

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



**MARKETING**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Posouzení marketingové strategie samostatné obchodní jednotky v rámci velké společnosti

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Kateřina Kuncová PMAR14

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Olga Kutnohorská, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské 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: 30. 6. 2020 v Praze

## PODĚKOVÁNÍ

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

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem této práce je zhodnocení aktuální marketingové komunikace firmy, její úspěšnosti a formulace doporučení (způsoby komunikace, cílové trhy apod.), která by pomohla k větší úspěšnosti marketingové komunikace a tím k dosažení lepších výsledků organizace.

### 2. Výzkumné metody:

V teoretické části byly výzkumné metody formou literární rešerše, kde byla teoreticky zpracována problematika a metody pro provedení praktické práce. V praktické části byl použit polostrukturovaný rozhovor k získání potřebných informací k porovnání marketingových strategií jednotlivých divizí a informace pro vytvoření SWOT analýzy silných a slabých stránek marketingové komunikace zkoumané obchodní jednotky.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem výzkumu práce bylo zjištěno, že se strategie marketingové komunikace u všech jednotek v nečem liší a v nečem jsou shodné. Celé to závisí na trhu, kde se divize pohybuje a na cílové skupině. Momentálně je v procesu sjednocení marketingové komunikace celé společnosti za pomoci nového centrálního marketingu. Co se týče výsledků SWOT analýzy, tak zde byly analyzovány silné a slabé stránky firmy a také její příležitosti a možné hrozby. Největší silnou stránkou obchodní jednotky je vztah se zákazníky a účast v partner programu výrobců. Slabou stránkou jednotky je konkurence a kapacita týmu. Mezi příležitostmi patří být součástí holdingu a spolupráce s jednotlivými divizemi a nová marketingová komunikace, kterou připravuje centrální marketing. Největší hrozbou pro jednotku může být právě ona součást holdingu a jeho nová komunikace anebo závislost na partner programu výrobců.

### 4. Závěry a doporučení:

V souhrnu a doporučení SWOT analýzy byly shrnuty jednotlivé body SWOT analýzy, které byly rozvinuty v předchozí části a byla dána následující doporučení – BU se má dále věnovat péči o své zákazníky, kde navýší počet pořádaných akcí (semináře, webinář), více by se měla zaměřit na pravidelnou komunikaci se zákazníkem (direct marketing, event marketing, osobní prodej), měla by zvýšit aktivitu pracovníků a motivovat je. Doporučení k odlišení od konkurence, je analyzovat své portfolio a zmodernizovat jej a po jeho aktualizaci vytvořit komunikační kampaň pro zákazníky. BU by mohla uvolnit část financí na zlepšení PPC kampaní a SEO. Pro další zlepšení může využít centrálního marketingu nebo externistů a zaměřit se na hledání „levnějších“ klíčových slov. Pro boj s konkurencí by měla analyzovat její prezentace a portfolio a využít spolupráce s ostatními BU, pro její překonání. Co se týče partnerského programu, zde by si měla udržovat pozitivní vztahy s výrobci. Měla by sdílet certifikace s ostatními BU z důvodu šetření nákladů a měla by využít toho, že je součástí velké firmy a získat tak nové partnerské programy. Posledním doporučením pro zisk nových zakázek je navýšení počtu zaměstnanců a k tomu vytvořit náborové kampaně, kterými by nalákala nové zaměstnance. K tomu by pomohla i aktualizace portfolio, která by nalákala zaměstnance na zajímavé pracovní projekty. Doporučení pro období korona krize zahrnuje hlídání nákladů a tvorbu rezerv. BU v tomto období prorazila na trh s řešeními pro online prostředí, proto by měla investovat do marketingové kampaně na tyto služby, jelikož zákazníci očekávají „druhou vlnu“ a chtějí být na ni připraveni.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, marketingová komunikace, komunikační mix, business unite, holding

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of this work is to evaluate the current marketing communication of the company, its success and the formulation of recommendations (methods of communication, target markets, etc.), which would help to greater success of marketing communication and thus to achieve better results of the organization.

### 2. Research methods:

In the theoretical part, research methods were in the form of literary research, where the problems and methods for performing practical work were theoretically elaborated. In the practical part, a semi-structured interview was used to obtain the necessary information to compare the marketing strategies of individual divisions and information to create a SWOT analysis of the strengths and weaknesses of marketing communication of the researched business unit.

### 3. Result of research:

As a result of the research, it was found that the marketing communication strategies for all units differ in some ways and are in some ways identical. It all depends on the market where the division moves and the target group. It is currently in the process of unifying the marketing communication of the entire company with the help of new central marketing. Regarding the results of the SWOT analysis, the strengths and weaknesses of the company were analyzed here, as well as its opportunities and possible threats. The biggest strength of the business unit is the relationship with customers and participation in the partner program of manufacturers. The weak point of the unit is the competition and the capacity of the team. Opportunities include being part of the holding and cooperating with individual divisions and new marketing communication prepared by central marketing. The biggest threat to the unit may be the part of the holding and its new communication or dependence on a partner of the manufacturer's program.

### 4. Conclusions and recommendation:

The summary and recommendations of the SWOT analysis summarized the individual points of the SWOT analysis, which were developed in the previous section and the following recommendations were given - BU should continue to care for its customers, where it will increase the number of events (seminars, webinar). focus on regular communication with the customer (direct marketing, event marketing, personal sales), should increase the activity of employees and motivate them. The recommendation to differentiate yourself from the competition is to analyze your portfolio and modernize it and, after updating it, create a communication campaign for customers. BU could free up some funding to improve PPC campaigns and SEO. For further improvement, he can use central marketing or external experts and focus on finding "cheaper" keywords. To fight the competition, it should analyze its presentation and portfolio and use cooperation with other BUs to overcome it. As for the affiliate program, it should maintain positive relationships with producers here. It should share certifications with other BUs to save costs and take advantage of being part of a large company to gain new affiliate programs. The last recommendation for winning new orders is to increase the number of employees and create recruitment campaigns to attract new employees. This would also be helped by updating the portfolio, which would attract employees to interesting work projects.

Recommendations for the crisis period include cost monitoring and provisioning. During this period, BU broke into the market for solutions for the online environment, so it should invest in a marketing campaign for these services, as customers expect a "second wave" and want to be prepared for it.

## KEYWORDS

Marketing, marketing communication, communication mix, business unite, holding

## JEL CLASSIFICATION

M31 Marketing  
M37 Advertising

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kateřina Kuncová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Marketing
Studijní skupina:	PMAR 14
Název BP:	Posouzení marketingové strategie samostatné obchodní jednotky v rámci velké společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoretická část – marketing, marketingový mix, prodej na B2B trzích, analýza zákazníků, metodika</li><li>3. Analytická část - představení společnosti, identifikace zákazníků, rozbor vybrané organizační jednotky, jejích produktů, zákazníků, způsobů prodeje a spolupráce, identifikace nedostatků, formulace doporučení</li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• KARLÍČEK, M. <i>Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2.</i>, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.</li><li>• KOTLER, P. <i>Marketing management. 14. vyd.</i> Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.</li><li>• PŘÍKRYLOVÁ, J. <i>Moderní marketingová komunikace. 2.</i>, zcela přepracované vydání. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.</li><li>• TAHAL, R. <i>Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy.</i> První vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0206-8.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 2. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 3. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 20. 4. 2020</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2020</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Olga Kutnohorská, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 23. 1. 2020

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1 Marketing .....	2
2.2 Marketingový mix .....	3
2.2.1 Produkt (product) .....	3
2.2.2 Cena (price) .....	4
2.2.3 Dostupnost a distribuční strategie (place) .....	6
2.3 Marketingová komunikace na B2B trhu .....	8
2.3.1 Principy marketingové komunikace .....	10
2.3.2 Základní komunikační nástroje .....	11
2.4 Marketingová situační analýza .....	15
2.4.1 Marketingová situační analýza a metody interpretace dat .....	16
2.4.2 SWOT analýza .....	16
2.5 Marketingový výzkum .....	17
2.6 Metodika .....	18
3 Analytická část práce .....	20
3.1 Představení společnosti a zkoumané jednotky .....	20
3.2 Marketingové strategie a zákazníci jednotlivých segmentů .....	23
3.3 Strategické plány obchodní jednotky .....	26
3.4 Rozbor zkoumané BU .....	27
3.4.1 SWOT analýza zkoumané BU .....	27
3.5 Shrnutí a formulace doporučení .....	31
4 Závěr .....	35
Literatura .....	37
Přílohy .....	I

## Seznam zkratk

A.s.	Akciová společnost
Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
Atp.	A tak podobně
BL	Business Line
BU	Business Unit
B2B	Business to business
Č.	Číslo
E&P	Enterprise & Public
Hw	Hardware
Kol.	Kolektiv
Popř.	Popřípadě
PPC	Pay Per Click
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka
SEO	Search Engine Optimization
Sw	Software
Tj.	To je
Tzv.	Takzvaný, takzvaně, takzvaná

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Základní cenové strategie.....	6
Obrázek 2 Vztah mezi cenovými a distribučními strategiemi.....	8
Obrázek 3 Firemní komunikační aktivita.....	9
Obrázek 4 Model efektivní marketingové komunikace.....	10
Obrázek 5 Zaměření direct marketingu a reklamy.....	13
Obrázek 6 SWOT analýza.....	17
Obrázek 7 SWOT analýza BU.....	26



# 1 Úvod

Na celém světě existují miliony organizací a firem, které se snaží udat své produkty a služby zákazníkům. Každý z nich na to má svůj systém, svou vypracovanou strategii, kterou využívá pro zvyšování úspěšnosti na trhu. Někteří z nich jsou svými pány a mohou si zaujímání potencionálních zákazníků dělat po svém, někteří jsou součástí větších korporací a musí se řídit pokyny shora. V celém tomto procesu hrají hlavní roli marketing a marketingová komunikace. Pokud se marketingová komunikace správně využívá, lze docílit zvýšení počtu nových zákazníků, popř. zajistit opakované nákupy starými zákazníky a tím docílit růstu a lepších hospodářských výsledků organizace. Předmětem této práce je zkoumání obchodní, která je součástí holdingu a je zaměřena na B2B business. Tomu i odpovídá marketingová komunikace této společnosti, která je více složena z prvků vztahového marketingu než z nástrojů běžně užívaných pro oslovení retail trhu. V práci bude dále i porovnání jednotlivých částí holdingu, s cílem ukázat jak se marketingová komunikace liší dle produktů a cílových trhů.

Cílem této práce je zhodnocení aktuální marketingové komunikace firmy, její úspěšnosti a formulace doporučení (způsoby komunikace, cílové trhy apod.), která by pomohla k větší úspěšnosti marketingové komunikace a tím k dosažení lepších výsledků organizace.

Práce je složena z několika částí. Po úvodní části následuje část teoretická a po ní část praktická. Teoretická část byla zpracována tak, aby sloužila jako podklad pro zpracování praktické části. V teoretické části je tedy popsán marketing jako takový, marketingový mix, prodej na B2B trzích, analýza zákazníků aj. Je tu také popsán příklad metodického postupu, dle kterého byla dána doporučení pro zlepšení komunikace se zákazníky v praktické části práce. V praktické části byla využita příležitost udělat rozhovor o dané situaci a všech informacích s jedním z manažerů podniku a na základě tohoto rozhovoru vyvodit další možná opatření pro zlepšení jejich marketingové strategie. V praktické části je také představena firma, která poskytla možnost zabývat se jejich marketingem, zbytek holdingu a zaměření jednotlivých částí onoho holdingu a jejich marketingové strategie. Dále je zde provedena analýza zákazníků firmy a její vyhodnocení. Závěrem kapitoly je shrnutí výsledků z průzkumu.

Poslední kapitolou práce je samotný závěr. V závěru se nachází celkové shrnutí práce a hodnocení výsledků zjištěných v praktické části. Je zde celkové doporučení pro firmu, jak upravit svou marketingovou komunikaci.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato část bakalářské práce slouží jako podklad pro část praktickou. Díky informacím o marketingu a SWOT analýze získaných z odborné literatury a relevantních internetových zdrojů lze lépe utvořit výsledky, doporučení i závěry vyplývající z praktické části práce.

### 2.1 Marketing

Marketing se dá definovat mnoha způsoby, každý autor jej definuje po svém. Kottler, Wong, Saunders, Armstrong (2007) in Karlíček a kol. (2018, s. 19) tvrdí, že marketing spočívá ve vytváření, komunikování a předávání hodnoty pro zákazníka. Autoři uvádějí, že marketing zajišťuje potřeby zákazníků a uspokojuje je a firma při tom vytváří zisk. Podle American Marketing Association (2007) in Kotler, Keller (2013, s. 35) je marketing aktivitou, souborem institucí a procesem pro vytváření, komunikování, dodání a směně nabídek, které mají pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou společnost hodnotu. Kotler s Kellerem (2013, s. 35) uvádějí následující pohled na marketing, podle společenské definice a to „*Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními*“. Autoři ve své publikaci dále uvádějí, že prodej v marketingu není tou nejdůležitější částí. Samotný prodej je třešničkou na dortu marketingu. Petr Drucker (1973, s. 64,65) in Kotler, Keller (2013, s. 35) předpokládá, že potřeba prodeje tu bude vždy nějak existovat, marketing má však za cíl učinit prodej nadbytečným. Marketing se snaží znát a pochopit zákazníka tak dobře, že navržený výrobek či služba mu budou vyhovovat a koupí si je sám od sebe, resp. se výrobky či služby prodají samy. Ideálním výsledkem marketingu by měl být zákazník připravený ke koupi, jediné co by mělo zbývat, tak je učinit výrobek či službu dostupnými. Britský Chartered Institute of Marketing (2017) in Karlíček a kol. (2018, s. 19) mluví o marketingu jako o manažerském procesu, který slouží k identifikaci, anticipaci a uspokojování požadavků zákazníka, a to vše se ziskem. Všechny tyto definice dávají dohromady jediné a to, že je důležitý význam zákazníka a jeho potřeb a zároveň zdůrazňují, že uspokojení těchto potřeb musí být pro firmu ziskové.

Podle Karlíčka a kol. (2018, s. 18) si většina lidí pod pojmem marketing představuje prodej, nebo nejrůznější aktivity pro podporu prodeje. Toto vnímání není jen mezi tzv. „lajky“, ale bohužel se s ním lze setkat i na manažerských pozicích. Oni chápou marketing jako marketingovou komunikaci. Proto jsou tyto špatně chápající marketingoví manažeři omezeni na aktivity, spojené s marketingovou komunikací. Marketing má ovšem daleko hlubší význam, jak bylo zmíněno výše v definicích marketingu. Pokud dochází k záměně marketingu s reklamou a prodejem, jedná se o chybu a může to mít velmi negativní dopady na firmu.

Základem marketingu je vzájemná výhodná výměna hodnot mezi příjemcem a někým, kdo příjemcům nabízí nějaký produkt či službu, jak ve svém díle uvádějí Tahal a kol. (2017, s. 13). Příjemcem může být člověk - spotřebitel nebo organizace – zákazník, záleží na formě trhu. V případě spotřebitele se jedná o B2C trh (Business to Customer) a v případě organizace se jedná o B2B (Business to Business). Příjemce pátrá po produktu, který by nejvíce naplnil jeho tužby a uspokojil jeho potřeby a je za něj ochoten poskytnout protihodnotu, obvykle ve formě peněz. Na druhé straně výměny stojí organizace, popř. jednotlivec, který vytvořil produkt či službu a poté je nabízí a prodává spotřebiteli za určitou hodnotu. Aby byla úspěšnost dlouhodobá, je potřebný dobrý vhled do potřeb spotřebitelů a orientace na trhu, kde organizace či jednotlivec podniká a schopnost pružně reagovat na změny preferencí spotřebitelů. V dnešní informační společnosti se může zdát, že opatřit si tyto informace o spotřebitelích z různých informačních databází nebo internetu, může být velice jednoduché. Ukazuje se však, že v manažerském rozhodování jsou problémy mnohdy komplexní, dynamika změn se zvyšuje a míra neurčitosti rizika je vysoká. Aby byly materiály pro manažerské rozhodování objektivní,

podložené a systematické, je zapotřebí specifický přístup při pochopení potřeb a chování spotřebitele, získávání informací o trhu, postavení firmy v porovnání s konkurencí a informace o nových trendech či technologickém vývoji. Vzdělanost v oboru a využití technologií je v tomto případě výhodou. Pro efektivnější řízení a rozhodování je zapotřebí systémového přístupu. Kotler (2016) in Tahal a kol. (2017, s. 13) a jiní jej nazývají Marketingový informační systém neboli MIS. Tento systém zahrnuje aktivity a připojuje zodpovědnosti lidí, kteří se zabývají informacemi, jak už tvorbou, zpracováním nebo hodnocením informačních potřeb, také činnostmi, které napomáhají při rozhodování manažerů.

## **2.2 Marketingový mix**

Na internetových stránkách Managementmedia (2019) definují marketingový mix 4P jako metodu, která stanovuje produktové strategie a produktové portfolio a je složena ze čtyř složek – product, price, place a promotion. Podle Karlíčka a kol. (2018, s. 152) marketingový mix zahrnuje taktická marketingová rozhodnutí, která se týkají nabízeného produktu, jeho cen, propagace a dostupnosti – product, price, promotion a place. Dále uvádí, že se marketingový mix označuje také jako 4P. Podobně je využívána zkratka 4C, která obsahuje hodnotu pro zákazníka (customer value), náklady zákazníka (costs), komunikace této hodnoty (communications) a její dostupnost (convenience). Tento koncept se více zaměřuje na zákazníka, který je v samém jádru celého marketingu. Managementmedia (2019) na stránkách publikují, že marketing 4P je právě oproti výše zmíněnému 4C zaměřen z pohledu podniku a ne z pohledu zákazníka. Tento model koncipoval E. Jerome McCarthy, který navázal na předchozí myšlenky Bordena a Cullitona. Východiskem pro marketingový mix jsou strategická marketingová rozhodnutí, jak je uvedeno v Karlíčkově a spol. (2018, s. 152). Zvolená marketingová strategie nebude fungovat bez toho, aniž by veškerá taktická rozhodnutí neodpovídala cílovému segmentu a podpoře positioningu značky. Nejdůležitějším prvkem ze 4P je produkt. Jemu i ostatním prvkům se bude práce věnovat v následujících podkapitolách.

### **2.2.1 Produkt (product)**

Karlíček a kol. (2018, s. 154) mluví o produktu jako o fyzickém zboží, ale také o různých službách, informacích, myšlenkách, zážitcích a jejich možných kombinacích, pokud ovšem mohou být předmětem směny. Co se týče komodit, zde se dá produkt poměrně špatně diferenciovat, kdež to u klasických produktů je možné pracovat s celou řadou charakteristik, kterými je možné se odlišit od konkurence. Mohou to být např. různé funkční benefity, rozdíly v použitých materiálech, kvalita, výkon, trvanlivost, opravitelnost, rozdíly v designu a balení, přizpůsobování individuálním potřebám zákazníka, rozdíly a podmínky v distribuci, záruky, instalace a spousta dalších doprovodných služeb. Od konkurence je možné se také odlišit díky doplnění určitého funkčního benefitu. Příkladem, který autoři uvádějí ve své knize, může být kupříkladu značka LG, která pro indické zákazníky vytvořila televizor, který má v sobě integrovaný ultrazvukový odpuzovač hmyzu, který je v této zemi poměrně velkou hrozbou, vůli přenosu nemocí. Další významnou konkurenční výhodou, jak bylo výše zmíněno, může představovat design a estetika, které jsou zároveň základem emocionální diferenciací, jak tvrdí Föster, Kreuz (2007, s. 121) in Karlíček a kol. (2018, s. 154). V dnešní době není design produktu důležitý jen na B2C trzích, ale i na B2B trzích.

Karlíček a kol. (2018, s. 156) píše, že s designem produktu, rovněž úzce souvisí jeho obal. Kotlet a Keller (2013, s. 384) o obalu píše, že může mít až tři úrovně. Jako příklad uvádí Kolínskou vodu Cool Water, která se prodává v lahvičce, která představuje primární obal. Lahvička je umístěna v krabičce z tvrdého papíru, který představuje obal sekundární a ta krabička je spolu s dalšími krabičkami umístěna v krabici z vlnité lepenky, která zde slouží jako

přepravní obal. Obal tvoří první setkání se zákazníkem, a když je obal dobrý, přiláká spotřebitele a svede ho k výběru výrobku. Obal se dá přirovnat k „pětisekundovému reklamnímu spotu“ výrobku. Balení výrobku ovlivňuje také pozdější zkušenosti spotřebitele s koupeným výrobkem. Jedná se o situaci, kdy chce spotřebitel doma výrobek otevřít a následně ho použít. Některé obaly jsou vhodné i k vystavení v domácnosti spotřebitele. To, že se dnes obaly využívají jako marketingový nástroj, přispěla celá řada faktorů. Kotler a Keller (2013, s. 385) jmenují následující faktory:

- **Samoobslužný prodej** – čím dál tím více výrobků se prodává na samoobslužné bázi. Průměrný supermarket nabízí spotřebiteli přes 15 000 druhů zboží a průměrný zákazník za minutu projde okolo 300 z nich, a protože k 50 – 70 % všech nákupů dochází impulzivně, obal musí, aby byl účinný, vykonávat mnoho prodejních úkolů: přilákat pozornost, popsat charakteristiky produktu, vzbudit důvěru zákazníka a vytvořit celkový příznivý dojem.
- **Bohatství spotřebitelů** – díky zvyšujícímu bohatství spotřebitelů, jsou ochotni si připlatit za pohodlí, vzhled, spolehlivost a prestiž lepších obalů.
- **Image společnosti a značky** – obal má zásluhu na tom, aby spotřebitel okamžitě rozpoznal společnost nebo značku.
- **Příležitost k inovacím** – jedinečnost nebo inovativnost balení, jako je např. znovuuzavíratelná láhev, může přinést výhody spotřebitelům a zisk výrobcům.

Podle Susan B. Bassin in Kotler a Keller (2013, s. 385) musí balení plnit řádu cílů – identifikace značky, přenos popisné a přesvědčivé informace, usnadnění přepravy a ochrana výrobku, napomáhání domácímu uskladnění, napomáhání při spotřebě výrobku. Aby bylo těchto cílů dosaženo a byly uspokojeny touhy spotřebitelů, musejí marketéři zvolit estetické a funkční součásti balení správně. Estetické úvahy se v tomto případě týkají velikosti a tvaru, materiálu, barvy, textu a grafiky obalu. Každá oblast má jiné rozhodování o faktorech a kritériích. Důležitým aspektem balení je hlavně barva. V každé kultuře a segmentech trhu nabývá různých významů.

Vzhledem k tomu, že další část práce je zaměřena na obchodní jednotku ze sektoru IT zaměřenou na oblast B2B, která dodává obvykle komplexní dodávky (kombinaci HW a služeb) je důležité říct, že zde obal slouží pouze jen jako ochrana produktu při přepravě a k usnadnění logistiky. Hlavním diferenciatorem produktu v tomto tržním segmentu je sestavení optimálního setu zboží/služba nebo set služeb. Pro onu firmu, které bude věnována celá praktická část této práce, je důležitá snadnost nákupu, rychlost implementace, kvalita implementace, vliv produktů a služeb na zlepšení, zlevnění a zrychlení procesů zákazníka apod. Typy produktů budou zmíněny v praktické části práce.

