

Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Efektivní využití marketingové komunikace v době ekonomické krize

Effective usage of marketing communication during the financial crisis

DP – EF – KMG – 2010 - 56

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, KMG

Konzultant: Ing. Jan Filip, SEFIMA s. r. o.

Počet stran: 82

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 7. 5. 2010

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladu, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 7. 5. 2010

.....

## **Poděkování**

Tato diplomová práce, by nemohla vzniknout bez pomoci velice důležitých osob. Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Světlaně Myslivcové, která mi předávala důležité podněty a nápady pro mou práci.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Sefima, s. r. o. a zejména mému konzultantovi ve společnosti Ing. Janu Filipovi, který mi vždy ochotně poskytoval podklady a informace.

Děkuji i mé rodině, která mě v práci podporovala a poskytla mi potřebné zázemí.

## **Anotace a klíčová slova v českém jazyce**

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku efektivních nástrojů marketingové komunikace v době ekonomické krize ve společnosti zabývající se informačními technologiemi.

Celá práce je rozdělena do pěti základních kapitol. První část je věnována tradičním nástrojům marketingové komunikace: reklamě, podpoře prodeje, PR, osobnímu prodeji a přímému marketingu.

Další kapitola se zevrubně věnuje analýze současného stavu ve společnosti a jejími marketingovými aktivitami. Navazuje problematika spojená s úzkými místy jednotlivých nástrojů marketingové komunikace. Ve čtvrté kapitole jsou navrhována efektivní řešení pro nástroje marketingové komunikace.

Závěrečná část se věnuje implementaci a vyhodnocení návrhů do systému řízení společnosti.

**Klíčová slova:** Marketingová komunikace, reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej, přímý marketing

## **Summary and Keywords**

This diploma work focuses on a scope of the effective instruments of marketing communication during the financial crisis in company, which is engaged in the information technology.

The whole thesis is divided into five chapters. The first one pays attention to the traditional instruments of marketing communication: advertising, sales promotion, public relations, personal selling and direct marketing.

The next chapter follows analyzing of present situation in company and its market activities. The continuous part is connected with the points of constraints of particularly used appliances of marketing communications. The fourth chapter proposes more effective solutions for these appliances of marketing communications.

The final part describes an implementation and evaluation of the solutions to the company's system of management.

**Keywords:** Marketing communications, advertising, sales promotion, public relations, personal selling, direct marketing

## Obsah

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Prohlášení.....                                                    | 3  |
| Poděkování.....                                                    | 4  |
| Anotace a klíčová slova v českém jazyce.....                       | 5  |
| Summary and Keywords.....                                          | 6  |
| Obsah .....                                                        | 7  |
| Seznam použitých zkratk a symbolů.....                             | 8  |
| Seznam grafů, tabulek a obrázků.....                               | 9  |
| Úvod.....                                                          | 10 |
| 1 Marketingová komunikace .....                                    | 12 |
| 1.1 Nástroje marketingové komunikace .....                         | 13 |
| 1.1.1 Reklama.....                                                 | 14 |
| 1.1.2 Podpora prodeje.....                                         | 21 |
| 1.1.3 Vztahy s veřejností .....                                    | 25 |
| 1.1.4 Osobní prodej .....                                          | 29 |
| 1.1.5 Přímý marketing .....                                        | 34 |
| 1.2 Customer relationship management – databázový marketing .....  | 42 |
| 1.3 Marketing v kontextu ekonomické krize .....                    | 45 |
| 2 Analýza současné situace společnosti.....                        | 47 |
| 2.1 Historie a vývoj společnosti.....                              | 48 |
| 2.2 Současná marketingová koncepce ve společnosti .....            | 50 |
| 2.2.1 Postavení reklamy ve společnosti .....                       | 50 |
| 2.2.2 Prvky podpory prodeje .....                                  | 53 |
| 2.2.3 Public relations .....                                       | 54 |
| 2.2.4 Osobní prodej .....                                          | 54 |
| 2.2.5 Přímý marketing .....                                        | 55 |
| 3 Definice úzkých míst .....                                       | 59 |
| 3.1 Marketingové komunikační kanály využívané ve společnosti ..... | 59 |
| 4 Návrhy řešení v dané problematice .....                          | 65 |
| 4.1 Reklama .....                                                  | 65 |
| 4.2 Podpora prodeje .....                                          | 66 |
| 4.3 Vztahy s veřejností .....                                      | 67 |
| 4.4 Osobní komunikace .....                                        | 68 |
| 4.5 Directmarketing .....                                          | 68 |
| 5 Implementace a zpětná vazba navrhovaného řešení .....            | 70 |
| 5.1 Reklama .....                                                  | 70 |
| 5.2 Podpora prodeje .....                                          | 71 |
| 5.3 Vztahy s veřejností .....                                      | 72 |
| 5.4 Osobní prodej.....                                             | 73 |
| 5.5 Přímý marketing .....                                          | 73 |
| Závěr .....                                                        | 76 |
| Seznam literatury .....                                            | 78 |
| Seznam příloh .....                                                | 82 |

## Seznam použitých zkratek a symbolů

|          |                                                                                             |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| apod.    | a podobně                                                                                   |
| atd.     | a tak dále                                                                                  |
| CFM      | Cash flow management (nástroj pro tvorbu finančních plánů)                                  |
| CRM      | Customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky)                               |
| ERP      | Enterprise resource planning (podnikové plánování zdrojů)                                   |
| ISO      | The International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci) |
| IT       | Information Technology (Informační technologie)                                             |
| Kč       | koruna česká                                                                                |
| např.    | například                                                                                   |
| OLAP     | Online analytical processing (technologie uchování a zpracování dat)                        |
| PPC      | Pay per click (platba za proklik)                                                           |
| PR       | Public relation (vztah s veřejností)                                                        |
| s.       | strana                                                                                      |
| s. r. o. | Společnost s ručením omezeným                                                               |
| tj.      | tj.                                                                                         |
| tzn.     | to znamená                                                                                  |
| tzv.     | takzvaný                                                                                    |
| viz      | videre licet (lze vidět)                                                                    |
| www      | World Wide Web (Celosvětová síť)                                                            |
| %        | procento                                                                                    |

## Seznam grafů, tabulek a obrázků

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1: Počet realizovaných osobních jednání 2009 .....                                 | 47 |
| Graf 2: Projevy zvýšené motivace na počet domluvených schůzek v roce 2009 .....         | 57 |
| Graf 4: Ganttův diagram .....                                                           | 72 |
| Graf 5: Projevy zvýšené motivace na počet domluvených osobních jednání 2009, 2010. .... | 75 |

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1: Výhody a nevýhody vybraných médií.....                              | 19 |
| Tab. 2: Cíle a úkoly PR.....                                                | 25 |
| Tab. 3: Aktivita osobního prodeje .....                                     | 30 |
| Tab. 4: Charakteristiky alternativních schémat odměňování.....              | 33 |
| Tab. 5: Výhody a nevýhody komunikačních kanálů .....                        | 35 |
| Tab. 6: Výhody a nevýhody pasivního a aktivního telemarketingu .....        | 38 |
| Tab. 7: Motivační systém oddělení telemarketingu v období 2009.....         | 57 |
| Tab. 8: Výskyt slovních spojení na portálech Google, Seznam .....           | 60 |
| Tab. 9: Návrh slovních spojení pro službu Adwords.....                      | 65 |
| Tab. 10: Motivační systém oddělení telemarketingu v období 2009 – 2010..... | 74 |

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obr. 1: Jednotná marketingová komunikace .....                               | 13 |
| Obr. 2: Obecné schéma CRM .....                                              | 43 |
| Obr. 3: Organizační struktura společnosti Sefima .....                       | 49 |
| Obr. 4: Náhled do služby Adwords společnosti Sefima .....                    | 52 |
| Obr. 5: Údaje vyplňované do informačního systému při domluvené schůzce ..... | 56 |
| Obr. 6: Efektivnost nově zvolených slov ve službě Adwords .....              | 70 |
| Obr. 7: Ukázka bannerové reklamy .....                                       | 71 |

## Úvod

Komunikace je součástí každodenního života nás všech. S rozvojem informačních technologií je spojen i vývoj komunikace. Společnosti vnímají komunikaci spíše jako prostředek prodeje a z tohoto důvodu se snaží volit nástroje komunikačního mixu, co nejefektivněji.

Tato práce si klade za cíl představit marketingový komunikační mix v moderní podobě v souvislosti s vlivem ekonomické nestability. Pomocí dostupných technologií a omezených finančních prostředků zvýšit počet realizovaných projektů a stabilizovat obchodní výkyvy ve společnosti Sefima, s. r. o.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž teoretická část se týká kapitoly jedna a praktické části se věnuje kapitola druhá až pátá.

První kapitola představuje základní teoretické prvky marketingového komunikačního mixu. Informuje o tradičních pojetích marketingového mixu – reklama, podpora prodeje, přímý marketing, vztahy s veřejností a osobní prodej. Komunikační kanály nejsou zaměřeny na konkrétní oblast, ale jsou popsány obecně.

Praktická část začíná druhou kapitolou, která se orientuje na analýzu současného stavu marketingové komunikace ve společnosti Sefima, s. r. o. V této kapitole jsou podrobně rozebrány základní komunikační pilíře, se kterými společnost disponuje.

Třetí kapitola definuje slabá místa komunikačního mixu. Jsou zde popsány současné aktivity, které společnost využívá ke komunikaci navenek.

Následuje čtvrtá kapitola, které se zabývá konkrétními návrhy a opatřeními komunikačních cest. Volba návrhů je zaměřena na moderní a levné metody, které vedou k vysokým přínosům pro společnost.

Hlavním výstupem jsou výsledky navrhovaných opatření, jež jsou popsány v páté kapitole. Současná implementace návrhu do aktivit společnosti a zpětná vazba.

Závěr práce mapuje návrhy a zlepšení marketingových aktivit, zaměřených na externí komunikaci, se skutečně realizovanými činnostmi ve společnosti.

# 1 Marketingová komunikace

V této kapitole vychází z teoretických předpokladů, kde jsou postupně vysvětleny složky marketingové komunikace s interakcí na dílčí části komunikačního mixu. Tvorba marketingového komunikačního mixu je vytvářena tak, aby splnila určité komunikační a marketingové cíle.

Marketingová komunikace je významná komunikace směrem k trhu a řadí se sem:

- **Reklama** – plánovitě a efektivně přidává výrobku hodnotu;
- **Podpora prodeje** – specializovaná činnost na krátkodobé stimuly obchodu;
- **Práce s veřejností** – zaměřuje se na efektivní sdělení, zejména ve spojení s krizovou komunikací;
- **Přímý marketing** – prostřednictvím tohoto kanálu jsou výrobky prodávány rychle a účinně;
- **Osobní prodej** – schopnost přesvědčit jedince prostřednictvím prodejní zprávy podle daného cíle a situace.

[12]

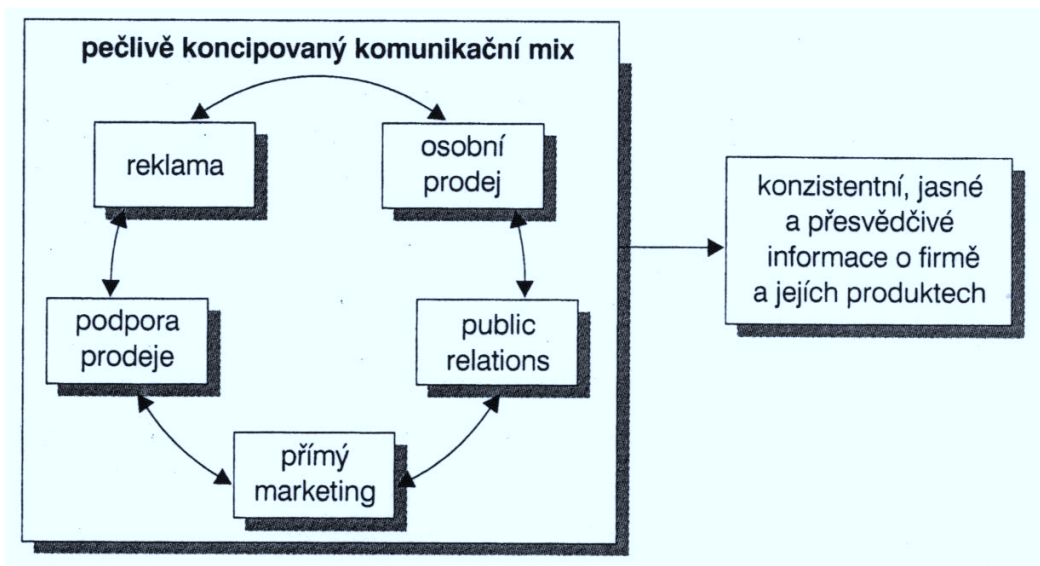
Všechny tradiční nástroje marketingové komunikace mohou být dále rozvíjeny dalšími přidruženými komunikacemi nebo objevováním nových komunikačních technik sdělení.

## 1.1 Nástroje marketingové komunikace

Firemní marketingový komunikační mix je nedílnou a velice důležitou částí marketingových aktivit společnosti. V současné zhoršené ekonomické situaci, kdy obraty a tržní možnosti společností stále klesají, je opravdu velice důležité zvolit správné rozvržení a načasování marketingových aktivit. Informace, které v globálním prostředí vnímá zákazník či spotřebitel, je spojena s jednotnou marketingovou komunikací.

Celkový posun od masového, nediferencovaného marketingu k segmentovanému má za následek rozmanitější a daleko větší možnosti při využívání komunikačních cest a nástrojů, které staví společnosti před nový problém. Zákazník nerozlišuje různost zdrojů a často spojuje různé marketingové aktivity do jednoho sdělení o firmě. Společnosti obvykle nedokáže propojit jednotlivé komunikační cesty a působí na zákazníka velice zmateně. Většina problémů s komunikací je zakotvena v nedostatečné informovanosti jednotlivých oddělení, či přidělování jednotlivých marketingových aktivit externím společností, které se v některých případech nedokáže zcela ztotožnit s cíli firmy. Pokud se má společnost navenek prezentovat jako stabilní, prosperující a důvěryhodná musí dokonale znát všechny oblasti, ve kterých se zákazník dostává do kontaktu s firmou či jejími produkty.

[8]



Obr. 1: Jednotná marketingová komunikace

Zdroj: KOTLER P., ARMSTRONG A., *Marketing*, s. 633

Interakce složek marketingového mixu je nedílnou součástí nejen marketingového oddělení, ale prolíná se celou firmou. Zvolit fungující a proporčně vyvážený poměr jednotlivých částí marketingového komunikačního mixu je jeden z největších oříšků pro všechny marketéry.

[8]

### 1.1.1 Reklama

Je známo, že již od založení Kartága můžeme mapovat vznik reklamy, tehdejší obyvatelé malovali na kamenné tabulky cenové nabídky zboží. Díky velice vyspělé civilizaci a rozvinutému mořeplavectví se jejich aktivity rozšířili do oblasti Středozemního moře a severní Afriky velice rychle.

Reklama je využívána ve všech odvětvích a to díky tomu, že může být různorodě ztvárněná. Dokáže oslovit velký okruh veřejnosti, ale zároveň však díky neosobnosti je méně přesvědčivá a neposkytuje nám dostatečnou zpětnou vazbu. Pro efektivně řízenou reklamu jsou nutná čtyři základní rozhodnutí: stanovení reklamních cílů a reklamní rozpočet, připravit reklamní strategii a určit vyhodnocení reklamní kampaně.

#### ➤ Stanovení reklamních cílů

*Základní cíle reklamy můžeme definovat takto:*

- **Informativní reklama** seznamuje potenciální zákazníky o novém produktu a jeho vlastnostech. Cíl této reklamy je vyvolat zájem a poptávku.
- **Přesvědčovací reklama** je používána v období silícího tlaku konkurence, účelem tohoto nástroje je přesvědčit zákazníka, aby si koupil právě tento produkt či službu. Někdy se může stát, že tento cíl přechází do reklamy srovnávací.
- **Připomínací reklama** si klade za cíl udržet zájem o produktu a značce u zákazníka.

[4]

Literatura přichází s rozlišením silného a slabého pojetí reklamy. Silná teorie reklamy má svůj původ na americkém kontinentě a vychází z předpokladu, že reklama je schopna ovlivnit a změnit chování jednotlivců při koupi daného produktu. Toto pojetí je založeno na skutečnosti, že jsme schopni předpovědět a přiřadit jednotlivým aktivitám zákazníka konkrétní hodnoty, které dokážeme vyčíslit a stanovit jeho pravděpodobné chování. Tyto informace nás mohou utvrzovat, že chování jedince je možno lehce ovlivnit a zmanipulovat.

Slabé pojetí reklamy, které nám je geograficky bližší, pochází ze starého kontinentu, kde se autoři přiklání spíše k názoru, že reklama není tak silný nástroj marketingové komunikace. Vycházejí z předpokladu, že konzumentské chování a rozhodování je spíše spojeno s kulturou, tradicemi a zvyky než působením propagačních nástrojů. Samozřejmě nevyvracejí skutečnost, že reklama je výborný nástroj ke zvýšení zájmu u zákazníků.

[4]

#### ➤ **Stanovení reklamního rozpočtu**

Po důkladném zvážení reklamních cílů přistupuje společnost ke stanovení reklamního rozpočtu pro každý produkt a trh. Obecně můžeme použít čtyři přístupy: rozpočet podle možností firmy, rozpočet jako procento tržeb, metoda konkurenčních rovností a metoda úkolů a cílů.

##### *Metoda stanovení reklamního rozpočtu podle možností firmy*

Cílem této metody je stanovení reklamního rozpočtu podle možností firmy, která je především ovlivněna finanční stabilitou společnosti, o její výši rozhoduje management a je spíše uplatňována v menších firmách. Tato metoda je kalkulována jako rozdíl mezi tržbami a náklady.

##### *Metoda stanovení reklamního rozpočtu procentem z tržeb*

Tento způsob určování reklamního rozpočtu je jednoduchý, díky přesnému vyčíslení hodnoty tržeb připadající na marketingovou aktivitu. Management je schopen určit vazbu mezi komunikační podporou, prodejní cenou a ziskem.

### *Metoda konkurenční rovnosti*

Některé společnosti se přiklánějí k výši stanovení rozpočtu podle rozpočtu konkurentů. Pro určení tohoto rozpočtu musí společnost důkladně monitorovat konkurenční reklamu a sledovat předpokládané reklamní výdaje v určitém odvětví. Svůj rozpočet stanoví jako průměr reklamních výdajů konkurenta.

### *Metoda úkolů a cílů*

Zvolení této metody se zdá být jako nejlogičtější přístup, kdy si firma stanoví svůj budget podle toho, čeho chce dosáhnout. Důležitou informací pro zvolení této metody, je přesně definovat reklamní cíle, určení úkolů, které jsou nezbytné k jejich dosažení a odhad nutných nákladů.

Po definování metodiky stanovení rozpočtu můžeme přistoupit k přípravné fázi stanovení reklamní strategie.

[2] [17]

## ➤ **Příprava reklamní strategie**

Fáze přípravy reklamní strategie je rozdělena do dvou částí: tvorbu reklamního sdělení a z výběru reklamního média. V současnosti mají společnosti širokou škálu výběru médií, které se odlišují finanční nákladností.

### ▪ *Tvorba reklamního sdělení*

Má-li reklama splnit svůj cíl, tedy oslovit zákazníka, musí upoutat. Toto jednoduché pravidlo není ovlivněno velikostí rozpočtu, ale důvtipem dané reklamy. Počet televizních programů se v ČR pohybuje okolo 74 kanálů, které může zákazník sledovat prostřednictvím kabelové televize<sup>1</sup>. Jednotlivé kanály se od sebe liší nejen svým tematickým zaměřením, ale i cenou za jeden vysílací spot. Ceny časových bloků se ve

---

<sup>1</sup> *Kabelové televize* [online]. 2009 [cit. 2009-29-11]. Počet televizních stanic. Dostupné z WWW: <[http://www.upc.cz/televize/kabelova\\_televize](http://www.upc.cz/televize/kabelova_televize)>.

veřejnoprávní televizi (ČT1) pohybují v rozmezí od 185 000,- do 475 000,-<sup>2</sup>. Samozřejmě záleží na i na zvoleném dni, kdy cena pondělních večerních spotů nepřesáhne maximální hranici 375 000Kč, zatímco páteční vysílání patří mezi nejprestižnější den v týdnu, cena tohoto vysílací bloku činí 475 000Kč za televizní spot.

Jak je podle uvedených cen zřejmé, reklama se vyšplhala do enormních nákladových výšin a jen velice stabilní společnosti či zahraniční koncerny si mohou dovolit tuto komunikační cestu využívat.

[2] [20]

#### ▪ *Strategie sdělení*

Při tvorbě sdělení je důležité rozhodnutí, jakou formou bude zákazníkům komunikováno. Je důležité připravit komunikační strategii. Cíl, který má být prostřednictvím reklamy splněn je přimět zákazníky, aby přemýšleli o produktu či firmě a také měli určitý postoj k danému sdělení. Pokud společnost chce zaujmout reklamou, je nezbytná kreativní koncepce „velkého originálního nápadu“, kterým se produkt stává nezapomenutelným a něčím absolutně fascinujícím. Nápaditou koncepci určují reklamní apely: smysluplnost, věrohodnost a užitečnost. Přesto v mnoha případech převažuje právě kreativita a odlišnost při výběru produktu zákazníkem.

