

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Michal Štefan

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: M6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**OPTIMALIZACE CELKOVÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI
BUSINESS MANAGER SOFTWARE PTY LTD**

**OPTIMALIZATION OF THE OVERALL MARKETING COMMUNICATION OF
BUSINESS MANAGER SOFTWARE PTY LTD**

DP-PE-KMG-2008-34

MICHAL ŠTEFAN

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146089945

Vedoucí práce: Ing. Jozefína Šimová, Ph.D. (Katedra marketingu)

Konzultant: Yasmin Tordal Mortensen (Business Manager Software Pty Ltd)

Počet stran: 67

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 29.4.2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal ŠTEFAN**

Studijní program: **M6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Název tématu: **Optimalizace celkové marketingové komunikace společnosti Business Manager Software Pty Ltd**

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

1. Charakteristika firmy Business Manager Software Pty Ltd.
2. Marketingová komunikace
3. Pull a push komunikace
4. Analýza současné komunikace firmy
5. Návrh optimalizované celkové marketingové komunikace

PROHLÁŠENÍ

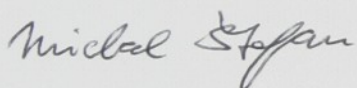
Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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 vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

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

Datum: 28.4.2008

Podpis: 

RESUMÉ

Tato diplomová práce poskytuje bližší náhled na oblast celkové marketingové komunikace firem. V první části této studie je pozornost zaměřena na teoretické koncepty z této oblasti, kterých je poté využito pro hlavní cíl této práce, kterým je optimalizace marketingové komunikace specifické firmy, v tomto případě výrobce a prodejce účetního softwaru, firmy Business Manager Software Pty Ltd. Pro analýzu současného stavu komunikace firmy je použito systémového metodologického postupu, který umožňuje zkoumat nejen jednotlivé složky a úrovně komunikace, ale i jejich vzájemnou interakci. Těmito hlavními úrovněmi komunikace, které jsou důležité pro vztah se zákazníky, jsou v této práci komunikace interní v rámci firmy, a externí skrze distributory či přímo ke koncovým zákazníkům. Během analýzy, která je založena na širokém spektru osobních rozhovorů se zaměstnanci i distributory firmy, vlastních zkušeností autora, i sekundárních dat, je nalezeno několik složek současné komunikace firmy, které výrazně snižují její efektivitu a sladěnost se základní strategií firmy. Proto jsou studií navrženy konkrétní kroky, které povedou k optimalizaci tohoto současného systému marketingové komunikace firmy tak, aby byla celá komunikace společnosti nejen efektivní, ale i sladěna se základní strategií firmy.

ABSTRACT

The focus of this study is directed towards the area of overall marketing communication. In the first part, the study looks at theoretical concepts dealing with marketing communication, and such concepts are later used to meet the main aim of this study, which is to optimize the overall marketing communication system of a specific company, Business Manager Software Pty Ltd, who is a developer and seller of accounting software. For the analysis of the current communication system, systems methodological approach has been used, as it enables to study not only various components of the communication system, but also interactions of these components between each other. These main components of the communication system are both internal communication, and external communication, which could be delivered through the dealers of the company or directly towards the end-customers. Through the analysis, which has been based on numerous interviews with the employees and the dealers of the company, author's own working experience, and secondary data, several weaknesses of the current overall communication system have been found, which considerably decreases its effectiveness and connection to the overall strategy of the company. Therefore, the study suggests specific actions, which should optimize the current system of overall marketing communication of the company so, that all communication is not only effective, but also closely connected with the overall strategy of the company.

SEZNAM KLÍČOVÝCH SLOV

Marketingová komunikace, interní komunikace, komunikace tahem, komunikace tlakem, marketingový mix, prodejní cyklus, nástroje marketingové komunikace, reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations, přímý marketing, referenční marketing, komunikace online, event marketing, celková marketingová komunikace, firemní kultura, firemní design, vnitřní prostředí firmy, strategie firmy, trénink, průzkum trhu, zvýšení povědomí, systémový metodologický postup, B2B trh

Marketing communication, internal communication, pull communication, push communication, marketing mix, sales cycle, means for marketing communication, advertisement, personal selling, sales promotion, public relations, direct marketing, reference marketing, online communication, event marketing, overall marketing communication, company's culture, company's design, company's internal environment, strategy of the company, training, market research, awareness increase, systems methodological approach, B2B environment

OBSAH

PROHLÁŠENÍ	4
RESUMÉ	5
ABSTRACT	6
SEZNAM KLÍČOVÝCH SLOV	7
SEZNAM ZKRATEK	10
1 Úvod	11
1.1 Cíle diplomové práce	12
1.2 Struktura diplomové práce	13
2 Metodologie	15
2.1 Systémový metodologický postup	16
2.2 Získávání informací	18
3 Charakteristika firmy Business Manager Software Pty Ltd	20
4 Teoretické koncepty marketingové komunikace	23
4.1 Co vlastně pojem komunikace znamená	23
4.2 Marketingová komunikace	24
4.3 Úrovně marketingové komunikace	25
4.3.1 Interní komunikace	26
4.3.2 Komunikace tlakem	27
4.3.3 Komunikace tahem	27
4.4 Marketingová komunikace během celého prodejního cyklu	28
4.5 Marketingová komunikace v rámci B2B prostředí	29
4.6 Nástroje marketingové komunikace	30
4.6.1 Reklama	31
4.6.2 Osobní prodej	31
4.6.3 Podpora prodeje	32
4.6.4 Public relations	33
4.6.5 Přímý marketing	33
4.6.6 Referenční marketing	35
4.6.7 Komunikace online	36
4.6.8 Event marketing	36
4.7 Optimální skladba komunikačních nástrojů	37
4.8 Komunikační prvky	38
4.9 Efektivita komunikačních prvků během prodejního cyklu	40
4.10 Celková marketingová komunikace	41
4.11 Systém celkové marketingové komunikace	43

5	Analýza současné marketingové komunikace firmy	45
5.1	Analýza interní komunikace	45
5.2	Analýza komunikace tlakem	46
5.3	Analýza komunikace tahem	50
5.4	Vnitřní prostředí firmy	52
5.5	Strategie firmy	53
5.6	Slabé stránky současného systému celkové marketingové komunikace	54
6	Návrh řešení optimalizace celkové marketingové komunikace firmy	56
6.1	Interní komunikace	56
6.2	Komunikace tlakem	57
6.3	Komunikace tahem	59
6.4	Sumarizace diskutovaných návrhů	60
7	Závěr	63
8	Seznam použité literatury	65
8.1	Knihy	65
8.2	Články	66
8.3	Skripta	66
8.4	Přednášky	66
8.5	Internet	67
8.6	Rozhovory	67
8.7	Porady	67

SEZNAM ZKRATEK

- ABM (Advanced Business Manager) – software firmy operující pod systémem Windows
- Banner – formát digitální reklamy na internetu
- B2B (business-to-business) – aktivity mezi dvěma firmami
- B2B marketing – marketing v oblasti průmyslových trhů
- B2C (business-to-consumer) – aktivity mezi firmou a koncovým spotřebitelem
- BM (Business Manager) – software firmy operující pod systémem MS-DOS
- CRM (customer relationship management) – řízení vztahů se zákazníky
- Direct mail – cílená poštovní zásilka
- Event marketing – marketing pomocí pořádání či účasti na nejrůznějších akcích
- Extranet – webové rozhraní sloužící externím skupinám podniku
- „Gold“ klub – loajální program firmy pro věrné zákazníky
- Intranet – webové rozhraní sloužící vnitřním firemním potřebám
- Newsletter – pravidelný informační magazín
- PR (public relations) – vztahy s veřejností
- „Pull“ komunikace – komunikace přímo s koncovými zákazníky
- „Push“ komunikace – komunikace skrze obchodní články
- Komunikace tahem – komunikace přímo s koncovými zákazníky
- Komunikace tlakem – komunikace skrze obchodní články
- RSS novinky (really simple syndication) – automatické zpravodajství z určitých serverů
- Telemarketing – marketing pomocí telefonu
- Virální kampaň – kampaň, která povzbudí lidi si mezi sebou šířit určité informace o firmě

1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá tématem marketingové komunikace, a to nejen v teoretické, ale i praktické podobě. V teoretické části se studie věnuje teoretickým konceptům marketingové komunikace, kterých je poté využito v případové studii, v níž se snaží zanalyzovat současný stav marketingové komunikace konkrétní firmy a navrhnout řešení pro její optimalizaci.

Touto konkrétní firmou je v této studii Business Manager Software Pty Ltd sídlící v Melbourne, která je australskou firmou vyvíjející a prodávající účetní a manažerský software. Tato firma musí při svých činnostech efektivně komunikovat jednak se svými distributory, tak i přímo se svými koncovými zákazníky, a proto je pro ni efektivní celková marketingová komunikace stěžejní.

Hlavní cíl této diplomové práce, tj. optimalizace celkové marketingové komunikace firmy, vychází z pracovní stáže autora ve firmě, během níž se firma potýkala s nedostatky v určitých oblastech, a právě jednou z nejzávažnějších oblastí byla marketingová komunikace.

Jelikož tato firma působí a prodává na australském trhu prostřednictvím distributorů, tj. nepřímo, je pro ni důležité správně komunikovat nejen s cílovými zákazníky, ale i se všemi svými distributory. Ti se pro firmu stávají jakýmsi vnitřním článkem na cestě k cílovým zákazníkům. Tato studie se proto zabývá jak přímou, tzv. „Pull“ komunikací neboli komunikací tahem, která se zaměřuje na koncové zákazníky, tak i komunikací nepřímou, tzv. „Push“ komunikací neboli komunikací, která se zaměřuje na komunikaci skrze obchodní články, v tomto případě skrze distributory.

Pro úspěšnou komunikaci jak se zákazníky, tak i se svými distributory, je ale zapotřebí nejdříve efektivně komunikovat interně v rámci firmy, to jest mezi jednotlivými pracovníky a odděleními. Proto se tato studie zaměřuje nejen na externí marketingovou komunikaci, tj. komunikaci ke koncovým zákazníkům, tak i na marketingovou komunikaci interní, tj. uvnitř firmy, která externí komunikaci umožňuje.

Autor si je vědom, že marketingová komunikace cílí oslovit všechny zainteresované osoby, tj. i veškeré obchodní partnery a dodavatele, konkurenty, akcionáře, a vládu, ale vzhledem k tomu, že se firma potýká s nedostatky hlavně v komunikaci s určitými skupinami, budou se následující řádky této diplomové práce věnovat řešení problému a optimalizace marketingové komunikace firmy v těchto třech úrovních – komunikaci v rámci firmy, komunikaci skrze distributory, a komunikaci s cílovými zákazníky. Tyto tři úrovně komunikace obsahují různé komponenty, které budou blíže popsány v teoretických konceptech marketingové komunikace ve čtvrté kapitole této studie, a které společně ovlivňují efektivitu celkové marketingové komunikace firmy.

1.1 Cíle diplomové práce

K dosažení optimalizace je ale nutno nejdříve analyzovat současný stav komunikace ve firmě. Konkrétními cíly této studie na cestě k optimalizaci celkové marketingové komunikace firmy je proto analýza všech tří zmiňovaných úrovní komunikace, nalezení jejich slabých stránek a možností zlepšení, a následný návrh zefektivnění celkového systému marketingové komunikace. Jinými slovy, tato diplomová práce si bere za cíl následující dva konkrétní cíle:

1. zanalyzovat současný stav komunikace firmy Business Manager Software Pty Ltd na těchto třech úrovních: v rámci firmy, skrze distributory, a přímo ke konečným zákazníkům, a odkrýt slabé stránky tohoto systému
2. na základě příležitostí najitých při analýze, ale rovněž na základě diskutovaných teoretických konceptů navrhnout řešení pro zlepšení celkové marketingové komunikace firmy

V následujících částech této práce se proto blíže seznámíme s fungováním a aktivitami samotné firmy Business Manager Software Pty Ltd, což poskytne bližší náhled na problematiku marketingové komunikace a její optimalizace. Před vlastní analýzou současné marketingové komunikace firmy je ale nutno nejdříve nastínit nejen metodologii samotného postupu, která ovlivní způsob získání informací a následné analýzy, ale i důležité koncepty marketingové komunikace, které mohou poukázat na některé případné komunikační problémy či pomoci s jejich následnou optimalizací.

1.2 Struktura diplomové práce

Po úvodní kapitole, která nastínila téma této diplomové práce a její konkrétní cíle, se bude další kapitola věnovat náhledu na metodologii postupu vedoucího k dosažení cílů této studie, a odkryje způsob, jakým bude studie získávat a analyzovat veškeré důležité informace.

Ve třetí kapitole se blíže seznámíme se společností Business Manager Software Pty Ltd, což umožní lépe pochopit problematiku marketingové komunikace této firmy.

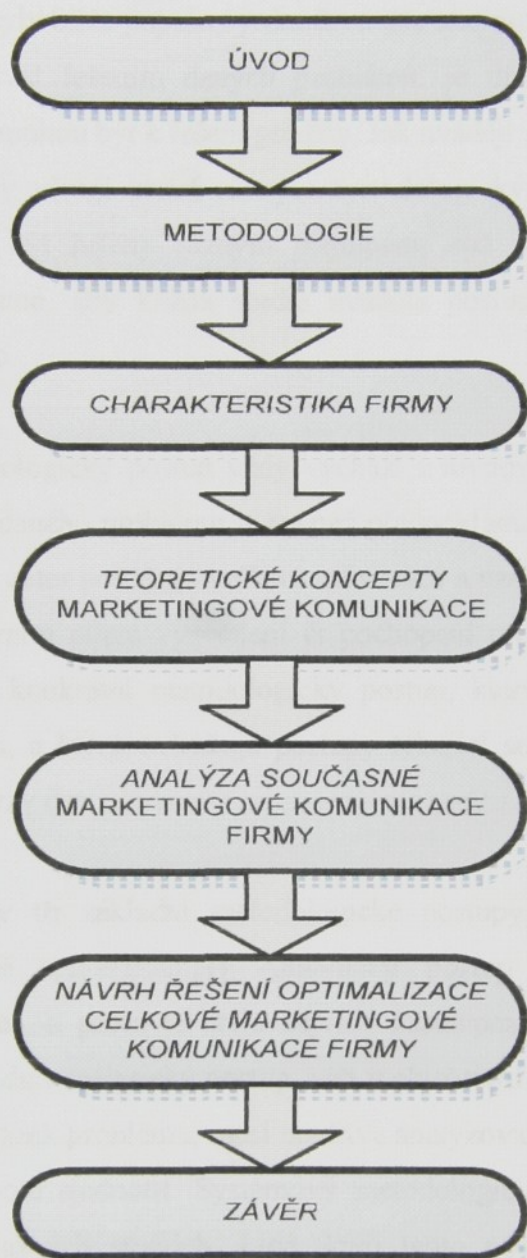
Čtvrtá kapitola této diplomové práce prodiskutuje důležité teoretické koncepty marketingové komunikace, které budou následně použity pro analýzu a návrh řešení v nadcházejících kapitolách.

Pátá kapitola se již bude plně věnovat analýze současné marketingové komunikace firmy, která by měla odhalit slabé a silné stránky současné situace a tím nastínit příležitosti pro vylepšení.

Výsledků z analýzy ale také konceptů diskutovaných ve čtvrté kapitole bude použito v šesté kapitole, která má za cíl navrhnout konkrétní řešení pro zlepšení celkové marketingové komunikace firmy Business Manager Software Pty Ltd.

V závěru této diplomové práce bude tedy již možné prezentovat veškerá řešení a tím splnit cíle této studie. Struktura celé diplomové práce bude proto vypadat jako na obrázku č. 1.

Struktura diplomové práce



Obrázek č.1 Struktura diplomové práce

2 Metodologie

V předcházející kapitole byly blíže popsány jednotlivé cíle této diplomové práce. Avšak dříve než se bude studie zabývat řešením daných problémů, je důležité poznat a porozumět odlišným metodám, které mohou být k řešení použity. Jak uvádějí Arbnor a Bjerke, kteří se ve svých pracích do hloubky věnují právě různým metodologickým postupům, studie řešící stejné problémy mohou být řešeny různým postupem, což přináší problém variability výsledků.[1] Proto je nutné, aby každá studie uváděla postup, díky němuž se daného konkrétního řešení dosáhlo.

Konkrétně použitý metodologický postup vždy vychází z rovnováhy dvou faktorů: měl by odpovídat charakteristice daného problému, a rovněž předpokladům autora o realitě, v níž se studie uskutečňuje, tj. zda autor považuje veškeré informace a vzešlé znalosti za objektivní či subjektivní, a zda je hlavním cílem vysvětlení či pochopení problému. Na základě těchto prvků se poté formuluje konkrétní metodologický postup, který je uplatněn na cestě za řešením daného problému, a který ovlivňuje postupy týkající se výběru zdrojů informací, sběru dat, a následné analýzy dat.

Obecně jsou rozeznávány tři základní metodologické postupy, a to postup analytický, systémový, a personálně subjektivní.[1] Analytický postup je historicky nejstarším metodologickým postupem, a proto je stále nejvíce zastoupen v předchozích studiích či literatuře. Lidé, kteří následují analytický postup, věří v objektivní realitu a výsledky, a proto, aby pochopili celkový obrázek problému, musí nejdříve analyzovat veškeré části celku, a tyto částečné analýzy celku poté sjednotit. Systémový metodologický postup je naproti tomu nejvíce zastoupen v současných studiích. Lidé, kteří tento postup následují, sice nevěří v absolutně objektivní realitu a výsledky, ale říkají, že realita může být určitým způsobem zčásti objektivně zpřístupněna. Na rozdíl od analytického postupu výzkumníci neanalyzují jen jednotlivé části celku, ale věnují se též vztahům mezi jednotlivými částmi, poněvadž věří, že tyto vztahy přidávají či ubírají na hodnotě celku. Proto bývají výsledky na základě tohoto postupu závislé na konkrétním případě. Co se týká třetího metodologického postupu, personálně subjektivního, ten považuje veškeré znalosti a informace výhradně za subjektivní, a proto studie následující tento postup nemohou být vůbec zobecňovány.

