

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko – správní**

**Komunikační mix společnosti KRPA FORM, a.s.**

**Bc. Mojmír Švejda**

**Diplomová práce**

**2010**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mojmír ŠVEJDA**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
  
Název tématu: **Komunikační mix společnosti KRPA FORM, a.s.**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- Úvod (cíl práce, metody zpracování)
1. Marketingový mix, struktura a vymezení pojmů
  2. Komunikační mix, struktura, stručná charakteristika komunikačního procesu, deskripce prvků komunikačního mixu
  3. Analýza prostředí společnosti
  4. Marketingová situační analýza společnosti KRPA FORM
  5. Analýza současného stavu komunikačního mixu společnosti
  6. Návrhy změn komunikačního mixu společnosti a jejich rozpracování
  7. Závěr
  8. Použitá literatura
  9. Přílohy

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Armstrong, G., Kotler, P. Marketing : an introduction : international edition, 7th ed. Upper Saddle River : Pearson Education, c2005. ISBN: 0-13-127312-4

Foret, M., Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2

Kotler, P., Keller, K.L. Marketing management. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5

Kotler, P. , Armstrong, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. 80-247-0513-3

Pelsmacker, P., Geuens, M., Bergh, J. Marketingová komunikace. Praha: Grada publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1

Vaculík, J. Základy Marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-583-8

Internetové stránky Krkonošských papíren, URL: [www.krpa.cz](http://www.krpa.cz)

Internetové stránky KRPA FORM, URL: [www.krpaform.cz](http://www.krpaform.cz)

Podniková literatura

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 15. října 2009

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 15. října 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 21. 4. 2010

Mojmír Švejda

#### Poděkování:

Touto cestou bych chtěl poděkovat doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc. za cenné rady a připomínky, které mi napomohly při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji obchodnímu řediteli KRPA FORM, Mgr. Františku Švejdovi, za poskytnuté informace a materiály.

## **ANOTACE**

Předmětem této diplomové práce je analýza stávající marketingové komunikace podniku a návrhy změn jejího zlepšení. Diplomová práce je zpracována v podmínkách středně velkého podniku KRPA FORM, a.s. V teoretické části jsou shrnuty poznatky o marketingovém mixu, komunikačním mixu a přístupu Customer Relationship Management, čerpané z dostupné literatury. Praktická část se věnuje charakteristice podniku, analýze prostředí, marketingové situační analýze a vymezení marketingového mixu podniku. Hlavní část práce je zaměřena na současný stav marketingové komunikace a návrhy změn, které jsou směřovány do oblasti Customer Relationship Managementu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

marketingový mix, komunikační mix, reklama, podpora prodeje, osobní prodej, customer relationship management, crm, Krpa form

## **TITLE**

Communication mix of company KRPA FORM, a.s.

## **ANNOTATION**

The object of this diploma work is analysis of current marketing communication of the company and improvement proposals. The thesis is concentrated on medium - sized company KRPA FORM, a.s. In the theoretical part are summarized informations about marketing mix, communication mix and Customer Relationship Management, based on available literature. The practical part devotes to company characteristics, company surrounds analysis, marketing situation analysis and description of the company marketing mix. The main part refers to current marketing communication and improvement proposals, related to Customer Relationship Management.

## **KEYWORDS**

marketing mix, communication mix, advertisement, sales promotions, personal selling, customer relations management, crm, Krpa form

# OBSAH

Úvod.....	10
1. Marketingový mix.....	11
1.1 Produkt.....	12
1.2 Cena .....	13
1.2.1 Faktory ovlivňující způsob stanovení ceny .....	14
1.3 Distribuce.....	15
1.3.1 Distribuční cesty .....	16
1.4 Marketingová komunikace .....	17
2. Marketingová komunikace .....	18
2.1.1 Komunikační strategie .....	19
2.1.2 Komunikační proces .....	20
2.1.3 Základní formy komunikace.....	22
2.2 Struktura komunikačního mixu .....	22
2.3 Reklama .....	23
2.3.1 Druhy reklamy .....	24
2.3.2 Reklamní kampaň .....	25
2.3.3 Komunikační kanály .....	26
2.4 Podpora prodeje .....	26
2.4.1 Podpora prodeje pro konečného zákazníka .....	27
2.4.2 Podpora prodeje obchodu a distribučních mezičlánků .....	28
2.5 Public relations .....	29
2.6 Osobní prodej.....	31
2.6 Direct marketing .....	32
3. CRM.....	34
3.1 Interakce se zákazníkem .....	35
3.1.1 Vnímání vytvářené hodnoty podnikem a zákazníkem.....	36
3.1.2 Přínosy zavedení CRM .....	37
3.2 Typy CRM a technologie.....	38
3.2.1 Historické vývojové fáze CRM .....	38
3.2.2 Typy CRM .....	39
3.3 Strategie CRM v podniku .....	40
4. Charakteristika společnosti KRPA FORM, a.s.....	41
4.1 Historie výroby papíru v Dolní Branné .....	41
4.2 Poslání společnosti KRPA FORM, a.s. ....	41
4.3 Základní informace o společnosti .....	43
5. Analýza prostředí společnosti .....	46
5.1 Analýza makrookolí.....	46
5.1.1 PEST analýza .....	46
5.2 Analýza mikrookolí .....	48
5.2.1 Analýza odvětví .....	48
5.2.2 Porterova analýza konkurenčních sil .....	51
6. Marketingová situační analýza společnosti KRPA FORM, a.s.....	54
6.1 Organizace marketingových aktivit ve společnosti .....	54
6.2 Zákazníci společnosti a finanční vyjádření jednotlivých segmentů .....	55
6.3 SWOT analýza.....	57
7. Marketingový mix společnosti KRPA FORM, a.s. ....	59

7.1 Produkt.....	59
7.2 Cena .....	61
7.3 Distribuce.....	62
7.4 Marketingová komunikace .....	63
8. Marketingová komunikace .....	64
8.1 Reklama .....	64
8.2 Podpora prodeje .....	67
8.3 Public relations .....	69
8.4 Osobní prodej.....	71
9. Návrhy změn komunikace společnosti .....	72
9.1 Současná úroveň CRM v podniku .....	72
9.1.1 Jednotlivé prvky řízení vztahů se zákazníky v podniku .....	74
9.2 Návrhy zlepšení řízení vztahů se zákazníky .....	79
9.2.1 Technologie .....	79
9.2.2 Data.....	85
9.2.3 Procesy.....	86
9.2.4 Lidé .....	87
9.2.5 Zákazníci.....	88
9.2.6 Měření úspěšnosti CRM v podniku .....	89
9.3 Zhodnocení návrhů .....	90
10. Závěr .....	92
11. Použitá literatura a další zdroje.....	94
12. Přílohy.....	96

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Složky marketingového mixu tzv. 4P .....	11
Obrázek 2 Tři vrstvy (dimenze) produktu .....	13
Obrázek 3 Faktory, které ovlivňují rozhodování o cenové politice.....	14
Obrázek 4 Komunikační proces.....	21
Obrázek 5 Základní typy podpory prodeje .....	27
Obrázek 6 Jednotlivé fáze vztahu se zákazníkem.....	35
Obrázek 7 Struktura KRPA Holding, S.A. ....	44
Obrázek 8 Grafické znázornění základní org. struktury KRPA FORM, a.s.....	45
Obrázek 9 Struktura obchodního centra společnosti .....	54
Obrázek 10 Logo skupiny KRPA Holding a společnosti KRPA FORM .....	64
Obrázek 11 Firemní automobil .....	66
Obrázek 12 Logo společnosti spojené s tradicí .....	70

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Běžné komunikační platformy.....	23
Tabulka 2 Možné cíle reklamy .....	24
Tabulka 3 Různé typy PR a veřejnost.....	30
Tabulka 4 Jednotlivé typy systémů CRM.....	38
Tabulka 5 Základní makroekonomické ukazatele .....	47
Tabulka 6 Členění oboru polygrafie a tržeb .....	50
Tabulka 7 Konkurenti v odvětví .....	51
Tabulka 8 Silné a slabé stránky společnosti KRPA FORM .....	57
Tabulka 9 Příležitosti a hrozby podniku KRPA FORM.....	57
Tabulka 10 Průměrné známky hodnocení zákazníků .....	78
Tabulka 11 Nástroje komunikačního mixu KRPA FORM.....	92

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Segmenty zákazníků - podíl na tržbách.....	56
Graf 2 Podíl jednotlivých segmentů na tržbách.....	56
Graf 3 Podíl produktů na celkovém objemu výroby.....	60
Graf 4 Podíl produktů na tržbách.....	60
Graf 5 Zakázkové tiskopisy - prodej za období 2004 - 2009.....	61
Graf 6 Podíl distribučních cest na celkové produkci .....	62

# Úvod

Již řadu let je situace na trhu charakteristická vysokou konkurencí a převisem nabídky nad poptávkou. Velké množství produktů a služeb podněcuje výrobce k hledání optimálních způsobů, jak zákazníka zaujmout, přesvědčit a vyvolat jeho nákupní rozhodnutí. Podnik by měl ve směřování svých aktivit vycházet z potřeb stávajících a potenciálních zákazníků a měl by být schopen přiměřeně reagovat na měnící se tržní prostředí. K vytvoření nabídky podle přání zákazníka a dosažení vytyčených marketingových cílů je třeba optimální nastavení výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky. Marketingová komunikace a budování vztahů se zákazníky je hlavním zaměřením této diplomové práce. Chce-li podnik udržet a získávat nové zákazníky, musí s nimi umět dobře komunikovat. Tato komunikace je vytvářena pomocí kombinace nástrojů komunikačního mixu. Jejich úspěšnost je možné výrazně ovlivnit metodou Customer Relationship Management, která umožní přesnou identifikaci potřeb jednotlivých zákazníků a lepší cílení prováděných propagačních aktivit. Pro výzkum bylo zvoleno prostředí středně velkého podniku KRPA FORM, a.s.

Teoretická část práce obsahuje kapitoly o marketingovém mixu, marketingové komunikaci a přístupu CRM. S využitím dostupné domácí i zahraniční literatury zde autor podává shrnutí základních poznatků o dané problematice. Šest kapitol praktické části se věnuje analýze současného stavu konkrétního podniku a návrhům změn v jeho komunikaci. Kromě základní charakteristiky společnosti KRPA FORM, a.s. je provedena analýza prostředí, marketingová situační analýza a stručná deskripce marketingového mixu podniku. Hlavní část práce je zaměřena na analýzu současného stavu propagace společnosti a návrhy změn, kterou jsou orientovány do oblasti zlepšení řízení vztahů se zákazníky. Rozvoj této metody je pro společnost KRPA FORM vhodný z důvodu velké hodnoty, kterou vytváří segment TOP zákazníků a tuto hodnotu je podle mého názoru možné dále zvyšovat. Důvodem je také úzká provázanost podniku a jeho odběratelů v oblasti zákazkové výroby, která je charakteristická svými nároky na přesnou identifikaci zákaznických potřeb a plnění zakázek na míru. Přínos metody CRM pro danou společnost shledávám především v následném zvýšení efektivity používaných nástrojů marketingové komunikace, budování dlouhodobých vazeb s obchodními partnery a z toho plynoucí stability a zvýšené výkonnosti podniku.

**Cílem této diplomové práce je analýza současného stavu marketingové komunikace společnosti KRPA FORM, a.s. a formulace a rozpracování návrhu zlepšení řízení vztahů se zákazníky.**

# 1. Marketingový mix

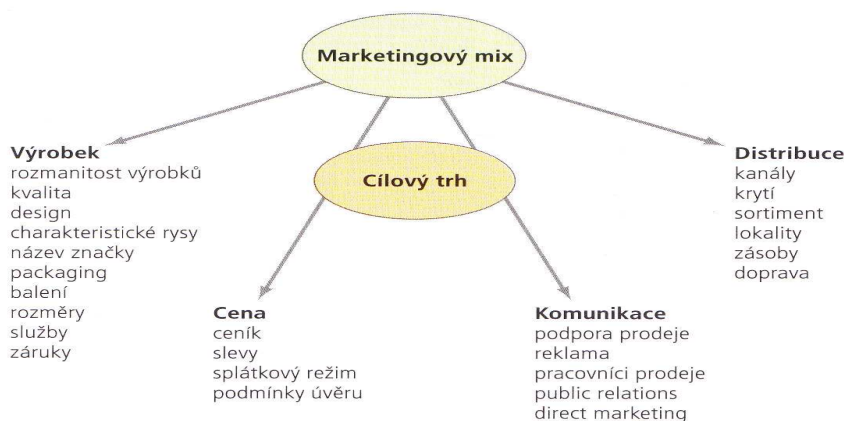
Marketingový mix je základním nástrojem podniku, mající zajistit dosažení vytyčených marketingových cílů na příslušném trhu. Je tvořen souborem nástrojů, které nejsou používány izolovaně. Podstatou je integrace a koordinace těchto nástrojů v jeden celek, s cílem co nejlépe reagovat na potřeby zákazníka.

Definici pojmu marketingový mix lze nalézt v různém pojetí mnoha autorů. Podstata a obsah tohoto marketingového nástroje však zůstávají stejné. Philip Kotler definuje marketingový mix jako „soubor taktických marketingových nástrojů – výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu“.<sup>1</sup>

S obdobnou definicí se lze setkat také v knize Miroslava Foreta. Jeho pojetí zní: „marketingový mix je soubor kontrolovatelných marketingových proměnných připravených k tomu, aby produkce firmy byla co nejbližší přáním koncového zákazníka“.<sup>2</sup>

Samotný pojem vznikl v roce 1964, kdy byl vytvořen profesorem N. H. Bordem. V šedesátých letech byla dále vytvořena koncepce marketingového mixu ve smyslu „4P“, kterou definoval profesor Minesote State University E. J. Mc Carthy. Ten určil čtyři základní složky: produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place), marketingová komunikace (Promotion).

Jednotlivé nástroje marketingového mixu jsou vymezeny následujícím obrázkem.



**Obrázek 1** Složky marketingového mixu tzv. 4P<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 105

<sup>2</sup> Zdroj: Foret, M., Marketingová komunikace. Brno: Computer Press 2006, str. 167

<sup>3</sup> Zdroj: Kotler, P., Keller, K.L. Marketing management. Praha: Grada publishing, 2007., str. 57

## 1.1 Produkt

Dle marketingové teorie lze termínem produkt označit „veškeré výrobky, služby, ale i zkušenosti, osoby, místa, organizace, informace a myšlenky, tj. vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit potřeby a přání“.<sup>4</sup>

Hlavní myšlenka této definice je fakt, že za výrobek není z marketingového hlediska považován pouze hmotný statek, ale cokoliv, co může být předmětem koupě a prodeje. Proto také Kotler zmiňuje, že termín výrobek můžeme nahradit pojmy jako „prvek uspokojení, zdroj, či marketingová nabídka“<sup>5</sup>.

Nejdůležitějším předpokladem pro využití výrobku jako marketingového nástroje, je domněnka, že výrobek není zákazníkem kupován pouze pro svoji základní funkci. Nákupní rozhodnutí zákazníka je ovlivněno množstvím dalších vlastností produktu, jako je značka, provedení, design, záruky, poskytované služby atd.

Všechny tyto prvky, které působí u různých druhů výrobků s různou intenzitou a váhou lze rozdělit takto:<sup>6</sup>

- charakteristiky funkční:
  - hmotné, tj. fyzikální a chemické vlastnosti, které nacházejí odraz ve složení, výkonu a rychlosti, spotřebě energie apod., jsou objektivně měřitelné a představují tzv. jádro produktu,
  - nehmotné, tj. služby, které mají dvojí povahu: buď vlastní výrobek doplňují – tvoří jednu z jeho vrstev (je to například záruka, instalace, podmínky dodávky a úvěrování), nebo tvoří samu podstatu výrobku,
- charakteristiky spojené s image, zejména značka a design, které mají schopnost zprostředkovávat spotřebiteli určitý symbolický obraz výrobku.

Na základě těchto prvků, ovlivňujících kupní chování zákazníků, lze rozdělit produkt na tři vrstvy. Tyto vrstvy jsou znázorněny obrázkem 2. Vnitřní vrstvou produktu je tzv. jádro. To představuje základní funkci, která je důvodem, proč si spotřebitel daný výrobek či službu pořizuje. Následuje střední vrstva, která v sobě zahrnuje skutečný výrobek, se kterým je spojena úroveň kvality, provedení, příslušenství, styl, obal i značka. Tyto prvky musí být pečlivě sladěny tak, aby výrobek plnil svoji základní funkci. Vrstva vnější představuje tzv. rozšířený výrobek. Tato vrstva dotváří komplexní pojetí zákazníkovi potřeby. Touto

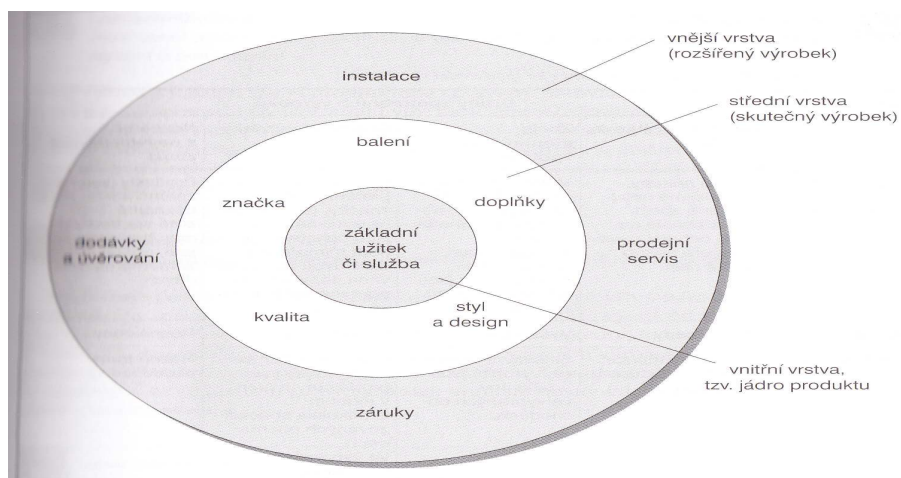
---

<sup>4</sup> Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004., str 32

<sup>5</sup> Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004., str 33

<sup>6</sup> Zdroj: Vaculík, J., Základy marketingu. 2. vyd., Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, str. 147

vrstvou nabízí prodejce spotřebiteli kromě základní funkce a prvků skutečného výrobku také další služby. K těm patří instalace, prodejní servis, záruky či dodávky a úvěrování.



Obrázek 2 Tři vrstvy (dimenze) produktu<sup>7</sup>

## 1.2 Cena

Cena bývá v důležitosti nástrojů marketingového mixu uváděna na druhém místě, hned za výrobkem. Je jedinou složkou marketingového mixu, která hmatatelně přináší příjmy. Zbývající tři složky představují pro podnik náklady. Z tohoto důvodu musí být cena stanovena s ohledem na pokrytí výrobních, distribučních a propagačních nákladů. Je také zároveň složkou nejpružnější, v porovnání s vlastnostmi výrobku či distribučními cestami, lze cenu poměrně snadno měnit, a to v relativně krátkém čase.

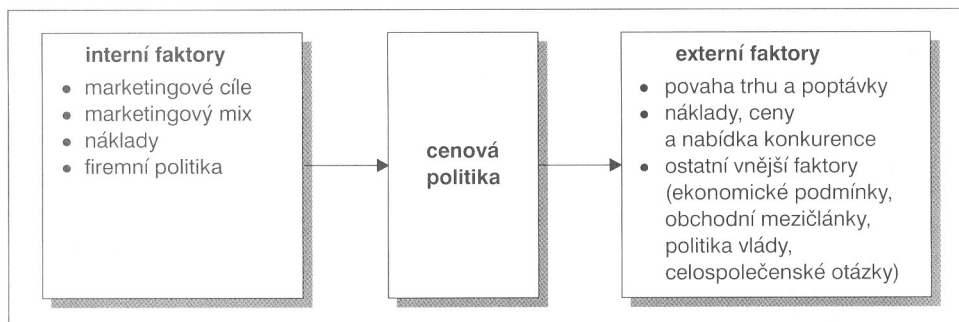
Pro spotřebitele je cena především představitelem hodnoty produktu, udává množství peněz, které musí spotřebitel na získání daného produktu vynaložit. Dle definice cena představuje „částku, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu; je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tedy sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě.“<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004., str 387

<sup>8</sup> Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G. Marketing., Praha: Grada Publishing, 2004, str. 483

### 1.2.1 Faktory ovlivňující způsob stanovení ceny

Stanovení ceny výrobku či cenovou politiku ovlivňují dvě hlavní skupiny faktorů. Tyto externí a interní vlivy jsou přiblíženy pomocí obrázku 3.



Obrázek 3 Faktory, které ovlivňují rozhodování o cenové politice<sup>9</sup>

#### Interní faktory

Jedná se o faktory, které může podnik sám ovlivnit a mají zásadní vliv na to, jak budou daný výrobek či značku vnímat spotřebitelé. Do této skupiny patří marketingové cíle, marketingový mix, náklady a firemní politika.

Marketingové cíle odrážejí zvolenou výrobovou politiku. V návaznosti na to je cenová politika výrazně determinována umístováním výrobku v myslích spotřebitelů. V cenové oblasti se může firma orientovat na tyto cíle:<sup>10</sup>

- dosažení určité masy zisku (cíl dosáhnout určité výše zisku),
- dosažení určitého prodejního obratu (maximalizace prodejního obratu, maximalizace podílu na trhu, maximalizace počtu získaných zákazníků atd.),
- udržení statu quo (udržet stávající podíl na trhu, stávající image, udržení stávajících cen atd.).

Cenová politika je pouze jednou ze složek marketingového mixu a musí být koordinována v souladu s návrhem výrobku, jeho distribucí, a podporou prodeje tak, aby byl vytvořen efektivní marketingový program. Změny v cenové politice nebudou úspěšné, pokud nebudou provázány se zbylými složkami marketingového mixu. V praxi se lze však také setkat s cenou jako stěžejním faktorem, určujícím trh, konkurenci a design. V závislosti na zvolené cenové politice se pak nastavují ostatní složky marketingového mixu. Tato technika se nazývá primární určení ceny.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G. Marketing., Praha: Grada Publishing, 2004, str. 488

<sup>10</sup> Zdroj: Vaculík, J., Základy marketingu. 2. vyd., Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, str. 181

<sup>11</sup> Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G. Marketing., Praha: Grada Publishing, 2004, str. 489

Jedním z rozhodujících faktorů tvorby ceny jsou náklady. Představují dolní limit ceny produktu. Firma musí zvolit takovou cenovou politiku, která pokryje fixní i variabilní náklady produkce, spolu s přijatelnou výší zisku.

### **Externí faktory**

Mezi externí faktory, ovlivňující cenovou politiku, jsou řazeny povaha trhu a poptávky, náklady, cena a nabídka konkurence a ostatní vnější faktory. Úkolem marketérů společnosti je popsat a analyzovat tyto působící vlivy a snažit se je ovlivnit tak, aby bylo jejich působení příznivé pro činnost firmy.

Na rozdíl od nákladů představuje povaha trhu a poptávka nejvyšší možnou cenu, jaká může být stanovena. Pro určení optimální výše ceny je klíčové porozumět vztahu mezi cenou výrobku či služby a poptávkou po nich. Poptávku ovlivňuje celá řada faktorů, kterými mohou být:<sup>12</sup> existence substitučních faktorů, snadnost uspokojení potřeby, životnost výrobku, nalézavost potřeby, cena, přímý zákazník, intenzita marketingové komunikace výrobce a prodejce, obyvatelstvo a jeho geografické rozmístění, preference a způsob kupního chování, tlak konkurence apod.

Důležitým vnějším faktorem jsou také náklady, cena a nabídka konkurence. Předtím než firma stanoví výši svého produktu či služby, musí analyzovat cenu konkurence a odhadnout její reakci na svoji cenovou politiku.

Ostatní faktory, ovlivňující cenovou politiku firmy, mohou souviset s distribuční sítí, ekonomickými podmínkami či opatřeními centrálních orgánů.

## **1.3 Distribuce**

„Distribuce jako součást marketingového mixu znamená umístění zboží na trhu nebo trzích. Zahrnuje soubor postupů a operací, jejichž prostřednictvím se výrobek dostává postupně z místa svého vzniku do místa svého určení, kde bude spotřebován nebo užit. Distribuci ovšem nelze chápat jako pouhý pohyb zboží ve fyzickém stavu, ale je třeba vidět i nehmotné toky, které k distribučním operacím neoddělitelně patří.“<sup>13</sup>

Souhrn těchto hmotných a nehmotných toků vytváří konkrétní distribuční systém. Marketingové pojetí formuluje tyto procesy, které jsou součástí distribuce:<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Zdroj: Vaculík, J., Základy marketingu. 2. vyd., Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, str. 181

<sup>13</sup> Zdroj: Boučková, J. Základy marketingu. Praha: Oeconomica, 2007, str. 137

<sup>14</sup> Zdroj: Vaculík, J., Základy marketingu. 2. vyd., Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, str. 196

- procesy fyzického přemístění - úkolem distribuce je dopravit správný výrobek, ve správný čas, na správné místo, vykonávanými činnostmi zde je přeprava, skladování a řízení zásob,
- změny vlastnických vztahů – dochází k nim v průběhu distribučního procesu (prodej zboží distribučnímu mezičlánku či přímo koncovému uživateli). Kupující může se zbožím disponovat dle vlastní vůle,
- doprovodné (podpůrné) činnosti – tyto aktivity vytvářejí předpoklady pro úspěšné zvládnutí výše zmíněných procesů. Mezi podpůrné činnosti se řadí marketingový výzkum, poradenská činnost, reklama, pojištění výrobků atd.

### ***1.3.1 Distribuční cesty***

Distribuční politika je vytvářena řadou postupů a článků, které jsou dohromady označovány pojmem distribuční síť. Tato síť tvoří rámec pro vykonávání základních funkcí, kterými jsou nákup, prodej, skladování, doprava, financování pohybu zboží, sdílení rizika či poskytování marketingových informací.

Existují dva základní způsoby prodeje zboží:

- přímý prodej,
- prodej přes prostředníky.

#### **Přímý prodej (přímá distribuční cesta)**

V tomto případě je zboží prodáváno výrobcem přímo konečnému spotřebiteli. Výrobce tak musí zajistit všechny výše zmíněné činnosti, související z distribucí. Využívání této distribuční cesty je spojeno především s dodávkami nerostných surovin, při kusové výrobě nákladných strojů, rozměrově náročných výrobcích při dodávkách velkého množství výrobků, při dodávání zboží velkým odběratelům atd.

Velký rozmach v současné době však také zaznamenává nákup přímo z domu. Nejčastěji je zboží prodáváno prostřednictvím internetu, existují však také jiné možnosti jako katalogový prodej, direct mail či teleshopping.

#### **Prodej přes prostředníky (nepřímá distribuční cesta)**

Tímto způsobem je v současnosti realizována většina prodeju. V rámci nepřímé distribuce vstupuje do distribuční cesty mezi výrobce a spotřebitele jeden či více distribučních mezičlánků. V současné době existuje tendence zjednodušit cesty zboží a využívat

nejvýhodnějších nákladových a cenových metod k dosažení příznivých výsledků. Výsledkem tohoto faktu je snaha vytvořit co nejjednodušší vztahy mezi výrobcem a spotřebitelem, s tendencí snížit počet distribučních mezičlánků. Naproti tomu však stojí skutečnost, že služby distribučních mezičlánků jsou pro výrobce nezbytné. Distribuční mezičlánky koordinují vztahy mezi výrobcem a spotřebiteli, a to především:<sup>15</sup>

- rozdílný časový rytmus mezi dobou výroby a dobou spotřeby,
- prostorovou odloučenost výrobců a spotřebitelů,
- různorodost výrobního a spotřebitelského sortimentu, a to nejen co do množství.

## **1.4 Marketingová komunikace**

Podrobná analýza nástrojů marketingové komunikace je provedena v následující kapitole.

---

<sup>15</sup> Zdroj: Boučková, J. Základy marketingu. Praha: Oeconomica, 2007, str. 138

## 2. Marketingová komunikace

„Marketingovou komunikaci lze definovat jako každou formu komunikace, kterou používá organizace k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích potenciálních zákazníků. Hlavní charakteristikou komunikace je zprostředkování informací a jejich obsahového významu s cílem usměrňování mínění, postojů, očekávání a způsoby chování spotřebitelů v souladu se specifickými cíli firmy.“<sup>16</sup>

V současné době je stále více využíván přístup integrované (jednotné) marketingové komunikace. Kotler tuto koncepci přibližuje jako „plánování marketingové komunikace, které uznává přidanou hodnotu uceleného plánu a vyhodnocuje strategické úlohy různých komunikačních disciplín, spojuje tyto disciplíny při poskytování jasnosti, konzistence a maximálního dopadu pomocí správné integrace jednotlivých sdělení.“<sup>17</sup> Základem tohoto pojetí je tedy uvedení do souladu a koordinace veškerých komunikačních aktivit firmy. Z definice také vyplývá potřeba jasného, konzistentního a přesvědčivého komunikačního sdělení.

