

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Možnosti cíleného marketingu u vybrané společnosti

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2016

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jan Karous / MF14

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 23.4.2016, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavní cíl - formulovat doporučení týkající se použití cíleného marketingu ve vybrané organizaci

Vedlejší cíle - určit segmentační kritéria, segmentace B2B trhu, výběr hodnotících kritérií, výběr cílového segmentu/cílových segmentů, výběr marketingového mixu

2. Výzkumné metody:

- Dotazníkový výzkum,
- Rešerše,
- Kontingenční tabulky.

3. Výsledky výzkumu/práce:

- Segmentace vymezeného trhu, ze které vzešlo pět segmentů,
- Výběr tří cílových segmentů,
- Výběr nástrojů marketingové komunikace,
- Výběr obsahu sdělení.

4. Závěry a doporučení:

- Zaměření na tři vybrané segmenty Alfa, Gamma a Delta,
- Použití vybraných komunikačních nástrojů, tedy reklamy, osobního prodeje a přímého marketingu, k oslovení vybraných segmentů formou integrované marketingové komunikace,
- Použití vybraného obsahu sdělení týkající se zejména cenového vývoje na trhu, kvality, servisu a zákaznických dnů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Cílený marketing, Marketingová komunikace, Přímý marketing, B2B trh

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

Main objective – formulation of recommendation and suggestions of using of a targeted marketing in the organization

Secondary objective – choice of segmentation variables, segmentation of B2B market, choice of evaluation criteria, choice of a targeted segment or targeted segments, choice of a marketing mix

2. Research methods:

- Survey research,
- Research
- Contingency tables

3. Result of research:

- Segmentation of the defined target,
- Choice of three targeted segments,
- Choice of marketing communications methods,
- Choice of the message content.

4. Conclusions and recommendation:

- Focus on three selected segments Alfa, Gamma and Delta,
- Use of selected communications methods (an advertising, a personal selling and a direct marketing) to reach of selected segments by an integrated marketing communication,
- Use of selected contents methods, that means especially a price trend, a quality, a service and customer days.

KEYWORDS

Targeted marketing, Marketing communication, Direct marketing, B2B market

JEL CLASSIFICATION

L61 – Metals and Metal Products
L11 – Production, Pricing and Market Structure
M31 - Marketing

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jan Karous
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 14
Název DP:	Možnosti cíleného marketingu u vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část:<ol style="list-style-type: none">2.1 Marketing2.2 Cílený marketing2.3 Etapy cíleného marketingu2.4 Specifika cíleného marketingu na průmyslovém trhu2.5 Metodika práce3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení dané organizace3.2 Postižení relevantních významných segmentačních proměnných B2B trhu3.3 Odkrytí segmentů3.4 Targeting, hodnocení atraktivity segmentů a volba cílových segmentů3.5 Positionig, návrhy marketingové orientace vůči vybraným segmentům3.6 Shrnutí výsledků práce, formulace doporučení a návrhů, diskuse postupu4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• KOTLER, P. <i>Moderní marketing: 4. evropské vydání</i>. [1. vyd.]. Praha : Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.• PELSMACKER, P. <i>Marketingová komunikace</i>. Praha : Grada, 2003, 581 s., ISBN 80-247-0254-1.• KOTLER, P., KELLER K. L. <i>Marketing management</i>. [1. vyd.]. Praha : Grada, 2007, 778 s. ISBN 978-80-247-1359-5• KOUDELKA, J. <i>Segmentujeme spotřební trhy</i>. [1. vyd.]. Praha : Professional Publishing, 2005, 145 s. ISBN 80-864-1976-2.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 18.12.2015• Zpracování teoretické části do 29.2.2016• Zpracování výsledků do 22.4.2016• Finální verze do 1.5.2016
Vedoucí práce:	doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1.12.2015

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: c=CZ, cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., o=Vysoká škola ekonomie a managementu, ou=s, title=Rektor, serialNumber=ICA-10340169, serialNumber=IDCCZ113308764

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část	3
	2.1 Marketing	3
	2.1.1 Tržní orientace společnosti	4
	2.2 Cílený marketing a jeho etapy	6
	2.2.1 Segmentace	7
	2.2.2 Proces segmentace trhu	8
	2.2.3 Koncepty segmentace trhu	9
	2.2.4 Targeting	10
	2.2.5 Positioning	10
	2.3 Specifika cíleného marketingu na průmyslovém trhu	11
	2.4 Marketingový mix	12
	2.4.1 Produkt	12
	2.4.2 Cena.....	14
	2.4.3 Distribuce	16
	2.4.4 Komunikační mix.....	17
	2.5 Metodika.....	23
3	Praktická část	26
	3.1 Charakteristika společnosti.....	26
	3.2 Vymezení trhu a postížení relevantních významných segmentačních proměnných B2B trhu	28
	3.2.1 Vymezení trhu.....	28
	3.2.2 Postížení významných segmentačních kritérií	29
	3.3 Odkrytí segmentů	32
	3.4 Rozvoj profilu segmentů	34
	3.5 Targeting, hodnocení atraktivity a volba cílových segmentů.....	40
	3.6 Positioning	46
4	Závěr	50
	Literatura	
	Přílohy	

Seznam zkratek

4P – Product, Price, Place, Promotion

4C – Customer, Cost, Convenience, Communication

CRM – Customer Relationship Management

B2B – Business to Business

B2C – Business to Customer/Consumer

OOH – Out Of Home

PR – Public Relations

PRM – Partner Relationship Management

SSC – Steel Service Centrum

USP – Unique selling proposition

Seznam tabulek

Tabulka 1 Ukázka významných kritérií

Tabulka 2 Segmentace

Tabulka 3 Segment Alfa

Tabulka 4 Segment Beta

Tabulka 5 Segment Gamma

Tabulka 6 Segment Delta

Tabulka 7 Segment Epsilon

Tabulka 8 Atraktivita segmentu Alfa

Tabulka 9 Atraktivita segmentu Beta

Tabulka 10 Atraktivita segmentu Gamma

Tabulka 11 Atraktivita segmentu Delta

Tabulka 12 Atraktivita segmentu Epsilon

Seznam grafů

Graf 1 Hodnocení nástrojů komunikačního mixu

Graf 2 Hodnocení jednotlivých typů marketingové komunikace

Seznam obrázků

Obrázek 1 Základní podnikatelské koncepce

Obrázek 2 Holistický marketing

Obrázek 3 Etapy cíleného marketingu

Obrázek 4 Proces segmentace trhu

Obrázek 5 Životní cyklus výrobku

Obrázek 6 Životní cyklus produktu, kategorie spotřebitelů dle rychlosti přijetí produktu a BCG matice

Obrázek 7 Proces osobního prodeje

Obrázek 8 Výhody přímého marketingu

Obrázek 9 Struktura poboček

1 Úvod

Konkurenční boj se odehrává stejně tak na spotřebitelském, jako na průmyslovém trhu. Ten má na rozdíl od trhu spotřebitelského svá specifika, kterými se odlišuje a kterými mohou být jak nákupní rozhodovací proces, jiná měřítka hodnocení nabídek, tak jiná efektivnost použití marketingových nástrojů k oslovení zákazníků. Trh s hutním materiálem, kde působí firma popisovaná v této práci, je velmi široký a zahrnuje mnoho různých firem s odlišným zaměřením, jinými požadavky na kvalitu materiálu, na termíny dodání a v neposlední řadě na cenový vývoj na tomto trhu. Také sortiment hutního materiálu je rozmanitý a na trhu působí jak firmy, které se snaží tento sortiment z co největší části celý pokrýt, tak firmy, které se specializují pouze na určitou část sortimentu. Tyto firmy se mohou zabývat např. pouze nerezovým materiálem, neželeznými kovy, stavebninami či plochými výrobky, konkrétně plechy či svitky. Ty hutě standardně dodávají pouze ve třech standardních nejpoužívanějších rozměrech, tedy svitky ve třech šířkách, a to šířkách 1000, 1250 a 1500 mm, a tabule v rozměrech 1000x2000, 1250x2500 a 1500x3000 mm. Vzhledem k odlišnému zaměření firem ale existuje potřeba svitků a tabulí také v jiných rozměrech, které sice hutě umí dodat také, ale pouze za speciální příplatek a navíc pouze v určitém minimálním odběrovém množství, což pro mnoho firem představuje velký problém. Tato skutečnost představuje pro firmy zabývající se právě prodejem hutního materiálu příležitost, která je ale velmi finančně náročná a proto jí nemohou využít všechny firmy. Aby bylo možné uspokojit tuto poptávku, je potřeba disponovat dělicí linkou či dělicími linkami, a to podélnou k dělení svitků a příčnou k dělení tabulí na požadované rozměry. Na trhu se vyskytují jak firmy prodávající také ostatní sortiment hutního materiálu, tak firmy zabývající se pouze právě dělením svitků. Vzhledem k tomu, že těchto firem stále přibývá, přiosťruje se konkurenční boj, který se odehrává zejména v rovině přidané hodnoty, kterou může být zejména servis při výrobě a dodání materiálu. Jedná se např. o balení materiálu a rychlost dodávek. Co se týče balení materiálu, lze uspokojit v podstatě jakoukoliv poptávku, proto rozhodujícím se stává právě rychlost dodávek. Jak je uvedeno výše, na trhu se vyskytují firmy různého zaměření, velikosti, požadavků na dodání materiálu a citlivosti na cenu. Vzhledem k výše uvedené skutečnosti o velkém počtu servisních center je nezbytné neztrácet stávající zákazníky a co nejvíce nových zákazníků získat. Aby tak mohlo být učiněno, je potřeba firmy oslovovat s nabídkami, sdělovat aktuální informace a novinky týkající se právě dodávek materiálu. Tato skutečnost se stala důvodem k výběru tématu práce.

Vzhledem k výše uvedenému je hlavním cílem práce formulovat doporučení a návrhy týkající se použití cíleného marketingu ve vybrané organizaci. Důvodem výběru cíleného marketingu je skutečnost, že ne všechny komunikační nástroje jsou právě díky specifickým průmyslového trhu účinné. K dosažení hlavního cíle práce autor ještě uvádí cíle vedlejší, kterými jsou určit segmentační kritéria, segmentace B2B trhu, výběr hodnotících kritérií, výběr cílového segmentu či cílových segmentů a výběr marketingového mixu. K uvedeným cílům se váže také struktura práce, která je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části práce se autor zabývá nejprve marketingem jako oborem zabývajícím se zkoumáním trhu a marketingovým

prostředím, ve kterém firmy působí, až po vývoj podnikatelských koncepcí. Dále autor v práci popisuje cílený marketing jako jednu z možností marketingového přístupu. Následující kapitoly jsou věnovány etapám cíleného marketingu, a to segmentaci, kde je také podrobně popsán proces segmentace trhu, dále tržní zacílení, targeting, a poslední etapa positioning. V další kapitole se autor zabývá rozdíly mezi spotřebním a průmyslovým trhem, neboť u zmíněné segmentace je potřeba rozlišovat, jaký trh bude segmentován, neboť právě segmentační kritéria se díky odlišnostem mezi těmito dvěma druhy trhů velmi odlišují. Předposlední část teoretické části práce je věnována marketingovému mixu, kde jsou v teoretické rovině popsány všechny čtyři submixy. Zvýšená pozornost je věnována přímému marketingu právě z důvodu jeho efektivnosti na průmyslovém trhu. V poslední části teoretické části práce autor uvádí metodiku, kde je uveden podrobný postup, který autor používá při vypracování této práce a při dosahování stanovených cílů uvedených výše.

V úvodu praktické části se autor věnuje popisu konkrétní organizace, ke které se práce vztahuje. Následující kapitoly se již zabývají etapami cíleného marketingu, z nichž první náleží segmentaci. Tato kapitola je rozdělena podle etap segmentace, a to na kapitoly, ve kterých autor nejprve vymezuje segmentovaný trh, dále postihuje segmentační kritéria, odkrytí segmentů a v poslední etapě rozvoj profilu segmentů. Následující kapitoly popisují autorův postup při volbě cílového segmentu/cílových segmentů a volbě marketingového mixu, který autor doporučuje jako nejvhodnější k oslovení vybraného segmentu či segmentů.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoretická část práce se nejprve zabývá popisem marketingu jako specifického oboru a marketingového prostředí, ve kterém se marketingově orientované firmy pohybují. Dále se tato část práce zabývá tržními koncepcemi, které charakterizují vývoj dosahování cílů organizací. Vzhledem k zaměření práce je také věnována pozornost cílenému marketingu a jednotlivým etapám cíleného marketingu, rozdíly mezi spotřebním a průmyslovým trhem a v neposlední řadě popisem nástrojů k dosahování žádoucího chování zákazníků známých jako 4P, tedy produktu, ceny, distribuce a komunikace. Dále je teoretická část práce zaměřena na výčet komunikačních nástrojů obsažených v komunikačním mixu, se zaměřením na přímý marketing kvůli jeho použitelnosti na průmyslovém trhu.

2.1 Marketing

Kotler a Keller (2007, str. 43) definují marketing jako naplňování potřeby se ziskem. Dle autorů se marketing zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb. Horner a Swarbrook (2003, str. 30) zase představují definici Petera Druckera, který uvádí, že: *„Marketing je mnohem širší záležitostí než prodej, ale není vůbec žádnou specializovanou aktivitou. Je přítomen v celém podniku. Je to celý podnik viděný z pohledu konečného výsledku, tedy z pohledu zákazníka. Zájem o marketing a odpovědnost za něj tedy musí prostupovat všemi oblastmi podniku.“* Autoři tuto definici doplňují o tvrzení, že by dle ní měl každý příslušník organizace za ústřední bod aktivit považovat zákazníka.

Autoři McCarthy a Perreault (1993, str. 8) ve své knize Basic Marketing rozmýšlí mezi dvěma vžitými tvrzeními. Prvním z nich je dle autorů tvrzení, že marketing je zejména prodej a reklama a druhým tvrzením, které uvádí, že marketing je výroba a dodání životní úrovně. Tyto dvě definice dle autorů rozdělují marketing na makro a mikro marketing. Autoři uvádějí, že mikro marketing je soubor aktivit týkající se organizace a makro marketing je sociální proces. Poslední definicí, kterou autor uvádí, je definice American Marketing Association z roku 2004 uvedenou na internetové stránce Media Guru, která říká, že: *„marketing je organizační funkce a sada procesů pro vytváření, komunikaci a dodání hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahu se zákazníky takovým způsobem, že z něj profituje organizace a její akcionáři.“*

Obchodní subjekty působí v určitém marketingovém prostředí (grafické zobrazení uvedeno v příloze), které lze, tak jako marketing, rozdělit na makro a mikro. Zamazolová (2009, str. 48) uvádí, že makroprostředí vytváří vnější faktory, tedy faktory sociální, technické a technologické, ekonomické a politické a právní. Kozel (2006, str. 16) doplňuje, že se jedná o faktory vůbec nebo velmi málo předvídatelné. Co se týče marketingového mikroprostředí, Zamazolová (2009, str. 53) uvádí, že interakce jednotlivých složek mikroprostředí podniku umožňuje uspokojovat potřeby jeho zákazníků. Těmito složkami jsou dle autorky podnik samotný, dodavatelé, konkurence, pomocné distribuční články, prostředníci a nakonec zákazníci a spotřebitelé.

2.1.1 Tržní orientace společnosti

Kotler a Keller (2007, str. 53) uvádí několik soupeřících tržních koncepcí, které firmy využívají k dosahování svých cílů. Těmito koncepcemi jsou podle autorů výrobní, výrobková, prodejní, marketingová a holistická marketingová koncepce. Někteří autoři holistickou marketingovou koncepcí ve svých publikacích neuvádějí, proto není na následujícím obrázku uvedena, autor ji však v popisu uvádí. Jakubíková (2013 str. 46) uvádí, že se jedná o určitý vývoj koncepcí, tedy od výrobní až k systematickému přístupu k zákazníkovi, tj. k marketingové koncepci.

Obrázek 1 Základní podnikatelské koncepce



Zdroj: Karlíček a kol. (2013, str. 22)

Podle Zamazalové (2010, str. 5) vychází výrobní koncepce z předpokladu, že zákazníci preferují snadno dostupné a levné výrobky a proto se výrobci musí koncentrovat zejména na zvýšení objemu produkce, zajištění širokého pokrytí trhu a v neposlední řadě na dosažení nižších výrobních nákladů, než jaké má konkurence. Karlíček a kol. (2013, str. 22) doplňují, že výše uvedený předpoklad platí tehdy, pokud poptávka převyšuje nabídku, daný produkt je v nedostatku a firma se tudíž snaží rozšířit výrobu a distribuci tohoto výrobku.

Výrobková koncepce dle Jakubíkové (2013, str. 46) vychází z předpokladu, že zákazníci preferují výrobky, které mají vysokou kvalitu, spolehlivost a jsou moderní. Kotler a Keller (2007, str. 53) doplňují, že kvůli požadavku na kvalitu a spolehlivost jsou firmy nuceny výrobek neustále inovovat. Autoři také uvádí, že inovovaný výrobek musí být také správně distribuován a propagován. Karlíček (2013, str. 23) ještě uvádí, že manažeři nejprve začínají produktem a teprve poté hledají poptávku.

Prodejní koncepce je dle Zamazalové (2010, str. 5) založena na předpokladu, že spotřebitelé jsou spíše pasivní, proto musí být ke koupi v podstatě přemlouvání, resp. stimulování pomocí aktivního prodeje podporovaného zejména reklamou. Jakubíková (2013, str. 46) uvádí, že cílem prodejní koncepce je prodat vše, co již bylo vyrobeno, nikoliv pouze to, co požadují zákazníci. Karlíček a kol. (2013, str. 24) doplňuje, že tento přístup může být efektivní pouze z krátkodobého hlediska, neboť produkty zastarávají a firmy nekladou dostatečný důraz na to, aby zákazníci produkty poptávali.

Kotler a Keller (2007, str. 54) uvádí, že marketingová koncepce je oproti předchozím orientovaná na zákazníka, tzn., že úkolem je najít vhodný produkt pro zákazníka, nikoliv zákazníka pro produkt. Jakubíková (2013, str. 46) doplňuje, že tato koncepce vychází z předpokladu, že firma může dosahovat svých cílů zejména díky správnému odhadnutím přání a potřeb zákazníků, které firma dokáže uspokojit lépe než konkurence. Zamazalová (2010, str. 5) uvádí několik charakteristických bodů marketingové koncepce, kterými jsou:

- orientace na zákazníka;
- orientace na cílové trhy;
- budování vztahů se zákazníka;
- koordinace všech marketingových funkcí a činností s ostatními činnostmi podniku.

Karlíček a kol. (2013, str. 25) popisuje dvě odlišné dimenze tržní orientace, která se nachází v jádru marketingové koncepce. Těmito dvěma dimenzemi jsou dle autorů reaktivní a proaktivní orientace. Rozdíl je dle autorů v tom, že reaktivní tržní orientace znamená orientaci firmy na potřeby, které si zákazníci uvědomují, naproti tomu proaktivní tržní orientace znamená orientaci firmy na potřeby, které si zákazníci neuvědomují a které žádným způsobem nevyjadřují.

Poslední koncepcí je holistická marketingová koncepce, která je dle Johnové a kol. (2008, str. 24) dynamickou koncepcí, jež se opírá o komplexní marketingový přístup k zákazníkům a trhům. Dle autorů tato koncepce zahrnuje elektronickou konektivitu a interaktivitu mezi zákazníky, firmami a spolupracujícími subjekty. Kotler a Keller (2007, str. 55) doplňují, že tato koncepce je postavena na vývoji, designu a plnění marketingových programů a procesů a že tato koncepce zastává názor, že v marketingu záleží na všem. Autoři definují čtyři složky holistického marketingu, a to vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společensky zodpovědný marketing.

Dle Johnové (2008, str. 25) znamená marketing založený na vztazích udržování kontaktu a dlouhodobého partnerství s klíčovými obchodními partnery (PRM), zákazníky (CRM), zaměstnanci, dodavateli a dalšími důležitými subjekty. Jakubíková (2013, str. 17) uvádí, že integrovaný marketing znamená, že jednotlivé marketingové aktivity jsou součástí integrovaných marketingových programů, a to kvůli tomu, aby vytvářeli, poskytovaly a sdělovali hodnotu zákazníkům. Kotler a Keller (2007, str. 57) doplňují, že tyto programy jsou tvořeny z rozhodnutí o tom, které marketingové aktivity použít. Dle autorů hovoří jeden z tradičních popisů marketingových aktivit o

marketingovém mixu, tedy koncepcím 4P a 4C, kterému se autor věnuje dále v práci. Interní marketing definuje Jakubíková (2013, str. 17) jako marketing, který zajišťuje ve firmách zastávání vhodné marketingové zásady každým pracovníkem, zejména pak vedením společnosti. Podle Johnové (2008, str. 26) společensky zodpovědný marketing posuzuje marketingové aktivity v etickém, sociálním a právním kontextu, a to z hlediska ekonomického blahobytu a dopadu na životní prostředí.

Obrázek 2 Holistický marketing



Zdroj: Kolter a Keller (2007, str. 56)

2.2 Cílený marketing a jeho etapy

Zákazníci se mohou lišit jak ve svých potřebách, požadavcích, tak v tržních projevech, ale určití zákazníci si naopak mohou být v těchto oblastech velmi podobní. Díky těmto odlišnostem, případně podobnostem, má v marketingovém přístupu zásadní význam rozhodnutí managementu společnosti, zda své marketingové aktivity zaměřit na všechny zákazníky, a to jak potenciální, tak stávající nebo zda svou činnost orientovat pouze na vybrané skupiny. Na základě těchto úvah autoři zabývající se cíleným marketingem rozlišují několik strategií, např. koncentrovaný marketing, jímž se autor blíže věnuje na jiném místě této práce. Než však firma přistoupí k rozhodnutí, jakou strategii zvolit, je nutné ještě projít několika etapami cíleného marketingu. Těmito etapami jsou segmentace, targeting, neboli tržní zacílení a následně positioning, tedy umístění svých marketingových aktivit.

Obrázek 4 Etapy cíleného marketingu



Zdroj: Kotler (2007, str. 457)

2.2.1 Segmentace

Kozel a kol. (2005, str. 27) uvádí, že smyslem analýzy trhu je najít možnosti, jak trh segmentovat, tzn. trh rozdělit do obchodně zajímavých a odlišných částí. Kotler (2007, str. 457) definuje segmentaci jako rozdělení trhu na skupiny kupujících s rozdílnými potřebami, chováním či odlišnou reakcí na marketingový mix. Podle Pelsmackera (2003, str. 127) by segmentace měla vést k velmi homogenním skupinám s předpokladem, že lidé v této skupině budou reagovat na tržní podněty stejně, ale rozdíly budou mezi danými skupinami.

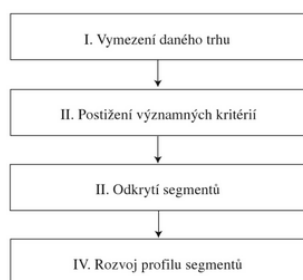
Koudelka (2005, str. 11) na základě segmentace rozlišuje dvě krajní strategické polohy. První strategií je podle autora strategie koncentrovaného marketingu, kterou autor definuje jako výběr jednoho segmentu a výlučnou orientaci přímo na spotřebitele v něm. Ryglová a kol. (2011, str. 107) doplňují, že se může jednat i o situaci, kdy je několika vybraným segmentům nabízen jeden marketingový mix. Autoři také popisují výklenkovou strategii, kterou Koudelka (2005 str. 12) zařazuje do koncentrovaného marketingu. Autoři jí definují jako obsazení volné menší části trhu, kde je neuspokojená poptávka. Koudelka (2005, str. 13) definuje druhou krajní strategii, strategii diferencovaného marketingu. Podle autora se jedná o protipól koncentrovaného marketingu a znamená výběr všech významných segmentů, přičemž každý z těchto segmentů představuje samostatný cíl se specifickým marketingovým mixem. Ryglová (2011, str. 108) uvádí jako mezipohybu mezi výše uvedenými strategiemi, a to tzv. hromadný marketing, který podle autorů znamená zaměření na všechny segmenty, kterým je nabízen veškerý sortiment. Kotler (2007, str. 458) doplňuje, že argumentem pro výběr této strategie je největší potenciální trh, nejmenší náklady a tím nižší ceny.

Pelsmacker (2003, str. 135) uvádí požadavky na efektivní segmentaci trhů. Podle autora musí být segment zejména měřitelný, aby mohly být shromažďovány informace podle segmentačních kritérií o kupní síle každého segmentu. Aby byla marketingová kampaň efektivní, uvádí autor, že daný segment musí být dostatečně velký. Koudelka (2005, str. 16) ještě doplňuje, že dané segmenty by měli být uvnitř co nejvíce homogenní, tedy co nejvíce podobné svými tržními projevy, a naopak by se segmenty měly co nejvíce svými projevy na trhu od sebe lišit, tedy být heterogenní.

2.2.2 Proces segmentace trhu

Zamazalová (2010, str. 150) uvádí čtyři úrovně procesu segmentace trhu. Nejprve se podle autorky jedná o vymezení daného trhu, následuje postižení významných kritérií, dále odkrytí segmentů a nakonec rozvoj profilu segmentů. Celý proces zobrazuje následující obrázek.

Obrázek 5 Proces segmentace trhu



Zdroj: Zamazalová (2010, str. 150)

První úrovní procesu segmentace je vymezení daného trhu. Koudelka (2005, str. 23) uvádí, že se v podstatě jedná o odpověď na otázku: Co se vlastně chystáme segmentovat? Autor dále uvádí, že v reálném tržním životě vyplývá vymezení segmentovaného trhu z tržního vývoje. Zamazalová (2010, str. 150) doplňuje, že všeobecně se vymezuje trh z pohledu kategorie produktu a geografie.

Druhá fáze, postižení významných kritérií, představuje podle Jakubíkové (2012, str. 159) proces postupného zvažování a prověřování nejrůznějších možných směrů buď diferencí nebo podobností mezi spotřebiteli. Podle Zamazalové (2010, str. 150) je třeba znát, jaké druhy tržních projevů zákazníci na daném trhu diferencují a v čem se projevují významné odchylky. Podle Koudelky (2005, str. 26) směry diferencí/podobností mezi spotřebiteli plní roli kritérií, která slouží k odkrývání segmentů. Autor dále uvádí, že lze zkoumat jak dané kritérium pomáhá vyjádřit již zmíněnou homogenitu, ale také heterogenitu segmentů. Autor ještě doplňuje, že kritéria segmentace trhu se vztahují ke spotřebnímu chování, které jsou velmi rozmanité, z čehož vyplývá členění těchto kritérií. Zamazalová (2010, str. 150) definuje základní členění, a to na kritéria vymežující a kritéria popisná. Každé z těchto kritérií jsou autorkou dále členěny. Koudelka (2005, str. 27) ještě přidává kritéria reakcí na marketingové nástroje a doplňuje, že by jsme se měli snažit u každého kritéria prověřit, do jaké míry je schopno účinně vstoupit do poznávání segmentů. Podle Jakubíkové (2012, str. 160) poznání významných kritérií nutně neznamená odkrytí segmentů. Podle autorky je třeba zvážit, která kritéria se zapojí přímo do odkrývání segmentů a které až do jejich rozvoje. Co se týče segmentačních kritérií, ty autor v této části práce popisuje pouze pro srovnání, neboť zde uváděná kritéria se týkají segmentace spotřebních trhů. Kritéria průmyslových trhů autor uvádí v kapitole týkající se srovnání spotřebních a

průmyslových trhů. Koudelka (2005, str. 5) rozděluje segmentační kritéria na tři hlavní skupiny, a to vymežující, popisná a kritéria reakcí na marketingové nástroje. Autor člení tyto skupiny dále, tedy vymežující kritéria na příčinná a kritéria užití a popisná kritéria na tradiční a netradiční. Přehledné zobrazení kritérií se stručným popisem je uvedeno v tabulce v příloze.

