

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

MARKETINGOVÝ MIX SPOLEČNOSTI SAJ a.s.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Martin FIALA**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ondřej DUFEK, DiS.**

Znojmo, 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma Marketingový mix společnosti SaJ a.s. vypracoval samostatně, za použití literatury a ostatních zdrojů, které uvádím v seznamu literatury.

Ve Znojmě dne 30. 4. 2011

.....

Podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Ondřeji Dufkovi, DiS., za jeho odborné rady a cenné připomínky, které mi poskytl při konzultacích.

Dále děkuji panu Mgr. Václavu Veverkovi členovi představenstva a regionálním ředitelům společnosti SaJ a.s., kteří mi poskytli potřebné informace pro moji bakalářskou práci.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor **Martin FIALA**
Bakalářský studijní program Ekonomika a management
Obor Marketing a management

Název: **Marketingový mix společnosti SaJ a.s.**
Název (v angličtině): Marketing mix of SaJ a.s. company

Zásady pro vypracování:

1. Nastudujte potřebná teoretická východiska nutná pro zpracování bakalářské práce.
2. Analyzujte současné využití marketingového mixu ve společnosti SaJ a.s., pracujte jak s primárními tak sekundárními daty. Vypracujte SWOT analýzu.
3. Proveďte analýzu konkurence společnosti SaJ a.s. s cílem identifikace silných a slabých stránek konkurentů ve vztahu ke společnosti SaJ a.s.
4. Definujte primární a sekundární cílovou skupinu, na kterou se zaměřuje zvolená společnost.
5. Na základě výsledků vypracovaných analýz navrhněte úpravy marketingového mixu společnosti vzhledem k primární cílové skupině. Vaše návrhy ekonomicky vyhodnoťte.
6. Při zpracování bakalářské práce se řiďte vyhláškou rektora.

Rozsah práce: 50

Seznam odborné literatury:

1. BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
2. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
3. HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing : teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
4. KOTLER, P. *Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 208 s. ISBN 80-7261-082-1.
5. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha : Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6

Datum zadání bakalářské práce: květen 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2011




Martin FIALA
autor


Ing. Ondřej DUŠEK, DiS.
vedoucí bakalářské práce


Prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
rektor SVŠE Znojmo

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou marketingového mixu ve společnosti SaJ a.s. V teoretické části jsou uvedeny odborné termíny týkající se marketingového mixu: produkt, místo, cena, propagace, lidé, procesy, fyzické atributy. V praktické části je na základě řízeného rozhovoru s členem představenstva a regionálním ředitelem, elektronických dotazníků, určených čtyřem regionálním ředitelům, analyzován marketingový mix společnosti. V závěru praktické části je navrženo doporučení pro zlepšení současných neefektivních marketingových nástrojů dané firmy.

Klíčová slova

Marketing, Marketingové prostředí, Marketingový mix, Služby,

Abstract

Bachelor thesis deals with problems marketing mix in company SaJ a.s. In the theoretical part are mentioned professional terms concerning marketing mix: product, place, price, promotion, people, processes, physical attributes. The practical part is by the help of the controlled interview with corporate director and regional manager, electronic questionnaires intended for four regional managers, analyzed marketing mix companies. At the end of the practical part are proposed recommendations for current inefficient marketing instruments in the firm.

Key words

Marketing, Marketing environment, Marketing mix, Services

Obsah

1	ÚVOD.....	8
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	9
2.1	CÍL PRÁCE.....	9
2.2	METODIKA.....	9
3	TEORETICKÁ ČÁST.....	11
3.1	MARKETING.....	11
3.2	MARKETINGOVÝ MIX.....	11
3.2.1	<i>Produkt.....</i>	<i>14</i>
3.2.2	<i>Cena.....</i>	<i>15</i>
3.2.3	<i>Místo.....</i>	<i>16</i>
3.2.4	<i>Propagace.....</i>	<i>17</i>
3.2.5	<i>Reklama.....</i>	<i>18</i>
3.2.6	<i>Podpora prodeje.....</i>	<i>18</i>
3.2.7	<i>Public relations.....</i>	<i>19</i>
3.2.8	<i>Osobní prodej.....</i>	<i>20</i>
3.2.9	<i>Přímý marketing.....</i>	<i>21</i>
3.2.10	<i>Lidé.....</i>	<i>22</i>
3.2.11	<i>Procesy.....</i>	<i>22</i>
3.2.12	<i>Fyzické atributy.....</i>	<i>23</i>
3.3	MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	24
3.4	CÍLOVÝ SEGMENT	25
3.4.1	<i>B2B trhy.....</i>	<i>27</i>
3.5	MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	28
4	PRAKTICKÁ ČÁST	30
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SAJ A.S.....	30
4.1.1	<i>Strategické cíle.....</i>	<i>30</i>
4.1.2	<i>Cíle ISŘ pro rok 2011.....</i>	<i>30</i>
4.1.3	<i>Orgány společnosti a jejich členové.....</i>	<i>31</i>
4.2	ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	31
4.2.1	<i>Marketingové prostředí.....</i>	<i>31</i>
4.2.2	<i>Výhody a nevýhody společnosti oproti konkurenci.....</i>	<i>32</i>
4.2.3	<i>Cílové segmenty.....</i>	<i>33</i>
4.2.4	<i>Marketingový Informační Systém.....</i>	<i>33</i>
4.2.5	<i>Strategie k dosažení cílů.....</i>	<i>34</i>
4.2.6	<i>Spokojenost zákazníků se službami.....</i>	<i>34</i>
4.2.7	<i>Portfolio.....</i>	<i>35</i>
4.2.8	<i>Způsoby placení.....</i>	<i>35</i>
4.2.9	<i>Značka.....</i>	<i>36</i>
4.2.10	<i>Produkt.....</i>	<i>36</i>
4.2.11	<i>Cena.....</i>	<i>36</i>
4.2.12	<i>Distribuce.....</i>	<i>37</i>
4.2.13	<i>Propagace.....</i>	<i>38</i>
4.2.14	<i>Reklama.....</i>	<i>38</i>
4.2.15	<i>Public Relations.....</i>	<i>38</i>
4.2.16	<i>Podpora prodeje.....</i>	<i>40</i>
4.2.17	<i>Osobní prodej.....</i>	<i>40</i>

1 Úvod

Firmy nabízející úklidové služby se v České republice objevily až někdy začátkem devadesátých let. Prvních deset let byl tento trh nepřehledný a velmi neorganizovaný, protože zde nebyla stanovena žádná pravidla. Později se však tyto nedostatky začaly zlepšovat a to také díky vzniklé neziskové organizaci České asociace úklidů a čištění. Ta stanovila alespoň základní pravidla a zmapovala velikost a vlastnosti trhu.

Současné úklidové společnosti by měly být schopné odborně a kvalitně provádět nabízené služby. Protože i když tento obor není příliš sledován veřejností, tak zaměstnává desítky tisíc zaměstnanců a hospodaří se stamilióny korun.

Na dnešním trhu probíhá velké množství akvizic úklidových firem zahraničními společnostmi. Proto by se každá tuzemská firma, působící na trhu měla snažit nějakým způsobem pozitivně odlišit od konkurence. Toho může docílit nacházením nových způsobů jak oslovovat zákazníky a co nejlépe uspokojit jejich potřeby svým produktem. Také by měla být schopna uspokojit nadstandardní požadavky na služby, které zákazník může požadovat. K uspokojení těchto potřeb slouží manažerský proces marketing.

Marketing lze vnímat jako veličinu, která napomáhá k dosažení cílů daného podniku. Mezi tyto cíle se neřadí především zisk, jelikož marketing souvisí spíše s náklady, které jsou pro tuto činnost potřebné. V souvislosti s marketingem se tedy hovoří spíše o dlouhodobých cílech.

Mezi základní činnosti marketingu se řadí komunikace, protože spokojenost zákazníka, stojí právě na dobré komunikaci s prodejcem. Společnosti by se neměly zaměřovat pouze na komunikaci tímto směrem, ale také na komunikaci se zaměstnanci, která by měla být vnímána jako neoddělitelná součást marketingu. Jedním z nejužívanějších nástrojů komunikace je marketingový mix.

A právě tímto nástrojem se zabývá má práce. Konkrétně jsem se zaměřil na marketingový mix úklidové společnosti SaJ a.s. Tato firma se v současnosti řadí mezi ty úspěšnější, ale jejím cílem je stále se zdokonalovat. Toho nelze dosáhnout bez již zmíněného kvalitně vytvořeného a konkurenceschopného marketingového mixu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je vytvoření návrhů na úpravu marketingového mixu společnosti SaJ a.s. Tyto návrhy by měly zdokonalit marketingové nástroje a strategie, které nejsou v současné době efektivní pro vytvoření konkurenceschopnějšího mixu v oblasti úklidových služeb.

V okruhu marketingový mix budou zahrnuty jak klasické nástroje: produkt, cena, místo, propagace, která je dále rozčleněna na reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej, přímý marketing. Tak i nástroje, které se týkají služeb: lidé, procesy a fyzické atributy. Dále by mělo být zmapováno marketingové prostředí využitím SWOT analýzy a určení cílových segmentů společnosti.

Práce by měla být zaměřena především na efektivnost marketingových nástrojů společnosti SaJ a.s., díky kterým se snaží dosáhnout stanovených strategických cílů a oslovit své primární cílové skupiny. Marketingový výzkum bude proveden řízeným rozhovorem s členem představenstva a regionálním ředitelem, dotazníkovým šetřením s regionálními řediteli kvůli jejich relevantnosti. Na základě tohoto šetření by měly být prezentovány doporučení vhodná pro zkvalitnění marketingového mixu společnosti.

2.2 Metodika

V praktické části jsem analyzoval současný marketingový mix. Zdrojem informací mi byly jednak interní materiály, které mi byly poskytnuty vedením společnosti. Dalším zdrojem byl deskriptivní kvantitativní výzkum v podobě řízených rozhovorů s členem představenstva, který proběhl 23. 3. 2011 a s regionálním ředitelem 25. 3. 2011 jejich záznamy jsou uvedené na přiloženém CD.

Otázky pro tyto rozhovory byly vybrány ze sta otázek, které jsem vytvořil pomocí myšlenkové mapy, kterou uvádím v příloze č. 1. V rozhovorech byly použity pouze otevřené otázky. První rozhovor byl zaměřen na celkový marketing společnosti, druhý na dva nástroje marketingového mixu – procesy ve službách a lidé, které regionální ředitel ve společnosti zajišťuje.

Díky těmto rozhovorům jsem mohl uskutečnit diagnostický výzkum s regionálními řediteli. Kvůli nízkému počtu čtyř respondentů jsem se rozhodl pro kvalitativní výzkum v podobě dotazníků, jeho nevyplněnou podobu uvádím v příloze č. 2. Dotazníky jsem zaslal 18. 4. 2011 elektronickou poštou. Použil jsem čtyřiačtyřicet otevřených otázek, kde mohli respondenti vyjádřit svůj názor na marketingové nástroje společnosti a osmnáct uzavřených otázek, kde je ohodnotili pomocí pětistupňové škály hodnocení.

Vyplněné dotazníky jsem následně prostudoval a díky komparaci s rozhovory a odbornou literaturou jsem vypracoval SWOT analýzu, na jejímž základě jsem se pokusil vytvořit vhodná doporučení, které by mohly vést ke zlepšení současného marketingového mixu společnosti SaJ a.s.

3 Teoretická část

3.1 Marketing

Marketing v současné době nemá pouze jednu konkrétní univerzální definici, ale hned několik, které marketing definují z různých pohledů. Všechny se ale shodují na jeho hlavní vlastnosti a tou je uspokojování potřeb zákazníka. Hanzelková (2009, s. 1) uvádí tyto dvě základní definice:

- „Marketing je souhrn postupů a nástrojů, s jejich pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěchu a dosažení cílů na trhu.“
- „Marketing je manažerský proces, který umožňuje zjišťování, předvídání a uspokojování požadavků spotřebitelů rentabilním způsobem.“

Další velmi významnou složkou, na které se často definice shodují, je nástroj, kterým marketing tyto potřeby uspokojuje, je to takzvaný marketingový mix. Hanzelková (2009, s. 1) cituje následující definici Americké marketingové asociace (AMA) takto: „Marketing management je proces plánování a realizace koncepce, ceny, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem uspokojování potřeb zákazníka.“

Jsou zde ale i definice jako například Kotlerova (2003, s. 11), které vidí jako důležité základní hesla marketingu jakost, služba a hodnota. Tyto hesla by měly především pomáhat zákazníkům.

Pokud chce podnik provádět marketingový systém řízení, měl by si podle Vysekalové (2005, s. 64) nejprve stanovit strategický plán a poté zpracovat strategický a operativní marketingový plán, ve kterém definuje své marketingové cíle a strategie. K dosažení těchto cílů využívá již zmíněný nástroj marketingový mix.

3.2 Marketingový mix

Jak uvádí Foret (2008, s. 173) „termín marketingový mix použil poprvé N. H. Borden v roce 1948. Šlo mu o jasné vyjádření skutečnosti, že marketingové aktivity nelze ve firmě chápat jako pouhou sumu jednotlivých opatření, nýbrž jako komplexní záležitost, kdy výsledný celek, má-li být úspěšný, musí být harmonicky propojen. Pro ilustraci své

představy použil srovnání s těstem na koláč, kde změna jedné složky (např. cukru) může nejprve chuť vylepšit, avšak opakované zvýšení dávky hrozí pokažením celého díla. Marketingový mix tak naznačuje hledání optimálních vzájemných proporcí a relací. Proto jestliže změníme produkt, inovovali jsme jej, mělo by se to promítnout také do jeho ceny, způsobu distribuce i samotné propagace.“

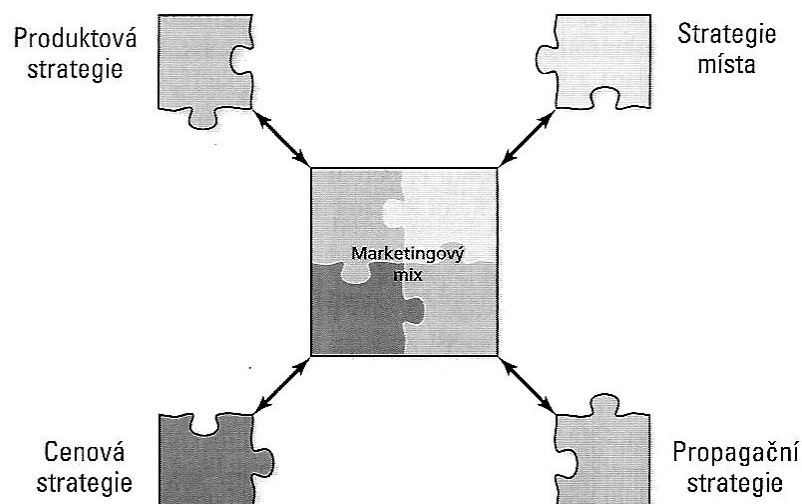
Dalším základním nástrojem marketingového mixu je strategie. Podle Horákové (2003, s. 84) podniky při konkrétním použití kombinují dvě i více třídících hledisek a to podle podmínek a okolností, které musí brát v úvahu. Horáková následně uvádí nejvíce užívaná třídění:

- Na základě trendů trhu na strategie:
 - růstové,
 - udržovací,
 - ústupové.
- Na základě přístupu k segmentům trhu na strategie:
 - ofenzivní (útočné, proaktivní),
 - defenzivní (obránné, reaktivní).
- Na základě chování vzhledem k vnějšímu okolí (ke konkurenci) na strategie:
 - kooperační,
 - konfrontační (konfliktní).
- Na základě specifických skupin zákazníků vyznačujících se jedinečnými potřebami a nákupním chováním na strategie:
 - hromadného (masového) trhu,
 - velkých segmentů,
 - sousedních (přilehlých) segmentů,
 - multisegmentů,
 - malých segmentů,
 - tržních mezer,
 - přizpůsobení se potřebám zákazníků. (Mass Customization Strategy)
- Na základě cyklu životnosti trhu (podle fází, ve kterých se nacházejí příslušné trhy) na strategie:
 - vhodné pro vstupy na nové trhy (strategie pro trhy ve fázi zavádění),
 - vhodné pro rostoucí trhy (strategie pro trhy, na kterých dochází k růstu),

- vhodné pro zralé (nasyčené trhy) a pro trhy klesající.
- Na základě širšího pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu lze přijmout:
- parciální strategickou koncepci,
 - integrální strategickou koncepci.