Další tendencí současné marketingové komunikace je řízení dlouhodobých vztahů se zákazníky v průběhu předprodejního, prodejního a spotřebního stádia. Komunikační programy firmy jsou navrhovány z důvodu velké odlišnosti specifických tržních segmentů, mikrosegmentů či jednotlivých zákazníků zvláště.<sup>18</sup> Úkolem současné marketingové komunikace je tedy jednak probudit zájem cílového tržního segmentu a pak také navázat dlouhodobý vztah s těmito zákazníky.

Nástroje marketingové komunikace jsou marketéry používány především z těchto důvodů:<sup>19</sup>

- poskytování informací – marketingová komunikace pomáhá kupujícím nalézt potřebné zboží a zároveň umožňuje prodejci informovat potenciální zákazníky o svých produktech,
- stimulují poptávku – snaha přimět spotřebitele ke koupi daného produktu či služby je jedním z nejdůležitějších úkolů komunikačního mixu,

---

<sup>16</sup> Zdroj: Hesková, M. Marketingová komunikace součást marketingového mixu. Praha: VŠE, 2001, str. 22

<sup>17</sup> Zdroj: Kotler, P., Keller, K.L. Marketing management. Praha: Grada publishing, 2007, str. 601

<sup>18</sup> Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G. Marketing., Praha: Grada Publishing, 2004, str. 634

<sup>19</sup> Zdroj: Bovée, C.L., Thill, J.V. Marketing., New York: McGraw-Hill, 1992, str. 518. Vlastní překlad

- odlišení produktů – nástroje propagace společností také slouží k odlišení se a svých výrobků od konkurence. Tento bod je důležitý především u výrobků, které se ze své podstaty příliš neliší,
- připomínání se stávajícím zákazníkům – snaha připomínat stávajícím zákazníkům výhody spojené s koupí výrobku od dané firmy a snaha zabránit tak jejich přechodu ke konkurenci,
- čelit konkurenci – nástroje marketingové komunikace musí být účinnou protiváhou marketingových aktivit konkurenčních firem,
- vyrovnávání fluktuací v poptávce – úkolem marketingového mixu je také reagovat na výkyvy prodeje způsobené změnami v sezonní poptávce,
- vliv na chování veřejnosti – snaha prostřednictvím propagace ovlivnit chování veřejnosti. Typické například pro neziskové organizace v oblasti životního prostředí.

### **2.1.1 Komunikační strategie**

Strategie marketingové komunikace odpovídá nastavení celkové strategie podniku. Je tak ovlivňována výrobkovou, cenovou a distribuční politikou. Marketingová komunikace je tvořena kombinací prvků, které tvoří tzv. komunikační mix. Ten je dle Kotlera tvořen reklamou, podporou prodeje, osobním prodejem, událostmi a zážitky, public relations a publicitou a dále také direct marketingem.<sup>20</sup>

„Formulování komunikace pro dosažení žádoucí odezvy si žádá vyřešení tří problémů: co říct (strategie sdělení), jak to říct (kreativní strategie) a kdo by to měl říct (zdroj sdělení).“<sup>21</sup>

#### **Strategie sdělení**

Tato část odpovídá na to, co chce společnost svým zákazníkům sdělit. Marketéři hledají myšlenky a témata, která jsou v souladu s positioningem značky a mohou pomoci vytvořit body shody nebo body odlišnosti. Ty se mohou vztahovat přímo k vlastnostem výrobku či služby (výkonnost, kvalita atd.) nebo se mohou více zabývat vnějšími úvahami (jakým způsobem je vnímána značka – např. důraz na tradici či naopak moderní pojetí značky).

<sup>20</sup> Zdroj: Kotler, P., Keller, K.L. Marketing management. Praha: Grada publishing, 2007, str. 574

<sup>21</sup> Zdroj: Kotler, P., Keller, K.L. Marketing management. Praha: Grada publishing, 2007, str. 582

## **Kreativní strategie**

Úspěch zvolené komunikace je závislý nejen na tom co říct, ale také na způsobu, jakým je sdělení podáno. Úkolem kreativní strategie je tedy přeložit poselství do vhodné komunikace. Postupy, kterými je vhodná komunikace vytvářena jsou závislé na výzvách, které daná poselství obsahují. Rozlišujeme dva typy:<sup>22</sup>

- informativní výzvy – týkají se vlastností či předností daného produktu. Reklamní sdělení jsou v tomto případě zaměřena na řešení problému, předvedení výrobku či jeho srovnání s konkurencí. Tato sdělení mohou být zaměřena buď jednostranně (zaměřují se pouze na výhody představovaného produktu) nebo dvoustranně. Velkou roli hraje také pořadí, v jakém jsou jednotlivé argumenty zákazníkovi sdělovány,
- transformační výzvy - jsou zaměřeny na výhody či image, které se přímo nevztahují k výrobku. Může se jednat o skupinu lidí, která služeb dané značky využívá nebo jaké zážitky přináší spotřeba produktů této značky. Prostředkem ke stimulaci k nákupnímu rozhodnutí je zde vyvolání emocí u potenciálních zákazníků.

## **Zdroj sdělení**

Pro komunikaci sdělení mohou být vybrány zdroje uvnitř nebo vně společnosti. Volba mluvčího musí odpovídat obsahu a způsobu komunikace. Velmi důležitá je jeho důvěryhodnost. Ta bývá posuzována třemi faktory – odborné znalosti, věrohodnost a oblíbenost.<sup>23</sup> Ideální je takový zdroj, který maximalizuje všechny uvedené oblasti.

### ***2.1.2 Komunikační proces***

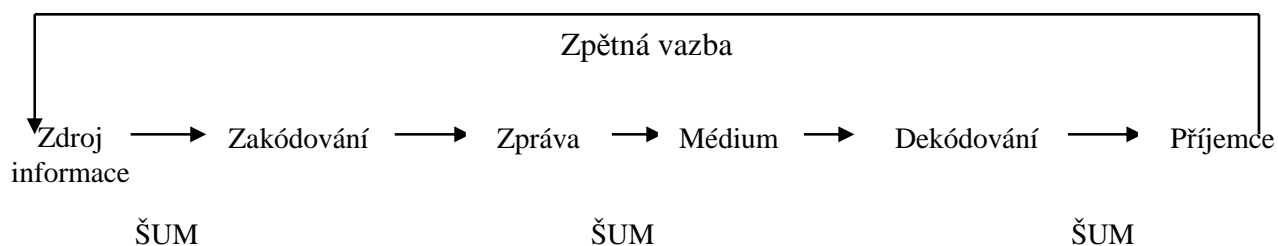
„Komunikační proces je procesem sdílení určitých informací, který ovlivňuje chování a odstraňuje, případně snižuje, nejistotu na obou stranách.“<sup>24</sup> Tento proces přenesení informace od zdroje sdělení k příjemci je velmi složitý. Zdroj informace není zcela přesně schopen formulovat myšlenku sdělení a naopak příjemce je schopen si z daného sdělení odnést dle svých zkušeností či motivace několik možných závěrů. K těmto faktům se přidává to, že mezi odesílatelem a příjemce může být informace zkreslena šumem či konkurenčními sděleními od jiných subjektů. Komunikační proces je možné členit na následující fáze.

---

<sup>22</sup> Zdroj: Kotler, P., Keller, K.L. Marketing management. Praha: Grada publishing, 2007, str. 582

<sup>23</sup> Zdroj: Kotler, P., Keller, K.L. Marketing management. Praha: Grada publishing, 2007, str. 584

<sup>24</sup> Zdroj: Vaculík, J. Základy marketingu. 2. vyd., Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, str. 218



**Obrázek 4 Komunikační proces<sup>25</sup>**

Jak je z obrázku patrné, komunikační proces tvoří posloupnost událostí vyslání zprávy, jejího zakódování, dekodování, reakce a zpětné vazby. Jednotlivé složky tohoto procesu mohou být definovány takto:

- zdroj informace (komunikátor) – subjekt vytvářející zprávy a odesílající ji směrem k příjemci,
- zakódování – proces, ve kterém se myšlenka komunikátora přeměňuje do symbolické podoby (slov či grafiky) s cílem upoutat pozornost, podpořit akci, vyjádřit názor apod.,
- zpráva – představuje zakódovanou myšlenku, která je vyslána směrem k příjemcům,
- médium – komunikační kanál, jehož prostřednictvím se šíří zpráva od komunikátora k příjemci,
- dekodování – proces, kdy si příjemce překládá obdrženou zprávu do svého osobního chápání,
- příjemce – může jím být kterýkoliv subjekt z vnitřního či vnějšího okolí komunikátora. Je osobou přijímající zakódovanou zprávu,
- zpětná vazba - komunikace od příjemce zpět ke zdroji sdělení, je velmi důležitou částí komunikačního procesu, jedná se o reakci příjemce na danou zprávu. Většina komunikačních procesů probíhá neosobně, v takovém případě je nutné aplikovat specifické prostředky k získání zpětné vazby. To neplatí v případě osobní komunikace, kdy je reakce příjemce zaznamenána ihned,
- šum – veškeré faktory zkreslující sdělení v průběhu komunikačního procesu a snižující jeho efektivnost. Může se jednat o technické poruchy vybraných médií, tiskovou chybu, špatně vybranou cílovou skupinu, nesprávně zvolené symboly atd.

<sup>25</sup> Zdroj: Vaculík, J. Základy marketingu. 2. vyd., Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, str. 218

Marketingová komunikace by proto měla mít tato základní stádia:<sup>26</sup>

- identifikace cílového publika,
- stanovení požadované odezvy,
- volba typu zprávy,
- volba informačního média,
- volba mluvčího,
- zpětné získávání informací.

### **2.1.3 Základní formy komunikace**

Marketingová komunikace zahrnuje dvě základní formy:

- osobní komunikace – jedná se o přímou komunikaci, zahrnující dvě či více osoby komunikující tváří v tvář. Může se tak dít formou přednášky, telefonu či prostřednictvím elektronické pošty. Vysoká účinnost této formy komunikace spočívá ve velké míře pozornosti, kterou je schopen komunikátor u příjemce vyvolat a dále v okamžitém vyhodnocení zpětné vazby a možnosti přizpůsobení komunikace a tím zvýšení jejího účinku. V osobní komunikaci je možné mimo verbální komunikace použít také neverbální prostředky (mimika obličeje, oblečení, gestikulace apod.) a zvýšit tak účinek sdělení. Velkou nevýhodou této formy jsou vysoké finanční náklady a časová náročnost na jedno oslovení,
- neosobní (masová) komunikace – tato forma komunikace používá jednoduchá sdělení k oslovení velkého počtu příjemců. K jejich šíření jsou využívána především vysílaná média, tisková média a stále více internet. Největšími výhodami masové komunikace jsou nízké náklady na jedno oslovení a oslovení mnoha příjemců v krátkém čase. Při efektivním fungování zpětné vazby je možné poměrně pružně reagovat na změny trhu. Mezi nevýhody masové komunikace patří její pasivita, na rozdíl od osobní formy. Dále méně pružná zpětná vazba a vyšší náklady na její získávání. Celkové náklady na masovou komunikaci bývají také velmi vysoké.

## **2.2 Struktura komunikačního mixu**

Marketingový komunikační mix je definován jako „soubor nástrojů složený z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, který firma využívá pro přesvědčivou

---

<sup>26</sup> Zdroj: Vaculík, J. Základy marketingu. 2. vyd., Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, str. 218

komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů.<sup>27</sup> Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1.1., Kotler v jiné literatuře toto základní dělení dále rozšiřuje o nástroj události a zážitky a také direct marketing. Přehled nástrojů komunikačního mixu uvádí tato tabulka.

**Tabulka 1 Běžné komunikační platformy**

Reklama	Podpora prodeje	Události a zážitky	Public relations	Osobní prodej	Direct marketing
Tiskové a vysílané reklamy	Soutěže, hry, sázky, loterie	Sport	Balíčky pro novináře	Prodejní prezentace	Katalogy
Vnější balení	Prémie a dárky	Zábava	Projevy	Prodejní schůzky	Zasílání pošty
Vkládaná reklama	Vzorky	Festivaly	Semináře	Stimulující programy	Telemarketing
Filmy	Veletrhy a výstavy	Umění	Výroční zprávy	Vzorky	Elektronické nakupování
Brožury a propagační tiskoviny	Vystavování	Příležitosti	Charitativní dary	Obchodní výstavy a veletrhy	Teleshopping
Plakáty a letáky	Ukázky	Exkurze po továrnách	Publikace		Faxy
Adresáře a katalogy	Kupony	Muzea společností	Vztahy s komunitou		E-mailly
Reprinty reklam	Slevy	Pouliční aktivity	Lobování		Hlasová pošta
Billboardy	Nízkoúrokové financování		Identity media		
Poutače	Zábava		Časopis společnosti		
POS displeje	Výkup na protiúčet				
Audiovizuální materiál	Věrnostní programy				
Symboly a loga	Provázání				
Videokazety					

Zdroj: Kotler, P., Keller, K.L. Marketing management. Praha: Grada publishing, 2007, str. 575

## 2.3 Reklama

Reklama má mezi nástroji marketingové komunikace výsadní postavení, představuje jeden z nejstarších, nejviditelnějších a nejdůležitějších prvků komunikačního mixu. Představuje také složku marketingové komunikace firmy, která je spotřebiteli nejvíce vnímána. Pokud je pro reklamu využíváno hromadných sdělovacích prostředků, dokáže oslovit široký okruh veřejnosti. Reklama také poskytuje velký prostor pro kreativitu v komunikaci firmy. S tím je

<sup>27</sup> Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G. Marketing., Praha: Grada Publishing, 2004, str. 630

spojen fakt, že reklama v porovnání s ostatními složkami komunikačního mixu vyvolává nejvíce veřejných diskusí a rozporů.

Reklama je definovatelná jako „placená neosobní komunikace firem, neziskových organizací a jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem identifikovatelní v reklamním sdělení a kteří chtějí informovat nebo přesvědčovat osoby, patřící do specifické části veřejnosti, prostřednictvím různých médií.“<sup>28</sup> Za základní cíle reklamy jsou považovány cíle informativní, přesvědčovací a připomínací. Jejich přiblížení je provedeno v následující tabulce.

**Tabulka 2 Možné cíle reklamy**

<b>Informativní reklama</b>	
Informovat trh o novém produktu	Představit dostupné služby
Předložit nová využití výrobku	Napravit špatný dojem
Informovat trh o změně ceny	Zmírnit zákaznickovy obavy
Vysvětlit jak výrobek funguje	Budování firemní image
<b>Přesvědčovací reklama</b>	
Zvýšit preference dané značky	Přesvědčení zákazníka k okamžitému nákupu
Přesvědčování k přechodu k dané značce	Přesvědčení zákazníka přijmout hovor prodejce
Snaha změnit zákazníkuv dojem z vlastností produktu	
<b>Připomínací reklama</b>	
Připomínání zákazníkovi, že daný produkt může být potřebný v blízké době	Udržet produkt v povědomí zákazníka i v době mimo sezónu
Připomínání kde je možné produkt zakoupit	Udržet produkt na vrcholu povědomí

Zdroj: Armstrong, G., Kotler, P. Marketing: an introduction: international edition, 7th ed. Upper Saddle River: Pearson Education, c2005, str. 408. Vlastní překlad.

### **2.3.1 Druhy reklamy**

Druhy reklamy je možné určit podle mnoha hledisek. Podle objektu reklamy rozlišujeme tyto tři druhy:<sup>29</sup>

- institucionální,
- výrobková,
- konkurenční.

<sup>28</sup> Zdroj: Pelsmacker, P., Geuens, M., Bergh, J. Marketingová komunikace. Praha: Grada publishing, 2003, str. 203

<sup>29</sup> Zdroj: Bovée, C.L., Thill, J.V. Marketing., New York: McGraw-Hill, 1992, str. 555. Vlastní překlad

## **Institucionální reklama**

Snahou této reklamy je zvyšovat povědomí a image organizace na daném trhu. Soustřeďuje se na organizaci jako celek a nezabývá se jednotlivými výrobky či službami. Důvody pro takovouto pozitivní formu propagace společnosti mohou být: posílení důvěry investorů, přilákání nadaných zaměstnanců, podpora prodejců, obrana proti negativním informacím o společnosti apod.

## **Výrobová reklama**

Výrobová reklama klade důraz přímo na výrobky a služby poskytované danou společností. Soustředí se na prezentaci a zviditelnění specifických rysů těchto výrobků. Věnuje se například jejich tvarovým odlišnostem, kvalitnějšímu zpracování, propracovanějšímu designu, jednoduchému zacházení atd.

## **Konkurenční reklama**

Veškeré působení reklamy lze ve své podstatě označit jako konkurenční. Konkurenční reklama se však věnuje specificky tomu, jak produkt dané společnosti odlišit od produktů konkurenčních. Cílem této reklamy je vyvolání poptávky přímo po produktu určité společnosti.

### ***2.3.2 Reklamní kampaň***

Reklamní kampaň lze definovat jako „řízený, ucelený postup, jenž naplňuje propagační cíle a jeho výsledkem je řada jednotlivých reklam umístěných v médiích po určité časové období.“<sup>30</sup> Realizace reklamní kampaně je dlouhodobou činností, může trvat několik měsíců i několik let. Kampaň může být různě rozfázována, s ohledem na to, zda dávají marketeři přednost detailnějšímu členění celého procesu, nebo spíše komplexnímu pohledu. Při tvorbě kampaně je důležité rozlišovat mezi strategií sdělení (positioning reklamy), tedy co se reklama snaží o značce či produktu sdělit a kreativní strategií, která se věnuje tomu, jak dané sdělení prezentovat. Celkový postup tvorby reklamy je možné rozdělit do následujících sedmi kroků:<sup>31</sup>

- cíle pro celou reklamní kampaň,
- definování cílového publika,

---

<sup>30</sup> Zdroj: Solomon, R. M., Marshall, W. G., Stuart, W.E. Marketing očima světových marketing manažerů, Brno: Computer Press, 2006, str. 394

<sup>31</sup> Zdroj: Foret, M., Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2003, str. 187

- stanovení rozpočtu,
- vypracování poselství,
- výběr sdělovacích prostředků,
- způsob načasování,
- zhodnocení efektů.

### **2.3.3 Komunikační kanály**

Komunikační kanály představují cesty, kterými se předávají informace a sdělení. Jejich prostřednictvím působí propagace na cílovou část trhu. K rozšíření komunikačního sdělení se používá těchto komunikačních kanálů:<sup>32</sup>

- média – jsou nejvyužívanější cestou pro rozšíření sdělení,
- komunikace prostřednictvím výrobku – komunikace zde probíhá za použití specifických rysů výrobku, jeho designu, obalu, jeho propagací v místech prodeje či cenou výrobku,
- komunikace prováděné prodejcem v přímém kontaktu se zákazníky – jedná se o přímé referování o výrobku zákazníkovi,
- komunikace probíhající mezi zákazníky samotnými – nákupní rozhodnutí či vztah k některé organizaci je ovlivněn zkušenostmi a informacemi od osob z našeho bezprostředního okolí.

## **2.4 Podpora prodeje**

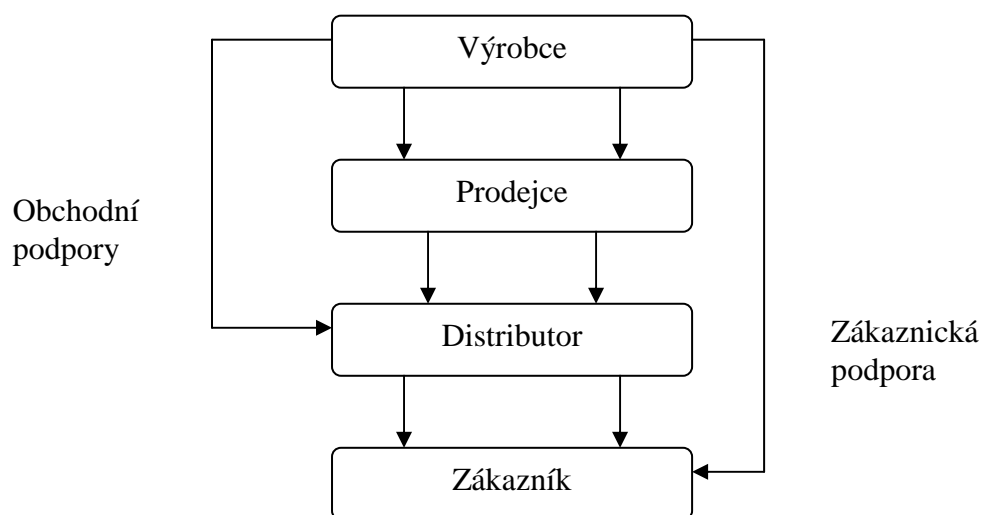
Podpora prodeje je užitečným nástrojem komunikačního mixu, který doplňuje reklamu. Výdaje na ní jsou však při nejmenším srovnatelné s výdaji na reklamu, v některých případech tyto výdaje dokonce významně převyšují. Podporu prodeje lze definovat jako „programy určené k vzbuzení zájmu o produkt nebo k povzbuzení nákupu produktu během konkrétního časového období.“<sup>33</sup> Jak vyplývá z této definice, charakteristickým rysem tohoto nástroje je určitá časová omezenost. Ta je také jednou z jeho největších výhod a důvodem, proč jsou nástroje podpory prodeje schopny přilákat tolik pozornosti. Pro spotřebitele totiž představují určitou vyjímečnou možnost. Podpora prodeje je tak schopna vyvolat okamžitou nákupní reakci, a to jak generovat dodatečné prodeje u současných zákazníků, tak přimět k nákupu zákazníky nové.

<sup>32</sup> Zdroj: Vaculík, J. Základy marketingu. 2. vyd., Pardubice: Univerzita Pardubice, str. 224

<sup>33</sup> Zdroj: Solomon, R. M., Marshall, W. G., Stuart, W. E. Marketing očima světových marketing manažerů, Brno: Computer Press, 2006, str. 427

Úspěch nástrojů podpory prodeje je závislý na celé řadě faktorů, spojených se značkou, produktem, chováním zákazníků a marketingovou strategií firmy. Podpora prodeje snáze ovlivní prodej výrobků, které je možné dlouhodobě skladovat a dále výrobků, které jsou v dobrém povědomí zákazníků. Dobré efektivity podpory prodeje lze také dosáhnout u zákazníků či segmentů, které mají sklon k vyhledávání výhod a nejsou úzce zaměřeni na produkty konkrétního výrobce či značky. Naopak slabé účinky podpory prodeje lze předpokládat na silně konkurenčních trzích a také pokud konkurence aplikovala podobné nástroje v předstihu.<sup>34</sup>

Podpora prodeje bývá rozlišována podle subjektu, na který působí. Jejím cílem mohou být distributoři, prodejci a zákazníci. Působnost podpory prodeje je znázorněna obrázkem 5 a jednotlivé nástroje jsou popsány v následujících kapitolách.



Obrázek 5 Základní typy podpory prodeje<sup>35</sup>

### 2.4.1 Podpora prodeje pro konečného zákazníka

Úkolem této skupiny nástrojů podpory prodeje je ovlivnit nákupní rozhodnutí konečného zákazníka. Zvolená forma podpory prodeje musí zohledňovat situaci na trhu, konkurenční podmínky, marketingové cíle a náklady připadající na jednotlivé nástroje. Podpora prodeje pro konečného zákazníka bývá rozlišována na přímou a nepřímou formu. Přímá forma nabízí zákazníkovi okamžitou odměnu po splnění určité podmínky či dosažení určitého množství nákupu. Naproti tomu nepřímá forma podpory prodeje spočívá ve sběru např. bodů, známek či razítek zákazníkem a po jejich předložení v určitém množství vzniká zákazníkovi nárok na stanovenou odměnu.

<sup>34</sup> Zdroj: Pelsmacker, P., Geuens, M., Bergh, J. Marketingová komunikace. Praha: Grada publishing, 2003, str. 372

<sup>35</sup> Zdroj: Pelsmacker, P., Geuens, M., Bergh, J. Marketingová komunikace. Praha: Grada publishing, 2003, str. 359

K nejběžnějším nástrojům podpory prodeje pro konečného zákazníka patří:

- kupony – zákazník získává slevové kupony na vybrané zboží, bývají omezeny datem vypršení, mohou být použity ve zkušební lhůtě produktu či stimulovat prodej v období zralosti,
- prémie – výrobek či služba nabízená zdarma jako podnět k nákupu určitého produktu. Tento nástroj zákazníkovi nabízí okamžitý, viditelný a lehce dosažitelný přínos,
- vzorky produktu – spotřebitelé získávají vzorek produktu zdarma, případně získávají produkt na zkušební lhůtu. Vzorek by měl u zákazníka vyvolat nákup dalšího zboží v dané kategorii. Distribuce je možná prostřednictvím pošty, může být součástí časopisů či rozdáván v obchodech,
- věrnostní odměny – jsou poskytovány v hotovosti či v naturální formě za pravidelné nákupy u daného prodejce. Běžně využíváno například obchodní řetězci ve formě věrnostních slevových karet,
- soutěže a výherní loterie – spotřebitelé se účastní různých her s možností získat peněžní či nepeněžní odměnu. Soutěže mohou zviditelnit danou značku a posílit její image,
- prezentace a výstavy – dávají prodejci možnost předvést, případně prodat nabízené zboží zákazníkovi a porovnat svoji nabídku s konkurencí,
- záruka na produkt zdarma – garance kvality produktu zákazníkovi,
- rabat – pokud zákazník za dané zboží zaplatí ihned, je mu účtována nižší cena, případně poskytnuta sleva dodatečně.

### ***2.4.2 Podpora prodeje obchodu a distribučních mezičlánků***

Hlavním cílem této podpory je stimulace obchodu k dosažení zvýšeného výkonu. Může se jednat o podporu jak maloobchodu, tak velkoobchodu. Nástroje podpory prodeje přinášejí vyšší marže pro tyto mezičlánky. Zvýšené marže mohou být dále použity na podporu prodeje konečných zákazníků. Pokud jsou obchodníkovi poskytnuté výhody použity pouze ke zvýšení stavu jeho zásob, zákazník jejich vliv zpravidla nepocítí.

Podpora prodeje obchodu se objevuje v těchto formách:<sup>36</sup>

- kupní slevy – využívány především pro zvýšení prodeje nových výrobků,

---

<sup>36</sup> Zdroj: Foret, M., Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2003, str. 196

- obratová sleva – slevy při odběru velkého množství výrobku, běžné zejména pro dlouhodobě skladovatelné zboží,
- sleva u opakovaných odběrů,
- bezplatné zboží – tento nástroj využívá především nový výrobce při vstupu na trh, snaha získat distribuční kanály
- merchandising – odměna za nadstandardní prezentaci či péči o výrobek obchodníkem,
- kooperativní reklama – příspěvek na propagaci obchodníka,
- obchodní seznamy – propagační materiály obsahující prodejní místa či kontakty na prodejce.

## 2.5 Public relations

Public relations jsou definovatelné jako „plánované a trvalé úsilí, jehož cílem je vybudovat a udržet dobré vztahy, dobré jméno, vzájemné porozumění, sympatie s druhotnými cílovými skupinami, které nazýváme také veřejnost, publikum či stakeholdeři.“<sup>37</sup> Z uvedené definice vyplývá, že činnosti public relations lze označit především jako dlouhodobé, plánovité a systematické. Aktivity PR jsou zaměřeny na poskytování informací o dané organizaci veřejnosti a současně získávání zpětné vazby, dalších názorů a postojů.

Nástroje public relations působí na stanovené cílové segmenty veřejnosti, které jsou nějakým způsobem spjaté či ovlivněné aktivitami organizace. Vztah s těmito segmenty může vyplývat z organizační roviny, kdy mají členové tohoto segmentu přímý vliv na dění ve firmě (zaměstnanci, vlastníci, investoři), ekonomické roviny, která odráží působení trhu (dodavatelé, zákazníci) a politické roviny, vyplývající z právních předpisů a omezení platných v oblasti podnikání dané organizace (státní správa, zastupitelé obce, občanská sdružení). Přehled základních skupin, na které se organizace svými PR aktivitami snaží působit je uveden v následující tabulce. Dělení jednotlivých segmentů je zde provedeno na interní a externí stakeholdery.

