí nabízí produkt, o kterém předpokládá, že jej zákazníci budou kupovat v dostatečném množství. Tradiční pojetí hodnotového procesu může být úspěšné především na trzích vyznačujících se nedostatkem zboží, zákazníci tak nemají vysoké nároky a kupují to, co je vyráběno. Takové pojetí však nemá příliš šanci na úspěch na vyspělých trzích, kde panuje silná konkurence a spotřebitelé mají na výběr ze široké nabídky (Kotler, 2001, str. 99).

V takovém případě přichází marketing cílený. Podniky identifikují konkrétní tržní segmenty, určí si ty cílové a těm nastavují svůj marketingový mix na míru. Jedině tak mohou trh efektivně oslovit prostřednictvím těch správných produktů, nastavených cen, vhodně zvolených forem distribuce a komunikačních prostředků. Pojmy jako segmentace, cílové zaměření a umístění na trhu jsou podstatou strategického marketingu (Jakubíková, 2013, str. 78). Mluvíme o marketingovém pojetí procesu poskytování hodnoty (Příloha B).

#### **3.4.1 Tržní segmentace**

Přání a potřeby zákazníků z různých úrovní trhu se liší. Protože úplná segmentace, tedy individuální přístup ke každému zákazníkovi, není vždy možná, zaměřují se většinou podniky na širší skupiny zákazníků (Kolektiv autorů, 2007, str. 458). Cílem tržní segmentace je rozdělení trhu na různé homogenní skupiny zákazníků projevujících se podobným chováním a nákupními zvyklostmi, které je možné oslovit vybraným nastavením marketingového mixu (Jakubíková, 2013, str. 78).

Existuje mnoho způsobů segmentace trhu, pro každou společnost se hodí jiná kritéria segmentace podle druhu její činnosti, stanovených cílů apod. Marketingový pracovník musí často vyzkoušet různé segmentační proměnné a poté vybrat nejlepší metodu zachycení struktury trhu (Kolektiv autorů, 2007, str. 464). Mezi nejběžnější způsoby patří geografická segmentace na různé geografické jednotky, jako jsou národy,

regiony, města, čtvrti apod., demografická segmentace podle věku, pohlaví, ekonomické úrovně, vzdělání, povolání atd., psychografická segmentace rozdělující trh podle společenských tříd, životního stylu či povahových rysů a stále užívanější je segmentace behaviorální, která dělí kupující do skupin podle postojů k produktu, jejich reakcí, znalostí, frekvence užívání produktu apod. (Kotler, 2001, str. 262). Má-li být tržní segmentace pro podnik použitelná, musí jednotlivé segmenty splňovat určitá kritéria, jimiž jsou měřitelnost, dostatečná velikost, efektivní dostupnost, dostatečná diference nebo-li rozlišitelnost a akceschopnost umožňující v daném segmentu realizovat požadované marketingové programy (Kotler, 2001, str. 274).

Spotřební i B2B trhy lze segmentovat podle stejných proměnných, také potencionální zákazníci z řad organizací je možné segmentovat geograficky, podle očekávaného užítku či postojů k produktu. Firmy orientované na trh organizací však využívají i některá specifická hlediska, jako jsou provozní charakteristiky, nákupní přístupy, velikost a naléhavost zakázek aj. (Kolektiv autorů, 2007, str. 477).

### **3.4.2 Tržní targeting**

Poté, co firma identifikuje tržní segmenty, nastává čas pro rozhodnutí, na kolik z nich se zaměří a které z nich se stanou jejími cílovými trhy. Během hodnocení segmentů musí brát firma v potaz dva faktory, jimiž jsou atraktivita segmentu a zdroje, které má firma k dispozici. V prvním případě podnik zvažuje, zda je daný segment dostatečně zajímavý z hlediska jeho velikosti, rentability, rizika apod. Pokud ano, je třeba zhodnotit, zda vynaložené prostředky v tomto segmentu umožní dosáhnout stanovených firemních cílů a nepřesáhnou dostupné firemní zdroje (Kotler, 2001, str. 274). Někdy je nutné vyřadit atraktivní segmenty, protože nekorespondují s dlouhodobými cíli společnosti, případně by mohli odvádět pozornost a prostředky podniku od jeho hlavních cílů. Jindy je třeba si přiznat, že podnik k obsluze velice zajímavého segmentu nedisponuje dostatečnými schopnostmi či prostředky (Kolektiv autorů, 2007, str. 484).

Na základě vyhodnocení trhu se pak podnik rozhoduje, jakým způsobem do něj vstoupí a bude jej obsluhovat. Existuje pět základních následujících přístupů.

**Koncentrace na jediný segment** je nejjednodušším případem, v němž má podnik možnost dokonale poznat místní spotřebitele a přizpůsobením produkce dosáhnout

naplnění jejich přání a potřeb. Zároveň je možné jednostranným zaměřením a distribucí dosáhnout provozních úspor. Soustředit se na jeden segment je vhodné např. pro malé podniky, jejichž možnosti jsou omezené a bylo by pro ně neudržitelné rozptýlit se na více trhů. Na druhou stranu tento typ zacílení přináší určitá rizika. Pokud se náhle nepříznivě změní situace na trhu např. v rámci nových trendů či se do něj rozhodne vstoupit silnější konkurent, může být pro firmu jednostranné soustředění fatální (Kotler, 2001, str. 275).

**Výběrová specializace** toto riziko snižuje. V tomto případě se firma zaměřuje na několik segmentů, které odpovídají jejím cílům a zdrojům a slibují ziskovost (Kotler, 2001, str. 275). Televizní stanice tak například provozuje několik programů pro různé věkové kategorie.

**Produktová specializace** je uplatňována podniky, které se specializují na jeden produkt a ten nabízí v několika tržních segmentech. Firma tedy může získat v rámci daného výrobku či služby dobrou pověst, nicméně potenciální nástup nových technologií, které nahradí stávající produkt, je pro ni neustálým rizikem.

**Tržní specializace** spočívá v uspokojování mnoha potřeb určité skupiny zákazníků, kde je tak podnik dodavatelem všeho, co by daná skupina mohla potřebovat (Kotler, 2001, str. 275). Může se jednat např. o firmu věnující se výrobě rybářského vybavení.

**Pokrytí celého trhu** si mohou dovolit pouze ty největší organizace jako je Microsoft, koncern Volkswagen a další. Společnost se v tomto případě snaží uspokojit všechny skupiny zákazníků na celém trhu, čehož je možné dosáhnout dvěma způsoby, diferencovaným a nediferencovaným marketingem. V rámci nediferencovaného marketingu firma ignoruje odlišnosti jednotlivých segmentů, zaměřuje se na to, co mají společného, a pro celý trh sestavuje jeden typ nabídky. Při diferencovaném marketingu funguje podnik v několika tržních segmentech a pro každý z nich sestavuje specifickou nabídku. Koncern Volkswagen tak např. vlastní několik automobilových značek skrze které vyrábí automobily všech tříd (Kotler, 2001, str. 276).

### 3.4.3 Tržní positioning

Poslední fází výběru cílového trhu je vymezení pozice vůči konkurenci v myslích zákazníků nebo-li positioning. Positioning je způsob, jak má být produkt zákazníky

definován z hlediska důležitých vlastností a jak chce být tedy firma zákazníky vnímána (De Pelsmacker a spol., 2003, str. 140).

V dnešní době spolu na mnoha trzích soupeří nespočet značek. Zákazníci jsou denně doslova zahlcováni informacemi o různých produktech a nemohou si pokaždé, když stojí před nákupním rozhodnutím, vybavit všechny nabízené produkty a zvolit z nich ten nejvýhodnější. Produktům tedy ve svých představách vědomě či povědomě přidělují určité pozice. Jedná se o souhrn dojmů, pocitů či vjemů, které v zákazníkovi daný produkt ve srovnání s konkurencí vzbuzuje (Kolektiv autorů, 2007, str. 504). Úkolem marketingových pracovníků je neponechat positioning svých produktů náhodě a přimět zákazníka k tomu, aby si vzpomněl právě na jejich produkty. Značka by měla mít jedinečnou image, která symbolizuje specifický užitek produktu, aby si zvýšila svou šanci na úspěch (Jakubíková, 2013, str. 170). Jak uvádí Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007), positioning se stal populárním díky reklamním pracovníkům Riesovi a Troutovi, kteří tvrdili, že „...*positioning nespočívá v tom, co s produktem děláte. Positioning spočívá v tom, co s ním děláte v myslí případného zákazníka.*“ Proto jsou podle nich hodinky Rolex považovány za nejlepší na světě. Tato značka získala svoji pozici a pro konkurenci by bylo velmi složité jí ji vzít.

Marketingoví specialisté mají k dispozici různé strategie používající asociace, aby změnili způsob, jak zákazníci produkt vnímají. Technické produkty například používají atributy produktu, s automobilkou Volvo je tak spojována „bezpečnost“. S mnoha produkty bývá spojen nabízený užitek či potřeby, které výrobek naplňuje, jako v případě tyčinek Snickers, které „zaženou hlad“ (De Pelsmacker a spol., 2003, str. 141). Tam, kde by to pro firmu mohlo být výhodou, bývá uplatňován positioning původu, který je spojován s místem produkce, jako v případě německé automobilky Volkswagen a jejím krátkým, výstižným sloganem „Das Auto“. Při vytváření positioningu mohou pomoci také další značky, kterou společnost vlastní. Když koncern Volkswagen koupil značku Škoda, použil v reklamách slogany jako „Volkswagen byl tak ohromen, že musel firmu koupit“, aby svojí pověstí pomohl Škodě s propagací. Další dvě možnosti positioningu nabízí konkurence. Produkt může být postaven přímo proti konkurenci, kdy je například počítač jedné společnosti v reklamě přímo porovnáván s konkurenčními počítači, případně může být vymezen mimo konkurenci, jako v případě politického hnutí ANO, které o sobě prohlašuje, že není politickou stranou. Existuje mnoho dalších variant positioningu, mohou

se na něm podílet známé osobnosti, aktivity spojené s produktem, příslušnost ke společenské třídě atd. (Kolektiv, autorů, 2007, str. 510).

Úspěšná firma umí svoji nabídku odlišit a vytvořit si paletu konkurenčních výhod, které osloví podstatnou část daného segmentu. Poté, co firma definuje soubor konkurenčních výhod, na kterých chce svoji pozici budovat, je třeba účinně komunikovat zvolenou pozici trhu (Kolektiv autorů, 2007, str. 514).

