

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

**Analýza nabídky a zákaznického portfolia
ve zvolené firmě**

Vedoucí diplomové práce:

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor:

Bc. Lucie Kohoutová

2006

Děkuji touto cestou Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za cenné připomínky a rady. Dále děkuji pracovníkům divize marketing společnosti Barum Continental spol. s r. o. v Otrokovicích za poskytnuté informace. Poděkování patří též maloobchodní prodejně v Českých Budějovicích za poskytnutí firemních materiálů a za pomoc při zpracování mé diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma „Analýza nabídky a zákaznického portfolia ve zvolené firmě“ vypracovala samostatně. Použitou literaturu jsem uvedla v přehledu použité literatury.

V Českých Budějovicích, 18. 4. 2006

Poděkování

OBSAH

1.	ÚVOD	7
2.	LITERÁRNÍ REŠERŠE	8
2.1.	Služby	8
2.1.1.	Vlastnosti služeb	8
2.1.2.	Druhy služeb	10
2.2.	Marketingový mix služeb	12
2.2.1.	Služba jako produkt	13
2.2.2.	Služba zákazníkovi	14
2.2.3.	Ceny služeb	16
2.2.4.	Umíst'ování a služby.....	21
2.2.5.	Kvalita služeb	23
2.2.6.	Lidský faktor ve službách	27
2.2.7.	Procesy	29
2.3.	Trh služeb	30
2.3.1.	Segmentace trhu	31
2.3.2.	Průzkum trhu	32
2.4.	Řízení poptávky a nabídky služeb	34
2.5.	Komunikační mix	37
2.5.1.	Reklama	38
2.5.2.	Podpora prodeje	39
2.5.3.	Přímý marketing	39
2.5.4.	Public relations	40
2.5.5.	Internetová komunikace	41
3.	CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ	43
3.1.	Cíl práce	43
3.2.	Metodika zpracování	43
3.3.	Sběr dat	44
4.	ANALYTICKÁ ČÁST	45
4.1.	Historie a profil společnosti	45
4.2.	Zaměstnanci	47
4.3.	Vývoj nejdůležitějších ukazatelů	48
4.4.	Multibrand	51
4.5.	Značkové pneumatiky	52
4.5.1.	Continental	52
4.5.2.	Uniroyal	53
4.5.3.	Semperit	54
4.5.4.	Barum	56
4.6.	Nové výrobky	57
4.7.	Komunikační mix	58
4.7.1.	„Vše závisí na technice“ – Continental – sponzor fotbalu ...	58
4.7.2.	Barum Rally	60
4.7.3.	Hokejový klub HC Hamé Zlín	60
4.8.	Realizace produktu	60
4.8.1.	Plánování realizačních procesů	60
4.8.2.	Procesy vztahující se k zákazníkovi	61

	4.8.2.1. Identifikace požadavků zákazníka	61
	4.8.2.2. Přezkoumání požadavků na produkt	61
	4.8.2.3. Komunikace se zákazníkem	63
4.9.	Prodej a provádění služby (servisu)	63
	4.9.1. Řízení pracovních činností	64
	4.9.2. Obchodní činnost	64
	4.9.3. Servisní činnost	64
	4.9.4. Použití vhodného zařízení	65
	4.9.5. Identifikace a sledování	65
	4.9.6. Majetek zákazníka	65
	4.9.7. Balení	66
	4.9.8. Skladování	66
	4.9.10. Ochrana produktu (obchodního zboží)	67
4.10.	Měření, analýza a plánování	67
	4.10.1. Plánování	67
	4.10.2. Měření a monitorování	67
	4.10.2.1. Spokojenost zákazníka	68
	4.10.2.2. Interní audit	68
	4.10.2.3. Měření a monitorování procesů	69
	4.10.2.4. Měření a monitorování výrobku (obchodního zboží)	69
	4.10.3. Analýza údajů	70
	4.10.4. Zlepšování	70
	4.10.4.1. Plánování pro neustálé zlepšování	70
	4.10.4.2. Opatření k nápravě	71
	4.10.4.3. Preventivní opatření	71
4.11.	Segmentace	72
4.12.	Průzkum trhu	73
	4.12.1. Preference značky	73
	4.12.2. Místo nákupu pneumatik	74
	4.12.3. Stáří kupovaných pneumatik	75
	4.12.4. Rozhodující faktory při nákupu a servisu pneumatik	76
	4.12.5. Reklama	76
	4.12.6. Služby firmy Barum Continental spol. s r. o.	77
4.13.	Návrhy řešení	77
	4.13.1. Podpora prodeje	77
	4.13.2. Reklama	78
	4.13.3. Kvalita a cena	79
	4.13.4. Pneumatiky	79
5.	ZÁVĚR	80
6.	RESUMÉ	81
7.	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	82
8.	SEZNAM PŘÍLOH	83

Přílohy

1. ÚVOD

Terciální sféra, tedy odvětví služeb, nabývá v současné době na velkém rozsahu. Tržní prostředí se rychle a často mění, proto je potřeba vyrovnat se s těmito výkyvy včasnou reakcí a schopností změny odhalit. Klient se již nespokojí se samotným výrobkem, přikládá velký důraz hodnotě, které se mu dostává právě při čerpání služby. Místo pouhého předávání výrobku zákazníkům přichází na scénu komplexní servisní služba, jejímž cílem je uspokojování potřeb zákazníků, tedy subjektů čerpajících služby.

Prosperita firmy již nevychází z priority vlastních zájmů, kterým se musí přizpůsobit odběratelé, ale naopak ze zájmů zákazníků, kterým se musí přizpůsobit struktura a chování dodavatelů. Z pohledu uživatele (spotřebitele) budou nejlépe přijímány výrobky nebo služby, které jsou cenově přijatelné, co nejkvalitnější a pružně dodávané.

Orientace na zákazníka je širší úsilí než marketingové aktivity. Nejde jen o to plnit požadavky zákazníka, ale učinit zákazníka spokojeným. Orientace na zákazníka je tak prostředkem zvýšení tržních podílů a upevnění postavení firmy na trhu.

Z hlediska výrobního podniku jsou služby doplňkem nabídky jeho výrobků a vytvářejí jeho konkurenční výhodu či jedinečnost jeho nabídky. Tato definice odpovídá podniku, který jsem si vybrala pro svou diplomovou práci. Společnost Barum Continental spol. s r. o. se sídlem v Otrokovicích je největším českým výrobcem pneumatik. Těží jak z historie svého oboru, tak z moderních vývojových trendů a obchodní strategie. Zákazníci se postupně přesvědčují o stoupajícím trendu kvality výrobků a služeb.

V analytické části své diplomové práce se budu zabývat analýzou ekonomických ukazatelů firmy, komunikačním mixem společnosti, orientací na zákazníka, realizací produktu, značkovými produkty. Stěžejní část bude tvořit dotazníkový průzkum trhu, na jehož základě se pokusím navrhnout pro firmu řešení, jak zlepšit určité oblasti své činnosti. Společnost Barum Continental spol. s r. o. pak bude moci mých poznatků využít a na základě nich zrealizovat jistá opatření.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1. Služby

Cílem služeb je uspokojování potřeb zákazníků, tedy subjektů čerpajících služby. Potřeby a očekávání zákazníků mohou být různé, navíc se budou od sebe lišit zákazníci z řad firem a z řad spotřebitelů, ale všem je společný jeden prvek – člověk. Je nutné se potřebami člověka zabývat, abychom pochopili principy fungování jejich uspokojování a stali se tak úspěšnými odborníky na problematiku řízení služeb. Podmínky a způsob poskytování služeb musí splňovat náročná kritéria.

Jednoznačnou definici pro tak heterogenní skupinu činností nelze jen tak jednoduše nalézt, proto je zde předkládáno několik příkladů definic. Některé z nich se vztahují k oblasti ryzích služeb jako hlavní činnosti v podnikání, některé definují oblast služeb zákazníkům, která je úzce provázána s výrobou.

1. Poskytování nehmotných statků k uspokojování potřeb za úplatu.
2. Činnosti, výhody nebo uspokojení nabízené na prodej nebo poskytované v souvislosti s prodejem zboží.
3. Z hlediska výrobního podniku jsou služby doplňkem nabídky jeho výrobků a vytvářejí jeho konkurenční výhodu či jedinečnost jeho nabídky. Tato definice odpovídá zadání a zvolenému podniku.

(Parmová, 2004)

2.1.1. Vlastnosti služeb

Marketingové programy nejvíce ovlivňují čtyři hlavní vlastnosti služeb.

Nehmatatelnost

Služby jsou nehmatatelné. Na rozdíl od fyzických výrobků si je nemůžeme před zakoupením prohlédnout, ochutnat, poslechnout nebo očíhat. Zákazník bude vyhledávat průkazné známky nebo svědectví o kvalitě služeb. Závěry o kvalitě služby bude dělat

na základě místa, kde je poskytována, podle lidí, zařízení, propagačních materiálů, symbolů a ceny. Proto je před dodavatelem služeb úkol „zhmotnění nehmátelného“. Zatímco obchodníci se zbožím jsou vyzýváni k tomu, aby připojili k výrobku abstraktní představu, před obchodníky se službami stojí výzva, jaké hmatatelné důkazy je třeba předložit na podporu jejich abstraktní nabídky.

Nedělitelnost

Pro služby je charakteristické, že jsou vytvářeny a spotřebovávány současně. Toto neplatí pro fyzické výrobky, které jsou nejdříve vyrobeny, pak skladovány, posléze distribuovány pomocí řady překupníků a teprve později spotřebovány. Jestliže je služba poskytována nějakou osobou, pak je tato osoba součástí služby. Jestliže je zákazník přítomen při poskytování služby, jedná se o interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem této služby. V této oblasti se pak uplatňuje speciální marketing služeb. Na výsledek poskytované služby má vliv jak dodavatel, tak i zákazník.

Jelikož se jedná o komplex úkonů, který až v celkovém souhrnu uspokojí potřebu zákazníka, je nutné předem se zákazníkem sjednat jeho individuální požadavky a ty se pak snažit co nejlépe splnit. Až po poskytnutí celé služby dochází u zákazníka k pocitu uspokojení a k vnímání užitku ze služby.

Proměnlivost

Služby jsou vysoce proměnlivé, protože závisejí na tom, kdo je poskytuje, kdy je poskytuje a kde je poskytuje. Zákazníci se obávají vysoké proměnlivosti služeb a často hovoří s ostatními, než si vyberou dodavatele služby.

Firmy poskytující služby mohou uskutečnit tři kroky směrem k řízení jakosti. Prvním je investice do dobrého výběru a školení personálu. Druhým krokem je standardizace procesu poskytování služeb pomocí organizace. Třetím krokem je sledování uspokojení zákazníků pomocí systému návrhů a stížností, zákaznických průzkumů a kontrolních nákupů, aby bylo možné identifikovat a zlepšovat špatné služby.

Pomíjivost

Z nehmotnosti služeb vyplývá též jejich pomíjivost, neboť po poskytnutí služby dochází k uspokojení zákazníka, které však po určité době odeznívá a zákazník službu požaduje opětovně. Pokud je služba poskytnuta kvalitně, zákazník se vrací, naopak nekvalitně poskytnutá služba zákazníka odradí od dalších pokusů kontaktovat daného poskytovatele.

Pomíjivost služeb není problémem, jestliže je stálá poptávka, protože je snadné zabezpečit personál pro poskytování služeb v předstihu. Jestliže však poptávka kolísá, mají firmy poskytující služby těžké problémy. Například společnosti zabezpečující hromadnou dopravu musí mít vzhledem k dopravní špičce mnohem více dopravních prostředků, než kdyby poptávka po přepravě byla celý den stejná.

(Kotler, 1997)

2.1.2. Druhy služeb

Služby tvoří velmi heterogenní skupinu činností, a proto je vhodné tyto činnosti nějakým způsobem klasifikovat. Z hlediska různých kritérií lze služby přiřazovat do různých podskupin, které je možno dále považovat za homogennější celky a hlavně na ně používat stejně metody řízení.

Prvním možným kritériem, podle kterého můžeme služby rozdělovat, je místo jejich odbytu. Pokud se jedná o služby nabízené na trhu, podléhající tržním mechanismům, hovoříme o **tržních službách**. Naopak jiné činnosti či výhody je nutno rozdělovat pomocí netržních mechanismů podle potřeb sociálního a ekonomického prostředí – zde jde o **služby netržní**. U těchto služeb se můžeme setkat s bezplatným poskytováním nebo jsou ceny za tyto služby dotované státem. Veřejné – tedy netržní – služby jsou charakteristické tím, že u nich nelze vyloučit osoby nebo skupiny osob z možnosti využívat službu a jejich spotřeba je nedělitelná. Příkladem takových služeb je státní správa, bezpečnost, obrana, justice apod. Při tomto způsobu distribuce služeb a plateb za ně lze očekávat, že budou v některých případech velmi žádané a jejich spotřeba bude vzrůstat, což může zapříčinit pokles kvality jejich poskytování. Tomuto jevu se říká přehučštění a lze se mu bránit pouze zavedením či zvýšením poplatků za čerpání těchto služeb.

Dalším kritériem může být cílový trh služeb. Podle typu zákazníků lze dělit služby na **služby pro spotřebitele** a **služby pro firmy/organizace**. Tyto dvě skupiny se od sebe mohou odlišovat co do kvantity čerpaných služeb, pokud spotřebitelé i organizace čerpají totožné služby. Dále existují služby určené ryze spotřebitelům (služby pro volný čas apod.) a další služby, které čerpají jenom firmy (spediční aj. služby).

Se službami poskytovanými na trhu se můžeme dále setkávat ve dvou případech. Jednak zákazník čerpá služby spojené s koupí nějakého hmotného produktu (dodávka, montáž, zaškolení, záruční a pozáruční servis aj.), přičemž služba zde zvyšuje hodnotu produktu a konkurenční výhodu producenta oproti jiným firmám, taktéž produkujícím hmotné výrobky. Tyto služby lze nazývat jako **interní**, zahrnuté do širšího rámce určité obchodní smlouvy resp. kontraktu. Dále však existují služby čerpané samostatně, jež firmy poskytují jako svou hlavní nabídku (bankovní služby, vzdělání, zábava, poradenství) a které nejsou pouhým doplňkem dodávek hmotných produktů. Tyto služby nazýváme **externími**.

V návaznosti na toto dělení lze aplikovat společnou klasifikaci pro nehmotnost služeb a pro druh cílové skupiny zákazníka. Vezmeme tedy v úvahu služby, které jsou zásadně nehmotné (tzv. čisté služby externí), služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu (interní služby a služby externí, které zvyšují hodnotu určitého hmotného výrobku, avšak jsou poskytovány za úplatu resp. jiným podnikem, než je dodavatel nového výrobku) a služby zpřístupňující hmotný produkt (služby externí vyžadující hmotné prvky).

Další možností klasifikace, která je využívána též pro statistické účely, je odvětvová klasifikace ekonomických činností, tzv. OKEČ. Tato klasifikace velmi přehledně a detailně specifikuje jednotlivé ekonomické činnosti a její celý přehled je přístupný na webových stránkách Českého statistického úřadu (www.czso.cz v menu Klasifikace).

Z hlediska optimalizace nabídky služeb je vhodné, aby se producent služeb zabýval dalšími klasifikacemi, které berou v úvahu i jiné aspekty jako je například:

- a) **charakter poptávky po službě:** konstantnost či sezónnost, fluktuace, špičky, možnost jejího ovlivňování aj.

- b) **způsob distribuce:** nutnost přímého kontaktu se zákazníkem, možnost využití moderních technologií (internetu aj.), zákazník přichází do provozovny či poskytovatel musí přijít za zákazníkem atd.
- c) **možnosti individualizace služby pro zákazníka:** zakázková produkce či standardizace apod.
- d) **frekvence kontaktů a míra jejich intenzity:** vysoký, střední či nízký kontakt se zákazníkem.

Pro producenta služby, který chce získat pro svou činnost dostatečný počet zákazníků a vytvořit si či zachovávat konkurenční výhodu oproti spolusoutěžitelům, je výhodné umět svou službu zařadit do určitých skupin a podle toho se rozhodovat jaké nástroje ve své nabídce využívat a jakým způsobem se připravovat na změny na trhu. Služby jsou odvětvím budoucnosti, ale i na jejich trhu dochází ke změnám a konkurence zde je též velmi silná.

(Parmová, 2004)

2.2. Marketingový mix služeb

Rostoucí snaha po využití marketingu v odvětví služeb nastolila otázku, jaké jsou nebo jaké by měly být klíčové komponenty marketingového mixu služeb. Správný výběr prvků marketingového mixu je nezbytný pro zajištění souladu mezi nabídkou služeb a požadavky trhu na jejich kvalitu.

Při stanovení marketingového mixu služeb budeme vycházet z tradičního marketingového mixu. Základní prvky tradičního mixu 4P byly odvozeny z širšího seznamu dvanácti prvků. Koncepce marketingového mixu získala obecné uznání a prvky 4P byly přijaty jako základní činnosti zastřešující všechny ostatní aktivity marketingového mixu.

Stále však zaznívaly názory, že takové zjednodušení svádí k obecnému podceňování celé problematiky, což může vést k opomenutí některých důležitých prvků. Mnoho autorů tedy modifikovalo základní model marketingového mixu ve snaze doplnit jej o další prvky.

Ekonomika služeb je různorodá. Ve službách působí nejen tradiční podniky služeb, ale také výrobní podniky, pro něž jsou služby stále důležitější oblastí zájmu. Také proto je přikláněn důraz rozšířenému marketingovému mixu – produktu, ceně, propagaci a místu, plus třem přídatným prvkům – lidským zdrojům, procesům a službě zákazníkovi. Tento model je považován za základní schéma marketingového mixu služeb. Lze jej však uplatnit také v jiných odvětvích, kde jsou služby nějakým způsobem zastoupeny.

(Payne, 1996)

2.2.1. Služba jako produkt

Produkt je souhrn objektů či procesů, které přinášejí zákazníkům určitou hodnotu. Termín produkt bývá obecně užíván jak pro výrobky, tak pro označení služeb.

Spotřebitelé ve skutečnosti nekupují zboží nebo služby – kupují konkrétní užitek a celkovou spotřební hodnotu nabídky. Nabídka představuje užitek, který zákazníkům plyne z nákupu zboží nebo služeb.

Nabídku můžeme rozdělit do několika úrovní:

1. **Základní či obecný produkt.** Představuje základní službu.
2. **Očekávaný produkt.** Tento produkt se skládá ze základního produktu a souhrnu základních podmínek, které spotřebitel očekává. Cestující, který si kupuje letenku, očekává kromě místa v letadle též určité služby, např. pohodlnou odbavovací halu, obsluhu v letadle, dobré jídlo a včasný přílet.
3. **Rozšířený produkt.** Tento produkt je hlavní oblastí diferenciací nabídky. Odlišení spočívá v „přidání hodnoty“ k základnímu produktu, kterou je např. spolehlivost a odpovědnost. Například IBM má pověst vynikajícího podniku služeb, ačkoliv nemusí mít vždy nejlepší technické parametry základního produktu. Odlišují se „přidáním hodnoty“ k základnímu produktu, kterou je spolehlivost a odpovědnost.
4. **Potenciální produkt.** Zahrnuje všechny možné přidané vlastnosti a změny produktu, které přinesou kupujícímu další užitek. Dochází k novému definování produktu za účelem přilákání dalších uživatelů a rozšíření možností použití

produktu. Některá zlepšení však mohou výrazně ovlivnit výši nákladů a pro řadu zákazníků se produkt může stát cenově nepřijatelným.

Produkt, resp. služba, představuje soustavu hodnot uspokojujících potřeby zákazníků. Lidé kupují služby proto, aby řešili své problémy. Jejich hodnotu měří na základě vnímané schopnosti služeb tento požadavek splnit. Hodnotu služby určuje nakupující podle užitku, který mu přinese. Rozšíření očekávaného produktu je nástrojem diferenciací nabídky. Z pohledu zákazníka jde o zvýšení užité hodnoty produktu.

