

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Marketingová specifika trhu B-2-B

Specifics of marketing on B2B market

Petr Rychtář

Plzeň, 2014

Zadání

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Marketingová specifika trhu B-2-B.“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 23.4.2014

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce Ing. Lence Čechurové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji Ing. Zdeňkovi Pittrovi a Bc. Martině Týmlové ze společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s. za poskytnutí všech informací, materiálů a především za možnost vykonání odborné stáže.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 SPOLEČNOST FAIVELEY TRANSPORT LEKOV A.S.....	9
1.1 OBOR PODNIKÁNÍ.....	9
1.2 HISTORIE A SOUČASNÝ STAV SPOLEČNOSTI.....	10
1.3 FAIVELEY TRANSPORT GROUP.....	11
1.4 ORGÁNY SPOLEČNOSTI A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	11
1.5 POSLÁNÍ.....	12
1.6 ZÁKAZNICKÝ SERVIS	12
2 MARKETING.....	14
2.1 DEFINICE MARKETINGU	14
2.2 VÝVOJ MARKETINGU	15
2.3 ÚLOHA MARKETINGU VE FIRMĚ	16
3 B2B PROSTŘEDÍ.....	18
3.1 ODLIŠNOSTI B2B TRHŮ VERSUS B2C.....	19
3.2 ZÁKAZNÍCI NA B2B TRZÍCH.....	21
3.3 NÁKUPNÍ PROCES NA B2B TRHU.....	22
3.4 STADIA NÁKUPNÍHO PROCESU.....	25
3.5 ÚČASTNÍCI B2B NÁKUPNÍHO PROCESU	26
3.5.1 <i>Nákupní centrum</i>	26
3.5.2 <i>Vlivy působící na nákupní centrum</i>	27
3.6 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY V OBLASTI B2B	28
3.7 SEGMENTACE NA B2B TRZÍCH	29
3.7.1 <i>Segmentační proměnné</i>	30
3.7.2 <i>Požadavky na efektivní segmentaci</i>	32
4 MARKETINGOVÝ MIX.....	33
4.1 PRODUKT	33
4.2 CENA	36
4.3 DISTRIBUCE	37
4.4 KOMUNIKACE	38
4.4.1 <i>Přímý marketing</i>	39
4.4.2 <i>Výstavy, veletrhy a oborová sdružení</i>	40
4.4.3 <i>Vztahy s veřejností</i>	41
4.4.4 <i>Katalogy a propagační materiály</i>	42
4.4.5 <i>On-line komunikace</i>	43
4.4.6 <i>Podpora prodeje</i>	45
4.4.7 <i>Zákaznická podpora</i>	46
5 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	47

5.1	MAKROPROSTŘEDÍ.....	48
5.1.1	<i>Politické prostředí.....</i>	49
5.1.2	<i>Ekonomické prostředí</i>	51
5.1.3	<i>Sociálně-kulturní prostředí</i>	54
5.1.4	<i>Technologické prostředí</i>	55
5.2	MEZOPROSTŘEDÍ	55
5.2.1	<i>Stávající konkurenti</i>	56
5.2.2	<i>Potencionální konkurenti</i>	57
5.2.3	<i>Dodavatelé.....</i>	58
5.2.4	<i>Odběratelé</i>	58
5.2.5	<i>Substituty.....</i>	59
5.3	MIKROPROSTŘEDÍ.....	59
5.3.1	<i>Management.....</i>	59
5.3.2	<i>Marketing.....</i>	60
5.3.3	<i>Finance a účetnictví.....</i>	60
5.3.4	<i>Výroba, výzkum a vývoj</i>	62
5.3.5	<i>Informační systém</i>	62
5.3.6	<i>Zákaznický servis</i>	62
5.4	MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	64
5.4.1	<i>SWOT analýza.....</i>	64
5.4.2	<i>Strategie vyplývající ze SWOT analýzy.....</i>	65
6	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	68
6.1	CHOD PODNIKU	68
6.2	DISTRIBUCE	68
6.3	ON-LINE KOMUNIKACE	69
6.4	ZÁKAZNICKÝ SERVIS	69
6.5	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ.....	70
	ZÁVĚR	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK.....	75
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	82
	ABSTRAKT	87
	ABSTRACT.....	88

Úvod

Tématem práce „Specifika marketingu na trhu B2B“ je, jak již název napovídá, zanalyzování marketingových aktivit společností operujících na B2B (business to business) trzích. Teoretická část práce je aplikována na firmu Faiveley Transport Lekov, a.s.

Hlavním cílem této práce je vyhodnocení využívání marketingových nástrojů společnosti Faiveley Transport Lekov se zaměřením na trh B2B. Pro lepší pochopení výkladu je věnován prostor porovnání marketingu s B2C trhem. Jednotlivé kapitoly jsou tematicky rozděleny, odpovídají řešení konkrétním dílčím cílům práce. Úvodní kapitola se věnuje společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s. pro získání stručného přehledu o její aktivitě. V další kapitole jsou uvedeny základní definice marketingu, jeho vývoj a zejména vymezení úlohy marketingu ve firmě. Kapitola B2B prostředí se je zaměřena na téma celé práce, cílem je především vymezení pojmu B2B prostředí, srovnání trhů B2B a B2C a zejména specifikace jednotlivých marketingových nástrojů využívaných na trhu B2B.

V následující kapitole je definován marketingový mix společnosti Faiveley Transport Lekov, prostor je věnován hlavně využívaným komunikačním kanálům. Stěžejní částí je vytvoření marketingové situační analýzy a následné provedení SWOT analýzy jmenované společnosti, která se bude opírat o dílčí výstupy práce. Klíčovou kapitolou jsou návrhy na zlepšení chodu firmy, které autor vyzoroval v průběhu zpracování práce. Firma Faiveley Transport Lekov, a.s. byla vybrána z důvodu uskutečnění praxe autora v oddělení zákaznického servisu. Pracovní stáž proběhla v období od července 2013 do konce března roku 2014 pod vedením ředitele zákaznického servisu pana Pittra. Z tohoto důvodu se autor v práci věnuje právě oddělení zákaznického servisu, o kterém bylo poskytnuto mnoho cenných informací a zejména měl autor možnost nahlédnout do procesů a aktivit manažerů jmenovaného oddělení. Firma s vypracováním bakalářské práce souhlasila, autorovi byly poskytnuty veškeré dostupné materiály. Podmínkou zveřejnění interních informací o společnosti byla nutnost zaměření práce hlavně na oddělení zákaznického servisu.

Práce se opírá zejména o studium české i zahraniční odborné literatury doplněné praktickými poznatky ze společnosti. Při zpracování bylo dále využito kvůli správné formální úpravě textu rešerše „Metodika k vypracování bakalářské / diplomové práce“ autora doc. PaedDr. Ludvíka Egera, CSc.

1 Společnost Faiveley Transport Lekov a.s.

V této kapitole je představena výrobní společnost Faiveley Transport Lekov a.s. (dále již FT Lekov). Jedná se o typického představitele firmy operující na B2B trzích, firma nakupuje a prodává produkty ostatním společnostem. Je zde představena její historie, obor podnikání, vize, orgány společnosti a zákaznický servis. Celá práce se opírá o poznatky a informace z této firmy, především díky spolupráci pana Pittra (Director of Customer Service) a paní Týmlové (Sales & Marketing Manager).

Obrázek č. 1: Logo společnosti FT Lekov



Zdroj: Faiveley Transport, 2014

Sídlem akciové společnosti FT Lekov jsou Blovice v okrese Plzeň - jih. Hlavní činností společnosti je vývoj, výroba, a prodej elektrických trakčních přístrojů a jejich náhradních dílů. K tomuto účelu jsou všechna pracoviště vybavena potřebnou technikou. V současné době FT LEKOV má 268 zaměstnanců. Generálním ředitelem je Christophe Fevre, který je zároveň i ředitelem divize Power Business Unit (součást ENERGY&COMFORT aktivity).

1.1 Obor podnikání

Společnost FT LEKOV se zaměřuje na výrobu pantografů, konvertorů a ostatních trakčních přístrojů pro kolejová a trolejbusová vozidla. Mezi hlavní obory podnikání patří:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- zámečnická výroba, kovoobrábění. (Justice.cz, 2014)

1.2 Historie a současný stav společnosti

Firma LEKOV byla založena v roce 1934. Od počátku její existence se v blovické továrně vyrábělo elektrické nářadí, výrobky firmy se vyvážely do více než 20 zemí světa. V roce 1948 byla továrna znárodněna a začleněna do podniku Škoda Plzeň - závod ETD. Pod hlavičkou Škoda zde byla zahájena výroba elektrických trakčních přístrojů pro lokomotivy a trolejbusy Škoda. Po pádu komunistického režimu a přeměně politického zřízení na demokratické principy došlo v lednu 1993 z iniciativy potomků původních majitelů k opětovnému založení společnosti LEKOV. Nová společnost se staronovým názvem převzala továrnu s týmem kvalifikovaných odborníků s dlouholetými zkušenostmi v oborech vývoje, konstrukce a výroby elektrických trakčních přístrojů. (Interní materiály společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s., 2014)

Za úplný počátek novodobé historie pro firmu je považován rok 2002, kdy se LEKOV stal součástí nadnárodní skupiny FAIVELEY Transport Group, významného předního světového výrobce komponent pro celosvětový trh v oblasti železniční dopravy. Vstupem do skupiny FAIVELEY LEKOV rozšířil produktovou řadu skupiny FAIVELEY o elektromechanické komponenty a zároveň získal v rámci skupiny větší přístup na zahraniční trhy. V průběhu let 2003 – 2008 bylo v rámci této průmyslové skupiny transferováno know-how vývoje a výroby pantografů z Francie do České republiky a LEKOV se tak stal vývojovým a výrobním centrem pantografů (pantograf je mechanické zařízení umožňující sběr elektrického proudu na dopravních prostředcích). Vstupem do nadnárodní skupiny se přiblížil LEKOV celosvětové síti poboček FAIVELEY Transport. Tím se firmě FT Lekov otevřely trhy jako Austrálie, Mexiko, Indie, Čína a další a zároveň si upevnila a zlepšila své postavení v Evropě. Z pohledu technologického získal LEKOV v nedávné minulosti zakázky takřka ve všech segmentech osobní dopravy - vysokorychlostní vlaky, předměstské jednotky a vozy metra. (Interní materiály společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s., 2014)

1.3 Faiveley Transport Group

Faiveley Transport patří k vedoucím světovým výrobcům vysoce sofistikovaných systémů pro železniční vozidla. Výrobky skupiny se vyrábí ve třiceti výrobních závodech rozložených po celém světě. Sídlo skupiny je v Paříži ve Francii. Skupina se věnuje čtyřem hlavním aktivitám podle zaměření výroby, jednotlivé aktivity mají na starost pobočky skupiny Faiveley Transport.

- **ENERGY&COMFORT** - sem patří Lekov společně s německými kolegy z FT Lipsko – klimatizace,
- **ACCESS&INFORMATION** - Platform doors&Gates, Doors&Accessibility, Information&Control,
- **BRAKES&SAFETY** – Brakes, Couplers, Freight,
- **SERVICES**. (Interní materiály společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s., 2014)

1.4 Orgány společnosti a organizační struktura

Akciová společnost FT Lekov využívá dualistický systém vnitřní struktury, který je zřízen ze tří orgánů specifikovaných níže:

- a) **valná hromada**, která je nejvyšším orgánem společnosti a skládá se ze všech akcionářů;
- b) **představenstvo**, které je statutárním orgánem společnosti, řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem;
- c) **dozorčí rada**, která dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti.

Jménem společnosti je oprávněn jednat samostatně a ve všech věcech předseda představenstva. Ostatní osoby mohou jednat jménem společnosti, jen pokud jsou k tomu písemně zmocněny předsedou představenstva. Zastupování v době potřeby, není-li stanoveno organizačním řádem nebo konkrétním řídicím aktem, je uvedeno v popisech funkčních míst. (Intranet společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s., 2013)

V čele vedení společnosti je generální ředitel, jmenovaný do funkce představenstvem společnosti. Dále je společnost rozdělena do jednotlivých oddělení, každé má svoji přidělenou funkci. Jednotlivá oddělení mají svého ředitele, liniové manažery a řadové zaměstnance. Nově je ve firmě zavedeno řízení projektů prostřednictvím projektových manažerů. V současné době je tedy možné konstatovat, že se jedná o maticové uspořádání, kdy se jednotlivá oddělení dle své funkce zodpovídají svým ředitelům a navíc i přiděleným projektovým manažerům. (Intranet společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s., 2013) Organizační struktura firmy je uvedena na schématu v příloze A.

1.5 Poslání

Z dostupných zdrojů bylo zjištěno, že společnost nemá přesně definované poslání a podnikatelskou vizi. Podnik disponuje strategickým plánem, který je založen na dlouhodobé spolupráci s domácími a zahraničními trhy. Prioritou je udržení a meziroční zvyšování podílu na domácích trzích a aplikace stejného postupu i na zahraniční zákazníky. Co se týče rozvoje nových evropských trhů, v popředí zájmu jsou především trhy Ruské federace, pobaltských republik, Běloruska, Ukrajiny, Polska, Rumunska, Bulharska a Maďarska. Velmi aktivně se FT Lekov podílí na průmyslovém trhu v USA a Kanadě, získal významné zakázky v Indii a Číně. Velmi aktivní je činnost na trhu Ruské federace, který je pro firmu z pohledu budoucího rozvoje prakticky klíčový. Faiveley Transport bude v blízké budoucnosti podnikat kroky k vytvoření vlastní výrobní kapacity v Ruské federaci a post-sovětských státech, aby bylo možné pružně reagovat na lokální a cenové požadavky tamních zákazníků. (Intranet společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s., 2013)

1.6 Zákaznický servis

Jak již bylo naznačeno v úvodu, autor práce se účastnil pracovní stáže v zákaznickém servisu společnosti FT Lekov. Výstupem této stáže bylo vypracování analýzy zákaznického servisu na základě konzultací a uskutečněné praxe.

Společnost FT Lekov vytvořila v roce 2011 oddělení zákaznického servisu. Primárním účelem tohoto oddělení je poprodejní komunikace se zákazníky (především zahraničními),

která byla dříve v rámci oddělení obchodu. Oddělení zákaznických servisů je v současné době integrováno již téměř ve všech pobočkách skupiny Faiveley Transport.

Struktura zákaznického servisu je členěna na servisní techniky (Fields team), opravy prováděné přímo ve firmě a administrativní část. Servisní technici řeší problémy v terénu, plánované i nárazové. Na základě oprav jsou prováděny servisní protokoly, které slouží společně s komunikací se zákazníky k předvídání potencionálních poruch přístrojů. Administrativní část oddělení má na starost poprodejní komunikaci se zákazníky, prodej náhradních dílů, vytváření obchodních nabídek. (Pittr, 2013)

2 Marketing

V této kapitole jsou definovány klíčové pojmy, které souvisí s marketingem. Dále jsou zde představeny jednotlivé koncepce ve vývoji marketingu a také popsána úloha marketingu ve firmě.

2.1 Definice marketingu

Existuje mnoho možností jak chápat a pojmut marketing, za základní je většinou považována definice od Kotlera. „*Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.*“ (Kotler, 2001, s. 24)

Výše uvedená definice marketingu je založena na základní myšlence, kterou je jednoznačně **uspokojování lidských potřeb**. Pocit nedostatku stojí na začátku celého procesu. Marketingové firmy se snaží a vynakládají velmi značné úsilí, aby zjistily potřeby a přání svých zákazníků. Autor se k této definici nejvíce přiklání a dále z ní v práci vychází. Dle autora jsou v ní obsaženy všechny nejdůležitější pojmy, které jsou pro marketing klíčové.

Jiní autoři se shodují s vyložením marketingu dle Kotlera, nanejvýš se jen mírně liší či definice mírně rozšiřují. Vzhledem k velkému množství definování marketingu se Americká asociace pro studium marketingu rozhodla k vypracování definice, která vychází z analýzy neznámějších vymezení marketingu. Marketing je vyložen jako „*proces plánování a praktického uskutečňování koncepce rozvoje cenové tvorby, stimulování výroby a rozdělování myšlenek, výrobků a služeb za účelem formování výměnných vztahů, zajišťujících uspokojování individuálních a společenských potřeb*“. (Mainzová, 2005, str. 6)

Pro úplnost je vhodné uvést definici českého autora Světlíka. Přidává pojem **řízení** v uplatňování marketingu. „*Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.*“ (Světlík, 2005, str. 10)

2.2 Vývoj marketingu

Za nejstarší přístupy firem k trhu je uváděna dle Kotlera (2001, s. 34) **výrobní koncepce**, která je definována následovně: „*Výrobní koncepce zastává stanovisko, že spotřebitelé budou mít v oblibě ty produkty, které jsou lehce dostupné a za nízkou cenu.*“ Jedná se tedy o výrobu ve velkém objemu, kdy spotřebitel příliš nehledí na vlastnosti výrobku, ale více na získání samotného produktu. Cílem pro společnost je dosažení co nejvyššího zisku prostřednictvím nižších nákladů na jednotku produkce a rozsáhlé distribuce výrobků. Typicky se tato koncepce využívala ve firmách jako je Baťa (Československo), či automobilka Henryho Forda (USA). V praxi byla využívána v období do druhé světové války, kdy poptávka převyšovala nabídku. (Světlík, 2005; Kotler, 2001)

Mezi další uplatňované koncepce se řadí **výrobová koncepce**, která vychází z předpokladu, že zákazníci budou upřednostňovat produkty nejvyšší kvality. Jak mnoho autorů uvádí, tato koncepce často vede k tzv. „marketingové krátkozrakosti“, kdy výrobce nedbá požadavků zákazníků a je přílišně zahleděn do svého produktu. (Světlík, 2005)

Prodejná koncepce je často užívaným přístupem, který firmy uplatňují na trhu. Jedná se o formu strategie, kdy se výrobce snaží pomocí agresivního distribučního a propagačního úsilí „vnutit“ produkt spotřebiteli. Firma tedy nedbá na požadavky a přání zákazníků. Užívá se i v dnešní době, problémem však může být nespokojenost zákazníků a následné odrazení od koupě dalších potencionálních zájemců. (Kotler, 2001)

Dle Světlíka (2005) se **marketingová podnikatelská koncepce** začíná objevovat v rozvinutých tržních ekonomikách v padesátých a šedesátých letech 20. století. Vzniká zde po druhé světové válce (především v USA a západní Evropě) trh orientovaný na spotřebitele. Marketingová koncepce je pak definována jako „*názor, že klíč k dosahování cílů organizace spočívá ve schopnosti být efektivnější v určování potřeb a přání cílových trhů a v jejich uspokojování než konkurence.*“ (Kotler, 2001, s. 36). Tato koncepce stojí na čtyřech základních aspektech: cílovém trhu, zákaznických potřebách, integrovaném marketingu a rentabilitě. Dále předpokládá zpětnou vazbu mezi trhem a výrobcem. Velmi důležitou tezí se dle mnoha autorů stala myšlenka, kdy „je nákladnější získat nové

zákazníky než si udržet stávající“. Do priorit firem se tedy dostává **spokojenost zákazníka**. (Kotler, 2001; Světlík, 2005)

Mezi novodobé přístupy lze zařadit **sociální marketing**, který se snaží dát do souladu potřeby a přání zákazníků se zájmy společnosti. Do popředí se tedy dostává nový faktor, kterým je veřejný zájem. (Kotler, 2001)

FT Lekov a vývoj koncepcí

Ve společnosti FT Lekov lze zaznamenat obdobný vývoj přístupu firmy k trhu. Na samém počátku stála koncepce výrobní, podnik se snažil vyrábět co nejlepší produkty, důraz byl kladen na technologický rozvoj. Po znárodnění v roce 1948 se firemní výroba přeorientovala na produkci dle centrálního plánu. Není tedy možno jednoznačně určit přístup společnosti k trhu, jelikož tržní prostředí bylo direktivně řízeno prostřednictvím plánované ekonomiky. Po roce 1993, kdy se již na území České republiky začalo opět formovat tržní prostředí, se firma přizpůsobila novodobým podnikatelským filosofiím přicházejícím ze západu. Výroba se začala přizpůsobovat potřebám a přáním zákazníků, jedná se o přechod firmy na marketingovou koncepci, kterou se firma řídí do současné doby. (Pittr, 2013)

2.3 Úloha marketingu ve firmě

Úloha marketingu ve firmě je velmi důležitá. Kotler (2001, s. 25) definuje marketingové řízení jako *„proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.“* Není to tedy pouze reklama, jak může být někdy v mnoha firmách nesprávně vnímáno, ale využívání mnoha marketingových nástrojů, které společnost využívá k přizpůsobení své nabídky, popř. i ovlivňování poptávky. (Kotler, 2001)

Boučková (2003) se zmiňuje především o stanovení marketingových cílů, výběru a formulaci marketingových strategií pro dosažení cílových trhů, realizaci marketingových plánů a následné kontrole těchto plánů. Při uplatňování marketingu ve firmě je nutné respektovat definované poslání podniku (zjednodušeně řečeno – kdo jsme a o co

usilujeme), stanovené podnikové cíle, základní podnikovou strategii a vyjádřené podnikové příležitosti.