V případě použití analytického metodologického postupu se studie snaží zanalyzovat jednotlivé části celku tak, aby mohl být vysvětlen celek. Pro takové postupy se proto většinou využívají kvantitativní průzkumy, které dokážou v případě použití reprezentativních dat zobecňovat výsledky, které vzejdou z jednotlivých průzkumů. Jejich nevýhoda ale tkví v tom, že někdy neumožňují pochopit daný problém více do hloubky.[3,7] To je umožněno právě systémovým metodologickým postupem, který si neklade za cíl zobecňovat výsledky výzkumu, ale pochopit jeden daný problém více do hloubky. Proto se pro takové studie většinou používají případové studie, které využívají zejména dat kvalitativních. Tyto studie mají výhodu v tom, že umožňují komplexní analýzu jednoho problému, ale řešení tohoto problému nemůže být poté zobecněno pro všechny další případy.[3,7] Právě tento postup bude proto využit i v této studii, která se snaží nalézt řešení daného problému v jedné konkrétní firmě.

2.1 Systémový metodologický postup

Tento postup je hojně využíván již od sedmdesátých let dvacátého století a proto ovlivnil celou řadu studií a teorií týkajících se například marketingu či mezikulturní komunikace. Jedinečnost tohoto postupu tkví v tom, že neanalyzuje jen jednotlivé komponenty systému, ale zkoumá i jejich interakci mezi sebou. Navíc jsou tyto systémy zkoumány vždy v určitém prostředí, které vše ovlivňuje, a toto musí být vždy bráno v úvahu. Příkladem takového prostředí je třeba kultura a zvyklosti firmy, které mají dozajista velký vliv na současné aktivity a procesy fungující ve firmě.

Při použití systémového postupu je možné mít několik cílů.[1] Buď daný systém zahrnující vnitřní a vnější faktory, které tento systém ovlivňují, jen popsat, nebo jej zkusit i pozměnit. Tím vůbec nejvyšším cílem je vytvoření systémové teorie, která by platila nejen pro danou případovou studii, ale i pro studie jiné. V případě této studie je hlavním cílem systém marketingové komunikace firmy včetně všech ovlivňujících faktorů nejen popsat, ale rovněž pozměnit.

Systémový metodologický postup je založen na primárních i sekundárních informacích. Primární informace jsou většinou získávány na základě přímého pozorování, rozhovorů, či

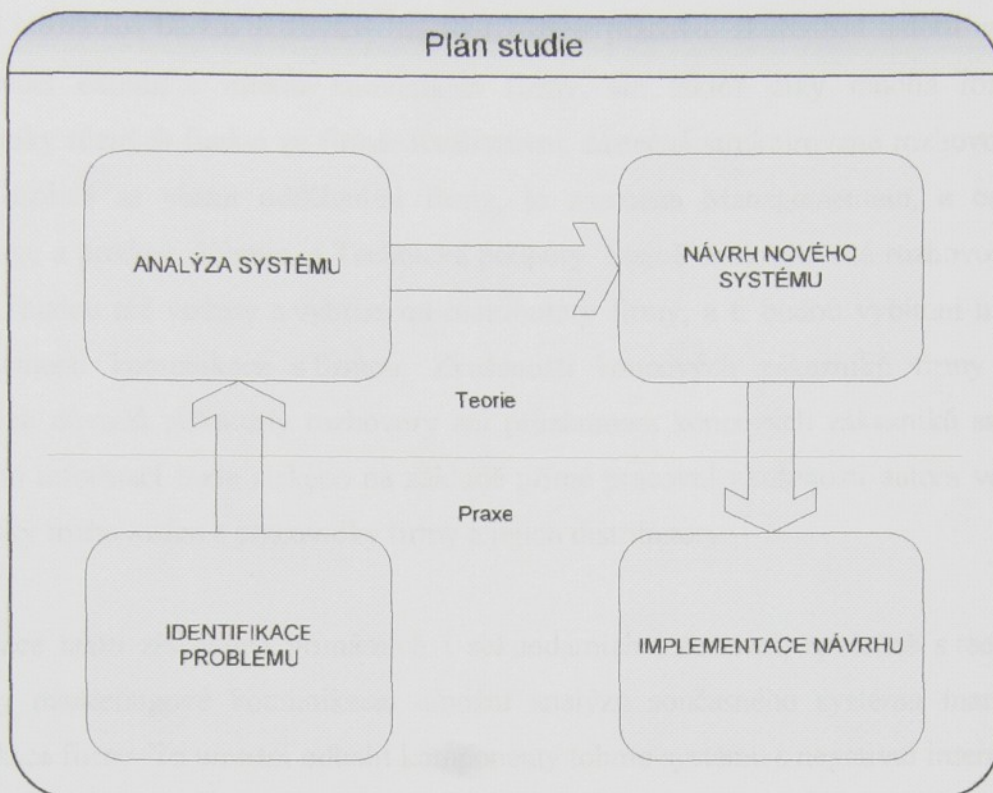
zkušeností autora, a sekundární informace jsou většinou získávány ve formě již publikovaných interních či externích materiálů. Jelikož je systémový postup méně kvantitativně zaměřen než postup analytický, je jedinou možnou cestou jak zajistit spolehlivost studie reflexe systému z mnoha různých úhlů a zdrojů. To znamená prostudovat mnoho sekundárních materiálů a uskutečnit hodně rozhovorů s lidmi z různých oblastí působnosti ve firmě.

Jelikož je tato studie již od samého začátku orientována na vyřešení konkrétního problému, může být její struktura již naplánována. Obrázek č.2 ukazuje, že takovéto studie většinou začínají identifikací reálného problému v praxi, a poté obrátí svou pozornost na analýzu daného systému, ve které zkoumají charakteristiku jednotlivých složek systému včetně jejich interakcí, a snaží se odhalit negativní složky tohoto systému.[1] Tato analýza je prováděna na základě veškerých dostupných primárních i sekundárních informací. Po analýze následuje návrh nového vylepšeného systému, který je většinou připravován v úzké spolupráci s jedinci tohoto systému, a který má po úspěšné implementaci nahradit systém současně používaný. Jak je možno vidět na obrázku č.2, systémový postup tak začíná v praxi definicí problému, poté věnuje pozornost teorii pro potřebnou analýzu a syntézu výsledků, a následně opět vstupuje zpět do praxe zavedením a implementací daného nového systému v praxi.

2.1.1. Identifikace problému

Identifikace problému byla již dříve popsána, protože tato část studie je sama v sobě celistvým procesem, který zahrnuje mnoho kroků, které se mohou lišit v závislosti na konkrétním problému. Tento proces zahrnuje definici problému, jehož cílem je zjistit, co je problém, a jaký je jeho vliv na organizaci. Tento proces zahrnuje také definici cílů, které mají být dosaženy, a definici kritérií, která budou použita k měření úspěchu. Tento proces zahrnuje také definici zdrojů, které budou použity k řešení problému, a definici odpovědnosti, která bude při řešení problému přeložena.

Jak je vidět, proces identifikace problému je velmi složitý a zahrnuje mnoho kroků, které se mohou lišit v závislosti na konkrétním problému. Tento proces zahrnuje definici problému, jehož cílem je zjistit, co je problém, a jaký je jeho vliv na organizaci. Tento proces zahrnuje také definici cílů, které mají být dosaženy, a definici kritérií, která budou použita k měření úspěchu. Tento proces zahrnuje také definici zdrojů, které budou použity k řešení problému, a definici odpovědnosti, která bude při řešení problému přeložena.



Obrázek č.2 Plán této studie [1, str. 302]

2.2 Získávání informací

Identifikace problému byla již zčásti provedena v úvodu této diplomové práce a bude následně více přiblížena v následující kapitole, která se blíže věnuje charakteristice firmy Business Manager Software. Tento problém bude poté zanalyzován na základě teoretických konceptů marketingové komunikace, pro které je ale taktéž nutno získat potřebné sekundární a primární informace.

Jak již bylo uvedeno v průběhu této kapitoly, pro spolehlivost dané studie je nutno využít informací z mnoha různých zdrojů. Proto bude ze sekundárních materiálů použito veškerých dostupných publikací, jak externích, tak interních. Mezi tyto publikace budou patřit například předcházející oznámení firmy, ať už pomocí emailových zpravodajů, webových stránek, či propagačních materiálů. K tomu připočteme veškeré již provedené marketingové průzkumy firmy.

Primární informace budou získávány zejména vlastní pracovní zkušeností autora ve firmě, a to jak vůči extemí i interní komunikaci firmy, ale také díky mnoha rozhovorům s pracovníky různých funkcí ve firmě. Kvalitativní, částečně strukturované rozhovory budou vedeny osobně se všemi odděleními firmy, to znamená Managementem, a odděleními Marketingu a prodeje, Vývoje, a Technické podpory. Stejně strukturované rozhovory, ale po telefonu, budou též vedeny s vybranými distributory firmy, a ti budou vybíráni na základě jejich četnosti komunikace s firmou. Zkušenosti koncových zákazníků firmy nebudou z časových důvodů získávány rozhovory ani průzkumem koncových zákazníků samotných, ale těchto informací bude získáno na základě přímé pracovní zkušenosti autora ve firmě, a také díky rozhovorům s pracovníky firmy a jejich distributory.

Kombinace takto získaných primárních i sekundárních informací, společně s teoretickými koncepty marketingové komunikace, umožní analýzu současného systému marketingové komunikace firmy. Ta umožní odhalit komponenty tohoto systému s negativní interakcí, a tak přijít s návrhem na optimalizaci celého systému.

3 Charakteristika firmy Business Manager Software Pty Ltd

Jak již bylo zmíněno, tato studie má za cíl optimalizovat celkovou marketingovou komunikaci u konkrétní firmy, a tou je v tomto případě společnost Business Manager Software Pty Ltd, která je tvůrcem a prodejcem účetního a manažerského softwaru po celé Austrálii. Na trhu působí již více než 25 let. Prvních 20 let své existence se plně věnovala vývoji účetního softwaru jménem Business Manager, který byl postaven na operačním systému MS-DOS, a tento software následně firma prodávala na australském trhu pomocí svých distributorů rozmístěných po celé Austrálii. Těmito distributory byly firmy zabývající se prodejem informačních technologií, účetních a jiných softwarů, ale taktéž nezávislí agenti. Díky tomu, že firma operovala prostřednictvím distributorů, nemusela investovat do svých vlastních prodejen, a mohla se plně soustředit na vývoj softwaru a školení svých distributorů, kteří byli *odpovědní za veškerý servis, konzultaci, instalaci, a trénink ke konečnému spotřebiteli*, kterým byli firmy z různých odvětví.

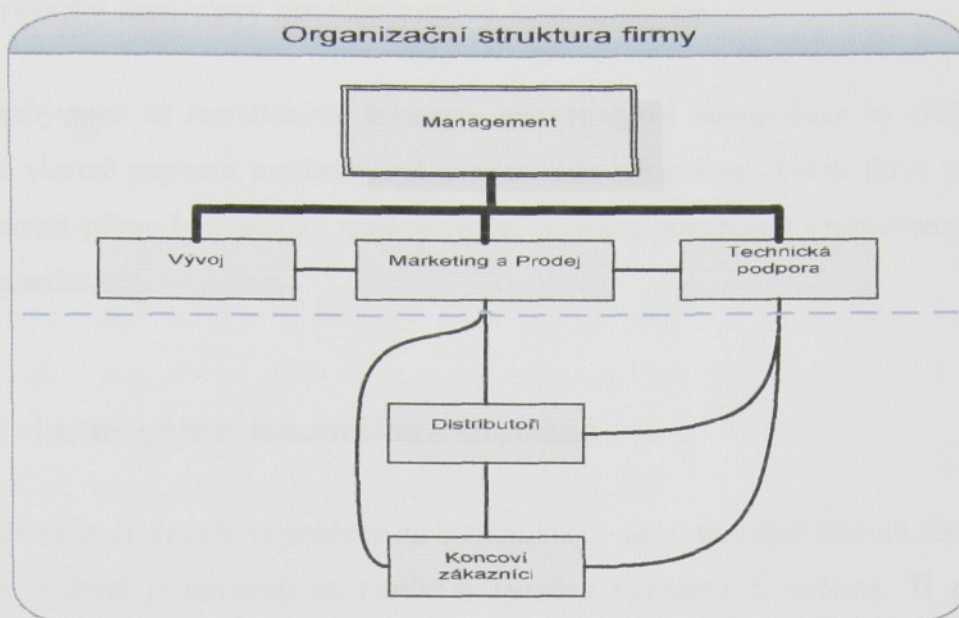
Postupem času ale sílil tlak uživatelů na používání účetního softwaru, který by operoval pod systémem Windows. Firma proto stála před strategickým rozhodnutím zda investovat do výroby vlastního softwaru pro Windows, nebo zvolit jinou možnost. Nakonec se firma rozhodla pro spolupráci s irskou společností jménem Advanced Accounting Software Ltd, která již na vývoji takového softwaru několik let pracovala, a Business Manager Software Pty Ltd tak získal práva prodávat tento software skrze svoji distribuční síť v Austrálii. Toto rozhodnutí znamenalo, že firma mohla svým koncovým zákazníkům nabídnout jak účetní software operující pod systémem MS-DOS, tak i pod systémem Windows. Na druhé straně ale toto rozhodnutí pro firmu znamenalo, že se ze své původní pozice tvůrce softwaru dostala firma i do postavení distributora softwaru.

Nicméně, jak ukázal čas, bylo to rozhodnutí správné, jelikož i když prodej softwaru pod systémem MS-DOS stále přináší firmě větší příjmy než software pod systémem Windows, poměr prodeje nového softwaru k licenčním poplatkům za využívání je u softwaru pod systémem Windows daleko větší než pod systémem MS-DOS. Investice do spolupráce s irskou firmou tak byla investicí do budoucnosti, jelikož se účetní software v systému MS-DOS nachází na konci svého životního cyklu, a bylo tak nutné přijít s produktem, který je naopak na začátku svého životního cyklu.

V současné době tak firma vyvíjí a prodává jak účetní software Business Manager fungující pod systémem MS-DOS, tak i prodává účetní software Advanced Business Manager operující pod systémem Windows. K tomuto softwaru ještě firma prodává doplňující moduly, které jsou specificky vyvinuty pro určité odvětví, a taktéž manažerské softwary různého typu, např. software pro správu vztahů se zákazníky či software pro zúčtování mezd a personalistiku, které jsou velmi lehce integrovatelné se softwarem Advanced Business Manager.

Veškeré tyto softwary a moduly firma prodává skrze svou distribuční síť, tvořenou řadou firem a jednotlivců operujících na různých místech po celé Austrálii. Tito distributoři jsou oficiálními distribučními partnery firmy a firma je podporuje v mnoha oblastech. Školí je ve veškerém softwaru, který prodávají, a poskytuje jim marketingovou, prodejní a technickou podporu důležitou pro jednání se zákazníky. Naproti tomu distributoři poskytují firmě rychlý, kvalitní a osobní přístup ke koncovým zákazníkům, což je velmi prospěšné právě na tak rozlehlém trhu, jakým je trh v Austrálii.

Samotná firma má tři oddělení, nad kterými dohlíží management podniku. Oddělení vývoje se věnuje vývoji nových funkcí a verzí softwaru, oddělení podpory se věnuje technické podpoře distributorů a zákazníků, a oddělení marketingu a prodeje je odpovědné za většinu komunikace firmy s distributory i koncovými zákazníky. Struktura firmy proto vypadá tak jak je zobrazeno na obrázku č.3.



Obrázek č.3 Organizační struktura firmy

Spojnice mezi jednotlivými skupinami znamenají otevřené komunikační kanály. Management podniku přímo komunikuje se všemi třemi odděleními firmy, a stejně tak komunikuje i s dealery ohledně strategických rozhodnutí. Jednotlivé oddělení firmy mezi sebou taktéž komunikují. Jak již bylo zmíněno, v přímém kontaktu s distributory je většinou oddělení marketingu a prodeje, které podporuje distributory marketingovými materiály, informacemi o zákaznících, a pořádáním různých akcí a školení, a oddělení technické podpory, které řeší konkrétní technické problémy distributorů při instalaci a školení koncových zákazníků. Distributoři jsou pak většinou v přímém kontaktu s koncovými zákazníky, ale část komunikace firmy k těmto zákazníkům je vedena i přímo, například v případě prvotního kontaktu, pozvánek na speciální akce, či zasílání novinek z firmy. K tomu se občas přidává i technická podpora přímo konečným uživatelům v případě, že není možno toto provést skrze distributora.

Jak je vidět, marketingová komunikace firmy směrem ke koncovým zákazníkům je velmi komplikovaná, jelikož je prováděna jednak nepřímo přes distributory, ale taktéž přímo z firmy. K tomu je nutné započít prvotní komunikaci v rámci firmy, která ovlivňuje efekt komunikace jak tahem, tj. přímo ke koncovým zákazníkům, tak i tlakem, tj. přes distributory. Je proto nesmírně důležité propojit komunikaci na všech těchto třech úrovních tak, aby celková marketingová komunikace firmy byla nejen jednotná, ale i efektivní.

4 Teoretické koncepty marketingové komunikace

Diskuse zabývající se teoretickými koncepty marketingové komunikace by měla vycházet z toho, co vlastně pojmem marketingová komunikace rozumíme. Avšak dříve než se bude studie věnovat přímo komunikaci marketingové, je nutné porozumět i samotnému významu slova komunikace.

4.1 Co vlastně pojem komunikace znamená

V literatuře existují dva různé pohledy na komunikaci – jedni považují komunikaci za přenos informací, a druzí ji považují za tvorbu a výměnu významu či sdělení. Ti první proto zkoumají celý proces přenosu informace a věnují se odesílateli informace, tedy zdroji, příjemcovi, samotnému sdělení i způsobu, jakým je informace přenášena. Všechny tyto faktory z jejich pohledu ovlivňují celkový efekt komunikace. Naproti tomu druhá skupina autorů se věnuje převážně zkoumání toho, jak dané zprávy na jedince působí a jaký tvoří význam.[9] Pokud je tedy nutné vyřešit nějaký komunikační problém, je nutné se na komunikaci dívat oběma možnými způsoby, jelikož mohou být problémy způsobeny jednak v rámci procesu přenosu informací, ale i tím, že zprávy vytváří jiný význam, což může být způsobeno rozdílnými zkušenostmi či kulturou.