V současné době nejsou žádné hranice, kterým může být kreativní pracovník limitován a dá se říci, že v této oblasti opravdu neexistují žádné meze při oslovování zákazníků.

#### ▪ *Realizace sdělení*

Poslední fází reklamního sdělení je samotná realizace dané koncepce. Realizační tým musí nalézt tu nejlepší kombinaci slovního vyjádření, barvu a formát sdělení.

---

<sup>2</sup> *Ceny s televizních spotů* [online]. 2009 [cit. 2010-11-29]. Ceny televizních spotů. Dostupné z WWW: <http://www.media-master.cz/ct1/ceniky/>

## ➤ Výběr reklamních médií

Při výběru médií následují tyto fáze:

- rozhodnutí o dosahu, frekvenci a dopadu
- výběr médií
- rozhodnutí o časovém harmonogramu

[1]

### *Dosah, frekvence a dopad*

Před výběrem médií, je potřeba zvážit rozhodnutí ohledně dosahu a frekvence k dosažení reklamních cílů.

*Jak uvádí Kotler „Dosah se měří procentem lidí v cílové skupině, kteří byli vystaveni reklamní kampani během určitého časového úseku. Zadavatel reklamy chce například během prvních tří měsíců kampaně dosáhnout 70% cílové skupiny. Údaj o frekvenci říká, kolikrát byl průměrný člen cílové skupiny vystaven působení reklamního sdělení. Zadavatel požaduje průměrnou frekvenci 3. Dále se musí rozhodnout o požadovaném mediálním dopadu.“<sup>3</sup>*

### *Výběr médií*

Rozdíl mezi médiem a nosičem je zřejmý, média jsou komunikační kanály, díky kterým může být sdělení šířeno (noviny, časopisy, televize atd.), zatímco nosiče jsou programy, konkrétní časopisy, např. Olympijské hry, časopis Elle a řada dalších.

[9]

Při plánování reklamní kampaně v periodikách musíme vyčíslit náklady na tisíc kontaktů dosažených zvoleným prostředkem pomocí ukazatele CPT (cost per thousand). Po vyčíslení získaných informací seřadíme jednotlivé tituly a preferujeme časopis s nejnižšími náklady na kontakt v cílové skupině. Výběr nosiče je důležitý i z hlediska finanční nákladnosti, zatímco výroba novinového inzerátu je poměrně levná (např. celostránkový

---

<sup>3</sup>KOTLER P., ARMSTRONG A., Marketing, s. 652.

inzerát v ekonomickém časopise se pohybuje okolo částky 220 000,-<sup>4</sup>), finanční náročnost televizního spotu je průměrně v řádech stovek tisíc.

V následující tabulce můžeme sledovat výhody a nevýhody jednotlivých typů médií.

Tab. 1: Výhody a nevýhody vybraných médií

| <b>Médium</b>                      | <b>Výhody</b>                                                                                                                                      | <b>Nevýhody</b>                                                                                                                              |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>NOVINY</b>                      | Flexibilita, pravidelný kontakt, dobré pokrytí místního trhu, možnost oslovení širokého spektra čtenářů, vysoká důvěryhodnost.                     | Krátká doba životnosti, nízká kvalita tisku, nepozornost při četní inzerce.                                                                  |
| <b>TELEVIZE</b>                    | Široké pokrytí trhu, nízké náklady na oslovení jednoho spotřebitele, možnost využití kombinace audiovizuálních vjemů, působí na lidské smysly.     | Vysoké celkové náklady, nesoustřednost diváků kvůli velkému množství vjemů, pomíjivost sdělení, omezená možnost zaměření na cílovou skupinu. |
| <b>PŘÍMÉ ZÁSILKY (DIRECT MAIL)</b> | Možnost oslovit vybranou cílovou skupinu, flexibilita, absence přímého střetu s konkurencí, možnost vyvolat dojem osobního kontaktu.               | Relativně vysoké náklady na kontakt nízká image.                                                                                             |
| <b>ROZHLAS</b>                     | Příznivý ohlas místních posluchačů, možnost oslovení vybraných skupin posluchačů (využití geografických a demografických kritérií), nízké náklady. | Pouze sluchové vjemy, pomíjivost sdělení, nízká pozornost posluchačů, nepravidelný poslech.                                                  |
| <b>ČASOPISY</b>                    | Možnost oslovit vybrané cílové skupiny (využití geografických a                                                                                    | Nedostatečná pružnost, vysoké náklady, možné                                                                                                 |

<sup>4</sup> *Ceník inzerce* [online]. 2009 [cit. 2009-29-11]. Ceník inzerce časopis Ekonom. Dostupné z WWW: <<http://economia.ihned.cz/403/244/file/>>.

|                                           |                                                                                                                              |                                                                                    |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | demografických kritérií),<br>důvěryhodnost a prestiž, vysoká kvalita<br>tisku, dlouhá životnost, pozorné čtení.              | problémy s positioningem.                                                          |
| <b>VENKOVNÍ<br/>REKLAMA<br/>(OUTDOOR)</b> | Flexibilita, možnost častého<br>opakovaného kontaktu, nízká přímá<br>konkurence, dobrá možnost<br>přizpůsobení positioningu. | Snížená možnost oslovit<br>vybrané cílové skupiny,<br>omezení možnosti kreativity. |
| <b>ON-LINE<br/>REKLAMA</b>                | Možnost oslovit vybrané cílové<br>skupiny, nízké náklady, rychlý kontakt,<br>interní aktivita.                               | Nízký počet oslovených,<br>relativně malý vliv,<br>nemožnost sledování reakce.     |

*Zdroj: KOTLER P., ARMSTRONG A., Marketing, s. 653*

### *Časový harmonogram*

Zadavatel rozhoduje o časovém rozvržení a celém průběhu reklamy během roku. Společnost, která plánuje svou reklamní činnost, ví, že v letních měsících dosahuje největších obrátů, a tudíž své aktivity směřuje hlavně k tomuto období. Síla intenzity sdělení se zmenšuje v zimních měsících. Některé společnosti preferují jen sezónní reklamu, kdy jim sdělení přináší nejvíce obrátů. Pokud načasování není rovnoměrné, ale ve stanovených měsících se zvyšuje intenzita, označujeme tento typ reklamy jako pulsování. Jestliže volíme trvale probíhající program, znamená to, že firma během celého období vynakládá značné prostředky do kampaně, snaží se intenzivně budovat dostatečné podvědomí o značce na další období. Společnost může rozhodnout, že reklama se bude koncentrovat do několika období, z důvodu finanční náročnosti a investuje do reklamy v nejvýkonnějším období, pak hovoříme o nepravidelném průběhu reklamy.

Reklamní vyhodnocení je neočekávanější a nejdůležitější informace pro zadavatele, zdali vložené prostředky byly efektivně využity či nikoliv. Měření komunikační účinnosti reklamy říká, zda komunikuje správně. Již před spuštěním kampaně můžeme provést

mapování reklamy, tím že je předvedeme zákazníkům a zjistíme, jak se jim líbí. Po realizaci měříme stupeň zapamatování nebo změnou podvědomí, preferencí či známosti. Získat faktické hodnoty, které mají vypovídající hodnotu je velice obtížné. Způsob, který nám dokáže pomoc je srovnání prodejů předešlé reklamní kampaně s tou současnou. Tyto informace jsou důležité pro zjištění obratu a tedy i efektivnosti dané kampaně. Samozřejmě existují i náročnější výpočty a metody stanovování návratnosti kampaně, k těm se spíše přiklání mezinárodní společnosti, které touto cestou sledují i jiné aspekty.

Reklama patří mezi stále oblíbené nástroje k získání zákazníka, ale postupem času a rozvojem informačního prostředí, její velkolepé postavení jde do ústupu a na výsluní již mají nakročeno jiné komunikační nástroje.

[9]

### **1.1.2 Podpora prodeje**

Důležitost podpory prodeje neustále roste, je to dáno i faktem zvyšovat krátkodobý prodej u současných zákazníků a podněcovat nákup na základě krátkodobých výhod u nových zákazníků. Podle autorů zabývajících se reklamou, význam reklamy rapidně klesá a tuto pozici zaujímá právě podpora prodeje. Hlavní vlastností tohoto kanálu je časová omezenost a vyvolání okamžité nákupní reakce. Pokud je podpora prodeje využívána příliš často, může v zákazníkovi značka produktu evokovat pochybnost, lacinost nebo nekvalitu. Z dlouhodobého hlediska tento nákupní stimul nepřináší velké zisky, proto není mezi výrobci příliš oblíben.

Současný trh je přesycen výrobky obdobných vlastností a je pro firmy náročné v takové škále zboží odlišit jeden výrobek od druhého. Podpora prodeje je prostředek, jak získat pozornost cílových skupin a cesta, která vede k přesvědčení o nákupu dané značky. Zákazníci většinou nemají vztah ke značce nebo produktu u zboží denní spotřeby a spíše se racionálně orientují na cenu. V současné době nadměrné nabídky je většina rozhodnutí o koupi promyšlena až v místě nákupu, což je důkazem o růstu impulzivních nákupů. Podpora prodeje je nejefektivnější právě v místě prodeje a je čím dál tím více krátkodobě zaměřená. Komunikace prostřednictvím reklamy nepřináší zpětnou vazbu, tak rychle jako

je tomu u podpory prodeje. Komunikační kanál, který dokáže okamžitě přinést výsledky o změně nákupního chování zákazníka, je pro firmu relevantní a také hmatatelnou informací. [8] [16]

### ➤ **Cíle a cílové skupiny**

Podporu prodeje můžeme rozdělit na dvě základní skupiny, na ty co vybízejí k nákupu prostřednictvím podpory prodeje a na ty, pro koho je daná podpora určena. Iniciátor nákupů bývá většinou výrobce, ale i obchodník. Směřovaná podpora je zaměřena na tři druhy veřejnosti: distributory, prodejce a zákazníky.

Oblast podpory prodeje je alokována na čtyři základní modely:

- Zákazník podporovaný výrobcem;
- Zákazník podporovaný obchodníkem;
- Obchodní podpora výrobce pro distributora;
- Prodejci podporovaní výrobcem.

[9]

První a druhý model si je velice blízký, neboť je zaměřen na tentýž objekt zájmu – na zákazníka. Obchodní podpora maloobchodníkům je velice specifická oblast a souvisí s komunikací v místě prodeje. Poslední model je čím dál tím více využíván, neboť prezentuje přímou komunikací od výrobce k prodejci, což se jeví jako velice efektivní stimul.

Podpory orientované na zákazníka mohou mít různé cíle i cílové skupiny, což se odráží v určených motivech, které očekáváme. Nejčastější cíl je přimět zákazníka k vyzkoušení produktu, tento cíl je aplikován zejména k získání nových zákazníků, kteří se s daným produktem ještě nesetkali.

Pro společnost je velice důležité udržet si loajální zákazníky, než přesvědčovat ty, kteří kupují konkurenční značky, podpory jsou často koncipovány, tak aby stimulovaly k opakovaným nákupům nebo na odměny věrným zákazníkům. Zvětšení tržního podílu prostřednictvím tohoto stimulu, je nejvhodnější pro výrobce, jež zastávají vedoucí místo na

trhu a nemají sezónní výkyvy. Podpory jsou často využívány jako cesta k posílení ostatních komunikačních kanálů, např. pro reklamu, která bude mít větší efekt, pro přímý marketing, který bude efektivnější. Čím dál tím častěji je potřeba se zaměřit na podporu prostřednictvím distribučních cest, kdy jsou stimuly zacíleny na tyto články, aby zařadily výrobky do svého portfolia a zákazník měl šanci dozvědět se o tomto zboží.

[4] [8]

### ➤ **Podpora zákazníka**

Zákazník může být stimulován prostřednictvím tří kategorií zákaznických podpor: finanční pobídky, podpora prodeje a možnost vyhrát.

Finanční pobídky vedou ke zlepšenému vnímání vztahu ceny a kvality díky nabízené nižší ceně. Nejoblíbenější pobídka pro zákazníky je okamžité snížení ceny, které není ničím podmíněno, je využíváno ke stimulaci opakovaných nákupů, k vyzkoušení nových výrobků. Přímý efekt pro prodejce je zvýšení obchodního obrátu.

Je důležité mít na zřeteli, že s tímto druhem pobídky jsou spojeny i negativní projevy, které mohou poškodit image společnosti nebo značky. Časté poskytování slev nebo výhod může u zákaznického rozhodování vést k pochybnostem o kvalitě produktu. Pro obchodníka poskytujícího slevu to znamená prodat daleko více, aby mu sleva byla kompenzovaná.

[8]

Při stimulaci prodeje jsou využívány i kupóny, díky kterým získá zákazník slevu na určité produkty. Kupóny jsou obvykle součástí tiskovin, někdy jsou distribuovány přímo v obchodě nebo jsou součástí obalu výrobku. Kupóny jsou vhodná volba při odzkoušení nového výrobku za předpokladu, že si jich zákazníci všimnou a využijí jich.

Velice oblíbenou podporou prodeje je poskytování vzorku, kdy výrobce rozdává malá balení buď zdarma, nebo velice levně. Produkt může být distribuován prostřednictvím poštovních zásilek, tiskovin nebo v obchodech přímo místě prodeje. Vzorky jsou vhodné zejména k vyzkoušení nových výrobků nebo pro zákazníky, kteří nemají s výrobkem žádnou zkušenost. Nevýhodou poskytování vzorků jsou vysoké náklady.

Prémie jako další možnost stimulace zákazníka, kdy u zboží bývá přibalen malý dárek např. sklenička, klíčenka, samolepky. Při nákupu tohoto zboží rozhoduje zejména originalita dané prémie. Mezi lidmi je tento druh podpory prodeje oblíben a pro obchodníky přináší okamžitou reakci návštěvnosti a tedy i zvýšení obrátu.

Zapojení spotřebitelů do marketingové kampaně je čím dál tím častěji využíváno, prostřednictvím sázek nebo soutěží. Zákazník získá los nebo nalezne v balení výrobku kód, díky kterému může získat dárek nebo peníze. V současné době se k této podpoře prodeje využívá zasílání textových zpráv s odpověďmi zákazníků, výhodou je rychlé zpracování odpovědí a nižší náklady.

[8] [17]

#### ➤ **Obchodní podpora**

Obchodní podpora je většinou koncipována na dočasné slevy spojené s objemem nebo participací na společné reklamě. Je snaha pomocí těchto aktivit získat větší prostor v obchodech pro nový nebo stávající výrobek. Tyto stimuly ovlivňují velikost tržeb, jak velkoobchodníků, tak maloobchodníků. U podpory prodeje přes obchodníky je delší reakční doba zákazníků, než u přímé stimulace konečného spotřebitele. Ovlivňování distributorů je prostřednictvím tištěných informačních materiálů (letáky, brožury apod.), které je zaměřeno na marži, očekávaný obrát, zisk z obchodního prostoru nebo podpůrné služby výrobce. Služby mají obvykle podobu komunikace v obchodech, jako jsou stojany, reklamní předměty spojené s nákupem, údržba a uspořádání regálů.

[12]

### 1.1.3 Vztahy s veřejností

Vztahy s veřejností, neboli častěji používané slovní spojení Public relations (zkr. PR) představují podle Foreta plánovitou a systematickou činnost, jímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy organizace s klíčovými skupinami veřejnosti. Vzájemné vztahy mezi společností a důležitou skupinou (veřejnost, publikum či akcionáři) vychází z ekonomické či organizační roviny nebo mohou vycházet z oblasti politické.

[2]

Toto pojetí ovšem podle Ftorka nevystihuje plnou šíři a podstatu public relations a souvisejících činností. Public relations totiž současně představuje soubor technik a aktivit k ovlivňování mínění. PR také do značné míry určuje, jak je firma, úřad, instituce nebo veřejně činná a známá osoba vnímána veřejností nebo některou zájmovou skupinou.

[13]

Zásadní rozdílnost pojetí PR vnímá P. Pelsmecker „*Ve smyslu krátkodobého a komerčního zaměření marketingové komunikace, která se opírá o skutečnost, že jen malá část marketérů je ochotna obětovat momentální zisk k prospěchu dlouhodobé návratnosti.*“<sup>3</sup>

#### ➤ Cíle a úkoly PR

Tab. 2: Cíle a úkoly PR

| Korporace        |                             |            |           | Marketing              |
|------------------|-----------------------------|------------|-----------|------------------------|
| Interní, vnitřní | Externí, vnější             |            |           |                        |
|                  | Veřejné vztahy, záležitosti | Finanční   | Média     |                        |
| Informace        | Vliv trendů                 | Informace  | Informace | Podpora marketingových |
| Školení          | Viditelnost na              | Důvěryhod- | Názory    |                        |

<sup>3</sup>PELSMER P., GEUENS M., BERGH J., Marketingová komunikace s. 302

|                           |                                                                                                |        |             |                                           |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-------------------------------------------|
| Motivace                  | veřejnosti                                                                                     | nost   | Image firmy | programů                                  |
| Budování firemní identity | Informace<br>Názory<br>Postoje<br>Image firmy<br>Budování dobrého jména<br>Vliv na rozhodování | Důvěra | Dobré jméno | Nové produkty<br>Sponzorování<br>Události |

*Zdroj: PELSMER P., GEUENS M., BERGH J., Marketingová komunikace s. 30*

- **Interní PR**

Hlavním bodem interní public relations je poskytnutí informací zaměstnancům o strategických prioritách firmy a bližší seznámení se záměry společnosti a jejich úlohu v ní. Interní komunikace je úzce spjata s budováním firemní identity, motivací a zvyšování vzdělanosti zaměstnanců. K získání konsensu mezi managementem a zaměstnanci, je potřeba schopnost sdělování informací, které mohou vyvolat i negativní emoce u zaměstnanců a schopnost manažerů dostatečně vykomunikovat nastalou situaci.

V řadě společností jsou pro ukotvování vztahů s managementem a pro celkové pochopení organizace vydávány podnikové noviny. Díky této aktivitě se společnost snaží zabezpečit komunikaci se svými zaměstnanci a zároveň zlepšit pověst a podnítit spolupráci.

[4]

- **Veřejné záležitosti, vztahy**

Za veřejné záležitosti je odpovědný především management společnosti a týkají se společenské a politické sféry. Jedná se o neustálé sledování vývoje v rozhodovacích procesech a možných změn, které by se dotkly fungování podniku.

V současné době se velmi často skloňuje ve všech pádech slovo lobbying, které také patří do aktivit PR - prezentování názorů společnosti při jednání se zákonodárci a politiky, díky kterému můžeme získat informační náskok před konkurencí. Tento typ informací je

jednoznačně velkou devízou pro podniky, které ji mají. Lobbying je aktivitou velkých a spíše zahraničních společností, pro které tyto informace mají přínos.

[4]

- **Finanční PR**

Finanční oblastí se zejména zabývají akcionáři, investoři a další, kteří svým úsudkem budou dále ovlivňovat rozhodování jiných. Informace, které zajímají tuto skupinu, vycházejí především z finančního rozhodování podniku - jsou to výroční zprávy, výrok auditora, cena akcie, cash flow a další výkazy.

- **Vztah k médiím**

Média jsou tím nejdůležitějším článkem ve vztahu k veřejnosti a je nezbytné udržovat s nimi výborné vztahy. Informace, které jsou dále šířeny prostřednictvím médií, by měly být podávány pravdivě a nezaulatě. Cílem společnosti je dodržování určitých pravidel: poskytnutí informací, tvořit příznivý postoj, budovat kladnou image pro dobré jméno firmy a podporovat novinky. PR ve vztahu k médiím vyžaduje dostatečnou přípravu a zvážení všech úskalí, které mohou nastat.

Útvar ve společnosti, který se zabývá vztahy s veřejností, je často založen jen na odvrácení nepříjemných situací v podniku tzv. pasivní publicitou, ale obvykle připravuje řadu dalších aktivit. Jeden z nástrojů PR je poskytování publicity v podobě tiskových zpráv, interview ve sdělovacích prostředcích a konání besed. V řadě společností jsou pro ukotvování vztahů s managementem a pro celkové pochopení organizace vydávány podnikové noviny. Díky této aktivitě se společnost snaží zabezpečit komunikaci se svými zaměstnanci a zároveň zlepšit pověst a podnítit spolupráci.

[4]

- **Marketingové PR**

PR zaměřené na marketing je zejména spojeno s prodejem produktu či značky a jsou součástí marketingové komunikace. Organizování důležitých událostí neboli events jsou spojovány s důležitými momenty společnost. Tento typ „oslav“ se většinou využívá při

uvádění nového výrobku, získání významných ocenění nebo při důležitých výročních společnostech. Nástroje jsou využívány především stabilními a finančně zajištěnými společnostmi, protože tento typ aktivit pokud má opravdu upoutat a ohromit není levnou záležitostí. Marketingové PR je velmi často spojeno s dalším nástroji komunikačního mixu.

[9]

Díky hospodářskému růstu začali společnosti hojně podporovat své aktivity i v oblasti sponzoringu. Oblast podpory vychází z předpokladu, že neočekáváme žádnou protislužbu v jakékoliv podobě. Někteří odborníci sponzoring zcela vyčleňují, z důvodu omezenosti účinnosti běžné reklamy a omezení v otázkách legislativy, jiní ho staví jako rovnocenný nástroj PR aktivit.