### 2.2.2 Cena (price)

Cena neboli peněžní částka za produkt, jak uvádí Karlíček a kol. (2018, s. 175), je jediné „P“ z marketingového mixu, které přináší firmě výnosy. Ostatní „P“ firmě přinášejí hlavně náklady. Proto je pro firmu velice důležité správné stanovení ceny. Pricing nebo také cenotvorba, je těžkou disciplínou, ačkoliv se to nezdá. Pro firmu je důležité, aby pochopila vztah mezi vnímanou cenou a vnímanou kvalitou, pokud chce své ceny stanovit správně. Lidé mají totiž zafixováno, když je produkt dražší, automaticky se to rovná vysoké kvalitě a naopak, pokud je cena nízká, očekávají nízkou kvalitu. Pokud tedy lidé nemají přesné informace o kvalitě produktu, je pro ně indikátorem cena výrobku. Jinými slovy řečeno, cena určuje očekávanou kvalitu produktu. Cena dále představuje klíčovou součást positioningu značky. Pokud firma při cenotvorbě nerespektuje positioning značky, podkopává si tím své tržby nebo svou značku. Příkladem může být automobilová firma Volkswagen, kdy vytvořila luxusní automobil za

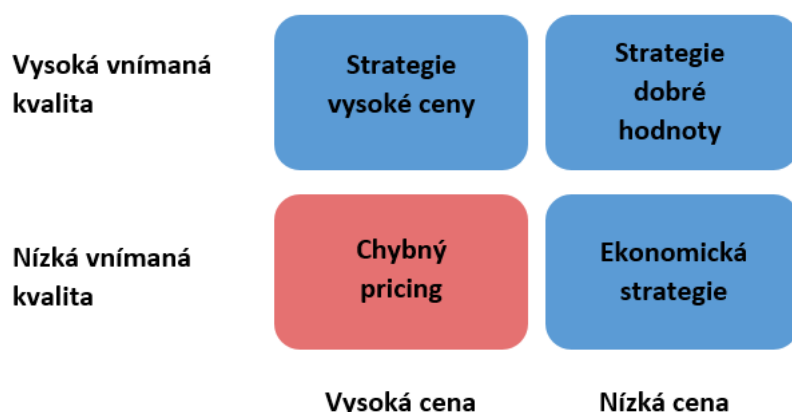
vysokou cenu, který se neprodával a musel být stažen z prodeje, jelikož značka VW je vnímána jako „značka pro běžné lidi“, jak uvádí Russell in Karlíček a kol. (2018, s. 178). Otázkou však zůstává, jak lidé vůbec poměřují, že je cena vysoká nebo nízká. Odpovědí na tuto otázku jsou tzv. referenční ceny. To jsou takové ceny, které si lidé pamatují z předchozích nákupů a na základě nich porovnávají ceny produktů v dané kategorii. Také umožňují zákazníkům se lépe orientovat v dané produktové kategorii. Zákazníci díky tomu např. vědí, jaká je cena trvanlivého mléka. Vědí, že se pohybuje mezi 15 a 20 korunami, nikoli však mezi 100 a 150 korunami. Díky tomu jim mléko za 30 korun bude připadat relativně drahé a naopak mléko za 10 korun zase velmi levné. Ovšem zákazníci se v představách o cenách liší.

Cena není jen číslo na etiketě, ale bere na sebe mnoho podob a vykonává řadu funkcí, a jak uvádí Kotler a Keller (2013, s. 421). Většinu času byly ceny stanovovány pomocí vyjednávání mezi kupujícím a prodávajícím. V některých státech je vyjednávání oblíbenou disciplínou ještě dnes. Stanovení jediné ceny, aby byla pro všechny stejná, je však moderní myšlenkou, která se rozvinula s nástupem hromadného maloobchodu na konci 19. století. Cena funguje jako hlavní faktor, který ovlivňuje výběr kupujícího.

Případy, kdy firma stanovuje výchozí cenu, jsou podle Kotlera a Kellera (2013, s. 427) když uvádí svůj běžný výrobek do nového distribučního kanálu nebo geografické oblasti nebo když vstupuje do výběrového řízení na novou zakázku. Firma se také rozhoduje, kam svůj výrobek umístí z pohledu kvality a ceny. Téměř všichni marketéři si udržují tři až pět cenových úrovní. Při vytváření cenové politiky je zapotřebí brát v úvahu mnoho faktorů, autoři ve své publikaci shrnují šest kroků tohoto procesu. Těmi procesy jsou – stanovení cílů pricingu, určení poptávky, odhad nákladů, analýza nákladů, cen a nabídek konkurence, zvolení pricingové metody a rozhodnutí o konečné ceně. Karlíček a kol. (2018, s. 179) se částečně shoduje s předchozími autory, co se týče stanovování ceny produktu. Ve své publikaci uvádí, že nejvýznamnějšími faktory pro tvorbu ceny jsou náklady, ceny konkurence a vnímaná hodnota produktu zákazníka. Podle Karlíčka tvoří náklady na výrobu, prodej a distribuci nejnižší možnou hranici ceny. Může však nastat situace, kdy firmy mohou snížit své ceny pod úroveň ceny za náklady, ovšem jen na krátké období, např. v případě přežití recese nebo ke zničení konkurence, dlouhodobě se však tento stav nedoporučuje, jelikož je neudržitelný. Mnoho firem stanovuje své ceny právě podle nákladů. V tomto případě se hovoří o přírážkové metodě tvorby cen, kdy firma sama navyšuje jednotkové náklady na výrobu, prodej a distribuci určitého produktu o požadovanou marži. Tato metoda má velkou výhodu v tom, že je velmi jednoduchá, na druhou stranu má ale dvě významná úskalí. Jedním z nich je skutečnost, že daná metoda zcela opomíjí konkurenci. Dalším úskalím je, že tato metoda opomíjí také poptávku. Vyplývá z toho tedy, že tato metoda je pro tvorbu ceny nevhodná. Firma by neměla opomíjet ani jeden z výše uvedených faktorů pro tvorbu ceny, takže by měla sledovat své náklady, monitorovat konkurenci a realizovat cenové testy a experimenty, aby zjistila, jakou cenu je zákazník ochotný za daný produkt zaplatit. Tento postup je však ze všech tří zmíněných nejnáročnější a však je klíčový, jelikož pouze tímto způsobem mohou firmy odhadovat horní hranici ceny, tzv. cenový strop.

Jsou tři základní cenové strategie, mezi kterými mohou firmy volit při tvorbě ceny, jak uvádí Karlíček a kol. (2018, s. 181) ve své publikaci. Těmi třemi strategiemi jsou – strategie vysoké ceny, strategie dobré hodnoty a ekonomická strategie nebo také strategie nízké ceny. Na obrázku 1 je zobrazena ještě čtvrtá strategie, která je kombinací nízké vnímané hodnoty a vysoké ceny. Tato strategie není bohužel udržitelná, a proto by se jí měly firmy vyvarovat.

Obrázek 1 Základní cenové strategie



Zdroj: Vlastní zpracování podle Karliček a kol. (2018, s. 181)

Strategie vysoké ceny využívá firma při oslovování zákaznického segmentu, který požaduje vysokou kvalitu produktu a není citlivý na cenu. Kdežto strategie dobré hodnoty nabízí zákazníkům poměrně kvalitní produkt, ale volí nižší cenu. Firmy tedy oslovují segment zákazníků, který vyžaduje vysokou kvalitu, ale není ochoten za ni platit vysokou cenu. V případě ekonomické strategie firmy cílí na zákazníky, kteří vyžadují především nízké ceny a spokojí se s nižší kvalitou produktu. Tomuto zákaznickému segmentu firmy nabízí zboží v nízké, ale ještě přijatelné kvalitě za nízkou cenu. Firmy využívající tuto strategii musejí především optimalizovat náklady. Dosahují toho např. standartizací, levnějším materiálem nebo omezením doprovodných služeb. V případě, že má firma více produktů, musí stanovit ceny pro celý produktový mix. Cílem je maximalizace zisku z celého produktového portfolia. V celém pricingu produktového mixu je zapotřebí zahrnout rozhodnutí o cenách jednotlivých produktů v dané produktové řadě, např. výrobci lednic odstupňují ceny jednotlivých modelů podle funkcí, kvality atp. Případně k dalším rozhodnutím patří rozhodnutí o cenách produktu podle jednotlivých zákaznických segmentů, např. aerolinky nabídnou zákazníkům, kteří nejsou citliví na cenu sezení v business třídě za vyšší cenu, kdežto zákazníkům, kteří jsou na cenu citlivější, dostanou nabídku na sezení v běžné třídě.

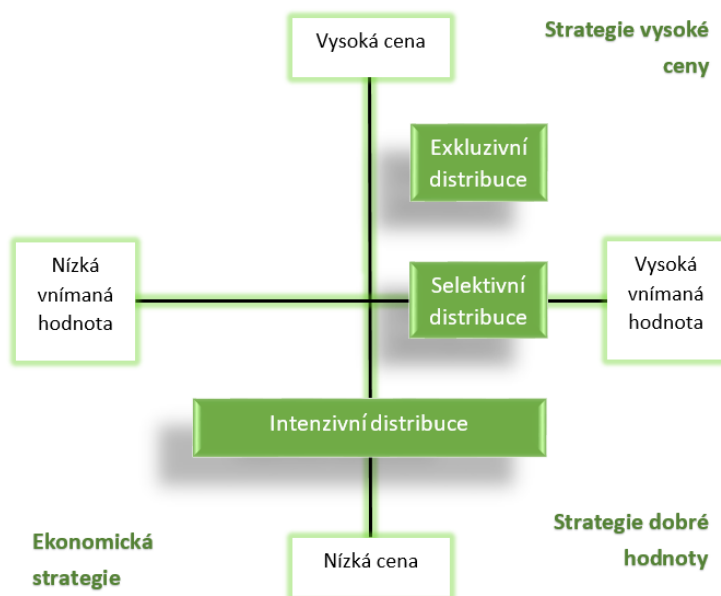
### 2.2.3 Dostupnost a distribuční strategie (place)

Podle Karlička a kol. (2018, s. 216) se pod tímto pojmem rozumí způsob, jakým se produkt dostává k zákazníkovi. Cílem tohoto „P“ je, aby se daný produkt dostal ke správnému zákazníkovi na správném místě ve správnou chvíli a způsobem, který odpovídá marketingové strategii dané značky či firmy a to vše za co nejnižší náklady. Další hodnoty, které firma zákazníkovi nabízí, jsou jednoduchost, rychlost a pohodlí. Pokud není pro cílovou skupinu produkt dostatečně dostupný, může být veškeré předchozí marketingové snažení zbytečné. Kotler a Keller (2013, s. 453) ve své knize píše, že většina výrobců své produkty neprodává přímo koncovým uživatelům. Využívají k tomu řadu prostředníků, kteří mají nejrůznější funkce. U posuzované organizace je používaným řetězcem pro hardware a software třetích stran výrobce – distributor a reseller (posuzovaná firma). V IT oblasti je totiž obvyklé, že finální reseller bundluje produkty výrobců s vlastními produkty a službami. Příkladem může být, že firma Microsoft nabízí aplikační platformu MS SharePoint jako nástroj pro správu dokumentů a posuzovaná organizace vyvinula speciální nadstavbu, která se nazývá Řízená dokumentace a slouží pro správu dokumentace procesů řízení kvality (ISO) a prodává ji s kompletní instalací a implementací. Kotler a Keller (2013, s. 453) říkají, že tyto prostředníci tvoří marketingové kanály, označované také jako distribuční či prodejní kanály. Tito prostředníci se označují podle

toho, jakou funkci vykonávají. Ti, kteří zboží nakupují, přebírají ho do svého vlastnictví a dále je přeprodávají, jako to dělají velko- a maloobchody, se označují jako obchodníci. Ti, kteří vyhledávají zákazníky a vyjednávají s nimi a vyjednávají jménem výrobce, ale nabízejí zboží nevlastní, jako jsou makléři, zástupci výrobců, prodejní agenti, těm se říká zprostředkovatelé. Posledním typem jsou přepravní společnosti, nezávislé sklady, banky a reklamní agentury, které asistují v procesu prodeje, ale nejsou vlastníky zboží a ani nedojednávají prodej. Tento typ prostředníků je nazýván poskytovatelem doprovodných služeb. Distribuční kanály hrají pro společnost důležitou roli, co se dosahování úspěchu týká. Mimo jiné ovlivňují ostatní marketingová rozhodnutí. Marketéři by měli posuzovat celý kontext procesu, během něhož jsou produkty vyráběny, distribuovány, prováděny a je na ně poskytován servis. Když firma řídí své prostředníky, musí se rozhodnout, kolik úsilí věnuje push nebo pull marketingu. Při push strategii je využívána prodejní síla výrobce, peněžní podpora prodeje nebo další prostředky k podnícení zájmu prostředníků nabízet, podporovat a prodávat produkty společnosti koncovým zákazníkům. Tato strategie je vhodná v kategoriích, kde zákazník není věrný značce a k nákupu se rozhodne v místě prodejny. Při strategii pull je kladen důraz na reklamu, podporu prodeje a další formy komunikace k přesvědčení zákazníka. Zákazníci díky tomu mají chtít od prostředníka produkt koupit a tím je tvořen nátlak na prostředníka ke koupi produktu od výrobce. Tato strategie je vhodná u kategorií s vysokou věrností značce a angažovaností zákazníků. Některé marketingové společnosti využívají kombinaci obou strategií. Push strategie je totiž efektivnější, když je doprovázena dobře navrženou a lépe provedenou pull strategií, která aktivuje poptávku spotřebitelů. Bez určité úrovně zájmu spotřebitelů může být velice obtížné získat přijetí a podporu prodejních kanálů a naopak.

Karlíček a spol. (2018, s. 219) rozděluje tři základní strategie distribuce. Jedná se o strategie intenzivní, exkluzivní a selektivní distribuce. U strategie intenzivní distribuce se firma snaží, aby byl její produkt pro zákazníky dostupný kdykoliv a kdekoliv si vzpomenou. Využívá proto tedy co největší počet distribučních míst, včetně těch, kde může nalákat zákazníky na nízkou cenu. Tento typ distribuce se využívá hlavně na trzích s rychloobrátkovým spotřebním zbožím (FMCG). Příkladem této distribuční strategie může být Coca-Cola. Ta se dá zakoupit v podstatě kdekoliv. Zákazník ji sežene téměř ve všech obchodech nebo restauracích. Zákazníci mají také možnost si Colu zakoupit i v případě, kdy nemají na blízku žádný obchod, jelikož Coca-Cola provozuje rozsáhlou síť nápojových automatů. Nevýhodou je, že firma nemá úplnou kontrolu nad nákupním zážitkem zákazníka. Další strategií je strategie exkluzivní distribuce. Ta je opakem výše zmíněné intenzivní distribuce. V této strategii je kladen důraz na zážitek, který je zákazníkovi při předávání produktu poskytován. Firmy využívající tento typ distribuce, úmyslně omezují počet distribučních míst, vybírají pro určitý region třeba jen jednoho distributora a ten od nich dostává výhradní právo prodávat v dané oblasti své produkty. Tato omezení mají své důvody. Kdyby byla exkluzivní značka dostupná všude, ztratila by svou exkluzivitu. Pokud by byla prodávaná kdekoliv a kýmkoliv, mohlo by to vrhat špatný pohled na značku. Takhle si firmy hlídají, kdo produkt prodává a nemusí se bát, nekvalitní obsluhy a mají své produkty pod kontrolou. V této strategii je prodáváno méně produktů za vyšší cenu. Poslední strategií je strategie selektivní distribuce, která představuje kompromis mezi výše popsanými strategiemi. Využívá se zde méně distributorů než ve strategii intenzivní, ale je jich výrazně více než v exkluzivní strategii. Volba distribuční strategie má úzkou spojitost s cenovými strategiemi, které byly zmíněny v předchozí podkapitole. Na Obrázku 2 je vidět vztah mezi cenovou a distribuční strategií.

Obrázek 2 Vztah mezi cenovými a distribučními strategiemi



Zdroj: Vlastní zpracování podle Karlíček a kol. (2018, s. 222)

Některé firmy využívají přímých distribučních cest a některé naopak cesty nepřímé, jak uvádějí Karlíček a kol. (2018, s. 222). Při aplikaci přímé distribuční cesty nejsou využívány žádné distribuční mezičlánky. Firma tak má přímý kontakt se zákazníkem a to zejména prostřednictvím svých vlastních prodejců, prodejen, provozoven, e-shopů nebo také prostřednictvím telemarketingu, prodejních automatů, katalogového prodeje atp. Výhodou přímé distribuce je, že má firma kontrolu nad svými produkty než v případech, kdy je distribuce uskutečňována přes distribuční mezičlánky. Na druhou stranu je pro některé typy produktových kategorií tato forma nevhodná. Tento distribuční kanál je nejdůležitějším v oblasti B2B trhu. Ty využívají prodej prostřednictvím vlastních prodejců. Ceny na B2B trhu se pohybují ve vyšších hodnotách než v B2C a proto se jednotlivým firmám vyplácí vysílat své prodejce za jednotlivými zákazníky, aby ujednali obchod.

Posledním ze čtyř „P“ je promotion neboli marketingová komunikace. Této problematice se věnuje celá následující kapitola.

### 2.3 Marketingová komunikace na B2B trhu

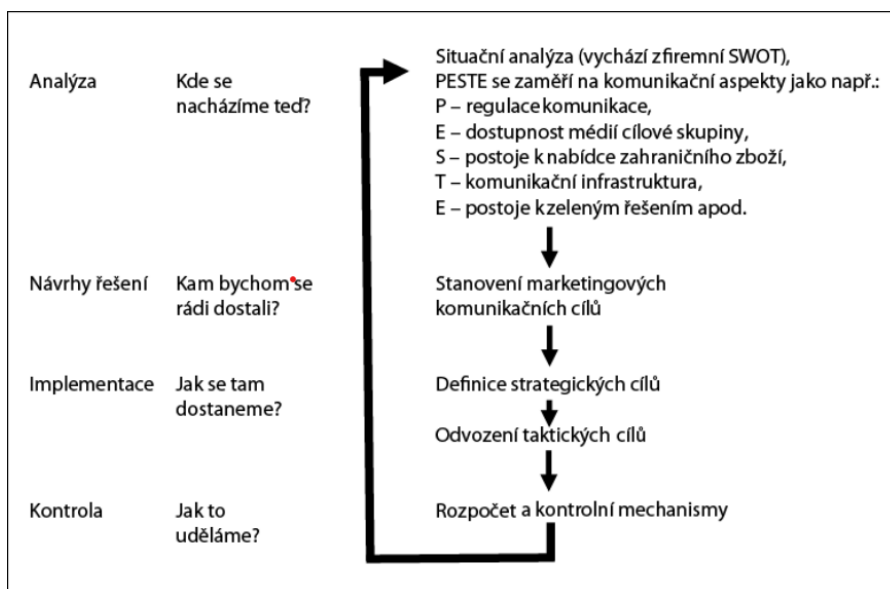
Karlíček a kol. (2016, s. 10) mluví o marketingové komunikaci jako o řízeném informování a přesvědčování cílových skupin s cílem naplnit marketingové cíle firem a dalších institucí. Kašík, Havlíček (2015, s. 176) ve své publikaci uvádí, že podmínkou pro efektivní strategii marketingové komunikace podniku při řízení vztahů se zákazníky je zákaznický cílená, aktivní, inspirativní a moderní obousměrná komunikace producenta hodnot se zákazníkem a to se rovná marketingové komunikaci. Dle autorů se jedná o disciplínu, která vychází z obecné teorie komunikace, jejíž vznik a využití v praxi jsou vyvolány moderním marketingem. Zvyšování významu marketingové komunikace ve společnosti a v obchodě vzrůstá díky vztahu mezi marketingem a rozvojem informačních a komunikačních technologií. Marketingová komunikace nám ukazuje, že klasická komunikace dnes nachází nové možnosti a uplatnění v marketingu, produkční sféře a utváření kontaktů a vztahů se zákazníkem. V konečném efektu marketingová komunikace slouží k realizaci obchodní transakce a jako uzavření marketingového případu. Díky ní je také možné získat od zákazníků, spotřebitelů a uživatelů



zpětnou vazbu. Podle Příkrylové a kol. (2019, s. 20) neexistuje jednotná teorie pro marketingovou komunikaci a z důvodu možných úhlů pohledu zřejmě ani existovat nebude.

Příkrylová a kol. (2019, s. 42) uvádí, že plán marketingové komunikace je základ systematické komunikace s trhem. Není žádný ideální model, proto většina plánů vychází ze situační analýzy a cíle odvozuje z firemních a marketingových cílů a z firemního poslání. Na základě těchto podkladů rozhoduje o rozpočtu a způsobu, jak se bude kontrolovat a řídit komunikační aktivita firmy, jak je vidět na Obrázku 3.

Obrázek 3 Firemní komunikační aktivita



Zdroj: Příkrylová a kol. (2019, s. 42)

Jedním z nejdůležitějších rozhodnutí manažera je stanovení cílů, jak ve své publikaci píše Příkrylová a kol. (2019, s. 42). Manažer musí vycházet ze strategických marketingových cílů a směřovat k tomu, aby bylo zajištěno upevnování dobré firemní pověsti. Dalšími možnými faktory, které by mohly cíle ovlivnit, jsou charaktery cílových skupin, na nichž je marketingová komunikace zaměřena a studium životního cyklu produktu nebo značky. Autoři mezi tradiční cíle zařazují:

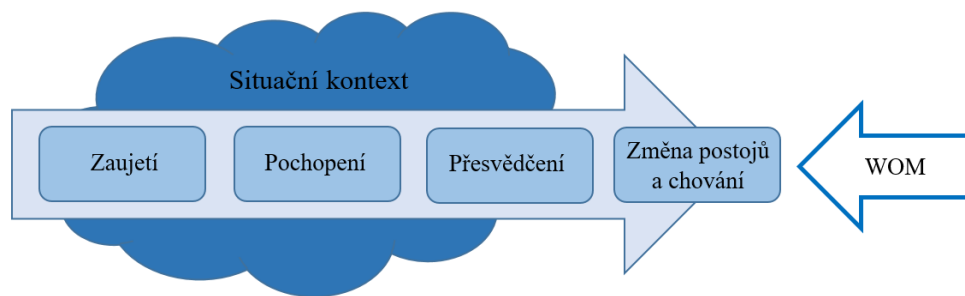
- 1) **Vybudování a pěstování značky.** Díky marketingové komunikaci je na trhu utvářena podstata osobnosti značky, její povědomí, její znalost, ovlivnění postojů zákazníků. Výsledkem toho všeho je pozitivní image značky a dlouhá vazba mezi značkou a cílovými skupinami zákazníků. Středobodem marketingu spotřebního zboží a integrátorem všech komunikačních kampaní je právě značka. Proto je základní a klíčový úkol její diferenciaci na trhu v rámci kategorie, její ochrana od nově vznikajících značek, zvýšení zisku nových zákazníků atp.
- 2) **Poskytování informací.** Marketingová komunikace má základní funkci, kterou je informovat trh o dostupnosti určitého výrobku nebo služby a poskytovat všem cílovým skupinám dostatečné množství relevantních informací.
- 3) **Vytvoření a stimulace poptávky.** Většina cílů marketingových činností je vytvoření a následné zvýšení poptávky po značce, produktu nebo službě. Pokud je komunikační podpora úspěšná, je možné navýšit poptávku po značce, produktu či službě a navýšit prodejní obrát bez nutnosti cenových redukcí.
- 4) **Diferencování značky, produktu a firmy.** Zde se jedná o odlišení se od konkurence.
- 5) **Kladení důrazu na užitek a hodnotu výrobku.** V tomto případě je snahou ukázat výhody, které přináší nákup produktu nebo přijetí služby.

- 6) **Stabilizování obratu.** Marketingová komunikace má zde za úkol, co možná nejvíc vyrovnat výkyvy prodejů a nepravidelností poptávky a stabilizovat tak v čase výše zmíněné náklady. Tyto změny jsou způsobeny sezónností zboží, cykličností atp.
- 7) **Posílení firemní image.** K tomuto úkolu slouží integrace všech prvků, které tvoří identitu firmy – logo, slogan, jméno firmy, hodnoty, barvy, způsob komunikace. Všechny tyto věci ovlivňují myšlení a jednání zákazníků či celá veřejnost a právě proto se marketingová komunikace snaží o co nejlepší a nejdůvěryhodnější podobu firmy.