---

<sup>37</sup> Zdroj: Pelsmacker, P., Geuens, M., Bergh, J. Marketingová komunikace. Praha: Grada publishing, 2003, str. 301

**Tabulka 3 Různé typy PR a veřejnost**

Korporace				Marketing
Interní, vnitřní	Externí, vnější			
	Veřejné vztahy, záležitosti	Finanční	Média	
Zaměstnanci	Veřejnost	Investoři	Televize	Dodavatelé
Rodiny zaměstnanců	Místní komunita	Bankéři	Rozhlas	Distributoři
Odbory	Vláda	Konzultanti	Tisk	Konkurenti
Akcionáři	Obchodní asociace	Burza	Obchodní tisk	Velkoobchod
	Nátlakové skupiny			Maloobchod

Zdroj: Pelsmacker, P., Geuens, M., Bergh, J. Marketingová komunikace. Praha: Grada publishing, 2003, str. 306

PR nejsou používány za účelem něco zákazníkovi nabídnout či prodat. Jejich cílem je poskytovat informace, oslovit veřejnost a budovat dobré jméno firmy. V souvislosti s tím se hovoří o těchto aktivitách:

- sponzorská činnost – finanční či materiální podpora neziskovému sektoru, může se jednat například o příspěvky na kulturní, sportovní či sociální aktivity,
- publicita v podobě tiskových zpráv – uvedení informačních zpráv v tištěných médiích ve snaze upoutat pozornost. Jinou formou mohou být tiskové konference či interview,
- zviditelnění produktu – snaha zaměřit pozornost médií na některý z podnikových produktů,
- veřejné záležitosti – upevňování vztahů v prostředí dané země či místní komunity,
- lobbying – „vyjadřuje aktivity firem zaměřené na ovlivňování vlády a zájmových a nátlakových skupin při jednáních. Znamená to poskytování informací, vyjednávání, ovlivňování s cílem dosažení nejlepšího výsledku pro firmu“<sup>38</sup>,
- budování vztahů s investory – budování dobrých vztahů s vlastníky společnosti a bankovními institucemi,
- organizování událostí – společenské události u příležitosti významného výročí podniku, prezentace nového výrobku, získání významného ocenění apod.

<sup>38</sup> Zdroj: Pelsmacker, P., Geuens, M., Bergh, J. Marketingová komunikace. Praha: Grada publishing, 2003, str. 312

Pomocí nástrojů public relations lze také výrazným způsobem ovlivnit pozitivní přijetí reklamy veřejností. Vytvoření dobrého mínění veřejnosti o daném podniku zvyšuje šanci kladného přijetí reklamy propagující produkty společnosti. Zároveň také aktivity public relations pracují s výrazně nižšími náklady, než jsou potřebné náklady na reklamu.

Poměrně vysoká účinnost nástrojů public relations je dána těmito vlastnostmi:<sup>39</sup>

- vysoká důvěryhodnost – nástroje PR jsou pro veřejnost důvěryhodnější než propagace formou reklamy, tiskové zprávy a novinové články působí autentičtěji,
- schopnost zastihnout kupující v nestřeženém okamžiku – aktivity public relation mohou získat pozornost jedinců, kteří se běžně nenechávají ovlivnit prodejci či reklamou,
- dramatizace – schopnost vyvolat zvýšený zájem o podnik či jeho produkt.

## 2.6 Osobní prodej

Pojem osobní prodej představuje „dvoustrannou komunikaci tváří v tvář, jejímž obsahem je poskytování informací, předvádění, udržování či budování dlouhodobých vztahů nebo přesvědčení určitých osob – příslušníků specifické části veřejnosti.“<sup>40</sup>

Jiná definice hovoří o osobním prodeji jako o „pěstování obchodních vztahů mezi dvěma nebo několika osobami s cílem prodat výrobek nebo službu a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztahy.“<sup>41</sup>

Tradičním pojetím tohoto marketingového nástroje je osobní setkání dvou či více zainteresovaných stran. V současné době se tato komunikace, v souvislosti s velkým rozvojem informačních a telekomunikačních technologií přesunula také do sféry neosobního jednání prostřednictvím komunikačního média.

Osobní prodej lze členit podle těchto kritérií:<sup>42</sup>

- postavení prodejce – zda jde o nezávislého agenta či zaměstnance,
- místo, kde se transakce odehrává – prodejním místem může být byt zákazníka, pracoviště prodejce apod.,
- povaha přímého prodeje – aktivity prodeje mohou být orientovány na samotnou transakci nebo na budování vztahu se zákazníkem,

---

<sup>39</sup> Zdroj: Kotler, P., Keller, K.L. Marketing management. Praha: Grada publishing, 2007, str. 594

<sup>40</sup> Zdroj: Pelsmacker, P., Geuens, M., Bergh, J. Marketingová komunikace. Praha: Grada publishing, 2003, str. 463

<sup>41</sup> Zdroj: Hesková, M. Marketingová komunikace součást marketingového mixu. Praha: VŠE, 2001., str. 62

<sup>42</sup> Zdroj: Hesková, M. Marketingová komunikace součást marketingového mixu. Praha: VŠE, 2001., str. 63

- rozsah pracovního úvazku prodejců – úplný nebo částečný úvazek,
- vlastnictví nabízeného produktu – zda prodejce vlastní nabízené zboží či nikoliv,
- jiné.

Odlišné metody a povaha přímého prodeje jsou používány v závislosti na tom, zda je nabízeným produktem spotřební zboží nebo průmyslový výrobek. V případě spotřebního zboží je klíčová správně sestavená nabídka produktů. Prodávané produkty musí být schopné předvedení za chodu. Základem prodeje spotřebního zboží je individuální přístup k zákazníkovi a schopnost vysvětlit výhody daného výrobku. Klíčem k úspěchu je správně zvládnutá verbální a neverbální komunikace. Proto také firmy vynakládají na školení svých prodejců velké finanční prostředky. Pokud je prodáváným artiklem průmyslové zboží, je nutné respektovat specifika tohoto produktu. Často se jedná o zakázkovou výrobu či nepravidelné dodávky. Prodejce musí být schopen podat zákazníkovi velké množství informací, často velmi odborného charakteru, o nabízeném výrobku. Musí být také schopen kvalifikovaně odpovídat na zákazníkovi dotazy. V případě průmyslového zboží je cenová tvorba individuální – podle množství odebraného zboží, způsobu platby a podle konkrétního zákazníka. Zboží je často dodáváno přímou distribuční cestou.

Za největší výhody osobního prodeje je považována bezprostřední zpětná vazba od zákazníka, možnost představit zákazníkovi nabízený výrobek a pružně reagovat na jeho názory a dojmy.

Nevýhodou osobního prodeje jsou vysoké náklady na jedno oslovení a menší dosah sdělení v porovnání s reklamou.

## 2.6 Direct marketing

Asociace přímého marketingu (Direct Marketing Association) definuje přímý marketing jako „interaktivní marketingový systém, který používá jedno nebo více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce v jakémkoliv místě.“<sup>43</sup>

Direct marketing dle Kotlera vyjadřuje „využití přímých kanálů k oslovení zákazníků a k doručení zboží i služeb zákazníkům bez použití marketingových prostředníků (mezičlánků).“<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Zdroj: Hesková, M. Marketingová komunikace součást marketingového mixu. Praha: VŠE, 2001., str. 67

<sup>44</sup> Zdroj: Kotler, P., Keller, K.L. Marketing management. Praha: Grada publishing, 2007, str. 642

Přímý marketing představuje velmi dynamicky se rozvíjející perspektivu marketingové komunikace. Všechny jeho formy jako direct mail, telemarketing a e-marketing spojují tři společné charakteristiky:<sup>45</sup>

- customizace – příprava sdělení tak, aby oslovovalo jednotlivce,
- aktuálnost – možnost pohoťové formulace sdělení,
- interaktivnost – sdělení může být upravováno na základě zpětné vazby.

Rozvoj komunikačních technologií v současné době umožňuje trvalé spojení se zákazníkem. Proto je zde snaha nabízet své výrobky již existujícím zákazníkům, než oslovovat zákazníky nové.

V rámci direct marketingu jsou rozlišovány dvě formy:<sup>46</sup>

- adresný – doručení sdělení konkrétní osobě, přesnější forma přímého marketingu,
- neadresný – tuto formu představují letáky rozdáváné na frekventovaných místech, tiskoviny doručované do poštovních schránek aj.

Mezi hlavní nástroje direct marketingu patří:

- direct mail – k těmto aktivitám patří zasílání nabídek, oznámení a jiných sdělení zákazníkům. Prodejce vybírá zákazníky selektivně podle stanovených kritérií,
- telemarketing – využití telefonu pro přímý prodej zákazníkům. Rozlišují se dvě formy – aktivní telemarketing, kdy firma sama oslovuje potenciální zákazníky a pasivní formy, poskytující zákazníkům možnost zavolat na telefonní číslo s žádostí o objednávku nebo informaci o výrobku,
- katalogový prodej – vybraní zákazníci obdrží od prodejce katalog zboží, ze kterého mohou objednávat,
- elektronický prodej – uskutečňuje se prostřednictvím internetu či teletextu,
- teleshopping – firmy připravují informativní pořady s cílem vyvolat nákupní rozhodnutí zákazníka, výhodou je široká působnost a předvedení vlastností výrobku.

Firmy využívající direct marketing pracují s databázemi zákazníků. Ty jsou organizovaným souborem dat o jednotlivých zákaznících (základní údaje, reakce na nabídky, informace o nákupech). Tyto databáze jsou průběžně aktualizovány a umožňují třídění zákazníků, prodej zboží a budování vztahů se zákazníky.

---

<sup>45</sup> Zdroj: Kotler, P., Keller, K.L. Marketing management. Praha: Grada publishing, 2007, str. 594

<sup>46</sup> Zdroj: Vaculík, J. Základy marketingu. 2. vyd., Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, str. 231

### 3. CRM

Customer Relationship Management je do češtiny překládán jako „řízení vztahů se zákazníky“. Jedná se o novou metodu, která je však v různých formách v podnicích používána již mnoho let. K jejímu pojmenování a rozvíjení marketingovou teorií však začalo docházet až v devadesátých letech.

Pojem CRM je možné definovat jako „komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, interakci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem.“<sup>47</sup> V praxi se tedy jedná o přístup jak identifikovat, získat a udržet zákazníka. K zajištění tohoto přístupu je nutné učinit kroky podniku k shromažďování podrobných informací o jednotlivých zákaznících, které mohou být využity k lepšímu cílení marketingu. Po prozkoumání těchto informací bude podnik schopen přesně identifikovat sféru zájmu jednotlivých zákazníků a bude moci rozesílat specifické nabídky pouze zákazníkům, kteří o ně mohou mít největší zájem. Dojde tak k úspoře nákladů na hromadnou komunikaci.

Snahou firem aplikujících přístup CRM je získávat informace o zákazníkovi všude, kde s nimi přijde do kontaktu. Jedná se zejména o místa prodeje, kontakty s prodejci, servisní telefonáty, návštěvy internetových stránek, výzkum spokojenosti zákazníků či kreditní a platební styk. Smyslem CRM je sjednotit všechny tyto informace, které jednotlivá oddělení podniku (prodejní oddělení, marketingové oddělení atd.) o zákaznících získají a vytvořit komplexní pohled na vztah se zákazníkem.<sup>48</sup> Na základě analýzy získaných informací jsou vyhodnocováni jednotliví zákazníci, jsou určovány cílové skupiny zákazníků, které bude nejefektivnější oslovit a prodávané výrobky jsou přizpůsobovány jejich přání.

CRM vyznává tyto zásady:<sup>49</sup>

- ústředním pojmem v úvahách o vztahu se zákazníkem je vytváření hodnoty. Cílem řízení vztahů se zákazníkem není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Obě strany by se měly ve svých postupech co nejvíce přizpůsobit, aby se hodnota vytvářela na obou stranách,

---

<sup>47</sup> Zdroj: Wessling, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 16

<sup>48</sup> Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G. Marketing., Praha: Grada Publishing, 2004, str. 248

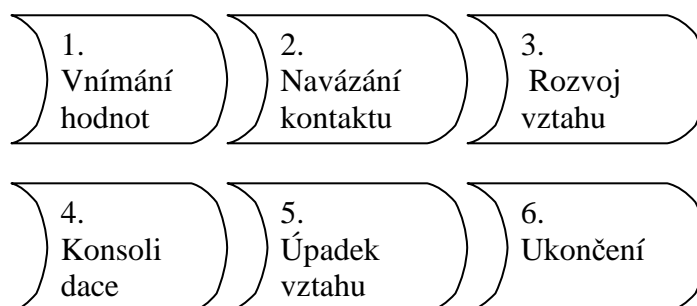
<sup>49</sup> Zdroj: Storback, K., Lehtinen, J. Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 16

- na produkt se musí nahlížet jako na proces, produkt by měl být považován za entitu, v jejímž rámci dochází k výměně mezi firmou a zákazníkem,
- společnost může vytvářet solidní vztahy se zákazníky za předpokladu, že přijme odpovědnost za rozvoj těchto vztahů a nabídne zákazníkům možnosti k vytváření vlastní hodnoty.

Harry Wessling vnímá CRM především jako interakci se zákazníkem. Ta je zajištěna čtyřmi na sobě nezávislými prvky, kdy kvalita každého z nich má stejný význam, protože ovlivňuje celkovou kvalitu řízení vztahů se zákazníky. Těmito prvky jsou tři základní – lidé, procesy a technologie, doplněné o čtvrtý prvek – data. Význam těchto prvků spočívá v komplexním pojetí CRM. Jeho úspěšného zavedení je možné dosáhnout pouze sloučením jednotlivých prvků do jednoho celku.<sup>50</sup>

### 3.1 Interakce se zákazníkem

Jak již bylo naznačeno, základem přístupu CRM je vztah podniku a zákazníka. Tento vztah prochází několika fázemi, znázorněnými v následujícím obrázku.



**Obrázek 6** Jednotlivé fáze vztahu se zákazníkem<sup>51</sup>

První fáze je ve znamení řízeného vnímání hodnot, které podnik nabízí formou výrobků či služeb. Cílem je vytvoření odpovídající image u potenciálních zákazníků.

Následuje navázání kontaktu mezi podnikem a zákazníkem. Tento krok se vždy děje z iniciativy podniku.

Pokud se podaří kontakt se zákazníkem navázat, v dalších fázích je pak tento vztah rozvíjen a konsolidován. V této době dochází k růstu vytvářené hodnoty na obou stranách a z hlediska přístupu CRM je na ni kladen největší důraz.

<sup>50</sup> Zdroj: Wessling, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada Publishing. 2003, str. 16

<sup>51</sup> Zdroj: Wessling, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada Publishing. 2003, str. 18

V případě, že některá ze stran vyhodnotí vytvářenou hodnotu po určité době jako nedostatečnou, následují fáze úpadku a ukončení vztahu.

### ***3.1.1 Vnímání vytvářené hodnoty podnikem a zákazníkem***

Z interakce mezi podnikem a zákazníkem vyplývá pro obě strany řada výhod. Podnik tuto užitečnost vyhodnocuje ve třech faktorech, které odrážejí životní cyklus zákazníka, pronikání na trh prostřednictvím různých obchodních kanálů a obecné ekonomické principy. Zvyšování celkové vytvářené hodnoty může být prováděno odpovídající regulací těchto tří faktorů, v případě, že se podnik koncentruje na budování vztahů s prospěšnými zákazníky, těží z jejich životního cyklu a rozšiřuje jejich základnu, ukončuje naopak vztahy se zákazníky, kteří mu nepřinášejí požadovaný prospěch. Zmiňovanými faktory jsou:<sup>52</sup>

- doba trvání vztahu,
- počet zákazníků,
- prospěšnost zákazníků.

Zákazník nahlíží na danou interakci především z pohledu uspokojení svých potřeb. Do vztahu vstupuje většinou s jednorázovým cílem uspokojit svou potřebu, prostřednictvím nákupu příslušného výrobku či služby. Cílem CRM je pak přechod od jednoho nákupu k plynulému sledu obchodů a komplexního řešení zákaznických potřeb. Zákazník hodnotí užitečnost daného vztahu ve čtyřech srovnávacích hladinách:<sup>53</sup>

- porovnání s dosavadními výsledky – zákazník porovnává vztah s podnikem z hlediska vynaložených nákladů a dosaženého prospěchu. V případě, že se začnou náklady při stejném prospěchu zvyšovat, zákazník bude mít tendenci vztah s podnikem opustit,
- porovnání s výsledky očekávanými v budoucnu – zákazník musí získat podnět k očekávání určitých výsledků v budoucnu, plynoucích ze setrvání ve vztahu s podnikem,
- porovnání s výsledky zákazníků konkurence – vynaložené náklady zákazník neustále porovnává s nabídkou konkurenčních prodejců, pokud je nabídka konkurenční firmy výhodnější, budování dlouhodobého vztahu je ohroženo,

---

<sup>52</sup> Zdroj: Wessling, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada Publishing. 2002, str. 24

<sup>53</sup> Zdroj: Wessling, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada Publishing. 2002, str. 49

- porovnání s alternativními rolemi – zákazník srovnává hodnotu, kterou získává od stávající firmy s potenciální hodnotou u firem konkurenčních. V případě, že se rozhodne využít nabídku konkurence, musí také zohledňovat náklady, které plynou ze skutečnosti, že konkurenční podnik nemusí být ihned schopen plnit přání zákazníka ve stejném rozsahu, jako stávající dodavatel.

### **3.1.2 Přínosy zavedení CRM**

Vyjádření přínosů CRM pro podnik není ihned jednoznačně kvantifikovatelné. Důsledky vyvolané přístupem CRM na zákazníka se projevují v dlouhodobém horizontu a nejsou vždy v hospodářských výsledcích podniku okamžitě rozeznatelné. Hlavním cílem zavedení CRM je stálost obratu a zvýšení zisku společnosti. Toho společnost dosáhne zvýšením příjmů ze vztahů se zákazníky a cílením svého zájmu na správného zákazníka. Pro tento cíl je nutné identifikovat přínosné zákazníky a zároveň také zákazníky, kteří ocení intenzivnější péči ze strany společnosti. Vedle finančních příjmů mohou mít také významný vliv na tvorbu hodnoty pro společnost zákazníkovi dobré reference.

Existuje však také řada přínosů, které se v podniku projeví již v krátkodobém horizontu. Wesling pojmenovává těchto 10 přínosů, které se po implementaci CRM v podniku projeví:<sup>54</sup>

- bezproblémový průběh obchodních procesů,
- více individuálních kontaktů se zákazníky,
- více času na zákazníka,
- odlišení se od konkurence,
- vylepšení image,
- přístup k informacím v reálném čase,
- spolehlivé a rychlé předpovědi,
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami,
- nárůst efektivity týmové práce,
- růst motivace pracovníků.

---

<sup>54</sup> Zdroj: Wesling, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada Publishing. 2002, str. 60

## 3.2 Typy CRM a technologie

### 3.2.1 Historické vývojové fáze CRM

Dle Chlebovského<sup>55</sup> je možné určit 4 vývojové fáze informačních systémů. Odlišujícími znaky je komplexnost systému, automatizace činností či stupeň využití výpočetní techniky. Zmíněnými systémy jsou:

- systém papírové databáze,
- balík programů typu Office,
- programy pro správu kontaktů a management času,
- komplexní CRM e-systémy.

Základní informace o jednotlivých typech systémů jsou shrnuty v následující tabulce.

**Tabulka 4 Jednotlivé typy systémů CRM**

Typ systému	Zvolený představitel	Základní charakteristika
Systém papírové databáze	ADK	Nulová automatizace vyžadující neustálé opakování činností. Na druhou stranu je levný a není závislý na výpočetní technice. Dobře demonstruje jednotlivé pracovní procesy, proto z něho vycházejí všechny elektronické typy systémů.
Řešení postavené na balíku programů typu Office	Microsoft Office Lotus Smart Suite	Umožňuje částečnou automatizaci procesů. Lepších výsledků dosáhnou pouze pokročilí uživatelé počítačové techniky, kteří si dokáží sami vytvořit podpůrné programy a makra pro vyšší stupeň automatizace. Výhodou je nízká pořizovací cena - tyto programy dnes již bývají standardním vybavením naprosté většiny počítačů.
Programy pro správu kontaktů a management času	ACT!	Propracovaná databáze obhospodařovaných kontaktů vytvářející záznam historie aktivit spojených se zákazníkem. Architektonicky je postavena otevřeně s možností propojení s dalšími programy, především skupinou kancelářských nástrojů. Výhodou je snadnost obsluhy a údržby. Jsou vhodné především pro malé a střední organizace.
Komplexní CRM e-systémy	Siebel Marketing Manager	Komplexní informační systém zahrnující moduly zaměřené na marketing, služby, správu obchodních partnerů, správu zaměstnanců a správu analytických a výrobních procesů. Architektonicky jde o velmi otevřený systém postavený na www základě a plně podporující různé podoby elektronické komunikace a obchodování. Většinou bývají k dispozici samostatné verze pro různé typy podnikání (peněžní služby, B2B, obchod se spotřebním zbožím apod.). Pro optimální fungování ve firmě bývá systém upraven na míru

Zdroj: Chlebovský V. CRM: Od šanonu, pastelek a diáře k sofistikovanému e-systému, IT System, 3/ 2002

<sup>55</sup> Zdroj: Chlebovský V. CRM: Od šanonu, pastelek a diáře k sofistikovanému e-systému, IT System, 3/ 2002

### **3.2.2 Typy CRM**

Customer Relationship Management je komplexně pojatý přístup, který je však možné rozčlenit na tři složky – operativní, analytická a kooperativní.

#### **Operativní složka CRM**

Hlavním úkolem této složky je celková automatizace obchodních procesů podniku. Je zaměřena především na oblast marketingu a prodeje a jejími specializovanými nástroji jsou automatizace podnikového marketingu, automatizace zákaznického servisu a automatizace podpory prodeje. Aplikace podporující tyto nástroje jsou označovány jako Front – Office. Důležité je však také jejich propojení s Back – office, zabývajícími se řízením podnikových zdrojů.

Automatizace podnikového marketingu zajišťuje podniku informace o současných trendech v odvětví, sledovaná data o konkurenci a vytváří ucelený pohled na obchod podniku. Úkolem tohoto nástroje je budování strategie k podpoře marketingových aktivit.

Automatizace zákaznického servisu se věnuje procesům spojeným s poskytováním služeb zákazníkům, jakými jsou například reklamace a stížnosti.

Nástroj automatizace podpory prodeje je zaměřen na podnikové aktivity spojené s prodejem. Tato složka eviduje veškeré kontakty se zákazníkem, záměry jednání se zákazníky a jejich reakce. Existuje řada softwarových aplikací umožňujících tyto záznamy informací a možnost sdílení mezi jednotlivými odděleními podniku.

#### **Analytická složka CRM**

Tato část se zabývá analýzou získávaných dat o jednotlivých zákaznících a jejich využitím pro podnik. Jedná se o pozorování určitých trendů v chování zákazníků a odhalení přínosu zákazníka pro podnik. Tato činnost v dlouhodobějším měřítku výrazně determinuje budoucí úspěch podniku. Poznatky získávané analýzou dat dále ovlivňují prohlubování vztahu s jednotlivými zákazníky a mají vliv na vývoj nových produktů tak, aby odrážely identifikovaná přání zákazníků.

#### **Kooperativní složka CRM**

Úkolem kooperativní složky CRM je koordinace různých komunikačních kanálů v podniku s jeho zákazníky a zajištění včasné odezvy při vyřizování objednávek, dotazů či reklamací. Jako prostředek k tomu je nutné sdílení veškeré komunikace se zákazníky mezi

jednotlivými odděleními v podniku, jedná se především o obchodní oddělení, marketingové oddělení, oddělení technické podpory a další.

### 3.3 Strategie CRM v podniku

Zavedení přístupu CRM do podniku je spojeno s mnoha aktivitami, které samotné implementaci CRM předcházejí a naopak aktivitami, které jí dále provádějí. Zavedení CRM je součástí plánování na nejvyšší, strategické úrovni. Základem je stanovení požadavků na systém, na základě obchodních cílů, kterých chce společnost dosáhnout. Strategie CRM se také především odvíjí od charakteru podniku a odvětví, ve kterém se pohybuje. Se systémem CRM je nutné pracovat řízeně a s obeznámením všech zaměstnanců, kteří se na jeho chodu podílejí. „Pouze kombinací rozsáhlých kompetencí v oblasti vývoje a aplikací pro kvalifikaci personálu, využití technologií a organizace obchodních procesů může přinést požadované efekty ve formě komplexní podnikové strategie.“<sup>56</sup>

Dělení strategií CRM je možné z hlediska přizpůsobení provést takto:<sup>57</sup>

- strategie sponky (sepnutí) – spočívá v adaptaci zákazníka na procesy podniku,
- strategie zdrhovadla (propojení) – v tomto případě přizpůsobuje své procesy zákazník i firma tak, aby do sebe zapadly. Tato strategie je dlouhodobým procesem spolupráce mezi firmou a zákazníkem, v jehož rámci jsou aktivity obou partnerů analyzovány se snahou o vyloučení nepotřebných procesů, přizpůsobování se a neustálému zlepšování,
- strategie suchého zipu (přimknutí) – tento způsob klade nejmenší nároky na zákazníka, jeho procesům jsou přizpůsobeny aktivity podniku.

---

<sup>56</sup> Zdroj: Wessling, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada Publishing. 2003, str. 70

<sup>57</sup> Zdroj: Storback, K., Lehtinen, J., Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 102

## **4. Charakteristika společnosti KRPA FORM, a.s.**

### **4.1 Historie výroby papíru v Dolní Branné**

Papírna v Dolní Branné vznikla po roce 1885 na pozemku tehdy vyhořelého mlýna a je spojena se jménem Ignáce Dixy, který papírnu vybudoval a byla dále spravována jeho potomky až do roku 1945. Papírna byla značně zmodernizována v letech 1904 – 1906 zakoupením dvou papírenských strojů, instalací řezačky, razícího kalandru a převinovačky. Tím výrazně stoupla nabídka papírny a tehdejší výrobní sortiment byl tvořen jemnými kartony, papírem konceptním a psacím, papírem pro jízdničky a toaletním papírem.

Po roce 1948 byl podnik v Dolní Branné začleněn do národního podniku Krkonošské papírny a značně zmodernizován, mimo jiné, byly parní stroje nahrazeny elektrickým pohonem.

Další významnou modernizací prošel závod v Dolní Branné v roce 1989, kdy byl nově vybaven dvěma papírenskými stroji a dvěma holandry. Díky těmto úpravám bylo v této době možné v podniku vyrábět průklepový papír, hedvábný balicí, speciální nekorozivní, papír pro nekonečné tiskopisy, speciální papír pro vícebarevný tisk Marioni, barevný a bílý papír pro výrobu umělých květin, podkladový papír pro výrobu PVC a vysoce savý dielektrický papír.

Po privatizaci Krkonošských papíren v roce 1992 byl závod v Dolní Branné přebudován na výhradně zpracovatelský, s moderními možnostmi finálního zpracování. Hlavním vyráběným produktem se staly nekonečné jedno i vícevrstevné tiskopisy pro výpočetní techniku, v provedení s potiskem i bez. Tyto tiskopisy byly a stále jsou prodávány pod značkou KRPA FORM. V roce 1994 bylo vytvořeno pracoviště pro grafickou přípravu a závod v Dolní Branné se stal soběstačným v celém procesu výroby potištěných tiskopisů. V roce 2000 byly zakoupeny tři výkonné rotační tiskové stroje, čímž se výrazně zvýšila nabídka podniku. V dalších letech byly investice směřovány do zařízení pro finální zpracování tiskopisů.

V současné době spadá provoz v Dolní Branné do aktivit společnosti KRPA FORM, a.s.

### **4.2 Poslání společnosti KRPA FORM, a.s.**

Poslání společnosti KRPA FORM koresponduje s představou o zaměření a významu podnikatelských činností celého holdingu KRPA. Aktivity společnosti jsou zaměřeny na

vývoj, výrobu, zpracování a distribuci papírenských výrobků. Podnik se věnuje poskytování kompletních služeb pro školy, tiskárny a kanceláře.

Obraz společnosti s výhledem do budoucnosti se opírá o úspěšně zvládnutou restrukturalizaci podniku po roce 1989, kdy bylo nezbytné provést změny v organizační struktuře, procesní oblasti, systému řízení a struktuře výroby. Tento fakt je možné dokumentovat například tímto komunikačním sdělením: „Bez sentimentu jsme pohlédli na svou minulost a odstříhli se od všeho, co postrádalo styl a smysl.“<sup>58</sup>

Dalším pilířem existence společnosti je dlouholetá tradice výroby a zpracování papíru, sahající až do roku 1835. Výrobky podniku jsou prezentovány jako výsledek spojení tradice, moderních technologií a dovedností pracovníků. To lze doložit tímto sloganem: „Zhodnotili jsme své tradice a zkušenosti, navázali na výrobní fortel a zkušenosti našich předchůdců a postavili nové cesty ke splnění Vašich představ a požadavků.“<sup>59</sup>

Poslání a směr současného podniku je dán těmito hodnotami:<sup>60</sup>

- kvalita výrobků,
- otevřenost garancí,
- permanentní inovace,
- odpovědnost k zaměstnancům a společnosti,
- odpovědnost k přírodě.