### 3.5 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které podniku vhodně nastavenou kombinací umožňují na cílovém trhu dosahovat stanovených cílů. Tvoří jej několik vzájemně propojených prvků (Jakubíková, 2013, str. 190). Obecná marketingová teorie hovoří o následujících čtyřech prvcích, tzv. 4P:

- produkt (*product*)
- cena (*price*)
- distribuce (*place*)
- komunikace (*promotion*)

Aplikace nástrojů marketingového mixu na trzích služeb nicméně ukázala, že tato 4P pro tvorbu účinných marketingových strategií nestačí. Hlavní příčinou jsou především specifické vlastnosti služeb popsané výše. Někteří teoretici věnující se právě oblasti služeb tak nabízejí další prvky:

- lidé (*people*)
- materiální prostředí (*physical evidence*)
- procesy (*processes*)

Vymezení těchto rozšiřujících prvků je v rámci B2B trhů zásadní z toho důvodu, že na jejich tvorbě mají velký podíl lidé, tak jako obecně na průmyslových trzích převládá vysoký podíl lidské práce (Vašítková, 2014, str. 22).

Marketingový mix podnik používá k úpravě nabídky podle cílového trhu a zahrnuje veškeré prostředky, kterými má firma možnost ovlivnit poptávku po svých produktech (Kolektiv autorů, 2007, str. 70). Při zavádění nového výrobku či služby je tak třeba důkladně promyslet nejen samotnou podobu či funkce produktu, ale také možné způsoby jeho distribuce klientům, cenovou nabídku s možnostmi jejích úprav (např. podle sezónnosti) či výběr vhodného způsobu komunikace. Při tvorbě marketingového mixu je nutné brát v potaz vzájemné působení jeho jednotlivých složek a zároveň vlivy konkrétního trhu jako je jeho chování, konkurenční prostředí či například postoj vlády (Jakubíková, 2013, str. 190).

### 3.5.1 Produkt

Ačkoliv je obecně za produkt považován materiální výrobek, případně služba, skrývá se pod tímto pojmem prakticky cokoli, co může společnost cílovému trhu nabídnout ke koupi a uspokojení konkrétních potřeb či přání. Může se tedy jednat o hmotné předměty, služby, místa, osoby, celé organizace či například myšlenky, know-how apod. (Kolektiv autorů, 2007, str. 70).

Produkt tedy není pouze fyzickým zbožím, nýbrž souhrnem vlastností zahrnujícího provedení, značku, design, balení, související výhody plynoucí z jeho koupě a další faktory. Můžeme říci, že produkt od sebe podniky odlišuje a je hlavní ukázkou jejich konkurenceschopnosti. V rámci marketingového mixu společnosti vytvářejí hodnotovou nabídku, viz Příloha C (Jakubíková, 2013, str. 198). Viděno z pohledu zákazníka, zákazník firmy Mercedes si nekupuje pouze automobil, nýbrž zážitek z řízení, pocit luxusu, možnost rychlé mobility, technologickou vybavenost, pohodlí, spolehlivost, komplexní záruku apod. Pro sestavení úspěšné nabídky je tak třeba zkoumat hlubší podněty motivace zákazníka ke koupi produktu (Kotler, 2005, str. 42). Z marketingového pohledu je pak možné produkt rozdělit několika způsoby, nejčastěji bývá uváděno rozdělení produktu podle Kotlera (2001) do tří vrstev (Jakubíková, 2013, str. 203).

**Jádro** produktu nebo-li základní produkt je to, co si zákazník kupuje, případně si to alespoň myslí. Ve skutečnosti se může reálný důvod skrývat jinde, nicméně jádro produktu splňuje přání a řešení zákazníka a splňuje hlavní užitek, který mu produkt přináší.

**Vlastní produkt** hraje nicméně v konkurenčním boji hlavní roli. Zahrnuje vlastnosti či rysy, kvůli kterým si má zákazník vybrat z nabídky několika produktů právě ten jeden. Může se jednat o design, značku, obal, jakost, atraktivitu apod.

**Rozšířený produkt** pak obsahuje další výhody či služby, které z koupě produktu plynou a jsou dalším faktorem, který má zákazníka ke koupi motivovat. Jedná se například o zajištění dopravy či instalace, záruku, poradenské služby, různé možnosti financování, slevy na příští nákup apod. (Jakubíková, 2013, str. 203).

Ani u sebelepšího, vhodně sestaveného produktu se však nedá očekávat, že se bude prodávat donekonečna. Každý produkt na trhu prochází svým životním cyklem, jehož délku a tvar křivky však podniku dopředu nezná. Snaží se během cyklu dosáhnout co největšího úspěchu v rámci stanovených cílů (Kolektiv autorů, 2007, str. 687).

### 3.5.2 Cena

Cena je požadovanou sumou peněz za produkt, případně sumou hodnot, na které se obě strany účastníci se transakce shodnou a určí tak aktuální hodnotu produktu, kterou zákazník vymění za možnost jej vlastnit a užívat (Kolektiv autorů, 2007, str. 71).

Podnik se při určování ceny musí v první řadě rozhodnout, nějaký tržní segment zacílí z hlediska kvality a ceny produktu. Některé firmy nabízí špičkové produkty za vysoké ceny, jiné se zaměřují na co nejnižší možnou prodejní cenu skrz méně kvalitní produkty, další se pak se svojí nabídkou nachází někde uprostřed. Děje se tak z toho důvodu, že také zákazníci se dělí na různé skupiny podle toho, zda se orientují spíše na kvalitu produktu, jeho cenu, nebo různým poměrem balancují mezi těmito dvěma faktory (Kotler, 2001, str. 448). Velmi specifickým prostředím je pak sektor B2B, kde má většina firem „oficiální“ ceník, avšak ten bývá často pouze určitým indikátorem a mezi organizacemi pak běžně probíhají vyjednávání o ceně či dokonce veřejné soutěže. Pokud podnik usiluje především o získání kvalitního dodavatele, bývá někdy cena druhořadým kritériem, protože získané kvalitní zboží či služby mohou vést k nižším nákladům či vyšším výnosům v průběhu jeho další činnosti apod. (De Pelsmacker, 2003, str. 525).



Dalším rozhodnutím, které musí v rámci ceny podnik učinit, je cíl, který má konkrétní produkt sledovat, nebo-li jaká má být jeho role v produktovém portfoliu podniku. Tyto cíle pak musí být v souladu s firemní marketingovou strategií. Různým nastavením ceny může firma sledovat následující cíle:

### **Maximalizace zisku**

Pokud se firma rozhodne maximalizovat svůj zisk, je třeba kromě svých nákladů spojených s produktem dobře odhadnout také poptávku a zvolit cenu, která zajistí maximální zisk. Obecně bývá velice obtížné průběh obou faktorů odhadnout, protože na ně působí další činitele, jako jsou nové nastupující technologie, měnící se trendy, vládní nařízení, reakce konkurence apod.

### **Maximalizace podílu na trhu**

Podnik se může snažit také skrz maximalizaci objemu prodeje snížit své náklady na jednotku produktu a zvýšit jeho ziskovost. Zpravidla tak činí nastavením nízké ceny na základě předpokladu, že trh na cenu citlivě reaguje. Mluví se o cenovém průniku na trh. S rostoucí produkcí klesají výrobní náklady a podnik tak dál může cenu snižovat, čímž také odrazuje potenciální konkurenci od vstupu na trh a dál posiluje svojí pozici.

### **Maximalizace využití trhu**

Jiné firmy se snaží dosáhnout maximálního možného využití různých úrovní trhu. Zpočátku nastaví cenu produktu vysoko a cílí tak na tu skupinu zákazníků, kteří jsou ochotni vyšší cenu zaplatit, aby měli novinku co nejdříve. Zároveň se tak podnik snaží vzbudit na trhu úctu ke špičkovému produktu. Ve chvíli, kdy počáteční prodejnost začíná klesat, případně konkurence přichází na trh s podobnými produkty, sníží podnik cenu produktu tak, aby zaujal nový segment spotřebitelů zaměřený na cenu. Tímto způsobem podnik dosahuje tržeb v různých tržních segmentech.

## Získání vedoucího postavení v oblasti kvality

Prostřednictvím kvalitního produktu se může podnik také snažit usadit v myslích zákazníků jako značka nabízející nejkvalitnější výrobky či služby. V tomto případě se firma snaží dosáhnout co nejvyšší možné kvality bez prioritního ohledu na cenovou úroveň. Cenou tak na konkrétní segmenty cílí ostatní produkty, které mohou těžit z image kvalitní značky prosazované prvním produktem.

## Přežití

Pokud firma řeší nadbytečnou kapacitu, silné konkurenční prostředí či změnu trendů a přání zákazníků, může se jejím primárním cílem stát především přežití, které je v danou chvíli důležitější než například vysoká ziskovost. Může se jednat například o propagační, snížené ceny s cílem krátkodobého zvýšení objemu prodeje a rozšíření povědomí o značce. Přežití se však může stát jen krátkodobým cílem, v dlouhodobém horizontu podnik musí vytvořit určitou přidanou spotřebitelskou hodnotu, v opačném případě hrozí zánik (Kotler, 2001, str. 449).

K úspěšnému sledování výše uvedených cílů firmě slouží nepřeborné množství metod stanovení ceny. Před definicí cenové strategie musí brát v úvahu tři základní faktory – náklady, ceny konkurence a hodnotu výrobku či služby z pohledu zákazníka. Náklady tvoří cenové dno, tedy nejnižší možnou cenu, zatímco hodnota vnímaná zákazníkem je strop, přes který zákazník není ochoten jít. Ceny stejných či podobných konkurenčních výrobků či služeb jsou pro firmu orientačním bodem (Vašítková, 2014, str. 99).

Nejjednodušší nákladově orientovanou metodou je **určení ceny pomocí ziskové přírážky**, kdy je konečná cena stanovena připočtením standardní ziskové marže k nákladům na jeden produkt. Marže se mění v závislosti na druhu výrobku či služby, jsou například vyšší v případě sezonních produktů či speciálních služeb, aby bylo pokryto riziko neprodání (Kolektiv autorů, 2007, str. 767). Při **určování cen pomocí cílové rentability** hledá firma cenu, která jí přinese požadovanou rentabilitu investic (ROI – return on investment). Podnik si stanoví požadovanou míru ROI a na základě investovaných prostředků, nákladů na kus a očekávané prodejnosti spočítá cenu

za jednotku produktu. Je tedy nezbytné kvalitně odhadnout prodejnost výrobku či služby (Kotler, 2001, str. 459).

Vzhledem k vývoji moderního marketingu stále více firem přechází k hodnotově orientované tvorbě cen. Tyto společnosti nejčastěji odvíjejí svoje ceny od **zákazníkem vnímané spotřebitelské hodnoty** výrobku či služby. Je to vlastně opak nabídkové orientace, kdy firma svoji cenu stanoví na základě toho, jak produkt ohodnotí zákazník (Kolektiv autorů, 2007, str. 769). Tato vnímaná hodnota je tvořena více faktory – představou zákazníka o výkonu či účinku produktu, úrovni distribuce, pověstí, image atd. Základním předpokladem pro vhodně nastavenou cenu je správné určení spotřebitelské hodnoty vnímané trhem. Pokud marketér svoji nabídku přecení, produkt předraží a naopak. Kvalitní cenové tvorbě tedy musí předcházet kvalitní marketingový výzkum (Jakubíková, 2013, str. 281).

