

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝ BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Katedra řízení



Odbyt a řízení vztahů se zákazníky ve společnosti

Bohemia Machine, s.r.o.

Diplomová práce

Vypracovala:	Anna Jílková
Vedoucí práce:	Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Studijní program:	Zemědělské inženýrství
Studijní obor:	Provozně podnikatelský

2008

UNIVERSITY OF SOUTH BOHEMIA ČESKÉ BUDĚJOVICE

Faculty of agriculture

Department of Management



Sales mangement and customer relations in Bohemia

Machine Ltd.

Diploma work

Name:

Anna Jílková

Diploma leader:

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Bibliografická identifikace

Název diplomové práce:	Řízení odbytu a vztahů se zákazníky ve firmě Bohemia Machine, s.r.o.
Pracoviště:	Katedra řízení, Zemědělské Fakulty
Autor:	Anna Jílková
Studijní obor:	Provozně podnikatelský
Vedoucí práce:	Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Rok obhajoby:	2008

ANOTACE:

Diplomová práce mapuje aktuální téma současné doby, tj. komunikace se zákazníky v rámci odbytu malých a středních firem. Práce podává ucelený pohled na řešení problematiky řízení odbytu a vztahů se zákazníkem a následné zajištění konkurenceschopnosti ve zvolené firmě Bohemia Machine, s.r.o.

První, teoretická část práce, je zaměřena na obecné charakteristiky týkající se tématu řízení vztahu se zákazníky, tedy především koncepce CRM. Vychází ze současné odborné literatury, pojednávající o daném tématu, z internetových zdrojů a doplněna je vlastními postřehy.

Druhá, analytická část práce, přináší konkrétní informace o strategii a marketingových postupech, dosahovaných výsledcích a trendech (i očekáváních) do budoucna ve zvolené menší firmě Bohemia Machine s.r.o.

V závěru je posouzení výsledků analýz, jsou uvedeny návrhy na zlepšení stávajícího stavu společnosti. Firma je konkurenceschopná.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem „Řízení odbytu a vztahů se zákazníky ve firmě Bohemia Machine, s.r.o.“ zpracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG, provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích Internetových stránkách.

22. 4. 2008

Anna Jílková

Poděkování:

Děkuji vedoucí diplomové práce Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Zároveň děkuji vedení i zaměstnancům společnosti Bohemia Machine, s.r.o. za údaje, které mi poskytli k vypracování této diplomové práce.

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zemědělská fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna JÍLKOVÁ**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Řízení odbytu a vztahů se zákazníky ve zvolené firmě**

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

Charakteristika

Diplomová práce je zaměřena na analýzu řízení služeb a vztahů se zákazníky ve zvolené firmě s důrazem na nalezení vhodných doporučení pro budoucí rozvoj podniku.

Cíl řešení

Cílem diplomové práce je jednak analyzovat historii a současný vývoj podniku, kvalitu služeb a pracovníků, kteří je poskytují. Dalším cílem je zjištění požadavků zákazníků následované vzájemnou komparací těchto dvou úhlů pohledu. Hlavním cílem bude návrh určitých zlepšení ve smyslu CRM vedoucích ke zkvalitnění poskytovaných služeb resp. zvýšení konkurenceschopnosti.

Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah práce: 50 - 70 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

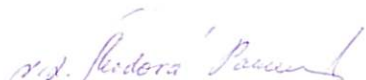
Seznam odborné literatury:

- BEDNÁŘ, F.: Management a marketing služeb. Brno, JAMU 2002
DOHNAL, J.: Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie. - 1. vyd.. - Praha : Grada Publishing, 2002
JANEČKOVÁ, L. - VAŠTÍKOVÁ, M.: Marketing služeb. Grada Publishing, Praha 2001.
STORBACKA, K. - LEHTINEN, J. R.: Řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management); - 1. vyd.. - Praha : Grada Publishing, 2002
PARMOVÁ, D.: Řízení služeb. Přednášky. ZF JU. Č. Budějovice 2004. 96 s.
PAYNE, A.: Marketing služeb. Grada Publishing. Praha 1996.
Moderní řízení (časopis)

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: 15. února 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2007

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

L.S.


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2005

OBSAH

1.Úvod.....	3
2.Teoretická část	4
2.1. Spokojený zákazník, nejlepší reklama.....	4
2.1.1. Marketingová a obchodní politika.....	4
2.1.2. Periodické fáze podniku.....	5
2.2. Historie a současnost.....	6
2.2.1. Historický vývoj vztahu k zákazníkům.....	6
2.2.2. Současné řízení vztahů se zákazníky	8
2.2.2.1. Nové pojmy v marketingu	9
2.2.2.1.1. Elektronický marketing	9
2.2.3. Novodobé metody řízení vztahů se zákazníky	10
2.2.3.1. Co znamená zkratka CRM.....	10
2.2.3.2. Stádia CRM, zdokonalení řízení vztahů se zákazníky.....	11
2.2.3.3. Tři nejtýpčtější činnosti CRM	12
2.2.4. Zavedení CRM – koncepce	13
2.2.4.1. Jak poznáme, zda je CRM systém vhodný pro naši firmu?	13
2.2.4.2. Proč zavést změnu?	13
2.2.4.3. Příprava na změnu	14
2.2.4.4. Jak postupuje manager při zavádění CRM.....	15
2.2.4.5. Podniková kultura a certifikáty jakosti ve vztahu k CRM.....	15
2.2.5. Vztahy se zákazníky.....	16
2.2.5.1. Rozdělení zákazníků, podle důležitosti pro firmu	16
2.2.5.1.1. Nejdůležitější zákazník.....	17
2.2.5.1.2. Paretovo pravidlo	17
2.2.5.2. Získávání nových zákazníků.....	18
2.2.5.3. Udržení zákazníka, péče o zákazníka	18
2.2.5.4. Jak vyjít zákazníkovi vstříc	19
2.2.5.4.1. Systémové řešení – výhoda pro zákazníka	20
2.2.5.5. Spokojený zákazník x loajální zákazník	21
2.2.6. Na jaké úrovni je CRM v ČR – studie.....	21
2.3. Strategické řízení podniku	23
2.3.1. Strategická a komunikační analýza	25
2.3.1.1. Konkurenční výhoda.....	25
2.3.1.2. Tvorba komunikační strategie	25
2.3.1.3. Marketingová strategie firmy.....	26
2.3.1.4. Strategická situační analýza	26
2.3.1.4.1. Externí analýza	27
2.3.1.4.2. Interní analýza	28
2.3.1.5. Stanovení cílů strategie.....	30
2.3.1.6. Určení marketingových nástrojů	30
2.3.1.6.1. Průzkum trhu.....	31
2.3.1.6.2. Obchodní plán.....	32
2.3.1.7. Tvorba marketingového plánu	33

2.3.1.7.1.	<i>Zásada 4P</i>	33
2.3.1.7.2.	<i>Komunikační mix</i>	34
2.3.1.8.	Tvorba rozpočtu	37
2.3.1.9.	Vlastní realizace	38
2.3.1.10.	Vyhodnocení komunikační strategie	39
3.	Cíle práce a metodika	40
3.1.	Cíl práce	40
3.2.	Metodika zpracování	40
4.	Analytická část	42
4.1.	Představení společnosti	42
4.1.1.	Hlavní činnost společnosti Bohemia Machine	43
4.1.1.1.	Segment stroje, strojní zařízení a technologie	44
4.1.1.2.	Segment sklo	45
4.1.2.	Historie	46
4.1.2.1.	Historie sklářství v ČR	46
4.1.2.2.	Stručná historie firmy Bohemia Machine s.r.o.	47
4.2.	Analýza společnosti Bohemia Machine	48
4.2.1.	Čtyři etapy vývoje společnosti	48
4.2.2.	Vize do budoucna	50
4.2.3.	Marketingové nástroje a tvorba marketingového plánu	53
4.3.	Analýza odvětví	58
4.3.1.	Činnost společnosti	58
4.3.2.	Velikost a vývoj trhu	58
4.3.3.	Šíře trhu	59
4.3.4.	Nejvýznamnější odběratelé	59
4.3.4.1	<i>Shrnutí nejdůležitějších zákazníků</i>	62
4.3.5.	Dodavatelé	62
4.3.6.	Konkurenti	63
4.3.6.1.	<i>Evropský, resp. celosvětový trh - sklářské stroje, zařízení a technologie</i>	63
4.3.6.2.	<i>Trh v rámci České republiky</i>	65
4.3.6.3.	<i>Celkový pohled na sklářský trh</i>	69
4.3.6.4.	<i>Shrnutí nejdůležitějších konkurentů</i>	70
4.3.7.	Informační systém ve firmě Bohemia Machine s.r.o.	70
4.4.	Návrhy na zlepšení	72
5.	Závěr	75
6.	Resume	77
7.	Přehled použité literatury	78
8.	Seznam tabulek	80
9.	Přílohy	81

1.Úvod

Dnešní svět je značně globalizovaný. Ekonomika, hospodářství i způsob života v současné společnosti přejímají tyto „globalizační“ trendy. To s sebou přináší řadu podnětů, ale i problémů pro podnikatele. **Především malé a střední podniky musí zvýšeně usilovat o svoji existenci, hledat nové nebo neotřelé technologie a možnosti výroby, a zároveň zlepšovat odbyt firem.** Nabývá tedy na významu zohledňování obecně platných metod managementu a marketingu, aby jejich prezentace byla dostatečná a oni tak dokázali obstát na podnikatelské scéně. A co víc - v dnešní době je třeba neustále zlepšovat marketingové tahy ve snaze zlepšit konkurenceschopnost.

Konkurenceschopnost menších a středních podniků je ve srovnání s velkými podniky nižší, jejich životaschopnost je podmíněna mírou prosazení na trhu. Cestou, jak prosazení dosáhnout, jsou např. nové a neobvyklé výrobní technologie, nižší ceny výrobků, nadstandardní služby apod.

Malé firmy mají určitou výhodu v tom, že znají všechny své zákazníky. Znají jména, preference, nabízí jim přátelské služby, díky kterým se odběratelé vrací. Avšak s tím, jak se firma rozvíjí a roste, začíná být problematické udržování osobních vztahů s každým zákazníkem. Majitelé mají více práce s operacemi, manažeři tráví delší dobu tím, že se starají o záležitosti zaměstnanců a na péči o zákazníky jim nezbývá čas. **Ve vývoji každé organizace však nastane moment, kdy začne mít strategický význam a také větší efektivitu sdílení informací o zákaznících mezi týmy nebo odděleními, protože počet záznamů o zákaznících se začne zvyšovat.**

Problematika menších podniků a jejich možností, event. uplatňování obecně uznávaných podnikatelských trendů vedla k volbě daného tématu diplomové práce. Určitý vhled do problematiky řízení vztahů se zákazníkem v malé firmě byl umožněn vstřícností majitelů společnosti.

Předkládaná práce je konkrétně zaměřena na sklářský průmysl, který je v podmínkách naší země sice tradiční, ale méně lukrativní. Dokumentuje to úpadek sklářské výroby v tradičních sklářských lokalitách v posledních letech. **Prezentovaný podnik je ukázkou toho, jak lze i v této oblasti nacházet cesty rozvoje a prosazení, udržení určité konkurenceschopnosti.**

2. Teoretická část

2.1. Spokojený zákazník, nejlepší reklama

Snad každý podnikatel si dnes uvědomuje, že nejlepší reklamu mu dělají sami spokojení zákazníci. Spokojený zákazník předává své dobré zkušenosti svým známým a doporučuje tak službu či produkt, nebo poskytovatele celkově. Tato reklama může vylepšovat image firmy. Ovšem v opačném případě, tedy při negativní zkušenosti zákazníka, taková reklama působí obráceně. Z průzkumů je známo, že spokojený zákazník sdělí svou zkušenost 4 až 5 známým, nespokojený zákazník se o svou negativní zkušenost podělí až s 11 lidmi. Je tedy třeba výhody a nevýhody verbální reklamy zvážit. V dnešní, moderní době, však samotná verbální reklama nemůže stačit. Podnikatelé tedy často sahají ke standardním marketingovým nástrojům, kterými oslovují nejen své stávající a potenciální zákazníky, ale i širokou veřejnost a další trhy (dodavatelů, poskytovatelů substitutů či vlastních zaměstnanců – tj. sekundární trhy). Rozhodujícím marketingovým přístupem současnosti se proto stává řízení vztahů se zákazníky. Myšlenka budování a řízení vztahů se zákazníky a současně získávání trvalého zákaznického zájmu o podnik nebo jeho produkty není v marketingu nikterak původní. Řízení vztahů se zákazníky v dnešním pojetí bylo možné realizovat až s prudkým rozvojem informačních a komunikačních technologií. Údaje o zákaznících, které podnikatelům k řízení vztahu s nimi pomáhají, jsou využitelné většinou v obrovských databázích, které by dřívejší technologie a technika nebyla schopna shromáždit (**Parmová, 2004**).

2.1.1. Marketingová a obchodní politika

V dnešní době je důležitost plánování a tvorby strategií nepostradatelnou součástí každé podnikatelské jednotky. Je proto zapotřebí, více než v minulosti, intenzivní zaměření na marketingovou a obchodní politiku. Obecně je předmětem plánování vytvoření představy budoucího stavu. Tedy určení, čeho by firma chtěla v daném časovém období dosáhnout. Lze sestavovat marketingové plány strategické, tedy dlouhodobé, nebo roční, ve kterých jsou určovány krátkodobé cíle. Obchodní plány se většinou sestavují ročně, někdy také čtvrtletně nebo pololetně (**Veber, Srpová, 2005**).

Stejní autoři uvádějí, že : „Některé společnosti, zejména menší firmy, často ignorují vypracování marketingového plánu a pro řízení obchodu používají pouze obchodní plán. V krátkodobém horizontu je to samozřejmě možné, ovšem může hrozit, že se obchodní manažeři zaměří pouze na úvahy o zvýšení či snížení odbytových možností, aniž by monitorovaly různé signály z trhu a seriózně vyhodnocovaly přednosti či omezení dané firmy. Smyslem strategického marketingového plánu je určit na delší časový horizont zhruba tří až pěti let představu o teritoriu, zákaznících, produkci, konkurenčních výhodách, vztazích se zákazníky.“

Důležitost marketingových strategií zohledňujících možný vývoj společnosti i předpokládané chování zákazníků dokládá následující text. Ten upozorňuje na nutnost využívání marketingových nástrojů a sestavování strategií.

2.1.2. Periodické fáze podniku

Kapitola pojednává o vývojových fázích, kterými prochází každý podnik.

Periodické fáze podniku lze podle zdroje <http://mam.ihned.cz> (srpen 2006) dělit..

První fáze je nazývána **Kolumbovou**. Nastává v době, kdy dojde k nějakému revolučnímu obratu , a to ať už ve společnosti, ve vědě a technice nebo na trhu. Této fázi odpovídá **intuitivní management. Vznikají nové šance, na které je třeba rychle reagovat.** Všichni dělají všechno, plánuje se ze dne na den, lidé se často učí na vlastních omylech. V první fázi většinou platí, že kdo přijde první, vyhrává. V okamžiku naplnění trhu je třeba uvažovat, zda pokračovat ve stabilizaci firmy, nebo se začít věnovat něčemu jinému. Kolumbova fáze většinou trvá asi deset let.

Druhou fází je tzv. éra **Sisyfova**. Většina podniků si dává za cíl **dlouhodobě přežít a úspěšně projít etapou stabilizace. Ve druhé fázi je především třeba zvládnout rutinu, tedy přesně definovat činnosti, procesy, sekvence a zavést zpětnou vazbu.**

Posléze následuje třetí **Kutuzovova** fáze, tj. plánovaný ústup. **Tato fáze řeší především finanční stabilizaci firmy a přípravu nových šancí a příležitostí.** V tomto čase většinou nastupuje **krizový management.** Dojde-li k bankrotu, často to neznamená definitivní

zmizení firmy. Značná část firem se restrukturalizuje. U malých podniků většina majitelů začíná znovu v jiném oboru, či po určité časové odmlce vstupuje znovu na stejný trh a využívá nových příležitostí. S existencí třetí fáze je třeba počítat, bývá velmi důležitá a hluboce zasahuje do dění všech podniků.

“Ve všech třech fázích je marketing nezastupitelný. Poměrně často se ale setkáváme s nesprávným zaměřováním marketingu a odbytu, a to i u příslušníků top managementu. Přitom jde o činnosti, jejichž účelem je za prvé předvídat poptávku, a za druhé uspokojovat ji se ziskem. **Marketing nemůže dělat jen jeden člověk nebo oddělení.** Je to totiž způsob myšlení, podnikatelská filozofie, která se dotýká i lidí v recepci firmy. Je-li tam neuklizeno, nesetká-li se člověk se vstřícným přijetím, k uspokojení poptávky se ziskem prostě nedojde. Manažery stále čeká ještě hodně práce při výchově lidí, změnu myšlení je třeba vyžadovat u převážné části pracovníků. Právě při poznávání svých lidí by měli manažerům pomáhat personalisté, dávat jim k tomu nástroje“, uvádí <http://mam.ihned.cz> (srpen 2006).

2.2. Historie a současnost

2.2.1. Historický vývoj vztahu k zákazníkům

Už od středověku lidé hledají metody a strategie pro úspěšný, efektivní obchod s vyrobenými produkty. Podnikatelé se snaží navázat se svými zákazníky trvalý pozitivní vztah. Jsou tak využívány informace o klientech pro možnost jejich identifikace v budoucnosti, a to z hlediska jejich představ o koupi /koupěschopnosti/. **V roce 1962** byl poprvé použit termín „marketing“. Tato skutečnost otevřela novou dimenzi při řízení vztahu se zákazníkem. Začala éra ovlivňování chování zákazníka. Z trhu řízeného výrobcem a jeho nabídkou se stal trh, kde rozhoduje zákazník. Marketing užívá nových režimů, metod, strategií a taktik. Využívá také velké množství různých analýz, jejichž předmětem je právě zákazník. Ten je poznáván na základě znaků a dělen do segmentů, které mají společné motivy koupě a hodnoty (**Parmová, 2002**).

Jak autorka dále uvádí „**V roce 1969** přichází 1. páteří systém Internetu, je položen základní kámen využívání informačních technologií (nejdříve pro vědecké účely, posléze pro komerční

sféru). Nejdůležitějším faktorem úspěchu se stává informace a komunikace. Tok informací probíhá obousměrně od výrobce k zákazníkovi a naopak, informace jsou zpracovávány na všech stupních distribučního řetězce. **Osmdesátá léta 20.století** přinesla rozvoj IT (informačních technologií), který urychlil zrod komunikačního CRM charakteristického orientací na technologii řízení a efektivní reverzibilní komunikaci se zákazníkem, cílenou na poznání a ovlivňování jeho nákupního chování a rozhodovacích procesů“.

Na konci osmdesátých let **v roce 1987** se mezi marketingovými odborníky začíná hovořit o firmě orientované na zákazníka, začínají se také uplatňovat postupy řízených vztahů se zákazníky. Pro tuto marketingovou filozofii se vžila zkratka CRM (Customer Relationship Management). Hovoří se o moderním vztahovém (relačním) marketingu (**Havlíček, Kašík, 2005**).

Nová koncepce CRM nabízí kombinovaný systém, kde hrají velkou roli produkce a marketingová komunikace ovlivňující vztahy se zákazníky. Ve stejné době vzniká elektronický obchod. Z komunikace, tedy informací o produktech, se tak přechází k elektronickému prodeji těchto produktů. **V polovině 90. let** se začal projevovat další fenomén moderní ekonomiky – globalizované tržní hospodářství. Globalizaci lze detekovat v lokální hyperkonkurenci (vyznačuje se nabídkou řádově přesahující poptávku) nebo existenci nadnárodních firem, přicházejících s novými přístupy v řízení. Podle Parmové (2002) „Vedly tyto změny k tvorbě nové idey i v CRM řízení hodnot pro adresovaný trh v režimu trvale udržitelného ekonomického a ekologického rozvoje planety.“ Firmy přijímají myšlenku řízení hodnot (Value Management, používaná zkratka dále VM). Dalším trendem je globální řízení kvality (Global Quality Value Management, používaná zkratka nadále GQVM) Podniky se v této době začínají orientovat na tvorbu a řízení hodnot přímo pro zákazníka. Další vývojová změna nastala **v roce 2000**, kdy se pouhé řízení vztahu se zákazníkem - typu výrobce zákazník - rozšiřuje na řízení vztahů producentů a prodejců se zákazníky, tedy hodnotové pojetí vztahu s využitím novodobých informačních technologií (**Parmová, 2002**).

Autoři **Havlíček, Kašík (2005)** se k problematice hyperkonkurence vyjadřují také, v této souvislosti srovnávají klasický transakční marketing s novým vztahovým (relačním) marketingem. Původní, transakční marketing, vycházel z potřeb podniků a teprve druhotně řešil potřeby zákazníků. Tímto přístupem se dostával do střetu s novými fenomény - globalizací či stále se rozvíjející globální hyperkonkurencí. Nové požadavky bylo proto třeba

řešit pomocí nových marketingových postupů a nového přístupu k zákazníkům. Hyperkonkurence stále naléhavěji vyvolávala potřebu intenzivnějšího hodnotného vztahového marketingu. Tento typ marketingu je z hlediska podniků mnohem komplexnější, vynalézavější a kreativnější. Především je ale mnohem finančně efektivnější než transakční marketing. Oba druhy marketingu dnes proto fungují společně. Ačkoliv je upřednostňován marketing vztahový, každý obchodní případ je završen transakcí. Základní rozdíly obou těchto přístupů zachycuje tabulka.

Tabulka č.1. Název: *Koexistence dvou marketingových konceptů a jejich základní rozdíly*

	transakční marketing	vztahový marketing
zaměřen na	jediný nákup	opakované nákupy
přímý styk zákazník/dodavatel	omezený	častý
středem zájmu jsou/je	výhody produktu	hodnota z hlediska zákazníka
služby zákazníkům jsou	na omezené úrovni	na vysoké úrovni
cílem je	jednorázové uspokojení zák.	dlouhodobá spokojenost zák.
odpovědnost za jakost produktu	výroba	celá firma (i za komunikaci)

Zdroj:(Havlíček, Kašík, 2005), str.27.

2.2.2. Současné řízení vztahů se zákazníky

Na počátku třetího tisíciletí prochází ekonomické prostředí stále většími změnami. Podnikání už dávno neznamená pouhou produkci a následný prodej výrobků či služeb. Koncept se rozšiřuje péčí o klíčové zákazníky, tedy nejdůležitější, největší odběratele výrobků či služeb. Navíc je vedle samotné produkované hodnoty kladen důraz i na image této hodnoty v očích klíčových zákazníků. Proces řízení vztahů zaznamenává velké změny, které mají tyto charakteristiky:

- „tvorbu kvalitativně vyšších a strukturovanějších nástrojů a metod,
- vytváření celistvé architektury řízení a ovlivňování vztahů producentů i prodejců hodnot se zákazníky“ (Parmová, 2004).

Autorka dodává, že „Konečným cílem řízení vztahů se zákazníky je v současné době **posunout zákazníka z pozice potenciálního kupujícího v pyramidě budovaných vztahů výše – až do řady loajálních zákazníků a klíčových partnerů.**“

2.2.2.1. Nové pojmy v marketingu

Začínající tisíciletí je spjato s probuzením zájmu o marketingovou problematiku. Podnikatelé zhodnocují minulý vývoj a snaží se pomocí marketingu a nových systémů elektroniky a informatiky zlepšit svůj budoucí rozvoj. Přelom století a tisíciletí byl i pro Českou republiku impulsem pro identifikaci aktuálních problémů marketingu. Řešeny jsou otázky trendů budoucího vývoje, hodnoty obsahu a funkce marketingu a především vývoj hodnotnějšího, účelnějšího a sociálně a lidsky efektivnějšího marketingu. Tento nový marketing lze najít např. v produktech ekomarketingu, e-marketingu, cenách, rozpočtech na reklamu, strategii reklamy, v médiích, Internetu, sponzoringu, výměně elektronických dat a v dalších. Podle autorů příspěvku lze tento nový marketing vyjádřit pojmy Inovace, Informace, Internet, Investování <http://www.fame.utb.cz/u3v/management> (srpen 2006).

2.2.2.1.1. Elektronický marketing

Klíčovým proudem rozvoje marketingu je rozvíjející se koncepce zákaznické orientace marketingu. Elektronický marketing při tom představuje svým významem nejhlubší proměnu obsahu, funkce, forem a smyslu marketingu. Je samozřejmě spojen s pojmem Internet, který ovlivnil celý život vyspělé společnosti. Pomocí Internetu může být každý člověk v jednom okamžiku zákazníkem i prodejcem, či konkurentem. Toto médium tak otevírá obrovské možnosti pro podniky, které pomocí elektronických marketingových procesů ušetří čas i peníze a navíc několikanásobně rozšíří dosah marketingových akcí. Nevýhodou přitom je, že tuto možnost dnes mají podnikatelé na celém světě, což zvyšuje počet konkurentů na trzích. Internet tak ovlivňuje tvorbu hodnot celého podniku, vztahu k dodavatelům, spolupracovníkům i zákazníkům. Dochází ke vzrůstu významu i využívání E-CRM, tedy elektronického řízení vztahů se zákazníky. „Platný zůstává princip: marketing a odbyt vytvářejí management zákaznických vztahů, to znamená, že informační technologie se redukuje na význam nástrojů.“ <http://www.fame.utb.cz/u3v/management> (srpen 2006). Další informace k tématu komunikace se zákazníky pomocí Internetu jsou uvedeny dále.