### **Kvalita výrobků**

Výrobky společnosti podléhají certifikátu ISO 9001: 2008 a jejich kvalita je soustavně zlepšována. Parametry prodávaných výrobků jsou garantovány dle dohodnutých referencí, technických hodnot a stanovených norem. Kvalita výrobků je uváděna do souladu s cenou a obchodními podmínkami. V případě nedodržení kvality výrobku je prioritou rychlé vyřízení případné reklamace.

### **Otevřenost garancí**

Tato hodnota je snahou o transparentní obchodní politiku. Společnost v jejím rámci otevřeně prezentuje garance poskytované zákazníkům a reaguje na obdržené podmínky. V obchodní spolupráci jsou vytvářeny kategorie cenových a ostatních obchodních podmínek.

---

<sup>58</sup> Zdroj: Hodnoty, garance a příležitosti, nové poselství. Hostinné: Krkonošské papírny, a.s., 2007str. 2

<sup>59</sup> Zdroj: Hodnoty, garance a příležitosti, nové poselství. Hostinné: Krkonošské papírny, a.s., 2007, str. 3

<sup>60</sup> Zdroj: Webové stránky KRPA Holding, URL: [www.krpa.cz](http://www.krpa.cz)

Zároveň existuje snaha eliminovat konflikty ve vlastní distribuční síti a garance ochrany klientů smluvních partnerů společnosti.

### **Permanentní inovace**

Snaha aktivně pracovat s náměty zákazníků na rozšíření nabídky výrobků a služeb. Na základě sledování životních cyklů nabízených výrobků a námětů zákazníků je průběžně doplňována katalogová nabídka a rozšiřován sortiment zákazkových produktů. Součástí inovační politiky jsou investice do moderních výrobních zařízení a vývoje nových výrobků.

### **Odpovědnost k zaměstancům a společnosti**

Snahou podniku je péče o zaměstnance a trvalý profesní růst a rozvoj jednotlivých pracovníků. S tím souvisí také zajištění kvalitních pracovních podmínek.

Podnik cítí také odpovědnost ke společnosti a regionu, ve kterém patří k nejvýznamnějším firmám. Cílem je podpora vzdělanosti v regionu, sportovních a kulturních aktivit.

### **Odpovědnost k přírodě**

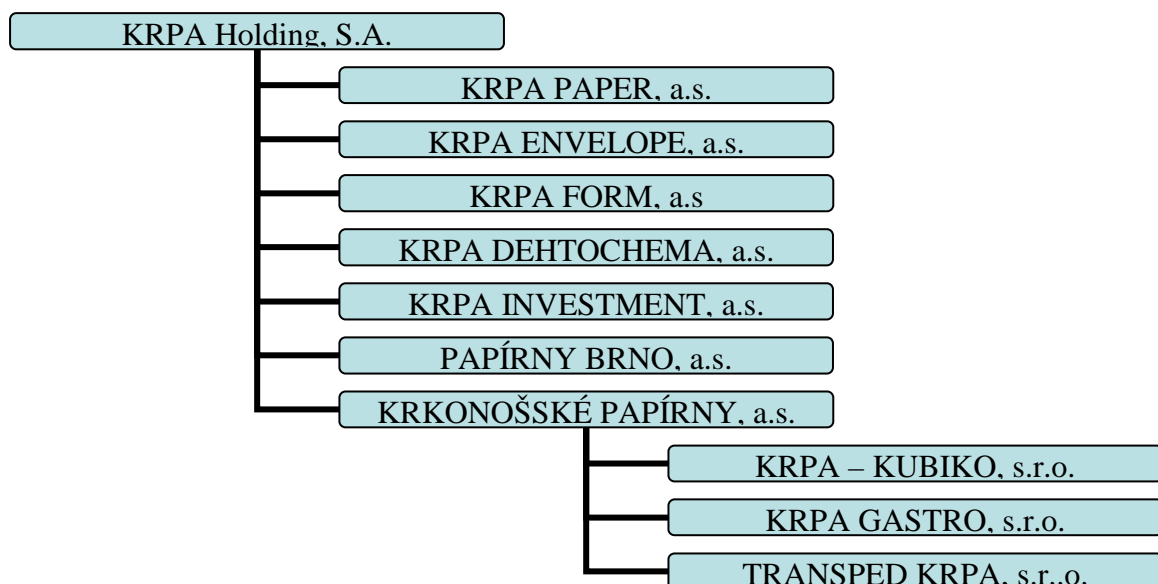
Cílem v této oblasti je přistupovat odpovědně k ochraně vod, ovzduší, splňovat všechna zákonná pravidla pro zacházení s chemickými látkami a přípravky a odpady. Podnik v současné době splňuje všechna kritéria Evropské unie v oblasti životního prostředí a cílem je dále investovat do ekologických opatření.

## **4.3 Základní informace o společnosti**

KRPA FORM, a.s. patří mezi několik dceřinných společností KRPA Holding, S.A. Společnost vznikla zápisem do Obchodního rejstříku 1. května 2008. KRPA FORM, a.s. vznikla jako jedna z nástupnických společností v důsledku rozdělení odštěpením společnosti Krkonošské papírny, a.s. Na nově vzniklý podnik přešla část jmění a aktivit Krkonošských papíren, a.s. Do roku 2008 byly výrobní a obchodní aktivity KRPA FORM sdruženy v bývalém Závodu 2 – zpracování.

Sídlem společnosti KRPA FORM je obec Dolní Branná, kde se nachází vedení, kancelářské prostory a převážná část výroby. Další výrobní provoz se nalézá v Hostinném.

Identifikace společnosti KRPA FORM v organizační struktuře holdingu je znázorněna obrázkem 7. Dělení holdingu na několik dceřinných společností odpovídá jednotlivým výrobním aktivitám, které jsou předmětem jeho činnosti.



**Obrázek 7** Struktura KRPA Holding, S.A.<sup>61</sup>

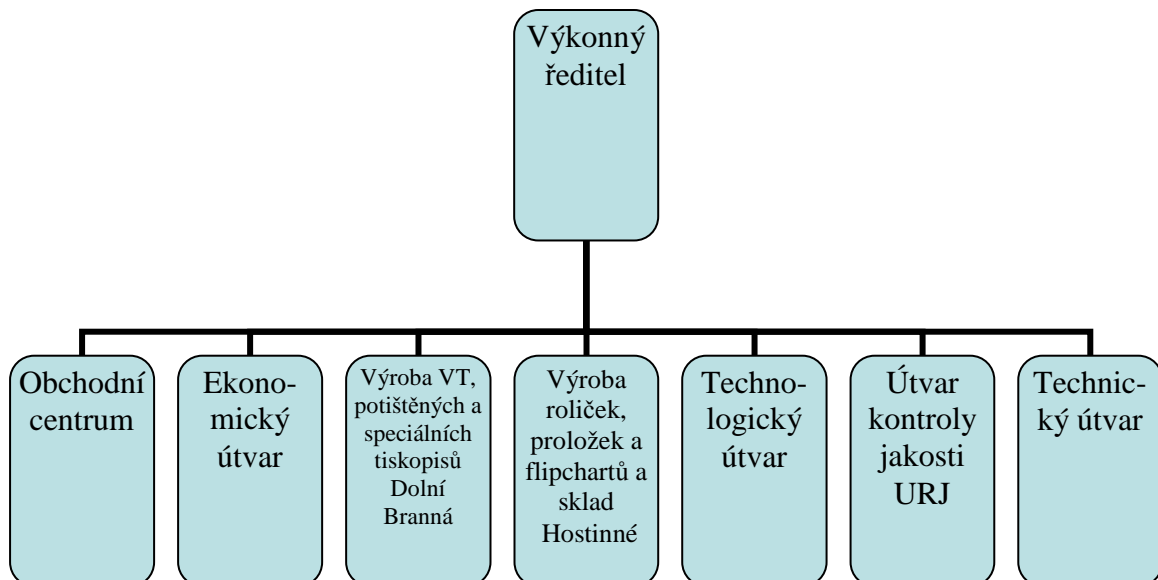
Dle informací z Obchodního rejstříku jsou předmětem činnosti KRPA FORM, a.s. tyto aktivity:<sup>62</sup>

- výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů,
- vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- velkoobchod a maloobchod,
- skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě,
- příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce
- reklamní činnosti, marketing a mediální zastoupení.
- a jiné, méně významné činnosti.

<sup>61</sup> Zdroj: Webové stránky společnosti KRPA FORM, URL: [www.krpaform.cz](http://www.krpaform.cz)

<sup>62</sup> Zdroj: Obchodní rejstřík ČR, URL: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Organizační struktura společnosti je tvořena výkonným ředitelem a pod jeho pravomoc spadajícími několika útvary. Výkonný ředitel je dále odpovědný tříčlennému představenstvu společnosti. Organizační strukturu KRPA FORM popisuje následující obrázek.



**Obrázek 8 Grafické znázornění základní org. struktury KRPA FORM, a.s.<sup>63</sup>**

Ve společnosti je v současné době zaměstnáno 89 pracovníků, většina z nich ve výrobě. Tržby za prodej zboží dosáhly v posledním zdaňovacím období výše 233,5 mil. Kč a podnik hospodařil s konečným čistým ziskem 12,9 mil. Kč. KRPA FORM, stejně jako všechny společnosti holdingu KRPA, pracuje v certifikovaném systému jakosti dle normy ISO 9001: 2008.

<sup>63</sup> Zdroj: Výroční zpráva KRPA FORM, a.s. 2008. Dolní Branná: KRPA FORM, a.s., 2009

## **5. Analýza prostředí společnosti**

V rámci analýzy prostředí je popsáno makrookolí a mikrookolí společnosti KRPA FORM, a.s. K popisu makrookolí podniku je využita PEST analýza. Mikrookolí je popsáno pomocí analýzy odvětví a Porterova modelu konkurenčních sil.

### **5.1 Analýza makrookolí**

#### ***5.1.1 PEST analýza***

**P** - Politická situace v České republice není v současné době příliš přehledná. Tento fakt může vzbuzovat nejistotu u investorů a může mít také vliv na přijímání důležitých rozhodnutí ve vedení stávajících subjektů podnikajících v ČR. V současné době neexistuje politická síla a shoda k provádění nezbytných reforem k dlouhodobé stabilizaci veřejných financí. K těmto nezbytným krokům patří reforma státní správy, školství, zdravotnictví či důchodové oblasti. S významným vlivem nynější světové hospodářské krize pak tento fakt způsobuje rostoucí schodek státního rozpočtu a neustále narůstající výši státního dluhu. To může mít v budoucnu za následek úpravu legislativy s cílem zvýšit daňové příjmy státu, včetně zvýšení sazby korporátní daně.

K důležitým vlivům působícím na podniky v České republice patří politická diskuze o vstupu do eurozóny a zavedení měny euro. Nestanovený termín přijetí eura je dalším prvkem nejistoty pro české podnikatelské prostředí. Česká republika v současné době nespĺňuje maastrichtská konvergenční kritéria a za nejbližší termín přijetí eura je řadou ekonomů označován rok 2016. Pro český papírenský průmysl, většinou orientovaný na export, je přijetí eura velmi důležitým faktorem.

Pro dané odvětví budou v následujících letech důležité návrhy v oblasti energetických zdrojů a systémové změny, aby se zamezilo neefektivnímu zvyšování nákladů podniků. Jde především o ohrožení dostupnosti nezbytné suroviny – dřeva, způsobené možným odlivem do výroby energie z obnovitelných zdrojů.

Dalším významným politickým faktorem jsou neustále zpřísňující se předpisy a limity v oblasti životního prostředí. Jedná se jak o jednotnou politiku Evropské unie v této oblasti, tak respektování právních předpisů vydaných českým státem.

Značný vliv mají také zákony a směrnice o integrované prevenci a omezování znečištění (IPPC). Cílem těchto procesů je přimět podniky k využívání nejlepších dostupných technik výroby a provozu a plnění přísných limitů.

**E** – Hlavní makroekonomické ukazatele českého hospodářství, ovlivňující činnost společnosti, jsou znázorněny následující tabulkou.

**Tabulka 5 Základní makroekonomické ukazatele ČR**

Ukazatel	Měřicí jednotka	2006	2007	2008	Poslední aktuální data 2009
HDP	mld. Kč	3 222,4	3 535,5	3 689,0	-
Růst HDP	%	6,8	6,1	2,5	- 4,2
Inflace	%	2,5	2,8	6,3	1
Nezaměstnanost	%	8,1	6,6	5,4	6,8
Běžný účet platební bilance	mld. Kč	- 77,2	- 113,1	- 113,9	2Q: 8,1
3M PRIBOR	%	2,3	3,1	4,0	3Q: 2,0
CZK/ EUR	průměr	28,3	27,8	25,0	3Q: 25,6
CZK/ USD	průměr	22,6	20,3	16,8	3Q: 18,0

Zdroj: Webové stránky Českého statistického úřadu, URL: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

Česká ekonomika se v současné době nachází v období recese, což je charakteristické zápornou mírou růstu HDP a slabší agregátní poptávkou. Aktuálně však průmyslová výroba zaznamenává meziroční růst a dochází k pozvolnému ožívání ekonomické situace.

Současná nízká úroveň inflace by mohla mít pozitivní vliv na cenu výrobních vstupů podniku.

Významným ekonomickým faktorem pro české podniky je proměnlivost kurzu koruny k euru. V případě výraznějšího posilování kurzu koruny má tento fakt negativní vliv na exportně orientované podniky. Podnik musí pro zahraniční zákazníky udržovat svou cenu vyjádřenou v eurech a tím dochází k poklesu tržeb, vyjadřovaných v českých korunách. Výše těchto tržeb má vliv na celkovou ekonomickou situaci podniku a ovlivňuje tak i jeho počínání na domácím trhu.

Významným ekonomickým faktorem ovlivňujícím papírenský podnik je dále cena energií. Toto odvětví je charakteristické velmi vysokou energetickou náročností a rostoucí ceny by mohly výrazně zatížit náklady společnosti.

Pro podnik KRPA FORM by měla pozitivní vliv stabilizace kurzu české koruny k euru, snížení úrokových sazeb pro levnější získávání cizích zdrojů, větší státní a bankovní podpora exportu a kroky k omezení růstu cen energií.

**S** – Z hlediska sociálních faktorů mohou být odvětví, která jsou svojí výrobou šetrná k životnímu prostředí do budoucích let perspektivní.

Nezaměstnanost v Královehradeckém kraji dosahuje k 31. 1. 2010 výše 8,6%. Okres Trutnov, kde je sídlo a provoz společnosti KRPA FORM, patří k územím s největší nezaměstnaností v daném kraji. Konkrétně to znamená 14 uchazečů na jedno pracovní místo. Pokud je počet uchazečů o práci velký, pro podnik to znamená vyšší pravděpodobnost nalezení vhodného kandidáta na případné pracovní místo. Většina pracovních míst ve společnosti je v oblasti výroby.

Ostatní sociální faktory, jakými jsou životní styl, struktura populace či úroveň vzdělání, nemají pro podnik z hlediska daného regionu příliš velkou důležitost.

**T** – Technologie využívané v českém papírenském průmyslu dosahují v porovnání s nejnávštějšími evropskými producenty papíru a papírenských výrobků průměrné úrovně. Existují zde mezery v technologiích pro výrobu produktů s vyšší přidanou hodnotou a dále poměrně nízká výrobní kapacita. Důvodem je velmi vysoká investiční náročnost tohoto odvětví, což je také spojeno s příslušnou vysokou úrovní rizika.

Kromě výrobních technologií je v tomto odvětví nutné také investovat do technologií spojených s ochranou životního prostředí. To je jednak dáno legislativou spojenou s životním prostředím a pak také společenskou odpovědností podniků s vyspělou kulturou. Příkladem v této oblasti mohou být biologické čističky odpadních vod.

## **5.2 Analýza mikrookolí**

### **5.2.1 Analýza odvětví**

Výrobní aktivity společnosti KRPA FORM zasahují do papírenského průmyslu, přesněji jsou řazeny do OKEČ 21 a dále také do oblasti polygrafického průmyslu, OKEČ 22.

#### **Analýza odvětví papíru a celulózy**

Průmysl papíru a celulózy patří k rozsahově menším průmyslovým odvětvím v České republice, řadí se však k významným průmyslovým oborům s dlouhodobou tradicí a potenciálem perspektivního zpracovatelského odvětví, využívajícího trvale obnovitelné zdroje. Těmito zdroji jsou dřevo a recyklovatelné suroviny. Papírenská výroba tvoří uzavřený cyklus, začínající těžkou obnovitelné suroviny – dřeva a pokračující výrobou vláknin, papírů, lepenek a z nich vyrobených produktů.

Charakteristickým rysem tohoto průmyslu je vysoká energetická a investiční náročnost výroby. Stále rostoucí ceny energií patří k největším hrozbám tohoto odvětví. Rozhodující vliv na ceny papírů a lepenek mají však ceny vláknitých surovin, především cena buničiny. Ta je velice proměnlivá, meziročně se může až dvojnásobně změnit.

Většina papírenských podniků v ČR je zprivatizována, často s účastí zahraničních papírenských společností. Poslední dekáda byla ve znamení větší integrace do nadnárodních celoevropských či globálních struktur. Tuzemské firmy mají sklon ke stále větší koncentraci výroby a opouštění okrajových výrobních aktivit. Český průmysl papíru a celulózy se podílí na evropské produkci přibližně 1%. K tomu je však nutno dodat, že tento trh zahrnuje Německo, Švédsko či Finsko, kde je papírenství národním průmyslem. Mezi největší podniky vyrábějící v ČR patří Biocel Paskov, MONDI Packaging Paper Štětí, Norske Skog Štětí, KRPA Holding a Jihočeské papírny Větrní.

Rozvoj průmyslu papíru a celulózy je v ČR podmíněn nákupem nových technologií a výrobních zařízení. Současná výrobní základna je poměrně zastaralá a výrobní kapacita je v porovnání s jinými evropskými státy poměrně nízká. Zároveň jsou zde mezery v sortimentu v řadě produktových skupin.

Výroba papíru a lepenek měla v posledních deseti letech v tuzemsku vzestupnou tendenci a nyní se pohybuje okolo 1 mil. tun vyrobených papírů a lepenek ročně. Téměř 80% z této výroby je určeno na export a pouze 20% produkce je prodáno na českém trhu. Produkce papírenských výrobků v současné době stagnuje, v roce 2008 dosáhla množství 528 tis. tun. Tuzemská produkce se vyznačuje méně výhodnou skladbou sortimentu, které obsahuje menší množství produkovaných papírů s vyšší přidanou hodnotou.

Tuzemská spotřeba papíru a papírenských výrobků vykazuje již několik let vzestupný trend, který by měl díky stále relativně nižší spotřebě papíru a papírenských výrobků na obyvatele nadále pokračovat. V současné době se tuzemská spotřeba papíru a lepenek pohybuje okolo 1,5 mil. tun ročně a téměř 90% z této částky je pokryto importem. Spotřeba papírenských výrobků v ČR dosáhla v roce 2008 množství 561 tis. tun.

Skladba vyráběného papíru se v České republice výrazně liší od zemí Konfederace evropských papírenských průmyslů (CEPI). V těchto státech tvoří z vyrobených produktů 50% papíry grafické, 40% obalové papíry a 10% papíry hygienické. V ČR jsou vyráběny především balicí a obalové papíry, v poměru 74%. Zbylou část tvoří 24% grafické papíry a 2% papíry hygienické. Tyto nerovnosti ve výrobě jsou vyrovnávány dovozem.

## **Analýza polygrafického průmyslu**

Polygrafická výroba se zabývá tiskem textových a grafických předloh. Do této výroby patří zhotovování tiskových forem, produkční tisk na tiskových strojích, dokončovací výroba a další odborné činnosti. Jedná se o vyspělé, dynamicky se rozvíjející odvětví, které klade důraz na úroveň technologií a kvalifikovaný personál.

Tržby podniků v odvětví OKEČ 22 dosáhly za rok 2008 výše 45 982 mil. Kč. Toto číslo vykazuje meziroční pokles o 1,2%. Tento pokles je nižší, než je průměr českého zpracovatelského průmyslu, který činí 2,1%. Z dosažených tržeb tvoří 48,79 % tisk, 46,25 vydavatelství a 4,96% rozmnožování nosičů.

Základní surovinou polygrafického odvětví je papír. Na potřebách polygrafických podniků se však rozhodující mírou podílí dovoz, protože některé druhy papírů se v ČR nevyrobí (např. novinový papír či křídový papír) a jiné je možné získat pouze v omezeném množství.

Následující tabulka shrnuje výsledky výzkumu 201 podniků z oboru tisku. První sloupec rozděluje tyto podniky z hlediska převažující výroby. Druhý sloupec znázorňuje složení tržeb z prodeje výrobků a služeb.

**Tabulka 6 Členění oboru polygrafie a tržeb**

	Podíl podle počtu subjektů	Podíl podle tržeb
Tisk ostatní, jinde neuvedený	60,67 %	65,92 %
Vázání knih a konečné zpracování	11,22 %	6,60 %
Příprava tisku	8,47 %	4,59 %
Ostatní činnosti související s tiskem	8,87 %	5,89 %
Nespecifikovaný tisk a činnosti související	8,87 %	5,03 %
Tisk novin	1,89 %	11,97 %

Zdroj: Webové stránky časopisu Svět tisku, URL: [www.svettisku.cz](http://www.svettisku.cz)

Z hlediska velikosti podniků mají v odvětví největší vliv podniky s 50 – 249 zaměstnanci, vytvářející 27 % tržeb. Organizace s 250 – 999 zaměstnanci tvoří 21,4 % tržeb odvětví, na podniky s více jak 1000 zaměstnanců připadá 7,5% tržeb a zbývajících 44 % tržeb v odvětví je generováno mikropodniky a malými podniky s 1 – 49 zaměstnanci.

Prognózy do dalšího období předpokládají snížení spotřeby a tedy i celkové produkce související s přetrvávající krizí a snížením prostředků na reklamu a inzerci všech zákazníků.

## 5.2.2 Porterova analýza konkurenčních sil

Analýza zahrnuje konkurenty v odvětví, potenciální nové konkurenty, substituty, dodavatele klíčových vstupů a kupující.

### Konkurenti v odvětví

Odvětví polygrafického a papír zpracovávajícího průmyslu je charakteristické obrovskou konkurencí a velkým převisem nabídky nad poptávkou. Struktura firem, které tvoří toto prostředí je velmi pestrá. Vzhledem k jejich počtu je tendence ke skrytým kartelovým dohodám velmi nepravděpodobná a neproveditelná.

V následující tabulce jsou vymezeni konkurenti společnosti KRPA FORM v oblasti polygrafického průmyslu a výroby papírenských výrobků. Analýza konkurence je provedena z pohledu dosažených ročních tržeb, dále nabízených produktů a technologických možností. Výběr kritérií byl proveden s ohledem na možnosti konkurentů v oblasti zakázkové výroby, která je nosnou produkcí společnosti KRPA FORM a podnik se bude pravděpodobně na tuto výrobu v budoucnu ještě více orientovat.

### Tabulka 7 Konkurenti v odvětví

OTK Group – Obchodní tiskárny
<b>Tržby za rok 2008:</b> 1 004 mil. Kč
<b>Produkty:</b> flexibilní obaly, grafické etikety, samolepící etikety, tiskopisy, lehká kartonáž, merkantilní tiskoviny.
<b>Technologie:</b> Press – flexotisk, hlubotisk, ofset, knihtisk, digit. tisk. Prepress – mísírna barev, DTP, CTP, rytí válců, laboratoř. Postpress – kašírování, protlačování a řezání, ražba, sleeve, lepení, ražba.
Tiskárna CICERO, spol. s.r.o
<b>Tržby za rok 2006:</b> 146,8 mil. Kč
<b>Produkty:</b> Čisté tiskopisy, potištěné tiskopisy, potištěné archy, potištěné role, číslované tiskopisy, lepené tiskopisy, lepené bloky atd.
<b>Technologie:</b> tiskový stroj se 3 tiskovými agregáty pro zpracování papíru z kotoučů; rotační tiskový stroj; 4 ofsetové tiskové agregáty s variabilními perforacemi; dvoubarevný stroj Polly; 2 dvoubarevné stroje Ryobi; stroj na čisté tiskopisy; procesor Magnum; snášecí a lepící stroj a další.
TYPOS, tiskařské závody, s.r.o
<b>Tržby za rok 2008:</b> 1 034 mil. Kč
<b>Produkty:</b> Čtyřbarevný ofsetový tisk všech druhů reklamních, propagačních a společenských tiskovin, lakování tiskovým nebo disperzním lakem, laminace, kompletní knihařské zpracování, tisk pro výrobu poštovních obálek, tiskopisy pro personalizaci, poštovní poukázky, tiskopisy pro speciální dokončující zpracování.
<b>Technologie:</b> digitální černobílý tisk publikací na kotoučový papír; digitální jednobarevný tisk na archový papír; digitální plnobarevný tisk na archový papír; rotační ofsetový tisk; velkoplošný ofsetový tisk; archový ofsetový tisk.

OPTYS, spol. s.r.o
<b>Tržby za rok 2008:</b> 350 mil. Kč
<b>Produkty:</b> firemní a marketingové tiskopisy, tiskopisy s integrovanou kartou, diskretní obálky, smlouvy pro pojištění a spoření, potisk dopisních obálek, tiskopisy v nekonečném provedení, tiskopisy v blocích, poštovní poukázky atd.
<b>Technologie:</b> ofsetový a digitální tisk.
Martin Peroutka, polygrafická výroba
<b>Tržby:</b> nezveřejněno
<b>Produkty:</b> samolepící etikety, nelepící etikety, wrap a shrink sleeves, flexibilní obalové materiály, vinutá kartonáž, víčka, tiskopisy.
<b>Technologie:</b> flexotisk; rotační sítotisk; ofsetový tisk; digitální tisk
System Print Drescher, spol. s.r.o
<b>Tržby:</b> nezveřejněno
<b>Produkty:</b> volné listy, roličky, snap – out, role, lepené složky diskretní obálky, papírové formuláře mailing, ostatní služby.
<b>Technologie:</b> několik rotačních strojů pro ofsetový, plnobarevný tisk; digitální tisk na strojích OCE.

Zdroj: Zpracováno autorem

### Potenciální noví konkurenti

Noví konkurenti pro polygrafický a papír zpracovávající průmysl pocházejí většinou z úplně odlišného prostředí. Jedná se většinou o firmy, které nahrazují papír jako médium komunikace – B2B aplikace, ERP systémy, elektronický direkt mailing atd.

Polygrafický a papír zpracující průmysl je odvětví, ve kterém (podle informace odborných oborových periodika a marketingových analýz) dlouhodobě převažuje nabídka nad poptávkou. V odvětví je obrovská konkurence a působí velké množství firem různé velikosti a zaměření. Překážkou pro vstup nového subjektu je zejména vysoká investiční náročnost a absence dostatečného know-how. Pořízení výrobního zařízení s dostatečnou kapacitou je investičně velmi náročné – u tiskových strojů nebo strojů na zpracování papíru se tato investice pohybuje v řádu několika milionů nebo desítek milionů korun.

Know - how je jednou z nejdůležitějších věcí v polygrafickém průmyslu. Je podmíněno kvalitním výrobním zařízením a zároveň propracovanou předtiskovou přípravou. Realizace zakázky přesně podle představ a požadavků zákazníka v krátkém časovém termínu vyžaduje od obsluhy tiskového zařízení vysoké schopnosti a značné zkušenosti. V této souvislosti je klíčová personální politika společnosti.

Přístup k distribučním kanálům – je obtížný. Vzhledem k tomu, že je důležité přesně plnit požadavky zákazníka, není v polygrafickém průmyslu bez zkušeností jednoduché nahradit stávajícího dodavatele.

## **Dodavatelé klíčových vstupů**

Spolupráce s dodavateli představuje velmi důležitý prvek při snižování nákladů a tím i zvyšování konkurenceschopnosti. Je však nutné uvést, že v oblasti dodávek základních surovin pro polygrafii a výrobu papírenských produktů je situace poměrně dobrá – existuje velké množství dodavatelů s rozsáhlou nabídkou, kteří si vzájemně konkurují. Firma tak má možnost využít mnoho na sobě nezávislých zdrojů. Základní oblasti – tedy papír, barvy a jiná užitá chemie, náhradní díly a servisní služby pro výrobní zařízení – nejsou závislé na jednom nebo omezeném počtu dodavatelů.