[1]

Každá z výše zmíněných skupin je pro společnost velice důležitá, avšak ne vždy si to management společnosti uvědomuje. Pokud se organizace zaměřuje pouze na jednu skupinu, neměla by opomíjet sílu ostatních skupin a jejich vnímání organizace. Pokud se zamyslíme, tak ještě dříve než společnost začne vyrábět nebo poskytovat služby, měla by si vytvořit dobré zázemí v jejím okolí.

Stejně jako řada komunikačních kanálů i public relations využívá celou škálu sdělovacích prostředků. Rozdílu, kterého si můžeme všimnout, oproti ostatním prostředkům komunikace je, že u PR nepoužíváme placených zpráv. Pokud společnost zaznamená nepříjemné zjištění, snaží se poskytnout prostřednictvím okamžitého a pravdivého vysvětlování nepříjemných, škodících událostí a katastrof, co nejdůvěryhodnější vysvětlení daného problému. Zároveň se snaží dosáhnout dobrých vztahů s veřejností, tento scénář se nejvíce využívá v krizových situacích organizace, kdy jde hlavně o renomé společnosti.

[4] [1]

Společnost se zejména snaží dojít k harmonickému propojení a vytvoření důvěryhodných pout s veřejností. Vytvořením kladného mínění vznikne prostor pro spuštění reklamních mechanismů, které právě v této chvíli mohou být přínosné a efektivní. Informace, které

jdou ze společnosti, by měly respektovat pravidlo 5W. Z anglického originálu jej můžeme vysvětlit následovně:

1. **kdo** (who) – ten kdo sděluje informaci (společnost, jedinec)
2. **co** (what) – konkrétní sdělení (nový výrobek na trhu)
3. **kde** (where) – určení místa, kde proběhne událost
4. **kdy** (when) – přesný termín
5. **why** (proč) – důvod pořádání aktivity

[4]

Jakékoliv informace poskytované podnikem musí vycházet z jednotné podnikové identity a vizualizace. Grafické i obsahové informace jsou součástí jednotné podnikové image (loga) organizace nebo produktu. Tiskové informace doplněny ilustračními fotografiemi nebo grafickými úpravami, evokují představivost a pocity z produktu. Součástí takovýchto materiálů jsou i detailnější popisy produktů, většinou je zmíněna cena, dostupnost a informace o společnosti. Tým pracovníků připravují řadu materiálů sloužících k identifikaci společnosti stojany, brožury, znaky, vizitky, firemní auta, hlavičkové papíry a řadu dalších prvků, sloužících k marketingovým potřebám. Podle těchto předmětů se firma profiluje na trhu, pokud jsou přitažlivé, odlišné a zapamatovatelné, pak společnost zvolila tu správnou cestu.

[4] [14]

#### 1.1.4 Osobní prodej

Osobní prodej je často popisován jako oboustranná komunikace s poskytováním informací, předváděním, udržováním či budováním dlouhodobých vztahů nebo přesvědčování určitých osob. Rozdílem od ostatních komunikačních kanálů je, že osobní prodej vyžaduje interpersonální jednání.

[5]

### *Typy osobního prodeje:*

- **Obchodní prodej:** Zaměření na prodej produktů rychloobrátkového zboží zejména supermarketům, obchodním řetězcům.
- **Misionářský prodej:** Klade důraz na informování a přesvědčování nikoli přímých zákazníků, ale zákazníků přímých zákazníků (př. prodej lékárnám).
- **Maloobchodní prodej:** Prodej realizován přímo zákazníkům, bez dalšího distribučního článku.
- **Business-to-business = prodej mezi podniky:** Obchodní činnost průmyslového zboží se zaměřením na komponenty, polotovary nebo hotové výrobky a služby.
- **Profesionální prodej:** resp. prodej vlivným osobám nebo organizátorům. Výrobce designového nábytku přesvědčí architekta, aby používal jejich nábytek.

[2]

Osobní prodej je součástí integrované komunikace a měl by být podpořen všemi kanály marketingové komunikace. Cílem osobního prodeje je seznámit, předvést a přesvědčit zákazníka o výrobku či službě, aby poté realizoval obchod, současně se obchodník snaží udržovat dlouhodobé vztahy s příjemcem. Dalším cílem osobního prodeje je prezentace společnosti a budování image.

- **Aktivity osobního prodeje**

Podle výzkumu bylo zjištěno 10 základních aktivit, důležitost těchto aktivit se mění v závislosti na cílové skupině, prodejích úkolech a odvětví.

Tab. 3: Aktivity osobního prodeje

| FAKTORY | AKTIVITY A JEJICH SLOŽENÍ                                                                                                                                                                                                               |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prodej  | Sestavení nabídky, příprava prodejních prezentací, příprava na zvládání námitek, plán prodejních činností, identifikace rozhodovatelů, vyhledávání možností prodeje, návrh vizualizace, pomoc klientovi, kontaktování nových zákazníků. |

|                            |                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Spolupráce s ostatními     | Úprava a odeslání nabídky, přijímání objednávek, řešení problému s dodávkami.                                                                                                                                             |
| Služby spojené s produktem | Testování, účast na opravách, dohled nad instalací, poznávání produktu podle pozorování techniků, udržování výkonnosti zařízení, instruktáž o bezpečnostních opatřeních, školení zákazníka o správném používání produktu. |
| Informační podpora         | Zpětná vazba nadřízených, získávání zpětné vazby od zákazníků, studium obchodních publikací, poskytování technických informací.                                                                                           |
| Služby zákazníkům          | Zásoby, POP materiál, řízení místní reklamy, zásobování regálů.                                                                                                                                                           |
| Konference, schůzky        | Účast na prodejních konferencích, regionálních prodejních akcích, příprava na účasti na veletrzích a výstavách, účast na školeních.                                                                                       |
| Školení a nábor            | Vyhledávání a školení nových prodejců, návštěvy klientů v jejich doprovodu, pomoc managementu s plánem prodejních činností.                                                                                               |
| Cestování                  | Cestování v noci, časté pobývání mimo domov.                                                                                                                                                                              |
| Spolupráce s distributory  | Prodej distributorům, budování vztahů s nimi, posilování důvěry a vymáhání pohledávek                                                                                                                                     |
| Společenské aktivity       | Pozvání klientů na oběd, večeři, party, golf apod.                                                                                                                                                                        |

*Zdroj: PELSMER P., GEUENS M., BERGH J., Marketingová komunikace, s. 466*

Úloha obchodníků se postupem času mění, v minulosti se spíše orientovali na získávání objednávek a zvětšování prodejů. Nyní je postoj obchodníků rozdílný v tom směru, že stále mají zájem zvyšovat objem tržeb, ale důležitou aktivitou je udržování a předvídání potřeb zákazníků. Pokud jsou obchodní manažeři ve stálém v kontaktu se svými zákazníky, mohou jim nabízet i jiné produkty či služby a tím rozšiřovat své příjmy.

Vzrůst oblasti informačních technologií radikálně změnila komunikační aktivity prodejců. Obchodník, již nezasílá dopisy poštou, ale stále více využívá internet či mailovou

komunikaci. Samotná prodejní aktivita je zcela jiná, upřednostňují se moderní technologie – tvorba počítačových prezentací a simulací.

[21]

- **Proces osobního prodeje**

Prodejní proces se může u každé společnosti lišit, avšak klíčová stádia jsou stejná. První stádium je výběr a klasifikace budoucích zákazníků, výběr se odvíjí od cílů a plánů podniku. Po stručné analýze zákazníka, kde se získávají podrobnější informace, dochází k přípravě prvního kontaktu, který se poté realizuje. Z uskutečněného kontaktu jsou zjištěny potřeby a hodnoty, které zákazník očekává. Prodejce prezentuje své návrhy či řešení – snaží se prodat a uzavřít obchod. V obchodování může dojít k dotazům nebo námitkám ze strany zákazníka, pokud obchodník vhodně argumentuje, je na nejlepší cestě k dosažení úspěchu.

[21]

- **Nábor a výběr prodejců**

Získávání kvalitních prodejců je velice složitý, důležitý a náročný úkol pro společnost. Součástí prodejního týmu není jen samotný prodejce, jeho prodejní úspěchy jsou výsledkem celého obchodního týmu, od dojednání schůzky až po uzavření smlouvy. Výběr zaměstnanců do obchodního týmu musí být v harmonii s cíli a plány podniku. Nelze obecně přesně definovat vlastnosti obchodníka, záleží na typu odvětví, ve kterém se firma pohybuje. Mezi důležité obchodní rysy patří poctivost, trpělivost, přizpůsobivost, umění přiznat chybu, schopnost řešit problémy, znalost potřeb zákazníka a hlavně dobrá připravenost.

Před samotným nábořem si musí společnost zpracovat přesný popis práce s činnostmi prodejce jejich důležitost a následně vypracovat profil uchazeče, odrážející popis práce. Podle potřeb podniku jsou preferovány komunikační a vyjednávací dovednosti před technickými znalostmi a schopností řešit problémy. Moderní trend je výběr kandidátů formou assessment center, kde se testují z různých jak již technických a tak i humanitních, sociologických předpokladů. Tento typ výběru zaměstnanců má značné výhody, testuje

kandidáta na předem nadefinovaný profil společnosti. Menší společnosti si takto finančně náročné výběrové řízení dovolit nemohou dovolit, a proto spíše volí osobní rozhovor.

[5]

- **Výcvik, motivace a odměňování**

Před prvními obchodními jednáními projde obchodník řadou školení, které jsou především zaměřeny na prodejní dovednosti a technické parametry prodejních artiklů. Zpravidla jsou školeni zkušenými kolegy nebo externími školiteli. Sestavit efektivní výcvikový program je velice náročné i vzhledem k tomu, že finanční náklady na zaučení jednoho obchodníka se mohou vyšplhat k velmi vysokým částkám.

Většina prodejců je vnitřně motivovaná k prodeji, ale je potřeba zajistit neustálou motivaci, ta může být jak pozitivní, tak negativní. Za negativní se považuje snižování platů nebo sestup z pracovní pozice, bezesporu je lepší se zaměřit na pozitivní motivaci získávání různých zaměstnaneckých benefitů, možnost kariérního růstu a řada dalších motivátorů.

Nastavení motivujícího odměňovacího systému je velice důležitým faktorem pro práci obchodníka. Zpravidla se využívají tři metody odměňování: přímá mzda, přímá provize a kombinace obou.

[9]

Tab. 4: Charakteristiky alternativních schémat odměňování

|               | <b>VÝHODY</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>NEVÝHODY</b>                                                                                                                                                   |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Přímá mzda    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Větší kontrola úrovně mezd.</li> <li>• Nižší mzda pro prodejce v terénu.</li> <li>• Větší kontrola aktivit.</li> <li>• Snadná proveditelnost.</li> <li>• Bezpečné zázemí pro prodejce.</li> <li>• Větší motivace pomoci zákazníkovi, než prodat.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bez pobídek, žádné dodatečné úsilí.</li> <li>• Vysoké fixní mzdové náklady.</li> <li>• Větší potřeba dohledu.</li> </ul> |
| Přímé provize | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximum pobídek.</li> <li>• Menší potřeba kontroly.</li> <li>• Snadná proveditelnost.</li> </ul>                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menší kontrola aktivit</li> <li>• Menší motivace vykonávat i neprodejní aktivity.</li> </ul>                             |

|           |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                 |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Žádné fixní mzdové náklady.</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Služby pouze pro nejlepší klienty.</li> <li>• Velké rozdíly v platech prodejců.</li> <li>• Prodejní náklady se obtížně předvídají.</li> </ul>          |
| Kombinace | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jistota příjmu.</li> <li>• Pohyb prodejních nákladů při pohybu prodeje.</li> <li>• Nevelká kontrola činností.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobídka pro větší úsilí.</li> <li>• Náročnější proveditelnost.</li> <li>• Vyšší prodejní náklady.</li> <li>• Obtížnější předvídání nákladů.</li> </ul> |

Zdroj: PELSMER P., GEUENS M., BERGH J., Marketingová komunikace s. 480

Každá z výše zmíněných metod má své výhody a nevýhody, přímá mzda je uplatňována většinou, pokud obchodník vykonává řadu jiných neprodejních aktivit. Dosahování rychlého prodeje je spojeno s motivací prostřednictvím přímých provizí a kombinace obou těchto metod je nejčastěji využívanou formou motivace, je vhodná tehdy pokud chce mít firma pod kontrolou své náklady a nedemotivuje zaměstnance v jejich pracovním nasazení.

#### • **Hodnocení výkonnosti**

Hodnocení pracovníků patří mezi důležitou oblast, která je ve společnosti obzvlášť sledována. Výsledky, které podává obchodní tým, mohou být hodnoceny z kvalitativního i kvantitativního hlediska. Výkonnost měřena kvalitativní metodou zahrnuje subjektivní hodnocení, znalost výrobku, prezentační a komunikační dovednosti. Kvantitativní měření může být založeno na metodách měřících chování (počet schůzek, nových obchodů atd.) nebo výsledků (dosahování předem stanovených obchodních cílů). Jak praxe společností ukazuje, preferují hodnotit výkonnost pomocí chování, dá se přesněji vykazovat a působí motivačním efektem na prodejce.

[9] [21]

#### **1.1.5 Přímý marketing**

Při zrodu přímého marketingu na začátku 60. let, byl přímý marketing spíše chápán jako typ distribuce – přímý prodej prostřednictvím komunikačních kanálů, zejména ve formě

zásilkového prodeje. V devadesátých letech se změnil pohled na přímý marketing a hlavním znakem se stalo budování dlouhodobých vztahů a zvyšování loajality zákazníků. V současné době je přímý marketing definován Foretem jako kontakt stávajících a potenciálních zákazníků s cílem vyvolat okamžitou a měřitelnou reakci. K získávání reakcí se využívá telefonování, osobní návštěvy, e-mailové zprávy, sms zprávy nebo odpovědní kupóny. Takto získané reakce je nutné shromažďovat a rozvíjet prostřednictvím databází, které jsou součástí technického vybavení moderní společnosti.

[7]

Důležitým rysem tohoto komunikačního kanálu je důraz na co nejpřesnější segmentaci trhu a jasně deklarované optimální pozice. Technické vybavení a komunikační techniky umožňují oboustrannou komunikaci se zákazníky. Váha přímého marketingu se neustále zvyšuje a to z důvodu nižších nákladů na tento typ komunikace, kde nabízí také ještě zcela nevyčerpané možnosti k získávání a udržování zákazníků. Současný marketingový trend přímého marketingu dále člení tuto komunikaci na direct mail, telemarketing, nákupy prostřednictvím internetu, ale také katalogový prodej, televizní, rozhlasový, internetový či tiskový marketing s přímou odezvou.

[2]

Nástroje přímého oslovení nám umožňují vytvořit přímý kontakt s konkrétní skupinou či osobou z cílové skupiny. Informace i nabídky jsou přesně zacílené podle jednotlivých potřeb. Následující tabulku uvádí výhody a nevýhody komunikačních kanálů.

Tab. 5: Výhody a nevýhody komunikačních kanálů

| NÁSTROJ               | VÝHODA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | NEVÝHODA                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIRECT MAILING</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání vysoké pozornosti</li> <li>• Atraktivní prezentování nabídky vysoce podněcuje zájmu o ni</li> <li>• Lze se nerušeně zabývat reklamními informacemi</li> <li>• Lze podnítit k integraci a reakci</li> <li>• Minimální ztráty zasažením nevhodných cílových skupin</li> <li>• Úspěchy akcí lze změřit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je třeba delší čas na přípravu a pečlivé plánování/realizace.</li> <li>• Jen minimální možnosti zpětné vazby, málo informací pro hodnocení.</li> <li>• Bariéry vzniklé interními firemními postupy při otevírání pošty.</li> </ul> |
| <b>E-MAIL</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuální oslovení osobními e-</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mnoho e-mailových</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | maily. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rychlé a levné.</li> <li>• Adresáti mohou být podrobně informováni prostřednictvím prezentace, kterou lze zaslat v příloze.</li> <li>• Doplnující informace poskytnou odkazy na vybrané části vlastní webové stránky.</li> <li>• Zákazníci mohou rychle a snadno odpovédět.</li> </ul> | schránek je již přeplněno. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Případně jsou e-maily automaticky označeny jako „spamy“ a jsou vyřazeny.</li> <li>• E-maily působí jako málo „hodnotné“</li> </ul>                                                                  |
| <b>MARKETING PO TELEFONU</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nejrychlejší možnost kontaktu s cílovými osobami</li> <li>• Moderní, současné médium.</li> <li>• Lze použít bez velkých výdajů.</li> <li>• Vysoký počet kontaktů.</li> <li>• Vhodné pro navázání kontaktu a třídění adres, pro prohloubení kontaktu a k dalším kontaktům.</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyžaduje profesionální realizaci, jinak hrozí negativní reakce.</li> <li>• Použití je omezeno v podstatě jen na firemní cílové skupiny; pro soukromé osoby je vhodné jen tehdy, pokud již došlo k prvnímu kontaktu.</li> </ul> |
| <b>OSOBNÍ OBCHODNÍ JEDNÁNÍ</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Základ akvizice v určité oblasti.</li> <li>• Přímé osobní ovlivňování zájemců.</li> <li>• Velmi individuální a cílená komunikace.</li> <li>• Vhodné pro vyjádření sympatií.</li> </ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká náročnost na čas a kontakt.</li> <li>• Nejdražší forma akvizice na jednotlivý kontakt.</li> <li>• Vyžaduje dobře vyškolené a motivované pracovníky</li> </ul>                                                           |
| <b>AKCE</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mimořádná šance profilovat se.</li> <li>• Lze oslovit jednotlivé cílové osoby s možností okamžité reakce.</li> <li>• Výborně vhodné pro vytvoření osobního kontaktu.</li> </ul>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Při profesionální realizaci vysoká náročnost na čas a náklady.</li> <li>• Omezený počet kontaktů.</li> </ul>                                                                                                                   |
| <b>INTERNET</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderní současné médium</li> <li>• Vhodný zprostředkovatel pro budování osobního kontaktu</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prvotní vysoké náklady</li> <li>• Nároky na aktuální informace.</li> </ul>                                                                                                                                                     |

*Zdroj: VERWEYEN A., Jak získat nové zákazníky – Direct mailing, e-maily, telefonování, osobní jednání, s. 20*

- **Direct mail**

Direct mail si klade za cíl oslovit zákazníky pomocí listovní zásilky nebo e-mailové zprávy, prostřednictvím obvykle dopisu doplněného o stručné informační a propagační

materiály. Celosvětově se více využívá forma e-mailové zprávy díky přesnému zacílení, rychlosti poskytnutých informací a nižších nákladů. Nevýhodou tohoto kanálu je důraz na kvalitní databázový systém a relevantních informací o zákazníkovi. Řada společností využívá pro stálý kontakt se svými zákazníky tzv. newslettery, které informují většinou v pravidelných intervalech o novinkách nebo zajímavých nabídkách společnosti.

[3] [9]

Firmy, které disponují velkým množstvím kvalitních údajů o zákaznících v podobě mailových adres, využívají především tento typ komunikace z již zmíněných výhod. Nový trend, který se velice rychle rozrůstá i do našich geografických oblastí se zaměřuje na akviziční formu direct mailu. Pro první oslovení představuje vyváženou anonymní formu kontaktu – obrací se nepřímou, písemně, na cílovou osobu nebo jmenovitě na příjemce, ale oslovuje jej v rámci možností co nejosobněji. K využití akvizičního direct mailu jsou nezbytné databázové systémy s potřebnými informacemi a také se souhlasem příjemce, že může být oslovován tímto typem komunikačního kanálu. V současné době, již není problém koupit databáze i podle segmentace zákazníků nebo podle představ společnosti.

Při tvorbě mailingové zprávy je kladen důraz na profesionální zpracování a kvalitu poskytovaných dat. Důležitým prvkem direct mailu je zajímavé a kreativní podání informací, nejen grafickou úpravou, ale musí přesvědčit ve velmi krátkém čase.

[14]

- **Telemarketing**

*„Telemarketing lze definovat jako jakoukoli měřitelnou činnost využívající telefon, jejímž cílem je pomoci nalézt, získat a rozvíjet vztah se zákazníkem.“<sup>5</sup>* Tento způsob komunikace je často chápán jako termín pro nabídkové či prodejní telefonáty tzv. Out-bound telemarketing (aktivní telemarketing) nebo in-bound telemarketing (pasivní telemarketing), kdy operátoři vyřizují potřeby zákazníků, kteří sami volají.