Při **určování cen v závislosti na konkurenci** se firma řídí spíše očekávanou nabídkou konkurence než náklady a poptávkou, ačkoliv samozřejmě nesmí nabídnout cenu pod úroveň svých nákladů. Primárním cílem je získat zákazníka na svoji stranu, což je podmíněno nižší cenou, než nabízí konkurence. Konkurenčně orientované stanovení cen volí firmy, které shledají měření nákladů za příliš obtížné, a tato metoda jim zprostředkovává názor na ceny, který v daném odvětví převládá (Kotler, 2001, str. 463).

### **3.5.3 Distribuce**

Pojem distribuce zahrnuje veškeré činnosti firmy, které činí produkt dostupný cílovému trhu. Rychlost a kvalita dodávky, dostupnost produktů, pohodlí nákupu a další aspekty distribuce produktu koncovému zákazníkovi mohou mít velký vliv na jeho výsledný dojem z celé nabídky. Koordinací mnoha aktivit tak podnik musí dodat žádaný produkt ve správnou chvíli na správné místo za tu správnou cenu (Kolektiv autorů, 2007, str. 955).

#### **Distribuční cesty**

Spojení mezi producenty a spotřebiteli zajišťují různě členité distribuční kanály či cesty. Může se jednat o přímé spojení mezi výrobcem a koncovým uživatelem, často se na

nich však podílí řada zprostředkovatelů rozličných funkcí např. v rámci zefektivnění celého procesu. Mluvíme tak o přímých či nepřímých distribučních cestách či jejich kombinacích (Kotler, 2001, str. 483).

**Přímá distribuční cesta** je nejjednodušší formou distribuce. Skládá se pouze z výrobce prodávajícího své produkty přímo finálnímu spotřebiteli, který svou případnou reakci (např. v případě reklamací či jiné formy zpětné vazby) směřuje rovněž přímo producentovi. Výhodou tohoto jednoduchého typu je, že podnik má plnou kontrolu nad celým procesem poskytování hodnoty spotřebiteli včetně samotného obchodního kontaktu se zákazníkem a úspěch nabídky má tak čistě ve vlastních rukou (Kolektiv autorů, 2007, str. 962). Běžně se jedná např. o prodej ve vlastních prodejnách či prostřednictvím vlastních prodejců, internetový prodej, podomní prodej skrze vlastní katalogy (např. firma Avon) apod. (Kotler, 2001, str. 486).

V některých případech ovšem přímý marketing není možný, pak mluvíme o **nepřímé distribuční cestě**. Ta vzniká ve chvíli, kdy mezi výrobcem a koncového spotřebitele vstupuje jeden či více externích mezičlánků. Těmi mohou být smluvní prodejci, maloobchody či velkoobchody aj. (Kolektiv autorů, 2007, str. 962). S počtem úrovní distribučního kanálu však výrobce ztrácí kontrolu nad celým řetězcem a je pro něj obtížnější získávat o zákazníkovi přesné informace či zajistit prvotřídní kvalitu služeb. Všichni činitelé v distribuční síti jsou zároveň propojeni vazbami smluvního, finančního, informačního, vlastnického či jiného charakteru, čímž se marketingový systém stává s každou další úrovní výrazně složitějším. Je tedy na podniku, aby zvážil, zda mu delegace části svých marketingových aktivit na zprostředkovatele zajistí adekvátní náhradu v podobě příležitostí, které nepřímá distribuce přináší. Zabezpečení přímého marketingu totiž bývá finančně nákladné a především v případě velkých společností by bylo příliš náročné. Pro výrobce automobilů je například výhodnější spolupracovat s rozsáhlou sítí samostatných, specializovaných dealerů s vlastními kontakty a zkušenostmi, než raději zabezpečovat prodej ve vlastních prodejnách po celé zemi. Produkty podniku jsou tak dostupnější širokému okruhu spotřebitelů a distribuce se stává efektivnější (Kotler, 2001, str. 484).

Distribuční kanály plní stejnou funkci v případě výrobků i služeb, obě odvětví hledají způsob, jak svoji nabídku efektivně zpřístupnit cílovému trhu, ať už se jedná o automobil, či zajištění jeho technické kontroly. S určitými specifiky je distribuce

zajišťována podobně v rámci spotřebního i průmyslového sektoru, liší se především povaha jednotlivých článků distribučního kanálu (Kotler, 2001, str. 487).

#### 3.5.4 Komunikace

Moderní úspěšné společnosti musí se spotřebiteli, zprostředkovateli a ostatními skupinami na trhu komunikovat. Marketingová komunikace zahrnuje široké spektrum prostředků, prostřednictvím nichž podnik informuje cílovou skupinu o své nabídce a snaží se je přimět k nákupu svých produktů (Jakubíková, 2013, str. 296).

V rámci zvolené cílové skupiny se musí marketingový pracovník rozhodnout, jaké reakce chce dosáhnout, stanovit si komunikační cíl. Může jím být rozšíření povědomí o značce či produktu, vyvolání sympatie, poskytnutí faktických informací, odlišení se od konkurence, přesvědčení k samotné koupi či jiné ovlivnění poptávky aj. (Kolektiv autorů, 2007, str. 822).

Volba formy komunikace se odvíjí od charakteru cílového segmentu, nabízeného produktu a celkové zvolené komunikační strategie podniku. Soubor základních forem marketingové komunikace se nazývá komunikační mix. V obecně známé podobě jej tvoří reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností nebo-li PR, přímý marketing a osobní prodej. Každý z těchto nástrojů má svá specifika, kterým je třeba rozumět, aby jejich vhodně zvolená kombinace mohla vést ke splnění stanovených komunikačních cílů (Jakubíková, 2013, str. 299).

**Reklama** je neosobní komunikací vedenou prostřednictvím široké škály médií. Vzhledem k rozličnosti jejích forem je třeba přesně znát cíl, který podnik sleduje, a přizpůsobit mu výběr formy reklamy. V přepočtu na jednoho zákazníka dokáže reklama oslovit široké masy lidí při nízkých nákladech. Zároveň umožňuje jejich opakovanou konfrontaci s nabídkou podniku a umožňuje tím potenciálnímu zákazníkovi porovnávat jednotlivé nabídky. Působí na něj důmyslným využitím vizuálních prvků, zvuků, barev apod. Je možné jí využít jak k dlouhodobému budování image, tak k jednorázové podpoře prodeje např. v rámci slevových akcí. Jedná se nicméně o neosobní formu komunikace a její jednostrannost nezajišťuje reakci publika (Kolektiv autorů, 2007, str. 835).

**Podpora prodeje** nabízí řadu nástrojů vyvolávajících krátkodobou pozornost zákazníků s cílem zvýšit objem prodeje (Jakubíková, 2013, 315). Může se jednat o slevové akce, kupony, soutěže, společenské akce, dary apod. (Kotler, 2001, str. 558).

**Public relations** nebo-li vztahy s veřejností mají za úkol především budovat pozitivní povědomí o podniku, jeho činnosti či nabízených produktech a jeho kladné vztahy s okolím. Programy a činnosti PR bývají publikem vnímány jako skutečnější či věrohodnější, než např. reklama (Kotler, 2001, str. 558). Někteří teoretici pokládají PR za natolik důležité, že je považují za samostatný prvek marketingového mixu (Jakubíková, 2013, str. 320).

**Přímý marketing** oslovuje pouze zákazníky, u kterých podnik předpokládá, že je naše nabídka osloví, a je jim tedy přizpůsobený na míru. Jelikož se jedná o interakci pomocí pošty, e-mailu, telefonátů aj., má podnik k dispozici reakci zákazníka a může jednoduše měřit úspěšnost nabídky. Pro někoho však může být tato metoda obtěžující a vyvolat tak naopak negativní reakci směrem k podniku (Kotler, 2001, str. 559).

**Osobní prodej** umožňuje bezprostřední kontakt se zákazníkem a je tak příležitostí k vyslechnutí reakce či přání kupujících (Kotler, 2001, str. 559). I osobní prodej prošel určitým vývojem od agresivních metod cílících na prodej „za každou cenu“ až k metodám založených na vztazích, pomáhajícím zákazníkovi s řešením jeho problémů, informujících ho o nových možnostech atd. Zejména v mezifirmním prostředí je osobní prodej důležitým prvkem marketingového komunikačního mixu. Zákazník je zde ve většině případů v kontaktu pouze s obchodním zástupcem firmy, tudíž jeho vystupování, komunikační schopnosti, oblečení či například automobil, kterým na schůzku přijede, spoluvytváří image firmy, kterou zastupuje (De Pelsmacker, 2003, str. 463).

V době dynamicky se vyvíjejících technologických možností by úspěšné společnosti měly být schopny využívat z nich plynoucí příležitosti. Pokud se marketingové oddělení domnívá, že využívá možnosti internetu zřízením webových stránek či e-shopů, využívá ve skutečnosti velmi málo z potenciálu tohoto prostředí. Prodejci dnes běžně používají softwarové produkty, kam ukládají podstatné informace o svých zákaznících či

například konkurenci. Jako účinný komunikační nástroj mezi zaměstnanci společnosti lze uvést intranet, možnost získávat dokumenty z firemního serveru, vkládat na něj údaje o prodejkách apod. Některá marketingová rozhodnutí lze také mnohem jednodušeji provádět za pomoci různých automatizovaných programů než pouze na základě lidského faktoru, ačkoliv ten je samozřejmě v určitých situacích nenahraditelný (Kotler, 2005, str. 120).

### **3.5.5 Lidé**

Především v procesu poskytování služeb dochází často k osobním kontaktům mezi poskytovatelem a zákazníky. Lidé se tak stávají jedním z velice významných, specifických prvků marketingového mixu a mají přímý vliv na kvalitu nabídky a její úspěšnost. Podnik by se v tomto případě měl důsledně věnovat výběru zaměstnanců, jejich vzdělávání, motivaci a dalších činnostem sledujících co nejvyšší úroveň poskytovaných služeb.

Lidé z managementu společnosti se až na výjimky do přímého kontaktu se zákazníky nedostávají, nicméně jejich vliv na kvalitu produkce služby je zásadní především skrze marketingové strategie a plány. Výslednou úroveň nabídky nepřímo ovlivňují také další zaměstnanci organizace, například z logistických, finančních, personálních a dalších oddělení. Během procesu poskytování služby zůstávají management i pomocný personál zákazníkovi zpravidla skryti.