Každý zákazník je jiný, požadavky na užitky, vlastnosti a prvky se budou v jednotlivých segmentech lišit. Významnou roli hraje obchodní značka, která může být jak prvkem rozšíření a diferenciací produktu, tak rozhodujícím faktorem nákupu služby.

(Payne, 1996)

2.2.2. Služba zákazníkovi

Nejdůležitějším faktorem diferenciací podniku služeb je kvalita služby zákazníkovi. Potřeby a požadavky trhu jsou stále složitější. Rostou též nároky na celkovou úroveň služeb. Mnoho podniků si již uvědomilo, že jedinou podmínkou přežití v dnešním náročném konkurenčním prostředí je neustálé zlepšování kvality služby zákazníkovi.

Služba je považována za samostatnou kategorii marketingového mixu, především z těchto důvodů:

- **Mění se očekávání zákazníka.** Téměř na všech trzích jsou dnes zákazníci náročnější a jejich požadavky jsou daleko složitější než byly před třiceti lety.
- **Roste význam služby zákazníkovi.** Se změnou spotřebitelských očekávání se služba zákazníkovi stává konkurenční zbraní pro diferenciací nabídky. Služba zákazníkovi a její rostoucí význam jsou předmětem zájmu mnoha autorů.
- **Potřeba strategie zohledňující vztahy.** Aby mohla být strategie správně formulována, zaváděna a řízena, je třeba ji považovat za samostatnou kategorii marketingového mixu.

V praxi existuje mnoho přístupů a hledisek pro definování služby zákazníkovi. Jsou to například:

- Veškeré činnosti související s přijetím a zpracováním objednávky, vlastní dodávkou služby a následnou podporou.
- Časové lhůty a spolehlivost dodávky, které jsou v souladu s očekáváním zákazníků.
- Soubor činností ve všech oblastech podnikání zajišťující takové podmínky dodávky, které zákazník vnímá jako uspokojivé a které zároveň podporují dosažení podnikových cílů.
- Veškeré požadavky a komunikace se zákazníkem, fakturace a řízení kvality.
- Včasná a přesná dodávka produktů a služeb dle objednávky zákazníka, s následnou podporou a vyžádanou odezvou včetně včasné fakturace.

Pojetí služby zákazníkovi se může v různých podnicích lišit. Cílem služby zákazníkovi je především budování vztahů se zákazníky a ostatními trhy k zajištění dlouhodobé a vzájemně výhodné spolupráce.

Strategie služby zákazníkovi:

1. **Stanovení poslání služby.** Poslání vyjadřuje hodnoty a závazky podniku v různých oblastech jeho činnosti. Poslání může být stanoveno pro podnik jako celek nebo pro jednotlivé oblasti. Poslání služby zákazníkovi bude například vyjadřovat filozofii a závazky podniku v této specifické oblasti.
2. **Stanovení cílů služby.** Tento krok vyžaduje zvážení následujících otázek:
Jak důležitá je služba zákazníkovi ve srovnání s ostatními prvky marketingového mixu?
Jaké jsou nejdůležitější aspekty této služby?
Jak se tyto aspekty mění v závislosti na tržním segmentu?
Cíle služby musí být hodnoceny z hlediska všech činností transakce. To vyžaduje pochopit představy zákazníka o hodnotě a nákladech a nabídnout mu vyšší hodnotu než konkurence.
3. **Strategie služby zákazníkovi.** Většina trhů se skládá z různých segmentů, které mají rozdílné nároky. Protože každý zákazník vyžaduje jinou úroveň služeb,

segmentace může být významným nástrojem při vytváření různých nabídek pro jednotlivé tržní segmenty.

4. **Zavádění.** Hotová nabídka služeb pro jednotlivé tržní segmenty by měla být zahrnuta do integrovaného marketingového mixu. V odvětvích citlivě reagujících na služby mohou být součástí propagační kampaně různé atributy služeb.

Každý podnikatel by měl službě zákazníkovi věnovat neustálou pozornost a měl by sledovat míru uspokojení trhu. Je vhodné zavést systém pro vyřizování reklamací a stížností, který pomůže najít nespokojeného zákazníka a učinit nápravná opatření. Podnik však musí především držet krok s měnícími se potřebami svých trhů.

(Payne, 1996)

2.2.3. Ceny služeb

Cena je základním prvkem marketingového mixu služeb. Od cenové politiky se odvíjí výše příjmů podniku. Cenová rozhodnutí jsou důležitá pro vnímání hodnoty a kvality služeb zákazníkem a hrají též významnou úlohu při budování image služby. Podniky služeb musí cenu využívat strategicky, tzn. s cílem získat dlouhodobou konkurenční výhodu.

Konkurenční rozhodnutí mají vliv na všechny kroky v oblasti nabídky a marketingu. Dodavatelé, obchodní zástupci, distributoři, konkurence a zákazníci – ti všichni jsou zasaženi cenovou politikou. Oceňování navíc ovlivňuje vnímání nabízené služby zákazníkem. Vzhledem k nehmátemelné povaze produktu mají cenová rozhodnutí v oblasti služeb zvlášť důležitý význam. Cena služby signalizuje zákazníkovi kvalitu, kterou pravděpodobně obdrží.

Cenová politika často zohledňuje období špičky či sezónnosti. V době velké poptávky jde cena nahoru, v minisezóně jde naopak dolů, aby přilákala zákazníky. Ještě komplikovanější jsou systémy oceňování služeb na trhu cestovního ruchu, v dopravě, reklamě a v mnoha dalších oblastech.

Cenová rozhodnutí úzce souvisejí se značkou produktu. Značení diferencuje homogenní nabídku služeb a tato skutečnost se promítá i do cen.

Stanovení cen pro nové služby závisí na mnoha skutečnostech. Cenová rozhodnutí musí být především v souladu s celkovou marketingovou strategií podniku. Dále je třeba zvážit uplatnění rozdílných cen na různých trzích, stanovení specifických cen podle typu zákazníka apod. Hodnota služby není determinována cenou, ale užitek, který zákazníkovi přinese. Zákazník též přihlíží k celkovým nákladům na pořízení služby a srovnává cenu s podmínkami konkurence.

Podniky často nabízejí širokou škálu služeb. Někdy může být výhodnější komplexní nabídka za speciální ceny (např. prázdninové pobyty se zajištěnou dopravou, ubytováním, výlety s pojištěním apod.). V těchto oblastech musí být cenová politika pečlivě zvážena, má-li se dosáhnout maximálního potenciálního zisku a příjmů od každého zákazníka. Služby mají pro většinu zákazníků velký význam a cenová politika by tuto skutečnost měla zvážit víc než cokoliv jiného. K oceňování je třeba přistupovat z perspektivy tržní orientace.

Cíle cenové politiky

Alternativní metody či přístupy k oceňování služeb jsou podobné jako u zboží. Metoda oceňování závisí vždy na cílech, kterých chce podnik dosáhnout. Mezi základní cenové strategie patří:

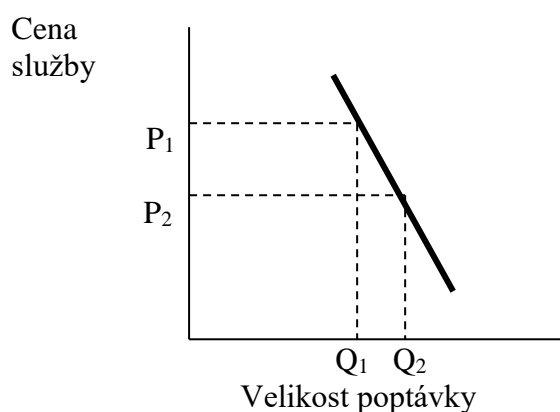
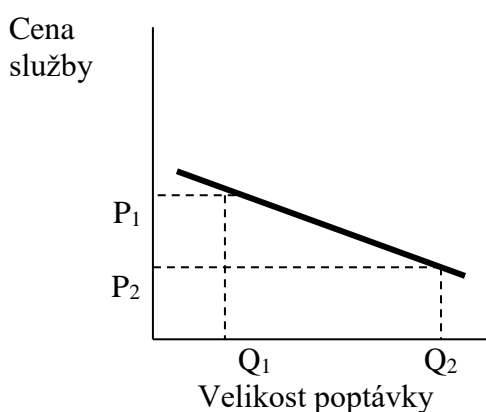
- **Přežití.** V nepříznivých tržních podmínkách může být cílem oceňování dosažení určité úrovně ziskovosti, která zajistí přežití podniku.
- **Maximalizace zisku.** Oceňování, jehož cílem je maximalizovat zisk za určité období. Toto období bude souviset s životním cyklem služby.
- **Maximalizace prodeje.** Oceňování směřující k dosažení žádoucího tržního podílu. Prodej může být zpočátku ztrátový za účelem získání významného podílu na trhu.
- **Prestiž.** Podnik může cenu využít k budování určité výjimečné pozice na trhu. Příkladem jsou drahé luxusní restaurace.
- **Návratnost investic.** Oceňování může být zaměřeno na dosažení žádoucí návratnosti investic.

Tyto cíle patří k nejobvyklejším situacím, v žádném případě však nejsou vyčerpávající. Rozhodování o ceně bude záviset na celé řadě faktorů jako jsou například:

- umístění služby,
- podnikové cíle,
- povaha konkurence,
- životní cyklus služby,
- pružnost poptávky,
- struktura nákladů,
- převládající ekonomické podmínky.

Poptávka

Podniky služeb musí pochopit především vztah mezi cenou a poptávkou a dále proměnlivost poptávky v závislosti na ceně. Situace může být v každém tržním segmentu jiná. Model elasticity poptávky ukazuje, zda je poptávka elastická (změna ceny vyvolá větší změnu v poptávce), či neelastická (změna ceny vyvolá jen malou změnu v poptávce). Úroveň cen je důležitá zejména tam, kde je poptávka po službě elastická. Poptávku po mnoha službách lze charakterizovat jako elastickou. Patří sem například služby leteckých společností, železnic, cestovních kanceláří. Naopak neelastickou poptávku mají služby jako je zdravotní péče nebo dodávka elektřiny.



Obr.: Pružná a nepružná poptávka po službách
Zdroj: Payne, 1996

Náklady

Kromě ceny musí podnikatelé znát strukturu nákladů poskytovaných služeb a jejich změnu v závislosti na čase a úrovni poptávky. Je třeba rozlišovat dvě hlavní skupiny nákladů – fixní a variabilní. Některé náklady mohou přitom spadat do obou skupin. Fixní náklady jsou takové, které se nemění v závislosti na objemu výstupů. Tyto náklady zůstávají vždy stejné. Patří sem budovy, mzdy, údržba atd. Některé náklady jsou z části fixní i variabilní. Jsou to náklady na telefon, náhrady přesčasů zaměstnancům apod. Některé služby mají v důsledku drahého vybavení a jeho složité obsluhy vyšší úroveň fixních nákladů. Příkladem mohou být letecké společnosti. Také ve finančních službách mohou fixní náklady představovat více než 60 % celkových nákladů. Podnikatelé ve službách musí vědět, jak se mění náklady v závislosti na objemu jejich výkonů. Je to důležité jak z hlediska rozhodování o rozšíření kapacity, tak z hlediska oceňování.

Konkurence

Náklady a ceny konkurence jsou dalším důležitým faktorem, který je třeba podrobně prozkoumat. Kromě sledování informací o cenách konkurentů ve všech hlavních segmentech musí podnikatelé zvážit také nákladovou pozici svých hlavních konkurentů. Pokud známe náklady konkurentů, můžeme lépe odhadnout jejich kapacitu a pochopit strukturu cen.

Podnikatelé ve službách by se měli vždy snažit pochopit strukturu nákladů, cen a ziskovost konkurentů. Lze to dělat různými způsoby – například tržním výzkumem či nákupem konkurenčních výrobků. Tyto techniky by měly zahrnovat sledování poměru cena-kvalita u nabídky každého významného konkurenta. Síla konkurence, resp. její ziskovost, nákladová pozice a tržní podíl v každém segmentu, pak může být promítnuta do cenových rozhodnutí podnikatele.

Metody tvorby cen

Poté, co byly stanoveny základní cenové strategie a byl proveden průzkum poptávky, nákladů, konkurenčních cen a nákladů a dalších souvisejících faktorů, mohou podnikatelé

rozhodnout o metodách tvorby cen. Metody cenové tvorby se v sektoru služeb značně odlišují. Nejčastěji zahrnují následující postupy:

- **Stanovení cen přírážkou**, které spočívá ve stanovení procentní přírážky k určitému základu.
- **Stanovení cen z hlediska míry návratnosti**, kde jsou ceny stanoveny tak, aby byla zaručena požadovaná míra návratnosti investic či aktiv.
- **Stanovení cen pomocí konkurenčního srovnávání**, kde se ceny odvíjejí z cen tržních vůdců.
- **Stanovení ztrátových cen** je obvykle krátkodobým opatřením s cílem získat určitou pozici na trhu či připravit podmínky pro zavedení nové služby.
- **Stanovení cen na základě hodnoty**, kde ceny vycházejí z vnímané hodnoty služby poskytované určitému tržnímu segmentu. Je to tržní přístup, který posiluje umístění služby a zvyšuje užitek pro zákazníka.
- **Stanovení cen na základě vztahů**, kde ceny vycházejí především z úvah o dalším potenciálním zisku vyplývajícím z dlouhodobé spolupráce se zákazníky.

Stanovení cen na základě vztahů

Oceňování na základě vztahů je považováno za vhodné tam, kde existuje trvalejší spolupráce mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem. Tato metoda využívá některých principů tržního stanovení cen na základě hodnoty, zároveň však zohledňuje i hodnotu „celoživotní“ spolupráce se zákazníkem. Vychází z hodnoty všech služeb poskytovaných zákazníkovi a odhaduje potenciální příliv zisku za určité období – nejčastěji za celý život zákazníka. Přestože se tato cenová filozofie opírá o hodnotovou metodu, která zdůrazňuje především přínosy, firma může v určitém čase a u vybraných služeb uplatnit též metodu ztrátových, konkurenčních či přírůstkových cen, a to jak pro strategické, tak pro taktické účely.

(Payne, 1996)

2.2.4. Umíst'ování a služby

Umíst'ování je významnou příležitostí pro odlišení služeb. Každý podnik, resp. jeho zboží a služby, jsou určitým způsobem „zapsány“ v podvědomí zákazníka. Umístění podniku v mysli zákazníka ovlivňuje rozhodování o nákupu jeho zboží. Pozice jsou buď neplánované a vyvíjejí se v průběhu času, nebo mohou být plánovány v rámci marketingové strategie a pak komunikovány cílovému trhu. Cílem plánovitého umíst'ování je dosáhnout žádoucí pozice v povědomí zákazníka a diferencovat své služby od služeb konkurence. Pozice musí odrážet zájmy cílového trhu, tzn. že firma musí pro své odlišení volit takové vlastnosti služeb, které zákazník považuje za důležité a na nichž závisí jeho nákupní rozhodnutí.

Každá služba může být zákazníkem vnímána jako odlišná a jedinečná. Kupující mají rozdílné potřeby a požadavky, které vyžadují rozdílné nabídky. Pro odlišení nabídky musí podnik zvolit takové vlastnosti produktu, které splňují následující kritéria diferenciací:

- **Významnost** – odlišení je významné pro dostatečně velký počet zákazníků.
- **Zřetelnost** – odlišení od ostatních nabídek je dostatečně zřetelné.
- **Sdělitelnost** – odlišení je snadno a jednoznačně sdělitelné.
- **Nenapodobitelnost** – odlišení je jedinečné a nelze snadno napodobit.
- **Dostupnost** – cíloví zákazníci budou schopni a ochotni za odlišení zaplatit. Jakékoliv další náklady na odlišení budou vnímány jako náklady plně kompenzované hodnotou, kterou přinášejí.
- **Ziskovost** – odlišení přinese firmě dodatečně velký zisk.

Každý produkt či služba má celou řadu atributů, které lze srovnávat s konkurenční nabídkou. Některé jsou skutečné, jiné budou pouze vnímány jako skutečné. Při budování své pozice musí podnik stanovit, kolik atributů a odlišností chce cílové skupině nabídnout. Někteří prodejci volí zásadně jednu vlastnost, v níž se snaží vyniknout a stát se vůdci trhu. Jiní naopak tvrdí, že jedině propagací několika vlastností najednou mohou vytvořit speciální tržní výklenek, který bude pro ostatní konkurenty těžko dostupný. Nejúspěšnější je taková diferenciací, která potvrzuje skutečnosti zákazníkům již dobře známé. Takové odlišení je v souladu s jejich dosavadními zkušenostmi. Naopak popírání vnitřního

přesvědčení zákazníka a tvrzení, která jsou v rozporu s jeho vnímáním nabídky, nemají příliš šancí na úspěch. Strategie umístování musí zohlednit dosavadní zkušenosti a představy spotřebitele, resp. jeho vnímání tržní situace. Tato strategie hledá hodnoty, které dosud žádná konkurenční služba nenabízí. Zkoumá, které neuspokojené potřeby mohou být ještě uspokojeny. Strategie umístování se snaží integrovat všechny vlastnosti dané služby a posílit tak její vnímanou tržní pozici.

Služby mají mnoho vlastností, které lze využít z hlediska umístování. Kritický význam strategie umístování ve službách vyplývá z existence některých odlišných vlastností služeb.

Nehmatatelnost mění úlohu marketingu ve službách ve srovnání s výrobou, jejíž produkty jsou hmatatelné a mohou být snadno srovnávány. Nabídka služeb toto většinou neumožňuje a pro spotřebitele je mnohem obtížnější identifikovat její vlastnosti a poměřovat je s ostatními produkty. Příkladem mohou být finanční nebo právní služby, jejichž přínosy jsou nehmatatelné. Pro zákazníka je těžké volit mezi alternativními zdroji, když nemůže předem hodnotit kvalitu jejich produktu.

Další specifickou vlastností služeb je proměnlivost. Kvalita služeb do značné míry závisí na výkonech zaměstnanců podniku. Výkon jednoho zaměstnance se v čase mění a liší se také od výkonů ostatních pracovníků v restauraci. Výsledkem může být kolísání kvality poskytované služby.

Nedělitelnost služeb charakterizuje jejich častý požadavek na fyzickou účast zákazníka. Většina výrobních produktů podléhá již v samotném procesu výroby kontrole kvality a užitečnosti. Výrobci jsou schopni předem vyřadit produkty, které svou kvalitou a provedením nevyhovují stanoveným normám. Podniky služeb však tuto možnost nemají. Služba většinou vyžaduje účast zákazníka v celém procesu jejího poskytování. Vlastnosti služeb jsou vhodným základem pro strategii konkurenčního umístování. Existuje mnoho způsobů a možností pro odlišení nabídky služeb.

(Payne, 1996)

2.2.5. Kvalita služeb

Jednou z hlavních možností, jak odlišit služby firmy od konkurenčních, je dodávat trvale služby vyšší kvality než konkurenti. Klíčovým prvkem je, aby cílový zákazník měl pocit, že obdržel vyšší kvalitu služeb, než očekával. Očekávání zákazníků je vytvářeno minulými zkušenostmi, vyslechnutím různých názorů o firmě a pomocí reklamy. Zákazníci si vybírají firmu podle těchto informací a na závěr porovnávají vnímanou službu s očekávanou službou. Jestliže vnímaná služba má nižší úroveň než očekávaná služba, pak zákazník ztratí zájem o jejího dodavatele. Jestliže však vysoká úroveň vnímané služby předčí očekávání, pak zákazník pravděpodobně opět použije stejného dodavatele.

Proto musí dodavatel služeb identifikovat přání zákazníka, pokud se týče kvality služeb. Bohužel, definování kvality služeb je mnohem těžší než definování kvality výrobku. Zákazníci budou neustále hodnotit kvalitu služeb a jejich dodavatel potřebuje proto znát jejich očekávání, aby mohl projektovat a zavádět efektivní služby.