Třetí úroveň procesu segmentace je odкрытие segmentů. Podle Koudelky (2005, str. 28) je třeba zvážit, které proměnné se do vlastního odkrývání segmentů zapojí. Tato kritéria, která budou použita k odkrývání segmentů, nazývá autor segmentační báze. Jakubíková (2012, str. 160) doplňuje, že tato fáze by měla přinést odpověď, do jakého segmentu jací spotřebitelé patří.

Podle autorky je ale potřeba zjistit o segmentech něco více, protože v další fázi cíleného marketingu je potřeba zvolit segment/segmenty, na které se zaměřit a jaké oslovení pro který z nich zvolit. To je náplní poslední úrovně rozvoje profilu segmentů. Koudelka (2005, str. 29) ještě doplňuje, že segmentační kritéria, která nebyla použita k odkrývání segmentů, lze právě použít k rozvoji profilu segmentu, tedy k hlubšímu pochopení spotřebních zvyklostí v daném segmentu.

2.2.3 Koncepty segmentace trhu

Koudelka (2005, str. 109) uvádí dva základní přístupy k segmentaci trhu, a to přístup intuitivní a systematický. Intuitivní přístup obsahuje podle autora spolehnout se na dosavadní zkušenosti z působení na daném trhu, tudíž se lze opřít o dlouhodobé zkušenosti s působením marketingových nástrojů. Systematický přístup je na rozdíl od intuitivního založen na cílevědomém prozkoumávání různých možností poznávání segmentů a prověřování dalších potenciálních zdrojů diferencí mezi spotřebiteli. Zamazalová (2010, str. 157) doplňuje, že intuitivním přístupem lze segmentovat trh buď na základě zkušeností nebo metodou pokusu. Podle autorky lze k systematickému přístupu přistupovat buď deduktivní metodou, tedy využitím toho, jak daný trh segmentují jiní a nebo induktivní metodou, což znamená vyvíjet vlastní úsilí pro poznání tržních segmentů. Podle Koudelky (2005, str. 114) je možné induktivní segmentaci provádět přístupem a priori segmentace nebo post hoc segmentace. Nirmalya (2008, str. 40) popisuje a priori segmentaci jako metodu, kde identifikační proměnné začínají rozdělení trhu, a to podle toho, kdo je zákazníkem, a to s předpokladem, že segmenty budou odlišně reagovat na marketingové nástroje. Oproti tomu začíná podle autora post hoc segmentace využitím reakčních proměnných rozdělovacích trh, a to podle toho, jak se zákazníci chovají s tím, že výsledné segmenty budou natolik odlišné, že bude možné zákazníky identifikovat. Koudelka (2005, str. 116) ještě doplňuje, že lze k obou metodám induktivní segmentace přistupovat metodou forward nebo backward. Forward přístup podle autora znamená, že segmentační báze je převážně tvořena kritérii postihující vztah spotřebitele k produktu a kdy na základě naplnění podmínky homogenity a heterogenity vztahu k produktu postupujeme kupředu rozvíjením segmentů. Backward přístup k segmentaci definuje autor jako takový postup, kdy tvoří segmentační bázi jedna či více popisných proměnných a teprve po

odkrytí segmentů se prověřuje, zda jsou segmenty uvnitř homogenní a navenek odlišné. Všechny výše uvedené přístupy jsou graficky zobrazeny v příloze. K segmentaci trhu se využívá celá řada metod. Zamazolová (2010, str. 158) uvádí zejména obsahovou analýzu a získávání sekundárních dat pro deduktivní segmentaci a dotazování a agenturní data k induktivní segmentaci. Pro postižení významných kritérií uvádí autora např. faktorové a křížové analýzy a naopak shlukové analýzy pro odkrývání segmentů.

2.2.4 Targeting

Po fázi segmentace přichází fáze zacílení, tedy dle Kotlera (2007, str. 483) výběr a hodnocení segmentu/segmentů. Pelsmacker a kol. (2003, str. 138) doplňují, že v této souvislosti je potřeba rozhodnout, na kolik segmentů se daná firma zaměří a který segment je pro firmu nejzajímavější. Podle Karlíčka (2013, str. 115) v této fázi cíleného marketingu marketéři hodnotí tržby a ziskovost segmentů a jejich potenciální růst. Stejně tak podle autora marketéři hodnotí aktivity konkurence v daných segmentech. Kotler (2007, str. 484) uvádí, že při hodnocení segmentů je potřeba brát v úvahu nejen atraktivitu segmentu, ale také možnosti podniku. Co se týče atraktivitu segmentu, doplňuje Kotler (2007, str. 484) k výše uvedeným charakteristikám segmentů ještě tvrzení, že největší a nejrychleji rostoucí segmenty nemusí být vhodné pro každou firmu, neboť menší firmy nedisponují takovými prostředky, aby mohli tyto segmenty obsluhovat. Dále autor uvádí další faktory atraktivitu segmentů, a to vyjednávací pozici odběratelů a dodavatelů. Silnější vyjednávací pozice způsobená např. velikostí, koncentrací či malým množstvím substitutů, má podle autora vliv na nižší zisky společnosti. Jak je uvedeno výše, podle autora je nutné brát v úvahu také možnosti podniku, tedy z pohledu firmy musí odpovídat atraktivní segmenty cílům podniku, a jak je uvedeno výše, musí firma disponovat dostatečnými zkušenostmi a finančními prostředky, aby mohla firma větší segmenty obsluhovat. Jakmile firma vyhodnotí jednotlivé segmenty, následuje výběr strategie. Ty už autor uvedl v jedné z předchozích kapitol, zde autor tyto strategie pouze připomíná. Jakubíková (2013, str. 169) uvádí strategii nediferencovaného marketingu, kdy firma nebere v úvahu odlišnosti mezi segmenty, dále diferencovaný marketing, kdy se firma zaměřuje na více segmentů a přizpůsobuje nabídku každému z nich. Jako poslední strategii autorka uvádí koncentrovaný marketing, což znamená, že firma tvoří nabídku pouze jednomu segmentu nebo mikrosegmentu.

2.2.5 Positioning

Zamazalová (2010, str. 160) definuje positioning jako rozvoj koncepční marketingové práce a přístupu k segmentům. Autorka dále uvádí, že právě positioning představuje prostor pro zapojení marketingových nástrojů. Pelsmacker (2003, str. 140) doplňuje, že cílem positioningu je odlišení od konkurence v mysli zákazníků. Nirmalya (2008, str. 42) ještě uvádí, že dobrý positioning zahrnuje přípravu jedinečné prodejní propozice pro cílový segment. Výše uvedené v podstatě shrnuje definice Kotlera (2007, str. 502),

kteřý uvádí, že „*positioning je způsob, jímž je produkt definován zákazníky z hlediska důležitých atributů, místo, které produkt zaujímá v myslích zákazníků vůči konkurenčním produktům.*“ Autor dále uvádí, že zaujetí v myslí zákazníka je pro marketéry velmi důležité, neboť zákazníci si vybaví většinou pouze produkty na prvních místech produktových žebříčků. Co se týče strategie positioningu, Pelsmacker (2003, str. 142) zdůrazňuje v této fázi procesu segmentace odlišení od konkurence. Podle autora je nezbytné identifikovat hlavní konkurenty a zhodnotit přijetí konkurenčního produktu a značky zákazníky. Kotler (2007, str. 514) doplňuje, že dalším krokem je vybrat ty správné konkurenční výhody. Autor zdůrazňuje zejména dva hlavní kroky, a to kolik a jaké odlišností by měla firma zdůraznit. Autor uvádí, že pro každou značku by měla firma vybrat jeden atribut a ten zákazníkům zdůraznit. Tuto strategii nazývá Nirmalya (2008, str. 42) jedinečnou prodejní proposicí, zkráceně USP – unique selling proposition. Kotler (2007, str. 517) dále uvádí, že ne všechny odlišnosti jsou významné a proto popisuje šest kritérií, která by měly produkty splňovat:

- důležitost – užitek je zákazníky ceněný, pokud je produkt odlišný;
- osobitost – firma tuto vlastnost na rozdíl od konkurence nabízí;
- nadprůměrnost – lepší produkt, než ostatní nabízející, stejný užitek;
- přenosnost – kupujícím lze sdělit odlišnosti, kteří ji vnímají;
- prevence – tuto vlastnost konkurence nedokáže napodobit;
- zisk – díky odlišnosti firma vykazuje zisk.

Autor ještě doplňuje, že všechny snahy marketingového mixu, tedy produktu, ceny, distribuce a komunikace, musí být zaměřeny právě na podporu strategie positioningu.

2.3 Specifika cíleného marketingu na průmyslovém trhu

Jakubíková (2013, str. 50) definuje průmyslový trh jako trh, který tvoří organizace nakupující výrobky a služby za účelem další výroby a následného prodeje, pronájmu nebo dodávek ostatním firmám. Podle autorky patří na průmyslový trh také maloobchodní a velkoobchodní firmy pořizující zboží za účelem dalšího prodeje či pronájmu za účelem zisku. Kozel (2006, str. 28) doplňuje, že na průmyslovém trhu nejsou zákazníci koneční spotřebitelé, ale další firmy. Autor také uvádí některá specifika průmyslových trhů. Mezi ně podle autora patří méně, ale za to větších zákazníků, jejich geografická koncentrace, úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy, neelastická poptávka a nákupní rozhodování založené na racionalitě. Kotler a Keller (2007, str. 250) ještě doplňují dvě specifika, a to geografickou koncentrací kupců a přímé nákupy, tedy preferenci nákupu přímo od výrobce. Jakubíková (2013, str. 51) definuje dva základní typy průmyslových trhů, a to horizontální a vertikální. Podle autorky jsou horizontální trhy charakteristické tím, že dodavatel spolupracuje se zákazníky z různých odvětví a vertikální trhy naopak tím, že dodavatel oslovuje zákazníky pouze z úzce definovaných odvětví. Vzhledem k povaze práce a k velkému vlivu internetu jak v obchodě, tak v přímém marketingu, zde autor uvádí také elektronický obchod na průmyslových trzích. Ten Kotler (2007, str. 186) definuje jako použití obchodních sítí, aukčních stránek, elektronických katalogů a dalších on-line

prostředků k získání nových zákazníků, k efektivnějším uspokojování potřeb zákazníků stávajících a v neposlední řadě také k dosažení vyšší nákupní efektivity. Co se týče odlišností v segmentačních kritériích, autor zde uvádí kritéria Kotlera (2007, str. 477) a Kozla (2006, str. 28). Oba úplné výčty kritérií jsou uvedeny v příloze. Kotler a Keller (2007, str. 299) ještě přidávají dvě metody segmentace, a to segmentaci podle stadia nákupního procesu a segmentaci založenou na preferenci způsobu prodeje. Co se týče segmentace podle stadia nákupního procesu, rozlišují autoři tři typy zákazníků:

- potenciální zákazníci nakupující poprvé – dosud nenakupovali, preferují osobní komunikaci, protože katalogy a direct mailly neobsahují požadované množství informací;
- začátečníci – se svým nákupem začínají, proto chtějí dobře informované prodejce, instruktáž a srozumitelné příručky;
- zkušení – požadují rychlou komunikaci, výrobky na zakázku a vysokou technickou podporu, preferují elektronickou komunikaci.

Autoři dále rozlišují tři kategorie zákazníků rozdělených podle preferencí způsobů prodeje, a to na zákazníky:

- orientované na cenu – požadují nejnižší cenu;
- orientované na řešení – požadují poskytování rad a výhod;
- orientované na strategickou hodnotu – hledají hodnotu v podobě spoluinvestice dodavatele ve firmě zákazníka.

Kotler (2007, str. 478) doplňuje, že nejlepšími východiskem pro segmentaci jsou, stejně jako u spotřebních trhů, nákupní chování zákazníků a užitek, který produkt přináší.

2.4 Marketingový mix

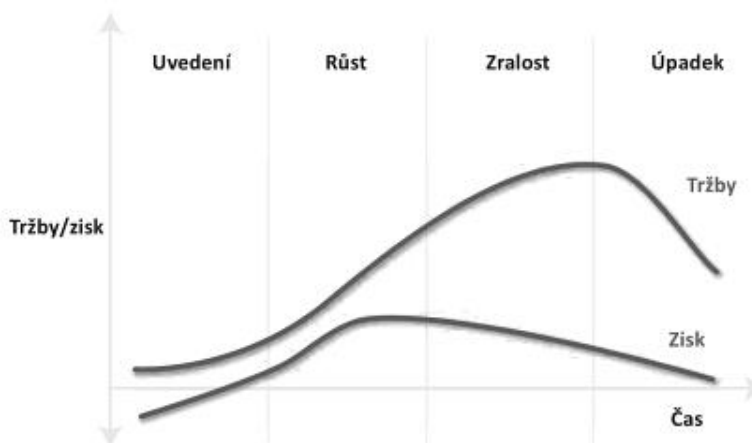
Internetová stránka Management Mania (2015) uvádí, že marketingový mix je metoda stanovení produktového portfolia a produktové strategie. Definici doplňuje internetová stránka Media Guru (2011), která uvádí, že marketingový mix je spojení čtyř marketingových nástrojů. Těmi jsou podle Příkrylové a Jahodové (2010, str. 42) výrobní politika, tvorba cen, distribuční cesty a komunikace. Kotler (2007, str. 70) doplňuje, že marketingový mix je: „*soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.*“ Autor dále uvádí, že každý nástroj musí z pohledu zákazníka přinášet firmě výhodu, proto autor navrhuje, aby firmy vnímaly čtyři složky marketingového mixu jako čtyři faktory na straně zákazníka, tedy jako 4C - hodnota pro zákazníka, cenový náklad, dostupnost a komunikace.

2.4.1 Produkt

Prvním nástrojem marketingového mixu je produkt. Kotler (2007, str. 615) definuje produkt jako cokoli, co lze nabídnout ke koupi, k použití nebo ke spotřebě. Autor uvádí, že pojmem produkt se nemyslí pouze hmotné zboží, ale i služby, osoby, místa

nebo organizace. Jakubíková (2013, str. 199) doplňuje, že právě produktu je potřeba věnovat prvořadou pozornost, a to zejména proto, že jako jediný z marketingového mixu přímo ovlivňuje zisk společnosti. Co se týče produktu jako takového, Kotler (2007, str. 616) definuje tři úrovně produktu, a to základní produkt, který tvoří základní přínosy nebo služby, které jsou skutečným účelem koupě produktu, dále vlastní produkt, tedy součástky produktu jako úroveň kvality, funkce, design atd., které zajišťují základní přínosy produktu. Jako poslední autor definuje rozšířený produkt, což jsou doplňkové služby spotřebitelům spojené se základním a vlastním produktem. Graficky jsou tyto úrovně znázorněny v příloze. McCarthy a Perreault (1993, str. 288) uvádí životní cyklus výrobku, ve kterém definují čtyři fáze, a to zavedení výrobku, dále růst, zralost výrobku a úpadek.

Obrázek 6 Životní cyklus výrobku



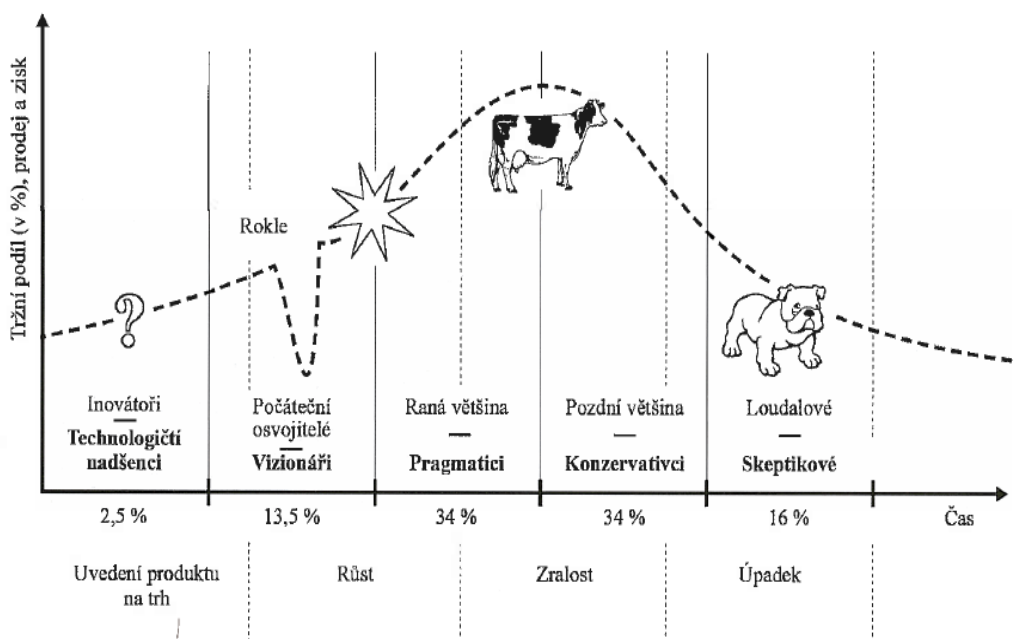
Zdroj: Karlíček a kol. (2013, str. 159)

Karlíček a kol. (2013, str. 158) dodává, že ve fázi zavedení výrobku bývá růst tržeb pomalý a zisk obvykle záporný, a to kvůli vysokým nákladům na uvedení výrobku. Autor dále uvádí, že ve fázi růstu roste poptávka po produktu a tím i tržby a zisky na rozdíl od fáze zralosti, kdy tržby rostou čím dál tím pomaleji a zisky začínají klesat. V poslední fázi úpadku dle autora již tržby klesají a produkt přestává být ziskový.

S životním cyklem a tržbami úzce souvisí pozice výrobku na trhu. Mallya (2007, str. 94) definuje čtyři skupiny výrobků, kterými jsou dojně krávy, hvězdy, otazníky a psi. Dle autora jsou dojně krávy produkty, které mají vysoké tržby, ale jejich budoucí rozvoj je limitován. Autor doplňuje, že dojně krávy by měly poskytovat investice produktům, které mají sice potenciál, ale nedostatek hotovosti, což jsou například otazníky. Dále autor definuje hvězdy jako produkty s vysokým tržním podílem, které obvykle generují značné finanční prostředky, na druhou stranu je třeba do nich vkládat další finanční prostředky, a to zejména do distribuce a reklamy. Třetí skupinou jsou dle autora otazníky, což jsou produkty nesoucí riziko, a i když mohou být ziskové, mají malý tržní

podíl. Dle autora je možné buď zlepšit svou tržní pozici, což vyžaduje další vynaložení finančních prostředků a nebo odstoupení z trhu. Poslední skupinou jsou psi, což jsou výrobky, které negenerují, ale ani nespoteblovávají velké množství finančních prostředků. Současně dle autora není velká pravděpodobnost, že by se situace u těchto výrobků změnila, protože tržní pozice výrobku je slabá a růst trhu nízký, tudíž je účelné uvažovat o stažení výrobku z výroby a trhu.

Obrázek 7 Životní cyklus produktu, kategorie spotřebitelů dle rychlosti přijetí produktu a BCG matice



Zdroj: TREND Marketing (2012)

2.4.2 Cena

Druhým nástrojem marketingového mixu je cena. Foret (2008) definuje cenu jako za produkt požadované množství peněžních jednotek. Kotler (2007, str. 748) uvádí definici v širším pojetí, a to jako souhrn hodnot, které vymění zákazníci za užitek z vlastnictví nebo užívání produktu. Podle Zamazalové (2009, str. 150) je cena druhým nejdůležitějším nástrojem, a to zejména proto, že ji lze velmi snadno měnit, čili přizpůsobovat situaci na trhu. Autorka také uvádí, že cenu lze stanovovat na základě nákladů, konkurence a poptávky. Foret (2008) doplňuje, že náklady limitují cenu zdola a poptávka limituje cenu shora. Kotler (2007, 783) uvádí také segmentované ceny, a to kvůli rozdílům mezi zákazníky a produkty. Autor rozlišuje tři formy segmentů, a to ceny pro zákaznický segment, ceny podle typu produktu a ceny podle místa. Podle Jakubíkové (2013, str. 270) ovlivňuje cenu také internet, zejména internetové aukce.

Cenových strategií existuje celá řada. Autor v této práci uvádí pouze vybrané strategie, a to strategie, které uvádí internetová stránka Business Vize (2011), které jsou graficky uvedeny v příloze:

- prémiová cena;
- penetrační strategie;
- sbírání smetany;
- ekonomická cena.

Co se týče strategie prémiové ceny, podle Zamazalové (2009, str. 154) se jedná o strategii, při níž je určující vysoká kvalita nabízených produktů. Stránka Business Vize (2011) naopak uvádí, že vysoké kvality dnes v mnoha případech nebývá dosaženo, naopak ještě do výčtu důvodu vysoké ceny přidává úspěšný marketing a omezenou dostupnost. Stránka Marketing Teacher (2011) doplňuje ještě konkurenční výhodu a uvádí, že se jedná zejména o luxusní zboží. Penetrační strategie dle stránky Marketing Teacher (2011) znamená stanovení ceny uměle nízko, aby firma získala podíl na trhu. Zamazalová (2009, str. 154) doplňuje, že se jedná o časově omezenou strategii, která je podle stránky Business Vize (2011) používána při zavádění výrobku na trh a cílem strategie je posílit tzv. word of mouth. Opačným případem je strategie sbírání smetany, která naopak dle Zamazalové (2009, str. 154) využívá vysokou cenu výrobku, a to zejména při uvedení na trh. Dle autorky je tato strategie riziková a časově omezená. Toto tvrzení podporuje stránka Marketing Teacher (2011), kde je uvedeno, že vysoká cena láká nové firmy a v důsledku zvýšené nabídky cena klesá. Na stránce je dále uvedeno, že společnosti účtují vysokou cenu díky konkurenční výhodě. Stránka Business Vize (2011) vidí konkurenční výhodu ve zbývajících složkách marketingového mixu, konkrétně v distribuci a v propagaci. Poslední cenovou strategií je strategie ekonomické či diskontní ceny. Podle stránky Marketing Teacher (2011) se jedná o strategii firem v recesi nebo o supermarketové ceny, kdy náklady na marketing a propagaci jsou na minimu. Stránka Business Vize (2011) doplňuje, že se může jednat i o málo kvalitní produkty. Stránka Marketing Teacher (2011) ještě uvádí strategie psychologické ceny, například cena 0,99 Centů místo 1 Dolaru atd. Podle internetové stránky je tento efekt způsoben tím, pokud je uvedena cena 0,99 Centů, je tato cena o řád nižší než cena 1 Dolar, což působí pozitivně na vnímání ceny spotřebiteli, kteří jakoby platí nižší cenu.

Jako poslední se autor v této části práce věnuje cenovým efektům. Jakubíková (2012, str. 239) popisuje pět efektů:

- substituční;
- Veblenův;
- Guttenbergův;
- spekulativní;
- atraktivní.

Kozel (2006, str. 211) definuje substituční efekt jako efekt vyjadřující skutečnost, že čím vyšší je zastupitelnost daného zboží jeho substituty či konkurenčními produkty, tím vyšší je obvykle cenová pružnost poptávky. Veblenův efekt podle Jakubíkové (2012,

str. 239) znamená vyšší pozitivní efekt (zejména u luxusního zboží) při vyšší ceně zboží. Autorka dále uvádí tvrzení týkající se Guttenbergova efektu, který znamená, že malé snížení ceny nevyvolává žádné reakce, naproti tomu velké snížení ceny vyvolává u zákazníků až hektickou reakci. Kozel (2006, str. 2011) doplňuje, že na tento efekt je třeba dívat se z dlouhodobého hlediska. Podle autora časté výprodeje snižují důvěru zákazníků ve výrobek a značku a mění jejich tržní pozici. Autor také uvádí, že tento efekt je typický pro výprodeje. Co se týče spekulativního efektu, Jakubíková (2012, str. 239) uvádí, že tento efekt znamená, že zákazník nemusí reagovat na změny současné, ale na očekávané změny budoucí. Poslední efekt, atraktivní efekt, se podle Kozla (2006, str. 212) projevuje tak, že zákazníci neporovnávají změny cen zboží pouze ve vztahu k jejich předcházející úrovni, ale také k cenám a jejich změnám u ostatního zboží.

2.4.3 Distribuce

Dalším komponentem marketingového mixu je distribuce. Internetová stránka Marketing Teacher (2011) uvádí, že se jedná o kanál, kterým se zboží nebo služby dostávají z výroby nebo od poskytovatele služeb k zákazníkovi. Kotler (2007, str. 957) doplňuje, že firma musí tvořit vztahy se všemi členy dodavatelského řetězce. Podle autora má tento řetězec dvě strany – dodavatele, zprostředkovatele a jejich zákazníky a marketéři se většinou zaměřují na stranu řetězce, která směřuje k zákazníkovi. Autoři McCarthy a Perreault (1993, str. 318) uvádí, že firma má na výběr mezi přímým a nepřímým dodáním produktu nebo služby zákazníkovi (graficky zobrazeno v příloze). Podle autorů je výhoda přímého dodání v úplné kontrole výrobku nebo služby od výroby či poskytnutí až po dodání zákazníkovi, a to díky absenci mezičlánků. Autoři dále uvádějí možnost rychlejší aplikace marketingového mixu a také možnost získání informací přímo od zákazníka. Kotler (2007, str. 958) uvádí, že málokterá firma využívá přímé distribuční cesty. Naopak využívají podle autora třetí osoby nebo prostředníky a snaží se vytvořit distribuční systémy, které obsahují všechny organizace, kterými musí produkt projít, než dojde k jeho konečné spotřebě. Za alternativu k budování vlastní distribuční sítě považuje Karlíček a kol. (2013, str. 220) franšízing, což je systém intenzivní spolupráce právně i finančně samostatných podnikatelů, a to franšízora, tj. poskytovatele, a franšízantů, tedy nabyvatelů, jež mají právo využívat obchodní jméno, know how atd. pro své podnikání. Jakubíková (2013, str. 261) zařazuje franšízu spolu s dobrovolnými řetězci organizovanými velkoobchodem a družstvy maloobchodníků mezi tři typy vertikálních smluvních systémů. Vedle smluvních systémů autorka uvádí ještě administrativní systém a korporáční systém. Podle autorky vertikální systémy označují pohyb výrobků od výroby ke spotřebě. Kotler (2007, str. 963) uvádí také horizontální systémy, které jsou založené na smlouvě o spolupráci mezi subjekty, které jsou v distribučním systému na stejné úrovni. Jakubíková (2013, str. 263) uvádí tři strategie intenzity distribuční strategie, a to intenzivní, výběrovou a výhradní. Intenzivní strategie je podle autorky strategie širokého proniknutí na trh, a to všemi dostupnými distribučními kanály, výběrová strategie zahrnuje výběr distribučních kanálů, a strategie výhradní se soustřeďuje na výběr jednoho nebo několika málo distributorů. Kotler (2007, str. 974) uvádí několik distribučních alternativ, z nichž autor uvádí pouze

prostředníky a zprostředkovatele. Prostředník je dle Kotlera (2007, str. 974) ten, jenž se stává vlastníkem zboží, a to mohou být velkoobchody a maloobchody. Podle Karlička a kol. (2013, str. 220) představuje velkoobchod prodej distribučním mezičlánkům ve velkých objemech, naopak maloobchod spíše prodej koncovému zákazníkovi. Kotler (2007, str. 975) dále definuje zprostředkovatele, a to jako toho, kdo reprezentuje kupující nebo prodávající stranu a neprodává zboží pod vlastní značkou.