Marketingový mix bývá také často označován jako 4P z anglických slov product, price, promotion a place. Solomon Marshall a Stuart (2006, s 18) právě propojení těchto nástrojů popisují jako skládačku puzzle, kdy by každý z dílků měl být propojen s ostatními, jak můžeme vidět na obrázku č. 1. Možná ještě lepší je jejich přirovnání: „Tak jako hudební dramaturg kombinuje v rádiu jednotlivé nahrávky (hudební mix), aby vytvořil určitou náladu, představa mixu v marketingovém kontextu nám neustále připomíná, že žádná izolovaná marketingová aktivita sama o sobě nestačí k dosažení stanovených cílů.“

Obrázek č. 1: Marketingový mix



Zdroj: Solomon, Marshal a Stuart (2006, s. 19)

V případě této bakalářské práce bude důležitý především marketingový mix služeb, který kvůli svým odlišným vlastnostem od marketingového mixu hmotných produktů potřebuje rozšíření o další P. Podle Kincla a kol. (2004, s. 121) to nejčastěji mohou být tyto:

- materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a proces (process);
- materiální prostředí (physical evidence), lidé (people), proces (process), produktivita a kvalita (productivity and quality);

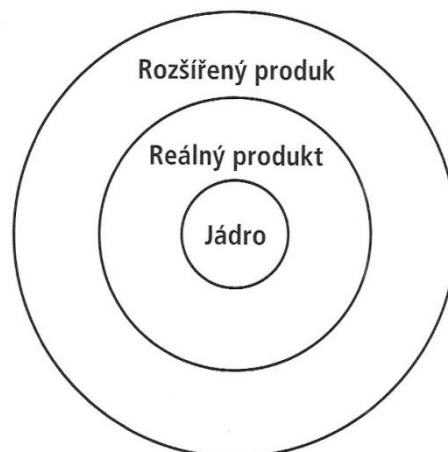
- programování (programming), lidé (people), proces (process), a partnersví (partnership).

S tímto názorem se ztotožňuje Kotler (2005, s. 45), který uvádí především tři z těchto P a to zaměstnanci, protože přicházejí do osobního styku se zákazníky a tak vytvářejí dojem o nabízené službě. Dále pak proces, který stanovuje způsob jakým je služba poskytována a posledním je fyzický důkaz, sem řadíme například certifikáty, štítky, loga apod.

3.2.1 Produkt

Produkt je vše, co je nabízeno na trhu. To znamená jak produkty hmotné povahy, (zboží a výrobky, osoby, místa) ale také nehmotné povahy (služby, organizace, myšlenky, kulturní výtvoř) sloužící k uspokojování potřeb zákazníků. Dále Foret, Procházka a Urbánek (2005, s. 93) citují definice Americké marketingové asociace „Za produkt je považováno to, co lze na trhu nabídnout k upoutání pozornosti, k získání, k užívání nebo ke spotřebě, tj. vše, co se vyznačuje schopností uspokojit přání nebo potřeby zákazníků.“

Obrázek č. 2: Základní složky produktu



Zdroj: Foret, Procházka a Urbánek (2005, s. 94)

Pro sestavení strategie marketingového mixu produktu je velmi důležité vědět, v jakém životním cyklu se služba právě nachází, jak uvádí Vašítková (2008, s. 97). Dále tvrdí, že

jednotlivé etapy mohou být velmi krátké, nebo nemusí nastat vůbec. Etapami životního cyklu tedy jsou:

- zavádění na trh,
- růst,
- zralost,
- útlum.

Marketingové řízení musí rozhodnout o produktovém portfoliu, které nabízí. O výběru rozhodují především vlastnosti (substituce), ziskovost, rizika a stupeň zralosti. Důležité je, aby portfolio dokázalo uspokojit všechny segmenty na trhu, které budou mít zájem o naše služby, jak uvádí Cetlová (2002, s. 79).

3.2.2 Cena

Kotler a kol. (2007, s. 749) uvádí definici ceny takto. „Cena je peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.“

Cena je velmi důležitým nástrojem marketingového mixu, protože má veliký vliv na úspěšnost marketingového plánu. Cena je také velmi důležitá při rozhodování zákazníka o koupi, jelikož pro něj vyšší cena představuje vyšší kvalitu služby, jak uvádí Kincl a kol. (2004, s. 121).

Dále uvádí, že cena by měla napomáhat k dosahování marketingových cílů společnosti. Při tvorbě ceny by měl být brán zřetel především na budoucí pozici na trhu, ve které části životního cyklu se produkt nachází, pružnost poptávky, konkurenční prostředí a strategickou roli ceny.

Cetlová (2002, s. 113) tvrdí, že: „Cíle v oblasti cen obecně vycházejí z celkové strategie firmy.“

Firmy nejčastěji mají tyto tři hlavní oblasti cílů:

□ **cíle orientované na zisk:**

- cílový zisk – stanovení konkrétní hladiny zisku nezbytné pro standardní chod firmy,

- maximalizace zisku,
- **cíle orientované na prodej:**
 - objem prodeje – náklady nesmí růst rychleji než výnosy u určitého objemu,
 - podíl na trhu – velký význam u rostoucího trhu,
- **cíle k zachování současného stavu:**
 - cíl stabilizace – nejvhodnější je již rozdělený trh,
 - necenová konkurence – zdůrazňování jiného nástroje marketingového mixu než ceny.

Podle Horákové (2003, s. 79) jsou cenové strategie ovlivněny hlavně charakterem tržních segmentů a na konkurenci. Horáková dále uvádí čtyři základní cenové strategie, které slouží k dosažení firemních cílů:

- diferenční cenová strategie (strategie diferenční ceny),
- konkurenční cenová strategie (strategie konkurenční ceny),
- strategie ocenění výrobkové řady (strategie ceny pro výrobkovou řadu),
- strategie psychologické ceny.

3.2.3 Místo

Solomon, Marschal a Stuart (2006, s. 20) definují místo takto: „Místem nazýváme dostupnost produktu pro zákazníka na místě a v čase dle jeho přání.“ V distribuci je velmi důležité vybrat distribuční kanál, který umožňuje, aby se dostaly produkty od výrobců k jejich spotřebitelům. Při prodeji výrobků se snaží prodejní místa nabídnout to správné množství ve správném stylu a ve správné době.

Podle Vysekalové a kol. (2006, s. 158) jsou velmi důležité tyto termíny. Distribuční cesta, která umožňuje tok produktů od výrobce k zákazníkovi, je tvořena obchodníky, kteří produkty vlastní, poté co je nakoupí a následně je prodávají. A agenty, kteří produkty nevlastní, ale pouze zprostředkovávají jejich prodej. Na základě marketingových cílů pak firma vybírá vhodné distributory. Pro firmu je také velmi důležité jakou distribuci si zvolí, intenzivní, selektivní či exkluzivní distribuční síť.

Vašítková (2008, s. 124) uvádí, že pro rozhodnutí o umístění provozovny se musí brát ohledy na potřeby zákazníků. Firmy mohou brát, jako rozhodující především ekonomické hledisko a proto mohou zavést centralizovanou produkci, která není tak nákladná. Pro spotřebitele je ovšem důležité, aby měli přístup k produktu ve svém okolí a čase, který nemusí producentovi vyhovovat. Proto rozhodnutí pro umístění provozovny bývá kompromisem mezi potřebami producenta a požadavky zákazníka. Tento kompromis ovšem nemusí dělat výrobce, který vytváří produkt tam, kde je to nejlepší a zboží zasílá do míst s vysokou poptávkou.

3.2.4 Propagace

Kotler (2003, s. 64) definuje propagaci takto: „Propagace je taková forma komunikace, která představuje firemní sdělení určené k posílení povědomí o výrobcích a službách, k vyvolání zájmu a k motivaci ke koupi.“

Horáková (2003, s. 80) uvádí že: „Strategické možnosti komunikačního mixu jsou prvotně ovlivněny rozhodnutím podniku, zda použije obecných strategických směrů *push* nebo *pull*.“

Push strategie je zaměřena především na účastníky distribuční cesty, zvláště na maloobchod a na prezentaci výrobků. Jde doslova o protlačení produktu ke spotřebiteli. Důležité je informovat zákazníka, ale také stimulovat ho k nákupu. Hlavním nástrojem je osobní prodej, poté PR a reklama.

Pull strategie je zaměřena především na konečného spotřebitele nebo uživatele. Prodejce se snaží vyvolat zájem zákazníka a stimulovat poptávku z jeho strany. Jedná se o takzvané tažení výrobku distribuční sítí od výrobce ke spotřebiteli z impulsu spotřebitele. Zde jsou hlavními nástroji především reklama a podpora prodeje.

Tyto strategie se ovšem mohou i kombinovat

Foret, Procházka a Urbánek (2005, s. 118) tvrdí, že v propagaci je pět základních nástrojů, kterými jsou:

- reklama,
- podpora prodeje,
- vztahy s veřejností (public relations),

- přímý marketing (direct marketing).

Tyto nástroje se od sebe liší svými obsahy, formami i cestami, kterými firma sděluje svým současným i potencionálním zákazníkům o všech podle ní důležitých informacích. V současném globálním světě je informovanost zákazníků velmi důležitá, pokud chce dosahovat prosperity.

3.2.5 Reklama

Boučková a kol. (2003, s. 223) považuje reklamu za mimořádně důležitou složku marketingové komunikace především proto, že všichni spotřebitelé přichází s reklamou do kontaktu každý den, což může ovlivňovat jejich chování i když si to neuvědomují. Proto se často setkáváme s nesprávným názorem, že se marketing skládá pouze z reklamy.

Boučková dále uvádí že: „Reklama je definována jako určitá neosobní forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Je to záměrná činnost, která potenciálnímu zákazníkovi přináší relevantní informace o výrobku, o jeho vlastnostech a přenosech, jeho kvalitě apod., racionálními nebo emocionálními argumenty se snaží vzbudit zájem o výrobek a posléze spotřebitele přimět, aby učinil kupní rozhodnutí.“ Mezi hlavní cíle reklamy také patří přesvědčit spotřebitele k opakované koupi daného výrobku nebo zvýšení nakupovaného množství.

Solomon, Marshal a Stuart (2006, s. 419) popisují postup tvorby reklamní kampaně takto:

1. identifikace cílového publika a vytvoření reklamních cílů,
2. navržení konkrétní podoby reklamy a zvolení efektivního typu reklamního triku,
3. předběžné testování reklamy před jejím umístěním do médií (zabraňuje nákladným omylům).

Důležitou složkou je mediální plán, určující kde, kdy a jak často se reklama objeví. Kanály, kterými může být kampaň prezentována, jsou elektronická média (televize a rozhlas), tištěná média (noviny, časopisy, Zlaté stránky), venkovní média (billboardy a média vázaná na místo) a Internet.

3.2.6 Podpora prodeje

Světlík (2005, s. 278) uvádí tuto definici: „Podpora prodeje je formou komunikace, která má za cíl stimulovat prodej výrobků a služeb konečným spotřebitelům či distribučnímu článku prostřednictvím dodatečných podnětů, které nabízenému produktu dodávají přidanou hodnotu v časově omezené době. Jinými slovy, podpora prodeje představuje stimuly platné pro celou distribuční cestu – od výrobce až ke konečnému spotřebiteli – jejichž cílem je zvýšení a podpora pohybu zboží.“ Dále podle Světlíka (2005, s. 278) je podpora prodeje nástroj urychlující zvýšený prodej. Tohoto efektu je docíleno využitím vhodných stimulů například peníze, cena, výrobek poskytnutý zdarma, dárky atd., které zákazníka motivují k nákupu, k návštěvě distribučního místa a k potřebě získání nových informací o produktu. Nebo k dalším aktivitám zákazníka, které vedou ke koupi. Tento nástroj je jednou z nejdůležitějších částí tzv. podlinkové marketingové komunikace.

Kotler a kol. (2007, s. 836) uvádí, že podpora prodeje zahrnuje řadu nástrojů jako například: kupony, soutěže, slevy, zvýhodněné nabídky, zboží zdarma a podobně. Kotler dále uvádí, že všechny uvedené nástroje mají tyto jedinečné kvality:

- Přitahují pozornost spotřebitelů a nabízejí informace, které mohou vést k nákupu.
- Nabízejí silné stimuly k nákupu prostřednictvím pobídek a výhod, které poskytují spotřebitelům vyšší hodnotu.
- Odměňují rychlou odezvu zákazníka.

3.2.7 Public relations

Foret (2008, s. 281) definuje Public relations takto: „Public relations představují plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy naší organizace s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti.“

Hesková a Štarchoň (2009, s. 108) tvrdí že: “Public relations **jsou funkcí managementu**, kdy jejich základní vlastností je: **soustavnost, komplexnost, věrohodnost a tvůrčí charakter.**“ PR plní následující funkce:

- **Informační funkce** – znamená zprostředkování zpravodajství o firmě jak dovnitř firmy tak jejímu okolí,
- **Kontaktní funkce** – vytváří a udržuje vztahy ke všem důležitým oblastem života společnosti,

- **Funkce image** – budování, změna a pěstování představy o firmě, jejích výrobcích, osobách,
- **Funkce stabilizační** (někdy označovaná jako vůdcovství) – reprezentování postavení firmy na trhu a potvrzení její pozice,
- **Funkce harmonizační** (koordinální) – přispívá k harmonizaci vztahů mezi zájmy podnikohospodářskými a celospolečenskými,
- **Funkce zastupování zájmů** (lobby) – podporování nebo odmítání návrhů zákonů při jednáních se zástupci vládní veřejnosti.

Z hlediska služeb definuje Vašítková (2008, s. 143) PR takto: „Public relations, neboli vztahy s veřejností, představují neosobní formu stimulace poptávky po službách či aktivitách organizace publikováním pozitivních informací.“ Cílem Public relations je, aby vyvolávalo pozitivní pocity veřejnosti k firmě, díky čemuž firma snadněji získá pozornost a zájem ze strany zákazníků. Public relations je nástroj který se týká především dlouhodobého řízení podniku. Vašítková tedy jednoduše definuje tento nástroj následujícím způsobem:

„Úkolem public relations je budovat důvěryhodnost organizace.“

3.2.8 Osobní prodej

Horáková (2003, s. 82) uvádí tuto definici: „Osobní prodej je nejdražší komunikační nástroj. Znamená přímou komunikaci a pěstování obchodního vztahu mezi dvěma nebo několika osobami s cílem prodat výrobek nebo službu a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah.“ Jde o přímý vztah mezi prodávajícím a kupujícím. Osobní prodej se poté dá rozdělovat podle strategie:

- Jako příspěvek ke strategickému marketingovému úsilí podniku (klíčem je pochopení základního zákaznického požadavku a jeho porovnání s nabídkou, a protože prodejní síla je v přímém styku se zákazníkem, může ovlivnit úspěšnost i neúspěšnost podniku),
- Jako rozdílné typy práce při faktickém osobním prodeji (prodejní síla se pokouší o maximální účinnost prodejního procesu).

Podle Boučkové a kol. (2003, s. 233) nelze osobní prodej brát pouze jako komunikační nástroj při bezprostředním osobním styku mezi prodejcem a zákazníkem, ale se současnými komunikačními technologiemi je zde možnost využít například internetu nebo telekomunikace. „Je představován přímou komunikací a pěstováním osobního vztahu buď mezi dvěma, nebo několika osobami s cílem prodat výrobek nebo poskytnout službu a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah, který by přispíval k vytváření žádoucího image firmy i výrobku.“ Osobní prodej je vyžadován především tam, kde je potřebné důkladnější informace o jeho vlastnostech, údržbě nebo instalaci.

3.2.9 Přímý marketing

Foret, Procházka a Urbánek (2005, s. 138) definují přímý marketing jako: „Interaktivní komunikační systém, který využívá jedno nebo více komunikačních médií k vyvolání měřitelné reakce v libovolné lokalitě, na každém trhu, v každém místě. Zákazník v tomto případě již na trh nemusí chodit, neboť naopak nabídka přichází za ním – do jeho domu, na jeho pracoviště.“

Kotler a kol. (2007, s. 636) popisují výhody, které přímý marketing obnáší. Uvádějí, že nakupování z domácností je zábavné, pohodlné a bez nedorozumění šetří čas a umožňuje návštěvu obchodů s velkým výběrem zboží. Umožňuje srovnání výhodnosti jednotlivých nákupů podle katalogů a on-line služeb. Zákazníci z podnikatelské sféry uvádějí rovněž řadu výhod, z nichž nejvýznamnější je to, že se o produktu nebo službě dozvědí vše, aniž by museli ztrácet čas schůzkami s prodejci.

Dále Kotler a kol. (2007, s. 641) uvádí další možnosti přímého marketingu, kterým firma může oslovit zákazníky svou nabídkou:

- bezprostředním osobní styk,
- zásilkový prodej,
- katalogový prodej,
- telemarketing,
- televize a další média přímé odezvy,
- stánkový prodej,
- online distribuční cesty.

Jak jsem již zmínil, základní 4 P bývají rozšířeny dalšími P jako u služeb o People, Proces, a Fyzické atributy.