Jednoduše řečeno, zákazníci budou spokojeni tehdy, pokud dostanou to, co chtějí, kdy to chtějí, kde to chtějí a jak to chtějí. Přesto je nutné zkoumat specifická kritéria u jakékoliv specifické služby. Dodavatelé služeb musí co nejlépe identifikovat očekávání svých cílových zákazníků s ohledem na specifika jednotlivých služeb.

To však neznamená, že dodavatel služeb bude schopen splnit veškerá přání zákazníků. Dodavatel stojí před problémem spokojenosti zákazníka a ziskovosti firmy. Důležité je, aby dodavatel služeb jasně definoval a sděloval, jaká úroveň služeb bude poskytována, protože pak zaměstnanci firmy vědí, co musí poskytnout a co může přilákaný zákazník očekávat.

Parasuraman, Zeithaml a Berry formulovali model kvality služeb, který objasňuje hlavní požadavky na dodávání očekávané kvality služeb. Je v něm identifikováno pět rozporů, které jsou příčinou neúspěšné dodávky služeb. Zde je jejich popis:

1. **Rozpor mezi očekáváním spotřebitele a mezi vnímáním managementu:** Management nevnímá vždy správně to, co si zákazníci přejí nebo jak posuzují jednotlivé prvky služby.

2. **Rozpor mezi vnímáním managementu a specifikací kvality služeb:** Management může stanovit kvalitativní parametry služeb nejasně, nebo mohou být jasné, avšak nereálné, nebo mohou být jasné, reálné, avšak management nevynaloží dostatečné úsilí na jejich dosažení.
3. **Rozpor mezi specifikací kvality služeb a mezi jejich poskytováním:** Na kvalitu poskytované služby má vliv několik faktorů. Personál může být špatně vyškolen nebo může být přepracovaný. Jeho pracovní morálka může být nízká. Mohou se též vyskytnout poruchy zařízení. Při poskytování služeb personál často usiluje o dosažení vyšší výkonnosti, což se může dostat někdy do rozporu s úsilím o uspokojení zákazníka.
4. **Rozpor mezi poskytovanou službou a vnější komunikací:** Očekávání spotřebitelů je ovlivňováno sliby z propagačních sdělení poskytovatele služby.
5. **Rozpor mezi vnímanou službou a očekávanou službou:** Tento rozpor vznikne tehdy, jestliže se objeví jeden nebo více předchozích rozporů. Z toho všeho je patrné, že poskytovatelé služeb musí velmi tvrdě pracovat, pokud chtějí dosáhnout očekávané kvality služeb.

Stejní vědci, jako v předchozím případě, vypracovali seznam *rozhodujících kritérií kvality služeb*. Zjistili totiž, že zákazníci používají stejná základní kritéria, bez ohledu na to, o jaký typ služby se jedná. Jde o tato kritéria:

1. **Přístupnost:** Služba je snadno dostupná na vhodném místě, ve vhodnou dobu a s krátkou dobou čekání.
2. **Komunikace:** Služba je popsána přesně a srozumitelně.
3. **Kompetence:** Zaměstnanci mají požadované znalosti a dovednosti.
4. **Zdvořilost:** Zaměstnanci jsou přátelští, uctívají a pozorní.
5. **Důvěryhodnost:** Zaměstnanci firmy jsou důvěryhodní a na srdci jim leží především zájmy zákazníka.
6. **Spolehlivost:** Služby jsou vykonávány důsledně a přesně.
7. **Vnímavost:** Zaměstnanci reagují rychle a tvořivě na přání a problémy zákazníků.
8. **Bezpečnost:** Služba není spojena s nebezpečím, rizikem nebo pochybnostmi.
9. **Reálnost:** Reálné provedení služby odpovídá předpokládané kvalitě.
10. **Porozumění a znalost zákazníka:** Zaměstnanci se snaží poznat potřeby zákazníka a věnovat jim individuální pozornost.

Řada studií zabývajících se výborně řízenými firmami, které poskytují služby, dospěla k závěru, že tyto firmy mají mnoho společných prvků, zaměřených na dosahování kvality služeb. Mezi ně patří:

1. **Strategická koncepce:** Špičkové firmy mají jasnou představu o svém cílovém trhu a potřebách zákazníků, které se snaží uspokojit. Mají vypracovanou jasnou představu, jak uspokojovat tyto potřeby a získávají trvalou přízeň svých zákazníků.
2. **Trvalá snaha vrcholového vedení o dosahování kvality**
3. **Používání vysokých standardů:** Nejlepší dodavatelé služeb nasazují vysoké standardy kvality.
4. **Systémy pro sledování kvality služeb:** Špičkové firmy pravidelně kontrolují provádění služeb, a to jak svých vlastních, tak i konkurenčních. Pro tento účel používají řadu nástrojů: porovnávací nákupy, kontrolní nákupy, zákaznické průzkumy, průzkumy návrhů a stížností atd.
5. **Systémy pro uspokojování nespokojených zákazníků:** Dobře fungující firmy v oblasti služeb reagují rychle a velkoryse na stížnosti zákazníka.
6. **Stejně dobré uspokojování zaměstnanců a zákazníků:** Vynikající firmy jsou přesvědčeny, že jejich vztah k zaměstnancům se odráží v jejich vztahu k zákazníkům. Management realizuje interní marketing a vytváří prostředí na podporu svých zaměstnanců při poskytování služeb. Management také pravidelně vyhodnocuje spokojenost svých zaměstnanců se zaměstnáním.

(Kotler, 1997)

Zvyšování kvality služeb

Pro zvyšování kvality služeb můžeme použít celou řadu metod. Byly vyvinuty speciální techniky jak pro oblast výroby, tak pro odvětví služeb.

Ještě než podnik přistoupí k hodnocení kvality služeb, musí své výkony porovnat s konkurencí. Vhodnou metodou je **benchmarking** (konkurenční srovnávání). Benchmarking hledá způsoby, kterými lze dosáhnout konkurenční výhody. Veškeré produkty, služby i postupy podniku musí být neustále srovnávány s výkony největších konkurentů a uznávaných tržních vůdců ve všech odvětvích. Tímto způsobem mohou

podniky dosáhnout výrazného zlepšení svých výkonů. Benchmarking je hlavním faktorem při zvyšování kvality a produktivity. Významnou příležitostí je také spolupráce mezi podniky, které si navzájem nekonkurují.

Chtějí-li podniky zajistit vysokou kvalitu svých služeb a spokojenost zákazníků, musí znát všechny faktory, které ovlivňují vnímání spotřebitele. Patří sem všechny aspekty poskytování služby a především kontakt se zákazníkem. Abychom mohli proces služby lépe pochopit, musíme si jej promítnout do jednotlivých fází a kroků. To nám umožní právě **plánování a analýza procesu služeb**.

Při plánování služeb můžeme použít různé přístupy:

1. **Plánování/analýza cyklu služby.** Tento přístup říká, že každý kontakt se zákazníkem je „okamžikem pravdy“. Je příležitostí jak pro zvýšení, tak pro snížení stupně uspokojení zákazníka. Vnímání zákazníka tvoří nepřetržitý „proud“ jeho zážitků a zkušeností, které předurčují celkové hodnocení kvality služby. Většina podniků však vidí službu jinak. Je to dáno omezeným vnímáním zaměstnanců, kteří vidí službu jinak a vidí jen tu část služby, ve které se osobně angažují. Analýza cyklu služby umožňuje zlepšit vnímání podniku, resp. rozšířit vnímání jeho zaměstnanců tak, aby se co nejvíce přiblížilo pohledu zákazníka.
2. **Analýza hodnotového řetězce.** Tento důležitý nástroj představuje rozdělení všech aktivit podniku do činností a vyhledání oblasti, v níž dochází k přidávání hodnoty. Každá činnost řetězce pak může být hodnocena z hlediska jejího přínosu v oblasti uspokojování zákazníka a kvality služeb.
3. **Vypracování scénáře.** Cílem je plánování zážitků zákazníka a zajištění jeho maximálního uspokojení.

(Kotler, 1997)

2.2.6. Lidský faktor ve službách

Úspěch marketingu služeb do značné míry závisí na výběru, školení, motivaci a řízení lidí. Lze uvést mnoho příkladů úspěšných či neúspěšných služeb, které jsou přímým důsledkem efektivního, resp. neefektivního řízení lidských zdrojů. Význam lidského faktoru v marketingu služeb vedl k rostoucímu zájmu o interní marketing. Úlohou interního marketingu je přilákat, motivovat, školit a udržet kvalitní zaměstnance prostřednictvím uspokojování jejich individuálních potřeb. Cílem interního marketingu je zajistit efektivní chování zaměstnanců, které se projeví růstem klientely. Je třeba počítat s tím, že čím kvalitnější pracovní síla, tím větší nároky na dobrého zaměstnavatele.

Rozdílné role zaměstnanců

Kromě respektování lidského faktoru jako prvku marketingového mixu si musíme dále uvědomit rozdílné role zaměstnanců, které ovlivňují jak marketingové činnosti, tak styk se zákazníkem. Kategorizace podle Judda rozlišuje čtyři skupiny zaměstnanců. Jsou to kontaktní pracovníci, obsluhující pracovníci, koncepční pracovníci a podpůrní pracovníci.

- **Kontaktní pracovníci** jsou v častém nebo pravidelném styku se zákazníky a významně se podílejí na marketingových činnostech. V podnicích služeb pokrývají celou řadu funkcí včetně prodeje a poskytování služeb. Ať jsou tyto pracovníci zapojeni do plánování nebo vlastního prosazování marketingové koncepce, musí být zkušení především v oblasti podnikových marketingových strategií. Musí být dobře vyškoleni, motivováni a připraveni každý den sloužit zákazníkům a vstřícně reagovat na jejich potřeby a požadavky. Kritériem pro jejich přijetí do podniku by měla být právě vnímavost, resp. schopnost reagovat na požadavky zákazníků. Na tom by mělo záviset i jejich odměňování.
- **Obsluhující pracovníci** jsou například recepční, zaměstnanci na ústředně nebo na přepážce úvěrového oddělení. Přestože se tyto zaměstnanci nepodílejí příliš na marketingových aktivitách, jsou v častém kontaktu se zákazníkem. Proto musí mít jasnou představu o marketingové strategii podniku a o své úloze citlivě reagovat na požadavky zákazníků. Tito pracovníci musí mít dobré komunikační schopnosti a dovednosti potřebné při styku se zákazníkem. U těchto zaměstnanců jsou výcvik a sledování výkonů zvláště důležité.

- **Koncepční pracovníci** ovlivňují tradiční prvky marketingového mixu, do kontaktu se zákazníkem však přicházejí zřídka, popř. vůbec. Významně se podílejí na zavádění podnikové marketingové strategie. Patří sem pracovníci tržního výzkumu, vývoje nových produktů atd. Při vyhledávání těchto pracovníků mají přednost lidé, kteří jsou schopni se naučit vnímat a zohlednit přání spotřebitelů. Koncepční pracovníci by měli být hodnoceni a odměňováni podle zákaznický orientovaných výkonů. V rámci svých aktivit by měli mít více příležitostí ke styku se zákazníkem.
- **Podpůrní pracovníci** zajišťují všechny podpůrné funkce. Tito pracovníci nemají pravidelný kontakt se zákazníkem a ani se příliš nepodílejí na běžných marketingových činnostech. Svou podporou však významně ovlivňují veškeré činnosti organizace. Patří sem pracovníci nákupního oddělení, personálního oddělení a útvaru zpracování dat. U těchto zaměstnanců je důležitá vnímavost vůči potřebám interních i externích zákazníků, které musí být průběžně uspokojovány. Podpora přitom musí probíhat v souladu s marketingovou strategií podniku a tito pracovníci musí vědět, jakým způsobem jejich funkce přispívají k celkové kvalitě služby dodávané zákazníkovi.

Lidský faktor je důležitou součástí diferenciací podniku služeb, která je zdrojem přidané hodnoty pro zákazníka. Jedině podniky, které považují lidský faktor za samostatný prvek marketingového mixu, mohou věnovat odpovídající pozornost maximalizaci efektu jeho činností, jeho motivaci a odměňování.

Interní marketing

Podniky služeb si dnes stále více uvědomují kritický význam vnitřního marketingu pro dosažení úspěchu na vnějším trhu.

Každý zaměstnanec a každé oddělení v podniku hraje dvojí úlohu: interního zákazníka, interního dodavatele. Aby mohla být zabezpečena vysoká kvalita externího marketingu, každý jedinec a každé oddělení v podniku služeb musí poskytovat a zároveň dostávat vynikající službu.

Všichni zaměstnanci musí pracovat způsobem, který je v souladu s podnikovým posláním, strategií a stanovenými cíli. Toto je samozřejmě kritickým momentem v podnicích služeb, kde je vysoká úroveň interakce mezi poskytovatelem služby a zákazníkem.

Základní snahou interního marketingu je zajistit, aby činnosti všech zaměstnanců maximálně přispívaly ke všem podnikovým marketingovým aktivitám. Ve všech svých podobách je považován za významnou činnost, která podporuje lidský faktor marketingového mixu a rozvíjí zákaznický orientovanou strukturu podniku. V praxi se interní marketing zabývá komunikací, rozvíjením žádoucí odezvy a odpovědnosti.

Základním cílem interního marketingu je vybudovat povědomí vnitřního a vnějšího zákazníka a odstranit funkční bariéry podnikové efektivnosti. Interní marketing hraje též důležitou roli při motivaci a udržení zaměstnanců.

(Payne, 1996)

2.2.7. Procesy

Procesy, pomocí nichž jsou služby vytvářeny a dodávány, jsou hlavním faktorem marketingového mixu služeb. Zákazníci ve službách totiž často vnímají systém poskytování služby jako nedílnou součást samotného produktu. Rozhodování v oblasti řízení procesů má proto důležitý význam z hlediska marketingu služby. Neustálá koordinace marketingu a činností je kritickým faktorem podnikatelského úspěchu ve většině odvětví služeb.

Veškeré pracovní činnosti představují určitý proces. Procesy zahrnují postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy, činnosti a rutiny, pomocí nichž je produkt či služba poskytována zákazníkovi. Patří sem též rozhodnutí o účasti zákazníka a pravomocích zaměstnance. Definovat řízení procesů jako samostatnou činnost je základním předpokladem pro zvyšování kvality služeb. Přestože uznáváme kritický význam lidského faktoru ve službách, sebelepší pozornost a úsilí ze strany zaměstnanců nepřekoná důsledky trvale neuspokojivých procesů. Pouze tehdy, je-li proces definován jako samostatný prvek marketingového mixu, uznáváme jeho skutečný význam z hlediska kvality služeb.

Pokud jsou procesy ve službách efektivní, podnikatel získává konkurenční výhodu ve srovnání s méně efektivními podniky.

Dále je důležité zmínit se o rozhodovacích procesech. Někteří podnikatelé ve službách nechávají svým distributorům určitou autonomii v rozhodování. Cena právnických služeb je do značné míry v pravomoci toho, kdo na případu pracuje. Firma sice vychází z určité základní sazby, konečná cena služby však závisí na skutečné, resp. vnímané složitosti celého případu, pokud se používá hodnotový způsob oceňování. Je v pravomoci toho, kdo se případem zabývá, aby stanovil poplatky, které mají být účtovány. V mnoha odvětvích služeb však poskytovatelé nemají příliš velký prostor pro rozhodování. Například číšník musí zákazníkovi účtovat cenu, která je na jídelním lístku. Pokud je zákazník s jeho službou nespokojen, půjde si většinou stěžovat nadřízenému.

Jak procesy poskytování služeb, tak rozhodovací procesy mají velký význam z hlediska úspěšného marketingu služeb. Obecně lze vyzorovat, že u složitějších a specializovanějších služeb má poskytovatel vyšší autonomii v rozhodování. Souvisí to se snahou uplatnit individuální přístup a lépe uspokojit specifické požadavky zákazníka. Méně specializované a jednoduché služby mají naopak spíše standardizovaný systém rutinních procesů a jejich pracovníci vykazují nižší úroveň rozhodování při styku se zákazníkem. Správná volba procesů proto může být zdrojem konkurenční výhody v podniku služeb.

(Payne, 1996)

2.3. Trh služeb

Firma, která se rozhodla působit na určitém širokém trhu, ať už spotřebním, průmyslovém, trhu obchodním či trhu státním, poznává, že nemůže na tomto trhu plně uspokojit všechny zákazníky. Zákazníků je příliš mnoho, jsou příliš rozptýleni a liší se ve svých kupních požadavcích. Někteří konkurenti budou mít lepší postavení pro uspokojování určitých skupin zákazníků daného trhu. Firma, místo aby soutěžila všude, potřebuje často proti přílišné převaze vymezit nejatraktivnější segmenty, které může efektivně uspokojovat.

(Kotler, 1997)

2.3.1. Segmentace trhu

Segmentace trhu je obecně považována za jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingu.

Podnik služeb může při výběru svého cílového trhu uplatnit tři základní strategie:

- **Nediferencovaný marketingový přístup**, který nerozlišuje tržní segmenty. Tento způsob bývá nazýván tržní agregací.
- **Diferencovaný marketingový přístup**, který identifikuje určitý počet tržních segmentů a u každého z nich uplatňuje specifický marketingový přístup.
- **Koncentrovaný marketingový přístup**, kdy podnik rozlišuje mezi tržními segmenty, ale svůj marketingový mix zaměřuje především na jeden specifický segment.

Segmentace dělí heterogenní trh do homogenních skupin, u nichž je pak možné uplatnit cílenou nabídku a specifický marketingový mix. Cílem segmentace je tedy efektivnější uspokojování potřeb zákazníků, jejich udržení a loajalita. Základem dlouhodobého plánování marketingových aktivit je průběžná analýza specifických tržních segmentů, která je podkladem pro rozvoj nových služeb a produktů k uspokojování potřeb těchto cílových skupin. Plánování produktů a služeb tak vychází ze znalostí odlišných požadavků jednotlivých trhů.

Segmentace trhu ve službách je důležitá zvláště v dnešním konkurenčním prostředí. Odvětví služeb trpí silnou konkurencí vzhledem k velkému počtu podnikatelů a živelnému růstu a rozmanitosti nabídky. Tržní segmentace pomáhá předcházet zbytečnému plýtvání se zdroji, neboť směřuje úsilí podnikatelů do takových oblastí, kde mohou dosáhnout úspěchu.

Produkty služeb jsou často špatně diferencované. Tržní segmentace je dobrou příležitostí, jak získat konkurenční výhodu pomocí diferenciací. Segmentace umožňuje identifikovat a determinovat potřeby a požadavky jednotlivých skupin zákazníků a tyto znalosti využít pro odlišení nabídky služeb.

Specifická služba či produkt nemůže uspokojit požadavky všech zákazníků, může však uspokojit potřeby určité skupiny spotřebitelů. Každá služba proto potřebuje mít určité místo, resp. pozici na trhu a „obhospodařovat“ svůj tržní segment. Podnikatelé ve službách si musí vybrat část trhu, které mohou efektivně sloužit a kde mohou dosáhnout nevyšších zisků.

Po výběru tržních segmentů následuje stanovení jejich pozic a příprava marketingového mixu.

(Payne, 1996)

Jednoduchý postup segmentace trhu můžeme shrnout do následující tří kroků:

1. Určíme demografický profil sledovaného trhu za pomoci charakteristik popisujících cílový trh (zákazníky, kterým má být naše nabídka směřována).
2. Pokusíme se nalézt místa největší koncentrace zákazníků s požadovanými charakteristikami.
3. Zjistíme jak, kde a kdy tito potenciální zákazníci budou nakupovat, jejich preference v nákupních místech, preference ve způsobu placení a jiné zvyklosti.

Poté, co podnik zná „své“ zákazníky, jim může nabídnout služby podle jejich přání, cíleně upravit svou nabídku.