Marketing ve společnosti FT Lekov

Jak již bylo uvedeno v kapitole *1.5 Poslání*, firma FT Lekov nemá přímo definované poslání, uvedena je pouze strategie, která je založena na dlouhodobé spolupráci s domácími a zahraničními trhy. Prioritou je udržení a meziroční zvyšování podílu na domácích trzích a aplikace stejného postupu i na zahraniční zákazníky.

Ve společnosti FT Lekov není přímo vytvořeno marketingové oddělení, o marketingové aktivity se zde stará oddělení prodeje. Jedná především o určení segmentů zákazníků, kde každý segment obsluhuje určený prodejní manažer. Další úloha marketingu spočívá v péči o zákazníky, vytváření databází zákazníků a snaze vyjít co nejlépe vstříc jejich potřebám. Nově je od roku 2013 ve firmě implementován CRM systém, který má zjednodušit tento proces a lépe se zaměřit na jednotlivé klienty. Samozřejmostí pro firmu je také propagace jejích produktů, ať již zmíněným osobním prodejem pomocí prodejních manažerů, prostřednictvím webových stránek a různých propagačních materiálů, a v neposlední řadě pro trh B2B velmi důležitým a specifickým pro tento trh - skrze veletrhy a výstavy. Větší pozornosti na výše zmíněné oblasti marketingu ve firmě FT Lekov jsou řešeny v následujících kapitolách. (Týmlová, 2014)

3 B2B prostředí

V této kapitole je prostor věnován business to business (dále již jen B2B) trhům. Představeny budou základní charakteristiky tohoto prostředí a odlišnosti od trhu business to consumer (dále B2C). Poté budou definována jednotlivá specifika s praktickými poznatky ze společnosti FT Lekov.

Podle Chlebovského (2010, s. 9) je B2B trh definován jako „*obchodní vztah mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem, který dodané produkty dále využije ve svém podnikání, na straně druhé.*“ Dle autora je zmíněná definice B2B trhu dostačující, poukazuje na skutečnost, že produkty jedné společnosti jsou nabízeny jiným společností, nikoliv konečnému spotřebiteli. Pro úplné pochopení jsou dále v textu uvedeny další definice.

Kotler a Armstrong (2004, s. 298) pak definují B2B trhy následovně: „*Nákupní chování organizací zahrnuje nákupy zboží a služeb pro výrobu dalších produktů, jež pak dále prodávají, půjčují anebo poskytují. Zahrnují také velkoobchodní a maloobchodní firmy, které nakupují zboží za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem.*“

Obdobné vysvětlení poskytují Kotler a Keller (2013, s. 221): „*Definují nakupování organizací jako rozhodovací proces, kterým formální organizace určují svou potřebu nákupu výrobků a služeb a identifikují, vyhodnocují a vybírají mezi alternativními značkami a dodavateli.*“

O B2B trhu se v literatuře také často mluví jako o trhu organizací. Obecně lze tedy říci, že se jedná o všechny nákupní operace a vztahy, kde nefigurují koneční spotřebitelé, nýbrž firmy. Mezi hlavní odvětví, ve kterých se vytvářejí B2B vztahy, se řadí zemědělství, lesnictví, rybářství, těžební a zpracovatelský průmysl, doprava, komunikace, veřejné služby, bankovníctví, finance a pojišťovnictví, distribuce a služby. (Kotler a Keller, 2007)

Těmto definicím odpovídá i z praktického zaměření společnost FT Lekov. Jedná se tedy o organizaci, která nakupuje zboží a služby potřebné pro následnou výrobu od ostatních firem a následně prodává své produkty dalším podnikům. Obyčejný spotřebitel nemá takřka

žádnou šanci si od firmy v Blovicích koupit některý z produktů pro svoji osobní potřebu (produkty firmy by zároveň ani jeho potřeby v pravém slova smyslu neuspokojily).

3.1 Odlišnosti B2B trhů versus B2C

Tato podkapitola definuje jednotlivé odlišnosti mezi trhy organizací a trhy konečných spotřebitelů. Nejprve však budou určeny oblasti, které se shodně řeší na obou trzích. Jedná se především o:

- Hluboké pochopení potřeb zákazníka
- Identifikace nových příležitostí
- Konkurence a růst na globálních trzích (zejména v Číně)
- Vypořádání se s hrozbou komoditizace
- Přesvědčení vedení firmy k přijetí marketingového konceptu aj. (Kotler a Keller, 2013)

Mezi hlavní odlišnosti je poté nutno uvést následující aspekty.

1. **Menší počet větších zákazníků**, kteří jsou pro firmu velmi důležití z hlediska dlouhodobého přežití a rozvoje.
2. **Vztah dodavatele a zákazníka**, kdy se od dodavatelů předpokládá, že budou své nabídky přizpůsobovat jednotlivým firemním zákazníkům.
3. **Profesionální přístup k nákupu**. O nákupu zboží typicky rozhodují kvalifikovaní nákupčí, kteří se řídí zásadami a požadavky svých organizací.
4. **Vícero kupních vlivů**. Kupní rozhodnutí v B2B prostředí ovlivňuje většinou více lidí, jedná se např. o technické experty či členy nejvyššího vedení.
5. **Odvozená poptávka**. Tento bod je velmi specifický a pro B2B trhy důležitý. Poptávka po produktech organizací je odvozena od poptávky po zboží spotřebním. Je nutné tedy sledovat i nákupní chování konečných spotřebitelů, nejenom zákazníků v rámci B2B prostředí. Dále je potřeba zohlednit ekonomické faktory, jako jsou např. spotřební výdaje či úrokové sazby.

6. **Neelastická poptávka.** Celková poptávka po značné části produkce vytvořené B2B společnostmi je nepružná, čili změnou ceny není příliš ovlivnitelná. Zřejmé je to především v krátkém období.
7. **Kolisající poptávka.** Zvýšení poptávky konečných spotřebitelů může vést k mnohonásobně vyššímu procentuálnímu zvýšení poptávky na trhu organizací. Jedná se o tzv. **akcelerační efekt**. Tento efekt však může působit i opačně.
8. **Přímé nákupy.** B2B zákazníci obecně upřednostňují nákup přímo od výrobců než přes zprostředkovatele. (Kotler a Keller, 2007)

Solomon, Marshall a Stuart (2006) uvádějí další odlišnosti mezi B2B a B2C trhy. Tyto odlišnosti jsou shrnuty v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Rozdíly mezi firemními a spotřebními trhy

Firemní trhy	Spotřebitelské trhy
Nákupy za jiným účelem než je osobní spotřeba	Nákupy pro osobní spotřebu a spotřebu domácností
Nákupy na základě přesné technické specifikace, postavené na znalosti v oboru	Nákupy často na základě pověsti značky nebo osobních doporučení, s minimem nebo žádnými znalostmi o produktech
Nákup po pečlivém zvážení alternativ	Často impulzivní nákupy
Nakupující často absolvují dlouhý rozhodovací proces	Individuální nakupující se často rozhodují rychle
Vzájemná závislost mezi prodávajícími a kupujícími; dlouhodobé vztahy	Nakupující vstupují do krátkodobých nebo jednorázových vztahů s mnoha různými prodejci
Nákupy často zahrnují vysoké riziko a vysoké náklady	Většina nákupů s nízkým rizikem a cenou
Produkty: často složité, klasifikované podle toho, jak je firemní zákazníci využívají	Produkty: spotřební zboží a služby pro individuální spotřebu
V propagaci důraz na osobní prodej	V propagaci důraz na reklamu

Zdroj: upraveno dle Solomon, Stuart, Marshall, 2006

Ve firmě FT Lekov jsou velmi znatelné rozdíly mezi trhem organizací a spotřebitelskými trhy. Zákazníci firmy jednoznačně nekupují produkty pro svoji osobní spotřebu, účelem je obvykle následná výroba dopravních prostředků. Propagace produktu probíhá především prostřednictvím osobního prodeje (přímo u zákazníka či na veletrzích, kde prodejci propagují výrobky Lekova ostatním společnostem). Jedná se především o prodej s vysokou

mírou rizika a vysokými náklady, zakázky se pohybují ve vysokých sumách (pro spotřebitele těžko představitelné). Jednotlivé kontrakty jsou často před samotným podepsáním smlouvy a zahájením výroby dlouhou dobu rozmýšleny, upravovány, zákazník vyžaduje časté schůzky s prodejci a dalšími specialisty (např. z technologického úseku, kteří se také často účastní samotného obchodu). (Pittr, 2013)

3.2 Zákazníci na B2B trzích

V rámci trhu organizací je možné identifikovat různé typy zákazníků, se kterými je možné navázat obchodní vztah. Ellis (2011) klasifikuje tři základní skupiny – komerční, institucionální a vládní. Podrobnější analýza těchto sektorů je rozebrána v textu níže.

Komerční zákazníci

Komerční zákazníci se dále rozdělují na typy uvedené níže.

- **Distributoři** – Jejich hlavní funkcí je přesun produkce v rámci logistického řetězce se současným přidáním hodnoty.
- **OEM** (Original equipment manufacturers) – Označení podniků, které nakupují a dále využívají materiály od jiných výrobců a dále z nich vyrábějí produkty pod vlastní značkou.
- **Uživatelé** – Organizace, které nakupují výrobky či služby sloužící k jejich produkci. Oproti OEM zákazníkům poptávají ty produkty, které se pouze účastní výroby, nejsou však součástí samotného produktu (v praxi se jedná např. o maziva, oleje, čisticí prostředky atd.)
- **Maloobchodníci** (retailéři) – Nakupují zboží za účelem následného prodeje spotřebitelům. (Ellis, 2011)

Institucionální zákazníci

V tomto případě je možné hovořit o dvou typech zákazníků. V prvním případě se jedná o zákazníky s určitým vztahem k vládnímu sektoru, např. univerzity, muzea, nemocnice. Firmy, které s nimi obchodují, jim dodávají vybavení a zařízení sloužící k chodu organizace. Tito zákazníci mohou být samostatně řízeni či kontrolováni vládními

institucemi. Druhým typem institucionálních klientů jsou neziskové organizace. (Ellis, 2011)

Vládní zákazníci

V rámci B2B problematiky se jedná o velice důležité zákazníky. Vlády různých států mají odlišné politické priority, v jejichž rámci závisí na rozdělování státního rozpočtu. Tyto finance jsou následně přerozdělovány do zdravotnictví, vzdělání, armády, dopravy a ostatních veřejných služeb, kde nejčastěji operují B2B organizace. (Ellis, 2011)

Zákazníci společnosti FT Lekov

Dle výše zmíněného členění jsou zákazníci firmy FT Lekov především OEM a dopravní podniky financované státním rozpočtem. Vedle hlavního tuzemského zákazníka společnosti, Škoda Transportation, dodává FT Lekov většinu významných světových výrobců železničních vozidel. Mezi její zákazníky mimo jiné patří Bombardier Transportation s hlavním sídlem v Kanadě, ale s mnoha výrobními závody v mnoha státech Evropy, francouzský Alstom Transportation a německý Siemens. Největšího amerického zákazníka představuje výrobce lokomotiv General Electric. Mezi nejvýznamnější asijské zákazníky společnosti patří japonský Mitsubishi Electric a korejský Hyundai Rotem. Objem vývozu společnosti FT Lekov tvoří 62 % celkového objemu prodeje. (Interní materiály společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s., 2014)

3.3 Nákupní proces na B2B trhu

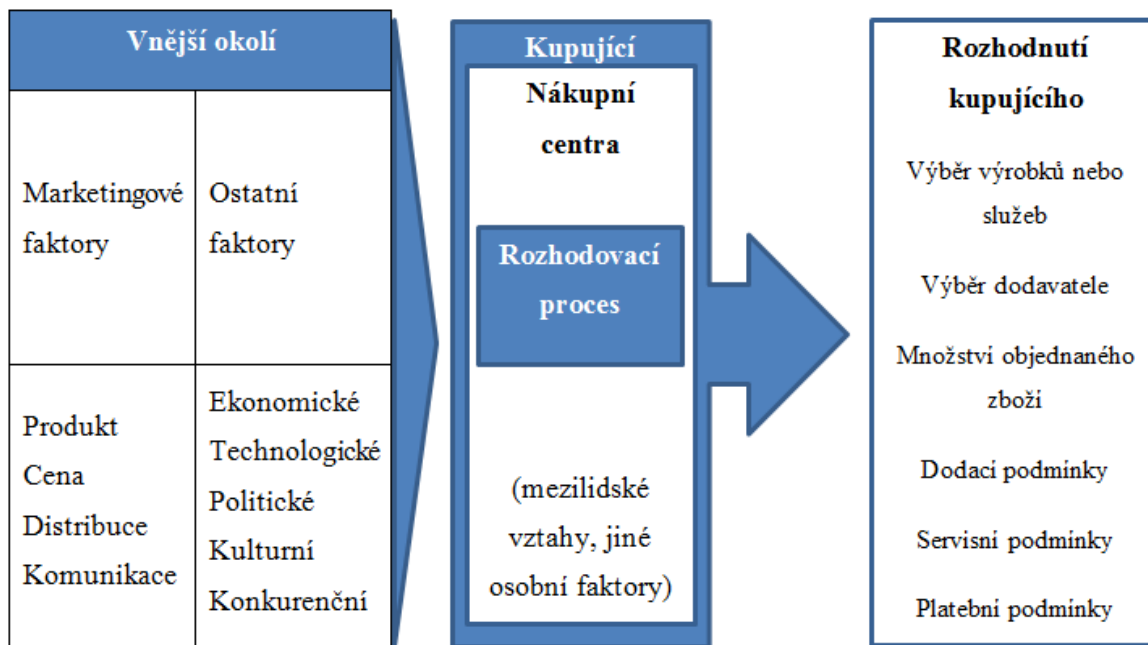
V B2B trzích se dle Kotlera a Armstronga (2004) musí firemní zákazník před nákupem rozhodovat dle různých faktorů. Jedná se především o složitost řešeného problému, novost kupního požadavku, počtu lidí, kteří se účastní nákupního procesu a v neposlední řadě také na potřebném čase. Obvykle se rozlišují tři základní typy nákupních situací - první nákup, přímý opakovaný nákup a modifikovaný opakovaný nákup.

- 1. První nákup** – Zákazník kupuje určitý produkt poprvé. Nákupní rozhodovací proces je v tomto případě zcela nejdelší, účastní se ho nejvíce lidí a počítá se s vysokou mírou rizika. V tomto případě je nutné získat a zohlednit co nejvíce

informací ohledně nákupu. Důležité jsou nejen technické vlastnosti produktu, ale také cenové limity, termíny a podmínky dodání, servisní podmínky, platební podmínky, objednávané množství aj. Nový nákup je pro nabízející společnost největší příležitostí a výzvou.

2. **Přímý opakovaný nákup** – Klient si obvykle objednává produkt bez jakýchkoliv změn. Jedná se o rutinní záležitost, kterou vyřizuje oddělení nákupu. Objednává se na základě předchozích zkušeností, ze seznamu schválených dodavatelů. Ti se snaží udržovat kvalitu dodávek a poskytovaných služeb.
3. **Modifikovaný opakovaný nákup** – V tomto případě si odběratel přeje změnit některé ze stávajících podmínek (platební, dodací, množstevní či jiné), změnit dosavadní vlastnosti produktu nebo změnit dodavatele. U tohoto nákupu je soustředěno více účastníků než v případě přímého opakovaného nákupu. Pro stávající dodavatele je to jistým signálem, že by se měli více snažit o udržení své pozice. Naopak pro dosud vyloučené dodavatele je to jistá příležitost pro nový obchod (například nabídkou lepších podmínek atd.). (Kotler a Armstrong, 2004)

Obrázek č. 2 zobrazuje některé již zmiňované faktory nákupního chování organizací. Jsou zde uvedeny i další faktory, které se podílí na rozhodování účastníků nákupního procesu. Jedná se jak o stimuly vnější a mezilidské, tak zároveň i o marketingové. V závislosti na síle těchto faktorů se kupující rozhodne, zda si nabízený produkt v konečné fázi koupí a za jakých podmínek. Na obrázku je celkem zavádějící zařazení marketingového mixu (produkt, cena, distribuce a komunikace) do vnějšího okolí – v tomto případě je zde uveden z hlediska působení z vnějšího okolí na konečného zákazníka. Jinak řečeno, pokud zákazník (nákupní centrum) uvažuje o koupi produktu, z vnějšího okolí na jejich proces rozhodování působí marketingové mixy nabízejících firem. Pokud by se jednalo o opačný případ, kdy by schéma bylo uzpůsobeno pro nabízející subjekt, byl by marketingový mix jednoznačně ve vnitřním prostředí firmy.

Obrázek č. 2: Model nákupního chování organizací

Zdroj: Kotler a Armstrong, 2004, s. 300

FT Lekov a nákupní proces

V této oblasti je vhodnější se dívat na společnost FT Lekov jako na dodavatele. Podnik se také samozřejmě staví do pozice odběratele, nakupuje však pouze drobné součástky a materiály, obvykle od dodavatelů, se kterými obchoduje na základě zkušeností (a tento proces je pro oddělení nákupu rutinou). Naproti tomu z pohledu prodejce se v podniku uskutečňují mnohem zajímavější, časově náročnější situace. Výsledné produkty společnosti jsou vyšší cenové kategorie (např. cena jednoho pantografu se pohybuje v rozmezí 100-200 tis. Kč). Zákazník si tedy pečlivě vybírá svého dodavatele, často zvažuje mezi různými alternativami, vzhledem k technologické náročnosti výroby se rozhodování o nákupu účastní více zaměstnanců. Obvykle si klientské firmy vyžádají audit společnosti FT Lekov a nahlédnou přímo do výroby. Obchodní manažeři se před samotným nákupem mnohokrát stýkají a řeší podmínky nákupu. (Týmlová, 2014)

3.4 Stadia nákupního procesu

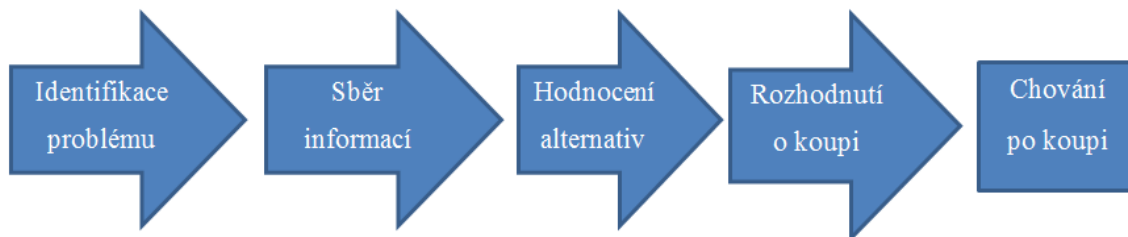
Dle Kotlera a Kellera (2013) prochází kupní rozhodovací proces tzv. **kupními fázemi**. V tabulce č. 2 je zobrazena tzv. matice nákupu, kde jsou uvedeny vztahy jednotlivých nákupních situací ve vztahu ke kupním fázím. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, nejvíce času při sběru informací a rozhodování je kladen v situaci nového nákupu. Tato situace prochází všemi kupními fázemi. Modifikovaný opakovaný nákup prochází vždy fází rozpoznání problému, specifikací výrobku a zhodnocením. Poté závisí již na podmínkách, které si odběratel přeje změnit. V případě opakovaného nákupu je již produkt objednávan na základě zkušeností, není tedy již kladen přílišný důraz na rozhodování.