3.2.10 Lidé

Kincl (2004, s. 124) uvádí toto: „Velmi významnou složkou marketingového mixu služeb jsou lidé, míněni jsou všichni lidé, kteří hrají určitou roli v procesu poskytování služby a tím ovlivní vnímání kupujícího (zaměstnanci poskytovatele, zákazník, ostatní zákazníci).“

Kotler (2007, s 294) tvrdí, že najímání a školení lepších pracovníků může firma uplatnit jako firemní výhodu oproti konkurenci, protože pro výborně školený personál jsou charakteristické následující vlastnosti:

- **kvalifikace:** zaměstnanci mají požadované znalosti a dovednosti,
- **zdvořilost:** zaměstnanci jsou přátelští, ohleduplní a pozorní,
- **důvěryhodnost:** zaměstnanci vzbuzují pocit důvěry,
- **vnímavost:** zaměstnanci reagují rychle na požadavky a problémy zákazníka,
- **komunikativnost:** zaměstnanci se snaží pochopit zákazníka a zřetelně komunikují.

3.2.11 Procesy

Cetlová (2002, s. 58) definuje procesy takto: „Procesy představují souhrn postupů a činností, s nimiž se pracovníci musejí ztotožnit, které musejí respektovat a dodržovat.“

Postupy jsou velmi důležitým aspektem z hlediska bezpečnosti, spolehlivosti, hygieny, rychlosti apod., zkrátka na kvalitu poskytovaného produktu. Proto by mělo oddělení marketingu provádět analýzy používaných procesů a zjišťovat případné návrhy na jejich zlepšení.

Podle Vašítkové (2008, s. 193) „Procesy lze kategorizovat na základě jejich opakovatelnosti, možnosti automatizace a naopak nutnosti vysokého kontaktu se zákazníkem a individualizace.“

Pokud nastanou kritická místa při průběhu procesů, firma může využít diagramů poskytování služby. Tyto diagramy zobrazují viditelná místa pro zákazníka a etapy

procesů, probíhající v pozadí. Mezi nejlepší strategie procesů v současnosti patří řízení vztahu se zákazníky CRM.

V oblasti procesů je velmi důležité vyřizování stížností, řízení kapacit v souladu s poptávkou po službách, nebo také věnování pozornosti možnostem zvyšování produktivity a jejímu měření.

3.2.12 Fyzické atributy

Kincl (2004, s. 126) popisuje pojem fyzické atributy takto: „Pojem „Fyzické atributy (physical evidence)“ zahrnuje prostředí, ve kterém je služba poskytována a kde se firma a zákazník dostávají do interakce, dále jakékoli hmotné věci, které umožní poskytnutí služby.“ Fyzické atributy můžeme rozdělit na dvě skupiny charakteristik:

1. **Prostor pro služby** – vzhled exteriéru, označení, parkoviště, okolní krajina, okolní prostředí, vnitřní s důrazem na vzhled interiéru, zařízení, označení, uspořádání, kvalitu vzduchu a jeho teplotu.
2. **Ostatní fyzické atributy** – vizitky, kancelářské potřeby, účetní doklady, zprávy, oblečení zaměstnanců, uniformy, brožury, vzhled webových stránek.

Kincl také uvádí, že rozhodování o prostředí závisí na dvou dimenzích:

1. Na koho má působit:
 - pouze na zákazníka (samoobslužný charakter),
 - na zákazníka i zaměstnance (interaktivní charakter),
 - pouze na zaměstnance (služby poskytované na dálku).
2. Jak komplexní má být:
 - jednoduché,
 - propracované.

Fyzické atributy v podstatě vytváří obal služby, kterou firma poskytuje a tento obal by měl zákazníka přesvědčit, aby si službu zakoupil a budoval její image. Tento nástroj pomáhá zaměstnancům při plnění úkolů a dosahování cílů, také napomáhá při navazování vzájemných vztahů mezi zaměstnanci a zákazníky. Pro firmu také představuje možnou výhodu odlišení se od konkurence a díky němu lze také poznat, na který segment je produkt zaměřen.

Cetlová (2002, s. 58) nazývá fyzické atributy jako základní materiální prostředí a uvádí, že k ovlivňování lidí slouží také atmosféra prostor, ve kterých jsou služby poskytovány. Atmosféru lidé vnímají všemi smysly. Do vytváření atmosféry řadíme zvuk, vůně, zrakové

a hmatové vjemy. Doplňkem základního materiálního prostředí je periferní prostředí v podobě drobností, které si zákazník může odnést.

Společnost při tvorbě svého marketingového mixu, musí především dobře poznat **marketingové prostředí**, ve kterém působí.

3.3 Marketingové prostředí

Kotler a kol. (2007, s. 129) popisují marketingové prostředí takto: „Marketingové prostředí společnosti se skládá z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketingu managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky.“ Do marketingového prostředí zahrnujeme jak příležitosti, tak i hrozby trhu. Pokud chce společnost na trhu uspět, měla by sledovat změny prostředí a pružně na ně reagovat. Stále se ovšem na trhu objevují firmy, které na tyto změny nereagují a těchto změn nijak nevyužívají. Proto jejich strategie, struktura, systémy a kultura působí zastarale.

Marketingové prostředí můžeme tedy definovat jako: „Činitelé a síly vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšně vztahy s cílovými zákazníky.“

Dále Kotler a kol. (2007, s. 130) tvrdí, že Marketingové prostředí zahrnuje mikro- a makroprostředí.

Mikroprostředí se skládá ze:

- společnost,
- distribuční firmy,
- zákaznické trhy,
- konkurence,
- veřejnost.

Makroprostředí zahrnuje tyto faktory:

- demografické,
- ekonomické,
- přírodní,
- technologické,
- politické
- kulturní faktory.

Zatímco Boučková a kol. (2003, s. 87) popisují mikroprostředí a makroprostředí takto: „Každý organismus – živý nebo personifikovaný, pod nímž si můžeme představovat firmu, podnik či jakoukoliv jinou organizaci – může existovat pouze v určitém „životním“ prostředí. To, které ovlivňuje ekonomické subjekty, označujeme jako marketingové prostředí a jeho vliv je více, nebo méně intenzivní, ale je bezesporu stálý. Faktory, které ovlivňují danou instituci velice výrazně, ale do určité míry jsou jí ovlivnitelné, se označují jako mikroprostředí.“

„Neméně důležité jsou i faktory, jejich vliv na existenci firmy může být sice fatální, ale před nimiž se ona sama nemůže zpravidla legálními prostředky ochránit. Jejich souhrn se označuje termínem makroprostředí.“ Oproti Kotlerovi zde Boučková navíc uvádí přírodní podmínky a ekologické faktory. Výsledkem sledování intenzity a směru působení faktorů mikro a makroprostředí, firmy mohou využít těchto informací v řídicích procesech a zároveň předcházet nepříznivým situacím, které mohou nastat při podnikání.

Dříve než společnost začne vytvářet marketingový mix, měla by si zvolit **cílové segmenty**, na které se chce zaměřit.

3.4 Cílový segment

Podle Cetlové (2002, s. 19) jakmile jsme dokončili výzkum a šetření okolního prostředí, měli bychom znát trh, na kterém firma působí, a začít se zaměřovat na náš cílový trh. Proces, kterým trh zkoumáme, rozdělujeme do skupin a volíme trh cílový, se nazývá segmentace.

„Segmentace trhu je de facto metoda, která organizuje a rozděluje celkový trh na skupiny klientů, kteří mají společné vlastnosti a kteří hledají a spotřebovávají stejné produkty a služby. Firma se k nim proto může chovat stejným způsobem.“

Každý tržní segment má jiné požadavky a potřeby. Proto, abychom je přesvědčili k nákupu našeho produktu, můžeme upravit náš výrobek i službu podle jejich představ nebo zavést produkt nový. Variantami, kterými můžeme produkt přizpůsobit, jsou například cena, distribuční kanál, obchodní název a podobně.

Cetlová dále tvrdí, že se podnik většinou nezaměřuje na všechny segmenty, na které si trh rozčlenil, ale zaměří se pouze na ty, které jsou pro ni nejvýhodnější a to i z hlediska konkurence. Ty jsou označovány jako **cílové segmenty**.

Proces segmentace prochází těmito čtyřmi etapami:

- **volba proměnných** segmentace:
 - geografické (kontinent, země, město, podnebí),
 - demografické (věk, pohlaví, postavení, zaměstnání, příjem, vzdělání, vyznání, národnost, životní cyklus rodiny, etnický původ),
 - psychografické (sociální třída, životní styl, osobnost),
 - behaviorální (chování, klasifikace spotřebitele, rozsah vědomostí, postoje);
- **popis a analýza** každého ze segmentů,
- **výběr** jednoho nebo více cílových segmentů,
- **příprava marketingového mixu**.

Světlík (2005, s. 95) k tomuto tématu uvádí toto: „Druhou fází cíleného marketingu nazýváme **tržní zacílení** (targeting). V praxi existují **dvě možnosti**. Buď se zaměří pouze na jeden segment, nebo na více. Ve druhém případě se dá předpokládat, že podnik bude muset vytvořit pro jednotlivé segmenty rozdílný marketingový mix i v případě, že bude každému segmentu nabízet stejný výrobek. Při volbě vhodného segmentu musí podnikový marketing znát odpovědi na některé důležité otázky. Především je nutno vědět, zdali počet zákazníků v příslušném segmentu a jejich kupní síla pokryje náklady a ještě zajistí podniku zisk v souvislosti s tržním zacílením na tento trh.“

Světlík dále říká, že z hlediska procesu segmentace je velmi důležitá konkurence. Proto by podnik o trhu měl vědět, kolik firem a jak silných se na něm nachází, jak je segment přístupný nové konkurenci, jaké jsou trendy ve vývoji segmentu a zda segment poroste nebo se naopak bude zmenšovat. Díky těmto informacím pak firma získá konkrétnější obraz svého cílového segmentu a bude moci zvolit nejlepší marketingový mix zaměřený přímo na něj.

Firma, kterou se zabývá tato práce, tvoří především obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi, které se nazývají business to business zkráceně **B2B**.

3.4.1 B2B trhy

Kotler (2007, s. 272) definuje tento trh takto: „B2B trh sestává ze všech společností, které nakupují zboží a služby používané k produkci jiných výrobků a služeb, aby byly prodávány, pronajímány nebo dodávány jiným subjektům.“ Marketéři B2B mají oproti spotřebním trhům většinou méně zákazníků, v těchto případech jsou ale větší. Vztahy mezi odběrateli a dodavateli jsou těsnější a z hlediska geografie jsou odběratelé koncentrovanější. Po službách na B2B trzích je velmi cenově nepružná celková poptávka. B2B marketéři by měli splňovat tyto náležitosti:

- Potřebují znát úlohu profesionálních nákupčích a lidí, kteří je ovlivňují.
- Musí si uvědomovat potřebu několika obchodních návštěv a důležitost přímého nakupování, reciprocity a leasingu.
- Musí vytvářet silné svazky a vztahy se svými zákazníky a poskytovat jim přidanou hodnotu. (Někteří zákazníci však mohou preferovat méně osobní vztah.)

Wright (2004, s. 5) uvádí, že existují základní úlohy, které zůstávají stejné v obou případech B2B a B2C business to customer. Mezi ně patří starost o maximální spokojenost zákazníka, znalost trhu, pochopení potřeb zákazníků, monitorování a řízení činností podniku.

Po tomto stále existují základní pojmy, které zůstávají stejné v obou B2B a B2C trzích. Starost o maximální spokojenost zákazníka, znát trh, pochopení potřeb zákazníků, aby si uvědomil, že zákazníci budou chtít různé výhody, monitorování a řízení, které se týká kupujících. K těmto činnostem je nezbytné mít k dispozici znalost trhu, využívání marketingových nástrojů a technik, které budou používány. Jsou zde ale nástroje, které odrážejí zvláštní potřeby trhu B2B.

Takže B2B trhy používají jak primární, tak sekundární marketingový výzkum. Společnosti stále potřebují pochopit chování zákazníků a také je třeba vyvíjet inovativní produkty a služby, dále by ceny stále měly působit poutavým způsobem, aby odpovídaly tomu, co zákazník chce atd. Navíc společnosti budou potřebovat určit distribuční kanály k propagaci a podpoře pomocí technik, kterými dosáhnou na vybrané cílové skupiny. Podobné plánování a kontrolní procesy musí být projednány u strategických voleb, pořizování zásob a realizování programů. Celý strategický přístup a vybrané programy se však budou lišit v tom, že musí odpovídat jasně identifikovaným potřebám, přáním a požadavkům zákazníků v průmyslu B2B.

Proto, aby mohl být vytvořen marketingový mix, je potřeba mít důležité informace pro rozhodování, které se mohou získat například pomocí **marketingového informačního systému**.

3.5 Marketingový informační systém

Solomon, Marshal a Stuart (2006, s. 100) definují marketingový informační systém jako: „Proces, jenž nejdříve určí, jaké informace marketingoví manažeři potřebují, a poté sbírá, třídí, analyzuje, ukládá a distribuje relevantní a aktuální marketingové informace uživatelům systému.“

MIS zahrnuje tři důležité složky:

- 1) čtyři typy dat,
- 2) počítačový hardware a software k analýze těchto dat a tvorbě zpráv,
- 3) informace a lidi, kteří se na základě těchto informací rozhodují.

Informace do tohoto systému přicházejí ze čtyř hlavních zdrojů:

- interní firemní data,
- marketingová zpravodajská data o konkurenci a dalších prvcích podnikatelského prostředí,
- informace získané marketingovým průzkumem,
- získané databáze.

Dle Vašítkové (2008, s. 76) „Marketingové informace, například změny preferencí zákazníků, nové konkurenční produkty služeb, poznatky o výskytu nových možných konkurentů či cenové pohyby jejich služeb výrazně ovlivňují kvalitní a kvalifikovaná rozhodnutí managementu i firem poskytujících služby.“ Z tohoto důvodu by každá organizace měla provozovat svůj informační systém. Tento informační systém si pak firma může vytvářet sama, nebo zakoupí profesionální počítačový program na trhu. Informační systém vedou i malé firmy, protože si vytváří záznamy o zákaznících, dodavatelích a účetní evidenci.

Marketingový informační systém vytvářejí informace ze dvou hlavních zdrojů:

- 1) **Interní zdroje:** rozumí se tím informace a údaje získané přímo z dat, jež vznikají nebo se zpracovávají přímo ve firmě, například:
 - přehled zákazníků a jejich požadavků,
 - smluvní vztahy,
 - veškeré účetní podklady apod.

- 2) **Externí zdroje:** informace, které organizace získává procesem marketingového výzkumu.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti SaJ a.s.

Firma poskytuje nebo zabezpečujeme tyto služby:

- Jako hlavní činnost poskytuje běžný, speciální nebo jednorázový úklid, dezinfekce, údržba povrchů a čištění správních budov, škol, nemocnic, objektů potravinářského, výrobního, technologického a dalších objektů soukromého i veřejného průmyslu.
- Jako vedlejší činnosti nabízí stravovací služby, zajištění dodávek a prodej čistících a hygienických prostředků, třídění odpadu, zajištění jeho odvozu a likvidace, zajištění praní prádla, čištění žaluzií, údržbu zeleně a parkových ploch, navrhování a instalaci vstupních očistných zón.

Historii a vývoj společnosti uvádím v příloze č. 3.

4.1.1 Strategické cíle

Na intranetu společnosti (2011) se uvádí, že firma chce být vyhledávaným poskytovatelem kvalitních služeb jako ekonomicky i sociálně stabilizovaný podnikatelský subjekt, který je spolehlivým partnerem v obchodních vztazích s efektivně a účinně fungujícím systémem managementu kvality podle norem ČSN EN ISO 9001, environmentálním systémem managementu podle ČSN EN ISO 14001 a systémem managementu BOZP podle OHSAS 18001.

Dále se chce trvale začlenit mezi 10 největších firem působících v úklidovém průmyslu v České republice a schopností nabídnout a realizovat i související podpůrné služby v oblasti facility managementu posilovat svoji tržní pozici.

4.1.2 Cíle ISŘ pro rok 2011

Společnosti chce v roce 2011 zvýšit obrat tržeb minimálně o 5%. V oblasti stravovacích služeb se pokusí zvýšit množství zakázek oproti minulému roku. Dále chce absolvovat třetí audit integrovaného systému řízení pro udržení normy ISO 9001, 14001 a OHSAS 18001.

Zlepšit interní komunikace pomocí elektronického systému objednávek materiálu a zboží s využitím firemního intranetu a pokračovat v péči o životní prostředí prostřednictvím udržování norem spotřeby PHM. Také by ráda obnovila personální certifikát „úklidový operátor“.

4.1.3 Orgány společnosti a jejich členové

Orgány společnosti:

1. valná hromada
2. představenstvo
3. dozorčí rada

Představenstvo

V obchodním rejstříku (2011) je zapsáno, že za společnost jedná jménem společnosti každý člen představenstva samostatně. Listiny o právních úkonech za společnost podepisují dva členové představenstva společně. Činí tak způsobem, že k vypsání názvu společnosti či otisku razítka připojí svůj podpis s uvedením funkce v představenstvu.