(Parmová, 2004)

2.3.2. Průzkum trhu

Z hlediska konkurenceschopnosti produkce služeb a tím i celého podniku je nutné znát podmínky trhu. Trh lze zkoumat z hlediska potřeb a požadavků našich zákazníků, potenciálních zákazníků i těch, kteří čerpají služby u konkurence přímo z oboru nebo i z jiných odvětví. Neboť je služba určitou odpovědí firmy na potřeby zákazníků, je nutné věnovat pozornost podstatě jejich potřeb a stimulům, které vedou k jejich vzniku, intenzitě potřeb a dále pak požadavkům na jejich uspokojování.

Další dimenzí trhu jsou produkty, resp. nabízené služby, jejich portfolio a životní cyklus. Zde je vhodné analyzovat produkty z hlediska jejich nákladovosti, využívání kapacit podniku, atraktivity a vhodnosti vzhledem k požadavkům a potřebám klientů. Je zde vhodné porovnání vlastních služeb a služeb konkurence. Skladba nabídky služeb je neméně důležitým prvkem průzkumu trhu, neboť na šířce a hloubce portfolio závisí schopnost obsáhnout ten který tržní podíl, navíc se od tohoto aspektu odvíjí náchylnost podniku kopírovat výkyvy v poptávce.

Neodmyslitelnou částí průzkumu je analýza konkurence, která není pouze rivalem v konkurenčním ringu, ale může poskytnout pozitivní příklad, jaké služby, na jakém trhu, za jakých podmínek poskytovat. Navíc se u mnohých odvětví osvědčil systém společného postupu – kooperace – dříve si konkurujících podniků. A právě poznání svého konkurenta je prvním krokem k jeho pochopení a k možné spolupráci. Je však nutno podotknout, že vstupní data k analýze konkurence se získávají velmi těžce, neboť mnohá jsou chráněna firemním tajemstvím.

Další součástí průzkumu trhu je hodnocení trhu a vlastní pozice firmy na něm včetně tržního podílu. Tržní prostředí lze hodnotit z hlediska jeho dynamiky rozvoje, velikosti, nasycenosti a budoucí perspektivy. Pozici vlastní firmy určíme na základě srovnání významnosti vlastní tržní síly s ostatními konkurenty, naopak svůj tržní podíl lze vyčíslit jako procentuální část vlastního obrátu na celkovém obrátu trhu.

K provádění průzkumu, jehož průběh má zpravidla následující fáze:

1. stanovení cíle,
2. formulace hypotéz,
3. výběr způsobu sběru dat,
4. sběr dat,
5. analýza dat,
6. syntéza,
7. kontrola správnosti,
8. interpretace a prezentace výsledků,

máme k dispozici několik zdrojů informací:

- primární (získávané přímo pro účely průzkumu) nebo sekundární (shromažďované primárně za jiným účelem, např. údaje z účetnictví),
- interní (zdroje informací přímo z podniku) nebo externí (získávané z vnějšího prostředí, od analytiků, statistiků apod.),
- kvantitativní (informace vyjádřené v číslech, a tím připravené pro statisticko-matematické vyhodnocování) nebo kvalitativní (ve valné většině hodnocení slovní a zatížené určitou subjektivitou hodnotitele).

Ke sběru dat lze využít dvou způsobů – jednak tzv. „průzkumu od stolu“, jednak tzv. „terénního průzkumu“. Průzkum od stolu je zaměřen na vyhodnocování převážně sekundárních dat, naopak k získání primárních dat je nutné uskutečnit sběr přímo „v terénu“.

(Parmová, 2004)

2.4. Řízení poptávky a nabídky služeb

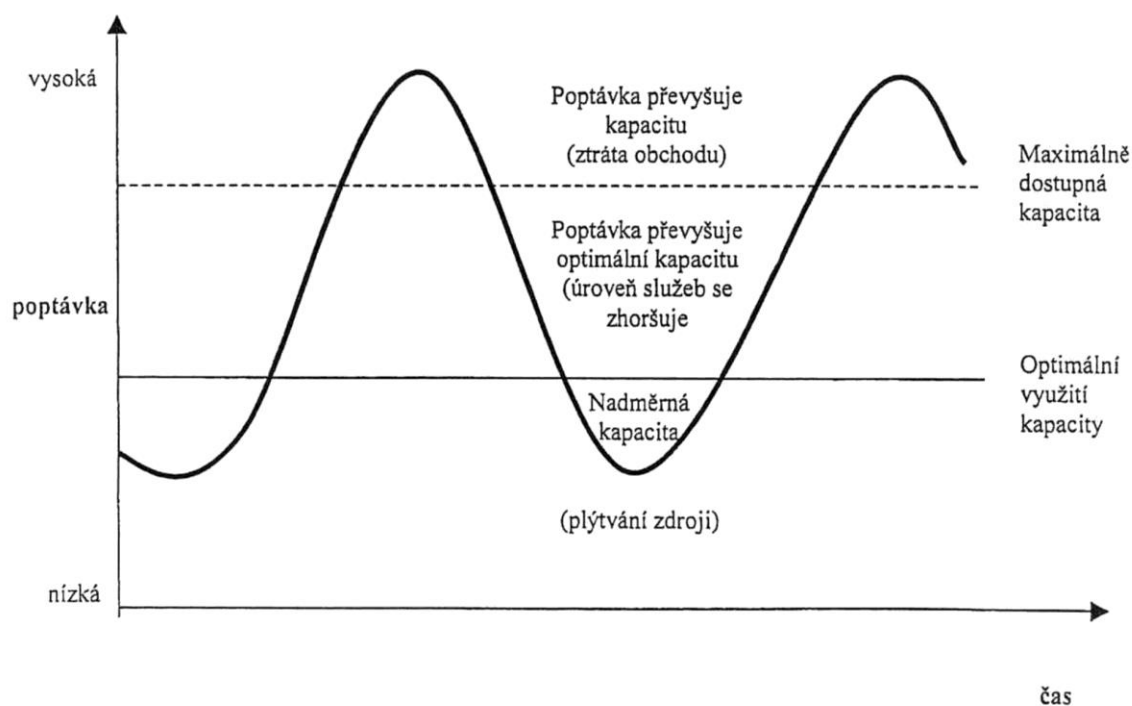
Jelikož jsou služby svou podstatou nehmotné, jsou konzumovány v okamžiku produkce a nelze je skladovat, je při jejich poskytování velice důležité znát povahu poptávky po nich. U mnohých služeb dochází v průběhu doby k různým výkyvům v poptávce, hovoří se o sezónnosti, a proto je nutné nejen popisně tuto veličinu determinující ziskovost podniku analyzovat, ale též umět řídit jak samotnou poptávku, tak i své vlastní kapacity, tedy stranu nabídky.

Základními charakteristikami poptávky, které můžeme u služeb zjistit, je např. základní velikost, rychlost změny, velikost změny, předvídatelnost změny, loajlnost zákazníků.

Problematiku nutnosti řízení poptávky lze demonstrovat na modelu poptávky, který může například kopírovat poptávku po službách leteckých společností, jež jsou svou sezónností typické. Předpokládáme tedy průběh poptávky po sinusoidě, kde dva vrcholy v rámci jednoho roku představují poptávku po letech v letní sezónně dovolených a o Vánocích. Lineární průběh křivky optimálního využití kapacit, které má podnik k dispozici

naznačuje, jaký ideální průběh by měla sledovat křivka poptávky, aby nedocházelo ke ztrátám jednak nízkou vytižeností, nebo naopak přehuštěním a s ním spojenými ztrátami obchodů či snižováním kvality. V rámci poskytování služeb lze zvýšit kapacity až na úroveň maximálně dostupné kapacity, které s nasazením pravidel flexibilní firmy podnik může určitými opatřeními docílit. Nad tuto mez dochází ke ztrátám obchodů. Je tedy nasnadě, že poskytovatelé služeb musí sáhnout nejen k opatřením v rámci vlastních kapacit, ale používat též různé nástroje k řízení poptávky. Nejjednodušší přístup říká, že v obdobích, kdy poptávka nedosahuje optimálního využití kapacit, je nutné přistoupit k marketingovým opatřením a naopak v obdobích převisu poptávky stimulovat demarketingem klienty k tomu, aby svou poptávku odložili na příznivější období.

Nad rámec optimální vytiženosti kapacit dochází k nadměrnému opotřebení materiálních a personálních složek firemní kapacity. Naopak nízké využití kapacity vede též ke zhoršování kvality, neboť obzvláště personál je nemotivován, ztrácí též na své kvalifikaci (zručnosti). Dále u materiálních složek lze pozorovat morální zastarávání, které je v tomto rychlejší než amortizace jejich využitím.



Obr.: Model cyklických variací poptávky ve vztahu ke kapacitě
Zdroj: Parmová, 2004

Z výše uvedeného schématu je zřetelně vidět, jakým způsobem se chová „neřízená“ poptávka, a kde vznikají problémy spojené s nevytíženou nebo naopak přetíženou kapacitou. Je nutné též věnovat pozornost ještě jednomu závažnému fenoménu, jímž je čekání na službu. Na základě teorie front, která vyčísluje průměrnou čekací dobu, pravděpodobnost, zda čekací doba převýší daný čas, průměrné délky fronty, pravděpodobnost, že délka fronty nepřevýší dané číslo, lze optimalizovat náklady na službu a očekávanou délku fronty a navíc lze usměrňovat zákazníky, aby své příchody za službou uskutečňovali jednotlivě (nikoli v zástupech). Jelikož jsou však tyto teorie založené na průměrech, poskytují pouze orientační výsledky, a proto byly dále využívány simulace intervalů příchodů a doby obslužení zákazníka založené na pozorování a následném zhodnocení rozdílů v délce výsledné fronty a čekací doba při různém počtu poskytovatelů služeb. Pokud je takto zjištěná fronta neúměrná, směřují zásahy jednak ke zvýšení počtu zaměstnanců, jednak ke zkrácení doby obsluhy různými opatřeními (poskytnutím efektivnějších informací, zjednodušením procesu poskytování služby, specializací poskytovatelů a zvýšením jejich kvalifikace atd.).

Jakým způsobem však lze ovlivnit vlastní průběh poptávky po službách, jejímž pouze průvodním jevem je fronta? Modely poptávky po službě mohou být řízeny jedině tehdy, když je poptávka předvídatelná a pokud budou zákazníci reagovat na podněty ke změně času a místa, na němž jsou ochotni služby využít.

Nejpoužívanější metody řízení poptávky jsou marketingové nástroje, které fungují pouze tam, kde je poptávka předvídatelná a lze ji posunout. Jako osvědčené metody jsou používány v praxi různé cenové stimuly, které podněcují zákazníky, aby zvažovali hodnotu služeb a jejich aktuální cenu, eventuelně posunuli svou poptávku do období s výhodnější cenou. Někdy pro posunutí poptávky stačí pouhé reklamní sdělení, které mapuje průběh čekacích dob a front a které umožní zákazníkovi najít si optimální dobu pro čerpání služby. Je též možné vyvíjet distribuční strategie, které by umožňovaly nehmotné služby čerpat 24 hodin denně nebo lokalizovat služby v místech největšího výskytu zákazníků.

Řízení prostřednictvím inventarizace poptávky naopak umožňuje u služeb s relativně stálou kapacitou, kde periodicky dochází k nadměrné poptávce, usměrňovat zákazníky různými typy rezervací. Řízení front pomocí inventarizačních systémů (lístky s pořadím v bankách, na úřadech, na poštách) nebývá vhodné v tom případě, pokud nemá klient

jasnou představu o době poskytování jedné služby, aby se mohl zorientovat, kdy přijde na řadu. Přináší mu to nepohodlí a obavy.

V případech, kdy poptávka není předvídatelná a je nahodilá, musí být používána strategie honby za poptávkou. Výhodné bývá využití modelu flexibilní firmy, kdy pro méně náročné práce ve špičce jsou nabíráni pracovníci na krátkodobý pracovní poměr nebo některé rutinní, méně významné činnosti firma přesune na období s nižší poptávkou (např. úklidové práce, školení pracovníků). Některé služby mohou být poskytovány efektivněji v obdobích špiček, pokud se podaří zvýšit spoluúčast zákazníka při dodávce (sestavování, instalace či provádění určitých montážních úkonů). Honba za poptávkou může vést i ke zbudování nadměrné kapacity, kdy si převážně hotely nebo tématické parky nechávají volné pozemky pro eventuální přístavbu. Poslední možnou strategií honby za poptávkou je spoléhání se na nadlidské úsilí zaměstnanců, kteří pracují přes čas, za což jim firma může slíbit příplatky či náhradní volno. Tento typ strategie je výhodný pouze na omezenou dobu a za předpokladu efektivní motivace zaměstnanců.

Efektivní řízení nejen vlastní firmy, ale i poptávky klientů po službách vede k vyšší ziskovosti, efektivnějšímu procesu produkce a lepšímu využití kapacit. Navíc zde mohou být aplikovány i různé nástroje řízení vztahů se zákazníky, které stimulují vznik loajální skupiny zákazníků, jež je pro firmy poskytující služby klíčovým faktorem budoucího úspěchu na trhu.

(Parmová, 2004)

2.5. Komunikační mix

Každý poskytovatel služby ví, že nejlepší reklamu mu dělají sami spokojení zákazníci, neboť předávají své dobré zkušenosti svým známým a doporučují tu či onu službu, resp. jejich poskytovatele. Tato verbální reklama může vylepšovat image firmy, avšak v případě negativní zkušenosti působí úplně opačně a v očích zákazníků či potenciálních klientů firma ztrácí na atraktivitě.

Pro moderní poskytovatele služeb však samotná verbální reklama nemůže stačit. Proto sahají stejně jako producenti výrobků ke standardnímu marketingovému komunikačnímu

mixu, kterým oslovují nejen své stávající a potenciální zákazníky, ale i širokou veřejnost a další trhy dodavatelů, poskytovatelů atd.

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

1. reklamou,
2. podporou prodeje,
3. osobním prodejem,
4. vztahy s veřejností, tzv. public relations.

2.5.1. Reklama

Jako neplacená, 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 ovlivnění jejich kupního chování. Hlavním rysem reklamy je, že ovlivňuje široké vrstvy obyvatelstva. Je vhodná pro komunikaci omezeného množství informací velkému počtu osob.

Ve službách je využívána reklama ke zviditelnění a ke „zhmotnění“ poskytovaných služeb. Při využívání jednotlivých druhů reklamy není rozdíl mezi službami a výrobky. Podstatné faktory pro výběr vhodného použití reklamy jsou:

- charakter média včetně jeho geografického rozsahu,
- soulad vybraného média zákaznického segmentu se segmentem, na který je dané médium zaměřeno,
- frekvence působení reklamních spotů, případně inzerátů apod.,
- potřeba zapojení více smyslů při vnímání reklamního poselství (vůně v supermarketech – instalování vlastní pekárny atd.),
- schopnost přiblížit se cílovému segmentu důvěryhodným způsobem,
- srovnání nákladů na užití různých mediálních nástrojů a jejich srovnání s potenciálním užitekem z reklamy.

(Parmová, 2004)

2.5.2. Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje aktivity stimulující prostřednictvím dodatečných podnětů prodej služeb. Podpora prodeje se zaměřuje na jednotlivé články distribučních cest nebo na konečného spotřebitele. Pro ně se stává nákup přitažlivější prostřednictvím kuponů, prémie, soutěží, nabídky bezplatně provedené ukázky služeb, výherních loterií, reklamních a dárkových předmětů. Podpora prodeje je vlastně určitou kombinací reklamy a cenových opatření. Pokouší se sdělit určité informace službě a zároveň nabízí stimul, obvykle finanční, zvýhodňující nákup. Proto je používána převážně tehdy, když chceme, aby zákazník přešel od zájmu nebo přání k akci. Je směřována na široký okruh zákazníků, avšak její nevýhodou je krátkodobost účinku a zpravidla stimuluje pouze po dobu provádění dané akce.

U služeb je nejčastějším činitelem z palety nástrojů podpory prodeje uplatňování cenových slev. Těmi se snaží mnozí poskytovatelé reagovat na sezónnost poptávky. Do oblasti podpory prodeje patří též účast na veletrzích a výstavách.

Účelem reklamních a dárkových předmětů je podpořit prodej jiného produktu a zvýšit jeho hodnotu pro spotřebitele. Tyto předměty by měly mít nutnou vazbu na vlastní produkt, samotnou poskytovanou službu, je dobré znát též referenční skupiny a ovlivňovatele, např. děti, které inspirují rodiče k návratu do destinace, kde se jim o minulých prázdninách líbilo (proto nezapomínat na dárkové předměty pro děti). Výběr vhodného předmětu souvisí jak s poskytovanou službou, tak s osobností klienta.

(Parmová, 2004)

2.5.3. 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. Se zákazníkem se pracuje adresně. V přímém marketingu existuje přímá vazba mezi prodávajícím a kupujícím. Jedná se v současné době o velmi dynamický nástroj komunikace. Jeho uplatnění umožňuje převážně výpočetní a komunikační technika.

Mezi nástroje přímého marketingu patří:

- **direkt mail** – oslovení zákazníků prostřednictvím pošty,
- **telemarketing** – aktivní, kdy firma sama kontaktuje po telefonu zákazníky, pasivní, přes tzv. „zelenou linku“ 800, kdy zákazníci mohou sdělovat dotazy a připomínky na účet volaného,
- **televizní a rozhlasový marketing s přímou odezvou** – teleshopping,
- **katalogový prodej** (hlavně pro nabídku doplňkového zboží),
- **počítačový neboli e-mail marketing**.

Výhodami přímého marketingu jsou:

1. zaměření na jasně vymezený a smysluplný segment,
2. efektivnost cílené komunikace, která umožňuje vytvoření osobního vztahu,
3. kontrolovatelnost, měřitelnost reakcí na naši nabídku,
4. operativnost reakce,
5. názornost předvedení produktu,
6. dlouhodobost využívání (oslovení zákazníků v databázi, kteří už služby jednou využili).

(Parmová, 2004)

2.5.4. Public relations

Představují neosobní formu stimulace poptávky po službách či aktivitách organizace publikováním pozitivních informací. Má za cíl vyvolat kladné postoje veřejnosti k podniku. To potom vyvolá pozornost a zájem ze strany zákazníků. Vztahy s veřejností jsou funkcí managementu, vycházejí z dlouhodobé strategie organizace a jejich působnost je též dlouhodobá. PR se může obracet na různé cílové skupiny – od zákazníků přes vlastní zaměstnance, dodavatele, akcionáře, úřady, investory až po místní obyvatelstvo či sdělovací prostředky.

V rámci PR se podnik zaměřuje na následující okruhy:

1. **Vytváření podnikové identity** – komplexního obrazu firmy.

2. **Účelové kampaně a krizové komunikace** (očistění dobré pověsti).
3. **Lobbying** – zastoupení zájmů organizace v oblastech zákonodárných jednání, získávání informací atd.
4. **Sponzoring** – hlavně v oblasti sportu, kultury, charity.
5. **Marketing událostí** – pořádání akcí pro veřejnost – oslavy, dny otevřených dveří, kulturní akce u příležitosti např. firemního výročí aj.

Komunikační prostředky, kterých 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,
- organizování kurzů a seminářů a mnoho dalších.

(Parmová, 2004)

2.5.5. Internetová komunikace

Hlavní vlastností internetu je jeho globální dostupnost. Ten přitom není dán ani tak tím, že internet umožňuje komunikaci v globálním měřítku technologicky (to zvládá i klasická kombinace telefonu a faxu), ale spíše tím, za jakých komerčních podmínek je tato forma komunikace k dispozici. Internet je totiž prakticky jediným obousměrným komunikačním kanálem, u něhož nejsou náklady na komunikace přímo závislé vzdálenosti, na níž se komunikuje. Díky tomu lze po internetu levně komunikovat doslova s celým (vyspělým) světem. Zcela bezkonkurenční nástroj přitom internet představuje v případě produktů služeb, které mají ve větší míře nehmotný charakter (software, analýzy, studie, vzorky zvukových a obrazových záznamů, výuka aj.) a které lze prostřednictvím internetu nejen nabízet a prodávat, ale dokonce distribuovat.