Tabulka č. 2: Rámec matice nákupu: Hlavní stadia (kupní fáze) B2B kupního procesu ve vztahu k hlavním nákupním situacím

Fáze nákupu	Nákupní situace		
	První nákup	Modifikovaný opakovaný nákup	Přímý opakovaný nákup
1. Rozpoznání problému	Ano	Možná	Ne
2. Obecné vymezení potřeby	Ano	Možná	Ne
3. Specifikace výrobku	Ano	Ano	Ano
4. Výzkum dodavatelů	Ano	Možná	Ne
5. Vyžádání nabídky	Ano	Možná	Ne
6. Výběr dodavatele	Ano	Možná	Ne
7. Specifikace rutinní objednávky	Ano	Ano	Ano
8. Realizace dodávky	Ano	Ano	Ano
9. Zhodnocení nákupu	Ano	Ano	Ano

Zdroj: upraveno dle Lošťáková, 2005

Pro srovnání je vhodné také uvést nákupní rozhodovací proces zákazníka v oblasti B2C trhu. Jak již bylo zmíněno, konečný spotřebitel často jedná intuitivně, většinou i na základě emocí a pod nátlakem komunikační kampaně. Tento proces je tedy mnohem kratší, účastní se ho mnohem méně lidí (či pouze jeden konečný zákazník) a uživatelem produktu je obvykle sám kupující. Proces je zobrazen na následujícím obrázku. (Kotler a Armstrong, 2004)

Obrázek č. 3: Etapy kupního procesu na spotřebitelských trzích

Zdroj: Kotler a Armstrong, 2004, s. 187

3.5 Účastníci B2B nákupního procesu

Kotler a Keller (2007) uvádějí, že se nákupního rozhodovacího procesu účastní již zmiňované nákupní centrum (též nákupní středisko či nákupní těleso). Ve firmě se poté konkrétně jedná obvykle o zástupce technického oddělení, oddělení nákupu, vedoucí jednotlivých oddělení či i členy představenstva a v neposlední řadě také konečné uživatele. Důležité je také zmínit vlivy působící na zmiňované nákupní centrum.

3.5.1 Nákupní centrum

Odborná literatura uvádí několik základních rolí nákupního centra, mezi kterými mohou jednotliví členové přecházet či zároveň mohou zastávat těchto rolí více najednou. Solomon, Marshall a Stuart (2006) člení nákupní středisko následovně:

1. **Iniciátoři** – Zahajují proces nákupu, mají jako první potřebu nákupu.
2. **Uživatelé** – Ti, kteří budou konečný produkt či službu užívat. Ve většině případů bývají samotnými iniciátory, vznášejí poté požadavky na konečný produkt a pomáhají ho definovat.
3. **Koordinátoři** – Kontrolují tok informací k ostatním členům, organizují prezentace, shromažďují materiály, umožňují či zamezují přístup dodavatelů a obchodních zástupců.
4. **Poradci** – Lidé ovlivňující kupní rozhodnutí. Poskytují informace pro hodnocení alternativ a odborné rady. Významní jsou například techničtí specialisté, inženýři, kontroléři a další.

- 5. Zodpovědná osoba** – Autorizují navrhované jednání, provádí finální rozhodnutí. Mají největší pravomoci, zejména v rozhodování o použití firemních finančních prostředků.
- 6. Nákupčí** – Mají formální autoritu vybírat dodavatele a dojednávat podmínky nákupu.

V jistém slova smyslu jsou účastníky nákupního centra i vrátní či operátoři call centra, kteří mohou zabránit přístupu prodejců nebo informací ke členům nákupního střediska.

Ve firmě FT Lekov je také zformované nákupní centrum dle popisu uvedeného výše. Jeho činnost v případě nákupu materiálů potřebného pro výrobu produktů spadá pod kompetenci oddělení nákupu. Zde jsou pečlivě vybíráni dodavatelé, zaměstnanci z technického úseku specifikují technické parametry jednotlivých komponent. Většina těchto nákupů probíhá ve formě rutinního nákupu specifikovaného v kapitole *3.4 Stadia nákupního procesu*, při nákupu dříve nespecifikovaného materiálu a komponent je kladen na výběr dodavatele vysoký důraz. V případě nutnosti pořízení nového stroje do výroby je nákupní centrum tvořeno více lidmi, důležitou roli zde mají i zaměstnanci, kteří budou stroj obsluhovat. (Týmlová, 2014)

3.5.2 Vlivy působící na nákupní centrum

Kotler a Keller (2013) uvádějí, že nákupní tělesa jsou tvořena členy s různými zájmy, autoritou, postavením, přesvědčovací schopností a kritérii pro rozhodování. Pro příklad je možné uvést techniky, kteří preferují maximální výkon výrobku, zástupci výroby zajímající se o jednoduchost obsluhy, zaměstnanci finančního oddělení soustřeďující se na hospodárnost nákupu atd. Dále je nutné zohlednit (zejména u nákupčích) osobní motivaci, vnímání, preference ovlivněné věkem, příjmem, vzděláním, pracovním postavením, osobností, přístupem k riziku a kulturou. Pro marketéra je tedy důležité se na tyto faktory zaměřit a dle nich upravit konečnou nabídku pro zákazníky.

3.6 Řízení vztahů se zákazníky v oblasti B2B

Lošťáková a kol. (2009) ve své publikaci zmiňují, že řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer relationship management) umožňuje lepší poznání klíčových zákazníků, hlubší pochopení jejich jednání, potřeb a požadavků a zejména definování vhodných aktivit vedoucích k udržení těchto zákazníků. CRM je neustálé shromažďování informací o klientech a následné využití k vybudování dlouhodobých ziskových vztahů. Hommerová (2012) dále upozorňuje na skutečnost, že CRM je možné chápat ze dvou pohledů. CRM je tedy zejména podnikatelskou filozofií charakterizující část firemní strategie, kde je do popředí stavěn **spokojený, věrný a loajální zákazník**. Druhým doplňujícím pohledem je poté technologické řešení, pomocí kterého lze strategie dosáhnout.

Dle Chlebovského (2005) péče o zákazníky zahrnuje:

- trvalou **aktualizaci** potřeb a motivací zákazníků,
- **kvantifikaci** přínosů CRM (marketingových, prodejních a servisních aktivit),
- využívání **znalostí a zkušeností** zákazníků z hlediska následné inovace produktu,
- využívání moderních nástrojů (podporující zákaznické potřeby),
- udržování cíle maximalizace zisku.

V oblasti B2B trhu se uplatňuje **strategie diferencované kustomizace** (respektující rozdílné potřeby a požadavky zákazníků). Nabídka produktu a péče o trh je individualizována dle dvou kritérií diferenciací: dle hodnoty zákazníka a dle délky vztahu. (Lošťáková, 2009)

CRM dle hodnoty zákazníka

Každý zákazník má jinou hodnotu dle celkového přínosu pro podnik. Zákazníky lze rozdělit na tři hlavní skupiny a následně pro ně upravit jednotlivé nástroje marketingového mixu. Jedná se o klíčové zákazníky, méně významné zákazníky a ostatní nevýznamné zákazníky. V závislosti na tomto členění se poté diferencuje produkt (velikost dodávky, technické parametry, balení, označení, design atd.), cena (úroveň cen, slevy, platební

podmínky), distribuce (rychlost vyřízení objednávky a mimořádných požadavků, termín dodání aj.) a komunikace (počet zaměstnanců udržujících vztah a frekvence osobních kontaktů se zákazníkem, způsob komunikace aj.). (Lošťáková, 2009)

CRM dle délky vztahu

Na základě délky vztahu se rozlišují zákazníci s dlouhodobými vztahy s podnikem (více než 5 let), se střednědobými vztahy (3 až 5 let) a s krátkodobými vztahy s podnikem (délka vztahu 1 až 2 roky). Z hlediska tohoto členění se poté jednotlivým zákazníkům individualizují platební podmínky, způsob komunikace a frekvence návštěv. (Lošťáková, 2009)

CRM v podniku FT Lekov

Systém řízení vztahů se zákazníky byl do firmy FT Lekov aplikován v roce 2013 na příkaz mateřské společnosti ve Francii. Jedná se o „cloudové“ řešení, které využívají obchodníci a finanční controlling. Do CRM jsou zadávány tendery, poptávky a další náležitosti související s nabídkovým řízením. Nespornou výhodou celého tohoto systému je možnost připojení obchodníků z ostatních poboček skupiny Faiveley Transport, resp. v jednom tenderu je možné nabízet celé portfolio přístrojů. Úspěšný obchod se automaticky překlápí do objednávky a ta je již řešena v interním systému. Při neúspěchu se vytváří tzv. post-mortem analýza, kterou je možné v CRM zpětně dohledat a případně využít. CRM dále slouží k finančním prognózám. Systém je možné užívat bez přítomnosti serveru a uživatelé si velmi cení aplikace v mobilním telefonu. (Intranet společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s., 2013)

3.7 Segmentace na B2B trzích

Pomocí segmentace trhu se trh dělí na jasně definované části. Tržní segment je poté tvořen skupinou zákazníků, kteří mají podobné potřeby a přání. Marketér musí identifikovat jednotlivé segmenty, určit jejich počet a povahu, rozhodnout, na které zacílit, a dle toho přizpůsobit marketingový mix pro zvolené segmenty. Nejčastěji zmiňovaná teze v oblasti segmentace trhů vyjadřuje, že 80% zisku je tvořeno 20% zákazníků (též známo jako **Paretovo pravidlo**). (Kotler a Keller, 2013; Fill a Fill, 2005)

Dle Boučkové (2003) je možné podstatu segmentace vyjádřit jako odkrývání takových skupin zákazníků, kteří splňují dvě základní podmínky: **podmínka homogenity** (zákazníci uvnitř segmentu jsou si co nejvíce podobní svým nákupním chováním) a **podmínka heterogenity** (segmenty jsou si mezi sebou co nejvíce odlišné). Vybrané segmenty by tedy měly být vnitřně homogenní a mezi sebou co nejvíce heterogenní.

3.7.1 Segmentační proměnné

K segmentaci jsou využívány různé proměnné. Ve své publikaci uvádějí Kotler a Keller (2013) dvě základní skupiny proměnných pro spotřební trhy – deskriptivních a behaviorálních charakteristik. Deskriptivní charakteristiky dělí trh podle geografie, demografie a psychografie. Poté je analyzováno, zda vymezené segmenty vykazují odlišné potřeby či reakce na výrobek. Rozdělení dle behaviorálních charakteristik souvisí s reakcí spotřebitele na různé benefity, příležitosti používání výrobku nebo značky.

Fill a Fill (2005) uvádějí, že v oblasti trhu organizací je možné segmentovat trhy dle **charakteristik trhu a kupce**. Mezi charakteristiky trhu spadají proměnné typu velikost organizace, hodnoty (přidělené jednotlivým firmám), geografická lokace, míra využití (segmenty dle frekvence prodeje), nákupní situace (roztřídění dle již zmíněných nákupních situací) a dle klasifikace SIC (Standard Industrial Classification). Charakteristikami kupce je rozuměno členění na dvě úrovně – dle nákupního centra (z anglického překladu DMU – decision making unit) na první úrovni a na druhé úrovni dle jednotlivých členů v nákupním centru. Z hlediska nákupního centra se jedná o způsob jednání, nákupní strategie, důležitost nákupu, postoje k prodejci a rizikům. V rámci úrovně členů nákupního centra se poté jedná o jejich osobnostní charakteristiky (např. životní styl, rozhodování, přístup k riziku, národnost), které pomohou prodejcům se lépe zaměřit na své přidělené klienty a dosáhnout maximální efektivity. Obdobný náhled k segmentačním proměnným je zobrazen v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Hlavní segmentační proměnné B2B trhů

Demografie – odvětví, velikost společnosti, lokalita
Provozní proměnné – technologie, uživatelský status, schopnosti zákazníka
Přístup k nákupu – organizace nákupní funkce, struktura moci, povaha stávajících vztahů, obecné nákupní politiky, nákupní kritéria
Situační faktory – akutnost, specifické využití, velikost objednávky
Osobní charakteristiky – podobnost kupujícího a prodávajícího, postoj k riziku, věrnost

Zdroj: Kotler a Keller, 2013, s. 268

Odborná literatura dále uvádí, že je vhodné používat **flexibilní tržní nabídku**. Tato nabídka se skládá ze dvou částí: holé řešení představované prvky výrobků a služeb, které požadují všichni členové segmentu a volitelné řešení, které je hodnotné pouze pro některé členy segmentu. (Kotler a Keller, 2013)

Segmentace ve FT Lekov

V případě firmy FT Lekov se trhy segmentují dle geografické lokace. Jednotlivé segmenty obsluhují přidělení obchodní manažeři, kteří jsou náležitě jazykově vybaveni a mají zkušenosti s národními zvyklostmi a kulturou v konkrétních zemích. V současné době je pro podnik nejdůležitější Čína a Jižní Korea. Tyto země investují do rozvoje infrastruktury a zejména do vysokorychlostních vlaků. Níže jsou uvedeny jednotlivé segmenty.

- Střední Evropa (zejména Česká republika, Polsko a Slovensko)
- Pobaltí a severské země (především Švédsko a Finsko)
- DACH area (německy mluvící země – Německo, Rakousko a Švýcarsko)
- Jižní a západní Evropa, Jižní Amerika, Afrika
- Severní Amerika
- Asie a Pacifik
- Rusko (Interní materiály společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s., 2014)

3.7.2 Požadavky na efektivní segmentaci

Na základě předchozí podkapitoly je zcela jasné, že existuje mnoho možností, jak trh segmentovat. Ne všechny proměnné jsou však při aplikování efektivní. Je tedy nutné zohlednit dále uvedené požadavky na efektivní segmentaci:

1. **Měřitelnost** – Možnost změřit velikost, kupní sílu a další charakteristiky daného tržního segmentu.
2. **Vydatnost** – Segment musí být dostatečně velký, aby se ho vyplatilo obsluhovat. Segment by měl reprezentovat co největší homogenní skupinu zákazníků.
3. **Dostupnost** – Segment musí být efektivně dosažitelný a efektivně obsluhovatelný.
4. **Diferencovanost** – Jednotlivé segmenty musejí být mezi sebou odlišné, aby pro ně bylo možné vytvořit efektivní marketingové programy.
5. **Akceschopné** – Požadavek na formulaci takového marketingového programu, který umožní přitáhnout a obsluhovat cílové zákazníky. (Kotler, 2001)

4 Marketingový mix

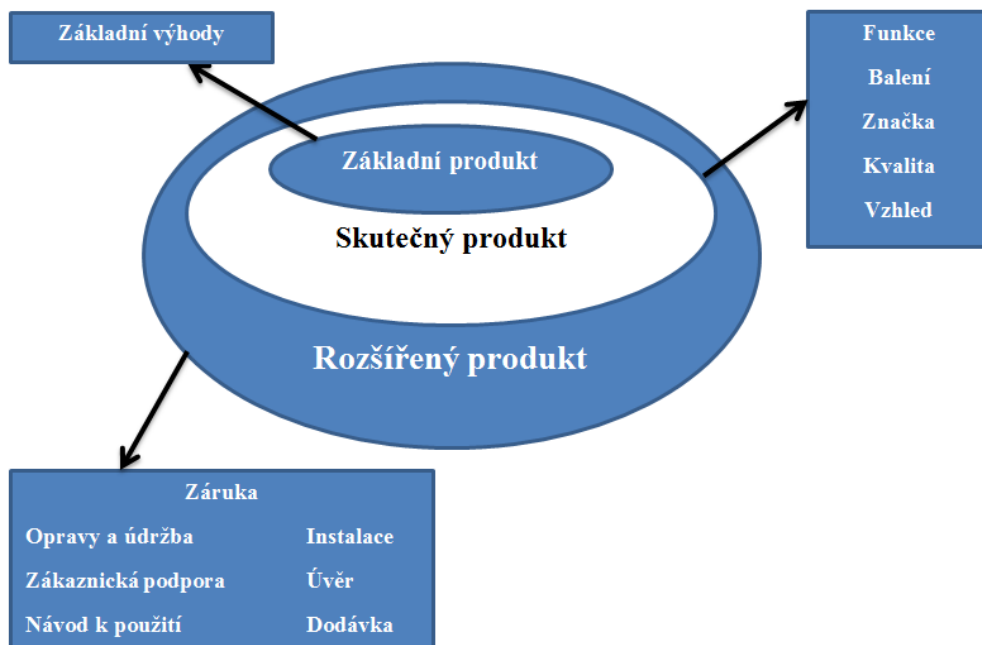
Z předchozích kapitol zcela jasně vyplývá, že marketingový mix pro B2B trhy je uzpůsoben a v mnoha oblastech odlišný od mixu na spotřebitelských trzích. Kotler a Armstrong (2004) se o marketingovém mixu zmiňují jako o jednom z prvků moderního marketingu. Je to soubor taktických marketingových nástrojů, též známy jako „čtyři P“ (4P) – výrokové (product), cenové (price), distribuční (place) a komunikační (promotion) politiky. Prostřednictvím těchto nástrojů je možné upravit nabídku pro cílové zákazníky. Často je možné se setkat i s odlišným pojetím marketingového mixu, do kterého jsou přidávána další „P“, např. obal (packaging), personál (personel), postupy (procedures). V tomto případě autor práce zaujímá obdobné stanovisko jako Kotler a ostatní autoři, kteří používají základní „4P“. Autor se přiklání se k názoru, že rozšiřující proměnné již mají své místo ve výše zmiňovaných nástrojích. (Kotler, 2003)

4.1 Produkt

Produkt lze označit jako jakýkoliv objekt podnikatelské i nepodnikatelské aktivity, tj. cokoliv, co lze prodat či koupit. Může se tedy jednat o hmotné statky, nehmotné statky a nominální statky (např. peníze, cenné papíry aj.). Důležitým pojmem pro marketingové pochopení produktu je jeho **komplexní pojetí**. Výrobek poskytuje vedle základní funkce i další vlastnosti, atributy, prvky, které ho odlišují od konkurence. (Boučková, 2003)

Struktura jednotlivých částí produktu je zobrazena na obrázku č. 4. Základem produktu je rozuměna výhoda, která je poskytována spotřebiteli či firemním zákazníkům. Důležité je poskytnout výhodu „ušitou“ zákazníkovi na míru. Skutečný produkt je již fyzické zboží či služba, kterou po nákupu zákazník obdrží. Zjednodušeně řečeno: televize je hranatá, kovová krabice. Pod rozšířený produkt je možné zahrnout další doplňkové zboží či služby mimo skutečný požadovaný produkt (např. záruka, možnost úvěru, instalace). (Solomon, Marscall, Stuart, 2006)

Obrázek č. 4: Struktura komplexního výrobku



Zdroj: upraveno dle Solomon, Marshall, Stuart, 2006, s. 226

Produkt na B2B trhu

Produkt na trhu organizací bývá často přizpůsoben jednotlivým zákazníkům, resp. **kustomizován** - klient si na základě svých požadavků určí přesné specifikace nabídky (pokud je to možné). Dalším specifickým produktem oproti spotřebitelskému trhu často bývá komplexnost, čili výrobek je doplněn o související služby, které doplňují základní nabízený produkt. Tyto doplňkové služby v rámci tvoří například zákaznický servis, logistické a finanční služby, zaškolení obsluhy atd. (Chlebovský, 2010) Přesněji řečeno, produkt na B2B trhu má stejné vrstvy jako na trhu B2C, je však více přizpůsoben jednotlivým zákazníkům, zejména v rámci rozšířeného produktu.

Produkty společnosti FT Lekov

Jak již bylo řečeno, firma FT Lekov se zabývá výrobou zařízení pro dopravní prostředky. Mezi hlavní produktové linie se řadí řídicí a brzdové kontroléry, stykače, střešní odpojovače a uzemňovače, bezvýkonové spínače, zámkové systémy, odporníky, boxy, pantografy a trolejbusové sběrače proudu.

Pro znázornění marketingového pojetí výrobku bude pozornost věnována pantografům, kterým je ve výrobě věnován největší prostor a jsou pro firmu jednoznačně nejziskovější. Ostatní produkty jsou zobrazeny v příloze C. (Pittr, 2013)

Pantograf je mechanické zařízení, které slouží ke sběru elektrického proudu na lokomotivách a tramvajích. Vzhledem k velkému množství dopravních prostředků, na kterých toto zařízení funguje, je pro každého zákazníka (především dopravní podniky) upravena konfigurace a často i vzhled. Jednotlivé pantografy jsou poté dle konfigurací kódově odlišeny – např. EPDE, SX, LX, AX, CX atd. Na obrázku č. 5 je vidět rozdílný vzhled pantografů EPDE (používán např. na tramvajích v Plzni a v Praze) a LX (využití např. na metru v Indii a v Itálii). V základu se jedná o totožné výrobky (sběr elektrické proudu), rozdíl je však patrný v konstrukci – rozdílné je upevnění na dopravní prostředek, jednotlivé prvky (využívání pružin atd.) a zejména pantograf EPDE má ve vrchní části dvě hlavní ramena. Odlišnost je také v designu – na tramvajích v Plzni je ponechána značka Lekov, na pantografy instalované do indického metra je umisťována značka místního dopravce, rozdílnost je i v barvě laku. Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly a kapitole 3.1 *Odlišnosti B2B trhů versus B2C*, výrobky „šité na míru“ jsou pro trhy organizací zcela specifické a tuto skutečnost potvrzuje i kustomizace ve firmě FT Lekov. (Pittr, 2013)

Obrázek č. 5: Pantografy EPDE (vlevo) a LX (vpravo)



Zdroj: Interní materiály společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s., 2014

Komplexní pojetí produktu v případě pantografu společnosti FT Lekov vypadá následovně. Základním produktem je zařízení sloužící ke sběru elektrické energie a umožňující provoz

dopravních prostředků. Druhá vrstva produktu (skutečný produkt) se skládá ze soustavy jednotlivých součástí (uhlíkové lišty, páky, ocelové pružiny, napínací lana, kloubová táhla atd.). Rozšířeným produktem je pro klienta záruční lhůta, finanční služby, logistické služby (zajištění dopravy firmou FT Lekov v rámci zakázky), existence zákaznického servisu, instalace pantografu na dopravní prostředek, zaškolení obsluhy, záruční a pozáruční opravy.