Protože procesu poskytování služeb se aktivně účastní také zákazníci, ovlivňují jeho kvalitu i oni. Míra takové spoluúčasti se liší v závislosti na druhu poskytované služby. Chování zákazníků může společnost kontrolovat či alespoň ovlivňovat stanovením určitých pravidel procesu poskytování služeb, jelikož se oba faktory spolupodílejí na vytváření pro podnik tak zásadních pozitivních vztahů mezi jimi a zákazníky (Vašítková, 2014, str. 23).

### **3.5.6 Materiální prostředí**

Když marketingoví odborníci mluví o nehmotné podobě služeb, mají na mysli fakt, že zákazník nedokáže zcela posoudit úroveň služby dříve, než ji „spotřebuje“, což z jeho pohledu zvyšuje riziko nákupu služby. V důsledku této nehmotnosti služeb musí organizace působící na trhu služeb do své činnosti zahrnout také systematické řízení

materiálního prostředí. Toto materiální prostředí je chápáno jako důkaz prokazující kvalitu nabízené služby. Může se jednat o atraktivní sídlo společnosti, podobu loga, propagační materiály či oblečení zaměstnanců společnosti, co zákazníkovi navozuje představu o podstatě, kvalitě či profesionalitě služby.

Právě první vjemy po vstupu do prostředí, kde je firma nabízena, silně ovlivňují pozitivní či negativní dojmy z nabídky a firmy jako takové. Proto se podniky snaží ovlivňovat výsledný dojem zákazníka příjemnou atmosférou prostor, kde má být služba poskytována, ať už se jedná o zrakové či hmatové vjemy, vůni, příjemnou hudbu apod. Faktory jako styl či atmosféra jsou samozřejmě záležitostí subjektivního vkusu a nelze pro ně nastavit jednotná kritéria, přesto bývá specifikace těchto aspektů materiálního prostředí předmětem některých marketingových výzkumů. V praxi bývají základní formy materiálního prostředí doplňovány prostředky tzv. periferního prostředí, tedy dalšího prvku určitého „zhmotnění“ služby. Obecně se může jednat o zajímavě zpracované vstupenky, mapky, pohlednice, upomínkové předměty, letáky, katalogy, drobné dárky či jiné drobnosti, které si zákazník může odnést s sebou (Vašítková, 2014, str. 23).

Finanční poradci poradenské společnosti Kapitol mají například za úkol pečlivě dbát na dress code, tedy především perfektně padnoucí oblek doplněný upravenou značkovou obuví, naopak příliš nekladou důraz na přítomnost hodinek, jelikož podle nich zákazníci pouze zřídka poznají jejich pravost a hodnotu. Logo společnosti pak spoléhá na tradiční českou trikoloru, jež má podle zaměstnanců společnosti budit dojem tradiční domácí společnosti (marketing.napovi.cz, 2015).

### **3.5.7 Procesy**

Vzhledem k interakci mezi poskytovatelem a kupujícím během procesu poskytování služby je důležité podrobně se věnovat způsobu, jakým je služba poskytována. Pokud podnik celý proces poskytování služby nezvládá a např. zájemci o pojištění nebudou dostatečně a zároveň jednoduše vysvětleny výhody nabízeného produktu, většina potenciálních zákazníků patrně nebude s nabídkou spokojena nezávisle na kvalitě produktu. Je tedy nutné provádět analýzu těchto procesů, podrobně popsat jejich schémata a pokud možno zjednodušovat jejich jednotlivé kroky (Vašítková, 2014, str. 23).



Pro úspěšně zvládnutý proces poskytování služby je nezbytné poznat přání zákazníka a pochopení úlohy, kterou od firmy a jejích zaměstnanců očekává. Špičkové společnosti se zaměřují na řízení rozhodujících procesů, jako je získávání nových zákazníků či realizace transakcí. Pracovní postupy jsou neustále aktualizovány a na celkovou funkci procesů dohlíží speciální týmy (Kotler, 2001, str. 56).



## **4 VLASTNÍ PRÁCE**

### **4.1 Charakteristika zvolené společnosti**

#### **4.1.1 TÜV SÜD**

##### **Historie společnosti**

Kořeny společnosti TÜV SÜD sahají k prvnímu sdružení pro kontroly parních kotlů, které provozovatelé parních kotlů založili v roce 1866 v Mannheimu v Německu. Jednalo se o regulační orgán pro soukromý sektor, jehož cílem bylo „chránit lidi, životní prostředí a majetek před riziky technologie“. V následujících letech se obdobná sdružení objevila ve všech průmyslových centrech po celém Německu (v Bádensku, Bavorsku, Hesensku a Sasku).

Tato sdružení (která se po řadě fúzí vyvinula do dnešních dceřiných společností TÜV SÜD) v souladu s technologickým rozvojem postupně rozšiřovala své pole působnosti - přidávala oblasti činností, jako například elektřina, motorová vozidla, požární bezpečnost, elektrárny, osobní výtahy, lanové dráhy, jaderné elektrárny, ochrana životního prostředí, bezpečnost výrobků a systémy managementu.

V posledních desetiletích zaznamenala společnost velký pokrok v internacionalizaci aktivit TÜV SÜD na jednotném evropském trhu, v Severní Americe, Asii a Tichomoří.

##### **Současnost**

Dnes je TÜV SÜD globálním poskytovatelem působícím ve všech odvětvích průmyslu a služeb, jako jsou nemovitosti, železniční průmysl, automobilový průmysl, spotřební a průmyslové výrobky, lékařská zařízení, vzdělávání aj. Svým klientům poskytuje služby v oblastech nezávislého ověřování, testování, inspekce, certifikace, homologace či vzdělávání. Má více než 20.000 zaměstnanců na 800 místech.

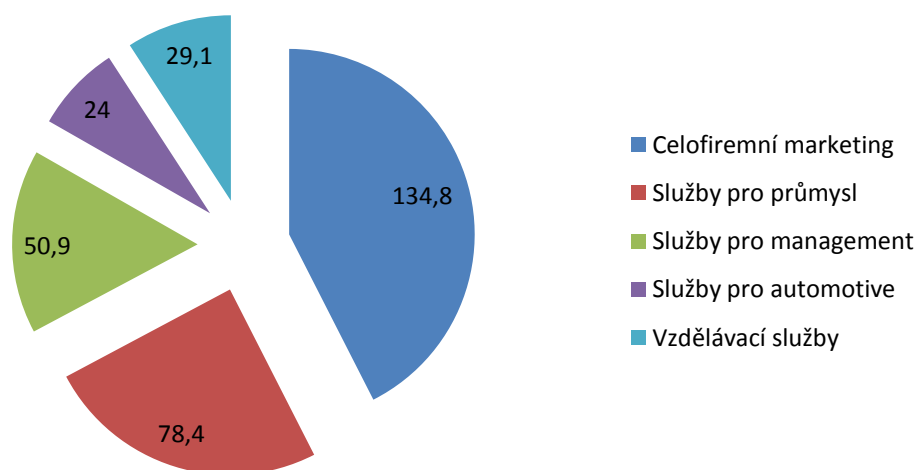
Primární náplní činnosti firmy je poskytování nezávislého ověřování a certifikace. Tyto služby umožňují jejím klientům přicházet na trh s produkty a službami, které se vyznačují vysokou mírou kvality, bezpečnosti a spolehlivosti. Tím dochází k výraznému

zlepšení konkurenceschopnosti těchto produktů a služeb jak na lokálních, tak světových trzích (TÜV SÜD Czech, 2015).

#### 4.1.2 TÜV SÜD Czech, s. r. o.

V České republice je TÜV SÜD zastoupena od roku 1995 prostřednictvím společnosti TÜV SÜD Czech s.r.o. Provozuje celkem 9 poboček, které pokrývají všechny regiony ČR. Společnost TÜV SÜD koordinuje svou činnost se státními úřady i jinými subjekty. Na základě této spolupráce získala řadu oprávnění, akreditací a autorizací k provádění své činnosti v širokém spektru odvětví. Tato pověření mají působnost nejen v České republice, ale i v zemích Evropské unie a celosvětově. Společnost tak zaručuje plnou podporu svým klientům na domácích i zahraničních trzích. Mezi její nejdůležitější tuzemské zákazníky se řadí například Škoda Auto, Siemens, Makro Cash&Carry, Tescoma, Saab Czech, MND Gass Storage aj. (TÜV SÜD Czech, 2015).

Firemní slogan „*Volba jistoty. Více hodnoty.*“, v sobě skrývá misi a filozofii společnosti, TÜV SÜD zvyšuje jistotu a tím vytváří ekonomickou hodnotu. Specialisté společnosti s hlubokými znalostmi z jednotlivých oborů, ve kterých společnost působí, přispívají včasnou a trvalou podporou procesů k optimalizaci technologií, systémů a know-how. Tím společnost posiluje konkurenceschopnost svých zákazníků na celém světě (TÜV SÜD Czech, 2010).



Obrázek 4: Marketingové investice společnosti TÜV SÜD Czech v jednotlivých odvětvích v roce 2011 v tis. eur (TÜV SÜD Czech, 2011)

## **4.2 Marketingový mix v TÜV SÜD Czech, s. r. o.**

### **4.2.1 Produkt**

Činnost společnosti TÜV SÜD Czech je v současnosti rozčleněna do několika hlavních odvětví, které řídí jednotlivé divize společnosti. Mezi hlavní oblasti působení patří testování a homologace vozidel, inspekce, nezávislé ověřování, vzdělávání, funkční bezpečnost, testování a certifikace výrobků či systémů. Dále se společnost zaměřuje na správu firemních vozových parků, e-mobilitu a e-learning.

Tradice testování a schvalování vozidel sahá v historii korporace do poloviny dvacátého století. TÜV SÜD Czech nabízí dodavatelům či výrobcům v automobilovém průmyslu komplexní služby, které jejich výrobky doprovázejí v průběhu celého životního cyklu. Počínaje přezkoumáním prvotních návrhů, přes testování a posouzení plnění legislativních požadavků až k přípravě homologačních podkladů a certifikaci. Firemní experti jsou ve svých oborech široce uznávaní a vzhledem ke své úzké spolupráci s komisemi, které vytvářejí mezinárodní normy pro automobilový průmysl, včas vědí, jakým směrem se budou jednotlivé předpisy vyvíjet. Takovéto cenné informace pak tedy mohou předávat svým klientům, kteří díky tomu mají možnost už v rané fázi vývoje předpovědět nové požadavky na produkty či procesy. Zkušební laboratoře TÜV SÜD Czech jsou akreditovány Českým institutem pro akreditaci (ČIA) a Německým dopravním úřadem (KBA) podle ISO/IEC 17025. Společnost je ke své činnosti pověřena technickou zkušebnou Ministerstva dopravy České republiky, Ministerstva dopravy, pošt a telekomunikací Slovenské republiky a institucí uznávanou mnoha zahraničními úřady (viz Příloha D).