V případě internetu lze zákazníka provést celým procesem plynule a bez přerušení, což je výjimečné oproti 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 podporu zákazníka v rámci moderovaných diskusních fór zákaznických komunit (chatů). Zákazník tam může absolvovat celý cyklus, aniž by se zvedl ze židle, může ale tento proces též vždy stopnout bez toho, aniž by mu někdo přes jeho rozhodnutí službu i nadále vnucoval – což je v očích potenciálních zákazníků též velkým plusem internetu. Navíc lze jedinou webovou prezentací oslovovat mnoho zákazníků najednou, čímž se kapacita firmy mnohokrát zvyšuje.

(Parmová, 2004)

3. CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

3.1. Cíl práce

Cílem diplomové práce je analyzovat historii a současný vývoj podniku, soubornou kvalitu procesů managementu a marketingu ve vztahu ke kapacitám a k požadavkům jednotlivých typů zákazníků. Dalším cílem je zjištění souborných požadavků klientů a jejich komparace s plánovanými kapacitami zvolené firmy.

Zvoleným podnikem, ve kterém budou analyzovány teoretické a praktické poznatky a jeho obchodní strategie, je Barum Continental spol. s r. o.

Součástí praktické části bude návrh určitých zlepšení v řídicích procesech vedoucích ke zkvalitnění produkce, k zajištění konkurenceschopnosti a k upevnění postavení společnosti na trhu.

3.2. Metodika zpracování

Charakteristika a profil společnosti

Úvod praktické části bude věnován popisu, historii a současnému stavu společnosti Barum Continental spol. s r. o. Pozornost bude věnována také zaměstnancům a organizační struktuře společnosti.

Portfolio poskytovaných služeb a produktů

Zde bude pozornost věnována produktům a službám, které společnost nabízí. Dále zhodnocení vlivu poskytování služeb odlišným cílovým skupinám na konkurenceschopnost podniku.

Zákaznické portfolio

Předmětem této části bude analýza zákazníka, jeho preference, požadavky. Pozornost bude také věnována vlivu marketingových nástrojů na schopnost udržet a získat nové zákazníky.

Vlastní výzkum

Na závěr diplomové práce proběhne výzkum spokojenosti zákazníků formou dotazníkového šetření. Respondenti budou vybíráni náhodně. Šetření proběhne v březnu roku 2006 na základě 100 dotázaných osob.

Návrh možných zlepšení do budoucnosti

Součástí analýzy bude také návrh možných zlepšení do budoucnosti.

3.3. Sběr dat

Data pro teoretickou část byla získána z literatury zaměřené na poskytování služeb. Byla použita literatura zaměřená na marketing, management, péče o zákazníka.

Praktická část je vypracována na základě podkladů poskytnutých divizí marketing společnosti Barum Continental spol. s r. o. se sídlem v Otrokovicích, dále z podkladů poskytnutých maloobchodní prodejnou v Českých Budějovicích. Další informace byly použity z webových stránek. Seznam použité literatury a webových stránek je uveden na závěr této práce.

Součástí diplomové práce je průzkum spokojenosti zákazníka formou dotazování. Za tímto účelem byl vypracován dotazník, který je uveden v příloze této diplomové práce. Šetření bylo provedeno v měsíci březnu roku 2006. Dotázanými bylo 100 náhodně vybraných vlastníků nebo uživatelů motorových vozidel. Respondenty byli muži i ženy ve věku od 18 do 69 let. Výsledky byly následně graficky zobrazeny a slovně okomentovány.

4. ANALYTICKÁ ČÁST

4.1. Historie a profil společnosti

Profil společnosti

Prodejní a servisní síť Barum je součástí největšího českého výrobce pneumatik, firmy Barum Continental, která se v roce 1999 stala také největším výrobcem pneumatik v Evropě.

Těží jak z historie svého oboru (první pneumatiky u nás vyráběla již ve čtyřicátých letech firma Baťa), tak z moderních vývojových trendů a obchodní strategie. Spojení otrokovické pneumatikárny se strategickým zahraničním partnerem, koncernem Continental, přineslo v roce 1993 nejmodernější technologie, nové strojní zařízení, novou podnikovou kulturu a nové přístupy k práci.

Firma Barum Continental spol. s r. o. je v současné době výsledkem privatizace bývalých podniků Barum Otrokovice a Obchodního podniku Barum Zlín a vytvořením společného podniku s pneumatikářským koncernem CONTINENTAL A. G. Hannover. Záměrem bylo integrovat výrobu pneumatik v rámci evropského hospodářského prostoru s významným a silným partnerem nejen v oblasti kapitálové, ale zejména v oblasti nejprogresivnějších technologií. Tento záměr se podařil. Zákazníci se postupně přesvědčují o stoupajícím trendu kvality výrobků a služeb. V oblasti výroby osobních pneumatik uvádí Barum na trh pneumatiky BRILLANTIS, BRAVURIS a zimní POLARIS, které uspokojí i ty nejnáročnější zákazníky.

Kombinace špičkové kvality, nízkých cen a zavádění nejprogresivnějších výrobních technologických zařízení umožňují prakticky při stejném počtu pracovníků zvýšení produkce a prodeje. V současné době nabízí tato firma další pneumatiky koncernových značek CONTINENTAL, SEMPERIT, UNIROYAL.

Vstupem servisních provozoven Barum do největší evropské prodejní a servisní sítě "pneus expert" byla odstartována i nová koncepce pneuservisů, orientovaná v duchu myšlenky "Od pneuservisu k autoservisu". Rozšíření nabídky služeb nad rámec běžně poskytovaných

služeb osobního a nákladního pneuservisů, včetně oprav pneu a duší, je zaměřeno především na kontrolu a rychlou výměnu vybraných dílů v oblasti podvozku vozidla. Tedy zejména v oblasti, která souvisí s bezpečností provozu a využitím vlastností pneumatik. Cílem vždy byl a stále zůstává spokojený zákazník.

Rozvoj tzv. rychlého servisu "Fast-Fit" byl zahájen pilotními projekty ve vybraných servisech. Rozšíření nabídky služeb bylo zaměřeno na kontrolu a seřízení geometrie podvozku, kontrolu a výměnu výfukového potrubí, kontrolu a seřízení světlometů, výměnu olejů, filtrů, tlumičů a brzdových destiček. V návaznosti na vybavení a odbornost mechaniků je společnost schopna provést i další práce na vybraných dílech podvozku vozidla dle požadavků zákazníka.

Cílem "Prodejní a servisní sítě Barum" je stát se "servisní organizací" evropského formátu.

Předmět podnikání firmy Barum Continental spol. s r.o. je vymezen zápisem v Obchodním rejstříku oddíl C, vložka 15057 u Krajského soudu v Brně.

Historie v kostce

- 1924 - počátek výroby pro obuvnický průmysl v rámci firmy Baťa Zlín
- 1932 - první pneumatiky značky Baťa pro automobily
- 1946 - vznik názvu BARUM (ochranná známka registrována v roce 1948), kterou tvoří počáteční písmena výrobců Baťa, Rubena, Mitas
- 1948 - roční produkce pneumatik dosáhla 607 tis. kusů oproti 27 800 v roce 1945
- 1967 - první radiální pneumatika Barum 155 SR 14 OR 1
- 1972 - první výrobní závod Barum v Otrokovicích uveden do provozu
- 1974 – zahájena výroba nákladních pneumatik
- 1990 - podnik registrován pod názvem akciová společnost Barum Otrokovice
- 1993 - 1. března založen společný podnik Barum Continental, spol. s r. o., spolupráce a kapitálové spojení s koncernovou značkou Continental
- 1994 - udělení certifikátu kvality Lloyd's Register na proces výroby osobních pneumatik a získání kategorie A v auditu výrobců automobilů BMW, Volkswagen a Škoda
- 1995 - udělení certifikátu kvality Lloyd's Register na proces výroby nákladních a zemědělských pneumatik

2001 – zahájení výroby vysokorychlostních Hi-Tech osobních plášťů v novém závodě
v Otrokovicích

(Interní zdroj firmy Barum Continental spol. s r. o.)

4.2. Zaměstnanci

Firma zaměstnává pracovníky nejrůznějšího vzdělání, věku a ambicí. Nejvyšší postavení pro jižní Čechy zaujímá svou funkcí ředitel sídlící v Českých Budějovicích. Stojí v čele závodů v celém jihočeském regionu. Dalším pracovníkem je vedoucí P. R. T. (vedoucí prodejny regionálního typu). Firma má i svého obchodního zástupce, který svou činností získává zákazníky a uzavírá s nimi smlouvy. Nezbytným zaměstnancem je provozní technik, účetní, prodejci, servisní montéři, skladníci. Celkem v prodejně v Českých Budějovicích pracuje 18 zaměstnanců. Pod tuto prodejnu spadají 4 další provozovny, a to provozovna v Jindřichově Hradci, Prachaticích, Písku a Sezimově Ústí (seznam provozoven – viz příloha).

Od zaměstnanců se očekává obětavost a vynikající výkon. Společnost se angažuje ve vytváření bezpečného a zdravého pracoviště. Rovněž životní prostředí je velmi důležitým faktorem. Každý zaměstnanec je povinen chránit životní prostředí.

Rok	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Počet osob	3 803	3 718	3 880	3 855	3 983	4 002	4 016	4 158	4 145

Tab.: Průměrný stav pracovníků v přepočtu na plnou pracovní dobu (pro celou ČR)

Zdroj: Výroční zpráva 2004

Další rozvoj zaměstnanců představuje jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti společnosti. Potřeba rozvoje je nutně spojována s vytvářením nových znalostí a schopností spojených s technologickými, organizačními a strategickými změnami i s nutností delegovat na zaměstnance složitější a odpovědnější rozhodnutí.

Ve společnosti se upevňuje a roste týmová práce jako nástroj i filosofie. Získává se mnohem větší energie, motivace a zaujetí lidí pro plnění cílů, dochází k dalšímu prohlubování spolupráce v rámci týmů i mezi týmy. Toto je hlavní zdroj obrovských

výkonů, kterých zaměstnanci dosahují. Pokud zaměstnanec nemá jistotu, že za dobrou práci bude dobře odměňován a že může dále růst, věnuje velkou část své energie na svoji soukromou ochranu, na firmu již zbude méně. To je hlavní rozdíl mezi motivovaným firemním patriotem a běžným zaměstnancem, který si musí dávat pozor, aby ho někdo neošidil.

(Výroční zpráva 2004)

4.3. Vývoj nejdůležitějších ekonomických ukazatelů

V následující tabulce je možno vidět ukazatele a jejich vývoj od roku 1996 do roku 2004. Následují grafy pro možnost porovnání vybraných ukazatelů v jednotlivých letech.

Ukazatel	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Tržby za prodej zboží (mil.Kč)	8 151	9 635	12 058	14 784	16 085	18 130	20 783	21 606	24 520
Export (mil. Kč)	4 256	5 767	8 122	11 030	12 546	13 543	17 307	18 084	20 202
Čistý zisk (mil. Kč)	379	538	534	1 548	1 304	788	1 250	1 665	1 353
Celková aktiva (mil. Kč)	6 059	7 173	8 145	9 508	10 765	11 646	11 621	14 600	17 661
Vlastní kapitál (mil. Kč)	2 932	3 430	3 907	5 448	6 744	7 528	8 704	10 363	11 676
Prům. stav pracovníků (v přep. na plnou pr. dobu)	3 803	3 718	3 880	3 855	3 983	4 002	4 016	4 158	4 145
Výroba pneumatik (tis.ks)									
osobní pneumatiky	5 200	6 278	8 216	11 047	13 209	13 045	14 479	16 280	17 253
nákladní pneumatiky	395	286	391	342	346	373	313	337	360
traktorové pláště	235	227	239	263	233	298	346	373	293

Zdroj: Výroční zpráva z r. 2004

Tržby za prodej výrobků, zboží a služeb dosáhly 33,3 mld. Kč, přičemž na přírůstek proti minulému roku (+16 %) měl rozhodující vliv zejména nárůst výroby osobních pláštů o více než 1 mil. kusů a dále vyšší dodávky polotovarů do sesterské společnosti Continental výroba pneumatik, s. r. o. a nové i do sesterské společnosti Continental HT Tyrše, s. r. o., která v otrokovickém areálu rozjela v říjnu výrobu na nových výrobních kapacitách pro výrobu vysokorychlostních osobních pláštů nejvyšší technické úrovně a kvality (High Tech). Výkony společnosti zajišťovalo v průměru 4 145 pracovníků.

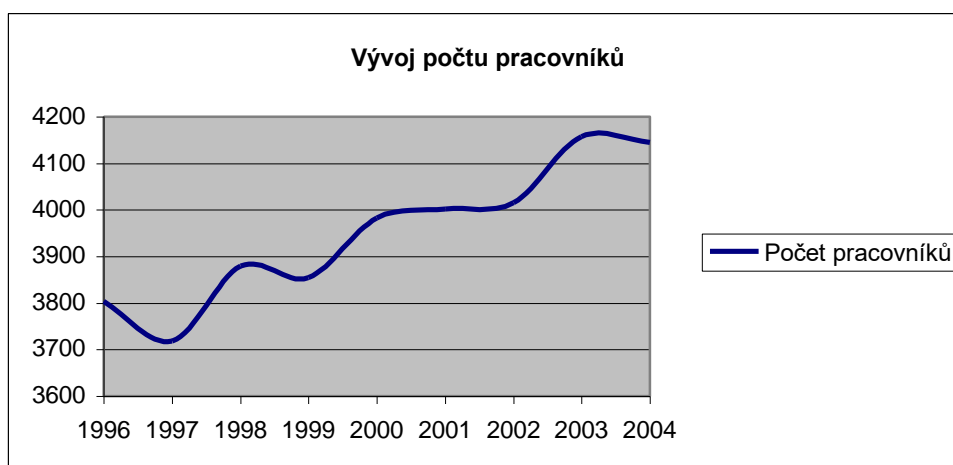
V hodnoceném roce dosáhla společnost čistý zisk v úrovni 1,4 mld. Kč, což je o 19 % méně než v roce předchozím. Tento výsledek řadí rok 2004 z hlediska efektivnosti jako druhý nejméně úspěšný v celé historii společnosti.

Bilanční suma společnosti 17,7 mld. Kč vzrostla proti roku předchozímu o 3 mld. Kč (rozhodující vliv na meziroční nárůst aktiv měly krátkodobé půjčky vytvořených volných finančních prostředků koncernových společností) a byla v závěrečné bilanci 2003 kryta vlastním kapitálem ze 66 % (minulý rok 71 %). Z hlediska zadluženosti měřené rozdílem mezi přijatými a poskytnutými úvěry plus hotovost na účtu vykázala společnost v závěru roku výrazný přebytek přesahující 3,5 mld. Kč.

V roce 2004 společnost investovala v souladu s koncernovou strategií do další modernizace výroby v setrvačném bloku zhruba 1,8 mld. Kč. S ohledem na nerozdělený zisk z minulých let a na výši tvorby peněžních prostředků z provozní činnosti přesahující průběžné potřeby na provozní a investiční výdaje měla společnost po celý rok trvale výrazný přebytek finančních prostředků a mohla je průběžně uvolňovat k financování potřeb jiných koncernových společností formou půjček. Tento vývoj příznivě ovlivnil výslednou bilanci placených a přijatých úroků, která v meziročním srovnání přispěla ke zlepšení zisku. Společnost se po celý rok 2004 obešla bez bankovních úvěrů a díky popsané finanční situaci plnila své finanční závazky z obchodního styku i závazky vůči státu v dohodnutých či zákonem stanovených lhůtách.

(Výroční zpráva 2004)

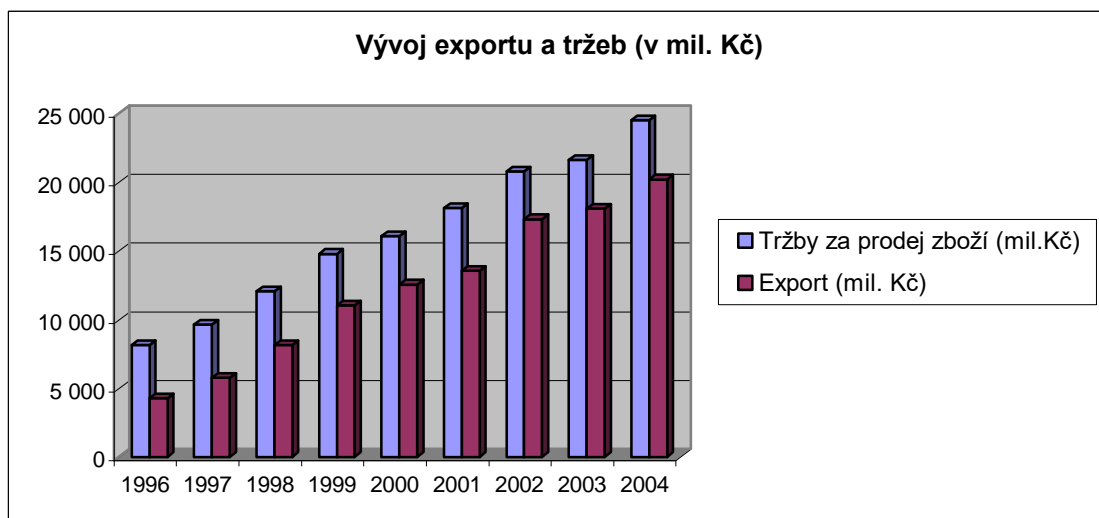
Vývoj počtu pracovníků



Zdroj: Výroční zpráva z r. 2004

Počet zaměstnanců se od roku 1994 zvýšil o 342 zaměstnanců. Rozvoj společnosti je doprovázen požadavkem na větší pracovní sílu.

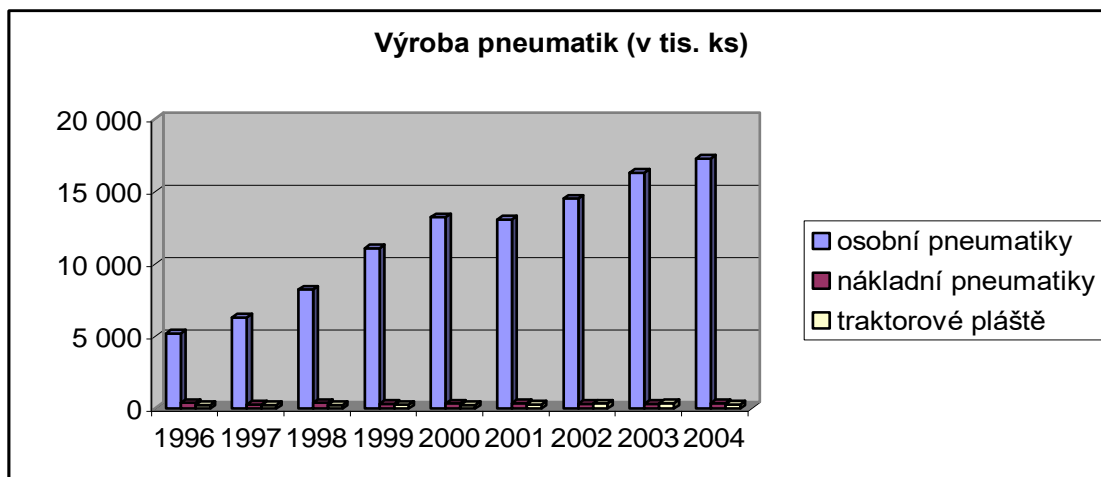
Export a tržby



Zdroj: Výroční zpráva 2004

Z grafu je znatelné, že vývoj exportu a tržeb od roku 1996 prudce vzrostl. V roce 2004 tržby za prodej zboží vzrostly oproti roku 1996 více jak trojnásobně. Export vzrostl od roku 1996 více jak čtyřnásobně. V současné době podstatná část pneumatik míří na zahraniční trhy. V minulosti tomu bylo opačně.

Výroba pneumatik



Zdroj: Výroční zpráva 2004

Nosným programem společnosti je stále se rozvíjející výroba pneumatik pro osobní vozy.