Pro komunikaci jakékoliv informace mohou být využity různé metody a média, a jejich vhodný výběr závisí na několika faktorech.[5,8] Tím je zaprvé cíl zprávy. Pokud je cílem zprávy rychle zasáhnout příjemce a tím změnit jejich chování, pak musí být využito způsobů, které umožňují rychlý přenos informace. Druhým faktorem je samotná povaha zprávy. Pokud je zamýšleno nastartovat dialog, pak musí být využito metod a médií, které umožňují okamžitou zpětnou vazbu a interakci. Za třetí je nutno znát potřeby, preference, a přístupy cílových adresátů informací vzhledem k různým komunikačním metodám. Ne všichni totiž, na základě odlišných podmínek, reagují na stejná média stejně.[16] Posledním faktorem, který je nutno zvážit, je finanční dostupnost jednotlivých metod a médií. Zatímco některé metody jsou levné a nevyžadují velkou přípravu, jiné, jako například veletrhy či osobní návštěvy, dokážou firmě odebrat finanční prostředky či čas, který může být věnovaný odlišným aktivitám.

Z této diskuse je zřejmé, že pro správnou volbu komunikační metody či média je důležité zvážit konkrétní výhody a nevýhody jednotlivých médií včetně finančního hlediska a vztáhnout je k cílům a povaze zpráv, a potřebám a preferencím cílových adresátů.

4.2 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je komunikací, kterou firmy používají k tomu, aby informovaly a přesvědčovaly veškeré své zájmové skupiny podniku, budovaly pozitivní image firmy či jednotlivých produktů, odlišily své produkty a služby od konkurence, a všemi těmito kroky stimulovaly poptávku po svých produktech či službách.[19]

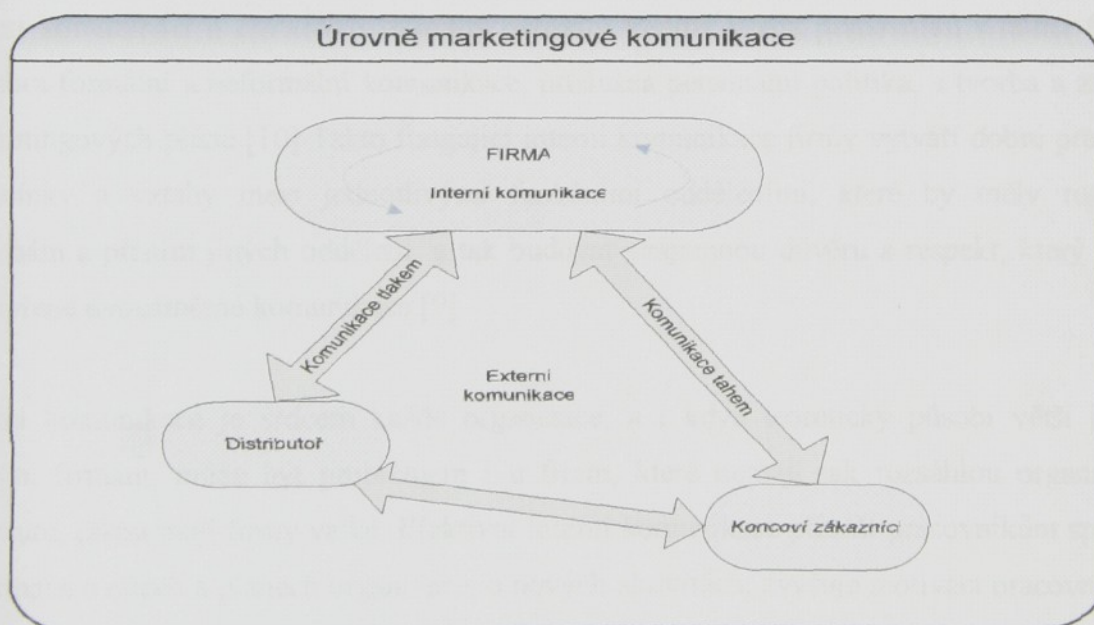
Marketingová komunikace byla po dlouhou dobu, a u mnoha firem v současnosti ještě je, brána jako jedna ze složek marketingového mixu, který ovlivňuje vztah zákazníků k firmě a k jejím výrobkům a službám. Mezi tyto komponenty marketingového mixu jsou řazeny vedle marketingové komunikace také samotný produkt či služba, jejich cena, a forma jejich distribuce. V takové situaci bylo a je na marketingovou komunikaci pohlíženo spíše z krátkodobějšího, taktického hlediska.

Podle Butterfielda je ale nutno na marketingovou komunikaci v současné době pohlížet spíše z dlouhodobějšího, strategického hlediska, poněvadž vzrůstá důležitost hodnoty firemní značky pro dosažení konkurenční výhody. Marketingová komunikace už proto nemůže být jen jakýmsi taktickým podpůrným prostředkem ostatních složek marketingu, ale musí být a je jednou z hlavních funkčních složek dlouhodobé strategie firmy, kterou ostatní složky marketingového mixu pomáhají realizovat. V takovém případě slouží marketingová komunikace ke komunikaci vize, cílů a pozice firmy vzhledem ke všem zainteresovaným osobám, a nástroje marketingového mixu, jako je například stanovení ceny, kvality a designu produktu, a jeho distribuce, slouží k realizaci této vize, cílů, a pozice firmy.[12] S tím že se marketingová komunikace nyní stává daleko klíčovější složkou souhlasí i Frey a Švandová, která dodává, že v době, kdy se produkt, cena a distribuce, jakožto ostatní komponenty marketingového mixu, stávají snáze napodobitelnými, roste důležitost právě komunikace podniku se svými zájmovými skupinami pro dosažení konkurenční výhody.[4]

Proto by dnes již neměla marketingová komunikace být jen součástí marketingového mixu podniku, ale měla by prostupovat veškerými aktivitami podniku, ať už výrobou, marketingem, či distribucí, ale i personální politikou firmy tak, aby se dosáhlo provázanosti veškerých komunikačních aktivit podniku, a tím jednotné komunikace ke všem zainteresovaným osobám.

4.3 Úrovně marketingové komunikace

Aby se firma prezentovala jednotně a v souladu se svými strategickými cíly, je nutné aby veškeré její aktivity, produkty, služby, ale taktéž veškerí lidé působili na všechny zainteresované osoby jednotně, a to tak jak si to společnost přeje. Proto musí být všichni pracovníci seznámeni s hodnotami společnosti, a mít informace, motivaci a schopnosti důležité pro formování postojů koncových zákazníků. Pro dosažení efektivní celkové marketingové komunikace je tedy nutno efektivní integrování vnější a vnitřní marketingové komunikace, tak jak ukazuje Obrázek č. 4.



Obrázek č.4 Úrovně marketingové komunikace

Vnitřní marketingová komunikace zahrnuje komunikaci uvnitř firmy, mezi jednotlivými odděleními a zaměstnanci. Tato úroveň komunikace je velmi důležitým předpokladem pro externí komunikaci firmy, jelikož zaměstnanci svoji komunikací a chováním velmi působí na

externí skupiny, jako jsou například zákazníci či distributoři. Je proto nesmírně důležité efektivně ovládat nejen externí, ale i interní marketing a marketingovou komunikaci.[12]

Co se týká vnější marketingové komunikace, zde může firma využít dvou úrovní: buď se zaměřit na komunikaci přímo s koncovými zákazníky, nebo se zákazníci komunikovat skrze distribuční články. Jak již bylo řečeno, komunikaci skrze distribuční články se často říká komunikace tlakem, jelikož zde firma tlačí na distributory tak, aby zlepšila komunikaci a poptávku koncových zákazníků. Naproti tomu komunikaci přímo ke koncovým zákazníkům se říká komunikace tahem, jelikož se zde firma pokouší vytáhnout poptávku přímo. Jednotlivé úrovně vnější komunikace firmy, tj. tlakem či tahem, bývají využity firmami různým způsobem, ale obecně platí, že firma tyto druhy musí většinou dobře kombinovat.

4.3.1 Interní komunikace

Veškerá komunikace firmy vůči zájmovým skupinám podniku musí být založena na efektivní komunikaci v rámci firmy, tj. mezi jednotlivými odděleními a pracovníky. Pro efektivní interní komunikaci a marketing je nutný neustálý trénink všech pracovníků v rámci firmy, podpora formální a neformální komunikace, příslušná personální politika, a tvorba a znalost marketingových plánů.[10] Takto fungující interní komunikace firmy vytváří dobré pracovní podmínky a vztahy mezi jednotlivými funkčními odděleními, které by měly rozumět potřebám a přáním jiných oddělení, a tak budovat vzájemnou důvěru a respekt, který plyne z otevřené dvousměrné komunikace.[9]

Interní komunikace je srdcem každé organizace, a i když teoreticky působí větší potíže velkým firmám, může být problémem i u firem, které nemají tak rozsáhlou organizační strukturu, jakou mají firmy velké. Efektivní interní komunikace přináší pracovníkům správné informace o cílech a plánech organizace, o nových aktivitách, zvyšuje motivaci pracovníků, a tím vším získává jejich pochopení pro směr, kterým se firma udává.[8,13] Co víc, interní komunikace podporuje žádanou firemní kulturu a týmovou spolupráci. Proto, aby firmy dosáhly efektivní interní komunikace uvnitř firmy, tak musí poskytovat svým pracovníkům a oddělením adekvátní informace a trénink, a také možnosti pro formální i neformální oboustrannou komunikaci a spolupráci.

4.3.2 Komunikace tlakem

Nicméně, motivace a komunikace se skupinami, které nejsou vlastními zaměstnanci podniku, jako jsou například distributoři, je daleko obtížnější. Přestože jsou tyto skupiny většinou částí širší organizační struktury firmy, a proto vyžadují určitou úroveň interní komunikace, jsou vlastně externí zájmovou skupinou. Proto při komunikaci s těmito skupinami musí firmy použít více externě laděné komunikace. Dle Knipsteina je zásadní věcí v komunikaci s těmito skupinami autentická a partnerská komunikace, která získá jejich porozumění pro vizi a filosofii firmy a jakékoliv plánované změny.[14]

Distributoři jsou obchodním mezičlánkem mezi firmou a konečnými spotřebiteli. Namísto firmy samotné jsou v kontaktu se zákazníky a věnují se jím v průběhu celého jejich vztahu k firmě, proto i oni musí být informováni, školeni, a musí znát cíle firmy. Takto fungují jako *ústřední komunikační kanál mezi firmou a koncovými zákazníky*. Jelikož se jedná o nepřímý komunikační kanál, je tato marketingová a komunikační strategie nazývána *komunikací tlakem*, protože veškerá komunikace nejdříve probíhá skrze distributory, kteří jsou tlačeni firmou k tomu, aby informovali a přesvědčovali koncové zákazníky.[20]

4.3.3 Komunikace tahem

Naproti tomu je přímá komunikace se zákazníky nazývána *komunikací tahem*, jelikož se firmy snaží zvýšit finální poptávku přímo u koncových spotřebitelů, která tak vytáhne poptávku i u distribučních řetězců. I u takovéto přímé komunikační strategie je ale nutné, aby distributoři věděli o veškerých aktivitách podniku, jelikož musí být distributoři připraveni na následné oslovení a otázky ze strany koncových spotřebitelů.

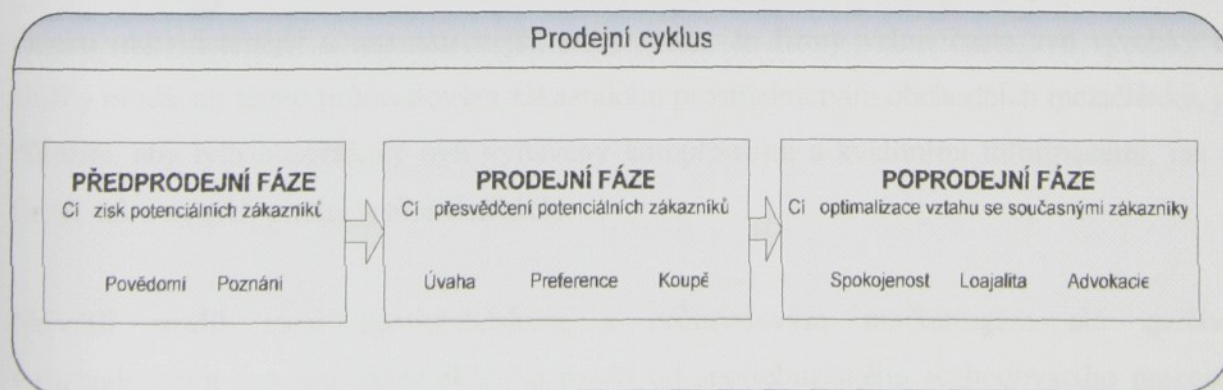
Jak je vidět z celé diskuse, pro efektivní celkovou marketingovou komunikaci směrem ke koncovým spotřebitelům je proto nesmírně důležité, aby byly jednotné a efektivní všechny tři hlavní úrovně komunikace – interně v rámci firmy a jejich oddělení, a externě, jak přímo ke koncovým spotřebitelům, tak i nepřímo skrze distribuční články. Jen integrace těchto úrovní komunikace okolo hlavních komunikačních priorit firmy zaručí, že výsledná forma komunikace podniku bude efektivní.

4.4 Marketingová komunikace během celého prodejního cyklu

Komunikovat se zákazníky je zapotřebí vždy, nehledě na to, zda už od firmy poptávali či nikoliv. Ať už se jedná o potenciálního, nově přichozího či opakujícího se zákazníka, či zákazníka, který firmu opustil pro konkurenční nabídku, je pro firmu důležité předat či zjistit určité informace, které mohou být použity pro následující akce firmy.

V literatuře je obecně uváděno několik různých fází, do kterých je možné spotřebitele zahrnout vzhledem k jeho vztahu k firmě, a jednotliví autoři se liší ve svých výkladech těchto fází většinou jen minimálně. Tak například Frey ve svém modelu uvádí 7 fází, od povědomí a poznání značky a produktu, přes úvahu a zájem koupit produkt či službu, až po samotnou koupi a následující spokojenost, od kterých se fáze ve výkladu Švandové liší jen v některých pojmenováních jednotlivých fází.[4,19] Dalším zmiňovaným modelem v literatuře je model hierarchie efektu, který rozřazuje zákaznické fáze do 6 skupin. V první fázi musí vůbec zákazníci o značce či výrobku či službě vědět. Ale to nestačí, musí znát i podrobnější informace, aby byli schopni výrobek zařadit do svých rozhodování. Na základě svých preferencí se poté potenciální zájemci rozhodují, zda výrobek koupit či ne, a v případě koupě je pak důležitá spokojenost kupců po koupi, tak aby odpovídala veškerým očekáváním.

Ve všech těchto modelech je ale obecně možné rozlišit tři základní fáze, a to fázi předprodejní, kde je cílem získání potenciálních zákazníků, fázi prodejní, kde je cílem přesvědčení těchto zákazníků ke koupi, a fázi poprodejní, v níž dochází k optimalizaci vztahu se zákazníky. Tento prodejní cyklus lze blíže pochopit z následujícího obrázku.



Obrázek č.5 Prodejní cyklus [4,19]

V předprodejní fázi je nutné, aby potenciální zájemci o výrobku či službě věděli a uměli si ji spojit s nějakou konkrétní přidanou hodnotou. V prodejní fázi jsou důležité hlavně postoje a preference potenciálních zájemců ke koupi. V poprodejní fázi je zase důležitá spokojenost a loajalita již získaných zákazníků, která vede k zisku dalších zákazníků.

V současné době vznikají nové a efektivní systémy na řízení vztahů se zákazníky, jako třeba CRM softwary (customer relationship management), a díky nim je možné systematicky komunikovat se zákazníky tak, aby se posouvali z jedné fáze prodejního cyklu do druhé.[4] Pro jednotlivé fáze rozhodovacího procesu zákazníků jsou efektivní různé marketingové komunikační nástroje, jejichž stručný přehled je uveden v následující části této práce. Dříve než se ale bude studie věnovat těmto rozličným nástrojům marketingové komunikace, je nutné uvést rozdíly mezi komunikací firma-koncový zákazník (B2C) a firma-firma (B2B), které je nutné zvážit při diskusi týkající se nákupního a rozhodovacího procesu zákazníků.

4.5 Marketingová komunikace v rámci B2B prostředí

Pokud firma neprodává výrobky či služby spotřebního rázu, kterých využívají tisíce koncových uživatelů, ale vyrábí produkty či služby pro jiné firmy, pak marketing a marketingová komunikace bude dozajista ovlivněna odlišným rozhodovacím procesem. Jak uvádí Pelsmacker a další ve své knize, B2B marketing, neboli marketing zaměřený na jiné firmy, či průmyslový marketing, se od klasického spotřebitelského marketingu zaměřeného na koncové spotřebitele liší v několika směrech.[6] Na průmyslovém trhu oproti spotřebnímu trhu firmy jednají pouze s několika kupujícími. To zaručuje lepší vědomosti o jejich konkrétních přáních a potřebách, a proto i marketingový proces s těmito kupujícími může být daleko individuálnější a interaktivnější. Díky tomu, že firmy velmi často své výrobky či služby prodávají těmto průmyslovým zákazníkům prostřednictvím obchodních mezičlánků, je důležité, aby tyto mezičlánky byli vybaveny komplexními a kvalitními informacemi, jak o firmě, tak i o jejich produktech a službách.

Největší rozdíl mezi spotřebitelským a průmyslovým marketingem ale spočívá v rozhodovacím procesu zákazníků. Na rozdíl od spotřebitelského rozhodovacího procesu, kde hrají roli především osobní preference či referenční skupiny, v průmyslovém rozhodovacím procesu vystupuje a hraje roli daleko větší počet osob, jež mají v tomto procesu

různou roli. Některé osoby informace sbírají, jiné ovlivňují a rozhodují, a jiné osoby tyto produkty či služby nakupují či užívají. Rozhodovací proces, který se skládá z identifikace problému, sběru informací, zhodnocení alternativ, nákupu, a následného užití a vyhodnocení, je proto daleko složitější a komplexnější než rozhodovací proces jednotlivců ve spotřebitelském marketingu.

Marketingová komunikace hraje významnou roli ve všech těchto fázích v průmyslových obchodech, ale zřejmě největší váhu má ve fázi sběru informací. V této fázi může firma využít několika různých zdrojů informací, mezi které je možno zařadit například prodejce, uživatele, externí konzultanty, spolupracovníky, obchodní sdružení, ale rovněž i reklamu, výstavy a veletrhy, obchodní tiskoviny či noviny a zpravodajství.

Jak ukazují průzkumy, firmy věří v prvních stádiích rozhodování nejvíce neosobním zdrojům, tj. externím konzultantům, referencím, či public relations (vztahům s veřejností). Z jednotlivých nástrojů marketingové komunikace je nejvíce efektivní komunikace osobní skrze distribuční články, veletrhy, výstavy a direct maily. Naproti tomu je reklama a podpora prodeje užívána daleko méně než v případě marketingu spotřebitelského. V průmyslovém marketingu bývá podpory prodeje využito zejména nepřímo, tj. k distribučním článkům, což motivuje mezičlánky k vyvíjení většího úsilí a tlaku na konečné spotřebitele.