### 2.3.1 Principy marketingové komunikace

Podle Karlička a kol. (2016, s. 23) je důležité, aby se při marketingové komunikaci dodržovala a respektovala celá řada principů, jak tomu je u mezilidské komunikace, aby se dosáhlo efektivnosti. Marketingoví manažeři by se měli zaměřovat hlavně na to, jak jejich sdělení bude vnímat cílová skupina. V tomto případě není důležité, jak se komunikační kampaň marketérům líbí či nelíbí, důležitá je cílová skupina. Aby bylo marketingové sdělení příčinou vyvolání změn postojů či chování cílové skupiny, je zapotřebí, aby cílovou skupinu zaujalo, aby jí bylo správně pochopeno a zároveň ji přesvědčilo. Na obrázku číslo 4 je možné vidět model, který umožňuje shrnutí a systematizaci principů efektivní marketingové komunikace.

Obrázek 4 Model efektivní marketingové komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování podle Karliček a kol. (2016, s. 23)

Podle Karlička a kol. (2016, s. 24) je třeba mít na paměti, že působení sdělení na cílovou skupinu není ve vzduchoprázdnu, jak si mnozí marketéři představují. Sdělení, kterému je cílová skupina vystavena, je vždy v určitém situačním kontextu, který může marketingové sdělení oslabovat, někdy ho však může i posilovat. Posledním faktorem, ve výše zobrazeném modelu, je šíření informace ústním podáním, známé spíše jako WOM – word-of-mouth. V tomto faktoru se jedná o neformální komunikaci mezi rodinnými příslušníky a přáteli či známými. V rámci zkoumaného segmentu je toto šíření důležité hlavně v širší zkušenosti mezi firmami v rámci oborových sdružení apod. Celé marketingové sdělení by mělo být vnímáno jako soubor elementů, které mají pro cílovou skupinu nějaký význam. Nemusí jít konkrétně o slova, ale mohou to být např. symboly, gesta, hudba, zvuky, barvy, obrazy a všechny možné kombinace zmíněných možností. Marketingové sdělení se k cílové skupině dostává za pomoci určitého média. Médium se v tomto případě nemyslí klasické reklamní nosiče, jako jsou televize, rádio nebo internet, ale vlastně všechny prostředky, díky nim se sdělení dostává k cílové skupině. Může to být např. veletrh, obchodní zástupce, lavička nebo festival a spousta dalšího. Autoři ve své publikaci uvádí, že volba média je velice důležitá, neboť chceme-li aby byla marketinková komunikace co nejefektivnější, je zapotřebí zvolit médium, které dopovídá mediálnímu chování cílové skupiny. Pokud není zvoleno správně, komunikační kampaň nemůže být účinná.

### 2.3.2 Základní komunikační nástroje

Karlíček a kol. (2018, s. 197) do této kategorie zařazují reklamu, direct marketing, podporu prodeje, event marketing a sponzoring, public relations a digital. Je možné sem řadit i osobní prodej. Jelikož každý z komunikačních nástrojů je velice obsáhlý, bude v této práci věnováno několik řádků jen těm, které jsou využívány nebo by mohly být využívány společností posuzovanou v praktické části práce.

#### Reklama

Vysekalová a Mikeš (2018, s. 14) si kladou otázky, zda je reklama tajemným svůdcem, který nutí zákazníky ke koupi věcí, které nepotřebují, zda je manipulátorem a jestli je součástí konzumního teroru. Podle autorů existuje velké množství definic reklamy. Všechny ale mají společné to, že se jedná o komunikaci mezi zadavatelem a tím, komu jsou produkty a služby určeny a ona komunikace je uskutečňována prostřednictvím nějakého média s komerčním cílem. Zákon č. 40/199 Sb., o regulaci reklamy in Vysekalová a Mikeš (2018, s. 14) říká: *„Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířené zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky, pokud není stanoveno jinak.“* Autoři tuto rozsáhlou a složitou definici shrnují tak, že reklama je určitá forma komunikace s obchodním záměrem. Reklama se většinou nepoužívá k přesvědčování zákazníka k nákupu, ale spíše se jedná o jeho informování o našem produktu či službě, která by mohla uspokojit jeho potřeby. Musí být zřejmé, že se jedná o placené zprávy, které využívají komunikační média k dosažení cílové skupiny. Patří sem televizní a rozhlasová reklama, vnější reklama, reklama v kinech, inzerce a audiovizuální snímky. Zajímavá je průmyslová reklama, nebo jak je dnes známa pod pojmem reklama B2B. Jedná se o reklamy zboží a služeb pro jednotlivé druhy podnikání, nikoliv pro individuální spotřebitele. Rozdíl mezi B2B reklamou a „klasickou“ reklamou jsou podle Vysekalové a Mikeše (2018, s. 17) takové, že v B2B jsou používány firemní prostředky, je zde malý počet nakupujících, o koupi produktu rozhoduje obvykle skupina a potřebují delší čas na nákup, kdež to u klasických spotřebitelů jsou používány jejich vlastní peníze, je zde mnohem větší počet nakupujících, o koupi rozhoduje jednotlivec a nepotřebuje dlouhý čas na rozhodování. Jediné, co mají obě skupiny společného je to, že všechna rozhodnutí týkající se nákupu dělají lidé. Dnes i dříve se aktivity v této oblasti soustřeďovaly především na osobní kontakt, telefon, e-mail, direct marketing, veletrhy a výstavy, public relations, sponzorství a na reklamu v odborných médiích. Je však důležité předem identifikovat stávající a potenciální odběratele, jejich potřeby a požadavky, skupinu, která v podniku rozhoduje o nákupech, pracovní zařazení těchto pracovníků, jaká jsou jejich jména a další údaje, informační potřeby zákazníků, komunikační kanály. Klasická reklama na trhu B2B hraje roli především v tom, že vytváří povědomí, generuje vyšší prodeje, iniciuje předprodejní aktivity, oslovuje minoritní členy rozhodujících skupin, vytváří image firmy a produktu, sděluje technické informace a pomáhá aktivitám podpory prodeje. V B2B reklamní kampaň vychází z business plánu firmy, z cílů marketingu, z marketingového plánu, v němž je uveden rozsah a přednosti nabídky atp. Teprve po tomto jsou definovány požadavky na reklamu v médiích, formy public relations, direct marketing atd. Když je vše definováno, poté je možné sestavení plánů kampaně. B2B před mnoha lety naznačilo, že komerční komunikace je nutno chápat jako orchestr, kde každý nástroj má svou partetu.

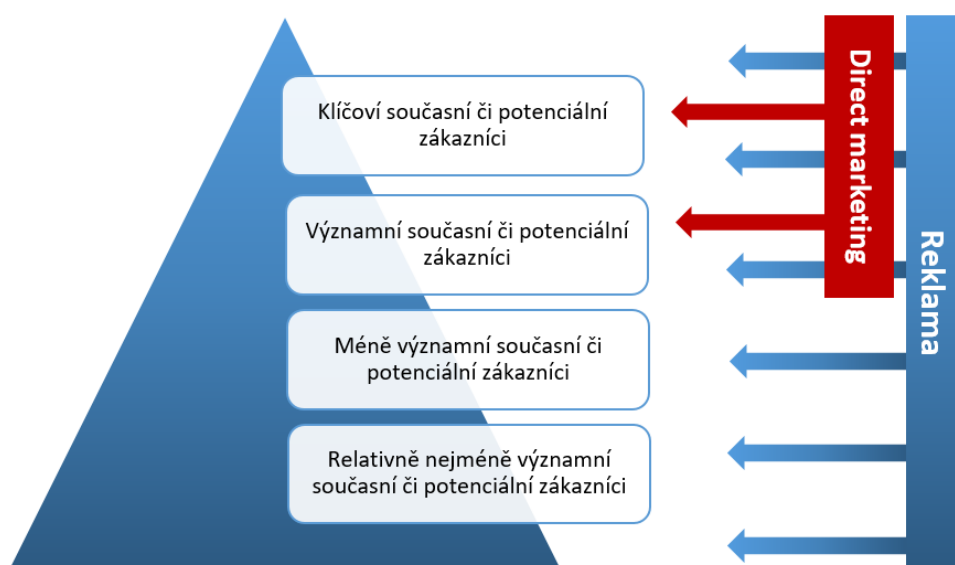
#### Direct marketing

Dnešní tržní prostředí se odklání od masového marketingu a masové komunikace a zaměřuje se na cílenější, propracovanější metody a postupy, na cílený marketing a adresnou komunikaci, jak ve své publikaci uvádí Příkrylová a kol. (2019, s. 105). Dle autorky k tomu slouží přímý

marketing, též známý jako direct marketing. Ten představuje přímou komunikaci s pečlivě vybranými individuálními zákazníky, kde je cílem získat okamžitou odezvu a vybudování dlouhodobých vztahů s nimi. Podle Machkové (2015, s. 180) direct marketing zahrnuje všechny činnosti, které obsahují přímý kontakt s cílovou skupinou zákazníků. Díky němu je možné rychleji a osobněji oslovit cílové skupiny a tím nabídnout různé výhody a získat rychlou zpětnou vazbu. Jeho hlavními zdroji jsou osobní prodej, zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping, adresné rozesílání nabídek, katalogový marketing a online marketing. Všechny nástroje mají typické charakteristiky – direct marketing je neveřejný, což znamená, že jeho sdělení je určeno konkrétním osobám, dále je aktuální, sdělení je možné rychle předat, je přizpůsobený a interaktivní, takže je možné sdělení změnit, dle reakce osloveného. Aby byl direct marketing úspěšný, předpokládá se, že bude využita správná volba výrobku, správná cílová skupina a správná forma dialogu. Karlíček a kol. (2016, s. 73) doplňuje, že díky svým charakteristikám, je tento typ marketingu jednou ze základních disciplín komunikačního mixu. Karlíček direct marketing definuje jako komunikační disciplínu, která umožňuje za prvé přesné zacílení, za druhé výraznou adaptaci sdělení a za třetí vyvolání okamžité reakce. Autor uvádí tři zdroje přímého marketingu. Jedná se o marketingová sdělení, která jsou zasílána poštou či kurýrem (direct mail, katalogy a neadresná roznáška), sdělení prostřednictvím telefonu (telemarketing a mobilní marketing) a sdělení, která využívají internet (emaily a newslettery). Je možné sem zahrnout i sdělování, předávání prostřednictvím sociálních médií. Direct marketing se oproti reklamě zaměřuje na užší segmenty nebo dokonce na jednotlivce. Dokonce zvládá v masě zákazníků identifikovat ty jedince, kteří jsou pro organizaci nejperspektivnější, a tím výrazně omezuje plýtvání financí na méně ziskové jedince. Na obrázku 5 je vidět zaměření direct marketingu a reklamy. Příkrylová (2019, s. 105) ve své knize označuje direct marketing též jako one-to-one marketing nebo marketing na míru. Udává zde, že výhodou tohoto typu marketingu je snadná měřitelnost odezvy na sdělení. Přináší však i další výhody a to jak pro prodávajícího, tak i pro zákazníka. Mezi výhody pro zákazníka patří – jednoduchý a rychlý nákup, pohodlný výběr zboží a nákup z domova, široký výběr zboží, velký výběr dodavatelů (e-shopy), důvěryhodná komunikace, zachování soukromí při nákupu a interaktivita (možnost okamžité odezvy). Výhody pro prodávajícího jsou – osobnější a rychlejší oslovení zákazníka, přesné zacílení, budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, měřitelnost odezvy reklamního sdělení a úspěšnosti prodeje, utajení před konkurencí a alternativa osobního prodeje. Díky výše zmíněným výhodám se přímý marketing dynamicky rozvíjí. Zvyšuje se také počet subjektů, který jej využívá. V podstatě se s ním lze setkat ve všech sférách podnikání. Ovšem se zde nachází i určité nevýhody. Tento typ komunikace není vhodný pro komunikování s masovým trhem. Další negativa jsou problémy se získáváním, vytvářením a udržováním kvalitních a spolehlivých databází, zejména v kontextu nových opatření EU v oblasti ochrany osobních dat (GDPR), kdy chyby v užívání dat hrozí obřími pokutami a soudními spory se zákazníky. Dále se může jednat, že příjemci jej mohou vnímat jako obtěžující, obzvláště když se o jejich přizeň uchází více firem a oni mohou nabýt pocitu zahlcení nabídkami. Je nutné ještě dodat, že pro výrobky s nízkou jednotkovou cenou je tento nástroj spíše nevhodný, jelikož konečný distribuční náklad může být vyšší než hodnota samotného nákupu.

Mnoho marketérů využívá direct marketing pro utváření dlouhodobých vztahů se svými zákazníky. Dělají to tím, že svým zákazníkům zasílají přání k narozeninám, informační materiály nebo malé dárky. U aerolinek, hotelů a jiných firem jsou spouštěny věrnostní a klubové programy, jak píše Kivetz a Simonson in Kotler a Keller (2013, s. 576). Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 576) se jedná o rychle rostoucí nástroj obsluhy zákazníků, zejména v reakci na rostoucí náklady na oslovování B2B trhu prostřednictvím osobních prodejců.

Obrázek 5 Zaměření direct marketingu a reklamy



Zdroj: Vlastní zpracování podle Karliček a kol. (2016, s. 74)

### Event marketing

Vysekalová a Mikeš (2018, s. 162) o event marketingu tvrdí, že má mnoho definic, všechny ale mají společné to, že se jedná o událost, která má vyvolat zážitek či prožitek emocionální povahy s cílem získání pozornosti a zájmu cílové skupiny a to vše v rámci komunikace firmy. Event marketing nemůže existovat sám o sobě. Musí být vždy integrován do celkové komunikační strategie firmy, být součástí marketingového komunikačního mixu. Co se týče jeho členění či klasifikace, záleží na přístupu autorů a možnostech agentury, která jej nabízí. Takže je možné se setkat s členěním na základě obsahu, což mohou být firemní, sportovní, zábavní apod. Další členění může být z pohledu cílové skupiny nebo místa pořádání atd. Akce uspořádané v rámci event marketingu pomáhají vytvářet zajímavější spojení se značkou, reagují na potřeby a požadavky zákazníků, odpovídají životnímu stylu zaměřenému na prožitky a zážitky a prostřednictvím přímého kontaktu se zákazníky zvyšují efektivitu celé kampaně. Z celého toho vyplývá, že event marketing je zaměřen na působení na smysly člověka, aktivuje je prostřednictvím vlastního zážitku. Možnost vyzkoušení si produktu, sáhnout si na něj, vidět jak produkt funguje, jaký je jeho princip. Tato oblast marketingu stále prochází dynamickým vývojem a proto se pohled na něj a jeho využití neustále mění.

### Public relations

Hejlová (2015, s. 16) označuje PR jako soubor teorií a dovedností a profesí, který se zde utvářel již od konce 19. stol. v různých částech světa, ale největší rozmach měl v průběhu 20. stol. Kotler a Keller (2013, s. 567) říká, že pro firmu není důležité navazovat vztahy a komunikaci jen se zákazníky, dodavateli a dealery, ale je nutné, aby také komunikovala s nejrůznějšími členy zainteresované veřejnosti. Pojmem veřejnost se v tomto případě rozumí jakákoliv skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem o společnost, případně má nějaký vliv na její schopnost plnění svých plánů či cílů. Pánové Kotler a Keller public relations definují jako vztahy s veřejností, které zahrnují pestrou škálu aktivit podporujících nebo naopak bránících image společnosti či jejich jednotlivých výrobků.

V případě této práce je cílem spíše se zaměřit na problematiku na B2B trhu. Jak tedy říká Hejlová (2015, s. 170), tak B2B PR se zabývá mezifiremní komunikací a vytvářením

dlouhodobých vztahů mezi firmami. Cílovou skupinou v této oblasti jsou další podniky. Mezifiremní komunikace je odlišná v každém odvětví a proto je nutné pro její správné fungování se v ní velmi dobře orientovat. V tomto typu PR je důležité neustále sledovat měnící se vztahy na trhu a předvídat další vývoj. Cílem B2B PR je vytvoření dlouhodobých a důvěryhodných vztahů, mezi jednotlivými firmami, které napomáhají zejména při prodeji výrobků a služeb, při získávání nových zákazníků a udržení současných a k vytvoření silné značky na trhu a k získání renomé. Autorka zde uvádí i nástroje, které B2B PR využívá a patří sem:

- odborná setkávání, např. konference, eventy, veletrhy, ale i neformální schůzky apod.
- media relations s vybranými oborovými nebo specializovanými novináři a médii
- produktové PR směrem ke specializovaným odběratelům (dalším firmám)
- krizová komunikace
- digitální komunikace, zaměřená hlavně na odborné servery a kanály
- komunikace zaměřená na hlavní představitele organizace (CEO, manažery)

### **Osobní prodej**

Karlíček a kol. (2018, s. 159) charakterizují osobní prodej jako nejstarší nástroj marketingového mixu, který si přes všechnu moderní technologii a postupy stále udržuje svou významnou pozici v marketingové komunikaci mnoha firem. Limbeck (2014, s. 16) říká, že dnešní trhy jsou díky novým médiím transparentnější, ale že internet nikdy nenahradí prodejce. I když dnešní doba nabízí spotřebitelům nepřeberné množství možností, jak si obstarat informace o produktech a službách, že i v budoucnu bude možné díky sofistikovanějším službám prodávat i nakupovat zboží, které vyžaduje určité vysvětlování a komunikaci, nikdy tyto věci nenahradí pro podniky důležitou součást prodejního cyklu – tedy úspěšné dojednání objednávky, které obstará prodejce osobně. Příkrylová a kol. (2019, s. 230) o osobním prodeji mluví jako o nejdůležitějším, ale zároveň nejdražším marketingovém nástroji. Autorka dále píše, že osobní prodej napomáhá budování vztahů se zákazníky. Dělá to tím, že demonstruje nabídku, vysvětluje a okamžitě odpovídá na otázky. Karlíček a kol. (2018, s. 159) doplňují výhody osobního prodeje. Největší výhodou tohoto typu komunikace je přímý kontakt mezi firmou a zákazníkem, který přináší i další výhody. Těmi jsou okamžitá zpětná vazba, individuální komunikace a v konečném důsledku i vyšší věrnost zákazníků. Tím, že jsou obchodníci v přímém kontaktu se zákazníky, jsou schopni velice dobře chápat jejich požadavky a přání a na základě toho, jim vytvoří vhodnou individuální nabídku. Přímý kontakt se zákazníkem prodeji umožňuje úpravu jejich vzájemné komunikace a připravit si vhodné argumenty pro uskutečnění prodeje. Obchodník pak má okamžitou reakci od zákazníka a ví, co může očekávat a co upravit, aby mohl být obchod sjednán. Díky detailním znalostem přání a potřeb zákazníka, by měl být prodejce pro zákazníka důvěryhodným konzultantem problémů v určité oblasti a na základě toho by měl být mezi nimi vybudován dlouhodobý vztah založený na důvěře. Hlavním úkolem prodejce není tedy prodej produktu, ale získání vztahu a důvěryhodnosti zákazníka, který se na něj obrátí jako na prvního, vyskytne-li se problém v oblasti, v níž prodejce působí. Podstatnou výhodou tohoto vztahu mezi prodejcem a zákazníkem, jsou nízké celkové náklady, které jsou za normálních okolností spojovány s přesvědčováním cizí a větší cílové skupiny. Na trhu B2B má řízení obchodního útvaru a jednotlivých obchodníků svá specifika, jelikož je to základní komunikační prostředek. Proto je důležité, aby docházelo ke správným analýzám, plánování, implementaci a kontrole aktivit jednotlivých obchodníků. K tomu všemu je zapotřebí vytvoření strategie a struktury obchodního oddělení, kde bude zajištěn nábor a výběr obchodníků, kteří budou trénováni a bude jim definován způsob odměňování a benefitů a také je důležité, aby byla nastavena pravidla kontroly a motivace těchto prodejců. Podle Světlíka (2016, s. 154) mají prodejci tři funkce. První z nich je ovlivnění kupujícího v procesu rozhodování o zakoupení výrobku. Druhou funkcí je zprostředkování informací o výrobku směrem od výrobce ke

kupujícímu a jeho reakci. Připomínky a přání jsou přenášena zpět k výrobcí. A jako poslední funkce je poskytování servisu, možnost zajištění dodání výrobku, poskytování řady doplňujících služeb spojených s prodejem výrobku, zaškolení kupujícího a vysvětlení podmínek obsluhy výrobku atp. Důležité u prodejce je, aby měl schopnost empatie, tedy vcítění se do duševních stavů, pocitů a myšlenkových pochodů zákazníka. Pochopení zákazníka vytváří kladný vztah a to vede, jak již bylo výše zmíněno, k důvěryhodnému vztahu mezi prodejcem a zákazníkem a tím k úspěšnému uskutečnění prodeje produktu či služby.

## 2.4 Marketingová situační analýza

Aby firma mohla stanovit cíle a vybrat vhodný soubor strategií pro splnění těchto cílů, mísí i vizí, měla by mít vše podloženo vypracováním situační analýzy, jak ve své knize tvrdí Jakubíková (2013, s. 94). Jedná se také o první krok marketingového strategického řízení, konkrétně jeho etapy plánování. Podstatou situační analýzy je identifikace, analýza a ohodnocení všech relativních faktorů, u kterých je možné přepokládat, že by mohly mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy. Lze ji ovšem nahradit marketingovým auditem nebo diagnostikou.

Samotná situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, kde firma podniká. Může se také jednat o prostředí, které nějakým způsobem působí na firmu nebo ovlivňuje její činnost. Dále zkoumá vnitřní prostředí firmy, její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat a financovat programy, jak uvádí autorka in Jakubíková (2013, s. 94). Smyslem celé situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí z vnějšího prostředí a jsou pro firmu výhodné, a mezi schopnostmi a zdroji firmy. Je možné se setkat s obsahem situační analýzy, která je označena 5C, která značí company, collaborators, customers, competitor a climate/context. V češtině by to bylo pod pojmy podnik, spolupracující firmy a osoby, zákazníci, konkurenti a poslední makroekonomické faktory (analýza PEST). V dnešní době by měla být situační analýza prováděna modelem 7C, kdy k výše zmíněným 5C jsou přidány pojmy jako je cost (náklady) a change (změna). Směr situační marketingové analýzy vede k volbě cílových trhů a k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu. Je to první krok pro přípravu strategického marketingového plánu. Marketingovou situační analýzu Jakubíková (2013, s. 96) dělí do následujících tří částí:

1. **Informační část** – zde dochází ke sběru informací a jejich hodnocení. Tato část obsahuje:
  - a. hodnocení vnějších faktorů (EFE) – vnější prostředí firmy (makro a mikroprostředí)
  - b. hodnocení vnitřních faktorů (IFE) – vnitřní prostředí firmy
  - c. matici konkurenčního profilu (CPM)
2. **Porovnávací část** – ta generuje možné strategie, které by vznikly při využití následujících metod:
  - a. matice SWOT
  - b. matice SPACE (hodnocení dvou externích a dvou interních dimenzí z hlediska vlivu na firmu a její cíle)
  - c. matice BCG (hodnotící pozice SBU – z hlediska relativního tržního podílu firmy a z hlediska růstu trhu/odvětví)
  - d. interní-externí matice (zde se vychází ze získaných hodnot pomocí analýz externích a interních faktorů)

3. **Rozhodovací část** – a zde se objektivně zhodnocují strategie, např. za pomoci matice kvantitativního strategického plánování a doporučí se případné změny.