4.4. Multibrand

Prodejní politika je založena na tzv. multibrandové strategii. Ta spočívá ve výrobě a prodeji několika značek, které tvoří jádro prodejního sortimentu. Ostatní vyráběné a prodávané značky patří do skupiny značek regionálních či privátních.

Multibrand společnosti Barum Continental spol. s r. o. tvoří jádro prodejního sortimentu:

- **Premium** - nejlepší technologie a nejvyšší ceny,
 - masivní reklama,
 - snaha o umístění na první výbavu automobilu,
 - především oblast vysokorychlostních letních plášťů a zimních pneumatik
⇒ pneumatiky **Continental**.
- **Quality** - důraz kladen na kvalitu a vynikající provozní vlastnosti,
 - cena nehraje nejdůležitější roli,
 - vynikající image pneumatik do deště ⇒ pneumatiky **Uniroyal**,
 - vynikající image pneumatik především v alpských zemích ⇒ pneumatiky **Semperit**,
- **Budget** - ekonomická třída,
 - kvalita za přiměřené ceny ⇒ **Barum**
- **Privátní značky** – pneumatiky jsou vyráběny na zakázku, slouží k pokrytí výklenků zákazníků, pro které je ještě budgetová značka drahá.

(Interní zdroj firmy Barum Continental spol. s r. o.)

4.5. Značkové pneumatiky

Mezi nejznámější pneumatiky patří pneumatiky značky Continental, Uniroyal, Semperit, Barum.

4.5.1. Continental



Obr.: Logo značky Continental

Zdroj: www.barum.cz

Značka Continental patří do tzv. prémiového segmentu v multibrandu společnosti Barum Continental, tzn. že symbolizuje pneumatiky vyrobené využitím špičkových, nejmodernějších Hi-Tech technologií.

Výzkum a vývoj těchto pneu je zaměřen na dosažení optimální vyváženosti mezi konstrukcí, profilem, směsí a dezénem. Investice do vývoje a výzkumu přináší nové inovační řešení, což pomáhá neustále zlepšovat bezpečnost a jízdní komfort. „Značka Continental směřuje k inteligentní pneumatice“.

Zákazník prémiového segmentu požaduje výrobek, který maximálně uspokojí jeho požadavky na: - jízdní komfort,
- výkon a bezpečnost.

Charakteristické vlastnosti pneumatik značky Continental, které je odlišují od konkurence jsou:

- vyšší kilometrový výkon a rovnoměrné opotřebení,
- snížení valivého odporu, vyšší hospodárnost,
- nízká hlučnost,
- snížení spotřeby pohonných hmot,
- rovnoměrné rozložení tlaku na vozovku,
- delší životnost,
- kratší brzdná dráha, lepší boční vedení,
- přesná reakce na řízení,

- vynikající adheze (přilnavost) na mokrých a suchých vozovkách,
- snížení rizika aquaplaningu.

Continental nabízí komplexní sortiment výrobků. Nabízí správné pneumatiky pro všechna vozidla, od malých rozměrů až po pláště na sportovní automobily, od standardních pneumatik po nízkoprofilové pneumatiky pro výkonná vozidla. Dále se vyrábí pneumatiky vysokorychlostní, pro 4 x 4 a pro dodávky typu VAN.

Pneumatiky Continental jsou v první výbavě světově známých značek jako např. Porsche, Mercedes – Benz, BMW, Volkswagen, Audi, Volvo, Ford, Rover a další.

(Interní zdroj firmy Barum Continental spol. s r. o.)

4.5.2. Uniroyal



Obr.: Logo značky Uniroyal

Zdroj: www.barum.cz

Značka Uniroyal patří do tzv. Quality segmentu, tzn. že důraz je kladen na kvalitu a vynikající image pneumatik, cena v tomto segmentu nehraje nejdůležitější roli.

Uniroyal vyvinul pneumatiku do deště a propaguje ji od roku 1969. Image specialisty do deště je již pevně zakotven v mysli motoristů. Pneumatika do deště poskytuje speciální ochranu před nebezpečím na mokrých vozovkách, což je symbolizováno i používáním ikony deštníku v logotypu této značky.

Pneumatiky nabízejí špičkový výkon ve všech podmínkách. Jejich specifické vlastnosti vyniknou zejména za mokra, od snížení rizika aquaplaningu, přes jízdu na blátivých a kluzkých vozovkách či v zatáčkách plnou kaluží až po jízdu v zimě na rozbředlém sněhu.

Moderní dezény ve tvaru V působí na zákazníky se smyslem pro styl, kteří chtějí, aby jejich vozidla vypadala co nejlépe, pro ty co chtějí jít s dobou a chtějí se zároveň odlišit.

Zákazník tohoto segmentu požaduje: - maximální bezpečnost za mokra,
- maximální užitek ze sportovní jízdy.

Charakteristické vlastnosti pneumatik jsou:

- vynikající odolnost proti vzniku aquaplaningu, rychle odvádí vodu,
- zajišťuje rovnoměrné rozložení tlaku na vozovku,
- vynikající adheze za mokra a kratší brzdná dráha,
- přesné řízení a pohodlí při jízdě díky nízké hlučnosti,
- rovnoměrné opotřebení a vysoký kilometrový výkon,
- vynikající adheze na zimních vozovkách, sněhu, rozbředlém sněhu a ledu,
- počítačově optimalizovaná geometrie dezénu,
- sportovní, dynamické jízdní vlastnosti,
- bezpečné brždění na sněhu a ledu,
- vynikající adheze při startu a zrychlování.

(Interní zdroj firmy Barum Continental spol. s r. o.)

4.5.3. Semperit

SEMPERIT 

Obr.: Logo značky Semperit

Zdroj: www.barum.cz

Značka Semperit patří do tzv. Quality segmentu, tzn. že důraz je kladen na vynikající image pneumatik nejen v extrémních zimních podmínkách.

V roce 1936 byla vyrobena první zimní pneumatika značky Semperit. Tyto pneumatiky jsou konstruovány tak, aby zvládaly tvrdé podmínky Alp. Alpský region je pro motoristy náročná oblast. Ten, kdo dokáže zvládnout tyto extrémní podmínky, je důvěryhodný i kdekoli jinde.

97 % obyvatel alpských zemí zná pneumatiky Semperit.

Tyto pneumatiky jsou určeny zákazníkům s racionálním přístupem k nákupům. Nepříliš drahá a spolehlivá pneumatika s vyváženým výkonem.

U pneumatiky Semperit nejde pouze o vyzvednutí jedné vlastnosti, jako je třeba vzhled pneumatiky, ale o celkovou vyváženost všech charakteristik. Pneumatika se chová optimálně ve všech situacích. V první řadě však poskytuje potřebnou bezpečnost a spolehlivost.

Kombinace moderní technologie a vynikající zimní pneumatiky je to, co dává značce Semperit poutavý vzhled. Semperit vyrábí vysoce spolehlivé výrobky, které jsou konkurenceschopné a úspěšné v mezinárodním měřítku díky své kvalitě a strategii distribuce v dané zemi.

Charakteristickými vlastnostmi pneumatik je:

- optimalizovaný plochý nárazníkový systém poskytující rovnoměrné opotřebení a vysoký kilometrový výkon,
- nová běhounová směs snižující spotřebu pohonných hmot,
- ochrana proti vzniku aquaplaningu,
- spolehlivé držení stopy, přesné řízení a vynikající jízdní vlastnosti,
- lepší přenos záběrových a brzdících sil,
- nízká hlučnost, vysoká jízdní stabilita,
- stabilita v zatáčkách a vyšší bezpečnost i při vysokých rychlostech,
- zlepšená adheze za mokra,
- vynikající záběr při zrychlení a při jízdě na sněhu.

Pro značku Semperit je typická výroba zimních pneu. Např. už v roce 2000 přesáhla podíl zimních pneumatik Semperit více než 53 % z celkového vyrobeného množství Semperit. Žádná jiná značka pneumatik nemá tak vysoký podíl zimních pneumatik. Je to dáno i tím, že tyto pneu se tradicí vážou k Alpám a horským podmínkám. Hory → zima → sníh → zimní pneumatiky.

(Interní zdroj firmy Barum Continental spol. s r. o.)

4.5.4. Barum



Obr.: Logo značky Barum

Zdroj: www.barum.cz

Značka Barum patří do tzv. ekonomického segmentu, tzn., že poskytuje zákazníkům atraktivní poměr mezi cenou a vlastnostmi, čímž si udržuje nadstandardní pozici mezi konkurencí. Zákazník tohoto segmentu požaduje výrobek, který mu za nižší cenu nabízí pro něho přijatelnou kvalitu. Stručně ho lze charakterizovat jako zákazníka, který se snaží získat „kvalitu za rozumnou cenu“. Sortiment pokrývá nejběžnější rozměry vozového parku.

Charakteristickými vlastnostmi pneumatik je:

- rovnoměrné opotřebení,
- vysoký kilometrový výkon,
- snížení opotřebení pneumatiky,
- lepší reakce na volant a výborná směrová stabilita,
- maximální životnost,
- nízká hlučnost,
- nízké riziko aquaplaningu.

V dubnu 2001 bylo Autoklubem ČR provedeno testování pneumatik tzv. ekonomického segmentu. Při srovnání odolnosti proti aquaplaningu, ovladatelnosti na suchém a mokřém povrchu a hlučnosti se pneumatiky Barum umístily jako nejlepší z 5 testovaných pneumatik, které jsou nejčastěji používány řidiči v České republice.

(Interní zdroj firmy Barum Continental spol. s r. o.)

4.6. Nové výrobky

V roce 2004 pokračoval ve společnosti další intenzivní rozvoj výrobné základny jak ve skupině osobních pneumatik, tak i ve skupině komerčních autoplášťů. Došlo také k významnému kroku v oblasti specializace výroby. Z rozhodnutí koncernu byla tuzemskému partnerovi prodána výroba zemědělských pneumatik, do této doby lokalizovaná ve společnosti. Tento krok umožní v budoucnu vyšší míru orientace na dva hlavní výrobné směry – pneumatiky pro osobní automobily a komerční autopláště.

Nejdynamičtěji se rozvíjela výroba osobních pneumatik. V průběhu sledovaného období roku 2004 bylo zavedeno 227 nových výrobků, z toho 56 pro zákazníky prvního vybavení. Tomuto kroku předcházela příprava 1270 zkušebních sérií, které po svém vyhodnocení vedly k zavedení nových osobních pneumatik do výroby, v naprosté většině v oblasti výrobků kategorie nejvyšší technické úrovně a kvality (High Tech) pro nejnáročnější světové zákazníky prvního vybavení i náhradní potřeby.

Skupina komerčních pneumatik se z hlediska počtu nových výrobků rozvíjela neméně intenzivně. Výroba 126 zkušebních sérií po svém laboratorním i provozním odzkoušení dovolila zavést 53 nových výrobků. Rozvoj se uskutečnil především ve skupině industriálních pneumatik radiální konstrukce.

Technický rozvoj zmíněných klíčových výrobných skupin by byl nemyslitelný bez dalšího konstrukčně-technologického rozvoje, zavádění moderních konstrukčních materiálů, jakož i realizaci investičních akcí do nových a progresivních technologií. Surovinová základna gumárenských směsí a výztužných materiálů se významně rozšířila, aby umožnila uspokojit často mimořádně vysoké nároky odběratelů na kvalitu a žitné parametry výrobků. Kladené požadavky jsou skutečně mnohdy velkou výzvou, kterou se daří plnit a kdy pozitivní výsledek posouvá technickou úroveň společnosti dopředu.

(Výroční zpráva 2004)

4.7. Komunikační mix

Komunikační mix je velmi důležitým nástrojem pro získání a udržení zákazníka.

4.7.1. „VŠE ZÁVISÍ NA TECHNICE“ – Continental – sponzor fotbalu

Propojením s fotbalem, světově nejpopulárnějším a nejsledovanějším sportem, posiluje koncern Continental AG komunikační aktivity prémiové značky pneumatik Continental. V posledních dnech byl vytvořen nový televizní reklamní spot, ve kterém vystupuje ambasador značky Continental – Timo Hildebrand, brankář týmu VfB Stuttgart.

Sponzoring fotbalu hraje hlavní roli v komunikačním mixu. „V komunikační strategii značky Continental má sponzoring fotbalu klíčovou roli. Na mnoha trzích jsme se stali partnery fotbalových týmů, které mohou být velmi atraktivní zejména ve spojení s Mistrovstvím světa ve fotbale v roce 2006“, vysvětluje Ralf Hoffmann, brand manager značky Continental. Partnerství již bylo navázáno například s národními



Obr.: MS ve fotbale r. 2006

Zdroj: www.barum.cz

mužstvy Francie a Belgie, IFK Gothenburg ve Švédsku, FC Superfund Pasching v Rakousku, FC Basel ve Švýcarsku, týmy Premier League v Anglii a Hannover 96 v Německu. Všechny smlouvy směřují k jednomu cíli: „Těmito sponzorskými aktivitami chceme na mezinárodní úrovni zvýšit povědomí o značce, podpořit její image na sportovní a emocionální úrovni i aktivně zasáhnout naše stávající i potencionální obchodní partnery“, vysvětluje Hoffmann. 2006 FIFA World Cup Germany je komunikační základnou k propojení významu profesionálové v oboru pneumatik a profesionálové ve fotbale. Na jednotlivých trzích bude po příští dva a půl roku toto spojení vytvářeno pomocí nejrůznějších komunikačních nástrojů, samozřejmě se zvážením místních aspektů jednotlivých zemí. Aktivity budou zaměřeny hlavně na techniku (vývoj pneumatik a hráči fotbalu) a bezpečnost (produkt a fotbaloví profesionálové).

Timo Hildebrand, jedna z budoucích nadějí německého fotbalu, profesionál s řadou mezinárodních úspěchů v týmu VfB Stuttgart, je tváří značky Continental a oblíbencem mnoha fanoušků. Teprve čtyřiatřicetiletý Hildebrand je ideálním zosobněním bezpečí, preciznosti, cílevědomosti a vytrvalosti, což je pro značku Continental a její produkty ideální.



*Obr.: Timo Hildebrand
Zdroj: www.barum.cz*

Globální partnerství FIFA je plně integrováno do komunikace značek. Od podpisu smlouvy o partnerství v roce 2003 byly sponzorské aktivity postupně integrovány do tiskových a on-line kampaní. Tento proces je nyní považován za dokončený. Partnerství jedné z nejdůležitějších sportovních událostí několika příštích let je nyní podpořeno nejen inzercí v novinách a časopisech, ale i bannery na vybraných internetových stránkách.

ContiFanWorld v 5 jazycích – Continental představuje Německo, místo konání světového šampionátu. Popularita on-line platformy ContiFanWorld, jejíž činnost byla zahájena paralelně s losováním kvalifikačních skupin na začátku prosince 2003, neustále roste. Po startu ve dvou jazykových mutacích je nyní stránka dostupná v 5 jazycích – němčině, angličtině, francouzštině, španělštině a holandštině, italská verze se připravuje. Surfující fotbaloví fanoušci se mohou zúčastnit přípravných tréninků pro EURO 2004 v Portugalsku a 2006 FIFA World Cup Germany, pro nejlepší on-line fotbalové hráče jsou každý měsíc připraveny atraktivní ceny.



*Obr.: Webová stránka ContiFanWorld
Zdroj: www.barum.cz*

Mimo to se Continental prezentuje i na oficiálních internetových stránkách FIFA FifaWorldCup.yahoo.com. Informační servis „Destination Germany“, který je dostupný ve čtyřech jazycích, je plný informací o Německu jako hostitelské zemi šampionátu, místech konání utkání a fotbalových stadionech.

(www.barum.cz)

4.7.2. Barum Rally

Společnost Barum Continental spol. s r. o. je od samých počátků soutěže hlavním partnerem a spolupořadatelem závodu Barum Rally Zlín. 34. ročník této světoznámé soutěže proběhl v roce 2004 nad očekávání organizátorů i široké veřejnosti a získal opět vyšší kredit v hodnocení mezinárodních pozorovatelů FIA, kteří navrhli tuto soutěž pořádat od dalšího ročníku v roce 2005 jako kandidátský podnik soutěží Mistrovství světa.

Záslouhou výborné organizace a perfektní práce pořadatelů se stala populární „barumka“ atraktivní podívanou, což vysoce kladně ohodnotily i statisíce diváků, kteří přijeli do Zlína z celé Evropy. Barum Rally Zlín má tak nezanedbatelný přínos v propagaci samotné značky a dalších vlastních výrobků, tedy i jiných pneumatik značky Barum, které dnes patří k velmi uznávaným a dobře prodávaným nejenom na místních středoevropských trzích, ale po celém světě. Barum Rally Zlín navštívil v roce 2004 opět rekordně vysoký počet diváků. Nejenom proto se považuje za jednu z největších motoristických událostí v České republice.

(Výroční zpráva 2004)

4.7.3. Hokejový klub HC Hamé Zlín

Společnost Barum Continental spol. s r. o. podporuje i jiné sportovní aktivity jako například regionální hokej. Extraligový hokejový klub HC Hamé Zlín ukázal své kvality i v uplynulé sezóně a v závěrečném hodnocení obsadil druhou příčku.

(Výroční zpráva 2004)

4.8. Realizace produktu

Realizace produktu je popsána v následujících několika kapitolách.

4.8.1. Plánování realizačních procesů

Na základě marketingového průzkumu a uzavřených rámcových smluv připravuje vedení organizace roční plán prodeje. Na základě tohoto plánu probíhají jednání s dodavateli.

Obdobně při jednání s dodavatelem služeb pro jednotlivé útvary jsou upřesňovány jednotlivé náklady. Roční plán je orientační a je plně v souladu s cíli organizace vyhlášenými na příslušný rok. Organizace má pro hlavní procesy zpracovány vzájemné vazby a postupové diagramy a je prováděno jejich vyhodnocení.

(Příručka jakosti)

4.8.2. Procesy vztahující se k zákazníkovi

Spokojenost zákazníka je jedním z hlavních cílů společnosti.

4.8.2.1. Identifikace požadavků zákazníka

Organizace prostřednictvím kompetentních pracovníků zjišťuje požadavky zákazníků na produkty v tomto rozsahu:

- obchodní údaje (označení výrobku, cenové, dodací a reklamační podmínky),
- technické údaje (požadované parametry výrobku, užité vlastnosti, podmínky servisu, atesty výrobků, kontroly parametrů, podmínky přejímání výrobků apod.).

Požadavky zákazníků jsou dokumentovány při osobních návštěvách ředitele divize, pověřených pracovníků a obchodních zástupců u zákazníků a při osobním kontaktu se zákazníky v prodejních střediscích. Zjištěné poznatky jsou součástí informací podávaných obchodními zástupci. Z každé návštěvy jsou pořizovány zápisy, které slouží i ke zjišťování potřeb a spokojenosti zákazníků. Informace o potřebách a požadavcích zákazníků od pracovníků prodejen jsou předávány prostřednictvím obchodních zástupců nebo zaznamenávány do zápisu z porad regionálních provozoven.

(Příručka jakosti)

4.8.2.2. Přezkoumání požadavků na produkt

Průběh přezkoumávání v případě prodeje obchodního zboží či služby.

Činnost začíná:

- nabídkou zástupce firmy nebo poptávkou zákazníka.

Činnost pokračuje:

- přezkoumáním požadavků zákazníka,
- nabídkou zákazníkovi,
- objednávkou zákazníka,
- potvrzením objednávky,
- vyřízením zakázky,
- v případě potřeby - zrušením, změnou, doplňkem.

Činnost končí:

- uzavřením obchodního případu a sledováním plnění.