2.2.3. Novodobé metody řízení vztahů se zákazníky

2.2.3.1. Co znamená zkratka CRM

CRM, tedy řízení vztahů se zákazníky, je firemní strategie založená na porozumění zákazníkům a z něho vycházející předvídání potřeb současných a budoucích zákazníků. Je to cesta ke zvýšení ekonomických výsledků podniku prostřednictvím konsolidace, koordinace, integrace činností vztahujících se k zákazníkům, marketingu, prodejních činností, expedice, servisu. Systematické podporování vztahů se zákazníky prostřednictvím všech obchodních kanálů, posun od produktové orientace na orientaci na zákazníka, změna chování všech pracovníků v přístupech k zákazníkovi, manažerský přístup, který zvýšení výkonnosti spatřuje ve vztazích se zákazníky http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma412/Prosp_zah_2.ppt (srpen 2006).

Hodnota vztahu se zákazníkem se stává velmi sledovanou veličinou v řídicí praxi tuzemských firem. Znalost hodnoty, kterou firmě vztah se zákazníkem přináší, představuje jednu z podmínek umožňující zavedení konceptu Customer Relationship Management - CRM - orientovaného na potřeby zákazníků. Jinými slovy, CRM podporuje řízení vztahů se zákazníky zaměřené na růst jejich hodnoty <http://modernirizeni.ihned.cz/to/SO-8859-2> (srpen 2006).

Zkratka CRM je nejen v oblasti marketingu a obchodu dnes ve vrcholovém vedení firem stále frekventovaněji užívána a diskutována. Z pohledu aktuálního řešení vztahu se zákazníkem, může mít CRM dvě tváře. Jednu vlídnou, která bude znamenat pro zákazníky velkou přidanou hodnotu a díky jejich spokojenosti i značný přínos pro firmu. Na druhé straně se lze setkat

se špatným CRM, které nevychází z jasné strategie a orientace všech zaměstnanců na spokojeného zákazníka. Takové CRM může znamenat velké ztráty, a to jak ztráty prostředků investovaných do nákupu technologií a jejich integrace, tak v oblasti spokojenosti zákazníků a z ní plynoucí loajality (Dohnal, 2002).

Výsledkem povrchního soustředění na zákazníka může být ustrnulá výroba, která je překážkou dalšího rozvoje. Řízení vztahů se zákazníkem je kooperací mezi společností a zákazníkem, budováním takového vztahu získávají obě strany. Záměrem řízení vztahů je vybudovat strategii, s jejichž pomocí bude možno vztahy kultivovat a zvyšovat jejich hodnotu (Storbacka, Lehtinen, 2002).

Při využívání CRM lze zvolit různé přístupy k řízení vztahů. **Důležitá je softwarová podpora CRM:** webové informace o výrobcích a službách poskytované zákazníkům, struktura nabídky firmy, parametry produktů, příslušenství, ceny, služby, servisní střediska, interaktivní komunikace, aktuální údaje o nabídce, doprovodné nabízené služby, komplexní přístup, datové sklady, software pro pohotovostní poskytování informací, call centra a jiná zvýhodnění http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma412/Prosp_zah_2.ppt (srpen 2006).

2.2.3.2. Stádia CRM, zdokonalení řízení vztahů se zákazníky

a jeho návaznosti uvádí prof. Ing. Jaromír Veber, CSc. z VŠE http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma412/Prosp_zah_2.ppt (srpen 2006):

A) pre-pre - stádium CRM

Veškerá iniciativa obchodu je na straně zákazníka. Dodavatel se soustřeďuje na obchodní oddělení. Respektovány jsou základní technické a záruční legislativní požadavky

B) pre - stádium CRM

V podnicích už fungují odděleně marketingové a obchodní oddělení. Produkty a služby nabízí velký počet prodejců. Přístup je nekoordinovaný. Dochází k velkému tlaku na cenu, indikátorem prodeje jsou tržby.

C) 0. stádium CRM

Vznik tradičního marketingu se zaměřením na produkt. Rozvoj využívání marketingového mixu 4P.

D) 1. stádium CRM

Začíná orientace na zákazníka, např. ve smyslu normy ISO 9001. Dochází k reaktivním přístupům hodnocení spokojenosti zákazníka.

E) 2. stádium CRM

Přístup k zákazníkovi je označován jako proaktivní. Důraz je kladen na vztahy, hodnoty, partnerství a CRM-software.

2.2.3.3. Tři nejtypičtější činnosti CRM

Řízením vztahu se zákazníkem je usilováno o zákaznickou loajalitu, snahou je ale také realizovat ve vztahu ke všem stálým zákazníkům individuální přístup. Tři nejtypičtější činnosti CRM, pomocí kterých se snažíme udržet si individuální přístup ke každému zákazníkovi, jsou :

- „Sběr dat o obchodních případech a klientech a uchovávání těchto dat v datových skladech,
- propojování těchto dat (produktů, zákazníků a obchodních případů) a analyzování chování zákazníků,
- udržování pružného kontaktu s klientem“ **(Parmová, 2002).**

„Marketingové řízení v režimu CRM je definováno jako nepřetržitý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly všech činností v podniku. Cílem marketingového řízení podniku je uspokojit podnikatelské záměry daného podniku nebo podnikatele tím, že jsou uspokojovány požadavky zákazníků“ **(Havlíček, Kašík, 2005).**

2.2.4. Zavedení CRM – koncepce

2.2.4.1. Jak poznáme, zda je CRM systém vhodný pro naši firmu?

Poznání, že je aplikace CRM systému vhodná pro naši firmu, je důležitým předpokladem dalších postupů. Existuje více faktorů, které naznačují, jestli je CRM vhodným řešením pro podnik. Ty lze shrnout:

- Hlavní zákazníci podniku mají velmi odlišné charakteristiky,
- je prodáván široký sortiment produktů a služeb,
- zákazníci produkty nebo služby, které jsou jim poskytovány, pravidelně vyměňují,
- interakce se zákazníky probíhá různými způsoby, např. v obchodě, on-line, telefonicky,
- existuje více poboček, mobilních pracovníků, důležité je informace o zákaznících ze všech zdrojů snadno sdílet a spravovat.

Snad nejdůležitější ukazatel, který upozorňuje na potřebu použít řešení CRM, ukazuje zpět na začátek.: Pro malou firmu byly vždy rozhodující vztahy se zákazníky, znalosti o tom, kdo jsou naši zákazníci, jaké jsou jejich preference a jak je přimět, aby se vraceli.

S aplikací CRM si lze zachovat výhodu malých firem a současně přejít v podnikání na další úroveň. Řízení zákaznických vztahů je klíčem ziskovosti.

<http://www.microsoft.com/cze/mojefirma/themes/build-your-business/what-can-crm-do-for-your-business.msp> (duben 2008).

2.2.4.2. Proč zavést změnu?

Proč se podniku vyplatí zavést koncepci CRM? Lze uvést možné odpovědi: zavádí ji konkurence, existují nedostatky ve vztazích se zákazníky, evidentní je úbytek zákazníků, časté reklamace, klesá efektivnost obchodu, změny ve výrobním portfoliu vyžadují jiné vztahy se zákazníky. Pokud jsou tyto skutečnosti delší dobu opomíjeny, může to vést až ke krizi podniku. Je tedy třeba podívat se na tento problém z druhé strany. Obchod už nespočívá v pouhém hledání nových zákazníků pro stávající produkty a služby, ale spíše v nalézání

produktů a služeb pro již existující zákazníky
http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma412/Prosp_zah_2.ppt (srpen 2006).

Za hlavními přínosy zavedení CRM je považováno podle informací na
http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma412/Prosp_zah_2.ppt (srpen 2006)
následující:

- „Zvýšení přidané hodnoty,
- posílení pozice na trhu,
- snížení zranitelnosti podniku,
- identifikace konkurence a udržení konkurence pod kontrolou,
- vymezení VIP zákazníků a jejich rozvojového potenciálu.“

Je třeba mít na paměti, že udržení stávajícího zákazníka je několikrát levnější než získání nového. Strategie udržení a řízení vztahů tedy zahrnuje sledování tahů konkurence, zohledňování i drobných projevů nespokojenosti ze strany zákazníků, sdílení informací a udržování pevnosti vztahu http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma412/Prosp_zah_2.ppt (srpen 2006).

2.2.4.3. Příprava na změnu

Řízení vztahů se zákazníky je součástí strategie úspěšných podniků. Dospět k označení „úspěšný podnik“ znamená uvědomit si ještě před zavedením CRM, že se tato koncepce má stát integrální součástí strategie. Pokud to tak nebude, může naopak dojít k ustálení negativ, která měla být původně zavedením CRM odstraněna.. Je nutné nezaujatě a pečlivě posoudit, do jaké míry je firma připravena na tuto změnu, která se promítne ve všech útvarech podniku. Už při první myšlence na zavedení CRM je potřeba věnovat pozornost detailní přípravě jasné koncepce. Tedy vědět, jaké funkce by měl nový systém plnit, kde získávat informace, kam je přesouvat, jak je zpracovat, zkrátka uvědomit si komplexnost a provázanost využití CRM koncepce. Příprava ušetří mnoho prostředků a případných neúspěchů při zavádění. Řízení vztahů se zákazníky při tom zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologie s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako taková se stává součástí podnikové kultury (Dohnal, 2002).

2.2.4.4. Jak postupuje manager při zavádění CRM

Prioritním zájmem firmy by mělo být, aby měla ve své nabídce takové výrobky a služby, o které je a bude zájem. Zároveň je potřeba určit ceny vzhledem k nákladům ve výši, která zaručí, aby firma neprodělávala. Také efektivnost produktů (výrobků a služeb) je bezpochyby důležitým ukazatelem manažery správně zvolené strategie v pružné reakci na požadavky trhu (Veber, Srpová, 2005).

Manažeři by měli znát odpovědi na následující otázky (Veber, Srpová, 2005):

- „Které produkty jsou pro firmu efektivní/ztrátové ve stávající chvíli, které
- do budoucna?
- Je současný počet a struktura vyráběné produkce vhodná?
- Jaký je podíl tržeb za jednotlivé výrobky, výrobní skupiny, nové produkty?
- Jaká je technická úroveň našich produktů (ve srovnání s konkurencí)?
- Jsme u některých produktů závislí na jednom dodavateli, či v odbytu na jediném odběrateli? Jak jsou s našimi produkty spokojeni zákazníci (reklamace, monitoring spokojenosti)?
- Známe slabé a silné stránky našich produktů? Víme, kam směřuje technický vývoj v našem oboru podnikání, kam se ubírá konkurence?“

Další zdroj http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma412/Prosp_zah_2.ppt (srpen 2006) klade důraz především na strategický přístup k řízení vztahů v CRM:

„Rozvrstvení zákazníků na = perspektivní, nejasní, VIP, okrajoví (nezahrnuje zákazníky se kterými byl ukončen vztah, ale o které se budeme v budoucnu znovu snažit),

- navázání vztahů,
- udržování vztahů,
- ukončování vztahů.“

2.2.4.5. Podniková kultura a certifikáty jakosti ve vztahu k CRM

Podniková kultura je základem CRM, největší přínos pro řízení vztahů se zákazníky nemá ocenění, nebo certifikát ceny jakosti, ale pochopení důležitosti prosazování kvality. Nelze ale opomíjet ani pozorné naslouchání požadavkům zákazníků a budování vztahů s nimi v každodenní praxi. Získání ceny jakosti tedy znamená především zkvalitnění uspokojování potřeb a očekávání zákazníka. Cena jakosti je pro naši konkurenci alarmujícím signálem,

že je třeba více se zaměřit na uspokojení zákazníka, pro zákazníka známkou toho, že u nás dostane to po čem opravdu touží. Tímto způsobem vzniká společenský tlak na zvyšování kvality a také atmosféra, ve které je zákazník a jeho spokojenost prioritou **(Dohnal, 2002)**.

2.2.5. Vztahy se zákazníky

2.2.5.1. Rozdělení zákazníků, podle důležitosti pro firmu

„Zaměření na zákazníka předpokládá nejen plnit požadavky zákazníků, ale učinit zákazníka spokojeným, usilovat o jeho věrnost. Uvážíme-li Paretovo pravidlo (podrobněji dále), nepochybně ne všichni zákazníci jsou pro firmu stejně důležití. Bude určitě existovat menší skupina těch, kteří budou s ohledem na své nákupy pro firmu klíčoví, ale velice často bude i dost těch, jejichž nákupy budou okrajové. Z toho vyplývá, že je třeba diferencovat vztahy k zákazníkům, jinak přistupovat a pečovat o zákazníky významné, okrajové a nové“ **(Veber, Srpová, 2005)**.

„Nejúspěšnější programy na udržení zákazníků uplatňují tento postup: všechny zákazníky rozdělí do skupin podle jejich ziskovosti. Tím zajistí efektivní alokaci marketingových zdrojů. Nejziskovějším zákazníkům je samozřejmě věnována maximální pozornost“ **(Payne, 1993)**.

Inspirojící je ukázka formulace otázek pokládaných při rozlišování zákazníků ve snaze dosáhnout co nejvyšší ziskovosti podniku. Podle zdroje http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma412/Prosp_zah_2.ppt **(srpen 2006)**:

- Známe své VIP zákazníky a jsme/nejsme na nich závislí?
- Jsme i my VIP dodavatelem pro naše klíčové zákazníky?
- V čem spočívá konkurenční výhoda našich produktů?
- Známe užití naší dodávky/služby u zákazníka?
- Známe rozvojový potenciál našich VIP zákazníků?
- Kdo přináší firmě peníze - útvary, výrobky nebo zákazníci?
- Měříme výkonnost útvarů? produktů? zákazníků?
- Je cílem podniková efektivnost výroby nebo přínos ze strany zákazníků?
- Máme přehled o konkurenci a jejich vztazích k zákazníkům?

- A v neposlední řadě - známe odpovědi na tyto otázky?

2.2.5.1.1. Nejdůležitější zákazník

Je velmi vhodné stanovit si nejdůležitějšího budoucího zákazníka, zájmovou skupinu. Jsou to ti, kteří projevují mimořádný osobní zájem o naše výkony. . Stěžejní je otázka: „Jakými zvláštními problémy a přáními se vyznačuje tato skupina?“ Následuje prozkoumání jejich problémů, přání, snů, obav a nadějí. Pokud je již známa zájmová skupina i její speciální problémy, je nutno hledat specifická řešení. Tedy - co lze udělat lépe než všichni ostatní uchazeči o zakázku? Většinou nejde přímo o produkt, nýbrž o výhody celkové nabídky, které můžeme poskytnout. K těmto výhodám patří servis, záruky, osobní podpora a dodávka mimofiremních produktů usnadňujících zákazníkovi práci (**Geffroy, 2001**).

Nejdůležitější zákazníky je možné určit podle Paretova pravidla.

2.2.5.1.2. Paretovo pravidlo

Paretovo pravidlo je obecné pravidlo ekonoma Vilfreda Pareta (1848-1923), podle kterého 80% výstupů je výsledkem 20 % vstupů. Týká se práce i [studia](#), [efektivnosti aktivit](#) i počtu pracovníků a zisku ze zákazníků (20 % zákazníků údajně přináší 80 % obratu) <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/paretovo-pravidlo-80-20> (**duben 2008**).

Pro stanovení strategie je důležité si uvědomit, že specializace na zájmovou skupinu přinese vždy víc než specializace na produkt. Určení zájmové skupiny tak pomůže dosáhnout obratu s nižšími náklady. Podle Paretova pravidla je možno očekávat, že 20 % zákazníků nám přinese 80 % obratu a naopak (**Geffroy, 2001**).

V podstatě tedy toto pravidlo učí umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. Pravidlo 80/20 zrcadlí vnitřně danou nerovnováhu mezi příčinami a výsledky, vstupy a výstupy, úsilím a odměnou. Mezi vynaloženým úsilím a dosaženým prospěchem tak existuje zásadní nerovnováha. Ta je klíčem ke zlepšení kvality služeb, při snížení nákladů. 80 % výstupů je výsledkem 20 % vstupů, 80 % následků plyne z 20 % příčin, 80 % výsledků vzniká z 20 % úsilí. Toto pravidlo odporuje naší intuici. Máme sklony předpokládat, že

všechny příčiny budou zhruba stejně důležité, že všichni zákazníci jsou stejně cenní. <http://www.ardeus.cz/ARDEUSNEWS/Richard-Koch-Pravidlo-80-na-20.html> (duben 2008).

2.2.5.2. Získávání nových zákazníků

Hlavním tématem společností, usilujících o nové vztahy se zákazníky, je otázka: „Jak přimět zákazníka, aby nový vztah vyzkoušel?“ Málokterý zákazník je ochoten ihned do vztahu výrazněji investovat. Zákazník obvykle v novém vztahu postupuje poměrně opatrně, učí se stejně jako společnost ze zkušenosti. Na podnikateli je potom úvaha, co by mohlo být tím stimulem, který vztah podnítl. Ať už z pohledu zákazníka, či pohledu našeho, tedy výrobce, je zřejmá potřeba ochrany před rizikem. Toto riziko plyne z orientace na jednoho subdodavatele. Jako subdodavatelé si nepřejeme mít jednoho příliš důležitého zákazníka, tzn. vztah, který pokrývá více než 40 % našich obchodních operací. Stejně předpoklady platí i pro zákazníka, potřebuje své riziko rozložit mezi více subdodavatelů. Úvodní jiskrou mohou být jeden nebo dva nosné produkty, schopnosti či znalosti společnosti. Potíže často vznikají na základě neschopnosti zákazníka vnímat skutečný účinek nabídky společnosti na jeho vlastní hodnototvorný proces. Je tedy důležité, aby společnosti vyvíjely výrobky, které lze snadno přijmout a tak fungují jako zmiňovaný stimul. **„Paradoxem rozvoje nosných produktů je, že musí být současně dost jednoduché, aby je zákazník přijal, a dostatečně komplexní, aby mohly zákazníkovi nabídnout nové způsoby efektivnější tvorby vyšší vlastní hodnoty.“** Je vhodné, aby zákazník průběžně dostával pozitivní podporu a cítil, že vztah je pro něho hodnotný. Proto je doporučováno zákazníka neustále informovat o možnostech zlepšování vztahu. **„Aby došlo k nárůstu hodnoty vztahu, musí společnost soustředit více zdrojů na fázi rozvíjení vztahu než na fázi jeho zrodu“** (Storbacka, Lehtinen, 2002).

2.2.5.3. Udržení zákazníka, péče o zákazníka

Jako nedílnou součást programu udržení zákazníka uvádí Payne(1993) filozofii totálního řízení kvality. Za kritický faktor podnikatelského úspěchu považuje kvalitní produkt, resp. službu.

Výzkumy opakovaně prokazují strategický význam dlouhodobé spolupráce se zákazníkem. Podniky by se měly více zabývat přípravou programů zaměřených na posílení loajality zákazníků. Udržení zákazníka a navázání dlouhodobých vztahů je skutečně ziskovou záležitostí. Je to dáno především těmito skutečnostmi:

- prodejní, marketingové a zřizovací náklady jsou amortizovány v průběhu delší životnosti zákazníka
- po čase dochází ke zvýšení odměny
- obsluha stálých zákazníků je méně nákladná
- spokojení zákazníci jsou zdrojem kladných referencí
- spokojení zákazníci jsou většinou ochotni zaplatit víc (**Geffroy, 2001**).

Payne (1993) uvádí, že „Každý podnikatel by si měl zapamatovat především to, že všichni zákazníci, kteří nebyli spokojeni a odešli, dříve či později zakotví u konkurence. Udržení zákazníků je tedy klíčovou strategickou otázkou, kterou by se podniky měly zabývat. Existuje úzká spojitost mezi kvalitou, udržením zákazníka a ziskovostí. Je to logické – zákazníci, kteří jsou spokojeni s kvalitou, budou svému podniku nadále věrni.“

Rozdílný názor ve své publikaci prezentují **Storbacka, Lehtinen(2002)** .Tvrdí, že dříve společnost inklinovala k názoru, že nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím pevnost vztahu je spokojenost zákazníka. Poslední výzkumy ale toto tvrzení vyvracejí a dokazují, že spokojenost zákazníka je jistě důležitou, nikoli ale postačující podmínkou pro vytvoření pevného vztahu. Až 70 % zákazníků, kteří změnili dodavatele uvádí, že byli naprosto spokojeni se starým dodavatelem. To dokládá, že čím je konkurence ostřejší, tím hůře fungují modely zákaznické spokojenosti.

2.2.5.4. Jak vyjít zákazníkovi vstříc

Komunikace s dodavatelem musí být pro zákazníka snadná. Námět pro zjištění, zda tomu tak u zákazníků je, jsou následující otázky:

- Je pro zákazníka snadné si u nás objednat zboží?
- Je pro zákazníka snadné zjistit, v jakém stádiu se nachází jeho zakázka?
- Jsme připraveni komunikovat se zákazníkem všemi běžnými prostředky?

- Nestane se, že letitého zákazníka šikanujeme standardními komunikačními prověřovacími procedurami?

Zákazník se nechce zabývat problémy členitosti portfolia našich výrobků, nezajímá ho ani daná specializace, vnitřní dělba práce a organizační struktury. Rozhodně nebude nadšen, pokud získá několik nabídek od jedné organizace zaslanych z více míst! Vždy je třeba aby se výrobce, podnik přizpůsobil potřebám zákazníka, to znamená přizpůsobit mu jazykové prostředky, Zákazníka nezajímají event. provozní potíže, pracovní doba ani zvyklosti. Pro získání zákazníka do řad našich dlouhodobých odběratelů je nutné zaměřením na hodnoty, které mu poskytujeme http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma412/Prosp_zah_2.ppt (srpen 2006).

2.2.5.4.1. Systémové řešení – výhoda pro zákazníka

Rozvoj vztahu producent – zákazník vyžaduje důkladnou znalost procesu, ve kterém zákazník vytváří hodnotu. Cílem řízení není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, ale vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Obě strany musí proto své postupy navzájem co nejvíce přizpůsobit, aby se hodnota vytvářela na obou stranách (Storbacka, Lehtinen, 2002).

Jednou z prověřených možností CRM přístupu k řízení vztahů je přidaná hodnota pro zákazníka. **Vyšší přidanou hodnotu zákazníkovi poskytne nejen dodávka produktů a poskytnutí služeb, ale současné řešení jeho problémů.** Nestačí pouze dodat zboží, je třeba zabezpečit i uskladnění, distribuci, sledovat expirační lhůty (když to zboží vyžaduje), kontrolovat zásoby. Nutný je zájem o to, co předchází užití produktu u zákazníka, - fungující pomoc při řešení obtíží. **Jedná se tedy o komplexní řešení problémů zákazníků, ne jednotlivá dodávka, ale systémové řešení může pomoci uspokojit jejich potřeby.** Předmětem reklamací, jak dokládají studie, nemusí být jen produkty, stále častěji jsou to termíny dodání, neúplné nebo zaměněné dodávky, chybné dodací dispozice. Je třeba vědět, že získat nového zákazníka je několikanásobně dražší než udržet stávajícího, proto je vhodné zavedení hodnocení výkonnosti s ohledem na zákazníky.

Jak zvolit vhodné indikátory? Co skutečně zajímá zákazníky? Není to čas od objednávky k vyskladnění, ale od potřeby k jejímu uspokojení. Nestačí sledovat dodržení dohodnutých termínů, ale termínů, které požadoval zákazník. http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma412/Prosp_zah_2.ppt (srpen 2006).

2.2.5.5. Spokojený zákazník x loajální zákazník

Základní myšlenkou této filozofie je, že vysoká kvalita výrobků a služeb poskytovaných podnikateli vede ke spokojenému zákazníkovi. Spokojený zákazník je loajální zákazník a ten bývá pro podnik ziskový (Dohnal, 2002).

„Řízení vztahů se zákazníky je v podstatě fází uspokojování zákazníků, splnění jejich požadavků, dosažení jejich spokojenosti, usilování o jejich věrnost. Je třeba si také uvědomit, že spokojený zákazník nemusí být loajální a loajální zákazník nemusí být ziskový.“
http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma412/Prosp_zah_2.ppt (srpen 2006).

S prvním názorem nesouhlasí autoři **Storbacka, Lehtinen (2002)** „Loajální, ale neziskoví zákazníci se nestanou v průběhu času ziskovějšími, pokud společnost není současně schopna ovlivnit příjmy nebo strukturu vztahu tak, aby se snížily náklady vynakládané na vztah.“ Výhodu dlouhodobých vztahů podpírají faktem, že dlouhodobí zákazníci mohou být obsluhováni způsobem, který umožňuje snižovat náklady.

2.2.6. Na jaké úrovni je CRM v ČR – studie

Zavedení průběžného hodnocení vztahů se zákazníky není jednoduchý úkol a neobejde se bez významné technologické podpory. Toto tvrzení potvrzuje studie provedená ve spolupráci s VŠE v Praze o uplatňování konceptu CRM v České republice (z roku 2006). Na řadu teoretických i praktických otázek hodnocení vztahů se zákazníky odpovídali respondenti, přední experti na CRM v České republice, ředitelé a projektoví manažeři společností poskytujících projekty implementace CRM. Většina klientů se nachází teprve v počáteční fázi zavádění konceptu CRM, kdy implementují CRM informační systém, aby posléze mohli právě s jeho pomocí hodnocení vztahů realizovat.