Cílem inspekci je kontrola nastavených systémů, procesů a postupů, které mají podniku zajistit stabilní kvalitu jeho produktů. Důraz je kladen mimo jiné naplnění požadavků příslušných zákonů, předpisů a norem od zdraví, bezpečnosti a kvality přes plynulost obchodních vztahů až po sociální odpovědnost vůči životnímu prostředí a společnosti. TÜV SÜD Czech se primárně zaměřuje na inspekce infrastruktury, staveb, inspekce nainstalovaných zařízení, hygieny, auditů systému společenské odpovědnosti či inspekci zboží před a po odeslání. Pro maloobchodní sektor má v nabídce také službu mystery shopping. Kompletní seznam služeb v oblasti inspekce obsahuje Příloha E.

TÜV SÜD je světovým lídrem v testování a certifikaci výrobků spojených s nezávislým testováním identifikujícím rizika již v raném stádiu. Podniky se díky němu mohou vyhnout nadbytečným výdajům, zamezit s tím spojeným časovým prodlevám a především deklarovat dobrou pověst své značky. Společnost poskytuje testování dle mezinárodních norem a směrnic spojených s předními známkami kvality a bezpečnosti. Jedná se například o americké označení Nationally Recognised Testing Laboratory (NRTL) a označení CE a GS Evropského společenství. Jako svoji přidanou hodnotu vydává také certifikáty TÜV SÜD založené na kritériích nastavených podle mezinárodně uznávaných norem.

Stejně jako v případě produktů je mezinárodně akreditovanou společností také pro certifikaci různých manažerských systémů zajišťujících efektivní chod organizací. Kromě certifikace svým zákazníkům nabízí také nástroje a špičkovou praxi pro vyhodnocení a zlepšení pozice daného podniku. Přehled služeb poskytovaných v oblasti auditů a certifikace systémů nabízí Příloha G.



**Obrázek 5: Logo deklarující splnění požadavků normy ISO 9001 (certifikace systému managementu jakosti) (Trademarkia, 2015)**

Společnost svým firemním zákazníkům nabízí také komplexní řešení rozvoje a odborného vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím své divize Akademie TÜV SÜD Czech. Jednotlivé typy školení nabízí nejen jako veřejně otevřené s vypsányými termíny, ale také jako tzv. in-house kurzy ušité na míru konkrétnímu podniku. Kromě standardních odborných kurzů vycházejících z legislativních požadavků či norem poskytuje také školení tzv. měkkých dovedností, kterým je již dnes přikládán stejný význam jako odborným znalostem.

TÜV SÜD Czech nabízí rozsáhlé služby v oblasti funkční bezpečnosti pro výrobce v různých průmyslových odvětvích jako je např. automatizace, letectví, železnice, automobilový průmysl, zdravotnictví, strojírenství, jaderná energetika, procesní

automatizace a spotřební výrobky. Zaměstnanci společnosti zpracovávají posudky funkční bezpečnosti výrobku – hodnotí například prevenci náhodných poruch výrobku nebo jeho součástí a prevenci systémových poruch, které byly při vývoji výrobku neúmyslně navrženy. Výrobci se také mohou prostřednictvím školení a workshopů vzdělávat v oblastech standardů dle IEC 61508. TÜV SÜD provádí posuzování na základě mnoha mezinárodních norem funkční bezpečnosti, jako je ISO 26262, EN 50129, EN ISO 13849-1 a IEC 62061. Klíčovou složkou poskytovaných služeb v oblasti funkční bezpečnosti jsou pak konzultace, které pomáhají zákazníkům společnosti plnit požadavky funkční bezpečnosti již během procesu navrhování výrobků.

Kromě výše uvedených primárních činností se společnost TÜV SÜD Czech věnuje také správě vozových parků podniků a to po celou dobu životnosti, tedy od převzetí vozidel po jejich vrácení leasingovým společností a opětovný prodej. Kontroluje funkci správy vozového parku a identifikuje oblasti, kde je možné optimalizovat procesy a tedy snížit náklady, od přizpůsobení množství vozidel až po pravidelnou údržbu. Specializuje se také na e-mobilitu, tedy vývoj bezpečné a udržitelné infrastruktury pro elektrické automobily. Za dobu vlastního vývoje vyvinula také řadu vlastních metodik testování, jakou je např. TSECC (TÜV SÜD e-Car Cycle), metoda měření spotřeby elektromobilu zohledňující specifika reálného zákaznického provozu, jakými jsou třeba spotřeba klimatizace nebo topení. V roce 2013 tak například měla společnost v rámci partnerství s mladoboleslavskou automobilkou Škoda Auto v oblasti certifikací a technických služeb k dispozici vůz Škoda Octavia Green E Line, průkopnický model automobilky na poli elektromobility, aby po sedm měsíců detailně měřila spotřebu vozu a prováděla další specializované testy. Z nich pak Škoda Auto získala důležité poznatky a impulzy pro jeho další vývoj (viz Obrázek 6). Výrobci a dodavatelé, kteří si od společnosti nechávají provést nezávislé testování a certifikaci vozidel nebo jejich dílčích součástí, mohou využít také komplexní služby v oblasti e-mobility doplněné o odborná školení či semináře o technologiích elektrických pohonů (TÜV SÜD Czech, 2015).



Obrázek 6: Předání vozu Škoda Octavia Green E Line před centrálou společnosti TÜV SÜD Czech, s. r. o. (Škoda Auto, 2015)

#### 4.2.2 Cena

Při stanovení ceny nabízených produktů společnost vychází z nákladů spojených s vývojem a produkcí, distribucí a marketingovou komunikací. Z výše těchto nákladů vyplývající ze strategie společnosti – tedy zaměření se v první řadě na špičkovou kvalitu poskytovaných služeb – se odvíjí vyšší výsledná cena. Vzhledem k velikosti firem figurujících na straně poptávky, často vedoucích subjektů ve svých segmentech, je pro ně však tato vyšší cena přijatelným výdajem za vysokou odbornost a profesionalitu vykazovanou po celou dobu procesu poskytování služeb, která těmto společností napomáhá ke kvalitě jejich vlastní nabídky a tedy efektivnímu zhodnocení svých investic.

Vzhledem k silně individualizovanému procesu poskytování hodnoty ze strany TÜV SÜD Czech je stanovení finální ceny mimo jiné předmětem dohody v rámci smluvního vztahu obou zúčastněných subjektů. Při výpočtu ceny tak musí společnost brát v úvahu určitý prostor pro úpravu v závislosti na smluvených podmínkách.

Nutno říci, že ceny konkurence nejsou zásadním faktorem ovlivňujícím tvorbu cen a ačkoliv v dílčích případech, především na trhu se silným konkurentem, jako například v případě produktů vycházejících s platné legislativy, mohou vést k určité úpravě ceny, primárně se cena produktů odvíjí od prémiového statusu značky TÜV SÜD Czech na tuzemském trhu.



### 4.2.3 Distribuce

Vzhledem k povaze produktového portfolia je distribuce zajišťována prostřednictvím regionálních pracovišť, která se nacházejí ve většině krajských měst ČR. Jedná se o 9 poboček a 3 specializovaná pracoviště pro automotivní divizi strategicky umístěná v Mladé Boleslavi, Nymburku a Roztokách u Prahy (viz Obrázek 7). Jednotlivé pobočky jsou základnou specialistů zajišťujících na základě poptávky většinu z celkového portfolia poskytovaných služeb pro danou oblast. Jedná se tedy z principu služeb o přímý marketingový kanál bez účasti mezičlánků.



Obrázek 7: Pobočková síť společnosti TÜV SÜD Czech, s. r. o. (TÜV SÜD Czech, 2015)

Další část distribuce zajišťují odborné týmy operující v centrále společnosti, které se zabývají specifickými tématy, jako jsou například obnovitelné zdroje energie nebo komplexní služby pro investory a developery. V případě mezinárodních projektů na procesech poskytování služeb kooperují týmy TÜV SÜD z různých zemí, tzn. regionální struktura funguje podobně i na evropské či celosvětové úrovni.

V rámci holdingu TÜV SÜD AG jsou zároveň z pražské centrály TÜV SÜD Central Eastern Europe, s. r. o. řízena jednotlivá zastoupení holdingu v ostatních zemích střední a východní Evropy, na čemž se svou funkcí podílí i řídicí pracovníci TÜV SÜD Czech, což platí také pro oblast marketingu. Tato struktura je nicméně nadřazena společnosti TÜV SÜD Czech, s. r. o. a tudíž se jí tato práce dále nevěnuje.

#### 4.2.4 Marketingová komunikace

Základním cílem firemní komunikace společnosti TUV SÚD Czech je efektivní komerční prezentace vůči správným cílovým skupinám a s tím spojená podpora prodeje. Obsah komunikace navazuje na alokaci marketingových prostředků (viz Obrázek 5) a zabývá se tedy jak celofiremním marketingem, ve kterém společnost především vysvětluje účel a přínosy své činnosti a zároveň se zabývá komunikací značky a hodnotami, které za touto značkou stojí, tak komunikací jednotlivých produktů, respektive oblastí, na které se obchodně zaměřuje, tedy služeb pro jednotlivé průmyslové sektory trhu. Z toho vyplývá, že komunikační mix musí též pokrývat celé spektrum trhu tak, aby se informace o značce dostaly ke všem cílovým skupinám.

V rámci **reklamy** v oblasti tištěných médiích proto firma spolupracuje jak s celoplošnými ekonomickými tituly, jakými jsou například tituly vydavatelství *Economia* či *Mladá fronta*, tak s odbornými periodiky, které se věnují jednotlivým oblastem trhu, jako jsou například *Technický týdeník*, *Svět průmyslu*, *Svět plastů* a další. Obdobně pak funguje reklama v internetovém prostředí a společnost na tomto poli často spolupracuje se stejnými subjekty, jako v případě tištěných médií. Do určité míry efekt reklamy doplují odborné příspěvky firemních specialistů publikované v médiích, viz kapitola PR.

**Podpora prodeje** společnosti TUV SÚD Czech zahrnuje například účasti na důležitých veletrzích (např. Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně), tištěné materiály, jakým je například profil firmy nebo produktové brožury, klientský časopis a další materiály, které slouží k podpoře prodejních aktivit. Dále společnost v rámci podpory prodeje pořádá odborné semináře, na kterých informuje například o aktuálních či připravovaných legislativních změnách a na ně navázané povinnosti dotčených firem. Těchto seminářů se vedle odborníků účastní také obchodní zástupci, aby byli potenciálním klientům na místě k dispozici.