Členové představenstva:

Předseda představenstva: JUDr. Oto Jirout

Členové představenstva: Mgr. Václav Veverka, Petr Havlík

Dozorčí rada

Členové dozorčí rady: Jiří Jirout, Jaromír Fiala, Ivanka Žižková

Podrobnější schéma organizace uvádím v přílohách 4 a 5.

4.2 Analýza společnosti

4.2.1 Marketingové prostředí

V poslední době proběhlo na trhu služeb několik akvizic a 60% trhu je obsazeno většími firmami. Například firma TEST spol. s.r.o., Jana s.r.o., ZETA CZ s.r.o., Facility Services s.r.o. a PRAHA FACILITIES MANAGEMENT a.s. byly zakoupeny francouzskou společností TFN s.r.o. Její výhodou je právě to, že má pobočky po celé Evropě, díky čemuž působí důvěryhodněji na firmy, které potřebují firmy pro větší zakázky. Z českých firem to tedy je RPM Service CZ, a.s. Tato společnost vykonává vícestupňový kontrolní systém prováděných činností. V případě poruchy úklidového stroje zaručuje, že stroj bude nejpozději do 24 hodin opraven, nebo společnost dopraví na zakázku záložní stroj.

Společnost se prezentuje velmi kvalitními internetovými stránkami a také její technologická vybavenost je na velmi vysoké úrovni. Dále je zde společnost CDV služby s.r.o., které jsou srovnatelné jednak obrátově, což jsou tržby okolo 200 milionů korun ročně a více. Největší společností je ISS Facilities Services, s.r.o., která je pobočkou světové organizace ISS World Services A/S. I přes výhodu mezinárodních zkušeností této společnosti, firma doposud není členem České asociace úklidu a čištění, a v ČR má pouze jedinou pobočku umístěnou v Praze. Mezi největší konkurenty společnosti SaJ a.s. patří tedy RPM Service CZ, a.s., AB Facility CZ, která provádí i jiné služby nesouvisející s úklidovými službami jako například dodávka a montáž klimatizací. Firma ovšem byla nedávno odkoupena společností Penta Investments Limited a.s. Tato společnost se specializuje pouze na v private equity a real estate, CDV služby s.r.o. Také se na trhu vykytuje karlovarská firma GSUS s.r.o. která ovšem není velkým konkurentem, protože používá dumpingové ceny a ve výběrových řízeních končí v poslední době, až za společností SaJ.

4.2.2 Výhody a nevýhody společnosti oproti konkurenci

Mezi výhody firmy, bych zařadil, že jsou veřejností vnímáni jako seriózní partner. Toho dosahují tím, že po celou dobu existence společnost neměla dluhy. Společnost čtvrtletně dělá potvrzení bezdlužnosti u FÚ. Od národního bezpečnostního úřadu vlastní osvědčení podnikatele pro přístup k utajované informaci stupně utajení vyhrazené. Využívají integrovaného řízení, mají osvědčení ISO 9000 na management, řízení kvality, řízení prostředí a bezpečnosti práce. Za další výhodu považují jejich rozumnou cenovou politiku, která odpovídá kvalitě poskytovaných služeb, dále se mohou prezentovat minimálními pohledávkami vůči zákazníkům. Společnost také vytváří kvalitní komunikaci s jejich zákazníky.

Nevýhodou je, že nemají dobrou obchodní činnost. Zakázky získávají především z veřejných zakázek, nebo z výběrových řízení, z osobních kontaktů vedení, z osobních styků se současných zákazníků, ale pro získávání zakázek z privátní sféry, nemají obchodní oddělení takzvaného obchodníka, který nedělá marketingový průzkum potenciálních zákazníků, kterým by mohl nějakým způsobem prezentovat nabídku. Tuto pracovní pozici firma nevyužívá, protože si myslí, že se obchodní zástupce většinou nedostane k top managementu, což je potřeba k získání zakázky.

4.2.3 Cílové segmenty

Firma preferuje diverzifikované portfolio zákazníků, kvůli možnosti ztracení hlavního zákazníka, který by měl příliš vysoký ekonomický dopad na společnost. Firma využívá agregovanou segmentaci trhu, a zaměřuje se na segmentační kritéria uplatňovaná při segmentaci institucionálních trhů, konkrétně kritéria popisná – založená na charakteristikách kam řadí:

- **Odvětví** – zdravotnické zařízení, průmyslové segmenty jako: potravinářský, strojírenský, automobilový a elektrotechnický průmysl, dále pak administrativní budovy (úřady, banky, pošty, školy),
- **Velikost** – tuto velikost segmentu určuje počet zaměstnanců nebo velikost obratu,
- **Geografie** – společnosti požadující úklid pouze v ČR.

Hlavními cílovými segmenty společnosti tedy jsou:

- Veřejné zakázky, sídlící v České republice, vypisující výběrové řízení,
- Obchodní společnosti, s pobočkami v České republice, vypisující výběrové řízení oslovením účastníků, a jejichž velikost je dostačující pro úhradu poskytujících služeb.

Společnost se nezaměřuje na úklid průmyslových objektů, u kterých je třeba náročnější technologie, ani na privátní sféru jako rodinné domy a byty, protože to není ziskové, výjimkou jsou objednávky ve větším rozsahu, které se naskytnou spíše v průběhu vánoc. Se segmenty jako velké rodinné domy, které mohou také zahrnovat služby jako údržbu domu a zahrady, venčení psa, donášky, nákupy, péče o seniory a děti, ovšem firma počítá jako s budoucími segmenty kvůli demografickému vývoji obyvatelstva.

4.2.4 Marketingový Informační Systém

Společnost využívá veškeré dostupné veřejné informace prostřednictvím těchto externích zdrojů: internet, kde sledují jak potenciální zákazníky, konkurenci, ale i potenciální firmy pro spolupráci například jako subdodavatel. S těmito firmami se někdy spojí, aby společně splňovaly požadavky výběrového řízení. Vedení firmy také využívá informace z obchodního rejstříku, díky kterému například mapují, zda je zákazník schopen plnit své závazky, sbírku listin, zprávy z hospodářských novin. Také získává informace na společenských akcích, na kterých se firma prezentuje, nebo se jí zúčastňují její zaměstnanci. Významným zdrojem informací o českém, ale i zahraničním trhu je sdružení Česká asociace úklidu a čištění zkráceně CAC, kde je firma členem. Také jsou členem

hospodářské komory, od které mají aktivní informační tok například o připravovaných výběrových řízeních. Zúčastňují se konferencí z oboru facility managementu IFMA CZ (International Facility Management Association - Czech Republic).

4.2.5 Strategie k dosažení cílů

SaJ a.s. využívá strategii konkurenční výhody konkrétně výhodu vyšší nabízené hodnoty služeb a současně růstovou strategii positioningu odlišné nabídky produktu od nabídky konkurence pomocí vyšší kvality prováděných služeb. Společnost chce těmito strategiemi především uspět ve výběrových řízeních, nebo veřejných zakázkách a zároveň si udržet stávající zákazníky.

4.2.6 Spokojenost zákazníků se službami

V rámci integrovaného řízení vedení společnost musí provádět měření výkonnosti systému managementu jakosti podle normy ISO 900. Společnost při této činnosti využívá dva základní druhy postupů. Prvním je postup zahrnující výstupní ukazatele vnímání zákazníků. Při definování znaků jejich spokojenosti, si vedení jako názory s kterými společnost bude pracovat, zvolilo naslouchání hlasů zákazníků. Jako základní metody tohoto šetření si společnost zvolila:

- 1. Metoda dotazníková**
- 2. Metoda přímé rozhovory s jednotlivci**

V metodě dotazníkové používá společnost tak zvaný list kvality, který každý měsíc vyplní vedoucí středisek, na jednotlivé zakázky zvlášť a ten předkládá zákazníkům k potvrzení, jak byl se službou spokojen. Obsahem tohoto listu je škála pěti bodů, které jsou stanoveny následujícím způsobem.

Ve sledovaném období byly provedeny všechny smluvní práce:

1. v požadovaném rozsahu a kvalitě
2. v požadovaném rozsahu, ale snížené kvalitě (specifikovat)
3. nebyl dodržen rozsah prací
4. nebyly dodrženy četnosti prací
5. jiná neshoda – popis

Tyto listy kvality jsou pak zaslány regionálnímu řediteli, který je vyhodnotí. Body 1. – 2. řeší vedoucí střediska, body 3. – 4. regionální ředitel a o nápravě informuje výkonného ředitele. Listy kvality ze všech regionů jsou jednou za půl roku zaslány výkonnému

řediteli, který provede vyhodnocení, díky kterému je možné vyzorovat, na kterých objektech se pravidelně objevují problémy, které je potřeba řešit například úpravou smlouvy.

U metody přímých rozhovorů s jednotlivci přijímají zpětnou vazbu z osobního styku vyššího a středního managementu při pravidelných kontrolách objektů, kde zjišťují jak je zákazník spokojen a co by se dalo zlepšit. Zároveň řeší stížnosti a reklamace.

Druhým postupem je postup zahrnující interní ukazatele výkonnosti organizace, kde se ovšem společnost nezajímá o finanční stránku, ale především o interní výkonnost procesů. Pro získávání informací používají takzvaný kontrolní záznam, kdy zodpovědná osoba na objektu, většinou provozní manažer, sepíše záznam o provedení kontroly. Pokud jsou shledány nějaké závady, musí uvést, komu tyto poznatky předal k řešení, nebo jaké opatření on sám přijal. Závažnější problémy pak řeší výkonný ředitel společnosti.

4.2.7 Portfolio

Firma toto portfolio vytvořila postupným časovým vývojem. Nejdříve začínala úklidovými službami, které nebyly technicky náročné, postupně pak přidávali věci složitější podle poptávky na trhu a podle konkurence. Poskytují i autodopravu do 3,5 tun a bezpečnostní služby. Do budoucna chtějí prohloubit orientaci na facility management, který zahrnuje základní úklidové služby, technickou správu objektu, podpůrné služby, údržbu zeleně a catering. Služba poskytuje i doplňkové služby, aniž by je vázala na poskytnutí klíčové služby a to především služby poradenské, kdy jsou schopni vypracovat projekt, který obsahuje jak jednotlivé procesy, pracovní postupy, používanou technologii, stroje, co nejefektivnější nastavení služby včetně nákladové kalkulace. Také dělá ukázky své služby například ošetření části linolea, nebo vzorový úklid kanceláře. Společnost také přizpůsobuje své služby speciálním požadavkům zákazníka a snaží se vyhovět požadavkům takzvaně nevysloveným, to znamená, že by se manažer měl snažit rozpoznat, co by se dalo u poskytované služby vylepšit a zákazníkovi to nabídnout.

4.2.8 Způsoby placení

Nejčastější způsob placení zákazníků je bankovním převodem podle ustanovení uvedených ve smlouvě, varianta hotovostní platby je nabízena u jednorázových zakázek. Splátkový

kalendář nabízí společnost pouze v případě, že se zákazník dostane do prodlení s placením kvůli finančním potížím.

4.2.9 Značka

Společnost užívá všeobecnou značku zastřešující. Značka SaJ a.s. byla vybrána z několika návrhu agentury Ogilvy Group, která vypracovává společnosti nabídkové materiály. Tato značka je zkratka z původního názvu Svačina a Jirout, v momentu kdy jeden z majitelů pan Svačina s firmy odešel, musel se název upravit, aby zde již toto příjmení nefigurovalo, zároveň se toto označení používalo jako zkratka v běžné hovorové mluvě. Firma si toto logo nechala zavést jako chráněné v rámci evropské unie. Vedení si ovšem uvědomuje, že toto logo obyčejnému potenciálnímu zákazníkovi nic neřekne, ale subjektům z branže je již známé.

4.2.10 Produkt

- **Jádro** – produktu je zajištění úklidu, údržby, správy a bezpečnosti objektu,
- **Reálný produkt** – úklidové a bezpečnostní prostředky a technologie
- **Rozšířený produkt** – poskytování doplňkových služeb (provádění ukázek své služby), poradenské služby

4.2.11 Cena

Společnost se nachází v běžné oligopolní konkurenci, a protože se velmi často zúčastňuje výběrových řízení, využívá především konkurenční cenovou strategii. Postup stanovení ceny v případě veřejných zakázek tedy probíhá tímto způsobem. Nejdříve se provede kalkulace celkových nákladů na službu, poté se přičte marže, kterou společnost přizpůsobuje nabídce konkurence. Firma ovšem nikdy nepůjde pod bod zvratu (break even point), aby nemusela snižovat kvalitu své služby, i když konkurence nabízí cenu nižší. U výběrových řízení pokud firma uspěje a řízení vyhraje, je možné později o cenové úpravě se zákazníkem vyjednávat. Co se týká běžné nabídky, firma neuvádí standardní ceník pro služby, které nabízí, protože existuje celá řada pro jednotlivou zakázku specifických faktorů, které ovlivňují výši potřebných nákladů. Proto je určování ceny založeno na nákladové cenové strategii. Cena je stanovena vždy individuálně po prohlídce

objektu. Zde si regionální ředitel vyhodnotí složitost plnění zakázky, následně vypočítá materiálové a mzdové náklady a připočte přírážku, která podle něj zajistí výnosnost zakázky. Při sestavování ceny je velmi důležité, o jakého zákazníka se jedná, zda je to například zakázka z veřejného sektoru, zde je nejdůležitější nabídnout co nejnižší cenu, nebo se jedná například o zahraničního zákazníka, kterému jde o záruku kvality, a proto bude důvěřovat spíše vyšší ceně. Společnost využívá softwaru ABRA, díky kterému jsou schopni měsíčně sledovat nákladovost každé jednotlivé zakázky v jednotlivých parametrech tedy výnos, náklad a zisk na zakázku. Náklady jsou dále procentuálně rozděleny na personální náklady, materiální náklady, pojištění, náhrada škody, režijní náklady, na materiál, ale i služby daňové poradenství, právní poradenství atd. až po plánovanou hrubou marži. U materiálu, který firma poskytuje společně se službami, jako jsou hygienické potřeby, společnost stanoví prodejní cenu, pokud není stanovena ve smlouvě, navýšením o 25% marži z nákupní ceny. Dalo by se říci, že hlavní finanční cíle firmy jsou orientované jak na prodej, tak na zachování současného stavu.

4.2.12 Distribuce

Firma využívá při obchodování selektivní strategii distribuce. To znamená, že využívá omezené množství prodejních míst a umožňuje jí lépe distribuci kontrolovat. Tuto strategii je pro ni vhodné využívat, protože služby, které nabízí, zákazník nakupuje jen občas po pečlivém srovnání s alternativními možnostmi a většinou jsou dlouhodobě využívány. Společnost distribuje své služby prostřednictvím provozoven, prodejem přes internet, a prodejem po telefonu. Všechny náklady na distribuci sleduje již zmíněný program ABRA, které se projednávají na schůzkách top-managementu. Umístění provozoven je především ovlivněno získáním zakázek, tedy jsou rozmístěny podle objektů, které uklízí. Každá provozovna je financována ze zakázek, které spadají pod ni, to znamená, že každá provozovna má v podstatě svůj vlastní rozpočet a musí především uživit sama sebe a zbylý zisk pak odvádí na hlavní pobočku v Praze. Důležité tedy je to, aby provozovna byla umístěna tak, aby měla co nejvýhodnější logistickou polohu. Výjimkou je provozovna ve Znojmě, která vznikla historicky, protože zde byly jedny z prvních zakázek. Tato pobočka nemá výhodnou logistickou polohu, je zde velmi slabý ekonomický region, mnohem výhodnější by bylo umístění v Brně z hlediska ekonomiky, nebo v Olomouci z logistického hlediska. Ve Znojmě jsou ale již velké zakázky jako znojemská nemocnice, Laufen CZ s.r.o. a Úřad práce. Současné umístění provozoven : Znojmo, Plzeň, Pardubice, Tábor a Praha.

Společnost dále využívá zprostředkovatelů, s kterými ovšem nemá uzavřenou smlouvu. Sem společnost řadí dobré zákazníky, kteří jsou schopni zprostředkovat kontakt s potenciálním zákazníkem.

Z hlediska hmotných prvků služeb firma používá ústředí centrálního úkladu nákupu a zásobování, který shromažďuje objednávky provozoven. Oddělení nákupu sleduje optimálnost objednávky a také je přezkoumává z hlediska finančního nastavení. Proces nakupování stanovuje norma ISO 9000. Společnost k nákupu materiálu využívá klasická prodejní místa, nebo prodej z katalogu pro určité specifické věci jako kancelářské potřeby, ochranné pomůcky atd. Nevyužívá internet, přímý prodej po telefonu, ani dealerskou síť, protože dealeři nabízejí zpravidla menší objemy výrobků, a není zde taková garance spolehlivosti. Nakupované oddělení má také seznam schválených dodavatelů, kteří byli schváleni na základě ceny, kvality, operativního dodání materiálu a spolehlivosti. Dodavatel může zboží rozvést přímo na objekty, nebo je dodá na pobočky, to záleží na jeho velikosti nebo druhu.