2.4.4 Komunikační mix

Kotler (2007, str. 809) vyzdvihuje roli komunikace ve vztahu k současným i budoucím zákazníkům firmy. Podle autora je komunikace klíčovým nástrojem snahy společnosti navázat kontakt se zákazníky, a proto musí veškeré komunikační snahy tvořit konzistentní a koordinovaný komunikační program (viz příloha). McCarthy a Perreault (1993, str. 418) doplňují, že marketingoví manažeři rozhodují o tom, jakým způsobem a jakou metodou bude zpráva doručena adresátům. Podle Vysekalové a kol. (2007, str. 20) uvádí, že propagace je nadřazená všem ostatním složkám marketingového mixu a jejím cílem je ovlivňovat poznávací, motivační a rozhodovací procesy, na které chtějí firmy ve shodě s jejími záměry působit. Na komunikaci lze nahlížet z několika úhlů. Pelsmacker a kol. (2003, str. 27) rozlišuje komunikaci osobní a masovou. Podle autorů se jedná převážně o přímou komunikaci či komunikaci s interaktivními postupy nebo o osobní prodej. Autoři uvádí, že všechny ostatní nástroje komunikace představují masovou komunikaci. Svoboda (2009, str. 95) rozlišuje komunikaci nadlinkovou a podlinkovou. Podle autora zahrnuje nadlinková komunikace klasickou reklamu v médiích, tj. v televizi, rádiu, tisku, na internetu a tzv. OOH reklamu, tedy venkovní reklamu. Podlinková komunikace zahrnuje podle autora publicitu firmy formou článků a rozhovorů, dále prezentační akce a eventy, výstavy a veletrhy.

Vzhledem k tomu, že dle Kotlera (2007, str. 819) nejsou všichni zákazníci stejní, je třeba připravovat pro konkrétní segmenty a dokonce i jednotlivce speciální komunikační programy. Podle Vysekalové a kol. (2007, str. 28) odpovídá proces marketingové komunikace modelu komunikačního procesu. Celý proces komunikace podle autorů obsahuje odesílatele a příjemce, dále sdělení, informační kanál a komunikační šum. Kotler (2007, str. 819) ještě doplňuje kódování, dekódování, odezvu a zpětnou vazbu, která je pro celý komunikační proces velmi důležitá.

Vysekalová a kol. (2007, str. 20) uvádí pět forem marketingové komunikace, a to reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing. V souvislosti s výše uvedenými formami marketingové komunikace se zde autor ještě věnuje integrované marketingové komunikaci. Její potřebu odůvodňuje Kotler (2007, str. 815) tím, že spotřebitelé nerozlišují zdroje sdělení stejným způsobem jako marketéři. Podle autora se zdroje sdělení, jako televize, časopisy atd. v mysli spotřebitelů slévají. Pelsmacker a kol. (2003, str. 29) uvádí, že smyslem integrované komunikace je kombinování různých komunikačních nástrojů, které byly dříve na sobě nezávislé tak, aby bylo dosaženo synergického efektu a komunikace se stala homogenní. Autoři doplňují, že hlavní výhoda spočívá v tom, že sdělení je předáno

všem cílovým skupinám všemi vhodnými prostředky. Graficky je integrovaná marketingová komunikace zobrazena v příloze. V další části práce se autor věnuje jednotlivým složkám marketingové komunikace.

Jako první se autor věnuje reklamě. Pelsmacker (2003, str. 203) definuje reklamu jako placenou neosobní komunikaci firem, které chtějí informovat nebo přesvědčit zákazníky patřící do specifické části veřejnosti prostřednictvím médií. Vysekalová a kol. (2007, str. 21) doplňují, že reklama umožňuje prezentovat produkt, při čemž využívá všech prvků působících na smysly člověka. Autoři vidí výhodu reklamy v možnosti oslovit široké publikum, naopak za nevýhodu považují jednostrannost a neosobnost. Podle Zamazalové (2009, str. 192) má reklama okamžitou působnost na zvýšení prodeje a dlouhodobou tvorbu image. McCarthy a Perreault (1993, str. 474) člení reklamu na produktovou a firemní. Podle autorů má produktová reklama za cíl prodat produkt a firemní reklama prezentovat firemní image. Kotler (2007, str. 856) člení reklamu na informativní, přesvědčovací a komparativní. Podle autora se informativní reklama využívá k informování spotřebitelů o novém produktu, přesvědčovací reklama zase k přesvědčení spotřebitelů o tom, že daný produkt je za danou cenu v nejvyšší kvalitě. Komparativní reklama podle autora slouží k přímému porovnání jedné značky s druhou. Pro výběr médií je nutné brát v úvahu několik faktorů, mezi které Zamazalová (2009, str. 193) zahrnuje charakteristiku příjemců reklamy, počet příjemců, intenzitu reklamy a náklady. Kotler (2007, str. 866) doplňuje další faktory, a to výběr z hlavních typů médií a výběr konkrétních médií. Podle Vysekalové a kol. (2007, str. 21) lze mezi hlavní prostředky zahrnout inzerci v tisku, televizní a rozhlasové spoty, venkovní reklamu a audiovizuální snímky. Jako poslední autor zmiňuje regulaci reklamy, kterou podle Zamazalové (2009, str. 199) zajišťuje Zákon o regulaci dopravy, Obchodní zákoník, Zákon o rozhlasovém a televizním vysílání a dále směrnice Evropské unie. Podle autorky patří mezi hlavní zásady slušnost, četnost, pravdivost a společenská odpovědnost.

Dále se autor zabývá podporou prodeje. Zamazalová (2009, str. 203) definuje podporu prodeje jako poskytnutí určité výhody spotřebiteli spojené s nákupem či užitím produktu. Podle autorky je podpora prodeje často využívána s reklamou. Podle Vysekalové a kol. (2007, str. 21) zahrnuje podpora prodeje širokou paletu nástrojů, které přitahují pozornost spotřebitelů, poskytují jim informace a mohou je přivést ke koupi produktu. Podle autorky se nástroje podpory prodeje využívají zejména v situacích, kdy chce firma dosáhnout rychlé a intenzivní reakce, především okamžitého zvýšení prodeje. Dále autorka uvádí, že výsledky jsou v případě podpory prodeje většinou pouze krátkodobé a nevytvářejí trvalé preference k výrobku nebo značce. Zamazalová a kol. (2007, str. 203) uvádějí důvody pro zvyšování výdajů na podporu prodeje. Mezi ně podle autorů patří:

- managementem vnímaná jako efektivní nástroj prodeje;
- tlak na zvyšování prodejů, konkurenční prostředí;
- nízká diferenciací produktů a služeb, orientace spotřebitelů na cenu;
- zainteresovanost výrobců na prodejích vlastní značky;
- nižší účinnost reklamy.

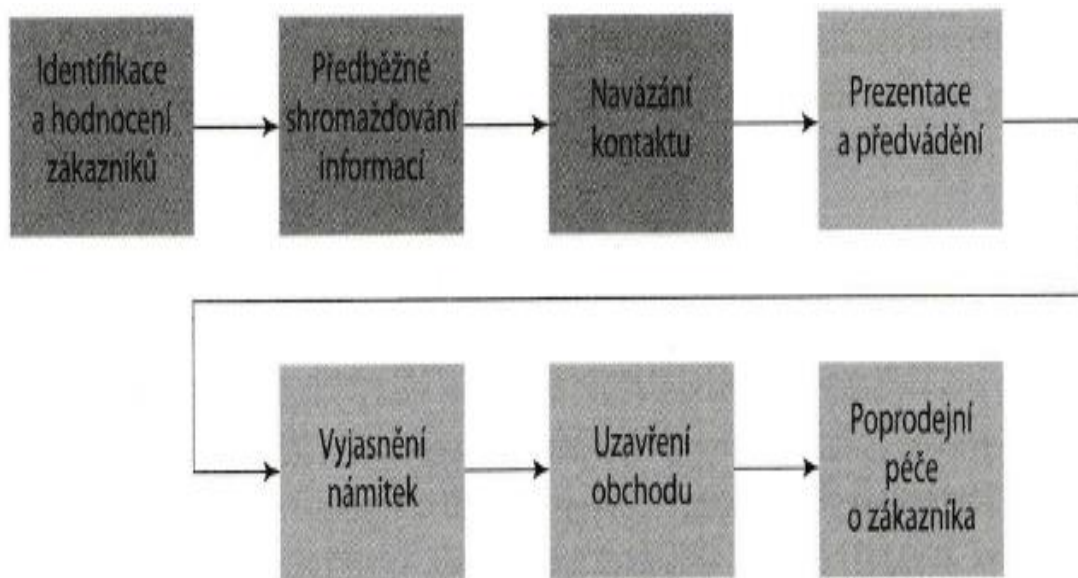
Kotler (2007, str. 880) dělí podporu prodeje na spotřebitelskou podporu, tj. slevy, kupony, bonusy a soutěže, podporu obchodníka, tedy speciální slevy, věrnostní bonusy atd., dále podporu organizací, která zahrnuje kongresy a veletrhy a jako poslední podporu prodejců zahrnující prémie, provize, soutěže a bezplatné dárky. Mezi cíle podpory prodeje patří podle Zamazalové (2009, str. 204) např. okamžité zvýšení prodejů, probuzení zájmů o nové výrobky, udržení podílu na trhu atd. Kotler (2007, str. 882) dále uvádí hlavní nástroje podpory prodeje. Podle autora se jedná o vzorky, kupony, rabat, bonusy, reklamní předměty, akce v prodejnách, soutěže, loterie a hry. Působení komunikačních nástrojů během kupního rozhodování spotřebitelů uvádí obrázek v příloze.

Autor se dále v práci zabývá vztahy s veřejností, tzv. public relations. Kotler (2007, str. 888) definuje PR jako budování vztahů s různými cílovými skupinami, a to především získáváním příznivé publicity, budováním image a odvracením nepříznivých pověstí a fám. Pelsmacker (2003, str. 302) definuje veřejnost jako skupinu lidí, kterým firma přímo produkty neprodává, ale ovlivňuje názory na produkt. Vysekalová (2007, str. 22) doplňuje, že důležitým znakem PR je důvěryhodnost. Autorka dále člení vztahy s veřejností na mezifirmní komunikaci, oborové PR, spotřebitelské a firemní PR. Podle Svobody (2009, str. 23) jsou pro komunikaci s veřejností k dispozici média jako tisková média, elektronická média, venkovní reklama, výstavy a veletrhy, internet a ostatní média jako CD, MP3 atd. Kotler (2007, str. 888) uvádí hlavní nástroje public relations. Podle autora se jedná o tiskové zprávy, proslovy, tiskové konference, dále výroční zprávy, firemní články a časopisy, také audiovizuální materiály, služby veřejnosti a sponzoring. Autor také uvádí materiály posilující firemní identitu, kterými mohou být loga, kancelářské potřeby, formuláře, vizitky a dokonce i firemní vozy. Jako poslední zde autor uvádí rozdíly mezi public relations a marketingovou komunikací. Tyto rozdíly uvádí Pelsmacker (2003, str. 302). Podle autora je marketingová komunikace na rozdíl od PR komerčně a krátkodobě zaměřena. Autor uvádí, že marketéři nebudou obětovat momentální zisk ve prospěch dlouhodobé návratnosti. Podle autora má firma s dobrou reputací lepší produkt a navíc zákazník nekoupí velmi pravděpodobně produkt od firmy, o které nic neví a jejíž produkty nezná. Jako poslední autor uvádí tvrzení, že: *„dobré vztahy s veřejností tvoří platformu úspěšné marketingové komunikace.“*

McCarthy a Perreault (2013, str. 444) spojují osobní prodej s posledním submixem marketingového mixu, tedy promotion, komunikací se zákazníkem. Podle autorů je nejlepší cesta, jak komunikovat, osobní prodej, neboť těží z výhod osobní komunikace, ale je třeba brát v úvahu, že těží také z jejích nedostatků, resp. z povahy prodejce, který musí mít určité vlohy a ovládat komunikaci tváří v tvář. Uvedené potvrzuje Vysekalová a kol. (2007, str. 21), podle kterých využívá osobní prodej zejména psychologické poznatky z verbální a neverbální komunikace. Pelsmacker a kol. (2003, str. 463) definují osobní prodej jako dvoustrannou komunikaci, jejímž obsahem je poskytování informací, udržování a vytváření dlouhodobých vztahů. Na osobním prodeji se podle Kotlera (2007, str. 920) podílejí zejména prodejní týmy, které autor dělí na vnitřní a vnější. Autor uvádí, že vnější prodejní týmy tvoří prodejci pracující v terénu, tedy ti,

kteří jezdí k zákazníkům a v podstatě provádí aktivní prodej, a vnitřní prodejní týmy tvoří prodejci komunikující z kanceláře, kteří zajišťují tzv. back office pro aktivní prodejce. Autor dále uvádí proces osobního prodeje, který je uveden na obrázku níže. Tento způsob komunikace je důležitým prvkem komunikace se zákazníky.

Obrázek 8 Proces osobního prodeje



Zdroj: Kotler a kol. (2007, str. 921)

Poslední formou komunikace je přímý marketing. Podle Kotlera (2007, str. 928) představuje přímý marketing „přímou komunikaci s pečlivě vybranými individuálními zákazníky s cílem získat okamžitou odezvu a vybudovat dlouhodobé vztahy se zákazníky.“ Autor dále uvádí, že manažeři komunikují díky přímému marketingu přímo se zákazníky a své marketingové nabídky upravují pomocí podrobných databází přímo podle potřeb úzce definovaného segmentu nebo dokonce individuálních zákazníků. Internetová stránka Marketing Teacher (2011) doplňuje, že přímý marketing je kanál volného přístupu k distribuci a komunikaci. Podle této stránky může firma využívat přímé komunikace se zákazníky bez distribučních mezičlánků, jakými jsou např. distributoři, velkoobchodníci a maloobchodníci. Dohody se tedy dle stránky provádí přímo mezi výrobcem a zákazníkem. Příkrylová a Jahodová (2010, str. 95) uvádí, že všechny tržní aktivity vytvářející přímý kontakt se zákazníkem, lze označovat též one to one marketingem nebo marketingem na míru. Podle autorek představuje přímý marketing syntézu všech nástrojů marketingu, tedy reklamy, podpory prodeje a marketingového výzkumu, v jeden proces. Podle Kotlera (2007, str. 931) začíná přímý marketing u databáze zákazníků. Podle autora se jedná o organizovaný soubor vyčerpávajících dat i o potenciálních zákaznících, a to včetně údajů o geografické poloze, demografii, psychografii a také nákupním chováním. Příkrylová a Jahodová (2010, str. 95) uvádí několik výhod přímého marketingu, které ilustruje tabulka níže.

Jednoduchý nákup je podle Kotlera (2007, str. 930) spojen s tím, že kupující nemusí hledat čas, aby získal informace od prodejce a nemusí se právě prodejci nechat přesvědčovat. S tím podle autora souvisí i pohodlný výběr a nákup zboží z domova, kdy si kupující může v klidu prohlédnout celý sortiment výrobků a ty lze velmi rychle porovnat se stejnými či ostatními produkty ostatních firem. Autor také uvádí, že přímý marketing zaznamenal významný růst na B2B trzích, a to zejména díky tomu, že se jedná o levnější alternativu osobních návštěv. Přikrylová a Jahodová uvádí také nevýhody přímého marketingu, mezi které řadí nevhodnost při komunikaci s masovým trhem. Dále autorky uvádí relativně velkou finanční náročnost při získání kvalitních databází zákazníků a také skutečnost, že potenciální zákazníci mohou vnímat nástroje přímého marketingu jako obtěžující, zvláště uchází-li se o jejich přízeň více firem najednou.

Obrázek 3 Výhody přímého marketingu

Výhody pro zákazníka	Výhody pro prodávajícího
Jednoduchý a rychlý nákup	Osobnější a rychlejší oslovení zákazníků
Pohodlný výběr zboží a nákup z domova	Přesné zacílení
Široký výběr zboží	Budování dlouhodobých vztahů se zákazníky
Důvěryhodnost komunikace	Měřitelnost odezvy reklamního sdělení a úspěšnosti prodeje
Zachování soukromí při nákupu	Utajení před konkurencí
Interaktivita – možnost okamžité odezvy	Alternativa osobního prodeje

Zdroj: Přikrylová a Jahodová (2010, str. 95)

Přikrylová a Jahodová (2010, str. 95) uvádí čtyři formy přímého marketingu, kterými jsou direct mail, telemarketing, reklama s přímou odezvou a on-line marketing. Karfíková (2008) na internetové stránce m-journal.cz definuje direct mail jako zásilku adresovanou příjemci. Kotler (2007, str. 936) doplňuje, že direct mail zahrnuje oznámení, připomínky nebo jiný předmět, jako jsou např. vzorky a katalogy. Autor dále uvádí, že direct mail je vhodný pro přímou a individuální komunikaci a umožňuje větší výběr na cílovém trhu. Přikrylová a Jahodová (2010, str. 96) uvádí, že reklamní sdělení může zadavatel ušít na míru. Karfíková (2008) doplňuje, že obsah direct mailu by měl být pojat kreativní formou, tzn. originální znění i zpracování, barevné a kreativní grafické zpracování a v neposlední řadě kvalita papíru a tisku. Přikrylová a Jahodová (2010, str. 96) dělí direct maily na adresné a neadresné. Podle autorek jsou adresné maily směřovány konkrétnímu příjemci, což vyvolává pozitivní psychologický účinek. Autorky uvádí, že se jedná např. o personalizované dopisy. Neadresná komunikace sice podle autorek nemá konkrétního příjemce, ale přesto se nejedná o masovou komunikaci, protože distribuci předcházela segmentace, tudíž je sdělení určeno vymezené skupině příjemců, jejíž výběr, tedy výběr segmentu nebo segmentů, předcházela samotnému rozhodnutí, které nástroje zvolit k oslovení vybraného segmentu či segmentů.

Další formou přímého marketingu je telemarketing. Karfíková (2008) uvádí, že telemarketing představuje způsob komunikace řízeným rozhovorem, a to buď se stávajícími, nebo potenciálními zákazníky. Autorka doplňuje, že k tomuto účelu jsou využívána call centra. Podle Příkrylové a Jahodové (2010, str. 101) jsou call centra pro firmy určitý náklad, a to i když se jedná o interní call centra. Podle autorky je interní call centrum součástí firmy a externí call centrum je samostatnou organizací, která provádí činnost pro danou organizaci na základě smlouvy. Dále autorky dělí telemarketing na aktivní, při kterém operátor volá zákazníkovi, a pasivní telemarketing, kdy operátor čeká na hovor od zákazníka. Kotler (2007, str. 936) uvádí, že telemarketing lze použít k poskytnutí informací o produktu, ale také k domluvení schůzky, k výzkumu či k budování databází nebo testování. Karfíková (2008) ještě uvádí, že pro telemarketing je důležitá databáze klientů a je nezbytné ji pravidelně aktualizovat, což představuje zřejmě jedinou obtíž této formy marketingu, za to velmi podstatnou, téměř rozhodující pro správně fungování této formy komunikace.

Následující odstavec popisuje reklamu a teleshopping s přímou odezvou. Příkrylová a Jahodová (2010, str. 102) uvádí, že se jedná o formu komunikace využívající neadresnou masovou komunikaci se spotřebiteli využívající jejich přímou reakci, která slouží k vytváření povědomí o značce, předání informace o produktu či k vytváření nákupních podnětů. Podle Karlíčka a Krále (2011, str. 95) může být formou reklamy prakticky jakékoliv médium, např. televizní spot, rádiový spot, venkovní i tištěná reklama. Podle autorů je ale nejtypičtější on-line marketing, který se snaží přivést zákazníky na požadovanou internetovou stránku či reklamní sdělení. Karfíková (2008) doplňuje, že pro on-line marketing lze využít internet či mobilní telefony. Podle autorky mohou být pro mobilní telefony využívány také SMS, MMS nebo vyzváněcí tóny. Mezi metody on-line marketingu řadí Příkrylová a Jahodová (2010, str. 104) webové stránky, vyžádaný e-mailing, newslettery a virální marketing. Karlíček a Král (2011, str. 95) uvádí jako speciální druh reklamy s přímou odezvou teleshopping, což je podle autorů televizní prezentace výrobků. Kotler (2007, str. 938) doplňuje, že během prezentace jsou potenciální zákazníci vyzívání ke koupi produktu, za což jsou následně odměněny např. v podobě dárků, další odměna zpravidla přichází při rychlém zakoupení nabízeného produktu, případně při zakoupení dvou nebo více produktů najednou. Příkrylová a Jahodová (2010, str. 103) uvádí, že reklamní spot je cenově přijatelnější než např. reklama a také je teleshopping vysílán mimo hlavní vysílací čas kvůli nízké ceně. Autorky dále uvádí, že další formou jsou celé televizní stanice zaměřené na prodej a zboží a služeb.

Kotler (2007, str. 940) ještě uvádí pojem integrovaný přímý marketing. Podle autora je integrovaný přímý marketing účinnější metodou, než používat jednotlivé formy přímého marketingu jednotlivě, což označuje jako synergický efekt. Autor vysvětluje, že integrovaný přímý marketing používá mnoho prostředků a fází, a to s jediným cílem, zlepšit míru reakce. Karlíček a Král (2011, str. 193) ale zdůrazňují, že i když se jedná o účinnější metodu, než používání jednotlivých forem přímého marketingu, umožňují jednotlivé komunikační nástroje zdůraznit přednosti a omezení každého z nich, což umožňuje marketérům rozhodnout, který nástroj je v dané situaci efektivní a který ne.

2.5 Metodika

Tématem práce je využití cíleného marketingu v konkrétní organizaci. Důvodem výběru cíleného marketingu je skutečnost, že níže popisovaný trh je velmi rozmanitý a zákazníci na tomto trhu mají specifické potřeby. Druhým faktem je velmi omezený počet pracovníků na tak velký trh. Z těchto důvodů se autor v práci zabývá cíleným marketingem. Vzhledem k tomu, že se jedná o průmyslový trh, který má svá specifika oproti trhu spotřebitelskému, viz příslušná kapitola teoretické části, má taky své požadavky na komunikaci. Například televizní spoty nemají v dané oblasti takovou účinnost jako třeba přímý marketing, nemluvě o finanční náročnosti.

V teoretické části práce autor popisuje marketingové aktivity použité v části praktické. Autor v této části práce zařazuje přímý marketing do širšího kontextu a v tomto smyslu postupuje od obecného ke konkrétnímu, tedy od tematiky marketingu jako vědy zabývající se zkoumáním trhu přes marketingovou komunikaci až k jedné z forem komunikace, tedy přímému marketingu. Autor výše uvedené v teoretické části definuje a blíže popisuje. K tomu autor používá rešerši vybraných kapitol bibliografických publikací autorů zabývajících se tematikou různých směrů a odvětví marketingu. Tyto informace doplňuje rešerší internetových stránek s tematikou marketingu.

V úvodu praktické části, popisu konkrétní organizace, k čemuž autor rovněž použil rešerši, a to internetových stránek společnosti a firemního intranetu. Co se týče dalších kapitol praktické části popisujících etapy cíleného marketingu, v první fázi cíleného marketingu, segmentaci trhu, autor postupuje v hlavních úrovních, které uvádějí autoři zabývající se problematikou cíleného marketingu. Těmito úrovněmi jsou vymezení daného trhu, postižení významných kritérií, odkrytí segmentů a rozvoj profilu segmentů. K segmentaci trhu autor využívá systematický přístup, kdy autor hledá zdroje diferencí mezi zákazníky. Vzhledem k tomu, že autor vyvíjí vlastní úsilí k segmentaci trhu, jedná se o indukivní segmentaci z pohledu a priori segmentace, neboť o přiřazení k danému segmentu rozhoduje jedna proměnná, formou forward segmentace.

Co se týče vymezení daného trhu, autor vymezuje trh produktově a geograficky. Produktové vymezení je již dáno výrobní činností Servisního centra. Jak bude uvedeno níže, společnost se zabývá prodejem a dělením hutního materiálu. Jedním z produktů, které se na tomto trhu obchodují, jsou ocelové plechy a ocelové svitky. Co se týče plechů, hutě standardně vyrábí pouze tři rozměry tabulí, z čehož vyplývá, že také tři šíře svitků. Vzhledem k potřebě trhu Servisní centrum stříhá svitky ve standardních, ale i nestandardních širších na zákazníkem specifikované rozměry tabulí, případně širše svitků. Toto zaměření Servisního centra vymezuje trh s hutním materiálem na část trhu, kde se obchodují atypické širše ocelových svitků a tabulí. Geografické členění trhu vymezuje organizační struktura organizace, která je popsána v praktické části v podkapitole pojednávající o dané organizaci.

V případě postižení významných segmentačních kritérií autor vybírá kritéria dle působnosti firmy na průmyslovém trhu z kritérií, které ve své publikaci uvádí Kotler (2007, str. 477). Hlavní charakteristikou je, že všechny firmy materiál nakupují v podstatě ze stejných hutí, čili kvalita materiálu je srovnatelná, ceny jsou také pro

všechny stejné, kvalita dělení je ve všech servisních centrech velmi podobná a konkurenční boj se odehrává v rovině přidané hodnoty, kterou mohou být balení materiálu, rychlost dodávek, širší sortimentu, množství materiálu skladem atd. Z těchto důvodů autor vybral kritéria naléhavosti dodávek, lokality, uživatelského statusu, nákupní kritérium, které autor dělí na kritéria kvality, ceny a servisu, dále velikost zakázek a loajalita. K těmto kritériím ještě autor přidává vlastní kritérium, a to kritérium výsledného produktu, kterým mohou být pouze tabule, svitek nebo mohou zákazníci odebírat jak tabule, tak i svitky. K zjištění informací o zákaznících dle výše uvedených kritérií autor využívá databázi CRM. Zjištěné informace autor zanáší do tabulky, která je rozdělena podle segmentů a uvedena v příloze.

Co se týče segmentace trhu, tu autor provádí na základě filtrace podle kritéria naléhavosti dodávek materiálu v dané tabulce, čímž autor zjistí, jaké firmy patří do jakého segmentu a také kolik firem se v daném segmentu nachází. Po vlastní segmentaci autor dle dostupných informací v tabulce blíže jednotlivé segmenty charakterizuje na základě proměnných, které nebyly použity pro vlastní segmentaci. Pro přehlednost autor vychází z již zmíněné tabulky, kterou pro potřeby rozvoje profilu segmentů upravuje. Jednotlivé úpravy jsou uvedeny v příslušné kapitole. V daných tabulkách je přehledně podle jednotlivých segmentů zobrazena bližší charakteristika, podle níž autor hodnotí atraktivitu jednotlivých segmentů. Na základě těchto informací, nákladů a možností firmy rozhoduje, které segmenty jsou atraktivní pro tržní zacílení. K doporučení, na jaké segmenty se dále zaměřit a jak vybrané segmenty oslovit, využívá autor také anonymního dotazníkového výzkumu. Ten je určen prodejcům ze všech čtyř poboček, o kterých pojednává tato práce, a to včetně prodejního týmu SSC, který má tyto čtyři pobočky na starosti. V tomto smyslu je vzorek založen na výběru prodejců z celé akciové společnosti pouze na výše uvedené čtyři pobočky. Celkově se jedná o 45 prodejců. Cílem dotazníkového výzkumu je podpořit konečnou volbu výběru cílového segmentu/segmentů a určit metody, kterými je vhodné daný segment/segmenty oslovit. Poslední dvě otázky týkající se právě oslovení vybraných segmentů jsou určeny také pro ostatní dva prodejní týmy starající se o zbylé pobočky Ferony. První otázky v dotazníku mají pouze kontrolní charakter a mají potvrdit, zda má daná pobočka opravdu zákazníky odebírající produkci SSC a zda skutečně zákazníci požadují rozdílné termíny dodání. K vyplnění dotazníku autor nepoužívá žádnou internetovou stránku, ale vytištěné dotazníky jsou rozdány prodejcům přímo. Důvodem jsou možné problémy na pobočkách se zablokováním obsahu některých internetových stránek a také skutečnost, že k dotazníku jsou přiloženy tabulky se získanými informacemi o jednotlivých segmentech, které jsou uvedeny v příslušné kapitole o rozvoji profilu segmentů. Zpracování výsledků a následné frekvenční analýzy proběhly v prostředí programu MS Excel. Na základě výše uvedeného provádí autor výběr segmentů, na které doporučuje se zaměřit. K tomuto účelu jsou autorem vytvořeny tabulky, kde autor hodnotí jednotlivé proměnné nevyužité při vlastní segmentaci, a to z hlediska toho, zda jsou podle těchto proměnných jednotlivé segmenty hodnoceny jako kladné, záporné nebo neutrální, tedy zda přispívají k atraktivitě či neatraktivitě segmentu a jakou mají v konečném hodnocení váhu. Proměnné, které jsou v podstatě pouze nezbytné k tomu, aby mohl být daný segment osloven, jsou hodnoceny váhou 1. Jedná se o proměnné

kvality a servisu. Další proměnné, které nejsou z hlediska oslovení segmentu příliš významné, jsou hodnoceny váhou 2, což jsou proměnné výsledného produktu a lokality. Poslední proměnné, tedy uživatelský status, loajalita, velikost zakázek a cena, jsou po oslovení segmentu nejdůležitější a jsou tedy hodnoceny váhou 3. Tu autor stanovuje podle nákladů, které je třeba vynaložit, aby mohl být daný segment obsluhován. Tyto váhové body jsou u každého segmentu sečteny, a to zvláště pro kladné, záporné i neutrální proměnné. Ke kladným proměnným je poté přičtena jedna desetina bodu za každého respondenta, který v dotazníku uvedl, že by se firma měla na daný segment zaměřit. Následně jsou porovnávány součty bodů u kladným a záporných proměnných, kdy vyšší součet kladných proměnných znamená hodnocení segmentu jako atraktivního a vyšší součet záporných proměnných znamená hodnocení segmentu jako neatraktivního. Vlastní výběr segmentu/segmentů provádí autor na základě nákladů a konkurence, kdy autor doporučuje zaměření na všechny atraktivní segmenty. Podrobnější popis výběru segmentů je popsán v příslušné kapitole.