Dále autorka popisuje postup realizace této analýzy následujícími kroky: Vypracování projektu situační analýzy → sběr informací → zpracování a analýza informací → interpretace výsledků → realizace. Samotné vypracování prvního bodu, což je vypracování projektu situační analýzy obsahuje:

- definování problému, který vyžaduje zpracování situační analýzy
- definování potřebných informací
- stanovení typů informací a určení jejich zdrojů
- určení metod sběru informací
- stanovení způsobu zpracování a vyhodnocení informací
- určení odpovědnosti
- stanovení časového harmonogramu
- sestavení rozpočtu

Dle Jakubíkové (2013, s. 97) celá situační analýza začíná analýzou prostředí firmy. Prostor je zpravidla charakterizováno jako soubor okolností, ve kterých někdo žije, a které ho nějakým způsobem ovlivňuje. V tomto případě se jedná o prostředí marketingové. To je velmi dynamické a představuje nekončící řetězec příležitostí i hrozeb. Úkolem marketérů je tyto faktory analyzovat, identifikovat jejich působení a navrhnout způsoby chování firmy k současnému, ale i očekávanému stavu. Včasná reakce na měnící se podmínky prostředí napomáhá k přežití, ale i prosperitě firmy. Pro firmy existují dva typy prostředí. Prvním je makroprostředí, které autorka definuje jako prostředí, které zahrnuje vlivy, situace a okolnosti, které firma nemůže nijak nebo jen zcela obtížně ovlivnit. Druhým prostředím je mikroprostředí, také označováno jako mikro okolí, které zahrnuje situace, vlivy a okolnosti, které firma může nějakým způsobem výrazně ovlivnit. V makroprostředí jsou zahrnuty veškeré vlivy, které jsou z oblastí demografie, přírody, politiky, legislativy, ekonomie atp. Kdežto v mikroprostředí jsou partneři, zákazníci, konkurenti, veřejnost aj. vlivy, které jsou blízké firmě.

#### **2.4.1 Marketingová situační analýza a metody interpretace dat**

Jakubíková (2013, s. 94) ve své publikaci říká, že při situační analýze je shromažďováno velké množství dat, která jsou generována jak z vnějšího tak z vnitřního prostředí firmy. Tato nasbíraná data je nutné ne jen shromáždit, ale také analyzovat, utřídit a interpretovat pro praktické využití. K interpretaci těchto výsledků je firmami využíváno technické operační analýzy, matematického modelování, počítačové simulace a rozhodovací analýzy. Existuje velká řada specifických metod marketingové situační analýzy, jako jsou např. makroekonomické modely, modely a metody finanční analýzy, SWOT analýza, poziční mapy, PIMS, analýza preferencí, tržní testy a presty, analýza PLC, ABC analýza (P-Q/cena-množství/, Pareto, 80-20), síťová analýza s využitím diagram u marketingových vztahů a spousta dalších. Tato práce se bude podrobněji věnovat pouze dvěma z nich a to SWOT analýze a analýze ABC, které budou využity v praktické části práce.

#### **2.4.2 SWOT analýza**

Kotler a Keller (2013, s. 80) mluví o SWOT analýze jako o zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jaké jsou její příležitosti a ohrožení. Podle nich se jedná o nástroj, který monitoruje vnější a vnitřní marketingové prostředí. Cílem této analýzy je zjistit, do jaké míry



jsou současné strategie firmy a její silné a slabé stránky relevantní a schopné se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí, jak uvádí Jakubíková ve své knize (2013, s. 129). Celý proces zkoumání by měl začít analýzou OT – což jsou příležitosti a hrozby, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy a to jak z makro tak i mikroprostředí. Když je tato fáze hotová, přechází se k analýze SW, která se týká vnitřního prostředí firmy.

Obrázek 6 SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování podle Jakubíková (2013, s. 129)

Pro určení silných a slabých stránek je využíváno vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů, jak uvádí autorka. Při hodnocení těchto stránek může být využita klasifikace hodnotící kritéria buď podle marketingového mixu, nebo podrobněji podle jejich dílčích znaků. Kritériím, která byla vybrána s využitím různých technik, jako např. dotazování, brainstorming nebo diskuze atp., je přidělena váha, např. jako známkování ve škole, a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škálování. Nejčastěji je využívána škála od – 10 do + 10, kdy 0 znamená, že kritérium není zařazeno ani do jedné z kategorií stránek. Takto firma získá informaci o svých silných a slabých stránkách a doplní je o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb a dále je poměruje se svými schopnostmi výroby, vývoje, financování, schopností managementu a dalšími vnitřními záležitostmi firmy.

SWOT analýza se může využít k sumarizaci mnohých analýz a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a jejími schopnostmi, jak píše autorka. Může být také využita k identifikaci využití unikátních zdrojů, nebo klíčových kompetencí firmy. Její nevýhodou ovšem je, že je příliš statistická a velmi subjektivní. Jedná se o velmi oblíbenou analýzu, ale její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak podstatný. Proto je často nahrazována její metodickou variantou – kvantitativní O-T analýzou (analýza strategických scénářů).

## 2.5 Marketingový výzkum

Tahal a kol. (2017, s. 13 - 14) ve své publikaci uvádějí tři možnosti, jak je možné získat data a informace pro manažerské rozhodování. Prvním z nich je marketingový informační systém, druhým je marketing intelligence a jako poslední je marketingový výzkum. Podle ESOMAR in Tahal a kol. (2017, s. 14) je marketingový výzkum naslouchání spotřebitelům. Svobodová in Kozel, Mynářová, Svobodová (2011, s. 13) o marketingovém výzkumu říká, že jde o cílevědomý proces, který směřuje k získání určitých konkrétních informací, které nelze obstarat jinak. Autoři říkají, že jedinečnost, vysoká vypovídací schopnost a aktuálnost získaných témat jsou hlavními charakteristikami tohoto výzkumu. Marketingový výzkum se zaměřuje především na objektivnost a systematičnost. Podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s.

158) se při práci s primárními daty dělí data na kvalitativní a kvantitativní. Podle toho je také členění základních metod výzkumu na kvalitativní a kvantitativní. Rozdíl mezi těmito výzkumy je takový, že u kvantitativního výzkumu se tážeme otázkou „kolik?“ a při kvalitativním výzkumu otázkou „proč?“. Kvantitativní výzkum získává data o četnostech výskytu něčeho, co již proběhlo nebo právě probíhá. Výjimečně se zabývá věcmi, které budou probíhat. Účelem je získání měřitelných číselných dat. U kvalitativního výzkumu se pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo proč se to děje. Účelem tohoto výzkumu je zjistit motivy, mínění a postoje, které vedou k určitému chování. Využívají se proto skupinové rozhovory, které jsou doplněny projektivními technikami nebo individuální rozhovory. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 159) říkají, že se oba přístupy používají jako rovnocenné a volí se podle povahy problému a cíle šetření. Pro správné zvolení výzkumu je důležité si vždy určit klíčový cíl výzkumu. Někdy je možné využít kombinaci obou přístupů.

## **Rozhovor**

Tahal a kol. (2017, s. 42) popisuje proces přípravy kvalitativního výzkumu, který se skládá ze strukturovaného scénáře, rekrutace respondentů a samotné realizace rozhovoru. Strukturovaný scénář je podle autora jedním z klíčových materiálů při realizaci tohoto typu výzkumu. Moderátor na základě tohoto scénáře vede rozhovor. Ve scénáři jsou obsaženy oblasti a jednotlivá dílčí témata, která moderátor s respondenty postupně prochází. Scénář by měl obsahovat časovou osu, kterou bude určeno, kolik času je na jednotlivou otázku, aby byla dodržena požadovaná celková délka rozhovoru. V úvodu je krátká pasáž o představení tématu rozhovoru, a pokud se respondenti neznají, tak krátké představení. Pokud by nebyl scénář správně připraven a nebyla by určena časová osa, mohl by rozhovor sklouznout do jiného tématu, protáhnout se a nezbyl by čas na důležité věci. Dalším postupem je rekrutace respondentů. Podle Tahala a kol. (2017, s. 43) je důležité, aby byli respondenti správně vybráni. Je důležité, aby respondent zastupoval požadovanou cílovou skupinu, aby byl schopen se k danému tématu vyjádřit. Poslední částí je samotná realizace rozhovoru. Autoři uvádějí několik typických forem rozhovorů:

**Skupinová diskuse** – moderátor vede rozhovor se skupinou 8 – 12 respondentů.

**Individuální hloubkový rozhovor** – zde výzkumník vede rozhovory postupně, vždy s jedním respondentem. Používá se obvykle u výzkumných projektů, kde jsou citlivá témata nebo pokud je složité seznat více respondentů najednou.

**Expertní rozhovor** – obdobný jako individuální jen je prováděn s odborníkem či profesionálem nikoliv se spotřebitelem.

**Miniskupiny** – též nazývané jako dyády nebo triády, záleží na počtu účastníků. Realizace těchto skupin je uskutečňována z logistických a organizačních důvodů.

Tahal a spol. (2017, s. 44) u expertního rozhovoru uvádí, že respondenty jsou profesionálové v dané oblasti. Jedná se o ředitele firem, manažery, lékaře, IT odborníky apod. Tento typ rozhovoru trvá 20-40 minut a je zde většinou pořízen audio nebo video záznam. Při realizaci tohoto rozhovoru se moderátor schází individuálně s každým respondentem. Důvodem často bývá, že není reálné se se všemi setkat nejednou, ale také, že experti nechtějí o daném tématu mluvit ve skupině a to z důvodu zachování důvěrnosti firemního know-how.

## **2.6 Metodika**

V této části práce je popsáno, jaké metody byly v práci použity a jak bylo postupováno při její tvorbě. V první řadě bylo zvoleno téma této práce a následně na to byl zformulován cíl této práce. Celá práce je složená ze dvou částí - z části teoreticko-metodologické a praktické části.

Celá teoretická část byla zpracování formou literární rešerše. Byla zde porovnávána literatura od různých autorů. Byly zde popsány jejich definice a názory na věc. Také zde byly popsány metody, které budou použity v praktické části práce. Publikace použité v bakalářské práci byly zapůjčeny ze Severočeské knihovny v Ústí nad Labem, nebo z vlastních zdrojů autora této práce. Dalšími zdroji byly některé webové stránky, které byly vyhledávány pomocí klíčových slov ve webovém prohlížeči. V první části práce byl popsán marketingový mix a jeho nedílné součásti. V další kapitole byla popsána marketingová komunikace s komunikačním mixem, kde byly vybrány určité nástroje, které využívá společnost, která je součástí této práce. V závěru teoretické práce byla popsána situační analýza, konkrétně SWOT analýza, která bude využita prakticky v praktické části práce stejně jako marketingový výzkum a rozhovor, který je v kapitole marketingového výzkumu popsán.

Praktická část se skládá z popisu společnosti, které je zkoumaná jednotka součástí, jsou zde popsány jednotlivé segmenty společnosti a popis zkoumané jednotky. Dále jsou zde popsány metody marketingu, které jednotlivé segmenty využívají. Podrobněji je popsán marketing zkoumané jednotky. Poté bude provedena SWOT analýza k provedení analýzy silných a slabých stránek marketingu zkoumané jednotky. Veškeré informace a data byla získána z polostrukturovaného rozhovoru, který byl uskutečněn 18. června letošního roku, s manažerem zkoumané obchodní jednotky a byl nahráván pomocí aplikace Microsoft Teams, trval zhruba hodinu. Celý rozhovor je k dispozici v přílohách této práce.

### 3 Analytická část práce

Tato část práce bude věnována popisu sledované obchodní jednotky, která zde bude uvedena pod zkratkou BU (Business Unit) a holding, pod který zmiňovaná BU patří, SOL a.s. Názvy společností byly z důvodu použití interních informací organizací pro potřeby práce změněny. Dalším bodem této části práce bude popis jednotlivých marketingových strategií všech divizí společnosti, kde byla data získána z polostrukturovaného rozhovoru s manažerem zkoumané BU. Data byla použita i na SWOT analýza. V závěru práce je podáno doporučení zmíněné BU, jak by mohla změnit svou komunikaci se zákazníky a na co se více zaměřit.

#### 3.1 Představení společnosti a zkoumané jednotky

Společnost SOL a.s. je na trhu již od roku 1990, kdy byla založena dnešním předsedou představenstva a byla známá pod jiným jménem. V roce 2013 začíná postupné nakupování dalších podniků tehdejší společností a v roce 2014 vzniká holding SOL a po měsíci od založení se rozšiřuje portfolio holdingu o řešení pro enterprise segment a HR systémy. Na jaře roku 2015 společnost SOL a.s. vstupuje na německý trh a zároveň posiluje pozici lídra českého trhu ERP (enterprise resource planing) systémů, kdy koupí tradičního českého výrobce ERP systémů pro SMB (small and medium business). Roku 2016 vstupuje na balkánské trhy a posiluje vlastní značku a jednotlivé segmenty začíná pojmenovávat stejným jménem s odlišným přívlastkem, který je určen dle zaměření. V roce 2017 se společnosti přejmenovala na SOL a.s. a získala zakázku pro finskou celní správu, kde šlo o historicky největší export IT technologií z České republiky. Ve stejném roce byla SOL a.s. akvírována i společnost zkoumaná v této práci. Roky 2018 a 2019 jsou velice úspěšnými pro tento holding, jelikož se jedné z firem podařilo být nejlepším zaměstnavatelem v ČR v kategorii středních firem, nově koupené společnosti úspěšně sladily fiskální rok se SOL a.s., došlo k založení nové firmy, která chce proniknout na evropský trh inteligentních platebních terminálů, dochází k dokončování akvizic zaměřených na spolupráci se společností Microsoft a posilování pozice lídra na trhu cloudového softwaru pro nejmenší podnikatele a podařilo se navýšit konsolidovaný obrát o 12 % než v předchozím roce.

Jak bylo řečeno, celá organizace SOL a.s. vznikla v roce 2014. Vznikla s cílem vybudovat silného střeoevropského dodavatele informačního systému pro střední společnosti. K dosažení onoho cíle bylo potřeba uskutečnit pomocí akvizic společností produkujících informační systémy pro střední společnosti. V průběhu doby se ukázalo, že akviziční příležitosti v tomto segmentu nedosahují objemu prostředků, které měl investor k dispozici pro rozvoj svých plánů v sektoru IT a záměr byl modifikován. Na akvizičním trhu byla identifikována nabídka zajímavých a úspěšných společností i z jiných IT sektorů, a proto byl cíl modifikován na záměr vybudovat silného střeoevropského dodavatele IT. Aktuálně má společnost SOL a.s. zhruba 950 zaměstnanců, kumulovaný obrát více než 1,5 – 2 miliard Kč a působí ve čtyřech hlavních segmentech IT:

- **Segment informačních systémů a platebních nástrojů pro malé zákazníky (divize Small Business)** – tento segment obsahuje trh živnostníků a velmi malých firem. Jedná se o desítky tisíc zákazníků na trhu. Jedná se o produkci tzv. „krabicového“ softwaru, prodej je v podstatě transakční business a obsluha zákazníků je realizována pomocí call-centra.
- **Segment informačních systémů pro střední společnosti (divize Midsize Business)** – obsluhuje větší společnosti, které můžeme charakterizovat např. jako organizace, které jsou ochotné a schopné investovat do rozvoje a provozu svého IT i desítky tisíc EUR ročně. Produkty jsou též více méně krabicový software, ale již s určitou nižší měrou

customizace, proto je součástí dodávky obvykle krátká analýza a nasazení implementačním týmem. Obchodní cyklus je v tomto segmentu obvykle krátký stejně jako implementační projekty.

- **Segment software pro payroll a HR (divize Payroll & HR)** – specializovaná část produkuje software potřebný pro práci personalistů a mzdových účetních v komerčních i veřejných organizacích. Jedná se obvykle o větší implementace a projektový business. Obchodní cyklus i délka projektů je poměrně dlouhá. Cílový trh je specifický velkou právní regulací a striktním přístupem k ochraně osobních dat.
- **Segment obsluhy velkých zákazníků (Enterprise & Public)** – je složen spojením podobných organizací, které jsou zaměřené na obsluhu větších a „bohatších“ zákazníků. V nabídce nechybí velké ERP (enterprise resource planning) systémy třetích stran, komplexní dodávky a podpora infrastruktury informačních technologií, systémy na analýzu dat, systémy pro podporu zákazníků a v neposlední řadě nástroje pro podporu „business productivity“. Specifickým segmentem je zde zakázkový vývoj, který je z velké části orientován na organizace ze státního a veřejného sektoru. Většina projektů má dlouhodobý obchodní cyklus i dobu realizace. Drtivá většina klientů je obsluhována přidělenými „account manažery“ a know-how jednotlivých obchodních jednotek drží zkušenosti a drazí specialisté pro jednotlivé oblasti.

Aktuálně je dokončován postupný projekt integrace akvizovaných společností a zároveň budování nových centrálních struktur pro řízení celého holdingu. Akviziční úsilí investora nadále pokračuje, čímž je dán předpoklad dalšího významného růstu organizace. Momentálně je dokončována fúze nakoupených společností, rozvoj centrálního řízení obslužných činností (finance, HR, provoz a marketing). Vlastní produkční činnost by měla být zachována v současných obchodních jednotkách bez zásadních změn. Tato skutečnost platí až na výjimky ve všech oblastech, mimo ty, kde existuje shoda v produktovém portfoliu. Zde bude docházet k postupné integraci. Výše uvedené segmenty IT reprezentují jednotlivé divize organizace, které v sobě kumulují různý počet samostatných obchodních jednotek, které jsou obvykle produktově orientovány a v rámci produkční činnosti mají poměrně velkou autonomii.

V práci zkoumaná jednotka vznikla již v roce 1992 jako společnost s ručením omezeným a věnovala se počítačovému projektování, elektronické sazbě a výstavně počítačových sítí, jak uváděla na svých webových stránkách. V roce 1996 se stala akciovou společností a roku 2005 byla založena dceřiná společnost ABC s.r.o. v Bratislavě. Aktivně společnost působí v Praze a také ve Zlíně. Spojením přešlo do SOL a.s. jejíh zhruba 85 zaměstnanců a její obrat se pohyboval a pohybuje okolo 240 mil. Kč s vysokým podílem vlastní přidané hodnoty. V roce 2017 se společnost stala součástí výše zmíněného holdingu a přidala si do svého názvu i název holdingu, aby byla znát její příslušnost k této skupině. V současné době se obchodní jednotky, které vznikly připojením této společnosti ke SOL a.s. zabývají výstavbou IT infrastruktury, návrhu a implementací systémů pro podporu spolupráce, implementací informačních systémů (ERP, CRM) a vertikálních řešení včetně analýz (IB) a specializovanými IT službami (studie, outsourcing, cloud computing). Jednotky spolupracují s předními světovými výrobci, jako jsou např. HP a Microsoft, od kterých získávají odborné certifikáty, které potvrzují vysoké kompetence jejich zaměstnanců.

Během rozhovoru s Business Unit manažerem zkoumané jednotky bylo zjištěno více ohledně akvizice společnosti. Je nutné doplnit, že divize Enterprise & Public, kam zkoumaná jednotka patří, se skládá ze tří Business Line – Infor & Data Analytics, Enterprise Microsoft a Custom-built Applications. Každá z nich má na starosti jiný segment zákazníků a trochu jinou úlohu. Poslední z nich je spíše vývojářského charakteru, kde se tvoří aplikace na míru pro zákazníky, kteří potřebují vytvořit aplikace na míru. Business Line Enterprise Microsoft je složena ze čtyř

tzv. Business Unit – Microsoft Dynamics 365 CZ, Microsoft Dynamics 365 SK, IT Infrastructure a Incadea & OneCore. BU IT Infrastructure vznikla z divize Infrastruktury firmy ABC a.s., která byla před dvěma lety akvírována společností SOL. K této firmě patřila ještě divize Informačních systémů, dnes známá jako BU Microsoft Dynamics 365. Stále zde probíhá proces integrace, nicméně firmy jsou dnes již spojeny a platí organizační struktura, která byla výše popsána. Díky složitosti a šíři portfolia existuje v určitých procesech jistá míra autonomie. Každopádně se během těch dvou let dost věcí změnilo, ale je tu snaha o nastavení centrálních procesů, tak aby společnost SOL fungovala jako standardní velké firmy a byly zaměstnancům k dispozici nějaké centrální služby. Momentálně se centrálně řídí finance, HR a další. Stále více se daří nastavení standardů v oblasti řízení marketingu, ale co se týče vlastního produktového a akvizičního marketingu apod., tak to je stále na úrovni BU. Je zde samozřejmě možnost využít centrální služby, ale nápady a jaké produkty podpořit, jsou stále v úloze manažerů BU. Co se týče změn činnosti a fungování, tak se jistá míra věcí změnila. V současné době zde odpadla správa některých věcí, které se řídí centrálně. Jsou to např. globální péče o centrální web, vzhled loga, centrální komunikace, péče o značku aj., na to tu je centrální marketing. Ten se snaží sjednotit komunikaci jednotlivých značek, které produkuje SOL, protože dříve samostatné jednotky, měly vlastní vzhled, komunikaci, logo apod. a teď vypadají všechny stejně. Na druhou stranu BU ztratila jistou míru autonomie a stává se, že s jistými rozhodnutími nesouhlasí, ale je tu nějaký centrální konsensus.

Společnost ABC a.s. přinesla do SOL a.s. několik významných obchodních partnerů a tím širokou škálu autorizovaných odborných kompetencí, nabízí jejich software a hardware i jejich komplexní řešení doplněná o vlastní nadstavby. Patří mezi ně např. Microsoft, kde jsou držitelé Gold i Silver kompetencí, společnost HP, kde jsou Silver Personal System Partnerem, Hewlett Packard Enterprise – Gold partner, Cisco a mnoho dalších.

Z historických klíčových událostí pro společnost ABC a.s. jsou spolupráce s velice významnými společnostmi nejen z České republiky. Na svých webových stránkách v referencích odkazují na několik vydařených projektů, díky kterým s některými ze společností neustále spolupracují. Je tu např. spolupráce s W.A.G. Payment Solution, což je společnost, která je tvůrcem platebních řešení pro mobilitu značky Eurowag. Tato společnost si zvolila Microsoft Dynamics NAV, který spolu s oborovým řešením pro firmy obchodující s PHM implementovala společnost ABC a.s.. Dalším příkladem je spolupráce se společností Lasvit, kde společnost ABC a.s. přinesla řešení postavené na produktech společnosti Microsoft, konkrétně Microsoft Dynamics CRM a Microsoft SharePoint, díky kterému společnost Lasvit získala řešení pro řízení obchodních, marketingových a produkčních aktivit, kdy je umožněno pokrytí vnějších obchodních a realizačních procesů silně individualizovaných projektů v různých částech světa. Jelikož se jednalo o ústeckou firmu, bylo by vhodné zmínit i úspěchy z místa původního sídla firmy. Jedním z nich je spolupráce se společností Krajská zdravotní a.s., která provozuje pět největších nemocnic v Ústeckém kraji. Zde bylo klíčovým úkolem pro IT oddělení zajištění centrálních vysoce dostupných a kvalitně zpracovaných systémů pro všechny uživatele. Ti dlouhodobě naráželi na problémy s výkonem aplikací, které využívaly starší centrální databázový systém, spolu s ABC a.s. byl tento systém modernizován. Velkým úspěchem byla spolupráce s Krajským úřadem Ústeckého kraje, kde byla v letech 2013 a 2014 realizována výstavba Technologického centra Ústeckého kraje, s cílem zajistit robustní, škálovatelnou, vysoce dostupnou a bezpečnou ICT infrastrukturu pro provoz eGON centra kraje, který umožňuje provoz klíčových aplikací a informačních systémů v nepřetržitém režimu 24x7.

## 3.2 Marketingové strategie a zákazníci jednotlivých segmentů

Jak již bylo zmíněno, společnost SOL je rozdělena do čtyř divizí, kde se každá soustřeďuje na jiný druh trhu, jiný počet zákazníků a z toho plyne, že každá z uvedených divizí, využívá jinou komunikaci ke svým zákazníkům, ať už se jedná o nové či stávající.

Stejně jako v popisu jednotlivých divizí, začneme od té „nejmenší“ a to je Small Business. Jak zde bylo řečeno, je to oblast zabývající se živnostníky, podnikateli a malými firmami. Snaží se tedy oslovit velké množství zákazníků, protože všichni drobní podnikatelé, živnostníci atp., využívají účetnictví, takže je na snadě využití tzv. brokovnicového přístupu – snaha oslovení všech. Aby jejich broky, zasáhly co největší množství zákazníků, využívá se zde masových prostředků. Využívá tedy sociální sítě (Facebook, Instagram), PPC kampaně (pay-per-click), SEO (search engine optimization), billboary, call-centra a e-mailing. Provozují účet na Facebooku, kde byla zřízena poradna pro uživatele těchto produktů rozšířená i o rady z oblasti účetnictví a daní. Jedná se vlastně o zákaznickou podporu, kterou si zákazníci velice pochvalují, a tím se zvyšuje atraktivita produktu.