4.2 Cena

„Cena je výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za prodávaný výrobek či poskytovanou službu.“ (Světlík, 2005, s. 130). Cena podává informace o trhu, vzhledem k ostatním částem marketingového mixu je cena nejpružnější. Pro zákazníka určuje cena hodnotu produktu, resp. kolik je ochoten za popotávané zboží či službu zaplatit. Cenová politika sestává z více marketingových nástrojů. Představuje nejenom cenové ohodnocení produktu, ale také rabatovou politiku, určení dodacích a platebních podmínek a zároveň i kreditní (úvěrové) podmínky. (Světlík, 2005; Mainzová, 2005)

Dle Chlebovského (2010) patří mezi důležité charakteristiky cenové tvorby na B2B trzích využívání slev a rabatů. Tyto slevy bývají obvykle poskytovány na základě objednaného množství (cena klesá při větších objemech nákupu), při platbě předem či kratší splatnosti faktury. Častým jevem je taktéž snižování ceny pro dlouhodobé a VIP zákazníky.

Cenová politika FT Lekov

Cena je pro podnik v Blovicích samozřejmě velice důležitým nástrojem. Bohužel autorovi práce nebyly poskytnuty přesné údaje o cenách výrobků, podnik si je nepřeje zveřejňovat. Ve firmě je cena tvořena na základě výrobních nákladů na jednotlivé produkty. Jsou zde zahrnuty ceny komponent a materiálů pro výrobu, mzdové náklady zaměstnanců a logistické náklady. (Týmlová, 2014)

Finální cena výrobků se však častokrát mnoho liší. Prostřednictvím manažerů prodeje se se zákazníky sjednává konečná cena výrobků, která je závislá především na **velikosti zakázky** a na **základě vztahů** s obchodními partnery – zde je možné se odkázat na specifika trhu B2B uvedené v kapitole 3.1 *Odlíšnosti B2B trhů versus B2C*. Platí pravidlo, že čím více

objednaných produktů v tenderu, tím je cena jednotlivých produktů nižší. Patrný je tento jev také při prodeji náhradních dílů ze zákaznického servisu. Pokud zákazník poptává pouze jeden pantograf, je jeho cena mnohonásobně vyšší než kdyby si objednal dva a více. To je dáno především mzdovými náklady zaměstnanců. (Týmlová, 2014)

Manažeři prodeje poskytují zákazníkům na základě dlouhodobých vztahů výhodnější ceny. Dále se s klienty řeší platební podmínky, většinou se využívá platba v zahraniční měně. Dle Týmlové (2014) je vhodnější využívat cizí měnu, zejména euro, kdy vzhledem k současnému kurzu je prodej pro podnik ziskovější. Pro tuzemský trh je standardní doba splatnosti faktur 20 dní od vystavení, v zahraničí je to obvykle 45 dní a více. S asijskými zeměmi probíhá většinou platební styk pomocí akreditivu (bankovní záruky) v určité procentuální výši celého kontraktu a zbytek zálohovou fakturou.

4.3 Distribuce

Distribuční politika se zabývá řešením prodejních cest (distribučních kanálů), pomocí kterých se produkt dostane k zákazníkovi. Jedná se nejen o zajištění pohybu zboží ve fyzickém stavu, ale i o nehmotné toky, které s distribucí souvisí. Do popředí zájmu je kladeno, aby požadované zboží či služba byly dodány klientovi ve **správný čas**, ve **správném stavu** a **množství** a na **správné místo**. Mezi základní funkce distribuce jsou považovány obchodní funkce (aktivity související s nákupem a transakcemi mezi výrobcí, mezičlánky a zákazníky), logistická funkce (fyzická distribuce, zejména doprava, skladování aj.) a podpůrná funkce (zjednodušení a usnadnění pohybu zboží pomocí mezičlánků atd.). (Mainzová, 2005; Světlík, 2005; Boučková, 2003)

Distribuční politika FT Lekov

Distribuce zboží v podniku FT Lekov probíhá přímou cestou, nejsou využívány žádné pobočky či distribuční mezičlánky. Zákazník si zboží většinou prohlédne přímo ve firmě a poté je doprava řešena na základě zákaznických požadavků. Buď si klient zajistí svoji vlastní dopravu (tento způsob je však mnohem nákladnější a v současné době se od něj ustupuje) nebo je využíváno především zajištění dopravy prostřednictvím externích přepravců. Společnost FT Lekov má smluvně sjednanou dopravu u mezinárodního

doprovce DHL a jiných menších dopravců, kteří nejsou příliš významní do objemu přepravené produkce (jedná se např. TNT či DPD). V oddělení Sales Administration jsou řešeny konkrétní záležitosti jednotlivých zakázek. FT Lekov vlastní svoje sklady zboží, které se nacházejí přímo v Blovicích. (Pittr, 2013)

Z hlediska objemu přepraveného zboží se nejvíce využívá kombinovaná přeprava. Nejčastěji je produkce naložena na nákladní automobil a poté putuje do nákladních letadel. Jedná se o dražší, ale především rychlejší možnost. Méně je poté využívána kamionová přeprava (hlavně v rámci Evropy) a železniční, která je považována za úspornější. Takřka minimální zastoupení představuje lodní způsob přepravy, který je velmi zdlouhavý a pro zákazníka neuspokojující. Mnozí zaměstnanci si stěžují na neefektivní logistický řetězec, resp. je využíváno cenově nákladné přepravy z důvodu pozdního zasílání výrobků. (Pittr, 2013)

4.4 Komunikace

Základní podstatu komunikace představuje výměna informací o produktu mezi zdrojem (výrobcem, poskytovatelem služby) a zákazníkem. Cílem marketingové komunikace je zvyšování informovanosti o nabídce producenta, přesvědčit zákazníka k přijetí produktu, upevňovat vztahy se zákazníky. (Světlík, 2005) Boučková (2003) člení komunikaci na osobní a neosobní (masovou), které mají své přednosti i nevýhody v závislosti na realizaci komunikačního mixu.

Na B2B trzích má prvotní i následný kontakt (komunikace) s klientem zásadní vliv na úspěšnost a kvalitu vztahu mezi oběma stranami. Na kvalitu spolupráce rovněž působí **vzájemná důvěra** obchodních partnerů. Specifické jsou pro trh organizací národní a kulturní vlivy. Obchodník by se měl umět přizpůsobit kultuře a národní povaze zákazníka. (Chlebovský, 2010).

V propagačním mixu není možno opomenout reklamu. Reklama je schopna ovlivnit velký počet geograficky rozptýlených zákazníků, lze využít např. televizní, rozhlasovou či novinovou. Na základě studia odborné literatury bylo zjištěno, že pro trh organizací není reklama příliš využívána, její zastoupení v komunikačním mixu B2B firem je prakticky

minimální. Pokud se taková firma rozhodne o vytvoření reklamy v televizi či novinách, jejím účelem bývá navázání či zlepšení vztahů s veřejností. (Kotler, Armstrong, 2004) Ve firmě FT Lekov tento komunikační kanál není vůbec využíván, nebude mu tedy již věnována pozornost.

4.4.1 Přímý marketing

Typickými formami přímého marketingu je direct mail, elektronický direct mail (e-news, e-newsletter), osobní kontakt se zákazníky, telefonický marketing a **osobní prodej** (Chlebovský, 2010). V současné době se v praxi využívají především elektronické formy. Mezi výhody přímého marketingu patří jednoznačně zacílení na jednotlivé zákazníky, kdy lze komunikaci s nimi přesně přizpůsobit, jedná se o nejflexibilnější formu komunikace. Další předností je okamžitá zpětná vazba a celková efektivnost a účinnost. Nevýhodou je časová náročnost, vysoké náklady a nutnost perfektní znalosti klientů. (Světlík, 2005)

Evans (1990) následně upozorňuje, že zákazníci na trzích organizací očekávají jistou míru profesionality, zejména u finančně nákladných zakázek. Dalším specifickým B2B tržím je čas prodejců strávený u klientů, často se schůzky vícekrát opakují před samotným uzavřením obchodu. Dle Solomona, Marshalla a Stuarda (2006) je možné osobní prodej v rámci trhu organizací nazvat **vztahový prodej**.

Přímý marketing ve společnosti FT Lekov

Většina zaměstnanců firmy FT Lekov shledává přímý marketing jako nejdůležitější formu jejich komunikačního mixu. Úlohou obchodních manažerů je co nejlépe vést obchodní schůzky se svými klienty. Prodejci jsou, jak již bylo vysvětleno v kapitole o segmentaci na B2B trzích, rozděleni dle cílových zemí – každý je specialistou na určitou oblast a dle toho je také nutná jazyková vybavenost (firma hradí zaměstnancům jazykové kurzy světových jazyků). Zákazníky je nutné často navštěvovat a naopak i oni často zavítají do firmy v Blovicích, kde setrvávají i delší časový horizont (např. týden i déle). Osobní prodej je v popředí zájmu a jenom díky němu je možné udržet dlouhodobé vztahy se zákazníky. (Pittr, 2014)

I ostatní formy přímého marketingu se denně využívají, shledává Týmlová (2014). Zaměstnanci téměř všech oddělení musí umět vést telefonický rozhovor se zákazníkem. Telefonicky se nestýkají pouze obchodní manažeři, ale i zaměstnanci ostatních oddělení - manažeři zákaznického servisu, sales administration, projektoví manažeři, techničtí a vývojoví inženýři, finanční oddělení a například také zaměstnanci z oddělení oprav. Obdobná situace je i s emailovou komunikací, prostřednictvím které se řeší mnoho záležitostí se zákazníky. Z marketingového hlediska jsou také prostřednictvím telefonu či emailu nabízeny produkty společnosti, především náhradní díly.

Pittr (2013) dále opodstatňuje specifický komunikační kanál, kterým jsou konferenční telefonáty, v prostředí firmy známé jako „conf-calls“. Tímto způsobem je možné ve firmě uspořádat obchodní schůzku se spoluúčastí mnoha zaměstnanců z různých částí světa. Obvykle se na základě nutnosti prodiskutování určité skutečnosti (např. technické záležitosti výroby, další podmínky obchodu) uspořádá v předem domluvený čas schůze manažerů Lekova, kteří mají následnou možnost hovořit se zástupci partnerské firmy. Většina těchto jednání je vedena v anglickém jazyce, pokud není domluveno jinak.

4.4.2 Výstavy, veletrhy a oborová sdružení

Účastnit se na tematicky pořádaných výstavách a veletrzích je pro firmy operující na B2B trzích typické a z hlediska udržení konkurenceschopnosti nutné. Pro podniky je důležité se účastnit nejen aktivně prostřednictvím oslovování potencionálních zákazníků u svých stánků, ale i taktéž pasivně. Obchodní zástupci zde mohou získat úroveň konkurence v daném odvětví, vytvořit si představu o zákaznících a zorientovat se na nových trzích v zahraničí. Chlebovský (2010) dále shledává účast na oborových sdruženích, na odborných seminářích a workshopech za zcela důležitou.

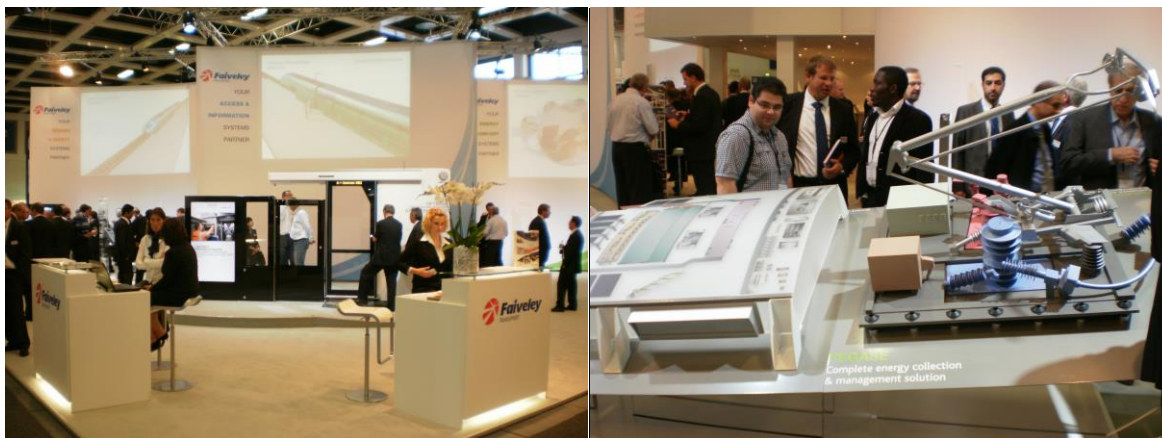
Firma FT Lekov se každoročně účastní mnoha veletrhů. Jedná se především o veletrhy zaměřené na železniční dopravu, hromadnou přepravu osob a obdobně tematicky zaměřené veletrhy. Níže jsou uvedeny veletrhy, kterých se podnik účastní.

- Czech Raildays (Ostrava, každoročně),
- Innotrans (Berlín, jednou za dva roky),

- TRAKO (Gdaňsk, jednou za dva roky, střídavě s Innotrans),
- Eurasia Rail (Turecko, každoročně),
- Expo 1520 (Moskva, každoročně). (Interní materiály společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s., 2014)

Pro příklad je možné zmínit veletrh Innotrans, který se bude konat ve dnech 23. – 26. září 2014. Jedná se o největší výstavu železničního průmyslu, v roce 2012 se ho účastnilo přes 2300 vystavovatelů z celého světa, celkem ve 34 halách. Faiveley Transport zde představil všechny čtyři hlavní aktivity, FT Lekov měl poté vystavený model mock-up střechy vlaku (v poměru 4:10) s integrovaným systémem Pegasus, Katium a pantografem, dále zámkový systém, kontrolér a konvenční vytápění. Na obrázku č. 6 je zobrazen stánek Faiveley Transport a zmiňovaný model střechy.

Obrázek č. 6: Innotrans 2012 – stánek Faiveley Transport



Zdroj: Interní materiály společnosti FT Lekov, a.s., 2014

Týmlová (2014) poznamenala, že jejich firma je také členem oborových sdružení a asociací. Pro příklad je možné zmínit Hospodářskou komoru, Technologickou agenturu, ACRI (Asociace podniků českého železničního průmyslu) a Czech Trade (jejíž aktivity bohužel nejsou příliš přínosné, sestávají pouze z poplatků za členství a jednou ročně pořádané konferenci se zástupci zahraničních firem a následným rautem).

4.4.3 Vztahy s veřejností

Vztahy s veřejností neboli *public relations* spočívají ve vybudování vztahů s různými částmi firemní veřejnosti. Využíváno je pozitivní publicity, pozitivní firemní image, obrany

proti nepříznivým informacím o firmě a v pořádání různých akcí. Typickými nástroji jsou zprávy (tiskové či televizní), pořádání eventů, výroční zprávy, brožury, firemní bulletiny a časopisy, reklamní předměty (oblečení, dárkové předměty, brožury, znaky, loga...) a webové stránky. Tyto nástroje jsou vyčleněny od ostatních nástrojů komunikačního mixu, protože v tomto případě nejsou využívány k propagaci produktů, ale k šíření informací o aktivitách společnosti. (Kotler, Armstrong, 2004)

Ve firmě FT Lekov není za vztahy s veřejností odpovědný žádný konkrétní zaměstnanec, přesto se dá říci, že se podnik snaží udržet dobré vztahy se svými zaměstnanci, zákazníky i širokou veřejností. V rámci firmy jsou každý měsíc vydávány *Lekov news*, které informují zaměstnance o podnikovém dění. Nejčastěji jsou zde umístěny informace o získaných tenderech, o výsledcích firmy, dodržování stanovených cílů, zlepšovacích návrzích technického útvaru. V čísle 03/2014 dále byla umístěna informace o narození dítěte zaměstnance výroby, firma se snaží vytvořit dobré vztahy se všemi zaměstnanci. Dále je věnován prostor nabídkám volných pracovních pozic. Ve firmě jsou také šířeny podnikové noviny *One team, one voice*, které jsou tvořeny mateřskou společností FT a poskytují informace o aktualitách celé skupiny. Z hlediska udržování vztahů se zákazníky firma preferuje již zmiňovaný osobní prodej. (Interní materiály společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s., 2014)

4.4.4 Katalogy a propagační materiály

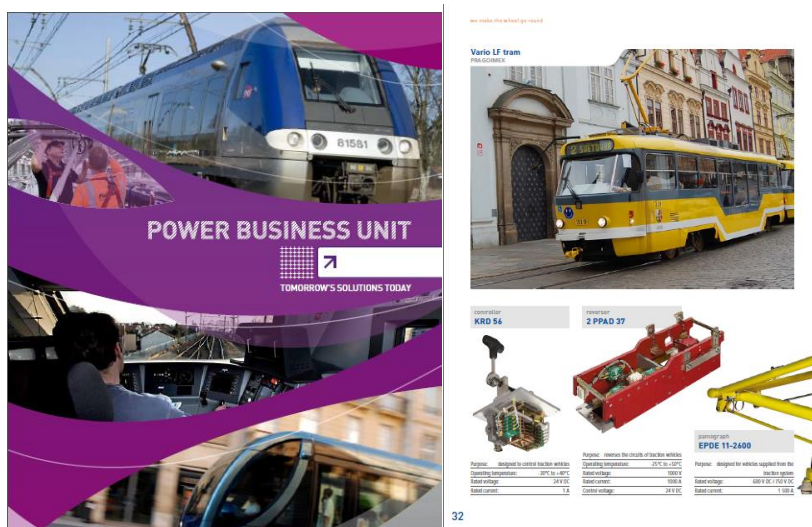
V dnešní době internetu a online komunikace mají tištěné propagační materiály stále přízeň zákazníků. Z hlediska marketingu je vhodná kombinace právě webových stránek a katalogů (a dalších tištěných materiálů), či přímo převedení katalogů do online podoby. Jejich nevýhodou je zdlouhavá aktualizace a méně snadné vyhledávání v textu. (Kotler, 2001; Chlebovský, 2010)

Ve firmě FT Lekov se stále využívá propagace prostřednictvím katalogů a dalších tištěných materiálů. Katalogy jsou přehledně zpracované, jsou zde uvedeny všechny produkty firmy s technickými specifikacemi. Jednotlivé výrobky jsou seřazeny dle dopravních prostředků, na které jsou dodávány, součástí je fotografie reálného dopravního prostředku a vyráběného

produktu. Nedostatkem těchto katalogů je absence jakéhokoliv kontaktu a informací o společnosti. Na obrázku č. 6 je zobrazena úvodní strana katalogu a dále náhled strany s produkty, konkrétně zařízení dodávané na plzeňské tramvaje. Obdobně jsou řešeny tzv. datasheety – jedná se o letáky s jednotlivými přístroji a podrobnějšími technickými specifikacemi, než jsou uvedeny v katalogích. (Intranet společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s., 2013)

Dále má podnik zpracované od mateřské firmy z Francie velké množství propagačních materiálů, které nesou logo společnosti. Jedná se například o kancelářské potřeby, oděvy, alkoholické nápoje (vína a slivovice), hrnečky, tašky atd. Tyto předměty jsou předávány zákazníkům při návštěvě podniku v Blovicích nebo naopak při obchodní schůzce u klientů. (Týmlová, 2014)

Obrázek č. 7: Katalog společnosti FT Lekov



Zdroj: Faiveley Transport, 2014

4.4.5 On-line komunikace

Prostřednictvím internetové komunikace je možné efektivně oslovit značnou část zákazníků. Další nespornou výhodou je snížení nákladů vynaložených na propagaci, resp. jedná se o levnější záležitost než například tvorba katalogů, propagačních materiálů a financování obchodních služebních cest prodejců. (Světlik, 2005)

Webové stránky

Webové stránky skupiny Faiveley Transport jsou přehledně zpracované. Na hlavní straně se nachází aktuality, informace o společnosti, jednotlivé aktivity firmy a kontakty. Z hlediska exportně zaměřené společnosti je velmi nedostačující možnost výběru jazyka. Web nabízí pouze anglický a francouzský překlad. Dále je značně obtížné se dostat přímo k informacím o FT Lekov. Odkaz www.lekov.cz slouží pouze k přesměrování na zmíněné stránky mateřské společnosti. Uživatel zde nalezne pouze stručné informace o výrobě (s pár příloženými fotografiemi), elektronický katalog a nově přidanou fotogalerii managementu podniku, avšak bez možnosti jejich kontaktování (navíc jsou zde přiřazena špatná jména jednotlivým ředitelům). Mnoho zástupců firmy se již snažilo prosadit vytvoření vlastních webových stránek, bohužel neúspěšně. Dle zástupců mateřské společnosti ve Francii by to narušilo jednotný design webových stránek. (Týmlová, 2014) Konkurenční podniky v České republice mají svoje vlastní internetové stránky, více informací je uvedeno v kapitole 5.2.1. *Stávající konkurenti*. Níže je uveden náhled webových stránek skupiny Faiveley Transport, konkrétně úvodní strana a odkaz na společnost FT Lekov.