Po výběru segmentů následuje doporučit, jak tyto segmenty oslovit a jaká sdělení kterému segmentu předat. K první části slouží také dotazníkový výzkum, kde respondenti nejprve vybírají nástroje marketingového mixu a poté jednotlivé formy komunikace na základě předchozího výběru. Na základě výsledků tohoto dotazníkového výzkumu autor doporučuje jednotlivé formy komunikace pro vybrané segmenty a doporučený obsah sdělení autor vybírá na základě informací získaných o jednotlivých segmentech při rozvoji profilu segmentů.

3 Praktická část

Předchozí část práce popisovala danou problematiku v teoretické rovině. Praktická část práce již řeší konkrétní situaci, a to v dané organizace. První podkapitola se zabývá právě popisem dané organizace, následující části práce se zabývají etapami cíleného marketingu a vyhodnocením segmentace a dotazníkového výzkumu.

3.1 Charakteristika společnosti

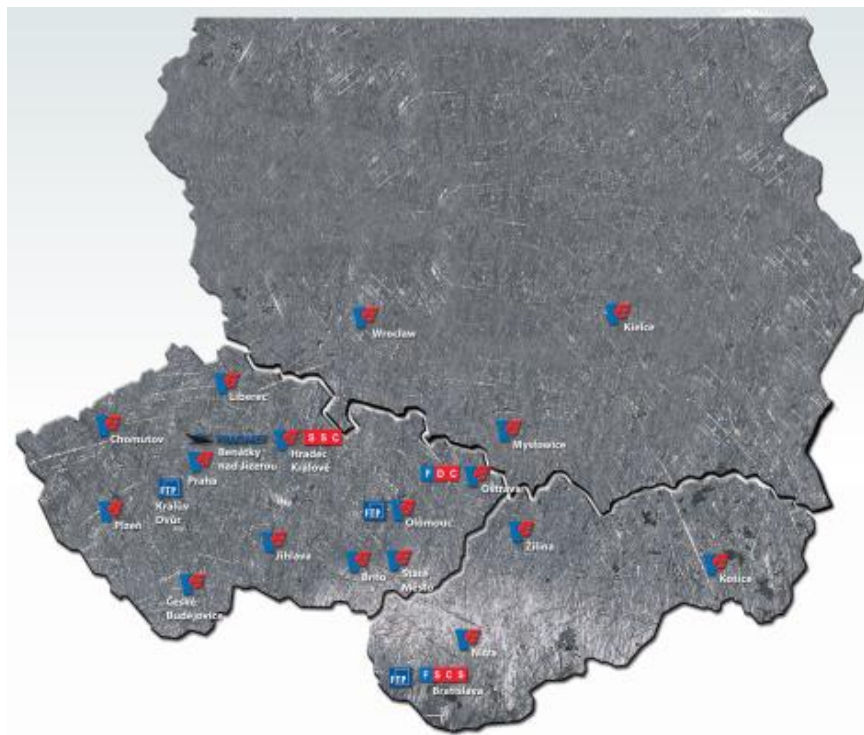
Ferona akciová společnost je organizace na bázi velkoobchodu zabývající se nákupem, skladováním, prodejem a úpravou hutního materiálu. Jedná se jak o černý hutní materiál, tak o druhovýrobky, ušlechtilou ocel a neželezné kovy. Podle internetových stránek (2016) sahá historie Ferony až do roku 1829, kdy byl založen železářský velkoobchod, který se v roce 1919 stal akciovou společností Ferra a.s. Dále následovalo období slučování s jinými podniky, z čehož vznikla v roce 1972 Ferona národní podnik. Podle internetových stránek (2016) v roce 1995 v rámci privatizačního procesu vznikla Ferona a.s. vlastněná převážně managementem firmy a od roku 2004 je 100% akcionářem společnost Steel INVESTMENTS Group a.s.

Skupina Ferona disponuje jedenácti pobočkami po celé České republice, čtyřmi pobočkami v Polsku a na Slovensku a třemi servisními centry. Ferona dále vlastní společnost Pragmet, která se zabývá dělením ocelových svitků zejména pro automobilový průmysl a také společnost FTP, což je velkoobchod s plasty. Graficky je uvedeno v příloze. Co se týče servisních center, dvě jsou v České republice, konkrétně v Hradci Králové a v Ostravě, a jedno na Slovensku, a to v Bratislavě. Pro servisní centra autor dále v práci používá zkratku SSC – Steel Service Centrum. Servisní centra v Bratislavě a v Ostravě se zabývají dělením ocelových svitků za tepla válcovaných, a to od tloušťky 3 mm do 16 mm a SSC Hradec Králové, na které je tato práce zaměřena, se zabývá dělením za studena válcovaných a pozinkovaných svitků od tloušťky 0,3 mm do tloušťky 3 mm.

Ferona má certifikovaný systém managementu kvality podle normy ISO 9001:2008. Podle internetových stránek (2016) je tento systém vymezen pro: „*Nákup, skladování, úpravu, prodej a dopravu hutního materiálu, druhovýrobků, neželezných kovů a navazujícího železářského sortimentu ve velkoobchodě.*“ SSC Hradec Králové je navíc certifikováno podle normy ISO/TS 16949:2009, a to pro podélné a příčné dělení ocelových svitků. To znamená, že v SSC lze dělit svitky jak do pásek, a to v rozmezí šířek 25-1600 mm, tak do tabulí od rozměru 300 x 300 mm do rozměru 1600 x 6000 mm. SSC disponuje ještě hydraulickými nůžkami, na kterých lze stříhat ještě menší formáty tabulí než 300 x 300 mm. I přes to, že SSC je certifikováno dle normy ISO/TS 16949:2009, tak převážná většina zákazníků není dodavatelem do automobilového průmyslu. Nejčastějšími zákazníky jsou výrobci bílé techniky, regálů, vzduchotechniky, příslušenství k zahradní a výpočetní technice, jako jsou skříně datových úložišť nebo kryty kabelů, výrobci kotlů nebo bojlerů. Standardní materiál je běžně držen skladem, ale specifický materiál je objednávan přímo pro konkrétního zákazníka.

V následující části práce se autor zabývá organizační strukturou organizace, neboť ta je nezbytná v další části práci, a to při popisu úrovních segmentace, konkrétně při vymezení segmentovaného trhu. Servisní centrum nespadá organizačně pod žádnou pobočku, ale přímo pod ústředí společnosti. Organizační struktura je uvedena v příloze. Toto zařazení se týká všech pracovníků SSC kromě prodejců. Ti organizačně spadají pod Odbor prodeje produkce SSC, tzn. také přímo pod ústředí, ale pod odbor prodeje. Graficky rovněž uvedeno v příloze. Prodejní tým tvoří šest pracovníků, tři specialisti prodeje a tři referenti prodeje. Každý specialista má k dispozici jednoho referenta a ti mají na starosti určitou oblast České republiky rozdělenou podle poboček Ferony tak, aby bylo pokryto celé území České republiky. Jeden prodejní tým má na starosti pobočky na Moravě, a to pobočky v Brně, Jihlavě, Olomouci a Ostravě. Druhý tým má na starosti pobočky v Hradci Králové a Liberci a třetí tým pobočky v Praze, Plzni, Českých Budějovicích a v Chomutově.

Obrázek 10 Struktura poboček



Zdroj: internetové stránky společnosti (2016)

Obchodníci ve svých oblastech jednak vyhledávají nové zákazníky a jednak se starají o zákazníky stávající. Obchodníci vyřizují celý proces od nákupu materiálu až po dodání zákazníkovi, kdy tyto činnosti jsou prováděny v součinnosti s útvary nákupu, s výrobou v SSC a s dopravním dispečinkem. Obchodník musí korigovat tyto procesy dle požadavku zákazníka.

3.2 Vymezení trhu a postižení relevantních významných segmentačních proměnných B2B trhu

V teoretické části autor uvádí jednotlivé úrovně procesu segmentace trhu, kterými jsou vymezení trhu, postižení relevantních segmentačních kritérií, odkrytí segmentů a rozvoj profilu segmentů. Stejně autor postupuje v praktické části. V této podkapitole autor vybírá vhodná kritéria, která budou použita buď přímo k segmentaci nebo k rozvoji profilu segmentů. Po vzoru úrovní segmentace nejdříve autor vymezuje B2B trh, který bude dále v práci segmentován.

3.2.1 Vymezení trhu

Autor vymezuje daný trh jak geograficky, tak produktově. Co se týče geografické segmentace, ta vychází z výše uvedené organizační struktury. V předchozí podkapitole autor uvádí, že každý ze tří specialistů prodeje produkce SSC má na starosti určitou územně vymezenou část České republiky. Autor se zabývá pouze územním členěním, které má na starosti třetí prodejní tým, tedy specialista prodeje a referent prodeje, a to těmi částmi trhu, které pokrývají pobočky Ferony a.s. v Praze, Českých Budějovicích, Plzni a Chomutově. Co se týče oficiálního členění podle krajů, jsou to kraje Praha, Středočeský kraj, Jihočeský kraj, Plzeňský kraj, Karlovarský a Ústecký kraj. Veškeré výsledky segmentace a dotazníkového výzkumu jsou geograficky vztaženy pouze k těmto územním oblastem, a to z důvodu, že autor je k těmto oblastem profesně zainteresován.

Produktové členění v podstatě vychází ze zaměření Servisního centra. Trh s hutním materiálem je velmi široký. Do produktů, které se na něm obchodují, patří např. betonářská, profilová a úhlová ocel, dále nosiče, druhovýrobky, ušlechtilá ocel, výrobky z neželezných kovů a v neposlední řadě ocelové plechy a svitky. Z hutí lze odebírat jak již hotové tabule, tak pouze svitky, z kterých mohou firmy tabule nastříhat, pokud disponují dělicí linkou. Za standardní formáty, které jsou mimo jiné také z hutě dodávány, jsou považovány rozměry 1000 x 2000 mm, 1250 x 2500 mm a 1500 x 3000 mm. Servisní centra jsou ale především využívána k výrobě tabulí v nestandardních rozměrech, které sice hutě umí dodat také, ale minimální odběrová množství jsou pro většinu zákazníků příliš velká a navíc příplatek, který hutě požadují, se často rovná nákladům na dělení v servisních centrech. Tyto nestandardní šíře jsou používány např. při výrobě dílů pálením na laseru, kdy si zákazník zvolí takový rozměr plechu, aby byly z výpalku co nejmenší zbytky, případně pokud u plechů či svitku potřebují rozměrové tolerance či rovinnost, které nelze při výrobě v hutí dodržet, a proto musí být okraje odstřiženy nebo na dělicí lince rovnány. Kromě tabulí lze v servisních centrech dělit svitky také na pásy ve svitku. Co se týče výrobního procesu svitků, resp. plechů, lze rozdělit výrobu na svitky, resp. plechy, za tepla válcované a za studena válcované. Za tepla válcované plechy jsou od tloušťky 2 mm až do 90 mm, oproti tomu za studena válcované jsou od tloušťky 0,3 mm do 4 mm. Za studena válcované svitky, resp. plechy, mohou být také pozinkované, což je v podstatě poddruh za studena válcovaných plechů, které hutě vyrábí, ale pouze do tloušťky 3 mm. Zde autor připomíná, že SSC Hradec

Králové stříhá svitky pouze do tloušťky 3mm a ještě uvádí, že co se týká za tepla válcovaných svitků, v SSC lze kvůli struktuře těchto svitků, stříhat pouze svitky s mořenou úpravou kvůli okujím, které při dělení zanášejí válce dělicí linky, což je důležité pro následující vymezení trhu.

Na základě výše uvedeného autor vymezuje segmentovaný trh na trh, kde se obchodují ocelové svitky a tabule v nestandardních šířkách stříhané ze svitků, a to jak za tepla válcovaných s mořenou úpravou v rozmezí tlouštěk 2-3 mm, tak i za studena válcovaných a pozinkovaných svitků v tloušťce 0,3-3 mm, a to v hlavním městě Praze, Středočeském, Jihočeském, Plzeňském, Ústeckém a Karlovarském kraji.

3.2.2 Postižení významných segmentačních kritérií

Při výběru segmentačních kritérií autor vycházel z teoretické části, kde jsou popsána kritéria B2B trhů tak, jak je uvádí Kotler (2007, str. 477). Celý výčet těchto kritérií je uveden v příloze. Zde autor pouze zdůvodňuje výběr pouze některých kritérií.

Prvním kritériem je lokalita. Toto kritérium autor vybral z důvodu, že stejné kritérium je použito pro geografické vymezení trhu. Zde má toto kritérium podrobněji poukázat na významné geografické oblasti, kde jsou situovány buď firmy s již vybudovanými vztahy a pravidelnými odběry nebo firmy slibující určitý potenciál. Toto kritérium je důležité z hlediska dostupnosti, která se odráží v ceně dopravy a termínu dodání.

S výše uvedeným souvisí také kritérium uživatelský status. Pokud je zákazník častým odběratelem, lze z několika malých zakázek složit jednu velkou přímo na jeden návěs, čímž se ušetří peníze za dopravu a také zrychlí dodání zákazníkovi, neboť materiál nemusí být skládán na příslušné pobočce, ale lze ho poslat přímo z SSC k zákazníkovi.

Dalším kritériem, které autor vybral, jsou nákupní kritéria, a to kritérium ceny, kvality a servisu. Tato kritéria nefungují jako konkurenční výhoda, ale spíše jako nezbytnost, neboť jak je uvedeno výše, matiční svitky mají všechny servisní centra ze stejných hutí, které vyhláší pravidelně bázovou cenu, která je pro všechny stejná a přírůžkovník je také pro všechny stejný. Kvalita dělení je také srovnatelná a servis je zákazníkovi servisními centry poskytován takový, jaký se přeje, aby danou zakázku dostali.

Velikost zakázek také souvisí s již zmíněným, tedy s náklady na dopravu a termínem dodání. Pokud firma odebírá větší objemy, lze materiál zavážet celým návěsem, což přináší výhody výše uvedené. Dále souvisí úspora nákladů také s výrobou, konkrétně s tím, pokud firma odebírá větší množství než např. pět tun materiálu, lze rozstříhat celý svitek, tudíž se nemusí svitek uklízet zpět a znovu balit, čímž se zejména v zimním období předchází riziku koroze materiálu.

Kritérium loajality souvisí zejména s budováním vzájemně prospěšných vztahů a také s cenovými bonusy. V neposlední řadě má vybudovaný vztah se zákazníkem také velmi cenou informační hodnotu např. při tzv. last call. Dále je při dobrém vztahu se zákazníkem také lepší řešení případných neshod a nápravných opatření nebo větší ochota z obou stran při řešení nestandardních situací či požadavků.

Výše uvedená kritéria podle Kotlera doplňuje autor vlastním kritériem, a to kritériem finální podoby produktu, tedy svitku, tabule nebo kombinací obou uvedených. Dané členění zákazníků podle toho, jakou podobu má finální produkt rovněž souvisí s již několikrát zmíněným termínem dodání, neboť podélná linka (výsledný produkt je tedy svitek) má zpravidla kratší termín výroby a pokud je materiál třeba stříhat jak na podélné, tak i příčné lince, je potřeba při posunutí zakázek odsunout zakázky na obou linkách, což bývá někdy velký problém.

Jako jediné kritérium vlastní segmentace, resp. jako a priori segmentační proměnná, jež tvoří segmentační bázi a odkrývá segmenty, bude využito kritérium naléhavosti. Toto kritérium již bylo několikrát zmíněno výše a důvodem jeho použití při segmentaci je jednak to, že toto kritérium nejčastěji rozhoduje o přidělení zakázky, ale také stále větší počet konkurenčních servisních center, které nabízí termíny dodání mnohem kratší, než jaké nabízí SSC Hradec Králové.

Tabulka 1 Ukázka tabulky významných kritérií

ZÁKAZNÍK	LOKALITA	UŽIVATELSKÝ STATUS	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM CENY
ZÁKAZNÍK 1	Praha	častý uživatel	ano
ZÁKAZNÍK 2	Praha	méně častý uživatel	ano
ZÁKAZNÍK 3	České Budějovice	středně častý uživatel	ano
ZÁKAZNÍK 4	Plzeň	méně častý uživatel	ano
ZÁKAZNÍK 5	Chomutov	častý uživatel	

Zdroj: CRM dané firmy, vlastní tvorba

Prvním kritériem je LOKALITA. O zařazení zákazníků do dané lokality rozhoduje pobočka, pod kterou organizačně spadají. Toto členění je podrobněji uvedeno v předchozí části práce, proto se jím autor na tomto místě již více nezabývá.

Segmentační kritérium UŽIVATELSKÝ STATUS rozděluje zákazníky na časté uživatele, středně časté uživatele a méně časté uživatele. O přiřazení zákazníků rozhoduje frekvence nákupů. Jako častý uživatel je považován zákazník, který odebírá materiál minimálně jednou měsíčně, a to každý měsíc bez výjimky. Středně častý uživatel je zákazník, který odebírá materiál nepravidelně a to maximálně každé dva měsíce. Zákazník, jehož odběry jsou minimálně v rozmezí od dvou měsíců a více, je hodnocen jako méně častý uživatel.

Dalším kritériem jsou NÁKUPNÍ KRITÉRIA. Zde autor uvádí tři nejvyžadovanější požadavky zákazníků. Těmi jsou cena, kvalita a servis (balení, označení materiálu, způsob uložení materiálu na autě atd.). Co se týče ceny, jsou jako zákazníci citliví na cenu hodnoceni ti, kteří pravidelně požadují snížení cen z vlastní iniciativy. To

znamená, že sami kontaktují prodejce a požadují snížení cen např. z důvodu snížení ceny na trhu nebo kvůli snížení ceny finálního výrobku. Do této kategorie tudíž nespádají zákazníci, kteří sami vůbec snížení cen nepožadují nebo požadují, ale až na základě podnětu od konkurence, tzn., že konkurence kontaktuje zákazníka a nabídne mu nižší cenu, než má doposud a zákazník tudíž tento požadavek přenesse na Feronu, aby mohl od ní dále odebírat materiál. Co se týče kvality, zde jsou zákazníci rozděleni na dvě kategorie, a to na zákazníky, kteří požadují kvalitní materiál bez povrchových vad, koroze nebo vnitřního pnutí. Tito zákazníci používají materiál např. na lakování, na pohledové díly, na pálení na laseru atd. Druhou skupinou jsou zákazníci, kteří netrvají na bezvadné kvalitě materiálu, což se samozřejmě odvíjí, stejně jako v předchozím případě, na použití materiálu. U těchto zákazníků jsou dovoleny např. lehce poškrábaný povrch, povrchová koroze, pasivace atd. Posledním kritériem je servis. Zákazník je hodnocen jako citlivý na servis tehdy, pokud požaduje jiné než standardní služby, a to buď při výrobě materiálu v huti (např. zúžené rozměrové tolerance), při výrobě v SSC (např. měření zinkové vrstvy vstupního svitku), při balení materiálu (např. jiné rozměry trámku palety) nebo při dopravě materiálu (např. speciální uložení materiálu na autě).

Podle kritéria VELIKOST ZAKÁZEK jsou zákazníci rozděleni do tří skupin, a to do skupiny zákazníků, kteří neodebírají materiál každý měsíc nebo odebírají méně jak dvacet tun měsíčně, dále na zákazníky, kteří odebírají od dvaceti do sto tun každý měsíc a poslední skupinou jsou zákazníci odebírající více jak sto tun každý měsíc.

Dalším kritériem je LOAJALITA. V této kategorii jsou firmy hodnoceny podle toho, jak si stojí Feronu jako dodavatel. Zde jsou opět zákazníci rozděleni do tří kategorií, a to na zákazníky s dobrými vztahy, žádoucími vztahy a špatnými vztahy. Jako zákazník, se kterými má firma dobré vztahy je hodnocen ten zákazník, u kterého je Feronu největším nebo jedním z hlavních dodavatelů, tzn., že je Feronu v první trojici. Jako zákazník s žádoucími vztahy je hodnocen ten, u kterého není Feronu jedním z hlavních dodavatelů, tzn., že není v první trojici dodavatelů. Posledním případem je zákazník se špatnými vztahy. To zachycuje situaci, kdy je Feronu využívána jako jedna z posledních možností dodávky materiálu nebo kdy existuje nechuť zákazníka spolupracovat s Feronou např. i přes to, že Feronu vyhrála výběrové řízení vypsané zákazníkem.

K výše uvedeným kritériím podle Kotlera ještě autor přidává vlastní kritérium, které má stejně jako předchozí kritéria, sloužit k rozvoji profilu segmentů. Jedná se o kritérium FINÁLNÍHO VÝROBKU. Toto kritérium dělí zákazníky na tři skupiny, a to na zákazníky odebírající buď pouze svitky, pouze tabule nebo kombinaci obou uvedených.

Posledním a nejdůležitějším kritériem je NALÉHAVOST. Toto kritérium bude, pokud analýza zde postihne dostatečné difference mezi segmenty, využito jako a priori segmentační proměnná a bude rozhodovat o přiřazení zákazníků do jednotlivých segmentů. V této kategorii jsou rozlišováni zákazníci, kteří požadují dodání materiálu do tří dnů od objednání, do týdne od objednání, do dvou týdnů od objednání, což je standardní termín dodání SSC a od dvou týdnů dále. Dále autor ještě rozlišuje specifickou kategorii zákazníků, a to zákazníky, kteří požadují nadstandardní termín dodání, a to pouze z toho důvodu, že dřívější termín dodání nabízí konkurence.

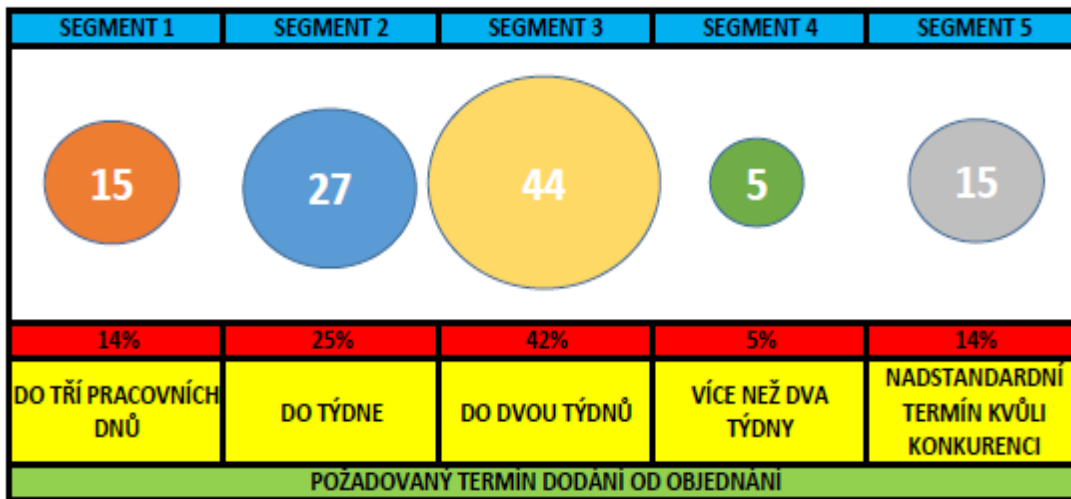
3.3 Odkrytí segmentů

V přechodí části práce autor uváděl kritéria, která slouží k segmentaci trhu a k následnému rozvoji segmentů. Jak je uvedeno v metodice, autor používá a priori segmentaci, k odkrytí segmentů slouží tedy jedna proměnná, kterou je naléhavost dodávky. Z tabulky uvedené v příloze vyplývá, že zákazníci požadují různé termíny dodání. Podle údajů ze CRM jsou požadovány termíny dodání od tří pracovních dnů až do měsíce od objednání. Podle kritéria naléhavosti lze trh, kde se obchodují ocelové svitky a tabule v nestandardních šířích stříhané ze svitků jak za tepla, tak za studena válcovaných, a to v územním vymezení poboček Ferony Praha, České Budějovice, Plzeň a Chomutov, rozdělit na zákazníky požadující termín dodání od objednání:

- do tří pracovních dnů;
- do týdne;
- do dvou týdnů;
- déle než dva týdny;
- dřívější termín než dva týdny, ale pouze kvůli dodacímu termínu konkurence.

Následující tabulka zobrazuje, kolik firem patří do jednotlivých segmentů. Ostatní kritéria slouží k bližšímu poznání jednotlivých segmentů, ke kterým slouží kontingenční tabulky v následující podkapitole a v příloze zaměřené na rozvoj profilu segmentů.

Tabulka 2 Segmentace



Zdroj: segmentace dle vlastní tabulky, vlastní tvorba

Zde je ještě potřeba připomenout, že firmy jsou do segmentů zařazovány podle toho, jaký termín dodání požadují nejčastěji, což neznamená, že nikdy nemohou požadovat jiný termín. To znamená, že zákazník, který nejčastěji požaduje dodání např. do týdne, může v některých případech požadovat jiné dodání, např. do tří pracovních dnů.

V prvním segmentu jsou firmy, které požadují nejkratší termín dodání, a to dodání do tří pracovních dnů od objednání. Jak je patrné z výše uvedené tabulky, jedná se o patnáct firem, což z celkového počtu firem činí 14%. Uspokojit tento požadavek na dodání materiálu lze ve výjimečných případech výměnou zakázky za zakázku, nicméně je třeba počítat také s dobou, kterou zabere doprava materiálu k zákazníkovi. Pokud je při objednávce vytížen celý kamion, je firma schopna dostat materiál k zákazníkovi druhý den po výrobě na dělicí lince. Pokud je množství menší, musí se materiál překládat na pobočce, pod kterou zákazník spadá. Druhým způsobem, jak se na tyto nadstandardní termíny dodání připravit, je mít materiál předem nastříhaný na pobočce, pod kterou firma spadá, a odtud zásobovat zákazníka materiálem. Podmínkou ale je, že zákazník musí dopředu vědět, jaký materiál bude potřebovat, což v drtivé většině případů nebývá problém, neboť zákazníci alespoň po určité období vyrábí ty samé výrobky, tudíž spotřebovávají stále stejný materiál.