---

<sup>5</sup> PELSMER P., GEUENS M., BERGH J., Marketingová komunikace, s. 396

Tab. 6: Výhody a nevýhody pasivního a aktivního telemarketingu

| <b>PASIVNÍ TELEMARKETING</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Výhody                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Nevýhody                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jednodušší výběr operátorů.</li> <li>▪ Velmi dobře znají produkty, služby a procesy</li> <li>▪ Operátoři se stávají specialisty na produkt.</li> </ul>                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oddělená skupina operátorů.</li> <li>▪ Ne všichni mají schopnosti prodávat.</li> <li>▪ Některé nelze univerzálně využít.</li> <li>▪ Ne vždy jsou plně vytíženi.</li> </ul>                                                                    |
| <b>AKTIVNÍ TELEMARKETING</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Výhody                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Nevýhody                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cíleně vybraná skupina s požadovanými vlastnostmi a schopnostmi</li> <li>▪ Menší počet operátorů.</li> <li>▪ Školení jsou kratší a jednodušší.</li> <li>▪ Odměňovací systém premií lze jednoduše nastavit – cíle, počty.</li> <li>▪ Prodej prováděný specialisty je kvalitnější.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oddělená skupina operátorů.</li> <li>▪ Úzké zaměření na prodej.</li> <li>▪ Znají pouze svůj produkt.</li> <li>▪ Mnohdy neznají navazující procesy zpracování.</li> <li>▪ V době špiček, kdy volá nejvíce klientů, je nelze využít.</li> </ul> |

*Zdroj: PaedDr. SANTLEROVÁ K., Telemarketing v praxi, s. 62*

Mezinárodní společnosti přicházejí se specializovanými pracovišti – call centry, kde soustřeďují velké množství telefonních operátorů a praktikují pasivní i aktivní telemarketing. Nespornou výhodou těchto velkých center je možnost flexibility pracovníků, obvykle dobré technické zázemí a poskytování kvalitních služeb.

Současná globální situace přispívá k tomu, že i menší společnosti využívají telemarketing zejména jako akviziční nástroj komunikace.

Správné a efektivní zvládnutí telemarketingu představuje souhrn činností, které musí manažeři i pracovníci call-center či malých společností vykonávat a věnovat jim náležitou pozornost.

#### *a) příprava telefonátu*

Telefonické rozhovory musí být důkladně připraveny, jak z pohledu znalosti obsahu, tak také pozitivního naladění na telefonát. Pozitivní postoj operátora je nedílnou částí obchodního úspěchu. Pracovník by neměl být nervózní či nijak negativně rozpoložen. Výkony telefonisty jsou ovlivněny i prostředím, které ho obklopuje. Zázemí na telefonování by nemělo evokovat negativní emoce a pracovník by měl být eliminován od rušivých podnětů.

Okamžik, kdy navazujeme první kontakt s potenciálním zákazníkem, musí být velice dobře rozvržen. Často telefonní hovor navazuje na předešlou poštovní či mailovou komunikaci. Tuto informaci využívá operátor, který ve svém rozhovoru většinou odkazuje na zaslané informace a snaží se zákazníka přesvědčit o vhodnosti nabízeného zboží. Doba mezi odesláním informativního dopisu a kontaktem operátora se doporučuje přibližně sedm dní, je to dostatečná doba, kdy zákazník je schopen seznámit s obsahem dopisu.

Nedílnou součástí telefonického rozhovoru je využívání pomůcek, patří sem přehledy, různé tabulky nebo písemná osnova rozhovoru.

Příprava obsahu rozhovoru je velmi podstatným krokem pro obchodní úspěch. Je důležité jasně formulovat cíle, které mají být dosaženy. Podstatný rozdíl je v plánování akvizičního telefonátu, než kontakt se současným zákazníkem.

#### *b) cíle akvizičního telefonátu*

- poskytnout informace
- navázat kontakt
- domluvit schůzku
- zjistit potřeby

Před započítím aktivního telefonování je důležité uvědomit si kdo je potenciální zákazník, co zákazník potřebuje, co mu jsme schopni nabídnout a kdo je správná kontaktní osoba, otázek k zamyšlení je celá řada, ale tyto zmíněné by se neměly opomíjet.

[3] [11] [19]

### *c) zahájení a struktura rozhovoru*

Na začátku telefonního rozhovoru je důležité pozitivní naladění operátora, aby hovor byl veden v příjemném duchu. Správný začátek, je důležitým milníkem k pokračování rozhovoru a možná i s nabídkou.

K pozitivnímu zahájení rozhovoru můžeme využít následující možnosti

- zahájení pomocí faktů (tato forma je někdy nazývána „aktuální podnět“ – kontakt při zavádění nebo inovace výrobku)
- zahájení pomocí otázek (využívají se otevřené otázky)
- zahájení s odvoláním se na něco/někoho (odkazuje se na zaslaný dopis nebo reklamní kampaň)
- zahájení pomocí vlastních referencí
- zahájení pomocí cizích referencí (odvolání se na obchodní partnery nebo významné zakázky)

[11]

Struktura prodejního rozhovoru je nasimulována prostřednictvím prodejního skriptu, což je scénář, podle kterého operátor postupuje při komunikaci se zákazníkem. Důležitým nástrojem jsou dobře a vhodně položené otázky, které mají pro společnost vypovídající hodnotu. Dalším rysem kvalitního telefonického rozhovoru je aktivní naslouchání a psaní si potřebných údajů. Pokud si v průběhu hovoru operátor aktivně poznamenává a poté navazuje na sdělené informace, ukazuje partnerovi, že jeho práce je efektivní a chce jeho představám vyhovět. Pokládání doplňujících otázek je nezbytnou součástí rozhovoru, kdy můžeme získat potřebné informace.

[11]

*d) zpracování a zhodnocení telemarketingu*

Na konci hovoru by měly být vždy zopakovány důležitá fakta telefonátu, aby nedošlo k nedorozumění. Slouží také k odsouhlasení závaznosti dohod nebo termínů, které byly uzavřeny.

Po skončení telefonátu přejde operátor k zapisování jednotlivých informací do připravených formulářů nebo do interního databázového informačního systému. Informace musí být zapisovány s důrazem na kvalitu zpracování. Takto zapsaná data se dále zpracovávají, jak pro potřeby obchodních zástupců, tak pro potřeby firmy např. příprava reportů, statistik, výkazů nebo obchodních plánů.

Hodnocení úspěšnosti aktivního telemarketingu je dáno počtem uzavřených dohod, sjednaných schůzek nebo dalších ukazatelů. Tyto aktivity jsou přesně měřitelné, většina společností volí motivační systém odměňování při hodnocení operátorů. Tento systém podněcuje k vyšší výkonnosti a dokáže přesně monitorovat činnost pracovníků.

[11]

## 1.2 Customer relationship management – databázový marketing

Databázový marketing je významnou podporou nástrojů marketingové mixu a to zejména osobního prodeje a přímého marketingu.

Databáze je shromáždění vnitřně provázaných údajů o současných a potenciálních zákaznících, které jsou podkladem pro různé analýzy, individuální selekce, segmentaci, udržování zákazníků, loajalitu a servisní podporu.<sup>6</sup>

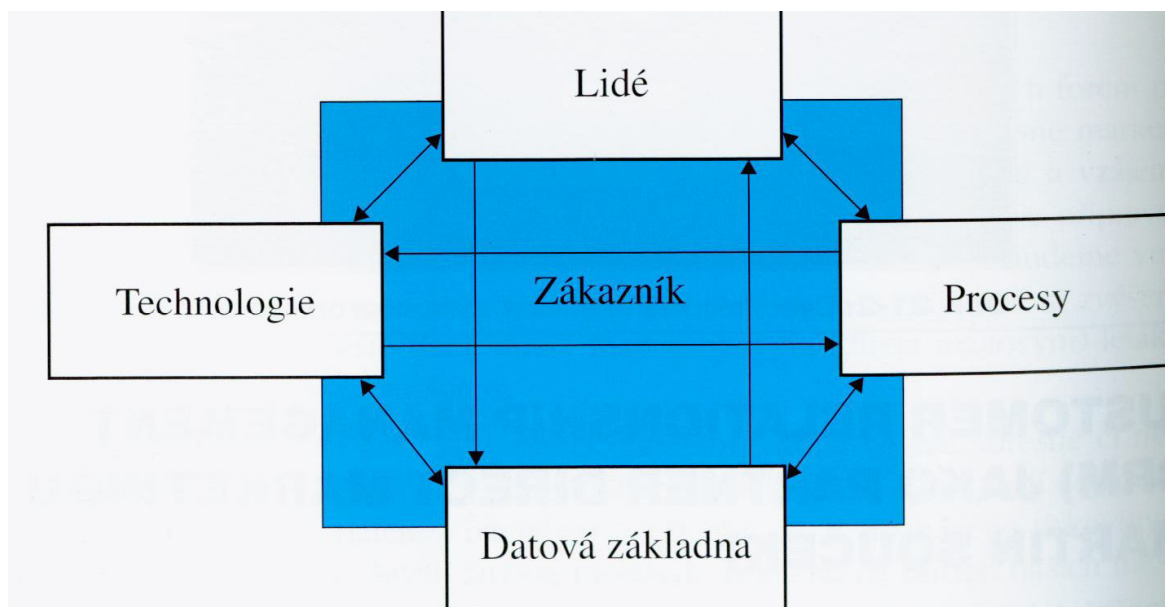
Databázový marketing nebo čím dál tím častěji používaná zkratka CRM. Dnešní doba, která stále více přeje virtuálním komunikacím, hledají marketéři efektivní komunikaci se zákazníky a také přesné zpracování informací, které získají. Jednou z možností je řízení vztahu se zákazníky (CRM) a tvoří silného partnera direct marketingu. Je zde velká provázanost mezi oběma aktivitami, CRM ve velké míře využívá nástroje direct marketingu (direct mail, telemarketing a další). Na druhé straně je právě CRM pro direct marketing zdrojem důležitých informací, protože se stává prostředkem databázového marketingu.

CRM je chápán jako absolutní novinka spojení softwaru a marketingové prostředí, dosud se využívali provizoria ve formě tabulek a dokumentů, nyní je k dispozici celiství nástroj pro tvorbu efektivního zpracování dat.

[4]

---

<sup>6</sup> PELSMER P., GEUENS M., BERGH J., Marketingová komunikace, s. 398



Obr. 2: Obecné schéma CRM

Zdroj: FORET M., *Marketingová komunikace*, s. 318

Předcházející obrázek vyjadřuje vztah k zákazníkovi pomocí čtyř na sobě závislých prvků – Lidí, Procesu, Datové základny a Technologie.

### **Procesy**

Proces, u něhož definujeme jeho obsah, vlastníka a zajištění, realizuje aktivity v podniku. Jako proces tedy můžeme chápat např. proces vyřizování faktur, navozování kontaktů se zákazníkem, kontrola stavu objednávky. Propojení procesů CRM na procesy vnitropodnikového informačního systému jsou nezbytné pro další efektivní řízení společnosti. CRM slouží jako datový sklad pro ostatní toky informací a stejně tak i naopak.

### **Lidé**

Zaměstnanci tvoří nedílnou součást tohoto procesu, jsou základním předpokladem pro fungování toku informací. Lidé nejen CRM plně využívají, ale zároveň je doplňují a modifikují pro potřeby společnosti. Přes všechny pozice v podniku jsou využívána data ze CRM, každý uživatel může sledovat své informace z jiného úhlu pohledu a pro každého mohou mít jinou vypovídající hodnotu.

## **Technologie**

Dalším prvkem schématu je technologie, díky rozvoji informačních technologií se vyvíjí a zlepšují aplikace pro marketing. Rozvoj internetové sítě umožnil bližší a otevřenější vztah se zákazníkem. Technologie není chápána jen jako rozvoj informačních systémů, ale vznik nových postupů a pohledů na řízení společnosti.

## **Datová základna**

Posledním neméně důležitým prvkem je datová základna. Můžeme si ji představit jako logicky uskupená data. Datová základna je funkční pro podnik jen tehdy, pokud jsou v ní uložena aktuální a potřebné údaje.

Údaje, které společnost získá pomocí CRM, může plně nahrazovat sekundární výzkum. Výhodou podniků, které mají tyto datové sklady, jsou nesmírné úspory pro získávání dat, jak v podobě finančních prostředků, tak z časového pohledu. Součástí moderní společnosti je i podnikový informační systém, jehož je součástí může být i CRM.

[4]

### 1.3 Marketing v kontextu ekonomické krize

Koncem roku 2008, kdy ekonomická nestabilita zasáhla USA a dále se rozšiřovala jako globální problém na starý kontinent, si firmy začaly uvědomovat, že může přijít období, kdy jejich výsledky hospodaření nebudou mít vzestupnou tendenci, ale může se objevit doba ekonomické recese.

[16]

Počátkem roku 2009 začali ekonomickou nevyváženost a rušení kontraktů pociťovat i nadnárodní koncerny a velké společnosti, pro některé menší společnosti měla tato situace likvidační efekt. Celosvětově se snižovala kupní síla všech artiklů, což vedlo téměř k nulové poptávce na trhu zboží a služeb.<sup>7</sup>

Přes dramatický loňský rok, řada firem ustála toto ekonomicky nejisté období a zaměřila se hlavně na efektivní a procesní přístup ve všech manažerských aktivitách. Současná situace nepřeje informačním technologiím a to z prostého důvodu – manažeři se obávají investic, u kterých nevidí rychlou zpětnou vazbu či krátkou návratnost, což v informačních technologiích platí dvojnásob.<sup>8</sup>

Celosvětové společnosti, které se zabývají IT službami a poradenstvím, vědí, jak důležitý je kvalitní marketingový plán a s ním spojené aktivity marketingu a zejména komunikaci, jak na B2B trzích, tak na B2C. Díky ekonomické turbulenci se zcela změnilo vnímání marketingu, současný marketing je mnohem dynamičtější a díky globalizaci se mění v řádech měsíců, nikoliv roků, jako tomu bylo dříve. Menší a střední podniky většinou nemají vypracovaný marketingový plán ani jeho koncepci, pracují bez větších znalostí

---

<sup>7</sup> *Útlum zakázek v průmyslu* [online]. 2009 [cit. 2009-14-01]. Útlum zakázek v průmyslu. Dostupné z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-32744590-cesky-prumysl-v-hlubokem-utlumu-produkce-se-propadla-o-17-4-procenta>>.

<sup>8</sup> *Ekonomická krize* [online]. 2009 [cit. 2009-19-05]. Ekonomická krize IT průmyslu. Dostupné z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-37172000-ekonomicka-krize-jako-konec-dekadence-it-prumyslu>>.

marketingu a nepřipouští si jeho důležitost, mnohdy nemají v podniku ani fungující procesy, aby mohly vůbec nastavit efektivní marketing.<sup>9</sup>

---

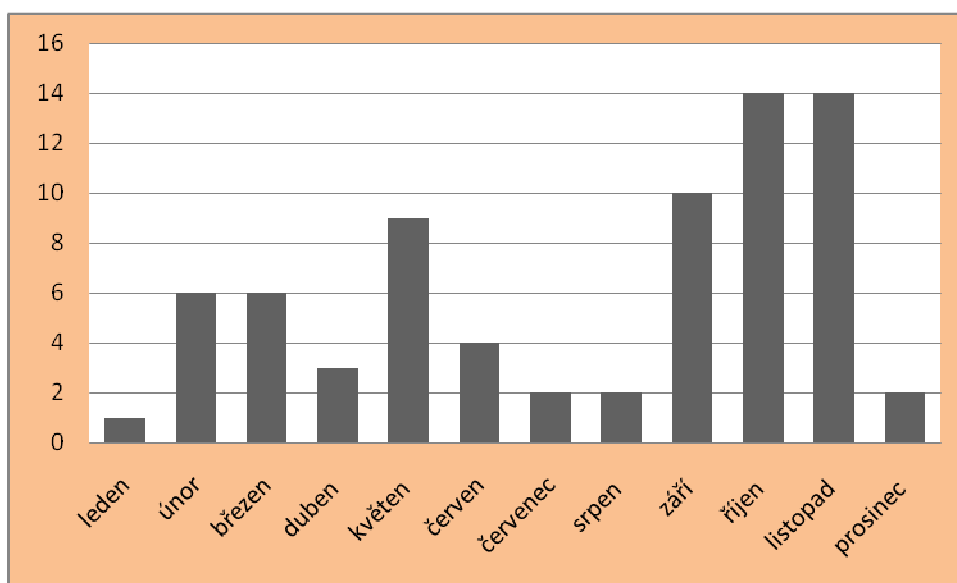
<sup>9</sup> *Marketing v době ekonomické krize* [online]. 2009 [cit. 2009-11-29]. Marketing v době ekonomické krize. Dostupné z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-39131100-marketing-v-dobe-krize>>.

## 2 Analýza současné situace společnosti

Tato kapitola navazuje na teoretická východiska marketingového komunikačního mixu, která jsou posléze implementována do praxe společnosti.

Společnost Sefima se zabývá zaváděním informačních technologií, manažerskými systémy a díky dlouholetým zkušenostem poskytuje konzultační služby a poradenství zaměřené na podporu finančních a řídicích aktivit u zákazníků. Její obchodní aktivity nejsou směřovány na konkrétní typy společností a to z důvodu univerzálnosti nabízených služeb a řešení.

Na začátku roku 2009 se začala projevovat negativní křivka obchodní činnosti. Počet nově realizovaných projektů se snižoval a další prodejní aktivity se nenabízely. Společnost si tento pokles vysvětlovala přicházející ekonomickou krizí, tyto informace potvrzovali i zákazníci, se kterými již byly předjednány projekty. Zákazníci odstupovali z příslibných investičních záměrů z důvodu obavy z klesající poptávky po jejich produktech nebo výkonnosti jejich oboru. V tomto období se téměř nerealizovala žádná osobní jednání, která zpříčinila absolutní propad obchodu ve společnosti.



Graf 1: Počet realizovaných osobních jednání 2009

Zdroj: Interní systém společnosti Sefima

Graf 1 mapuje počet realizovaných osobních jednání od ledna 2009 do prosince 2009, je zřejmá kritická situace realizovaných schůzek, která ve společnosti nastala. Příčina poklesu schůzek byla ovlivněna nejen situací na trhu, ale i nedostatečnými výsledky pracovníků telemarketingu. Přestože společnost stále pracovala na historických zakázkách, neměla žádný potenciál na další období.

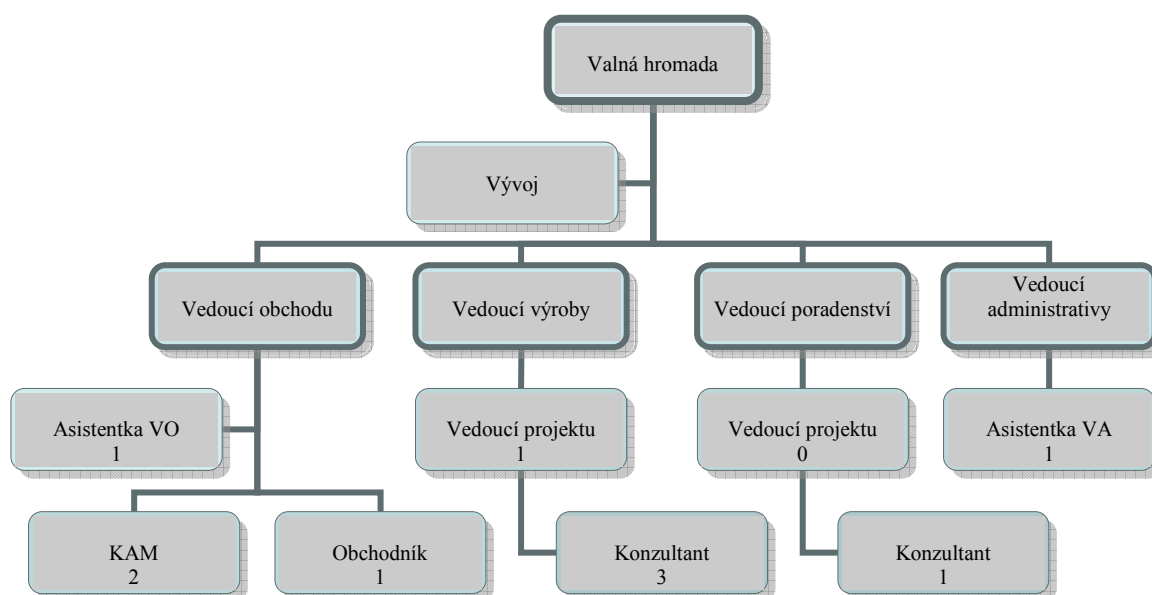
V okamžiku největších obtíží začala společnost usilovně hledat možnosti, jak co nejrychleji překlenout tuto obtížnou situaci. Pro odklonění nepříznivých vlivů ekonomické krize byl sestaven plán opatření, které mají pomoci překonat období propadu zejména v oblasti obchodu.

## **2.1 Historie a vývoj společnosti**

Společnost vznikla v roce 1999, ale její počátky se datují již od roku 1996, kde jejich prvním obchodním artiklem, byl Cash Flow Management (CFM) ve zjednodušené verzi, který byl programován v MS Excel. Cash Flow Management přináší možnosti naplánovat firemní peněžní toky v různých časových horizontech, dokáže vytvořit plán rozvahy, výkazu peněžních toků i výsledovky po měsících či letech.

V dalších letech se činnost majitelů rozrůstala a v roce 1999 byla založena společnost s ručením omezeným SEFIMA, v témže roce se rozšiřuje portfolio nabízených řešení, do nabídkového listu byl přidán manažerský systém, který byl navázán na CFM prostřednictvím technologie OLAP, což je převratná technologie v logickém uskupení dat, současně se také nabízejí poradenské a konzultační služby.

Do roku 1999 měla společnost 3 zaměstnance, další nárůst zaměstnanců přišel až v roce 2004. Současná ekonomická situace zapříčinila stagnaci v přijímání nových zaměstnanců a v horizontu příštího roku se neuvažuje o nárůstu. Společnost také zaměstnává několik brigádníků (studentky, matky na mateřské, atp.) jako telefonistky v telemarketingu. Organizační rozdělení ve společnosti demonstruje následující obrázek.