Obrázek č. 8: Webové stránky Faiveley Transport

The screenshot displays the website for Faiveley Transport Lekov a.s. The main header includes the company logo and name, along with contact information: Jirotova 375, 336 01 Blovice, Czech Republic, IČO: 25214403, Tel: +420 373 207 111, Fax: +420 373 207 201, and email: lekov@faiveleytransport.com. The navigation menu includes links for CORPORATE, FINANCE, SYSTEMS, GLOBAL PRESENCE, REFERENCES, NEWS, HUMAN RESOURCES, and CONTACT. The main content area is divided into several sections: 'FINANCE' with a 'Download Annual Report (pdf, 1.66 MB)' button; 'NEWS' with articles such as 'FAIVELEY TRANSPORT AWARDED PLATFORM SCREEN DOORS CONTRACTS IN VIETNAM AND CHILE' and 'FAIVELEY TRANSPORT AT EURASIA RAIL 2014'; 'ACTIVITY' with a photo of workers; 'MARKET SEGMENT' with a photo of a train; and 'PRODUCT RANGE' with a list of products and services. The right sidebar contains a 'CONTACT US' section with a 'Contact us' button.

Zdroj: Faiveley Transport, 2014

Sociální sítě

Na sociálních sítích je v dnešní době umisťováno velké množství reklamy, která se však využívá zejména na spotřebitelských trzích. Z hlediska B2B trhů je možné využít sociální sítě k rozšíření portfolia interní komunikace mezi zaměstnanci či k šíření informací mezi širokou veřejností. V dnešní době má mnoho firem vytvořené své vlastní profily, fanoušci zde sledují aktivity společnosti a zaměstnanci mohou mít ve svém osobním profilu vyplněné zaměstnání příslušící k danému podniku. Zaměstnanci se poté mohou více ztotožnit s podnikovou kulturou. Např. Škoda Transportation, která podniká v oboru blízkém FT Lekov, má profil zpracovaný na profesionální úrovni (viz příloha B). Jsou zde pravidelně umisťovány příspěvky o dění ve společnosti a zejména o úspěších firmy (o získaných tenderech, výrobě nových dopravních prostředků). Dle autora práce by bylo vhodné, aby podnik FT Lekov obdobně využíval sociálních sítí. Nyní má FT Lekov vytvořený profil, kde je umístěno pouze logo společnosti a jeden obrázek, počet fanoušků profilu jsou dva.

4.4.6 Podpora prodeje

Podpora prodeje nabízí mnoho výhod pro podnik snažící se prodat svůj produkt. Pomocí podpory prodeje lze přilákat více zákazníků a udržovat povědomí o značce. Jedná se o krátkodobé zvýšení prodeje za pomoci slev či doprovodných předmětů (kuponů, dárkových předmětů, akce 2+1 zdarma aj.). Cílem bývá vyprodání skladových zásob či uvedení nového výrobku na trh. V případě B2B trhu se často jedná o dočasné snížení ceny výrobků a zvýšením přitažlivosti dodatečným opatřením k produktu (zejména bezplatné zaškolení obsluhy, instalace produktu aj.). (Evans, 1990; Chlebovský, 2010)

Podpora prodeje v rámci firmy FT Lekov bývá nejčastěji využívána v případě větších zakázek, kdy jsou zákazníkovi poskytovány následné zácviky personálu obsluhující nová zařízení. V případě prodeje náhradních dílů prostřednictvím zákaznického servisu se jedná o dočasné snížení cen – cílem je vyprodání skladových zásob. Často se jedná o situaci, kdy si některý zákazník objednal náhradní díl, poté ho již nezaplatil, popř. z jiného důvodu nedošlo k obchodu a manažeři zákaznického servisu ho poté dále nabízejí za nižších cen jiným klientům. (Pittr, 2013)

4.4.7 Zákaznická podpora

Další typickou formou komunikace se zákazníky je technická a zákaznická podpora (též oddělení servisu a údržby aj.). Rozsah a míra zajištění těchto služeb závisí na velikosti firmy a zejména na typu podnikání a nabízených produktech. Může se jednat o podporu prostřednictvím internetových stránek, call center a v případě fyzické produkce nejčastěji o síť opraven a servisů, které obvykle bývají zajištěny externí firmou. (Chlebovský, 2010)

V případě firmy FT Lekov se jedná o již zmiňovaný zákaznický servis. Komunikace se zákazníky nejčastěji probíhá prostřednictvím telefonu, emailu a zejména osobní komunikace. Jedná se jak o záruční či pozáruční opravy (přinášející podniku zisk), tak i podporu prostřednictvím zaškolení personálu, instalace produktů a prodej náhradních dílů. Bohužel není zcela dořešena podpora pomocí webových stránek, kde by zákazníci, kteří nemají kontakt na zaměstnance zákaznického servisu, mohli rychle kontaktovat zákaznický servis. V současné době zákazník obvykle kontaktuje firmu emailem či telefonicky a poté je složitě přesměrováván na konkrétní zaměstnance. (Pittr, 2013)

5 Marketingové prostředí

Tato kapitola je věnována analýze marketingového prostředí společnosti FT Lekov. Z hlediska rozsahu práce bude analýza zaměřena především na Českou republiku, přesto sem budou zařazeny určité faktory z prostředí jiných zemí.

Autoři člení jednotlivé vlivy působící na firmu různými způsoby, resp. obsahově se porovnávají a analyzují stejné vlivy, rozdíl je zařazení. Kotler ve většině svých publikací dělí marketingové prostředí na mikroprostředí a makroprostředí. Shodného členění využívá i Solomon, Marshall a Stuart (vnější a vnitřní prostředí). Autor práce se více přiklání k dělení prostředí dle Vacíka a Šuláka (2001), kteří člení marketingové prostředí na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Jednotlivé vlivy působící vně i uvnitř společnosti jsou přehledně zobrazeny na obrázku č. 6.

Marketingové prostředí sestává z mnoha subjektů a objektů a vztahů mezi nimi. Všechny tyto vlivy určují konečný úspěch u zákazníků. Mezi nejdůležitější charakteristiky prostředí patří **proměnlivost v čase**, která úzce souvisí s určitou **mírou nejistoty** při rozhodování. Proměnlivost přináší změny, které mohou působit na firmu negativně či pozitivně. (Kozel a kol, 2006).

Obrázek č. 9: Marketingové prostředí firmy

Zdroj: Vacík a Šulák, 2001, s. 27

5.1 Makroprostředí

Makroprostředí představuje nepředvídatelné (či pouze málo předvídatelné) a takřka neovlivnitelné vnější okolí firmy. Společnosti by se těmto vlivům měla přizpůsobovat. Proměnlivost tohoto prostředí přináší z jedné strany příležitosti, z druhé strany však i hrozby, které mohou způsobit velké existenční potíže. V rámci makroprostředí se do popředí zájmu dostávají především tyto faktory: politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Tyto čtyři hlavní faktory jsou též známy jako PEST analýza. Někteří autoři vyčleňují z původní PEST analýzy specifické faktory, kterým přidávají větší důležitost a věnují se jim samostatně. Jedná se např. o PESTEL (navíc ekologické a legislativní) či SLEPT analýzu. (Kozel, 2006; Kotler a Armstrong, 2004)

5.1.1 Politické prostředí

Dle Kozla (2006) patří do politického prostředí (též nazýváno legislativní) zejména vliv **vládních a politických orgánů**. V praxi se jedná především o právní normy upravující podnikání (obchodní zákoník, občanský zákoník, zákon o daních z příjmů, zákon o ochranných známkách, technologické normy atd.), vývozní, dovozní a celní nařízení, ekologické normy atd. Pro analýzu společnosti FT Lekov jsou velmi důležité zákony o daních z příjmů a technologické normy.

Vláda ČR

V České republice je dosti značná nedůvěra společnosti v politické instituce. Nestabilita vnitropolitické scény a časté rozpouštění Poslanecké sněmovny se projevuje v negativních názorech občanů a společností v budoucí fungování politického systému ČR. Dále jsou shledávány jako problémové především korupce, tvorba zákonů, časté změny daňového systému a nedostatečná podpora podnikání. (EurActiv.cz, 2013; Růžička, 2013)

Situace na východě

V současné době je v médiích nejvíce diskutována situace na východě, konkrétně v Rusku a na Ukrajině. Stručně řečeno, Ukrajina se potýká s velkými finančními problémy, občané byli nespokojeni s prohrěšky vlády a prezidenta a důsledkem bylo započetí revoluce. Dalším aktem na východě Evropy bylo povolání vojska Ruské federace a obsazení ukrajinského poloostrova Krym. Mnoho západních států s tímto krokem nesouhlasí, NATO přerušilo civilní i politickou spolupráci, chystány jsou sankce. Pro ČR a další země by případné konflikty s Ruskem znamenaly zejména energetickou krizi – zdražení dováženého plynu a ropy (nutnost přechodu na jiného dodavatele, např. Norsko). Dalším důsledkem by bylo dle analýz omezení či přerušení obchodu s Ruskem, zdražen by byl dovoz a mnoho zemí by přišlo o významného obchodního partnera. (Horáček, 2014; Dražanová, 2014)

Autor upozorňuje na skutečnost, že pro společnost FT Lekov by případné konflikty a odloučení Ruska z obchodu znamenaly velké problémy. V Ruské federaci se v současné době nachází mnoho významných zákazníků a jejich ztráta by byla těžko nahraditelná. Problematické by pro firmu bylo i zvyšování cen energií.

Daňový systém

Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. uvádí výši daně z příjmu právnických osob, která se v roce 2013 rovná 19%. V následujícím období se dle dostupných zdrojů nechystají žádné změny. Z hlediska vývoje v minulých letech je současná daň z příjmu na nejnižší úrovni, v roce 1999 dosahovala 35% a poté se každoročně snižovala až na současných 19%. (Kurzy.cz, 2014; Účetní kavárna, 2014)

Normy

Podnik FT Lekov se řídí normami ISO 9000 a IRIS. Z hlediska normy ISO 9000 je nutné se při výrobě řídit požadavky upravující řízení kvality a jakosti. Touto normou se již v dnešní době musí řídit většina podniků, pokud si chtějí udržet konkurenceschopnost. Norma IRIS (International Railway Industry Standard) je rozšířením zmíněné normy ISO 9000 (konkrétně ISO 9001:2008) se zaměřením na železniční průmysl. Certifikace IRIS je uznávána zahraničními zákazníky, nahrazuje individuální audity nejvýznamnějších výrobců (Alstom Transport, AnsaldoBreda, Bombardier Transportation a Siemens Transportation systems). Garantuje kvalitu produktů, prevenci proti závadám, neustále zlepšování procesů realizovaných organizacemi aj. (CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti, 2010)

Celní politika

Firma FT Lekov většinu své produkce exportuje, jedná se o cca 62% celkového objemu výroby. Pro činnost firmy jsou tedy velmi důležité nastavené celní poplatky jednotlivých států. Z hlediska Evropské unie (dále EU) se vytvořením celní unie na hranicích mezi členskými státy zrušily celní poplatky, pro společnost to znamená jistou výhodu, jelikož většina produkce je vyvážena právě do zemí EU. Významným obchodním partnerem společnosti FT Lekov je Čína, kde je v současné době výše cla na průmyslové zboží 8,95%, která se oproti minulým letem výrazně snížila. (BusinessInfo.cz, 2013) V USA je nyní výše cla 4,5% a je každoročně snižována. (BusinessInfo.cz, 2014) Důležité obchody jsou prováděny v Jižní Koreji, kde byla 1. července 2011 zrušena vzájemná cla s EU. Pro společnost FT Lekov se jedná o příležitost z hlediska exportu do této země. (Horáček, 2010) Závěrem je tedy možné konstatovat, že export pro firmu FT Lekov je výhodný

zejména v rámci EU a s Jižní Koreou. Z hlediska ostatních států je situace příznivá, především díky každoročnímu snižování výše cla.

5.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí zahrnuje faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Nákupní zvyky je nutné sledovat z hlediska poptávky po produktech organizací, která je odvozena od poptávky po spotřebním zboží (viz kapitola 3.1 *Odlišnosti B2B trhů versus B2C*). Nejdůležitější jsou poté ukazatele inflace, měnových kurzů, HDP a nezaměstnanosti. (Kozel, 2006)

Inflace

Průměrná roční míra inflace v roce 2013 činila dle Českého statistického úřadu (2014a) hodnoty 1,4%. V tabulce č. 4 je zobrazen vývoj inflace v České republice v jednotlivých letech ve srovnání se zahraničními státy (ve kterých se nacházejí důležití obchodní partneři společnosti FT Lekov) od roku 2004. Patrný je zde vysoký nárůst v roce 2008, který byl způsoben hospodářskou krizí.

Tabulka č. 4: Vývoj inflace od roku 2004¹

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ČR	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4
EU	2,0	2,2	2,2	2,3	3,7	1,0	2,1	3,1	2,6	1,5
DE	1,8	1,9	1,8	2,3	2,8	0,2	1,2	2,5	2,1	1,6
FRA	2,3	1,9	1,9	1,6	3,2	0,1	1,7	2,3	2,2	1,0
ITA	2,3	2,2	2,2	2,0	3,5	0,8	1,6	2,9	3,3	1,3
UK	1,3	2,1	2,3	2,3	3,6	2,2	3,3	4,5	2,8	2,6
USA	2,7	3,4	3,2	2,8	3,8	-0,4	1,6	3,2	1,8	x
Čína	x	x	x	x	5,9	-0,7	3,2	5,5	2,6	x
Rusko	x	x	x	x	x	8,8	8,8	6,1	6,6	3,5

Zdroj: upraveno dle Český statistický úřad, 2014b; Finance.cz, 2013

¹ Míra inflace vyjádřená přírůstkem **průměrného ročního indexu** spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců (Český statistický úřad, 2014b)

Z tabulky vyplývá, že meziroční vývoj inflace v České republice vykazuje obdobné charakteristiky jako většina států Evropské unie. Oproti státům jako je Ruská federace nebo Čína je vývoj v ČR mnohem příznivější. Investory či případné zákazníky společnosti FT Lekov by současný vývoj inflace neměl odradit od případného uskutečnění obchodu. Je možné konstatovat, že současná inflační hladina představuje stabilní finanční a ekonomické prostředí.

Měnové kurzy

Vzhledem k exportně orientované produkci firmy FT Lekov jsou změny měnových kursů klíčové. Nejčastější obchodní měnou mezi partnery je v rámci Evropy euro a ruský rubl, z hlediska Spojených států amerických se jedná o americký dolar. V tabulce č. 5 jsou uvedeny měnové kurzy hlavních světových měn a dalších měn, významných pro obchod společnosti FT Lekov.

Tabulka č. 5: Kurzovní lístek ČNB k 15.4.2014

Měna	KÓD	Počet	Kurz
Americký dolar	USD	1	19,861
Euro	EUR	1	27,465
Ruský rubl	RUB	100	55,442
Čínský juan	CNY	1	3,194
Polský zlotý	PLN	1	6,566
Britská libra	GBP	1	33,189

Zdroj: upraveno dle Česká národní banka, 2014

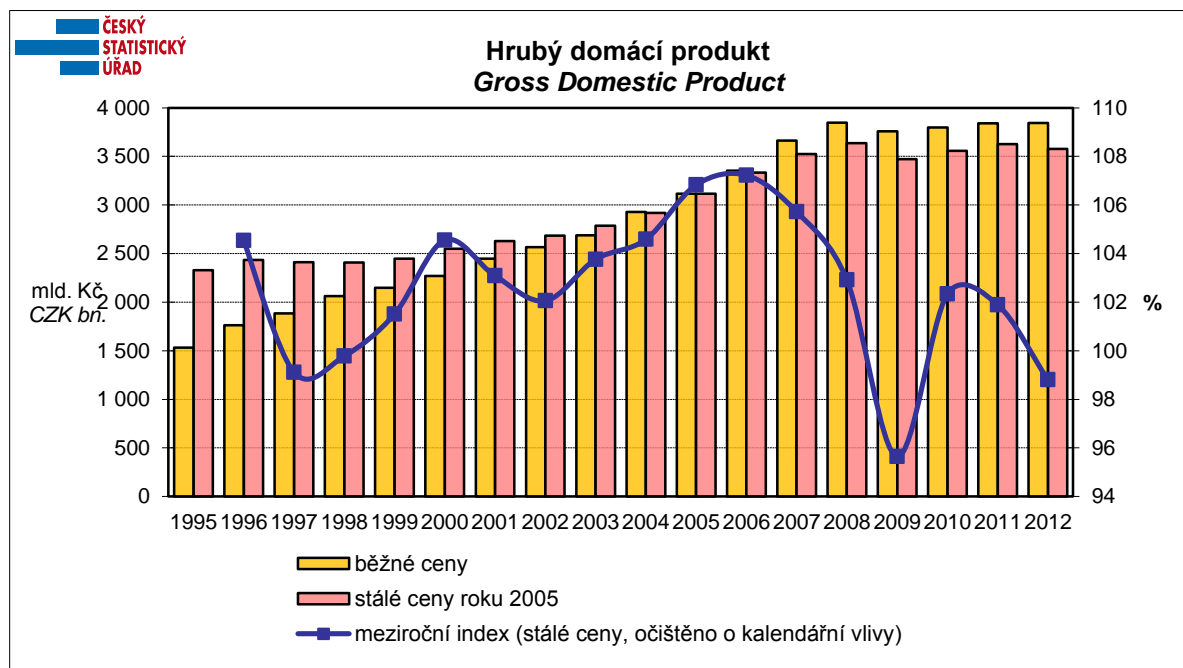
Dle grafického znázornění měnových kurzů je možné lépe charakterizovat vývoj změn měnových kurzů jednotlivých měn. Z hlediska amerického dolaru se cena vzhledem k české koruně ustálila v rozmezí 18-20 CZK za 1 USD. Nejvyšší cena byla v roce 2000, kurz zde dosahoval výše 41 USD/CZK. Cena za ruský rubl se od roku 2004 každoročně snižovala, tento trend je patrný až do současnosti ($100 \text{ RUB/CZK} = 53,931$) a je možné ho predikovat i do let následujících. Největších změn dosáhla v posledních letech změna měnového kurzu u eura. Jeho cena výrazně klesala až do hospodářské krize v roce 2008, kdy dosahovala nejnižších hodnot ($23,221 \text{ EUR/CZK}$), poté zaznamenala období rychlého

růstu i poklesu, kdy se až do listopadu roku 2013 ustálila na hodnotách okolo 25 EUR/CZK. V rámci rozhodnutí České národní banky o snaze naplnit inflační cíle, došlo na devizovém trhu k intervencím české koruny na hodnoty 27 EUR/CZK. Tento krok není vítaný mnohými ekonomy a především spotřebiteli v České republice, naopak pro exportně zaměřené společnosti se jedná o změnu přinášející větší odbyt zboží a zejména nárůst zisku. Společnost FT Lekov tato změna také již zasáhla a představuje růst ziskovosti. (Hospodářské noviny, 2013; Peníze.cz, 2013)

Hrubý domácí produkt

Na obrázku č. 9 je zobrazen vývoj hrubého domácího produktu (dále HDP) České republiky od roku 1995.