Druhým segmentem je segment zákazníků, kteří požadují dodání materiálu do týdne. Těchto zákazníků je 27, což z celkového počtu činí 26%, což s předešlými 15% představuje 41%, tedy téměř polovina zákazníků požaduje nadstandardní termín dodání. Vzhledem k tak vysokému počtu zákazníků je potřeba mít kompletní informace o výrobě a požadavcích zákazníků, aby se na dodání materiálu v těchto termínech dalo připravit stříháním materiálu na pobočku, neboť vzhledem ke standardnímu dvoutýdennímu dodání a velkému počtu zákazníků požadujících nadstandardní termín, je toto jedinou možností, jak vyhrát výběrová řízení na dodávky materiálu.

Třetím segmentem je nepočtenější segment, a to segment zákazníků požadujících termín dodání materiálu do dvou týdnů, což je standardní termín dodání. V tomto segmentu je 44 firem, což představuje z celkového počtu firem 42%. I když lze v tomto termínu dodat materiál bez nutnosti přehazovat zakázky ve výrobě, je velmi často také využívána varianta stříhání materiálu předem na pobočku zejména kvůli tomu, že u některých zákazníků, zejména klíčových, kteří používají více dodavatelů, se může stát, že některý dodavatel není schopen materiál dodat a proto zákazník požaduje urgentní dodání právě od Ferony. Vzhledem k tomu, že se často jedná o klíčové zákazníky, snaží se Ferona vyhovět, a proto je materiál často stříhán na pobočky.

Předposledním segmentem, tedy čtvrtým, je segment zákazníků, kteří požadují dodání delší než dva týdny. Tento segment zahrnuje pouze pět zákazníků, což představuje 4%. Tito zákazníci znají svůj výrobní program dlouho dopředu, což svědčí o tom, že se většinou jedná o zákazníky vyrábějící vlastní výrobky nebo o zákazníky vyrábějící na zakázku, ale stále pro stejné zákazníky stejné nebo podobné výrobky.

Pátý segment tvoří zákazníci, kteří požadují nadstandardní termín dodání, ale nikoliv z důvodu potřeby materiálu ve výrobě, ale pouze kvůli tomu, že konkurence nabízí kratší termín dodání než dva týdny. Pokud se nestihne kratší termín nebo pokud Ferona kratší termín zamítne např. z důvodu vytíženosti linky nebo není v dané chvíli možné žádnou zakázku vyměnit, zákazník objedná materiál u konkurence. Tento zákazník většinou nepožaduje pevný termín dodání, pouze mu stačí, že mu bude materiál dodán v kratším termínu, než je standardní dvoutýdenní termín dodání. Tito zákazníci tvoří 14% z celkového počtu zákazníků.

3.4 Rozvoj profilu segmentů

V předchozí subkapitole byly jednotlivé firmy rozděleny do segmentů podle naléhavosti dodávek materiálu. Podle této naléhavosti bylo zjištěno pět segmentů, jejichž bližší poznání je předmětem této subkapitoly, a to podle vybraných segmentačních kritérií, která nebyla použita přímo k segmentaci, ale právě k rozvoji těchto segmentů.

Prvním segmentem je segment zákazníků požadujících dodací termín do tří pracovních dnů od objednání. Tento segment obsahuje 15 firem, což z celkového počtu firem činí 14%. Největší počet firem z tohoto segmentu spadá organizačně pod pobočku Plzeň, o něco méně pak pod pobočku Praha. Téměř tři čtvrtiny zákazníků jsou častými zákazníky a pro nejvíce zákazníků je podstatné kritérium kvality. Jak je patrné z tabulky, téměř polovina zákazníků požadujících termín dodání do tří pracovních dnů od objednání představuje pro Feronu zákazníky odebírající malé množství produkce dělicího centra, ale i přesto je drtivá většina zákazníků věrnými zákazníky a téměř všichni zákazníci odebírají finální produkt tabule stříhané ze svítku.

Tabulka 3 Segment Alfa

ZÁKAZNÍCI S POŽADOVANÝM TERMÍNEM DODÁNÍ DO 3 PRACOVNÍCH DNŮ OD OBJEDNÁNÍ						
LOKALITA				UŽIVATELSKÝ STATUS		
Praha	České Budějovice	Plzeň	Chomutov	méně častý	středně častý	častý
5	2	6	2	2	3	10
34%	13%	40%	13%	13%	20%	67%
NÁKUPNÍ KRITÉRIUM CENY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM KVALITY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM SERVISU	VELIKOST ZAKÁZEK			
			malé	velké	střední	
6	12	3	7	4	4	
40%	80%	20%	47%	27%	26%	
LOAJALITA			VÝSLEDNÝ PRODUKT SVÍTEK/TABULE			
méně věrný	středně věrný	věrný	svítek	tabule	svítek+tabule	
2	0	13	1	14	0	
13%	0%	87%	7%	93%	0%	

Zdroj: vlastní tvorba

Co se týče lokalit, kde se nachází nejvíce zákazníků, jsou pobočky Praha a Plzeň z hlediska vzdálenosti těmi bližšími, což se projevuje ve výši dopravného. To je ovšem v rozporu s tím, že nejvíce zákazníků odebírá malé množství materiálu, což vylučuje vytížení celého kamionu, tedy 25 tun, a tudíž se musí materiál překládat na pobočce, čímž se prodlužuje termín dodání, což je vzhledem k danému segmentačnímu kritériu značnou nevýhodou, stejně jako požadovaný finální produkt tabule, neboť jak již bylo

zmíněno výše v práci, termín výroby na příčně dělicí lince je zpravidla delší, než na lince podélné. Příležitostí by mohl být fakt, že nejvíce zákazníků z tohoto segmentu jsou častými a věrnými zákazníky, tudíž by se mohly jednotlivé zakázky spojovat a zavázat najednou, případně může být materiál stříhán na pobočky a odtud na odvolávky zavážen k zákazníkovi dle standardního termínu dodání materiálu mimo produkci SSC, tedy za dva pracovní dny. Předpokladem ovšem je, že zákazník odebírá v určitém období stejný materiál. Posledním kritériem rozvoje segmentu je kritérium kvality, podle kterého téměř všichni zákazníci požadují kvalitní materiál, tedy bez koroze a povrchových vad, což ovšem není příležitost, ale podmínka dodávek materiálu.

Tento segment je tvořen především menšími firmami rodinného typu, které se zaměřují na zakázkovou výrobu, což je především důvodem k jejich požadovanému termínu dodání materiálu. Jedná se zejména o výrobu polotovarů pro velké společnosti, které nejsou schopny sami vyrábět velké množství jednotlivých komponentů, proto je nechávají vyrábět v kooperaci u menších výrobních firem. Velké firmy plánují výrobu maximálně měsíc dopředu, tudíž kooperanti musí do této doby materiál koupit od prodejce, v tomto případě Ferony, a požadovaný díl vyrobit, což je hlavní příčinou požadovaného termínu dodání. Tento segment autor nazývá segmentem Alfa.

Tabulka 4 Segment Beta

ZÁKAZNÍCI S POŽADOVANÝM TERMÍNEM DODÁNÍ DO TÝDNE OD OBJEDNÁNÍ						
LOKALITA				UŽIVATELSKÝ STATUS		
Praha	České Budějovice	Plzeň	Chomutov	méně častý	středně častý	častý
16	1	6	4	17	2	8
60%	4%	21%	15%	63%	7%	30%
NÁKUPNÍ KRITÉRIUM CENY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM KVALITY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM SERVISU	VELIKOST ZAKÁZEK			
			malé	velké	střední	
19	18	5	17	6	4	
70%	67%	19%	63%	22%	15%	
LOAJALITA			VÝSLEDNÝ PRODUKT SVITEK/TABULE			
méně věrný	středně věrný	věrný	svitek	tabule	svitek+tabule	
9	5	13	7	13	7	
33%	19%	48%	26%	48%	26%	

Zdroj: vlastní tvorba

Druhým segmentem zákazníků požadujících nadstandardní termín dodání materiálu je segment, kde zákazníci požadují termín dodání do týdne od objednání. Jedná se o druhý největší segment, který obsahuje 27 firem, což z celkového počtu firem činí 25%. Segment je charakteristický tím, že největší počet firem spadá pod pražskou pobočku.

Na rozdíl od předchozího segmentu je nejvíce firem méně častými zákazníky a také je u nich rozhodujícím kritériem cena. Stejně jako v předchozím případě, i v tomto odebírá nejvíce zákazníků, téměř dvě třetiny, malé množství materiálu a jedná se o věrné zákazníky, tedy ty, u kterých je Feron jedním z hlavních dodavatelů materiálu a výsledným produktem jsou tabule stříhané ze svitku. Tento segment je první, u kterého zákazníci odebírají jak svitky, tak tabule, a ne pouze jedno z nich.

Vzhledem k požadovanému termínu dodání hodnotí autor příznivě fakt, že největší počet zákazníků spadá pod pražskou pobočku, a to vzhledem k nákladům na dopravu, neboť ta je ze všech poboček nejbližší k SSC v Hradci Králové. Oproti tomu uživatelský status hovoří v neprospěch atraktivnosti segmentu, neboť téměř dvě třetiny zákazníků jsou méně častými uživateli, díky čemuž je značně složité držet materiál skladem, neboť vzrůstají náklady na skladování, nemluvě o zabírání místa pro jiný materiál, např. ten, který má rychlejší obrátku. S tím souvisí také další proměnná, a to nákupní kritérium. V tomto případě rozhoduje u většiny zákazníků cena, čímž značně klesá návratnost nákladů na skladování. Co se týče velikosti zakázek, téměř u dvou třetin zákazníků převládají malé zakázky, i když se téměř v polovině případů jedná o věrné zákazníky. Tato skutečnost opět hovoří v neprospěch atraktivnosti segmentu kvůli výše zmíněné citlivosti na cenu a nutnosti překládky na pobočce, tedy dvojích nákladů na dopravu. Vzhledem k tomu, že v tomto segmentu se vyskytují zákazníci kupující také svitky, co se týče manipulace, může toto činit problém na některých pobočkách. Důvodem jsou požadavky zákazníků a balící možnosti SSC. Svitky od určité šíře mohou být baleny pouze nastojato, tedy s osou horizontálně baleno na saních a stejně tak svitky do určité šíře mohou být baleny pouze naležato, tedy s osou svitku vertikálně, a to na paletě. Pokud se jedná o paletu, není problém s manipulací, neboť tento způsob balení je vhodný pro manipulaci vysokozdvížným vozíkem, kterým standardně disponuje každá pobočka. Na rozdíl od palety se saně tímto způsobem manipulují velmi těžko kvůli své možné délce (závisí na šíři svitku) a nemožnosti zajet vidlemi pod svitek. Standardně se svitky manipulují hákem na jeřábu, kterým ale standardně pobočky vybaveny nejsou (pouze pokud se pobočka rozhodne tento hák pořídit, většinou kvůli strategickému zákazníkovi, který tyto svitky odebírá).

Druhý segment, který autor nazývá segmentem Beta, je tvořen opět zejména menšími firmami, které se stejně jako v předchozím případě, zabývají zakázkovou výrobou se stejnou charakteristikou jako první segment. Na rozdíl od prvního segmentu je zde ale také velké procento firem, které vyrábí pouze vlastní výrobky nebo z části vlastní výrobky a zakázková výroba slouží k efektivnímu dovytížení výrobních strojů. Tyto firmy vyrábí zejména příslušenství k zahradní a výpočetní technice, kde jsou např. elektronika nebo motory nakupovány a vnější kryty jsou vyráběny právě v dané firmě.

Největším segmentem čítající 44 firem, což je z celkového počtu téměř 42%, je segment firem požadujících dodání materiálu do dvou týdnů, což je standardní termín dodání SSC Hradec Králové. Stejně jako v předchozím případě je největší počet zákazníků spadajících pod pražskou pobočku, o něco méně pak pod pobočku Chomutov. Drtivá většina zákazníků jsou méně častými zákazníky a pro stejné procento zákazníků, tedy 84%, je rozhodujícím kritériem kvalita materiálu. Kromě tří zákazníků odebírají všichni

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

zákazníci pouze malé zakázky. Co se týče loajality, téměř stejný počet zákazníků jsou věrnými a středně věrnými zákazníky a téměř tři čtvrtiny zákazníků odebírají výsledný produkt tabule.

Tabulka 5 Segment Gamma

ZÁKAZNÍCI S POŽADOVANÝM TERMÍNEM DODÁNÍ DO DVOU TÝDNŮ OD OBJEDNÁNÍ						
LOKALITA				UŽIVATELSKÝ STATUS		
Praha	České Budějovice	Plzeň	Chomutov	méně častý	středně častý	častý
18	9	4	13	37	3	4
41%	20%	9%	30%	84%	7%	9%
VELIKOST ZAKÁZEK						
NÁKUPNÍ KRITÉRIUM CENY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM KVALITY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM SERVISU	VELIKOST ZAKÁZEK			
			malé	velké	střední	
4	37	3	41	2	1	
9%	84%	7%	93%	5%	2%	
LOAJALITA			VÝSLEDNÝ PRODUKT SVITEK/TABULE			
méně věrný	středně věrný	věrný	svitek	tabule	svitek+tabule	
9	18	17	10	32	2	
20%	41%	39%	23%	72%	5%	

Zdroj: vlastní tvorba

Z výše uvedeného vyplývá, že co se týče ceny dopravy, je situace stejná jako v předchozím případě. Vzhledem k tomu, že druhý největší počet zákazníků spadá pod chomutovskou pobočku, čímž samozřejmě tyto náklady rostou. Díky tomu, že tento segment zákazníků požaduje standardní termín dodání, nečiní v tomto případě fakt, že drtivá většina zákazníků jsou méně častými, nutnost držet materiál skladem na pobočkách kvůli dodržení termínu dodání takové komplikace jako v předchozím případě, což navíc podporuje skutečnost, že pouze pro 9% zákazníků je rozhodujícím kritériem cena, tudíž není potřeba řešit situaci, aby dosažená marže kompenzovala náklady na skladování na pobočkách. Co se týče velikosti zakázek, převládají zákazníci odebírající malá množství, což představuje fakt, že materiál se musí na pobočkách překládat. Nicméně standardní termín dodání by tím neměl být ohrožen. Nejvíce zákazníků je středně věrných, což může představovat situaci, kdy nebude Feron schopna dodat materiál v dřívějším termínu v případě urgency zakázky, poptá firma materiál u konkurence, která standardně nabízí kratší termín dodání. Výsledný produkt tabule u téměř tří čtvrtin zákazníků nepředstavuje v tomto případě žádnou komplikaci kvůli delšímu termínu výroby na příčně dělicí lince.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Třetí a největší segment nazvaný segment Gamma, je na rozdíl od předchozích dvou segmentů z největší části tvořen firmami vyrábějící vlastní výrobky. Jedná se o větší firmy odebírající velké množství hutního materiálu, zejména plechů, které mohou být ale standardního formátu a menší množství právě přístřihů, což by mohlo odpovídat především malým zakázkám, jak je uvedeno v tabulce. Stejně jako v prvním případě plánují tyto firmy výrobu max. na měsíc, a proto požadují standardní termín dodání tak, aby měly materiál skladem s dostatečnou časovou rezervou. Tyto firmy vyrábí v drtivé většině stále stejné výrobky, případně se sortiment může v určitých časových periodách obměňovat s tím, že zase po nějakou dobu firma vyrábí stejné výrobky.

Předposledním segmentem je segment zákazníků požadujících termín dodání delší než dva týdny od objednání. Tento segment zahrnuje pouze pět firem, což z celkového počtu firem představuje pouze necelých 5%. Nejvíce firem spadá pod pobočku Chomutov, naopak pod pobočku Plzeň nepatří žádná firma. Nejvíce firem jsou středně častými uživateli, pro které je rozhodujícím faktorem kvalita materiálu. Co se týče loajality, všech pět firem jsou věrnými zákazníky odebírající zejména malá množství materiálu. Tento segment je jediný, kde většina zákazníků odebírá pouze finální produkt svitek.

Tabulka 6 Segment Delta

ZÁKAZNÍCI S POŽADOVANÝM TERMÍNEM DODÁNÍ VÍCE NEŽ DVA TÝDNY OD OBJEDNÁNÍ						
LOKALITA				UŽIVATELSKÝ STATUS		
Praha	České Budějovice	Plzeň	Chomutov	méně častý	středně častý	častý
1	1	0	3	0	4	1
20%	20%	0%	60%	0%	80%	20%
NÁKUPNÍ KRITÉRIUM CENY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM KVALITY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM SERVISU	VELIKOST ZAKÁZEK			
			malé	velké	střední	
3	4	2	3	1	1	
60%	80%	40%	60%	20%	20%	
LOAJALITA			VÝSLEDNÝ PRODUKT SVITEK/TABULE			
méně věrný	středně věrný	věrný	svitek	tabule	svitek+tabule	
0	0	5	4	0	1	
0%	0%	100%	80%	0%	20%	

Zdroj: vlastní tvorba

Jak je uvedeno výše, nejvíce zákazníků spadá pod chomutovskou pobočku, což vzhledem k termínu dodání nepředstavuje z hlediska dopravy žádný problém, a to i přes to, že téměř dvě třetiny zákazníků odebírá malé objemy, tudíž je nutné tento materiál překládat na pobočkách a odtud zavážet k zákazníkovi. Protože se ve většině případů

jedná o středně časté uživatele a všichni zákazníci jsou věrnými zákazníky, lze díky těmto skutečnostem spojovat zakázky a zavázat více objednávek najednou, čímž lze ušetřit na dopravném. Například pokud zákazník pošle první objednávku a po jednom nebo dvou týdnech další objednávku, lze díky požadovanému dlouhému termínu dodání se závozem první zakázky počkat a tu společně s druhou zavézt najednou. Výsledný produkt nehraje v tomto případě na termín dodání žádnou roli, stejně tak jako kvalita materiálu, která je považována za samozřejmost.

Předposledním segmentem nazvaným segmentem Delta, je segment firem zabývajícím se zejména výrobou regálů, tudíž výrobou v drtivé většině stále stejných výrobků, resp. výrobků ze stále stejných materiálů. Jak je uvedeno v tabulce, nejvíce firem odebírá finální produkt svitky. Tyto firmy vlastní odvíječky a uvedené svitky stříhají rovnou na požadované díly podle aktuálního nabízeného sortimentu (většinou firmy vyrábí stále stejné regály, ale jejich velikost či uspořádání je vyráběno dle specifikace zákazníka). Tento způsob výroby je mnohem efektivnější, než odebírat finální produkt tabule vždy v jiných rozměrech podle specifikace zákazníka. Díky tomuto způsobu jsou firmy schopny rychle reagovat na požadavky zákazníků.

Tabulka 7 Segment Epsilon

ZÁKAZNÍCI S POŽADOVANÝM NADSTANDARDNÍM TERMÍNEM DODÁNÍ KVŮLI KONKURENCI						
LOKALITA				UŽIVATELSKÝ STATUS		
Praha	České Budějovice	Plzeň	Chomutov	méně častý	středně častý	častý
8	0	6	1	12	2	1
53%	0%	40%	7%	80%	13%	7%
NÁKUPNÍ KRITÉRIUM CENY		NÁKUPNÍ KRITÉRIUM KVALITY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM SERVISU	VELIKOST ZAKÁZEK		
				malé	velké	střední
7		5	1	13	1	1
47%		33%	7%	87%	7%	6%
LOAJALITA			VÝSLDNÝ PRODUKT SVITEK/TABULE			
méně věrný	středně věrný	věrný	svitek	tabule	svitek+tabule	
9	3	3	2	12	1	
60%	20%	20%	13%	80%	7%	

Zdroj: vlastní tvorba

Posledním segmentem je segment zákazníků požadujících nadstandardní termín dodání, tedy kratší než dva týdny, ale pouze z toho důvodu, že kratší termín dodání nabízí konkurence. Nejde tedy o nutnou potřebu materiálu do vlastní výroby. Tento segment zahrnuje patnáct firem, což z celkového počtu firem činí 14%. Segment je charakteristický tím, že až na jednu výjimku, spadají firmy pouze pod dvě pobočky, a to

Prahu a Plzeň. Drtivá většina zákazníků jsou méně častými uživateli, což může být výsledkem toho, že Feron není vždy schopna nadstandardním požadavkům zákazníků vyhovět. Pro téměř polovinu zákazníků je rozhodujícím kritériem cena a kromě dvou zákazníků odebírají všichni pouze malé zakázky. Co se týče loajality, téměř dvě třetiny zákazníků jsou méně věrnými, což může opět souviset s upřednostňováním konkurence. Stejně procento jako méně věrných zákazníků odebírá výsledný produkt tabule, což může mít vliv na termín dodání, neboť jak již bylo uvedeno, termíny výroby zpravidla delší, než na lince podélné, a to z důvodu většího množství zakázek.

Z výše uvedeného je patrné, že téměř polovina zákazníků je citlivá na cenu, což se projeví v dosažené marži. S tím souvisí jednak vzdálenost poboček, pod kterou zákazníci spadají, v tomto případě Praha a Plzeň, což jsou ze všech poboček ty nejbližší dělicímu centru, a jednak požadovaný termín dodání. Jak je již zmíněno výše, možnou cestou k uspokojení zákazníka je stříhání materiálu předem na pobočku, čímž se samozřejmě zvyšují náklady na skladování, protože se jedná ve většině případů o méně časté a méně věrné uživatele. Vzhledem k tomu, že se většinou jedná o zákazníky odebírající malé množství materiálu, musela by být dosažená marže vysoká, aby se všechny výše uvedené náklady zaplatily, což je v rozporu s citlivostí zákazníků na cenu. Jak již bylo zmíněno výše, výsledný produkt tabule hraje v neprospěch termínu dodání kvůli delším termínům výroby na dělicí lince, nicméně je možné, vzhledem k tomu, že se jedná o malá množství, tyto zakázky někam vložit bez nutnosti výměny zakázky za zakázku. Toto ale nemusí být pravidlem, záleží na momentální vytiženosti dělicí linky.

Poslední segment zákazníků požadujících nadstandardní termín dodání pouze kvůli skutečnosti, že kratší termín dodání nabízí konkurence, autor nazývá segmentem epsilon. Tento segment tvoří zejména malé firmy vyrábějící stejně jako v prvních případech polotovary, ze kterých se vyrábí většinou stále stejné výrobky. Důležitou charakteristikou je také fakt, že u několika firem se výběrová řízení uskutečňují formou elektronických aukcí, kde dodavatelské firmy také uvádí, v jakém termínu jsou schopny materiál dodávat. Tím je po Feroně také požadován kratší termín dodání.

3.5 Targeting, hodnocení atraktivity a volba cílových segmentů

V předchozí části práce autor použil segmentační proměnné, které nebyly použity k vlastní segmentaci trhu, ale až k následnému bližšímu poznání jednotlivých segmentů. Na základě tohoto poznání autor hodnotil atraktivitu jednotlivých segmentů. Na tomto místě autor vybírá nejatraktivnější segmenty a tento výběr bude dále doplněn o výsledky dotazníkového výzkumu. Na základě těchto dvou metod autor dále v práci provede konečný výběr cílového segmentu či segmentů.

Prvním odkrytým segmentem je segment firem požadujících termín dodání do tří pracovních dnů. Jak je uvedeno výše v práci, nejvíce zákazníků požadujících tento termín dodání spadá pod pobočku Plzeň, což je z popisovaných čtyř poboček druhá nejbližší od SSC Hradec Králové, což se projevuje na výši dopravného, které musí být zohledněno při stanovení ceny zákazníkovi. Pro výběr tohoto segmentu hraje také

skutečnost, že téměř dvě třetiny zákazníků jsou častými odběrateli, což potvrzuje také afinitní index v kontingenčních tabulkách v příloze. Tento fakt je důležitý zejména díky tomu, že objednávky jsou předem stříhány na pobočky, aby byla Feron schopna dodržovat termín dodání, právě díky tomu, že se jedná o časté uživatele, má tento materiál rychlou obrátku, čímž příliš nevzrůstají náklady na skladování. Většinou se jedná o stále stejný materiál, který firma potřebuje do výroby pravidelně, tudíž se Feron na dodání může připravit. Ostatní materiál bývá odebírán od konkurenčních firem splňujících termín dodání do tří pracovních dní. Další skutečností hrající ve prospěch atraktivity segmentu je nízká citlivost zákazníků na cenu a loajalita. Naopak v neprospěch atraktivity hraje velikost zakázek, což znemožňuje vytížit celý kamion a zavážet materiál z SSC přímo k zákazníkovi bez nutnosti překládání na pobočce, čímž se termín dodání prodlužuje. Tato nevýhoda je patrná zejména v případech, kdy má zákazník neočekávanou zvýšenou spotřebu materiálu a je potřeba urychleně doplňovat zásobu materiálu na příslušné pobočce a standardní termín je příliš dlouhý a zákazník takovou dobu s materiálem připraveným na pobočce nevystačí. Takováto překládka prodlužuje termín dodání většinou o dva pracovní dny. Výsledný produkt tabule, který je nejčastěji požadován, hodnotí autor v neprospěch segmentu, neboť termíny výroby jsou zpravidla právě na příčně dělicí lince kvůli většímu množství zakázek než na lince podélné, o jeden až dva pracovní dny delší. Z výše uvedeného vyplývá, že za určitých podmínek je tento segment značně přitažlivý. Uvedené hodnocení atraktivity segmentu shrnuje následující tabulka.

Tabulka 8 Atraktivita segmentu Alfa

DO 3 PRACOVNÍCH DNŮ		
+	-	0
LOKALITA UŽIVATELSKÝ STATUS CENA LOAJALITA	VELIKOST ZAKÁZEK VÝSLEDNÝ PRODUKT	KVALITA SERVIS
KLADNĚ HODNOCENÉ	ZÁPORNĚ HODNOCENÉ	NEUTRÁLNÍ

Zdroj: vlastní tvorba

Druhý segment tvoří zákazníci požadující termín dodání do týdne od objednání. Jak je uvedeno výše, největší část zákazníků spadá pod pražskou pobočku, což představuje, stejně jako v předchozím případě, výhodu z hlediska výše dopravného. Naopak v neprospěch segmentu hraje skutečnost, že v podstatě stejné procento zákazníků jsou méně častými uživateli, čímž se v případě nutnosti stříhání materiálu na pobočku zvyšují náklady na skladování právě díky méně častým odběrům. Další nevýhodou tohoto segmentu je u téměř dvou třetin zákazníků citlivost na cenu, čímž klesá pravděpodobnost návratnosti výše uvedených nákladů na skladování v dosažené marži. Stejně jako v předchozím případě i zde hraje v neprospěch atraktivity segmentu fakt, že

největší počet zákazníků odebírá malá množství materiálu, což stejně jako u předchozího segmentu prodlužuje v určitých případech termín dodání kvůli nutnosti překládat materiál na příslušné pobočce a také kvůli tomu, že malé zakázky jsou nákladnější na výrobu. Při odběru většího množství materiálu se na pobočky stříhají celé svitky, ale v případě odběrů menšího množství hrozí v takovémto případě nízká obrátka materiálu, tudíž vyšší náklady na skladování, nemluvě o riziku koroze v zimních měsících. V takovémto případě se stíhá pouze poměrové množství, tudíž se zbylá část svitku musí zabalit a vrátit zpět na sklad, čímž se výroba prodražuje a stejně jako v případě dlouhého uložení na pobočce hrozí již rozbalenému svitku koroze v zimních měsících. Kladně naopak autor hodnotí téměř poloviční podíl věrných zákazníků, kde Feronu figuruje jako jeden z hlavních dodavatelů. Výsledný produkt, stejně jako v předchozím případě, hraje spíše v neprospěch atraktivity segmentu kvůli delšímu termínu výroby na příčně dělicí lince. Z těchto důvodů hodnotí autor tento segment jako méně atraktivní. Uvedené klady a zápory shrnuje tabulka níže.