Přes tři čtvrtiny respondentů si myslí, že hodnotu vztahu se zákazníky lze efektivně číselně vyjádřit. Plných 97 % z dotázaných předpokládá, že pro hodnocení vztahu se zákazníkem nepostačuje jen jedno kritérium, doporučují pro ukazatel hodnoty tohoto vztahu zohlednit více

kritérií. Více než dvě třetiny tvrdí, že nelze vytvořit univerzální metodu pro hodnocení vztahu a to z důvodů odvětvových rozdílů, rozdílných strategií firem nebo rozdílů v obchodních a distribučních modelech. Je třeba zohledňovat také kvalitativní charakteristiky vztahů, ne pouze finanční ukazatele. Výjimkami jsou pouze monopolní firmy a státní organizace.

Studie také mapovala budoucnost uplatňování konceptu CRM ve firmách v ČR. Největší rozvoj zaznamenává aplikace konceptu CRM v odvětvích služeb s velkým počtem zákazníků a silnou konkurencí, jako jsou bankovníctví a finanční sektor, telekomunikace, obchodní řetězce, energetika. V odvětvích výroby, stavebnictví, těžbě, zdravotnictví, státním sektoru a v případě malých a středních firem bude ČRM pravděpodobně zaostávat za praxí v USA a EU.

Za hlavní překážky aplikace CRM respondenti považovali zejména nedostatečnou informovanost managementu, nevyjasněnost strategické koncepce řízení, přílišnou orientaci na operativní cíle, dominantní produktový náhled v řízení firmy a obavu z odhalení interních nedostatků. Mezi dalšími problémy jsou uváděny: nedostatečné pochopení konceptu CRM vedením firmy a příliš úzká orientace na operativní cíle. Zmiňovaná je také nedostatečná podpora ze strany vrcholových manažerů, která často vede k selhání projektů.

Závěrem studie tedy bylo, podobně jako u mnoha dalších autorů, kteří se věnují problematice CRM, že pokud filozofie orientace na zákazníka neprostoupí všemi procesy ve firmě, koncept CRM selhává a to i v případě zavedení sebelepšího CRM informačního systému. Studie zároveň dokázala, že současné CRM softwarové řešení u tuzemských firem umožňuje získávat dostatek údajů o zákaznících využitelných pro hodnocení vztahů. Údaje o studii viz <http://modernirizeni.ihned.cz/to/SO-8859-2> (srpen 2006).

Pro ucelenější pohled na celou problematiku řízení vztahů se zákazníky a konkurenceschopnosti je třeba zohlednit širší marketingový a managementový přístup společnosti. Tedy nutnost plánování do budoucna, které může u daného tématu dobře plnit komunikační strategie. Důležité jsou proto informace ke strategickému řízení podniku, které úzce souvisí s tématem a jehož součástí jsou nejrůznější strategie, včetně komunikační.

2.3. Strategické řízení podniku

- **Poslání**

Poslání vymezuje smysl existence podniku. Je to základní strategický záměr vlastníků a top managementu. Koresponduje s představami týkajícími se výrobků, které chce firma vyrábět, služeb, jež chce poskytovat, trhů, na kterých chce působit a zákazníků, jejichž potřeby chce uspokojovat. Spíše než definovat poslání podniku názvem produktu je odborníky doporučováno vymezit poslání jako uspokojení potřeb zákazníka, protože produkty i technologie se rychle mění, zatímco potřeby většinou zůstávají. Poslání by mělo být definováno realisticky, výstižně a ne příliš široce ani ne úzce tak, aby se firma mohla na jeho základě jasně rozhodovat.

Při formulaci poslání jsou stěžejní následující otázky:

- Jaké výrobky chceme vyrábět, jaké služby chceme poskytovat?
- Proč by měl spotřebitel upřednostňovat naše výrobky a služby před konkurenčními?
- Kdo budou naši zákazníci?
- Co jsme schopni a ochotni udělat, či změnit, abychom zákazníky získali?
- Jaké hodnoty uznáváme? Co je pro nás důležité?

Při vypracovávání poslání je vhodné pamatovat na některé principy. Poslání pomáhá určit budoucí směr společnosti, ne vyjádřit, co již proběhlo v minulosti. Firma zvolí kritéria, kterými definuje své místo na trhu a strategii, zároveň zajistí prostor pro reálné směry strategického plánování a prostor pro vnímání změn prostředí. Vždy je potřeba, aby se s posláním ztotožňoval i management dané společnosti. Za poslední princip je možno považovat odstranění nic neříkajících frází. Poslání je úkol uskutečnit vizi (**Geffroy, 2001**).

- **Vize**

Vize vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku, orientaci společnosti, směru aktivit pracovníků společnosti. Má velmi dlouhodobý charakter, může být rozvržena na deset i více let. Mnozí podnikatelé nezmění svou úspěšnou vizi po celý život, což je u strategie naprosto nezbytné. Formulace vize nemusí mít nic společného s produktem a nespojuje se s žádnou pevně, jasně a přesně vymezenou tematikou, je obecná. Vize je trvalý úkol, o jehož splnění by

měla firmy usilovat po celou dobu své existence. Znamená pro podnik plnění základní, stálé, trvalé sociální úlohy, která pokud možno souvisí co nejméně s produkty (**Geffroy, 2001**).

- **Strategické cíle**

Strategické cíle jsou „naplánované“ výsledky, kterých chce podnik dosáhnout. Většinou jsou reprezentovány stanovením ekonomických charakteristik, růstu podniku nebo prvků konkurenčního boje. Rozhodnutí o strategických cílech ovlivňují různé faktory, např. vliv prostředí, objem dostupných výrobních faktorů, interní vztahy ve společnosti, vlastnosti a schopnosti lidí, kteří strategii sestavují. Velký vliv na formulaci cílů má i vývoj podniku v minulosti. Cíle jsou pomyslné body, které je třeba projít cestou k naplnění vize. Zároveň tvoří strategické cíle podstatu strategií, jsou totiž hlavní součástí jejich obsahu (**Bowman, 1996**).

- **Strategie**

Strategie stanovuje možné cesty, tedy definuje cíle podniku. Jejím základním úkolem je připravit podnik na situace, které s určitou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat. Vychází se z odhadu budoucích trendů a jevů, ten je ale výrazně ovlivněn nejistotou provázející budoucí vývoj. Proces tvorby strategie vyžaduje systematický přístup, který zahrnuje analýzu externích faktorů, působících na podnik, a současně analýzu zdrojů a schopností podniku. Jedná se o neustále se vyvíjející proces v rámci celkového chování podniku. Určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie slouží k odlišení podniku od konkurence (**Bowman, 1996**).

„Existenci podniku nezajistí strategie, která se v jádru zaměřuje na produkt, protože na trh přicházejí stále rychleji nové, lepší konkurenční výrobky. Tomuto tempu nedokáže natrvalo odolávat nikdo“ (**Geffroy, 2001**).

2.3.1. Strategická a komunikační analýza

2.3.1.1. Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda může být získána vstupem na trh s převratnou novinkou, ale stejně tak produkcí stejného zboží jako konkurence, pouze jiným způsobem. Podnik získává konkurenční výhodu především v případě, když vlastní nebo dělá něco, co je pro konkurenty těžko dosažitelné, nebo dokonce nedosažitelné. Konkurenční výhoda a její udržitelnost je založena na výjimečných zdrojích, schopnostech nebo postavení. Relativní udržení konkurenční výhody dosáhne podnik pouze neustálým přizpůsobováním se změnám a trendům <http://www.strateg.cz/analysis.html> (duben 2008).

2.3.1.2. Tvorba komunikační strategie

Hlavní cíl v rámci komunikačního mixu je informování zákazníků o výhodách z využívání služeb, budování preference poskytovaných služeb a produktů, přesvědčení zákazníka o nutnosti koupě prezentovaných výrobků a služeb, pravidelné kontaktování se zákazníky, rozlišení nabízených produktů a služeb od nabídky konkurence. Aby se producent služby mohl správně rozhodnout pro ten či onen komunikační kanál, kterým bude nejlépe komunikovat s cílovou skupinou svých klientů, je nutné, aby zpracoval tzv. komunikační strategii. Pro realizaci účinných reklamních a marketingových aktivit je komunikační strategie jedním z nejdůležitějších úkolů. Při její tvorbě musí být respektovány určité kroky. Nejprve je vytvářena situační analýza, stanoveny cíle komunikace, rozhodnutí pro určité nástroje komunikačního mixu. Následně je vytvářen rozpočet, vlastní realizace a vyhodnocení komunikační strategie (Parmová, 2002).

2.3.1.3. Marketingová strategie firmy

Dříve než je vypracována konkrétní strategie pro určitou firmu, je zapotřebí nejprve provést situační analýzu. Ta má za úkol podrobně identifikovat firmu, její činnost, službu či služby, které poskytuje její dosavadní postavení na trhu, stávající a potenciální zákazníky a konkurenci, která ohrožuje její činnost. Zjištěné údaje jsou důležité, protože marketingoví pracovníci vycházejí právě z těchto informací (**Janečková, Vašítková, 2000**).

K jednotlivým bodům situační analýzy patří (**Janečková, Vašítková, 2000**):

- charakteristika společnosti,
- vyhodnocení služby,
- hodnocení spotřebitele,
- hodnocení konkurence.

Strategie nesmí být v současné době nijak strnulá, je třeba ji neustále přizpůsobovat a upravovat, jelikož klient je rozporuplný a velmi obtížně čitelný. Většina strategií je dnes zcela scestná, protože jsou jednak strnulé, jednak opomíjejí člověka, který je má uskutečnit. Strategii je třeba stanovit vždy dlouhodobě, nejméně na tři roky, optimálně na pět let dopředu. Tím se liší od taktiky, která se vypracovává na kratší období (nejvýše na tři roky) (**Geffroy, 2001**).

2.3.1.4. Strategická situační analýza

Analýza je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody rozkládající komplex na jednotlivé dílčí složky. Cílem je, aby strategická analýza identifikovala, analyzovala a ohodnotila relevantní faktory, které mohou, podle předpokladů, mít vliv na volbu strategických cílů a strategie podniku. Strategická situační analýza by měla poskytnout odpověď na otázku: „Kde se náš podnik nachází nyní?“. Přispět tedy k pochopení stavu současné situace. Strategická analýza je využívána při určování, zda zdroje a možnosti organizace odpovídají prostředí, v němž se podnik pohybuje. Cílem je tedy odhad budoucího vývoje: jaké má firma předpoklady úspěchu, na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat. Mnohé součásti situační analýzy jsou shodné s marketingovou analýzou trhu.

Strategická analýza tedy do jisté míry zdůvodňuje existenci firmy, vymezuje její pole působnosti a zároveň působí jako jednotící prvek, který usměrňuje jednání managementu i zaměstnanců tak, aby pracovali v zájmu firmy.

Z předchozího sdělení vyplývá, že se strategická analýza orientuje na dva základní okruhy:

- analýza vnějšího okolí podniku = *externí analýza*
- analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku = *interní analýza* (**Bowman, 1996**)

2.3.1.4.1. Externí analýza

Management firmy musí dobře znát okolní prostředí, aby pochopil jeho povahu a faktory, které je ovlivňují. Potom se může snáze zaměřit na činnost, která je smysluplná a perspektivní. Výsledkem externí analýzy je tedy znalost managementu, který na jejím základě může formulovat strategii tak, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí.

Strategická analýza okolí je procesem monitorování a vyhodnocování příležitostí a hrozeb, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza by měla odhalit vývojové trendy, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivnit.

Externí analýza by měla být zaměřena na dvě části prostředí - na makrookolí a mikrookolí podniku. Analýza mikrookolí ještě může být rozdělena do dvou oblastí, a to na analýzu odvětví a analýzu konkurence.

○ Analýza vlivu makrookolí

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technický rámec, ve kterém se podnik nachází. Každý podnik je schopen se s těmito vlivy vyrovnat na jiné úrovni (aktivně na ně reagovat), je to jeden ze zásadních faktorů ovlivňujících úspěšnost podniku. Dále je dělena na analýzu odvětví a analýzu konkurenčního prostředí.

- **Analýza odvětví**

Odvětví je považováno za klíčový aspekt podnikového okolí. Vymezení vhodného okolí je důležitým krokem při sestavování strategie. Někdy je formulace strategie složitá, protože s rozvojem nových technologií se mění i členění odvětví a navíc mnoho podniků vyrábí široký sortiment produktů, představujících vstupy pro více odvětví.

Odvětví je tedy definováno jako skupina podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek nebo službu. Cílem analýzy odvětví je identifikace zásadních hybných sil působících v daném odvětví. Zároveň se jedná o určení faktorů činících odvětví více nebo méně atraktivní. V rámci analýzy odvětví je důležitá identifikace potenciálu pro konkurenční výhodu v daném odvětví. Celkovou atraktivitu odvětví ovlivňuje velikost trhu, růstový potenciál trhu, stávající etapa v životním cyklu odvětví, ale také struktura odvětví, počet a velikost podniků a jiné.

- **Analýza konkurenčního okolí**

Tato část analýzy rozebírá zdroje konkurence na daném trhu. Studuje současnou a odhaduje budoucí situaci na trhu. Prvním krokem je vymezení konkurenčního okolí a konkurenčních sil působících v daném okolí. Při analýze konkurence nesmí být opomenuta hrozba substitučních výrobků.

Při vymezování konkurenčního okolí je třeba počítat s existencí substitutů i potenciálních substitutů -mohou pocházet z jiného odvětví.. Cílem analýzy konkurenčního okolí je tvorba obrazu konkurenčního prostředí, tedy základu pro zpracování vhodné strategie. Existuje-li již představa o charakteru konkurenčního okolí, následuje analýza jednotlivých konkurentů. Zcela na závěr analýzy konkurenčního prostředí je třeba identifikovat konkurenční pozici podniku (**Sedláčková, Buchta, 2006**).

2.3.1.4.2. Interní analýza

Po analýze okolního prostředí musí management podniku zohlednit, zda je strategie proveditelná a udržitelná. Důležitá je proto analýza zdrojů a schopností vlastního podniku, a to pro poznání a určení nejen silných a slabých stránek firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku. Interní analýza pak podává výchozí informace pro budování

a udržení konkurenční výhody. *V jistém smyslu je interní analýza důležitější než analýza externího prostředí, je však třeba, aby byly řádně zpracovány obě analýzy a následně tak skloubeny příležitosti, které okolí nabízí, s vlastními zdroji a schopnostmi podniku.* Do interní analýzy spadá i prověření zdrojů podniku. Při tom je prováděn odhad, jaký objem zdrojů má podnik k dispozici a jakým způsobem může s danými zdroji pracovat. Jsou rozlišovány čtyři druhy zdrojů – fyzické, lidské, finanční a zdroje nehmotné povahy. <http://www.strateg.cz/analysis.html> (duben 2008).

□ **Řízení lidských zdrojů jako podpora řízení vztahu se zákazníkem**

Novodobý marketing nejen hledá stále nové zákazníky, ale především se soustřeďuje na udržení dosavadních zákazníků. Vytváří pro ně novou hodnotu a udržuje s nimi trvalou marketingovou komunikaci. Ekonomickým cílem každého podniku je zvyšování tržeb a tvorba zisku, získáním loajality a kladného vztahu zákazníků k podniku je možné těchto cílů dosáhnout. Důležitým předpokladem filozofie CRM je kvalitní interní marketing, neboli seznámení zaměstnanců s děním na trhu a definování skutečnosti osvětlující efektivnost práce a její příspěvek ke spokojenosti zákazníků. Pro podnik je nutné správně řídit lidské zdroje a komunikovat se zaměstnanci. Zvláště ve větších podnicích je proto třeba respektovat, že marketing není jen záležitostí jednoho útvaru podniku (obchodu či marketingu). Je záležitostí všech. Všichni pracovníci podniku se proto musí ztotožnit s myšlenkou, že je vždy potřeba plnit zákaznicka přání, očekávání a potřeby (Havlíček, Kašík, 2005).

Potřebu řízení lidských zdrojů pro fungování řízení vztahů se zákazníky potvrzuje i autorka **Parmová (2004)**. Fungování CRM v podniku je podmíněno existencí správného procesního řízení, kvalifikovanými lidskými zdroji, které chápou podstatu řízení vztahů se zákazníky a které jsou otevřené komunikaci. V neposlední řadě je nutná výbava podniku informačními technologiemi a softwarem, který by umožňoval analyzovat a sdružovat data pro účely CRM.

Payne (1993) uvádí, že přínosem efektivních programů na udržení zákazníka je spokojenost zaměstnanců. Jako motivační faktor doporučuje kvalifikaci výsledků v oblasti vztahů se zákazníkem. To může zvýšit ochotu zaměstnanců poskytovat kvalitní služby.

Jsou-li shrnuty otázky potřeby řízení lidských zdrojů při řízení vztahů se zákazníky, dochází k logickému vysvětlení. Všichni zaměstnanci, kteří přijdou do styku se zákazníkem, musí

přizpůsobit své jednání a postoje k němu. To znamená vždy zákazníka pozdravit, nejlépe s úsměvem a dobrou náladou, chovat se jako poradce (naslouchat), pomocník, nabízet doprovodné služby, slušnost a čistota by měly být naprostou samozřejmostí (nenechat zákazníka čekat, zatímco se bavíme s kolegou), nevyvolávat ani nevést se zákazníky žádné spory. Nelze opomenout ani upravený zevnějšek a posléze i rozloučení <http://www.strateg.cz/analysis.html> (duben 2008).

Množství údajů získaných prostřednictvím externí a interní analýzy je vhodné ve zjednodušené a přehledné formě shrnout tak, abychom měli všechny podstatné informace k dispozici.

2.3.1.5. Stanovení cílů strategie

Máme-li všechny údaje shromážděné v přehledné formě, můžeme přejít ke stanovení cílů komunikační strategie. Cíle stanovujeme se zohledněním podstaty organizace. Tedy podle oboru působení - co je hlavním cílem podnikání, jakému marketingovému kroku se firma hodlá věnovat. Tedy jedná-li se o vstup na nový trh, rozšíření nabídky nebo uvedení nového produktu. Vždy je zapotřebí, aby cíle byly upravovány vzhledem k dobré znalosti trhu. Na základě zvoleného cíle můžeme po skončení reklamní akce hodnotit a kontrolovat výsledek s plánovanými cílovými hodnotami a také vyhodnotit, zda byla akce úspěšná či nikoliv. Při hodnocení vlivu je třeba zohlednit delší působení reklamní akce, mnohdy je lepší hodnocení přenechat odborníkům ze specializovaných reklamních společností (Parmová, 2004).

2.3.1.6. Určení marketingových nástrojů

Jelikož v dnešní době nestačí pouze ústní reklama a to i sebelépe podaná, je zapotřebí naučit se správně komunikovat se zákazníky i širokou veřejností. Důležité je i vědět, jak komunikovat, popř. jaké nástroje a prostředky využívat a v neposlední řadě co, komu a kdy sdělit (Janečková, Vašíková, 2000).

Základními nástroji marketingu jsou podle <http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketing> (duben 2008):

- tvorba poptávky
- průzkum trhu
- plánování výrobního a obchodního programu
- propagace výrobků a služeb

2.3.1.6.1. Průzkum trhu

„Průzkum trhu zaměřený na průběžné mapování situace u zákazníků, tahů konkurence, situace v relevantním tržním prostředí lze považovat i v podmínkách malých a středních podniků za permanentní činnost, do které by různou intenzitou měli být zapojeni všichni manažeři firmy. Klíčová úloha v tomto směru přísluší obchodníkům, obchodním zástupcům a všem dalším reprezentantům firmy, kteří přicházejí do styku se zákazníky, konkurencí apod.“ (Veber, Srpová, 2005).

Nejdůležitějším faktorem při průzkumu trhu je čas. Čím dříve jsou rozpoznány změny a čím rychlejší jsou reakce na ně, tím lepší možnost má podnik obstát oproti konkurenci. **Problémem v dnešní době není dostupnost poznatků a informací, ale forma jejich zachycení, uchování, vyhodnocení a sdílení.**

Tabulka č.2. Název: Ukázka průzkumu trhu

Velikost trhu	Jak je velký? Jak je strukturován? Jaký máme podíl na trhu?
Stav trhu	Jde o nový či vyzrálý trh?
Vlastní firma	Vyhovují existující produkty potřebám zákazníků? Jsou požadovány nové produkty? Jaké je postavení firmy na trhu? V čem jsme jedineční?
Stávající zákazníci	Kdo jsou? Co od nás očekávají?
Potenciální zákazníci	Kdo jsou? Kde se nacházejí?
Konkurence	Kdo jsou naši konkurenti? Z kolika procent mají srovnatelné výrobky s našimi? Operují ve stejném tržním segmentu? Máme srovnatelné ceny? Jaké distribuční cesty používají? V čem spočívá jejich jedinečnost? Jaké mají nové produkty? Jaký je předpoklad jejich vývoje? V čem nás mohou ohrozit?
Distribuční cesty	Jaké používáme? Jaké jsou další možnosti?
Metody komunikace	Způsoby komunikace se zákazníky? Jaké jsou aplikovány přístupy podpory prodeje?
Finance	S jakými jsme se setkali problémy?
Právo	Vliv změn v legislativě na prodej? Ochranné známky?
Vývoj	Jaké jsou změny – trhu, produktu, zákazníků, konkurence?

Zdroj:(**Veber, Srpová, 2005**), str.72

Vedle průběžně realizovaného průzkumu trhu, jehož zaměření koresponduje s produktovým portfoliem, může firma realizovat různé specifické průzkumy trhu. Ty lze využít např. při zavádění nových výrobků či služeb do produkce, či v případě záměru rozšířit prodejní aktivity do nových teritorií, získávání nového zákaznického segmentu apod. (**Veber, Srpová, 2005**).

Podle zjištěných potřeb zákazníků je pak sestavován obchodní plán.

2.3.1.6.2. **Obchodní plán**

„Při sestavování obchodního plánu se jeví jako užitečné kombinovat několik přístupů:

- vycházet z údajů o odbytu v minulém období (obdobích), můžeme vycházet
- ze zkušeností minulých období, můžeme vysledovat a logicky odůvodnit sezónní výkyvy v prodeji, určit meziroční trendy.

- vycházet z průzkumů trhu, zajímáme se o změny nákupního chování zákazníků, změny u našich klíčových odběratelů, sledování konkurence, rizika substitučních produktů, nasycenost trhu.
- zohlednit zkušenosti prodejců, je to doplňkový přístup k odbytovému plánu. Lze jej využít hlavně při pronikání na nová teritoria, zavádění nových produktů“ (**Veber, Srpová, 2005**).

Správné určení obchodního plánu má klíčový význam pro další sestavení finančního plánu, ale představuje i důležitý podklad pro činnost prodejců, pro jejich motivaci apod.

Mimo jiné mají tyto plány zásadní význam nejen pro management firmy a jeho úspěšné řízení, ale i pro řadu externích subjektů. Bezpochyby je důležitý pro vlastníky firmy, ale i bankovní domy v případě žádostí o úvěry (**Sedláčková, Buchta, 2006**).

2.3.1.7. Tvorba marketingového plánu

2.3.1.7.1. Zásada 4P

Při tvorbě marketingového plánu je často využívána zásada 4P. Konkrétní naplnění jednotlivých zásad se nazývá marketingový mix.

4P podle <http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketing> (**duben 2008**):

- Product/Service – produkt a služby = Průzkum trhu zjišťuje, po jakých produktech a službách je na trhu poptávka. Podle výsledků se pružně přizpůsobuje výrobní program. Dnes se produkce zaměřuje především na kvalitu nabízených produktů a služeb.
- Price – cena = Úkolem je dodávat na trh výrobky s co možná nejvyšším poměrem užitné hodnoty a ceny. Cenu nastavujeme po identifikaci potenciálních zákazníků podle zákaznických očekávání.
- Promotion – prezentace = Důležité je prezentaci zacílit na potenciální zákazníky. Volíme správnou formu marketingového komunikačního mixu podle cílové skupiny. (Marketingový mix je rozepsán dále)

Place – místo = Je důležité kde a jak se produkt prodává. I sebelepší produkt se dobře prodává pouze na správném místě, při správné příležitosti. Jak již bylo uvedeno, schopnost podniku pružně reagovat na vlivy makrookolí je zásadním faktorem jeho úspěšnosti. A to v rámci marketingových koncepcí zaměřených na produkt, na zákazníka (podle norem jakosti ISO 9000), úplného uspokojení zákazníka kvalitou, CRM = řízením vztahů se zákazníky dochází ke změně využívání marketingových nástrojů metodou 4P (product, price, place, promotion) na tzv. 4C. Nejedná se o klasickou metodu 4C pro analýzu makrookolí podniku, nýbrž o upravenou verzi pro použití při zlepšování vztahů se zákazníky. Zmiňovanými 4C jsou: customer total cost – náklady, customer value – hodnota zákazníka, convenience – komfort, který jsme schopni zákazníkovi nabídnout, communication – komunikace se zákazníkem. km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma412/Přínosy%20na%20straně%20zákazníka%20-%20202.ppt (duben 2008).

2.3.1.7.2. Komunikační mix

Tento užívaný termín nutí k přemýšlení o zákazníkovi i z jeho pohledu.....

Standardní komunikační mix se skládá z komunikace a působení na zákazníka čtyřmi nástroji:

- reklamou,
- podporou prodeje,
- osobním prodejem,
- vztahy s veřejností, tzv. public relations.