Obrázek č. 10: Hrubý domácí produkt



Zdroj: Český statistický úřad, 2013

Největší vypovídací schopnost je přidělována meziročnímu indexu HDP, který nejlépe zachycuje změny. Největšího poklesu dosáhl hrubý domácí produkt po roce 2008, který je mnohými ekonomy považován jako začátek hospodářské krize. Tato krize se však ve firmě FT Lekov neprojevila, jelikož většina zakázek je podporována státem. Tomu svědčí i

výstavba nové haly v roce 2010 za částku převyšující 100 mil. Kč. Z hlediska ostatních států je vývoj HDP obdobný a nevykazuje větší rozdíly, které by mohly odradit potencionální obchodní partnery. (Houžvička, 2009)

Zaměstnanost

Český statistický úřad (2014) uvádí, že v Plzeňském kraji byla v roce 2012 nezaměstnanost 7,31%, počet pracovních sil 291 300 osob. V porovnání s celorepublikovým průměrem, který dosahuje výše 9,36% a s ostatními kraji v České republice se jedná o druhou nejnižší míru nezaměstnanosti (na 1. místě Praha – 4,52%). V Plzeňském kraji je tedy dostatek pracovních kvalifikovaných sil a nižší fluktuace zaměstnanců než v jiných krajích (zejména v oblasti strojírenství).

5.1.3 Sociálně-kulturní prostředí

S odkazem na kapitolu 3.1 *Odlíšnosti trhů B2B versus B2C* (viz. odvozená poptávka) je z hlediska sociálně-kulturního prostředí důležité sledovat počet cestujících přepravovaných městskou hromadnou dopravou (tramvaje, trolejbusy, metra, dále jen MHD) a pomocí železniční dopravy. Od počtu cestujících se odvíjí finanční chod dopravních podniků a zejména udržování, modernizace a nákup nových dopravních prostředků. Dopravní podniky jsou sice dotovány státními rozpočtem, přesto závisí na zájmu obyvatel o zmiňovaný druh dopravy, např. z hlediska počtu linek a dopravních prostředků. Dle dostupných zdrojů klesá zájem cestujících o MHD, především z důvodu zvyšování cen přepravy a zvyšování přitažlivosti automobilové dopravy. Např. v roce 2012 přišly Pražské dopravní podniky o 100 milionů cestujících. V Plzni se v roce 2012 zvýšil počet pasažérů cca o 1%, tržby však klesly přibližně o 2%. Z 80 dopravních podniků jich 60 v ČR zaznamenalo pokles počtu zákazníků. (Šindelář, 2012; Sůra, 2012) Pro podniky zaměřující se na výrobu MHD a jejich komponent je tento vývoj nepříznivý, snižující se počet zákazníků může v konečném důsledku omezit dotace ze státního rozpočtu směřující na podporu dopravních podniků.

Přeprava cestujících železniční dopravou se dle Ministerstva dopravy v roce 2012 zvýšila o 8% (resp. přepravní výkon), počet cestujících se zvýšil o 2,88% (cca o 4,83 mil. osob více

než v roce 2011). Důvodem je především zvyšování konkurence v dálkové dopravě (nově vzniklý Leo Express a RegioJet), na kterou České dráhy (dále ČD) reagují masivní modernizací vozového parku a zlepšováním poskytovaných služeb. (Svaz cestujících ve veřejné dopravě, 2013) Ministerstvo dopravy v posledních letech silně podporuje nákladní železniční dopravu, zejména z důvodu její ekologičnosti oproti narůstající silniční nákladní přepravě. Dále budou zvýšeny slevy na tento druh nákladní přepravy z 15% na 55%. (Ministerstvo dopravy ČR, 2013) Vývoj počtu přepravených osob v oblasti železniční přepravy je mnohem příznivější než v případě MHD, příležitostí pro podniky operujícím v tomto odvětví může být i podpora ze strany Ministerstva dopravy. Dále se jedná o příležitost z hlediska modernizace vozového parku ČD, kdy z toho může podnik FT Lekov těžit uzavřením nových zakázek.

Do sociálně-kulturního prostředí je možné zahrnout i vzdálenost sídla firmy od bydlišť zaměstnanců. Firma sídlí v Blovicích, spojení je do tohoto města z Plzně (kde se nachází většina pracovní síly plzeňského kraje) zajištěno železniční dopravou, které trvá cca 30 minut. V případě jízdy automobilem je situace obdobná. Z hlediska nových i stávajících zaměstnanců není dojezdová vzdálenost do místa pracoviště časově náročná. (Mapy.cz, 2014)

5.1.4 Technologické prostředí

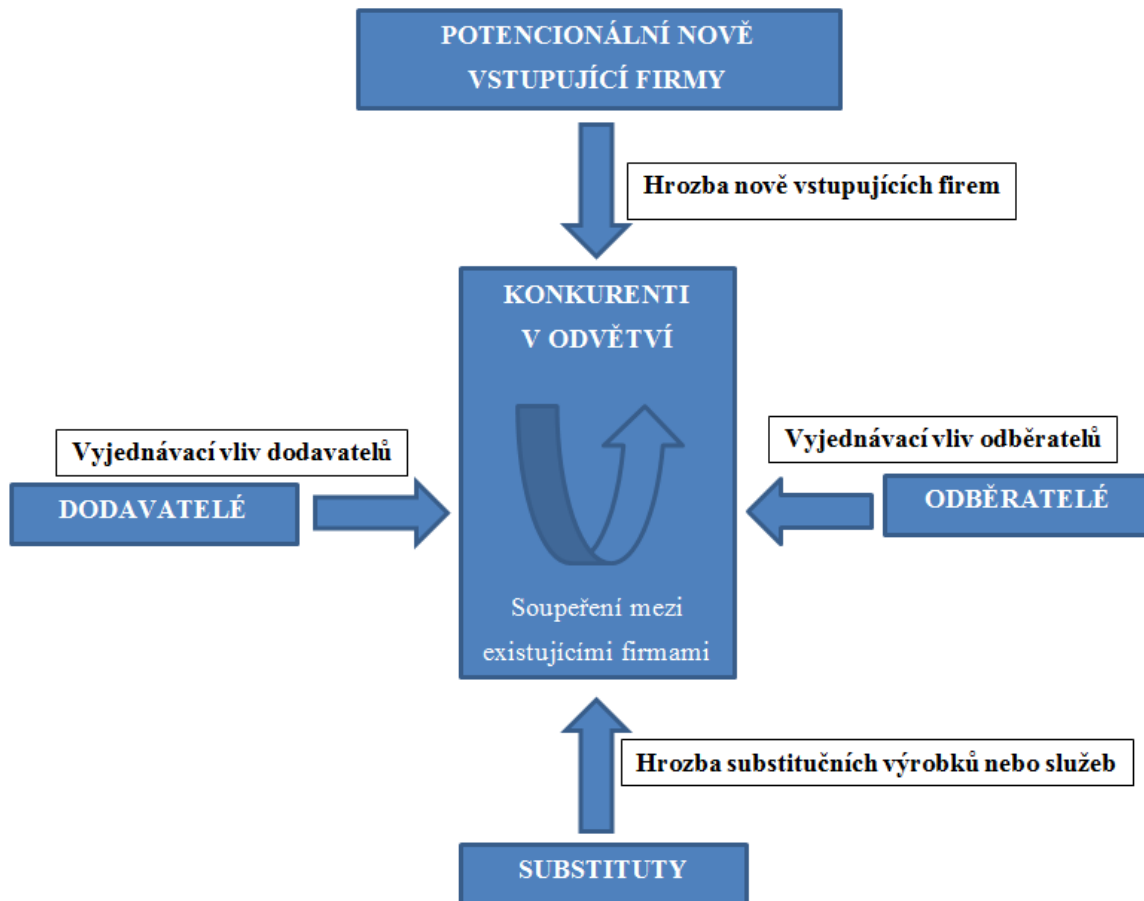
Samozřejmostí je nutnost firmy se neustále přizpůsobovat novým technologickým nárokům na výrobu z hlediska udržitelnosti konkurenceschopnosti. Požadavky zákazníků na jednotlivá zařízení se neustále zvyšují, technologický pokrok je znatelný na všech typech dopravních prostředků.

5.2 Mezoprostředí

Při výzkumu mezoprostředí se obvykle využívá **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**. Sleduje pět sil, mezi kterými existují vazby. Změna jedné této síly může mít vliv na ostatní. Porterova analýza a zkoumané síly jsou přehledně zobrazeny na obrázku č. 8. Ačkoliv je původní analýza dle Portera již značně zastaralá (z hlediska data vydání

publikace, viz rok vydání 1994), je stále v dnešní době využívána a řada autorů ji stále umisťuje do svých publikací. (Kozel, 2006; Porter, 1994)

Obrázek č. 11: Porterova analýza pěti konkurenčních sil



Zdroj: upraveno dle Porter, 1994

5.2.1 Stávající konkurenti

V České republice se v současné době nacházejí dvě firmy konkurující společnosti FT Lekov – Alfa Union a 4RAIL. Společnost 4RAIL zahájila svoji činnost v roce 2011, přechodem části managementu z FT Lekov. Odnesli si tedy část know-how a nyní působí zejména v oblasti oprav, modernizace a rekonstrukce železničních vozidel a vozidel městské hromadné dopravy, dále nabízí pro tyto prostředky náhradní díly na základě zákaznických požadavků. Jedná se tedy o konkurenta zejména z hlediska prodeje náhradních dílů a provádění oprav společností FT Lekov. Z hlediska propagace má firma

mnohem lépe zpracované webové stránky, kde jsou uvedeny podstatné informace o firmě – obor podnikání, nabízené produkty a služby a zejména kontakty na důležité zaměstnance společnosti. Cenová nabídka společnosti je závislá na konkrétních zakázkách, není možné ji porovnat s nabídkou FT Lekov.(4RAIL, 2014)

Druhou jmenovanou společností je Alfa Union, která má v současné době cca 250 zaměstnanců. Na českém trhu působí již od roku 1997, kdy začínala s pouhými 11 zaměstnanci. Výrobní program obsahuje komponenty pro trakční vozidla. Pro společnost FT Lekov se jedná o silného konkurenta, který přebírá mnoho zákazníků především díky nižší cenové nabídce. Firma disponuje vlastními webovými stránkami, které jsou přehledně zpracované a poskytují široké spektrum informací – informace o firmě, všechny produkty s technickými specifikacemi, kontakty, pracovní příležitosti a také například podporované instituce (nemocnice, dětská centra atd.). Stránky je možné zobrazit ve čtyřech světových jazycích. (ALFA UNION, 2014)

Obě dvě firmy jsou silnými konkurenty na trhu v České republice, zejména v oblasti provádění oprav a prodeje náhradních dílů. 4RAIL i Alfa Union mají výhodu zejména v oblasti on-line komunikace, jejich webové stránky jsou mnohem lépe zpracované než ve firmě FT Lekov. Ostatní části marketingového mixu není možné porovnat, autorovi nebyly poskytnuty konkrétnější informace o konkurenci (viz pouze informace z internetových stránek).

5.2.2 Potencionální konkurenti

Z hlediska potencionální nové konkurence se podnik FT Lekov snaží zadržet vlastní výrobní technologie, většina výrobních postupů je patentovaná. Dalším znemožněním přístupu nové konkurence je nezkušenost s distributory a zákazníky, kteří obchodují na základě dlouhodobých vztahů a např. nabídka nižší ceny v případě náhradních dílů nemusí být krokem k získání části trhu. Největší hrozbou potencionální konkurence může být, jak se již stalo v minulosti, vytvoření vlastního podniku managementem FT Lekov.

5.2.3 Dodavatelé

Vzhledem k velkému množství firem zabývajících se výrobou elektrotechnických součástek je přesto vliv dodavatelů na podnik FT Lekov značný. FT Lekov odebírá většinu součástek potřebných k následné výrobě převážně od českých výrobců. Hrozbou z hlediska dodavatele není tlak na cenové podmínky, ale nižší kvalita dodávaných výrobků. Firma FT Lekov potřebuje pro své produkty mnoho dílů, které podléhají vysokým nárokům. V případě nekvalitních dílů od dodavatele hrozí následné potíže s nainstalovanými produkty u zákazníků. Pro příklad je možné uvést situaci z roku 2013, kdy zákazník z Tuniska reklamoval dodané pantografy kvůli nekvalitním izolátorům. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.5.1 *Nákupní centrum*, výběr dodavatele podléhá vysokým nárokům, důraz je kladen především na kvalitu.

5.2.4 Odběratelé

Mnoho informací o zákaznících již bylo uvedeno v předchozích částech práce, zejména v kapitole 3. *B2B prostředí*. Odběratelé většinou tlačí na odvětví snižováním cen, usilováním o vyšší kvalitu či lepší služby a zároveň staví konkurenty proti sobě. Ve firmě FT Lekov je nejvíce znatelný tlak klientů na snižování ceny, a to i v případě již poskytnutých slev. Častým jevem jsou stížnosti klientů na zvýšené ceny oproti minulým nabídkám, vznikají také situace, kdy si zákazník zjistí ceny u jiných kontraktů a požaduje výhodnější nabídku (resp. v rámci společnosti Faiveley Transport je produkce zatížena nižší marží než v případě jiných zákazníků). Pittr (2013) upozorňoval na častý problém se zákazníky, kteří nechtějí platit a způsobují podniku finanční potíže. Nejedná se pouze o nevýznamné zákazníky, ale z hlediska prodeje i o zákazníky, kteří jsou pro chod firmy důležití. Řešení v podobě ukončení obchodních vztahů by nebylo vhodné, aktuální situace je však taková, že byly odeslány výrobky, za které i po více než dvou letech nebyly inkasovány platby. Mnoho zaměstnanců se pokouší vymáhat tyto pohledávky, většinou však bezvýsledně.

5.2.5 Substituty

Mezi substituty se řadí produkty, které mohou nahradit určitý výrobek. Z hlediska produktové řady společnosti FT Lekov není zcela možné tato zařízení zaměnit, lze pouze využít obdobné či stejné výrobky jiných podniků. Z hlediska pojmu substitutů lze chápat náhradu konečných dopravních prostředků, na které se FT Lekov zaměřuje. Tím může být např. větší podpora státu automobilové dopravy aj. Z dostupných zdrojů se však v současné době podporuje železniční a městská hromadná doprava a neočekávají se žádné větší změny v tomto trendu, jelikož zmíněný druh dopravy je ekologičtější a více podporovaný. Vlaky, metra, trolejbusy a tramvaje prochází v současné době obrovským vývojem, zejména z hlediska komfortu pro cestující, ovládání vozidla a náklady spojené s provozem a údržbou (vzhledem k rostoucím cenám pohonných hmot). Základní zařízení jako jsou pantografy, kontroléry, řídicí jednotky aj. jsou však stále jejich součástí a jejich potřebu je možné predikovat i do budoucnosti.

5.3 Mikroprostředí

Dle Kotlera a Armstronga (2004, s. 175) patří do mikroprostředí (též vnitrofiremní prostředí) různé skupiny zaměstnanců, jako jsou např. vrcholový management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení, výroba nebo účetní oddělení. Jednotlivá oddělení mezi sebou musejí úzce spolupracovat.

5.3.1 Management

Na základě konzultací a zkušeností autora nabytých během praxe v podniku FT Lekov je možné konstatovat, že převážná většina managementu je vysoce kvalifikovaná a svoji práci odvádí na profesionální úrovni. Každý týden jsou pořádány porady ředitelů jednotlivých oddělení, kde se řeší aktuální problémy společnosti. Z hlediska týmové práce jsou každoročně pořádány teambuildingy, které se konají mimo pracovní prostředí s cílem zlepšit společenské vztahy mezi zaměstnanci. Nejčastěji jsou pořádány pro oddělení prodeje, oddělení projektového řízení a management zákaznického servisu.

Autor práce a převážná většina vedoucích zaměstnanců společnosti upozorňují, že komunikace napříč odděleními není zvládnutá příliš dobře. Konkrétně se jedná o komunikaci se zákazníky a zaměstnanci FT Lekov. Častým jevem je řešení problému jednoho zákazníka více zaměstnanci, kteří si nejsou vědomi o vzájemné komunikaci, a zákazníkovi se často dostává nejednotných rozhodnutí. Příkladem může být situace, kdy do společného mailu společnosti přijde email od zákazníka s určitým požadavkem. Zprávy si všimne více zaměstnanců a ti se mu snaží odpovědět, bohužel bez vědomí o reakci ostatních zaměstnanců. Další možností je emailová komunikace určitého zaměstnance, kdy se do kopií přidávají další lidé, kteří se v některých případech snaží řešit problém po svém. Komunikace je poté často až „zmatená“, není jednoznačně vymezená organizace jednotlivých komunikačních toků.

Nově od roku 2013 je ve firmě zaveden nový systém odměňování. Plat zaměstnance se nyní skládá z fixní složky a dále z variabilní části, která se odvíjí od úspěchu firmy na základě vykazování výsledků jednotlivých oddělení. Sledovány jsou ukazatele počtu reklamací, celkového prodeje a včasnosti dodávek. Tento krok však nebyl přijat příliš pozitivně a mnohými zaměstnanci byl kritizován. (Týmlová, 2014)

5.3.2 Marketing

Jak již bylo řečeno, firma nemá přímo vytvořené oddělení marketingu, o aktivity související s marketingem se stará oddělení prodeje. Do kompetence toho oddělení spadají aktivity zmiňované v celé práci, konkrétně se jedná o segmentaci zákazníků, řízení vztahů se zákazníky, propagace produktů atd. Všechny tyto záležitosti byly řešeny v předchozích kapitolách, zejména v kapitole 3. *B2B prostředí* a 4. *Marketingový mix*.

V rámci marketingu je možné zmínit novou závodní jídelnu společnosti, která prošla v roce 2013 zásadní rekonstrukcí a změnou personálu. Do té doby nebyla stravovna v příliš reprezentativním stavu a v případě návštěvy zákazníků ji nebylo vhodné využívat.

5.3.3 Finance a účetnictví

Z hlediska finanční stránky podniku je dle Vacíka a Šuláka (2001) vhodné vytvořit finanční poměrovou analýzu, která zkoumá strukturu aktiv, jejich využití, financování, ziskovost

firmy, solventnost, likviditu aj. Analýza těchto údajů je stavěna na základě rozvahy z roku 2012, v době zpracování práce nebyly k dispozici aktuálnější údaje. Níže jsou uvedeny nejdůležitější ukazatele, vytvoření celé analýzy by bylo značně rozsáhlé. Dle výkazu zisků a ztrát z jednotlivých let se firma každoročně potýká s finanční ztrátou, v roce 2012 dosahovala 3.120.000 Kč. Ač je výsledek nepříznivý, chod firmy to neohrožuje (zejména z hlediska podpory mateřské společnosti) a ztráta je každoročně snižována (např. v roce 2011 činila 7.161.000 Kč). (Justice.cz, 2014)

Likvidita – charakterizuje schopnost podniku dostát svým závazkům. Jedná se o souhrn všech potencionálně likvidních prostředků, které jsou k dispozici pro úhradu splatným závazkům. (Sedláček, 2009)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{471\,530}{281\,966} = 1,672$$

Doporučené hodnoty běžné likvidity by se měly pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5, firma FT Lekov má zachovanou platební schopnost.

Řízení dluhu – ukazatele udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku. (Sedláček, 2009)

$$\text{Ukazatel zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{pasiva}} = \frac{341\,593}{580\,599} = 0,588$$

Ukazatel se pohybuje v doporučených hodnotách (0,3-0,6), podnik nevykazuje přílišné zadlužení.

Ukazatelé rentability - Informují o efektu, kterého bylo dosaženo vloženým kapitálem. (Sedláček, 2009)

$$\text{Rentabilita aktiv} = \text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} = \frac{-3\,120}{580\,599} = -0,0054$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} = \frac{-3\,120}{558\,283} = -0,0056$$

Vzhledem k finančním ztrátám podniku se ukazatele pohybují v záporných hodnotách, současná situace je velice nepříznivá. Podnik se přesto drží dále na trhu díky podpoře mateřské společnosti.