Tabulka 9 Atraktivita segmentu Beta

DO 3 PRACOVNÍCH DNŮ		
+	-	0
LOKALITA LOAJALITA	UŽIVATELSKÝ STATUS CENA VELIKOST ZAKÁZEK VÝSLEDNÝ PRODUKT	KVALITA SERVIS
KLADNĚ HODNOCENÉ	ZÁPORNĚ HODNOCENÉ	NEUTRÁLNÍ

Zdroj: vlastní tvorba

Další segment je nejpočetnější a firmy zahrnuté do tohoto segmentu požadují termín dodání do dvou týdnů od objednání, což je standardní termín dodání SSC. Nejvíce zákazníků požadujících tento termín dodání spadá pod pražskou pobočku, o něco méně pak pod pobočku Chomutov, tedy pod nejbližší a nejvzdálenější pobočku, což má samozřejmě vliv, stejně jako v předchozích případech, na výši dopravného. Drtivá většina zákazníků jsou méně častými uživateli, což nečiní vzhledem k termínu dodání takový problém, jako v předchozích případech. Konkrétně se jedná o nutnost stříhat materiál předem na pobočku, aby mohl být dodržen termín dodání, což v tomto případě odpadá. Stejný počet zákazníků nejčastěji preferuje kvalitu materiálu, která je na trhu, jak již bylo také uvedeno, nezbytností pro uskutečnění dodávek materiálu. Uspokojení této potřeby tedy nepředstavuje větší problém. Ten může nastat pouze v situaci, kdy např. materiál vlivem počasí rezaví a není za něj žádná náhrada, což je ale situace, se kterou se musí počítat a v podstatě jí nelze předejít. Téměř všichni zákazníci z tohoto segmentu odebírají pouze malá množství materiálu, což opět představuje nutnost při

dodávkách překládat materiál na pobočkách a teprve odtud zavážit k zákazníkovi, což ale z hlediska termínu nepředstavuje problém. Naopak se tím zvyšuje cena dopravného, která ale také není takovým problémem jako v předchozím případě, kdy byli zákazníci citliví na cenu. V podstatě stejný počet zákazníků jsou věrnými a středně věrnými zákazníky. Tento fakt může znamenat, že pokud zákazník požaduje dřívější termín dodání a Feronu ho není schopna splnit, koupí materiál u konkurence, tudíž se nemůže právě kvůli termínům Feronu stát největším dodavatelem, neboť zákazníci si zpravidla pamatují, kdo jim dodá materiál v případě urgentní potřeby a tomu zase na oplátku přislíbí určitý objem z jejich spotřeby materiálu. Nejvíce firem v tomto segmentu, téměř dvě třetiny, odebírá finální produkt tabule, což vzhledem k požadované standardnímu termínu dodání nečiní z důvodu delších termínů dělicí výrobní linky problém. Díky tomu hodnotí autor tento segment jako atraktivní.

Tabulka 10 Atraktivita segmentu Gamma

DO 3 PRACOVNÍCH DNŮ		
+	-	0
UŽIVATELSKÝ STATUS CENA	VELIKOST ZAKÁZEK LOAJALITA	LOKALITA KVALITA SERVIS VÝSLEDNÝ PRODUKT
KLADNĚ HODNOCENÉ	ZÁPORNĚ HODNOCENÉ	NEUTRÁLNÍ

Zdroj: vlastní tvorba

V předposledním segmentu požadují zákazníci dodání delší než dva týdny. Nejvíce těchto zákazníků, jak potvrzuje afinitní index v příloze, spadá pod pobočku Chomutov, tedy tu nejvzdálenější, jak již bylo několikrát zmíněno. To souvisí stejně jako v předchozích případech s výší dopravného. Kromě jednoho jsou všichni zákazníci středně častí uživatelé, což přináší výhodu např. při spojování zakázek, neboť většina zákazníků odebírá pouze malá množství, a tím i k úspoře na dopravném, čímž se částečně kompenzuje vyšší náklad dopravného v důsledku vzdálenosti pobočky, pod kterou spadá nejvíce firem. Pro většinu zákazníků je rozhodujícím kritériem kvalita materiálu, což stejně jako v předchozím případě nepředstavuje vážnější problém. Druhý největší počet zákazníků ale preferuje kritérium ceny. Vzhledem k požadovanému dodacímu termínu se materiál nemusí skladovat na pobočce a také lze díky tomu spojovat zakázky, jak bylo uvedeno výše, čímž lze částečně snižovat náklady a kompenzovat tím tak pravděpodobnost dosažení nižší marže u zákazníků citlivých na cenu. Pro atraktivitu segmentu hovoří fakt, že všechny firmy jsou věrnými zákazníky, tudíž Feronu figuruje jako jeden z hlavních dodavatelů. Tento segment je jediný, kde zákazníci neodebírají výsledný produkt pouze tabule, ale nejvíce zákazníků naopak odebírá pouze svitky. Autor hodnotí tento segment jako atraktivní.

Tabulka 11 Atraktivita segmentu Delta

DO 3 PRACOVNÍCH DNŮ		
+	-	0
UŽIVATELSKÝ STATUS LOAJALITA	LOKALITA VELIKOST ZAKÁZEK	KVALITA CENA SERVIS VÝSLEDNÝ PRODUKT
KLADNĚ HODNOCENÉ	ZÁPORNĚ HODNOCENÉ	NEUTRÁLNÍ

Zdroj: vlastní tvorba

Poslední segment, který zde autor hodnotí, je segment zákazníků požadujících nadstandardní termín dodání, tedy termín kratší než dva týdny od objednání, a to nikoliv kvůli požadavkům vlastní výroby, ale kvůli tomu, že kratší termín dodání nabízí konkurenční firmy. Segment je charakteristický tím, že v podstatě kromě jedné výjimky, jsou všechny firmy rozděleny pouze pod dvě pobočky, a to Prahu a Plzeň. Stejně, jako v předchozích případech, hraje ve prospěch atraktivity segmentu fakt, že jsou tyto dvě pobočky nejbližší k SSC, což se jak již bylo několikrát zmíněno, projeví ve vyšší dopravného.

Tabulka 12 Atraktivita segmentu Epsilon

DO 3 PRACOVNÍCH DNŮ		
+	-	0
LOKALITA	UŽIVATELSKÝ STATUS CENA VELIKOST ZAKÁZEK LOAJALITA VÝSLEDNÝ PRODUKT	KVALITA SERVIS
KLADNĚ HODNOCENÉ	ZÁPORNĚ HODNOCENÉ	NEUTRÁLNÍ

Zdroj: vlastní tvorba

Pokud výše uvedené představuje jistou výhodu, neboli úsporu v nákladech, tak naopak případné náklady na skladování představují náklady navíc v případě uživatelského statusu. Drtivá většina zákazníků jsou méně častými uživateli, a pokud by byl materiál stříhán na pobočku předem, tak by v tomto případě byly náklady na skladování vyšší než v případě častých uživatelů. S výše uvedeným souvisí také fakt, že téměř polovina zákazníků je citlivá na cenu, což, vzhledem k výše uvedenému, nepříspěvá k atraktivitě

segmentu díky návratnosti vynaložených nákladů. Další skutečnost, která k této atraktivitě nepřispívá, a to jak z hlediska nákladů, tak z hlediska termínu dodání, je velikost zakázek. Co se týče nákladů na realizaci zakázky, ty vzrůstají díky malým zakázkám a nutnosti překládat materiál na příslušné pobočky, což také prodlužuje termín dodání. Díky tomu, že téměř dvě třetiny zákazníků jsou méně věrnými, opět tento fakt hovoří v neprospěch atraktivity segmentu, stejně jako výsledný produkt tabule díky delším výrobním termínům na příčně dělicí lince. Tento segment hodnotí autor jako neatraktivní. Hodnocení všech segmentů shrnuje tabulka, která musí být kvůli své velikosti umístěna v příloze.

Kromě výše popisovaného hodnocení využívá autor také jednoduchý dotazníkový výzkum, jehož respondenty jsou všichni prodejci spadající pod čtyři pobočky, na které se práce zaměřuje. Dále jsou mezi respondenty zahrnuti také dva pracovníci SSC, kteří mají tyto čtyři pobočky na starosti. Na poslední dvě otázky z dotazníku týkající se typů marketingové komunikace odpovídali také zbývající čtyři pracovníci SSC, kteří mají na starosti ostatní pobočky Ferony. První otázka má za úkol rozřadit respondenty podle poboček a plní také funkci kontrolní, stejně jako další dvě otázky z dotazníku. Jejich úkolem je ověřit, zda zákazníci vůbec odebírají produkci SSC a zda skutečně požadují rozdílné termíny dodání, na čemž je v podstatě postavena tato práce. Čtvrtá a pátá otázka jsou pouze informativní a slouží k porovnání povědomí prodejců a výsledků rozvoje profilu segmentů, neboť tyto informace mohou později sloužit k oslovení vybraného segmentu či segmentů. V této části práce je stěžejní šestá otázka, kde respondenti rozhodovali o tom, který segment nebo segmenty jsou dle jejich názoru nejvhodnější pro dlouhodobou spolupráci. Aby mohli tyto respondenti na otázku odpovědět, byly jim předloženy tabulky uvedené v podkapitole o rozvoji segmentů. Poslední dvě otázky souvisí až s následující podkapitolou

V předchozí části práce autor hodnotil jednotlivé proměnné z hlediska toho, zda představují proměnnou přispívající k atraktivitě či neatraktivitě segmentu. Jednotlivá hodnocení uvádí autor taktéž v předchozí části práce. Po tomto rozřídění autor přiřazuje každé proměnné váhu podle toho, jak ovlivňuje náklady na dodržení požadovaného termínu dodání. Proměnné, které tyto náklady ovlivňují nejvíce, mají váhu 3 body. Proměnné, které ovlivňují méně, mají váhu 2 body a jednobodovou váhu mají proměnné, které v podstatě náklady na dodání neovlivňují. Blíže je toto přiřazení váhy popsáno v metodice práce. Dále k těmto proměnným autor ještě přidává váhově ohodnocené odpovědi respondentů z dotazníkového výzkumu. Jedná se o výběr segmentu, na který je podle respondentů vhodné zaměřit svou pozornost a oslovovat vybraným marketingovým mixem. Za každého respondenta, který hlasoval pro daný segment, je tomuto segmentu přičtena jedna desetina váhového bodu. Celkové součty uvádí tabulka v příloze, dále autor pracuje pouze s výsledky této tabulky.

Co se týče prvního segmentu, segmentu Alfa, tedy segmentu zákazníků požadujících termín dodání do tří pracovních dnů, získal tento segment v celkovém hodnocení 14,9 kladných bodů, tedy téměř o deset bodů více, než bodů záporných. Podle tohoto hodnocení je autor pro další zaměření hodnotí jako atraktivní. Na rozdíl od tohoto segmentu je segment Beta zahrnující zákazníky požadující taktéž nadstandardní termín

dodání, tentokrát dodání do týdne od objednání, hodnocen jako neatraktivní, a to díky tomu, že má o 3,3 záporných bodů více než kladných. Třetí a nejpočetnější segment Gamma, což je segment zákazníků požadujících termín dodání do dvou týdnů od objednání, je na základě přiřazení váhy jednotlivým proměnným a dotazníkového výzkumu hodnocen jako atraktivní segment. Tento segment má 10,5 kladných bodů, což je o 4,5 více než záporných, tudíž bude použit pro konečný výběr, na který z atraktivních segmentů zaměřit marketingové nástroje. Předposlední segment zákazníků požadujících termín dodání delší než dva týdne nazvaný segmentem Delta získal v celkovém hodnocení oproti záporným bodům dvojnásobek bodů kladných, což řadí tento segment mezi atraktivní segmenty. Posledním segmentem je segment Epsilon. Tento segment zahrnuje zákazníky požadující nadstandardní termín dodání, a to pouze kvůli konkurenci, která nabízí kratší termíny dodání než SSC. U tohoto segmentu je rozdíl mezi kladnými a zápornými body největší. Kladných bodů získal tento segment pouze 3,6 bodů a záporných bodů 12. Tento výsledek činí segment jednoznačně neatraktivní.

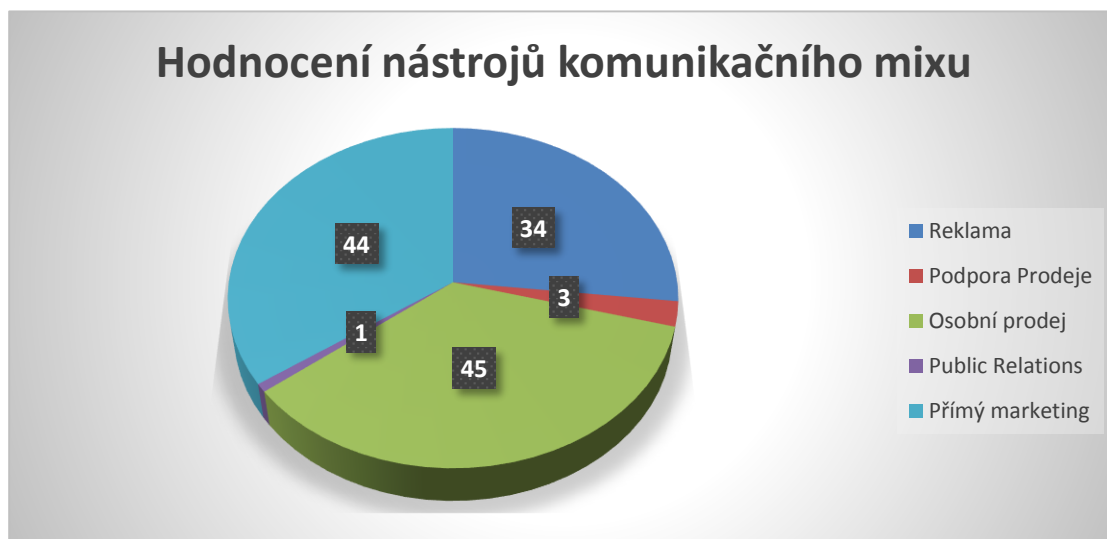
Na základě výše uvedeného vzešly tři segmenty ohodnoceny jako atraktivní, tedy segmenty, na které je vhodné se zaměřit s použitím marketingových nástrojů. Těmito segmenty jsou segment Alfa, Gamma a Delta. Nyní zbývá rozhodnout, na který z nich by se měla firma především zaměřit. Autor doporučuje zaměřit se na všechny tři uvedené segmenty, tedy zvolit způsob modifikace diferencovaného marketingu, a to z následujících důvodů. Prvním důvodem je konkurence. Vzhledem k tomu, že všechny největší konkurenční servisní centra nabízí kratší termíny dodání než SSC Hradec Králové, nedoporučuje autor tzv. vyklizení pozic, které si Feron získala v dřívějším konkurenčním boji. S tím souvisí druhý důvod, kterým jsou náklady. Konkrétně náklady na udržení zákazníka, které jsou nižší než náklady na získání zákazníka, a protože u těchto zákazníků má již Feron vybudované vztahy, je podle autora vhodné zaměřit svou pozornost na všechny tři uvedené segmenty. Posledním důvodem jsou bonusy hutí za odběry materiálu, jejichž výše je závislá na odebraném množství materiálu. Tudíž čím více materiálu Feron odebere, tím vyšší budou zpětné bonusy z hutí. Aby těchto bonusů mohlo být dosaženo, musí být také materiál komu dodávat.

3.6 Positioning

Cílem této podkapitoly je zjistit, jak vybrané segmenty oslovit a nastínit obsah sdělení, které bude vybranými komunikačními kanály předáno zvoleným segmentům. K výběru, jak oslovit segmenty, slouží dotazníkový výzkum, kde respondenti vybírali, jaké formy marketingové komunikace zvolit k oslovení jednotlivých segmentů. Nejvíce respondentů uvedlo jako nejvhodnější způsob oslovení segmentů osobní prodej. Druhý největší počet respondentů vidí jako nejvhodnější způsob oslovení přímý marketing a třetí největší počet respondentů zase reklamu. V další otázce z dotazníku měli respondenti vybrat konkrétní typy jednotlivých nástrojů komunikačního mixu zvolených v předchozí otázce. Zde nejvíce respondentů uvedlo jako nejlepší typ komunikace osobní návštěvy a prodej přímo u zákazníka. Jako druhý typ komunikace

respondenti uvedli emaily, adresované dopisy a telefonické hovory. Třetím typem komunikace je podle respondentů internetová reklama a hned za ní na čtvrtém místě reklama v tištěných médiích. Výsledky otázek v dotazníku týkajících se volby komunikačních nástrojů shrnují následující grafy.

Graf 1 Hodnocení nástrojů komunikačního mixu



Zdroj: dotazníkový výzkum, vlastní tvorba

Podle výše uvedených výsledků dotazníkového výzkumu autor doporučuje pro oslovení vybraných segmentů použití těch nástrojů, které nejčastěji respondenti uváděli v dotazníkovém výzkumu. Těmi jsou osobní prodej přímo u zákazníka, přímý marketing a reklama. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi široké pojmy, je potřeba blíže jednotlivé nástroje specifikovat. K tomu účelu se autor zaměřuje na následující graf (graf 2) zobrazující odpovědi respondentů, kteří na základě své volby z možností uvedených v grafu výše dále jednotlivé nástroje blíže specifikovali.

Zde nejvíce respondentů uvedlo jednotlivé nástroje přímého marketingu, a to prodej přímo u zákazníka a osobní návštěvy. Autor doplňuje, že tyto dva nástroje jsou jedny z nejpoužívanějších již v současné době, a to kvůli své efektivitě a rychlé zpětné vazbě. Respondenti dále uváděli nástroje přímého marketingu, a to emaily, adresované dopisy a telefonické hovory. Kromě adresovaných dopisů jsou oba další nástroje v současné době již používány zejména díky adresnosti a možnosti kontroly zpětné vazby. Adresované dopisy nejsou příliš používány, neboť tuto funkci stejně dobře splňují emaily, ke kterým je také možné připojit různé přílohy. Posledními nejčastěji uváděnými nástroji jsou formy reklamy, a to reklama na internetu a reklama v tištěných médiích. Ani jedna z těchto forem komunikace nejsou v současné době používány zejména díky finanční náročnosti.

Na základě výše uvedeného hodnocení doporučuje autor použití zejména forem přímého marketingu a osobního prodeje. Co se týče přímého marketingu, doporučuje ho autor zejména díky efektivnosti komunikace a rychlosti zpětné vazby. Dále jsou osobní setkání efektivní při tvorbě vzájemných vztahů. Přímý marketing doporučuje autor kvůli zanedbatelným nákladům a adresné komunikaci. Odesílatel má také kontrolu zpětné vazby. Autor doporučuje zejména použití emailů a telefonátů, a to díky rychlosti a jednoduchosti komunikace. Vzhledem k tomu, že respondenti uváděli také reklamu v tištěných médiích a internetovou reklamu, lze je také doporučit k oslovení segmentů, ale pouze za předpokladu, že budou tyto formy reklamy použity pouze na specializovaných internetových stránkách a v odborných tiskovinách. Toto omezení zdůvodňuje autor vyššími náklady, méně adresnou formou komunikace a hůře měřitelnou efektivností. Vzhledem k tomu, že respondenti uvedli v dotazníku mnoho komunikačních nástrojů, které mají různé výhody v působení na zákazníka, doporučuje autor použití integrované marketingové komunikace, tedy dle teoretické části působení několika nástroji najednou. V praxi by to znamenalo předání sdělení např. nejprve při telefonickém rozhovoru, kde by byly podány kompletní informace a následné zaslání sdělení elektronickou cestou, tedy emailem, který by obsahoval např. technické specifikace či podrobnější informace, aby si mohl zákazník dané sdělení pečlivě prostudovat, případně konzultovat např. s výrobním oddělením nebo oddělením kvality. Následovala by osobní návštěva, kde by byla prodejci podána zpětná vazba, případně by byly vysvětleny nejasnosti a domluven další postup.

Graf 2 Hodnocení jednotlivých typů marketingové komunikace



Zdroj: dotazníkový výzkum, vlastní tvorba

Co se týče obsahu sdělení, doporučuje k jeho výběru autor vycházet z informací o segmentech získaných během rozvoje profilu segmentů. Co se tedy týče prvního vybraného segmentu, segmentu Alfa, zde na základě zjištěných informací doporučuje autor zejména obsah sdělení týkající lokality, tedy s ní související cenou dopravného s cenou materiálu, tedy zejména poskytovat pravidelné informace o situaci na trhu, neboť ta se může lišit každé čtvrtletí. Dále doporučuje autor také poskytovat informace ohledně termínů dodání. Ty se mohou někdy lišit v závislosti na aktuálním vytížení dělicích linek, zejména v období dovolených, kdy je provoz omezen. Jako poslední doporučuje autor poskytovat informace týkající se kvality materiálu, např. nových materiálů, a servisu, tedy např. nových možností balení materiálu. Vzhledem k tomu, že většina zákazníků z tohoto segmentu jsou věrnými zákazníky, doporučuje autor také sdělovat informace o pořádání zákaznických dnů, kam by tito zákazníci měli být pravidelně zváni.

V případě druhého vybraného segmentu zákazníků pojmenovaného jako segment Gamma, autor doporučuje na základě informací o daném segmentu sdělovat zejména informace týkající se cenového vývoje na trhu, stejně jako v předchozím případě. Dále pak informace o kvalitě materiálu a nových materiálech, nových způsobech balení a v neposlední řadě také o aktuálních termínech dodání, stejně jako autor doporučuje u předchozího segmentu.

Co se týče posledního segmentu Delta, zde autor doporučuje jako hlavní komunikační sdělení právě informace o zákaznických dnech, a to z toho důvodu, že v tomto segmentu jsou všichni zákazníci věrní zákazníci. Jako další sdělení doporučuje stejná sdělení, která jsou doporučena v předchozích dvou případech, tedy sdělení týkající se cenového vývoje na trhu a dodacích termínů a v neposlední řadě také poskytovat zákazníkům informace ohledně materiálů a nových možností servisu.

4 Závěr

V této části práce autor shrnuje výsledky hodnocení z předchozích kapitol a k těmto výsledkům formuluje svá doporučení v návaznosti na cíle práce uvedené v úvodu. Ty autor rozděluje na cíl hlavní a cíle vedlejší, které mají vést právě ke splnění hlavního cíle práce. Tím je formulovat doporučení a návrhy týkající se použití cíleného marketingu ve vybrané organizaci. Jako vedlejší cíle autor stanovil určit segmentační kritéria, segmentaci B2B trhu, výběr hodnotících kritérií, výběr cílového segmentu/cílových segmentů a výběr marketingového mixu.

Co se týče prvního vedlejšího cíle, tedy stanovení segmentačních kritérií, vycházel autor ze segmentačních kritérií B2B trhu, která uvádí ve své publikaci Kotler (2007, str. 477). Z tohoto výčtu kritérií autor vybral ta kritéria, která nejlépe odpovídají zaměření organizace. Z důvodů uvedených v metodice autor z těchto vybraných kritérií určil jako segmentační kritérium jediné, a to naléhavost. Ostatní kritéria autor využil k rozvoji profilu segmentů. Vzhledem k tomu, že autor v práci postupuje v souladu s postupy cíleného marketingu, které uvádí autoři zabývající se touto problematikou a jejichž tvrzení uvádí autor v teoretické části, předchází postižení segmentačních proměnných a vlastní segmentaci vymezení trhu. Ten autor vymezuje produktově a geograficky. Produktové vymezení vychází ze zaměření společnosti a autor produktově vymezuje trh jako průmyslový trh, kde se obchodují ocelové svitky a tabule v nestandardních rozměrech stříhané z mateřských svitků, a to jak za tepla válcovaných s mořenou povrchovou úpravou v rozmezí tloušťek 2-3 mm, tak i za studena válcovaných a pozinkovaných svitků v rozmezí tloušťek 0,3-3 mm. Geograficky je trh vymezen podle organizační struktury společnosti, a to na pobočky společnosti se sídlem v Praze, Českých Budějovicích, Plzni a v Chomutově. Po této etapě segmentace následuje již zmíněné postižení významných kritérií, které autor uvádí výše. Na základě těchto kritérií autor sestavil tabulky, kde jsou uvedeny všechny firmy odebírající produkci SSC od roku 2013 do současnosti. Dle dostupných informací ze systému CRM jsou jednotlivé firmy blíže charakterizovány dle vybraných proměnných podle Kotlera (2007, str. 477). Na základě těchto informací autor provedl vlastní segmentaci trhu podle kritéria naléhavosti. Z této segmentace vzešlo pět segmentů požadujících rozdílné termíny dodání objednávek. Co se týče výběru hodnotících kritérií, tomu se autor věnoval výše.

Po této etapě následovala etapa rozvoje profilu jednotlivých segmentů podle ostatních vybraných proměnných, které nebyly použity k vlastní segmentaci. Výsledkem bylo ohodnocení segmentů z hlediska atraktivity. Nejprve autor jednotlivá kritéria rozdělil podle nákladů na obsluhu segmentů na kritéria kladná, která hovoří ve prospěch atraktivity segmentu, a na kritéria záporná hovořící v neprospěch atraktivity segmentu a kritéria neutrální. Poté jednotlivým kritériím přiřadil váhu podle významnosti a důležitosti proměnných k oslovení segmentu. využitý způsob stanovení vah je třeba jako jeden z možných, který samozřejmě může mít svá úskalí. Z toho vyplývá možné doporučení autora, kterým je budoucí možné prověření dalších možných přístupů ke stanovení vah. Toto hodnocení doplňuje autor dotazníkovým výzkumem, který proběhl mezi všemi prodejci uvedených čtyř poboček a prodejního týmu SSC starající se o tyto

pobočky. Na poslední dvě otázky týkající se forem marketingové komunikace odpovídaly také ostatní dva prodejní týmy SSC starající se o ostatní pobočky společnosti. Na základě tohoto dotazníkového výzkumu a hodnocení výše uvedeného byl každý segment bodově ohodnocen, a to jak z hlediska kladných, tak z hlediska záporných a neutrálních proměnných a podle toho autor rozhodoval, který z těchto segmentů je atraktivní pro konečný výběr. Podle výše uvedeného hodnocení byly jako atraktivní segmenty zvoleny segmenty Alfa, Gama a Delta. Z těchto tří segmentů autor dále vybíral podle nákladů a specifik trhu, na který z nich je vhodné se zaměřit. Na základě těchto charakteristik trhu a nákladů autor vybral všechny tři segmenty ohodnoceny jako atraktivní k následnému oslovení marketingovým mixem. K jeho výběru použil autor výsledky části dotazníkového výzkumu týkající se marketingové komunikace. Z tohoto výzkumu vzešly jako nejvhodnější nástroje komunikace reklama, osobní prodej a přímý marketing. Jako konkrétní metody uvedli respondenti reklamu na internetu a v tištěných médiích, dále osobní návštěvy u zákazníka a osobní prodej a jako poslední adresované emaily, telefonáty a dopisy. Pro oslovení vybraných segmentů autor vybral metody přímého marketingu, a to adresované emaily a telefonáty a metody osobního prodeje, tedy osobní návštěvy a prodej u zákazníka. Důvodem výběru těchto nástrojů komunikačního mixu je podle autora zejména jejich efektivita, adresnost a nízká nákladová náročnost. Ostatní nejčastěji vybrané formy komunikace, tedy reklamu na internetu a v tištěných médiích autor příliš nedoporučuje kvůli jejich nízké efektivitě, finanční náročnosti a špatné kontrole zpětné vazby. Pokud by měly být tyto formy komunikace v budoucnu managementem firmy pro oslovení segmentu zvoleny, doporučuje autor jejich umístění do specializovaných tištěných médiích a na specializované internetové stránky. Co se týče obsahu komunikace, ten autor doporučuje podle informací z kapitoly o rozvoji profilu segmentů. Jedná se zejména o informace týkající se cenového vývoje na trhu, nových možností servisu, balení a kvality materiálů, resp. nových zaváděných jakostí, a v neposlední řadě také informace a pozvání na zákaznické dny pořádané společností Feron.