Producenti služeb i výrobků jsou nuceni v oblasti komunikace přizpůsobovat komunikační mix novým trendům ve vědeckotechnickém vývoji. Informační exploze pomocí médií a počítačových sítí zvyšuje transparentnost trhů a následně i nároky klientů na kvalitu provedené služby. Dnešní možnosti na poli informací otevírají producentům služeb i výrobků zcela nové možnosti na poli komunikace.

- **Reklama**

Jako neplacená a neosobní masová komunikace je reklama uskutečňována prostřednictvím tiskových médií, rozhlasu, televize, reklamních tabulí, plakátů, výloh, firemních štítů apod. Jejím cílem je informování širokého okruhu spotřebitelů se záměrem ovlivnit jejich kupní

chování. Hlavním rysem reklamy je ovlivňování širokých vrstev obyvatelstva. Je proto vhodná pro sdělení omezeného množství informací velkému počtu osob.

Podstatné faktory pro výběr vhodného použití reklamy jsou:

charakter média včetně jeho geografického rozsahu,

soulad vybraného média a zákaznického segmentu se segmentem, na který je dané médium zaměřeno,

frekvence působení reklamních spotů, případně inzerátů apod.,

schopnost přiblížit se cílovému segmentu důvěryhodným způsobem,

srovnání nákladů na užití různých mediálních nástrojů a jejich srovnání s potenciálním užitekem z reklamy.

• **Osobní prodej**

Osobní prodej je forma osobní komunikace s jedním nebo několika možnými zákazníky. Jeho cílem je dosažení prodeje. Obsah a forma sdělení může být přizpůsobena konkrétnímu zákazníkovi a situaci. Jedná se sice o nákladný, ale zároveň vysoce efektivní způsob komunikace. Jeho efektivnost je zvyšována další odlišností od jiných forem. Jde totiž o jedinou komunikaci probíhající oběma směry!

Mnohé firmy mají úzké a trvalé kontakty se svými zákazníky, v takových případech má osobní prodej klíčové vedoucí postavení mezi dalšími prvky komunikačního mixu.

Postup osobního prodeje je vlastně vyhledáváním perspektivních zákazníků, kontaktů se zákazníkem, prezentace výrobků a služeb, uzavření prodeje a nabídky doplňkových služeb.

výhody osobního prodeje:

- Osobní kontakt, který má tři funkce: prodej, poskytnutí služby a monitorování.
- Posilování vztahů. Vstřícnost a přátelská atmosféra při diskusi o službě prohlubuje vztah zákazníka k poskytovateli.
- Stimulace nákupu dalších služeb poskytovaných danou organizací.

- **Podpora prodeje**

Podpora prodeje zahrnuje aktivity stimulující prostřednictvím dodatečných podnětů prodej. Podpora prodeje se zaměřuje na jednotlivé články distribučních cest nebo na konečného spotřebitele. Jedná se vlastně o určitou kombinaci reklamy a cenových opatření, a to prostřednictvím kupónů, premií, soutěží, nabídek bezplatně provedené ukázky služeb, dárkových předmětů. Lze ji využít zejména tehdy, když chceme, aby zákazník přešel od zájmu nebo přání k akci. Je směřována na široký okruh zákazníků, avšak její nevýhodou je krátkodobost účinku, protože je zpravidla stimuluje pouze po dobu provádění dané akce. Do oblasti podpory prodeje patří i účast na veletrzích a výstavách.

- **Public relations**

Představují neosobní formu stimulace poptávky po službách i aktivitách organizace publikováním pozitivních informací. Cílem je vyvolat kladné postoje veřejnosti k podniku. Ty potom aktivizují pozornost a zájem ze strany zákazníků. Vztahy s veřejností jsou funkcí managementu, vycházejí z dlouhodobé strategie organizace a jejich působnost je také dlouhodobá.

Komunikační prostředky, kterých public relations (dále PR) využívá, jsou např.:

- placené či neplacené články v novinách a odborném tisku,
- informační bulletiny,
- podnikové časopisy pro zaměstnance či širší veřejnost,
- výroční zprávy,
- interview, rozhovory, diskusní vystoupení,
- tiskové konference,
- kurzy a semináře a mnohé další prostředky.

- **Přímý marketing**

Přímý marketing je přímá adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Je zaměřena na prodej zboží a služeb a je založena na reklamě uskutečňované prostřednictvím pošty, telefonu, elektronické pošty, televize aj.

Mezi nástroje přímého marketingu patří na příklad: direct mail, telemarketing, teleshoping, katalogový prodej a e-mail marketing.

- **Internetová komunikace**

Hlavní vlastností Internetu je jeho globální dostupnost. Ta je dána především finanční stránkou

Zcela bezkonkurenční nástroj přitom Internet představuje v případě produktů služeb, které mají ve větší míře nehmotný charakter, lze je prostřednictvím Internetu nejen nabízet a prodávat, ale dokonce i distribuovat.

V případě Internetu lze zákazníka provést celým procesem plynule a bez přerušení, což je výjimečné využití proti klasickým nástrojům komunikace. Od prvotního oslovení potenciálního zákazníka, přes poskytnutí bližších informací nenásilnou a zábavnou formou, až po získání objednávky prostřednictvím prezentovaného formuláře a následnou podporou zákazníka v rámci moderovaných diskusních fór zákaznických komunit (chatů).

Zákazník tak může absolvovat celý cyklus, aniž by mu někdo přes jeho rozhodnutí službu i nadále vnucoval – to je v očích potenciálních zákazníků velkým plusem Internetu. Navíc lze jedinou webovskou prezentací oslovovat mnoho zákazníků najednou, čímž se kapacita firmy mnohokrát zvyšuje.

2.3.1.8. Tvorba rozpočtu

Rozhodování o objemu finančních prostředků je jedním z nejobtížnějších, které musí firma v rámci marketingu řešit. Částka vynakládaná na komunikaci závisí zejména na odvětví, ve kterém firma působí a na cílech, které firma sleduje.

Existují standardní metody, kterými lze určit optimální výši nákladů na komunikaci:

- Metoda možností – firma vyčlení finanční prostředky podle svého vlastního subjektivního uvážení.
- Metoda sestavení rozpočtu procentem z příjmů – výdaje na komunikaci firma vypočte jako procento loňských příjmů.
- Metoda konkurenční rovnosti – sestavení rozpočtu tak, aby firma dosáhla přiměřené publicity vůči konkurenci a určitého podílu na trhu.

- Metoda cíl a úkol – tvorba rozpočtu stanovením konkrétních cílů a určením úkolů, které se musí provést, aby bylo cílů dosaženo. Následně se odhadnou náklady na provedení úkolů (**Parmová, 2004**).

2.3.1.9. Vlastní realizace

Vlastní realizace komunikace zahrnuje vymezení cílové skupiny a načasování komunikačního mixu. Na základě předchozích poznatků a rozhodnutí se organizace zaměří svým sdělením na zvolené cílové příjemce, to mohou být jednotlivci i skupiny či celá veřejnost.

Pravděpodobně nejvyšší význam má čtvrtý krok strategie speciální realizace, pokud jsme si již v předchozím kroku zjistili, kde je mezera na trhu. Jak tedy prosadit své řešení na trhu? Rozhoduje opět hlavně hledání nových cest. Stále víc firem získává zakázky prakticky tím, že je aktivně či pasivně zprostředkuje někdo třetí – ať už za provizi nebo ne. Uspěš znamená myslet opačně, řídit se následujícími zásadami:

- Šetřete se svým produktem nebo řešením.
- Neposkytujte ho každému, alespoň ne hned.
- Využijte vlastnosti lidí, chtějí vždy to, co považují za nedostupné.
- A naopak - v dnešní době nechtějí ani zadarmo to, co si může koupit každý.
- Existuje dostatek neobvyklých způsobů, jak můžete bezprostředně a správně využít svou šanci na trhu.

Zákaznické kluby, večerní semináře, obchod uzavřený na doporučení, umělé vytváření nedostupnosti produktu a komplexní akviziční systém, to vše slouží stejnému cíli: Místo abychom na budoucího zákazníka vyvíjeli nátlak (prospekty, reklama...manipulace), vtahujeme ho do své sítě. (**Geffroy, 2001**).

Ve světovém tržním prostředí dochází k závažným změnám, zvláště se musí tyto změny projevit v managementu firem. V posledních zhruba třiceti letech převažuje nabídka nad poptávkou, hlavní příčinou jsou nadměrné výrobní kapacity a tlak na produktivitu. Změny v tržních vztazích ukazují, že určujícím pro trh není výrobce, ale zákazník. Zákazník má obvykle zájem objednat malá množství, což často vede k tlaku na omezování velikosti výrobních sérií. Navíc technický rozvoj umožnil výrazné posuny v možnostech logistiky

a přenosu informací , které se staly akcelerátorem globalizace. Ta radikálně mění představy o konkurenci, relevantním okolí, nárocích zákazníků atd. **(Sedláčková, Buchta, 2006)**.

Navíc se objevují další nové techniky jako interaktivní televize, videotelefon, osobní digitální asistent, multimediální prostředky, CD ROM, které otvírají zcela nové marketingové možnosti. Samozřejmě nelze opomenout speciální řešení, jímž je prodej do domu. Dnes si již můžeme prostřednictvím Internetu objednat cokoli v pohodlí domova. **(Veber, Srpová, 2005)**.

Vypracování určité strategie by mělo být zaměřeno ze dvou třetin na to, aby rozvinulo schopnosti pracovníků, kteří ji mají realizovat a pouze z jedné třetiny na její sepsání. Celou realizaci dovede ohrozit byť jen zlomek strategie, kterou nedokáže denně uskutečnit každý zaměstnanec. Pokud se nová strategie neuskuteční rychle, přestane být účinná, protože konkurence dožene náskok. Rozhodujícími faktory jsou flexibilita, využití času a udávání tempa vývoje. Naše strategie má naději na úspěch pouze tehdy, když lze od začátku rozeznat a uskutečňovat jednotlivé její kroky **(Geffroy, 2001)**.

2.3.1.10. Vyhodnocení komunikační strategie

Po realizaci komunikační strategie či pouze jedné komunikační kampaně je důležité zhodnotit jejich přínos. „Především jde o to, jak byly splněny cíle a zda byla komunikační strategie úspěšná jako celek. Je nutné konkrétně prokázat, jakých výsledků bylo dosaženo a zjistit, zda se vynaložené finanční prostředky vrátí. Výsledky současné komunikační strategie jsou též východiskem pro strategie budoucí“ **(Parmová, 2002)**.

3. Cíle práce a metodika

3.1. Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh určitých zlepšení ve smyslu CRM (customer relations mangement) - vedoucích ke zkvalitnění poskytovaných služeb a zvýšení konkurenceschopnosti. Jde tedy

o zhodnocení současného stavu řízení odbytu a vztahů se zákazníky ve zvolené malé firmě - Bohemia Machine, s.r.o.. a následné návrhy pro jeho zlepšení.

Dalšími důležitými cíli práce jsou:

- Analýza historie, současného vývoje a kvality služeb pracovníků
- Zjištění požadavků zákazníků
- Posouzení současného stavu kvality nabízených služeb a požadavků zákazníků
- Porovnání stávajícího stavu s nabídkou konkurence
- Vyhodnocení získaných dat na základě průzkumu a návrh řešení pro upevnění postavení společnosti na trhu:
 - Marketingová koncepce
 - Personální a organizační změny
 - Získávání nových zákazníků (průnik na nové trhy)

3.2. Metodika zpracování

Metodika zpracování vycházela z analýzy situace a návrhu možných zlepšení. Předmětem analýzy byla konkurenceschopnost společnosti a řízení odbytu a vztahů se zákazníky. Jednalo se o rozbor informačního systému společnosti a jeho propojení se zákaznickými firmami.

Informace k problematice byly získány studiem odborné literatury uvedené v literárním přehledu. Nemalou roli v získávání informací potřebných k ucelenému pohledu na problematiku měla také práce s Internetem. Šlo zejména o získání údajů o odvětví, ve kterém zvolená firma podniká (sklářství).

Podklady pro praktickou část byly čerpány z **firemní dokumentace** (přehled tržeb za poslední rok pro žádost o úvěr u banky) a z **řízených rozhovorů** s pracovníky firmy (rozhovory byly vedeny s majiteli společnosti a obchodními zástupci). Pro zjišťování konkurenceschopnosti byly využity informace ze stránek konkurujících firem (ceny výrobků, šíře nabídky – dodatkové služby zákazníkům, marketingová podpora prodeje).

Z analýz byly vyvozeny závěry, které vyústily do návrhů na zlepšení odbytu a zajištění konkurenceschopnosti firmy i do budoucna, a to jak na českém trhu, tak v celosvětové konkurenci.

4. Analytická část

4.1. Představení společnosti



Identifikační údaje

Název společnosti podle OR:	BOHEMIA MACHINE s.r.o.
Datum zápisu:	10. března 1992
Založení:	Společenskou smlouvou dne 7. 2. 1992, podle zák.č.513/91 sb.
Hlavní sídlo:	Světlá nad Sázavou, Zámecká 1177, PSČ 582 91
Sídlo výroby strojů:	Pronajaté prostory firmy Dotex, Dobrá nad Sázavou.
Sídlo skladů:	Pronajaté prostory ve Světlé nad Sázavou, Zámecká ul. 551.
Identifikační číslo:	455 37 011
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání, výrobní program:

- Projekce a dodávky investičních celků pro skladování, navažování a míchání sypkých směsí.
- Stroje pro vodorovnou a svislou dopravu sypkých hmot
- Výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů
- Montáž, opravy vyhrazených elektrických zařízení
- Broušení, barvení a leptání skla
- Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- Sušky sypkých hmot
- Stroje a technologické celky pro recyklaci skla
- Jednouúčelové sklářské stroje
- Stroje na zpracování a zušlechťování skla
- Náhradní díly ke všem vyráběným zařízením
- Servisní služba
- Ocelové konstrukce
- Montážní práce
- Příprava a vypracování technických návrhů

Výše základního kapitálu: 220 000,- Kč, podílejí se na něm 4 společníci s vklady 50 %, 23 %, 13,5 %, 13,5 %

Statutární orgán: Dva jednatelé a současně společníci, každý jedná jménem společnosti samostatně.

Jednatel: Ing. Jiří Trtík, Světlá nad Sázavou, Nádražní 1074, PŠČ 582 91, den vzniku funkce: 10. března 1992

Jednatel: Ing. Miroslav Vávra, Nová Ves u Světlé 49, PŠČ 582 91, den vzniku funkce: 10. března 1992

Zaměstnanci a řídicí pracovníci: Průměrný počet zaměstnanců v roce 2007 byl 59 osob. Z toho 18 osob tvoří organizační složku a 41 osob pracuje ve výrobě.

4.1.1. Hlavní činnost společnosti Bohemia Machine

V současné době se společnost zaměřuje především na kompletní linky pro úpravu,

skladování, dopravu a míchání sypkého materiálu v různých technologických provozech. V oblasti sklářství je to především příprava sklářského kmene a linek střepového hospodářství. Vzhledem ke specifikaci jednotlivých sklářských provozů je řada zakázek realizována jako prototypové zařízení na zakázku.

Firma se zabývá dvěma, resp. třemi okruhy (segmenty) činností:

1. **výroba a montáž sklářských strojů a zařízení**, v posledních letech se rozvinula i výroba stavebních technologií.
2. **výroba skleněných předmětů a užitkového skla**

4.1.1.1. Segment stroje, strojní zařízení a technologie



Na počátku svého vývoje se firma zaměřila na výrobu kuličkových a hladinových strojů pro broušení skla a jejich příslušenstvím. Tyto stroje byly výhradně pro ruční opracování. V devadesátých letech firma jejich prodejem zaznamenala velký úspěch na celosvětovém trhu. Původně vyvinuté **stroje pro ruční opracování skla** i v současnosti stále ještě odebírají malé ateliéry v tuzemsku i z celého světa. Největším odbytištěm těchto strojů je USA. Jedná

se o ateliéry, které se soustřeďují na výrobu exkluzivního, uměleckého zboží. Ruční opracování proto vyhovuje jejich kreativité. Dnes již ale nepatří co do obrátu k nejdůležitějším produktům firmy.

Firma má již letité zkušenosti se **sklářskými stroji a sklářskými technologiemi** a v posledních letech se zdá trh s těmito komoditami nasycen. Jednou z možností jak se v tomto oboru udržet je zaměřit výrobu a vývoj na polo a plně automatizované výrobní linky pro větší sklárny.

Další možností je využití dosavadních zkušeností v jiném oboru. Již před dvěma lety začala firma pronikat na trh se stavebními stroji, zařízeními a technologiemi. V letošním roce, tedy v roce 2008, chce firma rázně vstoupit na **trh stavebních technologií** a nalézt tak nový odbytný prostor nejenom v rámci ČR.

4.1.1.2. Segment sklo

Firma produkuje **reklamní předměty z hranovaného skla**. Např. těžítka (pískovaná, broušená, barvená a jinak upravovaná) či různobarevné skleněné hodiny a jiné skleněné upomínkové předměty.

Každoročně se společnost účastní veletrhů např. Messe Frankfurt, Silica, kde navazuje kontakty i se zahraničními zákazníky.

Společnost vyváží do řady států v Evropě, Americe, Rusku a i do arabských států. Protože měl každý zákazník specifické požadavky na design výrobku (barevnost, bohatost brusu, velikost a tvar předmětu...) začalo se i s výrobou na zakázku. Dnes již tvoří přibližně jednu třetinu celkové produkce dárkových předmětů.

Opracovává také **technické sklo**, které má využití v automobilovém průmyslu. Jedná se o kooperaci se sklárnami Kavalier a firmou Ecoglass Jablonec nad Nisou, pro kterou firma brousí čočky do světel aut. Zpočátku docházelo ke komplikacím, jelikož požadavky na kvalitu čoček jsou velmi vysoké. Firma proto zakoupila ultrazvukovou vanu na mytí čoček, aby docílila maximální čistoty skla a tím následně i jeho vysoké kvality.

Na tomto provozu se pracuje v bílých pracovních rukavicích a udržuje se přísná čistota, aby nedošlo k poškrábání povrchu skla. Čočky navíc prochází přísnou vstupní kontrolou a přibližně 20 % dovezené suroviny se vyřadí. Kvalita totiž neodpovídá požadavkům automobilového průmyslu.

I vyřazené kusy ale firma dále využívá při výrobě upomínkových předmětů.

Jsou zařazeny na ruční opracování, upraveny většinou broušením a dle přání zákazníků mohou být i pokoveny a opatřeny logem firem. Objem spolupráce s firmou Ecoglas vzhledem k dobrým vztahům a udržení kvality stále vzrůstá.

Později firma využila mezery na trhu s **užitkovým sklem** v období úpadku velkých českých skláren vlivem změn kurzů měn. Největším odběratelem českých skláren v té době byla Amerika, jednalo se až o 80 % z celkové produkce. Tento cenový pád velice ovlivnil situaci českých zpracovatelů skla.

V roce 2005 proto zakoupila společnost od německé firmy Schott zařízení na strojní broušení užitkového skla, brousící automaty. Grafické zpracování dekorů na různé typy sklenic a pohárů si firma vypracovala sama. Bohemia Machine ve výrobě užitkového skla není prvovýrobcem. Surovinu, hladké skleničky nejrůznějších tvarů, společnost nakupuje od větších skláren.

Koncem roku 2007 se k broušení užitkového skla přidalo i barvení, které zvýšilo rozmanitost nabídky. Problémem ve výrobě užitkového skla je, že firma není schopna nabídnout zákazníkům nižší cenu než konkurence. Tato skutečnost se odvíjí právě od potřeby nákupu suroviny.

4.1.2. Historie

4.1.2.1. Historie sklářství v ČR

Sklářství má v České republice velmi dlouhou tradici a „české sklo“ má dodnes ve světě zvučné jméno. Sklářství se rozvíjelo od 13. století zejména v horských oblastech díky zde dostupným surovinám, tím přispělo k rozvoji do té doby málo osídlených a zaostalých oblastí.

Hlavními lokalitami sklářského průmyslu byly hlavně horské oblasti, a to pro dostatek suroviny. Dodnes jsou to zejména Krušné hory, Lužické hory, Jizerské hory, Krkonoše, Jeseníky, Šumava a další. Mezi nejproslulejší typy českého skla patří sklo jablonecké (podle města Jablonec nad Nisou) a novoborské (podle města Nový Bor).

K typickým českým dekorům patří bohaté tzv. krajkové dekory, které názorně reprezentují českou brusičskou školu. Výrobky s bohatým českým brusem jsou vizitkou zručnosti a citu pro ruční práci, kterou nemůže nahradit žádný stroj. Výsledkem jsou dokonalé výrobky obdivované ve všech světadílech.

Umění tavit sklo bylo tajemstvím, které předával otec nejstaršímu synovi a proto byla tradice klíčovým faktorem pro uchování a další rozvoj.

Skleněné výrobky z České republiky jsou velmi vyhledávaným zbožím na světovém trhu. Jejich výběr je velmi široký, mezi nejoblíbenější patří např. olovnatý křišťál, broušené sklo a skleněné figurky, vánoční ozdoby, užitkové sklo a lustry. Sklo je pro ČR důležitou vývozní komoditou.

4.1.2.2. Stručná historie firmy Bohemia Machine s.r.o.

Společnost začala podnikat v roce 1992 v Nové Vsi u Světlé nad Sázavou, v budově zakoupené za účelem podnikání. První rok podnikání firma zaměstnávala pouze jednoho zaměstnance, jinak veškerou činnost vykonávali sami společníci.

Během roku 1993 se společnost velice rychle rozrostla a díky profesím, kterými v té době disponovala, byla schopna zpracovat zakázku od zadání a studie, až po kompletní předání díla na klíč. Právě díky rozvoji měla firma na konci tohoto roku již 12 stálých zaměstnanců:

5 vedení firmy, 1 administrativní pracovnice, 6 dělníků. Na počátku svého vývoje se firma zaměřila na vznikající soukromé brusírny užitkového skla, které vybavovala kuličskými a hladinovými stroji a jejich příslušenstvím. Po získání počátečních zkušeností a nasycení tohoto trhu obrátila firma svou pozornost k transformujícím se českým sklárnám.

První významnější spolupráce byla navázána se sklárnami Kavalier (1993), pro níž BM začala opracovávat právě technické (žárovzdorné) sklo. Brousily se tzv. „Klingery“. Jedná

se o vodoznaky do tlakových nádob. BM si od skláren Kavalier v rámci kooperace pronajala brousící stroje. Výrobu prováděla tedy ve vlastní dílně s pronajatými stroji. Po několikaleté spolupráci již výroba není natolik efektivní, aby se vyplatilo ji dále provozovat. Sklárny nebyly nadále schopné cenově konkurovat firmám, které nově vstoupily na trh. BM si proto brousící stroje v roce 1999 odkoupila a začala s vlastní výrobou skleněných upomínkových předmětů a později i užitkového a okrasného skla.

Do roku 1997 se veškerá výroba soustřeďovala v Nové Vsi u Světlé nad Sázavou. Zde se nacházely dvě kanceláře vedení firmy a dvě výrobní haly. Při rozšíření výroby už vybavení nedostačovalo. Firma si tedy pronajala další výrobní prostory v blízkém areálu firmy Dotex (přibližně 2 km od Nové Vsi). Zde se dodnes nachází výrobní část strojírenské výroby společnosti. S rozšířením výroby došlo k dalšímu nárůstu počtu zaměstnanců a tím i profesí, které byly nutné k zajištění chodu a rozvoje společnosti. Reprezentativní a zároveň centrální budovou BM je dnes nově postavený objekt ve Světlé nad Sázavou, ulice Zámecká 1177. Sem se firma přesunula mezi lety 1999 až 2004.

Firma Bohemia Machine s.r.o. během šestnácti let své existence spolupracovala a vyráběla zakázky pro několik desítek firem z ČR, ale i ze zahraničí. **Největší vliv na rozvoj** společnosti měla spolupráce s asijskými zeměmi (Vietnam, Indie, Čína), která podnítila snahu společnosti uspět na celosvětovém trhu.

4.2. Analýza společnosti Bohemia Machine

4.2.1. Čtyři etapy vývoje společnosti

1. etapa = Založení v roce 1992 . Bohemia Machine se zaměřila na **vývoj a výrobu strojů pro ruční opracování skla, brousící technologie a drobné brousící stroje (s ruční obsluhou)**. Byl to velice úzký segment. Výroba se prováděla většinou na zakázky. Postupem času se firma tak vypracovala až na leadera na trhu, a to v celosvětovém měřítku. Dodnes se tyto stroje prodávají, ale objem činí pouze okolo 5 % celkového obrátu. Odběrateli jsou už takřka pouze umělecké dílny, je to tedy většinou kusový odběr. Následovala již zmiňovaná spolupráce se sklárnami Kavalier, ta byla startovní pozicí pro široké výrobní možnosti opracování technického skla.

V letech 1994 až 1995 firma vyplnila mezeru na trhu po zařízení na zpracování

a recyklaci sklářských střepů z výroby. Později v roce 1997 proběhl již první větší mezinárodní obchod s Indií. Šlo o kompletní vybavení malé sklárny. Tzn. zprostředkování dodávek zařízení na tavení skloviny a vybavení brusírny skla stroji z vlastní produkce. Obchod byl přibližně ve výši 7 mil Kč.