Přezkoumání požadavku zákazníka se provádí a zaznamenává podle jednotlivých druhů obchodních případů takto:

- **Výběrová řízení** – organizace nabídne dle specifikace v zadání výběrového řízení sortiment, ceny a dodací podmínky. V případě úspěchu v řízení je sepsána smlouva, podle níž se plní.
- **Rámcová smlouva** – jednatel, ředitel divize, obchodní zástupce nebo vedoucí provozovny projedná se zákazníkem jeho požadavek a předloží možnosti plnění firmy. V případě dohody je podepsána rámcová smlouva (převážně na jeden rok), která specifikuje dodací a platební podmínky. Zákazník v průběhu trvání smlouvy avizuje dohodnutým způsobem svoji okamžitou potřebu zboží, či služby a ta je plněna v intencích smlouvy. Operativně jsou předkládány momentální nabídky (změna sortimentu, změna ceny apod.).
- **Jednorázový kontrakt** – zákazník předloží požadavek na dodání zboží, či služby. Požadavek je přezkoumán, jsou nabídnuty dodací podmínky (sortiment, doba plnění, plat. podmínky). Výsledkem a záznamem o přezkoumání je objednávka zákazníka, která dohodnuté podmínky specifikuje. Vyžaduje-li to zákazník, je mu předložena k jeho požadavku písemná nabídka, a to před zahájením jednání nebo jako písemné potvrzení dohodnutých podmínek.

- **Jednoduchý obchodní případ** – požadavek na dodání zboží či služby je předložen osobně nebo telefonicky přímo v prodejním místě. Zaznamenání a přezkoumání požadavku zákazníka je provedeno při osobním jednání, nabídka je předložena přímo na místě nebo je dohodnuta možnost zajištění požadovaného produktu v jiném termínu.

Při prodeji na úvěr jsou zmíněné postupy dokumentovány písemným požadavkem zákazníka, potvrzením objednávky, podpisem smlouvy s podmínkami prodeje a prodejními doklady.

V případě prodeje za hotové (pokud to zákazník nevyžaduje), uvedený postup probíhá ústní formou s následným vystavením prodejních dokladů.

(Příručka jakosti)

4.8.2.3. Komunikace se zákazníkem

Běžnou komunikaci se zákazníky zajišťují pracovníci prodejních středisek. Ředitel divize, pověření pracovníci a obchodní zástupci komunikují se zákazníky při osobních návštěvách, kdy zjišťují požadavky a přání zákazníků a míru spokojenosti s dosavadní spoluprací. Tyto návštěvy se uskutečňují v intervalech potřebných k trvalé spokojenosti zákazníka a v individuálních podmínkách u každého zvlášť. O zjištěných skutečnostech informují na poradách vedení firmy a v písemných zprávách. Pokud si ředitel regionu nevyžádá dřívější termín schůzky, předávají obchodní zástupci své písemné zprávy jednou měsíčně. Důraz kladou zejména na stížnosti ze strany zákazníků na jakoukoli činnost organizace ve vztahu k zákazníkovi a na kvalitu zboží.

(Příručka jakosti)

4.9. Prodej a provádění služby (servisu)

Proces nakupování a služby je znázorněn v příloze.

4.9.1. Řízení pracovních činností

Nedílnou součástí zabezpečení jakosti při provádění prodeje a servisní činnosti je řízení procesů pracovních činností, které jsou uskutečňovány pod vedením příslušných vedoucích pracovníků. Hlavní úlohou činností ve vztahu k jakosti je zajištění kvalitních vstupů, časové i technické sladění pracovních postupů, provádění kontroly a její vyhodnocování, organizace práce tak, aby měli kompetentní pracovníci organizace dostatečný prostor pro vlastní realizaci činností prováděných s důrazem na jakost.

(Příručka jakosti)

4.9.2. Obchodní činnost

Obchodní činnost, prodej obchodního zboží, je hlavní náplní organizace. Prodej se dělí na dvě hlavní skupiny, a to na:

- prodej konečnému zákazníkovi (je převážně spojen se službou servisu),
- prodej dalšímu prodejci, smluvnímu zákazníkovi.

Vlastní prodej konečnému zákazníkovi i dalšímu prodejci je vždy prováděn po přezkoumání jeho požadavku na výrobek. Prodej je uskutečněn formou vystavení daňového dokladu v jednotném prodejně účetním systému Didac. Podle druhu zákazníka je prodej za hotové nebo na úvěr. Při prodeji na úvěr podepisuje zákazník převzetí zboží na dodacím listu nebo přímo na faktuře. Podle požadavku zákazníka je faktura na místě převzata nebo se zasílá poštou.

(Příručka jakosti)

4.9.3. Servisní činnost

Při prodeji obchodního zboží konečnému zákazníkovi je většinou prováděn servis prodávaného zboží - montáž pneumatik a jejich opravy. Organizace dále provádí na prodejních střediscích i drobný servis automobilů – rychloservis („FAST FIT“). Seznam těchto rychloservisních služeb prováděných na provozovnách je uveden v příloze. Zabezpečení jakosti při všech servisních činnostech je uskutečňováno pomocí přesně

popsaných postupů jednotlivých činností, které jsou k dispozici v každém servisním místě a s nimiž jsou servisní pracovníci seznámeni. Jejich dodržování je kontrolováno pověřenými pracovníky a vedoucími provozoven.

(Příručka jakosti)

4.9.4. Použití vhodného zařízení

Servisní činnost pneumatik je prováděna převážně na strojích zn. FAIP. Výrobce FAIP je předním evropským výrobcem strojního vybavení pro montáž a opravy pneumatik. Vybavení servisů je průběžně podle požadavků vedoucích středisek a po rozhodnutí vedení organizace obměňováno, resp. doplňováno. Servisní vybavení pro jinou opravářskou činnost je pořizováno po výběrovém řízení na základě rozhodnutí vedení organizace. Jako prvořadé kritérium je kvalita servisních strojů a přístrojů a provádění jeho servisu.

(Příručka jakosti)

4.9.5. Identifikace a sledování

Organizace používá pro obchod a služby produkty již hotové, zakoupené převážně v první jakosti od dodavatelů. Identifikace těchto výrobků (převážně pneumatik) je dána jejich nezaměnitelným značením na každém výrobku od výrobce.

Identifikace výrobku v průběhu procesu v organizaci od jeho zakoupení, přemísťování, skladování až po konečný prodej je prováděna ve výpočetním systému firmy v každém skladu a prodejním středisku zvlášť. Tento systém umožňuje i sledování výrobku zejména z hlediska potřebného množství na jednotlivých provozovnách.

(Příručka jakosti)

4.9.6. Majetek zákazníka

Mohou nastat tyto případy, kdy je v organizaci majetek zákazníka:

- zákazník předá své vozidlo k servisní službě,
- zákazník si k servisní službě přinese vlastní zboží,

- zákazník v provozovně uskladní sezónně pneumatiky (letní, zimní),
- zákazník předá své zboží do opravy,
- zákazník předá do provozovny zboží, které reklamuje.

Výše uvedené alternativy, kdy je majetek zákazníka svěřen organizaci, jsou řešeny dokumentovanými postupy, kterými je kompetentním pracovníkům jasně určeno, jakým postupem majetek zákazníka přijmout, evidovat, uskladnit a vydat tak, aby byl přesně evidován a chráněn. Skladování sezónních pneumatik je evidováno ve výpočetním systému. Pracovník prodejny vystavuje k převzatým pneumatikám skladištní list a smlouvu o uskladnění, které slouží jako potvrzení o převzetí zboží zákazníka.

(Příručka jakosti)

4.9.7. Balení

S ohledem na charakter výrobků (pneumatik) se neprovádí jejich balení. Doplnkový sortiment je při prodeji konečnému zákazníkovi balen do běžných obalových materiálů (tašky, mikroténové sáčky apod.). Organizace nabízí zákazníkům možnost zabalení vyměněných osobních pneumatik do PE obalů.

(Příručka jakosti)

4.9.8. Skladování

Produkty (obchodní zboží) nakoupené a určené k dalšímu prodeji jsou skladovány ve skladech a provozovnách organizace. Při jejich ukládání se dbá na to, aby v průběhu uložení ve skladu nedošlo k jejich poškození, či znehodnocení skladováním, a to ani dlouhodobým. Vždy stejná skupina výrobků je ve skladu uložena odděleně, označena (pneumatiky rozměrem, stupněm kvality, případně cenou), aby při následné manipulaci nedošlo k záměně. Drobný a doplnkový sortiment je uložen v regálech a vždy označen názvem a cenou. Podmínky skladování obchodního zboží jsou stanoveny v samostatném dokumentu.

Při skladování sezónních pneumatik, jež jsou majetkem zákazníka, je každá pneumatika popsána (např. štítkem), který nezaměnitelně umožňuje pneumatiku identifikovat ve vztahu k majiteli.

(Příručka jakosti)

4.9.10. Ochrana produktu (obchodního zboží)

Ochrana produktu (obchodního zboží) je zajištěna z hlediska nezaměnitelnosti produktu při procesu skladování, přesunů a montáži. Cílem této ochrany je zajistit v konečné fázi shodu výrobku s požadavky zákazníka v kvalitě, ceně a množství.

(Příručka jakosti)

4.10. Měření, analýza a plánování

Měření, analýza a plánování hrají velmi důležitou roli pro zlepšování systému řízení.

4.10.1. Plánování

Soustavné zlepšování řízení systému jakosti a jakosti dodávaných výrobků a poskytovaných služeb je trvalým cílem organizace. K tomuto zlepšování využívá organizace analýzu technických i ekonomických dat, opatření k nápravě a preventivní opatření. Dále jsou to aktualizace politiky a cílů jakosti, výsledky interních a externích prověrek, měření dosahované úrovně kvality a spokojenosti zákazníků. Výsledky těchto činností se hlásí vrcholovému managementu a používají se k vyhledávání příležitostí pro zlepšování.

(Příručka jakosti)

4.10.2. Měření a monitorování

Cílem podniku je spokojenost zákazníků. Podněty, názory, připomínky ze strany zákazníka hrají pro splnění tohoto cíle hlavní roli.

4.10.2.1. Spokojenost zákazníka

Údaje o spokojenosti zákazníků s produkty a službami zjišťují především ředitel divize maloobchod, ředitelé regionu, obchodní zástupci a vedoucí prodejních středisek. Přání, připomínky a stížnosti zákazníků jsou zaznamenávány a projednávány na pravidelných poradách. Záznamy jsou součástí zápisu, závěry jsou podkladem pro zlepšování systému jakosti nebo jeho případné změny, rozšíření sortimentu nebo změny v poskytování služeb.

V organizaci je zaveden systém včasného varování, který funguje tím způsobem, že pracovníci jsou povinni neprodleně oznámit svému přímému nadřízenému připomínky ze strany zákazníka a podněty, které mohou ovlivnit dobré jméno organizace, postavení organizace na trhu nebo spokojenost zákazníka. Informace jsou předávány prostřednictvím písemného záznamu nebo i volnou formou přímo řediteli divize.

Spokojenost zákazníka se též systematicky měří pomocí koncernového dotazníku – „CSI – Customer satisfaction index“, a to pravidelně jednou za 2-3 roky.

(Příručka jakosti)

4.10.2.2. Interní audit

V divizi maloobchod provádí interní audity a namátkové kontroly prodejních středisek dva proškolení nezávislí interní auditoři.

Interní audity jsou prováděny podle plánu a programu interních auditů, které sestavuje představitel pro jakost a schvaluje ředitel divize maloobchod. Při sestavování programu přihlíží představitel pro jakost k důležitosti prověřovaných činností a prověřovaných oblastí a k výsledkům předchozích auditů.

Program se sestavuje obvykle na 1 rok a to tak, aby během jednoho roku byly prověřeny všechny činnosti ve všech útvarech organizace.

Interní auditoři zjišťují prostřednictvím interních auditů, zda systém managementu jakosti odpovídá plánovaným činnostem, je shodný s požadavky mezinárodní normy ISO 9001:2000 a je efektivně implementován a udržován.

Audit se uskutečňuje pozorováním činností, dotazováním personálu a prověřováním záznamů. Neshodné situace se dokumentují a zaznamenávají do formulářů pro hlášení neshod z auditu. Audity se vykonávají způsobem co nejméně narušujícím kontrolované činnosti.

Konkrétní termín a rozsah provedení auditu dle ISO normy 9001:2000 je dohodnut s vedoucím auditovaného útvaru 1-2 týdny předem.

Shrnutí výsledků auditů, včetně příležitostí ke zlepšení, zaznamenává auditor do souhrnné zprávy z auditu.

(Příručka jakosti)

4.10.2.3. Měření a monitorování procesů

K měření procesů (prodej a služba) je využíván informační software organizace, který mj. umožňuje získávání konkrétních údajů o výši tržeb a množství prodaných výrobků v kvalitě i sortimentu. Tyto údaje jsou zpracovávány formou měsíčních přehledů a jsou uloženy na počítačovém serveru.

(Příručka jakosti)

4.10.2.4. Měření a monitorování výrobku (obchodního zboží)

V organizaci neprochází produkty (obchodní zboží) žádným procesem změny. Stav a kvalita je dána řádným převzetím nakoupeného výrobku a jeho správnou identifikací. V takové formě pak prochází procesy skladování a manipulace až do konečného prodeje. Vedení organizace podle potřeby monitoruje složení, stav a stáří uskladněného zboží. V takovém případě vyzve odpovědné pracovníky k soupisu požadovaného zboží (např. nadbytečné zásoby zboží, pneu starší k určenému datu výroby apod.), informace vyhodnotí a provádí opatření, která řeší zjištěný stav.

(Příručka jakosti)

4.10.3. Analýza údajů

Pro soustavné zlepšování produktu pracovníci obchodní divize shromažďují, archivují a analyzují informace a údaje potřebné pro hodnocení vhodnosti a efektivnosti systému kvality a vyhledání možností neustálého zlepšování. Údaje se porovnávají z hlediska dosažení cílů a výsledků ostatních provozoven či konkurence. Převážně jsou využívány metody popisné statistiky. Jsou využívány takové metody, jejichž užití nevyžaduje zvláštní postupy a výcvik pracovníků.

Spokojenost zákazníků a shoda požadavků na službu a produkt je ověřována:

- vyhodnocením jejich námětů a připomínek,
- počtem přijatých a oprávněných reklamací zboží,
- počtem přijatých a oprávněných reklamací služeb.

Rovněž lze hodnotit úroveň dodavatelů:

- posouzením objemů dodávek,
- počtem reklamací,
- vyhodnocením jednotlivých kritérií a zařazení do skupin A, B, C.

4.10.4. Zlepšování

Proces zlepšování je nedílnou součástí fungování podniku.

4.10.4.1. Plánování pro neustálé zlepšování

Výkonnost v kvalitě se zjišťuje analýzami informací o spokojenosti zákazníků, záznamů o neshodách výrobků a procesů, z výsledků interních auditů i jiných údajů a informací souvisejících s dosahovanou úrovní v kvalitě.

Podporuje se rovněž aktivita zaměstnanců při zlepšování produktů, procesů, systémů, produktivity a pracovního prostředí. Tyto zlepšovateľské možnosti se vyhodnocují a

stanovují se jejich priority. Kde je to vhodné, zavádějí se systémem nápravných a preventivních opatření. Projekty zlepšování se obvykle zavádějí v činnostech z přezkoumání managementem a v nápravných a preventivních opatřeních. Kde je to vhodné, lze projekty zlepšování zahajovat i příkazem z vedení (vyhlášení politiky, oznámení, memoranda atd.).

(Příručka jakosti)

4.10.4.2. Opatření k nápravě

Opatření k nápravě jsou přijímána ke snížení nebo vyloučení opakování neshod.

Opatření k nápravě se provádí v několika krocích :

- identifikace neshody (včetně stížností a reklamací zákazníků),
- stanovení příčiny neshody,
- přijetí opatření k zabránění opakování neshody,
- realizace přijatých opatření k zabránění opakování neshody,
- zaznamenání výsledků zavedených opatření,
- přezkoumání účinnosti zavedeného opatření k nápravě.

Neshody jsou zjišťovány a identifikovány při vizuální kontrole, při auditech jakosti, při reklamacích a stížnostech zákazníků, při nevyhovující dodávce od dodavatele.

(Příručka jakosti)

4.10.4.3. Preventivní opatření

Preventivní opatření se vyžadují a zavádějí v případě, když se projeví trendy klesající způsobilosti v kvalitě nebo efektivnosti systému kvality, které představují riziko možných neshod. Potřeba preventivních opatření se stanovuje na základě informací a údajů o způsobilosti a výkonnosti procesů, z míry neshod u produktů, servisních záznamů, stížností zákazníků a zjištění při auditech kvality. Takové informace a údaje se shromažďují a analyzují za účelem odhalení trendů, které by bez kontroly zvyšovaly riziko neshod.

(Příručka jakosti)

4.11. Segmentace

Agentura Ave marketing, s. r. o. provádí pro firmu Barum Continental spol. s r. o. výzkum motoristické populace v České republice už od roku 1998.

Výzkumy agentury Ave marketing, s. r. o. pravidelně sledují:

- čerpací stanice,
 - motorové oleje,
 - autorádia,
 - pneumatiky,
 - havarijní pojištění,
 - povinné ručení,
 - leasingové služby.
-
- Sestavení vzorku respondentů, bylo na základě ověřovacích průzkumů, prováděno kombinací vylučovacího a kvótního výběru.
 - V každé sběrné vlně je v ČR dotazováno 1 050 vlastníků nebo uživatelů osobních motorových vozidel.
 - Vzorky jsou reprezentativní z hlediska věku, vzdělání, bydliště respondenta a podle regionu.
 - V ČR se každoročně realizují čtyři sběrné vlny.
 - Poslední sběr dat proběhl na strategickém vzorku 1 050 motoristů (vlastníků, uživatelů motorových vozidel) a zpracovány byly výpovědi všech respondentů.
 - Respondenty byli obyvatelé ČR ve věku 18 až 64 let.
 - Podíl mužů byl oproti běžné populaci záměrně posílen v poměru 8 : 2.

(Interní zdroj firmy Barum Continental spol. s r. o.)

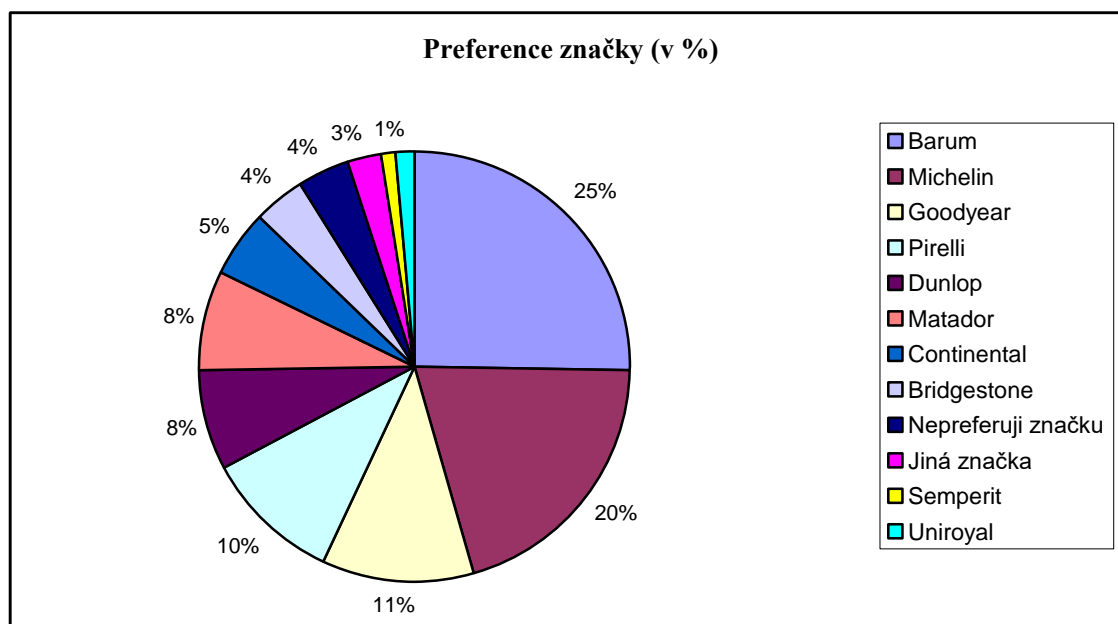
4.12. Průzkum trhu

Průzkum trhu je proveden na základě dotazníkového šetření, pro jehož účely byl zpracován dotazník, který je uveden v příloze této diplomové práce. Šetření bylo provedeno v měsíci březnu roku 2006. Dotázanými bylo 100 vlastníků nebo uživatelů motorových vozidel. Respondenty byli muži i ženy ve věku od 18 do 69 let. Výsledky byly následně graficky zobrazeny a slovně okomentovány.