Další v pořadí je divize Midsize Business, která je vývojová a produkuje vlastní produkty atp. Je zaměřena na organizace, které jsou schopné a ochotné investovat poměrně velké peníze do rozvoje a provozu svého IT. Proto je zde marketing trošičku specifický a částečně se podobá marketingu předchozí divize, ale obsahuje i prvky osobního prodeje a dalších marketingových činností blízkých segmentu enterprise, protože cílí i na prodej větších implementačních projektů. Tato divize může využívat částečně brokovnicový přístup, když se snaží oslovit s „krabicovým softwarem“ velké množství zákazníků, ale zároveň si zakládá na vztahovém marketingu, jelikož se snaží cílit na zákazníky s vyšším obratem, který je v rozmezí desítek až stovek miliónů korun. V této divizi jsou spíše soustředěni na účastech na konferencích, PPC kampaň, SEO, spolupráci s jinými organizacemi, účast na IT akcích apod.

Třetí v řadě je divize Payroll & HR. Ta je dost podobná divizi Midsize Business a má o něco širší velikost zákazníků než divize Enterprise & Public. Jelikož se zde jedná o velmi specifický produkt a produkt, který se využívá i ve státní správě a samosprávě, tak se zde využívá přímého marketingu. Produkt se zaměřuje na problematiku v oblasti personalistiky, takže se zde v rámci marketingu využívá inzercí a článků ve specializovaných periodikách o personalistice. Tím že se tato divize svým portfoliem zaměřuje jen na jedno řešení v rámci organizací, tak to mají jednodušší a ke komunikaci se zákazníkem využívají také např. konference pro personlisty, kongresy atp.

Na závěr zbývá divize Enterprise & Public. Jak plyne z její činnosti, zde není prostor pro nějaký hromadný marketing, jelikož je zde zbytečné se zaměřovat na velké množství zákazníků, jako je tomu u první z divize. Obecně se zde realizují velké implementační projekty s dlouhým obchodním i realizačním cyklem. Pokud se bavíme např. o zakázkovém vývoji, tak se v této divizi může pracovat najednou na 10-15 zakázkách a z toho dvě až tři zabírají až 80 % kapacity vývojových týmů. Cílem je tedy hledat větší zákazníky se zájmem o realizaci rozsáhlých projektů v IT. K tomu je potřeba hledání kontaktů, zjišťování informací, jaké jsou např. strategické plány ministerstev, když se někde vyskytne poptávka po digitalizaci, tak se tam nějakým způsobem dostat, zvat zákazníky na akce atd. Co se týče typických nástrojů marketingu, tak tato divize využívá Web, PPC, SEO, e-mailing. V této oblasti je však nejdůležitější osobní prodej/marketing, který je klíčovým nástrojem pro udržování vztahů se zákazníky a i k získávání nových zákazníků. S tím se pojí účast a pořádání různých seminářů a konferencí, schůzky se zákazníky. Další možnost marketingu, je svézt se na vlně marketingu výrobce, tzn., že se společnost účastní akcí pořádané výrobcem, kam zve své zákazníky, nebo naopak zve zástupce výrobce na své marketingové akce čímž, zvyšuje atraktivitu seminářů a prezentací, nebo se realizují společně věci, kde výrobci přispívají na PPC kampaně, popř. na

reklamy v odborných periodikách apod. Další klíčovou věcí, je využití portálu výrobce. Každý výrobce má na svých webových stránkách vyhrazené místo pro své partnery, kde je partner lokátor, pro možnost dohledání konkrétního partnera a jím nabízených služeb. To samozřejmě přináší obchodní příležitosti (lead). Proto je důležité, si zde udržovat aktuální informace. Tito výrobci dost často využívají call-centra, kde si sami obvolávají zákazníky a hledají potencionální lead a ty potom přiřadí nějakému partnerovi. Proto je též důležité si udržovat status partnera s vyšší znalostí, aby ona partnerská firma byla zasazena vysoko na žebříčku partnerů, aby se na ni dostalo při rozdělování leadů. Obecně je tento typ spolupráce v IT velice důležitý a jedná o samostatnou část marketingu, kde je potřeba se nad ní dobře zamyslet. Přináší sice obrovské příležitosti a výhody a na druhou stranu to stojí nemalé peníze. Co se týče výhod, tak výrobce má zpracovaný nějaký partnerský program, kde si určí své partnery, které bude prezentovat jako své certifikované partnery a tím partneři získají obrovské výhody. Partneři jsou součástí portálu výrobce, call-centrum o partnerech ví a přiřazuje jim získané leady, partneři mají přístup k lepším cenám pro zákazníky. Existují zde i tzv. marketing developments funds, což znamená, že partner získá z obratu vygenerovaného u výrobce nějaké procento zpět ve formě příspěvku na marketing. Takže se s nimi výrobce podílí na financování PPC kampaně, novin nebo uspořádání semináře, kde se dělí o náklady. Aby partneři získali výše zmíněné výhody, musí tvořit nějaký obrat, který se odvíjí od úrovně právě těch výhod. Někteří výrobci si účtují za partnerství poplatky ve výši tisíce EUR. Aby měli výrobci jistotu, že se jejich řešení a produkty implementují a dodávají správně, vyžadují, aby partneři měli v každé oblasti jejich portfolia certifikované specialisty, a to jak v obchodní, tak i té technické. Za těmito podmínkami se skrývá spousta školení a velice složitých certifikací, znamená to náklady na školení a spotřebu kapacity drahého odborného personálu. Jelikož podmínky pro splnění certifikace jsou opravdu náročné a nejedná se obvykle o žádné jednoduché testování formou abc testu, ale opravdu náročných zkoušek. Kategorie Bronze, Silver, Gold a Platinum partner jsou obvykle odvozeny od počtu certifikovaných specialistů, obratu, příspěvku apod. Samozřejmě toto všechno velice kladně působí na zákazníky, protože když si chtějí pořídit nějaké produkty např. od Microsoftu, tak chtějí, aby jim je zprovoznil certifikovaný specialista, a více věří dodavateli, který takovým personálem disponuje, zároveň je pak zákazník ochoten platit i mírně vyšší cenu.

Co se týče zkoumané BU, ta využívá stejné metody, které jsou využívány v celé divizi E&P. Jelikož se jedná o analyzovanou jednotku, tak zde byly metody marketingové komunikace zkoumány více do hloubky a bylo posuzováno, jak si získávají nové zákazníky. BU se snaží motivovat své zákazníky, aby ji doporučili i dalším společnostem, se kterými jsou v kontaktu, a lze říci, že tato technika funguje jako jedna z nejlepších, jak uvádí manažer BU v rozhovoru. Jak dále uvedl, tak tento princip v IT funguje tak, že mezi sebou na různých akcích komunikují manažeři přípravných i konkurenčních firem a sdílí si různé zkušenosti. BU si zakládá na dlouhodobé spolupráci a kvalitě, kterou poskytují a díky tomu o ní její zákazníci hovoří pozitivně a velmi často nemají problém její služby doporučit. Další způsob získávání nových klientů je takový, že si sami obchodníci obvolávají nové zákazníky, nebo vyhledávají informace o tom, kde se např. staví nějaká nová průmyslová zóna, závod a tím si sestavují set kontaktů, které se snaží oslovit. V dnešní době je tento způsob poměrně komplikovaný, jelikož dostat se někomu přímo na telefon a následně na schůzku, je dnes prakticky „nemožné“ a procento úspěšnosti v získání leadů následně zakázek je u této techniky poměrně nízké. BU nepotřebuje získávat stovky až tisíce nových zákazníků, jako je tomu u Small Business divize, ale zde se to velice odvíjí od dostupné kapacity. Co se týká prodeje hardwaru nebo cloudových služeb, tak zde je možnost neomezená. Zde se zboží pouze objedná a hned zase prodá a zdání je takové, že by se zde mohl sunout obrat neomezeně výš silnějším marketingem a lepší obchodní činností. Problém je v tom, že většina produktů a řešení poskytovaných BU je technologicky náročná a je zde potřeba technických specialistů, kteří poskytují služby a dále, že přidaná hodnota z prodeje zboží a služeb třetích stran, dělá jen něco málo okolo 18 % přidané hodnoty celé



obchodní jednotky. Celý zbytek je reprezentován službami, kde nastává problém s nedostatkem personálu, jelikož je velmi složité sehnat kvalitní personál na současném personálním IT trhu v ČR. Takže nabírání nových zákazníků je odvozeno od schopnosti obsloužit všechny zákazníky. BU dále využívá možnosti cross-sellingu s ostatními BU v rámci divize E&P.

Co se týká obsluhy a péče o současné zákazníky, tak zde je k dispozici každému zákazníkovi account manažer, který ho má na starosti, pravidelně s ním komunikuje a u větších zákazníků je nepsané pravidlo, že by se s ním měl alespoň dvakrát do roka sejít osobně, kde s ním projedná, co zrovna zákazník plánuje a dává mu doporučení, nabídku či ho pozve na nějakou akci, která je společností pořádána. Dále se zmíněná BU snaží dělat webináře, což jsou vlastně semináře, akorát prostřednictvím videokonference anebo přímo semináře, kde využívají příležitosti se s nimi setkat osobně a neformálně si pohovořit o přestávkách. Pro klíčové zákazníky se jednou ročně pořádají V. I. P. akce, kde jsou pozváni na několikadenní pobyt s manažery BU, kde je cílem probrat jisté věci osobně a více se sblížit. Další věcí z osobního marketingu, je tzv. vedoucí virtuálního týmu, cože je specialista, který spravuje supportní smlouvu a kterého má zákazník k dispozici, jak pro nápovědy, tak i pro technickou podporu. Tito vedoucí pak sami kontaktují obchodníky dané BU, kde jim sdělí, jaké věci by byly třeba zlepšit nebo případně dodělat a obchodníci pak kontaktují zákazníka a snaží se ho přesvědčit, aby si dal potencionální projekty do plánu rozvoje IT. Pro zákazníky je to úspora práce a velice to zkvalitňuje komunikaci a BU to vygeneruje novou obchodní příležitost. Co se týče rozpočtu na marketing, tak tato BU nemá zatím žádnou stanovenou částku od centrálního marketingu, ale je limitována tím, že rozpočet na marketing musí být úměrný příjmům, aby zásadně neovlivňoval tvorbu zisku a budget na odměny zaměstnancům, proto není rozpočet tak vysoký. Pokud ovšem potencionální projekt vynese vyšší obnos peněz a investici do marketingu „zaplatí“, může se investovat do podpory prodeje vyšší částka.

V současné době, díky akvizicím a snaze sjednotit vše pod jednu značku, vzniklo v rámci celé společnosti marketingové oddělení, které má na starosti centrální marketing a postupné sjednocování původních značek pod tu konkrétní jednu. Momentálně se chystá nový brand pro celou společnost, který bude představen již prvního července letošního roku. Současně probíhá informační kampaň o změnách cílená na zaměstnance a stávající zákazníky. Celý koncept vznikl pro posílení značky a sjednocení komunikace všech divizí a jejich produktů. Inspirací pro kampaň jsou známé celosvětové značky. Koncept je navržen ve stylu Google, kdy se společnost snaží držet stejný znak a design komunikace, pro všechny produkty a divize a vydala se cestou dvou obdélníků, které značí písmeno S. Společnost SOL se za celou dobu své existence vyznačuje modrou barvou. Značky produktů původních samostatných společností používaly dlouhodobě různé barvy a centrální marketing se snaží v následující komunikaci zachovat kontinuitu těchto barev v novém logu každého produktu, kdy je kombinována původní barva s novou grafikou firemního loga. V podstatě ty dva obdélníčky budou v té barvě, jaký daný produkt používal. Např. produkt Dotykačka si drží zelenou barvu, webové stránky jsou zelené, billboardy též, takže jeho dva obdélníčky budou v zelené barvě. Web zůstane se zeleným proužkem a modrým, který bude značit, že produkt spadá pod společnost SOL. Zákazníci pak stále budou vědět, že se jedná o jejich oblíbený produkt a zároveň budou vědět, že jejich produkt patří pod tuto velkou společnost. Co se týče divizí, které nemají vlastní produkty, ty budou mít stejné značení, jako má sama SOL, takže modrá s bílou. Koncept dvou obdélníků bude pronikat i do grafiky a fotografií používaných ve veškeré komunikaci. Od toho celého si společnost slibuje, že dojde k posílení značky a zvýšení povědomí o ní a zároveň k zachování kontinuity komunikace původních produktů a jejich propojení se značkou SOL.

### 3.3 Strategické plány obchodní jednotky

BU má jako strategický plán zajištění dlouhodobé a stabilní spolupráce se zákazníky a na základě kvalitně poskytovaných službách trvalé určení plnění ekonomických cílů. Tento strategický plán se BU dlouhodobě daří. Ekonomické cíle jsou pravidelně plánovány s mírným růstem, tak jak jim dovolí generický růst počtu zaměstnaných specialistů. Momentálně je v plánu rozšíření a rozvoj BU, jelikož má SOL dlouhodobý zájem na existenci právě této BU, je její očekávání ekonomického výnosu jednotky podstatně vyšší. Proto na následující tři roky probíhá příprava plánu na kapacitní růst, s kterým bude souviset i vyšší potřeba akvizice nových zákazníků. Manažer předpokládá, že nárůst nebude generický, a že akcionáři jsou připraveni krátkodobě investovat do nábory nových lidí, ať už z pracovního trhu nebo formou akvizice menších společností.

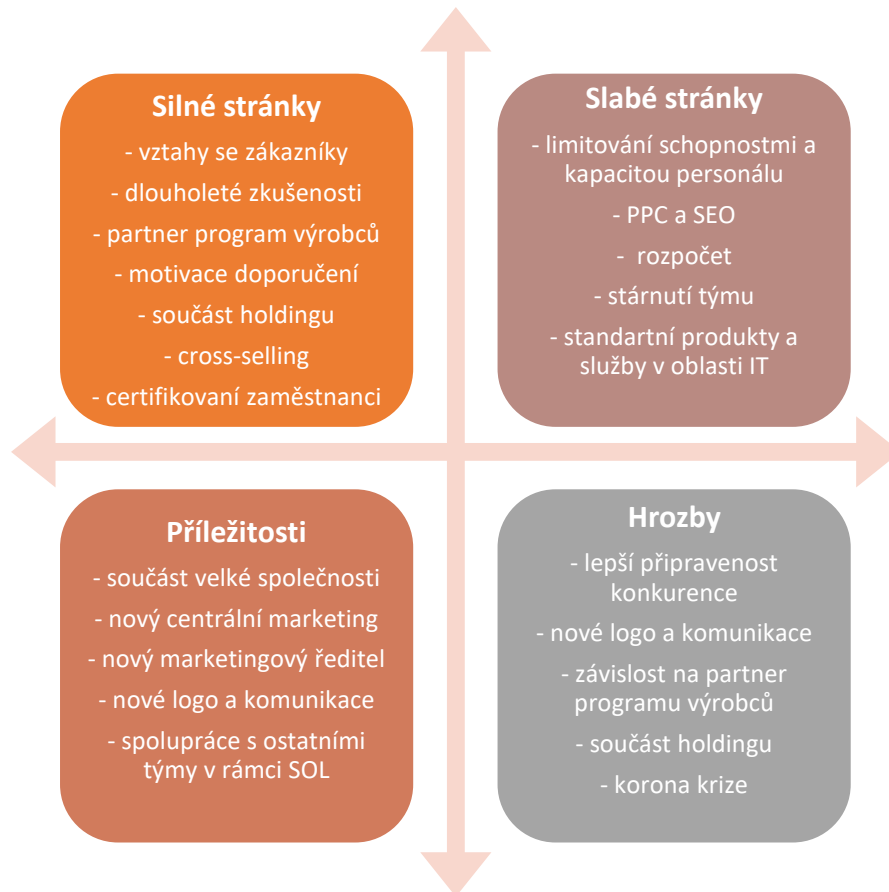
Jak již bylo zmíněno, nabídka BU je poměrně „zkostnatělá“ a jak trvá manažer, péče o infrastrukturu je dá se říct taková „dělňičina“ IT a je tu velice dlouho. Z tohoto důvodu je zde silné konkurenční prostředí. Dlouhodobými výdělečnými činnostmi jsou dodávky implementace a péče o centrální infrastrukturu (servery, storage, cloud) a rostoucí hvězdou jsou aplikace pro správu dokumentů a workflow backoffice. V budoucnu se chce BU zaměřit na modernizaci výše zmíněných procesů a dále se chce více zapojit do cloudové technologie. Manažer vidí budoucnost v oblasti bezpečnosti dat, protože se data a firemní komunikace poslední dobou stále více přesouvají mimo prostředí firemní sítě a otázky bezpečnosti řeší stále více zákazníků. Proto si myslí, že by zde mohli prorazit a odlišit se konkurenci.

## 3.4 Rozbor zkoumané BU

### 3.4.1 SWOT analýza zkoumané BU

SWOT analýza byla zpracována na základě rozhovoru s manažerem BU a veřejně dostupných informacích o společnosti. Na Obrázku 7 je SWOT analýza shrnuta graficky, dále bude popsána podrobněji.

Obrázek 7 SWOT analýza BU



Zdroj: Vlatní zpracování

#### Silné stránky

- **Vztahy se zákazníky** – BU si zakládá na silném vztahovém marketingu. Jak bylo zmíněno výše v popisu marketingových strategií, tak BU sází na osobní kontakt se zákazníkem. Dosahuje toho pořádáním nebo zvaním zákazníků na různé akce, kde se osobně setkávají. S klíčovými zákazníky se setkávají mezi čtyřma očima, kde diskutují o plánech a možnostech dalšího obchodu. Využívají supportních smluv, kdy zákazník má k dispozici vedoucího virtuálního týmu na jakoukoli radu či technickou pomoc. Zásadní pro dobré vztahy se zákazníky je pak především dlouhodobě vysoká kvalita poskytovaných služeb a snaha o dodržování strategie „customer first“.
- **Dlouholeté zkušenosti** – BU je na trhu již od roku 1992 a prošla si velkým vývojem. Ještě jako samostatná společnost měla za sebou velké projekty, kde získala spousty zkušeností a mohla je dále prodávat v nových projektech. Z toho důvodu dostala společnost nabídku, aby se stala součástí holdingu a podílela se na jeho rozvoji. Po celou

dobu jsou vynakládány nemalé prostředky do vzdělávání a rozvoje personálu. Je vedena personální politika s cílem minimalizovat fluktuaci a udržovat si vysoké know-how.

- **Partner program výrobců** – jak bylo zmíněno v popisu jednotlivých strategií, BU využívá výhod partnerského programu výrobců, díky kterému získává nové obchodní příležitosti. Díky těmto výhodám je snadno dohledatelná na stránkách výrobců a má velice kvalifikované zaměstnance, kteří se pyšní certifikacemi na problematiku produktů výrobce. Dále má přístup k lepším cenám pro zákazníka, takže je v tomto ohledu schopna poskytnout lukrativnější nabídku než konkurence bez tohoto partner programu výrobců.
- **Motivace doporučení** – dalším způsobem, kterým BU získává nové obchodní příležitosti, je motivace zákazníků k tomu, aby BU doporučili ostatním. Tato metoda velice zabírá, jelikož každý dá na doporučení než na něco nebo někoho, o kom nikdy neslyšel nebo slyšel jen negativní hodnocení. Jeden čas zkoušela BU motivovat zákazníky tím, že získali odměnu za doporučení, ale tento proces funguje i bez odměn. V podstatě BU stačí, když se zákazníci baví mezi sebou, i v konkurenčním prostředí, a o BU se zmíní a když dotyčný hledá řešení pro danou problematiku, tak si vzpomene na název BU a snaží se ji kontaktovat. K tomu, aby tato metoda fungovala je však opět třeba velmi dbát na kvalitu poskytovaných služeb.
- **Součást holdingu** – tím, že se BU stala součástí velké společnosti, získává výhodu jména této známé společnosti, která je spojena se jmény známých produktů. Tím má příležitost k získávání nových obchodních příležitostí. Na zákazníky lépe působí, když projekty řídí velká firma, o které je slyšet, než nějaká menší firma, která má za sebou jen pár úspěchů. Další výhodou je, že BU může spolupracovat s ostatními divizemi z holdingu, může využít centrálního marketingu a služeb holdingu a ušetří si spoustu práce s řešením některých věcí a může se více věnovat vztahům se zákazníky, novým příležitostem či vymýšlení nových obchodních strategií.
- **Cross-selling** – jak bylo naznačeno v předchozím bodě, BU může spolupracovat s jednotlivými BU nebo divizemi z holdingu. V tomto případě mohou využít taktiky křížového prodeje. Takže pokud kolegové z vývojové divize vyvinou určitou aplikaci, která pro svůj provoz potřebuje IT infrastrukturu, mohou obchodní jednotky spolupracovat a v rámci jednoho obchodního cyklu prodat výrazně větší projekt a tím docílit vyšších tržeb pro celou společnost. Dříve podobné příležitosti zkoumaná BU získávala pouze od jedné další BU, nyní je příležitostí výrazně více.
- **Certifikovaní zaměstnanci** – dlouhodobá snaha o zkvalitňování know-how a oddržení certifikačních pravidel výrobců přináší výhodu vzdělaného personálu. Zákazníci raději zvolí vyškoleného a certifikovaného technika a obchodníka, než někoho, kdo nemá takové vzdělání. BU si pak může účtovat vyšší hodinovou mzdu za techniky a zákazník si raději připlatí za kvalitní služby.

#### Slabé stránky

- **Limitování schopnostmi a kapacitou personálu** – jak bylo zmíněno v popisu marketingové strategie BU, BU není schopna nabírat velké množství nových zákazníků, jelikož má málo personálu a nemá schopnost pokrýt nové projekty. BU musí zvažovat jak silné a nákladné budou prodejní kampaně, aby se investice vyplatila a nenastala situace, kdy po úspěšné kampani nebude možné získané příležitosti přijmout k realizaci

pro nedostatek personálu. V dnešní době, kdy je velmi nízká nezaměstnanost, je problém sehnat kvalitní zaměstnance v IT oblasti. Kvalitních je velice málo, když již jsou, tak si je firmy drží a zaučení nového IT specialisty je velmi dlouhý a drahý proces. Možné je, že s nastávající koronou krizí budou na trhu noví IT specialisté, ale otázkou je, jak kvalitní budou.

- **PPC a SEO** – v této oblasti by bylo dobré se výrazně zlepšit, bohužel v tomto případě je BU limitována cenami klíčových slov a rozpočtem. Pokud se BU snažíte nějakým způsobem dohledat, resp. zadáváte klíčová slova jejich portfolia a činnosti, naleznete je až ve spodní části vyhledaných firem nebo je nenaleznete vůbec. Problém u většiny produktů BU je, že jsou z oblasti velmi konkurenčního prostředí a cena za proklik u vhodných klíčových slov je výrazně vysoká. Oprávněnost nákladů pak souvisí s předchozím bodem a je třeba zvažovat, zda budou investice do lepšího umístění při vyhledávání efektivně využity. Pokud byl samý průzkum aplikován u jiných produktů celé společnosti, vyhledávaná věc byla na jedné z prvních pěti pozic. Je to ale také dáno tím, že např. divize Small Business, která byla zkoušena ve vyhledávání, prodává „krabicový sw“ a do PPC a SEO investuje mnohem vyšší částky korun než prací zkoumaná jednotka.
- **Rozpočet** – BU je limitována vyhrazenými penězi na marketing. Nemá přesně stanovenou výši částky, ale částka věnována na marketing ovlivňuje celkové hospodářské výsledky a hodnocení lidí v BU. Proto se BU snaží sestavovat vyvážený marketingový rozpočet. Bohužel se tato skutečnost odráží v některých typech marketingové komunikace. Samozřejmě si tato BU zakládá na vztahovém marketingu a s ním jsou spojeny vysoké náklady na osobní prodej, takže do této části jde více peněz než na PPC kampaně apod. Ostatní věci jsou financovány po domluvě s centrálním marketingem, nebo jak bylo zmíněno v popisu marketingové strategie BU, dostává BU příspěvky od výrobců, které podporují např. PPC kampaně nebo semináře.
- **Stárnutí týmu** – velkou část týmu BU tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti již od jejího počátku. U starších zaměstnanců dochází k nižší motivaci k práci a bohužel i k syndromu vyhoření, někteří odcházejí. Bohužel se nedaří adaptace absolventů a vyškolení nových zaměstnanců je drahé a náročné. Zároveň u starších pracovníků je obvykle nižší kreativita a ochota přicházet s nápady na rozvoj poskytovaných služeb a modernizaci portfolia řešení.
- **Standartní produkty a služby v oblasti IT** – BU nabízí mnoho standartních produktů a služeb a cílí tzv. do „krvavého oceánu“, tj. na trh s velkou konkurencí. Tato BU má ve svém portfoliu prakticky totožné věci, jako mají firmy z konkurence, zde by bylo tedy dobré, kdyby se nějakým způsobem od konkurence alespoň částečně odlišila a stala se tak zajímavějším objektem na trhu.