Následoval obchod s německou firmou Schott za přibližně 4 mil Kč, kde se jednalo o **kompletní vybavení brusírny** skla v novém závodu vybudovaném v ČR. Tyto obchody byly výborným marketingovým tahem, firma se tím zviditelnila na evropském a posléze i asijském trhu a jméno Bohemia Machine se tak stalo mezi výrobci skla pojmem. Trh se otevírá i v jiných zemích, zejména v Irsku, Německu a Francii. Po roce 1999 nastává útlum produkce sklářských strojů, současně vyvstává potřeba předvést zákazníkům, co stroje vlastní produkce dovedou. Je vytvořen nabídkový katalog sklářských strojů a skleněných výrobků.

2. etapa = Hlavní výroba je soustředěna na sklářské technologie. Cílem je tedy zpracování sklářského kmene, což je směs sklářských písků a dalších surovin, ze kterých se taví sklo různé kvality (dekorační, varné, technické, obalové, tabulové), sušky písku, drtiče skla, dopravníky, atd. **Mezi lety 2000 až 2002 je firma schopna dodat stroje a technologie na celý proces zpracování.** To je skladování surovin, sušení písku, dávkování, navažování, míchání, drcení a recyklace sklářských střepů, transport. V této době firma vyváží do USA, Japonska, Indie, Vietnamu, Turecka, Polska.

V období 2002-2004 přichází krize. Firma je nucena snižovat výrobu a v návaznosti na to také stavy zaměstnanců, čímž druhotně dochází i ke snížení obrátu. Přichází impuls začít nabízet již vyvinuté technologie i pro jiná odvětví, jako na příklad: chemický, keramický, stavební průmysl. Podařilo se získat zakázky dodávek technologií pro firmy: Laufen Znojmo (sanitární keramika), Hasit Velké Horažďovice (výroba suchých maltových směsí). Vždy se jednalo pouze o dodávku technologie bez dodávek řídicího systému a elektroinstalace.

3. etapa = V letech 2003 až 2005 **začíná firma více pronikat na stavební trh ČR.** Účastní se stavebního veletrhu IBF v Brně. Po třech letech, tedy v období 2006 až 2008 se nabídka ve stavebnictví rozšiřuje a firma si začíná upevňovat svou pozici na trhu. Dochází také k definování okruhu cílových zákazníků v oboru stavebnictví. Technologie ve stavebnictví je

téměř shodná jako ve sklářském průmyslu, projekty vyžadují pouze malé úpravy. Firma se přizpůsobuje požadavkům investorů na kompletnost dodávek a navazuje proto užší spolupráci s firmou Diates Teplice, dodávky elektroinstalace a řídicích systémů.

Již v roce 2005 Bohemia Machine zpracovává konkrétní zakázky na klíč. Spolupracuje např. s firmami Sindat Ingeneering, Vetropack Nemšová, Stollze Union – Heřmanova Huť.

V současnosti (tj. rok 2008) činí více než 50% narůstajícího obratu právě stavebnictví. Jedná se např. o míchání surovin, suché maltové směsi.

4. etapa = Do budoucna se firma bude snažit hlavně o diverzifikaci podnikatelského rizika mezi obory stavebnictví, sklářství se zaměřením na automatizované linky, sklářské a stavební technologie, brousící techniku, výrobu skleněných dekoračních a reklamních předmětů, užitkové sklo, technické sklo.

Chce prorazit na evropském trhu a v Asii (hlavně v Číně a Vietnamu). Prozatím na tyto trhy dodávala pouze jednotlivé stroje a zařízení vlastní výroby nebo překupované stroje. Hlavní strategií je vstoupit na asijský trh i se sklářskými linkami. Do budoucna se zaměří na vývoj a výrobu víceúčelových strojů s požadavkem co nejvyšší produktivity.

4.2.2. Vize do budoucna

Firma Bohemia Machine by se tedy do budoucna chtěla věnovat třem základním směrům v podnikání. V každém z těchto směrů je ale třeba jiný přístup k zákazníkovi.

A) Ve stavebních technologiích se podle majitelů nevyplatí firmu medializovat. V této sféře více než medializace fungují kladné reference firem, které již s Bohemia Machine spolupracovaly, to je nejlepší reklama. Strategie vyhledávání nových zákazníků je tedy právě spokojený stávající zákazník a využívání kontaktu s potenciálními zákazníky face to face. Další zamýšlené kroky spočívají ve využití vnitřního prostoru na stavebních veletrzích. Dosud bylo zboží na veletrzích vystavováno ve vnějším prostoru. Oslovenými zájemci byly zejména technici firem.

Od agresivnějšího způsobu, tedy vystavování ve vnitřním prostoru a aktivní prezentace

zařízení a technologií si majitelé slibují více kontaktů s většími firmami pohybujícími se na českém a slovenském trhu. Osloví tak výše postavené osoby, jež rozhodují o nákupu, tedy: manažery, nákupčí, vedoucí obchodních sekcí. Tím se zvýší okruh potencionálních zákazníků. Boom ve stavebnictví na tuzemském trhu stále trvá a je zde tudíž šance najít nové odbytové trhy. Co se týče trhu evropského a celosvětového, tam firma předpokládá vstup během následujících dvou až tří let.

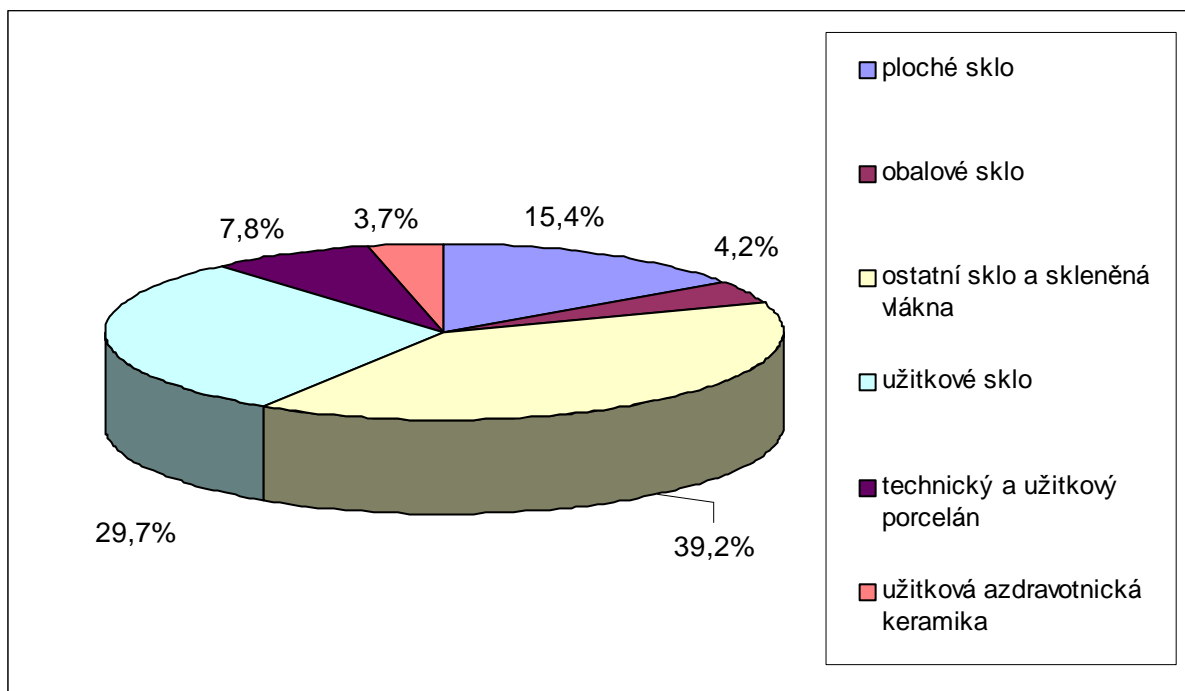
B) Ve sklářských technologiích dnes firma působí celoevropsky. Vystavuje na veletrhu Moskva, kde se prezentují firmy vyrábějící sklářské stroje a technologie, v Moskvě. Má své zástupce i v Polsku a na Ukrajině. Se svými sklářskými technologiemi sama oslovuje evropské sklárny. O vztah se zákazníkem se stará sám ředitel (majitel). Operativně vyjednává o slevách a akčních nabídkách.

Do tohoto směru lze zahrnout i sklářské stroje, v rámci kterých firma zamýšlí přijít s polo a plně automatizovanými linkami. Sklářské stroje na ruční opracování zůstanou v nabídce firmy, a to hlavně díky celosvětovému renomé jména firmy.

C) S brousíací technikou chce firma přejít na výrobu částečně nebo plně automatizovaných strojů. Vystavuje na nejprestižnějším sklářském veletrhu Glastec v Düesseldorfu, jehož se účastní již dvanáctým rokem. Účast na veletrhu není tak důležitá z hlediska přímo uzavřených obchodů, jde spíše o prestiž. Navíc odběratelé mnohdy zástupce firmy na veletrhu ani nekontaktují, ale vědí, že zde vystavovali, mají přehled o úspěších, které firma za své existence dosáhla, a proto obchodují raději s Bohemia Machine než s konkurencí. Letos chce firma na veletrhu představit novou generaci automatických brousíacích strojů.

D) U skleněných výrobků by společnost chtěla navázat spolupráci na poli obalového skla. Jinak výrobu zachová spíše ve stávajícím duchu, jako doplňkovou. Firma by se ovšem ve výrobě obalového skla chtěla prosadit, protože jde o důležitou komoditu zahrnující nejrůznější druhy - jako např. lahvičky na parfémy, láhve v potravinářství, lékařství, či obaly pro technický průmysl. To by mohl být jeden z nových trhů, kde firma může najít své uplatnění. Konkurence zde není vysoká. Problémem je však drahý transport a těžký vstup na trh. Většinu zadavatelů tvoří mezinárodní koncerny (hlavně německé, francouzské, italské), které své zakázky přidělují již osvědčeným firmám. Samozřejmě hraje roli také i vzdálenost (přeprava je finančně nákladná), jsou proto preferovány lokální firmy.

Graf č. 1



zdroj: <http://www.glassrevue.cz/news.asp> (březen 2008)

Z grafu je patrné procentuelní zastoupení jednotlivých oborů v průmyslu skla a keramiky na celkových vývozech tohoto odvětví za rok 2007. Sklářství spadá pod zpracovatelský průmysl.

Lze z něho odvodit, jaké české sklo a skleněné výrobky jsou nejvíce žádány v zahraničí. Firma Bohemia Machine se věnuje výrobě technického a užitkového skla a chtěla by prorazit na trhu s obalovým sklem.

Do ostatního skla se v oboru sklářského průmyslu často (zvláště v zahraničí) řadí speciální skla - jedná se o širokou paletu sklářských produktů s přesně definovanými zvláštními vlastnostmi, které mají své odběratele převážně v jiných zpracovatelských oborech na průmyslovém trhu. Sortiment tohoto oboru je v České republice velmi široký. Zahrnuje technické, laboratorní a laboratorní přístrojové sklo, technické kuličky, skleněné průmyslové aparatury, ochranné svářečské sklo, optické sklo, a zařazuje se sem (z pohledu klasifikace ekonomických činností) i výroba stavebních skleněných tvárnic, výroba bižuterních polotovarů a výroba osvětlovacího skla.

Vývozu obalového skla z ČR se příliš nedaří, to dokládá i informace, kterou poskytli majitelé společnosti Bohemia Machine. Zahraniční koncerny totiž raději využívají lokální firmy pro produkci obalového skla.

Užitkové sklo zahrnuje kolem 30% z celkové produkce. Podporuje tak teorii, že české broušené skleničky a jinak upravované užitkové sklo jsou ve světě stále žádané.

4.2.3. Marketingové nástroje a tvorba marketingového plánu

Zásada 4P zahrnuje čtyři sledované oblasti:

- **Product/Service = Produkt a služby**

Společnost Bohemia Machine nabízí **vysokou kvalitu produktů**. Jedná se o **stroje, zařízení a technologie** využívané v dnešní době hlavně ve sklářství a stavebnictví. Firma zároveň nabízí i **služby - dopravu, montáž** a servis, dále velké množství tak zvaných **zakázek na klíč**. To znamená doručení strojů a zařízení s žádanou technologií a zároveň přepravu, montáž a servis. Firma vzhledem k jedinečnosti nabízených produktů poskytuje i **pozáruční servis**.

U služeb je potřeba zmínit poptávku po „zaučení“ ve sklářském průmyslu, která přichází z asijských zemí.

Jelikož firma podniká ve více směrech, jsou výsledky průzkumu trhu různé. Ve sklářství je dnes žádána automatizace linek. Tomu se firma přizpůsobila, zaměřila se na vývoj a výrobu automatizovaných linek. Jednotlivé stroje už nejsou tolik žádané.

Ve stavebnictví se jedná více o technologie než o fyzické stroje. Tyto požadavky firma vyřešila ingeneeringem. Mnohdy až padesát procent zařízení a strojů pro zakázky ve stavebnictví je nakoupeno od jiných firem. Bohemia Machine přidává hlavně technologie.

V produkci skla se společnost zcela přizpůsobuje přáním zákazníků. Jde o pružnou nabídku podle požadavků trhu. Firma je schopna vyjít vstříc ve velikosti zakázky, zároveň i co do velikosti, kvality skla i opracování (broušení, barvení, dekory, pískování, vkládání loga ...).

- **Price = Cena**

Firma nejen dodává špičkové výrobky, ale zároveň **výrobky s vysokým poměrem užitné hodnoty a ceny**. Zde bylo nejdůležitější fází identifikovat potencionální zákazníky a cenu nastavit podle jejich očekávání. Na tvorbě ceny se podílí techničtí inženýři z vlastní vývojové kanceláře spolu s majiteli firmy. Jak už bylo zmiňováno výše, u technologií se cena stanovuje podle náročnosti zakázky. Ceníky na technologie proto nejsou vypracované. Ceny se stanovují jedině na vyžádání a jedná se pouze o cenu orientační.

Pevná cena je stanovena u drobných brousicích strojů a skleněných výrobků. Jedná-li se o výrobu na zakázku, tak zvaně „na klíč“, stanovuje se cena individuálně dle rozsahu potřeb zákazníka a náročnosti zpracování. Cenová nabídka se tedy tvoří vzhledem k rozmanitosti nabízených zařízení na základě konkrétního zadání, poptávky po zboží. Na zakázku prodávají i cenu určují sami majitelé po konzultaci a zpracování návrhu technického řešení projektanty.

- **Promotion = Prezentace výrobku a služby**

Prezentace firmy na veletrzích = Představení výrobků a služeb ve sklárství probíhá především na veletrzích. Vystavuje se v Moskvě, Frankfurtu, Brně a jiných místech konání sklářských veletrhů, jsou prezentovány výrobky ze skla / skleničky, vázy, mísy, karafy a jiné užitkové sklo/, ale i sklo umělecké, na příklad nejrůznější okrasná svítidla a upomínkové předměty ze skla. V **Düsseldorfu** vystavují strojní zařízení. Prestižní je také veletrh v německém **Frankfurtu**, zde firma prezentuje sklářské stroje, strojní zařízení a technologie. Technickou stránku i prezentaci jsou na veletrzích schopni obstarat sami majitelé. Většinou na veletrzích vystupují jako tříčlenná skupina (dva majitelé a překladatel nebo majitel, obchodní zástupce a překladatel).

Medializace =V oboru stavebních technologií a strojních zařízení pro výrobu sypkých stavebních směsí preferuje společnost **prodej tak zvaně „face to face“**. Podle majitelů, kteří také sami řídí obchodní činnost a prezentaci společnosti na veřejnosti, nemá cenu v oboru stavebnictví firmu medializovat. Je stále ještě nováčkem na stavebním trhu České republiky a více než mediální reklama ve stavebnictví se podle názoru majitelů vyplatí kladné reference od již stávajících zákazníků. Více než investice do reklamy tedy firma v tomto směru řeší investice do odvedení precizní práce.

Název společnosti = Jedním z nejlepších marketingových tahů byla už v začátcích tvorba

jména – Bohemia Machine s.r.o. – které má velice dobrou vypovídací schopnost.. Z názvu je jasná hlavní činnost i země původu společnosti. Navíc je název v anglickém jazyce, kterému už dnes rozumí lidé na celé zeměkouli, je jednoduchý a proto velmi dobře zapamatovatelný.

Prospekty, katalogy a internetová podpora prodeje = Další podporou prodeje jsou samozřejmě prospekty, katalogy (ukázky katalogů viz přílohy) a Internetová stránka./ Webové stránky společnosti jsou na vysoké grafické úrovni, bohužel po marketingové stránce nevyhovují dnešním trendům podpory prodeje. (Více informací k webovým stránkám obsahuje kapitola konkurenti - část zahraniční producenti na celosvětovém trhu.)

Reprezentativní, nová budova = Ta je nezanedbatelnou podporou image firmy. Nachází se ve Světlé nad Sázavou, ulice Zámecká č. 1177. Prostory jsou velice reprezentativní, je zde více možností, kde lze přijmout potenciálního zákazníka. Navíc potřebám zákazníků slouží vybavená kuchyňka s možností občerstvení - káva, čaj, minerální voda a ovoce. Po celé budově je aplikována značka BM (tedy zkratka počátečních písmen názvu společnosti Bohemia Machine s.r.o.), na podlaze v dlaždicích i na skleněných dveřích. V prostorách nové budovy se navíc nachází i prodejna skleněných výrobků a užitkového skla z vlastní produkce firmy.



Zápis v Guinnessově knize rekordů = Jak si postupem let firma získala jména na sklářském trhu a dostala se i do povědomí sklářských umělců ve světě, nabídl jí americký sklářský výtvarník z Kalifornie velmi zajímavou spolupráci. V roce 2006 dostal zakázku na výrobu originální láhve na víno, která by byla co do objemu největší na světě. Jelikož tento umělec kdysi studoval v České republice sklářskou uměleckou školu v Novém Boru, znal kvality českého sklářství. Svoji pozornost věnoval firmě Bohemia Machine vzhledem k předchozí dobé a úspěšné spolupráci. Projekt se ve spolupráci s hutními mistry skláren Kavalier zdařil

a láhev o objemu 138 l byla na podzim roku 2006 zapsána do Guinnessovy knihy rekordů.

Další nezanedbatelnou podporou prodeje jsou poskytované slevy pro dlouhodobé zákazníky, ty se samozřejmě odvíjí od výše uzavřeného obchodu.

- **Place = Distribuce**

Firma vstoupila nejdříve na **trh České republiky**. Později rozšířila svou působnost i na trh **slovenský**, se skleněnými výrobky i na trh **evropský** (Německo, Francie) a posléze s veškerou nabídkou i na trh **celosvětový**. Při hledání odbytu si společnost zjišťovala, kde jsou největší oblasti poptávky po jejích produktech.

Zacílení na potenciální zákazníky probíhá jinak v každé z komodit, v nichž společnost Bohemia Machine podniká. V začátcích společnost Bohemia Machine soustřeďovala svou **nabídku sklářských strojů a technologií** na české sklárny, nabízela jim nové technologie, stroje a strojní zařízení, ale i modernizaci stávajících strojů a opravy. Místem působení byla tedy Česká republika, sklářské oblasti. Později se působnost přesunula na slovenské sklárny. Následovaly obchody s USA, Tureckem, Velkou Británií, Francií, Německem a dalšími evropskými státy. Od roku 1998, kdy se povedl první obchod se sklářskými stroji a technologiemi s Indii se odbytištěm stal celý svět.

V dnešní době jsou ve sklářství **cílovou skupinou na českém trhu velké sklárny**, které soustřeďují svou poptávku na automatizované linky a opravy technologických celků (opravy jdou v tomto oboru do výše několika desítek či stovek miliónů).

Na celosvětovém trhu se sklářským vybavením dílen jde o **nepravidelný odběr jednotlivých strojů** na ruční opracování pro americká a evropská sklářská studia. Dále o **zprostředkovaný prodej strojů na leštění skla** (viz čínští odběratelé, kapitola nejvýznamnější odběratelé). Důležité je ale také **vybavování nově vznikajících skláren v Asii** (Indie, Vietnam). Tam se poptávka rok od roku zvyšuje. Nejvíce je požadováno celkové vybavení skláren včetně technologií a také zaučení ve sklářském oboru. Do budoucna (za pár let, až desítek let) firma očekává poptávku po poloautomatizovaných linkách z těchto skláren.

V oboru sklo je okruh zákazníků nejširší. U výroby skleněných předmětů a užitkového skla je v **rámci České republiky** nejdůležitějším odbytištěm **hlavní město Praha a celý Jihočeský kraj**. V těchto oblastech se nejvíce soustřeďují zahraniční turisté. V hlavním městě jsou

to turisté z celého světa, na jihu Čech zejména němečtí zákazníci, kteří si na vyhlášené české sklo potrpí. **Zahraniční odběratelé** v komoditě sklo jsou především z **Ameriky, Evropy ale i asijských zemí**. Příležitost lze v tomto oboru chápat jako schopnost pružně se přizpůsobit požadavkům daného odbytového trhu. To znamená na příklad změnu dekorů při broušení skla podle největších odběrů. Dále i přizpůsobení různým úpravám skleněných předmětů a to jak velikostně, tak i barevně a opět požadavky na dekory.

K definování okruhu potenciálních zákazníků v oboru stavebnictví dochází teprve v současnosti. Zatím jsou zákazníky především stavební firmy, které si chtějí pomocí linek na výrobu sypkých stavebních směsí rozšířit vlastní základnu potenciálních zákazníků.

4.3. Analýza odvětví

4.3.1. Činnost společnosti

Jak vyplynulo z představení společnosti, hlavní činností firmy Bohemia Machine s.r.o. je výroba sklářských strojů a zařízení, s přidruženou výrobou skleněných reklamních předmětů, užitkového skla, ale i skla technického. Další činností je produkce strojů a zařízení na výrobu sypkých stavebních hmot.

4.3.2. Velikost a vývoj trhu

Ve srovnání s jinými odvětvími je trh, na kterém se pohybuje společnost Bohemia Machine s.r.o. poměrně malý. Počet firem, zabývajících se výrobou sklářských strojů, zařízení a technologií není vysoký. Kdybychom hledali firmy, které tuto činnost spojili i s vlastní produkcí skleněných předmětů a užitkového skla, aby tak ukázaly, co jejich stroje dokáží, nenašli bychom žádnou.

Od vstupu na tento trh odrazují zejména poměrně vysoké vstupní investice. Jediný sklářský stroj pro opracování skla stojí řádově několik desítek až stovek tisíc Kč, některé jdou samozřejmě až do miliónů. Studie a vývoj pro produkci samotných strojů jsou také dosti nákladné. Navíc tento obor vyžaduje zkušenosti.

V současné době je evropský trh ve sklářství ve fázi dospělosti, proto je třeba hledat nové možnosti pro uplatnění. Činnosti, na které se firma Bohemia Machine chce zaměřit do budoucna jsou: Ve stavebnictví výroba strojů, zařízení a technologií a pronikání na trh ČR. Ve sklářství automatizované linky a s ním spojené technologie, zejména na evropském a americkém trhu. Žádoucí je i přesun nabídky stávajících produktů více na východ. V Asii je v oboru sklářství ještě nenasycený trh, kde firma může beze změn využívat své dlouholeté zkušenosti. V komoditě skleněných výrobků má firma stanoveny pomyslné meze hlavně v ceně nakupovaných hladkých skleniček a dále pak ve výrobní kapacitě v komoditě sklo. V budoucnu by se společnost ráda dostala ke zpracování obalového skla.

4.3.3. Šíře trhu

Firma poskytuje své služby pro zákazníky celého světa. Sídlo společnosti se nachází v kraji Vysočina, který není typickou průmyslovou oblastí. Bylo tedy nutné najít způsob, jak o sobě dát vědět zákazníkům nejdříve v celé ČR a později i celosvětově.

Prvotně se jednalo o obhospodaření místního trhu, tedy poptávky po sklářských strojích a technologiích v regionu Vysočina. Později šlo i o uspokojení poptávky v rámci trhu celé ČR, ale i SR.

Již v roce 1997 přitom začala společnost pronikat do celého světa (snad s výjimkou Antarktidy). Realizovány byly obchody v Indii, Vietnamu, USA, Anglii, Turecku a dalších světových zemích.

4.3.4. Nejvýznamnější odběratelé

Zákazníci, kteří tvoří pro firmu nejvyšší obrat jsou uvedeni v tabulce č.3. Hlavními dvěma odběrateli, jak je patrné z tabulky, byly v roce 2007 čínské firmy. V obou případech se jednalo o prodej strojů pro opracování skla za studena (broušení a leštění, možnosti i pro využití výroby bižuterie). **Na této ukázce je patrné, že ziskový zákazník nemusí být vždy loajálním zákazníkem, jak bylo pojednáváno v literární rešerži.** Obě čínské firmy byly

v roce 2007 poprvé odběrateli společnosti Bohemia Machine. Obchody nabyly ale takového objemu, že se procentuelně vyšplhaly až na „nejdůležitější“ v daném roce.

Z tohoto průzkumu je také patrné, že velký objem tržeb a tedy i značná část obratu společnosti Bohemia Machine není tvořena prodejem vlastní produkce, nýbrž prodejem zboží. Jedná se o překoupené a upravené stroje na leštění skla využívané především při výrobě bižuterie. Dodavatelem těchto strojů je společnost Litmas s.r.o., která byla v roce 2007 zároveň nejvýznamnějším dodavatelem.