Obr. 3: Organizační struktura společnosti Sefima

*Zdroj: Interní dokumenty společnosti Sefima*

Během let společnost úspěšně navázala na řadu partnerských spoluprací, jak s českými, tak i zahraničními partnery. V zahraničí zejména se společností Jedox. V posledních deseti letech vzrostl zájem firem o informační technologie, hlavně jako podpůrný prostředek rozvoje. Portfolio nabízených řešení se v současné době zaměřuje na potřeby firem, což je zejména zpracování primárních dat pro fungování firem (informační systémy – ERP je nástroj pro plánování a řízení podnikových zdrojů, který provazuje dílčí agendy podniku), nástroje pro podporu obchodních procesů (CRM systémy), dále manažerské zpracování a vyhodnocování dat. Spolu s tím jsou dodávány expertní služby založené na získaných dlouholetých zkušenostech v oblasti finančního řízení, controllingu a implementaci systémových řešení.

Společnost zavedla procesy související s managementem jakosti dle ČSN ISO9001:2001, což je mezinárodní norma, aplikovatelná pro organizace ze všech oblastí výroby a služeb. Byly sestaveny dokumenty týkající se procesů firmy, viz Přílohy A a současně byla definována karta procesu marketingu viz Přílohy B.

## **2.2 Současná marketingová koncepce ve společnosti**

Marketingová koncepce, která by byla podpořena metodikou nebo vnitřní směrnici, ve společnosti neexistuje. Chod společnosti je řízen na základě výstupů z meetingů. Těchto setkání se účastní vedoucí jednotlivých oddělení a klíčoví pracovníci projektů, jsou zde diskutovány průběhy řešení projektů, kontrola harmonogramu prací a plány další realizace. Společnost nemá odpovědného pracovníka za marketingové aktivity a tyto úkoly jsou zpracovávány nahodile, většinou pracovníky z obchodu, což se ukázalo jako nedostatečné a pro chod firmy také nekonceptní. Z tohoto důvodu byly delegovány úkoly týkající se marketingu na konkrétního pracovníka, který se bude zabývat pouze marketingovou komunikací. Marketing jako celek bude mít na starosti externí pracovník, který má postupně sestavit marketingový plán a další kroky k ucelené koncepci marketingu ve společnosti.

Současná koncepce týkající se externí komunikace je velice složitě definovatelná, zejména z důvodu chybějících interních informací. Společnost centrálně nearchivuje podstatné údaje, informace jsou roztříštěné u různých pracovníků, kteří byli v danou chvíli pověřeni řízením projektu. Marketingová komunikace je ve společnosti směřována do následujících oblastí.

### **2.2.1 Postavení reklamy ve společnosti**

Tento prostředek komunikace si ve společnosti klade za cíl zejména přilákat nové zákazníky a tomu je také přizpůsobena volba média. Společnost zvolila pouze internetovou reklamu, výhodami tohoto nosiče jsou zejména nízké náklady a flexibilní řešení. Internetová reklama je ve společnosti zpracovávána prostřednictvím fulltextové a kontextové reklamy, nebo častěji známé pod anglickým názvem Pay Per Click (PPC). V současné době je tato podoba internetové reklamy provozována na portálech Google a Seznam. Na trhu jsou k dispozici i další portály, které nabízejí tento druh reklamy např. adFOX, Yahoo!, Jyxo. Historicky společnost využívala i službu eTarget, tato služba ale podle slov jednatele nepřinášela žádné komplexní informace, které by mohli využít.

- **Kontextová reklama – PPC**

Kontextová reklama je jednou z nejvyhledávanějších podob komunikace především z důvodu jednoduchosti ovládání a správy služby uvnitř společnosti. Reklamní kampaně ve vyhledávačích jsou schopné do několika hodin přivést cílené zákazníky, kteří hledají přesně ty služby a produkty, které společnost nabízí. Důležitou podmínkou úspěchu je vhodně navrhnout klíčová slova dle konverzních poměrů.

[15]

Společnost využívá PPC na portálech Google a jejich službu Adwords, na Seznamu je k dispozici produkt Sklik. Odlišnost mezi těmito poskytovateli PPC reklamy, je zřejmá zejména v uživatelském prostředí a v nástrojích poskytovaných služeb. Každý vyhledávací portál využívá jiná skupina konečných zákazníků.

Ve službě Adwords je možnost sledovat mnoho parametrů, např. časovou analýzu vyhledávaných slov, statistiku klíčových slov či monitoring efektivnosti slov. Součástí aplikace je i nabídka slov, které uživatelé internetu nejčastěji hledají prostřednictvím portálu Google. Správce, který zodpovídá za tuto službu, může analyzovat úspěšnost kampaně díky vyhodnocovacím statistikám a řadě matematických ukazatelů, jež jsou k dispozici.



Program AdWords odeslal 169 celkem návštěv prostřednictvím 81. klíčová slova

| Používání webu                                                          |                                                                            |                                                                                      |                                                                              |                                                                            |               |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Návštěvy</b><br><b>169</b><br>% z celkového počtu stránek:<br>34,92% | <b>Stránky/návštěva</b><br><b>2,82</b><br>Průměr stránek<br>4,38 (-35,64%) | <b>Prům. doba na webu</b><br><b>00:01:04</b><br>Průměr stránek<br>00:22:09 (-95,16%) | <b>% Nové návštěvy</b><br><b>81,07%</b><br>Průměr stránek<br>55,79% (45,32%) | <b>Míra opuštění</b><br><b>55,03%</b><br>Průměr stránek<br>46,28% (18,90%) |               |
| Klíčové slovo                                                           | Návštěvy                                                                   | Stránky/návštěva                                                                     | Prům. doba na webu                                                           | % Nové návštěvy                                                            | Míra opuštění |
| sefima                                                                  | 29                                                                         | 3,76                                                                                 | 00:02:40                                                                     | 58,62%                                                                     | 27,59%        |
| cash flow                                                               | 23                                                                         | 2,74                                                                                 | 00:00:39                                                                     | 100,00%                                                                    | 65,22%        |
| controlling                                                             | 17                                                                         | 2,24                                                                                 | 00:00:30                                                                     | 88,24%                                                                     | 70,59%        |
| cash flow management                                                    | 6                                                                          | 3,33                                                                                 | 00:01:14                                                                     | 16,67%                                                                     | 50,00%        |
| aplikační software                                                      | 5                                                                          | 1,00                                                                                 | 00:00:00                                                                     | 100,00%                                                                    | 100,00%       |
| cash management                                                         | 5                                                                          | 3,20                                                                                 | 00:00:50                                                                     | 80,00%                                                                     | 20,00%        |
| evidence pošty                                                          | 4                                                                          | 1,00                                                                                 | 00:00:41                                                                     | 100,00%                                                                    | 75,00%        |
| sefima liberec                                                          | 3                                                                          | 5,33                                                                                 | 00:06:04                                                                     | 33,33%                                                                     | 0,00%         |
| cemf                                                                    | 2                                                                          | 6,50                                                                                 | 00:00:54                                                                     | 100,00%                                                                    | 0,00%         |
| excel palo                                                              | 2                                                                          | 2,50                                                                                 | 00:00:00                                                                     | 0,00%                                                                      | 100,00%       |
|                                                                         |                                                                            |                                                                                      |                                                                              |                                                                            | 110 z 81      |

Obr. 4: Náhled do služby Adwords společnosti Sefima

Zdroj: [www.analytics.google.cz](http://www.analytics.google.cz) [online]. 2010 [cit. 2010-01-20]. Uživatelský účet společnosti SEFIMA. Dostupné z WWW: <[www.analytics.google.cz](http://www.analytics.google.cz)>.

Obrázek 4 ukazuje pohled na jednu z částí statistických informací zaměřených na klíčová slova, přes která byl zprostředkován vstup na webové stránky odkazy služby Adwords. Jsou zde informace o průměrné době strávené na webu, nově uskutečněných návštěvách (zde se monitoruje IP adresa uživatele) nebo míře opuštění (návštěvníci webu, kteří ihned po vstupu na stránku tuto opustí). Všechny informace jsou doplněné procentními informacemi i mírou četností výskytu. Součástí všech statistických modelů je i grafické zpracování daných údajů.

- **Fulltextová reklama**

Fulltextová reklama obecně pracuje na principu, že je k webové stránce vytvořen „index“. Tento index obsahuje jednotlivá slova (kromě tzv. stop slov) a jejich výskyt na stránce společnosti. Při plánování www stránky společnosti, je velice důležité zvolení slov, díky kterým má být daná stránka uživatelem nalezena. Je zapotřebí řetěz opakujících se vhodných slov, které při hledání na vyhledávacích službách zobrazí stránku společnosti na co nejvyšší příčce, tudíž viditelně pro uživatele.

Společnost se v rámci placené komerce podílela na příspěvku do Zdravotnických novin zaměřeného na manažerský informační systém pro řízení zdravotnických zařízení, ve kterém společnost prezentovala principy multidisciplinárního řízení sítě nemocnic. Tato problematika je čím dál, tím více poptávána a specialistů na tuto problematiku je nedostatek. Článek je součástí Přílohy C.

### **2.2.2 Prvky podpory prodeje**

Podpora prodeje ve společnosti je orientovaná na dvě oblasti; na přímé zákazníky a na distributory.

Již od začátku jsou přesně definovány podmínky spolupráce s distributory. Tato oblast je podle majitele precizně zpracována a nemá žádná lichá místa, která by požadovala úpravu či změnu. Distributoři pracují na základě předávání potenciálních obchodních příležitostí a jejich odměnou je provize ve výši stanoveného procenta z ceny licence produktu. Spolupráce s partnery přináší každoročně 1–2 příležitosti, v roce 2009 přinesly tyto obchodní aktivity cca 750 000Kč tržeb.<sup>10</sup>

Činnosti směřované na přímé zákazníky nikdy nebyly ve společnosti praktikovány z důvodu nedostatečných zkušeností, jak koncipovat podporu prodeje tak, aby přinesla očekávané výsledky. Jediný stimul, který je používán v souvislosti s podporou prodeje je sleva nebo cenový bonus, tato činnost je používána nahodile a to pouze v osobním jednání.

---

<sup>10</sup> Interní informace společnosti Sefima

### **2.2.3 Public relations**

Budování neosobní stimulace prostřednictvím vztahů s veřejností je ve společnosti orientováno na komunikaci externí i interní.

Interní oblast PR ve společnosti znamená poskytování relevantních informací zaměstnancům. Jednatelé pravidelně prezentují výsledky činnosti společnosti a poskytují informace o plánech a vývoji do budoucna. Zaměstnanci mají možnost podílet se na změnách, navrhnout zlepšení v daných oblastech nebo nabízet řešení při problémech. Ve společnosti fungují firemní benefity v podobě příspěvku na životní pojištění, zapůjčení firemního automobilu a služební telefony používané i k soukromým účelům.

Společnost pořádá zdarma semináře či workshopy zaměřené na oblast jejího podnikání. Velký úspěch mají semináře týkající se činnosti zdravotnických zařízení – zejména nemocnic. Na seminářích jsou prezentovány odborníky novinky z oblasti řízení nemocnic a podpory v podobě informačních technologií. Publikují zde i zaměstnanci společnosti, kteří poskytují své zkušenosti z již realizovaných projektů. Ekonomické řízení nemocnic je velice složitá oblast, a proto je o takovéto semináře velký zájem. V České republice se oblastí finančního řízení nemocnic zabývá mnoho společností, ale unikátní řešení této problematiky má pouze společnost Sefima. V současné době je řešení implementováno již do sedmi zdravotnických zařízení a další projekty jsou v jednání.

Další semináře jsou pořádány pro oblast stavebnictví, nebo na podporu řízení společností. Nové téma seminářů je zaměřené na školení v oblasti MS Excel. V nabídce je několik úrovní, které se nabízí, jak pro otevřenou veřejnosti, tak i pro interní školení podniků.

### **2.2.4 Osobní prodej**

Je jediný komunikační kanál, který nabízí okamžitou odezvu a současně slouží pro budování a udržování vztahů se zákazníkem. Společnost se zaměřuje na osobní prodej Business-to-business. Prodej řešení, která společnost nabízí, jsou vhodná pro střední a velké společnosti, pro které je důležité sledovat určité finanční ukazatele či realizovat

vybrané manažerské operace. Společnost se snaží, aby veškerá komunikace byla směřována právě na podporu osobního prodeje.

V oddělení obchodu jsou dva obchodní manažeři, kteří vyjednávají nové zakázky, současně zde působí pracovník, který se stará o současné zákazníky (Key-account-manager) a mapuje u nich možnosti dalších potřeb.

Průběh osobního jednání navazuje na domluvenou schůzku, potřebné informace jsou k dispozici prostřednictvím CRM – jméno, mobilní kontakt, mail, termín, čas a místo schůzky. Dále se zjišťují informace o oblasti působení dané společnosti a o jejím vlastníkovi (zahraniční či tuzemský). Tyto informace mají podstatný vliv na přístup manažera ke schůzce, jelikož jinak probíhá schůzka s japonským vlastníkem a jinak s tuzemským.

Při jednání u zákazníka jsou obvykle prezentovány obecné informace o nabízených řešeních, pokud je požadováno řešení konkrétní oblasti, pak obchodník představuje danou oblast s nabídkou řešení již u realizovaných projektů. Řada zákazníků neví zcela přesně, jakou činnost potřebují optimalizovat nebo jaké řešení je pro ni nejvhodnější, v tu chvíli obchodník působí jako konzultant či poradce. Další etapa schůzky je nazývána „prezentací“, na které jsou představeny již konkrétní řešení dané problematiky, pokud zákazník souhlasí, je připravena nabídka a začíná realizace projektu.

### **2.2.5 Přímý marketing**

Telemarketing a mailing jsou pro firmu stěžejní oblasti, zejména z důvodu prvních kontaktů se zákazníky, které jsou realizovány právě prostřednictvím telefonu nebo výjimečně mailem. Při jednání s majiteli společnosti byl kladen největší důraz na zefektivnění aktivit telemarketingu a procesování činností vedoucí k větší úspěšnosti v akvizičních kampaních.

## Telemarketing

Telemarketing je ve společnosti chápán jako příležitost pro prodejní hovory, tzv. aktivní telemarketing. Pokud zájemce požaduje informace konkrétního charakteru, je tato situace zajištěna zaměstnanci z obchodního týmu. Ti mají zkušenosti a dokáží lépe reagovat na dotazy.

Obchodní oddělení, které je zodpovědné o telemarketing stejně jako marketingovou komunikaci, v současné době zaměstnává 4 pracovnice, které jsou zaměstnány na částečný úvazek. Společnost staví telemarketing do role klíčové aktivity a jako jediný způsob k získávání osobních kontaktů.

Telefonistka má k dispozici seznamy kontaktů, které jsou rozděleny podle krajů a o toto portfolio se stará. Prvotní cíl je získat kontakt na kompetentní osobu, která má pravomoc rozhodovat o controllingu, finančním řízení nebo IT službách. Poté následuje hovor zaměřený na sjednání schůzky podle připraveného komunikačního skriptu. V případě, že je schůzka domluvena elektronicky, předá tyto informace do obchodního oddělení a vyplňuje požadované údaje do CRM.

Obr. 5: Údaje vyplňované do informačního systému při domluvené schůzce

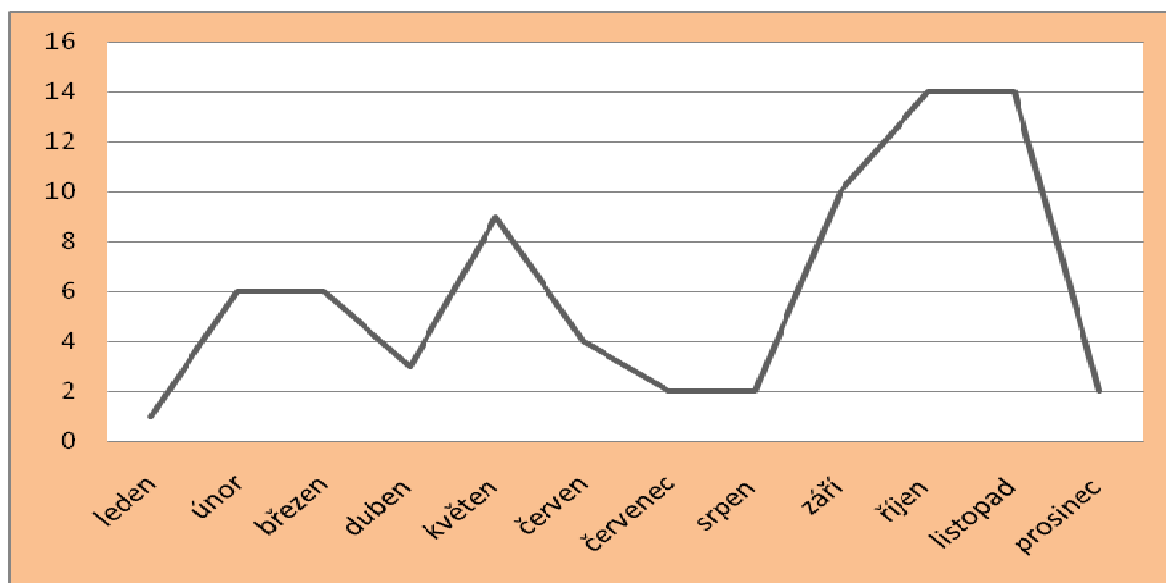
Zdroj: Informační systém společnosti Sefima

Z důvodu propadu realizovaných schůzek byla společnost nucena přehodnotit odměňování telefonistek a více se zaměřit na jejich motivaci. Opatření, které bylo navrženo k větší výkonnosti zaměstnankyň telemarketingu, demonstruje následující tabulka a graf.

Tab. 7: Motivační systém oddělení telemarketingu v období 2009

| Motivační části                         | Do srpna 2009                                         | Od září 2009     |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------|
| Domluvení schůzky pro obchodní oddělení | V tomto období nebyly nastaveny žádné motivační části | 150 Kč           |
| Dovolání kontakt                        |                                                       | 20 Kč            |
| Zadání údajů do CRM                     |                                                       | 10 Kč            |
| Aktualizace dat v CRM                   |                                                       | 5 Kč             |
| Příležitost                             |                                                       | 50 Kč            |
| Hodinová sazba                          | 80 Kč                                                 | 40 Kč            |
| Zjištění kontaktu na odpovědnou osobu   | Nebylo nastaveno                                      | Nebylo nastaveno |

*Zdroj: Interní dokumenty 2009: Motivační systém společnosti Sefima, vlastní zpracování*



Graf 2: Projevy zvýšené motivace na počet domluvených schůzek v roce 2009

*Zdroj: Informační systém společnosti*

## **Directmailing**

Činnost directmailingu je úzce spjatá s telemarketingem a přípravou seminářů. Společnost nezasílá e-maily samostatně, ale vždy jsou doprovázeny telemarketingovou kampaní. Velkou výhodou společnosti jsou informační technologie, kterými firma disponuje, především v rozesíláním personifikovaných mailů, což znamená, že každý mail je rozeslán samostatně konkrétní osobě, ale technologicky jsou maily odeslány najednou.

Při zpracování mailu je kladen důraz nejen na profesionální a kvalitní údaje, ale i na vizuální stránku. Mailová zpráva spojená se seminářem má konkrétní podobu a náležitosti, součástí sdělení je úvodní text, který je přímo ve zprávě mailu a přílohou je pozvánka, Ukázka je součástí Přílohy D.

Pokud je v průběhu akvizičního telefonátu požádáno o zaslání bližších informací, je zaslán obecný mail s kontaktem na pracovníka obchodu a současně je domluven další telefonát pro zodpovězení dotazů, pokud by potenciální zákazník sám nekontaktoval společnost.

### **3 Definice úzkých míst**

Pro další kroky vedoucí k celkovému zlepšení situace ve společnosti, je třeba definovat úzká místa externí komunikace. Vedení společnosti si uvědomuje závažnost daného stavu a považuje za nutné poukázat na místa komunikačních kanálů, které nejsou využity efektivně nebo jsou používány chybně. Společnost naráží na chyby v základních marketingových principech. Není jasně definováno, kdo je zákazník, pro jaký segment jsou služby a řešení určena, jaká je přidaná hodnota produktu, jaké jsou cíle společnosti a řada dalších otázek, které se postupně objevují. Často jsou podnikány nahodilé marketingové kroky, jež nejsou podloženy žádnými relevantními skutečnostmi. Jsou segmenty, ve kterých společnost cítí velký potenciál, ale bez podložených faktů s těmito údaji nelze disponovat. Prokazatelně největší zkušeností z pohledu realizovaných tržeb je oblast stavebnictví, přesto společnost vyvrací, že by se specializovala právě na toto odvětví. Po konzultacích s vedením společnosti je zřejmé, že společnost nemá zájem vytvořit komunikační koncept zaměřený pouze na určité odvětví. Slabá místa komunikace byla v průběhu září až prosince komunikována na společných jednání s vedoucími oddělení a jsou podrobně popsána v následující podkapitole.

#### **3.1 Marketingové komunikační kanály využívané ve společnosti**

Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost využívá všechny základní komunikační cesty marketingu – reklama, podpora prodeje, PR, přímý marketing a zejména osobní prodej. V následujícím textu jsou definována úskalí jednotlivých částí komunikace, která firma považuje za klíčové nedostatky.