#### Příležitosti

- **Součást velké společnosti** – toto je obrovská příležitost, jelikož se tu BU otevírají nové možnosti. Budou známi pod velkou značkou, to jim může přinést nové obchodní příležitosti a spousty zkušeností. Jako ekonomicky silná společnost se budou lépe prosazovat u velkých zákazníků a získají tak přístup k větším projektům. V rámci divizí si mohou vypomáhat a vzájemně se doplňovat. BU odpadnou jisté záležitosti, které se momentálně řídí centrálně, vznikne jim centrální marketing, centrální personální

oddělní a další oddělení a tím se mohou soustředit na své věci a péči o zákazníky a tvorbu nových příležitostí.

- **Nový centrální marketing** – jak bylo zmíněno v popisu centrálního marketingu, s novým centrálním marketingem přicházejí i nové příležitosti. Centrální marketing přichází s novou komunikací k zákazníkům, přichází s novým logem, s novou podobou jednotlivých divizí a zákazník bude mít možnost si jednotlivé divize spojit s jednou velkou firmou, což mu může pomoci při výběru mezi konkurencí, protože uvidí, že tato divize, tento produkt, spadá pod jednu velkou firmu a rozhodne se právě pro produkt či službu zmíněné společnosti. Centrální marketing umožní všem divizím zbavit se veškeré problematiky marketingu a převezme ji za ně. Samozřejmě je to něco nového a je třeba, aby se vše zaběhlo do procesu. Jednotlivé divize bude čekat ještě dlouhá cesta a jednání s centrálním marketingem o jejich strategii a produktech se službami, aby je mohl celé převzít a jim usnadnil práci a popř. něco zlepšil. Výhodou je, že investice do kampaní posilujících brand společnosti mohou být nyní propracovanější a lze do nich investovat větší prostředky než v případě malých firem, posílení značky na trhu tak bude rychlejší a efektivnější.
- **Nový marketingový ředitel** – společnost SOL přijala na pozici marketingového manažera novou posilu, která má za sebou velkou řadu projektů, marketingových kampaní i úspěšných reklam. Jsou to např. celorepublikově známé kampaně telefonních operátorů. Je to skvělá příležitost získat marketingové vedení s takovými zkušenostmi a praxí. Lze očekávat nové nápady, kreativní a profesionální přístup k řízení marketingu. Jeho nový tým pak může svými zkušenostmi výrazně pomoci lidem v jednotlivých BU.
- **Nové logo a komunikace** – s centrálním marketingem přišla i nová komunikace a logo pro sjednocené organizace. Zákazníkům to pomůže v lepší orientaci mezi produkty na trhu. V případě úspěchu aktuální komunikační kampaně, bude v budoucnu pro jednotlivé obchodní týmy snazší se dostávat k zákazníkům. Např. při velkém úspěchu a prosazení značky na trhu se pravděpodobně zvýší i úspěšnost tzv. cold calls, které zkoumaná BU nyní občas používá, ale výsledky nejsou dobré.
- **Spolupráce s ostatními týmy v rámci SOL** – již několikrát bylo zmíněno, že se jedná o velkou výhodu a příležitost, kdy si divize mohou navzájem vypomáhat v přihrávání pohledávek, zakázek a obchodů. Lze k tomu využít výše zmíněný cross-selling. Další výhodou může být spolupráce na seminářích, konferencích a ostatních akcích pro zákazníky, jak už na vzájemných prezentacích či spolufinancování. Pro posílení a využití této příležitosti je třeba nastavit i komunikaci dovnitř do firmy a informovat ostatní týmy o schopnostech a zkušenostech BU. Zároveň je třeba otevřenost v komunikaci a snaha o reciproční pomoc ostatním obchodníkům.

### Hrozby

- **Lepší připravenost konkurence** – konkurence je hrozbou na každém trhu, pokud ovšem nemluvíme o monopolním trhu atp. Nejčastějšími riziky a důvody, proč se nepodaří BU získat projekt, jsou, že konkurence má lepší technické řešení, než které BU nabídla, konkurence má lepší přístup ke kontaktům na zákazníka. Když probíhají prezentace, tak se konkurenci podaří odprezentovat přesvědčivější prezentaci anebo již mají hotové řešení dané problematiky a jejich implementace je rychlejší a levnější.

- **Nové logo a komunikace** – může se stát, že si noví zákazníci nespojí novou společnost se zkoumanou BU, protože ji znali pod jiným jménem a teď nevědí, že jsou součástí jiné společnosti. Naopak se může stát, že zákazník měl špatnou zkušenost s někým dalším, kdo je nyní součástí společnosti a spojí si s tímto problémem i zkoumanou BU a na základě tohoto dá přednost konkurenční společnosti. Nová komunikace směrem k zákazníkům nebude účinná jako ta původní, kterou BU vyvíjela.
- **Závislost na partner programu výrobců** – zde je problém v tom, když BU přijde o partnerský program, přijde o nové obchodní příležitosti, přijde o výhody, o sponzoring značky a nebude uváděna v seznamu partnerů. Velká část projektů pochází právě z tohoto programu, proto je to pro BU klíčové, ale kdyby z nějakého důvodu partner vypověděl partnerské služby či zkrachoval, bude to pro BU velká ztráta.
- **Součást holdingu** – tím že se BU stala součástí holdingu, přišla o spoustu rozhodovacích možností. Musí se přizpůsobit nové organizační kultuře a pokynům shora. Již není svým pánem a nemůže si dělat, co chce. Takže pokud nesouhlasí s nově nastavenými věcmi, tak s tím stejně příliš mnoho nezmůže. Případné nefunkční interní procesy mohou výrazně ovlivnit kvalitu poskytovaných služeb, ať už zpomalením realizace nebo destabilizací personálu.
- **Korona krize** – současná situace, která více či méně ovlivňuje všechny firmy. Během počínajících opatření proti koroně měla BU problém jen s dodávkami zboží z Číny a ostatních zemí. Přišla samozřejmě o nějaké obchody, ale tím že převážná většina společností přecházela na homeoffice a potřebovala nějakým způsobem komunikovat se zaměstnanci či zákazníky, měla BU v tomto období velkou poptávku po komunikaci v online prostředí. V následujících pár měsících BU očekává pokles poptávek a projektů z důvodu, že klienti budou šetřit nebo se budou stavět zpět na nohy. Kvůli poklesu české koruny během tohoto období, přišla BU o část přidané hodnoty na pevně stanovených cenách v zahraničí a v případě nestability měny se situace může opakovat. U zákazníků zejména z automobilového odvětví byl značný pokles výkonů na supportních smlouvách a to z důvodu odstávek výroby a snížení potřeby péče o IT technologie. Zároveň bylo pozastaveno mnoho rozvojových projektů u zákazníků. Manažer BU si myslí, že se po prázdninách začnou vracet věci do starých kolejí a poptávky půjdou nahoru, ovšem co přijde, kdyby přišla druhá vlna, to netuší. Předpokládá pouze, že to bude další velká rána pro českou ekonomiku. Pokud by se krize projevila podobně intenzivně jako v letech 2008 – 2009 je velmi pravděpodobné, že ji BU ustojí a zvládne podobně jako v době poslední větší hospodářské krize.

### 3.5 Shrnutí a formulace doporučení

Zkoumaná BU si v ohledu vztahového marketingu vede velice dobře. Její zájem a péče o zákazníka přináší ovoce a dlouhodobě se jí daří díky získaným a realizovaným projektům plnit plánované hospodářské výsledky. Tím, že má u zákazníků dobrou pověst, tak se jí dostává dalších obchodních příležitostí na základě doporučení jejich stávajících zákazníků. Není nic lepšího, než když vám dělá práci někdo, na koho máte skvělé recenze a na tom si BU zakládá. Další její nespornou výhodou je dlouholetá zkušenost na trhu a vzdělání jejích zaměstnanců. Díky kvalitním certifikacím zaměstnanců se BU otevírají dveře k novým příležitostem se zakázkami, na které konkurence nemá vyškolené zaměstnance. BU to sice stojí jistou částku peněz, ale ta se s každým získaným projektem vrátí. Problém nastává ve chvíli, kdy BU nemá dostatečný počet zaměstnanců, aby mohla vzít nové projekty. Tento problém by šel vyřešit

náborem nových pracovních sil, ale v současné situaci, kdy je nízká nezaměstnanost, která se v nejbližší době obrátí na vyšší míru nezaměstnanosti z důvodu korona krize. Ovšem kvalitní odborníci z IT oboru budou i tak horkým zbožím na trhu. Nabírat absolventy z vysokých škol je dnes také problematická záležitost, jelikož absolventi jsou připraveni teoreticky, ale prakticky nezvládají téměř nic, takže to firmy stojí další peníze na pořádné vyškolení. Nábor nových nevyškolených zaměstnanců, pokud se nejedná o nějaké špičkové odborníky, kteří již proškoleni jsou, je velice drahá záležitost a firmám se do toho tolik nechce. Samozřejmě příjem špičkového odborníka bude stát BU vyšší odměny, ale z tohoto zaměstnance budou mít hned výsledky a nebude třeba ho školit v základních věcech. Firmy mají také obavy, že po vyškolení nového zaměstnance bude chtít změnit pracovní místo, jelikož s novými znalostmi se mu otevírají dveře k lepším pracovním příležitostem. Nábor nových zaměstnanců k zvýšení počtu projektů je jednou z možností, ale bohužel velmi náročnou. Zde by bylo dobré vyhradit si jisté finanční prostředky pro následující roky a vytvořit náborovou kampaň pro získání nových zaměstnanců.

Velkým přínosem, ale zároveň i velkou neznámou a možnou hrozbou je, že se BU stala součástí holdingu. Co se týče kladů, tak je určitě skvělou příležitostí být součástí velké firmy, která má jméno a lidé dají na známé velké věci. Dalším kladným bodem, je spolupráce mezi jednotlivými divizemi ve společnosti. Mohou si v rámci cross-sellingu vypomáhat. Díky tomu obě divize mohou přijímat obchody, které v minulosti nemohly uskutečnit. Tím, že se BU stala členem velké společnosti, tak jí odpadají určité administrativní věci a úkoly. Díky tomu se teď může věnovat častěji tvorbě seminářů a webinářů, účastnit se více akcí od výrobců a dodavatelů anebo vytvářet promoakce pro své zákazníky. Ovšem je nutné se na tuto věc podívat i z druhé strany. BU přichází o jistou míru autonomie, velké firmy mají delší procesy pro schvalování např. smluv, či některých rozhodnutí, která si dříve BU schvalovala sama, a tím se BU může stát, že nestihne pro zákazníka dokončit projekt včas. Proto se BU může později stát pro zákazníka neatraktivním dodavatelem řešení a zvolí si jinou firmu. Samozřejmě s větší firmou přicházejí vyšší náklady, na které musí BU vydělat.

Dalším skvělým způsobem pro získání obchodních příležitostí, je členství v partner programu výrobců. BU má na svých webových stránkách uvedené přesné typy certifikací, které patří do vyšších řad z ocenění. Díky takovému postu má u výrobce vyšší šance na získání obchodu či projektu, je lépe dohledatelná v seznamu partnerů a na zákazníka, pokud si prohlíží a vybírá dodavatele, to skvěle působí. Problém nastává ve chvíli, kdy BU o svoje partnerství přijde nebo výrobce skončí nebo ukončí partnerskou smlouvu s BU. Tím BU přichází o šance k získání dobrých zakázek a příjmů zisku. Tím že se BU stala součástí holdingu, stává se atraktivnějším partnerem, lze zde totiž očekávat vyšší přístup k zákazníkům a tím vyšší obrát. Tím by se BU a celá společnost měla snažit získat další a vyšší certifikace, aby měla lepší přístup k výše zmíněným výhodám.

BU má slabé stránky v poměrně důležitých místech. Největším problémem BU je nedostatek personálu a také, že je na trhu s poměrně běžnými produkty a službami v oblasti IT. Problém s personálem byl shrnut výše. Problematika s produktem a službami je poněkud složitější. V dnešní době je trh přehlcen spoustou stejných či podobných nabídek a je důležité mít ostré lokty a nějakým způsobem se odlišovat od konkurence. BU si zakládá na vztahovém marketingu a doporučení, bohužel to není dostačující způsob, jak být lepší než konkurence. Zde by stálo za velké zamyšlení, jak se dostat o několik latěk výše, než je konkurence. BU by se měla zaměřit na nové produkty, hledat nové partnery atd.

Méně závažnými, ale zároveň společným problémem ohledně personalizace, je stárnutí týmu. Starší zaměstnanci již nemají takový elán pouštět se do nových věcí a drží se jen svých stálých přidělených zákazníků a ne příliš se hrnou do nových příležitostí. Samozřejmě si plní povinnost s hledáním nových, ale nevyvíjí takový nátlak, jako by mohl vyvíjet někdo zapálenější a mladší.



Další problém je již výše zmíněný nábor nových zaměstnanců. Je problematické nabírat nový personál a proto je osazenstvo současného týmu staršího věku a původních zaměstnanců.

Další slabé stránky spolu souvisí. Jedná se o PPC kampaně, SEO a rozpočet. Když se člověk snaží pomocí klíčových slov dohledat BU na Google, tak ji nalezne ve spodních řádcích nebo vůbec. Problém je v tom, že důležitá klíčová slova, pod kterými by se dala BU hledat, jsou velice často používaná a proto velmi drahá. BU nemá tak velký rozpočet, aby si mohla takto důležitá klíčová slova dovolit používat. Některá slova má sponzorována z partner programu výrobců, ale ti si nechávají svůj sponzoring na slova, která souvisí s jejich produkty. Na druhou stranu, snadná dohledatelnost a umístění ve vyšších řadách není pro tuto BU tak důležité, jako např. pro divizi Small Business, kde si zakládají na vysokém prodeji produktu, proto musí být vidět dříve a lépe než konkurence. K BU se zákazníci dostávají spíše jiným způsobem, není to tedy tak důležitý postup pro získání nových zákazníků, ale je lepší být více vidět.

Poslední hrozbou, u které nikdo vlastně pořádně neví, jak to dále bude, je korona krize. BU měla velkou výhodu v tom, že se pohybuje v řešení pro online prostředí a v době, kdy spousta organizací musela zavírat nebo omezit provoz, měla BU na starost zakázky ohledně online komunikace. Spousta organizací posílala své zaměstnance na homeoffice a potřebovala s nimi komunikovat. BU má řešení pro online komunikace ve firmách, takže některé zrušené zakázky nahradila tímto řešením. Samozřejmě se jí krize nějakým způsobem dotkla, nejvíce asi tím, že od začátku roku měla problémy s dodávkami zboží, které nebylo možné dovážet z jiných zemí, obzvláště pak z Číny. Z těchto důvodů byly některé zakázky pozastaveny nebo vůbec nebyly přijaty. V současné době BU vnímá problém především u poptávek po supportních smlouvách a opatření u některých zákazníků, kteří se momentálně nechtějí pouštět do velkých věcí a řeší jen nutně potřebné věci. Manažer zkoumané BU předpokládá tento průběh ještě následující dva až tři měsíce, poté si myslí, že se vše začne vracet do starých kolejí. Co ovšem nastane, kdyby přišla druhá vlna korona krize, netuší. V tomto případě předpokládá, že na tom bude ekonomika velice špatně a předpokládá, že to bude mít velký dopad i na celou firmu.

Co se týče doporučení BU, dále by bylo vhodné pokračovat se současnou péčí o zákazníky, možná se zaměřit více na semináře o současné práci, kdy se BU zaměřuje na prodej a pronájem infrastruktury, kde jsou momentálně nejúspěšnějším partnerem firmy HPe. Kromě seminářů by se mohla více zaměřit na odborné webináře, které mají tu výhodu, že jsou pořádány v online prostředí a nejsou náročné na čas, jelikož zákazník nemusí nikam cestovat a webinář si může vyslechnout z pohodlí své kanceláře, popř. domova. Více se zaměřit na pravidelnou komunikaci se zákazníky, kde může využít techniky direct marketingu (pravidelný e-mailing), event marketingu nebo osobního prodeje. BU by měla zajistit větší aktivitu obchodníků a nějakým způsobem motivovat starší zaměstnance, např. zkrácením pracovní doby na 4 dny, z toho důvodu, že tato skupina pracovníků si více váží volného času než peněz. Také by se mohla aktivně zapojit do kooperace na komunikaci ostatních BU a hledat tak příležitosti pro vytvoření společné nabídky.

Dále by se měla firma zaměřit na odlišení se od konkurenčních firem a přijít s novým nápadem. BU by měla provést analýzu svého portfolia a zmodernizovat nabídku, kde by se měla více zaměřit na cloud. Po aktualizaci portfolia a nabídky připravit komunikaci nabídky, která by ji odlišila od konkurence a měla by v ní použít důraz na kvalitu a komplexnost a zmínit certifikace. Co se týče aktualizace portfolia, měla by směřovat k moderním technologiím a poptávaným věcem.

BU by mohla uvolnit menší část rozpočtu a zaměřit se na zlepšení PPC kampaně. Toto doporučení není důležité, jelikož tento způsob marketingu není pro BU zásadní, ale je lepší být viděn na první stránce vyhledávání Google. Mohla by k tomu využít specialisty z centrálního marketingu nebo externisty (dle dostupnosti). Místo koupě klasických a drahých klíčových

slov, by se mohla zaměřit na hledání těch „levnějších“, která by však byla pro dohledání jednotky účinná a aktualizovat je dle aktuální potřeby trhu.

BU by se mohla inspirovat připraveností své konkurence na prezentacích a zaměřit se detailně na připravené věci konkurence a hledat v nich zlepšení pro své prezentace a svá řešení. Tím, že je teď BU součástí velké organizace, může si vypomoci spoluprací s jednou z divizí organizace, která by jí to mohla časem oplatit při svém řešení problému a přizvat je k prodeji svého produktu/služby.

BU by si měla udržovat pozitivní vztahy s výrobcí a snažit se více nabízet jejich produkty, také by mohla vzdělat své zaměstnance v dalších řešeních a tím by se mohla posunout na vyšší pozici partnerské certifikaci. Dále tím pak zamezí ztrátě tohoto partnerství a případným ztrátám na zakázkách. BU by mohla některé své certifikace sdílet s ostatními BU a naopak, aby se ušetřily náklady. Za zvážení stojí využití spojení v jednu velkou organizaci a získat tak další partnerství s jinými výrobcí. Společnosti by se pak podařilo dohnat některé větší konkurenty. Doposud to nebylo možné, protože jak bylo zmíněno, pro účast v partnerském programu a zisku certifikací, je důležitost v generaci obratu, který se teď BU spojením zvýší.

Posledním řešením, jak získávat nové zakázky je příjem nových zaměstnanců, aby byla uvolněna kapacita personálu a bylo možné přijmout nové zakázky. Proto by měla BU v příštím roce uvolnit finance na nábor nových zaměstnanců. Momentálně toto BU řeší např. příspěvky na sociálních sítích, kde poukazuje na své zaměření a skvělý pracovní kolektiv, toto by chtělo do dalších let zlepšit, pokud se firma zaměří na nábor nových zaměstnanců. V příštích letech by to mohla zlepšit lepší marketingovou kampaní směrem k personálnímu trhu, na které by spolupracovala s centrálním HR. V kampani může využít silnější značky a po aktualizaci portfolia by mohla novým zaměstnancům nabídnout práci na zajímavých projektech.

Co se týče doporučení v rámci období korona krize, BU by si měla hlídat náklady a tvořit rezervy. Jak bylo zmíněno v analýze, korona krize přinesla BU nabídky v online prostředí, proto by se na ně měla dále zaměřovat a na vše, co s ní souvisí – ochrana dat, bezpečnost, péče o IT na dálku atd. Z toho důvodu, že je toto téma aktuální a zákazníci stále lační po online věcech, bylo by vhodné investovat do marketingové kampaně na tyto služby. Zákazníci totiž očekávají „druhou vlnu“ a chtějí na ni být připraveni.

## 4 Závěr

Tématem této bakalářské bylo porovnání a posouzení marketingové strategie zkoumané jednotky v rámci velké společnosti. Nejdříve byla provedena literární rešerše, poté byla autorkou formulována metodika této práce. Poté byly v praktické části popsány jednotlivé marketingové strategie všech divizí, které spadají pod společnost, kde účinkuje i v práci zkoumaná BU. Dále zde byla provedena SWOT analýza k identifikaci silných a slabých stránek v marketingu BU. Informace pro popis strategií a následné SWOT analýzy, byly získány z polostrukturovaného rozhovoru s manažerem zkoumané BU, také z webových stránek společnosti a výroční zprávy.

Cílem této práce bylo zhodnocení aktuální marketingové komunikace firmy, její úspěšnosti a formulovat doporučení (způsoby komunikace, cílové trhy apod.), která by pomohla k větší úspěšnosti marketingové komunikace a tím k dosažení lepších výsledků organizace.

V teoretické části práce byla popsána úloha marketingu a marketingový mix. V rámci marketingového mixu byla podrobněji rozepsána marketingová komunikace zaměřena na B2B trh. Byly zde popsány metody, které nejčastěji využívá zkoumaná jednotka. V další části teoretické práce byla popsána marketingová situační analýza, kde byla podrobně popsána SWOT analýza, která byla využita v praktické části. Jako poslední částí teoretické části byl popsán marketingový výzkum, kde byl zpracován popis polostrukturovaného rozhovoru, který byl využit pro získání důležitých informací, pro zpracování praktické části této práce.

V praktické části práce byla popsána společnost, pod kterou patří zkoumaná BU a její jednotlivé segmenty a proces akvizice. Poté zde byla popsána zkoumaná jednotka od dob, kdy fungovala jako samostatná firma. Následující část byla věnována popisu marketingových strategií všech divizí, které jsou součástí organizace. Byl zde více popsán marketing zkoumané BU, jelikož byla hlavním cílem této práce. Byl zde popsán nový marketingový plán celé organizace, která zřídila centrální marketing a zaměstnala nového marketingového ředitele.

V předposlední části práce byla provedena SWOT analýza marketingové strategie BU. Nejdříve byla popsána stručně v grafické podobě, poté byla podrobněji vypsána, aby bylo objasněno, co bylo myšleno všemi body v souhrnu SWOT analýzy. Na závěr práce bylo provedeno shrnutí celé SWOT analýzy a vyvozeny následky slabých stránek a hrozeb a byla popsána doporučení, která by mohla zlepšit výsledky zkoumané BU.

V rámci popisu všech marketingových strategií bylo zjištěno, že se některé používané metody shodují s jednotlivými divizemi společnostmi, ale byly zde i výrazné odlišnosti, které závisely na druhu trhu, kde divize funguje, také produkty a službami které nabízí a také, kdo je její cílová skupina. Pokud se jednalo o trh s velkou cílovou skupinou, bylo zde využito marketingu brokovnicového typu, kde je dosahováno zasažení velkých cílových skupin. Jsou k tomu využívány prostředky masové komunikace a call-center. Prostřední dvě divize byly kombinací první a poslední divize, byla zde kombinace zásahu velkých cílových skupin a vztahového marketingu. Právě vztahový marketing je to, na čem si nejvíce zakládá zkoumaná BU a také na spolupráci se svými výrobci. V poslední části popisu byla představena nová marketingová komunikace celé společnosti, která bude oficiálně představena 1. července letošního roku. Tato událost by mohla být velkou příležitostí zkoumané BU.