Co se tedy týče hlavního cíle práce, podle výsledků dotazníkového výzkumu, hodnocení a rešerše, lze podle autora ve společnosti Feron a.s. postupovat podle cíleného marketingu. Podle autora by měli prodejci předávat výše uvedená sdělení prostřednictvím osobních návštěv a adresné komunikace zákazníkům z vybraných segmentů Alfa, Gamma a Delta. Jako efektivní vidí autor sdělení komunikovat prostřednictvím integrované marketingové komunikace, tedy např. nejprve sdělit informaci při telefonickém rozhovoru, následně by prodejce poslal zákazníkovi kompletní informace včetně případné specifikace v příloze a zpětná vazba by prodejci byla dána při osobní návštěvě. Samozřejmě autor upřesňuje, že celý tento postup lze aplikovat pouze u činností, úkolů a akcí nerutinních s vyšší důležitostí a přidanou hodnotou.

Literatura

Bibliografické zdroje

BERKOWITZ, Eric N, Roger A KERIN a William RUDELIUS. *Marketing*. 2nd ed. Boston, MA: Irwin, 1989, xxv, 752 p. ISBN 0256075131.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2008, xvii, 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada, 2003, 486 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0202-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 284 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

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

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUDELKA, Jan. *Segmentujeme spotřební trhy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 145 s. ISBN 80-86419-76-2.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 236 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2439-3.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MCCARTHY, E a William D PERREAULT. *Basic marketing: a global-managerial approach*. 11th ed. Boston: Irwin, 1993, xxii, 763 s. The Irwin series in marketing. ISBN 0-256-10509-x.

PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

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

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy: nové trendy a poznatky*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 294 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2196-5.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje

Direct marketing *BusinessInfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/direct-marketing-2853.html>

Historie. *Ferona: Velkoobchod hutním materiálem* [online]. 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.ferona.cz/cze/spolecnost/historie.php>

Marketing Mix. *Marketing Teacher* [online]. 2011 [cit. 2016-01-09]. Dostupné z: <http://www.marketingteacher.com/marketing-mix/>

Marketing Mix 4P. *Management Mania* [online]. 2015 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

Mediální slovník. *Media Guru* [online]. 2004 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/marketing/>

Mediální slovník. *Media Guru* [online]. 2011 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/4c/>

Mediální slovník. *Media Guru* [online]. 2011 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/marketingovy-mix/>

O společnosti. *Ferona: Velkoobchod hutním materiálem* [online]. 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.ferona.cz/cze/spolecnost/o-spolecnosti.php>

Pricing Strategies. *Marketing Teacher* [online]. 2011 [cit. 2016-01-08]. Dostupné z: <http://www.marketingteacher.com/pricing-strategies/>

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Systém managementu kvality ve společnosti Feron a.s. *Feron: Velkoobchod hutním materiálem* [online]. 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.ferona.cz/cze/spolecnost/system-jakosti.php>

Úvod do direct marketingu. *Marketing Journal* [online]. 2008 [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/direct-marketing/uvod-do-direct-marketingu_s398x457.html

Základní cenové strategie. *Business Vize* [online]. 2011 [cit. 2016-01-08]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/zakladni-cenove-strategie>

Časopisecké články

TREND Marketing. Praha: *Economia*, 2012, roč. 12, č. 6-7. ISSN 1214-9594.

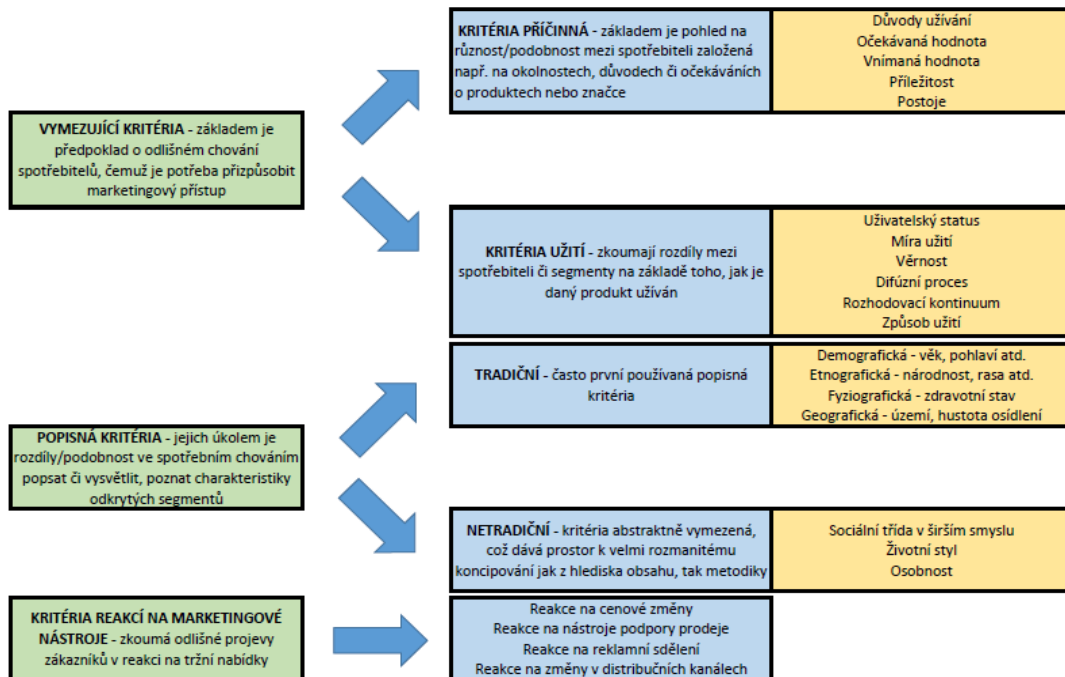
Přílohy

Příloha 1 Marketingové prostředí



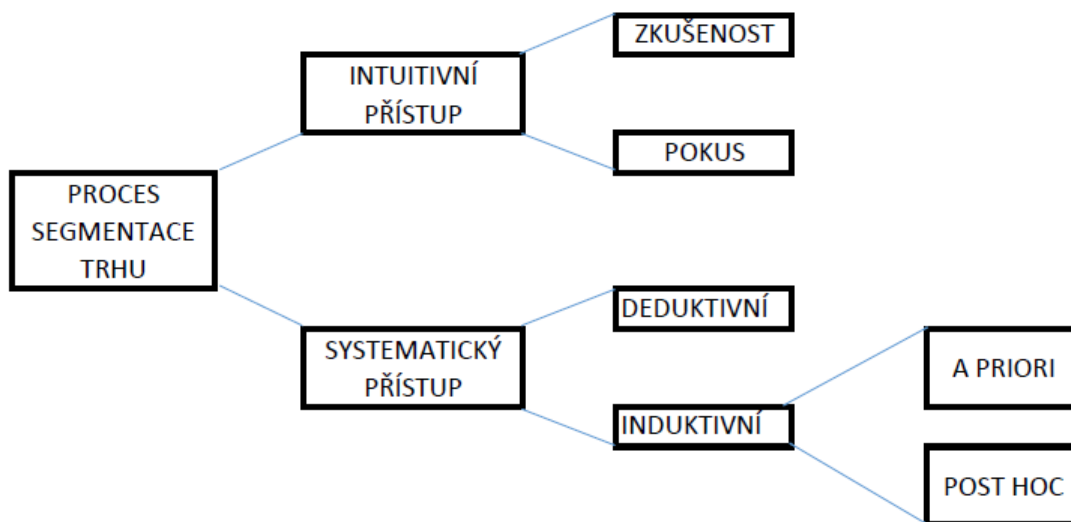
Zdroj: Zamazalová (2009, str. 48)

Příloha 2 Segmentační kritéria



Zdroj: Koudelka (2005), Kotler (2007), Jakubíková (2013), vlastní tvorba

Příloha 3 Koncepty segmentace trhu



Zdroj: Koudelka (2005, str. 109), vlastní tvorba

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 4 Příklady segmentace v závislosti na druhu trhu

Typy segmentace	Spotřebitelský trh	Trh organizací
demografická	<ul style="list-style-type: none"> ▪ věk ▪ pohlaví ▪ velikost rodiny ▪ příjem ▪ vzdělání ▪ povolání ▪ sociální charakteristiky 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ odvětví ▪ velikost organizace ▪ výrobní proces ▪ platební morálka
geografická	<ul style="list-style-type: none"> ▪ příslušnost místní, regionální, až světová ▪ velikost území ▪ klimatické podmínky 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ územní rozmístění organizací ▪ oblasti koncentrace ▪ vzdálenosti
časová	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nákupy v průběhu dne ▪ nákupy během týdne ▪ sezónní nákupy ▪ existující trhy a potenciální trhy ▪ letošní trhy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pravidelný odběr častý ▪ pravidelný odběr s delší periodou ▪ nepravidelný odběr ▪ zcela náhodný odběr
věcná	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trh spotřebního zboží ▪ trh zboží pro další použití ▪ trh informací ▪ trh kapitálový 	<p>význam produktu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ základní surovina ▪ vstupní technika ▪ vstupní doplněk ▪ příslušenství
spotřebitelská	<p>kupní a spotřební chování:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ psychologické vlastnosti ▪ zvyky ▪ postoje ▪ pohnutky ▪ věrnost 	<p>nákupní zvyklosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ organizace nákupu ▪ nákupní politika ▪ dodavatelsko-odběratelské vztahy
podle orientace na vlastnosti výrobků	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kvalita vnější (vnímaná zákazníkem) ▪ cena ▪ bezpečnost ▪ prestiž ▪ vzhled ▪ technická dokonalost 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kvalita vnitřní (technické parametry, normy) ▪ platební a dodací podmínky ▪ jištění rizik

Zdroj: Kozel (2006, str. 28)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

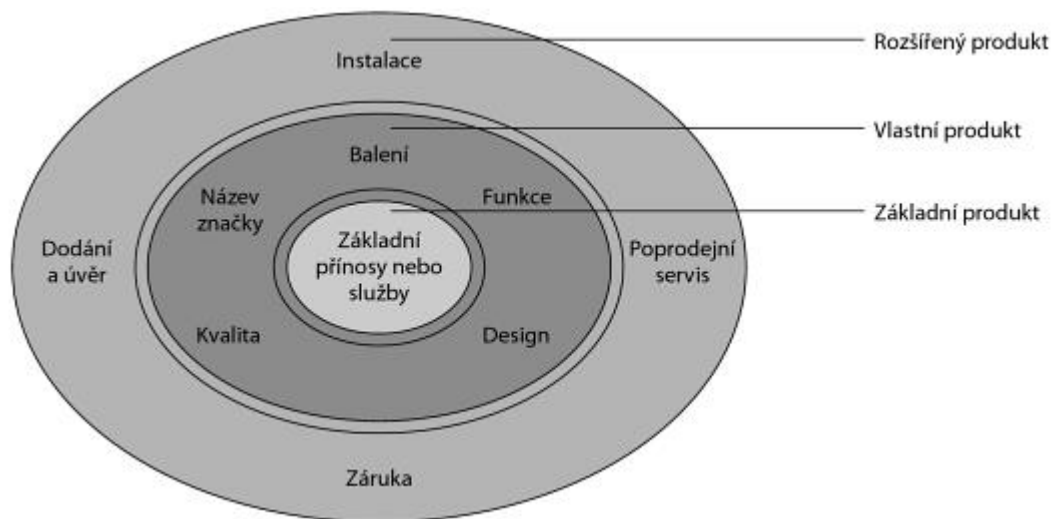
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 5 Primární segmentační proměnné průmyslových trhů

Demografické charakteristiky
Odvětví. Na která odvětví, jež tento produkt kupují, bychom se měli soustředit? Velikost firmy. Na jak velké firmy bychom se měli soustředit? Lokalita. Na jaké geografické oblasti bychom se měli soustředit?
Provozní proměnné
Technologie. Na jaké spotřebitelské technologie bychom se měli zaměřit? Uživatelský status. Máme se zaměřit na časté, středně časté nebo příležitostné uživatele? Nebo dokonce na neuživatele? Nároky spotřebitelů. Máme se zaměřit na zákazníky, kteří potřebují hodně nebo málo služeb?
Nákupní přístupy
Organizace podle nákupních funkcí. Máme se soustředit na firmy s centralizovanou nebo decentralizovanou organizační strukturou nákupů? Struktura vedení. Máme se soustředit na firmy, kde při nákupu dominuje technické, finanční nebo marketingové oddělení? Povaha současných vztahů. Máme se soustředit na firmy, se kterými již máme dobré vztahy, nebo prostě na nejžádoucnější firmy? Obecné nákupní zásady. Máme se soustředit na firmy, které preferují leasing? Servisní kontrakty? Komplexní nákupy? Výběrová řízení se zapečetěnými nabídkami? Nákupní kritéria. Máme se soustředit na firmy, jimž záleží na kvalitě? Na servisu? Na ceně?
Situační faktory
Naléhavost. Máme se soustředit na firmy, které potřebují rychlou dodávku nebo službu? Konkrétní využití. Máme se soustředit na všechna využití svého produktu nebo jen na některá? Velikost zakázek. Máme se soustředit na malé nebo velké zakázky?
Osobní charakteristiky
Podobnost kupce s prodejcem. Máme se soustředit na firmy, jejichž lidé a hodnoty jsou podobné našim? Postoj k riziku. Máme se soustředit na zákazníky ochotné riskovat nebo na zákazníky s averzí k riziku? Loajalita. Máme se soustředit na firmy, které jsou svým dodavatelům věrné?

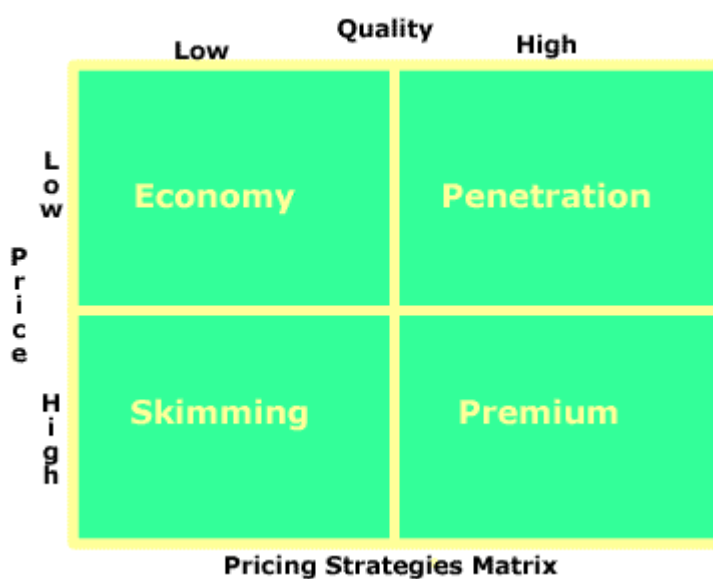
Zdroj: Kotler (2007, str. 477)

Příloha 6 Úrovně produktu



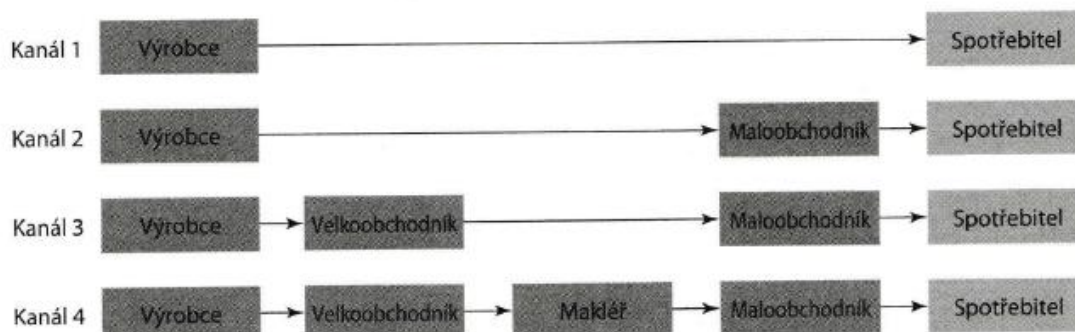
Zdroj: Kotler (2007, str. 616)

Příloha 7 Cenové strategie

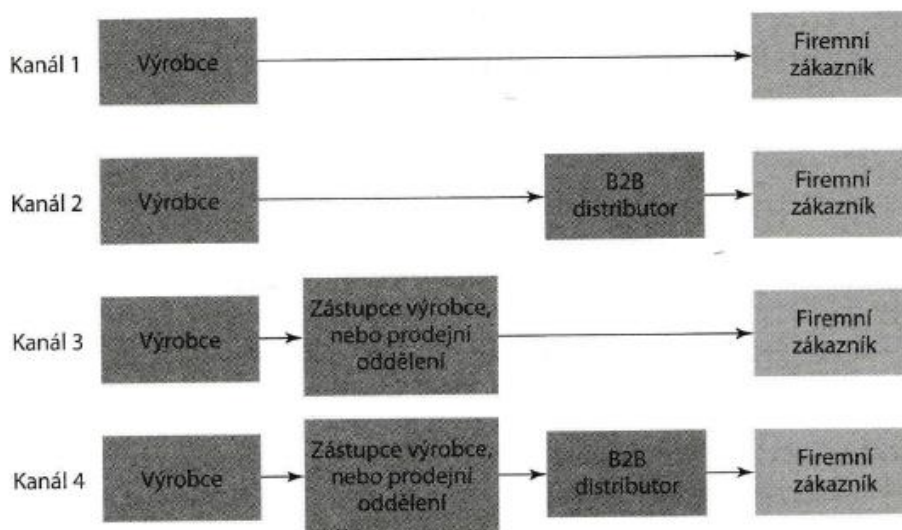


Zdroj: marketingteacher.com (2011)

Příloha 8 Distribuční mezičlánky B2B a B2C trhů



A. Spotřební marketingové kanály



B. B2B marketingové kanály

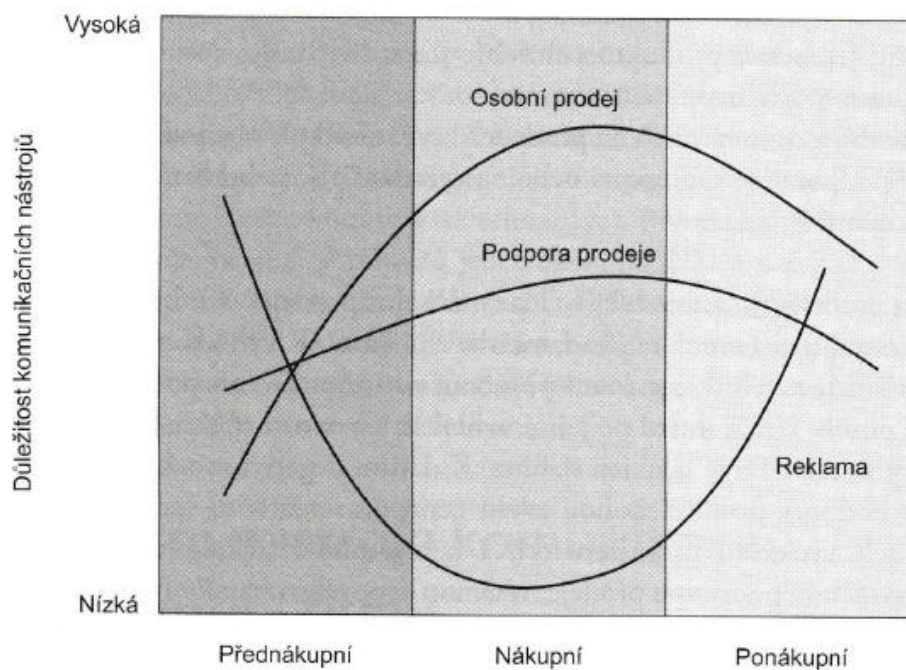
Zdroj: Kotler a kol. (2007, str. 961)

Příloha 9 Integrovaná marketingová komunikace



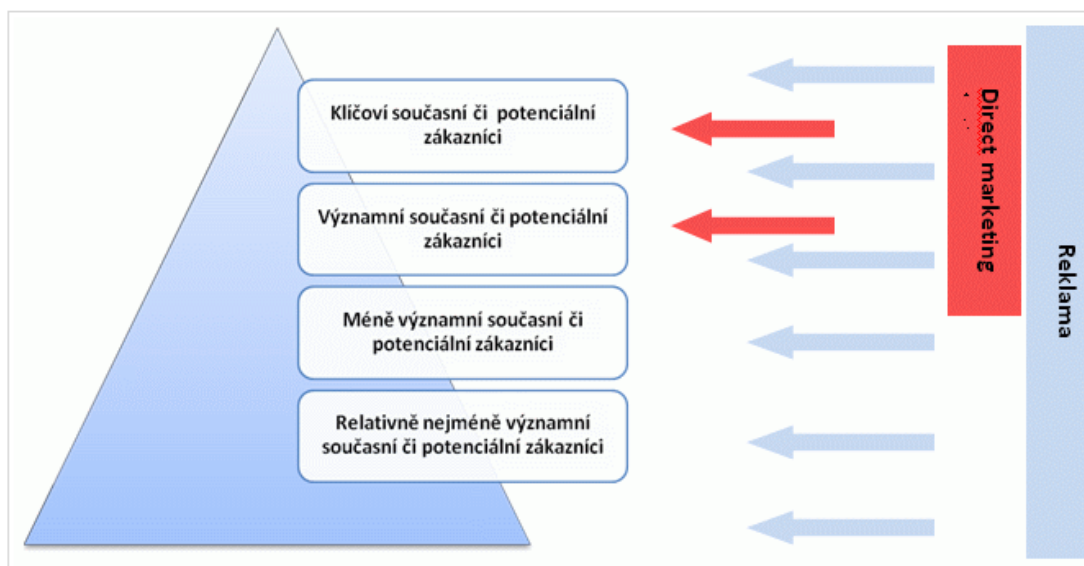
Zdroj: Karlíček a Král (2011, str. 193)

Příloha 10 Působení komunikačních nástrojů během kupního rozhodování



Zdroj: Berkowitz (1989, str. 444) v Zamazalová (2009, str. 20)

Příloha 11 Zaměření direct marketingu a reklamy

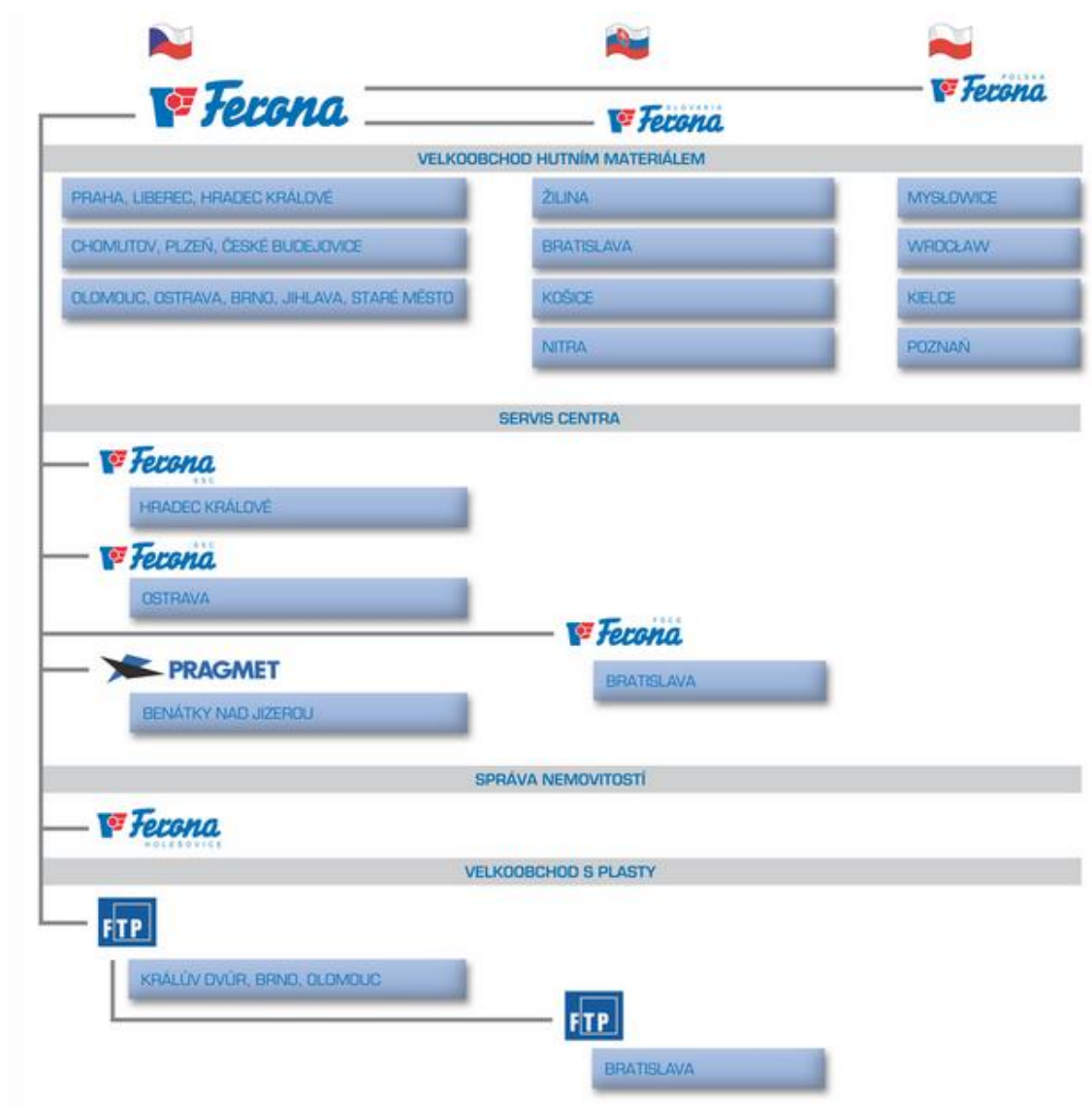


Zdroj: Bussinesinfo.cz (2011)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 12 Struktura skupiny Ferona

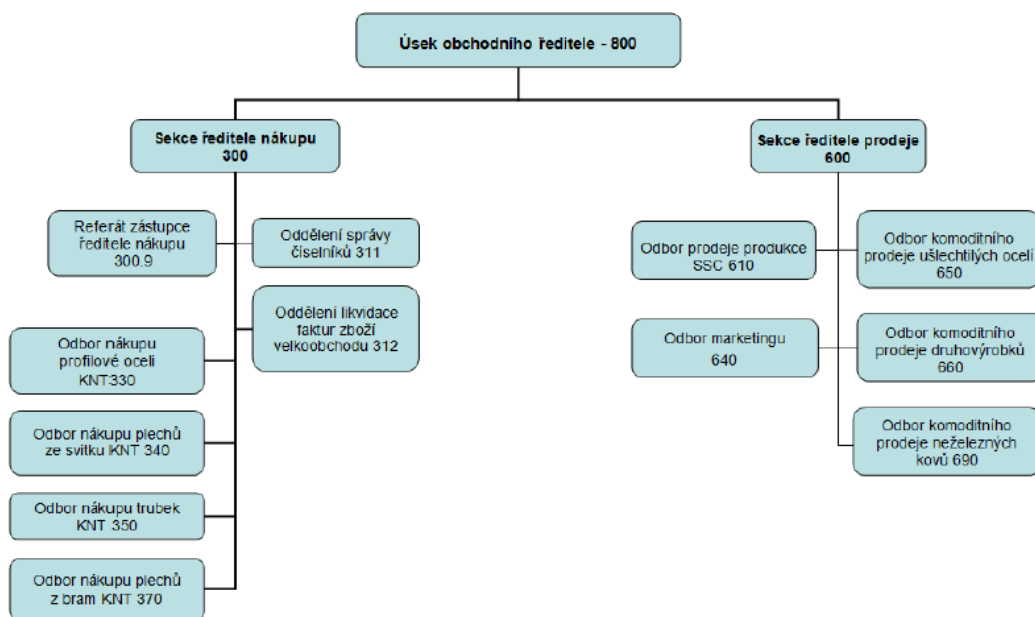


Zdroj: internetové stránky společnosti (2016)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