##### **Reklama**

Společnost využívá fulltextovou i kontextovou reklamu, tomuto modernímu způsobu reklamy ale není věnován náležitý důraz. Při prvním nastavení údajů do aplikace Adwords se neprojevil téměř žádný účinek, který by vedl ke zvýšení návštěvnosti webových stránek.

Poté společnost nastavila nová, logičtější slova, která lépe vystihovala podnikatelskou činnost a cílení reklamních kampaní, ale i přesto se očekávaný výsledek nedostavil.

Při provozování kontextové reklamy jsou kladeny nároky na neustále hledání vhodných klíčových slov, což je samozřejmě časově velice náročné. Monitoring slov ve společnosti neprobíhá v pravidelných cyklech, chybí reportování ohledně vhodnosti slov, klíčová slova nejsou podrobena diskuzi a jsou vkládána pouze na uvážení pracovníka, který má tuto činnost na starosti. Společnost má nastavený limit pro službu Adwords 100 Kč/den na všechna klíčová slova. Pokud se tento limit vyčerpá, např. již v 10 hodin dopoledne, pak je tato reklama vypnuta až do dalšího dne, a právě v tomto okamžiku klesá a dá se říci, že se úplně ztrácí význam této aktivity.

Současná oblíbenost internetu stále roste a v poslední době bývá používán jako jediný zdroj informací. Pokud potenciální zákazník hledá informace pro jeho budoucí investici, tak velmi často využívá již zmiňovaný internet a posléze reference.

Když uživatel hledá např. na portále Google slovo cash flow, společnost Sefima se zobrazí na 18. pozici. Další slova a jejich výskyt je uveden v tabulce.

Tab. 8: Výskyt slovních spojení na portálech Google, Seznam

| Slovní spojení              | Pozice zobrazení: Seznam | Pozice zobrazení: Google |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Controlling                 | 10 pozice                | Nenalezeno               |
| Podnikový informační systém | 7 pozice                 | 45 pozice                |
| Finanční plán               | Nenalezeno               | Nenalezeno               |
| Finanční strategie          | Nenalezeno               | Nenalezeno               |
| Podniková strategie         | Nenalezeno               | Nenalezeno               |
| Strategie What if           | 22 pozice                | Nenalezeno               |
| OLAP                        | Nenalezeno               | Nenalezeno               |
| Finanční plánování          | Nenalezeno               | Nenalezeno               |
| Systém řízení společnosti   | Nenalezeno               | Nenalezeno               |
| Systém řízení nemocnic      | 11 pozice                | Nenalezeno               |

Zdroj: *Slovní spojení* [online]. 2010 [cit. 2010-04-04]. Slovní spojení na portálu Seznam. Dostupné z WWW: <[www.seznam.cz](http://www.seznam.cz)>; *Slovní spojení* [online]. 2010 [cit. 2010-04-04]. Slovní spojení na portálu Google. Dostupné z WWW: <[www.google.com](http://www.google.com)>.

Slovní spojení byla vybírána náhodně, avšak odrážela podnikatelskou činnost společnosti, četnost byla sledována na vzorku 100 pozic na jednotlivých portálech.

Z tabulky je zřejmé, že fulltextová reklama není tak efektivní, jak se firma domnívá. Ten uživatel internetu, který hledá na českém portále Seznam, by měl s danými slovy 40% úspěšnost, že se vůbec prokliká na domovské stránky společnosti Sefima, na mezinárodním portále Google je už téměř nemožné, že by byly nalezeny stránky společnosti.

Princip vyhledávání informací na internetu a generování odpovědí na fulltextový dotaz je zcela jiný na portále Seznam, oproti portálu Google. Seznam pracuje s řetězcem slov, který je součástí webových stránek společnosti, zatímco na Googlu se nabízejí odkazy podle přiděleného ratingu stránek.

Výše zmíněná slabá místa odráží skutečnost nedostatečně zvolených cílů zaměřených na internetovou komerci. Ve společnosti chybí jednotná vize, kam společnost směřuje, což se odráží i na některých uskutečněných krocích.

### **Podpora prodeje**

Společnost nepovažuje prostředek podpory prodeje za nejdůležitější komunikační kanál, kterému by se chtěla prvotně věnovat. Využívá stimuly intuitivně podle dané situace a příležitosti, které se jí nabízí. Orientace stimulů na distributory přináší řadu otázek k řešení, přesto jsou některé oblasti dané distributorskými smlouvami, které nelze jednoduše změnit. Otázkou ve společnosti je, zda distributorské smlouvy, které neposkytují žádné příležitosti ani potenciální možnosti, jsou stále pro firmu přínosem.

Oblast podpory prodeje se potýká s nepřesnými informacemi, navíc společnost ani neeviduje žádná data v centrálním systému o poskytnutých slevách nebo výhodách. Tím, že společnost nezpracovává tyto informace, nemůže přesně reportovat, kolik slev poskytla a v jakém byly finančním objemu.

## **Public relations**

Hlavním činností společnosti v oblasti PR jsou pořádané semináře, které s sebou přinášejí řadu problémů. Semináře nejsou plánované v dostatečném předstihu, praxe ve společnosti je taková, že se plánují měsíc dopředu. Není přesně stanovená úspěšnost, tedy počet přihlášených účastníků. Dalším slabým místem je kontakt s potenciálními účastníky, obvykle jsou rozeslány pozvánky na emailové adresy, které má společnost v databázi a poté jsou kontaktováni prostřednictvím operátorek.

S činnostmi operátorek jsou spojeny další komplikace, kdy pracovníce nemají k dispozici v předstihu materiály nebo telefonní skript. Počet telefonních hovorů, kterých musí být v krátkém období realizováno, je přibližně 200, počet kontaktů se odvíjí od druhu semináře. Některé kontakty musí být opakovány z důvodu nedostupnosti nebo z časových důvodů kontaktovaného.

Další problém je spojen se zpětnou vazbou ze seminářů. Nereportují se úspěchy či neúspěchy, evidence účastníků není propojena s centrálním informačním systémem společnosti a nepodnikají se ani další kroky k rozvoji pořádaných seminářů.

## **Osobní prodej**

Vzájemná komunikace přináší řadu problémů a obtíží, jak již ze strany obchodníků, tak ze strany zákazníků. Komplikace nelze předvídat pouze se snažit o jejich eliminaci.

Důvodem řešení marketingových aktivit byl pokles realizovaných schůzek, přičemž hlavní odpovědnost za tento stav směřoval na obchodní oddělení. Pracovníci obchodu nejsou vyškoleni na profesionální vedení obchodních jednání, veškeré obchodní taktiky jsou předávány pouze prostřednictvím zkušeností.

Obchodní oddělení je zodpovědné za veškeré marketingové kampaně, plánování seminářů, získávání a školení nových pracovníků telemarketingu, vedení telefonistek, přípravy komunikačních skriptů a také za hlavní činnost spojenou s obchodem – osobní prodej. Díky roztržitosti odpovědností jsou pracovníci zavaleni širokým spektrem rozhodování, a proto se všem oblastem nemohou dostatečně věnovat.

Dalším faktem je motivace zaměstnanců z obchodu. Tento aspekt není vázán na realizované projekty, ale obchodníci jsou odměňováni stále stejným měsíčním platem, což může pracovníky demotivovat.

### **Přímý marketing**

Ve společnosti je kladen velký důraz na přímý marketing, zejména na telemarketing.

#### *Telemarketing*

Telefonáty vedoucí k získávání nových zákazníků, jsou pro společnost klíčovou oblastí, přesto jsou i zde místa, která nejsou zcela vyřešena. Tyto oblasti souvisí zejména s lidským faktorem, který tvoří tu nejpodstatnější stránku problémů.

Společnost se setkává zejména s problémem fluktuace zaměstnanců a nevyrovnaných konečných výsledků. Není koncepčně zvládnuto přijímání zaměstnanců a jejich školení, vše se odehrává v náhodných krocích, nepoužívá se zpětná vazba ze školení. Firma má výborný informační systém sloužící současně jako CRM, přesto se ještě nepodařilo najít způsob, jak kontrolovat některé důležité parametry telefonních hovorů (počet dovolaných kontaktů, úkony na zákazníkovi). Tyto důležité informace mohou v konečném důsledku zkreslovat i obchodní výsledky prodejního týmu.

Pracovnice telemarketingu jsou odměňovány na základě výsledků, ale nejsou stanoveny žádné minimální normy, které musí být splněny. Další bod řešení je kontrola průběhu hovoru. Tento nelehký úkol, který se nazývá kaučing, zatím nikdo neprovádí. Není pořízeno odposlouchávací zařízení, které by kaučing vůbec umožňovalo.

Při náhodné kontrole zadávaných údajů do databáze byly zjištěny závažné chyby, kterých se telefonistky dopouští. I přesto, že byly pracovnice znovu vyškoleny na procesy vkládání dat, tyto chyby přetrvávají.

Otázka plánu kampaní není jasně dořešena. Koncept akvizic byl nastaven tak, že se do databáze stále zadávaly nové společnosti, které se následně kontaktovaly. Poté ale vyvstala otázka, co podnikat s kontakty, které se již jednou do databáze zadaly a dál se nepoužívají.

V současné době nejsou pořádány pravidelné porady s telefonistkami, vše je řízeno jen prostřednictvím mailu a nedostatkem může být to, že není určena kompetentní osoba, která by zodpovídala dotazy pracovníků nebo řešila aktuální komplikace.

#### *Direct mailing*

Slabým místem direct mailu i telemarketingu je nedostatečná flexibilita v oblasti odesílání kompetentních informací. Pokud zákazník požádá o informace bližšího charakteru, jsou odesílány e-maily obecné. Společnost nemá žádné „produktové listy“ nabízených řešení, nedochází ke statistickému reportování odeslaných mailů a chybí informace o počtu: odeslaných, nedoručených, nepřečtených mailů a současně také údaje o počtu reakcí na dané e-maily.

## 4 Návrhy řešení v dané problematice

V předešlé kapitole byla zmapována slabá místa marketingového komunikačního mixu, který společnost využívá. Vedení společnosti byly prezentovány problémové části komunikace, současně byla vyvolána diskuze návrhů, jak danou problematiku spojenou s komunikací vyřešit. Postupně jsou rozebrány oblasti komunikace a navrženo, jak vyřešit nedostatečnou marketingovou efektivitu společnosti.

### 4.1 Reklama

Společnost klade důraz na placenou komerci, a to v podobě fulltextové a kontextové reklamy. K dosažení potřebného úspěchu kontextové reklamy je potřeba vybírat slova, která by vedla ke zvýšení návštěvnosti webových stránek společnosti. Návrh slov, která by generovala větší návštěvnost stránek, jsou uvedena v následující tabulce.

Tab. 9: Návrh slovních spojení pro službu Adwords

|                         |                     |
|-------------------------|---------------------|
| Finanční řízení podniku | Finanční modelování |
| Účetní rozvaha          | Business plán       |
| Podnikatelský plán      | Řízení cash flow    |
| Analýza dat             | Řízení procesů      |
| Analýza nákladů         | Finanční analýza    |

*Zdroj: Zápis z firemního meetingu společnosti Sefima*

K dosažení požadovaných úspěchů, je nutné nejen kooperace vedení společnosti, ale i dostatečné personální obsazení, které v současné době není adekvátní vzhledem k potřebám a konečným cílům.

Portál Google patří mezi nejpoužívanější vyhledávač, což znamená, že pokud potenciální zákazník najde webovou stránku společnosti, cíl této reklamy je splněn. V současné době

je page rank webových stránek 3 z 10 možných bodů. Snahou společnosti je, co nejvíce zvýšit hodnotu tohoto ukazatele.

Další možná cesta reklamy je prostřednictvím bannerové reklamní kampaně. Tento typ se využívá zejména při startu nových webových stránek, při sezonních akcích nebo v případě, že je potřeba zvýšit svou konkurenceschopnost. Velmi často je tato reklama spjata s image společností, neboť základní myšlenkou je masivní nasazení grafické upoutávky, kterou má vidět, co nejvíce lidí. Výhodou bannerové reklamy je možnost zacílení na určitý segment. Díky vizuální stimulaci je zákazník velice rychle upoután, a pokud je dobře nastaven, přináší okamžité výsledky.

## **4.2 Podpora prodeje**

Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost podniká v oblasti informačních technologií a služeb, z čehož vyplývá velká přidaná hodnota jejich obchodních artiklů. Licence, které jsou součástí všech projektů, nestojí společnost velké prostředky, byly vyvinuty ve společnosti zaměstnanci. Zda bude licence poskytnuta zdarma nebo se slevou, není pro firmu určující, protože s touto stimulací nejsou spojené žádné dodatečné náklady.

Společnost má ceník služeb, ale díky možnosti modelovat ceny podle vlastního uvážení i potřeb konečného zákazníka, není nikdy přesně jasné, zda-li dvakrát stejně poskytnuté řešení bude za stejnou cenu. S tím je spojena evidence slev, ale dle majitele není důležité tento údaj sledovat.

S podporou prodeje je spojena spolupráce s distributory. Společnost má v současné době 7 distributorů, některé činnosti těchto obchodních dohod nejsou tak efektivní, jak se na začátku těchto spoluprací domnívala. Omezení některých dohod by mohlo vést k menšímu zatěžování obchodního týmu, který by se mohl soustředit pouze na perspektivní obchodní příležitosti, a to pouze tehdy, pokud by to firmě přinášelo finančně výhodné provize.

### 4.3 Vztahy s veřejností

V portfoliu zákazníků jsou velice vážené společnosti jako Metrostav, MP Krásno, SEDITA, Preciosa a řada dalších (aktuální seznam zákazníků je uveden v Příloze E). Péče o tyto zákazníky by měla být pro společnost prioritou. Také udržování a mapování dobrých vztahů patří mezi důležité cíle společnosti a v souvislost s tím se pořádají různé společné akce, předávají se dárky a jiné pozornosti. Tyto aktivity mají u zákazníka vzbudit pocit, že je důležitou součástí společnosti.

U přípravy seminářů je zapotřebí celkové změny, zejména v přístupu společnosti. Plán seminářů je prvním krokem, jak začít efektivně pracovat. Níže uvedené základní body mapují scénář postupů při pořádání seminářů:

1. Vybrat oblast zaměření
2. Určit místo a čas
3. Vybrat a kontaktovat přednášející
4. Definovat počet společností, které budou kontaktovány
5. Naplánovat míru úspěšnosti
6. Zamluvit prezentační místnost
7. Zpracovat podklady od přednášejících
8. Vymezit časový harmonogram
9. Vytvořit podklady pro seminář (pozvánky, telekomunikační skript)
10. Obeslat potenciální účastníky
11. Telefonicky zkontaktovat
12. Zkontrolovat přijaté přihlášky na seminář
13. Vyhodnotit zpětnou vazbu ze semináře

Uvedené body uvádějí základní operace při přípravě semináře, u každé části je možné podrobnější členění, které by upravovalo všechny kroky.

V souvislosti s pořádáním seminářů se řeší důležité otázky ohledně spokojenosti a přínosů pro účastníka. Zpětná vazba může být změřena prostřednictvím dotazníků, které poukáží

na nedostatky a mohou částečně pomoci semináře zefektivnit. Současně se všichni účastníci zaevidují do vnitřního informačního systému společně s kontaktem, pozicí a odkazem, z jaké společnosti se přihlásili.

#### **4.4 Osobní komunikace**

Obchodní tým tvoří nejdůležitější spojení mezi zákazníky a společnostmi, jejich osobní rozvoj by měl být pro společnost prvotním úkolem. Získávání zkušeností o prodejních dovednostech prostřednictvím školení nebo kurzů patří k důležitým činnostem obchodního oddělení. Přítomnost pracovníků u obchodních jednání s partnery, může napomoci k osvojení nových obchodních taktik.

S činností obchodního týmu není spjata jen oblast obchodu, ale další aktivity, které tito pracovníci zajišťují. Eliminace těchto přidružených činností by vedla k většímu soustředění na obchodní aktivity a zároveň by časově nevyčerpávala pracovníky. Část ostatních prací může být delegována na konkrétní pracovníky z telemarketingu a oblast marketingu zajistit outsourcingem.

#### **4.5 Directmarketing**

Náplní tohoto nástroje je zejména telemarketing a directmailing. Vytvoření kvalitního telemarketingového týmu je důležitým záměrem společnosti. Fluktuace pracovníků je dána nedostatečným finančním ohodnocením a také je spojena s profesním neúspěchem. Tyto dvě složky je možné eliminovat díky nastavení motivačního systému a kvalitního tréninku v oblasti vedení hovoru. Motivační systém ve společnosti byl změněn v září 2009, přesto se v prvním kvartálu 2010 opět objevila klesající křivka domluvených osobních jednání. Možností pro řešení je opět přehodnotit finanční motivaci pracovníků, tzn. zvýšit sazbu za domluvenou schůzku nebo najít jiné motivátory, které by vedly k vyšší výkonnosti. Současně musí pracovníci dodržovat bezchybné postupy pro zadávání do CRM a respektovat pravidla tohoto oddělení. Návrh minimálních kvót, které musí být splněny každou pracovníci, je uveden v následující tabulce:

Tab. 10: Návrh limitů pro efektivní výstupy telemarketingu

| Návrh kritéria                   | Minimální limit |
|----------------------------------|-----------------|
| Min. počet vytočených čísel      | 20 čísel /hod.  |
| Min. promluvená doba na telefonu | 20min./hod      |
| Počet domluvených schůzek        | 5 schůzek/měsíc |

*Zdroj: Meeting společnosti, vlastní zpracování*

Další krok společnosti, který povede k větší kontrole efektivnosti tohoto oddělení, je koupě nahrávacího zařízení, které umožní tzv. kaučing telefonistek. Kaučing této oblasti znamená kontrolu vedení prodejního hovoru se zaměřením na relevanci poskytnutých informací, naslouchání přání zákazníka a empatie pracovníků při hovoru. Pokud se eliminují chyby, kterých se dopouští při telefonátu s potenciálním zákazníkem, je možné očekávat zvýšení domluvených schůzek.

Pravidelné schůzky musí být součástí vedení telemarketingového týmu, jak již z důvodů předávání informací od nadřízeného, tak k vyřizování dotazů nebo řešení problémů ze strany telefonistek.

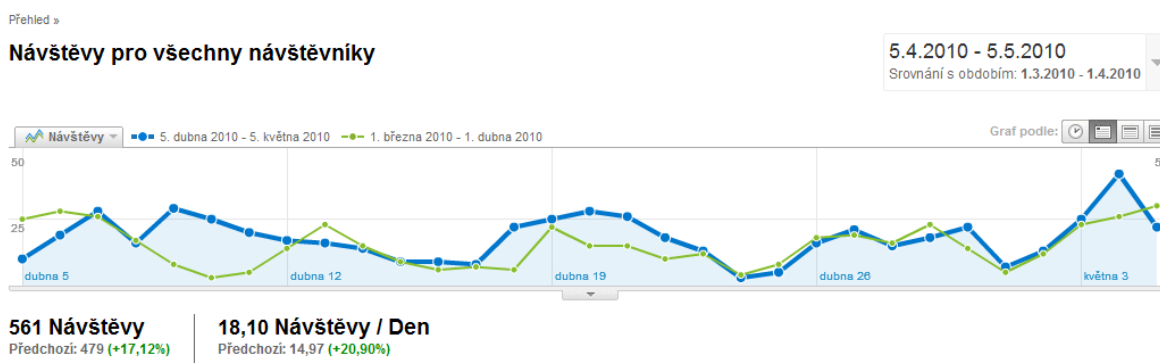
Zefektivnění práce directmailingu může nastat díky předdefinovaným vzorovým emailům na vybrané oblasti, což by mělo za následek časové zrychlení a poskytovalo by kvalitně zpracované informace pro zákazníka. S činností directmailingu je nutné reportování počtu odeslaných zpráv, tuto oblast je možné řešit prostřednictvím nastavení v systému CRM, které umožňuje statistické vykazování těchto informací.

## 5 Implementace a zpětná vazba navrhovaného řešení

Začlenění navrhovaných řešení do praxe a mapování přínosů je nejdůležitější část pro společnost. Ekonomické zhodnocení řešení je jedinou informací, která je pro firmu akceptovatelná. Některé návrhy jsou časově náročné pro získání okamžitých výsledků. Přesto již nyní můžeme konstatovat, že došlo v určitých oblastech ke zvýšené efektivitě. Důkazem o těchto skutečnostech jsou následující popisy.

### 5.1 Reklama

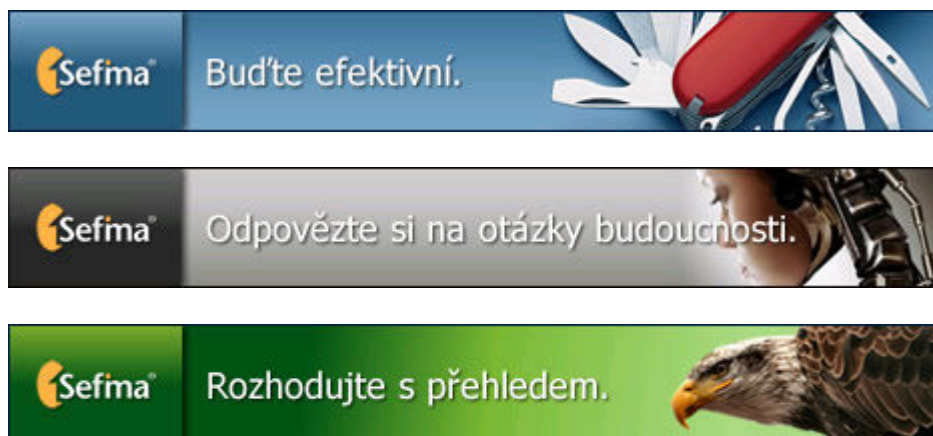
S reklamou je ve společnosti spjata zejména kontextová reklama. Návrhy nově zvolených slov do aplikace Adwords ukázaly následující výsledky návštěvnosti www stránek společnosti. Zvýšenou návštěvnost prezentuje modrá křivka v obrázku 6.