4.6 Nástroje marketingové komunikace

Mezi standardní nástroje marketingové komunikace, které jsou používány pro informování a přesvědčování zájmových skupin podniku, je řazeno již dlouhou dobu těchto pět základních nástrojů: reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations, a přímý marketing.[17,18,19,20] Všechny tyto nástroje mají velký vliv na to, jak se zájmové skupiny, a vůbec nejvíce cíloví zákazníci, dívají na produkty a služby společnosti, a jak je poptávají. K těmto pěti základním nástrojům a technikám pro komunikaci se zákazníky je v současné době možno přiřadit několik nových nástrojů a technik, jako jsou třeba event marketing, a digitální či internetový marketing.[4] Všechny tyto komunikační nástroje a techniky jsou proto stručně představeny v následující sekci.

4.6.1 Reklama

Reklama je placenou neosobní komunikací, která je uskutečňována prostřednictvím médií. Může mít informační, přesvědčovací či připomínkovou funkci a může být zaměřena jednak na specifické produkty a produktové řady, či na firmu samotnou.[21,22]

Výhoda reklamy je v tom, že pokud je dobře cílena, dokáže oslovit široký okruh potenciálních zákazníků, a tím zvýšit povědomí a asociace ohledně produktů či služeb firmy. Proto je velmi využívanou formou komunikace v předprodejní fázi nákupního cyklu. Na druhou stranu má reklama i celou řadu nevýhod, od složitosti prosazení se v důsledku přesycení trhu reklamou a její nedostatečné důvěryhodnosti, po fakt, že u většiny reklam je složité umožnit obousměrnou komunikaci, a proto nemají firmy velkou zpětnou vazbu od zákazníků.

Pro reklamní komunikaci může být využito mnoha různých druhů médií: vysílacích, tiskových, venkovních, přímých a internetu. Mezi vysílací média patří televize a rozhlas, mezi tisková média patří noviny a časopisy, a venkovní reklama může být uskutečněna pomocí billboardů a ostatních druhů venkovní reklamy. V případě přímé reklamy je možno využít pošty či direkt mailu, a v případě reklamy na internetu je možno využít několika moderních komunikačních nástrojů, jako jsou například webové stránky, bannery, či efektivně využité virální kampaně. Všechny těchto médií a nástrojů je možno využít k informování a přesvědčování cílových zákazníků, jejich konkrétní volba však závisí na charakteru trhu jednotlivé firmy.

4.6.2 Osobní prodej

Osobní prodej je interpersonální komunikací mezi interními či externími obchodními zástupci či distributory firmy a zákazníky. Tato forma komunikace je vůbec nejrozšířenější a nejefektivnější formou komunikace v průmyslovém marketingu, ve kterém hraje roli především v prodejní, ale rovněž i v předprodejní a poprodejní fázi prodejního cyklu.

Výhodou této formy komunikace je fakt, že osobní prodej umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, a rovněž vytváří pevné vztahy se zákazníky. Díky své interaktivitě je také důležitým zdrojem informací o zákazníkovi, ale v případě prodeje skrze externí obchodní články je nutné poté tyto informace od těchto osob získat. Nevýhodou této formy komunikace jsou

naopak vysoké náklady, které daleko převyšují běžné výdaje na reklamu, a fakt, že u této komunikace je velice obtížné udržet kontrolu nad obsahem a formou všech sdělení, a proto může dojít k narušení konzistence komunikace.[21]

Pro osobní prodej je velmi důležitá příprava všech obchodních článků, a to jak pro fázi přípravy, tak i pro fázi prodeje. Ve fázi přípravy prodeje totiž musí mít obchodní články přehled o produktech, službách a firmě samotné, a rovněž musí znát informace o zákazníkovi a konkurenci. K těmto informacím je nutné započíst taktéž potřebu kvalitních a konzistentních prezentačních materiálů. Pro prodejní fázi je naopak nutné, aby prodejci uměli vést prodejní rozhovory a řešit případné námitky a problémy zákazníků. Proto by se měly firmy věnovat tomu, aby jejich obchodní články byly dostatečně připraveny informacemi, materiály, ale taktéž prodejními dovednostmi tak, aby tato forma komunikace mohla být efektivní a konzistentní.

4.6.3 Podpora prodeje

Jako podpora prodeje se obecně rozumí sada marketingových aktivit, které krátkodobě povzbuzují k nákupu daného produktu či služby. Tyto aktivity mohou být zaměřeny na různé články nákupního procesu, ať už se jedná přímo o koncové spotřebitele, u nichž je hlavním cílem podpory prodeje motivace spotřebitelů k tomu, aby produkt či službu vyzkoušeli, což může vést k opakovaným nákupům, nebo o distributory, u nichž je hlavním cílem zvýšit objem prodeje či preferenci daného produktu či služby. Podpora prodeje tak může být účinným marketingovým nástrojem jak pro komunikaci tahem, tak i tlakem. Jak již ale bylo uvedeno, v průmyslovém marketingu se většinou využívá spíše podpory prodeje pro obchodníky, jelikož ti jsou v přímém kontaktu s koncovými spotřebiteli. Namísto obchodníků je též možno podporovat i své vlastní prodejní týmy, pokud firma takovými interními obchodníky disponuje.[21]

Mezi hlavní výhody podpory prodeje jakožto marketingového nástroje patří to, že poskytuje okamžitý podnět k nákupu, což je velmi výhodné obzvláště pro nové produkty a služby. Navíc je to velmi flexibilní nástroj, který dokáže být vhodně kombinován s ostatními komunikačními nástroji. Avšak podpora prodeje nemá jen výhody, značnou nevýhodou zde je

fakt, že takto získané zvýšení prodejů je většinou jen krátkodobé. Navíc časté slevy a jiné nástroje podpory prodeje mohou narušit image firmy.

Stimulace prodejů ze strany distributorů může být docíleno několika aktivitami, například soutěží v prodeji, kde nejúspěšnější prodejci získají odměny, slevami při jistém množství nákupů, nebo poskytováním propagačních materiálů či vzorků. Pro stimulaci přímo koncových spotřebitelů mohou být v průmyslovém marketingu nejvíce využity cenové zvýhodnění, soutěže, předváděcí akce, dárky, a věrnostní programy.

4.6.4 Public relations

Public relations, neboli řízení vztahů s veřejností, je záměrnou plánovanou komunikací podniku, která má za cíl vytvořit a podporovat vzájemné pochopení, důvěru, a soulad, jinými slovy dobré vztahy, mezi podnikem a veřejností.[21] Takováto komunikace má několik výhod. Nejen že veřejnost informuje o novinkách týkajících se firmy a jejího sortimentu, ale i vytváří a stabilizuje image podniku, a udržuje vztahy se zájmovými skupinami firmy.

Pro komunikaci skrze Public Relations může být využito mnoha různých nástrojů, z nichž jsou však všeobecně známé hlavně PR nástroje zaměřené externě, kterými jsou například zprávy pro tisk, tiskové konference, osobní návštěvy, společenské akce, sponzorství, lobbyismus, ale i další. Naproti tomu PR nástrojů zaměřených interně není tolik ještě využíváno, ale i tyto nástroje představují velký vliv na celkovou komunikaci firmy. Mezi tyto PR nástroje zaměřené na komunikaci uvnitř firmy patří například schránky pro náměty a připomínky zaměstnanců, společné diskuse s vedením, firemní společenské akce, propagační materiály pro nové zaměstnance, ale i samotné návštěvy vrcholových manažerů na pracovišti. Proto je PR velmi efektivním komunikačním nástrojem nejen externě, ale i interně v rámci firmy, a tak stmeluje jednotlivé externí a interní komunikační nástroje.

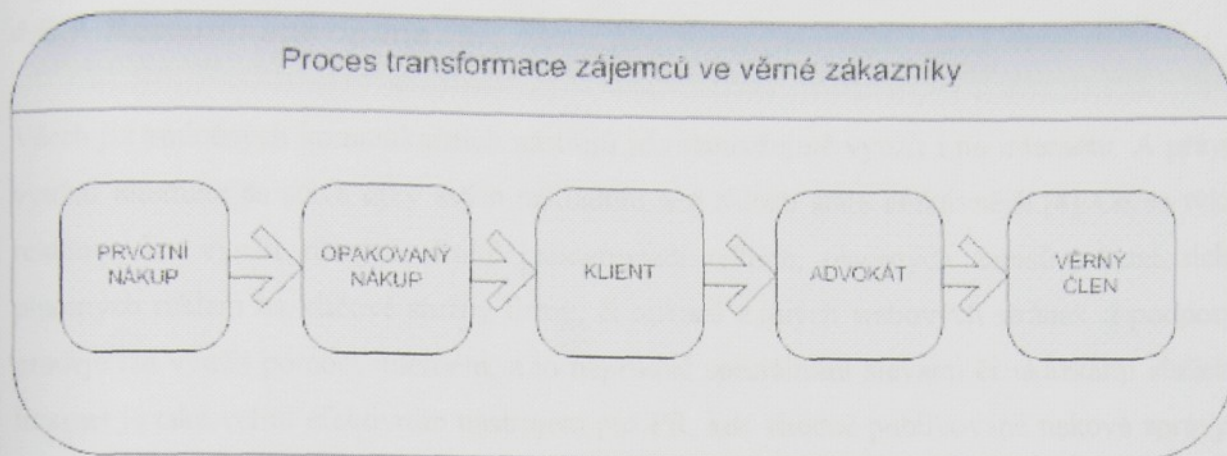
4.6.5 Přímý marketing

Přímý marketing zahrnuje veškeré obousměrné komunikační nástroje, které oslovují přímo individuální zákazníky či zájemce o zboží či služby. I když se tyto nástroje hojně využívají i ve spotřebitelském marketingu, nejvíce se uplatňují zejména v B2B marketingu.[21]

Výhodou přímého marketingu, jakožto dalšího komunikačního nástroje, je fakt, že umožňuje oslovení specifického segmentu zájemců či zákazníků. To je umožněno na základě databáze informací, které jsou pro přímý marketing nezbytnou základnou. Na základě těchto informací může být s klienty pravidelně komunikováno, čímž se budují dlouhodobé vztahy. Přímá marketingová komunikace navíc umožňuje přesné načasování komunikace, její unikátnost, měřitelnost, a rovněž neviditelnost před konkurencí.

Z veškerých nástrojů pro přímý marketing bývá nejčastěji využíváno komunikace telefonem, emailem, faxem, katalogy, přímou poštovní zásilkou, a nejnověji rovněž formou SMS. Vůbec nejrychlejším nástrojem přímé komunikace je telemarketing, který má sice nejvyšší průměrné náklady, ale rovněž nejvyšší odezvu, a tak je velmi účinným nástrojem zejména pro průzkum trhu a přípravu jednání pro osobní prodej. Svoji účinností mu sekundují přímé poštovní zásilky, ale ty mají nevýhodu v pomalejším procesu dvousměrné komunikace. Proto se dnes již využívá více přímých faxů, emailů, a dokonce i SMS, které nabízejí velmi rychlou formu komunikace. Naopak katalogy již dlouhou dobu působí jako skvělý marketingový nástroj pro věrné klienty.

Hlavními cíli přímého marketingu je přisun nových zákazníků, kteří se rekrutují z řad potencionálních zájemců, přesun jednorázových zákazníků do skupiny věrných zákazníků, a to, aby tito věrní zákazníci přiváděli firmě zákazníky nové. Pokud je tedy přímý marketing dobře napojen na databázový management, umožňuje splnit roli efektivního pomocníka na cestě při transformaci zájemců na zákazníky věrné. Tento proces je graficky znázorněn na obrázku č.6.



Obrázek č.6 Proces transformace zájemců ve věrné zákazníky [21]

Cílem marketingových aktivit je zde motivovat potenciální zájemce o produkty či služby společnosti k tomu, aby učinil první nákup. Na základě své spokojenosti a dalších potřeb poté zákazník znovu nakupuje, čímž se z něj stává pravidelný klient firmy. Avšak k tomu, aby se z takového klienta stal advokát, tj. zákazník, který bude dále šířit pozitivní informace o společnosti a o její nabídce, a tím i věrný zákazník, je zapotřebí výrazné spokojenosti zákazníka, pravidelné komunikace s ním a motivace k advokacii a věrnosti.

4.6.6 Referenční marketing

V předcházejícím výkladu jsme narazili na další z komunikačních kanálů, které ovlivňují postoje zákazníků k výrobkům či službám, a firmě samotné. Není to jen reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations, nebo přímý marketing, které ovlivňují zákazníky, ale čím dál tím více je kladen důraz i na reference, tj. zkušenosti od ostatních zákazníků společnosti, které ovlivňují potenciální zákazníky zejména v předprodejní a prodejní fázi. Toto platí ještě více právě v B2B marketingu, kde kladné reference hrají velmi významnou roli při zisku nových zákazníků, pro které je výběr nového dodavatele vždy velmi riskantní záležitostí. Firmy se proto nyní soustředí na to, aby svým potenciálním zákazníkům nabídly možnost usnadnění rozhodování na základě kladné reference od stávajících zákazníků. Těmito informacím lidé věří daleko více než například reklamním sdělením.

4.6.7 Komunikace online

Všech již zmíněných komunikačních nástrojů jde samozřejmě využít i na internetu. A právě využití internetu se stává díky svým nákladům a rychlosti stále efektivnější.[4] Co se týká reklamy, lze využít různých druhů bannerových reklam, placených zápisů v katalogích, placených reklam na klíčové služby firmy, či odkazů z jiných webových stránek. I podpory prodeje lze využít pomocí internetu, a to například speciálními slevami či ukázkami služeb. Internet je také velmi efektivním nástrojem pro PR, kde vhodně publikované tiskové zprávy, které jsou umístěny jednak na webových stránkách firmy, a jednak jsou rozeslány do různých PR serverů, mohou firmě přinést mnoho nových klientů, a to tím, že se na stránky dostanou tyto lidé pomocí odkazů ve zprávách, které jsou nalezeny na základě hledání na internetu, či na základě RSS novinek, což je automatické zpravodajství z určitých serverů.[15] K tomu připočteme velkou informační schopnost internetu pro referenční a přímý marketing, který může být velmi efektivně řízen webovou prezentací firmy.

Právě webová prezentace firmy dnes umožňuje propojit několik komunikačních nástrojů do jednoho celku. Nejen, že dokáže velmi efektivně komunikovat se stávajícími zákazníky, ale dokáže též firmě přinést potenciální zájemce a informace o nich, kterých lze následně využít pro přímý marketing či osobní prodej. Navíc webové stránky nemusí sloužit pouze pro koncové zákazníky, ale může jich být efektivně využito pro komunikaci se všemi zájmovými skupinami, například s partnery, distributory, ale i vlastními zaměstnanci podniku. Komplexní webové prezentace jsou většinou spojeny s intranetem a extranetem, jež jsou využívány pro komunikaci právě se zaměstnanci a distributory. Takto webové stránky umožňují bližší spolupráci komunikace tahem i tlakem.

4.6.8 Event marketing

Ačkoliv není event marketing, neboli komunikace pomocí veletrhů, výstav, seminářů apod., mnoha autory zahrnuta do pěti základních složek komunikačního mixu, autoři se shodují na důležité roli těchto akcí v komunikačním portfoliu firmy. Je to osobní komunikační nástroj, který umožňuje podpořit všechny hlavní komunikační nástroje firmy, neboť buduje image firmy a asociace se značkou, získává informace o zákaznících, konkurenci, trendech apod., a taktéž podporuje získávání nových klientů a budování a zlepšování vztahů, tudíž podporuje

jak reklamu a PR, ale i osobní prodej, podporu prodeje a následně i přímý marketing. Navíc zde dochází ke koncentraci cílových skupin, a proto je na těchto akcích možné komunikovat s koncovými zákazníky, obchodními partnery, obchodní zástupci, zástupci médií, ale i se zaměstnanci a konkurencí. Proto jsou takové akce velmi významným komunikačním nástrojem hlavně v B2B marketingu.[4,11]

Jak již bylo zmíněno, akce jako například veletrhy, výstavy, semináře, apod., umožňují svou multifunkčností dosáhnout více cílů najednou. Jejich hlavním cílem není většinou primárně zisk nebo konečná fáze prodeje zboží, ale hlavně podpora image a budování kontaktů. Největším přínosem veletrhů a výstav pro koncové zákazníky je totiž většinou zisk informací, novinek a trendů z daného oboru, a takto získaných asociací a kontaktů je poté následně možno využít pro prodejní aktivity firmy.

Ve srovnání s ostatními komunikačními nástroji jsou veletrhy a výstavy co do schopnosti dosáhnout marketingových úspěchů velmi účinné. Různé průzkumy mezi firmami ukazují, že veletrhy a výstavy jsou společně s osobním prodejem, prezentací firmy na internetu, a přímým marketingem nejvíce účinnými komunikačními nástroji, za kterými ještě zdárně sekundují aktivity PR.