V rámci SWOT analýzy byla provedena analýza silných a slabých stránek zkoumané BU v rámci její marketingové komunikace a také její možné nové příležitosti, ale i hrozby, které by se mohly vyskytnout. Nejsilnější stránkou BU je vztahový marketing a práce založená na spolupráci s výrobci. Dalšími silnými stránkami jsou motivace zákazníků k doporučení o spolupráci s BU, využití spolupráce v rámci společnosti např. za pomoci cross-sellingu, dále dlouholeté zkušenosti a v neposlední řadě certifikovaní zaměstnanci. Co by měla BU zlepšit je

odlišení se od konkurence, posílit svůj stárnoucí tým, zaměřit se na PPC a SEO a zaměřit se na rozpočet. Velkými příležitostmi pro BU je, že se stala součástí velké společnosti, tím získala centrální marketing, který najmul nového marketingového ředitele s dlouholetou zkušeností a praxí z minulých projektů. S novým centrálním marketingem přichází i nová marketingová komunikace a logo, které má za cíl sjednotit všechny divize ve společnosti. S tím, že se BU stala součástí velké společnosti, přichází příležitost již výše zmíněné spolupráce mezi divizemi. Jako hrozby se zde jeví lepší připravenost konkurence, jelikož BU vystupuje v tzv. krvavém oceánu. Se spojením v jednu velkou firmu vznikají další možné hrozby. BU může být špatně rozeznatelná na trhu, kde dříve byla známá jako samostatná jednotka, také si může tuto BU spojit se špatnými zkušenostmi s celou organizací a nevzít v potaz jejich nabídky. BU přišla o jistou míru autonomie a některé rozhodovací procesy. Velkou hrozbou je závislost na partner programu výrobců, s jejich ztrátou by přišly ztráty obchodních příležitostí. Poslední velkou neznámou hrozbou je korona krize, u které nikdo neví, jaký bude mít v budoucnu dopad.

V souhrnu a doporučení SWOT analýzy byly shrnuty jednotlivé body SWOT analýzy, které byly rozvinuty v předchozí části a byla dána následující doporučení – BU se má dále věnovat péči o své zákazníky, kde navýší počet pořádaných akcí (semináře, webinář), více by se měla zaměřit na pravidelnou komunikaci se zákazníkem (direct marketing, event marketing, osobní prodej), měla by zvýšit aktivitu pracovníků a motivovat je. Doporučení k odlišení od konkurence, je analyzovat své portfolio a zmodernizovat jej a po jeho aktualizaci vytvořit komunikační kampaň pro zákazníky. BU by mohla uvolnit část financí na zlepšení PPC kampaní a SEO. Pro další zlepšení může využít centrálního marketingu nebo externistů a zaměřit se na hledání „levnějších“ klíčových slov. Pro boj s konkurencí by měla analyzovat její prezentace a portfolio a využít spolupráce s ostatními BU, pro její překonání. Co se týče partnerského programu, zde by si měla udržovat pozitivní vztahy s výrobcí. Měla by sdílet certifikace s ostatními BU z důvodu šetření nákladů a měla by využít toho, že je součástí velké firmy a získat tak nové partnerské programy. Posledním doporučením pro zisk nových zakázek je navýšení počtu zaměstnanců a k tomu vytvořit náborové kampaně, kterými by nalákala nové zaměstnance. K tomu by pomohla i aktualizace portfolio, která by nalákala zaměstnance na zajímavé pracovní projekty.

Doporučení pro období korona krize zahrnuje hlídání nákladů a tvorbu rezerv. BU v tomto období prorazila na trh s řešeními pro online prostředí, proto by měla investovat do marketingové kampaně na tyto služby, jelikož zákazníci očekávají „druhou vlnu“ a chtějí být na ni připraveni.

Všechna výše zmíněná doporučení byla sdělena manažerovi zkoumané BU, který si je prošel a chystá se je implementovat v příštím roce.

## Literatura

### Primární zdroje

KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0206-8.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. 285 stran. ISBN 978-80-247-5869.

KAŠÍK, M. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. 274 s. ISBN 978-80-7408-100-2.

VYSEKALOVÁ, J. *Reklama: jak dělat reklamu*. Praha: Grada, 2018. 232 stran. ISBN 978-80-247-5865-7.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada, 2015. 194 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

HEJLOVÁ, D. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. 250 stran. ISBN 978-80-247-5022-4.

LIMBECK, M. *Velká kniha o prodeji*. Praha: Grada, 2014. 283 s. ISBN 978-80-247-4095-9.

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

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

SVĚTLÍK, J. *Marketingové komunikace*. Praha: VŠPP Praha, 2016. ISBN 978-880-6847-79-5.

### Odborné knihy a časopisy

*Konsolidovaná výroční zpráva* 2019. Brno, 2020.

### Internetové zdroje

Marketingový mix 4P. *ManagementMania* [online]. 2019. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

Firma ABC. *ABC* [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.abc.cz/cs>

Společnost SOL. *SOL* [online]. 2020. Dostupné z: <https://sol.cz/>

# Přílohy

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor s manažerem zkoumané BU

**Tazatel:** Dobrý den, mohl byste prosím krátce představit firmu, ve které pracujete?

**Informant:** Celý holding Solitea je velká mezinárodní IT společnost, zaměřená na produkci a vývoj firemních informačních systémů a jejich implementace. Ve svém portfoliu má i další služby, které získala díky akvizicím různých firem. Úvodní investiční záměr byl stát se jedničkou na trhu ERP systémů pro menší a střední společnosti. Byly integrovány společnosti produkující systémy jako je Money, Vario, Byznys a další. Samozřejmě dále probíhá vývoj systémů. Jelikož byl zájem investora na růstu větší, než byl na trhu dostupný počet vhodných akvizic, byly nakupovány společnosti i z jiných oblastí IT (zakázkový vývoj, implementace ERP systémů velkých světových výrobců, podpora a rozvoj infrastruktury IT). Dalším zajímavým produktem společnosti Solitea je IDoklad, který je pro malinké firmy, živnostníky a je plně provozován v cloudu. Jedná se o levný produkt, který pomáhá malým podnikatelům s účetnictvím a spravováním dokladů, fakturace atd. Pro společnost je to velice zajímavý business projekt, jelikož mluvíme až o statisících uživatelů, tržby jsou při poměrně malých nákladech zajímavé. Portfolio společnosti je tedy dosti široké a dá se popsat na firemní struktuře, kterou vám ukáži zde v prezentaci. Členění společnosti je tedy produktové a je tvořeno dle cílového trhu, dle typu zákazníků, na které cílí. První divizí je Small Business, kam patří již zmiňovaný IDoklad, ale také sem patří nová oblast EET, kterou společnost SOL přednedávnem koupila. Jedná se např. o Dotykačku nebo Markétu. Další divizí je divize Midsize Business, která je vývojová a produkuje vlastní informační systémy pro střední společnosti a patří sem výše zmíněné Money S4, S5, Byznys, Vario. Tato divize je převážně složena z vývojářů, ale jsou zde i implementační a konzultační týmy, protože typický produkt Byznys, je dodáván k zákazníkům, kteří již potřebují nějakou míru customizace a ERP se implementuje jako projekt. Menší informační systémy jsou většinou „krabicový software“, kdy si zákazník zakoupenou licenci sám nainstaluje na PC a řeší si zde účetnictví atd. a jako podporu využívá call-centrum. Ale od kategorie Byznys se jedná o informační systémy, které se nasazují jako projekt, tzn., dělá se analýza procesů a produkt se upravuje přímo pro potřeby zákazníka. Jedná se o delší a nákladnější projekty, ale pokrývají širší spektrum procesů v rámci firmy toho zákazníka a vazba mezi implementačním týmem a zákazníkem je velká a je to jiný způsob komunikace. Pro tyto produkty je i jiný marketing a obchodní proces.

Pro SOL je typické a specifické, že je sice IT firmou, ale šíří svého produktového portfolia je těžko uchopitelná pro marketing, jelikož cílové trhy jednotlivých produktů jsou velmi odlišné. Jediné co SOL neoslovuje je klasický retail, tj. spotřebitelé a fyzické osoby. Je složité vymyslet jednotný produktový marketing. Ale k tomu se dostaneme dále. Poměrně specifickou divizí je divize Payroll & HR. Historicky tato divize figurovala na českém trhu s produktem Vema, což je největší české software řešení pro výpočet mezd a správu personalistiky. Je poskytována formou implementace přímo u zákazníka, nebo cloudové řešení, případně i plný outsourcing správy personální agendy, protože firmy většinou nechtějí, aby takovéto důvěrné informace, které podléhají GDPR, spravovali v rámci jejich systému, kam mohou jejich administrátoři IT atd. a tímto jsou jejich data chráněna. Také proto tento typ služby míří i do státní správy i samosprávy, protože jsou zde přísná pravidla pro počítání mezd a tyto produkty této divize tomu odpovídají a jsou tak sestaveny. Je to ekonomicky i produktově velmi úspěšná divize, ale je velice specifická, proto má vyčleněnou vlastní divizi. Obratově nejvyšší a největší divizí a co se týče pestrostí a složitostí portfolia, je divize, kterou v rámci společnosti nazýváme Enterprise & Public. Tato divize, jak už pramení z názvu, je zaměřena na velké zákazníky a

firemní zákazníci až korporace a větší státní správu/samosprávu, jako jsou ministerstva, státní velké úřady, krajské úřady apod.. Většina produktů této divize je projektově zaměřena, což znamená, že většina věcí, které se realizují, jsou dlouhodobé projekty, implementační projekty, je zde úzká spolupráce se zákazníky a velmi často se jedná o věci, které jsou klíčové pro fungování organizace zákazníka. Je zde projektový business, v marketingu se sází na dlouhodobé vztahy se zákazníkem a obchodní model je výrazně jiný, než v první divizi, která prodává krabicový software, můžeme říci „housky na krámě“, prostě prodává za jednotky tisíce korun ročně + potom nějaká podpora a zde může být marketing brokovnicového stylu přes média, sociální sítě, billboardy atd., což v divizi E&P nedává smysl, jelikož je zde potřeba cílit na jasný segment trhu, na jasné zákazníky, využívat obchodníky, kteří konkrétně kontaktují zákazníky a je to prostě jiné. Takže z toho vyplývá, že marketingová úloha v SOLI není opravdu jednoduchá. Co se týče portfolia poslední divize, tak Vám ji ukážu zde na organizační strukturu této divize v prezentaci. Tato organizační struktura je poměrně složitá a je poplatná tomu, co jsem říkal o pestrosti portfolia, této divize. Tato divize má, jak tomu interně říkáme, tři Business Line (produktové řady), protože součástí dodávek jsou implementace velkých informačních systémů třetích stran, konkrétně Microsoft, tam je produktové portfolio zastoupeno ne jen v oblasti informačních systémů, což jsou dnes Microsoft Dynamics Finance and Operations pro úplně velké korporace a pro střední a menší firmy je zde Microsoft Dynamics Business Central, ale pak máme dále v produktovém portfolio zastoupeny i další aplikace od Microsoftu cloudové jako jsou Microsoft Office 365, Microsoft Dynamics for Customer Care a další. Další řadou je divize, která nabízí informační systém Infor, která je částečně konkurencí Microsoft Dynamics Finance and Operations, ale je velmi specifický, protože je zaměřen na výrobní firmy, má v sobě velmi silné nástroje pro řízení specifických druhů výrob a proto má svoje místo na trhu a v rámci akvizic byla koupena jedna z firem, která je hlavním implementátorem v ČR. Proto tady je v rámci divize trošku konkurenční prostředí, ale z hlediska požadavků trhu si myslím, že je to sestavené dobře. Pod tuto divizi ještě patří skupina Business Unit Data Analytics, což je další část IT služeb, kdy je potřeba v rámci organizace zpracovávat velká data a analyzovat je a dávat je manažerům ne jen v pohledu na tabulky v informačním systému, ale tyto datové sklady a Business Intelligence pak hledá vazby mezi informacemi v rámci té firmy a tato Business Unit je specializuje na dodávku těch řešení, která umí ta data z různých systémů dát dohromady, kombinovat a dělat z nich výstupy, podle kterých se pak manažeři rozhodují. To je z Business Line Infor & Data Analytics všechno. Další jednotnou je Enterprise Microsoft, zde jsou dva týmy. Jeden se zaměřením na Microsoft Dynamics 365 v České Republice, kde se zaměřují na Business Central a Dynamics 365, ve Slovenské Republice je zaměřen na Finance and Operations. Patří sem i obchodní jednotka, které se týká to, o čem tu dnes diskutujeme a té se říká IT Infrastructure, tato BU má dvě základní činnosti. Jedna je v názvu a to je infrastruktura, ať už infrastruktura on-premis, která je instalována u zákazníků přímo nebo v cloudu nebo případně hybridní, což znamená, že část je v cloudu a část je u zákazníka. Tato BU pokrývá u zákazníků všechno od návrhů, dodávek, implementací a pak i péče v průběhu provozu. Má i týmy, které dělají plný outsourcing u zákazníků, což znamená, že zákazník nemá IT oddělení a specialisté z BU se starají o IT toho zákazníka. Pod infrastrukturou si lze představit servery, disková pole pro ukládání dat, lokální počítačové sítě, zajištění bezpečnosti sítě apod. Samozřejmě to z velké míry kopíruje portfolio produktů a služeb firmy Microsoft, takže primárně Office 365, pro správu elektronické pošty, videokonference Microsoft Teams atd. Druhý implementační tým v rámci této BU se zaměřuje na implementace procesních řešení nad Microsoft 365. Dříve, pokud byla jen on-premis technologie, byla většina řešení realizována na technologii Microsoft SharePoint, což je platforma pro správu dokumentů informací, elektronické procesy, vytváření intranetů a dalších aplikací. Microsoft tento produkt poměrně hodně rozvíjí směrem právě k automatizaci správy věcí v rámci backoffice firmy a tím se uzpůsobuje trošičku i portfolio této jednotky, aktuálně je využíváno celé prostředí Office

365. Tento tým se ale nezaměřuje na správu a nastavení implementace a migrací jako ten tým, co řeší infrastrukturní otázky, ale skutečně připravuje na Office 365 řešení a aplikace, které řídí nějaké procesy ve firmě. Dá se pod tím představit to, že se tam třeba spravují smlouvy a nad nimi oběh schvalování, připomínkování apod. Dělá se tam informační stránka intranetu, kde mají zaměstnanci firmy potom přehledně všechny informace o událostech a řízení a dalších věcech v rámci firmy. Mohou tam být aplikace, které schvalují dovolené, cestovní příkazy, může se tam žádat o nákup vybavení, připomínky zdravotnických prohlídek aj. To bylo ve stručnosti o této BU a jako poslední BU v rámci divize E&P je tým, kterému říkáme Custom-built Applications nebo česky Zakázkový vývoj. A to je skutečně tým, který má dneska několik set vývojářů a specializuje se na dodávky složitých velkých aplikací na míru pro zákazníky, kteří nemohou využít nějaké předpřipravené hotové řešení a potřebují skutečně vyvinout aplikaci pro nějakou činnost. Tato BU se hodně zaměřuje na zákazníky z oblasti státní správy a to i na mezinárodní úrovni. Takže pro ilustraci co oni vlastně dělají, tak v současné době největším projektem je vývoj softwaru pro provoz finské celní správy, který vlastně bude řídit kompletně celou agendu celního řízení ve Finsku. Je to skutečně velký projekt ve stovkách milionů korun a SOL dostala důvěru se na tom podílet, jelikož toto dělala ve Slovinsku a i pro český celní úřad. Další asi veřejně známou aplikací využívanou všemi lidmi v ČR je aplikace E-recept, který je také z dílny SOL a právě tohoto týmu. Takže to by bylo asi k portfoliu a představení firmy vše. Co se týče dat o velikosti a obratu firmy, tak to vše je dohledatelné ve výroční zprávě na internetu, takže to lze dohledat. V tuto chvíli má SOL asi 950 zaměstnanců a obrat je někde mezi 1,5 – 2 miliardami korun, další informace jsou ve zmíněné výroční zprávě.

**Tazatel: Dočetla jsem se, že jste se přednedávnem stali součástí větší společnosti, mohl byste k tomu krátce něco říci?**

**Informant:** Co se týče akvizicí a spojení tak ano, BU IT Infrastructure vznikla z divize Infrastruktury firmy ABC a.s., která byla zhruba před dvěma lety akvírována společností SOL. Do této firmy patřila ještě BU dříve divize informačních systémů společnosti ABC, která je dnes prezentována jako divize Business 365 se zaměřením na MS Dynamics Business Central. Stále probíhá proces integrace, nicméně firmy jsou dnes spojeny a platí organizační struktura, která byla popsána v přechodí otázce. Samozřejmě díky tomu, že to produktové portfolio je tak složité a široké jak je, tak existuje poměrně velká míra autonomie v některých procesech. Nicméně za tu dvouletou dobu od akvizice se dost věcí změnilo a je snaha nastavit centrální procesy tak, aby v rámci Solitea fungovaly jako ve standardních velkých firmách a byly lidem v rámci Solitea k dispozici nějaké centrální služby a některé věci se řídily centrálně. Momentálně se centrálně řídí finance, HR a další věci a stále více se daří nastavit nějaké standardy v oblasti řízení marketingu, nicméně co se týče vlastního produktového marketingu a akvizičního marketingu apod., tak je to stále na úrovni BU. Můžeme ovšem využít nějaké služby centrální, ale ty nápady a co dělat a které produkty podpořit a jak, je stále úloha manažerů každé BU.

**Tazatel: Změnila se nějakým způsobem vaše činnost a fungování?**

**Informant:** Ano, odpadly nám některé věci, které jsme dřív museli jako malá firma řešit a dnes se připraví centrálně a je to vlastně, dá se říct bez práce. Na druhou stranu jsme ztratili jistou míru autonomie a někdy s některými rozhodnutími a nastaveními či designem nemusíme úplně souhlasit, ale je tu prostě nějaký centrální konsensus, takže nemusíme řešit globálně péči o centrální web, nemusíme řešit to, jak bude vypadat logo, centrální komunikaci a pečovat o značku, na to existuje marketingový tým. Ten se tak snaží sjednotit komunikaci těch jednotlivých značek, které produkuje Solitea. Jak bylo v první otázce, zmíněné produkty Money S3 a S5 atd., tak to byly dříve samostatné firmy, které využívaly vlastní barvy, vlastní logo, vlastní typ marketingu a teď mají jednotný název a logo. Takže nejsložitější úlohou marketingu, která zrovna teď probíhá je sjednocení komunikace značky Solitea jako jedné značky a zahrnout



původní názvy všech firem a produktů do komunikace a barevně je sladit a vytvořit komunikaci. To je vlastně úkol centrálního marketingu, na kterém jednotlivé BU spolupracují. Jak již bylo naznačeno, v oblasti E&P je to trochu jinak, my zde nemáme své vlastní produkty až na velmi drobné výjimky, které by měly své logo a my je tlačili nějak dopředu jako nějaký produkt s nějakým jménem. Většinou to jsou nějaká nástavbová řešení produktů třetích stran, a co se týče produktového marketingu, tam se částečně vezeme na vlně marketingu výrobců. Takže pro fungování marketingu v E&P obecně, kromě drobných výjimek, si vystačíme s dobře komunikovanou značkou a logem. Centrální marketing nám dále pomáhá s přípravou jednotných dokumentů, barevné sladění, fonty. S přípravou kvalitního webu a nějaké struktury, kam my si doplníme vlastní informace, což se ukazuje ne jako úplně snadné. Takže v tomto se to změnilo, dostáváme nějaký centrální servis a někdo pečuje o ty celofiremní záležitosti. Samozřejmě se trochu změnilo, že s námi centrální marketing chce diskutovat o výši budgetu a zjišťuje, co teda bude v centrálním a co chceme investovat my. Komplikace, ale zároveň i výhoda je, že v některých částech můžeme my BU spolupracovat a podílet se na vytvoření velkých marketingových akcích. Každá BU může vzít část svého budgetu a můžeme se složit na větší konferenci pro zákazníky, než jen seminář. Takže určitě se dá centralizací některých věcí ušetřit, uspoří se práce lidí, kteří se pak mohou věnovat konkrétnímu marketingu, konkrétní obchodní činnosti a nemusí se zabývat tím, zda logo bude více šikmé či podtržené a jestli budeme používat font A či B a rozhodne o tom někdo, kdo tomu rozumí. Já osobně toto vnímám jako pozitivní změnu, protože nejsem člověk s grafickým cítěním a jsem rád, že to za mě někdo vyřeší.

**Tazatel:** Takže zda to dobře chápu, tak se každá z firem soustředí na jiný segment zákazníků, to znamená, že každá firma se svými zákazníky komunikuje jinak. Mohl byste říci, nějaké konkrétní příklady, jak zbylé firmy komunikují s novými, či stávajícími zákazníky?