Obr. 6: Efektivnost nově zvolených slov ve službě Adwords

Zdroj: [www.analytics.google.cz](http://www.analytics.google.cz) [online]. 2010 [cit. 2010-05-5]. Uživatelský účet společnosti SEFIMA.  
Dostupné z WWW: <[www.analytics.google.cz](http://www.analytics.google.cz)>.

Návrh využití bannerové reklamy byl pro společnost velice zajímavý. Z tohoto důvodu navrhla bannerové okno, které bylo následně umístěné na [www.systemonline.cz](http://www.systemonline.cz). Ukázka sekvencí bannerové reklamy je uvedena na následujícím obrázku.



Obr. 7: Ukázka bannerové reklamy

*Zdroj: Grafický manuál společnosti Sefima*

Ekonomické přínosy reklamy nelze ihned zhodnotit. Je-li směrodatným ukazatelem návštěvnost webových stránek, pak je možné konstatovat, že podpora tohoto nástroje byla pro společnost přínosná.

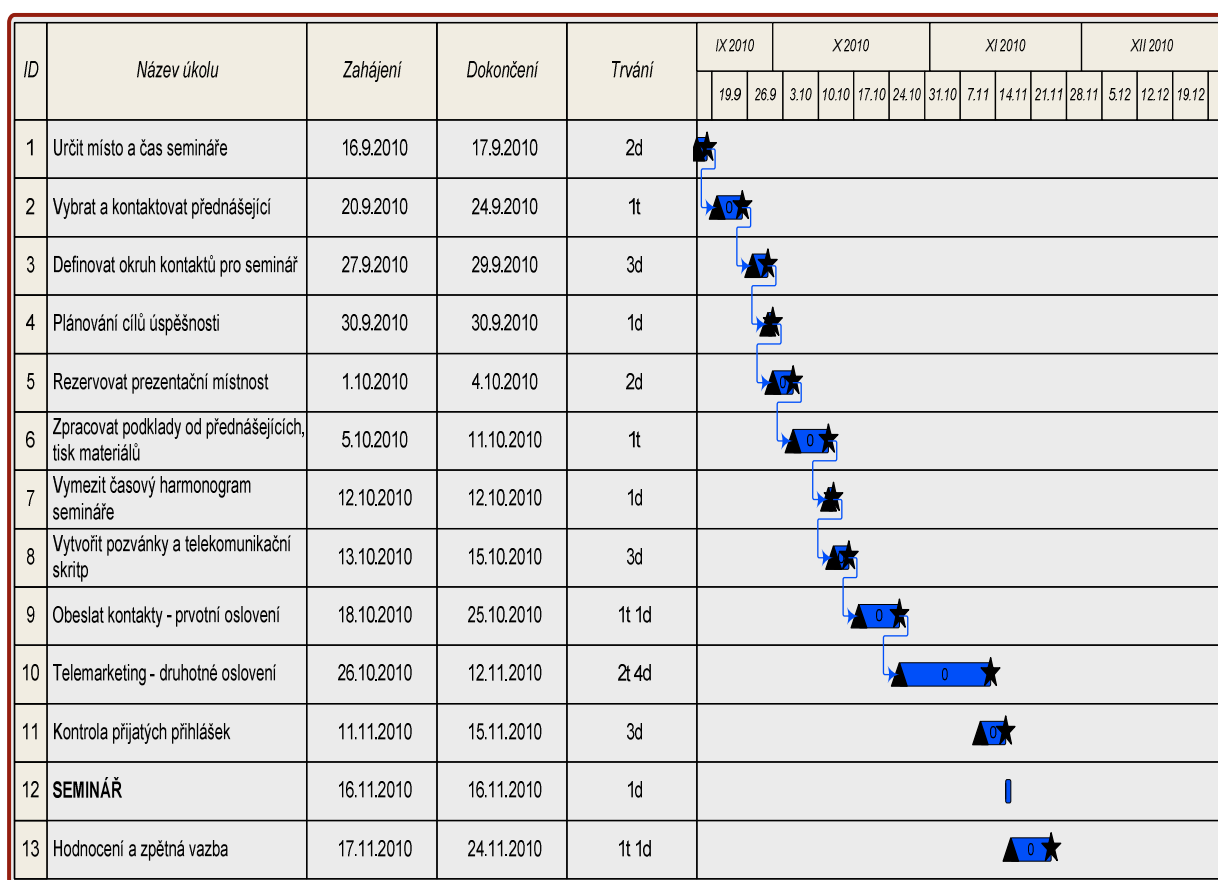
## 5.2 Podpora prodeje

Poskytování krátkodobých stimulů v podobě slev a kupónů společnost akceptovala a připravila pro nové zákazníky zajímavou nabídku. Součástí každého řešení, které společnost nabízí, jsou licence, jejich standardní cena je XXX. Nyní jsou tyto licence poskytovány zákazníkům zdarma pro určitý počet koncových uživatelů. Tento krok může pro zákazníka znamenat velkou úsporu v řádech i několika desítek tisíc korun v závislosti na počtu uživatelů licence.

Aktivita spojená s omezením spolupráce s některými distributory vyústila do důsledného zkoumání přínosů pro společnost. Firma v současné době uvažuje o ukončení obchodních styků s některými distributory, ale taková radikální řešení nelze provést ihned. Tyto činnosti jsou svázány právními smlouvami, které je možné vypovědět v horizontech měsíců nikoliv týdnů.

### 5.3 Vztahy s veřejností

Tato oblast je zaměřena na konání seminářů, u kterých se objevovaly problémy s koncepčním zvládnutím jejich pořádání. Společnost v měsíci listopadu připravuje seminář pro nemocnice. Následující Ganttův diagram demonstruje plánování semináře v jednotlivých krocích s odkazem na časovou osu.



Graf 3: Ganttův diagram

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším výstupem z navrhovaných řešení je zpětná vazba z těchto seminářů. Důležitým cílem společnosti je, aby účastníci dokázali popsat přínosy a nedostatky spojených s jejich účastí na semináři. Z tohoto důvodu byl sestaven dotazník pro uchazeče, díky kterému je možné semináře zefektivnit a eliminovat nedostatky. Ukázka dotazníku je součástí Přílohy F. Současně budou údaje zpracovány do informačního systému s dalšími daty.

V oblasti udržování vztahů se zákazníci společnost plánuje společné setkání významných zákazníků. Inspirovala se v zahraničí, kde je v současné době velice populární aktivitou „společná snídane“. Lokalizace zákazníků je zejména v Praze, a proto konání této aktivity bude směřována do hlavního města. Zákazníci mají možnost posnídat v příjemném prostředí a zároveň se tím udržují významné kontakty nenucenou cestou.

#### **5.4 Osobní prodej**

Společnost si uvědomila důležitost školení zaměstnanců zejména v oddělení obchodu. Pro tento rok schválila finanční rozpočet na vzdělávání pracovníků v objemu 20 000Kč. Tato částka má pokrýt účast na seminářích zaměřených na obchodní komunikaci a dále na rozvoj jazykových dovedností. Pokud se tato investice osvědčí a zaměstnanci budou s tímto postupem spokojeni, společnost bude tuto cestu vzdělávání i nadále podporovat.

S činností obchodního týmu byly spojeny široké pravomoci, nyní jsou kompaktnější, a to z důvodu delegování některých činností na jiné pracovníky. Telemarketingové aktivity jsou zajištěny konkrétním zaměstnancem z telemarketingu, který zodpovídá za chod tohoto oddělení a je v úzkém kontaktu s pracovníky obchodního týmu. Marketingové aktivity jsou řízeny externím pracovníkem, který pro společnost připravuje marketingový plán a zajišťuje celkovou kooperaci marketingu ve firmě.

Ekonomické ukazatele těchto implementovaných návrhů je možné uveřejnit až po absolvování seminářů a po předání agendy přidružených činností odpovědným pracovníkům. Společnost s touto změnou očekává větší soustředěnost pracovníků pouze na oblast obchodu a rozvoj nových komunikačních taktik při osobních jednáních.

#### **5.5 Přímý marketing**

Důležité změny, které byly začleněny do nástroje přímého marketingu, souvisí zejména s telemarketingem. Společnost uskutečnila nábor nových pracovníků a provedla důkladné školení zaměstnanců v oblasti nabízených služeb a produktů. Tato aktivita byla zakončena testováním, které mapovalo porozumění dané problematice. Byla přehodnocena motivace pracovníků a navržen nový systém odměňování, který je znázorněn v následující tabulce.

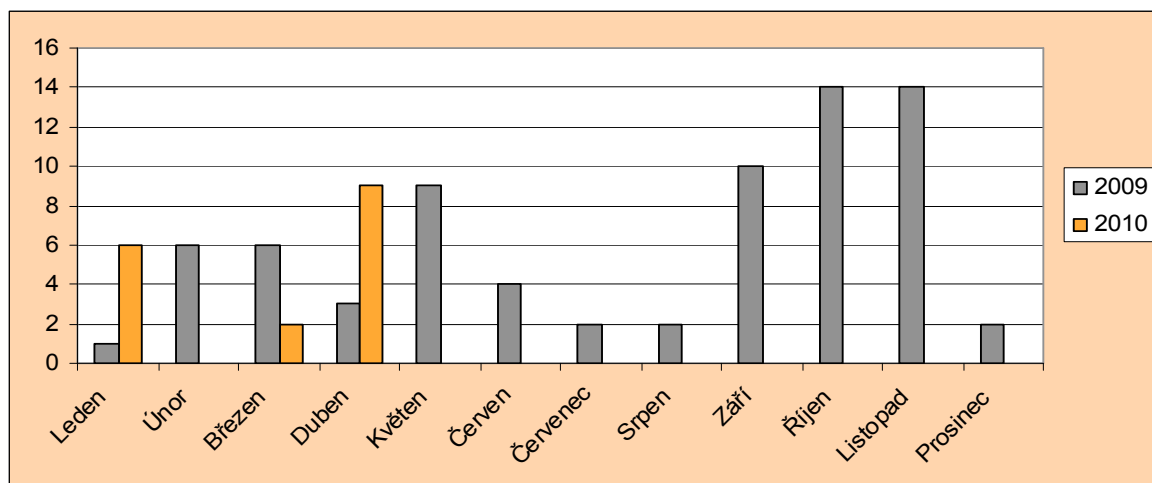
Tab. 10: Motivační systém oddělení telemarketingu v období 2009 – 2010

| Motivační části                         | Do srpna 2009                                         | Od září 2009     | Od dubna 2010      |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------|--------------------|
| Domluvení schůzky pro obchodní oddělení | V tomto období nebyly nastaveny žádné motivační části | 150 Kč           | 250 Kč             |
| Dovolaný kontakt                        |                                                       | 20 Kč            | 20 Kč              |
| Zadání údajů do CRM                     |                                                       | 10 Kč            | Zrušeno            |
| Aktualizace dat v CRM                   |                                                       | 5 Kč             | Zrušeno            |
| Příležitost                             |                                                       | 50 Kč            | 100 Kč             |
| Hodinová sazba                          | 80 Kč                                                 | 40 Kč            | Bez hodinové sazby |
| Zjištění kontaktu na odpovědnou osobu   | Nebylo nastaveno                                      | Nebylo nastaveno | 5 Kč               |

*Zdroj: Interní dokumenty 2010: Motivační systém společnosti Sefima, vlastní zpracování*

Jak popisuje tabulka výše, byla zrušena hodinová sazba. Současné nastavení motivačního systému je soustředěno na maximální efektivnost volání a dosahování požadovaných výstupu z telemarketingového oddělení. Společnost přijala minimální kvóty, které musí být plněny každým pracovníkem. Byl také realizován nákup nahrávacího zařízení, který kontroluje a podává zpětnou vazbu z telefonních hovorů. Tyto informace přispěly k propracování telekomunikačního skriptu, a to zejména v argumentaci v případě nezájmu potenciálního zákazníka o osobní schůzku.

Ekonomické přínosy jsou uvedeny v následující tabulce, ze které je zřejmé, že již po prvním měsíci užívání inovovaného systému motivace, se dostavil nárůst sjednaných osobních jednání.



Graf 4: Projevy zvýšené motivace na počet domluvených osobních jednání 2009, 2010

*Zdroj: Informační systém společnosti*

## **Závěr**

V diplomové práci je rozebrána problematika marketingového komunikačního mixu se zaměřením na jeho jednotlivé nástroje, kterými jsou reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing.

Hlavním cílem této práce je navržení efektivních nástrojů marketingové komunikace pro menší společnost, jejíž obchodní aktivita je spojena s informačními technologiemi. Společnost Sefima se potýkala s nevyrovnanými obchodními výsledky vlivem ekonomické recese a z toho důvodu i kolísáním uzavřených a realizovaných projektů v průběhu roku. Tento jev byl důsledkem k hlubšímu zamyšlení a vyhodnocení úzkých míst v obchodním procesu. Po analýze bylo přistoupeno k celkové změně marketingových přístupů.

V první fázi byl realizován audit popisující současnou situaci pro jednotlivé složky marketingové komunikace a současně byla popsána úzká místa, která nejsou řešena nebo koncepčně zvládnuta ve vztahu k marketingovým aktivitám. Postupně byly definovány jednotlivé návrhy řešení pro každou oblast a možnost jejich implementace do procesů společnosti. Důležitými parametry řešení byly ekonomická nenáročnost a maximální efektivita daných návrhů. Tato kritéria v některých případech determinovala výběr finálních řešení. Podařilo se selektovat komplexní skupinu vzájemně propojených řešení, jejichž značná část se podařila implementovat do systému řízení nebo alespoň inovovat některé postupy společnosti. Vybrané přínosy je možné ekonomicky zhodnotit již nyní a to zejména reklamu a přímý marketing. Další nástroje potřebují dostatečný časový prostor pro vyhodnocení a určení benefitů pro společnost. Všeobecný synergický efekt vycházející z principů marketingového komunikačního mixu pomohl naplnit cíle změny marketingových přístupů.

Tato práce není obecnou metodikou jak koncipovat marketingovou komunikaci pro oblast IT, ale klade si za cíl efektivně přispět k viditelnému zvýšení obchodních výsledků v dané době a s využitím omezených finančních prostředků, které byly v projektu k dispozici.

Doufám, že získané zkušenosti z oblasti marketingové komunikaci budu moci uplatnit ve své následující praxi.

## Seznam literatury

### Citovaná literatura

[1] BLACK S., *Nejúčinnější propagace – Public relations*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 1994. 203 s. ISBN 80-7169-106-2

[2] FILL CH., *Marketing Communications*, 1.vyd. New Jersey: Pearson Education Inc., 2009. 911 s. ISBN 0273717227

[3] FILL CH., *Simply marketing communications*, 1. vyd. New Persey: Pearson Education, Inc., 2006. 410 s. ISBN 0273704052

[4] FORET M., *Marketingová komunikace*, 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9

[5] FREY P., *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*, 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 204 s. ISBN 978-80-7261-160-07

[6] FTOREK J., *Public relations jako ovlivňování mínění*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-1903-0

[7] HERMANN S., *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 204 s. ISBN 8072612042

[8] KOTLER P., ARMSTRONG G., *Marketing*. 6.vyd. Praha: Grada, a. s., 2004. 1041 s. ISBN 80-247-0513-3

[9] PELSMACKER P., GEUENS M., BERGH J., *Marketingová komunikace*. 1vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1

- [10] KUMAR N., *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*, 1.vyd. Praha: Grada a. s., 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3
- [11] PaedDr. SANTLEROVÁ K., *Telemarketing v praxi*, 1.vyd. Praha: Grada a. s., 2007. 222 s. ISBN 978-80-247-1536-0
- [12] SAUNDERS, J., KOTLER, P., *Moderní marketing*, 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [13] SOLOMON M., MARSHALL G., STUART E., *Marketing očima světových marketing manažerů*, 1. vyd. Brno, Computer Press, a. s., 2006, 574 s. ISBN 80-251-1273
- [14] SVOBODA V., *Public relations – moderně a účinně*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 239 s. ISBN 80-247-0564-8
- [15] STUHLÍK P., DVOŘÁČEK M., *Reklama na internetu*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 228 s., ISBN 80-247-0201-0
- [16] ŠINDLER P., *Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci*, 1. vyd. Praha: Grada, a. s., 2003. 236 s. ISBN 80-247-0646-6
- [17] TELLIS J. G., *Reklama a podpora prodeje*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2000. 602 s. ISBN 80-7169-997-7
- [18] VAŠTÍKOVÁ M., *Marketing služeb efektivně a moderně*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9
- [19] VERWEYEN A., *Jak získat nové zákazníky – Direct mailing, e-mail, telefonování, osobní jednání*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 152 s. ISBN 978- 80- 247- 1970-2

[20] VYSEKALOVA, J., MIKEŠ, J., *Reklama – jak dělat reklamu*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing a. s. 2008. 182 s. ISBN 978-80-0557-5

[21] ZAMAZALOVÁ M., *Marketing obchodní firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 232 s. ISBN 978–80-247–2049-4

[22] Interní materiály společnosti

## **Bibliografie**

[23] KOTLER P., 10 nesmrtelných marketingových hříchů – jak je rozpoznat a nespáchat, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 140 s. ISBN 80-247-0969-4

[24] LOŠŤÁKOVÁ H. et al. Diferencované řízení vtažů se zákazníky, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1

[25] SVĚTLÍK J., Marketing pro evropský trh, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 272 s, ISBN 80-247-0422-6

[26] WUNDERMAN L., Direct marketing – reklama, která se zaplatí, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 252 s. ISBN 80-247-0731-4

## **Ostatní použité zdroje**

[27] *Útlum zakázek v průmyslu* [online]. 2009 [cit. 2009-14-01]. Útlum zakázek v průmyslu. Dostupné z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-32744590-cesky-prumysl-v-hlubokem-utlumu-produkce-se-propadla-o-17-4-procenta>>.

[28] *Ekonomická krize* [online]. 2009 [cit. 2009-19-05]. Ekonomická krize IT průmyslu. Dostupné z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-37172000-ekonomicka-krize-jako-konec-dekadence-it-prumyslu>>.

[29] *Marketing v době ekonomické krize* [online]. 2009 [cit. 2009-11-29]. Marketing v době ekonomické krize. Dostupné z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-39131100-marketing-v-dobe-krize>>.