4.7 Optimální skladba komunikačních nástrojů

Všechny již zmíněné hlavní komunikační nástroje lze využít pro komunikaci firmy s jejími zájmovými skupinami. Avšak na optimální skladbu těchto nástrojů má vliv několik okolností, mezi které patří například typ a druh poskytovaných služeb či produktů, stadium životního cyklu výrobku, průběh prodejního procesu či charakter trhu.[19]

Tak například pro technicky složité výrobky je nutné zaměřit větší pozornost na komunikaci tlakem, tj. na osobní prodej. Pokud budeme brát v úvahu jednotlivé fáze životního cyklu výrobku, pak v zaváděcí fázi je častější komunikace informativní skrze osobní prodej, výstavy a veletrhy, reklamu či publikace v odborných časopisech. Naproti tomu ve stádiu růstu a zralosti výrobku se komunikace zaměřuje na diferenciaci značky a přesvědčování zákazníků, a osobní prodej zde má za cíl rozšíření distribuce produktů. V poslední fázi životního cyklu

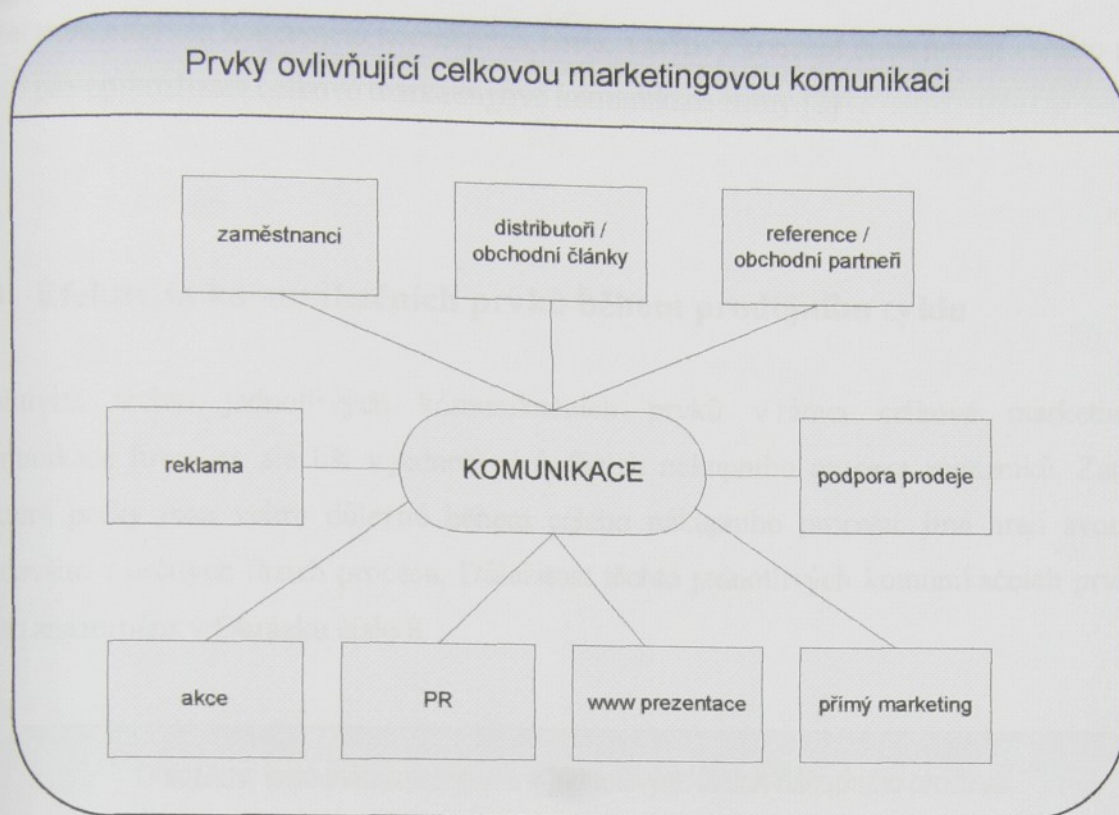
výrobku, tj. ve fázi poklesu je důraz kladen zejména na reklamu připomínkovou a podporu prodeje.

Co se týká jednotlivých fází prodejního procesu, pak v předprodejní fázi převažuje komunikace pomocí reklamy, PR a různých akcí, které zvyšují povědomí o značce a budují asociace. V prodejní fázi je nejdůležitějším nástrojem osobní prodej, ale hrají zde roli i PR či reference. V poprodejní fázi je naopak nejčastější neosobní komunikace, která má koncové odběratele nejen utvrdit v tom, že pro ně koupě byla výhodná, ale i informovat je o dalších novinkách týkajících se firmy a jejího sortimentu.

Pro volbu optimálních nástrojů pro komunikaci je rovněž důležité, jaký je charakter trhu. V případě, že existuje omezený počet kupujících, což je obvyklé pro průmyslový marketing, je nejefektivnějším nástrojem osobní prodej. Naproti tomu pro komunikaci s velkým počtem rozptýlených zákazníků je vhodnější použít reklamu.

4.8 Komunikační prvky

Předcházející diskuse uvedly různé komunikační nástroje, které mohou firmy využít pro komunikaci se zájmovými skupinami podniku. Veškeré prvky, které takto ovlivňují celkovou marketingovou komunikaci firmy, jsou ještě jednou pro názornost uvedeny v následujícím obrázku č. 7.



Obrázek č.7 Prvky ovlivňující celkovou marketingovou komunikaci

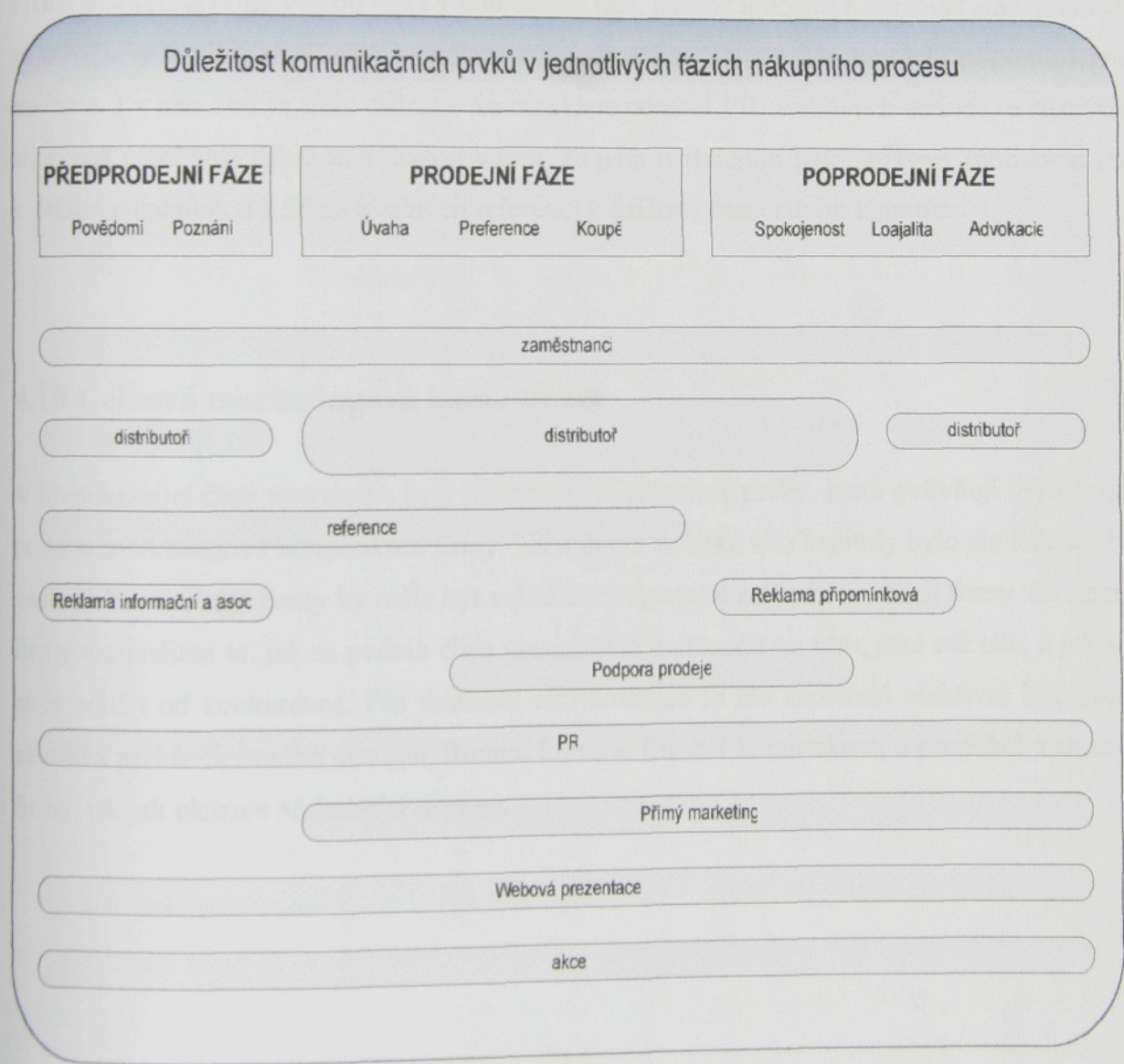
Z tohoto schématu je patrné, že celkový efekt marketingové komunikace bude ovlivněn tím, jak jsou jednotlivé komunikační články efektivní, jak se doplňují a jak jsou všechny tyto komunikační nástroje sladěny se strategií firmy. Z vnitřních komunikačních článků zde hrají hlavní roli vlastní zaměstnanci firmy, jelikož jsou v pravidelném kontaktu jak s konečnými zákazníky, tak i s obchodními partnery, a proto je důležité, aby byli pravidelně školeni, seznamováni se strategií firmy, a informováni o činnostech ostatních oddělení firmy. Stejně tak jak musí být informováni, školeni a motivováni vlastní zaměstnanci firmy, tak musí být provedeno i s distribučními články, které jsou zejména v B2B marketingu v těsnějším kontaktu s konečnými zákazníky než vlastní zaměstnanci firmy. K tomu je zapotřebí efektivně řídit i další komunikační nástroje, jako například reklamu, PR, přímý marketing, podporu prodeje, www prezentaci, referenční marketing, a různé pořádané akce, které mohou být směřovány jak ke koncovým zákazníkům, tak i k distribučním článkům.

Všechny tyto prvky marketingové komunikace ovlivňují to, jak se lidé na podnik a jeho produkty či služby dívají, a tím přímo ovlivňují postavení firmy na trhu. Takový koncept, kde je nutné řídit veškeré komunikační prvky ovlivňující zájmové skupiny podniku, je obecně

v literatuře nazýván konceptem kontaktních bodů, a takový koncept bude použit i v této studii právě pro optimalizaci celkové marketingové komunikace firmy.[2]

4.9 Efektivita komunikačních prvků během prodejního cyklu

Efektivita těchto jednotlivých komunikačních prvků v rámci celkové marketingové komunikace firmy se ale liší v jednotlivých fázích nákupního procesu zákazníků. Zatímco některé prvky jsou velmi důležité během celého nákupního procesu, jiné hrají svou roli především v určitých fázích procesu. Důležitost těchto jednotlivých komunikačních prvků je proto znázorněna v Obrázku číslo 8.



Obrázek č. 8 Důležitost komunikačních prvků v jednotlivých fázích nákupního procesu

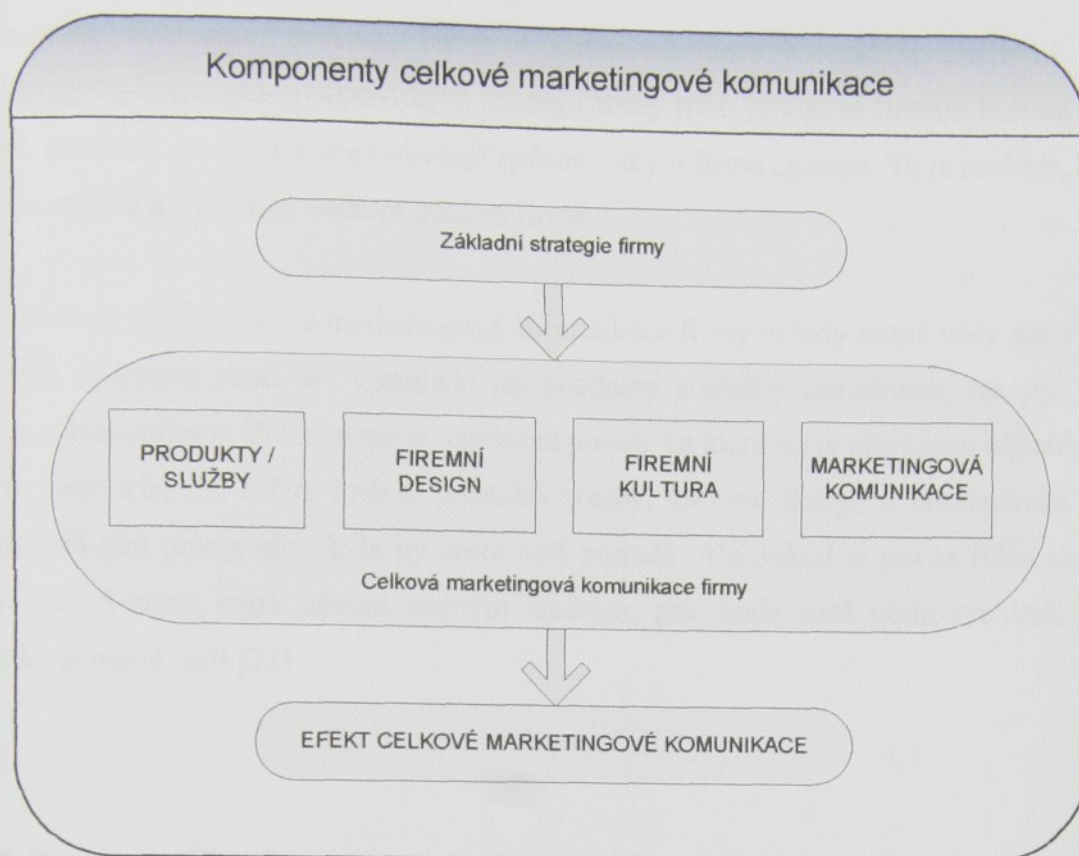
Z obrázku č.8 je patrné, že v předprodejní fázi hraje největší roli komunikace pomocí reklamy informační a asociační, PR, různých akcí, webové prezentace firmy a referencí, které zvyšují povědomí o firmě a její nabídce. V této, ale i v ostatních fázích je však rovněž zapotřebí efektivní komunikace interní, tj. v rámci firmy, a s distributory, jelikož interní komunikace podporuje komunikaci externí.

V prodejní fázi již není tak důležitá reklama, jelikož hlavní roli zde hraje osobní prodej pomocí distributorů, a proto do hry vstupuje i podpora prodeje, která je často mířena v B2B prostředí právě na distributory. K tomu je nutno připojit velký vliv referencí a přímého marketingu, díky němuž je možno přímo komunikovat s potenciálními zájemci.

Přímý marketing hraje velkou roli i v poprodejní fázi, jelikož umožňuje udržovat stálý kontakt se zákazníky a tak je motivovat k opakovaným nákupům. S tím může pomoci i připomínková reklama. I v této fázi je stále důležitá komunikace pomocí PR, webových stránek, a různých akcí, což umožňuje zákazníka utvrdit v tom, že jeho rozhodnutí bylo správné, motivovat jej k dalším nákupům, a k šíření kladných referencí k dalším potenciálním klientům.

4.10 Celková marketingová komunikace

V předcházející části této studie byly představeny jednotlivé prvky, které ovlivňují výslednou podobu marketingové komunikace firmy. Na úplném začátku této kapitoly bylo ale řečeno, že veškerá komunikace firmy by měla být velmi úzce spjata se základní strategií firmy. Strategií firmy rozumějme to, jak se podnik chce prezentovat a prosadit na trhu, jaké má cíle, a jak se chce odlišit od konkurence. Pro realizaci této strategie je ale zapotřebí efektivní integrace několika prvků: firemního designu, firemní kultury, firemní komunikace, a produktů a služeb firmy, tak jak ukazuje následující obrázek.



Obrázek č.9 Komponenty celkové marketingové komunikace [11,21]

Doba, kdy marketingová komunikace, jako jedna ze složek marketingového mixu, byla řízena individuálně je již minulostí. V dnešní době si firmy musí uvědomit, že se zájmovými skupinami komunikují vlastně všemi různými aktivitami podniku, nejen komunikačními nástroji. Firmy vysílají důležité signály a informace nejen pomocí prvků marketingové komunikace, ale i pomocí produktů a služeb společnosti a jejich kvality, unikátnosti, a cen, pomocí firemních audiovizuálních prvků, které firmu identifikují, a pomocí firemní kultury.

Prvním prvkem majícím vliv na celkovou komunikaci firmy jsou její produkty a služby. Pokud je strategií firmy být nejkvalitnějším poskytovatelem služeb, pak samozřejmě nemohou být služby zanedbávány na úkor ceny. Často jsou právě kvalitní produkty a služby tím faktorem, který dokáže firmě sám od sebe přinést mnoho nových zákazníků, aniž by bylo zapotřebí používat některý z komunikačních nástrojů. Druhým prvkem je marketingová komunikace firmy, která musí podporovat získávání a udržování takových klientů, jakých je naplánováno na základě firemní strategie. K tomu je nutné přidat i vhodný firemní design, tj. sadu audiovizuálních prvků, kterými se chce firma prezentovat na veřejnosti. Tím lze dosáhnout jak zlepšení povědomí a poznání značky, tak i vyhranit identitu firmy od svých

konkurentů. Posledním prvkem, který je nutno na cestě k dosažení efektivní celkové marketingové komunikace odpovídající strategii firmy řídit, je vlastní firemní kultura, tj. sada zvyků, pravidel, a norem, které ovlivňují způsob, jakým firma operuje. Ta je prvkem, který se buduje nejdéle a ovlivňuje veškeré dění ve firmě.

Pro efektivní řízení celkové marketingové komunikace firmy je tedy nutné vždy začít firemní strategií, se kterou musí být v souladu jak produkty a služby společnosti, tak její kultura, design a komunikace. Představme si například povoz, ke kterému je přivázáno několik koní, a každý tento kůň má určité jméno: produkty/služby, kultura, design a komunikace. Kdyby každý kůň táhl povoz sám, byla by cesta jistě pomalá. Ale pokud je povoz řízen zkušeným kočím, a všechny koně táhnou stejným směrem, pak bude jistě cesta rychlejší a bude vyžadovat méně úsilí.[23]

4.11 Systém celkové marketingové komunikace

Na základě předešlých diskusí je jasné, že efektivní celková marketingová komunikace firmy musí vycházet z hlavní strategie podniku. S tou musí být sladěny jednak produkty a služby společnosti, firemní kultura společnosti, firemní design, ale i veškeré kontaktní prvky marketingové komunikace, které byly zmíněny v kapitole 4.6. Jen tak lze docílit, aby firma úspěšně komunikovala s cílovými skupinami podniku, a to tím způsobem, jakým je to výhodné jak pro firmu, tak i pro cílové adresáty.