4.2.13 Propagace

Společnost SaJ a.s., využívá k přesvědčení zákazníka ke koupi služby metodu Pull, snaží se ho tedy přitáhnout ke koupi především reklamou a využitím podlinkové komunikační aktivity. Vedení nevyužívá žádnou reklamní agenturu, odborníky na podporu prodeje, ani agentury pro styk s veřejností. Firma sestavuje rozpočet na propagaci metodou procentního poměru z příjmu.

4.2.14 Reklama

Vedení společnosti se v minulosti rozhodlo pro jednorázové využití udržovací nárazové reklamní kampaně, jejichž cílem byla přesvědčovací reklama. Konkrétně se jednalo o pronajmutí billboardů, vytvoření letáků, které byly zasílány cíleně a placenou reklamou v pražském metru, kde jejich nabídka byla umístěna ve vlakových soupravách. Tuto reklamu jim vytvořila agentura, která pracuje výhradně pro metro, a která firmě zaslala variační nabídky, z kterých si mohlo vedení vybrat. Ovšem úspěšnost této kampaně na oslovení potenciálních zákazníků byla velmi nízká. Proto společnost považuje reklamu za slabou teorii.

4.2.15 Public Relations

Vedení firmy třikrát poskytlo rozhovory o své společnosti odbornému časopisu Facility Manager, ve kterém byly tyto články zveřejněny, a který odebírají konkurenční firmy, ale i potenciální zákazníci. Jeden z těchto článků uvádím v příloze č. 6. Z hlediska vlastních zaměstnanců společnosti, jako klíčové skupiny PR, dříve společnost využívala firemní časopis, v současnosti již od této činnosti upustila kvůli časovému vytížení. Pro oběžníky, vývěsky a informační tabule společnost využívá intranet. Dále pak společnost vydává výroční zprávy, které jsou jí jako akciové společnosti nakázány zákonem. Jak už jsem zmínil, společnost se účastní odborných konferencí a veletrhů ovšem ne jako přednášející. Provádí praktické ukázky některých úklidových služeb současným nebo potenciálním zákazníkům. Co se týče lobbingu, aby vedení ovlivňovalo přijetí některých právních předpisů, pomocí jednání se zákonodárci, které by měly vliv na jejich činnost, toho zatím vedení nevyužilo. Přesto má možnost takto působit prostřednictvím CAC, nebo prostřednictvím hospodářské komory, na jejichž stránkách je vyhrazena část pro vyjadřování se k legislativním návrhům.

Z hlediska **sponzoringu**, firma využívá kooperační sponzorství a přímý vztah mezi sponzorem a sponzorovaným. Každý rok firma sponzoruje akci, kterou pořádá Český rozhlas tzv. Concertino Praga což je rozhlasová soutěž mladých hudebníků, která se uskutečňuje na Žofíně. Tato akce je dokonce přenášena televizí, společnost je proto uvedena na propagačních materiálech této akce. Dále firma několikrát přispěla znojenské a plzeňské nemocnici například na nákup zdravotnických přístrojů. Pravidelně se účastní sponzoringu Setkání pod Rokycanskou věží, což organizuje rokycanská radnice a je to oslava první zmínky o Rokycanech. Díky umístění pobočky v Plzni sponzorují Setkání starostek Plzeňského kraje což je setkání starostek, místostarostek a tajemnic Plzeňského kraje, které si ženy v politice samy připravují a zvou na ně významné osobnosti což má i politický rozměr. Zde společnost sponzoruje například tombolu. Pokud některý zákazník pořádá firemní večírek, společnost někdy na návrh regionálního ředitele, který je odsouhlasen generálním ředitelem, může věnovat sponzorský dar.

Z hlediska negativní reklamy jako jsou havárie nebo skandály, má společnost stanovený postup ve směrnících systému řízení, kde je stanovena externí i interní komunikace. Tyto záležitosti má na starosti pan Veverka, který je představitel vedení pro integrovaný systém řízení, protože společnost nemá žádné PR oddělení.

4.2.16 Podpora prodeje

Firma se při podpoře zaměřuje na svůj personál, kdy dává zaměstnancům prémie, za získání zakázky. Výše této prémie závisí na velikosti zakázky.

Firma také zhotovuje tyto 3D reklamní a dárkové předměty s logem firmy pro zaměstnance i současné zákazníky: nástěnné i stolní kalendáře, igelitové tašky, skleničky, vína z Templářských sklepů Čejkovice a slivovice.

4.2.17 Osobní prodej

Společnost nevyužívá klasický osobní prodej, aby zaměstnávali obchodního zástupce, který by pouze chodil a prodával jejich služby. Tuto činnost částečně nahrazují regionální ředitelé, kteří přicházejí do kontaktu s potenciálními zákazníky a jsou schopni prezentovat osobní nabídku, tu ale nemají jako vyčleněnou činnost pracovní náplně.

4.2.18 Přímý marketing

Společnost třikrát vyzkoušela oslovení zákazníků pomocí adresného přímého marketingu, kdy společnost sestavila určitou bázi potenciálních zákazníků ze své databáze jak současných tak potenciálních zákazníků. Při výběru přihlíželi na velikost obratu nebo na počet zaměstnanců. Těmto zákazníkům zaslala písemnou prezentaci nabídky firmy SaJ, a.s., kterou jim vytvořila agentura, která firmě vytváří prezenční materiály. Z těchto nabídek se ovšem uzavřelo pouze 1 maximálně 3 % zakázek.

4.2.19 Internet

Společnost si své stránky nechala vytvořit specializovanou agenturou Gigant GROUP s.r.o., ale obsluhuje je vlastní zaměstnanec, který nabídku aktualizuje a upravuje. Obsah stránek projednává představenstvo společnosti a firma návštěvnost těchto stránek sleduje.

4.2.20 Interní komunikace

Ve společnosti využívají několik podob interní komunikace. Zaprvé je to vnitřní elektronická pošta v podobě intranetu, který je přístupný veškerému managementu a kde je umístěna veškerá interní dokumentace, veškeré směrnice, záznamy z hlediska nastavení formulářů tak i po obsahové stránce. Zaměstnanci zde mohou prezentovat námítky, připomínky a náměty, ty jsou průběžně kontrolovány firemním správcem panem Žiškou, poté jsou vedením vyhodnocované a je na ně reagováno. Komunikace probíhá také

prostřednictvím emailu nebo telefonu. Dále je to osobní kontakt prováděn pomocí následujících porad. Porada generálního ředitele, porady u výkonného ředitele, poté porady na úrovni regionálních ředitelů, pravidelná čtvrtletní porada top-managementu, kde manažeři získávají souhrnné informace, jak si firma stojí, přenáší se zde zkušenosti, úkoluje se zde atd. Dále pak společnost minimálně jednou ročně pořádá celo-firmní společenské akce, kde se zaměstnanci schází, aby si uvědomili, že jsou součástí většího celku, než je jejich provozovna a kde upevňují pracovní vztahy.

4.2.21 Firemní identita

Firma se prezentuje navenek prostřednictvím sponzorských akcí, webových stránek, účasti na konferencích, na výstavách a veletrzích z oblastí facility managementu a úklidových služeb v České republice, ale i v zahraničí například v Amsterdamu nebo Itálii. Zde se prezentují svými propagačními materiály, ale nepronajímají si vlastní stánek. Pro firmu je z hlediska prezentování se navenek nejdůležitější chování a vystupování všech zaměstnanců, zejména top-managementu ale i středního managementu a to nejen k zákazníkům, ale kdykoliv kdy vystupují jménem firmy. Proto se firma snaží plnit závazky, které přislíbil její zástupce. Při obchodním jednání probíhajícím na pobočce dbá vedení na to, jak jsou zákazníci přijati a jak se s nimi jedná. Obdobně je to směrem dovnitř. Společnost využívá integrovaný systém řízení, kde je uveden soubor tvrdé dokumentace, který stanovuje pravidla v rámci určitých postupů formálního chování. Zaměstnanci musí mít pocit, že je za jejich práci spravedlivě zapláceno, a že se s nimi zachází jako se zaměstnanci. Ve firmě dbají také na to, aby se na poradách provádělo hodnocení práce, řešení problémů a snaží se využívat umění pochválit. Při obchodních jednáních je pro firmu důležité, jak jsou zákazníci přijati a jak se s nimi jedná.

4.2.22 Firemní vzhled

Základním znakem firemního vzhledu je logo společnosti, které je umístěné na akcích, které sponzoruje, v materiálech které s touto akcí souvisí, na všech formulářích společnosti, na pracovních úborech zaměstnanců a na firemních automobilech. Druhým znakem je kombinace bílé a světle-modrá barvy, do kterých je zbarveno logo společnosti, webové stránky, automobily a pracovní úbory zaměstnanců úklidu.

4.2.23 Lidé

Společnost rozděluje své zaměstnance jednak podle organizačního řádu, v jehož příloze jsou popsány popisy klíčových pracovních pozic, to znamená od vrcholného managementu až po nejnižší pracovní sílu. Je zde uveden charakter pozice, kvalifikační, všeobecné, odborné i speciální požadavky na zastávání dané pozice. Dále je zde vymezena odpovědnost a pravomoc zaměstnance, to znamená, za co odpovídá z hlediska náplně a jaké pravomoci k tomu má, aby danou odpovědnost byl schopen realizovat. Tyto náležitosti jsou zaměstnanci v rámci nástupu předloženy a on je musí podepsat. Poté je ještě pozice konkretizována v rámci konkrétní pozice, kterou zastává. Ve společnosti jsou tedy tyto pozice top-managementu: funkce podřízené statutárnímu orgánu, generální ředitel, personální ředitel, výkonný ředitel, který zodpovídá za oblast služeb, obchodní ředitel a ekonomický ředitel. Pod nimi jsou regionální ředitelé, kteří řídí jednotlivé regiony. Pod ně spadá střední management: provozní manažeři, kteří řídí zakázky, pod nimi pak mohou být vedoucí středisek starající se o oddělení evidence majetku a zásobování. Všechny tyto pracovní pozice společnost považuje za klíčové zaměstnance. Do středního managementu patří také vedoucí personálního oddělení dané provozovny, asistenti regionálního ředitele a nejnižší jsou pracovníci úklidu: jednorázový pracovníci a uklízečky. Tito zbylé pozice jsou periferní zaměstnanci podniku.

4.2.24 Nábor a výběr zaměstnanců

Nábor zaměstnanců probíhá jednak inzercí, jednak prostřednictvím specializovaných firem. Dříve společnost také používala službu webservisu, kde měli možnost zadávat požadavky na internet, ale odezva byla poměrně střídavá, což bylo ovlivněno nabídkou a poptávkou na trhu. Nejčastějším a nejosvědčenějším způsobem společnosti je inzerce v celorepublikovém, nebo v regionálním tisku, který je zaměřený na určitý kraj. Tato nabídka je solidní kvůli její operativnosti a cenové přijatelnosti. Na nejnižší pozice úklidu firma také oslovuje pracovní úřad v místě daného objektu, nebo převzetím doporučených zaměstnanců od firmy, která zde prováděla úklid dříve. Posledním způsobem nábory je pak prostřednictvím osobních kontaktů stávajících zaměstnanců, kteří někoho doporučí.

U manažerských funkcí je dalším krokem odezva na inzerci v podobě procesu **výběru**. Tento proces probíhá v následujících krocích. Nejdříve společnost požaduje předložení profesního životopisu na předběžné vyhodnocení, zda vyhovuje méně či více pracovní náplni, kterou by měl zastávat. S vhodnými kandidáty si pak domluví konkrétní schůzku ve formě osobního pohovoru, na jehož základě zúží výběr, popřípadě proběhne druhé kolo pohovorů, po kterém se uskuteční rozhodnutí o výběru. Pokud je při osobním pohovoru

více kvalitních uchazečů, tak si společnost eviduje jejich kontakty pro případ budoucí potřeby.

4.2.25 Trénování a vzdělávání zaměstnanců

Společnost v manažerských funkcích respektive THP pozicích, kde je požadovaná určitá odbornost a především informace z oblasti pracovně právních předpisů, účetní problematiky (finanční účetnictví, daně) využívá nabídky veřejných kurzů, na kterých zaměstnanci získají zpravidla takzvané měkké znalosti a dovednosti z hlediska manažerských dovedností, řízení týmů a podobně. Tak i tvrdé znalosti, to znamená znalosti právních předpisů, daňové zákony, ale i specializované vzdělávání a trénink u osvědčených agentur přímo z oboru. Zde má společnost osvědčené a vytypované vzdělávací agentury, nebo firmu SaJ, a.s. přímo osloví aktuální nabídkou přes internet. Dále pak využívají specializovaných agentur jako například brněnská agentura AISA, která se specializuje na oblast zdravotnictví včetně úklidu zdravotnických zařízení. Certifikát o tomto proškolení je velmi důležitý pro získání některých specializovaných zakázek. Dále pak školící agentura IP Managering specializovaná na oblast úklidu, která provede školení nejen teoretické ale i praktické zakončené zkouškou. Velmi významnou je pak Česká společnost pro jakost, o. s., po úspěšném absolvování tohoto kurzu získá společnost certifikát, který má v oboru úklidu velkou váhu a pomáhá při získávání veřejných soutěžích. Vedoucí středisek podepisují takzvaný záznam o výcviku, čímž potvrzují, že byli se záznamem obeznámeni. V tomto záznamu se seznámí se svou pracovní náplní, dále prochází minimálně jednou za dva roky obnoveným školením o používání dezinfekce, bezpečnosti práce a požární ochrany, a absolvují specializované školením druhého stupně, který jim pak umožňuje proškolovat jejich podřízené v základním úklidu. Účelem těchto školení je také to, aby jednotliví členové středního managementu byly schopni zastoupit svého přímého nadřízeného. Asistenti regionálního ředitele se školí prostřednictvím specializovaných agentur v oblasti personální práce a mezd. Firma také využívá nabídek dodavatelů úklidové chemie, nových úklidových technologií, nebo úklidových strojů, kteří společnosti nabídnou v rámci prezentace, předvést svůj produkt, který si mohou zaměstnanci vyzkoušet a zároveň dostanou osvědčení o absolvování školení. Co se týká pracovníků úklidu, každý zaměstnanec který do společnosti nastoupí, také musí podepsat záznam o výcviku jednotlivých zaměstnanců. To znamená, že zaměstnanec má určitou dobu, zpravidla je to deset až čtrnáct dní, během kterých se zapracovává na jednotlivém pracovišti, kde se nejdříve seznámí s pracovní náplní, vyškolí se v oblastech bezpečnosti

a ochrany zdraví a práce a nakládání s chemickými látkami. Pokud dojde k nějaké změně například úklidových prostředků, musí se zaměstnanci v této problematice proškolit.

4.2.26 Odměňování motivování a kontrola zaměstnanců.

Základní **peněžní odměnou** zaměstnance za provedenou práci je mzda. **Motivační** složkou u některých zaměstnanců je procentuální prémie, která je stanovena v platovém výměru, kde je uvedena maximální výše prémie, kterou může nadřízený svému podřízenému snížit. Další finanční motivací, kterou vedení využívá, je odměna nebo jiný bonus či zvýhodnění, které zaměstnanec získá, jestliže pracuje kvalitně. Ale pokud pracuje špatně, dostane pouze základ, popřípadě mu může být mzda nebo odměna zkrácena, což je ve firmě používáno jako tvrdá motivace. Jako způsob **nepeněžní motivace** společnost uvádí způsob přístupu vedení k zaměstnanci, jak se s ním zachází a jedná, zda je mu poskytnuta rada nebo pomoc, například finančního rázu.

K technické **kontrole** pracovníků úklidu se využívá záznam o kontrole, ve kterém se vypisuje kontrola technologických postupů a jestli zaměstnanci postupují správně při plnění své pracovní náplně. Každému vedoucímu úseku je stanovena vedením četnost a jakým způsobem by měly kontroly provádět. Tyto kontroly se poté vyhodnocují a zasílají se na jednotlivá střediska regionálnímu řediteli, který s těmito výstupy pak dále pracuje. Pokud jsou tyto kontroly negativní, mohou se dané problémy řešit přímo na místě, nebo regionální ředitel přijme určitá opatření personální nebo technologická.

Podle vedení společnosti je v oblasti úklidových služeb industrializace velmi omezena, ale tam kde je to možné, se snaží této možnosti využívat a to i kvůli možnosti nabídnutí přijatelnější ceny zákazníkovi.