## **Substituty**

V této oblasti lze vysledovat tři významné tendence, kdy dochází k substituci papírenských a polygrafických výrobků:

- od náročnějšího k levnějšímu – potištěné výrobky jsou nahrazovány standardními výrobky bez potisku. Týká se to zejména oblasti obchodních tiskovin. Např. potištěné formuláře pro faktury a dodací listy s logem firmy jsou nahrazeny čistě bílým papírem formátu A4,
- od velkonákladového tisku k malým nákladům – tradiční metoda ofsetového tisku je nahrazována různými malonákladovými technologiemi, které sice nejsou tak kvalitní, ale lze je zabudovat do kancelářských zařízení (inkoustový a laserový digitální tisk). Z obecného hlediska sice zákazník neušetří náklady, ale zajištění tiskoviny je pro něj méně náročné. Předtištěné hlavičkové papíry jsou nahrazeny výtiskem z malé barevné laserové tiskárny,
- pryč od papíru – tradiční obchodní tiskoviny na papírovém médiu jsou nahrazeny CD nebo PDF. Letáky a katalogy jsou nahrazeny daty na CD nebo rozesláním nabídek pomocí emailu.

## **Kupující**

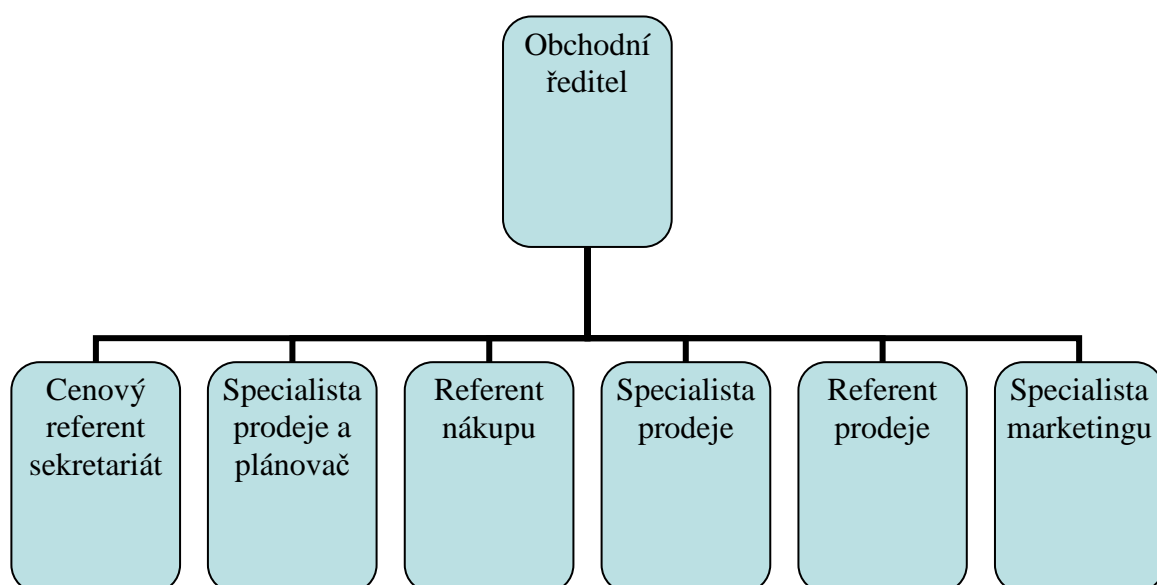
Kupujícími jsou jak přímí malí a velcí spotřebitelé, tak malo a velkoobchodní prodejci. Kupující využívají veškerých prostředků, které by jim zajistily výhodnější podmínky. Jedná se zejména o nákupní aliance, výběrová řízení a e - aukce.

## 6. Marketingová situační analýza společnosti KRPA FORM, a.s.

### 6.1 Organizace marketingových aktivit ve společnosti

V organizační struktuře společnosti KRPA FORM není vytvořeno samostatné oddělení marketingu. Marketingové aktivity jsou společně s cenovou tvorbou a prodejními činnostmi začleněny do útvaru obchodního centra. Toto centrum, jak již bylo znázorněno obr. 9, spadá do pravomocí výkonného ředitele společnosti.

Strukturu obchodního centra znázorňuje následující obrázek. V jeho čele stojí obchodní ředitel, kterému podléhá několik pracovníků.



Obrázek 9 Struktura obchodního centra společnosti<sup>64</sup>

V rámci obchodního centra jsou marketingové činnosti rozloženy na několik pracovníků. Hlavní část těchto činností je náplní práce specialisty marketingu. Jedná se především o reklamu a podporu prodeje. Dále je marketing společnosti v menší míře také zajišťován specialisty prodeje a referenty prodeje. Směřování marketingových aktivit společnosti také významně ovlivňuje obchodní ředitel.

Mezi hlavní marketingové činnosti, zajišťované specialistou marketingu patří:<sup>65</sup>

- propagace, reklama formou:
  - prospektů, katalogů výrobků, včetně grafických návrhů,
  - inzerce v odborných periodikách,

<sup>64</sup> Zdroj: Interní materiály podniku

<sup>65</sup> Zdroj: Organizační postup výkonného ředitele č. 27, 2007, str. 3

- reklamních předmětů.

- výstavy a veletrhy, skupinová setkání se zákazníky, zajišťuje účast na výstavách a veletrzích, je zodpovědný za provoz výstavního stánku a za komunikaci s pořadatelem výstav,
- vlastní marketingové akce - naplánování a podpora vlastních marketingových akcí na podporu prodeje výrobků ve spolupráci s pracovníky obchodního oddělení,
- marketingové akce zákazníků - podpora pro zákaznické marketingové prodejní akce, zejména kontrola aktuálnosti sortimentu a příslušné dokumentace, foto, technické parametry, atd.,
- školení, prezentace výrobků - zajišťuje školení o novinkách a prezentace výrobků, a to především u zákazníků na základě jejich požadavků,
- manuály výrobků - spravuje a udržuje aktuálnost výrobků,
- marketingový průzkum - provádí marketingový průzkum a sledování vývoje na trhu v dané komoditě.

Obchodního ředitele se marketingové aktivity týkají především z pohledu organizování a plánování těchto prací. Dle předpisů podniku se konkrétně jedná o navrhování a zajišťování:<sup>66</sup>

- činnosti marketingových pracovníků,
- rozpočtů marketingových akcí, inzercí a propagací,
- grafických návrhů propagačních materiálů, inzerátů a reklamních předmětů.

Výkonnému řediteli společnosti je přidělena schvalovací pravomoc nad různými činnostmi marketingu. Do těch patří schvalování rozpočtů marketingových akcí a návrhů propagačních materiálů.<sup>67</sup>

## **6.2 Zákazníci společnosti a finanční vyjádření jednotlivých segmentů**

Okruh zákazníků společnosti KRPA FORM je tvořen těmito skupinami:

- přímí velcí spotřebitelé (výrobní a nevýrobní spotřeba) – do této skupiny jsou řazeny průmyslové podniky, finanční instituce, státní správa, telekomunikace, mailingové

---

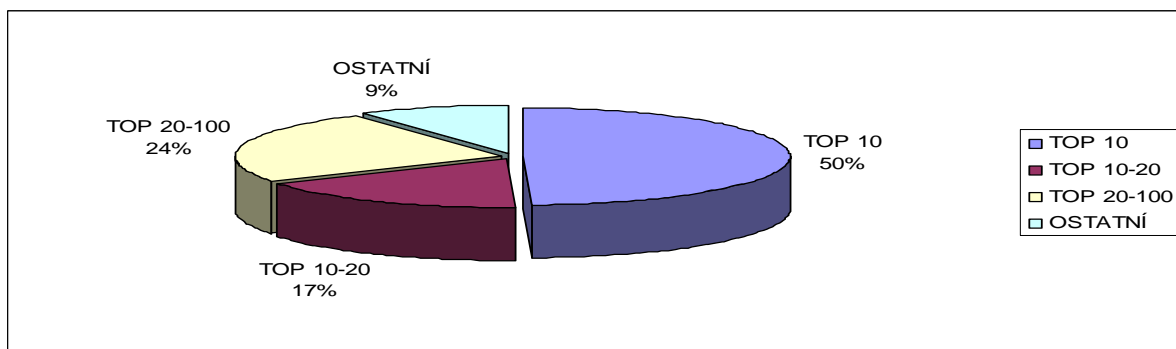
<sup>66</sup> Zdroj: Organizační postup výkonného ředitele č. 27. Hostinné, 2007, str. 4

<sup>67</sup> Zdroj: Organizační postup výkonného ředitele č. 27. Hostinné, 2007, str. 3

firmy, reklamní agentury, oblužné organizace velkých spotřebitelů, především bank a pojišťoven a další,

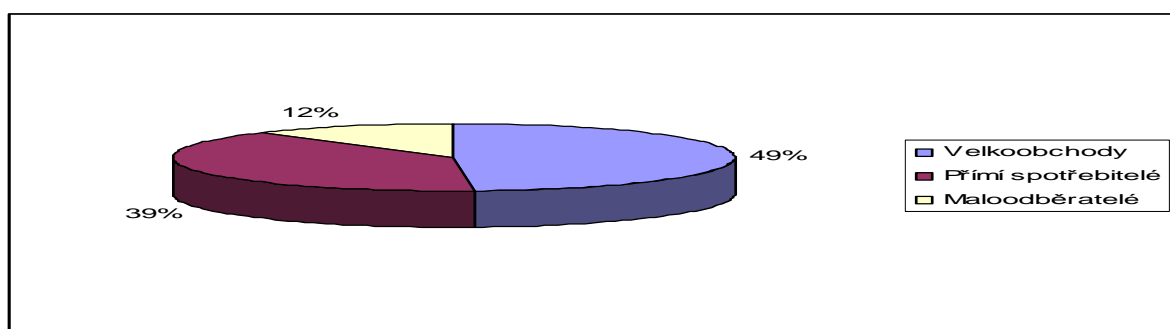
- distributoři – zákazníci z řad velkoobchodů a maloobchodů,
- obchodní řetězce – maloobchodní distribuční sítě,
- vybraní maloobdberatelé,
- kooperace v rámci holdingu KRPA – v tuzemském i exportním prodeji.

Zákazníci jsou společností řazeni do určitých kategorií podle objemu jejich nákupu, platební morálky a ochoty podílet se na vyšší formě spolupráce. S tím souvisí také vyhodnocování přínosů zákazníka pro podnik. Následující graf znázorňuje podíl vybraných skupin zákazníků na celkových tržbách. Z daných čísel je patrná snaha společnosti o budování dlouhodobých vztahů se svými odběrateli, kdy skupina deseti nejlepších zákazníků generuje 50% tržeb podniku.



**Graf 1 Segmenty zákazníků - podíl na tržbách<sup>68</sup>**

Celkové tržby společnosti dosáhly v roce 2009 výše 233,5 milionu korun. Graf 2 zobrazuje podíl jednotlivých segmentů – velkoobchodů, přímých spotřebitelů a maloobdberatelů na těchto tržnách. Největší tržní segment představují velkoobchody, které také zaznamenaly meziročně 4% růstu.



**Graf 2 Podíl jednotlivých segmentů na tržbách<sup>69</sup>**

<sup>68</sup> Zdroj: Interní materiály podniku

<sup>69</sup> Zdroj: Na základě interních materiálů podniku zpracováno autorem

## 6.3 SWOT analýza

Silné a slabé stránky společnosti jsou shrnuty v následující tabulce.

**Tabulka 8 Silné a slabé stránky společnosti KRPA FORM**

Oblast	Silné stránky	Slabé stránky
Výrobky	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kvalita a širší sortimentu nepotištěných tiskopisů</li> <li>➤ podíl na trhu nepotištěných a zakázkových tiskopisů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ omezené výrobní možnosti v oblasti zakázkové výroby</li> </ul>
Prodej, marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dobře vybudovaná prodejní síť v oblasti standardní i zakázkové produkce</li> <li>➤ znalost konkurence</li> <li>➤ dobré jméno a značka tiskopisů KRPA FORM</li> <li>➤ každoroční účast na veletrzích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ menší důraz na reklamu</li> <li>➤ významný pokles poptávky nepotištěných tiskopisů</li> <li>➤ průzkum potřeb zákazníků</li> </ul>
Efektivita, náklady	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ využití výrobních kapacit</li> <li>➤ zásoby</li> <li>➤ metody financování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ velikost nákladů</li> </ul>
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ využití stávajících technologií</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ úroveň technologie zakázkových tiskopisů</li> </ul>
Výzkum a vývoj		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ intenzita</li> <li>➤ inovační cyklus</li> </ul>
Nákup, logistika a skladování		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pořizovací ceny</li> </ul>
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kvalifikace</li> </ul>	

Zdroj: Na základě interních materiálů podniku zpracováno autorem

V následující tabulce jsou identifikovány příležitosti a hrozby podniku KRPA FORM.

**Tabulka 9 Příležitosti a hrozby podniku KRPA FORM**

Oblast	Příležitosti	Hrozby
Makroprostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ legislativní omezení nevyžádané reklamy mohou zvýšit zájem o listovní formu reklamy</li> <li>➤ podnik splňuje normy v oblasti životního prostředí</li> <li>➤ výrobky jsou plně recyklovatelné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ proměnlivost kurzu české koruny k euru</li> <li>➤ růst cen energií</li> </ul>
Mikroprostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ možnost spolupráce se zahraničním partnerem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ztráta surovinové základny do jiných odvětví a na vývoz</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ spolupráce se spřízněnými osobami a servisní zásobení celým sortimentem holdingu KRPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ lepší finanční možnosti zahraniční konkurence</li> <li>➤ zhoršující se vyjednávací pozice výrobců vůči obchodním řetězcům</li> <li>➤ nedostatečná úroveň technologie</li> </ul>
Poptávka	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ rozvoj zásilkového obchodu</li> <li>➤ zvyšující se spotřeba reklamních materiálů z důvodů adresného marketingu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ rozšiřování elektronických výpisů z bankovních účtů</li> <li>➤ vliv nových technologií – bezhotovostní platby apod.</li> <li>➤ snížení potřeby písemných dokladů</li> <li>➤ poptávka po technologicky náročnější produkci</li> </ul>

Zdroj: Zpracováno autorem

V hodnocení vnitřních faktorů podniku převládají silné stránky. V oblasti výrobku lze vyzdvihnout kvalitu a tržní podíl hlavního výrobku – tiskopisů. Další silnou stránkou podniku je jeho vybudovaná prodejní síť v oblasti standardní i zakázkové produkce. Na straně slabých stránek je možné identifikovat nedostatečný důraz na výzkum a vývoj, který je důležitým prvkem konkurenčního boje. Dále pak zaostávající úroveň technologií v zakázkové produkci, která je do budoucna velmi perspektivní oblastí.

Na straně vnějších faktorů nad příležitostmi převládají hrozby. Makrookolí podniku nabízí hrozby v podobě růstu kurzu české koruny k euru, což může mít výrazný dopad na tržby podniku a dále růst cen energií, který může naopak výrazněji zatížit stranu nákladů. Mikrookolí naopak hrozí silnou zahraniční konkurencí, jak jejími finančními, tak technologickými možnostmi. Hrozby na straně poptávky jsou především v podobě zavádění nových technologií, omezujících potřebu písemných dokladů.

## 7. Marketingový mix společnosti KRPA FORM, a.s.

### 7.1 Produkt

Produkce společnosti je realizována jednak na dvou strojích na výrobu nekonečných tiskopisů, dále na šesti strojích umožňujících potisk a na dalších zařízeních, sloužících k provádění finálních úprav.

Společnost KRPA FORM se zabývá výrobou těchto produktových skupin:

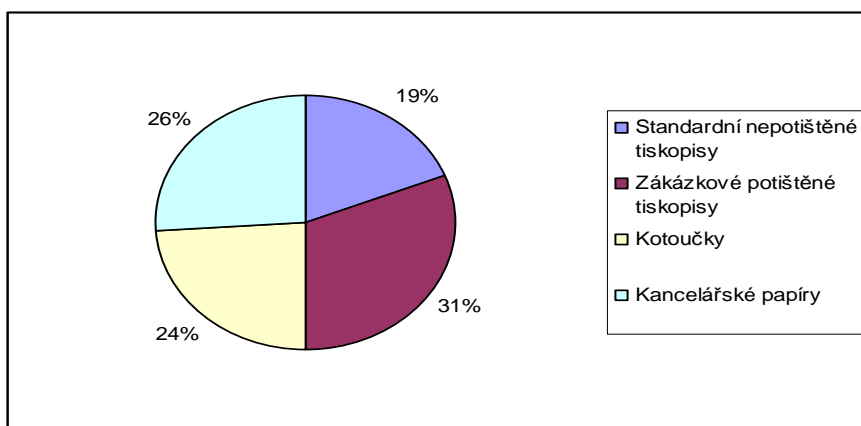
- standardní nepotištěné tiskopisy,
- zakázkové potištěné tiskopisy,
- kotoučky do pokladen, faxů a pro velkoformátový tisk,
- kancelářské papíry,
- další výrobky.

V detailnějším výčtu tvoří sortiment společnosti předtištěné formuláře, faktury, dodací listy, nákladní listy, průvodní doklady, interní skladové a výrobní dokumenty, hlavičkové papíry, bankovní a pokladní doklady, poštovní poukázky, vizitky, vstupenky, diskrétní obálky, poznámkové bloky, tiskopisy jedno nebo vícevrstevné, tiskopisy v provedení nekonečný pás nebo řezané formáty, role pro hromadné zpracování dat, pokladní kotoučky a kancelářské papíry.

Samotný produkt je rozšířen o další služby, kterými jsou především doprava, možnost skladování či dodávek podle potřeby, záruka, konzultace a grafická příprava.

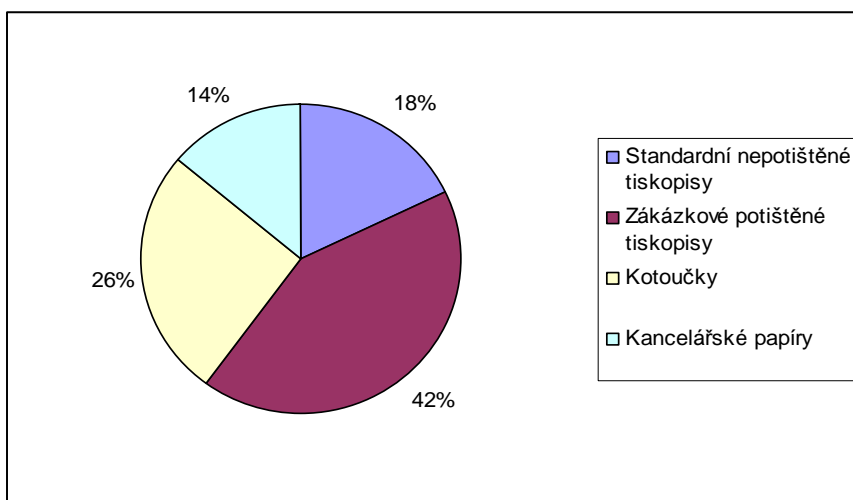
Společnost vlastní jednu registrovanou ochrannou známku KRPAFORM, kterou jsou označeny tiskopisy pro výpočetní techniku. Pod touto značkou jsou tiskopisy prodávány déle než 15 let a po jejím vzoru byla pojmenována celá dceřinná společnost holdingu KRPA.

Celková produkce podniku dosáhla v roce 2009 množství 6 045 tun výrobků. Následující graf znázorňuje procentuální rozložení výroby dle jednotlivých produktových skupin. Dle množství je výroba rozložena téměř rovnoměrně mezi 4 produktové skupiny. Mírnou převahu v množství vyrobených tun mají zakázkové tiskopisy, na úkor standardní nepotištěné produkce.



**Graf 3 Podíl produktů na celkovém objemu výroby<sup>70</sup>**

V grafu 4 jsou uvedeny procentuální podíly produktových skupin na celkových tržbách 233,5 mil. Kč za rok 2009. Jak je z grafu patrné, klíčovým produktem společnosti jsou zákazkové tiskopisy, které při 31% podílu na objemu výroby generují 42% tržeb společnosti.

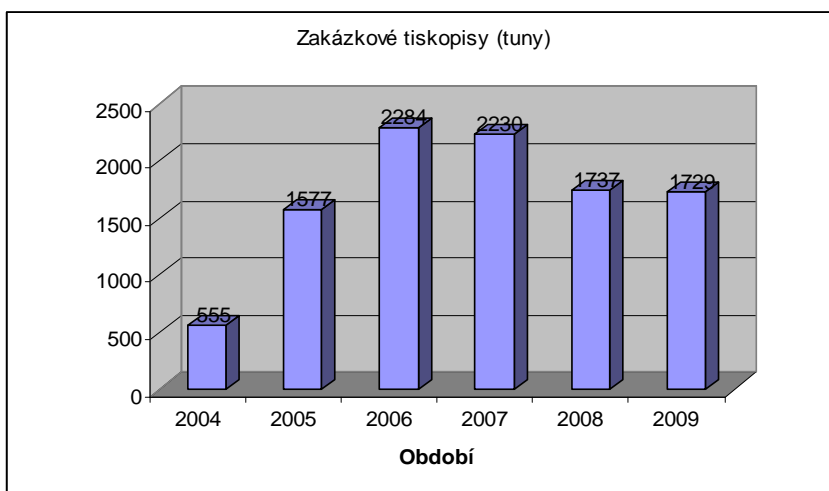


**Graf 4 Podíl produktů na tržbách<sup>71</sup>**

Graf 5 znázorňuje vývoj prodeje zákazkových potištěných tiskopisů za období 2003 – 2009. V prvních třech letech sledovaného období vykazuje tento nosný produkt společnosti značný růst. Prodej poté stagnuje v roce 2007 a následně vykazuje pokles o 22% na současné aktuální hodnoty v letech 2008 a 2009. Pokles prodeje je pravděpodobně způsoben poklesem agregátní poptávky v uplynulých dvou letech. Negativní vliv na prodej tiskopisů může mít také trend z posledních let, kdy jsou tiskopisy potištěné v nekonečném provedení nahrazovány formátem A4.

<sup>70</sup> Zdroj: Na základě interních materiálů podniku zpracováno autorem

<sup>71</sup> Zdroj: Na základě interních materiálů podniku zpracováno autorem



Graf 5 Zakázkové tiskopisy - prodej za období 2004 - 2009<sup>72</sup>

## 7.2 Cena

Podnik rozlišuje různé druhy cenové tvorby podle toho, zda je kalkulovanou položkou standardní či zakázková produkce.

Tvorba cen standardní produkce je zaměřená na objem. Je využívána metoda nákladově orientované ceny, do které jsou promítnuty další aspekty. Jedná se především o zohlednění ceny konkurenčních produktů a výši ceny akceptovatelné zákazníkem. Ceny standardní produkce jsou přizpůsobeny tak, aby bylo pro zákazníka nejvýhodnější jednorázově odebrat velké množství výrobku. Významný vliv na konečnou cenu mají také náklady na dopravu. Důvodem takovéto cenové tvorby je kontinuální výroba na sklad a výnosy z rozsahu. K dosažení co největší efektivity výroby je nutné minimalizovat prostoje, ty vznikají v důsledku nutné údržby strojů a také přestavby stroje na jiný typ výrobku. Tyto prostoje jsou plánovány s ohledem na dodržení parametrů kalkulovaných cenovým referentem. V současné době je v oblasti standardní produkce velký převis nabídky nad poptávkou a kalkulované ceny v podniku jsou na hranici rentability.

V oblasti zakázkové produkce je cenová nabídka zpracovávána vždy individuálně, s ohledem na parametry konkrétní poptávky zákazníka. Významnou roli zde hrají zejména náklady na předtiskovou přípravu, respektive přestavbu výrobního zařízení. Čím větší je pak množství daného výrobku, tím menší mírou do něho výše uvedené náklady zasahují. Dalšími náklady, které mohou výrazněji ovlivnit cenu výrobku jsou různé druhy finálního zpracování (třídění, balení, vazba) a dopravné. Pro některé, často se opakující produkty jsou stanoveny tabulkové kalkulační vzorce, tak aby zákazník dostal zpětnou vazbu ohledně ceny v co

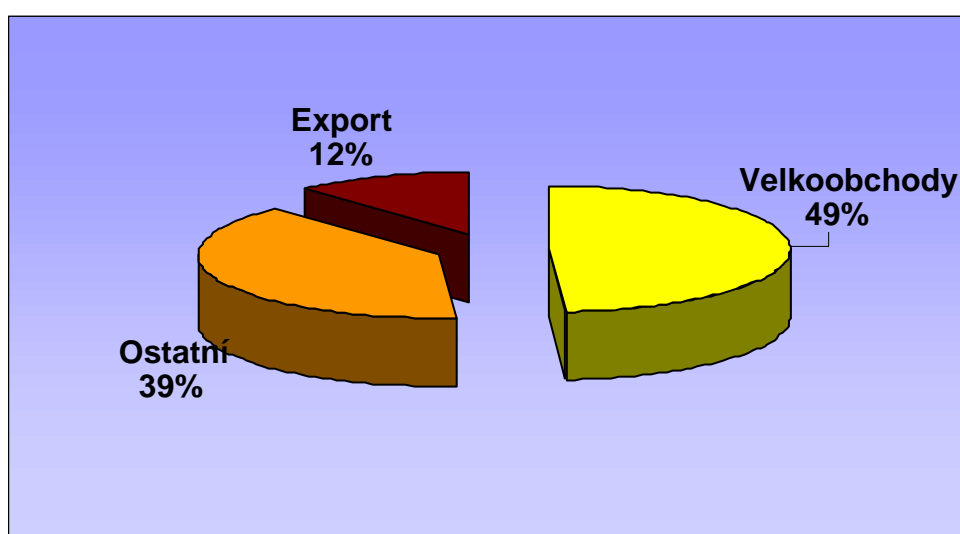
<sup>72</sup> Zdroj: Interní materiály podniku

nejkratší době. Dle náročnosti poptávky zákazníka může trvat proces stanovení ceny u zakázkové produkce od několika desítek minut až do několika dní. V oblasti zakázkové produkce je tedy využívána kombinace metod nákladově a poptávkově orientovaných.

Podnik má také propracovaný systém cenového rozlišení, založený na kategorizaci zakazníků, dle množství odebraného zboží a platební morálky. S nejvýznamnějšími zákazníky jsou uzavírány roční rámcové smlouvy, které jim zajišťují stabilní podmínky odběru, možnou prioritu zakázek a garance cen. Do těchto smluv jsou také zapojeny některé nástroje podpory prodeje (množstevní slevy, marketingové příspěvky).

### 7.3 Distribuce

Společnost KRPA FORM využívá k distribuci svých produktů jak přímé, tak nepřímé distribuční cesty. Následující graf zobrazuje procentuální rozložení distribučních cest na celkové produkci. Jak je z grafu patrné, převažuje nepřímá distribuční cesta, a to prodej prostřednictvím velkoobchodů. Takto je prodáváno 49% produkce společnosti. Dvanáctiprocentní podíl exportu je také z 9/10 tvořen dodávkami do velkoobchodů. Zbýlých 39% objemu prodejů je distribuováno přímo cestou.



Graf 6 Podíl distribučních cest na celkové produkci<sup>73</sup>

Volba distribuční cesty koresponduje s obchodní strategií podniku a odvíjí se od toho, zda se jedná o standardní či zakázkovou produkci.

V oblasti standardní produkce je snahou podniku optimalizovat náklady na dopravu, tzn. vytrvale pracovat na tom, aby hodnota zboží v jednorázové dodávce byla co nejvyšší, tak aby procentuální podíl přepravného na celkové hodnotě dodávky byl co nejmenší. Z tohoto

<sup>73</sup> Zdroj: Na základě interních materiálů podniku zpracováno autorem

důvodu je v oblasti standardní produkce jednoznačně preferována distribuce nepřímá, ve formě dodávek velkoobchodům. Snahou firmy je poskytnout zákazníkům co nejširší možný sortiment, také zákazníci upřednostňují menší počet spolehlivých dodavatelů, protože tím šetří náklady spojené s vystavováním objednávek, příjmem a evidencí zboží na sklad. Důležitou věcí jsou tzv. kompletace, kdy referent prodeje spolupracuje se zákazníkem na tom, aby zboží bylo dodáno co nejmenším počtem dodávek, v co nejkratším časovém období. Toto zajišťuje podniku větší ziskovost z prodeje a zároveň větší konkurenceschopnost, protože může dosažené logistické úspory promítnout zákazníkovi formou snížení ceny.