V další části této studie bude tedy věnována pozornost analýze současného systému celkové marketingové komunikace firmy Business Manager Software. Během analýzy je nutné zmapovat veškeré současně používané komunikační kanály a prvky, a získat informace, jak se k těmto prvkům staví firma samotná a její cílové skupiny. Proto bude využito pestré škály osobních interview, které tyto informace odkryjí. Tato analýza nám poskytne náhled na jednotlivé složky celkové marketingové komunikace a jejich integraci, a tím identifikuje silné a slabé stránky systému. Těchto výsledků bude poté využito při následné optimalizaci současného systému celkové marketingové komunikace firmy tak, aby se dosáhlo toho, že:

- Firemní kultura, design, produkty a služby, a komunikace budou sladěny se základní strategií firmy
- Bude provázána interní i externí komunikace firmy
- Veškeré komunikační prvky budou efektivně řídit posun zákazníků mezi jednotlivými fázemi nákupního procesu

2.3 Analýza interní komunikace

Analýza interní komunikace je proces, který umožňuje firmě zjistit, jak dobře komunikuje s interními stakeholdery. Tato analýza je klíčová pro pochopení, jak interní komunikace ovlivňuje výkon firmy a jak lze zlepšit komunikaci, aby byla efektivnější a transparentnější. Analýza interní komunikace zahrnuje vyhodnocení různých komunikačních kanálů, jako jsou intranet, e-mailové systémy, firemní časopisy, a také sledování, jak informace proudí mezi odděleními a manažery. Cílem je zjistit, zda jsou všichni zaměstnanci dostatečně informováni a zapojeni do firemních procesů a rozhodnutí.

Analýza interní komunikace je klíčová pro pochopení, jak dobře komunikuje s interními stakeholdery. Tato analýza je klíčová pro pochopení, jak interní komunikace ovlivňuje výkon firmy a jak lze zlepšit komunikaci, aby byla efektivnější a transparentnější. Analýza interní komunikace zahrnuje vyhodnocení různých komunikačních kanálů, jako jsou intranet, e-mailové systémy, firemní časopisy, a také sledování, jak informace proudí mezi odděleními a manažery. Cílem je zjistit, zda jsou všichni zaměstnanci dostatečně informováni a zapojeni do firemních procesů a rozhodnutí. Analýza interní komunikace je klíčová pro pochopení, jak dobře komunikuje s interními stakeholdery. Tato analýza je klíčová pro pochopení, jak interní komunikace ovlivňuje výkon firmy a jak lze zlepšit komunikaci, aby byla efektivnější a transparentnější. Analýza interní komunikace zahrnuje vyhodnocení různých komunikačních kanálů, jako jsou intranet, e-mailové systémy, firemní časopisy, a také sledování, jak informace proudí mezi odděleními a manažery. Cílem je zjistit, zda jsou všichni zaměstnanci dostatečně informováni a zapojeni do firemních procesů a rozhodnutí.

Analýza interní komunikace je klíčová pro pochopení, jak dobře komunikuje s interními stakeholdery. Tato analýza je klíčová pro pochopení, jak interní komunikace ovlivňuje výkon firmy a jak lze zlepšit komunikaci, aby byla efektivnější a transparentnější. Analýza interní komunikace zahrnuje vyhodnocení různých komunikačních kanálů, jako jsou intranet, e-mailové systémy, firemní časopisy, a také sledování, jak informace proudí mezi odděleními a manažery. Cílem je zjistit, zda jsou všichni zaměstnanci dostatečně informováni a zapojeni do firemních procesů a rozhodnutí.

5 Analýza současné marketingové komunikace firmy

Předcházející kapitola této studie nastínila, jak by měla celková marketingová komunikace firmy efektivně fungovat. Nyní se pozornost zaměří již na konkrétní případovou studii, a to firmu Business Manager Software Pty Ltd, u které bude provedena analýza současného stavu marketingové komunikace. Pro tuto analýzu bude využito jednak již diskutovaných teoretických konceptů marketingové komunikace, ale i primárních a sekundárních dat. Struktura této analýzy je koncipována tak, aby odpovídala logickým tokům představeným v předchozí kapitole, tj. analýza se bude věnovat komunikaci interní, tahem, a tlakem, vnitřnímu prostředí firmy, a v neposlední řadě strategii podniku.

5.1 Analýza interní komunikace

Efektivní interní komunikace vyžaduje souhru několika faktorů, mezi které patří vhodná personální politika, neustálý trénink zaměstnanců, přenos informací mezi managementem podniku a zaměstnanci, ale i mezi jednotlivými zaměstnanci a odděleními, a podporu formální i neformální komunikace. Všechny tyto faktory zvyšují porozumění, motivaci, důvěru a týmovou spolupráci uvnitř organizace, a tak nepřímo ovlivňují veškeré aktivity podniku.

I když má firma Business Manager Software Pty Ltd fungující komunikaci uvnitř jednotlivých oddělení firmy, které jsou většinou malé a zahrnují zhruba jen 3 pracovníky, má firma obrovské nedostatky v komunikaci mezi jednotlivými odděleními. Ty se věnují pouze svým funkčním aktivitám, které vyplývají z funkční organizační struktury firmy, a nemají dostatek informací a motivaci k tomu, aby znali i plány a současnou práci ostatních oddělení. Tato vzájemná výměna informací je však důležitá pro týmovou spolupráci a celý chod podniku, jelikož všichni pracovníci musí vědět, jaké nejčastější technické problémy řeší pracovníci v oddělení technické podpory, a rovněž musí všichni vědět, jaké softwary jsou právě ve vývoji či jaké speciální marketingové akce firma realizuje.

Firma má rovněž nedostatky v komunikaci mezi managementem podniku a jednotlivými odděleními. I když management pravidelně pořádá porady s jednotlivými odděleními, ty slouží ve většině případů hlavně k diskusi o aktivitách těchto oddělení, které se schůze

účastní. Na těchto schůzích ale většinou nedochází k tomu, že by management podniku zaměstnance informoval o firemních plánech a aktivitách, a tak se jedná spíše o specifickou diskusi ohledně aktivit daného oddělení.

Co se týká personální politiky firmy, podnik se snaží správně zaměstnat zájemce, kteří již mají s danou oblastí zkušenost a disponují vnitřní motivací, a výběrového řízení se neúčastní jen management podniku, ale i zástupce z daného oddělení, do kterého je zaměstnanec najímán. Po přijetí jsou zaměstnanci zaškoleni a chvíli pracují pod dohledem zkušených kolegů. Jediné, co lze firmě v této oblasti vytknout je to, že se nevěnuje školení svých pracovníků dlouhodobě, jelikož i přes úvodní zaškolení je potřeba si své dovednosti neustále zlepšovat.

Ve zkratce lze proto v oblasti interní komunikace firmě vytknout hlavně nedostatečnou komunikaci mezi jednotlivými odděleními, což brzdí jakoukoliv další komunikaci firmy, a rovněž fakt, že management neinformuje dostatečně své zaměstnance o důležitých plánech a aktivitách podniku, a nevěnuje se více dlouhodobějšímu tréninku svých zaměstnanců.

5.2 Analýza komunikace tlakem

Oproti interní komunikaci je efektivní komunikace s distributory složitější v tom, že distributoři jsou vesměs externími skupinami podniku. Proto je zde nutné docílit dobrých vztahů a partnerské komunikace mezi firmou a distribučními články, což zaručí porozumění pro vizi a filosofii firmy. Stejně jako v případě interní komunikace v rámci podniku, musí být i distributoři komplexně informováni o firmě a jejích cílech, o produktech a službách firmy, musí být pravidelně školeni, a podporováni a motivováni k tomu, aby zvyšovali zájem koncových spotřebitelů o produkty či služby firmy.

Firma v současné době komunikuje se svými distributory mnoha způsoby. Školí je v produktech, které firma nabízí, komunikuje s nimi ohledně potenciálních a současných koncových zákazníků, nabízí jim marketingovou a technickou podporu, zve je na konference a různé akce, a rovněž s nimi vede pravidelné diskuse týkající se cílů firmy.

Co se týká silných stránek současné komunikace s distributory, je mezi ně možné zahrnout několik prvků. Za prvé je to pravidelná roční konference týkající se softwaru ABM, na kterém se sejdou výrobce, distributoři, ale i zástupci výrobců ostatních softwarů, které jsou s ABM integrovatelné. Tato konference umožňuje firmě předat distributorům důležité informace o nových verzích softwaru, a to jak intelektuálně tak materiálně, a stejně tak jim umožňuje získat zpětnou vazbu od nich samotných a od koncových zákazníků. V neposlední řadě tyto shromáždění umožňují rozvinout hlubší diskusi nad důležitými cíly podniku, což je důležité právě pro získání důvěry a porozumění ze strany distributorů.

Dobré rovněž je, že se management podniku snaží se svými distributory navazovat pravidelný kontakt. Toto je ale ztíženo tím, že vzdálenost firmy od rozličných distributorů je díky velikosti Austrálie velmi rozličná, a tak s těmi, co firma může komunikovat osobně častěji, jsou obecně navazovány lepší vztahy a porozumění, než s těmi, s kým je management nucen komunikovat především pomocí telefonu a emailu. Proto se firma rozhodla přijmout do svých řad národního prodejního manažera, který bude mít na starosti pravidelný osobní kontakt s distributory. Management se obecně rovněž snaží podporovat své distributory možností pomoci při jakékoliv obchodní schůzce, čehož občas distributoři rovněž využívají, a nyní budou mít možnost této pomoci využít více, právě díky novému postu národního manažera.

Co se týká další komunikace s distributory, komunikace ohledně současných zákazníků je většinou vedena efektivně, jelikož vzniká z velké části právě ze strany distributorů, kteří potřebují vyřídit další prodeje, licenční čísla, či potřebují poradit s technickými problémy klientů. Ale i v této komunikaci mohou vzniknout mezery, které mohou být způsobeny právě nefungující interní komunikací či tréninkem uvnitř společnosti, například v případě nových zaměstnanců, či pokud je některý ze stálých zaměstnanců mimo práci a nejsou stanoveni lidé, kteří přebírají veškeré jejich závazky.

Současná komunikace tlakem má i několik slabých míst. Za prvé je to fakt, že pro distributory nejsou k dispozici ucelené marketingové propagační materiály pro veškerý software, který firma prodává. I když má firma k dispozici informační letáky týkající se softwaru, distributoři již nemají k dispozici testovací software pro některé z prodávaných softwarů, což je velmi důležité pro prezentaci při obchodních schůzkách. Společně s tím nemají distributoři přístup ani k uceleným manuálům pro implementaci a trénink softwaru.

Co se týká pravidelné komunikace mezi firmou a distributory ze strany firmy, ta je převážně prováděna pomocí emailových či telefonických kontaktů, k čemuž se ještě přidávají pravidelné měsíční newslettery, ve kterých firma informuje distributory o všech důležitých novinkách týkajících se firmy či jejich produktů a služeb. U emailů a newsletterů se ale neřídka stává, že distributoři těmto zprávám nevěnují takovou pozornost jakou by měli, a tak se některé důležité informace nedostanou ke všem distributorům. Proto je někdy vhodnější volit telefonický kontakt, ale to je zase časově a finančně náročnější varianta. Proto se nyní firma snaží komunikovat s distributory i formou sms.

Pro komunikaci s distributory je důležitý i systém, který firma využívá na webovém rozhraní pro přenos informací o zákaznících, záznam chyb v softwaru, a návrh nových funkcí softwaru. Jedná se o speciální stránku na internetu, na niž mohou distributoři vstoupit do softwaru pro řízení vztahů se zákazníky, který firma využívá, do fóra, ve kterém mohou sledovat diskusi týkající se například různých softwarů a vylepšení firmy, a rovněž mohou zjišťovat co se děje s nápravou chyb, které byly zaevidovány. Díky možnosti zisku informací z firemního softwaru pro řízení vztahů se zákazníky mohou distributoři získat informace o svých přiřazených klientech, které mají na starosti. To je velkou výhodou při předávání informací o zákaznících v případě, kdy firma předá další řízení vztahu distributorovi. Avšak i tento systém má nevýhodu, a tou je nemožnost zpětného zadání dat do systému distributory. Proto mají veškeré další informace o zákaznících k dispozici pouze distributoři, a pro firmu tak plyne to, že aby získala důležité další informace o zákaznících, musí pravidelně kontaktovat své distributory a na tyto informace se zeptat. Co se týká dalších částí této informační stránky pro distributory, ty jsou zbytečně složité, a neaktualizované, a tak jejich použití vyžaduje značnou dávku trpělivosti ze strany distributorů. Proto již nejsou tyto části využívány všemi distributory. Další velkou nevýhodou je fakt, že všechny tyto specifické aplikace jsou vyvinuty různými firmami, a proto musí distributoři používat tři různé přihlašovací sady údajů, což značně snižuje snadnost použití těchto aplikací.

K těmto informačním aplikacím je pro komunikaci s distributory využíváno i webových stránek firmy, na kterých mohou distributoři získat další informace o prodávaném softwaru, mohou si zde stáhnout opravné soubory či demoverze některých softwarů. Ale díky tomu, že stránky nejsou pravidelně aktualizovány, nejsou ani moc využívány ze strany distributorů. Většina komunikace se proto uskutečňuje pomocí telefonu či emailu.

Dalším problémem v efektivní komunikaci tlakem je i trénink distributorů. Vzhledem k tomu, že jsou distributoři značně geograficky rozptýleni, a mnohdy se specializují na prodej různých produktových řad, je velmi těžké efektivně zorganizovat jejich trénink. Ten se většinou uskutečňuje dvakrát do roka, v největších městech Austrálie, a zaměřuje se na různé prvky, ať už trénink nových funkcí softwaru, trénink nových distributorů, či trénink speciálních funkcí pro jisté obory. Díky různým potřebám distributorů, a velké časové a finanční náročnosti tréninků se ale nedostavují na trénink všichni distributoři, což způsobuje to, že jejich znalost softwaru není pravidelně aktualizována.

Podobné problémy má firma i při pořádání akcí pro koncové zákazníky, na nichž většinou představuje novou verzi softwaru a jíž se účastní i distributoři firmy z daného regionu, aby měli možnost se s koncovými potenciálními zákazníky seznámit a prohloubit vztahy s těmi současnými. Na těchto akcích měla rovněž firma možnost diskutovat se svými distributory ohledně jakýchkoliv firemních problémů a cílů, a proto tyto akce měly velký význam jak v komunikaci s koncovými zákazníky, tak i v komunikaci s distributory. Poslední dobou ale účast distributorů na těchto akcích klesá, a tak i možnost firmy komunikovat takto se svými distributory.

Dalším problematickým prvkem je rozdílná síla a nasazení jednotlivých distributorů pro prodej software právě od firmy Business Manager Software. Většina distributorů jsou firmy, které prodávají i konkurenční software, a proto je důležité, aby firma byla s takovými distributory v úzkém kontaktu a přesvědčovala je o tom, že právě software od této firmy je vhodný pro klienty s tímto zaměřením a potřebami. K tomu mohou dopomoci nejen častý kontakt s těmito distributory, ale i vhodně zvolená podpora prodeje směrem k distributorům, která je bude motivovat k tomu, aby zvýšili své nasazení pro spolupráci s firmou Business Manager Software.

Z této diskuse vyplývá, že i komunikace tlakem, tj. skrze distributory, má stále svá úskalí, která je nutné zlepšit tak, aby byli distributoři lépe informováni, školeni a motivováni k zvýšení poptávky koncových zákazníků.

5.3 Analýza komunikace tahem

Marketingová komunikace tlakem, tj. skrze distributory, tvoří převážnou část komunikace firmy Business Manager Software, stejně tak jako u jiných firem prodávajících na průmyslovém trhu. V různých případech je ale nutné komunikovat i přímo s koncovými zákazníky, a tak využít jeden z komunikačních nástrojů pro komunikaci tahem, tj. přímo ke koncovým zákazníkům. Zde se jedná převážně o komunikaci ve fázi předprodejní, tj. ve fázi získávání potenciálních zákazníků ke koupi, jež jsou poté dále postoupeni distributorům pro další vyjednávání, konzultaci a prodej, a rovněž ve fázi poprodejní, v níž se firma snaží dosáhnout opakovaných nákupů, loajality a advokacie.

V současné době firma používá pro získání potenciálních zákazníků zejména těchto nástrojů: veletrhů a akcí, vlastní webové prezentace, a referencí od stávajících zákazníků. Co se týká veletrhů a výstav, firma navštěvovala především veletrhy zaměřené na účetnictví, ale zde díky velké konkurenci neměla dobrých výsledků. Proto se v poslední době firma začala zaměřovat spíše na účast na veletrzích určitých průmyslových odvětví, na kterých firma může prezentovat svoje účetní řešení pro takto specifický obor. To umožňuje i lepší cílení komunikace. Firma získává potenciální zákazníky i díky pořádání speciálních promo akcí při publikování nové verze softwaru, kam se firma snaží pozvat nejen současné ale i potenciální zájemce. Druhým způsobem, jakým firma získává nové kontakty jsou reference od současných zákazníků. Toto se jeví jako velmi účinný nástroj, jelikož je pro firmu nejjednodušší, a má výhodu v tom, že takto získaní potenciální zákazníci mají již bližší přehled o nabízeném softwaru, a větší důvěru, a proto si firma může dovolit i speciální motivační program, ve kterém při referenci nového zákazníka získá nejen tento nový zákazník, ale i zákazník, který tento kontakt doporučil. Dalším způsobem, jakým firma získává potenciální klienty je vlastní webová stránka firmy, která umožňuje na základě informací o návštěvě stránky kontaktovat tyto návštěvníky na základě jejich požadavků na stránce, a proto i tato následná komunikace je již cílená. K těmto třem způsobům získání nových zákazníků se samozřejmě přidávají i noví klienti, které získali přímo distributoři.

V prodejní fázi přebírají iniciativu zejména distributoři, i když firma poskytuje takto získaným potenciálním zákazníkům veškeré marketingové materiály týkající se produktů jejich zájmu, které jsou důležité pro přípravu na obchodní schůzku s distributorem.

Co se týká dalších fází nákupního procesu, firma musí zaručit, že takto získaní zákazníci jsou stále informováni o novinkách ve firmě, že mají zájem a motivaci pro opakované nákupy, a tím se stávají loajálními zákazníky, kteří mají velký potenciál přivést zákazníky nové. Pro tuto formu zajištění musí firma komunikovat pravidelně nejenom se svými distributory, ale i přímo s koncovými zákazníky, a k tomu firma využívá v současné době zejména těchto nástrojů: tréninkových a informačních akcí pro stávající zákazníky, podpory prodeje, přímého marketingu, a webové prezentace.