4.2.27 Materiální prostředí

Co se týče základního prostředí, společnost nemá nijak pevně stanovené požadavky na vzhled budov, ve kterých se nacházejí jejich pobočky, ale preferují spíše luxusnější vzhled. Dodržují zákonné požadavky označení provozovny. V kancelářích se využívá jednotný nábytek od stejného dodavatele, snaží se, aby úprava interiéru měla informační ale zároveň i kulturní hodnotu. Chtějí, aby atmosféra na pracovišti nepůsobila „škrobeným“ nebo napjatým dojmem. V kancelářích se nezavírají dveře a ve firmě může kdykoliv jakýkoliv zaměstnanec po domluvě na termínu navštívit vedení, pokud má nějaký problém, stížnost,

nápad, nebo s něčím potřebuje poradit. Na pracovišti nemůže být nic, co by vyvolávalo negativní vlivy na čichové, zrakové nebo sluchové smysly, také respektují zákonný požadavek vyčlenění prostoru pro kuřáky.

4.2.28 Procesy ve službách

Z hlediska charakteristiky systému procesů řadíme společnost do zakázkových služeb. V rámci systému řízení kvality má společnost stanovené standardy pro jednotlivé kroky procesů integrovaného systému řízení v podobě diagramu procesu, který uvádím v příloze č. 7. U nových zakázek, které zahajuje regionální ředitel, se využívá diagramu procesů takzvaný záznam o zahájení zakázky, který má následující stádia:

1. prostudování smlouvy,
2. prohlídka objektů,
3. určení specifik jednotlivých zakázek,
4. rozdělení objektu na rajóny což jsou později jednotlivá pracoviště,
5. stanovení kritérií kvality úklidu,
6. stanovení personálního obsazení zakázky,
7. stanovení zodpovědností vedoucího pracovníka,
8. stanovení materiálně technického zabezpečení zakázky,
9. proškolení určených zaměstnanců,
10. vybavení zaměstnanců,
11. stanovení data a hodiny kdy úklid začne.

To vše je zakotveno ve smlouvě. Po provedení služby se uskutečňují potřebné korekce a pravidelný monitoring. Dále je nastaven měřicí interval posuzování kvality a poté zákazník podepíše list kvality, který je podkladem pro fakturaci, která uzavírá měsíční cyklus úklidu. Společnost má nastavenou a zprovozněnou techniku CRM pro řízení vztahu se zákazníky, využívá ji jen částečně, ale je k tomu plně vybavena a připravena. Ovšem zatím takový požadavek ze strany zákazníka nebyl.

4.3 Názory regionálních ředitelů v dotazníkovém šetření

Marketingové prostředí

Při definování největšího konkurenta společnosti se odpovědi velmi lišily. Byly zde uvedeny odpovědi jako podlimitní společnosti s minimálními náklady, nadnárodní společnosti se silným ekonomickým zázemím, firmy s ucelenou nabídkou služeb. Tyto

rozdíly by mohly být zapříčiněny, že v každém regionu má společnost odlišné hlavní konkurenty. Mezi výhody společnosti pak byly uváděny zkušený management, působnost společnosti po celé ČR, kvalita a úroveň zaměstnanců, technické zázemí. Nevyužité příležitosti na trhu vidí především ve facility managementu a doplňkových službách.

Za hlavní cílové segmenty společnosti považují státní zakázky, bankovní sektor a podniky soukromého charakteru. Byl zde uveden i názor že by se společnost mohla zaměřit na zákazníka s vyloženě vyhraněným a specializovaným požadavkem.

Produkt

Regionální ředitelé si myslí, že velikost portfolia je správná a nijak by ho neměnili. Kvalita jejich služeb je podle nich především zabezpečena kvalitním řízením jednotlivých pracovníků, kontrolou, a dodržováním norem ISO. Spokojenost zákazníka s jejich službami ohodnotili jako dobrou, pouze uvedli, že si zákazníci často stěžují na kvalitu používaných prostředků. Tomuto problému by podle nich mohli předejít změnou dodavatele, nebo jejich pečlivější kontrolou.

Cena

V názoru na cenu, za kterou společnost poskytuje služby, se regionální ředitelé velmi rozchází. Plzeňská pobočka se domnívá, že by se měla snížit ale ne podhodnotit, znojenská pobočka by cenu naopak zvýšila, podle táborské záleží na druhu zakázky a pardubická je s cenou spokojená. Všechny ale souhlasí s tím, že by společnost měla vypracovat přibližný ceník služeb pro lepší orientaci zákazníka. Celkovou politiku podniku hodnotí jako velmi dobrou.

Místo

Zde se vyskytl i dříve zmíněný názor, který vyslovilo vedení společnosti a to že znojenská pobočka je z logistického hlediska špatně umístěna a vhodnější by bylo umístění v Brně. I přesto že jsou v tomto názoru vedení i pobočka zajedno, společnost neplánuje její přemístění kvůli velkým finančním nákladům a následným složitým organizačním činnostem. Zbylé pobočky jsou se svým umístěním spokojené.

Propagace

Regionální ředitelé zde uvedli, že nejvhodnějším nástrojem propagace by byl přímý marketing a osobní prodej. Dále se shodli, že využití reklamní kampaně v jejich regionu by bylo neefektivní. Jako médium propagace by zvolili především tištěné materiály.

Nejlepšími nástroji pro **podporu prodeje** jsou podle jejich názoru ukázky služby a rozsáhlejší tvorba dárkových předmětů s obsáhlejšími informacemi o společnosti.

V oblasti **public relations** regionální ředitelé vidí jako nejlepší nástroje placené inzeráty a články, sponzoring. Právě ve sponzoringu regionální ředitelé vědí o některých akcích, na které by společnost mohla přispět, pro její zviditelnění v daném regionu například Plzeň – evropské město kultury.

Osobní prodej by podle regionálních ředitelů byl vhodný, pokud by společnost dokázala zajistit dobrého obchodníka, který by podle jejich názoru podpořil osobní vazby na zákazníka a rozšířil obchodní aktivity. Pouze znojemský regionální s tímto názorem nesouhlasí, z důvodu zaměření podniku na zákazníky, u kterých by osobní prodej nebyl vhodný.

Pro **přímý marketing** u regionálních ředitelů spíše převládá názor, že by neměl vysokou odezvu u potenciálních zákazníků, ale hodnotí ho jako dobrou podpůrnou obchodní činnost. Pokud by se ho ovšem společnost rozhodla využít, preferovali by způsob elektronické pošty.

Podle regionálních ředitelů **značka** společnosti představuje především kvalitu a spolehlivost. S její podobou jsou spokojeni, ale objevil se zde názor, že by ji společnost mohla více propagovat.

Regionální ředitelé si nejsou vědomi situace, kdy by je zákazník oslovil po navštívení jejich **internetových stránek**. Na těchto stránkách by vylepšili především jejich ovladatelnost, informace na nich by měly být konkrétnější, zviditelnění rozsahu regionu. Uveřejnily by zde také všeobecnou cenovou kalkulaci a podrobnější reference.

Lidé

Způsob motivování zaměstnanců v podobě finanční motivace, který ředitelé v současnosti využívají je podle jejich názoru dostačující. Z hlediska vzdělávání zaměstnanců se domnívají, že by bylo vhodné prohloubit znalosti zaměstnanců společnosti v oblasti manažerské komunikace, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a zdokonalit proces předávání osobních zkušeností.

Interní komunikace

V oblasti interní komunikace podle názoru některých regionálních ředitelů společnost dostatečně nevyužívá intranet společnosti, kde například některé dokumenty nejsou aktivní. Dále by pak vedení mělo zkvalitnit centrální řízení, a řízení porad. Tábořský regionální ředitel vyslovil názor, že by bylo také vhodné, kdyby obchodní oddělení podrobněji informovalo zaměstnance o jejich cílech.

Celkově regionální ředitelé tedy hodnotí činnost společnosti kladně, v uzavřených otázkách jako nejhorší hodnocení označili stupeň 3, což je průměr. V otevřených otázkách naznačily určité nedostatky, které by společnost měla odstranit.

Tyto rozhovory a dotazníkové šetření jsem využil při vytvoření následující SWOT analýzy společnosti SaJ a.s.

Tabulka č. 1: SWOT analýza společnosti SaJ a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dobrá kvalita produktů • Rozumná cenová politika • Finanční síla a zdraví firmy • Vysoká diverzifikace poskytovaných služeb • Nabídka doplňkových služeb zdarma • Možnost provádění specializovaných služeb • Nízký podíl problematických pohledávek 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostačující obchodní činnost • Slabý informační systém • Zaměření na velmi neurčitý charakter cílových segmentů • Slabá propagace firmy • Nedostatečná informovanost zákazníků o společnosti • Nízká kvalita internetových stránek • Pasivní přístup k zákazníkovi • Nevhodné umístění provozovny z logistického hlediska
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Členství ČR v Evropské unii • Nové distribuční elektronické cesty • Trend ekologických firem • Úbytek konkurence díky častým akvizicím • Zvyšování poptávky domácností po úklidových službách, kvůli rostoucímu nedostatku času 	<ul style="list-style-type: none"> • Velká konkurence zahraničních firem • Hospodářská krize • Navýšení DPH • Zastarání technologií

Zdroj: Práce autora

4.4 Doporučení pro zlepšení marketingového mixu

Společnost SaJ a.s. se neustále snaží zavádět novinky, které se na trhu úklidových služeb objevují. Ovšem v oblasti oslovení zákazníků a to především těch potencionálních má společnost podle mého názoru stále rezervy v nástrojích, které k této činnosti využívá. Proto jsem se pokusil, na základě informací získaných z předchozích analýz navrhnout následující tři doporučení.

4.4.1 Přepracování webových stránek

Společnost stránky nechala vytvořit specializovanou agenturou Gigant GROUP s.r.o., ale v současnosti je obsluhuje vlastní zaměstnanec, který nabídku aktualizuje a upravuje, o obsahu rozhoduje vedení společnosti. Po podrobném prozkoumání je ovšem patrné, že stránky sice respektují zásady jednotného vizuálního stylu společnosti stránky, ale příliš nedodržují pravidla web designu a webové standardy. Například některé odkazy jako SaJ nebo E-shop vůbec nefungují, také název funkce e-shopu pokud by měla sloužit k objednání služby je zavádějící. V odkazu kariéra není žádný text, nebo alespoň nějaké upozornění že v současnosti žádnou práci nenabízejí. V odkazu ceník je uvedeno pouze to, že pokud je zákazník kontaktuje, kalkulace mu bude následně vyhotovena. Webové stránky společnosti tedy působí nepřehledným dojmem a po obsahové stránce jsou velmi obecné a jejich návštěvníkovi neposkytují potřebné informace. Tato skutečnost může mít za následek, že takto prezentované stránky návštěvníka odradí a on raději navštíví konkurenční web.

Doporučení:

- Společnost by měla přepracovat celkový vzhled stránek pomocí jiné specializované agentury, který by byl přehlednější a měl by obsahovat více dynamických prvků.
- Na internetových stránkách by firma mohla zveřejnit přibližný ceník, který by zákazníkům umožnil alespoň hrubou představu o ceně.
- V oblasti kontaktů by měla být zobrazena mapa, aby zákazník poznal, pod kterou pobočku jeho objekt spadá a věděl, kterou z nich kontaktovat.
- Místo E-shopu by bylo vhodné zavést odkaz Objednávka online, kde by zákazník mohl do předem připraveného krátkého formuláře zadat předběžnou objednávku a společnost by se jim následně sama ozvala s nabídkou.
- Pokud se firma chce prezentovat kvalitou svých služeb, měla by na svých stránkách uvést, že je vlastníkem členského listu České asociace úklidu a čištění, který je v tomto oboru významný.
- Obsah stránek by měl být mnohem konkrétnější, aby například zákazník měl představu, jakou technologií společnost využívá.
- Stránky by mohly být i v cizím jazyce pro zahraniční zákazníky, kteří zde mají pobočky.

- Odkaz Reference by neměl obsahovat pouze druhy zákazníků například bankovní domy, jak je tomu nyní, ale konkrétní názvy společností kde firma uklízí.

4.4.2 Přímý marketing

Společnost doposud využila přímý marketing pouze formou písemné prezentace, jehož segment, na který byl zaměřen, si společnost vybrala sama. Tento segment ovšem neměl příliš propracované charakteristické znaky. Firma se zaměřila na společnosti s pobočkami v České republice a na jejich velikosti určující počtem zaměstnancům nebo velikosti obratu. Tyto informace o společnostech firma získala především z obchodního rejstříku.

Doporučení:

Společnost by mohla využít adresovaného direct mailu, který není tak nákladný jako tištěné materiály a společnost má větší jistotu, že se dostane k zamýšlenému adresátovi. Materiály, které by společnost zasílala pomocí elektronické pošty, by společnost vypracovala specializovaná marketingová agentura. Tato agentura by měla zajistit vysokou kulturu a jasný obsah prezentace. Tyto materiály by mohli mít podobu elektronického letáku, katalogu nebo videa. Velmi důležité by bylo zajištění správných adresátů. Toho by společnost mohla docílit rozšířením charakteristických znaků například o nákupní politiku zákazníka a využitím kvalitní databáze. Mezi ně patří například Albertina, Dun & Bradstreet a jiné. Tuto databázi by pak firma doplnila vlastní databází současných a potencionálních zákazníků. Velkou výhodou tohoto nástroje by byla možnost opakování zásilky bez dalších nákladů.

4.4.3 Zavedení osobního prodeje

Firma nevyužívá klasickou formu osobního prodeje, přestože tento nástroj v současnosti patří mezi vysoce efektivní způsob komunikace se zákazníkem, protože si myslí, že se obchodní zástupce většinou nedostane k top managementu, což je potřeba k získání zakázky.

Doporučení:

Společnost by mohla zavést osobní prodej, ve formě prodeje v terénu a zaměřit se především na průmyslový prodej. Tato prodejní síla by ovšem sloužila spíše jako příspěvek ke strategickému marketingovému úsilí, pochopením základního zákaznického požadavku

a jeho porovnání s nabídkou díky jeho možnosti komunikace oběma směry. Jeho hlavním cílem by bylo také budování dlouhodobého pozitivního vztahu se zákazníky. Tento obchodní zástupce by byl zaměstnancem společnosti, který by navštěvoval zákazníky na jejich pracovišti. Při výběru pracovníka na tuto pozici by bylo podmínkou jeho dřívější proškolení a bohaté zkušenosti v této oblasti. Před zavedením této pozice by bylo nutné nastavit pravidla pro hodnocení prodejních sil a jejich kontrolu. Obchodní zástupci by byli odměňováni na základě realizovaného prodeje a jejich počet by mohl být určen podílem počtu celkových požadovaných návštěv za rok, děleno počtem návštěv jednoho prodejce. Podle mého názoru by zpočátku postačil jeden obchodní zástupce pro Čechy a druhý pro Moravu a Slezsko. Hlavní činnosti, které by obchodní zástupce vykonával:

1. Vyhledávání potenciálních zákazníků, jejich charakteristika a následné rozšiřování databáze společnosti.
2. Předběžné oslovení zákazníků.
3. Vlastní prezentace například podle modelu AIDA.
4. Uzavření obchodu a nabídka doplňkových služeb.
5. Předání zákazníka regionálnímu řediteli a udržování obchodního kontaktu.

4.4.4 Ekonomické vyhodnocení doporučení

Při přepracování internetových stránek by vznikl jediný náklad na agenturu, která stránky vytvoří. Proto by společnost měla dobře zvážit při jejím výběru, zda její cena odpovídá také kvalitě práce, kterou se prezentuje. Pokud by se společnost například rozhodla pro společnost Malota Production s.r.o., která již vytvořila více než čtyřicet stránek, zaplatila by 23 880,-Kč za vytvoření nových webových stránek a dále by platila 432,-Kč měsíčně za jejich spravování, uvedené ceny jsou včetně DPH. Tyto webové stránky by obsahovaly veškeré moderní prvky, možnost pěti jazykových mutací a společnost by za tuto cenu poskytla 3 grafické návrhy.

Na přímý marketing by bylo potřeba vynaložit dvě finanční položky. První by byla cena, za kterou by agentura vytvořila elektronické materiály. Výše této ceny by záležela na výběru agentury a jejím ceníku. Pokud by se společnost opět rozhodla pro společnost Malota Production s.r.o., mohla by si objednat elektronický katalog za 1 440,-Kč včetně DPH. Velikost katalogu za tuto cenu by byla 4-8 stran, tato velikost by pro potřebu společnosti SaJ a.s. byla jistě postačující. Druhou položkou by mohla být cena, za kterou by společnost nakoupila databáze nových potencionálních zákazníků, pokud by se tak

rozhodla. Výši této ceny by rovněž ovlivnil výběr databázové organizace. Jak jsem se již dříve zmínil velmi kvalitní databázi je Albertina. Pro potřeby společnosti by byl vhodný produkt Silver Edition, který obsahuje čtvrtletní aktualizace a více než 2,7 milionů českých i slovenských subjektů. Tento produkt stojí 32 400,-Kč včetně DPH, což je cena za 12 měsíců užívání. Samotné rozesílání materiálů by ovšem bylo již bezplatné.