Oblast zakázkové produkce, která je charakteristická dodávkami menšího množství stejného druhu výrobků za vyšší cenu, využívá především přímou distribuční cestu. Takto jsou výrobky distribuovány do bank, pojišťoven a dalších firem. Trendem posledních let je však přesun činností spojených s tiskem a hromadným zpracováním dat (např. rozesílání bankovních výpisů, direct mailing atd.) do specializovaných společností, které tyto služby nabízejí klientům formou outsourcingu.

## **7.4 Marketingová komunikace**

Problematika marketingové komunikace společnosti KRPA FORM je podrobně popsána v kapitole 8.

## 8. Marketingová komunikace

Před rokem 2007 byla společnost KRPA FORM součástí Závodu 2 Krkonošských papíren. Krkonošské papírny měly specializované oddělení marketingu, které podléhalo přímo obchodnímu řediteli a tvořili ho 4 pracovníci. Toto marketingové oddělení zajišťovalo veškeré marketingové aktivity celých Krkonošských papíren. Po reorganizaci v roce 2007 bylo centrální oddělení marketingu zrušeno. Péče o marketing přešla do pravomocí jednotlivých společností, kde jsou za něj odpovědni vybraní pracovníci obchodního oddělení.

Před rokem 2007 byla marketingová komunikace zaměřena na jednotnou propagaci společnosti Krkonošské papírny. Po vytvoření holdingové organizační struktury a několika dceřinných společností, mezi které patří také společnost KRPA FORM, je marketingová komunikace prováděna jinak. Jednotlivé společnosti komunikují samostatně a zároveň se identifikují jako člen skupiny KRPA Holding. Tomuto pojetí komunikace odpovídá také nově vytvořené logo společnosti, uvedené níže. Logo společnosti KRPA FORM představuje stylizované letící listy papíru, související s původním a klíčovým obchodem společnosti. Název KRPA značí příslušnost společnosti ke KRPA Holding. Modré označení zbytku názvu společnosti v holdingu značí, že se jedná o podnik zabývající se zpracováním papíru.



Obrázek 10 Logo skupiny KRPA Holding a společnosti KRPA FORM<sup>74</sup>

### 8.1 Reklama

V rámci současného komunikačního mixu společnosti KRPA FORM reklama nezaujímá tak významné místo, jak tomu bylo v minulých letech. Důvodem je současná hospodářská situace a nutnost maximalizace úspor ve společnosti. Plánování reklamních aktivit je v kompetenci obchodního ředitele společnosti. Většinu aktivit spojených s reklamou, tedy jak návrhy, tak zhotovení reklamních materiálů vykonává společnost sama. Důvodem jsou úspory nákladů na specializované tvůrce reklamy, protože společnost sama

---

<sup>74</sup> Zdroj: Webové stránky KRPA Holding, URL: [www.krpa.cz](http://www.krpa.cz)

disponuje technologií pro tvorbu reklamních materiálů. Složitější designové návrhy a poradenství v oblasti reklamy poskytuje společnosti R – agentura Hostinné.

Před rozdělením Krkonošských papíren v roce 2007 byla reklama ve společnosti téměř vyhradně institucionální formou. Po vzniku jednotlivých divizí a jejich následném osamostatnění je reklama zaměřena převážně na propagaci jednotlivých produktů a produktových skupin. Reklama společnosti KRPA FORM je tak zaměřena na produktové skupiny tiskopisů, kotoučky a kancelářské papíry. Některé reklamní aktivity jsou však také zaměřeny institucionální formou na samotnou společnost.

Pro šíření reklamních sdělení společnost využívá dvou komunikačních kanálů, a to komunikaci prováděnou prodejcem v přímém kontaktu se zákazníky a dále různé druhy médií. Prostřednictvím médií je komunikace uskutečňována formou:

- tištěné reklamy,
- venkovní reklamy,
- elektronické reklamy.

### **Tištěná reklama**

Úspory v oblasti reklamy v posledních dvou letech se dotkly také části mediálního mixu tvořeného tištěnou reklamou. V současném mixu již nejsou využívány např. letáky a reklama v regionálním tisku. Tištěná reklama je prováděna těmito nástroji:

- katalogy, brožury – společnost vydává své katalogy, které jsou zaměřeny především na prezentaci produktových řad a parametrů jednotlivých produktů, které je podnik schopen vyrobit. Katalogy jsou rozdávány jednak prodejci při setkání se zákazníky, a dále jsou také k dispozici při stánkových prezentacích na veletrzích,
- odborné a oborové časopisy – společnost prezentuje své články a obrázkovou reklamu v nejvýznamnějších tuzemských oborových časopisech. K těm patří Papírnický journal či Svět papíru a celulózy,
- telefonní seznamy – telefonní kontakty na zástupce společnosti jsou dostupné v souhrných telefonních seznamech (např. Zlaté stránky) a dále ve vybranných telefonních seznamech poskytujících kontakty na významnější podniky v ČR.

## Venkovní reklama

Na propagaci formou venkovní reklamy není v nynějším komunikačním mixu kladen velký důraz. Používané reklamní nástroje nejsou zaměřeny na produktové skupiny, ale věnují se propagaci samotné společnosti. Tato propagace se děje formou:

- směrových tabulí – v okolí sídla společnosti v Dolní Branné je rozmístěno několik směrových tabulí, na kterých je zobrazeno logo společnosti KRPA FORM,
- firemních automobilů – služební automobily zaměstnanců společnosti jsou označeny několika nápisy s logem společnosti a design jejich karoserie dotváří několik pruhů vyvedených ve firemních barvách.



Obrázek 11  
Firemní automobil<sup>75</sup>

## Elektronická reklama

Využití internetu zaujímá v propagaci dnešních společností stále větší význam. Důvodem je oslovení velkého množství lidí, s relativně nízkými náklady a možnost získání zpětné vazby. Společnost KRPA FORM si uvědomuje rostoucí postavení internetu jako komunikačního média, a proto jsou součástí jejího komunikačního mixu také firemní webové stránky, registrované na doméně [www.krpa-form.cz](http://www.krpa-form.cz). Vývoji těchto stránek byla v uplynulých letech věnována značná pozornost a jejich úroveň je v současné době velmi dobrá. Webové stránky jsou přístupné jednak z již zmíněné adresy, a dále pak kliknutím na odkaz z domovských stránek KRPA Holding, [www.krpa.cz](http://www.krpa.cz). Danými odkazy na stránkách jsou propojeny weby všech společností celého holdingu.

Stránky společnosti KRPA FORM nabízejí velké množství přehledně rozdělených informací. Panel s odkazy nabízí informace o společnosti (historie, vedení, osvědčení a certifikáty, výroční zprávy a galerie), sortiment (rozdělení dle produktových skupin, poptávkový formulář a katalogy ke stažení), služby (nabídka služeb společnosti), odpovědnost (stanoviska spol. ke vztahu k životnímu prostředí, sociální odpovědnosti), kariéra (nabídka pracovních míst) a kontakty. Mimo tohoto odkazového panelu jsou dominantními prvky stránek logo společnosti, přehledně graficky vyvedené obrázky jednotlivých produktových

<sup>75</sup> Zdroj: Webové stránky KRPA FORM, URL: [www.krpa-form.cz](http://www.krpa-form.cz)

skupin, které společnost nabízí, prostor pro novinky určené zákazníkům a veřejnosti a design stránek dotváří pole, ve kterém se promítají obrázky s papírenskou tematikou.

Funkce stránek společnosti KRPA FORM je především informativní, stránky nenabízejí možnost elektronického obchodování.

## 8.2 Podpora prodeje

Významnými prvky komunikačního mixu podniku KRPA FORM jsou nástroje podpory prodeje. Ty jsou nastaveny v souladu se záměry společnosti realizovat co největší objem prodeje a snahou maximalizovat velikost jednorázové objednávky zákazníka. Jak již bylo popsáno v kapitole o ceně, souvisí to se snahou minimalizovat náklady na dopravu.

KRPA FORM má již několik let zažitý mix nástrojů podpory prodeje. Jejich nastavení se v současné době neodlišuje od naposledy popsaného stavu v roce 2008. Používanými nástroji podpory prodeje v podniku jsou:<sup>76</sup>

- dárky, prémie,
- vzorky,
- veletrhy,
- rabat,
- marketingový příspěvek,
- skonto,
- předvádění výrobků.

### „Dárky, prémie

Tento nástroj se používá především v souvislosti s výší objemu zakázky objednané zákazníkem. Jedná se o symbolické dárky jako je například víno či firemní pozornosti opatřené logem (bloky s logem KRPA FORM, hlavičkový papír, potištěné obálky, záznamní knihy, telefonní seznamy, tužky apod.).

### Vzorky

Tento nástroj podpory prodeje podnik používá ve velké míře a je mu přikládána velká důležitost. Prodejci, případně najatí dealeři, mají s sebou při obchodních cestách za zákazníky připravené vzorníky či přímo vzorky z výroby. KRPA FORM tímto způsobem garantuje

---

<sup>76</sup> Švejda M., Vaculík, J. Komunikační mix divize KRPA FORM, Krkonošské papírny, a.s. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. Bakalářská práce, str. 57

svému zákazníkovi schopnost vyrobit objednaný produkt v takové kvalitě, jako je předložený vzorek. Zákazník tak má možnost ověřit si kvalitu dodaného výrobku.

### **Veletrhy**

Pracovníci obchodního oddělení divize KRPA FORM navštěvují všechny významné veletrhy týkající se dané produktové skupiny výrobků. Na veletrzích mají umístěn svůj stánek s propagačními materiály a vzorníky výrobků. Dochází zde k navazování kontaktů se zákazníky, zviditelnění značky i představení výrobků. Mezi hlavní veletrhy, které zástupci divize KRPA FORM navštěvují patří Paper world ve Frankfurtu nad Mohanem, Meeting premiéra ve Varšavě, EMBAX Brno a Kontraktační výstava výrobců papírenského zboží a školských potřeb, pořádaná vždy dvakrát ročně, střídavě ve městech České Budějovice, Brno, Praha a Ostrava.

### **Rabat**

KRPA FORM má vytvořenou síť smluvních distributorů, s uzavřenými rámcovými smlouvami, kde je přesně stanoveno, že za určité množství odebraného zboží je poskytnut určitý množstevní bonus.

Dalším nástrojem je zde tzv. obratový bonus, kde jsou tabulkově stanovena bonusová pásma. Pokud si zákazník zakoupí zboží v určité výši, dostane určitou procentuální slevu z ceny.

Jinou formou slevy, kterou může zákazník získat, je tzv. růstový finanční bonus. Pokud u zákazníka stoupnou meziročně objednávky zboží, dostane podle předem sjednaných smluvních podmínek zpětně procentuální slevu na zakoupené výrobky.

### **Marketingový příspěvek**

V pojetí divize KRPA FORM se jedná o určitý objem finančních prostředků, které obdrží zákazník (velkoobchod, obchodní řetězec) tak, aby ve svých propagačních materiálech uváděl značku KRPA FORM. Výše tohoto příspěvku je stanovena taxativně ve smluvních podmínkách.

### **Skonto**

Divize prostřednictvím skonta poskytuje procentuální slevu zákazníkům. V tuto chvíli jsou poskytovány tyto slevy:

- 1,5% z ceny při promptní platbě (do pěti pracovních dnů od vystavení faktury),
- 2% z ceny za vlastní odběr zboží v místě výrobce.

### **Předvádění výrobků**

V místě provozovny KRPA FORM, v Dolní Branné, je přichystán „show room“, kde jsou vystaveny vzorníky a některé produkty společnosti. Pokud zákazník navštíví výrobu v Dolní Branné, má možnost si tyto výrobky prohlédnout a pro případné dotazy jsou mu k dispozici fundování prodejci.

### **Odměny za věrnost**

Do odměn za věrnost se dá zařadit již zmíněný růstový finanční bonus. Další formou věrnostní výhody je přednostní vyřízení zakázky.<sup>77</sup>

## **8.3 Public relations**

V organizační struktuře společnosti KRPA FORM není vytvořeno samostatné oddělení Public relations. Aktivita spojené s tímto nástrojem jsou začleněny do obchodního oddělení. V tomto oddělení není vymezeno konkrétní pracovní místo, které by mělo za úkol provádění PR. Příprava a realizace aktivit spojených s Public relations je tak v případě potřeby přidělena některému z pracovníků oddělení. Do řízení vztahů s veřejností se také zapojují výkonný a obchodní ředitel a v některých případech člen představenstva společnosti.

Vztahy s veřejností jsou ve větší míře vytvářeny spíše s holdingem KRPA jako celkem, než s jeho jednotlivými společnostmi. Společnost KRPA FORM se ve své komunikaci s veřejností představuje jako KRPA FORM, člen KRPA Holding. Témata, kterým se KRPA FORM ve své PR komunikaci věnuje, se odvíjejí od témat nastolených mateřskou společností a celý holding prezentuje svá stanoviska jednotně. PR komunikace jednotlivých společností, která je nad rámec tohoto jednotného vystupování, má spíše dílčí význam a pohled veřejnosti zásadnějším způsobem neovlivňuje.

Jako komunikační kanály pro public relation společnosti slouží především firemní web, kde jsou uvedena stanoviska společnosti k různým oblastem, a dále jsou zde uváděny novinky z prostředí podniku a tiskové zprávy. Informace o podniku se také objevují prostřednictvím článků v regionálním tisku a podnik se sám podílel na vydání několika publikací věnujících se papírenské výrobě v Hostinném.

Z využívaných nástrojů PR ve vztahu k veřejnosti je možné uvést zveřejňování výročních zpráv na webu, charitativní dary, sponzorství, firemní ples či exkurze do výroby. Dále se přidávají vnitřní nástroje PR cílené na zaměstnance, ke kterým patří školící programy

---

<sup>77</sup> Zdroj: Švejda M., Vaculík, J. Komunikační mix divize KRPA FORM, Krkonošské papírny, a.s. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. Bakalářská práce, str. 57 - 59

pro zaměstnance (především jazykové kurzy), schránky pro zlepšovací náměty a společné aktivity zaměstnanců.

Ze sledovaných komunikačních kanálů je patrná orientace společnosti na tyto témata:

- dlouhodobá tradice výroby,
- životní prostředí,
- sociální odpovědnost a vztah k regionu.

### **Dlouhodobá tradice výroby**

Na spojení společnosti s tradicí více než 170 let výroby papíru je kladen veliký důraz. To dokládá následující obrázek z úvodní strany firemního webu. Dále existuje celá řada materiálů představujících společnost veřejnosti, jejichž provedení dotvářejí fotografie ze starších období podniku. Na úvodní straně firemního webu také neustále běží sestříhané video, představující vývoj společnosti od počátku.



*... tradice od roku 1835*

Obrázek 12 Logo společnosti spojené s tradicí<sup>78</sup>

### **Životní prostředí**

Vedle tradice je možné rozpoznat druhé nejvýznamější téma pro veřejnost, a tím je odpovědnost k životnímu prostředí. Silnou vazbu podniku na tuto oblast dokládá například tato citace z firemního webu: „Problematice ekologie věnujeme trvalou pozornost. Přírodní zdroje jsou pro výrobu papíru nezastupitelné, a proto je naším prvořadým zájmem rozvíjení trvale udržitelného nakládání s přírodním bohatstvím.“<sup>79</sup>

Této oblasti se samostatně věnuje také KRPA FORM. V loňském roce společnost uspořádala „Spanilou jízdu Krkonošemi“, která spočívala v jízdě a několika zastávkách nových firemních automobilů s ekologicky šetrným pohonem v městech regionu a představování podniku veřejnosti.

### **Sociální odpovědnost a vztah k regionu**

Krkonošské papírny zaujímají již několik desítek let v okolí města Hostinné významné postavení a dění v tomto podniku s několika stovkami zaměstnanců toto okolí bezprostředně ovlivňuje. Společnost věnuje významnou pozornost podpoře vzdělávacích institucí

<sup>78</sup> Zdroj: Webové stránky KRPA Holding, URL: [www.krpa.cz](http://www.krpa.cz)

<sup>79</sup> Zdroj: Webové stránky KRPA Holding, URL: [www.krpa.cz](http://www.krpa.cz)

a významných kulturních akcí v regionu. Každoročně je podnik například hlavním partnerem největší kulturní akce v Hostinném – Porcinkule.

## 8.4 Osobní prodej

Osobní prodej zaujímá v komunikačním mixu podniku KRPA FORM významné místo. Jeho úkolem je podílet se na plnění plánovaného objemu prodeje, osobními setkáními posilovat a budovat vztahy s významnými zákazníky a zajišťovat podniku zpětnou vazbu.

Na osobním prodeji se v podniku podílí obchodní ředitel, tři specialisté prodeje a specialista marketingu. Obchodní ředitel zajišťuje prodej a komunikaci s nejvýznamnějšími zákazníky v tuzemsku i zahraničí. Cestami za menšími zákazníky jsou pověřeni specialisté prodeje. Každý z prodejců má přiděleno několik zákazníků, pro které vykonává kompletní obchodní servis. Úkolem specialisty marketingu je provádění marketingového průzkumu a zajišťování informací. Pracovníci obchodního oddělení na základě získávaných informací vytipovávají možné odběratele a provádějí akvizice nových zákazníků.

Již několik let je v rámci osobního prodeje také používána síť najatých obchodních zástupců, jejichž úkolem je prodej zakázkové produkce menším přímým spotřebitelům. „Tito zástupci mají u sebe vzorníky nabízeného zboží a snaží se získávat nové zakázky. Síť obchodních zástupců tvoří devět fyzických osob. Čtyři zástupci jsou v Praze a Středočeském kraji, kde nalézá zakázková papírenská produkce největší odbyt. Ostatní zástupci se nacházejí po jednom v krajích Libereckém, Pardubickém, Plzeňském, Moravskoslezském a Jihomoravském.“<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Zdroj: Švejda M., Vaculík, J. Komunikační mix divize KRPA FORM, Krkonošské papírny, a.s. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. Bakalářská práce, str. 61

## 9. Návrhy změn komunikace společnosti

Na základě poznatků zjištěných a popsanych v předchozích kapitolách jsou návrhy změn orientovány do oblasti zlepšení řízení vztahů se zákazníky. Zaměřit usilí společnosti na řízení vztahů se zákazníky podporuje jednak fakt, že značná část současných tržeb je generována vybranou skupinou zákazníků. Jak je znázorněno grafem 1 v kapitole 6.2, podíl skupiny nejlepších deseti zákazníků vytváří 50% tržeb podniku a dalších 17% tržeb generuje skupina TOP 10 – 20 zákazníků. Proto se domnívám, že by společnosti měla věnovat značné úsilí udržování a dalšímu rozvoji vztahů s těmito zákazníky. Budování dlouhodobých vztahů a přesnější pochopení potřeb je předpokladem rostoucí rentability v budoucnu.

Druhý důvod většího zaměření podniku na CRM je jeho know – how a přístup k distribučním kanálům. Jak již bylo zmíněno, nejdůležitější aktivity podniku jsou směřovány do oblasti polygrafické výroby. Charakteristickým rysem této výroby je kvalitní výrobní zařízení a propracovaná předtisková příprava, přesně odrážející požadavky zákazníka. Rozhodující část polygrafické produkce je orientována zákazkově, a proto je jednou z klíčových věcí detailní analýza potřeb zákazníka a jejich plnění. Toto je pak podmínkou dlouhodobější úspěšné spolupráce.

Dalším důvodem k řízení vztahů se zákazníky v podniku KRPA FORM je požadavek na maximální efektivitu a rychlost komunikace prodejců s managementem a pracovníky uvnitř firmy.

Kapitola návrhů změn věnujících se oblasti CRM je rozdělena na tři části. První z nich je zaměřena na popis současné úrovně CRM v podniku, druhá část se věnuje vlastním návrhům na zlepšení a třetí část tyto návrhy hodnotí.

### 9.1 Současná úroveň CRM v podniku

Do roku 2008 byla úroveň řízení vztahů se zákazníky v podniku KRPA FORM chaotická.<sup>81</sup> Vyznačovala se tím, že komunikace se zákazníkem byla svěřena do kompetence jednotlivých pracovníků. Nebylo standardizováno, jakým způsobem má být komunikace prováděna, zaznamenávána, vyhodnocována a jakým způsobem mají být informace předávány dále do podniku. Pokud byla v minulosti nějaká dílčí pravidla určena, nefungoval žádný kontrolní mechanismus pro zajištění jejich dodržování.

---

<sup>81</sup> Zdroj: Vaculík, J., Keřt, R. Marketingové řízení I. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2008, str. 74

V první polovině roku 2008 došlo k prvním snahám o zavedení řízení vztahů se zákazníky. Aktivitou několika zaměstnanců prodeje, marketingu a IT byla vytvořena základní platforma pro evidenci aktivních zákazníků a dodavatelů, vytvoření první verze strukturovaného zápisu z jednání, ukládání evidence a sdílení těchto zápisů z jednání. Poté, co se tento systém osvědčil, došlo v druhé polovině roku 2008 k jeho významné inovaci, která spočívala ve vylepšení stávajících a přidání několika dalších funkcionalit, zlepšení uživatelského rozhraní a grafického layoutu a přidání několika prvků, které umožňovaly základní vyhodnocování informací. Nově systém umožnil také rozdělení evidovaných subjektů do segmentů. Z uvedených důvodů je možné označit současnou úroveň CRM v podniku jako segmentovanou.

Identifikovaná úroveň CRM v podniku má tyto charakteristické rysy:

- četnost kontaktů se zákazníkem,
- segmentace zákazníků,
- centrální evidence zákazníků,
- individuální přístup k zákazníkům.

Nelze určit faktor pravidelnosti těchto kontaktů, protože chybí mechanismus k vyhodnocení dostupných informací. Z částí zákazníků je společnost v pravidelném kontaktu a odvíjí se to od charakteru dodávaných výrobků, resp. od typu segmentu, do kterého zákazník náleží.

Společnost rozděluje své zákazníky do segmentů, a to podle typu zákazníka (velkoobchody, velcí přímí spotřebitelé a maloobdoběratelé, export) a podle parametrů obchodní spolupráce (výše objemu realizovaných zakázek, cenové úrovně, platební morálky).

V podniku je zaveden informační systém ORACLE Enterprise one, do kterého jsou integrovány veškeré procesy (nákup, skladová evidence, výroba, zadávání zakázek, fakturace, účetnictví, atd.). Tento systém funguje spíše jako databáze a jeho výstupy ve formě analýz jsou omezené. Aplikace CRM není na tento systém napojena, i když z něho přebírá určitou část dat, která se týká pravidelné aktualizace seznamu aktivních zákazníků.

Počet zákazníků společnosti je poměrně vysoký a nelze tedy vzhledem k počtu pracovníků prodeje zajistit individuální přístup k zákazníkům. Individuálně je řešena skupina TOP 20 zákazníků.

### ***9.1.1 Jednotlivé prvky řízení vztahů se zákazníky v podniku***

V této podkapitole jsou popsány jednotlivé prvky CRM v podniku KRPA FORM. Jedná se o lidské zdroje, procesy, technologie, data a strategii společnosti a její komunikaci. Pro bližší informace odkazují na předchozí kapitoly praktické části, které poskytují související obecnější informace o podniku a jeho komunikační a jiné strategii.

#### **Procesy**

Úspěšnost přechodu ke vztahovému marketingu a implementaci funkčního modelu CRM mimo jiné určuje podrobné zmapování současných podnikových procesů, popřípadě návrh jejich úpravy, která zvýší efektivitu systému.

Procesy ve společnosti KRPA FORM, a.s. jsou detailně popsány v příručce jakosti systému řízení kvality ISO 9001:2008. Příručka jakosti a její organizační postupy jsou pravidelně hodnoceny interními a externími audity a případné úpravy zapracovány. Interní audity provádějí proškolení pracovníci, externí audity jsou svěřeny specializované firmě LLoyd's Quality Assurance, která spolupracuje se všemi společnostmi KRPA Holding a zajišťuje harmonizaci procesů řízení jakosti v rámci celého holdingu. Z tohoto hlediska nelze podniku doporučit nějaké významnější změny. Pouze trvalou péčí o neustálé zlepšování procesů a vyhodnocování jejich efektivitu. Ze závěrů společnosti Lloyd's vyplývá, že KRPA FORM používá systém řízení jakosti velmi dobře a ten představuje významný prvek v rámci podniku. S příručkou jakosti jsou pravidelně seznamováni všichni odpovědní pracovníci, tak aby byla zajištěna jejich informovanost a zároveň posilována znalost procesů.

V přímém vztahu se zákazníkem jsou především pracovníci Obchodního centra. Dále mohou se zákazníkem komunikovat pracovníci ÚŘJ – útvar řízení jakosti, vedoucí výrob a technolog. S dodavateli komunikuje obchodní ředitel, nákupčí, technolog a vedoucí výrob a pracovník Technického útvaru.

#### **Strategie společnosti a interní komunikace**

Strategii společnosti určuje výkonný a obchodní ředitel. Strategie je předkládána ke schválení představenstvu společnosti, které může uložit změnu či dopracování strategie tak, aby odpovídala vizi společnosti či holdingu KRPA. Při tvorbě strategie společnost vychází ze stanovených cílů, které jsou definovány ekonomickými ukazateli nebo případně plánem investic. V oblasti prodeje společnost čerpá zejména z vlastních informačních zdrojů, žádné externí analýzy konkurenčního prostředí nejsou k dispozici. Interní prostředí firmy je

v poslední době hodnoceno zejména z hlediska nákladů a úsilí o jejich snížení v rámci konkurenčního boje.

Společnost se snaží svoji strategii komunikovat vůči zaměstnancům. Otázkou je, zda jsou formy komunikace vhodně zvoleny a jestli jsou efektivní. V uplynulých dvou letech byly provedeny dvě komplexní dotazníkové ankety mezi zaměstnanci společnosti a podle vyhodnocených výsledků bylo zjištěno, že přestože se management snaží strategii, vizi a poslání společnosti komunikovat, výsledky nejsou uspokojivé. Znalosti strategických cílů se sice meziročně zlepšily, přesto jsou na nízké úrovni. Do budoucna je nutné analyzovat formu sdělení a její účinnost.

## **Technologie**

Tato podkapitola obsahuje zhodnocení používaných informačních systémů ve společnosti. Data o jednotlivých zákaznících jsou evidována ve dvou systémech:

- Oracle Enterprise One - jedná se o ERP systém, do kterého je integrován celý výrobní proces společnosti. Pomocí tohoto systému je prováděno zadávání zakázek, tvorba výrobních příkazů, skladová evidence a transakce, fakturace, pohledávky atd. Systém obsahuje i modul účetnictví a výstup do BI (Business Intelligence), který se v současnosti dopracovává. Ve stávající podobě je informační systém spíše databází a prostředím, ve kterém se provádějí jednotlivé operace. Využití pro analytickou činnost je omezené do několika předdefinovaných sestav – např. prodej za položku, zákazník, prodej za prodejce apod.,
- CRM KRPA – je systém, který byl zatím ve dvou krocích vyvinut pracovníky IT v holdingu. Poskytuje základní funkce CRM. Jeho databáze je pravidelně aktualizována výstupy z ERP systému Enterprise. Databáze současného systému CRM obsahuje záznamy z jednání se zákazníky a další získané informace. Nejsou zde k dispozici informace o realizovaných tržbách jednotlivých zákazníků, tyto údaje je možné získat pouze ze systému Oracle Ent. One.

Dále je ve společnosti používán Intranet, který slouží pro sdílení informací napříč společností. Obsahuje aktuální verze směrnic, opatření výkonného ředitele a ostatní instrukce, obsahuje příručku jakosti v aktuálním znění a jiné podklady, které jsou využívány v každodenní činnosti.

Dokumenty jsou zpracovávány pouze v elektronické podobě. Zákazníci většinou zasílají objednávky ve své preferované formě – faxem, mailem či telefonicky. Objednávka je referentkou prodeje přenesena do informačního systému a převedena tak do formy tzv.

prodejní objednávky – interního kontraktu. Zákazník poté obdrží potvrzení objednávky ve formě dokumentu generovaného informačním systémem. Tento dokument, stejně jako veškeré jiné dokumenty generované z informačního systému – dodací list, faktura – mají standardizovanou podobu, která odpovídá platné legislativě a interním předpisům společnosti. Zákazník může dokumenty obdržet ve formě souboru PDF elektronicky nebo jsou mu zaslány v tištěné podobě na hlavičkovém papíře společnosti, na kterém jsou na rubové straně vytištěny Všeobecné obchodní podmínky KRPA FORM, a.s.