Dotazníky z velké části vyplnili muži, a to 71 % ze všech dotázaných. Většina žen dotazník vyplnit nechtěla nebo nemohla, neboť rozhodování o pneumatikách nechává spíše na mužích. 29 % dotazníků vyplnily ženy s tím, že buď se o svůj automobil samy starají nebo alespoň jsou seznámeny s obutím svého vozidla.

(autorka)

4.12.1. Preference značky



Zdroj: autorka

Z grafu je patrné, že nejvíce respondentů (25 % dotazovaných) preferuje značku Barum. Druhou nejvíce preferovanou značkou je Michelin (20 %), na třetím místě je značka Goodyear (11 %).

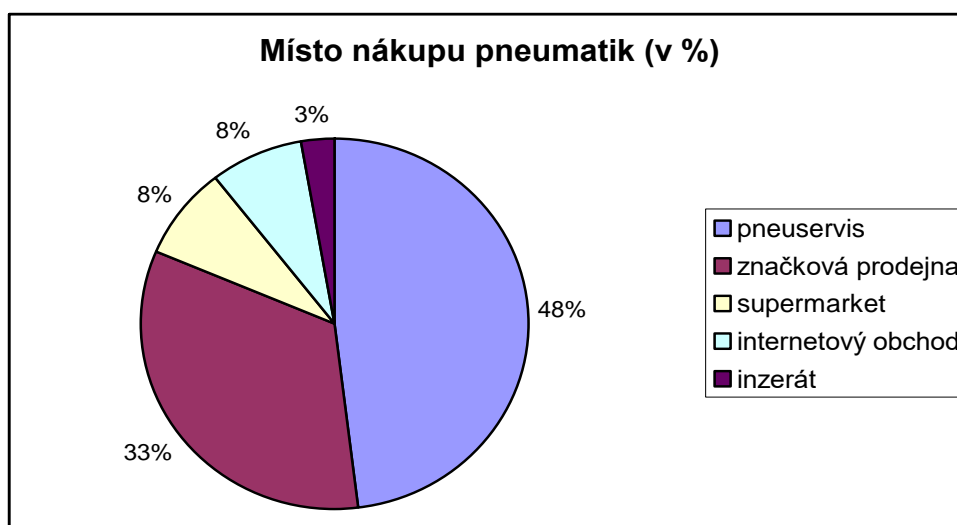
Nejméně preferovanými pneumatikami se ukázaly být značky Semperit (1 %) a Uniroyal (1 %).

3 % dotázaných uvedlo, že preferují jinou značku než byl výčet v dotazníku. Mezi tyto produkty patří pneumatiky značky Sava a Dayton.

4 % dotázaných uvedlo, že nepreferuje žádnou značku. V tomto případě lze předpokládat, že je pro ně na zcela prvním místě např. kvalita nebo cena.

(autorka)

4.12.2. Místo nákupu pneumatik



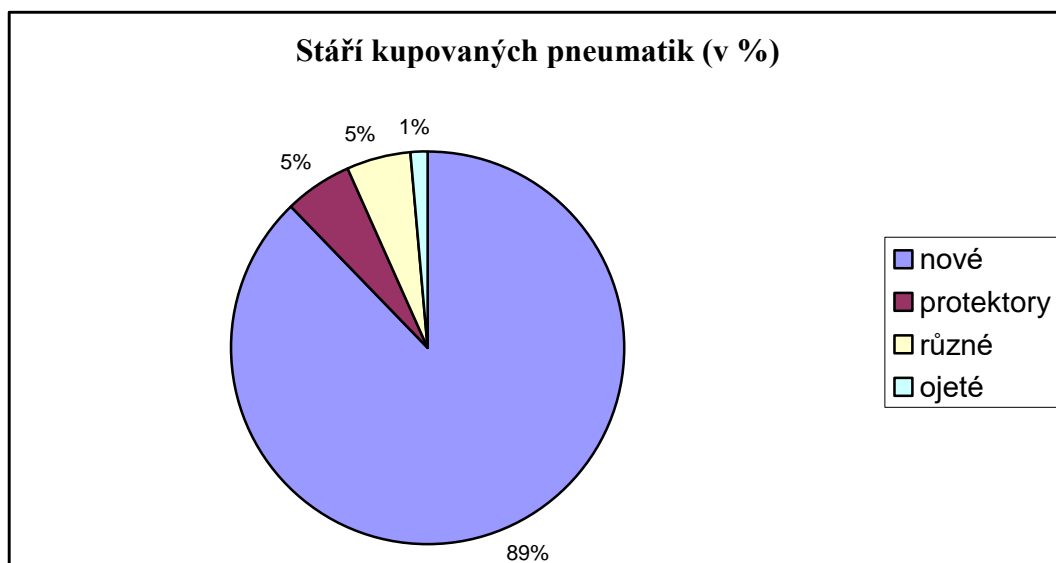
Zdroj: autorka

Z grafu je patrné, že více jak 80 % dotazovaných kupuje pneumatiky přímo ve značkové prodejně nebo v pneuservisu. Domnívám se, že je to dáno tím, že lze na místě využít služeb prodejny spojených s montáží pneumatik, popř. nechat si zkontrolovat podvozek vozidla, vyměnit filtr či olej apod.

8 % respondentů nakupuje pneumatiky v supermarketu, 8 % prostřednictvím internetového obchodu a pouhé 3 % nakupuje prostřednictvím inzerce. Poté musí kupující pneumatiku namontovat sám nebo navštívit pneuservis, kde mu danou službu poskytnou.

(autorka)

4.12.3. Stáří kupovaných pneumatik



Zdroj: autorka

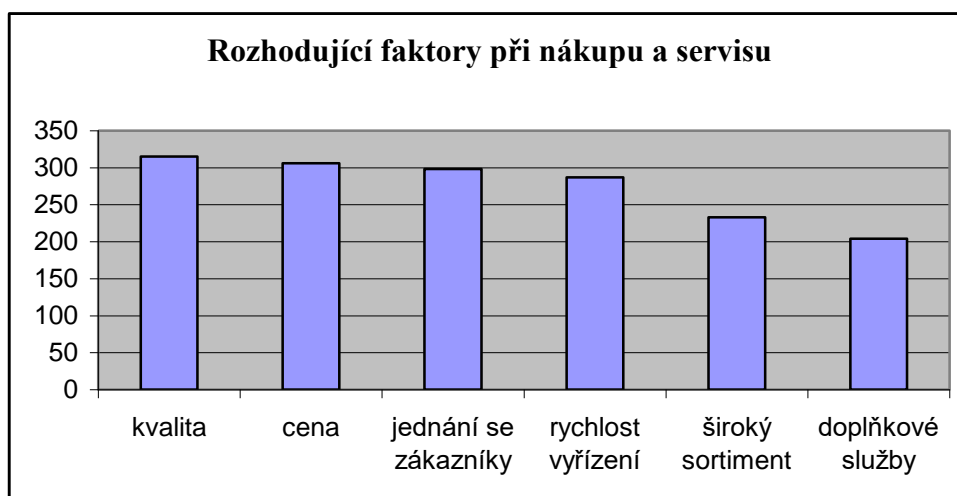
Z grafu vyplývá, že většina dotazovaných (celkem 89 %), kupuje pneumatiky nové. Většina dotazovaných na následující otázku „Co je pro Vás rozhodující při nákupu a servisu pneumatik?“ odpověděla, že rozhodujícím faktorem je kvalita. Nové pneumatiky z důvodu nulového opotřebení a především bezpečnosti jízdy základ kvality bezpochyby splňují.

5 % dotazovaných kupuje protektory a stejně tak 5 % kupuje pneumatiky různé, čímž je míněno, že např. zimní pneumatiky používá nové, zatímco letní pneumatiky ojeté.

Pouhé 1 % respondentů kupuje pneumatiky ojeté.

(autorka)

4.12.4. Rozhodující faktory při nákupu a servisu pneumatik



Zdroj: autorka

Dotazovaní přiřadili nejvíce bodů kvalitě. Je pro ně tedy nejvíce rozhodující při nákupu pneumatik. Kvalitní pneumatika je velmi důležitá pro bezpečnou jízdu automobilem. Na druhém místě je pro dotazované cena pneumatiky. Mezi kvalitou a cenou není v počtu bodů takový rozdíl. Je zřejmé, že lidé jsou ochotni zaplatit více za kvalitní produkty. Lidé si také cení vstřícného a přívětivého jednání. Rychlost vyřízení je pro respondenty též důležitá, ale nepřiklání jí již takový důraz jako na předchozí činitele. Široký sortiment a hlavně doplňkové služby jsou nejméně rozhodujícími faktory při nákupu a servisu pneumatik.

(autorka)

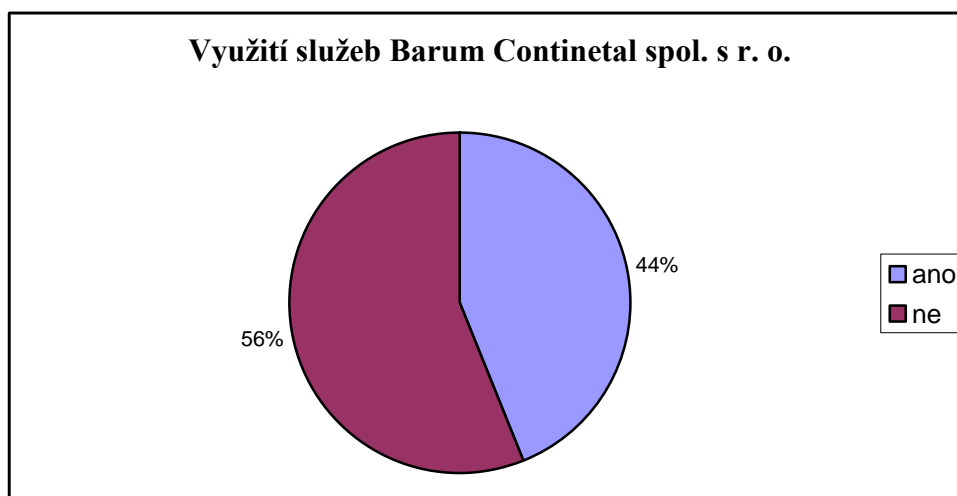
4.12.5. Reklama

Většina respondentů na otázku, zda v poslední době registrovala nějakou reklamní kampaň na pneumatiky, popř. servisní služby, odpověděla, že si žádnou reklamu nevybavuje. Těchto bylo necelých 60 %. Necelých 20 % dotázaných zaregistrovalo reklamu v televizi na pneumatiky značky Michelin. Zbýlých 20 % lidí si všimlo reklamy v letácích, na billboardech, v pneuservisech, na internetu a to reklamy na slevové kampaně apod.

49 % dotázaných bylo někdy v minulosti ovlivněno k nákupu pneumatik reklamou. Zbýlých 51 % ovšem nikoli.

(autorka)

4.12.6. Služby firmy Barum Continental spol. s r. o.



Zdroj: autorka

44 % dotázaných někdy v minulosti již navštívilo a využilo služeb společnosti Barum Continental spol. s r. o. 56 % respondentů služeb této společnosti dosud nikdy nevyužilo.

4.13. Návrhy řešení

Na základě poznatků z firemních zdrojů a z dotazníkového průzkumu bude v rámci této kapitoly věnována pozornost návrhům možných řešení na zlepšení určitých oblastí činnosti firmy Barum Continental spol. s r. o.

(autorka)

4.13.1. Podpora prodeje

Pneumatiky se nejvíce nakupují ve značkových prodejnách, pneuservisech či autoservisech. Proto je vhodné zaměřit se na podporu prodeje právě tam ve formě výhod stálým zákazníkům, dále v podobě slevy při odběru nad jistou hranici apod. Lidé jsou soutěživí, proto není vhodné soutěže z podpory prodeje vynechávat. Reklamní předměty a dárky by se měly též stát nedílnou součástí snahy o přilákání a udržení zákazníka.

56 % dotázaných uvedlo, že dosud nevyužilo služeb firmy Barum Continental spol. s r. o. Společnost by měla zákazníky přilákat formou nejrůznějších akcí, soutěží apod. Nemělo by docházet k opomíjení reklamy, protože právě ta je v tomto směru velice důležitá a může napomoci přilákat velké procento zákazníků.

Nově získaní zákazníci se do firmy rádi vrátí, pokud budou vědět, že je čeká kvalitní zboží a služby. Pokud budou zákazníci spokojeni, dá se očekávat, že předají své zkušenosti svým přátelům, a ti poté prodejnu také navštíví. To bude mít za následek zvýšení tržeb a bude spokojena jak společnost, tak zákazník.

(autorka)

4.13.2. Reklama

Reklama je velmi důležitý prostředek komunikace se zákazníky. Je jí potřeba věnovat velkou pozornost.

Z průzkumu je patrné, že nejvíce lidí preferuje pneumatiky značky Barum, což je pro firmu Barum Continental spol. s r. o. velice pozitivní. Společnost by měla využít své tradice a dobrého jména k oslovení zákazníků. Zdůraznit, že na trhu působí již dlouhou dobu, což svědčí o prosperující firmě, která pečuje o své zákazníky. V každém případě by se firma měla zaměřit na podporu prodeje právě této značky. Reklamní kampaň je nedostatečná. Pouze dvě osoby ze sta zaregistrovaly v poslední době reklamu na značku Barum. Reklamu je vhodné aplikovat prostřednictvím billboardů. Většina zákazníků tráví mnoho času v automobilu cestováním v rámci zaměstnání, proto je tato forma reklamy vhodná.

Dále je nutné neopomíjet reklamu v rádiu s celorepublikovým vysíláním (např. Impuls). Vysoce cílenou reklamou je reklama v motoristických časopisech, např. Svět motorů, Autotip apod. Tyto časopisy si kupují pouze motoristé, tudíž na ně bude mít reklama největší vliv.

Je jisté, že pro firmu bude kvalitní a rozsáhlá reklama znamenat zvýšení položky nákladů. Proto je potřeba reklamu situovat účelně a ve správný čas. Období před zimou a před jarem, kdy motoristé přezouvají svůj vůz z letních pneumatik na zimní a naopak, je nevhodnější okamžik k zahájení reklamní kampaně. Takovéto opatření pomůže zvýšit tržby, dojde minimálně k pokrytí nákladů a firma zaznamená pozitivní finanční dopad.

(autorka)

4.13.3. Kvalita a cena

Z průzkumu vyplývá, že pro zákazníky je kvalita nejdůležitější prvek při nakupování pneumatik. Je důležité u každého výrobku zdůraznit, že se jedná o produkt vysoké kvality.

Cena je pro spotřebitele také velmi důležitým faktorem. Je samozřejmé, že čím větší kvalita, tím vyšší cena. Z průzkumu však plyne, že lidé jsou ochotni za větší kvalitu zaplatit více peněz. Avšak podpora prodeje v této oblasti je na místě např. ve formě různých akcí (3 + 1 zdarma, při nákupu montáž zdarma, propagační předměty apod.).

Pokud budou zákazníci vědět, že je ve firmě čeká kvalitní zboží, přijatelná cena, kvalitní služby, zajisté svůj vůz při další příležitosti rádi svěří do rukou zaměstnanců firmy Barum Continental spol. s r. o. To bude pro společnost velice přínosné, avšak musí dbát na to, aby zákazníka neztratila. O své zákazníky si musí pečovat.

(autorka)

4.13.4. Pneumatiky

89 % dotázaných kupuje pneumatiky nové. Velice nízké procento spotřebitelů kupuje protektory, proto by měly ve výrobě zaujímat minimální postavení. Avšak nelze je zcela vyloučit, protože i malé procento zákazníků znamená pro firmu přínos.

(autorka)

5. ZÁVĚR

Barum Continental spol. s r. o. se sídlem v Otrokovicích je jedním z nejdynamičtější se rozvíjejících podniků České republiky. S více než 4.000 zaměstnanci zaujímá na trhu pneumatik silnou pozici. Podnik se ve velké míře podílí na sponzoringu nejrůznějších sportovních akcí jako je např. velmi aktuální mistrovství ve fotbale 2006, Barum rally, hokejový klub HC Hamé Zlín.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu nabídky a zákaznického portfolia. Na základě informací, které mi podnik poskytl, jsem se zaměřila na analýzu ekonomických ukazatelů, na komunikační mix společnosti, dále na produkty firmy. Nedílnou součástí byla také orientace na zákazníka. Firemní materiály a interní zdroje mi pomohly se blíže s danou problematikou seznámit.

Další část mé diplomové práce byla věnována dotazníkovému průzkumu. Šetření bylo provedeno na vzorku sta respondentů, kteří byli vybíráni náhodně. Na základě vyplněných dotazníků jsem provedla zhodnocení průzkumu. Závěrečná část práce byla věnována návrhům řešení v určitých oblastech činnosti podniku.

Spotřebitelé upřednostňují při svých nákupech kvalitní produkty. Proto by se firma měla právě na oblast kvality zaměřit. Nejpreferovanější značkou pneumatik je Barum, avšak reklama na tuto značku by měla být značně posílena. Stejně tak by se Barum Continental spol. s r. o. měl snažit přilákat co nejvíce zákazníků do svých prodejen formou různých akcí, slevových kampaní, výhod pro stálé zákazníky apod.

Věřím, že výsledky dotazníkového průzkumu a návrhy řešení pomohou firmě při plánování svých reklamních kampaní a při dalším rozhodování.

6. RESUMÉ

Barum Continental spol. s r. o. belongs to most dynamic developing companies in the Czech Republic. With more than 4.000 employees it occupies a very strong position in the tyre market. The company is concerned in a sponsorship of sport actions.

The aim of my work is an analysis of a history and current development of a company. The main point is to suggest an improvement in a managing process leading to an improvement of a production quality and to reserve an ability to compete.

In my work I analysed a product offer and a customer portfolio in a selected company. Next part of my work was an answer sheet research. There were 100 interviewees in the research. On the basis of filled answer sheets I analysed a research. In the end of the work I suggested a solution to the future.

Key words: customer relationship, management, services, tyres, Barum Continental

7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

DOHNAL, J.: Řízení vztahů se zákazníky - Procesy, pracovníci, technologie. 1. vyd. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.

KOTLER, P.: Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola. 3. vyd. 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing,. 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOUDELKA, J.: Spotřební chování a marketing. 1. vyd. 1997. 191 s. ISBN 80-7169-372-3.

PARMOVÁ, D.: Řízení služeb. 1. vyd. 2004. 96 s. ISBN 80-7040-673-9.

PAYNE, A.: Marketing služeb. 1. vyd. 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.

PŘIBOVÁ, M.: Marketingový výzkum v praxi. 1. vyd. 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.

STORBACKA, K., LEHTINEN, J.: Řízení vťahů se zákazníky. 1 vyd. 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.

VEBER, J.: Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Interní zdroje Barum Continental spol. s r. o.

Příručka jakosti Barum Continental spol. s r. o.

Výroční zpráva Barum Continental spol. s r. o. za rok 2004

www.barum.cz

8. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Seznam provozoven a služeb firmy Barum Continental spol. s r. o.

Příloha č. 2 – Proces nakupování a služby firmy Barum Continental spol. s r. o.

Příloha č. 3 – Všeobecná mapa procesů prodeje produktů firmy

Příloha č. 4 – Dotazník pro spotřebitele

Příloha č. 5 – Reklamní letáky pneumatik značky Semperit

Příloha č. 6 – Reklamní letáky pneumatik značky Uniroyal

Příloha č. 7 – Reklamní letáky pneumatik značky Continental

Příloha č. 8 – Reklamní leták pneumatik značky Barum

Příloha č. 9 – Soutěž s Barum Continental spol. s r. o.