V oblasti **Public Relations**, jak už bylo zmíněno, se TUV SÚD Czech profiluje jako expert na jednotlivé oblasti. V systematické práci s jednotlivými médii jim nabízí jak odborná témata, tak jejich přiblížení laické veřejnosti podáním vysvětlení a uváděním praktických příkladů. V praxi totiž běžný člověk málokdy vnímá, s jakými zařízeními a technikou, včetně nároků na jejich kvalitu a bezpečnost, se v každodenním provozu setkává. Jednoduchým příkladem je cesta městského člověka za denním nákupem, během

keré je konfrontován s nespočetem objektů kladoucích si nároky technické, konstrukční, technologické, bezpečnostní, ekologické a jiné, které všechny před uvedením do provozu musely projít kontrolami a schváleními autoritami typu TÜV SÜD. V oblasti PR se tedy společnosti nabízí mnoho témat, která jsou pro média a veřejnost nejen zajímavá, ale mnohdy mají také svůj přínos či mohou zvýšit informovanost nebo působit jako prevence. Vzhledem k vysoké odbornosti a zajímavým tématům z pohledu tisku i veřejnosti vystupuje společnost jako expert pro dané oblasti, jeho odborníci tedy průběžně přispívají v jednotlivých médiích přímo v redakčních vstupech a není tak pokaždé zapotřebí investovat do reklamy, protože média se sama na TÜV SÜD Czech obrací jako na zdroj informací. Příkladem může být každoročně očekávaná statistika poruchovosti ojetých vozidel, tzv. „TÜV Report“, vycházející z výsledků kontrol STK prováděných všemi společnostmi TÜV na německém trhu. Jiným příkladem mohou být vstupy odborníků společnosti ve zpravodajstvích českých televizí či rozhlasových stanic během mimořádných událostí, jakou může být například zhoršená smogová situace, vážné nehody autobusů apod.

Typickými kanály pro firemní komunikaci jsou ekonomická a odborná média, a to jak v tištěné, tak elektronické podobě, a také rozhlasové a televizní stanice. Protože TÜV SÜD působí jako nezávislá třetí strana konstatující výstupy své práce, tedy testů, inspekcí, auditů či kontrol, nezávisle na výsledku, je pro zástupce médií důvěryhodným a nezávislým zdrojem informací. Z tohoto důvodu je pro pracovníky PR svým způsobem snazší kontakty s médii navázat a také je zaujmout a budovat si tak dlouhodobé vztahy. TÜV SÜD Czech na českém trhu vystupuje také jako autorita propagující bezpečnost a kvalitu jako jedny ze základních hodnot, které by měly splňovat všechny zde působící společnosti. Mimo jiné proto pořádá odborné a klientské akce, kterými tyto hodnoty podporuje a propaguje. Příkladem je například tzv. „Certifikát výjimečnosti“. Ten společnost každým rokem propůjčuje českým firmám napříč různými oblastmi průmyslu i služeb, které tak oceňuje za dlouhodobé úsilí o zlepšování svých služeb, procesů či produktů, přístupu k zákazníkům či zaměstnancům apod. Podmínkou pro jeho získání je úspěšné absolvování několikanásobného prověřování (TÜV SÜD Journal, 4/2014, str. 12).

V rámci **přímého marketingu** lze zmínit cílené tematické kampaně formou tzv. direct mailingu, kdy jsou dle stanovených kritérií adresně oslovovány konkrétní firmy. Pro tuto cílenou e-mailovou korespondenci je používán speciální software, ve kterém lze

sledovat a vyhodnocovat úspěšnost jednotlivých kampaní, včetně konkrétních vygenerovaných kontaktů pro obchodní zástupce.

Vzhledem ke složitosti nabízeného portfolia je velice důležitou součástí obchodního procesu **osobní prodej**. Ten v TÜV SÜD Czech probíhá prostřednictvím obchodních zástupců, kteří jsou rozmístěni v jednotlivých regionálních kancelářích tak, aby pokrývali celé území ČR. Vedle obchodních zástupců se na osobním prodeji podílejí také auditoři a inspektoři, kteří u klienta již nějakou činnost vykonávají, a to prostřednictvím tzv. cross-sellingu či up-sellingu, kdy mohou nabídnout další produkt, nebo rozšíření služeb u produktu stávajícího. Specifickou úlohu v osobním prodeji zaujímá oddělení Business Development a také management jednotlivých divizí a v jejich rámci jednotlivých průmyslových oblastí. Tyto týmy se zabývají především velkými projekty, které přesahují hranice právě mezi těmito oblastmi a kdy mnohdy dochází k jednáním na vysoké obchodní a mnohdy mezinárodní úrovni. Třešinkou na dortu jsou pak strategická partnerství, jež řeší přímo top management firmy, tedy generální ředitel, často s přizváním člena managementu z mateřské společnosti v Německu. V ČR budiž příkladem jednání s firmami jako je např. Škoda Auto, ČEZ, RWE a další.

#### 4.2.5 Lidé

Ve vysoce odborném prostředí TÜV SÜD Czech je personální obsazení týmů naprostou prioritou. Vedle oddělení, která vytvářejí zázemí pro obchodní činnost (účetnictví, controlling, HR atd.) jsou zde jednotlivé divize, jejichž personál tvoří odborníci či dokonce vědečtí pracovníci zaměřeni na svůj obor. V některých oblastech tak dochází k situacím, kdy danou pozici může vykonávat pouze několik jedinců v rámci republiky. Ve společnosti nacházejí uplatnění absolventi technických vysokých škol, někteří z nich disponující více tituly, což je někdy podmínkou pro to, aby mohli danou práci vykonávat. TÜV SÜD Czech proto také s několika vysokými školami přímo spolupracuje (např. ČVUT či VŠE). Zároveň se snaží dostát své pověsti prestižního zaměstnavatele, a to širokou škálou benefitů a služeb, které svým zaměstnancům poskytuje. Běžnou je možnost flexibilní pracovní doby, home office nebo podpora po návratu z mateřské dovolené. Důležitá je pro firmu totiž kontinuita a kvalita, nikoliv

kvantita či rychlost obsazení dané pozice. Správnou volbu takovéto strategie potvrzuje nízká fluktuace v rámci firmy.

Ve vztahu k zákazníkům je důležitá komunikace ještě před zahájením daného projektu či zakázky, protože právě tato fáze zásadně ovlivní výsledek. Jinými slovy pokud má firma splnit nějaká kritéria, která se posléze potvrdí daným certifikátem, musí se na to nejprve kvalitně připravit.

#### 4.2.6 Materiální prostředí

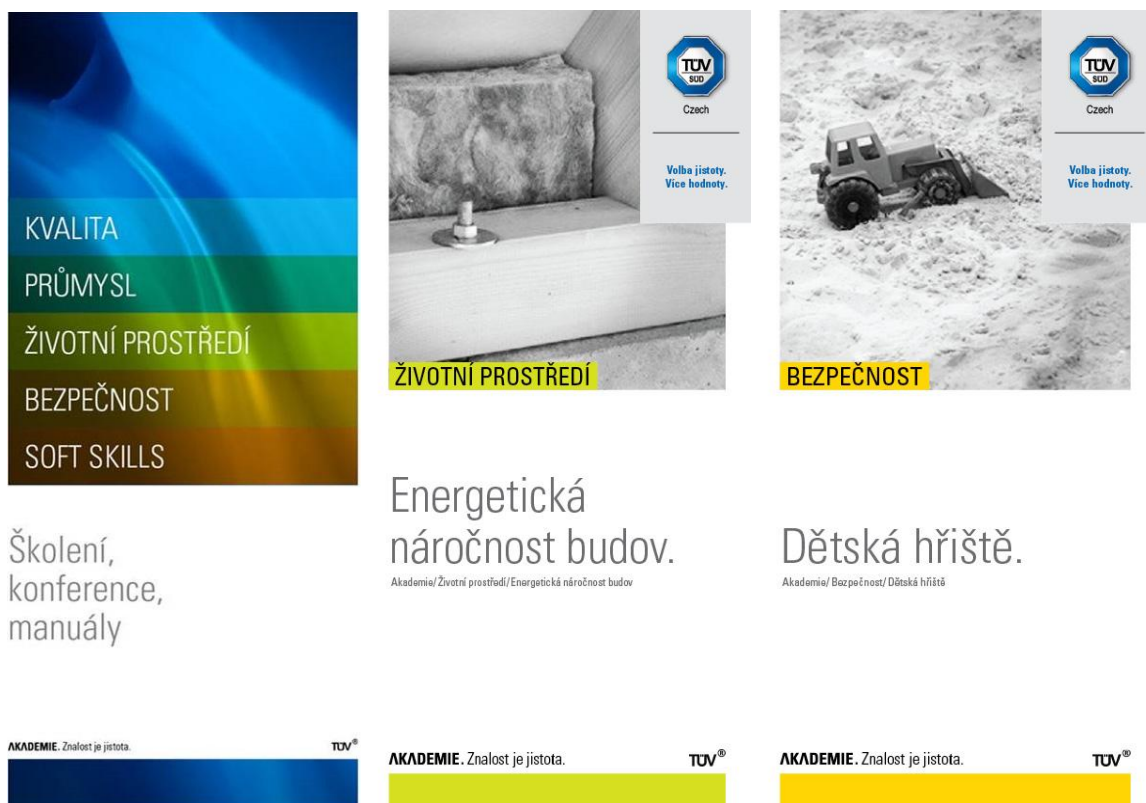
Dominanci v image společnosti TÜV SÜD tvoří její logo, protože výrazně modrý osmiúhelník, tzv. octagon, je obecně známým symbolem potvrzujícím německou kvalitu (viz Obrázek 8). Tento symbol je běžně k vidění na obalech výrobků především v německých řetězcích nebo prodejnách odebírajících německé zboží (např. Makro Cash&Carry, Lidl, Tchibo, Hornbach aj.). Z tohoto důvodu je i u služeb mimo výrobky snadná identifikace kvality spojená právě s touto značkou.



Obrázek 8 Logo a motto společnosti TÜV SÜD Czech, s. r. o. (TÜV SÜD Czech, 2010)

K materiálnímu prostředí dále patří odborné laboratoře a pobočková síť, které se vyznačují špičkovým vybavením a jednotným komunikačním stylem. Zaměstnanci disponují potřebným vybavením, ať už v oblasti technologií, techniky nebo propagačních materiálů. Zaměstnanci pracující v terénu jsou pak vždy vybaveni pracovními a ochrannými pomůckami v perfektním stavu a označenými logem společnosti. Doprava

k zákazníkovi je zajišťována kvalitní firemní flotilou vozidel, jejíž součástí jsou i speciální měřicí vozy.