Technologie využívané pro komunikaci se zákazníkem jsou podrobněji popsány v rámci kapitoly 8 Marketingová komunikace. Pro shrnutí se jedná o interaktivní komunikaci, která je prováděna prostřednictvím firemního webu, kde může zákazník klást dotazy, kontaktovat společnost prostřednictvím emailu či využít poptávkový formulář. Dále je možné využít telefonní spojení na pracovníka obchodního centra společnosti. Komunikace vyvolaná ze strany společnosti se děje prostřednictvím reklamy, podpory prodeje a osobních návštěv zákazníků prodejci.

## **Data**

Soubor dat o jednotlivých zákaznících je získáván z několika zdrojů. Jednak jsou k dispozici informace o realizovaných zakázkách za uplynulé období z informačního systému. Takto lze získat poměrně podrobný přehled o zboží, které zákazník objednává, o jeho nákupních zvycích. Dále jsou jako informační zdroj využívány záznamy z jednání v systému CRM – zde je i evidence základních identifikačních údajů o zákazníkovi, termíny jednání a projednávaný obsah, připomínky ke kvalitě a servisu, informace využitelné pro marketing (konkurenční nabídky atd.).

Reklamace a připomínky ke kvalitě (a jejich vyřešení) jsou mimo to evidovány i samostatně prostřednictvím ÚŘJ, protože jsou součástí samostatného postupu ISO a jejich podíl na celkovém počtu výrobků tvoří i jeden z hodnotících ukazatelů pro výrobu.

Dále jsou pro doplňování informací do CRM využívány i dostupné veřejné informační zdroje – internet, sdělovací prostředky, specializované databáze (Obchodní rejstřík apod.) atd.

Součástí záznamů z jednání v aplikaci CRM je i vlastní hodnocení zákazníka, které lze zpětně vyhodnocovat a získávat z něho průměrnou hodnotu za určité časové období.

## **Lidé**

V rámci hodnocení lidských zdrojů je nutné uvést, že fluktuace pracovníků ve společnosti je za poslední roky naprosto minimální. Všichni pracovníci, jejichž pracovní součástí je i práce s CRM, pracují ve společnosti minimálně několik let a jsou velmi zkušení.

S aplikací CRM v podniku v současné době pracují výkonný ředitel, obchodní ředitel, specialista prodeje, specialista marketingu a je zpřístupněn také pro členy představenstva.

Při přijetí nového pracovníka je provedeno zaškolení určeným stávajícím pracovníkem společnosti – školící doba je 3 měsíce a obsahuje důkladné seznámení s výrobním procesem a procesy na budoucím pracovišti. Na zaškolení participují i jiní pracovníci – např. technolog a vedoucí výrob. Školící období je uzavřeno zprávou nového pracovníka o průběhu školení a vyhodnocením.

## **Měření spokojenosti zákazníků**

Trend vytvářené hodnoty vnímané zákazníkem společnost vyhodnocuje pomocí standardizovaného postupu hodnocení spokojenosti zákazníků. To je zabezpečováno interní podnikovou normou těmito nástroji:<sup>82</sup>

- hodnocení nespokojenosti zákazníka vyjádřené objemem reklamací a počtem připomínek,
- vyhodnocováním strukturovaného záznamu z jednání se zákazníkem,
- vývojem prodeje v objemovém a finančním vyjádření dle komodit v meziročním srovnání a srovnání dle plánu,
- plněním potvrzených termínů dodávek,
- sledováním podílu na trhu ČR dle komodit,
- hodnocení TOP zákazníků.

Jako zdroje informací pro hodnocení spokojenosti zákazníka slouží:

- připomínky a reklamace,
- dotazníky v rámci prezentačních akcí,
- informace z veletrhů a výstav,
- vyhodnocování záznamů z jednání se zákazníky,
- veřejné ankety a umístění konkurenčních firem,

---

<sup>82</sup> Zdroj: Organizační postup výkonného ředitele č. 26. Hostinné, 2007, str. 3

- prognózy vývoje trhu.

Na základě těchto nástrojů a získaných informací je provedeno prodejcem hodnocení spokojenosti zákazníka. Hodnocení spokojenosti zákazníků je prováděno ve třech základních oblastech – cena, kvalita a servis. Je prováděno průběžně a je tak možné reagovat na případně vzniklé požadavky. Hodnocení je formou školní stupnice 1-5. Při zjištěném hodnocení stupněm 4 nebo 5 jsou okamžitě přijímána opatření k nápravě. V současné době lze pomocí používané aplikace CRM zjistit hodnocení spokojenosti konkrétního zákazníka, vývoj tohoto hodnocení zákazníka v čase, je také možné volně definovat různé skupiny zákazníků a sledovat jejich hodnocení spokojenosti. Z těchto údajů je tak možné vysledovat jakým způsobem se vyvíjí vytvářená hodnota pro zákazníka. Následující tabulka zobrazuje průměrné známky hodnocení všech zákazníků za uplynulé tři roky. Z uvedených hodnot vyplývá pozitivní trend hodnocení spokojenosti zákazníků v oblastech servisu a kvality. Hodnoty vnímání ceny výrobků zákazníkem mají mírně sestupnou tendenci.

**Tabulka 10 Průměrné známky hodnocení zákazníků**

<b>Období (rok-kvartál)</b>	<b>Servis</b>	<b>Cena</b>	<b>Kvalita</b>
<b>2007 – 2</b>	1,73	2,19	1,50
<b>2007 - 3</b>	1,58	1,7	1,27
<b>2007 – 4</b>	1,41	1,64	1,33
<b>2007 – celkem</b>	1,59	1,89	1,38
<b>2008 – 1</b>	1,57	1,89	1,24
<b>2008 – 2</b>	1,31	1,79	1,00
<b>2008 – 3</b>	1,35	2,05	1,24
<b>2008 – 4</b>	1,30	2,05	1,12
<b>2008 – celkem</b>	1,38	1,95	1,15
<b>2009 – 1</b>	1,37	1,97	1,17
<b>2009 – 2</b>	1,17	1,76	1,13
<b>2009 – 3</b>	1,38	2,07	1,3
<b>2009 – 4</b>	-	-	-
<b>2009 – celkem</b>	-	-	-

Zdroj: Interní materiály podniku

### **Měření hodnoty zákazníka společnosti**

Hodnota zákazníka pro společnost je v současné době vyjadřována výší generovaných tržeb společnosti za určité období. Údaje o tržbách jednotlivých zákazníků je možné získat ze systému Oracle Enterprise one, kde jsou zaevidovány veškeré objednávky zákazníků. Současná aplikace CRM v podniku tržby zákazníků nezaznamenává. Na základě evidovaných tržeb jsou obchodním ředitelem společnosti vytvářeny skupiny zákazníků. Kritéria pro jejich zařazení do těchto skupin však nejsou standardizována. Není jednoznačně určeno, zda hlavním kritériem pro zařazení do skupiny je objem realizovaného nákupu, nebo jeho ziskovost.

## **Měření úspěšnosti CRM v podniku**

Společnost KRPA FORM nyní nemá zavedené ukazatele pro měření CRM. Měření úspěšnosti CRM v podniku je plánováno jako součást komplexní metody měření výkonnosti podniku Balance Scorecard, která je v současné době v podniku zaváděna a prozatím nejsou k dispozici žádné výstupy.

## **9.2 Návrhy zlepšení řízení vztahů se zákazníky**

Úspěšné řízení vztahů se zákazníky je podmíněno sloučením jeho prvků do jednoho celku a komplexním pohledem na danou problematiku. Mezi jednotlivými prvky CRM existuje bezprostřední souvislost a zaměření pozornosti pouze na jeden z těchto prvků nepřináší očekávané výsledky. Z tohoto důvodu se moje návrhy na zlepšení řízení vztahů se zákazníky pokusí zasáhnout do všech čtyř klíčových prvků CRM – technologie, procesů, lidí a dat. Na základě zjištěných charakteristik byla současná úroveň řízení vztahů se zákazníky v podniku označena jako segmentovaná. Návrhy zlepšení současného stavu jsou koncipovány ve snaze posunout CRM podniku KRPA FORM blíže k úrovni centrické.<sup>83</sup>

### **9.2.1 Technologie**

Přístup řízení vztahů se zákazníky není primárně spojen s nějakou softwarovou aplikací a nutností velké investice do informačních technologií. Tyto technologie slouží především jako podpůrný prvek pro naplnění snahy podniku lépe poznávat vztahy se svým okolím, dodavateli a zákazníky a snahu lépe reagovat na jejich požadavky. V případě mnou zkoumané společnosti bych však pro posun na vyšší úroveň CRM doporučoval přijmout některá opatření i v oblasti technologií. Konkrétně se jedná o tyto návrhy:

- centrální datový sklad,
- rozšíření funkčnosti aplikace CRM o vyhodnocování tržeb, ziskovosti a objemu prodeje,
- rozšíření funkčnosti aplikace CRM o kompletace výrobků,
- obchodní a informační portály,
- komunikační prostředky se zákazníky.

### **Centrální datový sklad**

Nynější stav ve společnosti KRPA FORM je takový, že jsou některá data o zákaznících ukládána a spravována v již zmíněném ERP systému Oracle Ent. One, jiné

---

<sup>83</sup> Zdroj: Vaculík, J., Keřt, R. Marketingové řízení I. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2008, str. 74

informace o zákaznících jsou naopak spravovány aplikací CRM KRPA. Systém Oracle mimo jiné ukládá veškerá data o realizovaných zakázkách, o cenách či realizovaných tržbách. Funkčnost systému následně nabízí omezené analytické možnosti, jak s těmito údaji pracovat. Je například možné, aby systém vygeneroval všechny objednávky zákazníka za určité období a vypočítal tržby za tento časový úsek. Dle slov pracovníka obchodního oddělení společnosti je však toto zpracování velmi zdlouhavé a daný výpočet může trvat i několik desítek minut. Aplikace CRM KRPA není se systémem Oracle propojena a nemůže tak s důležitými informacemi týkajícími se tržeb apod. pracovat. Aplikace CRM KRPA pracuje se zápisy z jednání se zákazníky, poznatky o jejich nákupním chování, informacemi zjištěnými z obchodního rejstříku apod.

Zlepšení současného stavu lze provést dvěma způsoby. První cestou je napojení stávající aplikace CRM KRPA na ERP systém Oracle, což by umožnilo aplikaci CRM pracovat s důležitými daty o zákaznících, která jsou automaticky zaznamenávána. S ohledem na složitost používaného ERP systému však může být realizace tohoto návrhu poměrně komplikovaná. Proto bych navrhoval spíše vytvoření centrálního datového skladu, který bude provázán s aplikací CRM a podnikovým informačním systémem. Tato databáze by zahrnovala dva rozměry. Za prvé do ní budou automaticky zakládány údaje o nejruznějších událostech, které proběhly v rámci vztahu se zákazníkem – jedná se především o objem výměny zboží, druh nakoupeného zboží, tržby, cena atd. Druhou částí by bylo zakládání informací o situaci zákazníka, o jeho postojích a názorech, které získali pracovníci společnosti v průběhu kontaktu se zákazníkem. Důležité je, aby tyto informace nepřinášeli pouze prodejci, ale všichni pracovníci, kteří přicházejí s daným subjektem do styku. Obchodní partner může vystupovat na jedné straně jako odběratel a zároveň také jako dodavatel, proto je pro posun na vyšší úroveň CRM nezbytné zajistit jednotné vystupování podniku ke konkrétnímu obchodnímu partnerovi. Takovéto vedení záznamů přispívá ke komplexnímu pohledu na zákazníka a usnadňuje proces rozvoje produktů společnosti v budoucnosti. Rostoucí význam připadá na schopnost předvídat budoucí potřeby, ať už z pohledu kvalitativních požadavků či nákupních potřeb.

Navrhovaný datový sklad by měl splňovat tyto charakteristiky:

- integrovanost – jak již bylo zmíněno výše, datový sklad bude získávat data z více podnikových informačních systémů a dalších zdrojů a poskytovat tak integrovaný pohled na jednotlivé subjekty. Jednotlivá data přicházející z různých oblastí nebudou řazena podle původu, ale podle svého logického významu,

- objektově orientovaný – údaje budou organizovány tak, že všechny informace týkající se stejného objektu budou navzájem propojeny. Vytvoření nabídky podle potřeb zákazníka bude usnadněno vytvářením segmentů obchodních partnerů a zařazováním jednotlivých subjektů do těchto segmentů. Firma tak může cíleně oslovovat zákazníky a ušetřit prostředky vydané na oslovení nevhodných zákazníků.
- časová variabilita – údaje v datovém skladu nebudou udržovány pouze v aktuálním stavu, ale bude zde také sledován a znázorňován vývoj těchto dat v čase. Tento fakt umožní porovnávání ukazatelů v jednotlivých obdobích,
- nízká proměnlivost – nahraná data v datovém skladu zůstávají a jsou zachována pro budoucí poskytování informací.

Aplikace CRM by poté v důsledku provázanosti s tímto datovým skladem měla být schopna provádět mimo jiné tyto základní funkce:

- udržovat seznamy všech subjektů na trhu (zákazníci, dodavatelé a konkurenti), provádět jejich klasifikaci, třídění a výběr na základě zvolených kritérií,
- evidování všech kontaktů se zmíněnými subjekty (především záznamy z jednání, e-maily, faxy, záznamy z telefonátů atd.), jejich členění a klasifikaci na základě vybraných kritérií. Důležité je také uchovávat historii těchto kontaktů a sledovat změny,
- na základě znalostí potřeb jednotlivých zákazníků bude možný individuální přístup ke každému zákazníkovi,
- aplikace by měla být schopna provádět segmentaci trhu z několika různých hledisek, např. podle produktu, geografické polohy atd.

### **Rozšíření funkčnosti aplikace CRM o vyhodnocování tržeb, ziskovosti a objemu prodeje**

V návaznosti na vytvoření centrálního datového skladu je další návrh v oblasti používaných technologií, který se týká zjišťování hodnoty, jakou zákazník přináší společnosti. Současná aplikace CRM KRPA nenabízí možnost zjišťování výše tržeb generovaných konkrétním zákazníkem. Tyto funkce jsou v omezené míře poskytovány EPR systémem společnosti. Jak již bylo zmíněno, současná aplikace CRM není s tímto EPR systémem propojena a nemá tak k datům týkajících se tržeb zákazníků přístup. V případě vytvoření centrálního datového skladu se však spektrum možných funkcí CRM aplikace výrazně rozšiřuje. Pro sledování hodnoty zákazníka pro podnik by bylo vhodné zjišťovat výši realizovaných tržeb zákazníka za určité období, sledovat jejich vývoj v čase a porovnávat výši

tržeb v jednotlivých obdobích. Důležitým údajem je také procentuální podíl tržeb zákazníka na celkovém objemu. Tyto funkce aplikace CRM umožní hodnotit význam zákazníka pro podnik a usnadní jeho zařazení do skupin top zákazníků.

Důležitým ukazatelem je také míra ziskovosti, jakou zákazník podniku přináší. Může nastat případ, že některý zákazník generuje podniku vysoké tržby, avšak náklady na prodej a budování vztahu s tímto zákazníkem jsou vysoké a z pohledu zisku dlouhodobě neperspektivní. V takovém případě je dle zásad přístupu CRM pro podnik výhodnější ukončení vztahu s tímto zákazníkem. Proto se domnívám, že by bylo vhodné zabezpečit další funkce aplikace CRM, které by obdobně jako u tržeb vyhodnocovaly výši zisku z konkrétního zákazníka za určité období, jeho podíl na celkovém zisku podniku a vývoj tohoto údaje v čase.

Pro podnik KRPA FORM je důležité, vzhledem k průmyslu ve kterém působí a firemní strategii v oblasti standardní produkce, sledovat u jednotlivých zákazníků také množství tun odebraných výrobků. Charakteristickým rysem standardní produkce je kontinuální výroba na sklad. Při sledování tržeb za jednotlivé zákazníky by proto bylo vhodné sledovat také množství odebraného zboží. Může nastat situace, že budování vztahů s daným zákazníkem se jeví z hlediska generovaných tržeb jako dlouhodobě neperspektivní, ale z pozice množství odebrané produkce má zákazník pro společnost velkou důležitost. V tomto průmyslu, kde je velký převis nabídky nad poptávkou je pro podnik důležité efektivně optimalizovat své skladové zásoby. Proto by měla být používána aplikace CRM také schopna vyhodnocovat obdobné ukazatele pro objem produkce.

### **Rozšíření funkčnosti aplikace CRM o kompletace výrobků**

Jak bylo zmíněno v kapitole o distribuci podniku, důležitou roli při dodávkách mají tzv. kompletace. Referent prodeje při nich spolupracuje se zákazníkem tak, aby bylo odebírané množství dodáno v co nejmenším počtu dodávek. Z takto zkompletované zásilky je možné vysledovat určitý spotřební koš daného zákazníka a tyto údaje by mohly být ve vztahu se zákazníkem dále použity. Informace o zásobách jsou v současné době automaticky zaznamenávány v ERP systému společnosti. Pokud budou mít pracovníci prodeje přehled ve spotřebních koších jednotlivých zákazníků, mohou na základě zjištěných skladových zásob předpřipravovat kompletace zásilek a zvýšit podporu prodeje společnosti formou nabídek výhodných balíčků či akčních nabídek. S těmito nabídkami poté mohou telefonicky či emailem kontaktovat konkrétního zákazníka. Součástí vytvářených profilů zákazníků by proto měly být informace, jaké výrobky zákazník nejčastěji odebírá, v jakých intervalech a v jakém

množství. Aplikace CRM by měla být schopna na základě zaznamenaných informací vyhodnotit nejčastější výrobní složení zásilky pro konkrétního zákazníka. Tento návrh může jednak eliminovat příliš velké množství zásob podniku, zvyšovat jeho tržby a budovat hodnotu pro zákazníka zásilkami na míru. V případě úspory nákladů na skladování je možné nabídnout zvýhodněné podmínky odběru zákazníkovi.

### **Obchodní a informační portály**

Využití internetové sítě a obchodních a informačních portálů je účinný nástroj jak pomoci rozvoji řízení vztahů se zákazníky ve společnosti. Tyto portály se věnují shromažďování, zpracování a prezentaci informací o firmách, jejich produktech a službách. Stát se uživatelem tohoto portálu přináší firmě nové možnosti rozvoje CRM. Podnik zde může na jedné straně čerpat informace o svých konkurencích, dodavatelích a zákaznících a dotvářet si tak kompletní obraz o konkrétních subjektech. Na druhé straně zde firma prezentuje svoji společnost, její výrobky a služby. Značná část uživatelů daného portálu může být zároveň potenciálním zákazníkem podniku. Prezentace podniku na některém z těchto portálů pak může vyznít výrazně adresněji, než některá z forem reklamy určená široké veřejnosti. Pro rozvoj řízení vztahů se zákazníky bych podniku KRPA FORM navrhoval stát se uživatelem informačních portálů Kompass a WLW.

Informační portál Kompass je dostupný na internetové adrese [www.kompass.com](http://www.kompass.com). Tento portál umožňuje prezentovat firmu jak v tuzemsku, tak především v zahraničí. Portál sdružuje 2,7 milionu firem, 23 milionů produktů a 1 milion obchodních značek. Kompass představuje online platformu pro podporu podnikání. Nabízí sofistikované vyhledávání a klasifikaci produktů a služeb umožňující oslovit vhodné dodavatele a odběratele a dosáhnout tak lepších výsledků v prodeji i nákupu. Firmy jsou přehledně rozděleny na výrobce, distributory a služby. Profily jednotlivých firem jsou převedeny do 26 jazyků a poskytují kontaktní údaje, produkty a služby, vedení, finanční údaje, certifikace, počty zaměstnanců a oblasti exportu/importu a další. Portál uživateli umožňuje zadat různé kombinace vyhledávacích kritérií a oslovit vybrané firmy s nabídkou či poptávkou. Kompass neustále monitoruje firemní sféru a denně doplňuje nové firmy podnikající v různých oborech. Jednou z výhod pro uživatele je možnost zjišťování kreditních informací o prezentovaných firmách. Podnik tak může rozhodování o budování dlouhodobého vztahu s daným obchodním partnerem posuzovat také podle jeho přístupu k úvěrům a pohledávkám.

Jedním z nástrojů na portálu Kompass je také databáze veřejných tendrů, po kliknutí na stejnojmenný odkaz. Tento nástroj umožňuje přístup k příslušným veřejným tendrům v EU

ve vybraných oblastech. Portál nabízí několik stovek nových veřejných tendrů denně a roční obrat tohoto trhu se pohybuje okolo 500 mld. EUR. Po zadání kritérií se objeví seznam všech tendrů odpovídající těmto omezením. Každý tendr obsahuje informace o datu zveřejnění a uzávěrky, kdo je zadavatelem, co je předmětem veřejné zakázky atd. Tento portál tak pro podnik KRPA FORM může představovat významný zdroj nových zakázek a odběratelů.

Další informační portál, který by mohl zlepšit řízení vztahů se zákazníky společnosti KRPA FORM je WLW, nebo „Wer liefert was?“, dostupný na adrese [www.wlw.cz](http://www.wlw.cz). Tento nástroj patří k nejvýznamnějším B2B vyhledávačům v tuzemsku i v zahraničí. Zpřístupňuje aktuální informace o firmách, jejich výrobcích a službách. Umožňuje vyhledávat informace o konkurentech, dodavatelích a odběratelích na základě zadání jména firmy, výrobku či služby a vybraného oboru. Po kliknutí na příslušný odkaz společnosti se zobrazí kontaktní údaje a nabídka produktů. Jedním z devíti oborů, které pro vyhledávání stránky nabízejí, jsou také kancelářské potřeby, které představují řadu produktů, jejichž výrobou se zabývá podnik KRPA FORM. Jedná se například o tiskopisy či kancelářské papíry. Tento portál nabízí pro KRPA FORM možnost získávat další informace o svých obchodních partnerech a zároveň také možnost cílené prezentace společnosti a jejich výrobků.

### **Komunikační prostředky se zákazníky**

Pro využití poznatků získaných z řízení vztahů se zákazníky je možné uplatnit komunikační technologie internet, informace v elektronické podobě a telefony.

K tradičním formám komunikace s obchodními partnery patří telefonní spojení, ať už se jedná o pevnou linku či mobilní telefony. Tím by měl být vybaven každý prodejce pracující v terénu, tak aby mohl kdykoliv komunikovat se zákazníkem. Telefonní komunikaci z kanceláří lze částečně nahradit internetovou aplikací Skype a ušetřit tak náklady. Tento fakt může být výhodný především v komunikaci se zahraničními partnery. Potenciální příjemce hovoru však musí mít také aktivovaný svůj Skype účet. Další nákladově výhodnou, rychlou a pohodlnou komunikační cestou je emailová pošta. Kromě běžné komunikace s obchodními partnery může být také intenzivněji využita pro zaslání nabídek. S tím souvisí také tvorba propagačních materiálů v elektronické podobě a jejich možnost zaslání emailem zákazníkovi. Řada společností má také zavedené automatické odpovídání na emaily, např. pokud je zaslán společnosti prostřednictvím firemních webových stránek dotaz, přijde tazateli obratem automaticky vygenerovaný email s poděkováním a informací, že se na něho do určeného času obrátí kompetentní pracovník společnosti. Pro zlepšení komunikace dále navrhuji vybavit prodejce pracující v terénu služebními notebooky. To jim při cestách za zákazníky jednak

umožní čerpat aktuální informace z datového skladu a práci s aplikací CRM, dále zadávat nově získávané poznatky z jednání se zákazníky do systému a v neposlední řadě také neustálý přístup k internetu a tím ke komunikačním a informačním kanálům.

### **9.2.2 Data**

Pro úspěšnost přístupu řízení vztahů se zákazníky je třeba správně identifikovat potřeby a přání zákazníka a umět mu v pravý okamžik jeho přání splnit. Tyto přání se mohou v průběhu času měnit a proto je důležité sbírané poznatky pravidelně aktualizovat. Zároveň také není klíčem k úspěchu mít pouze velké množství informací, ale především poskytnout je odpovědným pracovníkům, aby je mohli k řízení vztahů se zákazníky ve vhodný okamžik použít.

Na základě mnou navrhovaných opatření v oblasti technologie by byla všechna data o obchodních partnerech směřována do centrálního datového skladu. Takto by sem proudila data o zákaznících získaná v průběhu realizace zakázek ze systému Oracle Ent. one (jedná se především o výši tržeb jednotlivých subjektů, množství odebraného zboží, realizovaný zisk, údaje o kompletacích a jiné), dále data, která jsou nyní zaznamenávány do systému CRM KRPA (zázpisy z jednání se zákazníky, obecné informace o zákaznících atd.) a také externě získané údaje (z portálů Kompas, WLW, Obchodního rejstříku apod.). Jednou ze zmíněných charakteristik plánovaného datového skladu je jeho objektová orientace a vzájemné propojení dat souvisejích s konkrétním objektem. Proto by podle mého názoru bylo možné vést a udržovat podrobné profily jednotlivých obchodních partnerů.

Vytváření profilů v reálném čase na základě historických, osobních a kontextových údajů, jejich analýza a následná aplikace obchodních postupů povede k úspěšnému plnění přání zákazníka. Profil obchodního partnera se bude skládat z těchto informací:

- kontaktní údaje,
- obecné informace (počet zaměstnanců, základní kapitál, registrační číslo, IČ, DIČ),
- kontaktní osoby (nákup, prodej, výroba atd.),
- finanční údaje (obrat, zisk, výše úvěrů, atd.),
- předmět činnosti,
- klasifikace produktů,
- klasifikace odebíraného zboží,
- obchodní značky,

- informace o webových stránkách.

K těmto základním údajům pak bude pomocí funkcí datového skladu a aplikace CRM možné libovolně dotvářet profil zákazníka podle informací vyžadovaných uživatelem (pracovníkem společnosti KRPA FORM). K profilu zákazníka by tak bylo možné přiřadit údaje týkající se tržeb, zisku, objemu odebraného zboží a druhu odebraných výrobků. Analitické funkce prováděné s těmito údaji již byly popsány výše.

Takto interpretovaná data budou podávat kompetentním pracovníkům ucelený pohled na jednotlivé obchodní partnery, budou usnadňovat komunikaci s nimi, poskytovat prostor pro budování dlouhodobých vztahů a rostoucí vytváření hodnoty pro tyto zákazníky. V návaznosti na tom se bude odvíjet spokojenost odběratelů a především zlepšující se hospodářské výsledky společnosti KRPA FORM.

### ***9.2.3 Procesy***

Důležitou podmínkou k využívání přístupu řízení vztahů se zákazníky je dokonalé zmapování aktuálních firemních procesů. Procesy komunikace a vyřizování požadavků zákazníků musí být jasně nastaveny a popisovat jednotlivé činnosti, které je třeba v podniku provést, aby byl požadavek zákazníka co nejrychleji vyřízen.

Firemní procesy KRPA FORM jsou detailně popsány normou ISO. Jsou pravidelně vyhodnocovány a neustále zlepšovány. Z tohoto pohledu tedy není nutné doporučovat žádné návrhy změn.

Pro dosažení vyšší úrovně CRM je však nezbytné provést určité změny v organizačním zajištění. Je nutné zajistit, aby organizace podporovala postoj k zákazníkovi jako k centru všech podnikových aktivit. Aktuální organizační struktura je znázorněna obrázkem 8 v kapitole 4.3. Výkonný ředitel společnosti má přímo podřízených 7 útvarů. Konkrétně se jedná o obchodní centrum, ekonomický útvar, dva útvary výroby, technologický útvar, útvar řízení jakosti a technický útvar. Přímý vztah se zákazníkem zajišťují především pracovníci obchodního centra. Se zákazníkem však mohou také komunikovat vedoucí výrob, technolog a pracovníci útvaru řízení jakosti. S dodavateli navíc ještě může komunikovat pracovník technického útvaru. Informace a komunikace potřebná k vyřízení zákaznickovy objednávky vnitropodnikově probíhá prostřednictvím EPR systému, kde je mimo jiné uvedeno množství vyrobených výrobků, skladové zásoby a zadávání zakázek. Společnost KRPA FORM v současné době hledá cesty k úsporám a zefektivnění organizační struktury, proto bych pro zajištění činností spojených s CRM nenavrhoval vytvoření samostaného

organizačního útvaru. Činnosti CRM mají nejbližší k aktivitám prováděným obchodním centrem, proto bych ke stávajícím pracovním místům obchodního centra navrhoval vytvořit nové místo – Pracovník CRM. Nynější strukturu obchodního centra znázorňuje obr. 9 v kapitole 6.1. Správa technologií spojených s CRM by byla vykonávána, stejně jako doposud, technickým útvarem společnosti. Hlavní činnosti vykonávané pracovníkem CRM mohou být tyto:

- správa centrální evidence a udržování profilů zákazníků – kontrola náležitostí standardizovaných profilů zákazníků, případné doplňování informací, označení zákazníků, s nimiž byla ukončena snaha o budování dlouhodobých vztahů atd.,
- sjednocování vystupování podniku k zákazníkovi – identifikace obchodních partnerů, jejichž vztah s podnikem je z pohledu více rolí (dodavatel i odběratel), tvorba jednotných podkladů pro všechny pracovníky komunikující s daným obchodním partnerem a zajištění jednotné komunikace,
- využívání aplikace CRM pro tvorbu podkladů a analýz s cílem určení hodnoty zákazníka pro společnost, poznání jeho potřeb a maximalizace délky vztahu,
- reporting zjištěných poznatků o zákaznících pracovníků obchodního centra – prodejci pak mohou na základě těchto informací mimo jiné telefonicky či emailem kontaktovat vybrané zákazníky s nabídkou.