Největší český odběratel na sklářské stroje je za posledních pět let společnost **Sklo Bohemia, a.s.** Nakupuje stroje a zařízení, ale využívá firmu i pro pravidelné opravy strojů (nejen firmou dodaných). Např. pec na tavení skla má životnost 5 let, poté je třeba ji opravovat či vyměnit. Může jít až o sta milióny Kč. V loňském roce se jednalo o vývoj a dodávku strojů pro leštění skla plamenem (využívá se jako náhrada chemického leštění).

Tabulka č.3: Největší odběratelé strojního zařízení a technologií za poslední rok

Hlavní odběratelé za rok 2007	
ODBĚRATEL	% TRŽEB
Huai an Raaski Glasses – Čína	21,79
Olki Glasses co. Ltd. – Čína	17,23
Sklo Bohemia a.s. – ČR	17,19

Zdroj: firemní dokumentace

Mezi další **významné zákazníky strojního zařízení a technologií** patří firma Quick-mix z ČR. Procento tržeb od této firmy je v rámci celku něco málo pod deset procent. V současné době společnost BM pracuje na další zakázce pro firmu **Quick-mix** za přibližně 35 mil Kč. Prvním novým zákazníkem v této oblasti je v roce 2008 společnost Glazura Roudnice, pro kterou firma také zpracovává zakázku na sklářskou linku.

Další význační odběratelé (za význačné je považován procentuelní obrat vyšší než 5 % z celku) v oblasti sklářských strojů a technologií jsou Globe Metal Industries, Stolzle Union s.r.o., Vetropack Nemšová s.r.o., Orient International Enterpris, Fluorit Teplice s.r.o..

V tabulce č.4 je možné zjistit poměry prodejů celosvětových a tuzemských. Více než polovina prodejů ze strojírenství, přesně 57,2 %, je zahraničních. **Jak současně dokládá i tabulka č.1. největším světovým odběratelem firmy Bohemia Machine byly čínské sklárny.**

Vzhledem k těmto obchodům, ale i k dřívější spolupráci ve Vietnamu a Indii se chce firma zaměřit na východ. V Asii je totiž v oboru sklářství ještě nenasyčený trh.

Tabulka č.4: Zastoupení prodeje strojní produkce a technologií v loňském roce

Prodeje strojů, zařízení a technologií společnosti BM v roce 2007		
	v Kč	v % z celku
Česká republika	45.467.756,-	42,8
zahraničí	60.774.902,-	57,2
celkem	106.242.658,-	100

Zdroj: firemní dokumentace

V oblasti skleněných výrobků a užitkového skla jsou nejvýznamnějšími odběrateli společnosti **Ecoglass s.r.o., Gold-Crystal s.r.o., Glass Materials and Training, Slovglass a.s., Cristallerie Des Vosges Du Nor, Kolgrall Hurt-Export-Import, Glass Line s.r.o., Lalique.** Jak napovídají názvy nejedná se jen o české odběratele. Poměr tuzemských prodeje a vývozu dokládá tabulka č.5. Přestože je v regionu Vysočina velká konkurence v oblasti prodeje užitkového skla, dokázala si firma udržet svou pozici na trhu.

Tabulka č.5: Zastoupení prodeje skleněných výrobků v loňském roce

Prodeje skla společnosti BM v roce 2007		
	v Kč	v % z celku
Česká republika	14.010.211,-	72,88
zahraničí	5.214.535,-	27,12
celkem	19.224.746,-	100

Zdroj: firemní dokumentace

Posouzení podílů strojní výroby a prodeje skla na obratu společnosti dokládá tabulka č.6. Ta ukazuje, že skoro 85 % celkového obratu společnosti za uplynulý rok je z prodeje strojů, strojního zařízení a technologií. Z těchto 85 % pochází méně než 5 % z oboru stavebnictví, zbylých 80 % je ze sklářství.

Tabulka č.6: Celkový obrat společnosti v loňském roce a rozlišení na komoditu sklo a stroje

Obrat společnosti BM s.r.o. v roce 2007		
Komodita	v Kč	v % z celku
sklo	19.224.746,-	15,32
stroje a technologie	106.242.658,-	84,68
celkem	125.467.404,-	100

Zdroj: firemní dokumentace

4.3.4.1 Shrnutí nejdůležitějších zákazníků

- Přibližně 80% obratu za rok 2007 činil prodej sklářských strojů a technologií
- Méně než 5% obratu loni činil prodej stavebních technologií
- Okolo 15% tvořil obrat z prodeje skleněných výrobků

Toto rozčlenění neodpovídá trendu posledních let, kdy bylo procentuelní zastoupení při stejném pořadí komodit 60% / 3% / 35%. Tato změna byla nejspíše ovlivněna zprostředkovaným prodejem strojů pro leštění skla a bižuterie do Číny, prodeje v takovém objemu jsou totiž pro firmu nestandardní.

Výsledky analýzy nedokládají informace získané od majitelů firmy, tedy že trh se sklářskými stroji a technologiemi na českém trhu se zdá být vyčerpaný (procentuelní obrat z prodeje sklářských strojů a technologií v rámci ČR byl těsně pod 40 %, pro porovnání - zahraniční prodej ve stejné komoditě byl mírně nad 40 %) a je třeba hledat nové lukrativnější odvětví. Výsledky podporují tvrzení, že je výhodné soustředit se více na asijský trh se sklářskými stroji a technologiemi.

4.3.5. Dodavatelé

Tabulka č.7 : Největší dodavatelé firmy Bohemia Machine za poslední rok

Hlavní dodavatelé za rok 2007	
DODAVATEL	% PROVOZNÍCH NÁKLADŮ
Litmas s.r.o.	33,09
KWS CZ s.r.o.	7,17
TG Drives s.r.o.	5,57

Zdroj: firemní dokumentace

Největším dodavatelem v loňském roce, jak dokládá tabulka č.7. byla firma Litmas, s.r.o., výrobce strojů pro broušení a leštění skla (zejména pro bižuterní výrobu). Společnost BM s firmou Litmas spolupracuje již od roku 2005, nakupuje od ní a prodává do světa sklářské stroje. Litmas, s.r.o. byla v roce 2007 poprvé nejdůležitějším dodavatelem, a to co do objemu nákladů. Dlouhodobě BM nejvíce nakupuje sklo od Jihlavských skláren Bohemia, Skla Bohemia, a.s. ve Světlé nad Sázavou a Kolglass v Polsku.

4.3.6. Konkurenti

Při analýze konkurentů společnosti Bohemia Machine s.r.o. jsou výchozí informace, poskytnuté majiteli firmy při řízených rozhovorech a zároveň z průzkumu informací na Internetu. V České republice působí v současné době kolem čtyřiceti až padesáti samostatných firem, které vyrábějí a dodávají pece, stroje a zařízení, sklářské formy a přístroje, které slouží ve výrobě skla a keramiky. Dále pak to jsou firmy provádějící servisní, projekční, odborné a poradenské práce pro tyto obory. Tyto firmy jsou různé velikosti a mají samozřejmě různý dosah své činnosti.

Ve srovnání s jinými odvětvími je trh, na kterém se pohybuje společnost BM, poměrně malý. Počet firem které by nabízely zcela stejné produkty a služby je v rámci trhu České republiky takřka nulový. **Odvětví, ve kterém se firma pohybuje má charakter konkurenčního prostředí** (i přesto, že firmy nenabízejí zcela stejné zboží, je možno chápat je jako substitut). Konkurenci je třeba sledovat ve třech oblastech: sklářské stroje, zařízení a technologie, stavební stroje, zařízení a technologie, produkce skleněných výrobků a užitkového skla.

4.3.6.1. Evropský, resp. celosvětový trh - sklářské stroje, zařízení a technologie

- **Čeští producenti na celosvětovém trhu**

Mezi české společnosti, které vyvíjejí samostatnou produkční a obchodní činnost přesahující významněji hranice teritoria České republiky, patří někteří výrobci strojů a zařízení. Zvláště jsou to firma **Sklostroj Turnov CZ, s.r.o.** vyrábějící stroje a zařízení pro automatickou výrobu obalového skla. Dále např. podnik **Sklopan Liberec, a.s.**, který vyrábí stroje

na opracování plochého skla, firma Sklářské stroje Znojmo, s.r.o. dodává různá strojní sklářská zařízení. Stroje a zařízení na výrobu a zpracování skleněného vlákna vyrábí TRIMA, s.r.o., Turnov. **Popis výrobního programu společností dokazuje, že tyto české společnosti nejsou přímou konkurencí pro firmu Bohemia Machine s.r.o..** Podnikají sice ve sklářství, ale zaměřují se na jiné činnosti než výrobu strojů, zařízení a sklářských technologií.

Jediná firma, která má podobnou hlavní činnost je společnost **Sklářské stroje Znojmo**. Firma vyrábí sklářská strojní zařízení, má 45-letou tradici ve stojírenské výrobě. Vznikla privatizací státního podniku Sklostroj Turnov v roce 1994 a dnes má 180 zaměstnanců ve dvou výrobních závodech. Zaměřuje se na kusovou výrobu, výrobu jednoúčelových strojů a prototypů pro potřeby sklářského a keramického průmyslu. Společnost disponuje širokým strojním vybavením a je tak schopna zajistit výrobu obráběných dílů, zámečnické práce všeho druhu, svařování, zpracování plechů i povrchovou úpravu. Z výrobního programu ale opět vyplývá, že se **firma Sklostroj specializuje na výrobu sklářských strojů do linek na obalové sklo** (jako např- dávkovače skloviny, zasouvače obalů, chladicí pece a různé druhy dopravníků). Dalším směrem jsou jednoúčelové sklářské stroje, technologická zařízení na výrobu skleněného vlákna a stroje pro zušlechťování skla. **Není to tedy přímá konkurence** pro firmu Bohemia Machine s.r.o.

Poměrně velká skupina firem i řada nezávislých jednotlivců se zabývá návrhy postupů a stavbou strojů pro mechanické opracování skla (procesy rytí, broušení, leštění) - jako Dias Turnov, s.r.o., Polpur, s.r.o., Turnov nebo Šulák Glass Working Machinery, s.r.o., Lanškroun.

- **Zahraniční producenti na celosvětovém trhu**

Dominantní firmou na evropském trhu v oboru sklářských strojů a zařízení je německá firma Zippe, která své znalosti v oboru opírá o dobu vzniku v roce 1920. Ostatním společnostem na tomto trhu je nadřazena zejména svou velikostí a dlouholetými zkušenostmi na trhu.

Už při posouzení úvodních stránek internetových prezentací firem Bohemia Machine s.r.o. a firmy Zippe je zřetelně **rozdílný marketingový přístup**. Expandující česká BM, která na svých stránkách láká zákazníka slovy „Vítejte na stránkách firmy Bohemia Machine s.r.o.“ a dále nabízí možnost dozvědět se něco málo o historii firmy, obsahuje jen strohý, v podstatě nic neříkající celosvětový seznam hlavních odběratelů. Oproti tomu německá firma

Zippe nabízí svým zákazníkům až ukázkový příklad toho, jak funguje marketing.

Již úvodní stránka, ve stylu „náš zákazník, náš pán“ jistě osloví mnohé potenciální zákazníky. Jen pro ilustraci, úvodní stránka začíná: „Naším cílem je vytvořit si dobré vztahy s Vámi, našimi zákazníky. Náš marketingový tým, jakož i tým zkušených prodejců je Vám kdykoliv k dispozici a rád přijme Vaši poptávku. Popřípadě Vám poskytne prvotní rady, jaký výrobek se pro Vaše potřeby nejlépe hodí. Rádi Vám poradíme, pokud si nejste jisti, zda stavět nové či modernizovat staré, zda kompletní zařízení, či rozšíření Vaší stávající sestavy. K dispozici máte naše projektové i nabídkové oddělení. Jsou pro Vás připraveni vysoce specializovaní inženýři. K dispozici máme nejnovější CAD programy, s jejichž pomocí lehce proměníme Vaši i nejistou poptávku ve vysoce odbornou nabídku s návrhy řešení.“ Firma ještě ujišťuje potenciálního zákazníka, že je schopna zpracovat zakázku od návrhu přes plánování, zhotovení, montáž až po uvedení zařízení (či strojů) do chodu. Pro případ i montáže vyzdvihují svůj improvizáční talent a vytrvalost. Jako dodatečné služby nabízí firma Zippe ještě své servisní oddělení, možnost kdykoliv řešit jakékoliv potíže. Zajímavá je nabídka rychlého dohledání chyb i po telefonu, kde na zákazníky čekají vysoce kvalifikovaní technici, kteří jsou podrobně seznámeni se všemi výrobky společnosti. Tuto službu prezentují jako šetřící náklady za lety na centrálu firmy v Německu, technici jsou tak schopni problém vyřešit bez nutnosti zařízení osobně vidět.

Vzhledem ke své nabídce společnost není přímým konkurentem. Jediný stroj, který mají v nabídce shodný s firmou BM, je drtička skla (podle informací vedení společnosti BM). Pro porovnání: tento stroj stojí u německé firmy okolo 18 000,- Euro (při dnešním kurzu /počítáno s kurzem platným pro 10.4.2008 – 25,105/ se jedná o částku 451.890,- Kč), Bohemia Machine tento stroj nabízí za cenu 330 000,- Kč.

4.3.6.2. Trh v rámci České republiky

- **Obor sklářské stroje, zařízení a technologie**

Na trhu v ČR se pohybuje několik desítek menších firem zabývajících se výrobou elektrických nebo jednoúčelových strojů a technologií v jistém směru podobných produktům

společnosti BM. Nejedná se ale o přímou konkurenci, firmy nejsou specializované na oblast sklářství.

Např. firma Krofian CZ s.r.o. působí v oblasti průmyslové automatizace. Hlavní činností je vývoj, výroba, dodávání a servis jednoúčelových průmyslových strojů a zároveň optimalizace výrobních procesů. V porovnání se společností BM zde chybí specializace na sklářství, sklářské linky a technologie.

Naopak v oboru sklářství se pohybuje společnost FOR G, s.r.o., Teplice. Podle zařazení společnosti se jedná o přímou konkurenci. Firma sama ale popisuje svou činnost jako výrobu sklářských strojů, automatizaci postprocesu, výrobu automobilových skel, výrobu systémů pro skladování a transport skla, výrobu držáků elektrod (elektropříhřevu), produkci chladících smyček pro sklářské pece, výrobu forem na automobilové a stavební sklo a produkci speciálních zařízení pro sklářskou výrobu. S výrobou firmy Bohemia Machine to nemá nic společného. Firmy se jeví být konkurenty pouze podle zkráceného popisu hlavní činnosti.

Další firmou, která se alespoň podle názvu zabývá stejnou činností ve směru sklářství je společnost Jaroslav Horák, výroba strojů, zařízení a nástrojů pro bižuterní a sklářskou výrobu. Už z představení společnosti vyplývá, že se firma zaměřuje na sklářské stroje pro výrobu bižuterie. Další známé společnosti vyrábějící stroje na produkci bižuterie jsou Desko, a.s. a Desná v Jizerských horách (stroje a formy pro bižuterní výroby).

Adeptem na pozici „konkurenta“ by mohla být společnost Litmas, která sama vyrábí stroje pro sklářskou produkci. Jak ale vyplývá ze záznamů loňského roku, jedná se naopak o největšího dodavatele. A co víc, z prodeje strojů nakoupených právě od společností Litmas, měla firma BM v posledním roce objem tržeb okolo 40%.

Většina firem, které se alespoň rámcově zabývají stejnou činností jako společnost Bohemia Machine se nacházejí v oblasti Liberecka nebo v okolí Nového Boru. Žádná česká firma na českém trhu není pro společnost Bohemia Machine s.r.o. přímou konkurencí v oblasti sklářských strojů, zařízení a technologií.

- **Obor stavebnictví, stroje, zařízení a technologie**

Na tomto trhu je společnost ještě stále nováčkem, působí zatím pouze v rámci České republiky. Za konkurenci lze pokládat všechny firmy, které vyrábějí stroje na úpravu sypkých směsí využívaných ve stavebnictví.

I v tomto oboru má ale firma Bohemia Machine určitou zvláštnost - ve stavebnictví se firma zabývá v podstatě ingeneeringem. Kooperuje ve stavebních technologiích, najímá si firmy pro zpracování zakázek. V oboru stavebnictví není BM výrobním podnikem, ani nechce rozvíjet výrobní základnu. Operativně se přizpůsobuje trhu.

Kompletní dodávky technologických linek jsou řešeny maximální mírou využití vlastních produktů a dokompletováním ostatních strojů a zařízení jiných výrobců. Mnohdy se může jednat i o více než polovinu rozsahu kontraktu.

- **Obor skleněné výrobky a užitkové sklo**

V oblasti prodeje skla jsou za konkurenci považovány všechny větší sklárny, které produkují užitkové a technické sklo a zároveň producenti reklamních skleněných předmětů. Konkurenty v oboru skla je třeba hledat v rámci celé České republiky. I přímo v místě působení firmy Bohemia Machine, v kraji Vysočina, je velká soustředěnost konkurence.

Dominantním českým výrobcem technického a laboratorního skla, trubic a aparatur z borosilikátového skla je společnost Sklárny Kavalier, a.s., Sázava, s kterými již ve svých začátcích společnost Bohemia Machine s.r.o. spolupracovala. Sklárny Kavalier se mohou do jisté míry jevit jako konkurence ve výrobě technického skla, pro BM jsou ale naopak zdrojem zakázek na opracování technického skla.

Dále vyrábí technické sklo Technosklo, s.r.o., Držkov, EXATHERM, s.r.o., Železný Brod, Vitrum Sklárna Janov, spol. s r.o. a další menší firmy. **V oblasti technického skla společnost BM plně využívá kapacitu výrobních hal, na své produkty z technického skla má zajištěn dostatečný odběr, většinou se jedná o zakázky. Konkurenci proto příliš nevnímá.**

Nejvýznamnějšími českými výrobci užitkového skla jsou **Crystalex, a.s., Nový Bor** (stolní

a zdobené sklo), dále **Sklo BOHEMIA, a.s., Světlá nad Sázavou** (sodnodraselné sklo a olovnatý křišťál), **Sklárny BOHEMIA, a.s., Poděbrady** (olovnatý křišťál) a společnost Sklárny Kavalier, a.s., Sázava (borosilikátové varné domácí sklo). Tyto firmy jsou výraznými exportéry a v současné době své obchodní aktivity realizují v rámci společnosti Bohemia Crystalex Trading, a.s. v Liberci. Dále lze jmenovat společnost BURSON PROPERTIES, a.s., Jihlava, která je výrobcem olovnatého křišťálu. Lisofoukané dekorované nápojové sklo vyrábí Sklárna Heřmanova Hut', a.s., která je ovládána skupinou Sahn CZ. Exkluzivní, ručně vyráběné užitkové sklo, vyrábí společnost Moser, a.s., Karlovy Vary. Kromě výše uvedených větších výrobců existuje celá řada menších firem s velmi rozmanitým sortimentem - umělecké sklo, broušený olovnatý křišťál, užitkové sklo dekorované malbou, perokresbou, lazurou, vysokým smaltem a rytinou, ručně vyráběné užitkové sklo, historické repliky, hutní sklo atd. Například firmy - AJETO, s.r.o., Lindava, Rückl CRYSTAL, a.s., Nižbor, J. Blažek Sklo Poděbrady, s.r.o., CEASAR CRYSTAL BOHEMIAE, a.s., Světlá nad Sázavou, SKLÁRNA SLAVIA, s.r.o., Nový Bor, KRÁLOVSKÁ HUŤ, s.r.o., Doksy, EGERMANN, s.r.o., Nový Bor, JADI, s.r.o., Jablonec nad Nisou a celá řada dalších.

Významné sklárny ve stejném kraji tak (Sklo Bohemia a.s. Světlá nad Sázavou, Jihlavské sklárny Burson) **konkurují zejména cenou, na kterou se BM bohužel nedostane vzhledem k závislosti na základní surovině.**

Dalšími konkurenty jsou malé sklárny, které se v kraji nacházejí v každé větší vesnici. Nejsou ale schopny vyrobit zakázku na několik tisíc broušených nebo jinak upravovaných skleniček. Proto nejsou považovány za nebezpečnou konkurenci. Velké sklárny zase zakázku na několik tisíc kusů nepřijmou, protože by se jim cenově nevyplatila. Produkují užitkové sklo minimálně ve statisících. Využívají automatických linek, které se nevyplatí přeprogramovat pro malé zakázky. Navíc **velké sklářské společnosti mají zastaralé designy pro broušení** (příliš bohaté dekory, které již nejsou moderní) **a nemají srovnatelný sortiment v rámci barvení skla.**

Ani Bohemia Machine ale nemá velké **výnosy z malých zakázek užitkového skla**, kde si zákazník poručí pro každých pár set sklenic jiný dekor, či barevnost. Výroba je **spíš chápána jako služba pro zákazníka**, respektive jeden ze způsobů, jak si dlouhodobě udržet větší odběratele skleněných výrobků. Z důvodů možnosti zlepšení ceny v oblasti výroby užitkového skla společnost v posledních letech využívá směnného obchodu. Větším zadluženým sklárnám, které mají špatnou platební schopnost (na příklad sklárny Jihlava,

sklářny Bohemia a.s.), dodávají technologie, popřípadě opravují stroje a zařízení. Platba místo v penězích je vykompenzována dodávkou suroviny, hladkými skleničkami nejrůznějších tvarů, za znatelně výhodnější cenu.

Otázka tvorby nižší ceny u užitkového skla je nutností i kvůli exportu východních zemí. V oblasti užitkového skla je v posledních letech celosvětový trh zavalen levným a nekvalitním zbožím z Číny. Na první pohled jsou výrobky skoro stejné, mají ale mnohem nižší kvalitu. Samozřejmě se najdou zákazníci, kteří dají přednost ceně před kvalitou. Těch je ale podle průzkumů svazu sklářů České republiky pouze 20 %.

4.3.6.3. Celkový pohled na sklářský trh

V rámci zpracovatelského průmyslu České republiky má průmysl skla a keramiky stále jednu z relativně vyšších úrovní přidané hodnoty a obhájil svoji pozici exportního odvětví s významným a stálým příspěvkem (v roce 2006 to bylo 30,627 mld. Kč) k aktivnímu saldu zahraničního obchodu celého českého zpracovatelského průmyslu. Produktivita práce s výjimkou obalového skla a agregace ostatního skla rostla ve všech oborech. Celkem se zvýšila o 5,2 % za sledované období.

Všechny obory sklářského a keramického průmyslu se musely v roce 2006 vyrovnávat se stále sílící konkurencí, zvyšováním cen energií a zpevňujícím kurzem české koruny. Z hodnocení jednotlivých oborů sklářského a keramického průmyslu je stále více zřejmé, že se rozvíjejí obory s výrobky s vysokou přidanou hodnotou.

V roce 2007 a dalších letech se bude tlak konkurence zvyšovat, faktorem nejistoty je i zvyšování cen energií a vývoj kurzu české koruny. Sklářský a keramický průmysl musí hledat cesty orientace na produkci s vysokou přidanou hodnotou, posílení inovací jak ve výrobové, tak v manažerské a obchodní strategii.

http://www.spcr.cz/cz/dynamic/svaz_detail.php?id=10&sel=2 (březen 2008)

4.3.6.4. Shrnutí nejdůležitějších konkurentů

Jako největší konkurent se po celou dobu činnosti firmy Bohemia Machine s. r.o. jeví německá firma Zippe. Z komparace cen jediného stejného nabízeného stroje vyplývá, že česká firma je rozhodně schopna konkurovat cenou, bohužel nemá takové kontakty a natolik vyvinutou zákaznickou základnu jako německá společnost.

České firmy pohybující se ve stejných oborech, lze ve světle předem nastíněných faktů, nazvat spíše „obchodními partnery“. Hlavním problémem společnosti BM je opět prezentace firmy, porovnání úrovně webových stránek s jinými podniky je opravdu alarmující.

Např. společnost FOR G s.r.o. má stránky ve třech světových jazycích (angličtina, němčina, francouzština) a stejný marketingový přístup jako německá firma Zippe.

Při analýze konkurence firmy Bohemia Machine se tedy potvrdily informace od majitelů, a sice, že společnost v podstatě nemá přímého konkurenta. To se také jeví jako jeden z důvodů, proč je firma BM schopna obstát i v méně lukrativním oboru, jakým se sklářství v ČR za posledních pár let jeví. Tato skutečnost ale nic nemění na nutnosti změny marketingové strategie společnosti.

4.3.7. Informační systém ve firmě Bohemia Machine s.r.o.

Jak vyplývá z historie společnosti, zařadila se svou velikostí mezi střední firmy teprve nedávno. Nedisponuje tedy velkým množstvím zaměstnanců. Nejvíce lidí je ve výrobě (41 z celkových 59). Ve zbylém počtu zaměstnanců se nenachází ani jedna osoba, která by měla na starost přímo marketing nebo péči a řízení vztahů se zákazníky. Marketingové kroky vymýšlí i schvalují majitelé společnosti. Jediný ucelený přehled o zákaznících obsahuje účetnictví, a to jako faktury vydané a zaplacené odběrateli. Stejně tak sledování reklamací je možné pouze pomocí účetnictví.