Co se týká speciálních akcí pořádaných pro současné koncové zákazníky, již bylo řečeno, že firma takto informuje zákazníky o nové verzi softwaru, a rovněž je trénuje v nových funkcích. Pokud chtějí mít zákazníci neustálý přístup k nejnovějším verzím softwaru, mají možnost být členem tzv. *Gold klubu*, který jim umožňuje za roční poplatek neustálý přístup k novým verzím a technické podpoře. V tomto případě firma využívá i podpory prodeje přímo koncovým zákazníkům, kde jim například občas nabízí prodloužení tohoto Gold klubu o další rok se slevou, nebo jim nabízí možnost přikoupení určitých modulů levněji. Je ale nutné pravidelně informovat všechny zákazníky o novinkách ve firmě, což mohou být například nové moduly, verze, či změny obchodních a platebních podmínek. Pro přenos takových informací firma využívá newsletterů, které rozesílá všem koncovým zákazníkům. Pokud ale firma takto komunikuje přímo s koncovými zákazníky, je nutné aby byli o těchto akcích a novinkách informováni i distributoři, jelikož se poté většina klientů obrací přímo na ně. Posledním způsobem, jakým je možné komunikovat se svými zákazníky je opět webová prezentace firmy, na které firma publikuje informace o novinkách a blížících se akcích.

Z veškeré diskuse je patrné, že komunikaci tahem firma používá zejména v předprodejní a poprodejní fázi nákupního procesu zákazníků. V případě přímého marketingu v poprodejní fázi firma ale čelí problémům, které mohou být způsobeny zastaralými kontaktními informacemi na koncové zákazníky. Jelikož si distributoři společnosti většinou udržují veškeré aktuální kontaktní informace o koncových zákaznících ve svých vlastních databázích, může se přihodit, že tyto aktuální informace jsou jiné než údaje, které má firma ve svých databázích, a které používá pro direkt marketingové kampaně. Zde, i v případě jakékoliv jiné komunikace tahem, je tedy nutné úzké propojení komunikace i s distributory, kteří o veškerých takových aktivitách musí být informováni a musí poskytovat firmě podporu z jejich strany.

5.4 Vnitřní prostředí firmy

Veškeré již zmiňované úrovně komunikace, tj. interní, tlakem, i tahem, jsou do značné míry ovlivňovány prostředím, ve kterém se komunikace odehrává. Tímto prostředím se rozumí firma samotná a její pracovníci, procesy, finanční zdroje a kultura. Všechny tyto prvky by proto měly být rovněž zařazeny do analýzy komunikace firmy, jelikož ovlivňují možné řešení jakýchkoliv problematických bodů.

Co se týká zaměstnanců a jejich vlivu na komunikaci, ti mají největší vliv na komunikaci interní v rámci firmy. Je jasné, že různí lidé budou preferovat různé způsoby komunikace mezi sebou, v závislosti na jejich pozici ve firmě, časovém možnostem, a osobním preferencím. Proto je občas velmi obtížné najít vhodnou kombinaci pro interní komunikaci, která by vyhovovala všem zaměstnancům firmy. Stejně tomu je i v případě firmy Business Manager Software. I když by zaměstnanci uvítali více frekventovanější komunikaci s managementem podniku, není to zcela možné díky časovým indispozicím manažerů firmy. Ti si ale musí uvědomit, že se svými zaměstnanci musí komunikovat minimálně stejně jako s ostatními partnery, jelikož pokud toho není dosaženo, pak je ovlivněna i komunikace externí, například ke koncovým zákazníkům či distributorům.

Stejně tak je veškerá komunikace ovlivněna i zaběhlými procesy ve firmě, které se týkají například marketingové, prodejní či technické podpory, či způsobu, jakým se připravují jednotlivé akce podniku jak pro distributory, tak i pro koncové zákazníky. Tyto procesy, kterými se určité aktivity musí řídit, mohou na jedné straně některé aktivity zpomalovat, ale na straně druhé slouží k tomu, aby se tyto aktivity standardizovaly a zjednodušily, a tím se zamezilo zbytečné komunikaci a dohadům.

Omezené finanční zdroje firmy rovněž ovlivňují možnou formu veškeré komunikace. Díky tomu, že je společnost Business Manager Software spíše menší firmou, nevytváří každoročně rozpočty pro jednotlivé oddělení a aktivity. Zatímco běžné každodenní finanční výdaje nejsou firmou analyzovány a diskutovány, jednorázové větší investice či kampaně musí nejdříve schválit management podniku. Tento fakt způsobuje, že většina času a pozornosti je věnována běžným aktivitám a kampaním spíše než dlouhodobým investicím a zefektivnění.

Posledním prvkem, který je nutné zmínit při analýze komunikace je vlastní kultura firmy Business Manager Software. Díky tomu, že firma existuje již více než 25 let, si firma vytvořila vlastní firemní kulturu. Spolupracuje s určitými partnery, řídí se určitými procedurami, používá určitý software a prodává určité produkty. Proto jakákoliv změna v těchto kulturních zvyklostech vyžaduje notnou dávku trpělivosti a času, jelikož musí být nejdříve získán všeobecný souhlas se změnou některého důležitého prvku kultury.

Na základě této diskuse je tedy jasné, že pro návrh optimalizovaného systému celkové marketingové komunikace firmy musí být vzaty v potaz omezené finanční zdroje firmy, současně používané technologie a procesy, potřeby a preference jednotlivých zaměstnanců vůči formě interní komunikace, a i firemní kultura podniku.

5.5 Strategie firmy

Co se týká strategie firmy Business Manager Software, firma si je dobře vědoma, že software BM operující pod systémem MS-DOS je již v poslední, klesající části svého životního cyklu, a tak se musí veškerá pozornost podniku zaměřovat hlavně na software ABM. Proto se firma snaží tento produkt neustále vyvíjet a integrovat s dalšími moduly a softwary tak, aby ho firma mohla prezentovat a nabízet jakožto komplexní řešení pro specifické odvětví. Jedním z cílů firmy je totiž nyní zaměření se na prodej komplexních řešení pro celé odvětvové řetězce firem. Pro to je nutné vědět velmi dobře o potřebách v daných odvětví a vytvořit nabídku komplexního softwarového řešení zahrnující různé moduly v závislosti na druhu odvětví.

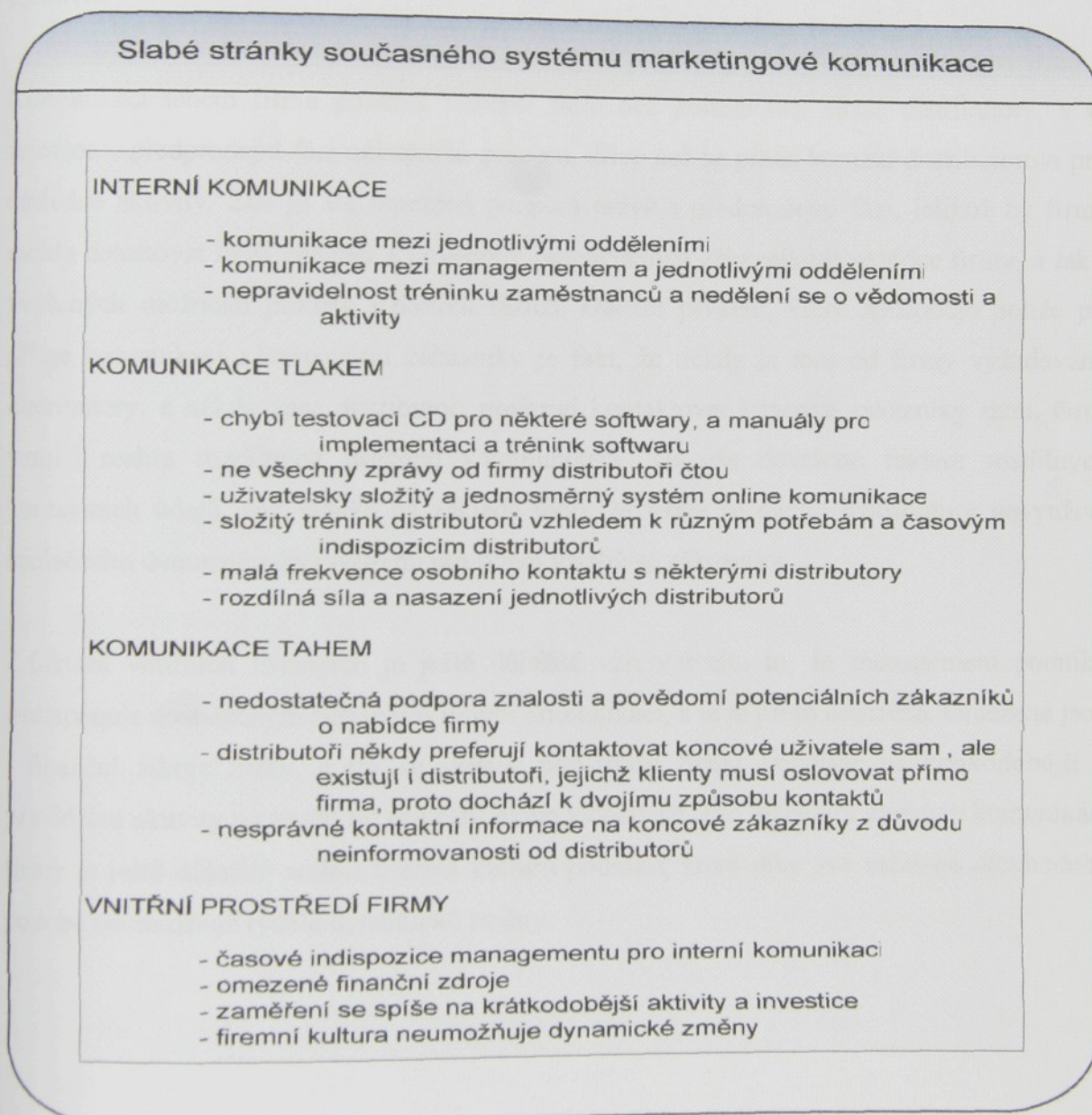
Firma se takto snaží nabídnout komplexní řešení zahrnující potřebné funkcionality, a tím se snaží odlišit od konkurence. Co se týká ceny, firma svá řešení nabízí v průměru za o něco menší cenu než většina konkurence; levnější je v průměru pouze jeden hlavní konkurent. Takto by se dalo říci, že se firma snaží prosadit cílenou nabídkou kvalitního řešení za rozumnou cenu.

Pro celou tuto strategii je velmi důležitá znalost specifických odvětví, která se firma snaží oslovit, a tvorba takových řešení, která potřeby těchto odvětví zcela naplní. Proto by se měl úspěšně kombinovat marketingový průzkum odvětví a jeho potřeb, s tvorbou a nabídkou

vhodného řešení, a rovněž s interním tréninkem všech zaměstnanců a distributorů, kteří se zákazníky z těchto odvětví komunikují.

5.6 Slabé stránky současného systému celkové marketingové komunikace

Tato kapitola odkryla slabé stránky současné marketingové komunikace firmy Business Manager Software Pty Ltd. Tyto nedostatky jsou ještě jednou pro názornost uvedeny v následujícím obrázku.



Obrázek č. 10 Slabé stránky současného systému marketingové komunikace

Z interní komunikace je to především omezená komunikace mezi managementem a jednotlivými odděleními, ale i mezi těmito odděleními navzájem. K tomu se přidává i fakt, že se zaměstnanci pravidelně neškolí, a nedělí se mezi sebou o své zkušenosti a aktivity.

Co se týká komunikace tlakem skrze distributory, zde jsou hlavními nedostatky omezené materiály pro obchodní schůzky a implementaci softwaru, malá frekvence osobního kontaktu a tréninku distributorů, a složitý systém pro online komunikaci. Navíc nejsou někteří distributoři angažováni firmě natolik, aby s firmou pravidelně komunikovali ohledně nových a stávajících zákazníků, a tak musí firma tyto distributory kontaktovat vícekrát než by bylo efektivní.

Komunikaci tahem firma používá v menší míře než komunikaci skrze distributory, a to zejména v předprodejní fázi nákupního procesu, dříve než se předá kontakt distributorovi pro následné aktivity. Zde je ale omezená podpora právě v předprodejní fázi, jelikož by firma mohla dosahovat lepší znalosti a povědomí potenciálních zákazníků o nabídce firmy, a tak i zvýšených možností prodeje v dalších fázích. Dalším prvkem, který způsobuje potíže při přímé komunikaci s koncovými zákazníky je fakt, že někdy je toto od firmy vyžadováno distributory, a někdy zase distributoři preferují kontaktovat koncové zákazníky sami, čímž vzniká realita rozdílných přístupů v komunikaci. To vše dovršeno faktem rozdílných kontaktních údajů, což vzniká na základě toho, že firma se svými distributory nevyužívá společného dvousměrného systému pro řízení vztahů se zákazníky.

Z faktorů vnitřních firemních je ještě důležité vzít v úvahu to, že management podniku nedisponuje dostatečným časem pro interní komunikaci, a ta je proto omezená. Omezené jsou i finanční zdroje firmy, a tak se většina pozornosti firmy zaměřuje na krátkodobější a pravidelné aktivity na rozdíl od projektů dlouhodobějších. Pro jakékoliv změny v komunikaci firmy je ještě důležité zmínit firemní kulturu podniku, která díky své ustálené dlouhodobé podobě neumožňuje rychlé dynamické změny.

6 Návrh řešení optimalizace celkové marketingové komunikace firmy

Při optimalizaci současného systému celkové marketingové komunikace firmy Business Manager Software Pty Ltd je nutné vycházet ze základní strategie firmy, kterou je poskytování komplexního účetního softwarového řešení pro specifické odvětví a celé odvětvové řetězce. Tato řešení musí být kvalitní, cílená, a musí být k dispozici za přijatelnou cenu. Proto musí společnost dbát na to, aby získávala veškeré potřebné informace o daném odvětví a jeho potřebách, tyto informace přenášela do výrobního oddělení, z kterého vzejdou produkty a moduly přímo na míru daného odvětví. Tyto produkty je ovšem nutné umět dobře i prodat, a tak je nutné věnovat pozornost pravidelnému školení interních zaměstnanců, kteří přijdou do styku at' už s koncovými zákazníky, nebo i distributory. Ti musí být taktéž dobře proškoleni, jelikož hrají hlavní roli především v prodejní fázi nákupního cyklu.

Této strategii tedy musí být přizpůsobeny veškeré prvky, které ovlivňují celkovou marketingovou komunikaci firmy vzhledem ke svým zájmovým skupinám. Těmito prvky, jak již bylo zmíněno, jsou firemní kultura, produkty a služby společnosti, firemní design, a vlastní komunikační aktivity. Ty všechny musí zaručovat, že firma bude působit na zájmové skupiny jedním daným obrázkem, a to obrázkem firmy, která nabízí kvalitní ucelená řešení pro specifické odvětví.

6.1 Interní komunikace

Pro plně efektivní interní komunikaci je nutné, aby firma zlepšila komunikaci mezi managementem podniku a jednotlivými odděleními firmy, které musí být informovány nejen o aktivitách jiných oddělení, ale i o plánech, filosofii, a výsledcích celé organizace. Toho by mohlo být dosaženo například pravidelnými měsíčními poradami, kterých se budou účastnit všichni zaměstnanci podniku. Na základě těchto porad by mohly být publikovány interní zápisy z těchto porad, a ty by mohly být pro pozdější reference distribuovány všem zaměstnancům. Tak by se docílilo celopodnikové informovanosti a angažovanosti. Vzhledem k tomu, že by tyto porady byly pro všechny zaměstnance, musel by se najít takový čas, který by vyhovoval většině, nejlépe těsně před začátkem pracovní doby, či po skončení, aby

nemusel být omezen provoz technické podpory. Stejně tak by se mohla rozvinout více i neformální komunikace, například díky společným obědům.

Díky těmto poradám by se určitě zlepšila komunikace i mezi jednotlivými odděleními podniku, které by již měly bližší informace o aktivitách ostatních oddělení, a tak by došlo k lepší podpoře týmové spolupráce uvnitř podniku. Ta může být zlepšena i pomocí stanovení týmových cílů, pro jejichž dosažení je nutná spolupráce zaměstnanců z různých oddělení firmy.

Jak již bylo zmíněno, důležitým prvkem tvořícím základ pro jakoukoliv další komunikaci jsou i vědomosti a zkušenosti zaměstnanců, a tak by firma měla vložit více iniciativy do pravidelného rozšiřování vědomostí svých zaměstnanců, čehož může být dosaženo jednak frekventovanějším tréninkem, ale i dělením se o vědomosti a zkušenosti interně v rámci oddělení a týmu.

Všechny tyto iniciativy mohou napomoci firmě k tomu, aby dosáhla lepší informovanosti, vědomostí, a motivace všech svých zaměstnanců, kteří následně mají vliv na jakoukoliv další komunikaci firmy, ať už tahem ke koncovým zákazníkům, tak i tlakem k distributorům.

6.2 Komunikace tlakem

Co se týká zlepšení komunikace tlakem, tj. skrze distributory, i zde je nutno věnovat více iniciativy do tréninku všech distributorů tak, aby firma mohla zaručit, že koncoví zákazníci dostávají požadované informace a servis. To může být umožněno jednak frekventovanějším osobním kontaktem mezi firmou samotnou a jejími distributory, ale i propracovanějším a přísnějším systémem pro trénink jednotlivých distributorů. Proto firma v dohledné době zapojí do svého týmu národního prodejního manažera, který bude mít na starosti právě bližší kontakt se všemi distributory, ale i jejich trénink.

Tyto frekventovanější kontakty s distributory povedou jednak k navázání hlubších vztahů a spolupráce mezi firmou a distributory, ale povedou i k lepšímu toku informací od firmy k zákazníkům a od zákazníků k firmě. To je důležité zejména pro neustálý přehled o

specifikách daného odvětví, ale i pro další komunikační aktivity firmy směrem ke koncovým zákazníkům.

Na základě častějšího kontaktu bude možné odhalit, zda-li je nutné a prospěšné využít některou z forem podpory prodeje pro distributory, která může některé distributory motivovat ke zvýšení iniciativy prodeje vzhledem k firmě Business Manager Software. Ta by ovšem musela být v různé formě poskytnuta i veškerým dalším distributorům firmy.

Firma by měla poskytnout distributorům i lepší prezentační a implementační materiály, které pomohou při obchodních schůzkách. Je nutné mít dobré informační materiály pro řešení, která firma nabízí, a mít možnost veškerý software potenciálnímu zákazníkovi ukázat. To vše by mohlo být doplněno i o referenci z daného odvětví od některého současného zákazníka, která může firmě i potenciálnímu zákazníkovi rovněž pomoci v prodejní fázi rozhodování.