Veškeré částky, které uvádím v tomto vyhodnocení, jsem čerpal s internetových stránek společnosti.

Posledním doporučeným nástrojem je osobní prodej, který je všeobecně považován za nejnákladnější. Hlavní složkou těchto nákladů jsou především finance vynaložené na obchodní zástupce, proto pokud společnost zvolí jejich vhodný počet, neměl by tento náklad být tak vysoký. Jak jsem dříve uvedl, já bych zpočátku doporučil pouze dva zaměstnance na tuto pozici. Do těchto nákladů patří mzda zaměstnance, která by byla tvořena fixní složkou 22 000,- Kč a variabilní, jejíž výše by záležela na množství získaných zakázek. Tuto částku jsem odvodil od nabídek, které se v současnosti vyskytují na trhu práce. Dalšími náklady by byly notebook v hodnotě 9 587,- Kč a telefon za 4 919,- Kč obě částky včetně DPH. Tyto částky jsem zjistil na internetovém obchodě Alza. Společnost SaJ a.s. by také samozřejmě poskytla obchodním zástupcům firemní vozy, které jsou již v jejím vlastnictví. Nezanedbatelnými by také byly náklady na pohonné hmoty a za telefonní hovory, ovšem ty jsou velmi variabilní a proto nedokážu odhadnout jejich výši.

Pokud by se tedy společnost rozhodla zavést všechny doporučení ve stejný okamžik, vznikly by v prvním roce tyto náklady:

Náklady na zavedení:

- tvorba webových stránek	23 880,- Kč
- elektronický katalog	1 440,- Kč
- databáze Albertina	32 400,- Kč
- notebooky	19 174,- Kč
- mobilní telefony	9 838,- Kč
- celkem	86 732,- Kč

Pravidelné měsíční náklady:

- správa internetových stránek	432,- Kč
- mzdy obchodních zástupců	44 000,- Kč
- celkem	44 432,- Kč

5 Závěr

Úkolem této práce bylo naznačit problematiku marketingu ve službách a specifika marketingové strategie v úklidových službách, a to jak z pohledu makroprostředí tak i mikroprostředí. V práci jsem se konkrétně zabýval analýzou marketingového mixu firmy SaJ a.s.

Oblast marketingu ve službách se sice stále vyvíjí a to také díky novým technologiím a světové globalizaci, ale rozšířený marketingový mix 7P a nehmotnost produktu stále zůstávají základním pilířem marketingové komunikace společnosti. V úklidových službách je základním faktorem ovlivňující výběr zákazníků mezi nabídkami na trhu především poměr mezi kvalitou a cenou.

Z provedených analýz marketingového mixu úklidové společnosti SaJ a.s. jsem upozoroval, že se firma snaží neustále zařazovat nové trendy, které se v tomto oboru začínají využívat a své současné metody se pokouší zdokonalovat. Stále ale ještě existují marketingové oblasti, ve kterých má společnost rezervy a na které jsem se snažil poukázat ve svých doporučeních.

V současnosti slouží internet jako jeden ze základních propagačních a komunikačních nástrojů společnosti, který poskytuje potřebné informace o podniku zákazníkům. Proto by společnost SaJ a.s. měla dbát na to, aby její webové stránky působily dojem vysoké kvality, odbornosti a byly multimediálně atraktivní, v opačném případě by mohly potenciálního zákazníka spíše odradit.

Společnost SaJ a.s. by se jako moderní společnost měla pokoušet využívat nové, dynamické a hojně využívané nástroje marketingové komunikace. K jednomu z nich patří také direct mail, který nabízí možnost přesného zacílení na určitý segment a oboustrannou komunikaci.

Osobní prodej patří mezi historicky nejstarší nástroj přímé komunikace se zákazníkem, přesto ho společnost doposud nevyužívá. Tento nástroj je sice považován za nejnákladnější, ale pokud společnost zvolí při jeho zavádění správnou strategii, měla by tuto nevýhodu minimalizovat. Přestože hlavním přínosem tohoto nástroje nebude nárůst

uzavřených zakázek, měl by společnost zajistit potřebný zdroj informací o vlastnostech poptávky na trhu.

Tato práce byla zaměřena především na marketingový mix v oblasti úklidových služeb. Doporučení, která jsem navrhl, se týkala především zdokonalení marketingové komunikace, kdy náklady na ni je velmi obtížné porovnat se zisky, které nám přinesla. Společnost SaJ a.s. by si ale měla uvědomit, že i v dnešní době kdy se společnosti snaží především náklady snižovat, se firma bez dobré propagace na dnešním konkurenčním trhu neprosadí.

6 Použité zdroje

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

CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 3. vyd. Praha : Bankovní institut vysoká škola, 2002. 206 s. ISBN 80-7265-049-1.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

FORET, M; PROCHÁZKA, P; URBÁNEK, T. *Marketing - základy a principy*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.

HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing : teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HESKOVÁ, M; ŠTARCHOŇ, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

KINCL, J. a kol. *Marketing podle trhu*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.

KOTLER, P. *Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, P. *MARKETING MANAGEMENT*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.

KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

SOLOMON, M. R.; MARSHAL, G. W.; STUART, E. W. *Marketing : očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-2511273-X.

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

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb : efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing : pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha : Fortuna, 2006. 248 s. ISBN 80-7168-979-3.

WRIGHT, Ray. *Business-to-business marketing : a step-by-step guide*. 1. vyd. Harlow : Pearson Education, 2004. 522 s. ISBN 0-273-64647-8.

Elektronické zdroje:

Alza.cz. *Alza.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-04-30]. Alza.cz - největší obchod s počítači a elektronikou. Dostupné z WWW: <<http://www.alza.cz/>>.

Intranet (online). 2011 (cit. 2011-03-07). Dostupné z WWW: <<http://intranet.saj.cz/>>.

Malota Production s.r.o. *Malotaproduction.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-04-30]. Tvorba webových stránek, Internetový marketing - Malota Production. Dostupné z WWW: <<http://www.malotaproduction.cz/>>.

MSp ČR (online). 2011, poslední změna 8.3.2011 (cit. 2011-03-08). Ú p l n ý v ý p i s z obchodního rejstříku, vedeného Městským soudem v Praze oddíl B, vložka 5187 . Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=302919&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=1564abad7903f00b9743fc607b4358e4&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vložka=5187&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=08.03.2011>>.

The Zen Cart™ Team and others. *Eshop.creditinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-04-30]. Eshop Creditinfo Czech Republic. Dostupné z WWW: <<http://eshop.creditinfo.cz/creditinfo-%C3%82%E2%80%93albertina-silver-edition-p-72.html>>.

6.1 Seznam příloh

- Příloha č. 1 : Myšlenková mapa postupu vytváření otázek
- Příloha č. 2: Dotazník pro regionální ředitele
- Příloha č. 3: Historie a vývoj SaJ a.s.
- Příloha č. 4: Organizační schéma společnosti SaJ a.s.
- Příloha č. 5: Organizační schéma úseku služeb
- Příloha č. 6: Rozhovor vedení společnosti SaJ a.s. v časopise Facility Manager
- Příloha č. 7: Mapa procesů ISŘ
- Příloha č. 8: CD s rozhovory

6.2 Seznam obrázků

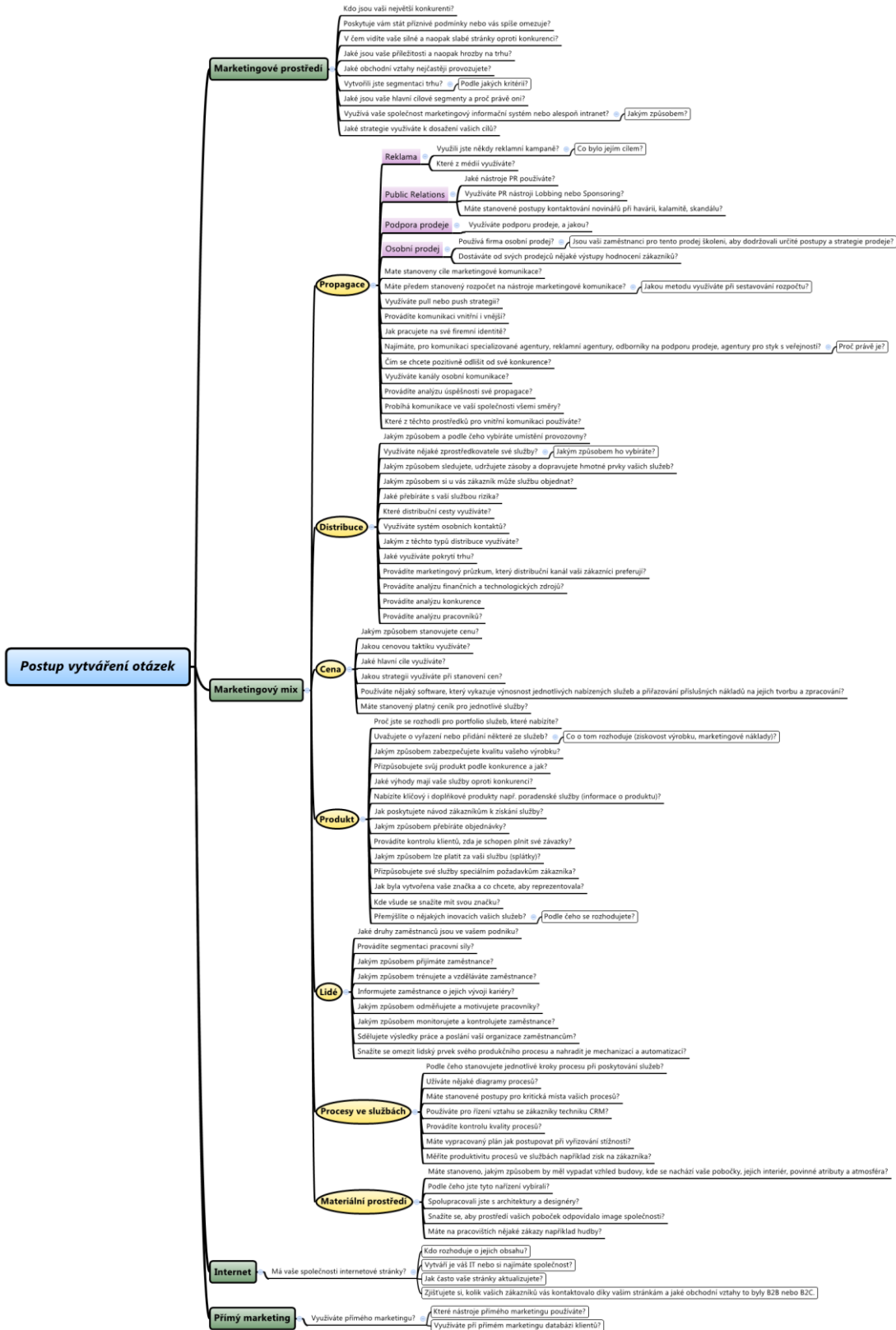
- Obrázek č. 1: Marketingový mix 13
- Obrázek č. 2: Základní složky produktu 14

6.3 Seznam tabulek

- Tabulka č. 1: SWOT analýza společnosti SaJ a.s.48

7 Přílohy

Příloha č. 1: Myšlenková mapa postupu vytváření otázek



Zdroj: Práce autora

Příloha č. 2: Dotazník pro regionální ředitele

Pokuste se prosím odpovědět na jednotlivé otázky týkající se společnosti SaJ a.s. přímo do dotazníku. U otázek začínajícími slovy „ Jak hodnotíte“ podtrhněte možnost, která odpovídá skutečnosti podle následující stupnice:

1 = velmi dobrý, 2 = dobrý, 3 = průměrný, 4 = horší, 5 = velmi špatný

Kdo jsou podle Vás největší konkurenti společnosti a proč právě oni?

Jaké jsou podle Vás výhody a nevýhody společnosti oproti její konkurenci?

Vidíte na trhu nějaké podnikatelské příležitosti ve vašem oboru, které by podle Vás společnost mohla využít?

Jak hodnotíte celkovou schopnost firmy konkurovat ostatním firmám na trhu? **1 2 3 4 5**

Jaké jsou Vaše hlavní cílové segmenty zákazníků, na které soustředíte svou nabídku?

Myslíte si, že jsou ještě jiné výhodné segmenty zákazníků, na které by se společnost měla zaměřit?

Jak hodnotíte celkové zaměření společnosti na cílové segmenty zákazníků? **1 2 3 4 5**

Jaké nástroje by podle Vás byly vhodné pro propagaci vaší společnosti?

Mělo by podle Vás smysl provést reklamní kampaň ve vašem regionu a podle čeho tak soudíte?

Které médium (televize, tisk, rozhlas, billboardy, tištěné materiály – plakáty letáky) by byly pro propagaci nejvhodnější a proč?

Myslíte si, že společnost vynakládá na propagaci dostatečné finanční prostředky, pokud ne, ve které oblasti by je měla navýšit?

Jak hodnotíte celkovou propagaci společnosti? **1 2 3 4 5**

Jaké nástroje podpory prodeje společnosti (kupóny, prémie, soutěže, bezplatné provedení ukázky služby, výherní loterie, reklamní a dárkové předměty, brožury, plakáty, letáky) by podle Vás měla společnost využívat a proč právě je?

Jak hodnotíte celkovou podporu prodeje vaší společnosti? **1 2 3 4 5**

Které z nástrojů public relations, (placené inzeráty a články, podnikové časopisy pro zaměstnance i širší veřejnost, oběžníky, vývěsky, informační tabule, jubilejní publikace a výroční zprávy, články v odborných časopisech, pořádání odborných konferencí či příspěvky na nich, kurzy a semináře pro zákazníky odběratele či dodavatele, novinářské zprávy, pořádání společenských nebo sportovních akcí, lobbying, sponzoring) by měla společnost využívat a proč právě je?

Jak hodnotíte celkové public relations? **1 2 3 4 5**

Účastníte se akcí, které vaše společnost sponzoruje, nebo máte alespoň představu, jaké akce to jsou?

Víte o akcích, které by byly pro sponzoring vhodné a zviditelnily by vaši společnost ve vašem regionu?

Jak hodnotíte celkový sponzoring společnosti? **1 2 3 4 5**

Jsou nějaké produkty, o které byste rozšířil(a), nebo zúžil(a) vaše portfolio?

Jakým způsobem zabezpečujete kvalitu vašich služeb?

Je podle Vás nějaký způsob jakým lze kvalitu služeb ještě prohloubit?

Jak hodnotíte celkovou kvalitu vašich služeb? **1 2 3 4 5**

Víte o nějakých zákaznících, kteří Vás kontaktovali díky vašim internetovým stránkám, pokud ano z jakého důvodu?

Je něco co byste na internetových stránkách zlepšil(a), nebo co na nich podle Vás chybí?

Jak hodnotíte celkovou kvalitu vašich internetových stránek? **1 2 3 4 5**

Myslíte si, že by společnost měla zavést osobní prodej a proč?

Měl by podle Vás přímý marketing vysokou odezvu u potenciačních zákazníků?

Pokud ano, prostřednictvím kterých z těchto nástrojů byste přímý marketing prezentovali:

poštou x telefonem x katalogem x televizí x rozhlasem x elektronickou poštou

Myslíte si, že je nějaká činnost, kterou by mohlo vaše obchodní oddělení provádět a doposud tak nečiní?

Má podle Vás vaše obchodní oddělení dostačující množství zaměstnanců pro prezentování vaší nabídky, pokud ne o kolik by mělo být navýšeno?

Jak hodnotíte celkovou práci obchodního oddělení? **1 2 3 4 5**

Jakým způsobem provádíte cenovou kalkulaci?

Myslíte si, že by bylo lepší vaši cenu zvýšit, nebo by spíše měla být nižší a podle čeho tak soudíte?

Bylo by podle Vás vhodné sestavit alespoň přibližný ceník pro zákazníky?

Jak hodnotíte celkovou cenovou politiku vaší společnosti? **1 2 3 4 5**

Jaké způsoby motivování zaměstnanců využíváte?

Je nějaký způsob, kterým byste chtěli motivovat zaměstnance, ale současná nařízení Vám to neumožňují?

Jak hodnotíte motivování zaměstnanců společnosti? **1 2 3 4 5**

Je nějaký způsob interní komunikace, který podle Vás firma dostatečně nevyužívá, nebo by ho měla začít využívat?

Jsou nějaké funkce, informace nebo vlastnosti, které neobsahuje intranet společnosti?

Jakým způsobem prezentujete své návrhy a nápady vedení a jak je na ně reagováno?

Jak hodnotíte způsob interní komunikace firmy? **1 2 3 4 5**

Pokud byste měli možnost umístit provozovnu na jiné místo ve městě, kam by to bylo a proč?

Je nějaké umístění vaší provozovny, které by podle Vás bylo v rámci regionu výhodnější a proč?