5.3.4 Výroba, výzkum a vývoj

Výroba přístrojů ve společnosti FT Lekov je vysoce sofistikovaná, při výrobě je využíváno nejmodernějších technologií a pracovních postupů. Jednotlivé produkty jsou neustále zdokonalovány technickým útvarem, důraz je kladen především na kvalitu výrobků a na co nejnižší poruchovost přístrojů. Z hlediska výzkumu a vývoje se management zaměřuje především na udržení konkurenceschopnosti a již zmíněné zajištění kvality. Z hlediska vývoje je možné zmínit koncept REX, který je specifikován v textu věnovaném zákaznickému servisu uvedeném dále. (Pittr, 2013)

5.3.5 Informační systém

V dnešní době je takřka nutné mít zavedený podnikový informační systém. Ve firmě FT Lekov je využíván vnitropodnikový systém, který využívají všichni zaměstnanci. Jsou zde veškeré informace o výrobě, prodeji, produktech, cenách, projektech atd. Systém je však již velmi zastaralý a v průběhu roku 2014 bude aktualizován na novější verzi. Jednotlivá oddělení dále využívají systémy potřebné pro konkrétní činnosti, např. v zákaznickém servise je využíván systém SISCAT. Dále je v celé skupině Faiveley Transport využíváno systému CRM (zmiňovaném v kapitole 3.6 Řízení vztahů se zákazníky) a správy emailů službou Gmail. Přes službu Gmail je prováděna veškerá podniková elektronická komunikace a časový management, resp. prostřednictvím kalendáře Google jsou řízeny události, schůze atd. (Pittr, 2013)

5.3.6 Zákaznický servis

Oddělení zákaznického servisu působí ve firmě teprve od roku 2011. Struktura je členěna na část administrativní, servisních techniků a oprav prováděných přímo ve firmě. V administrativní části oddělení se v současné době nachází ředitel celého zákaznického servisu a nově od roku 2014 tři linioví manažeři. Tento počet zaměstnanců však není

schopen zvládat včas veškeré přidělené pracovní úkony. V rámci komunikace se zákazníkem by měli určitou část zákazníků aktivně oslovovat a nabízet jim produkty (konkrétně náhradní díly), ve skutečnosti se ale jedná pouze o reaktivní přístup a obchod probíhá na základě zákaznickovy poptávky. (Pittr, 2013)

Zákaznický servis využívá dva informační systémy. Systém SISCAT je již zaběhnutý, jedná se o vnitropodnikový systém s informacemi o výrobcích a zejména jejich cenách. Nový systém OBIWAN poskytuje databázi instalovaných výrobků ve světě, prostřednictvím kterého by bylo možné vytvářet nabídku jednotlivým zákazníkům. Tento systém není prozatím využíván. (Pittr, 2013)

Tým oprav v posledních letech vykazuje neefektivní činnost, problémem je množství oprav zařízení, které nepřináší zisk. Další slabou stránkou je neefektivní tvorba reportingu provedených oprav. Personál si stěžuje na zázemí, které není příliš vybavené a prostorně příliš rozsáhlé. Potencionálem na zlepšení by mohl být firemně nazývaný koncept REX (Return of experience) – na základě zákaznických zkušeností z používání výrobku je poté možné se více zaměřit na eliminaci chyb či naopak na zlepšení zařízení z hlediska designu, výkonu atd. Tyto zkušenosti se dostávají především k servisním technikům, kteří provádí opravy přímo u zákazníků. (Pittr, 2013)

Od roku 2013 byl vedením společnosti změněn koncept prodeje náhradních dílů. V současnosti je prodej náhradních dílů zprostředkováván pobočkou sídlící v zemi, kde se nachází konečný zákazník. Pokud má zákazník např. z Itálie zájem o náhradní díl, kontaktuje italskou pobočku firmy Faiveley Transport a ta poté objedná požadovaný výrobek z jiné pobočky (např. z FT Lekov), která ho musí italské pobočce dodat s nižší marží, než by dala konečnému zákazníkovi. Ve výsledku tedy FT Lekov přichází o marže z prodeje náhradních dílů do ostatních zemí, mohly by jí však plynout zisky z prodeje náhradních dílů putujících k zákazníkům v ČR. Z hlediska analýzy se jedná o slabou stránku, jelikož firma v současné době příliš nevyužívá tohoto konceptu. Zákazníci v ČR v případě potřeby jiných náhradních dílů, než vyrábí FT Lekov, kontaktují ostatní pobočky skupiny Faiveley Transport a objednávají přímo od nich. Zákazníci v ČR si totiž prozatím

nejsou vědomi možnosti nového konceptu prodeje náhradních dílů skupiny Faiveley Transport. (Týmlová, 2014; Pittr, 2013)

5.4 Marketingová situační analýza

Dle publikace Kozla (2006, s. 38) je za hlavní výstupy marketingové situační analýzy považována identifikace silných a slabých stránek firmy a profil firmy vymezením příležitostí a hrozeb přicházejících z vnějšího prostředí. Nejčastějším způsobem provedení situační analýzy je vytvoření **SWOT analýzy**. Další možností je marketingový audit, který je podrobnější a časově náročnější. Nutnou podmínkou situační analýzy je její komplexnost.

5.4.1 SWOT analýza

Jedná se o jednoduchý nástroj pro stanovení firemní strategické situace. Skládá se z analýzy silných (Strength) a slabých (Weakness) stránek firmy a z příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). SWOT analýza firmy FT Lekov bude vypracována dle jednotlivých oblastí a poté bude vytvořena strategie zaměřující se na stěžejní výstupy provedené analýzy. V tabulce č. 6 jsou zobrazeny výstupy SWOT analýzy, které již byli dostatečně komentovány v dílčích částech práce.

Tabulka č. 6: Grafické znázornění SWOT analýzy FT Lekov

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá tradice výroby	On-line komunikace (především webové stránky)
Profesionální přístup obchodního týmu	Hospodářské výsledky
Diferencovaný produkt pro jednotlivé zákazníky	Neefektivní logistický řetězec
Zázemí skupiny Faiveley Transport (finanční zázemí, know-how a přístup k novým trhům)	Neúčinná spolupráce v oborových sdruženích
Aktivní přístup k výzkumu a vývoji	Neorganizovaná komunikace se zákazníky
Aktivní účast na oborových výstavách a veletrzích	Nevyužívání nové koncepce prodeje náhradních dílů
Integrace zákaznických servisů v celé skupině Faiveley Transport	Reaktivní přístup v rámci zákaznického servisu
	Zázemí týmu oprav, množství oprav nepřinášejících zisk

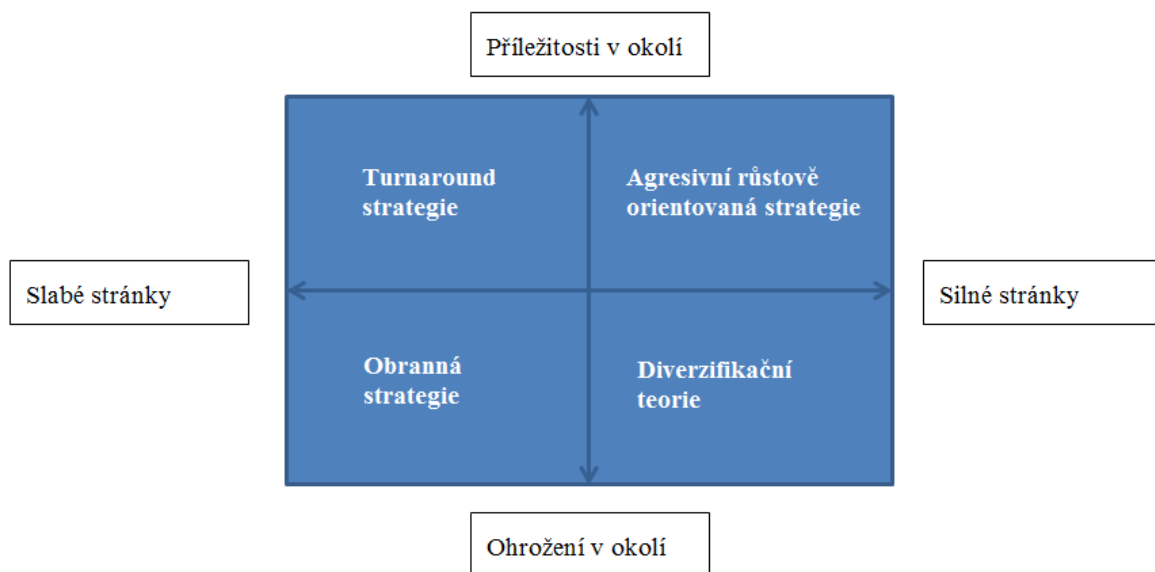
Příležitosti	Hrozby
Intervence české koruny vzhledem k Euru	Silná konkurence (4Rail, Alfa Union)
Modernizace vozového parku Českých drah	Přiosťvování vztahů na východě
Investice do rozvoje infrastruktury v Číně a Jižní Koreji	Nestabilní politické prostředí
Podpora nákladní železniční dopravy Ministerstvem dopravy ČR	Platební neschopnost některých zákazníků
Celní politika mezi EU a Jižní Koreou (resp. zóna volného obchodu)	

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5.4.2 Strategie vyplývající ze SWOT analýzy

Sepsáním nejdůležitějších faktorů SWOT analýza nekončí. Dále je nutné vytvořit strategii, dle které by se firma měla zaměřit na výstupy zjištěné z analýzy. Jinak řečeno, cílem SWOT analýzy není pouhá identifikace potencionálních příležitostí a hrozeb a formulace silných a slabých stránek. Východiskem by měla být strukturovaná analýza poskytující užitečné poznatky, predikce vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a nalezení vlivů vnitřní situace podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006) Na obrázku č. 12 je zobrazen diagram SWOT analýzy iniciující k volbě určité strategie.

Obrázek č. 12: Diagram analýzy SWOT



Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006, s. 92

Sedláčková a Buchta (2006) a shodně i Vacík a Šulák (2001) komentují jednotlivé strategie následovně.

- **Agresivní růstově orientovaná strategie** – firma nabízí své silné stránky k využití příležitostí v okolí, jedná se o nejpříznivější situaci. Bývá také označována jako „max-max“ či SO strategie, podnik se chová na trhu ofenzivně.
- **Diverzifikační strategie** („min-max“, SO) – podnik se snaží maximalizovat silné stránky a eliminuje ohrožení v okolí.
- **Turnaround strategie** („max-min“, OW) – podnik využívá tržních příležitostí a potlačuje své slabé stránky.
- **Obranná strategie** („min-min“, WT) – v tomto případě podnik čelí ohrožením přicházejícím z vnějšího okolí a snaží se minimalizovat své slabé stránky. Pro firmu je to nejméně příznivá situace.

Vybraná strategie pro podnik FT Lekov

Autor práce zaujímá stanovisko, že na základě provedené analýzy by bylo nejvhodnější použít strategii „max-max“, resp. agresivní růstově orientovanou strategii – zejména vzhledem k velkému počtu příležitostí a silným stránkám podniku. Podnik by měl těžit především ze svých silných stránek, nejvíce ze silného obchodního týmu. V mnoha ohledech firmě velice usnadňuje pozici na trhu zázemí skupiny Faiveley Transport (resp. na zahraničních trzích) a v České republice silný obchodní partner Škoda Transportation. Firma by se také měla zaměřit na dlouholetou tradici výroby, vysokou kvalitu výrobků, diferencovaný produkt pro jednotlivé zákazníky. Z hlediska konkurenčních výhod je vhodné vyzdvihnout aktivní přístup k výzkumu a vývoji, díky kterému jsou produkty neustále inovovány. Autor dále shledává jako velmi silnou stránku účast na výstavách a veletrzích, kde firma získává mnoho nových zákazníků a vyšší povědomí o vlastní produktové řadě.

Z hlediska příležitostí poukazuje autor na skutečnost, že intervence české koruny vůči euru na současných 27 Kč za 1 Euro může v budoucnu přinést velké zisky, dle ČNB (2014) není

v plánu měnit aktuální stav (resp. není v plánu posilovat pozici české koruny vůči euru). Další příležitostí, na kterou by se měl podnik zaměřit, je modernizace vozového parku Českých drah a především investice do rozvoje infrastruktury v Číně a Jižní Koreji. Již nyní má FT Lekov v těchto zemích probíhající velké tendery a je možné predikovat velký potenciál těchto zemí.

Alternativní strategie

Jako alternativní přístup zvolil autor turnaround strategii. Firma by měla opět využít tržních příležitostí, z hlediska interního prostředí firmy je však nutné eliminovat slabé stránky. Podnik by měl zanalyzovat logistický řetězec, který v současné době není příliš efektivní. Dále by se měl zaměřit na platební neschopnost zákazníků, která způsobuje nemalé problémy. Vhodné by bylo upravení platebních podmínek a zajištění určitých záruk v případě nesolventnosti. Firma by se měla více soustředit na on-line komunikaci, která v současné době není dostatečná.

6 Návrhy na zlepšení

V této kapitole jsou shrnuty veškeré nedostatky zjištěné v průběhu zpracování této bakalářské práce a dále doplněné o poznatky z vykonané stáže ve firmě.

6.1 Chod podniku

Vzhledem k nespécifikované firemní vizi navrhuje autor práce její vypracování. Firemní vize je důležitá z hlediska podnikové kultury, zaměstnancům pomůže se více ztotožnit s firmou a více je motivovat.

Vzájemná komunikace mezi zákazníky a zaměstnanci je autorem sledována jako neefektivní. Problémem je zmiňovaný zmatek, kdy někteří zaměstnanci odpovídají zákazníkovi současně a v horším případě odlišně. Největší problém pak nastává v situaci, kdy každý zaměstnanec sdělí zákazníkovi např. odlišné ceny (viz tvorba cen na základě dlouhodobých vztahů). Návrh autora je následující. Pokud přijde do společné emailové schránky zpráva od zákazníka, měla by být označena konkrétním zaměstnancem, např. prostřednictvím štítků, zda již reagoval. Jednotlivé zprávy by od sebe byly přehledně odlišeny. Zmatek nastává i v situaci, kdy se komunikuje se zákazníkem, a v emailové komunikaci jsou přiřazeni ostatní zaměstnanci v kopii. V tomto případě je nutné dbát vyšší pozornosti na již proběhlou komunikaci, emailové rozhovory by měl vést především ten, komu je zpráva určena. Pokud by se případně chtěl vyjádřit někdo jiný, měl by tuto záležitost předem prodiskutovat s ostatními zaměstnanci, aby nevznikli zbytečné potíže. Zákazník by měl mít pocit, že vždy jedná s profesionály.

6.2 Distribuce

Logistický řetězec je ve firmě sledován jako nedostatečný, nedodrжуje základní pravidlo „správné zboží ve správný čas a na správném místě“. Tato skutečnost je zjevná především z časového a nákladového hlediska. Zaměstnanci v případě zasílání výrobků příliš neřeší možnosti dopravy a využívají často dražší možnosti, což je rizikové zejména v případě

úhrady přepravy společností FT Lekov. Autor práce navrhuje vytvoření analýzy distribučního řetězce, který by zjistil nedostatky, popř. využití statistických nástrojů.

6.3 On-line komunikace

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.4.4 *On-line komunikace*, propagace prostřednictvím webových stránek je velmi nedostatečná. Situace je o to zjevnější při porovnání s konkurencí. Navrhujícím opatřením by bylo vytvoření vlastních webových stránek společnosti FT Lekov. Web by kvůli jednosti designu využíval prvků stránek mateřské společnosti, měl by však vlastní doménu a správa by byla ponechána oddělení informačních technologií. Jednotnosti s webovými stránkami skupiny Faiveley Transport by dále bylo dosaženo vzájemnou provázaností. Struktura stránek by poté mohla obsahovat informace o společnosti, produktech (s technickými specifikacemi) a orientačními cenami v případě prodeje náhradních dílů, kontakty na důležité zaměstnance, pracovní nabídky a ostatní aktivity firmy. Webové stránky by bylo možné zobrazit ve více světových jazycích.

Autor navrhuje ponechání domény na www.lekov.cz (nyní odkazuje na již zmiňované stránky mateřské společnosti se stručnými informacemi o FT Lekov), odpadla by nutnost tvorby nové a zejména z finančního hlediska by se jednalo o výhodnější variantu.

Dále bylo poukázáno na propagaci na sociálních sítích. Společnost FT Lekov by díky vytvoření vlastního profilu mohla informovat širokou veřejnost o svých aktivitách, zaměstnanci by se více propojili s firemní kulturou. Z hlediska výdajů se jedná o nenákladnou aktivitu, vytvoření profilu na sociálních sítích není zpoplatněno (např. Facebook). Profil by mohlo spravovat více zaměstnanců, nejlépe z oddělení prodeje či z technického úseku, časová náročnost by byla takřka minimální.

6.4 Zákaznický servis

Manažeři zákaznického servisu v současné době vykazují pouze reaktivní přístup k zákazníkům, tzn., že sami neoslovují klienty s obchodními nabídkami a řeší pouze poptávku iniciovanou ze strany zákazníků. Řešením by mohla být delegace určitých

pracovních úkonů na zaměstnance administrativního oddělení, čímž by manažeři zákaznického servisu získali více času na oslovování zákazníků. Situaci by dále mohli zlepšit využitím nového systému OBIWAN. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.3 *Mikroprostředí*, jedná se o databázi instalovaných výrobků celé skupiny Faiveley Transport. Vhodné by bylo oslovit zákazníky, kteří již mají určité produkty instalované delší dobu a na tomto základě jim nabízet náhradní díly. V systému lze filtrovat produkty dle společnosti a data zavedení výrobku do provozu. Výrobky jsou zde uvedeny pod kódovým označením, zaměstnanci by si je tedy mohli spárovat v systému a zjistit, zda již neproběhla inovace či lepší cenová nabídka. Manažeři by poté kontaktovali jednotlivé zákazníky s aktuální nabídkou produktů, nabízeli by inovované produkty či náhradní díly. Tímto způsobem by bylo možné získat nové objednávky a zákazník by měl pocit individuální péče.

Z hlediska týmu oprav autor doporučuje rekonstrukci, popř. celkové přemístění ze současných prostor, kde jsou tyto opravy prováděny. Současné prostory nejsou co do velikosti dostatečně rozsáhlé. Zaměstnanci by také měli být více motivováni k podrobnější tvorbě reportingu oprav. Velkým potenciálem zlepšení efektivity prováděných oprav by mohl být koncept REX. Při opravách a školeních prováděných u zákazníka by servisní technici měli tvořit poznámky o zkušenostech s používáním produktů. Technický útvar by poté mohl tyto cenné zkušenosti využít k zdokonalení svých výrobků.

6.5 Závěrečné zhodnocení

Navrhované změny a doporučení jsou těžko finančně ohodnotitelné. Nákladem pro zaměstnance by poté byla časová náročnost jednotlivých úkonů. Zmíněnému problému s komunikací bude zpočátku nutné věnovat určitý čas a úsilí, výsledkem by však mohlo být usnadnění komunikace se zákazníkem a ušetření pracovních úkonů s tím spojené.

Obdobným příkladem je i zaměření se na logistický řetězec, kdy nákladem je čas potřebný pro analýzu, přínosem však může být snížení nákladů a vyšší spokojenost zákazníka. V případě webových stránek není nutné zakládat novou doménu. V podniku se nachází oddělení informačních technologií, které by následně bylo zodpovědné za správu webových

stránek. Stejná je i situace profilu na sociálních sítích, spravovat by ho mohli zmiňovaní prodejní manažeři, popř. jiní zaměstnanci.

Z hlediska zákaznického servisu je nákladem opět čas, vhodné by bylo zmíněné delegování určitých pracovních úkonů na administrativní oddělení. Výsledkem této změny by bylo zvětšení objemu prodeje a následně i tržeb. V případě konceptu REX a lepšího provádění reportingu je finanční náročnost opět nevyčíslitelná.

Všechna zmiňovaná opatření by mohla podniku ve výsledku zefektivnit zavedené procesy a v některých případech i zvětšení objemu tržeb či zvýšení konkurenceschopnosti. Navrhované změny by neměly být považovány jako zvýšení pracovní náročnosti či jako zbytečnosti navrhované managementem, nýbrž jako efektivní zlepšení zavedených procesů.

Závěr

Na základě vytyčených cílů a zásad bakalářské práce byly specifikovány hlavní marketingové nástroje užívané na B2B trzích, konkrétně ve společnosti Faiveley Transport Lekov. B2B a B2C trhy mají sice určité společné oblasti přístupu k trhu, přesto jsou ve většině případů prokazatelně odlišnosti. Základním specifíkem B2B prostředí je fakt, že v obchodních operacích nefiguruje konečný spotřebitel. Na tomto specifíku je dále stavěna celá podstata trhu organizací, kdy je nutné upravit přístup firmy ke svým zákazníkům.

Autor shledává jako klíčové oblasti B2B prostředí především nákupní rozhodovací proces v čele s nákupním centrem, odlišný přístup k zákazníkům založený na dlouhodobých vztazích a vzájemné důvěře obchodních partnerů, využívání systému řízení vztahů se zákazníky a upravený marketingový mix. Marketingovému mixu byl v práci věnován rozsáhlý prostor, zvláště jeho praktické aplikaci ve společnosti FT Lekov. Podnik Faiveley Transport Lekov využívá zejména osobního prodeje, který je založen na profesionálním přístupu obchodních manažerů. Mezi další důležité, nejčastěji využívané a opodstatňované nástroje marketingové mixu této firmy patří především přímá distribuce, kastomizovaný produkt, přímý marketing, propagace produktů v katalogích, aktivní účast na veletrzích a oborových výstavách a důraz kladený na vztahy s veřejností.

Na základě provedené analýzy marketingového prostředí a dalších výstupů z práce byla vytvořena SWOT analýza společnosti FT Lekov, ve které byly shrnuty silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby a v konečné fázi byla doporučena strategie vyplývající z této analýzy. Tato strategie je zaměřena na silné stránky společnosti a využití jejích příležitostí.

Stěžejní část práce představují doporučené zlepšující opatření ve firmě FT Lekov na základě poznatků vyplývajících z celé práce. Autor upozorňuje především na nedefinované podnikové poslání a navrhuje jeho zformulování, dále neorganizovanost komunikace se zákazníky, které by se dalo jednoduchými kroky zamezit. Z hlediska on-line komunikace autor navrhuje vytvoření profilu společnosti na sociálních sítích a zejména vytvoření

vlastních webových stránek, které by odpovídaly zaměření na B2B trh a byly by na základě provedené analýzy více konkurenceschopné.

V souladu se zásadami práce byla charakterizována činnost zákaznického servisu a byla mu věnována dostatečná pozornost v celé práci. Autor určil hlavní nedostatky v tomto oddělení a navrhl základní opatření na zlepšení situace. Konkrétně se jedná o nízkou aktivitu manažerů z hlediska oslovování zákazníků, kde autor doporučuje především možnost využívání systému OBIWAN. Dále byla doporučena rekonstrukce současných prostor týmu oprav a důraz na větší efektivitu zaměstnanců týmu oprav z hlediska tvorby reportingů.

Závěrem je možné konstatovat, že ve firmě FT Lekov jsou využívány jednotlivé marketingové nástroje efektivně. V řízení marketingových aktivit a činnosti zákaznického servisu nebyly zjištěny žádné závažnější nedostatky či problémy. Autor navrhuje zlepšení určitých pracovních úkonů, které by mohli zjednodušit zavedené podnikové procesy.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Logo společnosti FT Lekov.....	9
Obrázek č. 2: Model nákupního chování organizací	24
Obrázek č. 3: Etapy kupního procesu na spotřebitelských trzích	26
Obrázek č. 4: Struktura komplexního výrobku.....	34
Obrázek č. 5: Pantografy EPDE (vlevo) a LX (vpravo)	35
Obrázek č. 6: Innotrans 2012 – stánek Faiveley Transport	41
Obrázek č. 7: Katalog společnosti FT Lekov	43
Obrázek č. 8: Webové stránky Faiveley Transport.....	44
Obrázek č. 9: Marketingové prostředí firmy	48
Obrázek č. 10: Hrubý domácí produkt.....	53
Obrázek č. 11: Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	56
Obrázek č. 12: Diagram analýzy SWOT	65

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Rozdíly mezi firemními a spotřebními trhy.....	20
Tabulka č. 2: Rámec matice nákupu: Hlavní stadia (kupní fáze) B2B kupního procesu ve vztahu k hlavním nákupním situacím	25
Tabulka č. 3: Hlavní segmentační proměnné B2B trhů.....	31
Tabulka č. 4: Vývoj inflace od roku 2004	51
Tabulka č. 5: Kurzovní lístek ČNB k 15.4.2014	52
Tabulka č. 6: Grafické znázornění SWOT analýzy FT Lekov	64

Seznam použitých symbolů a zkratk

a.s.	akciová společnost
ACRI	Asociace podniků českého železničního průmyslu
B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
CRM	Customer relationship management
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FT	Faiveley Transport
MHD	Městská hromadná doprava

Seznam použité literatury

Publikace

BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. vydání, Praha: C.H. Beck, 2003, 432 s., ISBN 80-7179-577-1

ELLIS, Nick. *Business to business marketing: Relationships, Networks and Strategies*. New York: Oxford University Press Inc., 2011, 351 s., ISBN 978-0-19-955168-2

EVANS, Joel R. *Marketing*. 4th edition, New York: Macmillan Publishing Company, 1990, 780 s., ISBN 0-02-334401-6

FILL, Chris, FILL, Karen. *Business to business marketing: Relationships, systems and communications*. Harlow: Pearson Education Limited, 2005, 401 s., ISBN 978-0-273-68279-0

HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 136 s., ISBN 978-80-247-4388-2

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání, Brno: Computer Press a.s., 2005, 190 s., ISBN 80-251-0798-1

CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. 1. vydání, Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 103 s., ISBN 978-80-214-4129-3

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 855 s., ISBN 80-247-0513-3

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 792 s., ISBN 978-80-247-1359-5

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 816 s., ISBN 978-80-247-4150-5

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. Rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2001, 719 s., ISBN: 80-247-0016-6

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2003, 203 s., ISBN 80-7261-082-1

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 280 s., ISBN 80-247-0966-X

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 272 s., ISBN 978-80-247-3155-1

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s., ISBN 80-86419-84-0

MAINZOVÁ, Eva. *Praktický marketing*. 2. přepracované vydání, Plzeň: Západočeská univerzita, 1996, 226 s.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994, 403 s., ISBN 80-85605-11-2

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání, Brno: Computer Press a.s., 2009, 154 s., ISBN 978-80-251-1830-6

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s., ISBN 80-7179-367-1

SOLOMON, Michael R., MARSHALL, Greg W., STUART, Elnora W. *Marketing očima světových manažerů*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2006, 572 s., ISBN 80-251-1273-X

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s., ISBN 80-86898-48-2

VACÍK, Emil, ŠULÁK, Milan. *Strategický management*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita, 2001, 125 s., ISBN 80-7082-728-9

Elektronické zdroje

Čína: zahraniční obchod země. [online] *BusinessInfo.cz*, 2013, [cit. 15.4.2014] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cina-zahranicni-obchod-zeme-19056.html>

ČNB po 11 letech zahájila intervence. [online] *Hospodářské noviny*, 2013, Aktualizace 7.11.2013, [cit. 24.2.2014] Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61176370-cnb-po-11-letech-zahajila-intervence-koruna-okamzite-spadla-na-ctyrlete-minimum>

Daň z příjmů právnických osob. [online] *Kurzy.cz*, 2013, [cit. 20.3.2014] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/dane-danova-priznani/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.htm>

DRAŽANOVÁ, Adéla. NATO přeruší vztahy s Ruskem, Ukrajině pomůže s reformou armády. [online] *iDNES.cz*, 2014, [cit. 1.4.2014] Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/rusko-varovalo-ukrajinu-pred-sblizovanim-s-nato-f6z-zahranicni.aspx?c=A140401_160536_zahranicni_im

HORÁČEK, Filip. Obchodní válka s Ruskem by Čechům zdražila zboží z dovozu i plyn. [online] *iDNES.cz*, 2014, [cit. 1.4.2014] Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/obchodni-valka-s-ruskem-by-ohrozila-cesko-recesi-fuk-eko_euro.aspx?c=A140331_174126_eko_euro_fih

HORÁČEK, Filip. Podepsáno: cla mezi EU a Jižní Koreou padnou. [online] *iDNES.cz*, 2010, [cit. 15.4.2014] Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/podepsano-cla-mezi-eu-a-jizni-koreou-padnou-f2s-eko_euro.aspx?c=A101006_112141_eko_euro_fih

HOUŽVIČKA, Přemysl. Lekov postaví novou halu v Blovicích. [online] *E15.cz*, 2009, [cit. 12.3.2014] Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/lekov-postavi-novou-halu-v-blovicich-893690>

Hrubý domácí produkt. [online] Praha: Český statistický úřad, 2013, [cit. 24.2.2014] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp031113.doc#priloha>

Internetová prezentace společnosti 4RAIL. [online] Plzeň: 4RAIL, a.s., 2014, [cit. 22.3.2014] Dostupné z: <http://www.4rail.cz>

Internetová prezentace společnosti ALFA UNION. [online] Praha: ALFA UNION, a.s., 2014, [cit. 22.3.2014] Dostupné z: <http://www.alfaunion.cz/cz>

Internetová prezentace společnosti Faiveley Transport. [online] Faiveley Transport, 2014, [cit. 25.2.2014] Dostupné z: <http://www.faiveleytransport.com>

IRIS – ISO 9001:2008. [online] Praha: *CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti*, 2010, [cit. 22.3.2014] Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/IRIS-International-Railway-Industry-Standard.html>

Jízdní řády. [online] *Idos.cz*, 2014, [cit. 9.4.2014] Dostupné z: <http://jizdnirady.idnes.cz/vlaky/spojeni/>

KOHOUT, Pavel. *Česká národní banka a důsledky intervence.* [online] *Peníze.cz*, 2013, Aktualizace 12.11.2013, [cit. 24.2.2014] Dostupné z: <http://www.penize.cz/kurzy-men/275795-ceska-narodni-banka-a-dusledky-intervence>

Kurzy devizového trhu. [online] Praha: *Česká národní banka*, 2014, Aktualizace 1.4.2014, [cit. 15.4.2014] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp

Ministerstvo dopravy podpořilo nákladní železniční dopravu. [online] Praha: *Ministerstvo dopravy*, 2013, [cit. 14.3.2014] Dostupné z: http://www.mdcz.cz/cs/Media/Tiskove_zpravy/Ministerstvo+dopravy+podporilo+nakladni+zeleznici+dopravu.htm

Míra inflace. [online] Praha: *Český statistický úřad*, 2014a, Aktualizace 21.3.2014, [cit. 27.3.2014] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

Míra inflace. [online] Praha: *Český statistický úřad*, 2014b, Aktualizace 31.3.2014, [cit. 1.4.2014] Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tec00118>

Nestabilní politická situace nám v EU nepomáhá. [online] *EurActiv.cz*, 2013, [cit. 1.4.2014] Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/cr-v-evropske-unii/interview/vojtech-belling-nestabilni-politicka-situace-nam-v-eu-nepomaha-010933>

Profil společnosti Škoda Transportation na Facebooku. [online] *Facebook.com*, 2014, [cit. 2.4.2014] Dostupné z: <https://www.facebook.com/SkodaTransportation?ref=ts&fref=ts>

Přeprava cestujících na železnici vzrostla o 8 %. [online] *Svaz cestujících ve veřejné dopravě*, 2013, [cit. 12.3.2014] Dostupné z: <http://www.svazcestujicich.cz/tiskove-zpravy/495/preprava-cestujicich-na-zeleznici-vzrostla-o-8-nejvice-za-18-let/>

RŮŽIČKA, Jan. *České politické prostředí paralyzuje nedostatek důvěry*. [online] *Česká pozice*, 2013, [cit. 1.4.2014] Dostupné z: <http://www.ceskapozice.cz/domov/politika/ceske-politicke-prostredi-paralyzuje-nedostatek-duvery>

Spojené státy americké: zahraniční obchod země. [online] *BusinessInfo.cz*, 2014, [cit. 15.4.2014] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-staty-americke-zahranicni-obchod-zeme-18550.html#sec4>

SŮRA, Jan. *Zájem o MHD klesá*. [online] *iDNES.cz*, 2012, [cit. 12.3.2014] Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/zajem-o-mhd-v-cesku-klesa-08d-ekonomika.aspx?c=A120816_193220_ekonomika_ert

ŠINDELÁŘ, Jan. *Češi přestávají využívat MHD*. [online] *E15.cz*, 2012, [cit. 12.3.2014] Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/cesi-prestavaji-vyuzivat-mhd-766199>

Výpis z obchodního rejstříku společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s. [online] Praha: *Justice.cz*, 2014, [cit. 4.4.2014] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a282536&typ=actual&klic=nk2xzu>

Vývoj inflace. [online] *Finance.cz*, 2013, [cit. 27.3.2014] Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/eu-svet/svetove-makroukazatele/inflace>

Vývoj sazby daně z právnických osob. [online] Praha: *Účetní kavárna*, 2014, [cit. 20.3.2014] Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickyh-osob/>

Ostatní

Interní materiály společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s., 2014

Intranet společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s., 2013

Ústní rozhovor s Bc. Martinou Týmlovou, 2014

Ústní rozhovor s Ing. Zdeňkem Pittrem, 2013

Seznam příloh

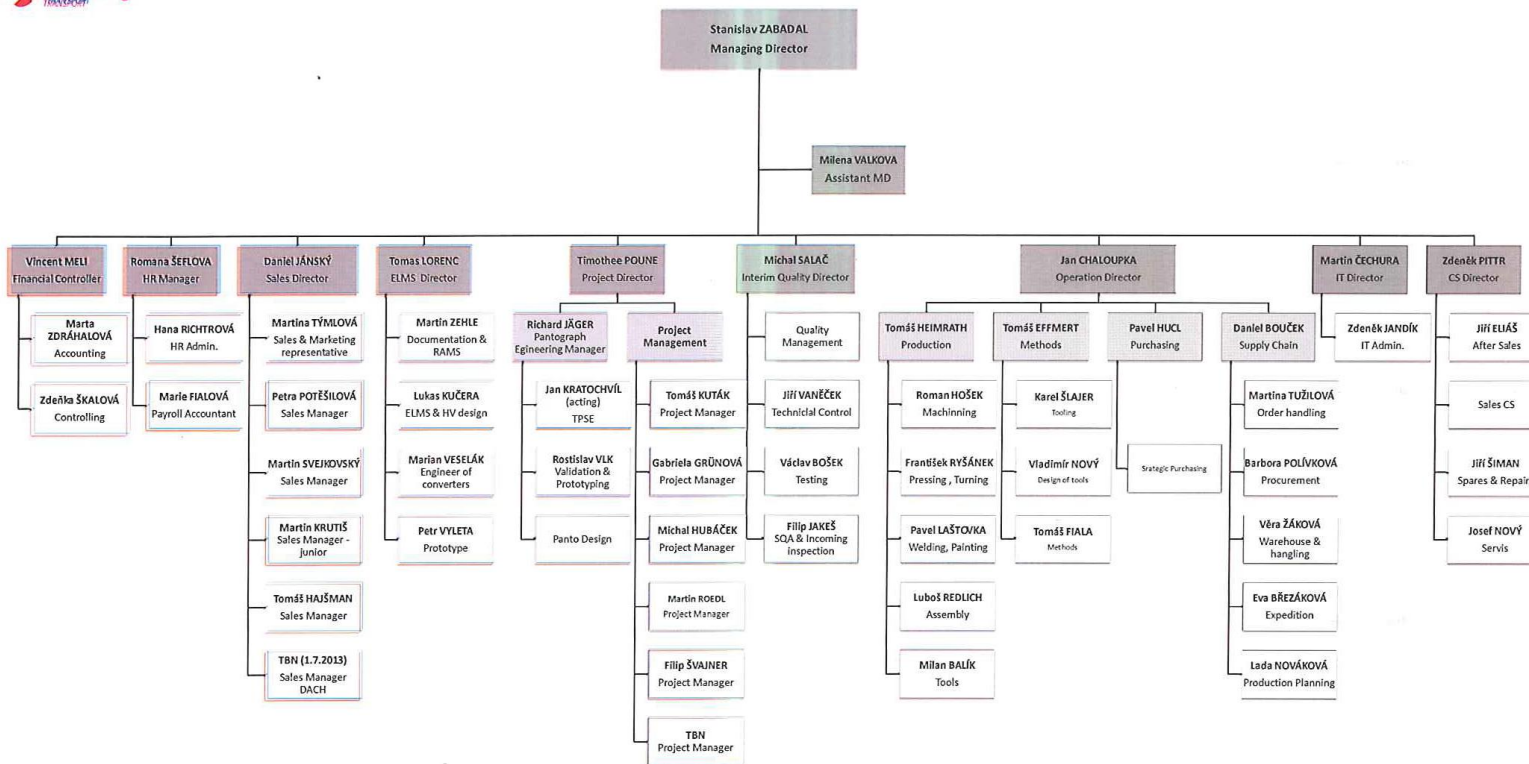
Příloha A: Organizační struktura FT Lekov

Příloha B: Profil společnosti Škoda Transportation na Facebooku

Příloha C: Produkty společnosti FT Lekov


Příloha A: Organizační struktura FT Lekov

ENERGY COMFORT ACTIVITY - FT LEKOV Organization Chart



Revision: Romana ŠEĎLOV. Date: 20. 5. 2013

Příloha B: Profil společnosti Škoda Transportation na Facebooku



ŠKODA
TRANSPORTATION

Škoda Transportation
★★★★★ (307 hodnocení)
To se mi líbí (3.277) · Mluví o tom (383) · Byli tady: 135

▼ To se mi líbí ▼ ▼ Sleduji Zpráva * ▼

Škoda Transportation
12 března · Upraveno

Škoda Electric vyhrála další tendr na dodávky zařízení pro čínské metro za více než miliardu korun (Škoda Electric Has Won Another Tender on Supplying Equipment)

Společnost Škoda Electric si připsala další významný úspěch na čínském trhu. ... Zobrazit více



Škoda Transportation
18 března

Škoda Electric se bude podílet na výrobě trolejbusů pro Bolognu

Škoda Electric se bude významným způsobem podílet na dodávce 49 kusů trolejbusů do italského města Bologna. Plzeňská firma vyrobí celkem 49 kusů elektrovýzbrojí a také zajistí... Zobrazit více



To se mi líbí · Přidat komentář · Sdílet 18

👍 To se líbí 116 uživatelům. Nejlepší komentáře ▼

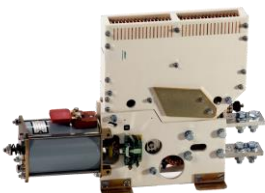
Zdroj: upraveno dle Facebook.com, 2014

Příloha C: Produkty společnosti FT Lekov

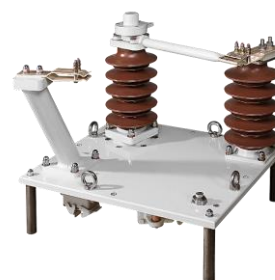
Kontroléry



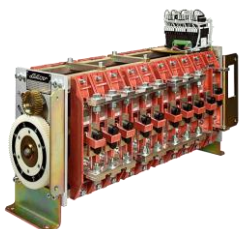
Stykače



Střešní přístroje



Bezvýkonové spínače



Zámkové systémy



Boxy



Spínací systémy



EPDE Pantografy



LX Pantografy



SX Pantografy



AX Pantografy



CX Pantografy



Zdroj: Interní materiály společnosti Faiveley Transport Lekov, a.s., 2014

Abstrakt

RYCHTÁŘ, Petr. *Specifika marketingu na trhu B2B*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 82 s., 2014

Klíčová slova: B2B prostředí, trh organizací, SWOT analýza, marketingový mix, marketingové prostředí, zákaznický servis, Faiveley Transport Lekov, a.s.

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku marketingu B2B trhů. V práci jsou zanalyzovány jednotlivé marketingové nástroje používané na trhu organizací s praktickými poznatky ze společnosti Faiveley Transport Lekov. Práce pojednává o B2B prostředí, dále je zde popsán marketingový mix společnosti FT Lekov. Stěžejní částí práce je vytvoření marketingové situační analýzy a následné provedení SWOT analýzy. Práce je mimo jiné věnována zákaznickému servisu, kvůli uskutečnění praxe autora v tomto oddělení a informací poskytnutých zejména manažery zákaznického servisu. Výstupem práce je navrhnutí zlepšujících opatření chodu firmy na základě poznatků při zpracování práce.

Abstract

RYCHTÁŘ, Petr. Specifics of marketing on B2B market. Bachelor thesis. Pilsen. The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 82 pages, 2014

Key words: B2B environment, organisation's market, SWOT analysis, marketing mix, customer service, Faiveley Transport Lekov, a.s.

The bachelor thesis is focused on dilemma of marketing on B2B market. In this work, there are analysed out marketing tools in detail, used on organisation's market with practical knowledge from Faiveley Transport Lekov, a.s. company. Thesis deals with B2B environment, far there is described marketing mix of FT Lekov company. The fundamental part of the work is a creation of marketing situational analysis and resulting accomplishment of SWOT analysis. Besides other things, the work is dedicated to customer service due to the realization of writer's work experience in this department and information provided from managers of customer service. The outcome of this work is a proposition of improvement assessments of company's functioning, based on the knowledge gained during the bachelor thesis process.