Obrázek 9: Náhled layoutů propagační brožury Akademie TÜV SÜD Czech (TÜV SÜD Czech, 2010)

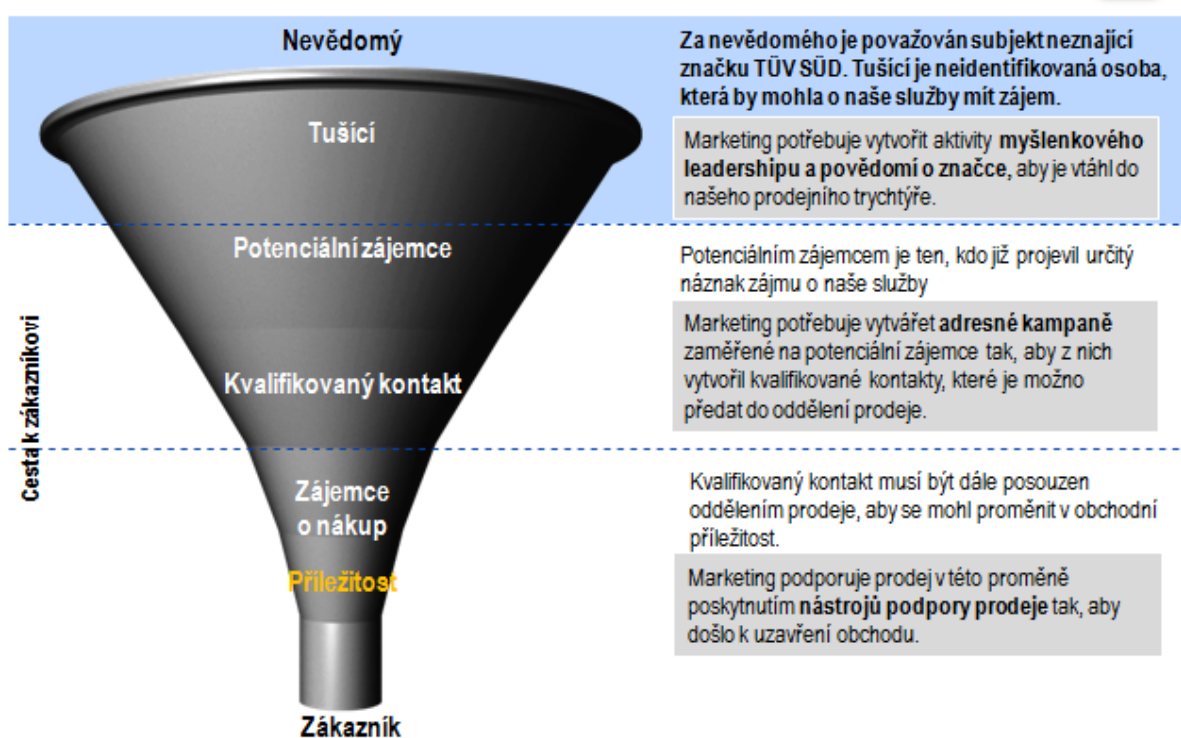
#### 4.2.7 Procesy

V rámci interakce mezi zaměstnanci TÜV SÜD Czech a potenciálními klienty během procesu poskytování služby je důležité podrobně se věnovat způsobu, jakým je zákazník o obsahu služby informován. Vzhledem k šíři portfolia je nezbytné, aby marketingové oddělení systematicky oslovovalo trh v jednotlivých segmentech a připravilo tak prostředí otevřené obchodním kontaktům (viz Obrázek 10). Tato komunikace probíhá prostřednictvím jednotlivých nástrojů marketingového mixu, viz přímý marketing, PR.

Dalším důležitým procesem je práce se zpětnou vazbou od zákazníků, kdy např. proběhla spolupráce s inspektorem či auditorem a klient projevil zájem o další či jinou službu. V této situaci musí fungovat předávání informací napříč jednotlivými odděleními v rámci společnosti.

Veškeré procesy ve společnosti TÜV SÜD Czech jsou podporovány k tomu určeným softwarem, který je neustále optimalizován, rozvíjen a inovován procesním manažerem. Tento software například generuje a automaticky zasílá tzv. úkoly přímo do počítače konkrétnímu obchodnímu zástupci. Stav plnění úkolu je pak k nahlédnutí jak nadřazeným, tak například zastupujícím kolegům. Jednotlivé obchodní případy pak lze nejen sledovat v reálném čase, ale také je zpětně analyzovat, vyhodnocovat či z nich vytvářet obchodní statistiky.

Cesta k zákazníkovi: Jak udělat z neznalého subjektu zákazníka



Obrázek 10 Cesta k zákazníkovi (TÜV SÜD AG, 2014)

### 4.3 Zhodnocení výsledků

Z údajů plynoucích z analýzy marketingového mixu společnosti TÜV SÜD lze vyvodit, že díky vysokému standardu v rámci poskytovaných služeb zastává silnou pozici na průmyslovém trhu nejen na mezinárodním poli, ale skrze své české zastoupení v rámci TÜV SÜD Czech také v tuzemsku. Ačkoliv jsou nástroje, které firmě umožňují tuto pozici v rámci daného trhu udržet, vhodně nastaveny, lze z této analýzy vyvodit některá dílčí opatření, která mohou postavení společnosti podpořit a upevnit a zároveň jí pomoci přizpůsobit se novým trendům.

Portfolio společnosti splňuje aktuální přání a požadavky průmyslových trhů, na které je cíleno. Tento fakt potvrzuje právě dominantní pozice na trhu. Celková úspěšnost produktů plyne především ze vzájemné spolupráce mezi zaměstnanci společnosti TÜV SÜD Czech a jejími zákazníky. Pracovníci výzkumných center zároveň reagují na nové trendy a z nich plynoucí požadavky trhu a společnost tak může inovovat své produkty, aby mohly nadále splňovat účel svého využití, očekávanou kvalitu a přání zákazníka.

Cena produktů plyne z prémiového postavení společnosti plynoucího z ověřeného vysokého standardu poskytovaných služeb a z výše produkčních nákladů včetně nákladů na vývoj, distribuci či marketingovou komunikaci. Posléze je upravována v rámci finální individuální dohody s konkrétním klientem. Zákazníci společnosti akceptují tuto vyšší cenu vzhledem ke kvalitě produktu, kterou za ni obdrží. Distribuce plyne přímými marketingovými kanály skrz dostatečně širokou pobočkovou síť.

Komunikační mix společnosti dostatečně pokrývá stěžejní oblasti trhu, nicméně dalo by se v této sféře uvažovat o zintenzivnění komunikace zajištěním především rozšířením interního marketingového týmu. Částečného zlepšení by bylo možné dosáhnout také zvýšenou aktivitou jednotlivých odborných pracovníků, kteří marketingovým kolegům dodávají obsahové informace. K tomu by bylo nutno nastavit odpovídající motivační prostředky. Potenciál ke zlepšení tkví také v oblasti sociálních médií, kde zatím probíhá pouze základní prezentace, ačkoliv trendy ukazují na nutnost mnohem intenzivnější komunikace v tomto prostředí. Lze však očekávat, že vzhledem k aktivitám TÜV SÜD na globální úrovni brzy dojde na realizaci intenzivnější komunikace i na tuzemském trhu, a to převzetím know-how právě z celosvětové strategie.



V oblasti procesů se jeví zásadním zaměřit se na interní komunikaci a především předávání informací a vzájemnou spolupráci mezi odbornými útvary a odděleními marketingu a prodeje tak, aby mohlo dojít k maximálnímu využití potenciálu klientského portfolia. Marketingový mix a zaměření jednotlivých aktivit nelze plánovat bez hlubší znalosti klientského prostředí, kterými disponují právě odborní pracovníci. Bez výměny informací může docházet k investicím, které zcela nemíří na správnou cílovou skupinu. Naopak odborní pracovníci nedisponují znalostmi o celém firemním portfoliu, a proto by bylo vhodnější komunikaci v dané fázi postoupit právě obchodnímu oddělení.

Vhodná koordinace jednotlivých nástrojů marketingového mixu je pouze dílčím úspěchem na cestě za prosperitou podniku. Úkolem marketingových pracovníků společnosti TÜV SÜD Czech je nadále tyto nástroje upravovat v závislosti na vývojových trendech konkrétních trhů, intenzivně spolupracovat s ostatními odděleními a udržet tak produktové portfolio na špičkové a nejaktuálnější úrovni.

## 5 ZÁVĚR

Marketing lze charakterizovat jako obchodní disciplínu pomáhající společnosti identifikovat cílový trh včetně jeho příležitostí i hrozeb, která mu zároveň dává možnost trh aktivně utvářet a prostřednictvím dílčích nástrojů o něj následně systematicky pečovat. Jeho základním východiskem je vědomí, že cíl podniku může být naplněn pouze v případě, jsou-li pochopena přání a potřeby poptávajících. Tyto potřeby musí společnost umět naplňovat lépe, než to umí její konkurence. Toto poznání kupujících pak ovlivňuje veškeré další činnosti podniku včetně vývoje nových produktů či služeb, výrobních programů, organizačních záležitostí atd.

Prostředí služeb je charakteristické mnoha specifickými vlastnostmi, jimiž se od marketingu hmotného zboží zásadně liší, mimo jiné lze zmínit nehmotnost služeb, jejich neskladovatelnost, vyšší podíl lidského faktoru, častá spoluúčast zákazníka aj. Také mezipodnikové prostředí s sebou přináší řadu specifík, především komplexnější rozhodování klientů a profesionalitu jejich jednání. To vše má zásadní dopad na způsob a průběh marketingové řízení. Poté, co firma identifikuje konkrétní tržní segmenty a určí si ty cílové, nastaví jim svůj marketingový mix na míru. Jedině tak má možnost trh efektivně oslovit prostřednictvím těch správných produktů, nastavených cen, vhodně zvolených forem distribuce a komunikačních prostředků.

Společnost TÜV SÜD globálním poskytovatelem působícím ve všech odvětvích průmyslu a služeb. Z údajů plynoucích z analýzy marketingového mixu společnosti TÜV SÜD Czech lze vyvodit, že díky vysokému standardu v rámci poskytovaných služeb zastává TÜV SÜD silnou pozici na průmyslovém trhu nejen na mezinárodním poli, ale skrze své české zastoupení také v tuzemsku. Jednotlivé nástroje marketingového mixu umožňující tuto pozici v rámci daného trhu udržet jsou nastaveny vhodně, přesto lze z této analýzy vyvodit některá dílčí opatření vedoucí k podpoře aktuálního postavení společnosti, které jí zároveň mohou pomoci přizpůsobit se novým trendům.

Rychlý vývoj moderního trhu nutí společnosti neustále optimalizovat svoji nabídku. Informační a komunikační technologie se dynamicky vyvíjejí a s nimi se mění i přání a nároky jednotlivých trhů. Společnosti musí být schopny držet s tímto vývojem krok, aby mohly díky svému marketingovému mixu i nadále úspěšně oslovovat zákazníky aktuální nabídkou.