Technický útvar a v něm začleněný pracovník IT by měl zajistit údržbu vytvořeného datového skladu a aplikace CRM.

#### **9.2.4 Lidé**

Úspěšnost přístupu CRM v podniku je výrazně závislá na lidech, kteří jeho nástroje používají. Pro fungování řízení vztahů se zákazníky je nezbytné, aby byli všichni kompetentní pracovníci seznámeni se zásadami tohoto přístupu a přínosy, které může podniku přinést. Je nutné, aby všichni pracovníci zaujímali k CRM kladný postoj a nevnímali ho jako něco, co jim přidává a stěžuje práci. Dále je nutné vedoucími pracovníky zdůrazňovat týmové pojetí využívání získaných informací. Je nutné přesvědčit pracovníky prodeje, aby získané informace o zákaznících nevnímali jako své know - how, ale dbali na zpřístupnění informací ostatním pracovníkům. Každý zaměstnanec musí být přesvědčen, že toto neomezené propojení informací mezi jednotlivými pracovníky je prospěšné pro společnost a tím i pro něho samotného. V opačném případě by to pro společnost znamenalo ztráty cenných informací o zákaznících a nevyužití všech prostředků pro úspěšné fungování CRM.

S aplikací CRM KRPA v podniku nyní pracují výkonný ředitel, obchodní ředitel, specialista prodeje a specialista marketingu. Pro posunutí podniku blíže k centrické úrovni CRM a sjednocenému vystupování k zákazníkovi je nutné rozšířit povědomí o přístupu CRM a také používání aplikace CRM na všechny zaměstnance, kteří se účastní vztahu se zákazníkem. Kromě zmíněných pracovníků obchodního centra by bylo vhodné zpřístupnit informace a umožnit zadávání nových poznatků o zákaznících ještě vedoucím výroby, technologovi a pracovníkovi útvaru řízení jakosti.

Zpřístupněním většího množství informací by mohlo dojít také k zefektivnění aktivit prodejců. Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, údaje o tržbách jednotlivých zákazníků jsou k dispozici v EPR systému podniku Oracle Ent. One. Možnost zjistit výši tržeb zákazníka za určité období má však z tohoto systému pouze výkonný ředitel a obchodní ředitel společnosti. Na základě mnou navrhovaných rozšíření funkčnosti současné aplikace CRM by byly tyto údaje zpřístupněny také dalším pracovníkům společnosti. Znalost těchto dat a možnost s nimi pracovat může výrazně zvýšit hodnotu pro společnost vytvářenou jednotlivými prodejci.

Nezbytnou podmínkou správného fungování lidského prvku CRM je vzdělávání a školení. Povědomí zaměstnanců by mělo být zvyšováno jednak o samostatném přístupu CRM a jeho zásadách, což souvisí s dovednostmi zaměstnanců v oblasti managementu a marketingu, tak také školení v práci s aplikací CRM, což patří do IT gramotnosti a v podniku je prováděno pracovníky technického oddělení. Jak bylo zmíněno v popisu současného stavu, fluktuace zaměstnanců obchodního oddělení, jichž se týká přístup CRM především, je minimální. Všichni pracují ve společnosti několik let a jsou zkušení. V případě přijetí nového pracovníka funguje tříměsíční školicí program a seznámení s procesy na pracovišti. Školení nutné v důsledku zavedení mnou navrhovaných opatření by se tak týkalo především zaměstnanců mimo obchodní centrum, kteří by byli zapojeni do řízení vztahů se zákazníky.

### ***9.2.5 Zákazníci***

Klíčovým prvkem orientace CRM jsou zákazníci. Návrh pro společnost KRPA FORM v této oblasti je standardizovat pravidla pro posuzování přínosu zákazníka pro společnost a vytvoření třech kategorií zákazníků, odlišujících se podle důležitosti přikládání vztahům s danými obchodními partnery. Na základě důležitosti těchto vztahů by se poté měla komunikace s těmito zákazníky rozdělit mezi obchodního ředitele a specialisty prodeje. Kritérium pro vyjádření důležitosti zákazníka by mělo být tvořeno několika dílčími kritérii,

těmi mohou být generované tržby zákazníkem, objem odebraného zboží, potenciál růstu či platební morálka. Váha, jakou tyto dílčí kritéria mají v hodnocení mít, musí být odhadnuta příslušnými odborníky z řad společnosti.

Takto vyjádřený přínos či hodnota zákazníka pro společnost má kromě jeho zařazení do příslušné kategorie také význam pro posouzení snahy podniku udržovat a budovat vztah nebo snahy o ukončení tohoto vztahu. Základem přístupu CRM je důraz na tvorbu individuálních vztahů se zákazníky a dalšímu členění na VIP zákazníky, kterým má být věnována zvláštní pozornost. Důležité je tedy mít stanovená jasná pravidla pro posuzování hodnoty obchodních partnerů.

Komunikace s těmito zákazníky musí být volena vhodně na základě získaných informací. Je tedy třeba zvažovat jak intenzitu, tak obsah komunikačního sdělení. Firma tedy musí naleznout optimální cestu jak zůstat v povědomí zákazníka a zároveň se vyvarovat nadměrné komunikaci se zákazníkem.

V případě, že je určený přínos a potenciál růstu zákazníka pro společnost vyhodnocen jako nedostatečný, podnik by měl uvažovat ukončení vztahů s daným obchodním partnerem. To je třeba provést řízeně tak, aby zákazník nebyl zdrojem špatných referencí pro podnik. Pokud je ukončení vztahu iniciováno ze strany zákazníka, společnost musí být schopna identifikovat a vyhodnotit příčiny tohoto stavu, v případě zájmu se pokusit o jeho nápravu nebo alespoň přijmout určitá opatření a vyvarovat se podobných ztrát v budoucnu.

### ***9.2.6 Měření úspěšnosti CRM v podniku***

Podnik by měl mít stanoven systém ukazatelů měření, umožňující posoudit úspěšnost využívaného přístupu CRM. S přihlédnutím k potřebám podniku bych navrhoval zavést a měřit ukazatele z oblasti marketingu, prodeje a vybrané nástroje finanční analýzy.

Z oblasti marketingu bych navrhoval sledovat tyto veličiny:

- loajalita ke značce – pomocí tohoto ukazatele podnik sleduje vztah zákazníků ke značce. Podnik by mohl vyhodnocovat množství či procento zákazníků, kteří za určité období přešli ke konkurenci. Pokud se KRPA FORM rozhodne rozdělovat zákazníky do kategorií podle důležitosti, bylo by vhodné v rámci tohoto ukazatele sledovat také loajalitu podle těchto kategorií,
- povědomí o značce – měření formou sestavení dotazníku zaslaného současným a potenciálním zákazníkům, který bude zaměřen na jejich povědomí o značce a zda jsou schopni ji spojit s konkrétními produkty,

- kvalita značky – společnost by měla v marketingových dotaznících zasílaných zákazníkům také zohlednit ukazatel kvality značky v porovnání se značkami konkurenčními. Pro měření může být použita škála 1 – 5,
- hodnota nabídky (cena a kvalita) – podnik by měl nadále vyhodnovat údaje získávané hodnocením spokojenosti zákazníků v oblasti vnímané kvality výrobků a jejich ceny stejně jako doposud, používaná škála 1 – 5 je vyhovující.

V oblasti prodeje by měl podnik sledovat tyto ukazatele:

- výsledky prodeje - stejně jako dosud by měl podnik sledovat dosahové hodnoty v oblasti prodeje, vyjádřené jak množstvím tun odebrané produkce, tak dosaženou výší tržeb,
- tržby na zákazníka,
- zisk na zákazníka,
- množství zákazníků v jednotlivých kategoriích – podle stanovených pravidel pro zařazení zákazníků do některé z kategorií by měl podnik sledovat vývoj těchto kategorií,
- náklady spojené se získáním nového zákazníka – úspěšnost marketingových aktivit by měla být vyjádřena průměrnými náklady na akvizici nového zákazníka.

Pro měření úspěšnosti CRM mohou být podnikem také sledovány běžně používané nástroje finanční analýzy. Pro účely CRM navrhuji sledovat například ukazatele rentability tržeb a nákladů.

Uvedené ukazatele marketingu, prodeje a finanční analýzy by měl podnik sledovat jak z hlediska dosažené hodnoty, tak z hlediska jejich vývoje v čase. Měly by být vyhodnocovány příčiny dosažených výsledků a jejich proměnlivosti a na základě toho přijímána další opatření.

### **9.3 Zhodnocení návrhů**

Uvedené návrhy se věnují zlepšení současného stavu CRM a komunikace se zákazníky společnosti. Jsou formulovány ve snaze posunout podnik ze segmentované úrovně CRM blíže k úrovni centrické, charakteristické mimo jiné sjednocením vystupování podniku k zákazníkovi. Jejich účelem je větší efektivnost používaných komunikačních nástrojů, prostřednictvím přesnějšího cílení na vymezené segmenty či konkrétní zákazníky. Návrhy jsou pojaty komplexně a věnují se zlepšení všech čtyř prvků CRM – technologií, dat, procesů

a lidí. Jsou také zmíněny nástroje, jakými je možné měřit a vyhodnocovat úspěšnost CRM v podniku.

Návrhy v oblasti technologií jsou směřovány k dosažení větší informovanosti účastníků CRM v podniku a větší přehlednosti získovaných informací. Věnují se také rozšíření spektra analytických možností a detailnímu poznání zákazníka a jeho potřeb.

V oblasti dat se věnují vymezení důležitých údajů, které by společnost měla o zákaznících sbírat a zaznamenávat. Zdůrazňují zde potřebu jednotného skladování těchto informací a přístupu k nim. Charakteristickým znakem vyšší úrovně CRM je také vytváření profilů jednotlivých zákazníků. Proto je součástí této podkapitoly také návrh jakým způsobem tyto profily vytvářet a jaké údaje by měly obsahovat. Kompetentní pracovníci společnosti poté mohou do těchto profilů nahlížet a vytvářet si komplexní pohled na daného obchodního partnera a podle toho přizpůsobovat svoji komunikaci.

Opatření navrhovaná v oblasti procesů jsou úzce spojena s ostatními prováděnými změnami. Věnují se jejich organizačnímu zajištění, kdy navrhuji vytvořit specializované pracovní místo pro aktivity spojené s CRM, které je v organizační struktuře společnosti začleněno do obchodního centra. Zároveň také zmiňují činnosti, které by měl tento pracovník vykonávat.

Další návrhy jsou zaměřeny na to, co je nutné provést pro správné fungování CRM v podniku v oblasti pracovníků. Je důležité, aby byli všichni kompetentní pracovníci seznámeni se zásadami přístupu CRM a jeho možnými přínosy pro společnost. Dále zde navrhuji zpřístupnění získávaných údajů a využívání aplikace CRM více zaměstnanci, kteří mohou komunikovat se zákazníkem. Toto je důležitý krok pro sjednocení vystupování podniku k zákazníkovi. Dále zde zdůrazňují potřebu školení a vzdělávání v oblasti CRM.

Důležitým návrhem v oblasti zákazníků je vytvoření standardizovaných pravidel pro posuzování hodnoty a přínosu zákazníka pro společnost. Vychází ze základů přístupu CRM, kdy podnik musí být schopen posoudit, zda je pro něj výhodné usilovat o dlouhodobý vztah s daným zákazníkem nebo raději uvažovat o ukončení tohoto vztahu.

Závěrečné návrhy vycházejí z potřeby podniku sledovat úspěšnost přístupu CRM. Je zde navrženo několik ukazatelů z oblasti marketingu, prodeje a finanční analýzy, na základě kterých je podnik schopen vyhodnotit svoji současnou situaci a podle vývoje ukazatelů v čase sledovat trend. Po vyhodnocení a analýze dosažených výsledků je možné identifikovat jejich konkrétní příčiny a přijmout opatření ke zlepšení řízení vztahů se zákazníky.

## 10. Závěr

Tématem předložené diplomové práce je Komunikační mix společnosti KRPA FORM, a.s. Její zpracování poskytlo autorovi možnost rozšířit si poznatky v oblasti marketingové komunikace a následně je aplikovat v prostředí konkrétního podniku.

Teoretická část práce obsahuje tři kapitoly. Je zde provedena deskripce nástrojů marketingového mixu ve smyslu „4P“, na kterou navazuje shrnutí poznatků z jedné z jeho složek, marketingové komunikace. Tato kapitola přibližuje komunikační proces a jednotlivé nástroje komunikačního mixu. Teoretickou část dotváří kapitola CRM, zaměřující se na problematiku řízení vztahů se zákazníky.

Úvodní kapitola praktické části přibližuje vybraný podnik, zmiňuje poslání společnosti a její základní charakteristiky. Dále stručně pojednává o dlouhé tradici papírenské výroby v sídle společnosti v Dolní Branné, o kterou se komunikační sdělení společnosti často opírají. Pro bližší poznání prostředí podniku je dále provedena PEST analýza, odvětvová analýza a Porterova analýza konkurenčních sil. Organizace marketingových aktivit ve společnosti, identifikace jejich zákazníků a SWOT analýza jsou obsahem kapitoly následující. Úplný pohled na společnost KRPA FORM dotváří kapitola o marketingovém mixu, ve které je popsána výrobová, cenová a distribuční politika podniku.

První z klíčových kapitol práce analyzuje stávající marketingovou komunikaci společnosti KRPA FORM a její nástroje. Jejich výčet je uveden v následující tabulce.

**Tabulka 11 Nástroje komunikačního mixu KRPA FORM**

<b>Reklama</b>	<b>Podpora prodeje</b>	<b>Public Relations</b>	<b>Osobní prodej</b>
Tištěná	Dárky, prémie,	Charitativní dary	Prezentace při prodeji
Venkovní	Vzorky	Sponzorství	Prodejní setkání
Elektronická	Veletrhy	Společenské akce	Vzorky
	Rabat, skonto	Exkurze do výroby	
	Marketingový příspěvek	Školící programy	
	Předvádění výrobků	Schránky pro zlepšovací náměty	

Zdroj: Zpracováno autorem

Pro shrnutí používaných nástrojů marketingové komunikace lze uvést, že reklama je zaměřena především na prezentaci produktových skupin a jednotlivých výrobků, institucionální zaměření reklamy je minimální. Podnik se v současné době hospodářské recese soustřeďuje na hledání úspor, a proto se řada nástrojů reklamy, vyhodnocených jako neefektivní, přestala používat. V oblasti podpory prodeje má společnost již řadu let zavedený

účinný systém nástrojů, které odpovídají marketingové strategii podniku maximalizovat objem prodeje. Aktivity v oblasti Public Relations jsou prováděny spíše na úrovni mateřské společnosti a vztah s veřejností vytvářen s KRPA Holding jako celkem, než s jeho jednotlivými společnostmi. Komunikační mix podniku KRPA FORM dotváří osobní prodej, který je velmi významnou složkou. Zajišťuje plánovaný objem prodeje, budování vztahů se zákazníky a zpětnou vazbu komunikace.

Druhou klíčovou kapitolou práce jsou návrhy změn komunikace společnosti, orientované do oblasti řízení vztahů se zákazníky. Základní úroveň tohoto přístupu byla ve společnosti implementována v průběhu roku 2008. Důvody pro další rozvoj této metody shledávám především v 67% podílu TOP 20 zákazníků na celkových tržbách podniku a zakázkové výrobě, která má hlavní podíl na výkonnosti firmy a je charakteristická přesným plněním zákaznických požadavků. Návrh změn je pojat komplexně a věnuje se všem prvkům přístupu CRM – technologiím, lidem, procesům a datům. Přibližuje KRPA FORM k centrické úrovni CRM, charakteristické centrální evidencí zákazníků, vytvářením jejich profilů a sjednocením vystupování podniku k obchodním partnerům. Rozvoj přístupu CRM umožní podniku získávat, zakládat a analyzovat důležité informace o zákaznících. Na základě přesné identifikace potřeb bude podnik snadněji provádět akvizice nových zákazníků a budování vztahů se stávajícími obchodními partnery. CRM umožní efektivnější využívání stávajících nástrojů marketingové komunikace a jejich cílení na vybrané segmenty. Přesné plnění zákaznických požadavků vyvolá růst vytvářené hodnoty pro zákazníka a v návaznosti na tom se projeví růst výkonnosti podniku a stabilizace jeho tržeb.

**Domnívám se, že cíl, stanovený v úvodu diplomové práce, byl splněn. Provedl jsem analýzu současného stavu marketingové komunikace podniku KRPA FORM, a.s. a rozpracoval jsem návrh zlepšení řízení vztahů se zákazníky.**

# 11. Použitá literatura a další zdroje

## Monografie

1. Armstrong, G., Kotler, P. *Marketing: an introduction: international edition*, 7th ed. Upper Saddle River: Pearson Education, c2005. ISBN: 0-13-127312-4
2. Boučková, J. *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1169-6
3. Bovée, C.L., Thill, J.V. *Marketing*. New York: McGraw-Hill, 1992. ISBN 0-07-006734-1
4. Foret, M., *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2
5. Foret, M., *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press 2006. ISBN 80-251-1041-9
6. Hesková, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-245-0176-7
7. Kotler, P., Armstrong, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 80-247-0513-3
8. Kotler, P., Keller, K.L. *Marketing management*. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
9. Pelsmacker, P., Geuens, M., Bergh, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1
10. Solomon, R. M., Marshall, W. G., Stuart, W.E. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, 2006. 80-251-1273-X
11. Storback, K., Lehtinen, J., *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X
12. Švejda, M., Vaculík, J. *Komunikační mix divize KRPA FORM, Krkonošské papírny, a.s.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. Bakalářská práce
13. Vaculík, J. *Základy Marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-583-8
14. Vaculík, J., Keřt, R. *Marketingové řízení I*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2008. ISBN 978-80-7395-053-8
15. Vošvrdová, M., Šaradín, P., *Řízení vztahů se zákazníky ve firmě ČETRANS, a.s.* Pardubice: Univerzita Pardubice. 2005. Diplomová práce
16. Wessling, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9

### **Elektronické zdroje**

17. Chlebovský V. *CRM: Od šanonu, pastelek a diáře k sofistikovanému e-systému*. IT System, 3/2002. [cit. 2010-03-16], URL: <http://www.systemonline.cz/clanky/crm-od-sanonu-pastelek-a-diare-k-sofistikovanemu-e-systemu.htm>
18. Obchodní rejstřík ČR, URL: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)
19. Webové stránky časopisu Svět tisku, URL: [www.svettisku.cz](http://www.svettisku.cz)
20. Webové stránky Českého statistického úřadu, URL: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)
21. Webové stránky KRPA Holding, URL: [www.krpa.cz](http://www.krpa.cz)
22. Webové stránky společnosti KRPA FORM, URL: [www.krpaform.cz](http://www.krpaform.cz)

### **Podniková literatura**

23. Hodnoty, garance a příležitosti, nové poselství. Hostinné: Krkonošské papírny, a.s., 2007
24. Organizační postup výkonného ředitele č. 26. Hostinné: Krkonošské papírny, a.s., 2007
25. Organizační postup výkonného ředitele č. 27. Hostinné: Krkonošské papírny, a.s., 2007
26. Výroční zpráva KRPA FORM, a.s. 2008. Dolní Branná: KRPA FORM, a.s., 2009

### **Pomůcky pro citování**

27. Synek M., Vávrová H., Sedláčková H., *Jak psát DP a jiné práce*. Praha: VŠE, 2002. ISBN 80-7079-131-4

## **12. Přílohy**

Příloha A – Ukázka nabízeného sortimentu tiskopisů

Příloha B – Ukázka nabízeného sortimentu kancelářských papírů

Příloha C – Ukázka sortimentu kotoučků

# Příloha A

**BUSINESS FORMS KRPAFORM**

 **Standard Continuous Forms**  
**Custom Forms**  
**Continuous Laser Forms**  
**Variable Data Printing**



aktualizace 01 / 2005

Příloha 1 Ukázka sortimentu tiskopisů

# BUSINESS FORMS KRPAFORM



## Custom Forms

### Printed Continuous Forms



Sizes,  
Number of plies,  
Paper grades,  
Perforation and  
Folding

are the same as those  
of standard forms

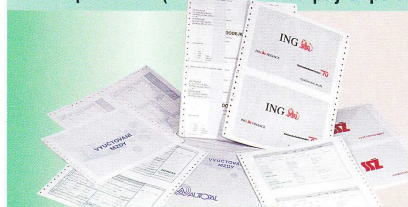


### Snap-out Forms



Multi-parts secured with  
edge gluing or removable  
stub (1+1, 1+2 or 1+3)  
- printing in up to  
5 colours  
- in a variety of sizes to  
meet your requirement

### Envelope Forms (such as covered pay slips and PIN mailers)



- bond paper
- carbonless paper
- carbon strip
- inner tint
- insert mailer

in a variety of sizes,  
specifications and  
features to meet your  
requirements

### Pre-Printed Sheets

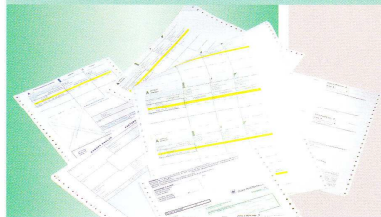


Max. A2 size

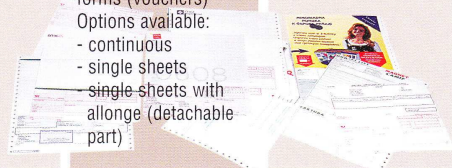
Offset paper  
Laser paper  
Carbonless paper

Printing in up to 5 co-  
lours  
- sheet to sheet  
- roll to sheet

### Vouchers



Postal money order  
forms (vouchers)  
Options available:  
- continuous  
- single sheets  
- single sheets with  
allonge (detachable  
part)



aktualizace 01 / 2005

Příloha 2 Ukázka sortimentu zakázkových tiskopisů

# BUSINESS FORMS KRPAFORM



## Continuous Laser Forms

### Long-run Laser Stacks

Blank or pre-printed

Standard widths:  
240, 375 mm  
max. width 480 mm

10 000 sheets/stack

- cross perforation optionally
- line hole marginal punching
- vertical perforation



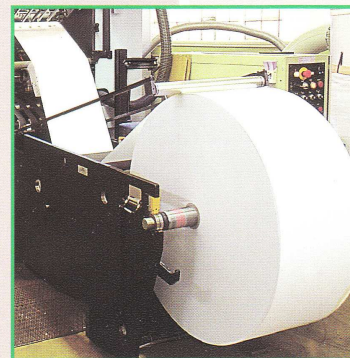
### Laser Rolls

Blank or pre-printed

Standard widths:  
240, 375 and 457 mm  
max. width 480 mm

abt. 40 000 sheets/roll  
(12')  
diameter up to 125 cm

- cross perforation optionally
- line hole marginal punching
- vertical perforation



- Instead of using fan-fold computer forms from a small box, many high-speed data installation now use large rolls and stacks to reduce the time to change paper
- All laser forms are manufactured from the top-quality laser paper or optionally, OCR paper. All in 70 - 90 gsm.

aktualizace 01 / 2005

## Příloha 3 Ukázka sortimentu standardních tiskopisů v nekonečném provedení

## Příloha B


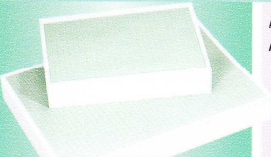

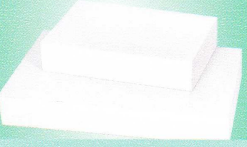
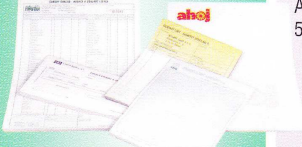



Příloha 4 Ukázka sortimentu kancelářských papírů

# OFFICE AND HOUSEHOLD STATIONERY



## Printed Papers

Lined Paper, Squared Paper	Size	Features	Paper grade
	A3, 200 sheets	8 mm blue rule 5x5 mm blue squares  folded	Writing paper 70 gsm
<b>Graph Paper</b>			
	A3, 500 sheets A4, 500 sheets	1 mm green grid lines	Writing paper 80 gsm
<b>Graph Pads</b>			
	A3, A4 50 sheets	1 mm green grid lines one side printed	Graph paper 80 gsm
<b>Manuscript Paper</b>			
	A3, 200 sheets A4, 200 sheets	5x5 mm blue squares both sides printed	220 gsm
<b>Custom Printed Pads</b>			
	A4, A5 50, 100 sheets	Printing in up to 5 colours	Offset paper Laser bond paper Carbonless paper 60 - 120 g/m <sup>2</sup>
<b>Printed Wrapping Paper</b>			
	70x100 cm, other sizes can be agreed  Rolls in foil (christmas): - 1 sheet 70x300 cm - 3 sheets 70x100 cm	4 colour flexographic print  - christmas patterns - neutral patterns - industrial design	Sulphite wrapping paper Greaseproof paper KH PACK ST KH PACK WS KH PACK WR KH PACK L 30 - 70 gsm







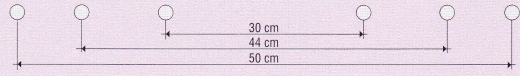
aktualizace 01 / 2004

## Příloha 5 Ukázka sortimentu potištěných kancelářských papírů

# OFFICE AND HOUSEHOLD STATIONERY



## Plain Papers

	Size	Features	Paper grade
<b>Copier paper</b>			
	A3	50 sheets/ream	White multipurpose copier paper
	A4	50 sheets/ream	
<b>Recycled paper</b>			
	A4	500 sheets/ream	Paper made of recycled material suitable for usual office tasks - writing, printing, copying.
<b>White Office paper</b>			
	A3	500 sheets/ream	White woodfree office paper
	A4	500 sheets/ream	
<b>Manifold Paper</b>			
	A3 or A4	1000 sheets/ream	White woodfree office paper
<b>KH COPY Carbonless Paper</b>			
	A3 or A4	500 sheets/ream	CF (bottom sheet)*
	A3 or A4	500 sheets/ream	CF (bottom sheet)*
	A3 or A4	500 sheets/ream	CF (bottom sheet)*
<b>Flip Chart Pads</b>			
	95x68 cm	20 plain white sheets per pad 5 pads per carton	White woodfree paper 80 gsm
	Punched at top to fit standard easels		
			

aktualizace 01 / 2004

## Příloha 6 Ukázka sortimentu standardních kancelářských papírů

## Příloha C

### ROLLS



**Till Rolls and Adding Machine Rolls**

**Thermal Fax Rolls**

**Large Format Ink Jet and Copier Paper Rolls**

**Printed Rolls**



aktualizace 01 / 2005

Příloha 7 Ukázka sortimentu kotoučků

# ROLLS



## Till Rolls & Adding Machine Rolls

### Single Ply Rolls

White Bond



in all standard lengths

Width	Standard diameter	Core
-------	-------------------	------

38 mm	60 mm	12 mm
44 mm	65 mm	17 mm
57 mm	70 mm	25 mm
70 mm	80 mm	
76 mm	96 mm	
114 mm		
210 mm		

### Thermal Paper Rolls



in all standard lengths

28 mm	45 mm	12 mm
38 mm	50 mm	17 mm
40 mm	60 mm	25 mm
44 mm	70 mm	
50 mm		
57 mm		
60 mm		
76 mm		
80 mm		
100 mm		

### 2-Ply Rolls

Second ply available in four colours.



in all standard lengths

44 mm	50 mm	12 mm
57 mm	55 mm	17 mm
70 mm	60 mm	
76 mm		
114 mm		

You can choose from 4 paper grade combinations to get the ideal roll for your machine:

**ink ribbon required**

carbonless + carbonless (CB + CF)  
bond + self-contained (BOND + SC)

**no ink ribbon required**

self-contained + self-contained (SC + SC)  
self-contained/carbonless + carbonless (SC/CB + CF)

An extensive range of roll widths and lengths exceeding the above standards available.  
The single and two-ply rolls are available in a variety of grammages with the paper thickness varying from the standard to a high-bulky quality to meet all your requirements.

aktualizace 01 / 2005