**Informant:** Já už jsem to naznačil v té první otázce. Já už bych dnes neřekl každá firma, ale divize. Takže, když se vrátím k prvnímu slidu v prezentaci, tak první byla divize Small Business, kde jejich typickým zákazníkem je živnostník nebo menší firma, která používá nějaké jednoduché účetnictví. To znamená, že se bavíme o zákaznickém portfoliu v nižších stovkách tisíců zákazníků a cílovém trhu až 1-2 milionů firem, ale nejsem si tím zcela jistý. Z toho logicky plyne, jak tato divize komunikuje – využívají se zde billboardy, sociální média, na Facebooku byl dříve Solitea Česká Republika profil, kde byla zákaznická poradna, kde se mohli zákazníci ptát na cokoli ohledně účetnictví, což zákazníci velice oceňují. Oni tím pak navyšují atraktivitu produktu. Myslím si, že také využívají e-mailing. V této divizi je prostě využíván marketing brokovnicového typu, protože je poplatný velikosti trhu, kde fungují. Využívají také call-centra pro komunikaci se zákazníky. Midsize Business, je někde na rozhraní mezi tím co budu říkat u E&P a Small Business. Tady se ty produkty částečně prolínají. Potencionálních zákazníků zde může být ještě v desítkách tisíc nebo stovkách tisíc, takže lze zde ještě uplatnit tento hromadný marketing, ale oni už spíše cílí na firmy s vyšším obratem, třeba u produktu Byznys, v desítkách až stovkách milionů korun a tady jde už více o osobní vztahový marketing, prezentace na specifických konferencích apod. Takže tady se necílí na velké množství zákazníků, takže billboardy a sociální média zde nepřichází v úvahu, ale spíše se zde setkáme s PPC reklamou na internetu, konference, spolupráce s dalšími firmami, účast na IT akcích apod. Payroll & HR jsou na tom dost podobně jako Midsize Business. Mají širší velikost zákazníků než E&P, který jde skutečně do velkých zákazníků. Co vím, tak zde proběhly nějaké billboardové kampaně, jelikož ten produkt je velice specifický, ale zase tam ten marketing víc míří do toho cíleného marketingu. Tady je to jednodušší v tom, že oni jsou zaměřeni jen na jednu procesní oblast v rámci firmy toho zákazníka (HR), takže oni určitě hodně využívají nějaké konference pro personalisty, kongresy, možná zde proběhly nějaké inzerce v nějakých

specializovaných periodikách pro personalisty. U E&P jak už plyne z toho, co dělá, nemá cenu využívat nějaký brokovnicový marketing. Když se vrátíme zpět k té organizační struktuře, když se budeme bavit o zakázkovém vývoji, tak zde může jejich tým pracovat najednou tak na 10 – 15 zakázkách, z toho dvě zabírají až 80 % kapacity času, takže tady skutečně je cíl vyhledávat potřeby velkých organizací a hledat obrovské projekty, na kterých se obchodně pracuje velice dlouho. Takže osobní marketing, hledání kontaktů, zjišťování informací, jaké jsou třeba strategické plány ministerstev a když je zde nějaká poptávka po digitalizaci, tak se snažit se tam dostat, získat informace, pozvat ty lidi na prezentaci apod., Takže účasti na různých konferencích, komunikace s centrálním marketingem značky, aby bylo vidět, že za tím projektem stojí velká silná firma, ale dál už se to musí odpracovat obchodně. Další BL se velmi často svezou s marketingem výrobců, jejichž produkty prodávají, takže zde mluvíme o účastech na akcích toho výrobce, nebo pozvání lidí výrobce na své akce, protože to více přiláká lidi. Pak tu jsou společné věci, kdy ti výrobci přispívají na další kampaně, jako jsou např. PPC kampaně, popř. reklamy v časopisech, na webu. Já osobně si myslím, že to moc nepřinese, ale je tomu tak. A jako další se využívají portály výrobců. Výrobci na svých webech často provozují něco, čemu se říká „partner lokátor“, kde je možné se prezentovat a získávat tím nové leady (obchodní příležitosti). Je tedy důležité si zde ty informace udržovat aktuální. Velmi často mají výrobci call-centra, kde sami obvolávají zákazníky a hledají potencionální leady a přesouvají je právě na ty partnery. A tady pro to je velmi důležité si udržovat status partnera s vyšší odborností., aby ta partnerská firma byla u toho výrobce zařazena hodně vysoko a velmi často se na ni dostalo rozdělení nějakých nových leadů. Obecně jsou partnerství s výrobcí v rámci IT odvětví klíčová a je to taková samostatná část marketingu, o které je potřeba velice hodně přemýšlet, protože na jednu stranu to stojí velice hodně peněz, ale na druhou stranu to přináší hodně výhod. Co tím myslím. Výrobce má zpracovaný nějaký partnerský program, kde říká, že když budete můj partner, budu vás prezentovat jako certifikovaného partnera, budete mít nějaké výhody. Výhodami jsou, být součástí portálu toho výrobce, jejich call-centrum o nás ví a občas nám přesouvá nějaké ty leady. Většinou je to spojeno s tím, že máme přístup k nějakým speciálním cenám, tzn., že pokud je ten zákazník velký, tak nám výrobce vystaví ne standartní ceníkové ceny, ale často velice odlišné pro ten daný projekt. K těm cenám mají přístup jen právě certifikovaní partneři. Pak ještě existují, každý tomu říká jinak, marketing developments funds, že z vygenerovaného obratu toho výrobce obvykle získáváme nějaké další peníze, nějaké další procento z toho obratu zpátky, právě ve formě příspěvku na marketing. Takže s námi pak např. spolufinancují ty PPC kampaně, nebo nějaké noviny nebo společně tvoříme seminář, kde oni např. zaplatí prostory a my catering apod.. Takže to by byly ty výhody, ale na druhé straně je, že my musíme tvořit nějaký obrat, podle toho je pak úroveň těch výhod. Také u některých výrobců bývají nemalé poplatky, bývá to i několik tisíc Eur. Ale hlavně, aby oni měli jistotu, že my jako partner jsme schopni to jejich řešení implementovat dobře, dodávat kvalitu zákazníkům apod., tak vyžadují, abychom pro každou oblast z toho jejich portfolia měli certifikované specialisty a to jak v obchodní oblasti, tak i v technické. Za tím se skrývá velká spousta školení a certifikací, skutečně přísných certifikací, kde jsou ti lidé v testovací místnosti úplně sami, mají jen tužku, papír a PC, míří na ně kamera a musejí na otázky odpovídat správně, jinak certifikaci nedostanou. Není to žádná jednoduchá forma dotazníku, ale vyžaduje to opravdu velkou přípravu a velkou investici času do učení a stojí to dost peněz. Takže tohle je takový úkol marketingu ale i HR a musí se vyvážit ten přínos z té spolupráce s tím výrobcem nebo i z úrovně, protože jsou zde nějaké úrovně jako bronz, silver, gold a platinum mám pocit, a v tom je zahrnut počet těch specialistů atd.. Takže je potřeba vyvažovat, kam to dávat. Ono to samozřejmě velice pozitivně působí na zákazníky, protože když už se rozhodnou, že si chtějí koupit např. něco od Microsoftu nebo od HPe nebo jiných výrobců, tak chtějí mít jistotu, že to mají správně nasazené a dost často ve výběrovém řízení požadují, aby to instaloval certifikovaný specialista. Je to logika, jako v každém oboru, např. elektrikář také musí mít

vyhlášku 50, aby mohl dělat svou práci, takže člověk v IT by své práci taky měl rozumět a tohle je cesta, jak se odlišit. A je to samozřejmě věc v oblasti vzdělání, ale výrazně se promítá do marketingu a do úspěchu firmy na trhu. A tím, že jsou naši zaměstnanci kvalifikovaní, tak si za ně účtujeme víc peněz za hodinu práce, než někdo, kdo tomu tolik nerozumí. Ano, za toho dají méně peněz, ale někdo, kdo to v životě neviděl, tak se s tím bude montovat dva měsíce, kdežto náš vyškolený zaměstnanec to bude mít za pár dnů. A tohle je pak ten boj na tom trhu.

**Tazatel: Jaké jsou obchodní a strategické cíle vaší obchodní jednotky?**

**Informant:** Naše dlouhodobá strategie je zajistit dlouhodobou a stabilní spolupráci se zákazníky a díky poskytované kvalitě udržovat plnění ekonomických cílů. To se nám dlouhodobě daří. Ekonomické cíle pravidelně (mimo období krizí) plánujeme s mírným růstem, tak jak nám to dovoluje generický růst počtu zaměstnaných specialistů. Aktuálně v rámci diskusí s novým managementem připravujeme větší rozvoj obchodní jednotky. SOL a.s. má dlouhodobý zájem na existenci obchodní jednotky poskytující naše služby, jejich očekávání ekonomického výnosu jednotky je však výrazně vyšší (v desítkách procent). Připravujeme tak plány na kapacitní růst v následujících třech letech a s tím bude souviset i vyšší potřeba akvizice nových zákazníků. Předpokládáme, že růst nebude generický, akcionáři jsou připraveni krátkodobě investovat do nábory nových lidí ať už z pracovního trhu nebo formou akvizice menších společností.

**Tazatel: Jaké služby a produkty jsou tahouny vašeho úspěchu?**

**Informant:** Jak již zaznělo, naše nabídka je poměrně „zkostnatělá“. Péče o infrastrukturu je přeneseně trochu taková dělničina IT a existuje tu již dlouho. Proto je na trhu nabídka nadměrná a konkurenční prostředí je silné. Dlouhodobými „dojnými kravami“ jsou dodávky, implementace a péče o centrální infrastrukturu (servery, storage, cloud) a rostoucí hvězdou, které dnes již přechází do segmentu dojných krav (zůstaneme-li u této marketingové terminologie) jsou aplikace pro správu dokumentů a workflow backoffice procesů.

Tam se určitě budeme dále držet a těžit z našich zkušeností. Cítíme však, že je potřeba změna. Do budoucna chceme tyto služby modernizovat, stále více zapojovat cloud technologie. Zatím nám to jde pomalu, je třeba přidat a v růstu naší BU tak vidíme potenciál právě pro tyto změny. Dalším oborem, který se ukazuje jako klíčový pro budoucí úspěch je oblast bezpečnosti, tím, jak se data stále více přesouvají mimo firmy a lidé komunikují odkudkoliv, je otázka bezpečnosti stále důležitější. I tady vidíme v budoucnu naše místo na trhu.

**Tazatel: Vaše firma se tedy zaměřuje spíše na své dlouhodobé zákazníky a příliš neoslovuje nové. Mohl byste nám tedy říci, jakým způsobem, si udržujete vztahy s vašimi zákazníky? Využíváte nějaké metody z marketingové komunikace?**

**Informant:** Já bych řekl, že ta první věta není úplně pravda. Každá firma musí cílit na nové zákazníky a je to základ dlouhodobého přežití firmy, takže i my se snažíme získávat nové zákazníky. Využíváme k tomu různé metody. Myslím si, že tady nejsme zrovna úplně úspěšní a je zde určitě prostor k zlepšení a já si trošičku slibuji, že se to postupně s dalším spojováním a integrací v rámci Solieta bude zlepšovat. Jednak je v centrálním marketingu našlápnuto ke zlepšení a zpřehlednění komunikace celé značky a celé Solitei jak dneska funguje. Teď se připravuje nová komunikace, která vyjde prvního července, a já si myslím, že výborně sladuje produkty jednotlivých divizí, které mají své vlastní informační systémy, a vypadá ta komunikace velice dobře, což nám samozřejmě pomůže. Nám ale také v rámci těch jednotlivých jednotek a divizí funguje cross-selling, takže pro naši BU to určitě přináší nové příležitosti, tzn., že kolegové ze zakázkového vývoje potřebují dodat aplikaci i s centrální infrastrukturou atd.. To nám samozřejmě přináší nové zákazníky a já doufám, že se toto bude posilovat. Nicméně na nové zákazníky míříme i dalšími aktivitami, jako je pravidelná péče o

PPC reklamy, které nám přináší leady přes internet, občas děláme akce směrem k zákazníkům, kde je motivujeme, aby nás doporučovali u svých dalších partnerů, protože v IT funguje, že IT manažeři i konkurenčních firem, spolu velmi často na nějakých akcích komunikují, povídají si a sdílí si různé zkušenosti a my si zakládáme na dlouhodobé spolupráci a kvalitě, kterou poskytujeme. Musím říci, že velká část nových leadů a obchodů, přišla právě z doporučení, že si mezi sebou ti zákazníci řekli – Hele, mně to dělá Solitea a je to dobrý, tak se jich zkus zeptat taky. Pak samozřejmě jsem zmínil ty leady směrem od výrobce, něco se prokliká přes web a samozřejmě obchodníci mají za úkol si obvolávat nové zákazníky nebo vyhledávat informace o tom, kde se např. staví nějaká nová průmyslová zóna, závod a snažit se ty lidi kontaktovat a pomoci si sami. To je ale dosti komplikované, protože se v dnešní době dostat k někomu na telefon nebo schůzku je obtížné, ale neříkám, že to nefunguje vůbec, občas se zadaří. Takže ano, noví zákazníci jsou pro nás důležití, pravda je, že my nepotřebujeme nabírat desítky až stovky nových zákazníků, jako je tomu u divize Small Business, kde potřebují nabírat spousty nových zákazníků, jelikož prodávají onen „krabicový sw“. U nás se to velmi váže a odvíjí od dostupné kapacity. Samozřejmě v oblasti prodeje hardwaru nebo nějakých cloudových služeb, je ta možnost neomezená. Prostě objednáme, prodáme, objednáme, prodáme a zdání je takové, že bychom ten obrat mohli sunout jenom prostě silnějším marketingem, lepší obchodní činností stále výš. Ale ona za tím stojí kapacita technických specialistů, kteří za a) poskytují služby... možná tady jen jedna odbočka – velmi důležité je, že dneska nám maržový business, nebo přidaná hodnota z prodeje zboží a služeb třetích stran, dělá jenom něco málo kolem asi 18 % přidané hodnoty celé obchodní jednotky, celý zbytek je reprezentováním služeb a tady je kámen úrazu, protože samozřejmě ta naše schopnost prodávat a obsluhovat nové zákazníky je dána kapacitou toho personálu, který máme, protože na IT trhu v ČR je skutečně boj o lidi, o kvalitní lidi a je opravdu velmi velký problém je sehnat a dlouho trvá než se vyškolí. Takže nějaké skokové navyšování kapacity je dost nereálné nábořem z pracovního trhu. Proto SOL zvolila strategii rychlého růstu pomocí akvizic dalších firem, protože to byla nejrychlejší metoda, jak vyrůst. Takže my můžeme nabírat nové zákazníky jen do té míry, kdy jsme schopni je obsloužit. Tzn., když vezmeme nový projekt na implementaci něčeho v oblasti business productivity na Office 365 nebo SharePointu, řekněme za 4 miliony Kč, tak já vím, že by mi to spotřebovalo zhruba 26 % kapacity týmu na celý rok. Máme samozřejmě nějaké dlouhodobé projekty a smlouvy, a musím mít kapacitu vyprodanou, takže já mám na každý rok kapacitu na nové projekty, řekněme 50 % kapacity týmu, a z toho vím, že můžu vzít 3 – 4 nové velké projekty, abych těm zákazníkům nelhal, že to do roka udělám, když to prostě nejde udělat. A teď jde o to, jestli to vygenerují ti stávající zákazníci, protože zrovna tady v té oblasti jsou to zákazníci opravdu velcí, kteří ty požadavky mají každý rok. Takže reálně v business productivity vím, že si mohu reálně dovolit 2 velké nové zákazníky, abych nelhal. Probíhá tam spousta menších projektů, které stíháme, takže nábor nových zákazníků zde skutečně je, ale není to tak obrovský tlak jako u jiných divizí. Možná se to změní, protože záměry majitelů SOL s naší obchodní jednotkou jsou takové, že by měla výrazně růst, aby dosahovala vyšší EBITDA a byla silnější a měla větší zastupitelnost personálu a víc mohla podporovat zákazníky ostatních BU. Zatím ta obchodní jednotka není úplně velká. Pak samozřejmě bude potřeba, a to by bylo dobré se v rámci této práce se nad tím zamyslet, ten marketing trošičku posílit a shánět nové zákazníky, protože lze očekávat investici v řádu milionů do nového personálu a tady jsem si jistý, že majitelé budou požadovat do tří let návratnost této investice, protože nábor těch lidí stojí peníze a oni půl roku většinou nic nevytvoří a jdou jim výplaty. Takže pokud by se zvýšila kapacita té jednotky řekněme o 20 lidí, tak samozřejmě těch projektů bude potřeba více a i ti lidé, kteří nastoupí, budou očekávat práci na zajímavých projektech a tam určitě bude potřeba příprava nějakého business plánu a zaměření se na nějaké zlepšení marketingu BU, aby se zvýšil příjem leadů a zakázek. A zde by bylo určitě užitečné, kdyby práce dala nějaké doporučení, co bychom mohli udělat. Já osobně to vidím v posílení PPC marketingu, vidím to ve větším cross-sellingu,

větší zapojení výrobců a ve větším, respektive zvýšení mailingu stávajícím zákazníkům nebo i těm potencionálním, asi ještě zlepšením webu a pokud by byly nějaké další návrhy, tak jsem otevřen spolupráci na tom. Teď si nejsem zcela jistý, zda jsem odpověděl na metody marketingové komunikace. Jak si tedy udržujeme komunikaci se zákazníky. Zde budu mluvit jen o mé BU, protože každá BU to má jiné, u nás v naší BU je to tak, že máme poměrně velký obchodní tým a je to o vztahovém marketingu a každý zákazník má svého account manažera, který s ním pravidelně komunikuje telefonicky, u větších zákazníků máme takové nepsané pravidlo, že by se s tím zákazníkem mělo dvakrát ročně setkat osobně a probrat s ním co plánuje, něco mu doporučit, pozvat ho na nějaké akce atd.. Pak občas děláme i různé webináře, snažíme se dělat i semináře, abychom se s těmi zákazníky sešli i fyzicky a mohli si s nimi neformálně o přestávce pohovořit a být s nimi v kontaktu. A pro úplně klíčové zákazníky, kteří generují velké projekty, tak pro ty děláme jednou ročně V. I. P. akci, kdy je pozveme na pár dnů na nějaký pobyt s námi, abychom toho probrali více a trochu se s nimi podružili. Takže to jsou ty vztahy, dále samozřejmě rozesíláme mailingy, aby viděli, co máme nového, co by se dalo udělat. Pak je ještě druhá péče neobchodní, a to funguje i u ostatních BU, že kromě toho obchodníka je pro ně ještě vyhrazen jeden konzultant, nebo my tomu říkáme vedoucí virtuálního týmu, prostě specialista, který spravuje supportní smlouvu k tomu zákazníkovi a ten je mu k ruce i technicky, občas k nějaké konzultaci či nápovědě, protože ti kolegové, kteří tam dělají ten support třeba v rámci smlouvy, tak chodí sami za obchodníky a říkají jim, že by tam bylo potřeba udělat to nebo to, např. je tam nedostatečná bezpečnost, takže se snažíme těm zákazníkům našeptávat plánování IT projektů, což je pro ně i úspora práce a velmi to zkvalitňuje komunikaci a nám to hledá nový business. Takže to by bylo k té vztahové oblasti. A ty metody marketingové komunikace – semináře, webináře, PPC, web, e-mailing, velmi výjimečně pošta, prezentace na portálech výrobců a spolupráce s ostatními BU na různých akcích.

**Tazatel: A když už hledáte nové, jaké metody k tomu využíváte?**

**Informant:** Telefoning, PPC, občas i spolupráce s výrobcem, kdy my jsme využili jejich call-centrum a oni obvolávali zákazníky, ale není to něco, co by úplně fungovalo. A snažíme se motivovat naše zákazníky k doporučení, zkoušeli jsme i akci, kde byla odměna za to doporučení. Samozřejmě taky práce obchodníků, kde využívají vztahového marketingu a hledají nové zákazníky přes kontakty.

**Tazatel: Myslíte si, že je tato forma komunikace s vašimi zákazníky dostačující a nemá žádné slabé stránky?**

**Informant:** Určitě má slabé stránky (smích). Děláme to takhle, jak jsem popsal, protože si myslím, že to tak dělat máme, takže si myslím, že je to dostačující, i když cítím, že by to asi chtělo více, ale je to limitované tím, co jsme schopni a co umíme. Ale kdyby nám někdo poradil co zlepšit a tak, tak by to bylo určitě fajn. A upřímně doufám, že nám v tom teď bude hodně pomáhat centrální marketing, protože jsme získali kvalitního marketingového ředitele, který má opravdu velké zkušenosti z velkých značek a jsou za ním velmi úspěšné kampaně, teď si konkrétně nevzpomenu, ale byli to např. mobilní operátoři a i další kampaně. Takže tady věřím, že bude určitě nějaká inspirace a pomoc centrály, že nám něco vymyslí. Ještě např. využíváme pro správu online kampaní třetí stranu, kde ti kluci umějí lépe volit klíčová slova a podobně. Zde si tedy necháváme poradit.

**Tazatel: Máte nějakou osvědčenou metodu, která na zákazníky opravdu nefunguje?**

**Informant:** Máte nějakou osvědčenou metodu, která na zákazníky opravdu nefunguje? (smích). Tak osvědčená metoda, která opravdu nefunguje (smích), je call-centrum. Call-centrum výrobce ještě jakžtakž funguje, že občas vygeneruje nějaký ten lead, ale pokud obvoláváme my, tak dovolat se těm lidem, na které bychom to potřebovali směřovat, je prakticky nemožné. Asi dnes nefunguje mailing poštou. Co se tak zamýšlím, tak z ostatních

metod, jako je e-mailing nebo PPC, tak z toho je vždy nějaký lead vygenerován. Takže si myslím, že nefunguje jen to telefonování.

**Tazatel: A co např. vyvěšená reklama na mostě nad D7?**

**Informant:** No, to je složité. Ta samozřejmě nevygeneruje žádný lead, ale je to prostě o posilování značky, ale to byla věc ještě za existence společnosti ABC a dle mého osobního názoru to bylo zcestné, protože my jsme byli stále ještě malá firma a při velikosti obratu a tak, jsme nebyli schopni vyvinout takovou marketingovou sílu, abychom tu značku prosadili opravdu do velkého povědomí. Je pravděpodobné, že co se týče SOL, která má obrovsky široký záběr a obrovský obrat a bude potřebovat tu značku prosadit a ukázat a vžít ji do povědomí, řekněme jako třeba Autocont, který dnes zná velká většina lidí, tak tady budou muset takové věci být, ale to je úloha centrálního marketingu a ne úloha jednotlivých BU. Samozřejmě tu mohu vyjmenovat, o tom jsem ani nemluvil, že reklama v denním tisku, webových zpravodajských portálech nebo televizi, je pro mě naprosto nesmyslná. Jako možná by fungovala, ale ne v tom smyslu, že by se nám to vyplatilo. Bude to drahé a ještě to nic nepřinese, protože když si někdo po večeri pustí v televizi reklamu o tom, jak mu výborně někdo implementuje datové centrum... jako za a) ti manažeři, pro které by to mělo být, jsou v tuto dobu třeba ve fitku a rozhodně to nechtějí slyšet v TV a ozvou se sami, až to budou potřebovat řešit. Takže první co člověk v IT udělá, tak je, že jde hledat na Google nebo tak a proto je potřeba být hlavně tam.

**Tazatel: A máte naopak, nějakou metodu, která na ně opravdu zabírá, pokud to není nijak tajné?**

**Informant:** Částečně úspěšní jsme s tím PPC a popravdě na získání těch velkých obchodů, nejvíce zabírá to doporučení zákazníků a navazování kontaktů obchodníků, ale ti lidé to musí opravdu umět. A pak kooperace na přesvědčování s výrobcem. Tzn., že když chceme jít na schůzku, tak se tam většinou nedostaneme, ale když řekneme, že jde s námi někdo od výrobce, tak to většinou otevírá ty dveře. A výrobci to jsou reprezentanti nadnárodních známých značek, čili Microsoft, HPe, Cisco atd..

**Tazatel: Máte nějaký daný rozpočet na marketingovou komunikaci, pokud ano liší se nějakým způsobem od ostatních firem z holdingu?**

**Informant:** Ano, rozpočet máme, v tuto chvíli si ho připravujeme sami podle toho, co plánujeme s vazbou na to, co si můžeme dovolit, protože to, co utratíme jinde, pak chybí ve výplatách. Takže se v tuto chvíli pohybujeme ve vyšších stovkách tisíc korun a je v tom právě nějaké to PPC, akce pro zákazníky atd.. Samozřejmě v tom nejsou započítány náklady na obchod atd., který částečně dělá i marketingové věci. Jestli se nějakým způsobem liší budget ostatních firem holdingu, to neumím posoudit, protože to úplně nevím. Mám porovnání s dalšími 3 – 4 BU, které jsou zhruba stejně velké a je to podobné. Obvykle se jedná o jedno dvě procenta jejich obratu.. Ale je velmi pravděpodobné, že u ostatních to stejné není, protože např. vím, že divize Small Business investuje do PPC reklam mnohem větší prostředky než my. Takže stejné to není, záleží to na produktu a divizi.

**Tazatel: Ještě poslední otázka, jak vás zasáhla korona krize?**

**Informant:** Celkově jsme zaznamenali pokles poptávek, což se dalo očekávat. Spousta našich zákazníků se pohybuje v oblasti automobilu a zde poklesla poptávka po supportních smlouvách. Tyto organizace v podstatě zastavily výrobu, takže nepotřebovaly naše služby. Dalším problémem nastal hned na začátku krize, kdy nám byly pozastaveny veškeré dodávky zboží ze zahraničí. Nebylo tedy možné včas anebo vůbec dodat potřebné produkty zákazníkům, z tohoto důvodu jsme nemohli přijímat i některé zakázky. Ještě nás docela zasáhl pokles Koruny, kdy jsme přišli o jistou sumu peněz na smlouvách v zahraničí, kde jsme měli pevně stanovené ceny. Ale

přineslo nám to i pozitivní věci a to konkrétně nabídky pro komunikaci v online prostředí. Valná většina zákazníků měla nekvalitní komunikační systém a potřebovala nějak komunikovat se svými zaměstnanci na homeoffice anebo se svými klienty. Proto jsme jim instalovali aplikace pro lepší komunikaci. Každopádně si myslím, že do konce prázdnin budou zákazníci ještě v opatrnostním režimu a nebudou příliš poptávat nová řešení a produkty, ale po prázdninách se podle mne vše vrátí do původních kolejí a nám se opět zvýší poptávky po našich službách.

**Tazatel: A co si myslíte, že bude, kdyby dorazila druhá vlna korona krize?**

**Informant:** Tak to popravdě vůbec netuším. Určitě to velice zasáhne českou ekonomiku a bude velký problém ji opět rychle nastartovat zpět.

**Tazatel: Dobře, to je ode mne vše a děkuji Vám za Váš čas a ochotu.**

**Informant:** Není zač.