Jak hodnotíte celkové umístění vaší provozovny? **1 2 3 4 5**

Myslíte si, že je nějaká oblast, ve které by zaměstnanci společnosti potřebovali prohloubit znalosti?

Je nějaké nový způsob, kterým byste zaměstnance vzdělávali nebo trénovali?

Jak hodnotíte trénování a vzdělávání zaměstnanců společnosti? **1 2 3 4 5**

Co by podle Vás měla představovat značka vaší společnosti?

Myslíte si, že by se vaše společnost měla značku pozměnit a proč, popřípadě jakým způsobem?

Jak hodnotíte značku vaší společnosti? **1 2 3 4 5**

Jaké jsou nejčastější důvody nespokojenosti vašich zákazníků?

Je podle Vás nějaký způsob jak by se dalo těmto stížnostem předcházet?

Je nějaký nástroj pro zjišťování spokojenosti zákazníků, který byste zavedl(a)?

Jak hodnotíte celkovou spokojenost zákazníků s vašimi službami? **1 2 3 4 5**

Jsou podle Vás nějaké procesy poskytování služeb, u kterých nejsou dostatečně popsány jednotlivé kroky postupů, pokud ano které to jsou?

Jak hodnotíte stanovení jednotlivých kroků procesů při provádění služeb? **1 2 3 4 5**

Jsou nějaká nařízení, nebo zákazy, které byste na své pobočce zavedl(a)?

Je nějaká věc, která podle Vás chybí ve vybavení interiéru vaší pobočky?

Jak hodnotíte Interiér a atmosféru na Vaší pobočce? **1 2 3 4 5**

Závěrem bych Vám chtěl poděkovat za čas strávený nad tímto dotazníkem.

Zdroj: Práce autora

Příloha č. 3: Historie a vývoj SaJ a.s.

Firma SaJ a.s. se zabývá úklidovými a bezpečnostními službami. Navázala na společnost Svačina a Jirout v.o.s., která byla založena v roce 1992 se sídlem v Praze a do roku 1997 rozšířila svou působnost po celé české republice. V roce 1998 změnila společnost druh právnické osoby na Svačina a Jirout Česká republika a.s. Firma je právnickou osobou podnikající v úklidových službách v souladu s příslušnými ustanoveními obchodního zákoníku, zákon č. 513/1991 Sb., část druhá: Obchodní společnosti a družstvo, hlava I: Obchodní společnosti, díl V: Akciová společnost. V současnosti má firma zhruba okolo 1100 zaměstnanců a provádí úklid na 300 objektech.

Zdroj: Intranet společnosti SaJ a.s.

Základní kapitál společnosti SaJ a.s. je 1 000 000 Kč, i když zákon nařizuje 2 000 000 Kč to je způsobeno tím, že v době kdy společnost přecházela z v.o.s. na a.s. byl minimální základní kapitál 1 000 000 Kč a společnost zatím neměla potřebu tento kapitál navyšovat. Skládá se z 10 kusů akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč a byl splacen 4. února 2008.

Zdroj: Obchodní rejstřík

Historie v datech

1992 – Založení veřejné obchodní společnosti Svačina a Jirout v.o.s.

1993 – Rozšíření působnosti firmy na oblast Moravy.

1994 – Zahájení činnosti v západočeském regionu.

1997 – Počátek obchodních aktivit v jihočeském regionu.

1998 – Založení akciové společnosti Svačina a Jirout Česká republika a.s.

1999 – Členství v CAC – České asociaci úklidu a čištění.

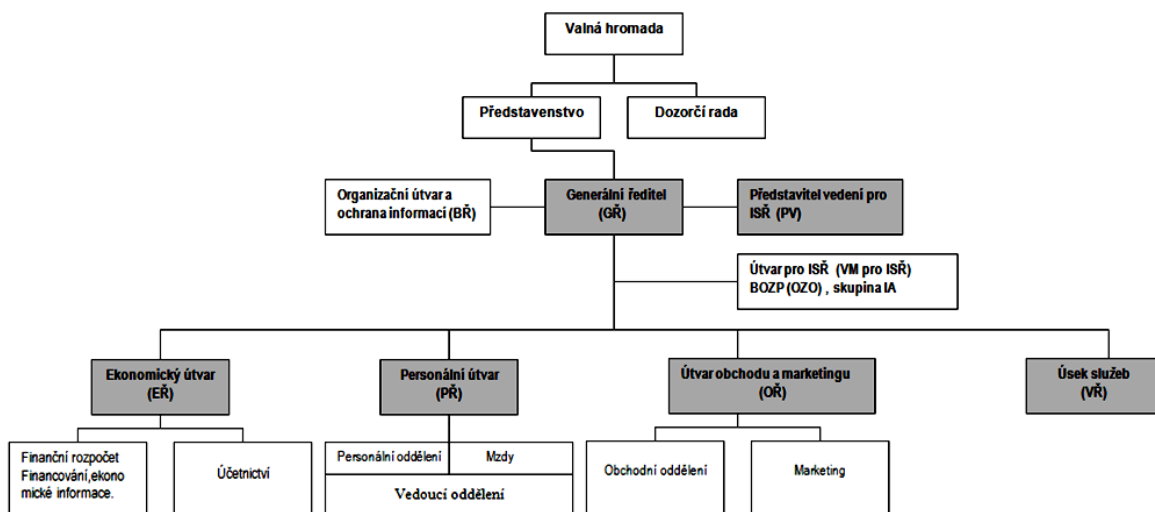
2001 – Společnost se s více než 700 zaměstnanců zařadila mezi 10 největších úklidových firem v České republice a je ryze českou firmou.

2002 – Společnost získává certifikát pro systém řízení jakosti podle standardu ISO 9001: 2000.

2003 – Společnost působí ve všech krajích české republiky. Počet zaměstnanců překročil 1000.

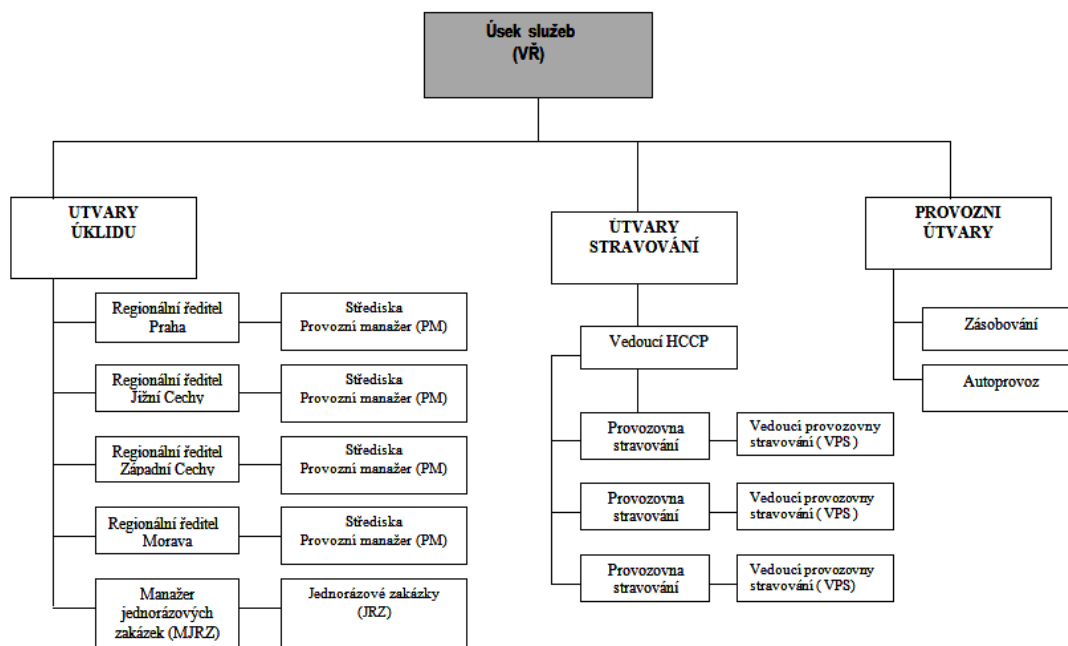
Zdroj: Intranet společnosti SaJ a.s.

Příloha č. 4: Organizační schéma společnosti SaJ a.s.



Zdroj: Intranet společnosti SaJ a.s.

Příloha č. 5: Organizační schéma úseku



Zdroj: Intranet společnosti SaJ a.s.

ÚKLID

Náš cíl – spokojený zákazník



Společnost SaJ a. s., již 17 let nabízí profesionální úklidové služby a řadí se mezi největší poskytovatele komplexních úklidových služeb v České republice.

zákazník. Konkurenci samozřejmě sledujeme a analyzujeme, protože její úspěchy i neúspěchy jsou pro nás cenným zdrojem informací. Když se podíváte na prezentaci nabídky úklidových firem, tak se prakticky nijak neliší. Všechny nabízejí standardní úklidové služby a k tomu další speciální činnosti, pracují s podobnou chemií, technikou a se stejnou kategorií lidí. Kvalita těchto prvků je pak ovlivněna možností zdrojů té které firmy. Rozdíl mezi seriózní, kvalitní firmou a tou, která se tak jen tváří, se pozná až ve zvládnutí přípravy zakázky, v jejím rozjezdu a v další spolupráci se zákazníkem. Projeví se v tom, jak dokáže se zákazníkem, ale i s vlastními zaměstnanci komunikovat, jak pružně reaguje na požadavky a potřeby zákazníka, jak dokáže k jeho spokojenosti řešit vzniklé problémy. Podle našich dlouholetých zkušeností je zákazník spokojený tehdy, když cítí a vidí, že je o něj pečováno, že manažer úklidu i vedení firmy je kompetentní a že má zájem a dokáže řešit jeho problémy. O takový přístup k zákazníkovi, ale i k ostatním obchodním partnerům se trvale snažíme, vedeme k tomu manažery i ostatní zaměstnance a je to snad to, čím se určitě alespoň od části konkurence lišíme. To dokazují i dobré reference od zákazníků, kteří jsou pak ochotni tolerovat i drobné nedostatky, jež se prostě v úklidu vyskytují. Naopak zákazník netoleruje lihavost, nevšímavost a aroganci.“

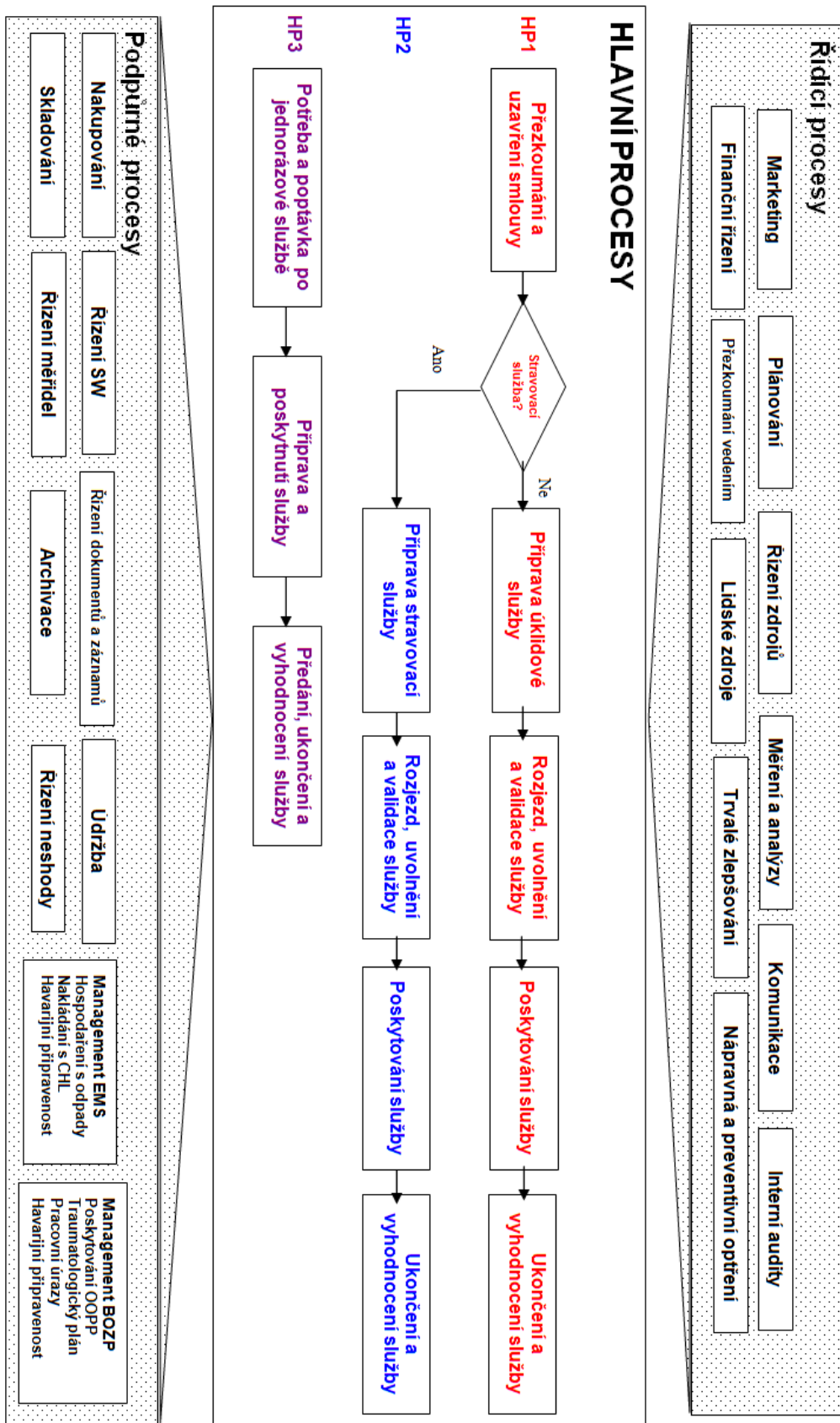
V roce 2002 SaJ a. s., zavedla pro úklidové služby systém řízení kvality podle ČSN EN ISO 9001. Původní systém managementu postupně rozšířila o další systémy řízení podle ČSN EN ISO 14001 a OHSAS 18001, které tvoří základ současného certifikovaného integrovaného systému řízení včetně systému ochrany informací pro stupeň „VYHRAZENÝ“, potvrzený NBÚ. Jako člen České asociace úklidu a čištění (CAC) od jejího založení je SaJ a. s., držitelem certifikátu odborné způsobilosti k poskytování úklidových služeb v souladu se standardy CAC. Své manažery vzdělává v systému vzdělávání České společnosti pro jakost, jejímž je členem, ve školicím systému úklidu u IPmanaging a v systému školení pro úklidy ve zdravotnických zařízeních pod odbornou gesci Krajské hygienické stanice Jihomoravského kraje. Trvalé úsilí o udržení a prohlubování profesionality managementu a schopnosti získávat a udržet si kvalitními službami zákazníky se odráží v ekonomické stabilitě firmy.

Na otázku, čím se odlišuje úklidová společnost SaJ a. s., od konkurence, odpověděl výkonný ředitel společnosti Petr Havlík: „Naším cílem není odlišovat se od konkurence, naším cílem je spokojený

Generální ředitel JUDr. Oto Jirout nám řekl, jaký je rok 2009 pro úklidovou společnost SaJ a. s.: „Říká se, že štěstí přejí připraveným. Tím vůbec nechci tvrdit, že máme jenom úspěchy. Ztratili jsme několik dobrých zakázek, ale důležité je, že stále nové získáváme a jsme schopni se úspěšně ucházet prakticky o jakoukoli zakázku na úklid. V letošním roce jsme zatím uspěli ve 40 výběrových řízeních a veřejných soutěžích. Máme dobře fungující systém řízení nákladů, aktivní a seriózní personální politiku, kvalitní a kompetentní manažery, nemáme žádnou finanční zadluženost. Současná ekonomická recese se nás zatím nijak výrazně nedotkla. Co výrazněji vnímáme, je přitvrzení konkurenčního boje a s tím související projevy neférovosti, snaha získat zakázku doslova za každou cenu. Bohužel je stále dost zakázek, pro něž je nejnižší cena jediným kritériem bez ohledu na to, že taková nabídková cena často sotva pokrývá mzdové náklady. Druhým extrémem jsou takové zadávací podmínky s kritérii ekonomické vhodnosti, které jsou evidentně „ušité na míru“ předem vybranému uchazeči. Vidíme cestu dalšího rozvoje firmy v seriózním přístupu k zákazníkům, subdodavatelům, dodavatelům, a to na základě vzájemné výhodnosti spolupráce. Vnímáme i nové trendy v oboru poskytování podpůrných služeb, sledujeme je a analyzujeme. Máme vlastní zkušenosti z akvizicí a jejich přípravy a víme, že je namíste vždy velká obezřetnost. Jsme připraveni a ochotni jednat a spolupracovat s každým, kdo má o takovou spolupráci zájem.“

PR

Příloha č. 7: Mapa procesů ISŘ



Zdroj: Intranet společnosti SaJ a.s.