Z této analýzy vyplývá, že firma nemá specialistu, který by dohlížel a snažil se o vývoj kvality poskytovaných služeb. Na druhou stranu je potřeba zohlednit motto společnosti: „Vždy poskytujeme kvalitní výrobky a služby s jistotou dostatečného množství a kvality výrobního materiálu.“ Z toho je patrné, že si majitelé nutnost produkce kvalitního zboží

pro udržení zákazníka uvědomují, ale stále chybí zmínka o službách, které především v dnešní době tvoří přidanou hodnotu pro zákazníka. Vývoj kvality služeb je podle prezentovaného průzkumu formou řízených rozhovorů velmi pomalý, společnost nerozšířila základnu nabízených dodatkových služeb, ani o tom neuvažuje. V oborech, ve kterých firma podniká to prý nemá smysl.

Informační systém společnosti BM není příliš propojený s informačními systémy odběratelských firem, nebereme-li v úvahu webová stránka, na kterých se nenacházejí aktuální informace (10.4.2008 ještě není přeepsaná adresa sídla společnosti, na stránkách je stále uvedena stará adresa: Nová Ves 49) a nejsou ani upraveny pro možnost přímého kontaktu zákazníka s výrobcem. Nejde o to vědět o zákazníkovi vše, ale naopak aby zákazník měl dostatečný přehled o dodavatelské společnosti, a ta se snažila tento obraz co možná nejlépe naplňovat.

Otázky komunikace a reakcí na zákaznická přání např. zpětnou vazbou na reklamaci, je opět třeba rozlišit na dvě komodity. **U skleněných výrobků** reklamace probíhají stejně jako u běžného spotřebního zboží. **Segment sklo má na starosti jeden ze společníků, ten také sám se zákazníky komunikuje.** Jde většinou o komunikaci po telefonu nebo pomocí emailů. Zákazníkům se vychází vstříc ve všem (dekor, barva, množství, lhůty, podle časových možností výroby), kromě výraznějších slev z ceny. Ty, jak bylo uvedeno výše, není možné ovlivnit vzhledem k ceně vstupní suroviny – hladké skleničky. **Ve strojní výrobě a technologiích** se nejedná o reklamace, ale **spíše o potřebu servisu.** Zásadní rozdíl je v komunikaci. Segment stroje zaštiťují dva společníci. Komunikace se zákazníkem probíhá po telefonu, pomocí emailů, ale nejčastěji, a to především u významnějších zakázek, **formou osobních schůzek.** Velkým odběratelům jsou také často poskytovány slevy. Společníci, kteří se starají o strojní výrobu, také řídí dodávku náhradních dílů a servisních prohlídek.

Velmi kladný je způsob péče o nové zahraniční zákazníky a obchodní partnery (zejména z jiných kontinentů). **BM nabízí komplexní služby** od objednání taxíku na letiště, přes zabukování hotelového pokoje, až po kulturní péči (poskytnutí průvodců a společnosti z vlastních firemních řad), v případě nutnosti samozřejmě zajistí i tlumočníka.

Zajištění odbytu společnosti jistí čtyři obchodní zástupci (jeden je v segmentu sklo, funkci obchodního zástupce tu plní jeden ze společníků, tři v segmentu stroje a zařízení), kteří se,

s výjimkou skla, starají o běžné, menší zákazníky. Řeší také další nabídky stávajícím zákazníkům. **Každý z nich vytváří v rámci své pracovní náplně databázi zákazníků** (časové údaje, lokace, a množství odběru) o které se stará. Rozdělení zákazníků je podle lokalizace jejich působnosti nebo podle okamžité možnosti reagovat v případě projeveného zájmu z jejich strany. **Větší obchody, ať už české nebo zahraniční, řeší sám ředitel společnosti.**

4.4. Návrhy na zlepšení

- **marketing**

Marketingovou koncepci je třeba rozšířit, využívat i jiné nástroje marketingového mixu než pouze ústní reklamu spokojených zákazníků a upadající vliv dávné medializace.

Je potřeba aby firma sama aktivně tvořila poptávku, tedy se zvýšeným úsilím hledala nové obchodní příležitosti. I zde je jistá souvislost s personálními změnami, které by byly žádoucí. Vzhledem k výsledkům průzkumu trhu a zjištěným potřebám zákazníků je třeba začít plánovat výrobu a neustále zlepšovat služby nabízené zákazníkům.

Především **nelze zapomínat**, ani v této méně komerční sféře - v oboru sklářství -

na propagaci. Nejnnutnější se zdá být změna na webových stránkách, ty potřebují okamžitě aktualizovat informace a celkově vylepšit marketingovou prezentaci společnosti. Důležité je i větší zaměření na zákazníka, zdůraznění možností, schopností, dovedností a ochoty firmy a jejich zaměstnanců uspokojovat požadavky zákazníků globálně, to znamená poskytnutím výrobků, technologií a dodatkových služeb. Je také třeba zlepšit informační systém společnosti a především jeho napojení na informační systém zákazníků. Tyto činnosti může obstarat výše navrhovaný specialista na vztahy se zákazníky.

Více se angažovat na veřejnosti ČR. Dosáhnout prezentace na prestižních sklářských internetových stránkách jako:

- www.glassrevue.cz,
- asociace sklářského a keramického průmyslu www.spcr.cz, sklářská společnost Evropské unie, sdružující sklářské velmoci a nejvýznamnější sklářské podniky, zároveň uvádí statistiky ze sklářského oboru, www.cpivglasse.be,
- Společnost Czech Top export, www.cz-export.com, na stránkách je adresář českých výrobců s popisem v angličtině. Prezentují studii z roku 2001, jak zjednodušit

vyhledávání českých firem pro zahraniční zákazníky a následně zjednodušit komunikaci s českými výrobci.

- Firma Start export nabízí možnost prezentace české firmy v zahraničí (trh v EU, ostatní evropské země, Amerika, Austrálie, Asie), vyhledání obchodních kontaktů ve vybrané lokalitě, zjištění bonity firmy, marketingovou podporu, dotační programy ve spolupráci s CZECHINVEST, www.startexport.czechtrade.cz. Na stránkách je k dispozici i dotazník připravenosti ke vstupu na zahraniční trh.

Účastnit se sklářských konferencí, kde se projednávají požadavky zákazníků z celého světa. Často se zde dostanou k informacím jako je předpokládaná změna poptávky dříve než z jakýchkoliv jiných zdrojů.

- **Personální změny**

Klíčem pro zavedení řízení vztahů se zákazníky do praxe je větší citlivost a vůle vyrovnat se s problémy, které přinášejí vztahy se zákazníky. Důležité je, aby se clienting prosadil jako komplexní myšlenková koncepce v celém podniku, ne pouze u prodejců. O úspěchu zcela výlučně rozhoduje fakt, že všichni pracovníci budou myslet a jednat stejným způsobem. Společný duch, společný pohled na věc, sjednocené chápání určitých jednání – to vše bude mít obrovský význam. Přispívat k tomu musí každý zaměstnanec firmy (Geffroy, 2001).

Bylo by vhodné vytvořit pracovní místo pro specialistu na vztahy se zákazníky nebo využít specializovanou agenturu, jejíž zaměstnanci mají letité zkušenosti s řízením vztahů se zákazníky a rozšiřováním zákaznické základny. Výhledově by v rámci personálních a organizačních změn firmě prospělo zajištění jazykově zdatnějších spolupracovníků.

V organizační struktuře je třeba jasně **specifikovat okruh povinností, zodpovědnosti a kompetencí** každého zaměstnance. Tím se dá předejít situacím, kdy dochází ke zklamání a následnému odchodu zákazníků pro neschopnost systematicky řešit veškeré zákaznické potřeby a přání. Eliminují se tak situace, kdy sám jeden z majitelů společnosti řeší stížnosti nebo reklamace, zatímco by tento čas mohl efektivně věnovat rozvoji zákaznické základny.

- **CRM systém a řízení vztahů se zákazníky**

K zákazníkovi se musí přistupovat neformálně a s humorem (i když je nesympatický), lépe mu naslouchat, pečlivě třídit kupní motivy, déle s ním hovořit a prezentovat se, bedlivě ho pozorovat a vyladit se na něj, zachovat si optimismus, projevovat větší toleranci, sladit řeč těla se slovy, intenzivněji se zákazníkovi věnovat (Geffroy, 2001).

Návrh na zařazení CRM systému je třeba pro společnost Bohemia Machine doplnit doporučením - začít se na tuto možnost systematicky připravovat. CRM technologie není samospasitelná, je pouhým prostředkem, který vede k vytouženému cíli. V projektu na zavedení CRM systému je třeba se zaměřit na firemní procesy a strategie spojené s péčí o zákazníky. Primárně je třeba pro projekt zavedení CRM získat vlastní zaměstnance. Vedení musí komunikovat s každým zaměstnancem jednotlivě a vysvětlit důležitost tohoto projektu pro budoucnost firmy. Těmito změnami se společnost může posunout do fáze efektivnějšího získávání nových zákazníků (průniku na nové trhy) a zároveň si udržet zákazníky stávající.

5. Závěr

„Budoucnost patří těm, kteří jsou pružní, kteří umějí experimentovat a jsou připraveni dopouštět se chyb. Musíme změnit vnitřní vzorce myšlení a přizpůsobit se neplánovatelnosti, riziku a nepředvídatelnosti“ (Geffroy, 2001).

Kritériem při rozhodování managementu o potřebách zavedení změn by měla být odpověď na otázku „Jaký dopad to bude mít na zákazníka?“, „Co to přinese zákazníkovi?“. Nelze podceňovat jakýkoliv symptom nespokojenosti zákazníka, reklamace a stížnosti vnímat jako příležitosti ke zlepšení vztahů se zákazníky, kteří tvoří finančně nevyčíslitelnou součást majetku podniku.

Po provedeném průzkumu trhu, analýze konkurence v odvětví a analýze zákaznických přání byl vyhodnocen současný stav společnosti. **Výsledkem analýzy je, že podnik Bohemia Machine je schopen, hlavně díky diverzitě nabízených výrobků a služeb, bez větších problémů obstát v konkurenčním ringu České republiky.**

V oblasti ČR tedy není nutné zásadně měnit strategii. Snad pouze více dbát na obecné marketingové principy, jako je propagace společnosti, vyzdvihování dodatkových služeb a schopnost vyjít vždy zákazníkovi vstříc. Tím je možné ještě více upevnit vztahy se stávajícími zákazníky a navazovat vztahy nové.

V rámci celosvětového trhu je potřeba nabídnout zákazníkům výhody ve srovnání s konkurencí. To znamená zvolit progresivnější strategie, ale zároveň nezapomínat, že image, sympatie, spolehlivost a důvěryhodnost jsou důležitější než kdy v minulosti. Zaměřit se na tvorbu přidané hodnoty nabízené zákazníkovi, vytvořit pro zákazníka pocit, že společnost se mu ráda za každé situace podřídí a vyjde vstříc jeho přáním a potřebám, vyřeší jeho problémy.

Zavedení informačního systému odpovídajícího systému CRM by jistě pro firmu znamenalo nemalé finanční výdaje, ale již v krátkém časovém horizontu by se tyto výdaje několikanásobně vrátily. Společnost Bohemia Machine je názorným případem, kde je velmi efektivní informační systém využívat – pohybuje se v oboru sklárství a stavebnictví, nabízí výrobky, služby ale i technologie, prodává na trhu českém, evropském i celosvětovém. **Současný monitoring stávajících zákazníků a průzkumy trhu jsou podle mého názoru**

nedostačující. Firma postupuje správně při budování zákaznické sítě přímými vztahy, jako např. společná posezení nebo další akce společenského charakteru, je ale třeba tyto vztahy plánovat (zkoumat možnosti, jak ještě více zákazníky překvapit, v kladném slova smyslu) zaznamenávat a vyhodnocovat.

Český sklářský průmysl a jeho výrobky je význačnou komoditou, která se evidentně prosazuje na celosvětovém trhu, je patrně nutné postupně očekávat i stále vzrůstající invazi skleněných produktů (import) sklářské výroby do České republiky. Prvními náznaky jsou trendy některých asijských zemí, které – jak bylo uvedeno – nakupují nejen sklářské linky, ale hlavně technologie. Svými výrobky pak konkurují české produkci. Zatím nejsou na tak vysoké technické a kvalitativní úrovni, ovšem situace se může časem změnit – což se ukázalo i v jiných komoditách (např. do České republiky importované oděvní výrobky prakticky likvidují náš oděvní průmysl – zahltily náš trh, jsou laciné).

Doporučením pro vedení společnosti je tedy, neusnout na vavřínech v opojení současných úspěchů. Konkurence je jedním z nejvíce motivujících impulsů, pokud společnost nemá přímou konkurenci, je obtížnější definovat zájmovou skupinu i rychle postřehnout měnící se požadavky zákazníků. Je potřeba sledovat ve všech třech komoditách dění nejen v rámci ČR ale i celosvětově.

„Zákazník si chce pohodlně vybírat z možností, aniž by musel někam chodit a něco shánět. Perspektivně tedy nezbyvá, než usilovat o originalitu a kvalitu produkce a zároveň plnit vizi dokonalé firmy budoucnosti – tedy nabízet víc než jen holý produkt. Společnost se rychle mění na informační, kde důležitější než peníze bývá kvalitní a hlavně rychlá informace.

S využitím informačních systémů je potřeba včas zachytit impulsy nových trendů a zapracovat je do své strategie“ (Geffroy, 2001).

6. Resume

The diploma work deals with topical subject of the day, i.e. customer communication in sale of small and middle companies. The work gives the view of sales management and customer relations and ensuring the competitiveness in chosen company Bohemia Machine, Ltd.

1-st, theoretical part, deals with characteristics connected with customer relations and with CRM (customer relation management) conception. It is based on literature, Internet and own perceptions.

2-nd, analytical part, gives information about strategy and marketing processes, results and trends (expectations) to the future in company Bohemia Machine, Ltd.

In the conclusion is judgement of analysis and proposals for improving the topical stay in the company. **The company Bohemia Machine Ltd, is able to hold out at the market of competition in the Czech Republic.**

In our country it is not necessary to change the strategy. Perhaps only to care more about marketing principles, promotion, information about additional services and ability to help the customer. Through it we can establish customer relations and find new relations.

In the sphere of world-wide market it is necessary to offer advantages for our customers. It means: progressive technology and don't forget, that image, sympathy, reliability and trustworthiness is very important.

To be orientated to create the feeling for the customer that the company is always here for him and helps him to solve his problems.

Establishment of new information system CRM is big financial investment, but with short – time period impact. Bohemia Machine is good example of company where is suitable to use effective information system. The company is on the market of glass and building industry, offers products, services and technology, sales on the Czech, European and world – wide market. The monitoring of customers and market researches aren't in my opinion equal. The company deals with direct relations, for example common meetings or other social events but it is necessary to plan, research and evaluate and make the good decisions at the right time.

7. Přehled použité literatury

1. PAYNE, A.: Marketing služeb,
Grada Publishing, s.r.o., 1993, s. 247, ISBN 80-7169-276-X.
2. STORBACKA, K. – LEHTINEN, R.: Řízení vztahů se zákazníky,
Grada Publishing, s.r.o., 2002, s. 167, ISBN 80-7169-813-X.
3. JANEČKOVÁ, L. – VAŠTÍKOVÁ, M.: Marketing služeb,
Grada Publishing, s.r.o., 2000, s. 179, ISBN 80-7169-995-0.
4. DOHNAL, J.: Řízení vztahů se zákazníky,
Grada Publishing, s.r.o., 2002, s. 161, ISBN 80-247-0401-3.
5. GEFFROY, E.K.: Zákazník náš protivník nebo partner?,
Management Press, 2001, s. 199, ISBN 80-7261-034-1.
6. VEBER, J. – SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy,
Grada Publishing, s.r.o., 2005, s. 304, ISBN 80-247-1069-2.
7. HAVLÍČEK, K.- KAŠÍK, M.: Marketingové řízení malých a středních podniků,
Management Press, 2005, s. 169, ISBN 80-7261-120-8.
8. PARMOVÁ, D.: Řízení služeb, Skriptum,
Jihočeská universita v Č.B., 2004, s.96, ISBN 80-7040-673-9.
9. BOWMAN, C.: Strategický management,
Grada Publishing, 1996, s.152, ISBN 80-7169-230-1.
10. SEDLÁČKOVÁ, H. – BUCHTA, K.: Strategická analýza, Teorie pro praxi,
C.H.Beck, 2006, s.121, ISBN 80-7179-367-1.
11. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, fakulta managementu a ekonomiky
<<http://www.fame.utb.cz/u3v/management/4.htm>> (srpen 2006).

12. M&M, zpravodajský server o marketingu, médiích a reklamě <http://mam.ihned.cz/1-10014240-11309990-103000_d-22> (srpen 2006).
13. Stránky moderního marketingového řízení, <<http://modernirizeni.ihned.cz/to/SO-8859-2/index.php?p=606600>> (srpen 2006).
14. VŠE katedra managementu
<http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma412/Prosp_zah_2.ppt>(srpen 2006).
15. Sklářský měsíčník Glassrevue <<http://www.glassrevue.cz/news.asp?nid> >(březen 2008).
16. Svaz průmyslu a dopravy ČR<http://www.spcr.cz/cz/dynamic/svaz_detail.php> (březen 2008).
17. Zippe Germany, webové stránky německého výrobce sklářských strojů, zařízení a technologií <<http://www.zippe.de/> > (březen 2008).
18. Krofian CZ spol. s.r.o., Průmyslová automatizace <<http://www.krofian.cz/>> (březen 2008).
19. Společnost FOR G, Stroje a zařízení pro produkci skla
<<http://www.forg.cz/CZ/index.htm>> (březen 2008).
20. Společnost Jaroslav Horák, Sklářské stroje <www.horak-sklarskestroje.com> (březen 2008).
21. Společnost Bohemia Machine, s.r.o., <www.bohemia-machine.cz> (duben 2008).

8. Seznam tabulek

Tabulka č.1: Koexistence dvou marketingových konceptů a jejich základní rozdíly, str. 8

Tabulka č.2: Ukázka průzkumu trhu, str. 32

Tabulka č.3: Největší odběratelé strojního zařízení a technologií za poslední rok, str. 60

Tabulka č.4: Zastoupení prodeje strojní produkce a technologií v loňském roce, str. 61

Tabulka č.5: Zastoupení prodeje skleněných výrobků v loňském roce, str. 61

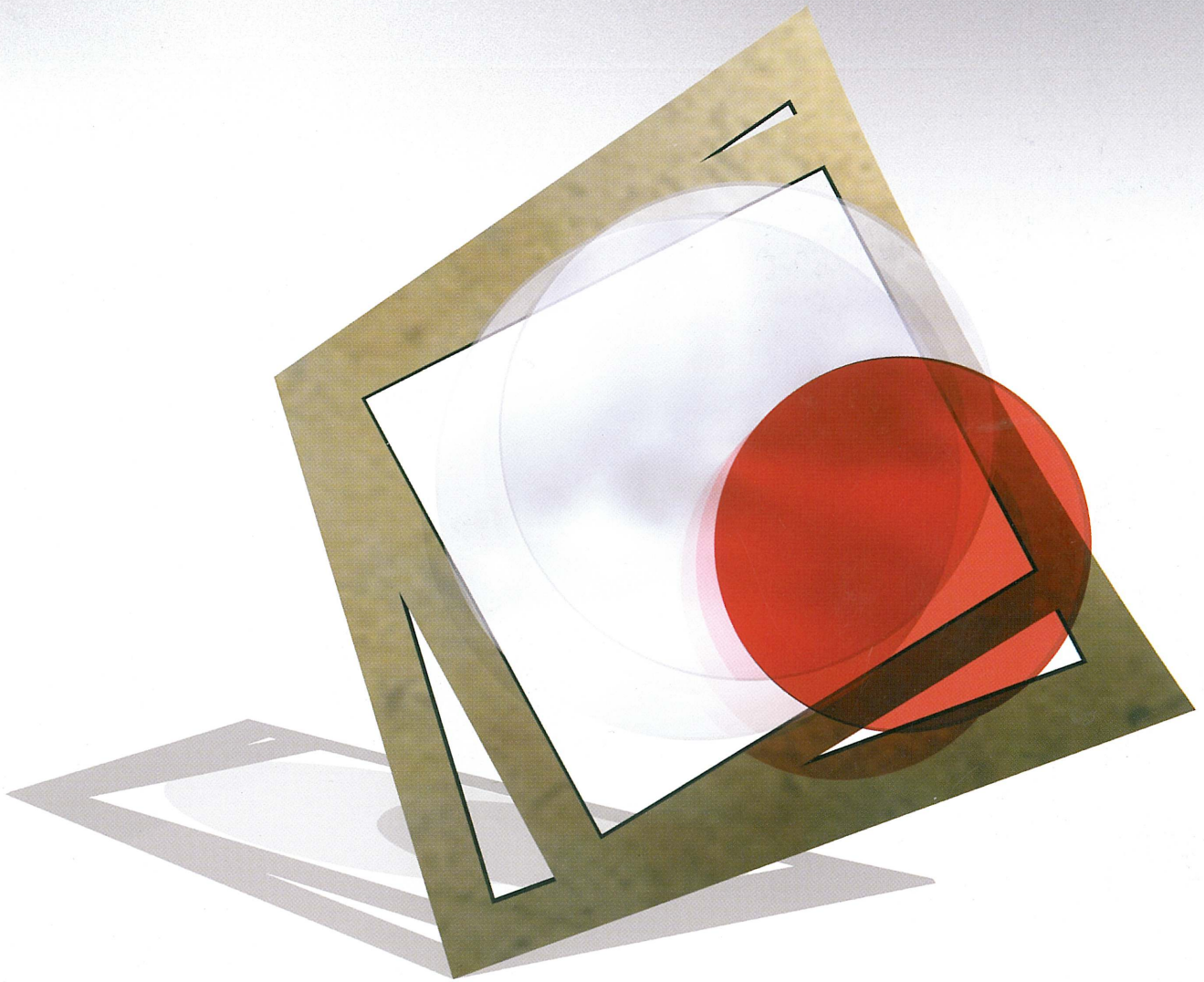
Tabulka č.6: Celkový obrat společnosti v loňském roce, komodita sklo/stroje, str. 62

Tabulka č.7: Největší dodavatelé firmy Bohemia Machine za poslední rok, str. 62

9. Přílohy

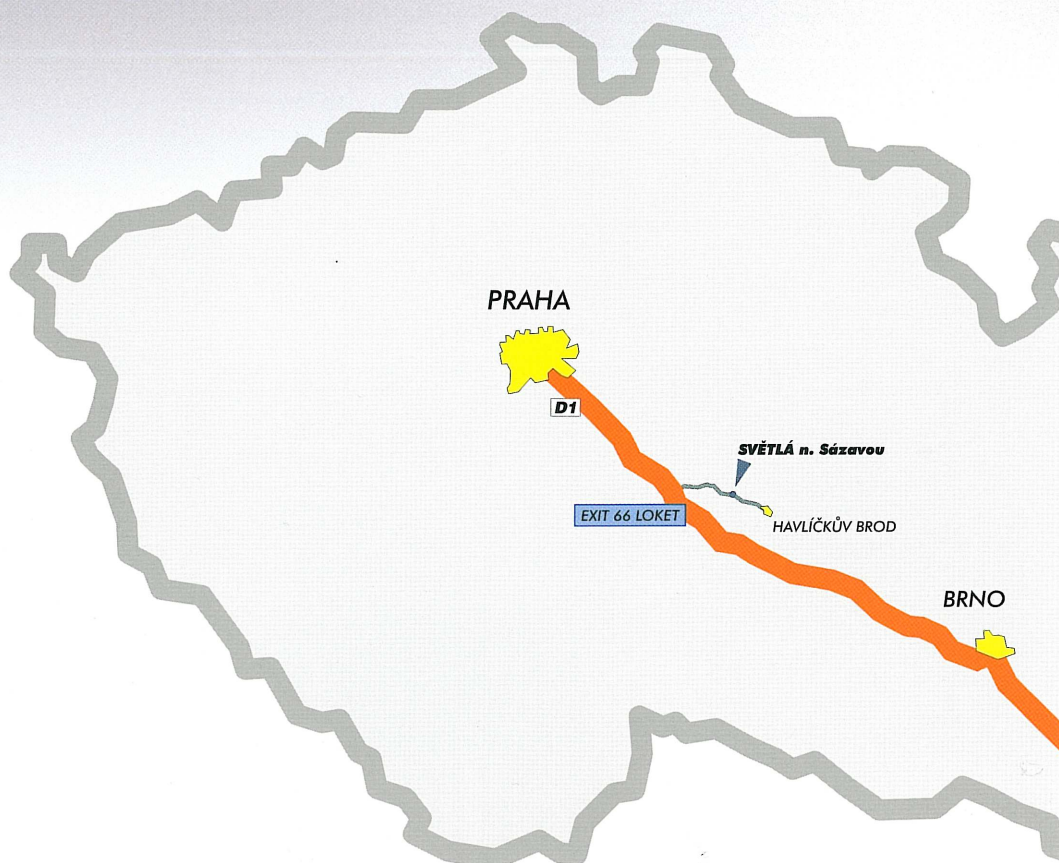
Část katalogů se skleněnými výrobky a sklářskými stroji společnosti Bohemia Machine, s.r.o.