Ke zlepšení běžného kontaktu firmy se svými distributory je nutné, aby současná forma komunikace online byla uživatelsky zjednodušena a aby umožňovala obousměrnou komunikaci. Toho by mohlo být dosaženo využitím nového webového prostředí či vstupem na vlastní webové stránky firmy, kde budou mít distributoři na jednom místě k dispozici veškeré potřebné informace, a budou moci reagovat na potřeby firmy.

Současně je nutné zaručit, aby veškeré důležité informace, které firma chce sdělit svým distributorům dosáhly svých adresátů, tj. požádat distributory o odpověď na firemní emaily, a poskytnout tuto informaci i jiným způsobem, například na takto vytvořeném online prostředí či pomocí sms. Tato dvojitá forma poskytování nejdůležitějších informací sice vyžaduje více času, ale poskytuje lepší efekt ve sdělování těchto informací.

Posledním bodem, který je nutné zlepšit je i fungování firmy a distributorů jakožto týmu. Bez toho, aby obě strany táhly za jeden provaz, nebudou ani jedna dosahovat takových výsledků, jakých by chtěly, a proto se musí vzájemně informovat o veškerých změnách v potřebách koncových zákazníků, jejich aktuálních kontaktech, či změně jejich preferencí.

6.3 Komunikace tahem

Jak již bylo zmíněno, to jak efektivní bude komunikace přímo s koncovými zákazníky, závisí do velké míry na efektivitě komunikace interní v rámci firmy a rovněž na komunikaci s distributory. V případě, že firma bude mít od distributorů k dispozici aktuální údaje o potřebách a preferencích cílových zákazníků a bude znát jejich aktuální kontaktní údaje a zodpovědné osoby, je možné, aby s nimi efektivně komunikovala i přímo. V tom případě je ale nutné, aby o této formě přímé komunikace věděly i distributoři a brali ji jako jejich podporu ze strany firmy.

Pro dlouhodobý růst firmy je důležité, aby potenciální zákazníci o firmě a její nabídce věděly, a to je jedna z oblastí, ve které by se komunikace tahem měla zlepšit. Ta by se měla zaměřit nejen na to, aby lidé z vybraných odvětví firmu znaly, ale aby si ji taktéž dokázaly spojit s určitou přidanou hodnotou, a tak ji odlišit od konkurence.

Firma by měla pokračovat v účasti na veletrzích, které jsou orientovány na odvětví, pro které firma nabízí ucelené účetní softwarové řešení. K tomu by mohla firma použít i cílené reklamy či PR v oborových a odvětvových časopisech či serverech, které rovněž umožňují oslovit potenciální klienty v daných odvětvích. Současně s tím je možné zoptimalizovat webové stránky firmy tak, aby je klienti zajímající se o účetní řešení v daném oboru na internetu našli. Všechny tyto kroky umožní zvýšit kvantitu i kvalitu nových potenciálních klientů, kteří pokud poté firmu osloví, mohou být předáni dále distributorům pro řízení prodejní fáze.

Co se týká komunikace v poprodejní fázi, zde firma může volit vhodných forem podpory prodeje, která může být namířena například na přilákání stávajících zákazníků na přechod na nové verze softwaru. Mělo by být využito i forem přímého marketingu, které firmě umožní cíleně oslovit současné zákazníky a zjistit tak jejich spokojenost či nespokojenost, ať už s produkty či službami společnosti, nebo i jejich distributory.

Hlavní problematickou otázkou pro komunikaci v poprodejní fázi zůstává, zda by měly s koncovými zákazníky veškerou komunikaci vést jejich distributoři, či zda se do této komunikace má zapojit i firma samotná. Pro koncového zákazníka může být někdy složité komunikovat s dvěma subjekty, a tak se zdá komunikace pouze s jedním subjektem efektivnější. Firma by proto mohla přenechat veškerou prodejní komunikaci v této fázi

samotným distributorům, s kterými zákazníci spolupracovali již během prodejní fáze. Ale na druhé straně si firma musí ponechat možnost s koncovými zákazníky komunikovat i přímo, a tak zjišťovat například jejich spokojenost s prací distributora.

6.4 Sumarizace diskutovaných návrhů

Na základě diskutovaných teoretických konceptů marketingové komunikace, a provedené analýzy současného stavu komunikace ve firmě je možné shrnout, že k zefektivnění současného systému celkové marketingové komunikace firmy Business Manager Software Pty Ltd povede několik následujících kroků:

- **Lepší interní komunikace v rámci firmy**, které může být dosaženo pravidelnými celopodnikovými poradami a podporou neformální komunikace mezi jednotlivými odděleními. To povede k růstu pochopení potřeb a znalostí aktivit a cílů veškerých oddělení podniku.
- **Frekventovanější trénink a šíření vědomostí v rámci jednotlivých oddělení**. To zaručí neustálou kvalitu práce a komunikace ze strany firmy, která může být narušena nenadálým odchodem či onemocněním jednoho z pracovníků.

Tyto kroky se týkají zefektivnění interní komunikace v rámci firmy, která ovlivňuje jednak následnou komunikaci firmy s distributory, i přímo s koncovými zákazníky. Co se týká těchto oblastí komunikace, firma by se měla zaměřit zejména na tyto aktivity:

- **Pravidelný průzkum trhu, respektive specifík daných odvětví**, které zaručí, že firma bude mít k dispozici aktuální údaje o potřebách a preferencích koncových uživatelů. Tento průzkum může být jednak prováděný firmou samotnou, ale i jejich distributory. Informace získané průzkumem musí být distribuovány napříč celou firmou tak, aby o těchto trendech měly přehled všechny oddělení podniku.
- **Zvýšení povědomí a znalostí o nabídce firmy**, čehož může být dosaženo pokračováním účasti na veletrzích specifických odvětví, zadáním cílené reklamy či publikováním PR článků v oborových časopisech či serverech, či optimalizace webových stránek firmy tak, aby ji našli potenciální zájemci o daný software.

Všechny tyto aktivity zlepší výsledky firmy v předprodejní fázi nákupního rozhodování koncových uživatelů, jelikož přinesou více kvalitnějších potenciálů pro firmu, kteří budou moci být uspokojeni cíleným řešením firmy.

Pro zvýšení efektivity během prodejní fáze je nutná optimalizace především komunikace tlakem, tj. skrze distributory. Proto by firma měla zaručit následující kroky:

- **Frekventovanější osobní kontakt s distributory**, který povede k tomu, že obě strany budou lépe znát své potřeby a preference, a budou zlepšovat své vzájemné vztahy.
- **Více tréninku pro distributory**, který musí ale být proveden efektivní formou tak, aby se vyplatil nejenom firmě, ale i distributorům. Toho může být například docíleno tréninkem během návštěvy národního prodejního manažera, či během speciální akce na podporu prodeje nové verze softwaru.
- **Kompletnější prezentační materiály pro distributory**, které musí zahrnovat jednak informační materiály, demoverze softwaru pro ukázkou při obchodních jednáních, reference pro dané odvětví, a implementační a tréninkový manuál pro veškeré prodávané softwary a moduly.
- **Zjednodušení online komunikace s distributory, která by měla rovněž poskytovat možnost oboustranné komunikace.** To zahrnuje tvorbu jednoduchého centrálního informačního portálu, na kterém mohou distributoři informace jednak zjišťovat, ale i zadávat. To je důležité zejména pro každodenní komunikaci ohledně současných zákazníků.
- Pro veškeré důležité informace **využívat dvojitý způsob komunikace s distributory**, který umožní zvýšení absorpce důležitých informací distributory.

Pro poprodejní fázi je hodně důležitá spolupráce mezi firmou a distributory, kteří musí znát své povinnosti a potřeby druhé strany. V této fázi by se měla firma zaměřit na následující kroky:

- **Pravidelná komunikace firmy s koncovým zákazníkem ohledně spokojenosti se svým distributorem.** To může být na začátku vztahu prováděno například jednou za půl roku a po prvním roce lze takto komunikovat například jednou ročně.

- **Využívat forem podpory prodeje pro konverzi zákazníků na nejnovější verzi softwaru.** Tato komunikace by ale měla být vedena přes distributory, kteří s koncovými zákazníky jednají a školí je, a může být doprovázena rovněž speciální formou podpory i pro distributory.

Takto by se komunikace firmy v poprodejní fázi zaměřila hlavně na ujistění dobré práce svých distributorů, kdežto veškerá ostatní komunikace s koncovými zákazníky by byla i nadále vedena skrze distributory.

Všechny tyto kroky by nejen zlepšily všechny tři úrovně komunikace firmy, tj. interní, tlakem i tahem, ale pomohli by i zoptimalizovat transfer zákazníků mezi jednotlivými fázemi nákupního cyklu, tj. ze zákazníků potenciálních k advokátům, kteří se dál aktivně zasazují o přisun klientů nových.

Ke všem těmto potřebným krokům k optimalizaci celkové marketingové komunikace firmy Business Manager Software Pty Ltd je nutné zařadit ještě jeden prvek. Pro dlouhodobou optimalizaci zejména komunikace tlakem je ještě nutné, aby firma věnovala dostatek pozornosti řízení portfolia svých distributorů a nebála se zbavit distributorů, kteří nemají dobré výsledky, mají nízkou angažovanost, komunikace s nimi je problémová, či klienti jsou s nimi nespokojeni. Stejně jako pro vlastní zaměstnance, i zde platí, že kvalitní personál přináší lepší výsledky.

7 Závěr

Tato studie měla obecně za cíl blíže prozkoumat teoretické koncepty marketingové komunikace, a ty využít pro následnou případovou studii, ve které se pozornost zaměří na marketingovou komunikaci specifické firmy, v tomto případě firmy Business Manager Software Pty Ltd. Jak již bylo uvedeno v úvodní kapitole této práce, v případové studii se práce zaměřila na tyto dva konkrétní cíle:

- zanalyzovat současný stav komunikace na těchto třech úrovních: v rámci firmy, skrze distributory, a přímo ke konečným zákazníkům, a odkrýt slabé stránky tohoto systému
- na základě příležitostí najitých při analýze, ale rovněž na základě diskutovaných teoretických konceptů navrhnout řešení pro zlepšení celkové marketingové komunikace firmy

Diskuse týkající se konceptů marketingové komunikace odhalila, že na marketingovou komunikaci nelze již déle pohlížet jako na samostatný prvek marketingového mixu, ale jako na důležitou součást základní strategie firmy. Firmy totiž se svým okolím nekomunikují pouze pomocí jednotlivých komunikačních nástrojů a prvků, ale i pomocí vlastních produktů a služeb, jejich kvality či cen, firemní kultury, a firemních audiovizuálních prvků. Všechny tyto prvky tudíž musí být sladěny, a to tak, aby na své okolí, tj. své zájmové skupiny, působily jedním daným preferovaným směrem, který firmě dokáže zaručit dlouhodobé konkurenční výhody.

V případové studii se pozornost zaměřila na marketingovou komunikaci k zákazníkům, jakožto hlavní zájmové skupině podniku, a proto zkoumala komunikační prvky a různé úrovně komunikace, které takto výslednou komunikaci se zákazníky ovlivňují. Při analýze *interní komunikace* bylo zjištěno, že firma *nedostatečně oboustranně komunikuje* mezi managementem podniku a jednotlivými odděleními, a rovněž mezi odděleními navzájem, což způsobuje nedostatečnou informovanost, motivaci a vědomosti, důležité pro komunikaci s distributory i koncovými zákazníky. V komunikaci tlakem skrze distributory jsou hlavními nedostatky současného systému nedostatečný osobní kontakt s distributory, který způsobuje omezené možnosti tréninku, motivace a spolupráce distributorů. K tomu se přidávají i nekompletní propagační a prodejní podpůrné materiály a CD pro prodáváný software. Složitá

je i každodenní komunikace mezi distributory a firmou, a to z důvodu uživatelsky složitého internetového prostředí a neobousměrnosti komunikace. V případě komunikace tahem přímo ke koncovým zákazníkům je nutno věnovat více pozornosti zvýšení znalostí a povědomí o firmě a její produkci v předprodejní fázi nákupního cyklu. Stejně tak je důležité i lépe kombinovat komunikaci tahem a tlakem tak, aby byly veškeré komunikační aktivity firmy jasně přiřazené a zkombinované.

Na základě analýzy by proto měla firma Business Manager Software Pty Ltd pro optimalizaci své celkové marketingové komunikace provést následující změny. Nejdříve je nutné začít zlepšením interní komunikace a znalostí ve firmě, a to tím, že firma bude více pořádat celopodnikové diskuse, a bude podporovat neformální komunikaci a rozšiřování vědomostí v rámci společnosti. *To zaručí znalost strategie a aktivit firmy a jejich komunikačních cílů, a podpoří sladěnost strategie s produkty, designem, komunikací i kulturou firmy.* Pro zajištění této sladěnosti je nutné rovněž provádět pravidelný průzkum specifik odvětví, na které firma cílí svoji produkci. Na základě těchto kroků je možné dále podpořit a zvýšit efektivitu řízení vztahů se zákazníky, a to jak komunikací tlakem, tak i tahem. Pro efektivnější komunikaci tahem je nutné zaměřit více pozornosti na fáze, ve kterých firma tuto komunikaci používá, tj. ve fázi předprodejní, kde je nutné pomocí cílené účasti na veletrzích, reklamy, či PR zvýšit povědomí a znalosti o firemní nabídce, a tak zvýšit množství potenciálních zákazníků, a ve fázi poprodejní, ve které se musí firma zaměřit spíše na řízení spokojenosti klientů se svými distributory, a jiné aktivity provádět skrze distributory. Zlepšení komunikace s distributory je naopak nutné hlavně pro lepší efektivitu v prodejně, ale i poprodejní fázi. Zde by měla firma nabídnout distributorům nejen častější osobní kontakt a trénink, ale i kompletnější propagační a obchodní materiály, kterých distributoři využívají během obchodních schůzek. Navíc musí firma investovat i do nového jednoduchého online komunikačního nástroje, který by umožnil snadnou a oboustrannou komunikaci s distributory. Veškeré poprodejní komunikační aktivity, jako například podpora prodeje, by měly být komunikovány koncovým zákazníkům skrze distributory, kterým může být i některá z forem podpory prodeje rovněž poskytnuta.

Všechny uvedené změny povedou k optimalizaci celkové marketingové komunikace firmy Business Manager Software Pty Ltd, která může být dále podpořena aktivním řízením portfolia svých zaměstnanců, distributorů, ale i přímo koncových zákazníků.

8 Seznam použité literatury

Pro tuto studii bylo využito následujících materiálů:

8.1 Knihy

- [1] Arbnor, I. & Bjerke, B. *Methodology for creating business knowledge*, Second edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997
- [2] Davis, S.M. a Dunn, M. *Building the Brand-driven Business*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002
- [3] Denscombe, M. *The Good Research Guide For Small-scale Social Research Projects*. 2nd ed. Maidenhead: Open University Press, 2003
- [4] Frey, P. *Marketingová komunikace – nové trendy a jejich využití*. Praha: Management Press, 2005
- [5] Gillis, T.L. *The IABC Handbook of organizational communication*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006
- [6] Pelsmacker, P. D., Gerens, M. a Bergh, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001
- [7] Robson, C. *Real World Research*. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishers, 2002
- [8] Scholes, E. *Gower Handbook of internal communication*. Aldershot: Gower Publishing Limited, 1997
- [9] Varey, R.J. *Marketing Communication: An introduction to contemporary issues*. Florence: Routledge, 2001
- [10] Varey, R. J. a Lewis, B. R. *Internal Marketing: Directions for Management*. London: Routledge, 2000
- [11] Vysekalová, J., Hrubalová, M. a Girgašová, J. *Veletrhy a výstavy – efektivní prezentace pro úspěšný prodej*. Praha: Grada Publishing, 2004

8.2 Články

- [12] Butterfield, J., Excellence in Advertising. *Oxford Institute of Practitioners in Advertising*, 1997, str.65-90
- [13] Dolphin, R.R., Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, September 2005, vol.11, no.3, str.171-190
- [14] Knipstein, S., Communicating to employees when they're not really your employees. *Public Relations Tactics*, March 2007, vol.14, issue 3, str.21
- [15] Scott, D.M. *The New Rules of PR – how to create a press release strategy for reaching buyers directly*, 2006
- [16] Sudhakar, B. and Patil, S.M., Measuring up. *Communication World*, September/October 2006, vol.23, issue 5, str.32-35

8.3 Skripta

- [17] Dědková, J. & Honzáková, I., *Základy marketingu*. Liberec: Technická Universita v Liberci, 2001
- [18] Hesková, M., *Marketingová komunikace – součást marketingového mixu*. Jindřichův Hradec: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001
- [19] Švandová, Z., *Úvod do marketingové komunikace*. Liberec: Technická Universita v Liberci, 2002
- [20] Švandová, Z., *Úvod do marketingové strategie*. Liberec: Technická Universita v Liberci, 2005

8.4 Přednášky

- [21] Švandová, Z., *Marketingová komunikace*. Hospodářská fakulta, Technická universita v Liberci, 2006
- [22] Švandová, Z., *Reklama*. Hospodářská fakulta, Technická universita v Liberci, 2006

8.5 Internet

- [23] Deveney Communication (30.3.2008): *PR*, dostupné z:
http://www.deveney.com/downloads/service/6_Public%20relations%20PDF.pdf
- [24] Business Manager Software Pty Ltd: *Become a Channel Partner* (2.8.2007),
dostupné z: <http://www.bmsoft.com.au/ChannelPartner/BecomeChannelPartner.htm>
- [25] Business Manager Software Pty Ltd: *Channel Partner*. (3.10.2007), dostupné z:
<http://www.bmsoft.com.au/ChannelPartner/ChannelPartner.htm>

8.6 Rozhovory

- [26] Yasmin Tordal Mortensen, manažerka oddělení Marketingu a Prodeje, Business Manager Software, 31.7.2007, 9.8.2007, 3.10.2007, 30.10.2007, 7.4.2008
- [27] Shane Trencher, oddělení Marketingu a Prodeje, Business Manager Software, 6.9.2007
- [28] George Adamowicz, Výkonný ředitel firmy Business Manager Software, 1.11.2007
- [29] Chris Heysen, Obchodní ředitel firmy Business Manager Software, 1.11.2007
- [30] Laura Wing, oddělení Technické podpory, Business Manager Software, 12.11.2007
- [31] Distributoři firmy Business Manager Software, mezi 31.10.2007 a 8.11.2007
- [32] Neville Burnell, oddělení Vývoje, Business Manager Software, 12.11.2007

8.7 Porady

- [33] Porada Marketingového a Prodejního oddělení, Business Manager Software, 9.8.2007

V 77/08 H

+CD