## **Seznam příloh**

Příloha A: Procesy společnosti (1 strana)

Příloha B: Karta procesu marketingu (1 strana)

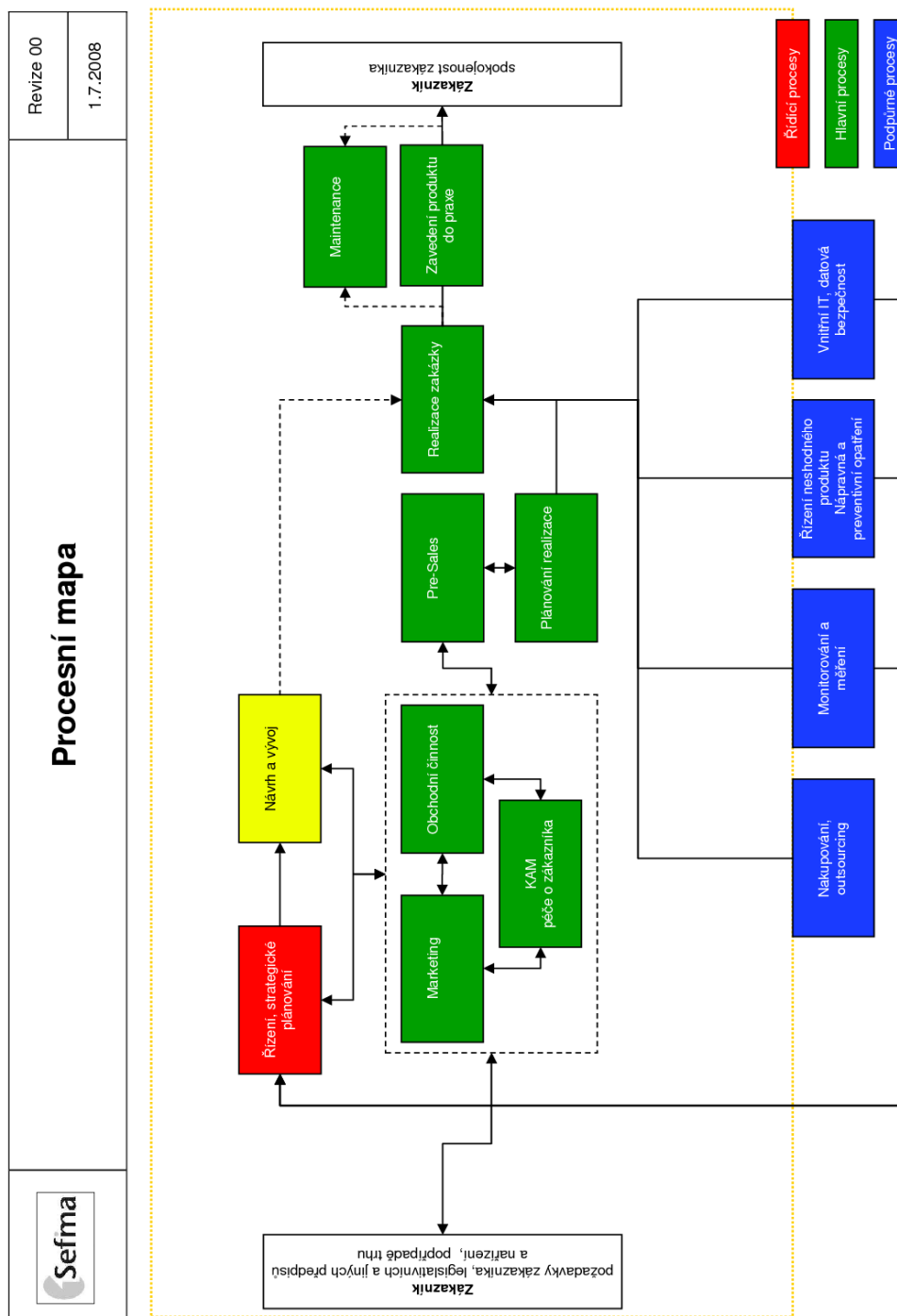
Příloha C: Zdravotnické noviny – článek (2 strany)

Příloha D: Pozvánka na seminář (1 strana)

Příloha E: Seznam významných zákazníků (1 strana)

Příloha F: Dotazník – hodnocení spokojenosti účastníků semináře (1 strana)

## Příloha A: Procesní mapa



## Příloha B: Karta procesu marketingu

|                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------|
|                                                                                                                                   |  | <b>SEFIMA s.r.o. - Karta procesu</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  | <b>Strana 1/1</b><br>Revize 01, 20.3.09 |
| <b>Název procesu(1a):      <i>MARKETING</i></b>                                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                         |
| <b>Cíl(2):      <i>Podpora obchodní činnosti, image firmy</i></b>                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                         |
| <b>Požadavky na SW, HW, spec.znalosti(10):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefon, PC + SW</li> <li>• internet, intranet</li> <li>• CeMF</li> <li>• marketingový specialista</li> <li>• web</li> </ul> |  | <b>Obsah(4):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pořádání seminářů</li> <li>• reklamní činnost E-target, S-Klik</li> <li>• organizace periodických setkání se stávajícími zákazníky</li> <li>• benchmarking</li> <li>• tvorba materiálů, reklamní předněty</li> <li>• údržba webu</li> <li>• podpora firemní kultury (vizitky, prezentace, el. vizitky, el. podpisy, hlavičky)</li> </ul> |  |                                         |
| <b>Vstup(5):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kontakty</li> <li>• semináře</li> <li>• obchodní informace o zákaznících</li> <li>• informace o konkurenci</li> </ul>                                      |  | <b>Dodavatel(5):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• internet</li> <li>• zaměstnanci</li> <li>• partneři</li> <li>• zákazníci</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  |  |                                         |
| <b>Majitel procesu(8):</b><br><b>OŘ</b>                                                                                                                                                                              |  | <b>Uživatel procesu(9):</b><br><b>KAM, Obchodník, Asistentka VO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |                                         |
|                                                                                                                                                                                                                      |  | <b>Výstup(3):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• produktové listy</li> <li>• firemní kultura</li> <li>• web</li> <li>• marketingové materiály</li> <li>• marketingové kampaně</li> <li>• setkání a semináře</li> </ul>                                                                                                                                                                   |  |                                         |
|                                                                                                                                                                                                                      |  | <b>Zákazník(3):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• proces KAM</li> <li>• proces Obchodní činnost</li> <li>• proces Realizace</li> <li>• proces Plánování</li> <li>• realizace</li> <li>• zákazníci</li> <li>• zaměstnanci</li> <li>• partneři</li> </ul>                                                                                                                                 |  |                                         |
|                                                                                                                                                                                                                      |  | <b>Měřítka úspěšnosti(6):</b><br>hodnocení úspěšnosti seminářů - dolazník<br>návštěvnost webu – statistiky - vývoj<br>nový kontakt na základě marketingu – počet zákazníků<br>pomocí marketingových akcí                                                                                                                                                                                           |  |                                         |
|                                                                                                                                                                                                                      |  | <b>Navazující dokumenty(7):</b><br><i>Příručka jakosti</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |                                         |
|                                                                                                                                                                                                                      |  | <b>Obecné platné předpisy(1b):</b><br>Obchodní zákoník, Občanský zákoník, (zákon<br>nevyžádaná reklama)                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |                                         |

Komerční sdělení

# Nástroj podpory manažerského rozhodování pro zdravotnická zařízení

Spolupráce s Karlovarskou krajskou nemocnicí se datuje od okamžiku jejího vzniku, tedy od doby, kdy došlo ke sloučení tří samostatných subjektů (nemocnic) – Karlovy Vary, Sokolov a Cheb, v samostatný celek.

Nově vzniklá situace vyžadovala řešení několika důležitých oblastí. Jako nejvhodnější prostředek byl zvolen manažerský informační systém (MIS) postavený nad datovým skladem (DW):

Hlavní požadavky na řešení:

- umožnit sdílet ekonomická a zdravotnická data za jednotlivé subjekty,
- nabídnout souhrnný pohled na akciovou společnost,
- zprostředkovat informace až na úroveň primariátů,
- zabezpečit reakci na měnící se požadavky řízení.

Zadání ze strany KKN dále obsahovalo požadavek na úplný outsourcing řešení a možnost přístupu až pro padesát uživatelů.

Každé spolupráci se zákazníkem předchází velmi detailní analýza potřeb, stavu informační podpory a dalších aspektů. Tuto analýzu nazýváme cílový koncept. Díky propracované metodice jeho tvorby bylo zjištěno několik závažných skutečností, které ovlivnily nejenom formu implementace, ale i postupy práce.

*„Realizace odborných služeb od společnosti SEFIMA a VIP Most v podobě systému MIS MediCare nám přinesla především možnost uplatnit komplexní a multidisciplinární principy řízení. Jednotné prostředí pro analýzu ekonomických dat z EIS a zdravotních dat z NIS nám umožnilo definovat a zavést odpovědnostní přístup řízení zejména směrem ke střednímu managementu (primáři, vrchní sestry). Díky efektivnímu spojení se silným nástrojem pro plánování vytváříme mnohem větší tlak na dosahování lepších výsledků s možností motivace všech zaměstnanců. Ve své kariéře jsem poznal řadu MIS, MIS MediCare však považuji za jeden z nejpropracovanějších na trhu směrem k zákazníkovi a jeho potřebám.“*

Mgr. Jiří Fojtík, předseda představenstva Karlovarské krajské nemocnice

Identifikované problémy se projevovaly jak na straně infrastruktury, tak i samotných uživatelů. První nesnázi byl rozdílný stav informační podpory v začleněných nemocnicích, nejenže zde neexistoval jednotný ekonomický informační systém, ale také byly využívány zcela rozdílné systémy pro evidenci zdravotních dat. V oblasti technického zabezpečení situaci komplikoval diferenciováný a současně nedostatečný stav internetového připojení. Na straně některých budoucích uživatelů se projevila nižší úroveň znalostí informačních technologií.

A samozřejmě jako u každého nově vzniklého subjektu i u Karlovarské krajské nemocnice se projevovaly typické symptomy, které souvisejí s hledáním optimálního personálního složení managementu a stabilitou nové organizace. Období hledání trvalo téměř dva roky.

## Cíle implementace

Hlavním cílem implementace bylo umožnit vrcholovému managementu Karlovarské krajské nemocnice a podřízených nemocnic získat přehled o jejich hospodaření a aktivitě v oblasti poskytování zdravotní péče.

Další předem definované cíle implementace:

- poskytnutí platformy sdílení dat pro střední management – primáře a jejich asistenty,
- sjednocení datové základny nehomogenních informačních systémů,
- eliminace chybivosti ve zpracování dat zdravotní péče,
- zajištění sofistikované sledování toku dat mezi zdravotnickými zařízeními a zdravotními pojišťovnami,
- integrace jednotlivých provozních systémů – vytvoření profesionálního datového skladu,
- zvýšení kvality prezentovaných informací a jejich vypovídací schopnost,

- zavedení procesu plánování a controllingu,
- zavedení motivačního systému postaveného na kvalitním plánu,
- sjednocení pohledu na všechny nemocnice pro vrcholové řízení,
- zajištění maximální dostupnosti řešení pro uživatele,
- minimalizace investičních nákladů,
- rychlá implementace.

Přestože byly tyto cíle definovány na počátku implementace, mnoho potřeb vyplynulo až z následného běžného provozu. Na jedné straně je to dáno postupným „dospíváním“ zákazníka a jeho pracovníků, na druhé pak změnami vnějšího prostředí. Flexibilita použitých technologií v kombinaci se zkušenostmi našich konzultantů umožňují na takové změny průběžně reagovat. Z toho vyplývá, že manažerský systém lze jednoduše měnit se podmínkám přizpůsobovat.

Zadání pro implementaci vždy obsahuje i principy vyhodnocení úspěšnosti projektu. Definuje se popis funkčnosti systému, datový a procesní model a také popis postupných kroků pro analýzu, plánování a modelování. Na takto definovaný podklad pro implementaci navazuje samotný projekt pod vedením zkušených senior konzultantů dodavatele a vybraných garantů ze strany zákazníka.

## Nasazené řešení MIS MediCare

Nasazené řešení je složeno ze dvou komponent. Základním stavebním kamenem je datový sklad. Umožňuje integraci a zpracování heterogenních dat využitelných v MISu, současně lze eliminovat případné chyby vzniklé v běžném provozu informačního systému. Ze získaných dat jsou nastaveny procedury pro modelování vývoje ve zdravotnickém zařízení až na úroveň jednotlivých primariátů, a to dle platné vyhlášky a skutečně dosahovaných výsledků. Sklad podporuje práci s informacemi o výkonech dle DRG.

Integrace dat z následujících transakčních systémů:

- NIS (informace na úrovni vykazování do zdravotní péče),
- NZIS (státní výkazy pro ÚZIS),
- Chybové protokoly zdravotních pojišťoven,
- Účetní data,
- Personální data,
- Mzdová data,
- Lůžkový fond,
- Data v rozsahu Přílohy č. 2,
- Skladové hospodářství.

Vkládání dat zajišťují tzv. „datové pumpy“ pro načítání historických a pravidelných datových aktualizací. Správnou hierarchii a konzistenci uchovávaných hodnot zajišťují „číselníky“ skladu.

## Simulaci dat k harmonizaci systému

Součástí systému je také nástroj, který umožňuje simulovat chování zdravotnického zařízení. Jde o mate-

maticko-statistický model chování zdravotnického zařízení. Model je postaven na bázi fuzzy neuronové sítě a definici chování jednotlivých objektů – provozů zdravotnického zařízení. Tyto objekty představují základní buňky sítě. Dále jsou definovány vazby mezi jednotlivými objekty-buňkami. Tyto vazby určují míru a cenu spolupráce mezi jednotlivými objekty.

Model pracuje ve třech horizontálně provázaných úrovních (produkce-náklady-propustnost), jež mají kvantifikovaný své vztahy.

Neurální sítě se chovají tak, že jakákoli změna v jedné horizontální rovině, objektu či vazbě má za následek „porušení“ rovnovážného stavu. Tento nerovnovážený stav se síť snaží vyrovnat a dostat se opět do stavu původního.

Výstupem modelu mohou být parametry systému v daném rovnovážném stavu. Pokud je tedy reálný systém nastaven analogicky s modelem, jeho chování, na určité pravděpodobnostní hladině, bude odpovídat chování modelu.

Ve své podstatě jsou výstupem systému doporučení, jakým způsobem řídit reálný systém. V případě změn vnějších vlivů lze tyto změny vložit do modelu a výstupem bude aktualizace doporučení, jaká protipatření je nutno přijmout, aby dvojice model-reálný systém dospěla do požadovaného cílového stavu.

### Prezentační a plánovací vrstva = komplexní MIS

MIS v sobě obsahuje datové a procesní řešení s možností plánovat a analyzovat jednotlivé procesní oblasti řízení organizace. V systému se zákazníkovi předávají získané poznatky z podobných projektů a je jednoduše aplikovatelný nejenom ve zdravotnických organizacích.

Z pohledu datového modelu jsou jednotlivé informace sestaveny do srozumitelných datových kostek (princip využití OLAP technologie) tak, aby práce uživatelů byla maximálně intuitivní a nebyly tak po nich vyžadovány speciální znalosti z oblasti informatiky. Tento přístup umožní každému běžnému manažerovi zpracovávat širokou datovou základnu, aniž by byl nucen znát například programování SQL dotazů nebo data dolovat jiným způsobem.

Z pohledu procesního je systém rozdělen do dvou základních částí. Ta první umožňuje provádět analýzu všech obsažených dat (vyhodnocení skutečnosti, porovnání skutečnosti a plánů) a ta druhá umožní plánovat a modelovat budoucí vývoj dané organizační složky.

Každá část systému obsahuje moduly zachycující definované oblasti fungování zařízení (všechny umožňují nejen analyzovat výsledky, ale také plánovat a modelovat). Obsažené moduly lze jednoduše rozdělit na ekonomickou oblast (variabilní náklady a výnosy, fixní náklady, celkové hospodářské výsledky, ostatní výnosy), oblast zdravotní péče (zdravotní

péče, výkony, rozhodné výkony, Zumy, DRG) a ostatní pomocné oblasti (personalistika, statistika).

Manažerům systém nabízí tvorbu modelů a plánů budoucího vývoje. V první fázi to jsou výhledy a celkové roční plány, následně pak vyhodnocení úspěšnosti celé organizace, jednotlivých organizačních složek, procesů a dalších oblastí řízení.

Z pohledu běžného uživatele jde především o orientaci v získaných informacích o vývoji jemu svěřené oblasti.

Mezi ostatní vlastnosti zlepšující výkonnost řízení patří zejména:

- provázanost funkčních oblastí mezi sebou pro koordinaci práce,
- pravidelné i ad-hoc vyhodnocování efektivity – poměření plánů a skutečných výsledků,
- výkonná databázová technologie integrovaná do Microsoft Excelu s podporou sofistikovaného datového skladu, který získává a očišťuje data z rozptýlených datových zdrojů,
- možnost využití specializovaného matematicko-statistického modelu chování zdravotnického zařízení,
- rychlá a standardizovaná práce s daty,
- možnost plného outsourcingu – přenesení odpovědnosti na dodavatele v oblasti zajištění trvalé a plné funkčnosti systému.

### Proces implementace, zvláštnosti implementace

Proces implementace v sobě zahrnoval standardní technické kroky a projekt byl předáván v maximální možné funkcčnosti, po celou dobu byly veškeré kroky průběžně koordinovány spolu s vrcholným i středním managementem společnosti.

Avšak samotné technické řešení nikdy nenaplní své poslání, aniž by manažerský systém nebyl svázán s každodenní praxí lidí, pro které je určen. Samozřejmě, že tento stav nenastane sám o sobě. V realitě konkrétního zákazníka byly tyto činnosti částečně přenechány do kompetence vybraných pracovníků společnosti, kteří správně uchopili implementovaný systém a dále s ním seznamovali své kolegy, a tím ho současně propagovali uvnitř společnosti, což z něj vytvořilo pravidelně využívaný nástroj řízení na mnoha úrovních. Zbytek fungování systému podporuje soubor pravidel užívání a pravidelná školení klíčových uživatelů.

Rutinní provoz systému trvá již téměř tři roky a z předaných zkušeností se ukázalo, že původně zamýšlené velké množství funkcí a dat je pro většinu středních manažerů zbytečných (jejich hlavním úkolem je léčit). Pro tuto skupinu pracovníků středního managementu byl vyvinut automatický reportovací nástroj, který jim pravidelně a automaticky zaslá jejich reporty pomocí elektronické pošty. Dostanou

se jim tak včas zásadní informace s minimem vynaloženého úsilí.

Veliký podíl na úspěchu projektu má také princip vzdáleného provozu aplikací. Zákazník nemusí pracně udržovat systém, ale pouze zasílá příslušná data a dodavatel zajišťuje jejich kompletní aktualizaci a fungování celého systému, nese tím odpovědnost za včasnost a kvalitu zobrazovaných dat. V případě chybovosti v některé z částí systému, odpovědný konzultant přímo osloví uživatele s tím, že například neproběhla účetní uzávěrka apod.

### PARTNERSKÁ DODAVATELSKÁ SPOLUPRÁCE

Základem úspěšného zavedení MIS do praxe je velmi úzká a dlouholetá spolupráce mezi společnostmi SEFIMA a VIP Most. Díky této spolupráci zákazníkům předáváme know how v oblasti zdravotní péče společně se znalostmi procesů controllingu a finančního řízení.

Společnost SEFIMA se již deset let zabývá poradenstvím a systémovými řešeními v oblasti controllingu a finančního řízení podniku. Ve spolupráci se zákazníky jsou realizovány koncepce pro efektivní a účinné procesy řízení controllingu, financí a strategického rozhodování. Cílem je vždy maximalizace přidané hodnoty pro zákazníky. Při dodávkách expertních služeb využíváme zkušeností partnerů i vlastních pracovníků.

Společnost VIP Most se od roku 1994 (tehdy jako WMZ Most) zabývá tvorbou nemocničních informačních systémů, analýz a účtování v oblasti vykazování zdravotní péče, tvorbou a provozování rozsáhlých datových skladů a v neposlední řadě matematickým modelováním reálných systémů zejména v oblasti řízení zdravotnických zařízení nebo sítí zdravotnických zařízení, dále pak v oblasti plánování výroby v nezdravotnických organizacích.

SEFIMA  
Svatoplukova 352/2  
460 01 Liberec  
Tel./fax: +420 485 252 510  
E-mail: sefima@sefima.cz  
www.sefima.cz



VIP Most  
Dělnická 21  
434 01 Most  
Tel./fax: +420 476 137 431  
E-mail: info@vipmost.cz  
www.vipmost.cz



## Přehledné řízení zdravotnického zařízení

*V oblasti řízení zdravotnického zařízení i sítě nemocnic je důležitý proces integrace všech důležitých finančních i provozních dat do jednoho místa, které umožní přehledné řízení všech procesů v jednotném prostředí s možností plánování důležitých oblastí. Dozvíte se také aktuální zkušenosti ze zavádění principů řízení v síti nemocnic od přítomných odborníků.*

**Termín:**

**17. 2. 2010**

**8:30 – 13:00**

**Místo:**

**Železniční 548/4B, Olomouc (sídlo společnosti ESO9 intranet, a.s.)**

GPS: 49°36'26.17"N, 17°17'18.74"E

**Program:**

**8:30 - 9:00**      *Prezentace účastníků*

**9:00 - 10:30**    **Integrace finančních a provozních dat  
zdravotní péče**

Čerpání dat do přehledného skladu, simulace chování systému,  
nastavení parametrů systému;

**10:30 - 10:45**    *Přestávka na občerstvení*

**10:45 - 12:00**    **Dokonalý přehled o firmě a orientace v datech**

Přehledný nástroj manažerského rozhodování a řízení;

**12:00 - 12:15**    *Přestávka na občerstvení*

**12:15 - 13:00**    **Dotazy, diskuse**

**Přednášející:**

- RNDr. Václav Vohanka, senior konzultant, SEFIMA s.r.o.
- Bc. Ivo Topinka, obchodní ředitel, SEFIMA s.r.o.

Účast na workshopu **je ZDARMA**, stačí pouze zaslat vyplněnou přihlášku (ke stažení na webu [www.sefima.cz](http://www.sefima.cz)) na adresu [mkochanova@sefima.cz](mailto:mkochanova@sefima.cz), registrovat se také můžete telefonicky na čísle +420 485 252 510 nebo faxem na stejném telefonním čísle.

## Příloha E: Seznam významných zákazníků



## Příloha F: Dotazník – hodnocení spokojenosti účastníků semináře



### Hodnocení semináře - Vyzrajte na Excel

Vážená paní, vážený pane,  
rádi bychom vám dali příležitost ohodnotit odborný seminář, který jste právě absolvovali.  
Váš názor je pro nás velmi důležitý a umožní nám stále zlepšovat naše služby.  
Prosíme věnujte tedy několik minut Vašeho času na ohodnocení naší práce. Děkujeme.

#### 1. Celkový dojem

- ☐ Spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Nespokojen/a

#### 2. Obsahová náplň

- ☐ Velmi dobrá
- ☐ Spíše dobrá
- ☐ Spíše špatná
- ☐ Špatná

#### 3. Odborná úroveň

- ☐ Velmi dobrá
- ☐ Spíše dobrá
- ☐ Spíše špatná
- ☐ Špatná

#### 4. Kvalita výkladu

- ☐ Spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Nespokojen/a

#### 5. Komentáře

a) Pozitivní dojmy (co se obzvlášť líbilo, co zaujalo, co mile překvapilo, co lze nejlépe využít v praxi)

b) Negativní dojmy (z čeho jste zklamaní, co nesplnilo vaše očekávání, co neuspokojilo)

c) Návrhy na zlepšení (co byste příště uvítali, co vám chybělo, co bylo nedostatečné)