w e b r i n g t h e t e c h n o l o g y



BML

B o h e m i a M a c h i n e

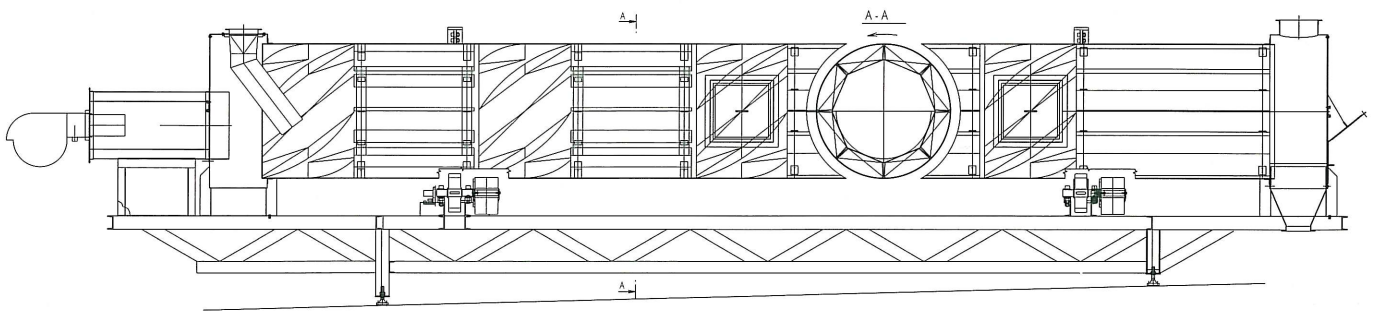


Bohemia Machine s.r.o.
Nová Ves 58, 582 91 Světlá n./s
Czech Republic

phone: +420 569 453 149, fax: +420 569 435 851,
+420 569 456 464 (design dept.)

e-mail: info@bohemia-machine.cz, konstrukce@bohemia-machine.cz,
www.bohemia-machine.cz

... harmony between people and technology

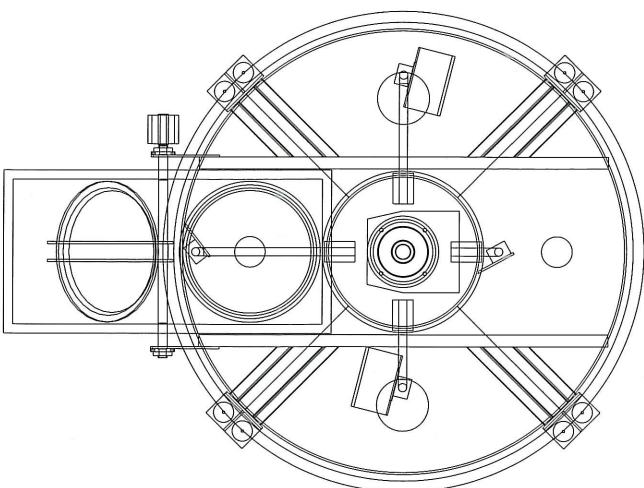
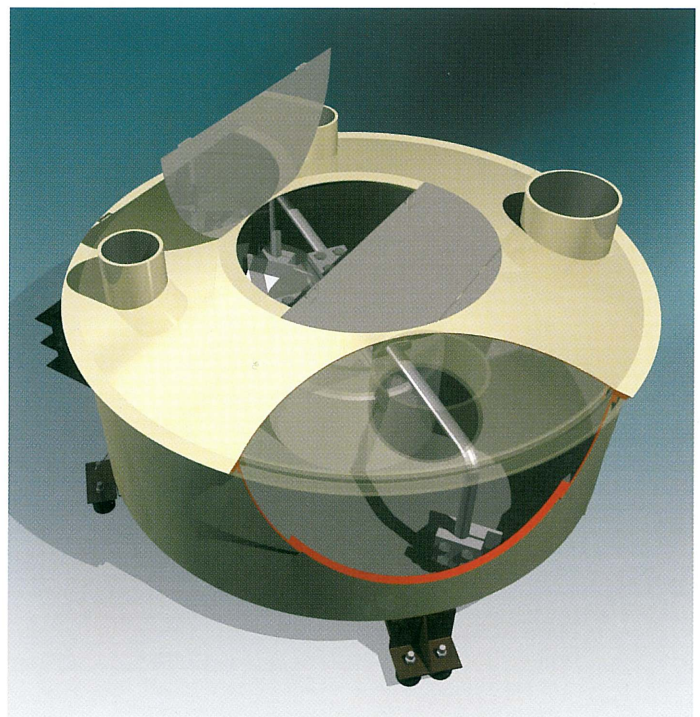


MIXER 350L - 1000L

The mixer is suitable for preparing mixtures without addition of water. The mixing takes place inside the mixer thanks to the action of paddles. If required by the customer, the bottom and the side-walls can be lined with a special abrasion-resistant material. The materials ingredients are fed into the mixer through two feeding openings with a diameter of 255 mm (10"). Minor ingredients are introduced into the mixer through a small window. Another opening with a diameter of 155 mm (6") is used for venting the mixer during its filling or emptying. There is a circular discharge opening in the bottom of the mixer. The opening is controlled by means of an air-operated mechanical device. The opening remains closed even if there is a failure in the supply of compressed air. This discharge opening is provided with a flange, therefore, the mixer can be connected to a respective handling system easily.

Technical specifications

Type	350L	1000L
Volume (content) [l]	350	1000
Output [l/min]	116	330
Dimensions Height [mm]	1280	1485
Width [mm]	1700	2350
Length [mm]	2400	3055
Weight [kg]	1310	2220
Electric power [kW]	5,5	15
Paddle revolutions	38	32





KULIČSKÝ STROJ **BMK-1**

Základní technické parametry

Rozměry stroje:

šířka	1350	mm
hloubka	1200	mm
výška	1000	mm

Hmotnost stroje: 240 kg

Rozměry základny: 550x400 mm

Max. hlučnost stroje: 80 dB

Výška osy vřetena: 1250 mm

Otáčky vřetena: 300-2800 min⁻¹

Napěťová soustava: 3+PE, 50Hz, 400V

Celkový příkon stroje: 1,5 kVA

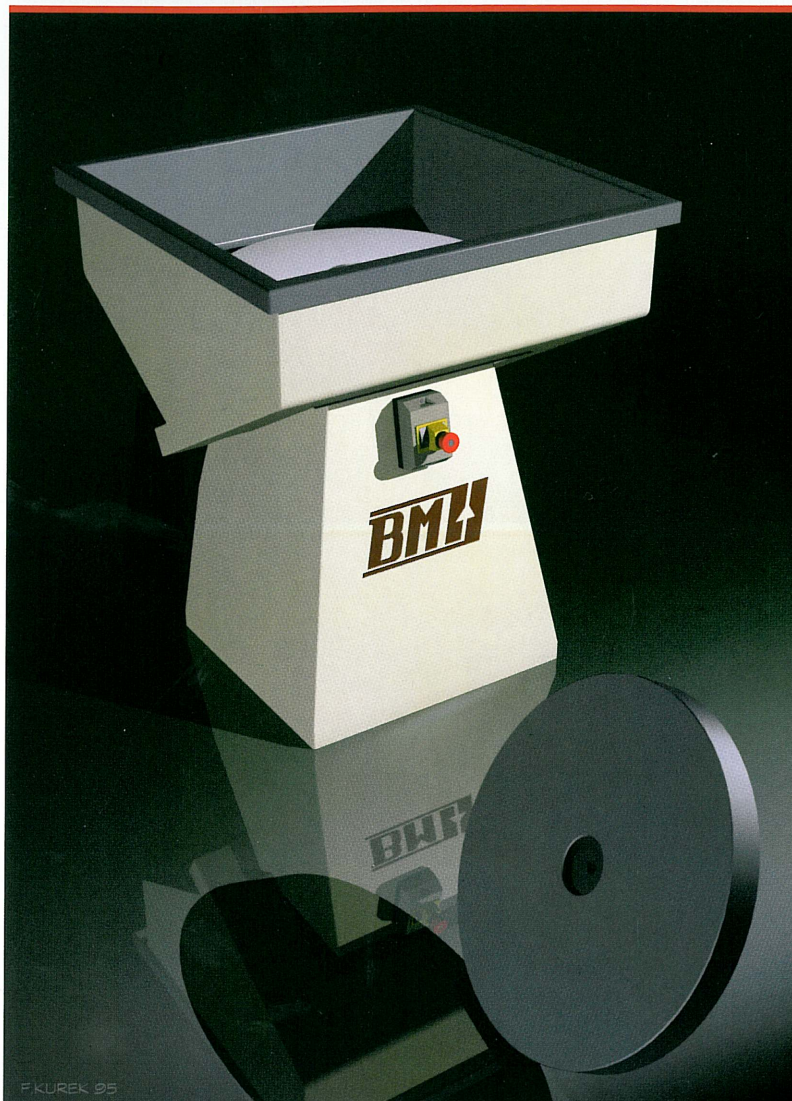
Elektromotor:

typ	4LA7096-6AA10
výkon	1,1 kW
otáčky	915 min ⁻¹
tvar	IMB3

Vertikální brousící stroj určený k ručnímu dekorování sklářských výrobků, zejména pro matování. Stroj je osazen vřetenem s kluzným uložením hřídele Ø 40mm, konec hřídele je kužel 1:5 s vnitřním závitem M 12. Stroj je stavebnicové konstrukce, jejímž základem je osazený ocelový svařenec, který je možno zakomponovat do libovolného celku. Naše firma dodává standardně stroj v následující sestavě : stroj je umístěn na betonovém podstavci, laminátová vana se stojanem je oddělená. Z hlediska technologie je to nejlepší uspořádání, neboť je stroj oddělen od stojanu s vanou a přitom je dostatečně tuhý vlivem betonového podstavce. Převod je proveden "POLY-V" řemenem, který je zárukou přenosu dostatečného výkonu při vynikajících dynamických vlastnostech, řemenice jsou šestistupňové. Na zadní straně skříně je připevněna halogenová lampa s bezpečným napětím 24V, která osvětluje brusný kotouč. Stroj je na přání doplněn pracovním stolem s laminátovou vanou, rozvodem vody, odstříkovacím krytem či stoličkou brusiče



BOHEMIA MACHINE s.r.o.
Nová Ves u Světlé 58
582 91 Světlá nad Sázavou
tel/fax: + 420 569 453 149
tel: + 420 569 452 634
e-mail: info@bohemia-machine.cz
http: www.bohemia-machine.cz



HLADINÁŘSKÝ STROJ **BMH-D**

Informativní technické parametry

Rozměry stroje (v základním provedení):

šířka:	880 mm
hloubka:	1100 mm
výška:	1030 mm

Hmotnost stroje (v základním provedení,
bez nástroje):

470 kg

Výška nosného talíře:

870 mm

Napěťová soustava stroje: 3+PE, 50Hz, 400 V

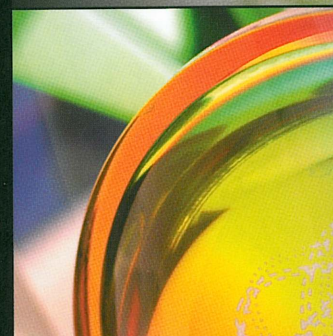
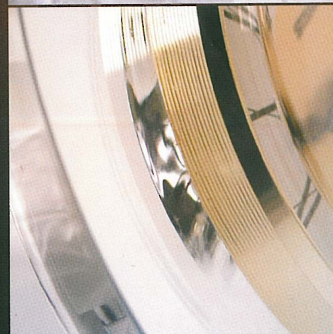
Celkový příkon stroje je závislý na typu příslušného motoru a použití frekvenčního měniče.

Horizontální brousící stroj určený pro opracování rovinných ploch skla, keramiky, kamene a podobných materiálů čelní plochou brusného nástroje. Jedná se o univerzální stroj, umožňující použití volného nebo vázaného brusiva v širokém spektru otáček včetně. Stroj též splňuje náročné požadavky na použití moderních diamantových nástrojů. Základem stroje je robustní podstavec, zaručující dokonalou tuhost, v jehož středu je uloženo přesné vřeteno. Pohon stroje zajišťuje asynchronní elektromotor, umístěný na napínací desce v zadní části stroje pod ochranným krytem. Na vrchní ploše podstavce je připevněna vypsádovaná ocelová vana, sloužící jako odšťikovací kryt. Otáčky stroje jsou voleny podle použitého brousícího nástroje. Na přání zákazníka je možné stroj vybavit párem řemenic s jedním či dvěma stupni otáček, popřípadě plynulou regulací otáček v určitém rozsahu. Nejnížší běžně používané otáčky jsou 300 ot/min a nejvyšší 1500 ot/min. Stroj dále může být vybaven (pokud je to vhodné z hlediska použité technologie broušení) přívodem vody středem hřídele, přídatným plastovým odšťikovacím krytem, vaničkou na brusivo apod.



BOHEMIA MACHINE s.r.o.
tel.: + 420 569 453 149
fax: + 420 569 435 851
e-mail: info@bohemia-machine.cz
<http://www.bohemia-machine.cz>

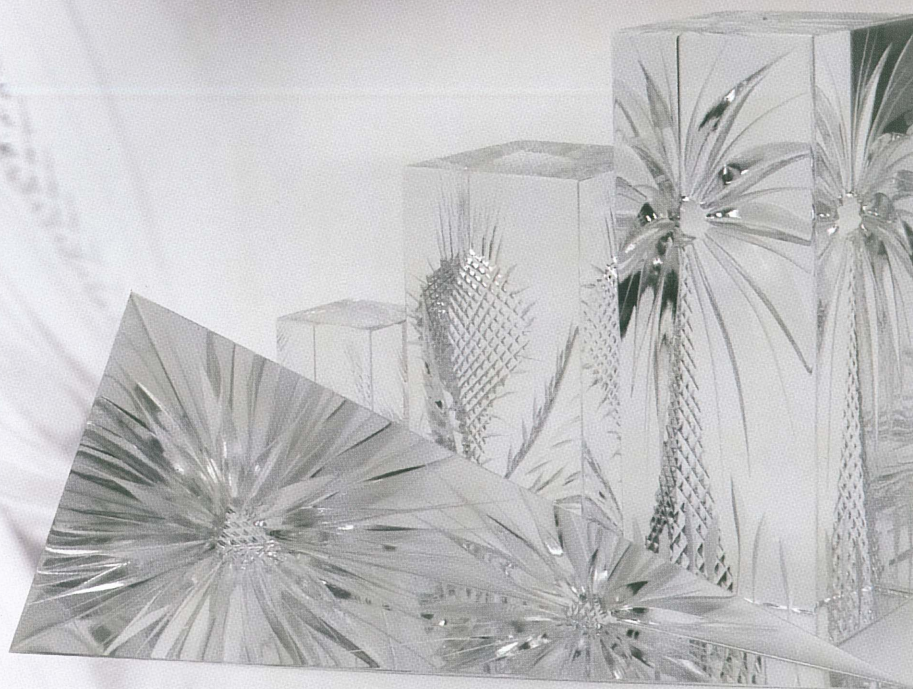
BOHEMIA MACHINE



Křišťálové reklamní a dárkové předměty
Crystal advertising and gift articles

BML

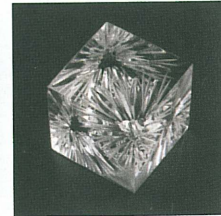
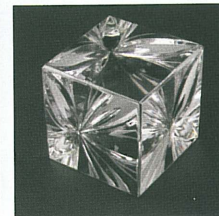
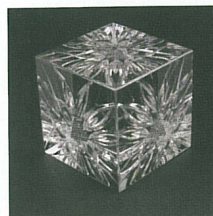
Broušené dekorované bloky
Decorated prism glass blocks



A

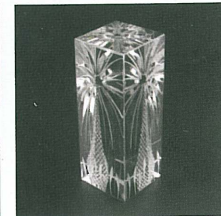
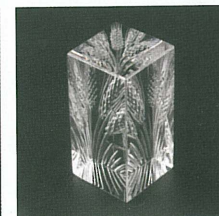
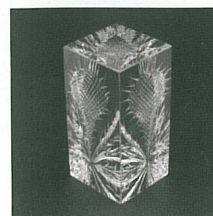
KRYCHLE/CUBE

OBJ. KÓD/CODE No.	ROZMĚRY [mm] DIMENSIONS [mm]
14001.dekor/decoration No.	30x30x30
14002.dekor/decoration No.	50x50x50
14003.dekor/decoration No.	80x80x80



KVÁDR/RECTANGULAR

OBJ. KÓD/CODE No.	ROZMĚRY [mm] DIMENSIONS [mm]
15001.dekor/decoration No.	30x30x60
15002.dekor/decoration No.	50x50x100
15003.dekor/decoration No.	50x50x140
15004.dekor/decoration No.	80x80x160



OVÁL/OVAL

OBJ. KÓD /CODE No.	POPIS-ROZMĚRY [mm] DESCRIPTION-DIMENSIONS [mm]
25001	křišťál/crystal-60x20x90
25002	tmavě modrý/dark blue-60x20x90
25003	jade/jade-60x20x90
25004	zelený/green-60x20x90
25005	kouřový/smoky-60x20x90
25006	žlutý/yellow-60x20x90

OBJ. KÓD /CODE No.	POPIS-ROZMĚRY [mm] DESCRIPTION-DIMENSIONS [mm]
25007	růžový/pink-60x20x90
25008	barevný hutní/sculptured effects -60x20x90
25009	černý/black-60x20x90
25010	fialový/violet-60x20x90
25011	modrý/blue-60x20x90



růžový/pink

fialový/violet

modrý/blue

zelený/green



kouřový/smoky

žlutý/yellow

křišťál/crystal



hutní barevný
/sculptured effects



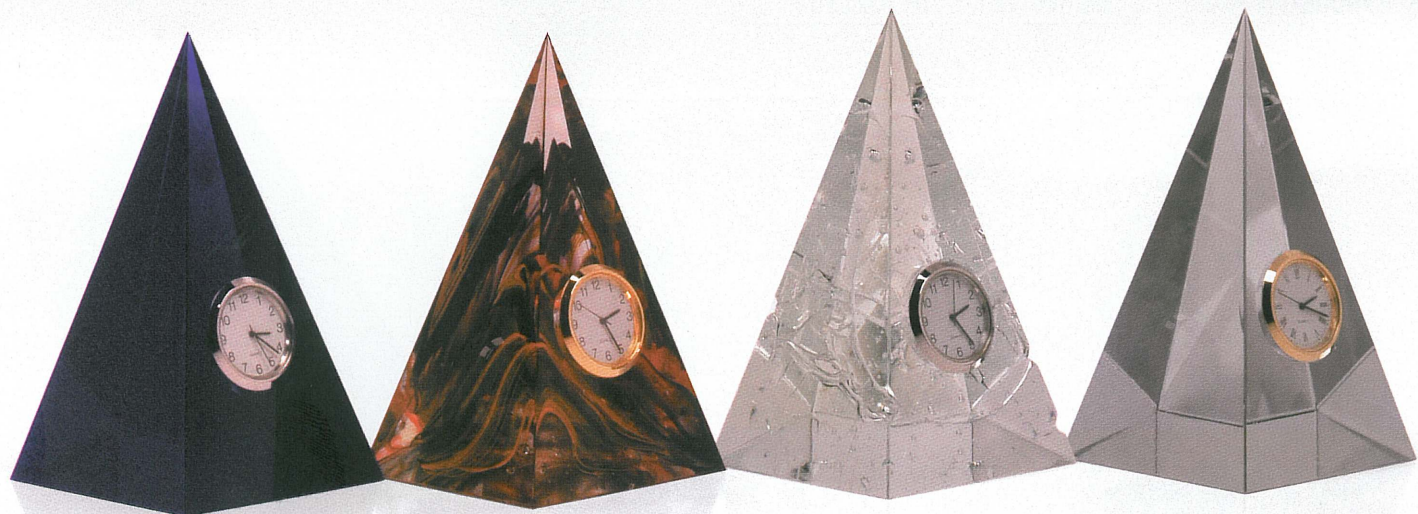
černý/black

tmavě modrý/dark blue

jade/jade

JEHLAN/PYRAMID

OBJ. KÓD /CODE No.	POPIS-ROZMĚRY [mm] DESCRIPTION-DIMENSIONS [mm]
26001	křišťál/crystal-80x80x140
26002	tmavě modrý/dark blue-80x80x140
26003	křišťál, bubliny/crystal, bubbles-80x80x140
26004	hutní, barevný/sculptured effects-80x80x140

tmavě modrý
/dark bluehutní, barevný
/sculptured effectskřišťál, bubliny
/crystal bubbleskřišťál
/crystal

SKALKA/ROCK

OBJ. KÓD /CODE No.	POPIS-ROZMĚRY [mm] DESCRIPTION-DIMENSIONS [mm]
27001	křišťál/crystal-80x20x80
27002	tmavě modrý/dark blue-80x20x80
27003	jade/jade-80x20x80















tmavě modrý/dark blue

jade/jade

křišťál/crystal

KRYCHLE - ZNAMENÍ ZVĚROKRUHU / CUBES - ZODIAC SIGNS

40001.01	40001.02	40001.03	40001.04	40001.05	40001.06
					
40001.07	40001.08	40001.09	40001.10	40001.11	40001.12
					



POLOKOSTKA/HALFCUBE

OBJ. KÓD /CODE No.	ROZMĚRY [mm] DIMENSIONS [mm]
41001	40x40
41002	50x50

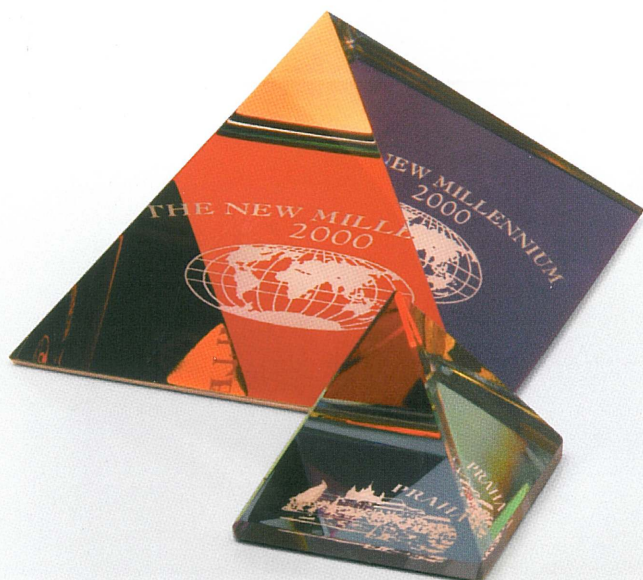


QUATTRO/QUATTRO

OBJ. KÓD /CODE No.	ROZMĚRY [mm] DIMENSIONS [mm]
42001	40x80
42002	50x50
42003	50x100

ČOČKA/LENS

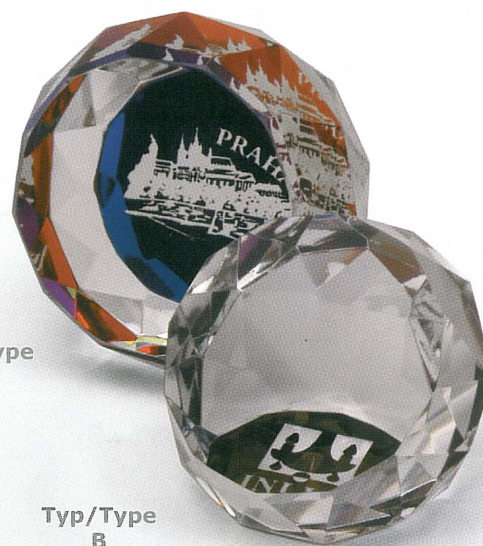
OBJ. KÓD /CODE No.		ROZMĚRY [mm] DIMENSIONS [mm]
43001		D 50
43002		D 70

**PYRAMIDA/PYRAMID**

OBJ. KÓD /CODE No.		ROZMĚRY [mm] DIMENSIONS [mm]
44001		30x30
44002		40x40
44003		50x50

RAUTOVÁ KOULE/BALL

OBJ. KÓD /CODE No.		ROZMĚRY [mm] DIMENSIONS [mm]
45001		A/30
45002		A/40
45003		A/50
45004		B/30
45005		B/40
45006		B/50

Typ/Type
ATyp/Type
B**PUK/PUCK**

OBJ. KÓD /CODE No.		ROZMĚRY [mm] DIMENSIONS [mm]
46001		D 80 x 25

glass: catalogue

2007

BML

Fiona



FIONA 10J48 / 35007	ml ↗	200	90	270	340	420	330	380
---------------------	------	-----	----	-----	-----	-----	-----	-----

Grace



GRACE 10J50 / 45015	ml ↗	330	380	190	310	260	080	
---------------------	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--



VASES	↗	89983/10023/205	82570/10023/220	82581/10023/260	
-------	---	-----------------	-----------------	-----------------	--



VASES	↗	35612/10021/1250	89821/10022/250	82508/10022/200	
-------	---	------------------	-----------------	-----------------	--



DECORATION 10024	↗	82502/260	82508/200	82557/290	
------------------	---	-----------	-----------	-----------	--



DECORATION 10025	↗	42J47/100	82570/220	82582/140	
------------------	---	-----------	-----------	-----------	--



VASES	↗	89983/45001/205	89983/30010/205	89983/45015/205	
-------	---	-----------------	-----------------	-----------------	--



WHISKY DECANTERS	↗	41081/45002/060	41081/45001/060	41081/45011/060	
------------------	---	-----------------	-----------------	-----------------	--

Matura de luxe + irish coffee



COFFEE POT 3623	↗	CUPS 2012	↗		
-----------------	---	-----------	---	--	--

Helena + Eva with Saucer



TEA POT 3263	↗	CUPS 2452	↗	SAUCER 4212	
--------------	---	-----------	---	-------------	--