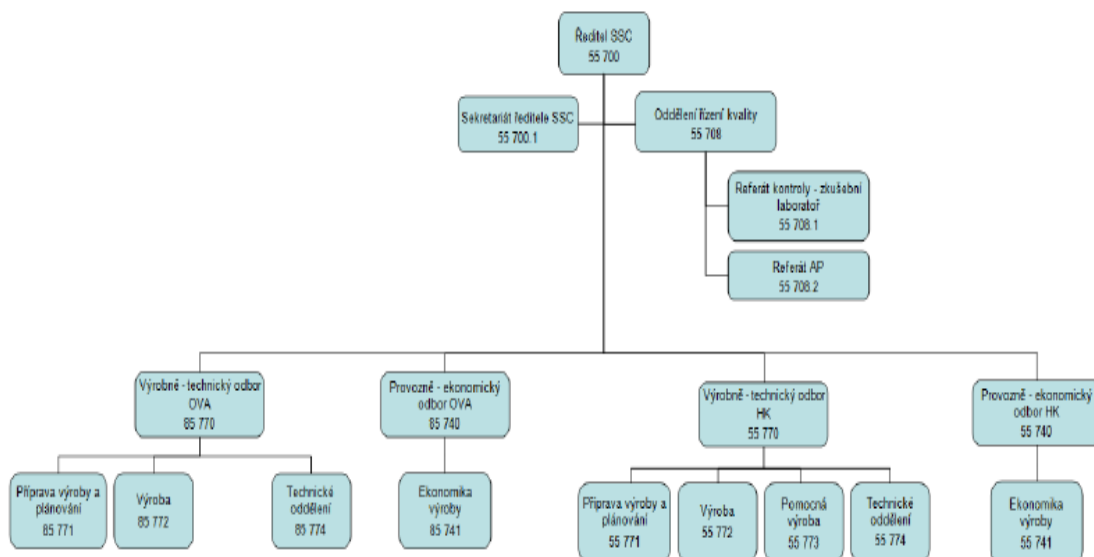
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 13 Organizační struktura ústředí



Zdroj: dokument kvality dostupný z internetových stránek (2016)

Příloha 14 Organizační schéma SSC



Zdroj: dokument kvality dostupný z internetových stránek (2016)

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 15 Segment 1

ZÁKAZNÍK	LOKALITA	UŽIVATELSKÝ STATUS	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM CENY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM KVALITY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM SERVISU	VELIKOST ZAKÁZEK	LOAJALITA	VÝSLEDNÝ PRODUKT SVITEK/TABULE	NALÉHAVOST
Zákazník 4	Pízeň	méně častý uživatel	ano	ano		malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	do 3 prac. Dnů
Zákazník 6	Chomutov	středně častý uživatel	ano	ano		malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do 3 prac. Dnů
Zákazník 10	Praha	častý uživatel	ano	ano	ano	velké zakázky	věrný zákazník	tabule	do 3 prac. Dnů
Zákazník 18	Praha	častý uživatel	ano	ano		střední zakázky	věrný zákazník	tabule	do 3 prac. Dnů
Zákazník 29	Praha	častý uživatel	ano	ano		střední zakázky	věrný zákazník	svitek	do 3 prac. Dnů
Zákazník 52	Pízeň	méně častý uživatel	ano	ano	ano	malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	do 3 prac. Dnů
Zákazník 53	Pízeň	častý uživatel		ano		malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do 3 prac. Dnů
Zákazník 61	Chomutov	častý uživatel		ano	ano	střední zakázky	věrný zákazník	tabule	do 3 prac. Dnů
Zákazník 65	České budějovice	častý uživatel		ano		velké zakázky	věrný zákazník	tabule	do 3 prac. Dnů
Zákazník 66	České budějovice	častý uživatel		ano		střední zakázky	věrný zákazník	tabule	do 3 prac. Dnů
Zákazník 71	Pízeň	středně častý uživatel				malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do 3 prac. Dnů
Zákazník 73	Pízeň	středně častý uživatel				malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do 3 prac. Dnů
Zákazník 78	Praha	častý uživatel		ano		velké zakázky	věrný zákazník	tabule	do 3 prac. Dnů
Zákazník 82	Pízeň	častý uživatel		ano		velké zakázky	věrný zákazník	tabule	do 3 prac. Dnů
Zákazník 93	Praha	častý uživatel				malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do 3 prac. Dnů

Zdroj: CRM, vlastní tvorba

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

Příloha 16 Segment 2 – první část

ZÁKAZNÍK	LOKALITA	UŽIVATELSKÝ STATUS	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM CENY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM KVALITY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM SERVISU	VELIKOST ZAKÁZEK	LOAJALITA	VÝLEDNÝ PRODUKT SVÍTEK/TABULE	NALEHAVOST
Zákazník 2	Praha	méně častý uživatel	ano	ano		střední zakázky	středně věrný zákazník	svítek, tabule	do týdne
Zákazník 3	České budějovice	častý uživatel	ano	ano		střední zakázky	věrný zákazník	tabule	do týdne
Zákazník 5	Chomutov	častý uživatel	ano	ano		velké zakázky	věrný zákazník	svítek, tabule	do týdne
Zákazník 8	Chomutov	méně častý uživatel	ano	ano	ano	malé zakázky	středně věrný zákazník	tabule	do týdne
Zákazník 9	Praha	častý uživatel	ano			střední zakázky	věrný zákazník	svítek	do týdne
Zákazník 17	Praha	méně častý uživatel	ano	ano	ano	malé zakázky	středně věrný zákazník	svítek, tabule	do týdne
Zákazník 22	Praha	častý uživatel	ano	ano	ano	velké zakázky	věrný zákazník	svítek, tabule	do týdne
Zákazník 31	Praha	častý uživatel	ano	ano		střední zakázky	věrný zákazník	svítek, tabule	do týdne
Zákazník 37	Pízeň	méně častý uživatel	ano	ano		malé zakázky	méně věrný zákazník	svítek	do týdne
Zákazník 39	Chomutov	méně častý uživatel		ano		malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do týdne
Zákazník 42	Praha	méně častý uživatel	ano	ano		malé zakázky	méně věrný zákazník	svítek, tabule	do týdne
Zákazník 56	Praha	častý uživatel		ano	ano	střední zakázky	věrný zákazník	tabule	do týdne
Zákazník 57	Praha	méně častý uživatel				malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	do týdne
Zákazník 59	Praha	méně častý uživatel		ano		malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	do týdne
Zákazník 62	Chomutov	středně častý uživatel				malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do týdne
Zákazník 70	Praha	méně častý uživatel	ano			malé zakázky	méně věrný zákazník	svítek	do týdne
Zákazník 74	Praha	méně častý uživatel	ano			malé zakázky	věrný zákazník	svítek	do týdne
Zákazník 75	Praha	častý uživatel	ano	ano		velké zakázky	věrný zákazník	tabule	do týdne

Zdroj: CRM, vlastní tvorba

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 17 Segment 2 – druhá část

ZÁKAZNÍK	LOKALITA	UŽIVATELSKÝ STATUS	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM CENY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM KVALITY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM SERVISU	VELIKOST ZAKÁZEK	LOAJALITA	VÝSLEDNÝ PRODUKT SVITEK/TABULE	MALEHAVOST
Zákazník 77	Praha	méně častý uživatel		ano		malé zakázky	středně věrný zákazník	tabule	do týdne
Zákazník 83	Praha	častý uživatel	ano	ano	ano	velké zakázky	věrný zákazník	svítek	do týdne
Zákazník 86	Plzeň	středně častý uživatel		ano		střední zakázky	věrný zákazník	svítek	do týdne
Zákazník 90	Plzeň	méně častý uživatel	ano	ano	ano	malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	do týdne
Zákazník 96	Praha	méně častý uživatel	ano	ano		malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do týdne
Zákazník 98	Praha	méně častý uživatel				malé zakázky	středně věrný zákazník	svítek	do týdne
Zákazník 99	Plzeň	méně častý uživatel	ano	ano		malé zakázky	méně věrný zákazník	svítek, tabule	do týdne
Zákazník 101	Plzeň	méně častý uživatel	ano	ano		malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	do týdne
Zákazník 102	Plzeň	méně častý uživatel	ano	ano		malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	do týdne

Zdroj: CRM, vlastní tvorba

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 18 Segment 3 – první část

ZÁKAZNÍK	LOKALITA	UŽIVATELSKÝ STATUS	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM CENY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM KVALITY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM SERVISU	VELIKOST ZAKÁZEK	LOAJALITA	VÝLEDNÝ PRODUKT SVÍTEK/TABULE	NALÉHAVOST
Zákazník 1	Praha	častý uživatel	ano	ano	ano	velké zakázky	věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 11	Plzeň	méně častý uživatel				malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 12	Chomutov	méně častý uživatel		ano		malé zakázky	středně věrný zákazník	svítek	do dvou týdnů
Zákazník 14	České budějovice	méně častý uživatel				malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 15	Plzeň	méně častý uživatel				malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 19	Praha	středně častý uživatel				malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 20	Chomutov	středně častý uživatel		ano		malé zakázky	středně věrný zákazník	svítek	do dvou týdnů
Zákazník 23	Chomutov	méně častý uživatel		ano		malé zakázky	středně věrný zákazník	svítek	do dvou týdnů
Zákazník 24	Praha	častý uživatel		ano		velké zakázky	věrný zákazník	svítek, tabule	do dvou týdnů
Zákazník 26	Praha	méně častý uživatel				malé zakázky	středně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 32	Praha	méně častý uživatel	ano			malé zakázky	středně věrný zákazník	svítek, tabule	do dvou týdnů
Zákazník 33	Chomutov	méně častý uživatel				malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 34	Chomutov	méně častý uživatel				malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 36	Praha	méně častý uživatel				malé zakázky	středně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 38	Chomutov	méně častý uživatel				malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů

Zdroj: CRM, vlastní tvorba

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 19 Segment 3 – druhá část

ZÁKAZNÍK	LOKALITA	UŽIVATELSKÝ STATUS	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM CENY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM KVALITY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM SERVISU	VELIKOST ZAKÁZEK	LOAJALITA	VÝSLEDNÝ PRODUKT SVITEK/TABULE	NALÉHAVOST
Zákazník 40	České budějovice	méně častý uživatel				malé zakázky	středně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 41	České budějovice	méně častý uživatel				malé zakázky	středně věrný zákazník	svitek	do dvou týdnů
Zákazník 43	Praha	méně častý uživatel	ano			malé zakázky	věrný zákazník	svitek	do dvou týdnů
Zákazník 45	Chomutov	méně častý uživatel				malé zakázky	středně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 46	Pízeň	méně častý uživatel				malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 47	Praha	méně častý uživatel				malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 48	Praha	méně častý uživatel				malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 49	Chomutov	méně častý uživatel				malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 51	Pízeň	méně častý uživatel				malé zakázky	středně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 54	Chomutov	častý uživatel	ano	ano		malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 55	Praha	méně častý uživatel				malé zakázky	středně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 60	Chomutov	méně častý uživatel				malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 63	Praha	méně častý uživatel				malé zakázky	středně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 68	Praha	častý uživatel				střední zakázky	věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 69	Praha	méně častý uživatel				malé zakázky	středně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů

Zdroj: CRM, vlastní tvorba

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 20 Segment 3 – třetí část

ZÁKAZNÍK	LOKALITA	UŽIVATELSKÝ STATUS	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM CENY	NAKUPNÍ KRITÉRIUM KVALITY	NAKUPNÍ KRITÉRIUM SERVISU	VELIKOST ZAKÁZEK	LOAJALITA	VÝSLEDNÝ PRODUKT SVITEK/TABULE	NALEHAVOST
Zákazník 72	Chomutov	méně častý uživatel				malé zakázky	středně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 76	České budějovice	méně častý uživatel				malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 81	Praha	méně častý uživatel		ano	ano	malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 84	Praha	méně častý uživatel				malé zakázky	středně věrný zákazník	svítek	do dvou týdnů
Zákazník 85	Praha	méně častý uživatel				malé zakázky	méně věrný zákazník	svítek	do dvou týdnů
Zákazník 87	České budějovice	méně častý uživatel				malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 88	České budějovice	méně častý uživatel				malé zakázky	středně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 92	Chomutov	méně častý uživatel		ano		malé zakázky	středně věrný zákazník	svítek	do dvou týdnů
Zákazník 95	Praha	méně častý uživatel				malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 100	České budějovice	středně častý uživatel		ano		malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 103	České budějovice	méně častý uživatel				malé zakázky	věrný zákazník	svítek	do dvou týdnů
Zákazník 104	Praha	méně častý uživatel				malé zakázky	věrný zákazník	svítek	do dvou týdnů
Zákazník 105	Chomutov	méně častý uživatel		ano	ano	malé zakázky	věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů
Zákazník 106	České budějovice	méně častý uživatel				malé zakázky	středně věrný zákazník	tabule	do dvou týdnů

Zdroj: CRM, vlastní tvorba

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 21 Segment 4

ZÁKAZNÍK	LOKALITA	UŽIVATELSKÝ STATUS	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM CENY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM KVALITY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM SERVISU	VELIKOST ZAKÁZEK	LOAJALITA	VÝSLEDNÝ PRODUKT SVITEK/TABULE	NALÉHAVOST
Zákazník 7	Chomutov	středně častý uživatel		ano	ano	malé zakázky	věrný zákazník	svitek	déle než dva týdny
Zákazník 27	České budějovice	středně častý uživatel	ano	ano		malé zakázky	věrný zákazník	svitek	déle než dva týdny
Zákazník 35	Chomutov	častý uživatel	ano	ano	ano	velké zakázky	věrný zákazník	svitek, tabule	déle než dva týdny
Zákazník 64	Chomutov	středně častý uživatel	ano	ano		střední zakázky	věrný zákazník	tabule	déle než dva týdny
Zákazník 89	Praha	středně častý uživatel				malé zakázky	věrný zákazník	svitek	déle než dva týdny

Zdroj: CRM, vlastní tvorba

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 22 Segment 5

ZÁKAZNÍK	LOKALITA	UŽIVATELSKÝ STATUS	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM CENY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM KVALITY	NÁKUPNÍ KRITÉRIUM SERVISU	VELIKOST ZAKÁZEK	LOAJALITA	VÝSLEDNÝ PRODUKT SVÍTEK/TABULE	NALEHAVOST
Zákazník 13	Praha	méně častý uživatel				malé zakázky	méně věrný zákazník	svítek	konkurence
Zákazník 16	Pízeň	méně častý uživatel	ano	ano		malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	konkurence
Zákazník 21	Praha	častý uživatel	ano			velké zakázky	věrný zákazník	svítek	konkurence
Zákazník 25	Pízeň	méně častý uživatel				malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	konkurence
Zákazník 28	Praha	méně častý uživatel	ano			malé zakázky	méně věrný zákazník	svítek, tabule	konkurence
Zákazník 30	Pízeň	méně častý uživatel				malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	konkurence
Zákazník 44	Praha	středně častý uživatel				malé zakázky	věrný zákazník	tabule	konkurence
Zákazník 50	Praha	méně častý uživatel	ano	ano		střední zakázky	středně věrný zákazník	tabule	konkurence
Zákazník 58	Praha	středně častý uživatel				malé zakázky	věrný zákazník	tabule	konkurence
Zákazník 67	Praha	méně častý uživatel	ano	ano		malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	konkurence
Zákazník 79	Praha	méně častý uživatel				malé zakázky	středně věrný zákazník	tabule	konkurence
Zákazník 80	Pízeň	méně častý uživatel				malé zakázky	středně věrný zákazník	tabule	konkurence
Zákazník 91	Pízeň	méně častý uživatel	ano	ano		malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	konkurence
Zákazník 94	Pízeň	méně častý uživatel				malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	konkurence
Zákazník 97	Chomutov	méně častý uživatel	ano	ano	ano	malé zakázky	méně věrný zákazník	tabule	konkurence

Zdroj: CRM, vlastní tvorba

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 23 Kontingenční tabulky

Počet z ZÁKAZNÍK	NALÉHAVOST					
LOKALITA	déle než dva týdny	do 3 prac. Dnů	do dvou týdnů	do týdne	konkurence	Celkový součet
České budějovice	1,63	1,09	1,67	0,30	0,00	1,00
Chomutov	2,77	0,61	1,36	0,68	0,31	1,00
Plzeň	0,00	1,93	0,44	1,07	1,93	1,00
Praha	0,44	0,74	0,90	1,31	1,18	1,00
Celkový součet	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Počet z ZÁKAZNÍK	NALÉHAVOST					
UŽIVATELSKÝ STATUS	déle než dva týdny	do 3 prac. Dnů	do dvou týdnů	do týdne	konkurence	Celkový součet
častý uživatel	0,88	2,94	0,40	1,31	0,29	1,00
méně častý uživatel	0,00	0,21	1,31	0,98	1,25	1,00
středně častý uživatel	6,06	1,51	0,52	0,56	1,01	1,00
Celkový součet	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Počet z ZÁKAZNÍK	NALÉHAVOST					
NÁKUPNÍ KRITÉRIUM CENY	déle než dva týdny	do 3 prac. Dnů	do dvou týdnů	do týdne	konkurence	Celkový součet
ano	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
ano	0,08	0,15	0,10	0,49	0,18	1,00
(prázdné)	0,03	0,12	0,61	0,12	0,12	1,00
Celkový součet	0,05	0,14	0,42	0,25	0,14	1,00

Počet z ZÁKAZNÍK	NALÉHAVOST					
NÁKUPNÍ KRITÉRIUM KVALITY	déle než dva týdny	do 3 prac. Dnů	do dvou týdnů	do týdne	konkurence	Celkový součet
ano	0,00	0,00	0,75	0,25	0,00	1,00
ano	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00
ano	0,05	0,15	0,48	0,26	0,06	1,00
(prázdné)	0,05	0,15	0,10	0,20	0,50	1,00
Celkový součet	0,05	0,14	0,42	0,25	0,14	1,00

Počet z ZÁKAZNÍK	NALÉHAVOST					
NÁKUPNÍ KRITÉRIUM SERVISU	déle než dva týdny	do 3 prac. Dnů	do dvou týdnů	do týdne	konkurence	Celkový součet
ano	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
ano	0,13	0,20	0,20	0,40	0,07	1,00
(prázdné)	0,03	0,12	0,46	0,23	0,16	1,00
Celkový součet	0,05	0,14	0,42	0,25	0,14	1,00

Počet z ZÁKAZNÍK	NALÉHAVOST					
VELIKOST ZAKÁZEK	déle než dva týdny	do 3 prac. Dnů	do dvou týdnů	do týdne	konkurence	Celkový součet
malé zakázky	0,04	0,09	0,51	0,21	0,16	1,00
střední zakázky	0,08	0,31	0,08	0,46	0,08	1,00
velké zakázky	0,08	0,33	0,17	0,33	0,08	1,00
Celkový součet	0,05	0,14	0,42	0,25	0,14	1,00

Počet z ZÁKAZNÍK	NALÉHAVOST					
LOAJALITA	déle než dva týdny	do 3 prac. Dnů	do dvou týdnů	do týdne	konkurence	Celkový součet
méně věrný zákazník	0,00	0,07	0,31	0,31	0,31	1,00
středně věrný zákazník	0,00	0,00	0,69	0,19	0,12	1,00
věrný zákazník	0,10	0,25	0,33	0,25	0,06	1,00
Celkový součet	0,05	0,14	0,42	0,25	0,14	1,00

Počet z ZÁKAZNÍK	NALÉHAVOST					
VÝSLEDNÝ PRODUKT SVITEK/TABULE	déle než dva týdny	do 3 prac. Dnů	do dvou týdnů	do týdne	konkurence	Celkový součet
svitek	0,13	0,04	0,43	0,30	0,09	1,00
svitek, tabule	0,09	0,00	0,18	0,64	0,09	1,00
tabule	0,01	0,19	0,44	0,18	0,17	1,00
Celkový součet	0,05	0,14	0,42	0,25	0,14	1,00

Zdroj: vlastní tvorba

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

Příloha 24 Dotazník

1. V jaké pobočce Ferony pracujete?
 - Praha
 - Plzeň
 - České Budějovice
 - Chomutov
 - Oddělení SSC HK starající se o výše uvedené pobočky
 - Oddělení SSC HK starající se o ostatní pobočky

2. Máte zákazníky odebírající produkci SSC?
 - Ano
 - Ne

3. Požadují zákazníci rozdílné termíny dodání?
 - Ano
 - Ne

4. Jaký termín dodání od objednání požadují Vaši zákazníci nejčastěji? (možno více odpovědí):
 - Do 3 pracovních dnů
 - Do týdne
 - Do dvou týdnů
 - Déle než dva týdny
 - Nadstandardní termín dodání pouze kvůli konkurenci

5. Co je podle Vás pro zákazníky hodně důležité?
 - Cena
 - Kvalita materiálu
 - Servis (balení, ložení materiálu na autě, atd.)
 - Něco jiného.....

6. Který segment je dle bližšího poznání (viz tabulky v příloze) pro Vaši pobočku nejatraktivnější z hlediska dlouhodobé spolupráce? (možno více odpovědí):
 - Segment zákazníků požadujících dodání do 3 pracovních dnů
 - Segment zákazníků požadujících dodání do týdne
 - Segment zákazníků požadujících dodání do dvou týdnů
 - Segment zákazníků požadujících dodání delší než dva týdny
 - Segment zákazníků požadujících nadstandardní dodání kvůli konkurenci

7. Jaký typ marketingové komunikace je dle Vašeho názoru nevhodnější k oslovení vybraného segmentu/segmentů vybraných v předchozí otázce? (možno více odpovědí):
 - Reklama (venkovní reklama, internetová reklama, reklama v televizi, reklama v tištěných médiích)
 - Podpora prodeje (slevové akce, dárky, vzorky)
 - Osobní prodej (prodej přímo u zákazníka, osobní návštěvy)
 - Public Relations (tiskové zprávy, tiskové konference)
 - Přímý marketing (emaily, dopisy a telefonické hovory adresované konkrétní osobě)
 - Něco jiného.....

8. Uveďte jednotlivé typy marketingové komunikace u Vámi vybrané možnosti/možností v otázce č. 7 z možností uvedených v závorce, které jsou dle Vašeho názoru nevhodnější k oslovení zákazníka. (možno více odpovědí):
 -
 -
 -
 -
 -

Zdroj: vlastní tvorba

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 25 Výsledky dotazníkového výzkumu

OTÁZKA	POČET ODPOVĚDÍ					
1	V jaké pobočce Ferony pracujete?					
	Praha	Plzeň	České Budějovice	Chomutov	Oddělení SSC starající se o uvedené pobočky	Oddělení SSC starající se o ostatní pobočky
	18	6	6	9	2	4
2	Máte zákazníky odebírající produkci SSC?					
	Ano	Ne				
	45	0				
3	Požadují tito zákazníci rozdílné termíny dodání?					
	Ano	Ne				
	45	0				
4	Jaké termíny dodání od objednání požadují Vaši zákazníci nejčastěji?					
	Do 3 pracovních dnů	Do týdne	Do dvou týdnů	Delší než dva týdny	Nadstandardní termín dodání pouze kvůli konkurenci	
	17	24	50	7	15	
5	Co je podle Vás pro zákazníky hodně důležité?					
	Cena	Kvalita	Servis	Něco jiného		
	37	40	21	0		
6	Který segment je dle bližšího poznání pro Vaši pobočku nejatraktivnější z hlediska dlouhodobé spolupráce?					
	Do 3 pracovních dnů	Do týdne	Do dvou týdnů	Delší než dva týdny	Nadstandardní termín dodání pouze kvůli konkurenci	
	39	17	45	41	6	
7	Jaký typ marketingové komunikace je dle Vašeho názoru nejvhodnější k oslovení vybraného segmentu/segmentů vybraných v předchozí otázce?					
	Reklama	Podpora prodeje	Osobní prodej	Public Relations	Přímý marketing	Něco jiného
	34	3	45	1	44	0
8	Uveďte jednotlivé typy marketingové komunikace u Vámi vybrané možnosti/možností v otázce č. 7 z možností uvedených v závorce, které jsou dle Vašeho názoru nejvhodnější k oslovení zákazníka.					
	Venkovní reklama	Internetová reklama	Reklama v televizi	Reklama v tištěných médiích	Slevové akce	Dárky, vzorky
	6	33	3	19	1	3
	Prodej přímo u zákazníka	Osobní návštěvy	Tiskové zprávy	Tiskové konference	Emaily	Adresované dopisy a telefonické hovory
	45	45	1	1	44	44

Zdroj: dotazníkový výzkum, vlastní tvorba

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 26 Hodnocení jednotlivých segmentů 1. část

SEGMENT	PROMĚNNÁ	VÁHA	HODNOCENÍ			CELKEM	
			+	-	NEUTRÁLNÍ		
ALFA	LOKALITA	2	X			14,9	
	UŽIVATELSKÝ STATUS	3	X				
	CENA	3	X				
	LOAJALITA	3	X				
	DOTAZNÍK	0,1	3,9				
	VELIKOST ZAKÁZEK	3			X		5
	VÝSLEDNÝ PRODUKT	2			X		
	KVALITA	1				X	2
SERVIS	1				X		

SEGMENT	PROMĚNNÁ	VÁHA	HODNOCENÍ			CELKEM	
			+	-	NEUTRÁLNÍ		
BETA	LOKALITA	2	X			6,7	
	LOAJALITA	3	X				
	DOTAZNÍK	0,1	1,7				
	UŽIVATELSKÝ STATUS	3			X		11
	CENA	3			X		
	VELIKOST ZAKÁZEK	3			X		
	VÝSLEDNÝ PRODUKT	2			X		
	KVALITA	1				X	2
SERVIS	1				X		

SEGMENT	PROMĚNNÁ	VÁHA	HODNOCENÍ			CELKEM	
			+	-	NEUTRÁLNÍ		
GAMMA	UŽIVATELSKÝ STATUS	3	X			10,5	
	CENA	3	X				
	DOTAZNÍK	0,1	4,5				
	VELIKOST ZAKÁZEK	3			X		6
	LOAJALITA	3			X		
	LOKALITA	2				X	6
	KVALITA	1				X	
	SERVIS	1				X	
VÝSLEDNÝ PRODUKT	2				X		

Zdroj: dotazníkový výzkum, hodnocení segmentů, vlastní tvorba

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 27 Hodnocení jednotlivých segmentů 2. část

SEGMENT	PROMĚNNÁ	VÁHA	HODNOCENÍ			CELKEM
			+	-	NEUTRÁLNÍ	
DELTA	UŽIVATSKÝ STATUS	3	X			10,1
	LOAJALITA	3	X			
	DOTAZNÍK	0,1	4,1			
	LOKALITA	2		X		5
	VELIKOST ZAKÁZEK	3		X		
	KVALITA	1			X	7
	CENA	3			X	
	SERVIS	1			X	
VÝSLEDNÝ PRODUKT	2			X		

SEGMENT	PROMĚNNÁ	VÁHA	HODNOCENÍ			CELKEM
			+	-	NEUTRÁLNÍ	
EPSILON	LOKALITA	3	X			3,6
	DOTAZNÍK	0,1	0,6			
	UŽIVATELSKÝ STATUS	3		X		12
	CENA	2		X		
	VELIKOST ZAKÁZEK	3		X		
	LOAJALITA	1		X		
	VÝSLEDNÝ PRODUKT	3		X		
	KVALITA	1			X	3
SERVIS	2			X		

Zdroj: dotazníkový výzkum, hodnocení segmentů, vlastní tvorba