## 6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J., 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0254-1

Jakubíková, D., 2013. *Strategický marketing – Strategie a trendy, 2. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8

Kashani, K., 2007. *Proč už neplatí tradiční marketing*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1536-7

Kotler, P., 2005. *10 smrtelných marketingových hříchů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0969-4

Kotler, P., 2001. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0016-6

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2

Vašítková, M., 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně, 2. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-5037-8

### **Internetové zdroje:**

Marketingový mix. *Materiální prostředí společnosti Kapital* [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://marketing.napovi.cz/2011/09/17/materialni-prostredi/>

Škoda Auto. *Škoda Octavia Green E Line pro TÜV SÜD Czech* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/news/2012-11-13-octavia-e-line-pro-tuv-sud-czech>

Trademarkia. *TÜV SÜD ISO 9001* [online]. (JPG). [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: [www.trademarkia.com/logo-images/tuv-sud-america-inc/tuv-sud-iso-9001-78629913.jpg](http://www.trademarkia.com/logo-images/tuv-sud-america-inc/tuv-sud-iso-9001-78629913.jpg)

TÜV SÜD Czech. *TÜV SÜD Czech, s. r. o.* [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.tuv-sud.cz/>

### **Firemní zdroje:**

McDonald's Česká republika, Praha. *MDP I, Příprava na kurz FMC*. 2011.

TÜV SÜD AG, Mnichov, Německo. *Marketing Transformation Plan 2015 – 2017*. (PPTX). 2014.

TÜV SÜD Czech, Praha. *Tactical Marketing Plan*. (XLS). 2011.

TÜV SÜD Czech, Praha. *TCZ PR & Marketing Strategy*. (PPTX). 2010.

TÜV SÜD Czech, Praha. *TÜV SÜD JOURNAL. Výjimečná kvalita si zaslouží ocenění*. [online]. (PDF). 2014, č. 4. [cit. 2015-03-03].

Dostupné z: <http://www.tuv-sud.cz/uploads/images/1417681542339429621638/tsc-journal-04-2014-04122014-web.pdf>

## 7 PŘÍLOHY

### Seznam příloh:

- Příloha A: *Dotazy pro zaměstnance TUV SÚD Czech*
- Příloha B: *Marketingové pojetí procesu poskytování hodnot*
- Příloha C: *Tvorba a poskytnutí hodnotové nabídky*
- Příloha D: *Další společnosti formálně uznávající činnost TUV SÚD Czech*
- Příloha E: *Služby společnosti TUV SÚD Czech v oblasti inspekce*
- Příloha G: *Služby společnosti TUV SÚD Czech v oblasti auditu a certifikace systémů*

**Příloha A:** *Dotazy pro zaměstnance TUV SÚD Czech, s. r. o.*

Kdo jsou zákazníci společnosti TUV SÚD Czech?

Kdo představuje přímou konkurenci pro společnost?

Jakými způsoby propaguje společnost své produkty zákazníkům?

Jaké faktory mají vliv na tvorbu ceny v TUV SÚD Czech?

Kdo se podílí na distribuci a jak distribuce probíhá?

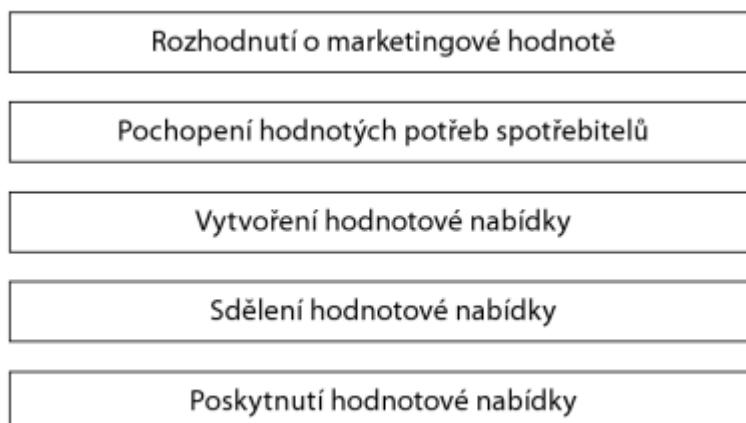
Které interní procesy považujete za stěžejní a co by bylo možné zlepšit?

Jaké aktivity vedoucí k udržení či posílení pozice společnosti aktuálně vyvíjíte?

**Příloha B:** *Marketingové pojetí procesu poskytování hodnot (Jakubíková, 2013, str. 78)*

Volba hodnoty			Předávání hodnoty					Sdělování hodnoty		
segmentace	cilové zaměření	strategie umístění hodnoty	vývoj produktu	vývoj služeb	stanovení ceny	zdroje výroba	distribuce služby	prodejní síly	podpora prodeje	peklaama
Strategický marketing			Taktický marketing							

**Příloha C:** *Tvorba a poskytnutí hodnotové nabídky (Jakubíková, 2013, str. 241)*



**Příloha D:** *Další orgány formálně uznávající činnost TÜV SÜD Czech (TÜV SÜD Czech, 2015)*

Německý dopravní úřad (KBA)

Certifikační agentura Spojeného království (VCA)

Nizozemská národní autorita (RDW)

Taiwanské testovací a certifikační centrum (VSCC)

Australská národní autorita (DoTARS)

- Prostřednictvím mezinárodní sítě expertů TÜV SÜD poskytuje podporu při certifikacích výrobků podle lokálních požadavků rozvíjejících se trhů, například INMETRO (Brazílie), GOST (Ruská federace) apod.

**Příloha E:** *Služby společnosti TÜV SÜD Czech v oblasti inspekce (TÜV SÜD Czech, 2015)*

**Letecký průmysl**

- Auditorské a inspekční služby pro poskytovatele leteckých služeb

**Automobilový průmysl & Doprava**

- Inspekce infrastruktury pro e-Mobilitu
- e-Mobilit- - inspekce během provozu
- Pravidelné technické kontroly osobních automobilů
- Služby pro nákladní vozidla

**Chemický, ropný & plynárenský průmysl**

- Služby v oblasti těžby, zpracování a distribuce

**Spotřební výrobky & maloobchod**

- Inspekce spotřebních výrobků a maloobchodu

**Zdravotnictví**

- Inspekce pro poskytovatele nemocničních a zdravotnických služeb
- Inspekce služeb řízení a kontroly kvality pro prostředky zdravotnické techniky

**Infrastruktura**

- Inspekce stavebních systémů
- Inspekce elektromechanických systémů
- Inspekce výtahů a eskalátorů
- Inspekce bezpečnostních systémů
- Inspekce mostů a inženýrských konstrukcí
- Inspekce lanových drah

- Inspekce dálnic a silnic
- Inspekce infrastruktury dopravních prostředků
- Inspekce dodávek elektrické energie
- Inspekce potrubí
- Inspekce výroby energie
- Inspekce čištění odpadních vod
- Inspekce dodávek vody

#### **Výroba & průmyslové stroje**

- Inspekce součástí a vybavení

#### **Energetika**

- Inspekční služby pro návrh a plánování konvenčních elektráren
- Inspekční služby pro konvenční elektrárny
- Inspekce součástí pro konvenční elektrárny
- Inspekční služby pro majitele a provozovatele konvenčních elektráren
- Inspekce v jaderných zařízeních a výzkumných laboratořích
- Inspekční služby pro biomasu
- Inspekční služby pro geotermální energii
- Inspekční služby pro vodní energii
- Inspekční služby pro solární energii - fotovoltaiku
- Solární energie - inspekce solárně-termálních zařízení
- Inspekční služby pro větrnou energii

#### **Nemovitosti**

- Inspekční služby pro architekty, konstruktéry a projektanty nových staveb
- Inspekční služby pro developery, vlastníky, provozovatele, dodavatele nových staveb
- Inspekční služby pro výrobce zařízení pro nové budovy
- Inspekční služby pro developery, vlastníky, provozovatele, dodavatele existujících staveb
- Inspekční služby pro výrobce zařízení pro existující stavby
- Inspekční služby pro výrobce / dodavatele stavebních materiálů a výrobků
- TÜV SÜD SCoRE

#### **Sport, volný čas & zábava**

- Inspekce dětských hřišť a jejich vybavení
- Volnočasové parky, rozvoj a inspekce prostředků
- Inspekce sportovišť a sportovních zařízení

#### **Energetická efektivita**

- Inspekce energetické efektivity nových staveb
- Inspekce energetické efektivity pro obce a kraje
- Energetická efektivita v elektrárnách
- Energetická efektivita ve výrobních závodech
- Inspekce energetické efektivity výtahových systémů



**Příloha G:** *Služby společnosti TÜV SÜD Czech v oblasti auditu a certifikace systémů (TÜV SÜD Czech, 2015)*

- FSSC 22000 - Certifikace systému managementu bezpečnosti potravin
- SCC - Safety Certificate Contractors
- ISO 22000 - Certifikace systému managementu bezpečnosti potravin
- HACCP - Certifikace systému managementu bezpečnosti potravin
- IFS, BRC - Certifikace standardů bezpečnosti potravin
- GMP+ FSA - Certifikace standardu bezpečnosti krmiv
- GLOBAL G.A.P. - Certifikace výroby zemědělských produktů
- AS/EN 9100 - Systém řízení kvality v leteckém průmyslu
- Systémy managementu kontinuity podnikání (Business Continuity Management (BCM) System)
- Business Social Compliance Initiative (BSCI)
- Certifikace uhlíkové stopy
- Kodex práce (Code of Conduct) (CoC)
- Posouzení emisního inventáře
- EN 15838 Zákaznická callcentra
- ESD S20.20 Electrostatic Discharge Control Program Standard
- Dřevozpracující, papírenský a tiskařský průmysl
- IECQ HSPM QC 080000 (IECQ Hazardous Substance Process Management) Certification
- Integrated Management Systems
- ISO 9001 - Certifikace systému managementu jakosti
- ISO 13485 Quality Management System for Medical Devices
- ISO 14001 - Certifikace systému environmentálního managementu
- ISO/IEC 20000 Certifikace managementu IT služeb
- ISO 22716 Certifikace v kosmetickém průmyslu
- ISO 26000 Sociální odpovědnost
- ISO 27001 - Certifikace systému managementu bezpečnosti informací
- ISO 50001 - Systém Managementu hospodaření s energií
- IRIS (International Railway Industry Standard) - Rail Management system
- OHSAS 18001 - Certifikace systému managementu BOZP
- Lasik-TÜV
- Responsible Recycling R2 / e-Steward Certification
- Risk Management
- SA8000® - Systém společenské odpovědnosti firem
- Safety Certificate Contractors (SCC)
- Kvalita služeb
- Dodavatelské audity
- Sustainable Certification for Bioenergy
- s@fershopping
- TL 9000 Management System for Telecommunications Industry
- TS16949 / VDA - Certifikace systémů managementu v automobilovém průmyslu
- Validation, Verification and Certification of Climate Change Projects
- Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP)