VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÝ AUDIT SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ
MARKETING AUDIT OF CUSTOMER SATISFACTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — **Bc. Andrea Otradovcová**
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — **doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA**
SUPERVISOR

BRNO 2021

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	**Bc. Andrea Otradovcová**
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	**doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA**
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingový audit spokojenosti zákazníků

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metodika zpracování
Teoretická východiska
Marketingový audit spokojenosti zákazníků vybrané společnosti
Návrhy a doporučení
Závěr
Seznam literatury

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je provedení marketingového auditu společnosti Tymbe, a.s. v oblasti spokojenosti zákazníků. Pomocí marketingového výzkumu budou nalezena slabá místa pro zvýšení zákaznické spokojenosti. V souladu se zjištěnými skutečnostmi provedeného marketingového auditu budou navrhnuta řešení nalezených slabých míst.

Základní literární prameny:

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1054-6.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D. ředitel	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na marketingový audit v oblasti spokojenosti zákazníků u vybrané společnosti. Součástí práce jsou potřebná teoretická východiska. V rámci analytické části je proveden marketingový audit zaměřený na zákaznickou spokojenost. Na základě provedené analýzy jsou uvedeny návrhy vedoucí ke zvýšení zákaznické spokojenosti.

Abstract

This Master's thesis focuses on a marketing audit of customer satisfaction. In the first part of the thesis is a necessary theoretical background. The marketing audit focused on customer satisfaction is performed in the analytical part. Based on the results of the analyzes, proposals are made that can contribute to increasing customer satisfaction.

Klíčová slova

marketing, marketingový audit, zákazník, spokojenost zákazníků, společnost

Key words

marketing, marketing audit, customer, customer satisfaction, company

Bibliografická citace

OTRADOVCOVÁ, Andrea. *Marketingový audit spokojenosti zákazníků* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133303. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vladimír Chalupský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

……

podpis

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Vladimírovi Chalupskému, CSc., MBA za poskytnuté odborné rady a cenné informace. Dále bych tímto také ráda poděkovala zaměstnancům předmětné společnosti za skvělou spolupráci, vstřícný a ochotný přístup při poskytování informací.

OBSAH

ÚVOD **11**

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ **12**

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE **13**

1.1 Marketing 13

1.2 Marketing ve službách 14

1.2.1 Služby 14

1.2.2 Marketingové strategie společnosti v sektoru služeb 17

1.3 Marketingový audit 18

1.3.1 Marketingový audit interního prostředí 19

1.3.2 Marketingový audit externího prostředí 19

1.3.3 Marketingový audit současného marketingového plánu 21

1.4 Spokojenost a loajalita zákazníků 22

1.4.1 Hodnota vnímaná zákazníkem 23

1.4.2 Hodnota zákazníka pro společnost 24

1.4.3 Vztah zákazníka a dodavatele 25

1.5 Měření zákaznické spokojenosti 26

1.5.1 Index spokojenosti zákazníků 26

1.5.2 Net Promoter Score (NPS) 28

1.5.3 Model D-S 29

1.5.4 SERVQUAL (GAP model) 29

1.6 Marketingový výzkum 32

1.6.1 Proces marketingového výzkumu 32

1.7 Shrnutí teoretické části 36

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE **38**

2.1 Profil společnosti 38
2.1.1 Webová aplikace 39
2.2 Analýza společnosti 39
2.2.1 Analýza externího prostředí 39
2.2.2 Porterova analýza pěti sil 42
2.2.3 Analýza interního prostředí 45
2.2.4 Analýza marketingové strategie a komunikace 50
2.3 Marketingový audit spokojenosti zákazníků 60
2.3.1 Stávající stav měření zákaznické spokojenosti 60
2.3.2 Dotazníkové šetření 62
2.3.3 Analýza dat a výsledky výzkumu 63
2.3.4 Net promoter score 79
2.3.5 Index spokojeni zákazníků 80
2.3.6 Model D-S 81
2.3.7 Limity výzkumu 82
2.3.8 Diskuse výsledků 83
2.4 SWOT analýza 84
2.4.1 Silné stránky 84
2.4.2 Slabé stránky 85
2.4.3 Příležitosti 85
2.4.4 Hrozby 85
2.5 Shrnutí analytické části 86
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ 87
3.1 Marketingová strategie a komunikace 87
3.1.1 Přátelská komunikace v rámci B2B trhu 87
3.1.2 „O nás“ 88

3.1.3 Reference 89
3.1.4 Aktivní sociální sítě 90
3.1.5 Veletrh pracovních příležitostí 94
3.2 Spokojenost zákazníků 97
3.2.1 Měření spokojenosti zákazníků 97
3.2.2 Revize informací v aplikaci 97
3.2.3 Testovací skupina 98
3.2.4 Systém evidence 100
3.2.5 Aplikace IOS a android 103
3.2.6 Call centrum 103
3.3 Riziková politika 104
3.3.1 Identifikace rizika 104
3.3.2 Ohodnocení rizika 104
3.3.3 Opatření vedoucí ke snížení rizik 106
3.4 Shrnutí návrhové části 107
ZÁVĚR 109
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 110
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ 114
SEZNAM GRAFŮ 115
SEZNAM OBRÁZKŮ 116
SEZNAM TABULEK 117
SEZNAM PŘÍLOH 119

ÚVOD

Jedním z důležitých ukazatelů prosperity společnosti je ukazatel spokojenosti zákazníků. V rámci našeho trhu se však společnosti primárně zaměřují na výsledky finančních ukazatelů a menší váhu přikládají komplexnímu posouzení výkonnosti podniku. Standardní vyhodnocení fungování společnosti na základě finanční analýzy, však společnosti nikdy neposkytne celkový přehled o jednotlivých složkách podniku a jejich činnosti.

Neměl by se tedy klást důraz pouze na finanční stránku podniku, ale měly by se analyzovat také ostatní složky, které jsou pro činnost společnosti zásadní. Zde nespadá pouze již uvedená spokojenost zákazníků, ale také spokojenost zaměstnanců, činnost a přístup samotného managementu a fungování procesů.

Právě z důvodu získání nového pohledu na fungování se akciová společnost Tymbe, a. s. rozhodla pro výzkum v oblasti spokojenosti zákazníků. Hlavní činností společnosti je zprostředkování krátkodobých či dlouhodobých brigád mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Proto je pro tuto společnost zpětná vazba ze strany zákazníků, tedy jejich spokojenost, důležitá pro budoucí spolupráci. Prioritou podniku není tedy pouze zisk, jelikož toho by bez budoucích spoluprací z důvodu nespokojenosti společnost nedosáhla.

Tato diplomová práce se tedy zaměřuje na marketingový audit z oblasti spokojenosti zákazníků právě této zvolené společnosti.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je provedení marketingového auditu společnosti Tymbe, a.s. v oblasti spokojenosti zákazníků. Pomocí marketingového výzkumu budou nalezena slabá místa pro zvýšení zákaznické spokojenosti.

Mezi dílčí cíle diplomové práce patří provedení marketingového auditu, jehož součástí je analýza vnějšího a vnitřního prostředí předmětné společnosti a analýza marketingové strategie. Primární výzkum v oblasti spokojenosti zákazníků bude proveden pomocí dotazníkového šetření.

V první části této diplomové práce budou zpracována teoretická východiska nutná pro provedení analýz. V analytické části práce bude následně na základě teoretických poznatků provedena analýza interního a externího prostředí společnosti. V souladu se zjištěnými skutečnostmi provedeného marketingového auditu budou navrhnuta řešení nalezených slabých míst.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce jsou uvedeny základní teoretické poznatky, které slouží jako východisko pro zpracování analytické a návrhové části této diplomové práce.

1.1 Marketing

Pro většinu lidí se pod pojmem marketing skrývá jen reklama a prodej. To je dáno především tím, že na nás denně cílí televizní reklama, reklamní letáky, různé internetové reklamy, novinové inzeráty aj. Prodej a reklama však není jedinou součástí marketingu a už vůbec není tou nejdůležitější (Kotler, 2007, s. 38).

Marketing identifikuje a uspokojuje lidské a společenské potřeby. Vůbec jednou z nejtrefnějších definicí je „uspokojování potřeb ziskově". Názorně si to lze ukázat na společnosti eBay. Ta v okamžiku, kdy si všimla, že lidé nemohou sehnat věci, po nichž touží, rozhodla se pro vytvoření on-line aukčního portálu. Krásný příklad si lze také uvést na společnosti IKEA, která zpozorněla u zákazníků, kteří chtějí kvalitní nábytek za nízké ceny, a proto začala vyrábět jednoduše sestavitelný a lehce přepravitelný nábytek. Těmto společnostem se tak povedlo převést společenskou potřebu do výdělečného podnikatelského prostředí (Kotler, 2013, s. 35).

Pojem marketing však lze definovat různě, a proto nalezneme mnoho definic.

Kotler (2007, s. 40) definoval marketing takto: *„Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot."*

Americká marketingová asociace (Definitions of Marketing, © 2020) vymezila marketing jako *„aktivitu, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek."*

Všechny definice marketingu však mají jedno společné, a to je, že kladou důraz na význam zákazníka a jeho potřeby. Uvědomují si, že uspokojování potřeb zákazníka ale musí být pro společnost ziskové (Karlíček, 2018, s. 19).

Marketing ovlivňuje tržby pomocí souboru nástrojů, který je nazýván marketingový mix. Do tohoto souboru patří nástroje, které nesou označení 4P. Spadá sem product (výrobek), price (cena), place (místo) a promotion (propagace) (Kotler, 2003, s. 69).

1.2 Marketing ve službách

Výrobním společnostem se stále hůře rozlišují hmotné výrobky od konkurence, a proto se čím dál více obracejí k odlišnosti pomocí služeb. Většina z nich již přišla na skutečnost, že pomocí poskytování vynikajících služeb jim roste zisk. Pod vynikající službou si lze například představit včasné doručení, výstižné a rychlé odpovědi na dotazy či rychlé vyřízení stížnosti (Kotler, 2013, s. 393).

V průběhu několika předcházejících let je zaznamenán neobyčejný nárůst služeb. Za tento růst může jednak to, že lidé mají více peněz a volného času a dále také to, že na trh přichází stále komplikovanější výrobky, které doplněk formou služeb potřebují. Je nutné se také zamyslet nad povahou těchto služeb. Služby mohou mít jak hmotné prvky, například restaurace, tak prvky nehmotné, tj. přátelská obsluha (Kotler, 2007, s. 709).

1.2.1 Služby

Kotler (2007, s. 710) definoval službu následovně: *„Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“*

Mezi aktivity, které obsahují nákup služby, můžeme zahrnout například pronajmutí hotelového pokoje, vložení peněz do banky, návštěva kadeřníka, servis vozu, zhlédnutí filmu, návštěvu lékaře aj. Služby lze nakoupit také na internetu. Sem patří mimo jiné on-line sázení (Kotler, 2007, s. 710).

Mezi charakteristické znaky služby spadá: nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita (proměnlivost), zničitelnost (pomíjivost), absence vlastnictví (Vaštíková, 2014, s. 16).

Nehmotnost je jednou z hlavních vlastností služeb. Na základě této vlastnosti jsou následně stanoveny další uvedené. Za čistou službu můžeme považovat takovou, která nemá žádný fyzický smysl, tzn. že si ji před zakoupením nemůžeme prohlédnout a jen zřídka kdy si ji můžeme vyzkoušet. Při koupi si zákazník nemůže ověřit,

zda marketingová komunikace zboží má pravdivý charakter, jelikož většina vlastností je zákazníkovi při prodeji služby skryta. Vlastnosti služby, mezi které lze řadit například spolehlivost, jistotu, aj. si zákazník ověří až při samotném nákupu této služby a její spotřebě. Při nákupu služby tak tedy vzniká větší míra nejistoty zákazníků. Proto má marketing služeb za úkol překonat tuto nejistotu, a to prostřednictvím posílení marketingového mixu služeb o materiální prostředí s přiložením významu na komunikační mix, který bude vytvářet povědomí o obchodní značce, případně o obchodním jménu společnosti (Vaštíková, 2014, s. 16, 17).

Neoddělitelnost služeb je chápána tak, že ji nelze oddělit od těch, kdo službu provádí, ať už je tato služba poskytována buď lidmi nebo stroji. V případě, že zaměstnanec poskytuje službu je její nedílnou součástí. Hmotný výrobek se vyrobí, následně uskladní, a nakonec distribuuje prostřednictvím řetězce dodavatelů ke konečnému zákazníkovi, který výrobek užívá. Služba je naopak nejdříve prodána a až následně je produkována a spotřebována, a to většina na stejném místě. Příkladem neoddělitelnosti může být rockový koncert, kde službou je hudební skupina a v takovém případě nelze poskytovat službu bez členů kapely. Zvláštním rysem marketingu služeb je interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem, jelikož při produkci služby je zákazník osobně. Na samotný efekt má tedy vliv i zákazník i poskytovatel. Příkladem může být způsob, jakým doktor pečuje a ošetřuje pacienta. Je tedy důležité, aby pracovníci ve službách byli proškoleni na správné chování k zákazníkům. Dalším rysem neoddělitelnosti služeb je přítomnost další zákazníků. Na příkladu rockového koncertu je to tedy celé obecenstvo. Neukázněný dav může pokazit zážitek ostatním zákazníkům (Kotler, 2007, s. 713, 714).

Heterogenita (proměnlivost) služeb je spojena v první řadě s úrovní kvality poskytované služby. Jelikož jsou při poskytování služby přítomni jak poskytovatelé, tak zákazníci, je těžké předvídat jejich chování. Stanovit standardy chování u zákazníků je obtížné. U výrobků lze před jejich dodáním zkontrolovat kvalitu tohoto výrobku, naopak u služby tuto výstupní kontrolu nelze provést. Z tohoto důvodu se může stát, že i když stejnou službu bude provádět jedna společnost, může se každé poskytnutí této služby lišit. Nastat může i taková situace, že jeden konkrétní člověk bude stejný den opakovaně provádět totožnou službu, přesto se však kvalita každé služby může lišit. Příkladem může být přednáška lektora, který je na začátku dne plný energie, proto přednese živou a poutavou přednášku, na konci dne je již ale unavený a nezachází

do obtížněji vysvětlitelných částí. Konečný efekt poskytnuté služby přikládá větší význam a vyšší postavení této službě ve vztahu ke konkurenci a přispívá k budování obchodního jména. To, že jsou služby nehmotné a proměnlivé má vliv na to, že se služby hůře patentují. Proto se v některých případech můžeme setkat s franchisingem (Vaštíková, 2014, s. 18, 19).

Pomíjivost služeb je spojována s klesající poptávkou. Jelikož služby nemůžeme skladovat, může nastat problém v jejich pomíjivosti, a to v okamžiku, kdy začne poptávka kolísat. Příkladem můžou být provozovatelé městské hromadné dopravy. Ti kvůli dopravním špičkám musí vlastnit víc vozidel. Kdyby však počet cestujících byl v průběhu celého dne konstantní, nemusel by přepravce pořizovat více vozů. Z tohoto důvodu je značně kritické řízení poptávky a vytíženost. Správné služby by totiž měly být poskytovány správným zákazníkům na správném místě a ve správný čas. Důležité je také neopomenout, že služby musí být poskytovány za správnou cenu tak, aby vytvářely zisk. Existuje řada strategií, které pomáhají najít rovnováhu mezi poptávkou a nabídkou po službách. Ze strany poptávky lze hovořit o účtování rozdílných cen v různých časech, pěstování poptávky mimo špičku, doplňkových službách či rezervačních systémech. Na straně nabídky se lze naopak zaměřit na zaměstnance na částečný úvazek, maximalizaci efektivity v hektických obdobích, zvýšenou spoluúčast spotřebitelů, sdílení služeb nebo prostory pro budoucí expanzi (Kotler, 2013, s. 399).

Absence vlastnictví u služeb znamená, že službu nelze vlastnit. Při nákupu fyzického výrobku, např. automobilu nebo počítače, mají zákazníci k takovému zboží přístup po neomezenou dobu. Pokud již o produkt nemají zájem můžou jej dokonce prodat, protože je v jejich vlastnictví. To však u služby nelze. Ten, kdo službu spotřebovává, má ke službě ve většině případů pouze omezený čas k jejímu přístupu. Příkladem může být pojistka, kterou máme pouze po dobu, kdy ji hradíme. Protože službu nelze vlastnit, měli by se poskytovatelé služeb snažit o posílení samotné značky a loajalitu zákazníka. Na to existuje několik metod, například můžou podněcovat zákazníky k opětovnému využití služeb nebo můžou vytvořit kluby (Kotler, 2007, s. 717, 719).

1.2.1.1 Kategorie služeb

Služby můžeme dělit do následujících pěti kategorií:

- ryze hmotné zboží – sem můžeme zařadit například zubní pastu či sůl, nemají žádnou doprovodnou službu,
- hmotné zboží s doprovodnými službami – jedná se o hmotný výrobek, jako je auto nebo počítač rozšířen o službu nebo víc služeb,
- hybrid – příkladem je jídlo v restauraci, kde výrobky i služby mají stejnou váhu, lidé se do restaurace vracejí nejen kvůli jídlu, ale také kvůli stylu podávání,
- dominantní služba s doprovodným menším zbožím a službami – jedná se o význačnou službu, jako je například let letadlem, kde se podávají nápoje a jídlo,
- ryzí služba – jde pouze o nehmotnou službu, příkladem je hlídaní dětí či masáž (Kotler, 2013, s. 394, 395).

1.2.2 Marketingové strategie společnosti v sektoru služeb

Společnosti, které poskytují služby, využívaly marketing méně než výrobní společnosti. Především malé společnosti, jako například opravny obuvi nebo kadeřnictví, považují formální řízení a marketingové strategie za zbytečné a velmi nákladné. Nějaké organizace, tj. školy či církve, bývaly tak žádané, že téměř až doposud nepotřebovaly žádný marketing a například advokátní kanceláře či lékařské ordinace považovaly donedávna marketing za neprofesionální. Oproti tomu však úspěšné servisní společnosti si jsou vědomy speciálního charakteru služeb, který potřebuje správné marketingové přístupy a zároveň si uvědomují, že produktový marketing nebude účinný, v případě, že se jeho principy bez jakýchkoliv změn pouze převezmou. To ale neznamená potřebu vynalézt nové marketingové přístupy či teorie. Mnohem snazší je přizpůsobit stávající principy prostředí služeb (Kotler, 2007, s. 719).

Společnosti nabízející služby využívají marketing k posílení značky, a to především na cílovém trhu podobně, jako to funguje u výrobních společností. K tomu stejně jako výrobní společnosti využívají nástrojů marketingového mixu (Kotler, 2007, s. 719).

Z důvodu odlišnosti služeb od výrobků je však třeba využívat nejen marketingový mix, ale také jiné marketingové přístupy. Pokud se jedná o produkt výrobní společnosti, tak ta jej může vyrobit a následně může tento výrobek čekat na svého kupujícího na poličce v prodejně. To ale u služby nelze. Zde totiž dochází k interakci mezi zákazníkem a klíčovým zaměstnancem a teprve z toho vzájemného působení vzniká

služba. Ti, kdo tuto službu tedy poskytují, musí zajistit, aby interakce byla efektivní, a aby v procesu daného setkání poskytli vynikající hodnotu. Klíčovým ukazatelem pro efektivním interakci je dovednost daného personálu a také procesy tvorby a podpory služby, které jsou určeny pro podporu těchto zaměstnanců (Kotler, 2007, s. 719).

1.3 Marketingový audit

Marketingový audit je základní součástí procesu marketingového plánování. Provádí se nejen na začátku procesu, ale také v řadě bodů během provádění plánu. Marketingový audit bere v úvahu jak vnitřní, tak vnější vlivy na marketingové plánování, stejně jako přezkoumání samotného plánu (Friesner, 2000 - 2019).

Marketingový audit je mechanismus, který naslouchá tomu, co vaše cílová skupina chce, a poté dle toho optimalizuje vaši marketingovou strategii (O'Neill, © 2020).

Marketingový audit je komplexní, systematické, nezávislé a periodické zkoumání marketingových aktivit. Komplexní je toto zkoumání v případě, že pokrývá veškeré marketingové aktivity. Provádět můžeme ale také postupné funkční audity jednotlivých marketingových činností. Systematický je marketingový audit z toho důvodu, že představuje postupné testování kroků marketingových činností společnosti. Nezávislým se marketingový audit stává v okamžiku, kdy je prováděn externími konzultanty. Ti mají odborné znalosti a přistupují k auditu objektivně. Provádění marketingového auditu periodicky pomáhá společnosti v krizi, nebo naopak pomáhá společnosti si zachovat dobrou pozici na trhu (Lyková, 2000, s. 11).

Audit obrátí marketingovou strategii společnosti naruby a odhalí všechny její silné a slabé stránky. Je to v podstatě SWOT analýza toho, jak přicházíte na trh. To, kdy provedete audit, bude záviset na vašich cílech a vaší aktuální pozici na trhu. Můžete například zkontrolovat svá marketingová aktiva před spuštěním nového produktu nebo vyzkoušením nové cenové strategie (O'Neill, © 2020).

Vyhodnocením svého marketingového výkonu, včetně cílů, taktiky, procesů, aktivit a návrhů, které zahrnují vaše marketingové úsilí, získáte nově nalezený pohled do hlavních systémů společnosti a značky (O'Neill, © 2020).

Společnosti často provádějí cílené audity, aby posoudily konkrétní aspekty svých současných marketingových funkcí. Například audit systému by pečlivě sledoval

pracovní postup marketingového týmu, zatímco audit produktivity by se mohl zabývat nástroji, které tým používá. Za zvážení stojí také provedení auditu marketingového prostředí, který se zaměřuje hlavně na analýzu konkurence (O'Neill, © 2020).

1.3.1 Marketingový audit interního prostředí

V rámci tohoto auditu se soustředíme na zdroje, které využíváme, tzv. 5M: men (práce), money (finance), machinery (stroje, vybavení), minutes (čas), materials (materiál, výrobní faktory) (Friesner, 2000 - 2019).

Tímto marketingovým auditem si můžeme odpovědět na následující otázky (Friesner, 2000 - 2019):

- Jak je organizován náš marketingový tým?
- Jak efektivní je náš marketingový tým?
- Jak náš marketingový tým komunikuje s dalšími organizacemi a interními funkcemi?
- Jak efektivní jsme v Customer Relationship Management (CRM)?
- Jaký je stav našeho procesu marketingového plánování?
- Jsou informace o našem marketingovém plánování aktuální a přesné?
- Jaký je současný stav vývoje nových produktů? (Produkt)
- Jak ziskové je naše produktové portfolio? (Produkt)
- Stanovujeme ceny správným způsobem? (Cena)
- Jak efektivní a účinná je distribuce? (Místo)
- Děláme naši marketingovou komunikaci správně? (Propagace)
- Máme pro naše zákazníky ty správné lidi? (Lidé)
- Jak efektivní jsou procesy, kterým čelí naši zákazníci? (Proces)
- Jaký je stav fyzických důkazů našeho podnikání? (Fyzický důkaz)

1.3.2 Marketingový audit externího prostředí

V rámci tohoto marketingového auditu se zákaznicky orientovaná společnost dotazuje, jaká je povaha „našeho“ zákazníka? Například se může soustředit na následující (Friesner, 2000 - 2019):

- Jejich potřeby a to, jak je uspokojuje.

- Rozhodovací proces kupujícího a chování spotřebitele.
- Jejich vnímání značky a jejich loajalita k ní.
- Povaha segmentace, cílení a umístění na našich trzích.
- Jakou hodnotu mají zákazníci a jak jim tuto hodnotu poskytujeme?

Dále se může orientovat na konkurenci na cílových trzích a zde si klást tyto otázky (Friesner, 2000 - 2019):

- Úroveň ziskovosti našich konkurentů.
- Jejich počet/ koncentrace.
- Relativní silné a slabé stránky konkurence.
- Marketingové plány a strategie naší konkurence.

Další oblastní v marketingovém auditu externího prostředí může být kulturní povaha prostředí a s ní spojené otázky (Friesner, 2000 - 2019):

- Víry a náboženství.
- Standardy a průměrná úroveň vzdělání.
- Vyvíjející se životní styl našich cílových spotřebitelů.
- Povaha konzumu na našich cílových trzích.

Demografie a s ní spojené náležitosti můžou být další oblastí externího marketingového audit. Sem spadají následující otázky (Friesner, 2000 - 2019):

- Jaká je demografie spotřebitelů? Například průměrný věk, úrovně populace, složení pohlaví atd.
- Jakou hraje roli technologie?
- Úroveň přijetí mobilních a internetových technologií.
- Způsob výroby zboží.
- Informační systémy.
- Využívané technologie a média marketingovou komunikací.

Další možností je zaměřit se na ekonomickou situaci na našich trzích a zjišťovat níže uvedené (Friesner, 2000 - 2019):

- Úrovně průměrného disponibilního příjmu.
- Daňová politika na cílovém trhu.

- Ekonomické ukazatele, jako jsou úrovně inflace, úrokové sazby, směnné kurzy a nezaměstnanost.

Zohlednit v tomto marketingovém auditu je možné také změny v politické a právní oblasti, například (Friesner, 2000 - 2019):

- Zákony, například autorská práva a patenty.
- Úrovně regulace, jako jsou kvóty nebo tarify.
- Práce/ pracovní zákony, jako jsou právní předpisy o minimální mzdě.

1.3.3 Marketingový audit současného marketingového plánu

V rámci tohoto marketingového auditu zjišťujeme, jak je současný marketingový plán úspěšný. Ptáme se a získáváme odpovědi k těmto otázkám (Friesner, 2000 - 2019):

- Jaké jsou současné cíle pro marketing?
- Jaké jsou současné marketingové strategie?
- Jak aplikujeme marketingový mix?
- Je marketingový proces řízen efektivně?
- Dosahujeme stanoveného marketingového rozpočtu?
- Realizujeme SMART cíle?
- Realizuje marketingový tým efektivně marketingový plán?
- Úrovně personálního zabezpečení.
- Školení a rozvoj zaměstnanců.
- Zkušenosti a učení.
- Jaký je podíl na trhu? (celkový prodej, trendy, prodej podle produktu nebo zákazníka nebo kanálu)
- Dosahujeme finančních cílů? (zisk a marže, likvidita a peněžní tok, dluh: poměr vlastního kapitálu)

Pro provedení marketingového auditu dle Friesnera (2000 - 2019) lze použít celou řadu nástrojů a auditů, například SWOT analýzu pro vnitřní i pro vnější prostředí. Dále zde lze využít PEST analýzu a Porterovu analýzu pěti sil, které se zaměřují výhradně na externí prostředí.

V mnoha ohledech marketingový audit objasňuje příležitosti a hrozby a umožňuje marketingovému manažerovi v případě potřeby provést úpravy plánu (Friesner, 2000 - 2019).

Výše uvedený kontrolní seznam má odpovědět na otázku, jaká je aktuální marketingová situace. Je vhodné provést marketingový audit pod třemi hlavními nadpisy:

- Interní marketingové prostředí.
- Vnější marketingové prostředí.
- Přehled našeho současného marketingového plánu (Friesner, 2000 - 2019).

1.4 Spokojenost a loajalita zákazníků

I přesto, že pojem „spokojenost zákazníka" je běžně využívaným pojmem, je často mylně vysvětlován. Společnosti často pro vyhodnocování spokojenosti jejich zákazníků, využívají pouze reklamace. Z tohoto by pak byla snadná interpretace, že pokud nemáme žádné reklamace, máme jen spokojené zákazníky. Jedná se však o chybnou myšlenku, kterou bohužel někteří považují za správnou. Většinou ale ten, kdo výrobek reklamuje, poukazuje již na maximální nespokojenost. Provedené výzkumy také uvádějí, že způsob oficiální reklamace využívá pouze cca 4 % celkově nespokojených zákazníků. Ti, kteří nevyužijí možnosti reklamovat zboží oficiální cestou, si následně stěžují na nízkou úroveň tohoto výrobku, respektive služby. To může mít a v mnohých případech má za následek, že zákazník svou nespokojenost šíří do svého okolí, například svým kolegům, kteří se o tyto informace následně rádi podělí. Negativní zkušenost se pak šíří formou tzv. tiché pošty. Daná forma šíření je skutečně rychlá, několik autorů poukazuje na to, že špatné jméno společnosti se šíří až rychleji než dobrá pověst, a to dokonce až 6krát (Nenadál, 2001, s. 56, 57).

Důvodem, proč si zákazník výrobek nebo službu kupuje je takový, že chce uspokojit potřeby, případně vyřešit své problémy. Můžeme tedy říct, že si zákazník kupuje hodnotu, kdy předpokládá, že nebude mít žádné negativní efekty či rizika. Při rozhodnutí koupit si určitý výrobek či službu máme o produktu danou představu. Ta je ovlivněna několika faktory, mezi které můžeme řadit například vlastní potřebu, pozitivní ale i negativní zkušenost okolí nebo zkušenost z minulosti. Danou představu pak zákazník sdělí prodávajícímu, respektive dodavateli. V okamžiku, kdy zákazník předmětný produkt

koupí, porovnává to, co získal, s tím, co si představoval a na základě toho získá pocit spokojenosti či nespokojenosti. Spokojenost zákazníka lze tedy definovat jako soubor pocitů, které v něm vyvolají rozdíly mezi jeho požadavky a vnímanou reálnou hodnotou, kterou získal na trhu (Nenadál, 2001, s. 57).

Pokud se podíváme na pojem „loajalita zákazníka“ definoval ji Nenadál (2001, s. 59) jako: *„způsob chování zákazníka projevující se na trhu zejména dvěma důsledky: opakovanými objednávkami a pozitivními referencemi do okolí.“*

Rozdíl mezi spokojeností a loajalitou je dán především postupem monitorování spokojenosti, která obvykle nebere v potaz dva důležité faktory, a to dynamiku trhu a rozsah nabídky konkurentů (Nenadál, 2001, s. 59).

Hlavními faktory loajality zákazníků v konkurenčním prostředí jsou potěšení zákazníka (tedy víc než jen jeho spokojenost), naprostá spokojenost zákazníka, postavení dodavatele na trhu, míra vzájemné závislosti dodavatele a zákazníka a setrvačnost a pohodlnost zákazníka. První dva faktory mají největší váhu na vybudování loajality zákazníka, a to 53 %. Vysoká míra spokojenosti zákazníka má tedy velký vliv na jeho loajalitu, zachování přízně i pro budoucí spolupráci, není ale pravidlem, že tato podmínka platí vždy a automaticky. Příkladem může být monopol, kdy jsou zákazníci nuceni být loajálními, jelikož nemají jinou možnost (Nenadál, 2001, s. 60).

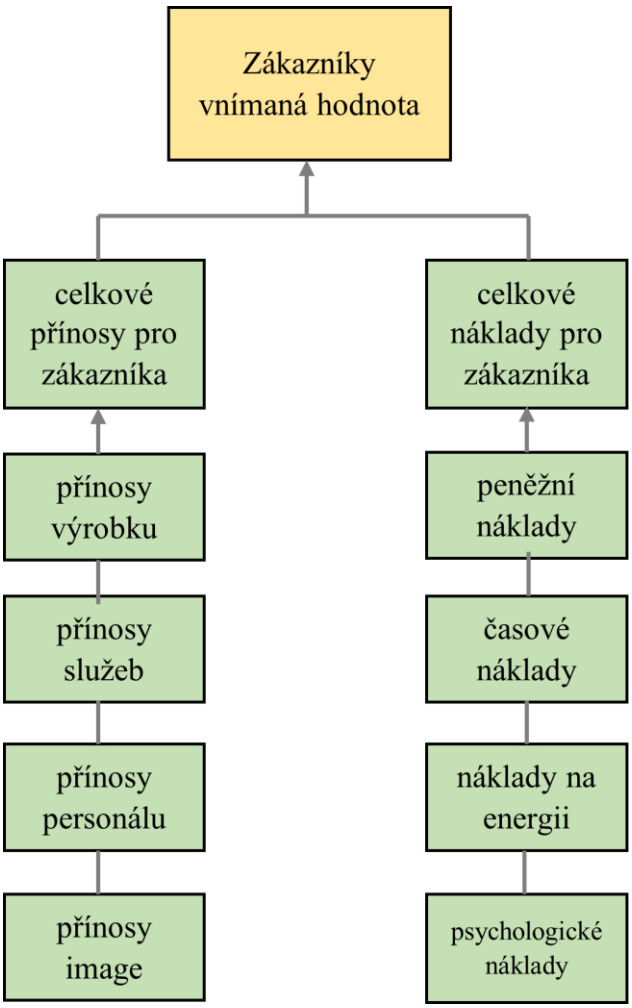
1.4.1 Hodnota vnímaná zákazníkem

Dnešní zákazníci jsou více vzdělaní a informovaní, než bývali, a navíc mají možnost si ověřit tvrzení společností, zda nejsou klamavá a případně mají možnost si zvolit jinou alternativu. Spotřebitelé se na základě svého vlastního posouzení, vlastního názoru, rozhodují, co jim podá větší vnímanou hodnotu a podle toho se rozhodují. Jestli předmět jejich koupě v konečném důsledku splní jejich očekávání, má vliv na jeho spokojenost a také na to, zda si daný produkt zakoupí opakovaně. Zákazníkem vnímanou hodnotu lze tedy definovat jako rozdíl mezi součtem všech přínosů a součtem všech nákladů předmětné koupě ze strany potenciálního spotřebitele (Kotler, 2013, s. 160, 161).

Celkové přínosy pro zákazníka představují finanční hodnotu, což je součet ekonomických, psychologických a funkčních přínosů, které spotřebitel od koupě

očekává, a to díky výrobku, službám, lidem a image, které na tuto koupi mají vliv (Kotler, 2013, s. 161).

Naopak celkové náklady pro zákazníka jsou sumou veškerých nákladů, jenž musí zákazník vynaložit na vyhodnocení, získání, používání a zbavení se předmětné marketingové nabídky. Jedná se o náklady peněžní, časové, energetické a psychologické (Kotler, 2013, s. 161).



Obrázek č. 1: Faktory hodnoty vnímané zákazníkem
(Zdroj: Kotler, 2013, s. 161)

1.4.2 Hodnota zákazníka pro společnost

Zdrojem současného i potenciálního zisku pro společnost jsou zákazníci. Jedná se o zákazníky, kteří mají se společností dlouhodobý vztah, ale i o ty, kteří společnost pro koupi využijí pouze jednorázově. Zde se však nezahrnují

pouze příjmy z prodeje, které mohou být realizovány, jak v krátkodobých nebo dlouhodobých vztazích, ale také se sem zahrnují tzv. neobchodní přínosy. Pod neobchodním přínosem si lze představit referenční hodnotu pro další potenciální spotřebitele, hodnotu zákazníka jako nositele informací, hodnotu věrnosti zákazníka (zda je schopen odolávat konkurenčním nabídkám), inovační hodnotu, aj. Významná je především celoživotní hodnota zákazníka, čímž se vytváří a posilují vzájemné vztahy. Sledování pouze krátkodobých zisků není dostačují (Jurášková, 2012, s. 87).

1.4.3 Vztah zákazníka a dodavatele

V rámci vztahu zákazníka a dodavatele dochází v průběhu času k určitému vývoji. Tento vývoj lze rozdělit do několika vztahových etap (Nenadál, 2016, s. 50).

Tabulka č. 1: Etapy vztahu zákazníka a dodavatele

Etapa vztahu	Charakteristika
Získání zákazníka	Dodavatel vyhlíží, vyhledává a získává zákazníka.
Udržení si zákazníka	Dodavatel udržuje a rozvíjí své vztahy se zákazníkem, maximalizuje jeho hodnotu a prodlužuje dobu vztahů. Zákazník je k dodavateli loajální.
Opotřebení zákazníka	Míra loajality zákazníků opadá a s tím se také redukují spojené ekonomické výhody pro dodavatele. Důvodem jsou i stížnosti zákazníků na neschopnost dodavatele reagovat na jeho nové požadavky.
Odchod zákazníka	Vztah s dodavatelem zákazník ukončuje a přechází ke konkurenci.
Nové získání zákazníka	Dodavatel získává zákazníka zpět, pokud účinně realizoval nutná zlepšení a změny.

(Zdroj: Nenadál, 2016, s. 50)

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že zpětnou vazbu od zákazníků bychom měli získávat především etapách udržení si zákazníka, opotřebení zákazníka a odchod zákazníka. V těchto etapách bychom měli monitorovat zákaznickou spokojenost. Neměli bychom se však zabývat pouze aktuálními pocity zákazníků, ale měli bychom měřit také jejich budoucí chování, tj. loajalitu. Pro měření spokojenosti bychom měli využít několik úhlů pohledu, nejen pohledu ze strany reklamací a stížností. Jelikož spokojenost zákazníka je založena na jeho aktuálním pocitu, je zřejmé, že se jeho pocity budou měnit, vyvíjet, a proto se bude měnit také míra jeho spokojenosti. Z tohoto důvodu je nutné měřit

zákaznickou spokojenost opakovaně a systematicky, ne pouze kampaňovitě a náhodně (Nenadál, 2016, s. 50, 51).

1.5 Měření zákaznické spokojenosti

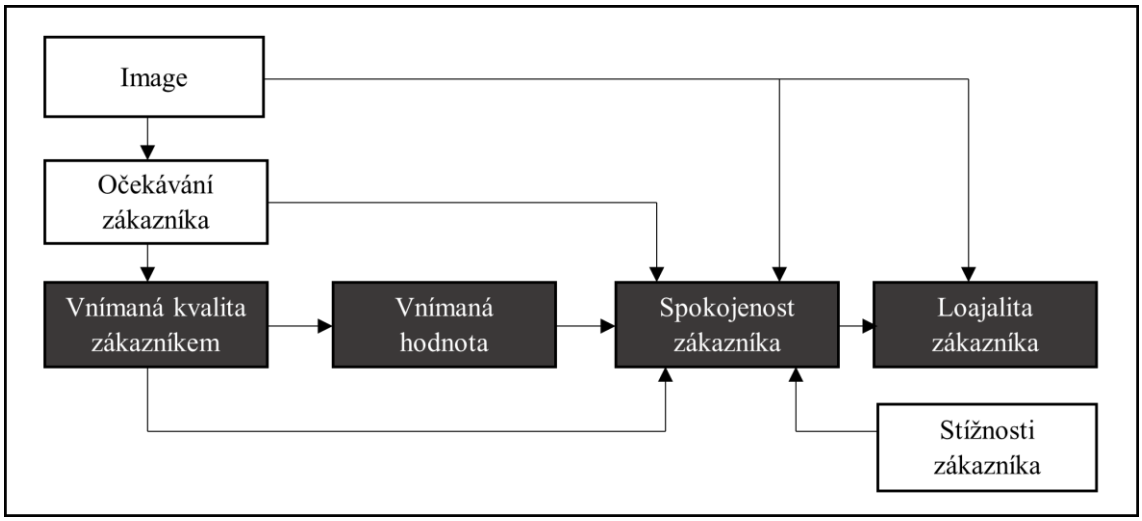
Pro společnosti je mnohem efektivnější si stávající zákazníky udržet než neustále získávat nové. Z tohoto důvodu je měření spokojenosti zákazníků důležité, protože poskytuje klíčovou zpětnou vazbu. Taková zpětná vazba nám poskytuje informace o tom, jak fungují procesy ve společnosti, nakolik se produkty liší od očekávání zákazníků, poskytuje nám obraz o tom, jak zákazníci vnímají a hodnotí výkonové parametry samotné společnosti nebo výrobku (Kozel, 2011, s. 242).

Zákazníci předávají svou zkušenost do svého okolí a tím ovlivňují image právě té společnosti, u níž danou zkušenost získali. Měření spokojenosti zákazníků je proto důležitým prvkem pro marketing společnosti. Měření zákaznické spokojenosti lze dělit následovně:

- **měření okamžité zkušenosti** – sem spadá NPS (Net Promoter Score) či různé typy zpětných vazeb,
- **měření kumulované zkušenosti** – jedná se o index spokojenosti zákazníků, index loajality zákazníků a jejich retence (Kozel, 2011, s. 242).

1.5.1 Index spokojenosti zákazníků

Pro měření zákaznické spokojenosti je možné využít index spokojenosti zákazníka. V Evropě je používán ECSI, jenž se skládá ze čtyř hypotetických proměnných, z nichž každá je determinována jasným počtem dalších proměnných (Jakubíková, 2013, s. 105).



Obrázek č. 2: Model spokojenosti zákazníka
(Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 106)

Image je proměnná vztahu zákazníka a značky společnosti, případně výrobku. Jedná se o základ zákaznické spokojenosti.

Očekávání zákazníka je jeho představa o výrobku. Svá očekávání zákazník staví na jeho zkušenostech, informacích, prostředí a dle jeho vlastní osobnosti.

Vnímaná kvalita zákazníkem je kvalita nejen samotného výrobku. Kvalitu zákazník posuzuje také u doprovodných služeb.

Vnímaná hodnota je odvozena od ceny výrobku, kterou zákazník porovnává s očekávaným užitkem.

Spokojenost zákazníka je založena na pocitu, který zákazník získá z koupě produktu, a tedy zda tato koupě naplní jeho očekávání.

Loajalita zákazníka je získána na základě pozitivní nerovnováhy mezi realitou a očekáváním.

Stížnosti zákazníka jsou naopak výsledkem nerovnováhy mezi očekávání a skutečností (Jakubíková, 2013, s. 106).

Index spokojenosti zákazníka se u několika měřitelných proměnných následně určuje podle vztahu:

$$\varepsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^{n} v_{ij} \times x_{ij}}{10 \sum_{i=1}^{n} v_{ij}}$$

ε_j – index spokojenosti zákazníka

v_{ij} – váha i-té měřitelné proměnné pro j-tou hodnotu

x_{ij} – hodnota měřitelné proměnné

10 – vztahuje se k použité škále (škála 1 – 10)

n – počet měřitelných proměnných

Hodnota v_{ij} je určena jako kovariance mezi hodnotou x_{ij} a y_j u každého zákazníka. Hodnota y_j je poté součtem veškerých měřitelných proměnných pro j-tého zákazníka (Foret, 2003, s. 108, 109).

1.5.2 Net Promoter Score (NPS)

Pro výpočet loajality zákazníků se využívá ukazatele Net Promoter Score (NPS). Tento jednoduchý ukazatel je využíván již po delší dobu v mnoha amerických společnostech a využívá jej například i společnost Nokia. Na popularitě nabyl především z důvodu své nenáročnosti sběru a vyhodnocování dat. Je založen pouze na položení jedné jediné otázky zákazníkovi, a to „S jakou pravděpodobností nás doporučíte svým přátelům a okolí?“ Zákazníci se poté rozhodují na jedenáctistupňové škále, viz uvedená tabulka (Nenadál, 2016, s. 88).

Tabulka č. 2: Hodnocení dle NPS

Hodnocení	Typ zákazníka	Charakteristika typu zákazníka
9-10	Promotéři	Jsou to aktivní zákazníci, kteří budou využívat všechny příležitosti k tomu, aby "naše" produkty doporučovali jiným.
7-8	Pasivně spokojení	Jsou to zákazníci, kteří budou doporučovat "naše" produkty jen velmi omezeně nebo vůbec.
6-0	Ztracenci	Jsou to zákazníci, kteří s vysokou pravděpodobností v budoucnu přejdou k produktům konkurence (pokud jim to situace na trhu dovolí).

(Zdroj: Nenadál, 2016, s. 88)

Na zvoleném vzorku zákazníků je následně ukazatel NPS vypočítán dle vztahu: NPS = % (zákazník – promotér) - % (zákazník – ztracenec) (Nenadál, 2016, s. 88).

Aktuální výkonnost společnosti pak můžeme odvodit dle níže přiložené tabulky (Nenadál, 2016, s. 89).

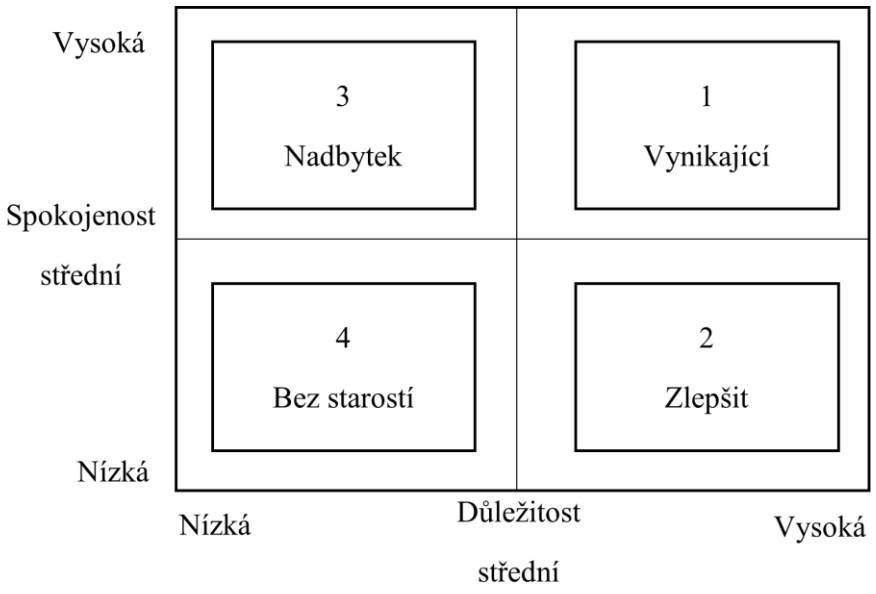
Tabulka č. 3: Hodnocení výkonnosti společnosti

Výkonnost organizace	Hodnota NPS
Vynikající (excelentní)	Min. 70 %
Nadprůměrná	50 – 59 %
Průměrná	11 – 49 %
Podprůměrná	Méně než 11 %

(Zdroj: Nenadál, 2016, s. 89)

1.5.3 Model D-S

Model důležitost – spokojenost (D-S) je postaven na kvadrantové mapě, která slouží k označení oblastí, které vyžadují zlepšení. Funguje na principu srovnávání úrovně spokojenosti a důležitosti u různých měřených vlastností. Klade důraz na znalost vlastností, jež považují zákazníci za nejdůležitější v porovnání s těma, u nichž je dosahováno horších výsledků. Model D-S zkoumá vztah mezi oběma jevy (Fontenotová, 2006, s. 36).



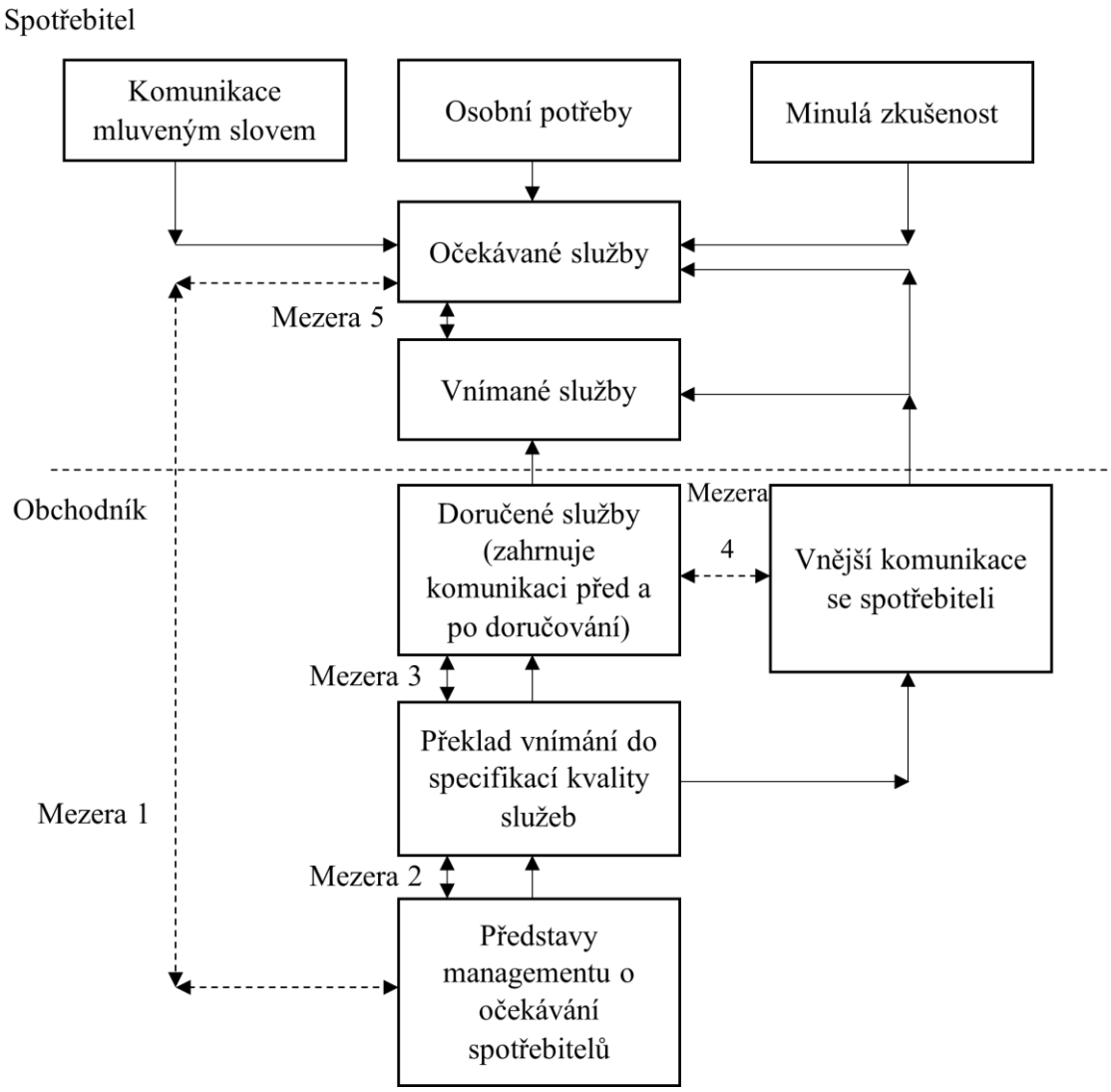
Obrázek č. 3: Model D-S
(Zdroj: Fontenotová, 2006, s. 36)

1.5.4 SERVQUAL (GAP model)

Jedná se o metodu měření kvality poskytovaných služeb, která byla vyvinuta v 80. letech minulého století ve Spojených státech amerických. Autory této metody jsou A. Parasuraman, V. A. Zeithamlová a L. L. Berry. Metoda je postavena na rozporu mezi

tím, co zákazníci očekávají a tím, co je zákazníkům skutečně poskytnuto. Výzkum založený na metodě SEVQUAL využívá tzv. GAP model (model mezer). Metodika je tedy postavena na mezerách, které jsou mezi jednotlivými složkami procesu poskytování služby, a jenž zákazník vnímá. Uvedení autoři stanovili na základě kvalitativních výzkumů 5 mezer (Servqual, © 2020).

- **Mezera 1** (očekávání spotřebitele – rozdíl ve vnímání managementu). Management může mít nepřesné vnímání toho, co spotřebitelé (ve skutečnosti) očekávají. Důvodem této mezery je nedostatečné zaměření na trh/ zákazníka. Přítomnost marketingového oddělení nezaručuje automaticky zaměření na trh. Vyžaduje odpovídající procesy řízení, nástroje a analýzu trhu.
- **Mezera 2** (ve specifikaci kvality služeb): Může existovat neschopnost vedení převést očekávání zákazníků do specifikací kvality služby. Tato mezera se týká aspektů návrhu služby.
- **Mezera 3** (v poskytování služeb): Pokyny pro poskytování služeb nezaručují vysoce kvalitní poskytování nebo výkon služby. Má to několik důvodů. Patří mezi ně: nedostatečná podpora pro zaměstnance v první linii, problémy s procesem nebo variabilita výkonu pracovníků v přímém kontaktu.
- **Mezera 4** (v externí komunikaci): Očekávání spotřebitelů jsou vytvářena externí komunikací organizace. Realistické očekávání obvykle podpoří pozitivnější vnímání kvality služeb. Servisní organizace musí zajistit, aby její marketingový a propagační materiál přesně popisoval nabídku služeb a způsob jejich poskytování.
- Tyto čtyři mezery způsobují pátou mezeru – **mezera 5**, což je rozdíl mezi očekáváním zákazníků a vnímáním skutečně přijaté služby. Parasuraman a spol. definoval tento rozdíl jako kvalitu služby. Vnímaná kvalita služby závisí na velikosti a směru mezery 5, což zase závisí na povaze mezer spojených s marketingem, designem a poskytováním služeb (Kulašin, 2005, s. 134).



Obrázek č. 4: GAP model
(Zdroj: Kulašin, 2005, s. 134)

Autoři tedy stanovili následující tvrzení: Mezera 5 = f (mezera 1, mezera 2, mezera 3, mezera 4) (Kulašin, 2005, s. 134, 135).

Na základě rozsáhlých výzkumů stanovili autoři 5 dimenzí pro různé typy služeb, které zákazníci používají pro formování svého očekávání a vnímaní přijaté služby (Kulašin, 2005, s. 135).

Tabulka č. 4: Dimenze

Dimenze	Definice
Spolehlivost	Schopnost provádět slíbenou službu spolehlivě a přesně
Jistota	Znalosti a zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost vyjadřovat důvěru
Hmotné prvky	Vzhled fyzického vybavení, personálu a komunikačních materiálů
Empatie	Poskytování péče, individuální pozornost zákazníkům
Vnímavost	Ochota pomáhat zákazníkům a poskytovat rychlé služby

(Zdroj: Kulašin, 2005, s. 135)

1.6 Marketingový výzkum

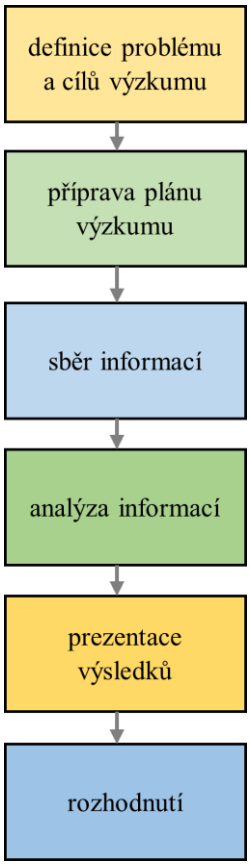
Marketingový výzkum je určitý systematický a cílevědomý proces, který slouží k získání, ať už shromážděním nebo nákupem, požadovaných informací, čímž získáváme tzv. primární informace (Kozel, 2006, s. 58).

Za marketingové informace považujeme chybějící data, u nichž manažer předpokládá, že mu budou nápomocny při jeho rozhodování. Při tvorbě marketingového systému jsou důležité takové informace, které pomáhají pro rychlou aktivaci procesu zpětné vazby. Taková zpětná vazba nám dává informaci o průběžné změně situace ve vnějším prostředí, signalizuje trendy změn a odchylky skutečnosti od plánovaného stavu (Kozel, 2006, s. 59).

Kotler (2007, s. 406) definoval marketingový výzkum takto: *„Funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu.“*

1.6.1 Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu se skládá z následujících kroků:



Obrázek č. 5: Proces marketingového výzkumu
(Zdroj: Kotler, 2013, s. 133)

1.6.1.1 Definice problému a cíle výzkumu

Definování problému je jedním z nejdůležitějších kroků procesu výzkumu, jedná se ale také o krok často nejobtížnější. Z tohoto důvodu může tato fáze trvat až 50 % z celkového času celého procesu. Určení problému nám sděluje, za jakým účelem výzkum provádíme a zároveň vymezuje jeho cíle (Kozel, 2006, s. 71).

Odpověď na otázku, z jakého důvodu výzkum provádíme, by nám měl sdělit účel výzkumu. Pokud budeme postupovat správně, měli bychom dojít k tomu, abychom zjistili, v čem problém spočívá (Kozel, 2006, s. 71).

Na jakýkoliv problém můžeme pohlížet z několika různých stran a na základě toho zjistit řadu informací. Rozumné tedy se řídit starým příslovím, které nám radí: „Dobře definovaný cíl je napůl vyřešený problém“ (Kozel, 2006, s. 72).

Cíle marketingového výzkumu můžeme dělit na níže uvedené typy (Vaštíková, 2014, s. 70)

- **Informativní výzkum** – v tomto případě se jedná o výzkum, jehož cílem je získání předběžných informací, jež by měly pomoci vhodněji identifikovat situaci a získat lepší poznatky. Díky nim by měl jít lépe definovat cíl a zformulovat hypotézy.
- **Popisný (deskriptivní) výzkum** – pro tento způsob výzkumu je nejčastěji využíváno dotazníkové šetření. Cílem je získaní lepšího obrazu o marketingovém problému, situaci, trhu, demografických údajích a postojích zákazníka.
- **Kauzální výzkum** – je prováděn většinou formou experimentu. Jeho úkolem je zkoumat příčiny problémů i nové příležitosti. Otestování hypotézy o vztahu příčina-následek je cílem tohoto typu výzkumu.
- **Monitorovací výzkum** – smyslem tohoto výzkumu je neustálé shromažďování informací za účelem jejich analýzy. Následně pomáhá odkrýt potíže a příležitosti (Vaštíková, 2014, s. 70).

1.6.1.2 Příprava plánu a výzkumu

Dalším krokem marketingového výzkumu je připravení efektivního plánu pro shromažďování nutných informací. Předtím, než bude plán výzkumu schválen, je potřebné odhadnout náklady na realizaci výzkumu a zároveň je třeba rozhodnout, jaké zdroje dat, metody výzkumu, nástroje, plány výběru respondentů a metody kontaktu budou využity (Vaštíková, 2014, s. 70).

Za **zdroje dat** se mohou využívat data sekundární, primární, případně oboje. Pod sekundárními daty si představíme takové, jež již někdo sesbíral za jiným účelem, a tedy už tyto data existují. Primárními daty rozumíme, že jsou tato data nově sesbírána za daným účel pro předmětný výzkum (Kotler, 2013, s. 134).

Mezi hlavní **metody výzkumu** (tedy sběr primárních dat) se řadí: výzkum pozorováním, výzkum pomocí focus group, dotazování, behaviorální metody a experiment (Kotler, 2013, s. 135).

Dotazování je taková metoda výzkumu, kdy jsou respondenti dotazování ohledně jejich znalostí, postojů, preferencí a nákupního chování. Jedná se o nejrozšířenější metodu. Pomocí dotazování můžeme informace získat relativně rychle a levně. Problém však může nastat, pokud respondenti neumějí či nechtějí odpověď anebo si odpovědí nejsou

jistí, a přesto odpoví. Někteří mohou odpovědi také záměrně zkreslovat (Vaštíková, 2014, s. 73).

Jako **nástroje výzkumu** používají výzkumníci především tyto tři, a to dotazníky, kvalitativní metody a technologické zařízení (Kotler, 2013, s. 138).

Dotazník obsahuje řadu otázek, které jsou respondentovi položeny. Než dotazník výzkumníci rozešlou mezi respondenty, měli by provést pečlivou přípravu, jejich testování a najít veškeré chyby. To, jakým způsobem jsou otázky formulované, jakou formou a také to, jak jsou sestaveny popořadě, může mít vliv na odpovědi. Uzavřené otázky v dotazníku nabízejí respondentovi možnost výběru z již připravených odpovědí, které jsou formulované tak, aby je respondent snadno pochopil. Pro vyjádření vlastního názoru, myšlenky respondenta, slouží otevřené otázky (Kotler, 2013, s. 138).

Po výběru metody výzkumu a nástrojů je třeba se zaměřit na **volbu respondentů**. Rozhodovat bychom se měli dle tří oblastí: jednotka výzkumu (koho se budeme dotazovat), velikost vzorku (kolika lidí bychom se měli dotázat), metoda výběru (jak bychom měli respondenty vybírat) (Kotler, 2013, s. 143).

Mezi možné **metody kontaktu** respondenta můžeme zařadit komunikaci poštou, telefonicky, osobně nebo on-line (Kotler, 2013, s. 143).

1.6.1.3 Sběr informací

V této fázi procesu jsou sbírány samotné vyžadované informace. Úkolem výzkumníka je, aby zajistil správný průběh veškerých činností, které jsou spojeny se sběrem dat. Jedná se o nejvíce nákladnou část výzkumného procesu a také zde může nastat mnoho problémů a chyb (Kozel, 2006, s. 85).

1.6.1.4 Zpracování a analýza dat

V okamžiku, kdy sesbíráme požadované množství dat, musíme provést nejdříve jejich kontrolu, případně úpravu a až následně se smíme pustit do analýzy a interpretace výsledků. Je nutné ověřit, zda nasbíraná data mají dvě důležité vlastnosti, a to, zda jsou validní (přesné) a reliabilní (spolehlivé, pravdivé) (Kozel, 2006, s. 88).

K analýze se využívá teorií pravděpodobnosti a statistika. Ke správné analýze údajů a interpretaci výsledků však není nutné znát žádné složité vzorce, naopak je důležitější vědět, co konkrétně nám získané údaje předávají pro další práci (Kozel, 2006, s. 88).

Abychom k analýze údaje přistupovali správně, je nutné rozlišovat tři druhy údajů, a to údaje nominální (nelze je seřadit), ordinální (u nich záleží na pořadí, ale neznáme vzdálenost mezi proměnnými) a kardinální (taktéž u nich záleží na pořadí a u nich lze také vzdálenost určit) (Kozel, 2006, s. 88).

Pro správný postup analýzy analyzujeme nejdříve výsledky jednotlivých otázek. Na tomto základě pak provádíme hlubší analýzu a postupně zjišťujeme četnost zjištěných odpovědí, úroveň (průměr, modus, medián atd.), variabilitu a rozložení zkoumaných prvků a závislost mezi proměnnými (Kozel, 2006, s. 95, 96).

1.6.1.5 Prezentace výsledků

Jediným hmotným výstupem, který je důležitý pro zadavatele výzkumné práce, je prezentace výsledků. Z tohoto důvodu je nutné, aby se k prezentaci výstupu přistupovalo zodpovědně. V opačném případě by mohla přijít nazmar veškerá práce, čas a úsilí všech výzkumníků. Zadavatel totiž celou práci hodnotí na základě prezentace (Kozel, 2006, s. 105).

1.6.1.6 Rozhodnutí

Marketingovým manažerům mohou systémy na podporu marketingových rozhodování pomoci činit kvalifikovanější rozhodnutí, proto jich některé organizace využívají (Kotler, 2013, s. 147).

1.7 Shrnutí teoretické části

V rámci této kapitoly byly popsány důležité teoretické pojmy jako východisko pro zpracování následujících kapitol.

Byly definovány základní pojmy jako marketing, který dle mého názoru definoval nejlépe Kotler (2007). Dále byl podrobněji popsán marketing ve službách a služby jako takové, jelikož poskytování služby je předmětem činnosti zvolené společnosti. Proto také byla

marketingová strategie v rámci teoretické části zaměřena na strategii společnosti v sektoru služeb.

Byl přiblížen marketingový audit, který je hlavním předmětem této diplomové práce. Byly popsány a identifikovány jeho jednotlivé části. Pro následné zpracování marketingové auditu využiji doporučení rozdělení marketingového auditu do tří hlavních oblastí, a to analýzu interního prostředí, vnějšího prostředí a přehled současného marketingového plánu. Výše byly také uvedeny analýzy, které lze pro zpracování marketingového auditu využít, kdy konkrétně následně využiji tyto analýzy: SLEPTE analýzu a Porterovu analýzu pěti sil pro analýzu vnějšího prostředí, výše uvedenou 5M metodu pro zpracování interní analýzy nahradím 7S analýzou, kterou pro předmětnou společnost považuji za vhodnější a rozsáhlejší a pro zjištění současného marketingového plánu se zaměřím na současnou marketingovou strategii a komunikaci.

V této kapitole byly také osvětleny pojmy spokojenost a loajalita zákazníka. Pro analýzu dat marketingového výzkumu a pro měření spokojenosti zákazníka byly uvedeny jednotlivé metody. Pro měření zákaznické spokojenosti lze využít následují přístupy: index spokojenosti zákazníka, Net Promoter Score (NPS), model D-S či metodiku SERVQUAL, která pracuje s GAP modelem, kdy pro zjištění zákaznické spokojenosti v analytické části využiji index spokojenosti zákazníka, NPS a model D-S.

V neposlední řadě byl popsán marketingový výzkum a jeho jednotlivé kroky.

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

V této části diplomové práce je provedena analýza současné situace společnosti v souladu s uvedenými teoretickými východisky práce.

2.1 Profil společnosti

Společnost Tymbe, a.s. je akciovou společností založenou roku 2017 se sídlem v Brně. Tato společnost působí na českém trhu a předmětem její podnikatelské činnosti je poskytování služeb.

Společnost byla založena jako Start-Up třemi kamarády, kteří se rozhodli pro vytvoření webové aplikace, která bude sdružovat společnosti, které potřebují brigádníky a samotné brigádníky. Webovou aplikaci si sami vytvořili.

Prostřednictvím webové aplikace může jakákoliv zaregistrovaná společnost inzerovat brigádu a jakýkoliv registrovaný brigádník, který splňuje požadavky na brigádu kladené, ji může absolvovat. Vše probíhá pouze prostřednictvím aplikace, takže odpadá jakékoliv zbytečné papírování, což je také cílem dané společnosti. V rámci aplikace se podepisují dohody o provedení práce, případně o pracovní činnosti, vyplácejí odměny aj.

Předmětná společnost má uzavřené smlouvy s přibližně 80 společnostmi, které potřebují či shánějí brigádníky, a to pravidelně. Společnost působí v rámci celé České republiky, nejvíce zastoupenými městy s vysokým počtem brigád jsou však Brno, Praha, Ostrava a Olomouc.

Společnost Tymbe, a.s. již v aktuální chvíli není pouze Start-Upem, jelikož společnost se neustále rozrůstá.

Obrázek č. 6: Logo společnosti
(Zdroj: Tymbe, 2020)

2.1.1 Webová aplikace

Produktem společnosti Tymbe je webová aplikace. Jedná se o hlavním systém společnosti, který si pracovníci společnosti sami napsali a nakódovali. Jde o systém, který porovnává brigádníky. Součástí webové aplikace je také adminské rozhraní, které slouží pro porovnávání objednávek, vytváření objednávek a pro další činnosti.

Tím, že společnost pracuje pouze na on-line platformě, je nutné, aby systém společnosti bez komplikací fungoval. Proto je do systému společnosti investováno, jak z pohledu finančního, tak i z hlediska časového. Zaměstnanci veškeré pracovní úsilí vkládají do rozvoje a údržby systému společnosti.

Pro zákazníky (společnosti, se kterými mají uzavřenou smlouvu) vytváří vše na míru. Upravují systém tak, aby odpovídal požadavkům zákazníků a aby to pro zákazníka bylo co nejjednodušší.

V současné době pracují na novém systému e-learning, který bude sloužit jako vzdělávací platforma pro brigádníky.

2.2 Analýza společnosti

V této části práce budou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, jež jsou součástí marketingového auditu.

Tato společnost se zabývá zprostředkováním krátkodobých a dlouhodobých brigád mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pro zprostředkování brigády je využívána webová aplikace, do které se jak společnosti, tak brigádníci (zaměstnanci) přihlašují a vzájemně nabízejí či poptávají práci.

2.2.1 Analýza externího prostředí

V této části práce budou popsány jednotlivé faktory, jenž mají vliv na společnost. Bude provedena analýza vnějšího prostředí pomocí SLEPTE analýzy.

2.2.1.1 Sociální faktory

Mezi sociální faktory, které mohou ovlivňovat uvedenou společnost, patří obecná míra nezaměstnanosti a věková struktura obyvatelstva v České republice.

Obecná míra nezaměstnanosti byla dle českého statistického úřadu ve 4. čtvrtletí 2019 2,0 %. Aktuálně (3. čtvrtletí 2020) je míra nezaměstnanosti na úrovni 2,9 %, tzn. že v průběhu třičtvrtě roku vzrostla nezaměstnanost o 0,9 p. b. (Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2020).

Při vyšší míře nezaměstnanosti se dá očekávat, že lidé budou shánět alespoň krátkodobý zdroj příjmu. V takovém případě by mohla růst poptávka po službách dané společnosti.

Průměrný věk obyvatelstva v České republice je 42,6 let (Věkové složení obyvatelstva – 2020, 2021).

Dá se předpokládat, že zájem o služby nabízené předmětnou společností budou mít především lidé ve věku od 15 do 26 let, jelikož v této skupině obyvatelstva se nacházejí žáci a studenti, kteří vyhledávají krátkodobé zdroje příjmu. Čím větší procentuální zastoupení obyvatelstva bude v této věkové skupině, tím větší bude poptávka po službách analyzované společnosti. V níže uvedené tabulce je uvedena věková struktura obyvatelstva v celé České republice.

Tabulka č. 5: Věková struktura obyvatelstva v České republice

Věková struktura	Počet obyvatel	Procenta
<0; ∞)	10 701 777	100 %
<0; 15)	1 719 741	16,07 %
<15; 27)	1 188 133	11,10 %
<27; 65)	5 635 581	52,66 %
<65; ∞)	2 158 322	20,17 %

(Zdroj: vlastní zpracování dle Věkové složení obyvatelstva – 2020, 2021)

Dalším sociální faktorem může být zvyšující se životní úroveň obyvatelstva. Neustále roste životní úroveň, což ale obnáší nutnost vyššího příjmu domácnosti. V případě, že si lidé chtějí udržet stávající životní standard, případně pozvednout aktuální stav, musí zvýšit úroveň svého příjmu. Tím vzniká příležitost pro společnost Tymbe, a.s.

2.2.1.2 Legislativní faktory

Každá podnikatelská činnost v České republice musí být konána v souladu s platnou legislativou.

Legislativním faktorem je zrušení superhrubé mzdy. To počítá se změnou způsobu výpočtu základu daně, kdy daň z příjmu fyzických osob bude ve výši 15 % počítána z hrubé mzdy (Žurovec, 2020).

Společnost vyplácí mzdy brigádníkům přímo, tzn. že mzdy nejsou vypláceny třetí stranou, u které je brigáda prováděna. Z tohoto důvodu je třeba dbát na změnu výpočtu základu daně.

2.2.1.3 Ekonomické faktory

S ohledem na skutečnost, že společnost pracuje s brigádníky, je pro ni důležitým ekonomickým faktorem změna výše minimální mzdy v roce 2021. Minimální mzda bude zvýšena o 600 Kč. Minimální mzda v letošním roce činí 14 600 Kč, nová výše tedy bude 15 200 Kč. Hodinová minimální mzda se z aktuální výše 87,30 Kč zvýší na 90,50 Kč (Minimální mzda v příštím roce vzroste na 15 200 Kč, © 2000 – 2020).

Dalším ekonomickým faktorem je výše průměrné hrubé měsíční mzdy. V Jihomoravském kraji se průměrná hrubá měsíční mzda ve 2. čtvrtletí 2020 pohybuje na úrovni 33 049 Kč. Je to o 1,7 % více než ve 2. čtvrtletí roku 2019 (Průměrná hrubá měsíční mzda ve 2. čtvrtletí 2020, 2020).

Jelikož se předmětná společnost pohybuje hlavně v IT oboru, je průměrná mzda ve společnosti vyšší než průměrná mzda v Jihomoravském kraji. Toto se stává pro předmětnou společnost příležitostí při náboru nových zaměstnanců.

2.2.1.4 Politické faktory

Prvním politickým faktorem ovlivňující společnost je vyhlášení nouzového stavu, který byl vyhlášen pro území České republiky. V rámci tohoto nouzového stavu vláda nařídila zaměstnavatelům využití práce na dálku, tzv. homeoffice, a to tam, kde je to možné (Nouzový stav a mimořádná opatření – co aktuálně platí, (c) 2009-2020).

Tato skutečnost ovlivnila jednak vnitřní chod společnosti a zároveň množství nabízených brigád. Zaměstnanci společnosti byli zvyklí pracovat z kanceláří a osobně se setkávat u řešených činností společnosti.

Celkově je politická situace ve státě nestabilní. Jednotlivá ministerstva vzájemně nesouhlasí s prováděnými úkony jiných ministerstev a vlády. Rozporuplná situace

ve vládě, respektive v poslanecké sněmovně, je daná aktuální situací, kterou ovlivňuje snaha pozastavit šíření viru Covid-19.

Neustále změny v režimu fungování podnikatelských subjektů, respektive celé společnosti, má negativní vliv na ekonomickou situaci ve státě. Spolupráce předmětné společnosti s jinými podnikatelskými subjekty hledajícími brigádníky je značně ovlivněna touto situací. Podmínky podnikání těchto subjektů jsou měněny a tím jsou měněny i požadavky na hledání či nehledání brigádníků.

2.2.1.5 Technologické faktory

Pro úspěšný růst společností v České republice je klíčová technologie průmyslu 4.0, jako je robotizace, automatizace a umělá inteligence. Na základě unikátní analýzy dat z více než tisíce společností je zjištěno, že společnosti, které již do takových technologií investovaly, získaly náskok před konkurencí. To je dáno tím, že investice do robotizace, automatizace a umělé inteligence vedou k rychlejšímu růstu produktivity práce a přidané hodnoty. Díky tomu mohou společnosti vyplácet zaměstnancům vyšší mzdy (Firmy, které zavedly technologie Průmysl 4.0, jsou produktivnější, © 2021).

Dle výsledků analýz je zřejmé, že v České republice začíná vznikat polarizace mezi subjekty, které do automatizace, robotizace a umělé inteligence investují a společnostmi, jenž takové investice neuskutečňují. Toto může z dlouhodobého hlediska vést k tomu, že se v ekonomice vytvoří skupina úspěšných digitalizovaných společností. Na druhé straně se však uskupí společnosti, které budou i ve vlastních hospodářských výsledcích zaostávat (Firmy, které zavedly technologie Průmysl 4.0, jsou produktivnější, © 2021).

2.2.1.6 Ekologické faktory

V dnešní době je obecně kladen důraz na ochranu životního prostředí, recyklaci a třídění odpadu. Jelikož se nejedná o výrobní společnost, nemá společnost žádný odpad. V daném případě se jedná pouze o zodpovědnost zaměstnanců v rámci pracovního i osobního života.

2.2.2 Porterova analýza pěti sil

Nyní bude provedena analýza odvětví, v němž se předmětná společnost pohybuje.

2.2.2.1 Stávající konkurence

Společnost zaštiťuje vztah mezi brigádníkem a zaměstnavatelem. Spolupráce funguje na principu, že společnost Tymbe, a.s. má paralelní vztah se společnostmi a brigádníky. Veškeré úkony jako podepsání dohody, vyplácení mzdy aj. provádí analyzovaná společnost.

Za stávající konkurenty lze v tomto případě považovat personální agentury, kteří jako zaměstnavatel přidělují zaměstnance k práci u třetí osoby. V Brně působí například společnost ManpowerGroup s.r.o., Advantage Consulting, s.r.o., ANEX personální agentura aj. (Personální a pracovní agentury – Brno-město, © 2006 – 2020).

Společnost Tymbe výše uvedený typ společností považuje za přímou konkurenci a při plánování budoucího rozvoje bere tyto konkurenty v úvahu.

Výhodu, kterou má společnost Tymbe, a.s. oproti uvedené konkurenci je ta, že veškeré úkony provádí on-line přes jejich aplikaci. Personální agentury stále fungují na principu osobního setkávání, tzn. že smlouvy, příp. dohody jsou podepisovány osobně. Další výhodou je, že si brigádník může každý den vybrat jiného zaměstnavatele a není vázán pouze jedním.

Z obecného pohledu se společnosti pohybující se na daném trhu zaměřují především na společnosti, které hledají zaměstnance, tzn. že se primárně orientují na B2B trh. Strategie těchto společností je cílena na velké společnosti, kterým tak můžou ušetřit náklady, čas aj. s hledáním zaměstnanců. Primárně společnosti na tomto trhu musí získat velké společnosti, které pak využijí této personální spolupráce. Marketingovým tahem je, že společnostem zaručují snížení administrativy, nákladů, času a další. Až následně se zaměřují na marketingovou propagaci nabízené práce, tzn. na B2C trh.

2.2.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů na daný trh je vysoká. S ohledem na skutečnost, že společnost působí pouze na on-line platformě, nevyžaduje založení nové společnosti vysoké počáteční (vstupní) náklady. I přesto, že pro vstup na trh není potřeba vysoký počáteční kapitál, může od vstupu na trh novou společnost odradit skutečnost, že je vyžadována znalost platné legislativy z dané oblasti.

Komplikací se také může stát nezájem společností s nově vzniklou organizací spolupracovat. To ale následně záleží na případné marketingové propagaci a na síle pozic, které zastávají již působící společnosti.

2.2.2.3 Hrozba vzniku substitutů

Za substituty lze v tomto případě považovat webové stránky inzerující nabídky práce. Společnosti, které takové stránky provozují, sami práci pouze nabízí, nikoliv zaštiťují. Mezi substituční společnosti lze zařadit Jobs.cz, fajn-brigady.cz a další.

S ohledem na skutečnost, že ale výše uvedené společnosti samy práci nezaštiťují, je síla těchto substitučních společností malá.

Obecně tyto substituty mají relativně jednoduché inzerování poptávky, složitý se však stává následný proces. Spolupráce inzerující společnosti a společností, která hledá zaměstnance, trvá pouze po dobu hledání zaměstnance a končí v okamžiku, kdy je zaměstnanec nalezen. Tím, že práce inzerující společnosti v okamžiku nalezení zaměstnance končí, musí si dále již sama společnost zajistit vlastní nábor, administrativu, plánování směn, zaškolování, vedení docházkových listů, účtování, vyplácení aj.

Marketingová strategie inzerujících společností je tedy založena na usnadnění nalezení zaměstnance, s následným procesem již ale nepomůže.

2.2.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Tím, že společnosti na daném trhu neprodukují žádné výrobky, ale nabízí určitou formu poradenských služeb, pro které nepotřebují žádné speciální vybavení, spolupracují s minimem dodavatelů. Mezi ně lze řadit pronajímatele nebytových prostor pro kanceláře společnosti, dodavatele energií, příp. dodavatele kancelářských potřeb a dodavatele technického vybavení.

Vyjednávací síla těchto dodavatelů je malá. Společnosti působící v tomto oboru se kdykoliv mohou rozhodnout pro změnu nebytových prostor, dodavatele energií či dodavatele kancelářských potřeb. Tyto změny nemají vliv na samotnou práci společností.

2.2.2.5 Vyjednávací síla zákazníků

Jak již bylo uvedeno výše, primárně se společnosti v daném oboru zaměřují na B2B trh. Na tomto trhu je vyjednávací síla zákazníků (společností) velká. Společnosti si mohou klást různé požadavky a vybrat takovou společnost, která její požadavky (např. cenové) splní. Na B2C trhu je vyjednávací síla zákazníků malá. Zákazník je ten, kdo práci hledá a v takovém případě nemá velkou vyjednávací sílu.

Vyjednávací síla zákazníků ze strany společností je velká. Zákazník – společnost si může klást vlastní požadavky a daná organizace se jejím požadavkům snaží vyhovět, šijí systém na míru každému jednotlivému zákazníkovi. Zákazník – brigádník požaduje co nejdříve vyplácení mzdy, což předmětná společnost poskytuje do druhého dne. Brigádník při volbě práce předem ví, jaká je výše odměny a dle toho brigádu zvolí či nikoliv. Není zde tedy žádný prostor pro vyjednávání ze strany brigádníka. V případě, že nesouhlasí se mzdou za danou práci, může zvolit jinou nabídku.

2.2.3 Analýza interního prostředí

V následující kapitole je provedena analýza vnitřního prostředí společnosti pomocí modelu 7S. Poznatky pro zpracování této kapitoly pochází z osobního šetření uvnitř společnosti a z rozhovorů se zaměstnanci společnosti.

2.2.3.1 Strategie

V souladu s výše uvedeným je na trhu většina pracovníků získávána prostřednictvím inzertních portálů a agentur práce. Obojí je administrativně poměrně náročné a s minimální mírou flexibility. Inzertní portály nabízejí relativně levné řešení s drahým následným procesem administrace na straně samotné společnosti. Agentury práce řeší problém s nízkou docházkovostí, která se pohybuje okolo 60 – 70 %, a nízkou kvalitou pracovníků. Složitý je také informační tok mezi zákazníkem, agenturou a brigádníkem. Agentury práce svou službou jen přesouvají část procesní zátěže z organizace na sebe za určitou marži. Zátěž jako taková ale nemizí, naopak je v součtu tak o 30 % vyšší.

Aktuální jednotková fakturační cena za dodanou hodinu práce brigádníka v České republice je u Tymbe a.s. 162 Kč/ hod. bez DPH. Jedná se o nejnižší nabízenou cenu na trhu, což je pro společnost konkurenční výhodou.

Při vstupu společnosti na trh neměla společnost přesně definovanou a stanovenou misi, vizi ani strategické cíle. Společnost byla založena na základě myšlenky kamarádů, kteří dostali nápad, jenž rozpracovali do projektu s cílem ulehčení práce se sháněním brigádníků nejrůznějším společnostem, snížení nákladů a vyřízení administrativních záležitostí za ně, a to vše on-line formou.

Nyní v roce 2021 stanovila společnost následující firemní cíle:

- dosáhnout povědomí o značce Tymbe mezi firmami a na trhu obecně (spontánní i podpořená znalost),
- akvizice nových společností (klientů), kteří budou inzerovat volné brigádnické pozice skrze náš inzertní systém,
- "odpracovat" skrze naši platformu v období říjen – listopad – prosinec v průměru 150.000 hodin/ měsíc.

Tyto cíle jsou spojeny především s následně uvedenými marketingovými cíli.

Strategickým plánem, respektive projektem společnosti do dalšího období, je nové řešení, které zahrnuje vysoce inovativní platformu, jak pro brigádníky, tak pro společnosti s minimální administrativní zátěží. Nové řešení bude umožnovat automatizaci procesů náboru pracovníků. Díky využití algoritmů na vstupních datech půjde o pokročilou umělou inteligenci. Tento optimalizační proces ušetří až 40 % personálních nákladů na brigádníky u zákazníků (společností), kteří implementují tuto inovativní platformu. Společnost Tymbe, a.s. si stanovila pro rok 2023 v souladu s vývojem softwaru, vysoce inovativní platformy, strategii rozšíření společnosti expanzí na zahraniční trhy, konkrétně na polský a slovenský trh.

Systém tvorby plánu strategie společnosti funguje na principu projektů pro určité období. Projekt zahrnuje cíl, kterého chce v určitém časovém úseku společnost dosáhnout.

Plánování probíhá pomocí přístupu Top-down i Bottom-up (obousměrné plánování). Cíle jsou ve většině případů stanoveny na vedoucí úrovni, kdy jsou následně cíle převedeny na nižší úrovně, na vývojové týmy. Plánování však probíhá i opačným směrem, tj. od vývojových týmů směrem vzhůru, kdy sám vývojový tým přijde s inovací.

Aktuálně společnost pracuje na stanovení své mise a vize. Jak již bylo uvedeno, při vstupu na trh měla pouze parta kamarádů nápad na zaplnění díry na trhu, kdy pro tento nápad neměla stanovenou misi, vizi či se přesně a správně neorientovala v pojmech řízení

společnosti. Toto společnost stanovuje až nyní, kdy se stává úspěšnou a dobře fungující společností, která se rozrůstá.

2.2.3.2 Struktura

Akciová společnost byla založena v roce 2017 jako Start-up pouze třemi kamarády. Nyní má již společnost 25 zaměstnanců a stále se rozrůstá. Členem představenstva, který společnost zastupuje, je Martin Plášil.

Společnost má maticovou organizační strukturu, kdy společnost má jednotlivé oblasti se specializovanými pracovníky. Každý jednotlivý útvar zná svou náplň práce a v případě, že je potřeba, ví každý jednotlivý útvar, na koho se obrátit. V rámci projektů se tyto útvary prolínají.

Společnost je seskládána z několika útvarů, respektive týmů. Jedná se konkrétně o Tymbe IT – development, Marketing, Koordinátory a Administrátory.

Tymbe IT se zabývá vývojem a údržbou systému společnosti. Marketingový tým má na starosti marketing společnosti, kreativní činnosti (grafici), textace aj. Tým koordinátorů se stará o klienty – společnosti, řeší jejich požadavky, dotazy atd. Administrátoři mají na starost brigádníky pro určitou oblast, řeší jejich dotazy a požadavky, respektive jsou zákaznickým servisem pro B2C trh.

Jednotlivé činnosti jsou delegovány z vyšší úrovně na nižší. Komunikace probíhá skrze celou společnost, tzn. že každý zaměstnanec má možnost se zapojit do plánování strategie či jiných činností společnosti.

2.2.3.3 Systémy

Systém plánování strategie společnosti byl zmíněn již výše. Společnost plánuje strategii pomocí projektů s určitým cílem k určitému datu. V rámci projektu je definováno, který tým odpovídá za jakou činnost, jsou určeny kontrolní body pro dodržení časového harmonogramu i uvedena finanční stránka projektu.

Systém komunikace probíhá skrze celou společnost, tzn. je uplatňována komunikace horizontální i vertikální. Předávání informací probíhá on-line formou, zásadní informace a delegování činností je pak komunikováno osobně při setkáních/ poradách.

Pro vzájemnou komunikaci využívají zaměstnanci Slack, kdy zjednodušeně si toto lze představit jako chatovací room.

Mezi informační systémy společnosti patří především informační systém Tymbe, jehož součástí je také S Admin rozhraní. Jedná se o webovou aplikaci, do které mají přístup, jak samotní zaměstnanci, tak brigádníci a společnosti. Přístupy do tohoto systému jsou omezeny rolí, tzn. že každý uživatel má jiné přístupové možnosti. Dále společnost využívá informační systém ClickUp, který slouží pro zadávání task to do, tedy, co se má udělat, v jakém časovém rozmezí atd. Lze tedy říci, že se jedná o systém workflow společnosti. Pro detailnější a techničtější popis struktury systému společnost využívá UML (programovací jazyk). Součástí toho je i systém Bizagi, který slouží pro modelování procesů.

Systém bezpečnosti dat (security infrastruktura) běží na SuperHostingu, což znamená, že ochranu dat mají zajištěnou externě, a to 24/7, tedy 24 hodin denně 7 dní v týdnu.

Co se týká systému motivace pracovníků, tento nemá společnost zavedený. Aktuálně pouze poskytuje určité benefity, jako je zajištění mobilního telefonu, SIM karty či počítače.

2.2.3.4 Spolupracovníci

Všichni zaměstnanci společnosti se vzájemně znají a na pracovišti panuje přátelská atmosféra. Tato skutečnost je dána především tím, že společnost byla zakládána partou kamarádů, kteří se rozhodli společně podnikat. I přesto, že společnost se nyní již rozrostla, přátelská atmosféra na pracovišti zůstala.

I přes výše uvedené si je každý zaměstnanec vědom své pozice a k vedení (managementu) společnosti přistupuje s respektem a tolerancí. Každý zaměstnanec společnosti zná své místo.

Společnost si zakládá na dobrých vztazích se zaměstnanci, a proto do zaměstnanců vkládá vysoké finanční prostředky na jejich vzdělání a odměny.

Společnost se aktuálně rozrůstá a do svých týmů hledá nové zaměstnance. Při výběru nových zaměstnanců se společnost orientuje na mladé, perspektivní a vzdělané lidi, kteří mají tu správnou motivaci k práci, tedy chtějí pracovat a něco dokázat.

Společnosti však chybí jednotný systém odměňování svých zaměstnanců a v případě, že se společnost chce i nadále rozrůstat, měla by systém odměňování založit.

2.2.3.5 Styl vedení

Ve společnosti je uplatňován demokratický styl řízení. Všichni zaměstnanci mají právo na svůj názor a jejich názor je vyslyšen. Jak již ale bylo uvedeno výše, zároveň si každý zaměstnanec uvědomuje svou pozici.

2.2.3.6 Sdílené hodnoty

Firemní kultura je postavena především na dobrých vztazích jak mezi zaměstnanci, tak mezi zákazníky společnosti. Sami sebe považují za punkovou firmu, kdy se nikdo nebojí nic říct, vše je o diskusi, všichni se vzájemně znají, tykají si a ve společnosti vládne až rodinná atmosféra. Vzhledem k aktuálnímu počtu zaměstnanců nemá tato firemní kultura psanou podobu ani není formálně ukotvena, všichni zaměstnanci však s touto firemní kulturou souzní.

Pracovníci jsou podněcování v případě, že se jim něco nelíbí či naopak líbí nebo mají nové/ lepší nápady, ke sdělování svých názorů. Dle vedení společnosti zaměstnanci přichází v okamžiku nelibosti či nových nápadů/ inovací a sdělují své názory.

Společnost se také pro své zaměstnance snaží pořádat workshopy, teambuldingy, vánoční večírek aj. Před vyhlášením nouzového stavu byly tyto činnosti běžnou součástí pracovního života. Bohužel s vyhlášením nouzového stavu, nařízením homeoffice a dalšími omezeními společnost přestala tyto činnosti aktivně pořádat. Management však uvedl, že po zrušení vyhlášených opatření chce předmětné aktivity zpátky zařadit.

V rámci společnosti je důležitá komunikace a otevřenost. Názor každého zaměstnance je vyslechnut a každý zaměstnanec je pro společnost důležitým.

2.2.3.7 Schopnosti

Každý zaměstnanec má potřebnou kvalifikaci, tzn. že každý zaměstnanec umí něco jiného, co je potřebné, a tak tvoří perfektní tým. Tímto způsobem se od sebe jednotliví zaměstnanci navzájem učí. Jako konkrétní případ lze uvést vzájemnou výpomoc při nastalém problému v rámci jedné aplikace. Na této aplikaci se pracujícímu

vývojovému týmu vyskytl problém, jež nemohl vyřešit. S pomocí se obrátili na jiný vývojový tým, se kterým vytvořili sdílený vývojový tým a problém takto společně vyřešili.

Při tvorbě strategie jsou využívány schopnosti všech zaměstnanců s ohledem na týmové zařazení. Každý zaměstnanec se vyjadřuje k oblasti, kterou reprezentuje, zároveň má však možnost se vyjádřit k jakékoliv oblasti.

2.2.4 Analýza marketingové strategie a komunikace

Při vstupu společnosti na trh se pro stanovení marketingové strategie společnost rozhodla spolupracovat s agenturou, která tuto marketingovou strategii zpracovala. Se vstupem na trh měla společnost nápad, jehož cílem je usnadnění práce s hledáním a náborem brigádníků společnostem v rámci B2B trhu. Společnost prezentuje on-line řešení celého procesu hledání a náboru pracovníka, vyplácení odměn a vedení brigádnické agendy. Pro umístění společnosti na trh a dosažení tohoto určené cíle byla marketingová strategie zpracovaná agenturou dostatečná.

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost při vstupu na trh neměla stanovené konkrétní strategické cíle, jak již bylo uvedeno výše, neměla stanoveny ani konkrétní cíle marketingové. Agentura, která prvotní marketingovou strategii zpracovávala, využila několika on-line nástrojů, s cílem dostat Tymbe do povědomí lidí tak, aby získali povědomí o jejich značce a produktu. Pro toto nastavila agentura cíl návštěvnosti webových stránek. Agentura pomohla společnosti Tymbe dostat se do povědomí zákazníků, což dokazuje počáteční rostoucí počet návštěvníků webových stránek. Aktuálně již takto nastavená strategie není vzhledem k níže uvedeným komunikačním cílům dostatečná, jelikož není zaměřena na budování značky ani zahrnuje připravované nové produkty společnosti.

V roce 2021 si společnost stanovila tyto komunikační cíle:

- budování značky Tymbe,
- růst počtu odpracovaných hodin skrze naší software (job) platformu/ včetně představení mobilní aplikace pro brigádníky,
- představení na trh nové e-learningové platformy.

Stanovené komunikační cíle nejsou zcela stanoveny v souladu s metodikou SMART, toto lze však napravit stanovením dílčích cílů pro tyto vyšší cíle. Konkrétně cíl budování značky Tymbe je sice časově ohraničen pro rok 2021, věřím ale, že tento cíl bude dlouhodobější i vzhledem ke skutečnosti, že aktuálně veškeré kroky v oblasti marketingu dělá Tymbe náhodně.

Produkt

Produkt společnosti, tedy webová aplikace, byl popsán již v úvodu celé kapitoly Analýza současné situace. Jak již bylo uvedeno, produktem společnosti je webová aplikace, se kterou je na B2B trhu spojena služba hledání a nábor brigádníků a na B2C trhu služba nabízení brigády, vyplácení odměny aj. Jakým způsobem společnost produkt nabízí bude popsáno v rámci komunikačního mixu.

Novým produktem, na kterém společnost aktuálně pracuje je systém e-learning, který bude sloužit jako vzdělávací platforma pro brigádníky. Dále společnost také pracuje na mobilní verzi jejich webové aplikaci. Uvedení obou produktů předpokládá společnost v rámci tohoto roku, proto jsou pro tyto produkty stanoveny také cíle viz výše.

Distribuce

Distribuce tohoto produktu a služeb probíhá pouze on-line formou. Webová aplikace funguje 24 hodin denně 7 dní v týdnu, zákazníci ji tedy můžou kdykoliv využít. Veškeré úkony, jak ze strany společností, tak brigádníků, jsou konány pomocí webové aplikace. Samotnou brigádu však už brigádník musí vykonat osobně u zaměstnavatele, kterého si zvolil. On-line prezentaci celého řešení nepřináší aktuálně žádná personální agentura.

Cena

V souladu s výše uvedeným je cena nabízená společností Tymbe na B2B trhu nejnižší, což je konkurenční výhodou společnosti. Na B2C trhu je cenotvorba uskutečňována s pomocí samotné aplikace, kdy na základě získaných dat je možné cenu za brigádu stanovit s přesností na haléře. Tomu napomáhají algoritmy aplikace. Na B2C trhu si zákazník – brigádník vždy může zvolit takovou brigádu, jejíž cena mu vyhovuje. Navíc jsou na B2C trhu zákazníkům poskytovány tzv. kredity, které jsou zpeněžitelné. Brigádník za absolvovanou brigádu u Tymbe tedy získá něco navíc, lze tedy konstatovat,

že se jedná o konkurenční výhodu. Na možnost získání něčeho navíc, upozorňuje Tymbe i na svých webových stránkách. Společnost za tyto kredity naopak získává zpětnou vazbu na spolupráci na B2B trhu, a i tato zpětná vazba přispívá k cenotvorbě.

Propagace

Pokud se zaměříme na aktuální komunikační mix společnosti, je nyní hlavním komunikačním nástrojem společnosti Tymbe jejich webová stránka. Dále využívají sociálních sítí, jako je Facebook a Instagram, PPC kampaní se zaměřením na konverzi (získání zákazníka) a určitou formu osobního prodeje. Veškeré nástroje budou níže rozebrány podrobněji.

2.2.4.1 Webové stránky

Nejprve je uvedena analýza marketingové komunikace na B2B trhu. V souladu s výše uvedeným potřebuje zákazník (společnost) levné, rychlé, spolehlivé, a především jednoduché řešení jeho nedostatku pracovních sil. Řešení pro tuto zákaznickou potřebu Tymbe na svých webových stránkách nabízí následující formou.

Již v úvodu webové stránky určené pro firmy potencionální klienty upozorňují, že se jedná o on-line systém, který snižuje náklady a papíruje za zákazníky, a že brigádníky shání rychle, jednoduše a on-line. Na stránce jsou dále uvedeny statistiky, které zobrazují, kolik brigádníků je on-line, kolik je míst, kde to šlape, kolik procent brigád je obsazeno a kolik procent vedoucích je spokojeno. Tymbe dále na svých webových stránkách uvádí, jakým způsobem vzájemná spolupráce funguje. Klientům slibuje vytvoření profilu, díky kterému získají přístup k celému systému. Slibují, že systém je maximálně přehledný a schopný kompletně řešit brigádnickou agendu za ně. Zároveň uvádí, že klienti můžou přes systém každému vedoucímu nastavit limit počtu poptávaných brigádníků, čímž ukončí „pláče“ nad budgety na měsíčních poradách. Dále nabízí možnost vzorových pracovních pozic, což znamená, že každou pozici klient vypíše pouze jednou a v případě, že v budoucnu bude požadovat opět brigádníka na tuto pozici, jen ji klient vybere a zvolí datum, pro které brigádníka potřebuje (Tymbe, [2021]).

Webovou aplikaci a vzájemnou spolupráci prezentují následovně: „Pod pokličkou je moderní datový nástroj, který pracuje, hlídá a vybírá za vás.“ Dále potencionálním

klientům zaručí legislativní správnost, Tymbery na míru, optimalizaci ceny práce, dokumenty a průběžné vyplácení (Tymbe, [2021]).

Pod pojmem legislativní správnost uvádí, že HR sice není raketové inženýrství, přesto věří, že klienty potěší, že nemusí pro každého brigádníka vystavovat potvrzení pro libovolný úřad, ale v Tymbe to rádi udělají za něj. U Tymberů na míru slibují, že poptávku klientů zobrazí pouze těm, kteří budou splňovat jejich firemní požadavky a požadavky Zákoníku práce, například hlídají věk, pohlaví, zákonné limity atd. Jelikož v Tymbe věří, že data řeknou více než tisíc dojmů, jejich algoritmy vyhodnocují, proč je o brigádu takový zájem, jaký je aj. Díky tomu může klient nastavit cenotvorbu s přesností na haléře. Klientům v kategorii dokumenty slibují, že veškerá brigádnická evidence a dokumentace bude dostupná on-line, i přesto, že pracovní stůl do poloviny monitoru zasypaný listinami vypadá velmi efektivně a vytíženě. U průběžného vyplácení klienty navádí směrem, co u vyplácení odměn ocení oni a co naopak brigádníci. Náklady na brigádníky slibuje klientům jednou měsíčně, výplatu pro Tymbery však každý den (Tymbe, [2021]).

Celá komunikace se nese v přátelském a mladistvém duchu. Toto lze posoudit i na základě užitých slovních pojmů, jako například pláč nad budgety, raketové inženýrství, pod pokličkou atd. Nejen tedy přátelská komunikace, on-line prostředí, ale i vizuální vzhled webové stránky napovídá, že za společností stojí mladí a perspektivní lidé.

Obrázek č. 7: Výňatek webové stránky Tymbe pro firmy
(Zdroj: Tymbe, [2021])

Pro srovnání komunikace skrze webové stránky jsou nyní využiti konkurenti uvedeni viz výše a jejich webové stránky.

Společnost ManpowerGroup s.r.o. se na svých webových stránkách prezentuje jako personální a pracovní agentura, která poskytuje komplexní služby v oblasti lidských zdrojů a IT. Společnost na základě svých 70letých zkušeností, které získala po celém světě, slibuje, že ví, jak řešit HR problémy firmy, a to i v době, kdy nás tvrdě zasáhl COVID. Dále uvádí, že dokážou zajistit kvalitní zaměstnance, od krátkodobých pracovních úvazků až po vysoce účinná řešení, která firmě otevřou cestu k nejlepším výsledkům. Zajišťují jak možnost agenturního zaměstnání, tak zprostředkování pozice přímo v kmenu konkrétní firmy. Firmám poskytují služby spojené s náborem nových pracovníků, kdy vyhledají chybějící talenty a zajistí vše potřebné, a to od náboru až po mzdy (ManpowerGroup: personální a pracovní agentura, © 2021).

Webové stránky společnosti Advantage Consulting, s.r.o. v úvodu upozorňují, že se jedná o ryze českou personální agenturu, která svou značku buduje na dlouhodobých vztazích se zákazníky a zakládá si na partnerském přístupu, který je založen na oboustranné důvěře. Dále si zakládá na vysoké úrovni poskytovaných služeb a individuálním přístupu. Sami sebe hodnotí jako specialisty z prostředí recruitmentu s více než 16letou zkušeností s vyhledáváním ideálních kandidátů pro jejich zákazníky. Slibují nová a neotřelá řešení

a vždy se snaží vyhovět jak potřebám zákazníků na straně firem, tak na straně kandidátů. Uvědomují si, jak je těžké najít vhodného zaměstnance, proto nejdříve věnují čas tomu, aby se s firmou seznámili a až následně ze sebe dostanou to nejlepší, aby našli to správné řešení. Na webových stránkách společnosti nalezneme také reference spolupracujících společností (Advantage Consulting, s.r.o., 2021).

Personální agentura ANEX v úvodu svých webových stránek uvádí její hlavní zaměření, čímž je vyhledávání zaměstnanců dle požadavků klientů. Pracují pro firmy po celé České republice. Slibují, že vhodné kandidáty najdou v průměru za 8 až 12 dní, že dodávají kvalitní a jen prověření kandidáty, že 80 % klientů se vrací s dalšími požadavky, že chrání firemní soukromí, že umí obsadit i obtížné pozice, a že pracují rádi, efektivně a kvalifikovaně. Dále také uvádí, že jsou zde již 21 let (ANEX personální agentura, © 2000 – 2021).

Veškeří výše uvedení konkurenti v rámci komunikace na svých webových stránkách vsází na dlouholetost působnosti na trhu a na své tak po letech nasbírané zkušenosti. Bohužel na dlouhou působnost na trhu společnost Tymbe stavět svou prezentaci nemůže. Dále také všechny konkurenční společnosti na svých stránkách uvádějí „O nás“, kdy představují, o jakou společnost se jedná a kdo vlastně jsou. Toto Tymbe na svých webových stránkách neuvádí, záložka „O nás“ na jejich stránkách chybí.

Jako jediná společnost Tymbe vede komunikaci v přátelském duchu. Oproti tomu se její konkurenti opírají o profesionalitu a formální způsob komunikace. Výhodou, kterou vnímám, že má v komunikaci Tymbe oproti konkurentům, jsou konkrétní sliby. Tymbe na svých webových stránkách konkrétně uvádí, co svým klientům slibuje a co je schopen zajistit. Konkurenční společnosti však na svých webových stránkách uvádí spíše obecné sliby a hesla a konkrétní způsoby, jak sliby naplní, na stránkách neuvádějí. Jedinými konkrétními ukazateli, které mají na svých stránkách i konkurenti, jsou statistiky o celkovém počtu uchazečů, kolik míst za rok jednotlivé společnosti obsadí, jak rychle dokážou najít kandidáta atd. Tyto statistiky ale uvádí v úvodu své webové stránky také Tymbe. Další výhodou, kterou vnímám, je, že Tymbe slibuje on-line spolupráci, což jiné společnosti nezaručují ani neslibují. Jedná se tak o konkurenční výhodu i vzhledem k aktuální situaci, kdy jsou kontakty lidí omezené státními nařízeními a pracovní svět je převeden do on-line prostředí.

Nyní je představena komunikace na B2C trhu, tzn. komunikace směrem k brigádníkům.

Tymbe brigádníkům na svých webových stránkách slibuje registraci do 2 minut a ihned potom si může brigádník zvolit brigádu, a to za tolik, za kolik si klikne. Sám brigádník si tedy řekne cenu, jaká je pro něj fajn. Veškeré potřebné informace k brigádě slibují, že brigádník najde na svém profilu na Tymbe. V neposlední řadě slibují výplatu, kdykoliv si brigádník řekne. Celá komunikace na webové stránce je vedena v přátelském duchu, kdy potencionálního brigádníka oslovují tykáním. Jelikož brigády vyhledávají lidé spíše mladších ročníků, je zvolená forma komunikace v tomto případě vhodná a možná i žádoucí. Opadá nervozita mladých lidí z formálnosti. Jako vhodné také hodnotím, že v prvotních informacích slibují výplatu mzdy kdykoliv si brigádník řekne, což každý člověk ocení.

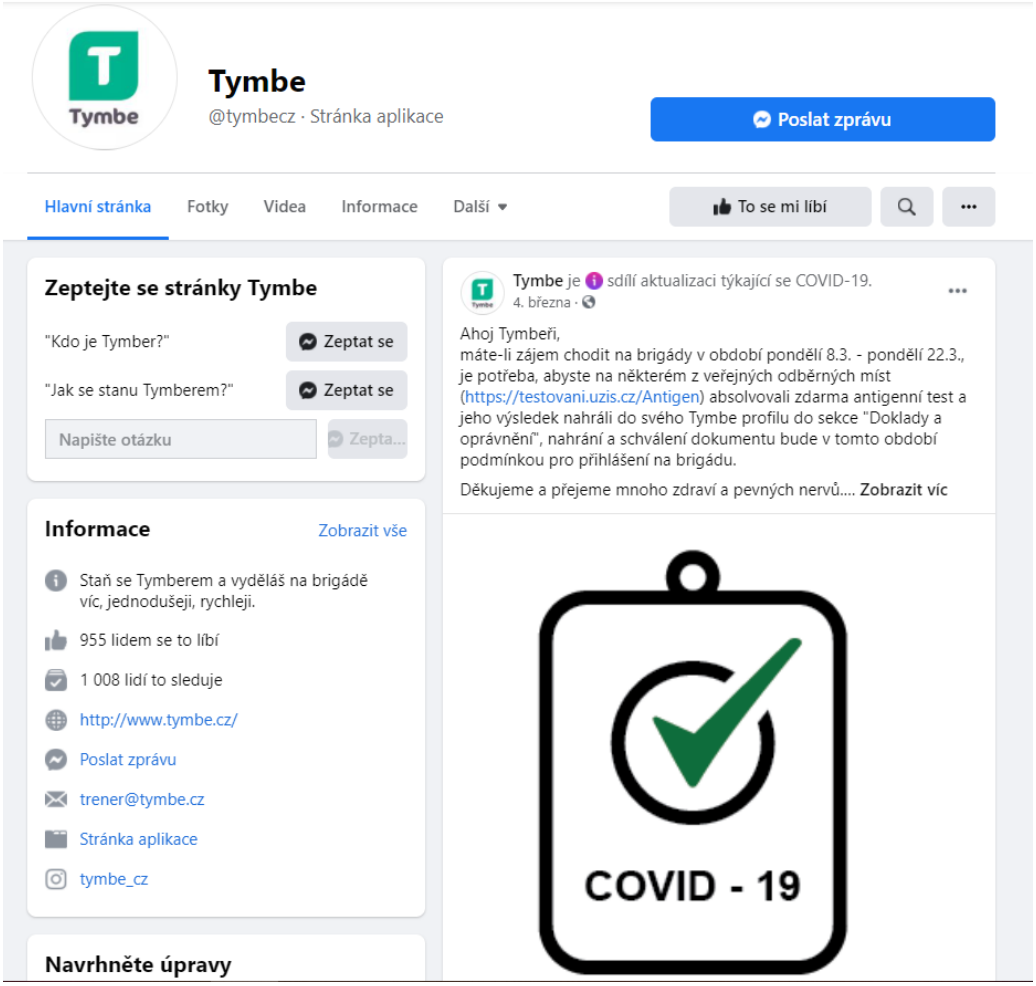
Obrázek č. 8: Výňatek z webové stránky Tymbe pro brigádníky
(Zdroj: Tymbe, [2021])

Ze statistik týkajících se návštěvnosti webové stránky Tymbe ze strany brigádníků vyplývá, že v měsíci únoru 2021 stránku Tymbe určenou pro brigádníky navštívilo 14 407 uživatelů. Z tohoto počtu uživatelů jich 2 302 bylo zcela nových. V průběhu měsíce února 2021 se do aplikace zaregistrovalo 226 nových brigádníků (Tymbe, 2021).

2.2.4.2 Sociální sítě

V rámci sociálních sítí, jak již bylo uvedeno, se společnost Tymbe pohybuje na Facebooku a Instagramu. Nejprve je proveden rozbor facebookové stránky Tymbe.

Facebookovou stránku Tymbe si oblíbilo 955 lidí a 1 008 lidí ji sleduje. K dnešnímu dni, tj. k 12.4.2021, je posledním příspěvkem Tymbe informace týkající se Covidu-19 ze dne 4.3.2021. Společnost Tymbe není na sociální síti Facebook příliš aktivní, na svou stránku přidává příspěvek v průměru jedenkrát za měsíc (Facebook Tymbe, © 2021).

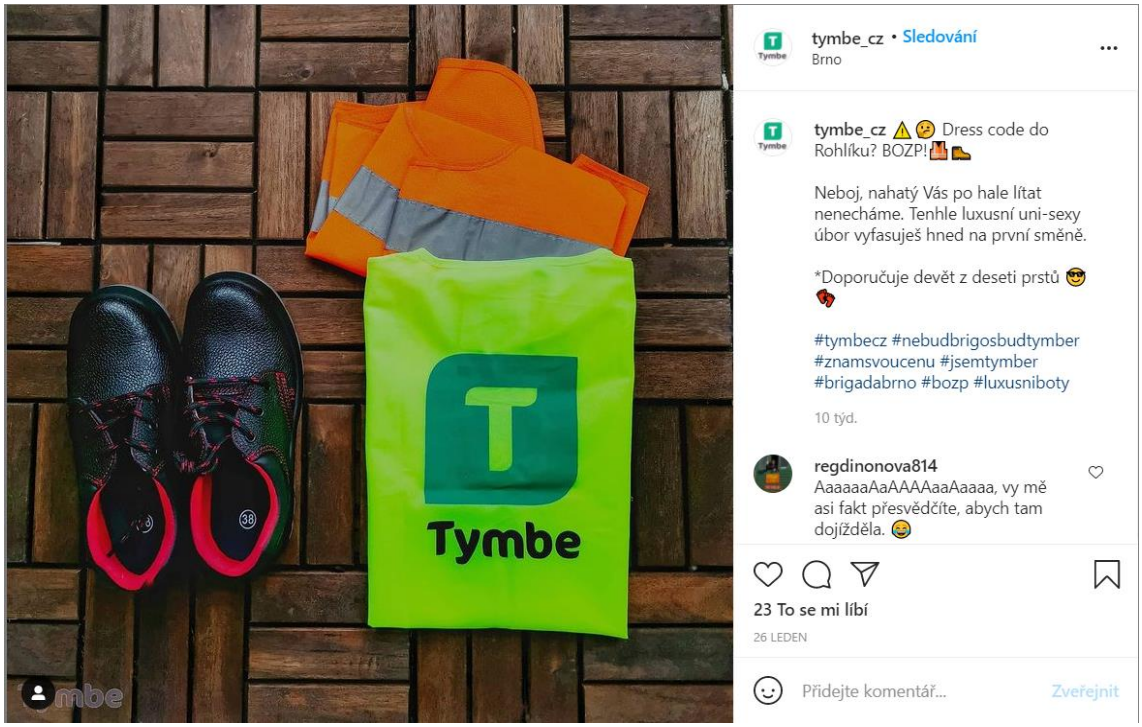


Obrázek č. 9: Výňatek facebookové stránky Tymbe
(Zdroj: Facebook Tymbe, © 2021)

Myslím, že vzhledem k nečinnosti na facebookové stránce, není využit veškerý potenciál Facebooku. Facebooková stránka z důvodu neaktivity nepůsobí atraktivně a nepodněcuje tak další případné zákazníky ke sledování této stránky. Vzhledem ke skutečnosti, která vyplynula z předchozích analýz, jsou brigádníci především lidé ve věkové struktuře

od 15 do 27 let. Většina populace využívající Facebook spadá právě do této věkové skupiny, lze tedy potenciál Facebooku využít lépe.

Na sociální síti Instagram má stránka Tymbe 180 sledujících. Poslední přidaný příspěvek k datu 12.4.2021 je příspěvek z 28.1.2021 (Instagram Tymbe, © 2021).



Obrázek č. 10: Příspěvek na Instagramu Tymbe
(Zdroj: Instagram Tymbe, © 2021)

Stejně jako na Facebooku, ani na Instagramu není společnost Tymbe pravidelně aktivní, a proto má stránka nízký počet sledujících. Stejně jako u Facebooku přidává Tymbe v průměru jeden příspěvek za měsíc. Příspěvky na Instagramu jsou však v porovnání s facebookovými příspěvky dle mého názoru atraktivnější. Instagram společnost aktuálně nevyužívá pro placené kampaně.

2.2.4.3 PPC kampaně

Jak již bylo uvedeno výše, dále společnost Tymbe v rámci komunikačního mixu využívá nástroje PPC kampaní. Těchto kampaní využívá v rámci GoogleAds, Skliku a Facebooku. V rámci měsíce února 2021 společnost vynaložila na tyto kampaně 15 587 Kč. Na kampaň v GoogleAds Tymbe vynaložilo náklady ve výši 8 720 Kč. V rámci této kampaně se ale společnosti nepodařilo získat žádnou novou společnost. Pouze

4 společnosti využily možnosti prokliku na e-mailovou adresu Tymbe skrze webovou stránku. V rámci kampaně Sklik vynaložilo Tymbe náklady ve výši 3 745 Kč a ani tato kampaň nebyla úspěšná k získání (registraci) zákazníka. Pro proklik na e-mail Tymbe přes webovou stránku přesvědčila kampaň pouze jednu společnost. Na facebookovou kampaň bylo využito 3 122 Kč. Tato kampaň nepřinesla žádného nového zákazníka, ani nikoho nepodnítila k prokliku na e-mail Tymbe. Celkově se všechny kampaně zobrazily 646 629krát, pouze však 5 772 uživatelů na zobrazovanou reklamu kliklo. Míra prokliku skrze kampaně je tedy 0,89 %, tj. méně něž jedno procento (Tymbe, 2021).

Z výše uvedeného vyplývá, že prostředky vynakládané měsíčně na tyto kampaně jsou vyšší než prostředky plynoucí ze získaných zákazníků. Tyto kampaně jsou tedy chybně nastaveny.

Výše uvedené PPC kampaně jsou zároveň vytvořeny také pro B2C trh. V měsíci únoru 2021 se díky kampani v GoogleAds do aplikace zaregistrovalo 6 brigádníků. Kampaň v rámci Skliku podnítila k registraci do aplikace jednoho brigádníka. Facebooková kampaň nepřinesla Tymbe žádného nového brigádníka. Kampaň v rámci Facebooku se v tomto případě jeví jako irelevantní, jelikož nepodnítila ani brigádníka ani společnost k registraci do aplikace Tymbe. Kampaně jsou ale u brigádníků z obecného hlediska úspěšnější než u společností.

2.2.4.4 Osobní prodej

Co se týče osobního prodeje jedná se o schůzky se zástupci HR oddělení či s managementem společností, kdy společnost Tymbe nabízí své služby. V rámci těchto prezentací předvádí svůj produkt, tj. webovou aplikaci. Těchto schůzek se účastní majitelé společnosti spolu s obchodním zástupcem a vedoucím koordinátorů pro klienty. Dle vyjádření managementu Tymbe je nutné společnosti po schůzce opakovaně kontaktovat a opětovně nabízet své služby. Společnosti se ozývají až v případech, kdy už si neví rady a nutně potřebují HR pomoc. V tomto případě by tedy stálo za úvahu prezentaci vzhledem ke společnostem upravit tak, aby společnosti zaujala a samy se aktivně zajímaly o budoucí spolupráci.

2.2.4.5 Vyhodnocení komunikace

Komunikaci prostřednictvím webové stránky společnosti hodnotím i ve srovnání s konkurencí pozitivně. Webová stránka je přehledná, společnost na ní uvádí, jaké služby nabízí a u B2B zákazníků navíc slibuje, jakou pomoc v HR je jim schopna poskytnout a jak své sliby naplní. Toto konkurenční společnosti na svých stránkách neuvádějí. Na webových stránkách mi však chybí představení společnosti. Nikde na webových stránkách nelze dohledat, kdo za společností stojí, či o jakou přesně společnost se jedná.

Jak již bylo uvedeno výše, pro webovou stránku agentura nastavila cílovou návštěvnost těchto webových stránek. Návštěvnost webových stránek se v letošním roce měsíčně pohybuje okolo 20 % ze stanoveného cíle. Vzhledem ke skutečnosti, že pro proklik na webovou stránku jsou nastaveny také PPC kampaně, na které společnost měsíčně vynakládá průměrně okolo 15 000 Kč, jsou tak stanovené cíle návštěvnosti chybně nastaveny a společnost nečiní žádné kroky k jejich dosažení.

2.3 Marketingový audit spokojenosti zákazníků

V této části práce je nejdříve analyzován stávající stav získávání zpětné vazby od zákazníků a měření zákaznické spokojenosti. Následně je proveden výzkum v oblasti spokojenosti zákazníků pomocí dotazníkového šetření. Tento výzkum je zaměřen na zákazníky na B2C trhu, tzn. na zákazníky – brigádníky.

2.3.1 Stávající stav měření zákaznické spokojenosti

V rámci B2C trhu sbírá společnost Tymbe zpětnou vazbu od zákazníků (brigádníků) po každé absolvované brigádě. Když si brigádník v rámci aplikace zvolí a následně i absolvuje vybranou brigádu, je mu po dokončení práce u vybraného zaměstnavatele v aplikaci zobrazen krátký dotazník zaměřující se na spokojenost. Tento dotazník vyplňuje každý brigádník a s ohledem na skutečnost, že v případě nevyplnění tohoto dotazníku nemůže požádat o vyplacení mzdy, je dotazník vyplňován všemi brigádníky. Ti za vyplnění získají dodatečné zpeněžitelné kredity.

Tento dotazník však nezjišťuje spokojenost se společností Tymbe jako takovou, ani s aplikací či komunikací této společnosti, ale zaměřuje se na otázky týkající se samotné brigády a spokojeností se společností, u níž byla brigáda vykonána.

V tomto dotazníku jsou pokládány následující otázky:

1. Co by mohl vedoucí pracovník zlepšit? (otevřená otázka)
2. Dělal jsi na brigádě to, co bylo v popisu práce? (uzavřená otázka)
    - ano
    - ne
3. Pokud NE, co po tobě vedoucí mimo základní náplň práce chtěli.
4. Oznámkuj prosím jak Tě brigáda bavila. (uzavřená otázka)
    - 1 Super brigáda, chci chodit pravidelně :-).
    - 2 V pohodě, když bude čas, občas zajdu.
    - 3 Prostě práce za peníze, not great, not terrible.
    - 4 Nic moc, spíš dám přednost jiné brigádě.
    - 5 Už mě tam nikdo nedostane.
5. Oznámkuj prosím přístup vedoucího směny. (uzavřená otázka)
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5
6. Prosím, pokud jsi nebyl spokojený, napiš nám, proč byla brigáda tak zlá, abychom ji mohli do budoucna zlepšit (Tymbe, 2021).

Tento dotazník dává společnosti Tymbe zpětnou vazbu o zákaznících, se kterým spolupracuje na B2B trhu. I tato zpětná vazba je velmi důležitá. Na základě ní může společnost Tymbe rozhodnout o vývoji budoucí spolupráce se společnostmi v rámci B2B trhu. Tuto zpětnou vazbu Tymbe využívá pro vyhodnocování dat. V případě, že pro určitou společnost či směnu bude ze strany brigádníků sbírána převážně negativní zpětná vazba, využívá toto Tymbe pro poskytnutí zpětné vazby předmětné společnosti. Ta takto získává informace, proč je daná směna tak obsazovaná, proč každá směna stojí jinak a v podstatě jim poskytuje informace pro cenotvorbu.

Společnost Tymbe však od svého založení nezískala, pravidelně nezískává zpětnou vazbu od zákazníků ani neměří zákaznickou spokojenost pomocí vybrané metodiky sama na sebe. Nemá zpětnou vazbu na spokojenost s aplikací, s komunikací se samotnými

zaměstnanci Tymbe aj. Toto je předmětem nyní provedeného výzkumu spokojenosti zákazníků.

2.3.2 Dotazníkové šetření

Pro výzkum v oblasti spokojenosti zákazníků je využit kvantitativní přístup. Výzkum proběhl formou dotazníkového šetření, za jehož pomoci byla sbírána data.

Dotazník je seskládán celkem z 25 otevřených i uzavřených otázek, které lze rozdělit na několik úseků. První úsek jsou otázky vzhledem k identifikaci zákazníka. Druhý úsek jsou otázky týkající se spokojenosti s produktem a službami společnosti, kdy u těchto otázek je zjišťována také důležitost daných faktorů. Třetí kategorií otázek jsou otázky týkající se řešení nestandardních situací a zjišťování spokojenosti s tímto řešení, případně důvodů nespokojenosti.

Dotazníkové šetření probíhalo v období od 10. 4. 2021 do 16. 4. 2021.

Dotazník byl distribuován pomocí webové aplikace společnosti. Ve vymezeném časovém období aplikaci pro zajištění brigády využilo 124 uživatelů. Všichni tito uživatelé, tj. 124 lidí, dotazník vyplnili.

Jako centrální výzkumná otázka pro daný výzkum je stanovena tato hypotéza: Do jaké míry jsou zákazníci využívající produkt a služby společnosti Tymbe, a.s. spokojeni s tímto poskytovaným produktem a službami?

Hlavním cílem je tedy zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni s produktem a službami, které Tymbe poskytuje. Dílčím cílem je poté zjistit, jaké informace jim v aplikaci chybí, co může vést k případné nespokojnosti a co by v aplikaci sami zákazníci očekávali. Na základě tohoto výzkumu budou následně uvedeny návrhy na nová opatření.

Hypotézy pro předmětný výzkum jsou stanoveny po konzultaci se společností. Vedení Tymbe předpokládá, že 80 % zákazníků bude spokojeno se vzhledem aplikace, s přehledností aplikace a formou vyplácení odměn. Dále společnost Tymbe předpokládá, že 75 % zákazníků bude spokojeno s komunikací s Tymbe týmem a také, že 75 % zákazníků bude spokojeno se stylem komunikace. Jsou stanoveny následující hypotézy:

- H_1: 80 % zákazníků je spokojeno se vzhledem aplikace.
- H_2: 80 % zákazníků je spokojeno s přehledností aplikace.
- H_3: 80 % zákazníků je spokojeno s formou vyplácení odměn.

- H_4: 75 % zákazníků je spokojeno s komunikací Tymbe týmem.
- H_5: 75 % zákazníků je spokojeno se stylem komunikace.

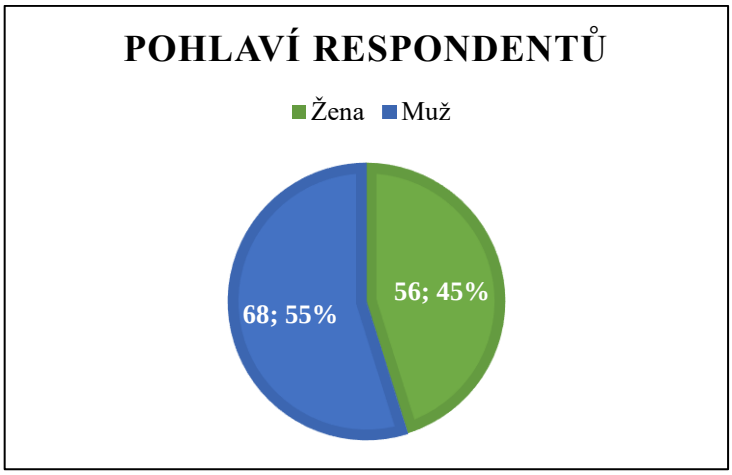
Pro získání výsledků výzkumu je použit test o parametru p rozdělení A(p) pro potvrzení či vyvrácení hypotéz a využita popisná statistika. Pro podpoření výsledků výzkumu je proveden výpočet Indexu spokojenosti zákazníků, NPS výpočet a model D-S. Metodika Servqual uvedena v teoretické části práce není pro podpoření výzkumu spočítána, a to z důvodu, že se jedná o prvotní měření zákaznické spokojenosti a tato metodika srovnává očekávání zákazníků a vnímanou hodnotou zákazníka. Je tedy vhodnější ji využít při dalším měření zákaznické spokojenosti.

2.3.3 Analýza dat a výsledky výzkumu

V této kapitole jsou analyzovány výsledky získané pomocí výzkumu v oblasti spokojenosti zákazníků. Nejprve jsou rozebrány otázky týkající se profilu zákazníka.

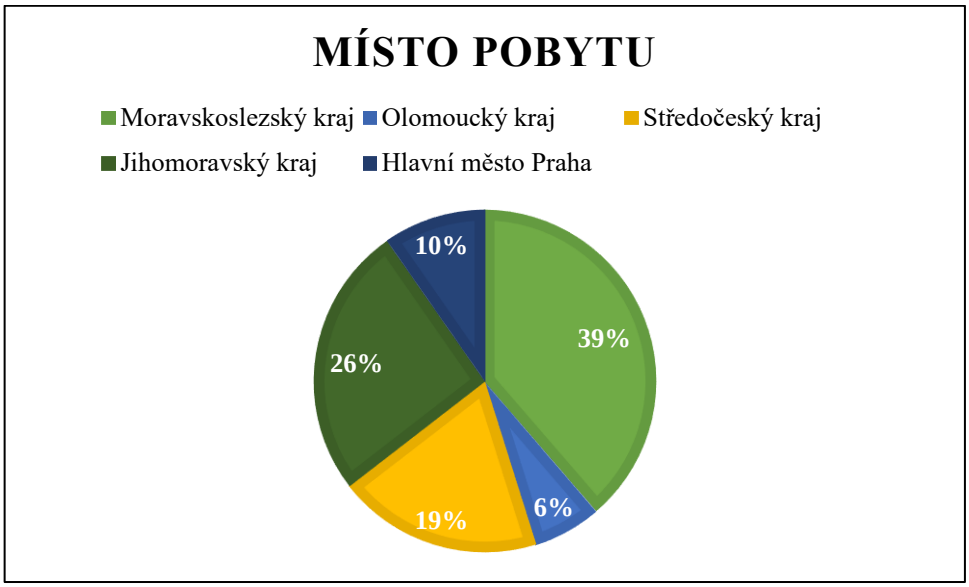
2.3.3.1 Profil respondentů

První otázka se týkala pohlaví respondenta. Z celkového počtu dotázaných je 56 žen a 68 mužů, což je zobrazeno na grafu č. 1. V poměru procentuálního vyjádření využívají aplikaci více muži, rozdíl je však minimální.



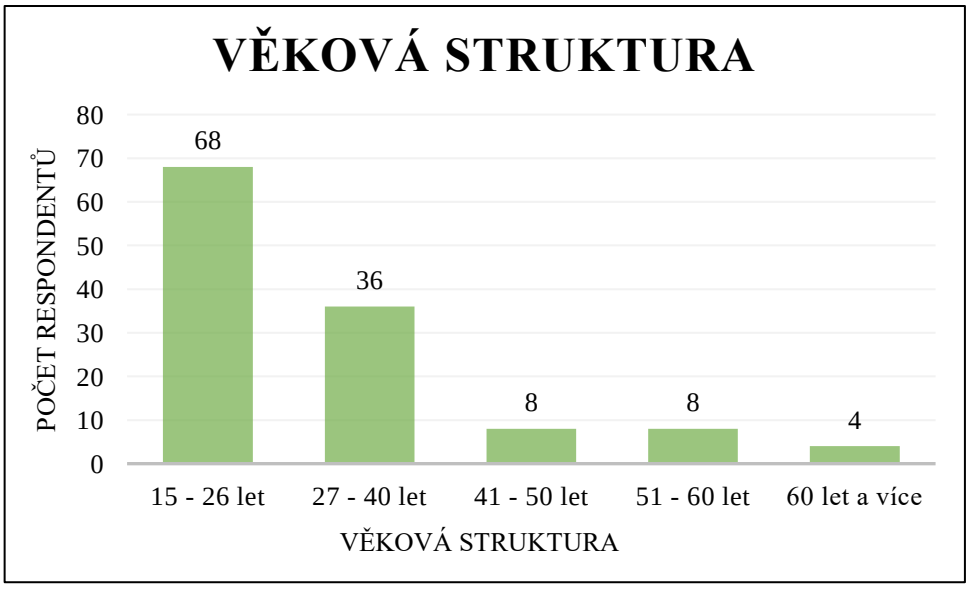
Graf č. 1: Pohlaví respondentů
(Zdroj: vlastní zpracování)

V jakém kraji tito respondenti žijí, a v jakém procentuálním zastoupení, je uvedeno na níže přiloženém grafu č. 2. Toto odpovídá městům, kde Tymbe nabízí největší počet brigád.



Graf č. 2: Místo pobytu respondentů
(Zdroj: vlastní zpracování)

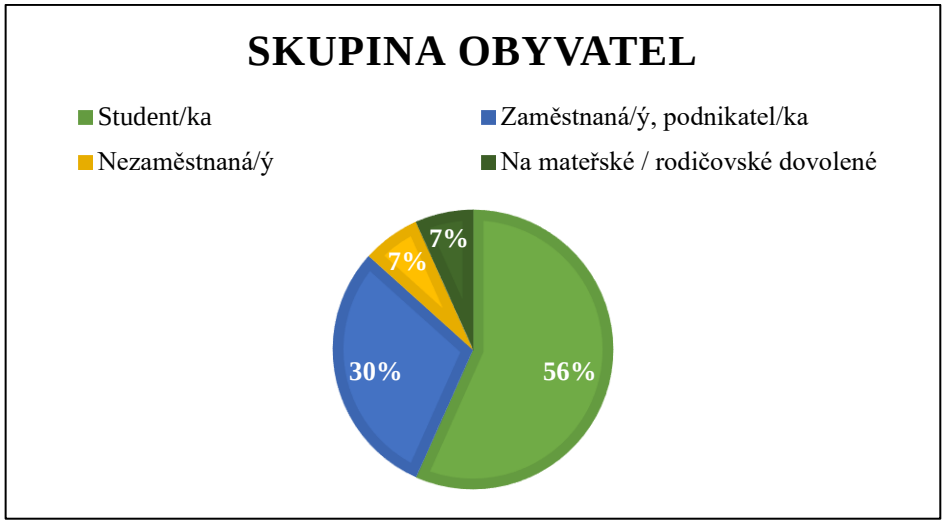
Věkové složení respondentů lze vidět na grafu č. 3. Je zřejmé, že nejčastěji zastoupenou skupinou jsou lidé ve věku od 15 do 26 let, kdy celkové procentuální množství je 54,84 %. Druhou nejpočetnější skupinou, kdy tato skupina je zastoupena 29,03 %, jsou lidé ve věku od 27 do 40 let.



Graf č. 3: Věková struktura respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka byla zaměřena na to, do jaké skupiny obyvatel by se respondenti zařadili. Možné varianty odpovědí byly následující: student/ka; zaměstnaná/ý, podnikatel/ka; nezaměstnaná/ý; na mateřské/ rodičovské dovolené a senior. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou studenti, a to konkrétně 68 respondentů, druhou nejpočetnější skupinou jsou lidé, kteří jsou zaměstnaní (36 respondentů). Tím se potvrzuje výše uvedené, a to, že aplikaci nejčastěji využívají studenti jako zdroj příjmu a zaměstnaní lidé z důvodu udržení svého životního standardu. Na níže uvedeném grafu můžeme vidět procentuální zastoupení všech uvedených skupin.



Graf č. 4: Skupina obyvatel
(Zdroj: vlastní zpracování)

Následující otázkou byla zjišťována informace, odkud se respondenti o společnosti Tymbe dozvěděli. Jako nejčastější odpověď byla zvolena možnost doporučení od známého, kdy tuto možnost zvolilo 48,39 % respondentů. Druhou nejvíce volenou možností je, že se respondenti o společnosti Tymbe dozvěděli z inzerce. 22,58 % respondentů na Tymbe náhodně narazilo na internetu. Ze sociálních sítí se o společnosti Tymbe dozvědělo pouze 3,23 % respondentů, což potvrzuje výše uvedené, tedy, že facebookové kampaně jsou neúčinné a že Tymbe není na sociálních sítí dostatečně aktivní.

Tabulka č. 6: Způsob nalezení Tymbe

Způsob nalezení	Procenta respondentů
Doporučení od známé/ho	48,39 %
Z inzerce	25,81 %
Náhodně na internetu	22,58 %
Ze sociálních sítí	3,23 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.3.2 Spokojenost s jednotlivými faktory

V rámci této otázky byla zjišťována spokojenost respondentů s jednotlivými faktory, které jsou uvedeny v tabulce č. 7. Při hodnocení spokojenosti s těmito faktory měli respondenti za úkol oznámkovat tyto faktory jako ve škole, tzn. že hodnota 1 je považována za nejlepší a hodnota 5 za nejhorší. Průměrné hodnocení spokojenosti u těchto faktorů je zobrazeno v tabulce, uvedena je také nejčastější volená známka a nejnižší a nejvyšší udaná známka u jednotlivých faktorů.

Tabulka č. 7: Hodnocení spokojenosti s jednotlivými faktory

Kritérium hodnocení	Průměr	Modus	Minimum	Maximum
Vzhled webových stránek	1,77	1	1	4
Informace uváděné na webových stránkách	1,71	1	1	4
Vzhled aplikace	1,68	1	1	4
Přehlednost aplikace	1,71	1	1	4
Manipulace (práce) v aplikaci	1,74	1	1	4
Forma vyplácení odměn	1,94	1	1	5
Počet nabízených brigád	3	2	1	5
Druhy nabízených brigád	2,55	4	1	5
Komunikace s Tymbe týmem	1,93	1	1	5
Možnost odvolání brigády	2,03	1	1	5

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dle výše uvedené tabulky je zřejmé, že technické aspekty on-line prostředí společnost ovládá a zákazníci jsou s těmito faktory spokojeni. Horší hodnocení však společnost získala v počtu nabízených brigádách a druzích, což souvisí s komunikací na B2B trhu a získávání zákazníků – společností. Nepříliš pozitivní hodnocení dostala také komunikace s Tymbe týmem.

S otázkou týkající se spokojenosti s jednotlivými faktory souvisí také první čtyři hypotézy viz výše. Pro vytvoření tabulek spokojenost/ nespokojenost je předpokládáno,

že spokojeni jsou zákazníci, kteří na otázku odpověděli možnostmi 1 a 2. Zákazníci, kteří odpověděli možnostmi 3 až 5, jsou považováni za nespokojené zákazníky.

H_1: 80 % zákazníků je spokojeno se vzhledem aplikace.

Pro výpočet je připravena tabulka č. 8, která předpokládá výše uvedené.

Tabulka č. 8: Spokojenost se vzhledem aplikace

Spokojenost se vzhledem aplikace	Absolutní četnost	Relativní četnost
Spokojenost	100	80,65 %
Nespokojenost	24	19,35 %
Celkem	**124**	**100,00 %**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro potvrzení či vyvrácení této hypotézy bude využit test o parametru p rozdělení A(p). Nejprve je proveden výpočet výběrového průměru.

$$výběrový\ průměr\ = \frac{100}{124} = 0{,}8065$$

$H_0: p\ \geq p_0; kde\ p_0\ je\ 0{,}8$, tj. 80 % nebo více zákazníků je spokojeno se vzhledem aplikace

$H_1: p < p_0$, méně než 80 % zákazníků je spokojeno se vzhledem aplikace

$$Testové\ kritérium\ u_1 = \frac{0{,}8065 - 0{,}8}{\sqrt{0{,}8(1-0{,}8)}} \times \sqrt{124} = 0{,}18$$

$$Kritický\ obor\ W_{0{,}05} = \{u_1 : u_1 \leq -1{,}645\}$$

Jelikož hodnota testového kritéria neodpovídá kritickému oboru, zamítáme H_1 a přijímáme H_0, tedy že 80 % nebo více zákazníků je spokojeno se vzhledem aplikace.

H_2: 80 % zákazníků je spokojeno s přehledností aplikace.

Pro výpočet je připravena tabulka č. 9, jež počítá s výše uvedeným předpokladem.

Tabulka č. 9: Spokojenost s přehledností aplikace

Spokojenost s přehledností aplikace	Absolutní četnost	Relativní četnost
Spokojenost	96	77,42 %
Nespokojenost	28	22,58 %
Celkem	**124**	**100,00 %**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro potvrzení či vyvrácení této hypotézy bude stejně jako u předchozí hypotézy využit test o parametru p rozdělení A(p). Nejprve je proveden výpočet výběrového průměru.

$$výběrový\ průměr\ = \frac{96}{124} = 0{,}7742$$

$H_0: p\ \geq p_0; kde\ p_0\ je$ 0,8, tj. 80 % nebo více zákazníků je spokojeno s přehledností aplikace

$H_1: p < p_0$, méně než 80 % zákazníků je spokojeno s přehledností aplikace

$$Testové\ kritérium\ u_1 = \frac{0{,}7742 - 0{,}8}{\sqrt{0{,}8(1-0{,}8)}} \times \sqrt{124} = -0{,}7182$$

$$Kritický\ obor\ W_{0{,}05} = \{u_1: u_1 \leq -1{,}645\}$$

Hodnota testového kritéria nepatří do kritického oboru, proto zamítáme H_1 a přijímáme H_0, tedy že více než 80 % zákazníků je spokojeno s přehledností aplikace.

H_3: 80 % zákazníků je spokojeno s formou vyplácení odměn.

Pro výpočet je připravena tabulka č. 10 na základě výše uvedených předpokladů.

Tabulka č. 10: Spokojenost s formou vyplácení peněz

Spokojenost s formou vyplácení peněz	Absolutní četnost	Relativní četnost
Spokojenost	100	80,65 %
Nespokojenost	24	19,35 %
Celkem	**124**	**100,00 %**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro potvrzení či vyvrácení této hypotézy bude využit test o parametru p rozdělení A(p). Nejprve je proveden výpočet výběrového průměru.

$$výběrový\ průměr\ = \frac{100}{124} = 0{,}8065$$

$H_0: p\ \geq p_0; kde\ p_0\ je$ 0,8, tj. 80 % nebo více zákazníků je spokojeno s formou vyplácení peněz

$H_1: p < p_0$, méně než 80 % zákazníků je spokojeno s formou vyplácení peněz

$$Testové\ kritérium\ u_1 = \frac{0{,}8065 - 0{,}8}{\sqrt{0{,}8(1-0{,}8)}} \times \sqrt{124} = 0{,}18$$

$$Kritický\ obor\ W_{0{,}05} = \{u_1: u_1 \leq -1{,}645\}$$

Jelikož hodnota testového kritéria neodpovídá kritickému oboru, zamítáme H_1 a přijímáme H_0, tedy že 80 % nebo více zákazníků je spokojeno s formou vyplácení peněz.

H_4: 75 % zákazníků je spokojeno s komunikací Tymbe týmem.

Pro výpočet je připravena tabulka č. 11, která předpokládá výše uvedené.

Tabulka č. 11: Spokojenost s komunikací s Tymbe týmem

Spokojenost s komunikací s Tymbe týmem	Absolutní četnost	Relativní četnost
Spokojenost	88	70,97 %
Nespokojenost	36	29,03 %
Celkem	**124**	**100,00 %**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro potvrzení či vyvrácení této hypotézy bude využit test o parametru p rozdělení A(p). Nejprve je proveden výpočet výběrového průměru.

$$výběrový\ průměr\ = \frac{88}{124} = 0{,}7097$$

$H_0: p\ \geq p_0; kde\ p_0\ je\ 0{,}75$, tj. 75 % nebo více zákazníků je spokojeno s komunikací s Tymbe týmem

$H_1: p < p_0$, méně než 75 % zákazníků je spokojeno s komunikací s Tymbe týmem

$$Testové\ kritérium\ u_1 = \frac{0{,}7097 - 0{,}75}{\sqrt{0{,}75(1-0{,}75)}} \times \sqrt{124} = -1{,}04$$

$$Kritický\ obor\ W_{0{,}05} = \{u_1 : u_1 \leq -1{,}645\}$$

Hodnota testového kritéria nepatří do kritického oboru, proto zamítáme H_1 a přijímáme H_0, tedy že 75 % nebo více zákazníků je spokojeno s komunikací s Tymbe týmem.

Předpoklady spojené se spokojeností zákazníků s jednotlivými faktory byly pomocí stanovených hypotéz potvrzeny, tzn. ve všech zvolených kritériích dosahuje Tymbe požadované míry spokojenosti zákazníků.

2.3.3.3 Důležitost jednotlivých faktorů

U faktorů, u kterých byla zjišťována spokojenost viz výše, je nyní zkoumána jejich důležitost. Pro hodnocení důležitosti byla stanovena tato škála:

- 1 – velmi důležitý
- 2 – důležitý
- 3 – tak normálně
- 4 – spíše nedůležitý
- 5 – velmi nedůležitý

V tabulce č. 12 nalezneme průměrnou hodnotu důležitosti pro respondenty k jednotlivým faktorům. Uvedena je také nejčastější hodnota spolu s nejnižší a nejvyšší zvolenou.

Tabulka č. 12: Důležitost jednotlivých faktorů

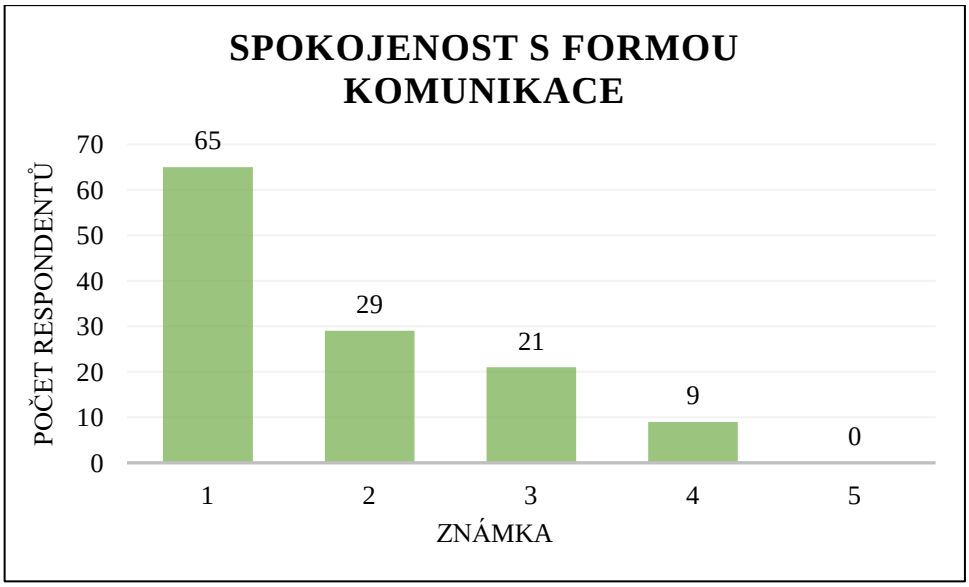
Kritérium hodnocení	Průměr	Modus	Minimum	Maximum
Vzhled webových stránek	2,06	2	1	3
Informace uváděné na webových stránkách	1,52	1	1	3
Vzhled aplikace	2,03	2	1	4
Přehlednost aplikace	1,52	1	1	3
Manipulace (práce) v aplikaci	1,48	1	1	3
Forma vyplácení odměn	1,39	1	1	3
Počet nabízených brigád	1,32	1	1	3
Druhy nabízených brigád	1,39	1	1	3
Komunikace s Tymbe týmem	1,32	1	1	3
Možnost odvolání brigády	1,42	1	1	3

(Zdroj: vlastní zpracování)

Průměrná důležitost jednotlivých kritérií se pohybuje mezi 1 a 2, tzn. že všechny uvedené faktory jsou pro zákazníky velmi důležité či důležité. Dle maximální zvolené hodnoty lze také vidět, že žádný z faktorů nebyl ohodnocen 5 – velmi nedůležitý, což také potvrzuje fakt, že tato kritéria jsou pro respondenty důležitá.

2.3.3.4 Forma komunikace

K formě komunikace byly respondentům položeny dvě otázky. První otázkou bylo zjišťováno, jestli jsou zákazníci spokojeni se stylem komunikace (tykání, přátelský nádech). Spokojenost s tímto faktorem byla zjišťována stejnou formou jako u přechozích faktorů. Respondenti tedy měli faktor oznámkovat známkami 1 až 5 jako ve škole. Graf č. 5 zobrazuje počet osob, kteří danou známku zvolili. Nejčastěji volenou známkou byla 1.



Graf č. 5: Spokojenost s formou komunikace
(Zdroj: vlastní zpracování)

K této otázce je vázána hypotéza pět.

H_5: 75 % zákazníků je spokojeno se stylem komunikace.

Pro vytvoření tabulky č. 13 je předpokládáno, že spokojení zákazníci zvolili známku 1 či 2 a nespokojení zákazníci se rozhodli pro známku 3 až 5.

Tabulka č. 13: Spokojenost s formou komunikace

Spokojenost s formou komunikace	Absolutní četnost	Relativní četnost
Spokojenost	94	75,81 %
Nespokojenost	30	24,19 %
Celkem	**124**	100,00 %

(Zdroj: vlastní zpracovaní)

Pro potvrzení či vyvrácení této hypotézy je využit test o parametru p rozdělení A(p). Nejprve byl proveden výpočet výběrového průměru.

$$výběrový\ průměr\ = \frac{94}{124} = 0{,}7581$$

$H_0: p \geq p_0; kde\ p_0\ je\ 0{,}75$, tj. 75 % nebo více zákazníků je spokojeno s formou komunikace

$H_1: p < p_0$, méně než 75 % zákazníků je spokojeno s formou komunikace

$$Testové\ kritérium\ u_1 = \frac{0{,}7581 - 0{,}75}{\sqrt{0{,}75(1 - 0{,}75)}} \times \sqrt{124} = 0{,}21$$

$$Kritický\ obor\ W_{0{,}05} = \{u_1 : u_1 \leq -1{,}645\}$$

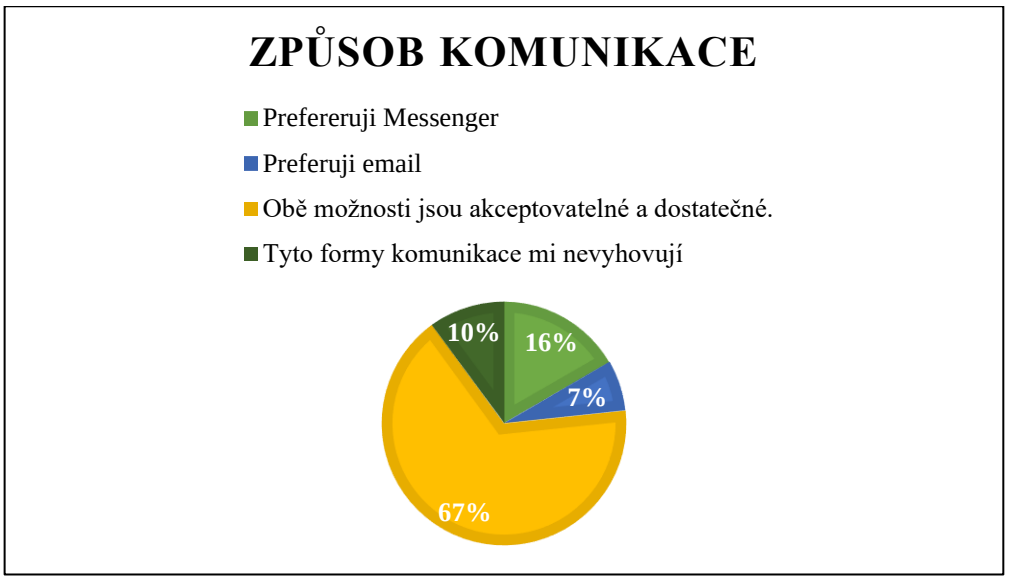
Protože hodnota testového kritéria nespadá do kritického oboru, zamítáme H_1 a přijímáme H_0, tedy že 75 % nebo více zákazníků je spokojeno s formou komunikace.

Druhou otázkou týkající se formy komunikace bylo, jestli je pro zákazníky akceptovatelná komunikace přes messenger a e-mail. Mezi možnostmi odpovědí bylo následující:

- Obě možnosti jsou akceptovatelné a dostatečné.
- Preferuji e-mail.
- Preferuji Messenger.
- Tyto formy komunikace mi nevyhovují.

Tato otázka byla položena z důvodu, že společnost Tymbe komunikuje pouze on-line formou. Jiná forma komunikace není aktuálně možná. 10 % procent zákazníků odpovědělo, že jim tato forma komunikace nevyhovuje. Je tedy zřejmé, že on-line komunikace je pro zákazníky Tymbe z 90 % dostačující, přesto tato forma není uspokojující pro všechny.

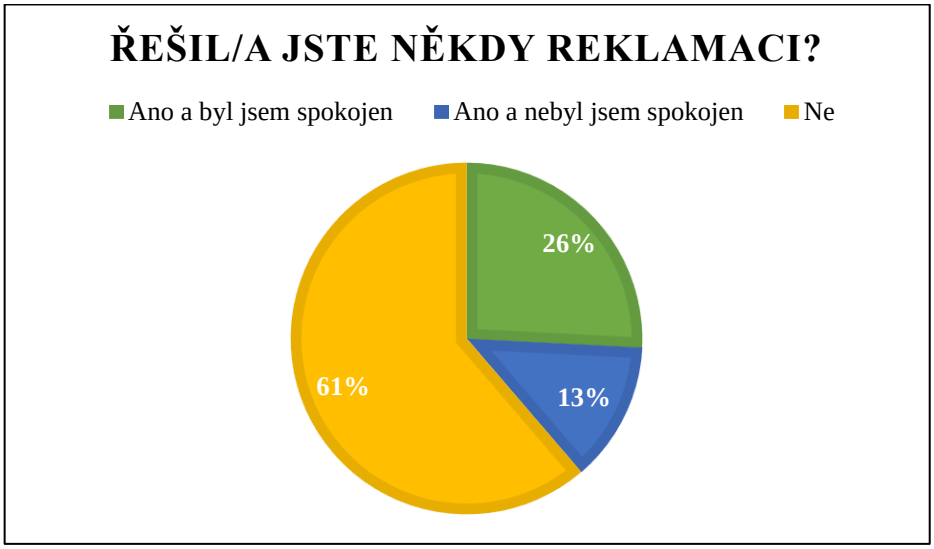
Na níže přiloženém grafu můžeme vidět procentuální zastoupení zákazníků u jednotlivých forem komunikace.



Graf č. 6: Způsob komunikace
(Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.3.5 Reklamace/ stížnost

Na otázku **„Řešil/a jste někdy s Tymbe stížnost nebo reklamaci?“** odpovědělo 38,71 % zákazníků, že stížnost nebo reklamaci s Tymbe řešilo, 61,29 % pak zodpovědělo, že stížnost ani reklamaci nikdy neřešili. Ze zákazníků, kteří reklamovali či si stěžovali, jich bylo s vyřízením reklamace spokojeno 25,81 %, nepokojených zákazníků bylo 12,9 %.



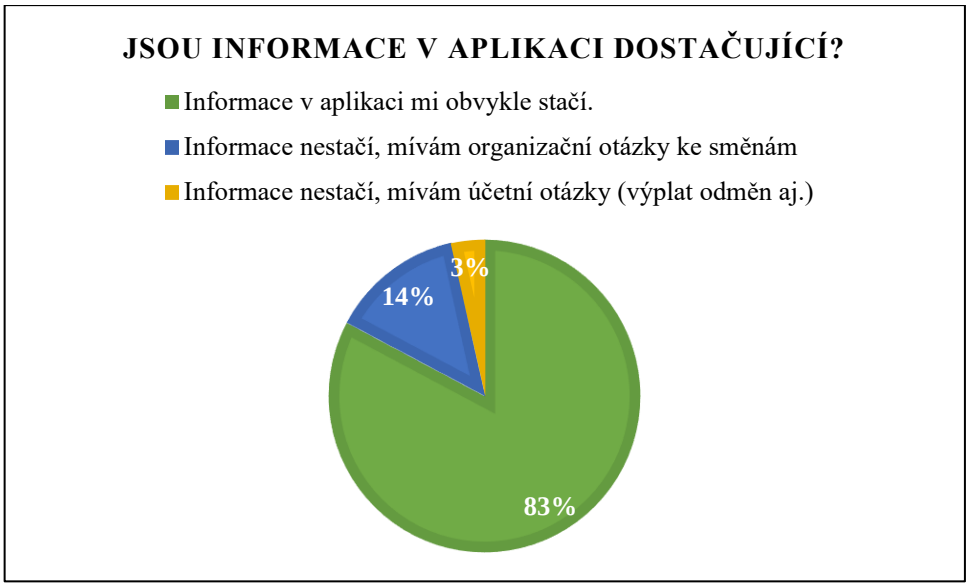
Graf č. 7: Řešení reklamací a stížností
(Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.3.6 Řešení nestandardních situací

V rámci tohoto úseku bylo položeno několik otázek, které jsou níže rozebrány.

„Stačí Vám informace, které Vám aplikace poskytuje nebo občas potřebujete pomoc pracovníka Tymbe?"

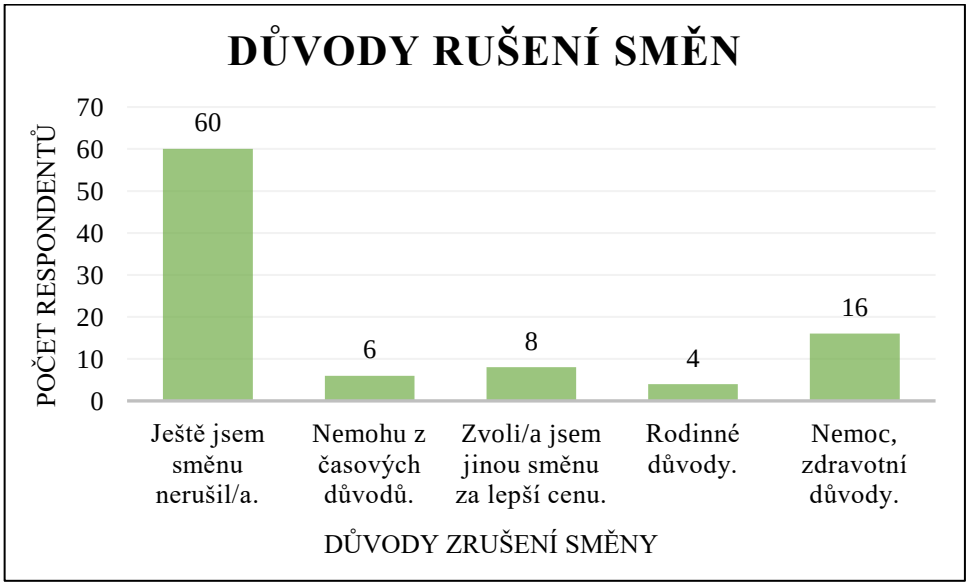
Na tuto otázku zodpovědělo 82,76 % respondentů, že informace v aplikaci jsou obvykle dostačují. Druhou nejpočetnější odpovědí byla zvolena možnost, že informace v aplikaci dostačující nejsou a zákazníci mívají organizační otázky ke směnám. Procentuální zastoupení všech možných volených odpovědí lze vidět na grafu č. 8.



Graf č. 8: Jsou informace v aplikaci dostačující?
(Zdroj: vlastní zpracování)

„Z jakého důvodu obvykle rušíte směnu, na kterou jste nahlášen/a?“

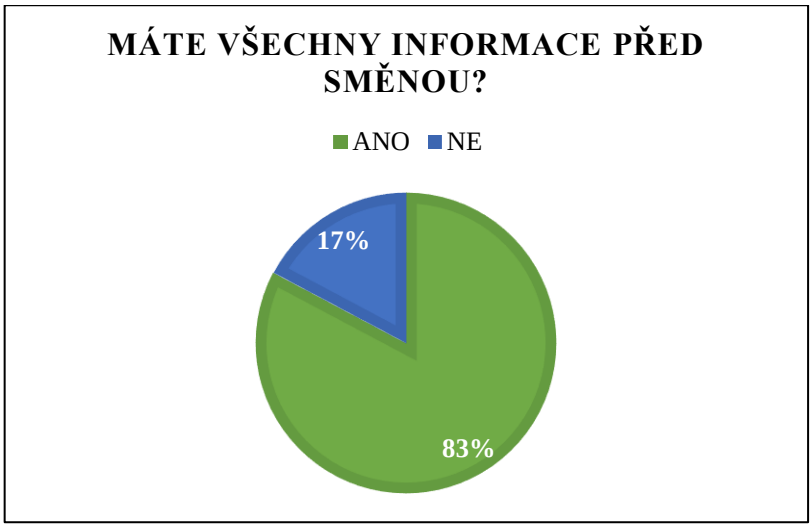
Zde 60 respondentů, tj. 64 %, odpovědělo, že nahlášenou směnu ještě nerušili. Nejčastěji zvoleným důvodem pro rušení směny byla možnost, že zákazník nemohl ze zdravotních důvodů. Počty respondentů u jiných důvodů pro rušení směny jsou vidět na níže přiloženém grafu.



Graf č. 9: Důvody rušení směny
(Zdroj: vlastní zpracování)

„Máte před nástupem na směnu všechny potřebné informace z aplikace nebo byste ocenili nějaké další informace?“

V rámci této otázky byly na výběr pouze dvě možnosti odpovědi, a to ANO nebo NE. 82,76 % respondentů zvolilo možnost ANO, naopak 17,24 % respondentů vybralo možnost NE. Toto lze také vidět na grafu č. 10.



Graf č. 10: Máte všechny potřebné informace před směnou?
(Zdroj: vlastní zpracování)

S předchozí otázkou je také spojena otázka následující, a to „**Pokud jste v předchozí otázce zodpověděl/a, že Vám v aplikaci některé informace chybí, upřesnil/a byste jaké?“**.

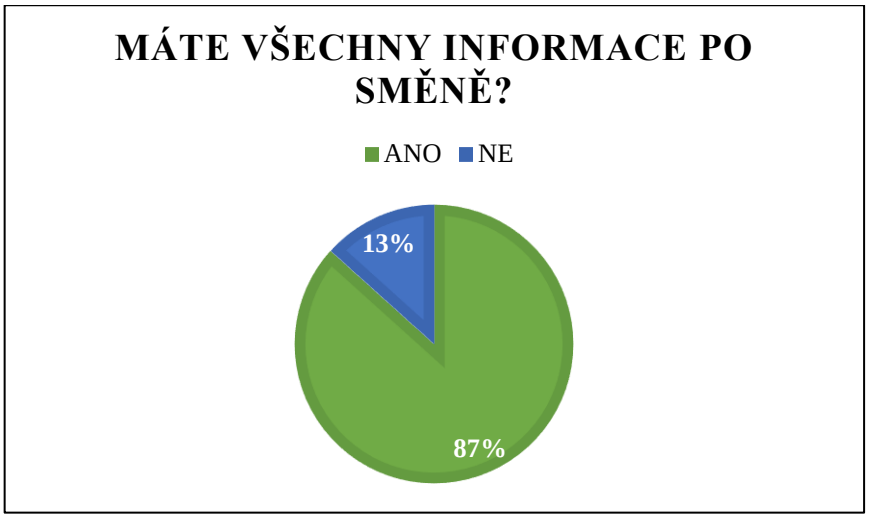
Zde se jednalo o otevřenou otázky, kdy zákaznici sami měli zaznamenat, jaké konkrétní informace jim chyběly. Odpovědi na tuto otázky byly následující:

- co si s sebou vzít na směnu,
- co znamenají bonusy (kredity).

Bonusy, tzv. kredity, jsou vysvětleny na webové stránce společnosti. Kredity brigádník obdrží v okamžiku, kdy odpracuje přihlášenou brigádu a následně v aplikaci vyplní dotazník týkající se této směny. Tyto kredity může brigádník následně zpeněžit.

„Máte po odpracování směny k dispozici všechny potřebné informace nebo Vám něco chybí?“

Také u této otázky byly na výběr pouze dvě možné varianty odpovědí, a to ANO či NE. 86,67 % se rozhodlo pro možnost ANO, pouze 13,33 % zvolilo možnost NE, což zobrazuje graf č. 11.



Graf č. 11: Máte všechny potřebné informace po směně?
(Zdroj: vlastní zpracování)

K předmětné otázce se následně váže i otázka **„Pokud jste v předchozí otázce zodpověděl/a, že Vám některé informace chybí, upřesnil/a byste jaké?“**.

I v tomto případě se jednalo o otevřenou otázku, kde zákazníci měli uvést, jaké informace jim chybí. Mezi odpověďmi na tuto otázku bylo následující:

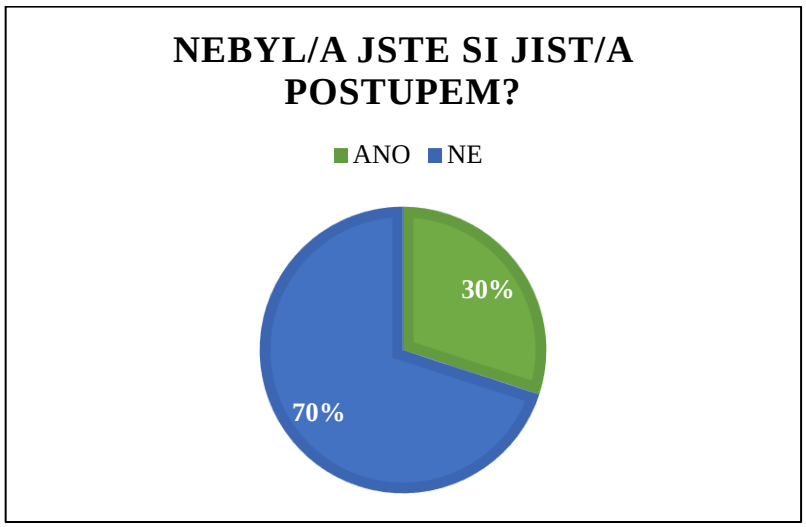
- přesný počet odpracovaných hodin,
- mzda/ hod.
- více informací o přesčasech,
- počítání finální čisté mzdy.

S výší mzdy za hodinu je brigádník seznámen v okamžiku, kdy brigádu volí. Tuto informaci má tedy zákazník před odpracováním směny. Zde se tedy jedná pouze o nepozornost respondentů.

„Byly při práci v aplikaci situace, kdy jste si nebyl/a jist/a postupem?“

V rámci dané otázky měli respondenti na výběr ze dvou možností, a to ANO nebo NE. Pro možnost NE, tedy, že nenastaly situace, kdy si zákazníci nebyli jisti postupem,

se rozhodlo 70 % respondentů. 30 % respondentů si při práci v aplikaci nebylo jisto postupem. Procentuální rozložení je vidět také na níže přiloženém grafu.



Graf č. 12: Nebyl/a jste si jist/a postupem v aplikaci?
(Zdroj: vlastní zpracování)

S předmětnou otázkou byla dále svázána otevřená otázka **„Pokud jste v předchozí otázce zodpověděl/a ano, popsal/a byste tuto/y situaci/e?“**.

U této otevřené otázky zákazníci uvedli níže popsané situace:

- zadání potvrzení o studiu,
- první podepisování smlouvy,
- klikání na stránky smluv,
- barevná kompozice smluv,
- neznalost, kam vložit potřebné dokumenty.

2.3.3.7 Sběr nápadů

Předposlední otázkou v rámci dotazníků byla otevřená otázka **„A protože o nápady Tymbe opravdu stojí, je ještě něco, co byste v aplikaci, komunikaci atd. změnil nebo co Vám chybělo?“**. V rámci této otázky zákazníci poskytli společnosti několik nápadů, co by skutečně ocenili, případně, co jim chybělo. Mezi nápady bylo uvedeno následující:

- vyplácení mzdy ihned po směně, nečekat skoro 14 dní,
- více nabídek práce v Ostravě,
- aplikace IOS, android,

- upozornění na nové směny například formou SMS na telefon,
- rozšíření nabídky brigád,
- zřízení telefonu pro jednodušší a rychlejší komunikaci,
- rychlejší potvrzení dokumentů,
- možnost nahrání studentského průkazu.

Dle vyjádření od společnosti je vyplácení mzdy ve většině případů provedeno ihned potom, co si brigádník o vyplacení požádá. V případě, že zákazníkovi není mzda vyplacena ihned, nejedná se o systémovou chybu, ale o nedostatek cash flow pro vyplacení této mzdy. Toto může nastat z důvodu, že faktury za služby jsou zákazníkům na B2B trhu vystaveny až po provedení práce od brigádníka a v okamžiku, kdy aplikaci využije více brigádníků, než Tymbe předpokládalo, dochází k nedostatku cash flow a zpoždění vyplacení mzdy.

Mezi nápady se objevilo, že by zákazníci měli zájem o větší množství brigád. Počet nabízených brigád již výše nebyl hodnocen příznivě, kdy průměrná známka spokojenosti s tímto faktorem se pohybovala v průměru okolo 3. Toto, jak již bylo uvedeno, může souviset s komunikací na B2B trhu.

Na aplikaci pro mobilní systém android a IOS již společnost pracuje a uvedení této aplikace na trh se předpokládá v horizontu jednoho roku.

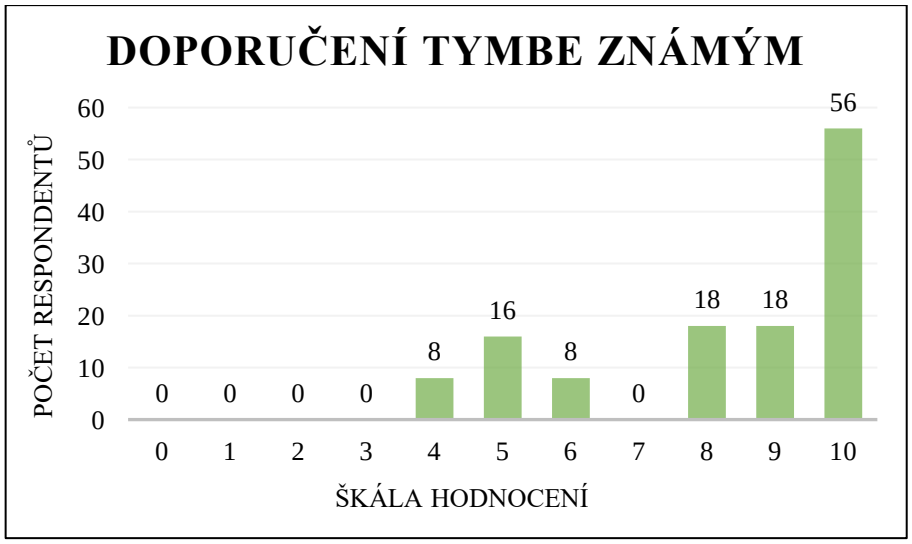
Nápad na zřízení telefonického spojení může souviset s 10 % nespokojených zákazníků, kterým nevyhovuje pouze on-line forma komunikace.

Do aplikace je třeba zadávat několik druhů dokumentů, mezi tyto však nepatří průkaz studenta ani potvrzení o studiu. Není tedy důvod přidávat možnost nahrání studentského průkazu.

2.3.3.8 Doporučil/a byste Tymbe svým známým?

V rámci této otázky se zákazníci měli rozhodnout na škále od 0 (určitě nedoporučím) do 10 (určitě doporučím), zda by společnost Tymbe doporučili svým známým. Na tuto otázku byla sesbírána data zobrazená pomocí grafu č. 13.

Dle počtu respondentů by 45,16 % respondentů Tymbe své rodině a známým určitě doporučilo.



Graf č. 13: Doporučení Tymbe známým
(Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.4 Net promoter score

Pro získání hodnoty NPS budou využity odpovědi na předchozí otázku „Doporučil/a byste Tymbe svým známým?“, kde se zákazníci měli rozhodnout na stupnici od 0 (určitě nedoporučím) do 10 (určitě doporučím).

Tabulka č. 14: Počet zákazníků v jednotlivých kategoriích

Hodnocení	Typ zákazníka	Počet zákazníků
9-10	Promotéři	74
7-8	Pasivně spokojení	18
6-0	Ztracenci	32

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro výpočet je využit následující vzorec:

- NPS = % (zákazník – promotér) - % (zákazník – ztracenec)
- NPS = 59,68 % – 25,81 %
- NPS = 33,87 %

Aktuální výkonnost společnosti spadá hodnotou NPS dle hodnocení výkonnosti společnosti dle Nenadála (2016) do průměrné výkonnosti.

2.3.5 Index spokojeni zákazníků

Pro výpočet indexu spokojenosti jsou využita data, u kterých byla zjišťována spokojenost s jednotlivými faktory. Tyto faktory byly hodnoceny na škále od 1 do 5, a to jako ve škole, tedy 1 je považována za nejlepší, 5 za nejhorší.

Kritéria hodnocení lze v souladu s metodikou rozčlenit do hypotetických proměnných. Do image je zařazen vzhled webových stránek a vzhled aplikaci, do očekávání zákazníka přehlednost aplikace a manipulace (práce) v aplikaci, do vnímání kvality informace uváděné na webových stránkách, do vnímané hodnoty forma vyplácení peněz a možnost odvolání brigády, do spokojenosti zákazníka počet nabízených brigád a druhy nabízených brigád a do stížností zákazníka komunikace s Tymbe týmem. Loajalita je počítána pomocí metodiky NPS.

Pro výpočet celkového indexu spokojenosti je využita metodika viz teoretická část této práce, kdy je spočítán pouze celkový index spokojenosti zákazníků. Logika škály od 1 do 5 je pro výpočet obrácena, tzn. že hodnota 5 je nejlepší a hodnota 1 je nejhorší.

Váhy pro jednotlivá kritéria jsou výpočtem určeny u každého zákazníka. V tabulce níže lze vidět váhy jednotlivých kritérií pro zákazníka č. 1, 2, 3, 4 a 124.

Tabulka č. 15: Váhy jednotlivých kritérií u zákazníka

		Zákazník					
	Kritérium hodnocení	**1**	**2**	**3**	**4**	**…**	**124**
Váha kritéria u každého zákazníka	Vzhled webových stránek	0,21	3,15	1,57	9,73	…	7,28
	Informace uváděné na web. stránkách	1,21	2,88	2,01	10,24	…	7,66
	Vzhled aplikace	0,63	2,75	2,24	10,495	…	7,85
	Přehlednost aplikace	0,66	2,88	2,04	10,24	…	1,72
	Manipulace (práce) v aplikaci	0,69	0,02	1,79	2,05	…	1,53
	Forma vyplácení odměn	0,87	12,46	0,45	0,51	…	6,32
	Počet nabízených brigád	0	8,13	6,94	0	…	5,94
	Druhy nabízených brigád	0,42	6,29	10,07	3,58	…	3,25
	Komunikace s Tymbe týmem	0,996	4,33	21,25	16,38	…	6,32
	Možnost odvolání brigády	0,91	4,196	0,22	0,26	…	5,74

(Zdroj: vlastní zpracování)

Následně je vypočítán index spokojenosti u každého jednotlivého zákazníka, kdy poté je určen celkový index spokojenosti všech zákazníků.

Tabulka č. 16: Index spokojenosti zákazníka

Zákazník	Index spokojenosti	Index spokojenosti v %
1	0,7799	77,99
2	0,7665	76,65
3	0,9372	39,72
4	0,5573	55,73
…	…	…
124	0,6464	64,64
Všichni zákazníci	**0,7652**	**76,52**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Celkový index spokojenosti zákazníků je 76,52 %. Jelikož společnost v minulosti nikdy neměřila zákaznickou spokojenost, tedy nemá minulé hodnoty pro srovnání tohoto indexu, lze tedy pouze konstatovat, že tato hodnota je uspokojivá, je zde však prostor pro změnu a zlepšování.

2.3.6 Model D-S

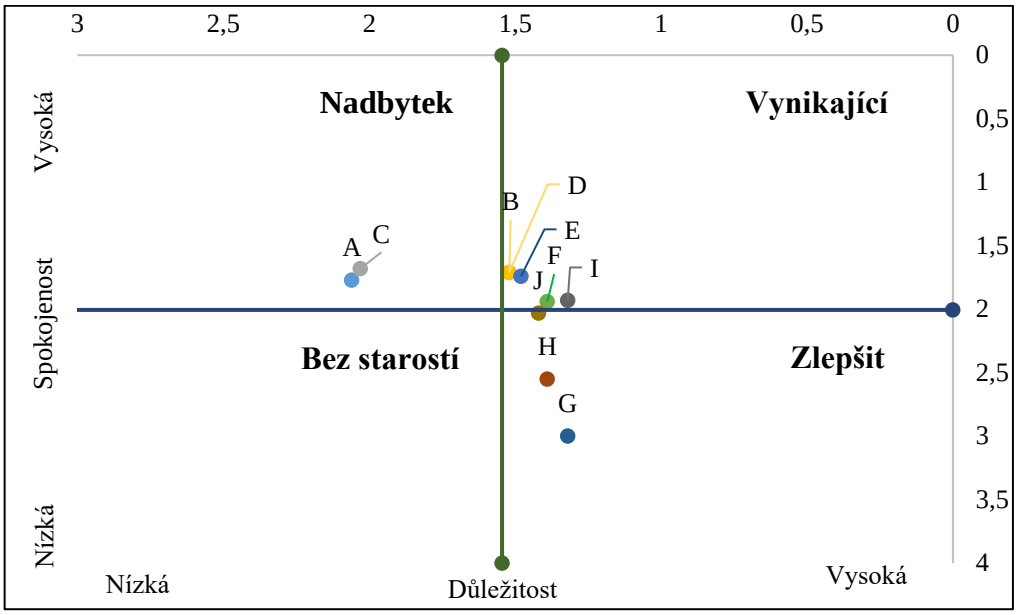
Pro získání hodnot pro vytvoření matice důležitosti-spokojenosti jsou provedeny průměry získaných známek u jednotlivých faktorů. Tyto průměry včetně označení jednotlivých kritérií jsou uvedeny v tabulce č. 17.

Tabulka č. 17: Hodnoty pro matici D-S

Kritérium hodnocení	Označení kritéria	Průměr spokojenosti	Průměr důležitosti
Vzhled webových stránek	A	1,77	2,06
Informace uváděné na web. stránkách	B	1,71	1,52
Vzhled aplikace	C	1,68	2,03
Přehlednost aplikace	D	1,71	1,52
Manipulace (práce) v aplikaci	E	1,74	1,48
Forma vyplácení odměn	F	1,94	1,39
Počet nabízených brigád	G	3	1,32
Druhy nabízených brigád	H	2,55	1,39
Komunikace s Tymbe týmem	I	1,93	1,32
Možnost odvolání brigády	J	2,03	1,42
Hodnoty pro vytvoření kříže		2,006	1,545

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dle výše uvedených hodnot s využitím přiřazených označení jednotlivých kritérií je vytvořena matice D-S. Pro znázornění kříže oddělující jednotlivé kvadranty je využita průměrná hodnota průměrných hodnot spokojenosti a důležitosti.



Graf č. 14: Model D-S
(Zdroj: vlastní zpracování)

Téměř veškerá kritéria spadají do kvadrantu Vynikající, tzn. že zákazníci jsou s těmito kritérii spokojeni a zároveň jsou ně pro tyto faktory velmi důležité. Kritéria označená A i C se nacházejí v kvadrantu Nadbytek, což značí, že zákazníci jsou s těmito kritérii spokojeni, avšak jim nepřikládají vysokou důležitost. Mezi kritérii, které je třeba zlepšit, se nacházejí kritéria G a H, což je počet nabízených brigád a druhy nabízených brigád. Již výše uvedené se tedy potvrdilo i díky matici D-S. Na hranici mezi kvadranty Vynikající a Zlepšit se pohybuje kritérium J, což je možnost odvolání brigády. V případě tohoto kritéria zákazníci mohou, ale také nemusejí této možnosti využít, tzn. že pokud brigádu rušit nechtějí oni sami, nebude jim brigáda zrušena. Důvodem nespokojenosti s tímto faktorem může být to, že brigádníci mohou bez důvodu brigádu zrušit a tím nejsou „donuceni“ na již přihlášenou brigádu jít.

2.3.7 Limity výzkumu

Za limit tohoto výzkumu lze určitě považovat veřejnou situaci, ve které byl prováděn. Chování zákazníků, respektive celé společnosti může být v době nouzového stavu

a nastavených opatření oproti standardnímu chování jiné. Občané mohou být obecně více nespokojeni.

Za další limit výzkumu považuji krátké časové rozpětí, kdy byl výzkum prováděn. Distribuce dotazníku byla v kompetenci samotné společnosti, která časové rozpětí sama zvolila.

2.3.8 Diskuse výsledků

V této kapitole jsou zhodnoceny výsledky výzkumu z celkového pohledu.

Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, do jaké míry jsou zákazníci využívající produkt a služby společnosti Tymbe, a.s. spokojeni s tímto poskytovaným produktem a službami. Zjištění celkové míry spokojenosti zákazníků je podpořeno výpočtem pomocí metodiky NPS, indexem spokojenosti zákazníků a modelem D-S.

Pomocí výpočtu hodnoty NPS je zjištěno, že společnost má 59,68 % zákazníků promotérů. Celková hodnota NPS se pohybuje na úrovni 33,87 % a výkonnost společnosti tak spadá do průměrné výkonnosti. Indexem spokojenosti zákazníků je zjištěno, že index spokojenosti všech zákazníků je 76,52 %.

Za pomoci modelu D-S je odhaleno, se kterými parametry jsou zákazníci spokojeni a spadají do kvadrantu Vynikající. Současně model D-S odhalil pro zákazníky důležité parametry, u kterých společnost nedosahuje požadované spokojenosti ze strany těchto zákazníků a je zde tedy prostor pro zlepšení.

Míra spokojenosti pro jednotlivé parametry byla stanovena také pomocí několika hypotéz. Nyní jsou uvedeny závěry platné pro tyto hypotézy.

Všechny stanovené hypotézy, tj. H_1: 80 % zákazníků je spokojeno se vzhledem aplikace, H_2: 80 % zákazníků je spokojeno s přehledností aplikace, H_3: 80 % zákazníků je spokojeno s formou vyplácení odměn, H_4: 75 % zákazníků je spokojeno s komunikací Tymbe týmem a H_5: 75 % zákazníků je spokojeno se stylem komunikace, byly potvrzeny, tzn. že společnost dosahuje určené nebo vyšší spokojenosti u těchto jednotlivých parametrů.

Dílčím cílem bylo poté zjistit, jaké informace zákazníkům v aplikaci chybí, co může vést k případné nespokojnosti a co by v aplikaci sami zákazníci očekávali. Zjištěné odpovědi byly uvedeny a rozebrány výše.

2.4 SWOT analýza

Nyní bude uvedena souhrnná analýza SWOT, která sdružuje všechny předchozí analýzy do následujících kategorií: silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby.

Tabulka č. 18: SWOT analýza

Silné stránky	**Slabé stránky**
on-line platforma	nenastavený plán marketingových činností
zpracovaný strategický plán společnosti zahrnující inovativní platformu	neaktivita na sociálních sítích
systém komunikace managementu a zaměstnanců	neefektivní PPC kampaně
kultura společnosti	neznalost zákaznické spokojenosti vůči společnosti jako takové
	nízký počet nabízených brigád
	nemožnost kontaktovat společnost telefonicky
Příležitosti	**Hrozby**
rostoucí míra nezaměstnanosti	průměrný věk obyvatelstva v ČR
zvyšující se životní úroveň obyvatelstva	nízký počet obyvatel ve věkové struktuře od 15 do 26
legislativní změna - zrušení superhrubé mzdy	změna výše minimální mzdy
průměrná hrubá mzda v JMK	vyhlášení nouzového stavu
technologický pokrok	aktuální politická situace
e-learning	vstup nového konkurenta
	množství stávajících konkurentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.4.1 Silné stránky

Mezi silné stránky je zařazena on-line platforma, a to z důvodu, že společnost Tymbe jako jediná na trhu uskutečňuje veškeré úkony on-line. Toto u klasických agentur práce,

které byly definovány jako konkurenti, nelze. Zde je třeba část činností vykonávat osobně, například podpis smlouvy. Další silnou stránku je zpracovaný plán rozvoje společnosti na následující období, který je založena na již získaných datech, která společnost hodlá dále rozvíjet. Silnou stránku společnosti vidím také v komunikaci zaměstnanců a managementu společnosti. Toto je dáno tím, že společnost byla založena partou kamarádů.

2.4.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky vyplývající z analýz spadá mimo jiné nenastavení konkrétních marketingových činností. I přesto, že společnost má stanoveny komunikační cíle, kroky k jejich dosažení činí v aktuální chvíli náhodně. Slabou stránku také spatřuji v neaktivitě na sociálních sítích a v neefektivních PPC kampaní, na něž společnost vynakládá finanční prostředky, které se jí však pomocí těchto kampaní nevrací. Neměření a neznalost zákaznické spokojenosti vůči společnosti jako takové je taktéž zařazeno do této kategorie. Další slabou stránkou, která vyplynula z dotazníkového šetření je, že společnost nabízí nízký počet brigád.

2.4.3 Příležitosti

Ve prospěch společnosti je aktuálně nakloněna rostoucí míra nezaměstnanosti i zvyšující se životní úroveň obyvatelstva, jelikož je dán předpoklad, že lidé v těchto případech budou hledat alespoň krátkodobý zdroj příjmu. Jelikož se průměrná hrubá mzda v Jihomoravském kraji pohybuje na nižší úrovni než výše hrubé mzdy u společností v oboru IT, vzniká tím příležitost pro společnost Tymbe při náboru nových zaměstnanců.

2.4.4 Hrozby

Protože zákazníky na B2C trhu jsou brigádníci, jejichž věk se pohybuje v rozmezí od 15 do 26 let, což vyplynulo také z dotazníkového šetření, je toto z důvodu nízkého počtu obyvatel v této věkové struktuře pro společnost hrozbou. Hrozbou společnosti je také vyhlášený nouzový stav a s tím spojená opatření omezující podnikatelskou činnost. Toto ovlivňuje fungování na B2B trhu a následné hledání či nehledání brigádníků.

2.5 Shrnutí analytické části

Na základě provedených analýz a výzkumu v oblasti spokojenosti zákazníků, jsou zjištěny silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti i hrozby. Pomocí dotazníkového šetření je zjištěna aktuální spokojenost zákazníků, která se pohybuje na vysoké úrovni a společnost má především zákazníky spokojené.

Na základě analýzy aktuální marketingové strategie a komunikace jsou zjištěny nedostatky v této komunikaci v rámci B2B trhu, a to v porovnání s konkurencí.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by brigádníci ocenili větší množství nabízených brigád, což je spojeno s komunikací společnosti na B2B trhu. Současně výsledky dotazníku také poskytly informace či změny, které by v rámci spolupráce ocenily.

Opatření pro zjištěné slabé stránky jsou navržena v následující kapitole.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě provedených analýz a marketingového auditu v oblasti spokojenosti zákazníků jsou zjištěny silné a slabé stránky společnosti, které lze využít pro její další rozvoj.

3.1 Marketingová strategie a komunikace

Nejprve jsou uvedeny návrhy spadající do oblasti marketingové strategie a komunikace, které vyplývají z externí a interní analýzy společnosti, a jež mohou pomoci komunikaci jak v rámci B2B trhu, tak v rámci B2C trhu.

3.1.1 Přátelská komunikace v rámci B2B trhu

Z analýzy marketingové komunikace konkurenčních společností vyplývá, že tyto společnosti využívají v rámci B2B trhu formální způsob komunikace. Společnost Tymbe jde však cestou přátelštěji laděné komunikace. Současně z analýzy PPC kampaní v rámci B2B trhu vyplynulo, že tyto kampaně nepodnítí při přechodu na webovou stránku Tymbe společnosti k registraci do webové aplikace.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem doporučuji provést výzkum v oblasti formálnosti komunikace společnosti Tymbe vůči jiným společnostem. V prvotním okamžiku, tzn. při prokliku na webové stránky Tymbe, nemusí neformální komunikace budit důvěru a může mít naopak negativní vliv a vzbuzovat pocit, že se nejedná o seriózní společnost.

Tento výzkum může společnost Tymbe uskutečnit s již spolupracujícími společnostmi. Výsledky výzkumu společnosti přinesou informace, jakým způsobem je aktuální komunikace vnímána. Případná změna komunikace může vést k větší důvěryhodnosti společnosti na trhu a k rychlejšímu navázání spolupráce. Výsledky výzkumu mohou také ukázat, že aktuální forma komunikace není překážkou a dát tak společnosti další příležitost k hledání důvodu, proč kampaně nepodněcují k registraci společností do webové aplikace.

Krátký dotazník, který bude následně distribuován, vytvoří členové marketingového týmu. V případě, že společnost k zaslání dotazníků klientům využije on-line formu, nevzniknou společnosti dodatečné náklady.

V níže přiložené tabulce lze nalézt, jaké jednotlivé kroky jsou potřebné pro realizaci výzkumu, kdo za jednotlivé činnosti v rámci výzkumu zodpovídá, a jak časově náročné je výzkum zrealizovat.

Tabulka č. 19: Plán realizace výzkumu k B2B komunikaci

Činnost	Kompetentní osoba	Časová náročnost
Sestavení krátkého dotazníku	člen marketingového týmu	2 pracovní dny
Rozeslání a zpětná vazba od spolupracujících společností	člen marketingového týmu	10 pracovních dní
Zpracování dat z dotazníků a jeho vyhodnocení	člen marketingového týmu, příp. vedení společnosti	3 pracovní dny

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.2 „O nás“

Jak již bylo uvedeno výše, všichni analyzovaní konkurenti se na svých webových stránky představují a prezentují, jakou společností jsou, a s čím můžou zákazníkům pomoci. Společnost Tymbe však obecné informace o společnosti na svých webových stránkách nemá. Na webových stránkách společnosti nenajdeme informaci, o jakou společnost se jedná, kdo za společností stojí a co vše společnost umí.

Na důvěryhodném webu ve většině případů nalezneme úplné kontaktní údaje, jako je adresa a sídlo společnosti, fakturační údaje, e-mailová adresa a telefonní číslo. Informace, za jak dlouho a jakým způsobem bude zodpovězeno na případné dotazy, zvyšuje důvěryhodnost kontaktních údajů. Dále je také vhodné na stránky uvést osobní historii společnosti. Ta zákazníkům společnosti a návštěvníkům říká, že mohou společnosti věřit. Dalším prvkem důvěryhodnosti jsou transparentní profily vedení společnosti, případně profily zaměstnanců spolu s jejich fotografiemi či video-medailonky. Díky tomu firemní web působí lidsky a nevypadá anonymně (Hasalík, [2021]).

Vzhledem ke skutečnosti, že výše uvedení konkurenti na svých webových stránkách svou sekci „O nás“ mají a také tyto informace budí v lidech důvěru k předmětné webové stránce, doporučuji společnosti Tymbe na své webové stránky sekci „O nás“ doplnit.

Tuto záložku je možné nazvat „Kdo jsme“, aby byl zachován přátelský duch komunikace. Přidání záložky může společnost provést v okamžiku běžné údržby webových stránek. Přesné znění krátké historie a údajů o společnosti mohou zpracovat členové marketingového týmu. S tímto návrhem nevzniknou společnosti dodatečné náklady, protože změnu webových stránek nebudou zadávat třetí osobě, ale změnu provedou vlastní zaměstnanci společnosti v rámci své pracovní doby.

Tabulka č. 20 představuje činnosti, které jsou potřebné k vytvoření webové stránky „Kdo jsme“. Dále také obsahuje kompetentní osoby odpovědné za tyto činnosti včetně časového hlediska, tedy jak dlouho jednotlivé činnosti trvají.

Tabulka č. 20: Plán k realizaci „Kdo jsme“

Činnost	Kompetentní osoba	Časová náročnost
Sepsání krátké historie a informací "Kdo jsme"	člen marketingového týmu	2 pracovní dny
Grafický návrh vzhledu webové stránky	člen marketingového týmu, grafik	5 pracovních dní
Fyzická změna na webu	člen Tymbe IT	1 pracovní den

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.3 Reference

Z analýzy webových stránek konkurenčních společností také vyplynulo, že někteří konkurenti na svých webových stránkách uvádějí reference svých zákazníků.

Důvěryhodnost webu lze výrazně zvýšit sdělováním zkušeností zákazníků, které se na stránkách uvádějí prostřednictvím recenzí nebo referencí. Na firemním webu je možné reference uvést formou log zákazníků, citacemi jejich vyjádření, případně i zveřejněním naskenovaných dopisů. Ve většině případů je nutné reference i loga zákazníků pro zveřejnění mít písemné povolené od dané společnosti (Hasalík, [2021]).

V souladu s výše uvedeným je vhodné případné kladné reference na webové stránky Tymbe přidat. Tyto reference pomohou zvýšit důvěryhodnost společnosti Tymbe a potencionální zákazníky (společnosti) podnítit ke kontaktování společnosti za účelem navázání spolupráce.

Tyto reference může společnost Tymbe poptat u svých stávající zákazníků, kteří opakovaně využívají vzájemné spolupráce a jsou se spoluprací spokojeni. V případě, že by tyto kladné reference od spolupracujících společností získali, na stránky je umístí vlastní zaměstnanci společnosti a stejně jako v předchozím případě společnosti nevzniknou dodatečné náklady.

V tabulce č. 21 jsou uvedeny jednotlivé činnosti včetně osob odpovědných za danou činnost spolu s časovým plánem realizace při získání a následné implementaci referencí na webové stránky společnosti.

Tabulka č. 21: Plán k realizaci referencí

Činnost	Kompetentní osoba	Časová náročnost
Oslovení spolupracujících společností včetně získání zpětné vazby	člen marketingového týmu	7 pracovních dní
Sepsání a grafická úprava získaných referencí na web	člen marketingového týmu, grafik	5 pracovních dní
Fyzická změna na webu	člen Tymbe IT	1 pracovní den

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.4 Aktivní sociální sítě

Dle výsledků analýzy PPC kampaní umístěných na Facebook je zřejmé, že tyto kampaně nevedou ke konverzi návštěvníka webové stránky k zákazníkovi.

Vzhledem k výše uvedenému považuji za vhodné nahradit obecné facebookové PPC kampaně příspěvky v konkrétních veřejných skupinách. Pro tento krok doporučuji využít veřejné skupiny orientující se na poptávání a nabízení brigád.

Zaměření na veřejné skupiny orientující se na poptávání a nabízení brigád je vhodné využít z důvodu, že příspěvky budou cíleny na správnou skupinu obyvatel, tedy na ty,

kdo brigádu opravdu hledají. Společnost Tymbe se tak může dostat do povědomí těchto uživatelů.

Tyto příspěvky v rámci veřejných skupin společnosti nepřinesou žádné dodatečné náklady, protože příspěvky v rámci skupiny je možné přidávat zdarma.

Pro začátek doporučuji využít čtyř veřejných facebookových skupin, a to konkrétně ve městech Brno, Praha, Ostrava a Olomouc. Jedná se o „studentská" města a současně se jedná o města, kde společnost nabízí větší množství brigád.

S příspěvky ve veřejných facebookových skupinách jsou uvažovány níže uvedené přínosy. Pro výpočet přínosů je uvažováno, dle aktivity počtu členů na jednotlivých vybraných skupinách, že pouze 10 % členů těchto skupin tyto skupiny aktivně využívá. Proto je proveden přepočet celkového množství členů skupiny na aktivní uživatele. Dle informací od společnosti Tymbe je průměrná jednotková marže na brigádníka 25 Kč/ hod. Dále je tedy uvažováno, že získaný uživatel odpracuje minimálně jednu osmihodinovou směnu. Vypočtené finanční přínosy jsou prvotními přínosy plynoucími přímo z předmětného příspěvku. Případné budoucí opakované využívání aplikace těmito uživateli není do výpočtu zahrnuto.

První variantou je, že z celkového počtu aktivních členů skupiny, osloví nabídka práce 2 % těchto uživatelů.

Tabulka č. 22: Pozitivní varianta počtu získaných zákazníků

Facebooková skupina	Počet členů	Počet získaných zákazníků	Finanční přínosy (Kč)
Brigády práce Brno	7 435	149	29 800
Brigády práce Praha	11 223	224	44 800
Brigády práce Olomouc	3 925	79	15 800
Nabídky práce a brigád Ostrava	675	14	2 800

(Zdroj: vlastní zpracování)

Druhou reálnou variantou je, že nabídka práce prezentovaná touto cestou, osloví 1 % členů skupiny.

Tabulka č. 23: Reálná varianta počtu získaných zákazníků

Facebooková skupina	Počet členů	Počet získaných zákazníků	Finanční přínosy (Kč)
Brigády práce Brno	7 435	74	14 800
Brigády práce Praha	11 223	112	22 400
Brigády práce Olomouc	3 925	39	7 800
Nabídky práce a brigád Ostrava	675	7	1 400

(Zdroj: vlastní zpracování)

Za třetí variantu je považována možnost, že vystavená nabídka práce osloví pouze 0, 5 % aktivních členů.

Tabulka č. 24: Negativní varianta počtu získaných zákazníků

Facebooková skupina	Počet členů	Počet získaných zákazníků	Finanční přínosy (Kč)
Brigády práce Brno	7 435	37	7 400
Brigády práce Praha	11 223	56	11 200
Brigády práce Olomouc	3 925	20	4 000
Nabídky práce a brigád Ostrava	675	3	600

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dále je vhodné, aby společnost byla na sociálních sítích více aktivní. Pro začátek doporučuji přidávat příspěvky v pravidelném režimu, například dvakrát týdně. Příspěvky je vhodné zaměřit na níže uvedené:

- aktuální nabízené brigády,
- nové spolupráce s jinými společnostmi,
- nové změny, které Tymbe udělalo v rámci aplikace,
- chystané novinky, na čem aktuálně pracují,
- sdílení odborných článků spojených s trhem práce,
- ke státním svátkům a významným dnům sdílet vtipnou formou nabídky práce.

Níže je vytvořen návrh příspěvku k Valentýnu.

Obrázek č. 11: Návrh příspěvku na sociální sítě k Valentýnu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Konkrétní příspěvky k určitým datům je poté možné sdílet jako placenou reklamu v rámci Facebooku, ale také například v rámci Instagramu. Tyto příspěvky doporučuji sdílet s dostatečným časovým předstihem (tedy minimálně týden před daným datem), se zaměřením na města Brno, Praha, Olomouc, Ostrava, případně na města, ve kterých Tymbe k danému okamžiku bude nabízet velké množství brigád, a na jednotlivé kampaně vynaložit 1 500 Kč, kdy denně tato částka činí 214,29 Kč.

Aby byla taková kampaň rentabilní, je třeba, aby společnost díky kampani získala 8 zákazníků, kteří odpracují minimálně 1 osmihodinovou směnu (průměrná hodinová marže na zákazníka činí 25 Kč/ hod.). Finanční přínosy plynoucí z této kampaně jsou následně 1 600 Kč, tzn. stačí na pokrytí nákladů na kampaň.

Stejně jako u Facebooku také u Instagramu doporučuji aktivní využívání této sociální sítě, a to tedy minimálně dvakrát do týdne přidat příspěvek. Na Instagramu je možné sdílení stejných příspěvků, jaké jsou uvedeny u facebookové stránky. Navíc považuji za vhodné u Instagramu využívat aktivně také nástroje Stories, kde je daný příspěvek aktivní pouze po dobu 24 hodin. V rámci těchto Story navrhuji sdílet atmosféru na pracovišti, a to nejen u zaměstnanců Tymbe, ale také brigádníků. Zaměstnanci Tymbe mohou přes nástroj

Stories sdílet fotku z pracoviště. Pro tuto příležitost je příhodné vymyslet speciální hastag a podnítit brigádníky ke sdílení jejich vlastních zkušeností s označení Tymbe profilu. Tím přimějí brigádníky k tomu, aby své zážitky či zkušenosti z brigády sdíleli na svém Stories s daným hastagem a označením stránky Tymbe. To následně může Stories přesdílet na vlastní profil. Takto se společnost může dostat do povědomí okolí lidí, kteří aplikaci Tymbe využívají.

Text instastories z pracovního prostředí Tymbe může znít: „Přidej se k nám a ukaž, že je práce zábava“ a může být doplněn o hastag #JsemTymber.

Vhodné je také využívat placených reklam v rámci Stories. Pro tyto účely navrhuji vytvořit krátký spot o tom, kdo Tymbe je a co dělá. Na tvorbě videa by se podíleli zaměstnanci společnosti. Vynaloženými náklady jsou tedy pouze náklady na sponzorování příspěvku. Jelikož se nejedná o kampaň k určitému datu, ale k celkové propagaci společnosti, doporučuji na kampaň vynaložit 3 000 Kč a tuto kampaň nechat běžet alespoň 10 dnů. V tomto případě je třeba, aby kampaň vedla k získání minimálně 15 zákazníků, a to za předpokladu stejných podmínek, jaké jsou uvedeny výše.

3.1.5 Veletrh pracovních příležitostí

Z analýz výše vyplynulo, že webovou aplikaci využívají především studenti. Další získanou informací je, že společnost je aktuálně ve fázi růstu.

Vzhledem k uvedenému doporučuji účast na veletrhu pracovních příležitostí. Tato účast společnosti může přinést několik přínosů. Jelikož jsou tyto veletrhy určeny pro studenty a absolventy vysokých škol, může zde Tymbe nalézt nejen potencionální brigádníky, ale také možné zaměstnance pro samotnou jejich společnost. Potenciální zaměstnance může společnost zaujmout, jelikož se pohybuje v IT oboru, kde se výše mzdy pohybuje nad průměrnou mzdou v Jihomoravském kraji. Současně se Tymbe také může dostat do povědomí jiných společností a využít toho pro navázání spoluprací na B2B trhu.

Jako vhodnou variantu pro účast jsem zvolila veletrh JobChallenge, který se koná v Brně a je pořádán Masarykovou univerzitou, Mendlovou univerzitou v Brně a Vysokým učením technickým v Brně. Letos veletrh pracovních příležitostí připadá na 10. listopad 2021 a koná se na Brněnském výstavišti (JobChallenge, [2021]).

Společnosti s účastí na veletrhu vzniknou náklady. Prvním nákladem je pronájem stánku na veletrhu, kdy cena za vystavení se odvíjí od velikosti stánku. Druhým nákladem jsou mzdové náklady, protože čas strávený na veletrhu je delší než osmihodinová pracovní doba, je tedy nutné zaplatit práci přesčas. Dalším nákladem jsou výdaje spojené s vytvořením reklamních předmětů společnosti, které by na veletrhu nabízela. Reklamní předměty by měly odrážet činnosti společnosti. Tymbe by mělo vytvořit takové reklamní předměty, které zaujmou a lidé, kteří předmět obdrží, si jej i ponechají. Mezi reklamní předměty po osobní zkušenosti nedoporučuji nezařadit klíčenky, hrnky, různé odznaky, magnetky. Tyto předměty si lidé většinou neponechají a po obdržení předměty vyhodí. Zároveň také doporučuji vyhnout se igelitovým taškám. V dnešní době lidé spíše ocení tašky plátěné na více použití.

Mezi reklamní předměty osobně doporučuji zařadit diáře, plastové lahve na opakované použití, flashdisky, pera, popřípadě ponožky. Vše bych opatřila logem Tymbe, toto logo by ale nemělo být příliš velké, aby neodrazovalo od využívání těchto předmětů. Dále také doporučuji všechny reklamní předměty opatřit vtipnými hesly spojenými s brigádami.

V níže přiložené tabulce jsou uvedeny jednotlivé činnosti, se kterými je třeba počítat před výstavou na veletrhu. Ke každé činnosti je uvedena také kompetentní osoba, která za danou činnost odpovídá, případně ji realizuje. Uvedena je také časová náročnost těchto činností a to tak, že je uveden počet pracovních dní, se kterými by společnost měla počítat k realizaci jednotlivé činnosti.

Dále jsou vyčísleny konkrétní dodatečné náklady zmíněné výše, které se k jednotlivým činnostem vážou. Na výrobu reklamních předmětů společnosti doporučuji vynaložit částku 20 000 Kč. V případě, že nenabídne veškeré předměty na daném veletrhu, může reklamní předměty dále využít při jiných příležitostech.

Při zajišťování stánku se počítá s pronájmem za stánek, kdy tato cena nemusí být konečná, protože závisí na velikosti stánku. Pro začátek ale předpokládám, že společnosti bude stačit menší stánek, se kterým by se finančně měla vejít do 30 000 Kč, konkrétně by se mělo jednat o částku 28 600 Kč (cena v roce 2019). Jedná se o výstavní plochu velikosti 2 x 2 m v křídle A, které se nachází u vchodu (JobChallenge, [2019]).

V položce vybavení stánku je započtena výroba reklamních bannerů. Při výrobě bannerů je uvažováno o x bannerech. Cena x banneru včetně tisku činí 649 Kč. Pro vybavení stánku je uvažováno se třemi bannery. V ceně je započtena také doprava. Celkově

společnost na výrobu bannerů vynaloží maximálně 2 200 Kč (Ceník x bannerů, © 2013 – 2021).

Na výrobu stejného oblečení pro pracovníky, kteří se veletrhu zúčastní, se počítá s částkou 1 008 Kč. V částce jsou zahrnuty čtyři bílá trička ve výši 153 kč/ kus a cena potisku 99 Kč/ ks. Jelikož by bylo možné úbor pro pracovníky objednat u stejné společnosti jako výrobu bannerů, nejsou do částky zahrnuty náklady na dopravu (Potisk textilu ceník, © 2013 – 2021).

Poslední nákladovou položkou jsou náklady na práci přesčas u zaměstnanců, kteří se veletrhu zúčastní. Je uvažováno, že veletrhu se zúčastní celkem 4 zaměstnanci a doba práce přesčas by činila 4 hodiny. Průměrná mzda jednoho zaměstnance je 200 Kč/ hod., kdy sociální pojištění poté činí 50 Kč/ hod. a zdravotní 18 Kč/ hod. Celkové náklady na práci přesčas jsou tedy 1 072 Kč.

S návrhy reklamních předmětů a úborů nejsou spojeny dodatečné náklady, protože tyto návrhy vytvoří sama společnost.

Tabulka č. 25: Plán realizace k veletrhu

Činnost	Kompetentní osoba	Časová náročnost	Dodatečné náklady
Návrh reklamních předmětů	marketingový tým	5 pracovních dní	-
Výroba reklamních předmětů	marketingový tým, externí dodavatel	30 pracovních dní	20 000 Kč
Zajištění stánku	marketingový tým	3 pracovní dny	28 600 Kč
Vybavení stánku	marketingový tým, externí dodavatel	10 pracovních dní	2 200 Kč
Návrh úborů	marketingový tým	5 pracovních dní	-
Výroba úborů	marketingový tým, externí dodavatel	30 pracovních dní	1 008 Kč
Práce přesčas	zaměstnanci společnosti	4 hodiny/ osoba	1 072 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Finanční přínos spojený s prezentací na veletrhu je poté možné sledovat v týdenní rozsahu po konání akce, tj. od 11. 11. 2021 do 17. 11. 2021, kdy by společnost měřila počet získaných brigádníků, počet kontaktů s dotazem na možnost zaměstnání, případně i sledovala počet kontaktů týkajících se navázání spolupráce se společnostmi, které se veletrhu účastnily.

Aby se společnosti vrátily vložené náklady je třeba, aby společnost získala minimálně 265 brigádníků za předpokladu, že každý odpracuje jednu osmihodinovou směnu.

3.2 Spokojenost zákazníků

V rámci této kapitoly jsou uvedeny návrhy, které vyplynuly z analýzy stávajícího měření zákaznické zkušenosti a z dotazníkového šetření v oblasti spokojenosti zákazníků.

3.2.1 Měření spokojenosti zákazníků

Na základě provedené analýzy současného měření zákaznické spokojenosti bylo zjištěno, že společnost aktuálně spokojenost zákazníků neměří. Zpětnou vazbu od brigádníků Tymbe sice zjišťuje, tato ale nezahrnuje spokojenost se společností jako takovou, ale spokojenost s brigádou, tedy zjišťuje zpětnou vazbu na spolupracující společnost.

Proto společnosti doporučuji zavést pravidelné měření zákaznické spokojenosti a získávání zpětné vazby od brigádníků na společnost jako takovou. Takto získaná data společnosti poskytnou informace, co je potřeba zlepšit, co naopak skvěle funguje, kam případně má společnost zaměřit svou pozornost – co zákazníkům chybí aj. V takovém případě budou vědět, jestli energii, kterou vynakládají na údržbu a zlepšování aplikace, na komunikaci atd., směřují správným směrem, tzn. jestli mají změny pozitivní dopad pro zákazníka.

Přinejmenším navrhuji, aby společnost pravidelně měřila loajalitu zákazníků pomocí metodiky NPS. Společnost by si stanovila cíl, který je pro ni přijatelný v rámci loajality zákazníků. Dosažení požadovaného cíle může společnost motivovat ke zlepšování svých služeb. V případě, že by společnost stanoveného cíle nedosáhla v požadovaném období, mohla by provést rozsáhlejší výzkum v oblasti spokojenosti zákazníků, aby zjistila důvody, proč nedosahuje požadované míry loajality.

3.2.2 Revize informací v aplikaci

V rámci dotazníkového šetření bylo zákazníkům položeno několik otázek týkajících se dostatečné informovanosti. V rámci těchto otázek bylo získáno několik odpovědí, které se vztahovaly k nedostatku informací v aplikace celkově, nedostatku informací

před směnou či po směně. Nedostatečná informovanost u všech otázek se v průměru pohybuje okolo 14,7 %,

V tomto případě společnosti doporučuji provést krátkou revizi poskytovaných informací v aplikaci v souladu se získanými odpověďmi.

Tím se mohou eliminovat počty dotazů, případně i reklamací a stížností a také zamezit tomu, že si zákazníci nebudou v aplikaci jisti postupem.

Tabulka č. 26: Plán realizace revize informací

Činnost	Kompetentní osoba	Časová náročnost
Kontrola a zjištění aktuálně poskytovaných informací	člen marketingového týmu	1 pracovní den
Sepsání a návrh informací k doplnění do aplikace	člen marketingového týmu	1 pracovní den
Fyzická změna v aplikaci	člen Tymbe IT	1 pracovní den

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.2.3 Testovací skupina

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 30 % uživatelů si v průběhu užívání aplikace nebylo jisto, jak v aplikaci postupovat. V tomto případě byla zákazníkům položena související otevřená otázka, v jakých situacích si postupem nebyli jisti. Vzhledem k poskytnutým odpovědím je zřejmé, že se jednalo o prvotní používání aplikace. Počáteční neznalost postupu v aplikaci může zákazníky odradit od užívání této aplikace. Proto navrhuji, aby společnost uspořádala workshop týkající se testování postupu nových uživatelů v aplikaci.

Na základě získaných odpovědí je zjištěno, na které oblasti je třeba se zaměřit, jsou tedy vytipována problematická místa.

Pro testovací workshop doporučuji sestavit skupinu o šesti účastnících. Mělo by se jednat o takové účastníky, kteří aplikaci nikdy nevyužívali. Mezi ně lze zařadit členy rodiny pracovníků Tymbe, přátele či náhodně získané účastníky (například formou nabídky brigády na účast na testovacím workshopu). Na základě dat a poznatků z předmětného

testovacího workshopu následně společnost může navrhnout změny v aplikaci a jejich implementaci.

Pro plán realizace testovacího workshopu je sestavena tabulka č. 27. V této tabulce jsou uvedeny činnosti, které je třeba provést a osoby, které za jednotlivé činnosti budou odpovídat. S činností sestavení a zajištění testovací skupiny mohou souviset dodatečné náklady, konkrétně hodinová mzda pro účastníky. V případě, že budeme předpokládat, že testovací workshop bude trvat dvě hodiny a cena jedné hodiny brigádníka bude stanovena na 130 Kč/ hod., předpokládají se náklady ve výši 1 560 Kč. Dalšími vynaloženými náklady může být zajištění občerstvení, jehož výše nepřesáhne 500 Kč. V rámci tohoto workshopu může společnost účastníkům nabídnout své reklamní předměty.

Tabulka č. 27: Plán realizace testovacího workshopu

Činnost	Kompetentní osoba	Časová náročnost
Sestavení a zajištění testovací skupiny	člen marketingového týmu	3 pracovní dny
Zajištění prostoru a potřebného vybavení	člen marketingového týmu	2 pracovní dny
Provedení testovacího workshopu	člen marketingového týmu, člen Tymbe IT	1 pracovní den
Vytvoření výstupu z workshopu	člen marketingového týmu, člen Tymbe IT	2 pracovní dny
Realizace na základě zjištěných poznatků	člen Tymbe IT	2 pracovní dny

(Zdroj: vlastní zpracování)

Provedení tohoto testovacího workshopu spolu s následným provedením změn v aplikaci přispěje ke snížení počtu uživatelů, kteří si nejsou jisti postupem, zamezí odrazení nových uživatelů od využívání aplikace a současně by tyto změny přispěly ke snížení počtu dotazů. Zda tyto změny mají pozitivní či negativní dopad lze následně pozorovat pomocí trendů, zda počty dotazů v průběhu 14 dní od zavedení změn klesají či naopak rostou oproti minulosti.

3.2.4 Systém evidence

Pomocí získaných dat z odpovědí dotazníku je zjištěno, že 39 % respondentů u společnosti podalo reklamaci nebo stížnost a zároveň 17 % respondentů potřebovalo pomoc pracovníka Tymbe, jelikož neměli veškeré potřebné informace. Dále se také mezi nápady objevilo, že by zákazníci ocenili rychlejší potvrzení dokumentů.

V tomto případě doporučuji společnosti vytvoření systému evidence dotazů, požadavků, reklamací a stížností. Jednotlivé příchozí požadavky do společnosti by byly rozřazeny do stanovených kategorií, případně podkategorií vytvořených na základě pozorování. Pro jednotlivé kategorie navrhuji stanovit časovou lhůtu, do jaké doby má být daný požadavek vyřízen. Při doručení takového požadavku do společnosti bude tento požadavek založen přímo na konkrétního administrátora, který by aktuálně měl nejnižší počet řešených požadavků. V rámci této evidence bude daný administrátor vidět, do jakého časového limitu musí být požadavek vyřízen. Systém bude shromažďovat, jak požadavky nevyřízené, tak požadavky již ukončené. U reklamací a stížností poté považuji za vhodné určit oprávněnost této reklamace či stížnosti, tzn. určit, zda byla oprávněná nebo neoprávněná.

Pomocí takového systému evidence může společnost pozorovat rostoucí trendy v určité kategorii požadavků, kdy na základě těchto trendů může provádět změny. Vhodné by také bylo vytvářet pravidelné, například měsíční reporty týkající se celkového množství řešených požadavků, množství požadavků v jednotlivých kategorií, případně podkategoriích, nárůst či pokles v jednotlivých kategoriích.

Při zavedení takového evidenčního systému může společnost nastavit KPI (Key performance indicator, Klíčové ukazatele výkonnosti) pro měření výkonnosti společnosti, případně tyto KPI navázat na systém odměňování zaměstnanců, kteří například v období jednoho měsíce dosáhnout stanoveného cíle.

Systém evidence vzhledem k povaze společnosti mohou vytvořit samotní zaměstnanci Tymbe, tzn. že by společnost nemusela službu outsourcovat.

Zavedení takového systému může přispět ke zvýšení zákaznické spokojenosti, a to konkrétně k řešení požadavků zákazníků včas, na základě pozorování trendů může společnost provádět změny v aplikaci a v konečném důsledku toto může přispět

ke zvýšení počtu zákazníků, kdy by Tymbe stávající zákaznici z důvodu spokojenosti doporučovali dále.

Délka projektu zavedení systému evidence požadavků zahrnuje základní činnosti v níže uvedené tabulce. Celková doba procesu změny je uváděna v hodinách a činí 965,5 hodin. Pokud danou dobu trvání přepočteme na pracovní dny, kdy uvažujeme pracovní dobu 8 hodin, vychází, že proces změny trvá cca 24 týdnů, tj. 6 měsíců.

Uváděné zkratky v tabulce značí následující:

- i – předcházející činnost,
- j – následující činnost,
- a – optimistický čas realizace činnosti,
- b – pesimistický čas realizace činnosti,
- m – realistický čas realizace činnosti,
- t(ij) – průměrná doba trvání činnosti,
- ZM – začátek možný,
- KM – konec možný,
- ZP – začátek přípustný,
- KP – konec přípustný.

Tabulka č. 28: Výpočet časové analýzy pomocí PERT

Údaje o postupnosti činností projektu				Trvání (hodiny)				Termíny zahájení a ukončení činností				Rezerva
Označení činnosti	Popis činnosti	i	j	a	m	b	t(ij)	ZM	KM	ZP	KP	RC
A	Schválení projektu	-	B	8	10	15	10,5	0	10,5	0	10,5	0
B	Sestavení projektového týmu	A	C	12	16	20	16,0	10,5	26,5	10,5	26,5	0
C	Stanovení odpovědností	B	D	2	4	8	4,3	26,5	30,8	26,5	30,8	0
D	Komunikace požadavků na systém	C	E, F	35	40	48	40,5	30,8	71,3	30,8	71,3	0
E	Vytvoření projektového plánu	D	H	32	40	48	40,0	71,3	111,3	71,3	111,3	0
F	Zpracování rozpočtu	D	G	4	8	10	7,7	71,3	79	101,4	109,1	30,1
G	Schválení rozpočtu	F	H	1,5	2	3,5	2,2	79	81,2	109,1	111,3	30,1
H	Schválení projektového plánu	E, G	I, J	4	8	12	8,0	111,3	119,3	111,3	119,3	0
I	Průzkum konkurenčních evidenčních systémů	H	K	32	40	44	39,3	119,3	158,6	120	159,3	0,7
J	Sepsání jednotlivých požadavků na systém	H	K	32	40	48	40,0	119,3	159,3	119,3	159,3	0
K	Návrh jednotlivých funkcí systému	I, J	L	80	120	160	120,0	159,3	279,3	159,3	279,3	0
L	Grafický návrh systému	K	M	120	160	200	160,0	279,3	439,3	279,3	439,3	0
M	Předložení návrhů ke schválení, prezentace	L	N	2	4	8	4,3	439,3	443,6	439,3	443,6	0
N	Úprava návrhů	M	O	12	20	28	20,0	443,6	463,6	443,6	463,6	0
O	Schválení návrhů	N	P	2	4	8	4,3	463,6	467,9	463,6	467,9	0
P	Naprogramování systému	O	Q	320	400	480	400,0	467,9	867,9	467,9	867,9	0
Q	Testování	P	R	60	80	100	80,0	867,9	947,9	867,9	947,9	0
R	Spuštění nového evidenčního systému	Q	S	12	16	20	16,0	947,9	963,9	947,9	963,9	0
S	Ukončení projektu	R	-	1	1,5	2,5	1,6	963,9	965,5	963,9	965,5	0

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.2.5 Aplikace IOS a android

V rámci sběru nápadů se objevilo také, že by zákazníci ocenili aplikaci pro mobilní telefony. Dle vyjádření od společnosti na této aplikaci pracují a v horizontu jednoho roku bude aplikace uvedena na trh.

V daném případě bych společnosti pouze doporučila, aby si pro zavedení této aplikace na trh stanovila marketingovou kampaň, kterou bude působit nejen na stávající, ale také na nové zákazníky. Byla by škoda na novou aplikaci upozornit pouze stávající brigádníky.

Dalším nápadem poté také bylo, že by brigádnici mohli dostávat upozornění na nové brigády například formou SMS. Tento nápad doporučuji spojit právě s mobilní aplikací, kdy registrovaným brigádníkům může chodit upozornění na nové směny v rámci právě této aplikace. Za zvážení poté také stojí zvolení trendu, podle kterého by aplikace upozorňovala na nové směny ty správné uživatele. Například pokud určitý brigádník absolvuje stejnou směnu u jednoho zaměstnavatele pětkrát, v okamžiku, kdy bude vypsána nová směna, bude mu přednostně zasláno upozornění.

Vytvoření mobilní aplikace a popřípadě zahrnutí výše uvedených poznatků by mohlo v budoucnu vést ke zvýšení zákaznické spokojenosti.

3.2.6 Call centrum

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že 10 % respondentů není spokojeno pouze se stávající formou komunikace a ve sběru nápadů se poté také objevilo, že by ocenili telefonní spojení na společnost.

Po rozhovoru se společností vyplynulo, že zřízení call centra je náročné a administrativně i nákladově nyní nad možnosti společnosti.

V aktuální chvíli není procento nespokojených zákazníků příliš vysoké, kdy napomoct by snížení tohoto procenta mohlo ještě zavedení systému evidence požadavků. V případě, že se ale společnost bude rozrůstat a bude přibývat nových zákazníků, je třeba, aby společnost nad zřízením call centra začala uvažovat. V případě, že by toto bylo pro společnost administrativně náročné, mohla by služby outsourcovat.

3.3 Riziková politika

V rámci této části práce jsou uvedena rizika spojená s navrhovanými změnami.

3.3.1 Identifikace rizika

S navrhovanými změnami jsou spojena také rizika, která dané změny provázejí. Rizika mohou být spojena také se silami působícími proti změně.

V rámci předmětných změn se jedná o tyto rizika:

- neochota vybraných společností spolupracovat,
- navrhované změny na webových stránkách nepovedou ke konverzi zákazníka,
- neoslovení dostatečného množství zákazníků,
- nedodržení časového plánu z důvodu vytíženosti zaměstnanců,
- nedodržení stanovených rozpočtů,
- neochota zaměstnanců provést navrhované změny,
- neochota zaměstnanců učit se s novým systémem,
- nefunkčnost systému evidence,
- nepřinesení plánovaných přínosů u systému evidence.

3.3.2 Ohodnocení rizika

Nyní jsou výše uvedená rizika ohodnoceny dle jejich pravděpodobnosti výskytu a případného dopadu. Pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu je použita následující stupnice.

Tabulka č. 29: Stupnice ohodnocení rizik

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Dopad
1 – 2	téměř žádná (0 – 19 %)	minimální
3 – 4	nízká (20 – 39 %)	méně významný
5 – 6	pravděpodobná (40 – 59 %)	významný
7 – 8	více pravděpodobná (60 – 79 %)	velmi významný
9 – 10	vysoká pravděpodobnost (80 – 100 %)	kritický

(Zdroj: vlastní zpracování)

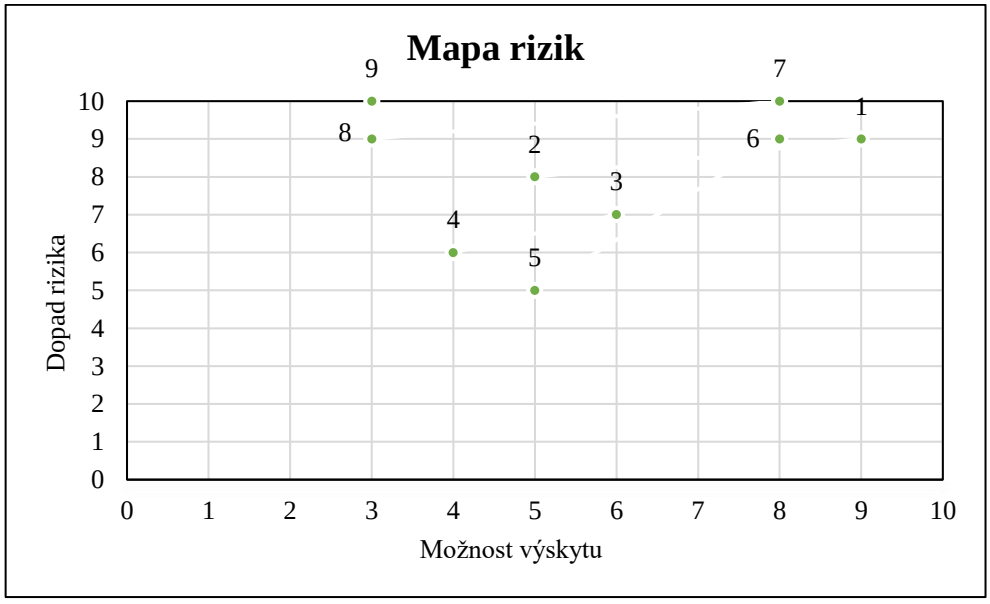
Identifikovaná rizika jsou dle výše uvedené stupnice ohodnoceny v níže uvedené tabulce.

Tabulka č. 30: Ohodnocení identifikovaných rizik

Číslo	Identifikovaná rizika	Možnost výskytu	Dopad rizika	Hodnota rizika
1	Neochota vybraných společností spolupracovat	9	9	81
2	Navrhované změny na web. stránkách nepovedou ke konverzi zákazníka	5	8	40
3	Neoslovení dostatečného množství zákazníků	6	7	42
4	Nedodržení časových plánů z důvodu vytíženosti zaměstnanců	4	6	24
5	Nedodržení stanovených rozpočtů	5	5	25
6	Neochota zaměstnanců provést navrhované změny	8	9	81
7	Neochota zaměstnanců učit se s novým systémem	8	10	80
8	Nefunkčnost systému evidence	3	9	27
9	Nepřinesení plánovaných přínosů u systému evidence	3	10	30

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě hodnot – pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika ve výše uvedené tabulce je vytvořena mapa rizik.



Graf č. 15: Mapa rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

Dle uvedených hodnot rizik je třeba se zaměřit především na rizika označená čísly 1, 6 a 7, protože tato rizika mají vysokou hodnotu a mohou mít na projekt negativní dopad.

3.3.3 Opatření vedoucí ke snížení rizik

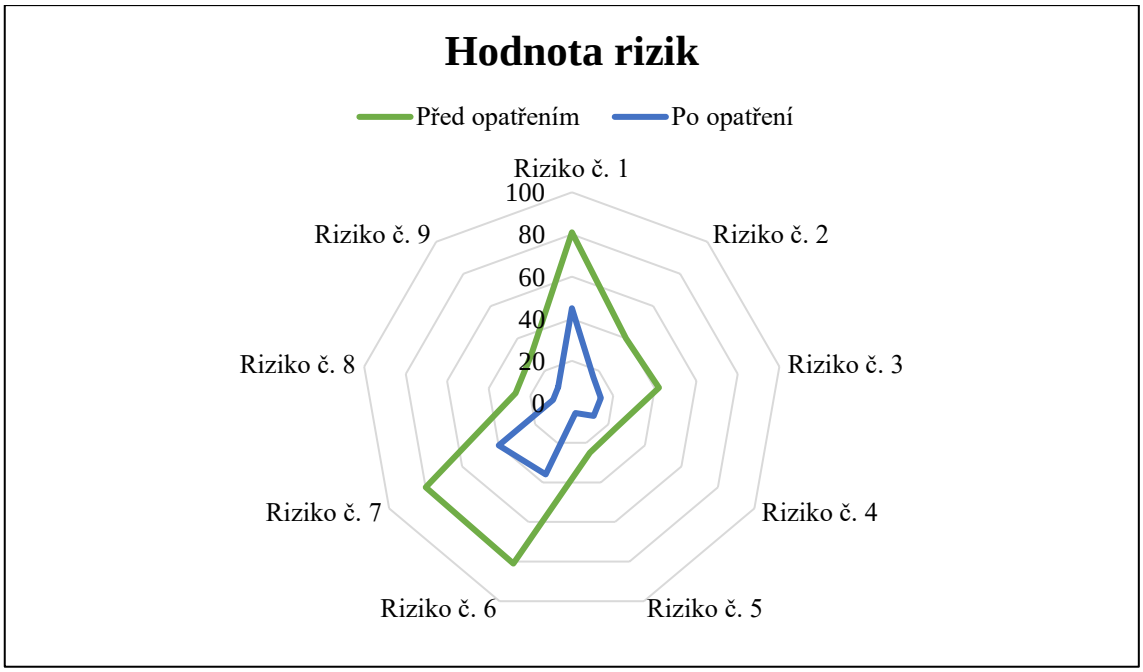
Pro výše uvedená rizika, která mohou být spojena s navrženými změnami, jsou nyní uvedena opatření, která by mohla tato rizika eliminovat.

Tabulka č. 31: Opatření ke snížení rizik

Číslo	Identifikovaná rizika	Opatření	Možnost výskytu	Dopad rizika	Hodnota rizika
1	Neochota vybraných společností spolupracovat	Oslovit větší množství společností	5	9	45
2	Navrhované změny na web. stránkách nepovedou ke konverzi zákazníka	Před implementací porovnání návrhu s konkurenčními společnostmi	2	8	16
3	Neoslovení dostatečného množství zákazníků	Správné zaměření kampaní - okruh uživatelů, vytvoření programu pro veletrh	2	7	14
4	Nedodržení časových plánů z důvodu vytíženosti zaměstnanců	Vyčlenění určité části pracovní doby příslušných zaměstnanců	2	6	12
5	Nedodržení stanovených rozpočtů	Kontrola ze strany odpovědných pracovníků	1	5	5
6	Neochota zaměstnanců provést navrhované změny	Vypsání odměn pro dotyčné pracovníky za práci navíc	4	9	36
7	Neochota zaměstnanců učit se s novým systémem	Atraktivní školení	4	10	40
8	Nefunkčnost systému evidence	Opakované testování před spuštěním systému	1	9	9
9	Nepřinesení plánovaných přínosů u systému evidence	Získání a komunikace požadavků, opakované testování	1	10	10

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nyní je uveden graf, který znázorňuje hodnoty rizika před zavedením předmětných opatření a po jejich zavedení.



Graf č. 16: Hodnota rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.4 Shrnutí návrhové části

Na základě provedených analýz jsou navrženy jednotlivé kroky a návrhy, které mohou vést ke zvýšení zákaznické spokojenosti a jsou navrženy řešení pro nalezená slabá místa. V předmětné kapitole je uvedeno několik návrhů, které jsou níže shrnuty.

Prvním návrhem je výzkum v oblasti formálnosti komunikace na B2B trhu. Společnost aktuálně využívá přátelskou formu komunikaci oproti konkurenci, která užívá formální způsob komunikace. Přínosem tohoto návrh je zjištění, zda přátelská komunikace není překážkou v získávání nových zákazníků na B2B a není zdrojem případné nedůvěryhodnosti. Pro uskutečnění tohoto návrhu byla uvedena tabulka realizace.

Dalším návrhem je přidat na webové stránky záložku „Kdo jsme“ a „Reference“. Tyto záložky mohou napomoci ke zvýšení důvěryhodnosti společnost a podněcovat společnosti v rámci PPC kampaní na B2B trhu k registraci do aplikace, tedy vést k získání zákazníka. K přidání záložek na webové stránky jsou vypracovány plány realizací.

Společnosti jsem také doporučila větší starost o své sociální sítě a být na těchto sociálních sítí více aktivní. Přidáváním pravidelných příspěvků, spuštěním vtipných kampaní a přidáváním příspěvků do určitých skupin společnost může získat nové zákazníky, kdy toto je vyčísleno také početně, a to v optimistické, pesimistické i reálné variantě.

Se spuštěním kampaní na Facebooku a Instagramu byly vyčísleny také dodatečné náklady na tyto kampaně.

Dalším návrhem je účast na veletrhu pracovních příležitostí. S tímto návrhem společnosti vzniknou dodatečné náklady, které jsou uvedeny výše. Společnost Tymbe touto účastí může získat nové zaměstnance, zákazníky jak na B2C trhu, tak se dostat do povědomí zákazníků na B2B trhu. Finanční výnosy spojené s účastí na daném veletrhu by společnost poté mohla sledovat v týdenní rozsahu po konání akce.

Také společnosti doporučuji zavést pravidelné měření zákaznické spokojenosti vůči společnosti jako takové. Pomocí takto získaných informací bude vědět, zda čas, který investuje do údržby a úpravy aplikace je také přínosem ke spokojenosti zákazníků. V případě, že by v daném období nedosahovala svého stanoveného cíle, mohla by provést podrobnější průzkum v oblasti spokojenosti zákazníků a zjistit, co je důvodem zákaznické nespokojenosti a směřovat tak energii na úpravu aplikace, případně komunikace správným směrem.

Dále je navržena revize informací poskytovaných aplikací v souladu se zjištěnými daty v dotazníku. Tato revize může přinést snížení dotazů, a naopak přinést zvýšení zákaznické spokojenosti. Pro uskutečnění této revize byla sestavena tabulka s plánem realizace činností.

Pomocí testovací skupiny společnost zjistí, v jakých situacích si převážně noví zákazníci nejsou jisti postupem v aplikaci. S tímto workshopem společnosti vzniknou náklady, které jsou vyčísleny viz výše. Pro usnadnění realizace workshopu byla sestavena tabulka s plánem činností vázajícím se k uskutečnění. Přínosy poté mohou být následující: snížení počtu dotazů, zvýšení zákaznické spokojenosti a neodrazování nových uživatelů od užívaní aplikace.

Systém evidence, který je výše navržen, může vést ke snížení dotazů, reklamací a stížností a v konečném důsledku vést k získávání nových zákazníků. Pomocí systému evidence by bylo možné sledovat trendy v určitých kategorií dotazů, tvořit reporty a mimo jiné se zkrátí lhůty na vyřizování požadavků. Vytvoření systému evidence je stanoveno jako projekt, jehož délka je vypočtena pomocí časové analýzy PERT.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na marketingový audit v oblasti spokojenosti zákazníků u společnosti Tymbe, a.s., která působí na českém trhu a jejím produktem je webová aplikace, která sdružuje brigádníky a společnosti hledající brigádníky. Pomocí dotazníkového šetření byla zjištěna aktuální spokojenost zákazníků předmětné společnosti. Cílem práce tedy bylo navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení zákaznické spokojenosti a nabídnout řešení nalezených slabých míst.

V teoretické části práce byla popsána problematika související s marketingovým auditem i s oblastí spokojenosti zákazníků. Na základě teoretických poznatků byly provedeny analýzy současné situace společnosti, a to jak analýza externí, interní, tak i analýza současné marketingové situace. Následně byl proveden kvantitativní výzkum v oblasti spokojenosti zákazníků. Pro nalezená slabá místa poté byly navrženy změny, které by měly vést nejen ke zvýšení zákaznické spokojenosti, ale také k získání nových zákazníků a napomoci celkovému postavení společnosti na trhu.

Jelikož je společnost ve fázi růstu a má efektivně nastaven směr dalšího působení, mohou uvedené návrhy napomoci tomuto rozvoji.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADVANTAGE CONSULTING, S.R.O., 2021. PRO FIRMY. *Acjobs.cz* [online]. Brno: Advantage Consulting [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: https://www.acjobs.cz/clanek/pro-firmy

ANEX PERSONÁLNÍ AGENTURA, © 2000 - 2021. Vyhledávání zaměstnanců. *ANEX* [online]. SEPIA SOFT [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: https://anexperson.cz/vyhledavani-zamestnancu

Ceník x bannerů, © 2013 – 2021. *Vyrobapro.cz* [online]. [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: https://vyrobapro.cz/x-bannery-cenik/

Definitions of Marketing, © 2020. *American Marketing Association* [online]. American Marketing Association [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

Facebook Tymbe, © 2021. *Facebook* [online]. Facebook [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: https://www.facebook.com/tymbecz

Firmy, které zavedly technologie Průmysl 4.0, jsou produktivnější, © 2021. *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: https://www.spcr.cz/pro-media/tiskove-zpravy/14125-firmy-ktere-zavedly-technologie-prumysl-4-0-jsou-produktivnejsi

FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry CARSON, 2006. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. *Svět kvality* [online]. 2006(1), 34 - 40 [cit. 2020-11-18]. Dostupné z: https://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.

FRIESNER, Tim, 2000 - 2019. Marketing Audit. *Marketing Teacher* [online]. (c) Marketing Teacher, 2014 [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: http://www.marketingteacher.com/marketing-audit/

HASALÍK, Radim, [2021]. Důvěryhodnost webu. *Radim Hasalík: Specialista online marketingu* [online]. Praha: https://www.neologic.cz/ [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: https://www.radimhasalik.cz/zdroje/duveryhodnost-webu/

Instagram Tymbe, © 2021. *Instagram* [online]. Instagram od Facebooku [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: https://www.instagram.com/tymbe_cz/

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy.* 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JobChallenge [online], [2021]. [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: https://www.jobch.cz/

JobChallenge. Ceník služeb pro vystavovatele a nabídka partnerství 2019. In: *Docplayer* [online]. [2019]. Dostupné také z: https://docplayer.cz/docview/99/140060398/#file=/storage/99/140060398/140060398.pdf

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu.* 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management.* [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer.* Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1082-1.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

KULAŠIN, Džemal a Jordi FORTUNY-SANTOS, 2005. REVIEW OF THE SERVQUAL CONCEPT. *1334th Research/expert Conference with International Participation "QUALITY 2005" Fojnica, B&H* [online]. 1, 133 - 140 [cit. 2020-11-18].
Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/289470261_REVIEW_OF_THE_SERVQUAL_CONCEPT

LYKOVÁ, Jana, 2000. *Marketingový audit a kontrola.* Praha: Grada. Poradce. ISBN 80-716-9720-6.

ManpowerGroup: personální a pracovní agentura [online], © 2021. ManpowerGroup [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: https://www.manpowergroup.cz/

Minimální mzda v příštím roce vzroste na 15 200 Kč, © 2000 - 2020. *Státní správa* [online]. European Business Enterprise [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: https://www.statnisprava.cz/rstsp/clanky.nsf/i/minimalni_mzda_v_pristim_roce_vzroste_na_15_200_kc_20111808_04725719

NENADÁL, Jaroslav, 2001. *Měření v systémech managementu jakosti.* Praha: Management Press. ISBN 80-726-1054-6.

NENADÁL, Jaroslav, 2016. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-426-4.

Nouzový stav a mimořádná opatření – co aktuálně platí, (c) 2009-2020. *Vláda České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 3.11.2020 [cit. 2020-11-23]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/nouzovy-stav-a-mimoradna-opatreni-_-co-aktualne-plati-180234/

O'NEILL, Michael, © 2020. How to conduct a comprehensive marketing audit (infographic). *Brafton* [online]. BRAFTON [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: https://www.brafton.com/blog/strategy/how-to-conduct-a-comprehensive-marketing-audit/

Personální a pracovní agentury – Brno-město, © 2006 - 2020. *PERSONALNIAGENTURY.CZ* [online]. Personální agentury.cz - prověřené pracovní agentury a agentury práce [cit. 2020-12-11]. Dostupné z: https://www.personalniagentury.cz/brno-mesto

Potisk textilu ceník, © 2013 – 2021. *Vyrobapro.cz* [online]. [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: https://vyrobapro.cz/potisk-textilu-cenik/

Průměrná hrubá měsíční mzda ve 2. čtvrtletí 2020, [2020]. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/prumerna-hruba-mesicni-mzda-ve-2-ctvrtleti-2020

SERVQUAL, © 2020. *Hodnocení kvality služeb Service Quality Assessment SERVQUAL* [online]. eStránky.cz [cit. 2020-11-18]. Dostupné z: https://servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html

Tymbe [online], [2020]. Brno: Tymbe [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: https://tymbe.cz/pro-brigadniky

Tymbe [online], [2021]. Brno: Tymbe [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: https://tymbe.cz/pro-brigadniky

TYMBE, [2021]. Pro firmy. *Tymbe* [online]. Brno: Tymbe [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: https://tymbe.cz/pro-firmy

TYMBE, 2021. *Dotazník společnosti Tymbe.* Brno.

TYMBE, 2021. *Report, PPC report.* Brno.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Věkové složení obyvatelstva - 2020: Věkové složení obyvatel k 31. 12. 2020, [2021]. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2020

Zaměstnanost, nezaměstnanost, [2020]. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-11-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

ŽUROVEC, Ing. Michal, [2020]. Zrušení superhrubé mzdy prošlo Sněmovnou, přinese daňovou úsporu všem zaměstnancům. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha, 14. 9. 2020 [cit. 2020-11-23]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/zruseni-superhrube-mzdy-39419

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

B2B	Business to business
B2C	Business to customer
ČR	Česká republika
NPS	Net promoter score
PPC	Per pay click
Tymbe	Společnost Tymbe, a.s.
HR	Human resources

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Pohlaví respondentů 63
Graf č. 2: Místo pobytu respondentů 64
Graf č. 3: Věková struktura respondentů 64
Graf č. 4: Skupina obyvatel 65
Graf č. 5: Spokojenost s formou komunikace 71
Graf č. 6: Způsob komunikace 72
Graf č. 7: Řešení reklamací a stížností 73
Graf č. 8: Jsou informace v aplikaci dostačující? 74
Graf č. 9: Důvody rušení směny 74
Graf č. 10: Máte všechny potřebné informace před směnou? 75
Graf č. 11: Máte všechny potřebné informace po směně? 76
Graf č. 12: Nebyl/a jste si jist/a postupem v aplikaci? 77
Graf č. 13: Doporučení Tymbe známým 79
Graf č. 14: Model D-S 82
Graf č. 15: Mapa rizik 105
Graf č. 16: Hodnota rizik 107

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Faktory hodnoty vnímané zákazníkem 24
Obrázek č. 2: Model spokojenosti zákazníka 27
Obrázek č. 3: Model D-S 29
Obrázek č. 4: GAP model 31
Obrázek č. 5: Proces marketingového výzkumu 33
Obrázek č. 6: Logo společnosti 38
Obrázek č. 7: Výňatek webové stránky Tymbe pro firmy 54
Obrázek č. 8: Výňatek z webové stránky Tymbe pro brigádníky 56
Obrázek č. 9: Výňatek facebookové stránky Tymbe 57
Obrázek č. 10: Příspěvek na Instagramu Tymbe 58
Obrázek č. 11: Návrh příspěvku na sociální sítě k Valentýnu 93

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Etapy vztahu zákazníka a dodavatele 25
Tabulka č. 2: Hodnocení dle NPS 28
Tabulka č. 3: Hodnocení výkonnosti společnosti 29
Tabulka č. 4: Dimenze 32
Tabulka č. 5: Věková struktura obyvatelstva v Jihomoravském kraji 40
Tabulka č. 6: Způsob nalezení Tymbe 66
Tabulka č. 7: Hodnocení spokojenosti s jednotlivými faktory 66
Tabulka č. 8: Spokojenost se vzhledem aplikace 67
Tabulka č. 9: Spokojenost s přehledností aplikace 67
Tabulka č. 10: Spokojenost s formou vyplácení peněz 68
Tabulka č. 11: Spokojenost s komunikací s Tymbe týmem 69
Tabulka č. 12: Důležitost jednotlivých faktorů 70
Tabulka č. 13: Spokojenost s formou komunikace 71
Tabulka č. 14: Váhy jednotlivých kritérií u zákazníka 80
Tabulka č. 15: Index spokojenosti zákazníka 81
Tabulka č. 16: Počet zákazníků v jednotlivých kategoriích 79
Tabulka č. 17: Hodnoty pro matici D-S 81
Tabulka č. 18: SWOT analýza 84
Tabulka č. 19: Plán realizace výzkumu k B2B komunikaci 88
Tabulka č. 20: Plán k realizaci „Kdo jsme“ 89
Tabulka č. 21: Plán k realizaci referencí 90
Tabulka č. 22: Pozitivní varianta počtu získaných zákazníků 91
Tabulka č. 23: Reálná varianta počtu získaných zákazníků 92
Tabulka č. 24: Negativní varianta počtu získaných zákazníků 92
Tabulka č. 25: Plán realizace k veletrhu 96
Tabulka č. 26: Plán realizace revize informací 98
Tabulka č. 27: Plán realizace testovacího workshopu 99

Tabulka č. 28: Výpočet časové analýzy pomocí PERT 102
Tabulka č. 29: Stupnice ohodnocení rizik 104
Tabulka č. 30: Ohodnocení identifikovaných rizik 105
Tabulka č. 31: Opatření ke snížení rizik 106

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti s Tymbe I

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti s Tymbe
(Zdroj: vlastní zpracování)

Dotazník spokojenosti s Tymbe

Dobrý den,

je pro nás důležité znát Váš názor, abychom věděli, kam zaměřit svou pozornost v rozvoji naší aplikace. Budeme rádi za Váš čas a vaše odpovědi, které nám pomohou zlepšit naše fungování a tím i Váš uživatelský zážitek.

Děkujeme, ceníme si toho.

Martin z Tymbe

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. V jakém žijete kraji?

- Hlavní město Praha
- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kraj
- Královehradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Vysočina
- Zlínský kraj

3. Do jaké věkové skupiny patříte?

- 15 – 26 let
- 27 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 60 let a více

4. Do jaké skupiny obyvatel byste se zařadil/a?

- Student/ka
- Zaměstnaná/ý, podnikatel/ka
- Nezaměstnaná/ý
- Na mateřské/ rodičovské dovolené
- Senior

5. Jak jste se o společnosti Tymbe dozvěděl/a?

- Doporučení od známé/ho
- Náhodně na internetu
- Ze sociálních sítí
- Z inzerce
- Jinak:

6. Oznámkujte prosím jako ve škole:

Hodnocení spokojenosti	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Vzhled webových stránek					
Informace uváděné na webových stránkách					
Vzhled aplikace					
Přehlednost aplikace					
Manipulace (práce) v aplikaci					
Forma vyplácení odměn					
Počet nabízených brigád					
Druhy nabízených brigád					
Komunikace s Tymbe týmem					
Možnost odvolání brigády					

7. Jak jsou pro Vás tyto faktory důležité?

- 1 - velmi důležitý
- 2 - důležitý
- 3 – tak normálně
- 4 - spíše nedůležitý
- 5 - velmi nedůležitý

Hodnocení důležitosti	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Vzhled webových stránek					
Informace uváděné na webových stránkách					
Vzhled aplikace					
Přehlednost aplikace					
Manipulace (práce) v aplikaci					
Forma vyplácení odměn					
Počet nabízených brigád					
Druhy nabízených brigád					
Komunikace s Tymbe týmem					
Možnost odvolání brigády					

8. Oznámkujte prosím styl komunikace Tymbe (Ahoj Tymbere, neformální ladění webu)?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Je pro Vás komunikace přes messenger a e-mail akceptovatelná?

- Obě možnosti jsou akceptovatelné a dostatečné.
- Preferuji e-mail.
- Preferuji Messenger
- Tyto formy komunikace mi nevyhovují.

10. Stačí Vám informace, které Vám aplikace poskytuje nebo občas potřebujete pomoc pracovníka Tymbe?

- Informace v aplikaci mi obvykle stačily.
- Informace nestačí, mívám organizační otázky ke směnám.
- Informace nestačí, mívám otázky ke smlouvám a dohodám.
- Informace nestačí, mívám účetní otázky (výplata odměn aj.)
- Jiná odpověď:

11. Řešil jste někdy s Tymbe stížnost nebo reklamaci?

- Ne
- Ano a byl jsem spokojen s řešením.
- Ano a nejsem spokojen s řešením.

12. Z jakého důvodu obvykle rušíte směnu, na kterou jste nahlášen/a?

- Ještě jsem směnu nerušil/a.

- Zvolil/a jsem jinou směnu za lepší cenu.
- Nemohu z časových důvodů
- Nedostatek informací.
- Jiný:

13. Máte před nástupem na směnu všechny potřebné informace z aplikace nebo byste ocenili nějaké další informace?

- Ano
- Ne

14. Pokud jste v předchozí otázce zodpověděl/a, že Vám v aplikace některé informace chybí, upřesnil/a byste jaké?

- Slovní odpověď:

15. Máte po odpracování směny k dispozici všechny potřebné informace nebo Vám něco chybí?

- Ano
- Ne

16. Pokud jste v předchozí otázce zodpověděl/a, že Vám některé informace chybí, upřesnil/a byste jaké?

- Slovní odpověď:

17. Byly při práci v aplikaci situace, kdy jste si nebyl/a jist/a postupem?

- Ano
- Ne

23. Pokud jste v předchozí otázce zodpověděl/a ano, popsal/a byste tuto/y situaci/e?

- Slovní odpověď:

24. A protože o nápady Tymbe opravdu stojí, je ještě něco, co byste v aplikaci, komunikaci atd. změnil/a nebo co Vám chybělo?

- Slovní odpověď:

25. Doporučil byste Tymbe svým známým?

Určitě nedoporučím	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Určitě doporučím