VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV ZÁVĚREČNÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Návrh strategie marketingového mixu společnosti „X“

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Říjen / 2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Ing. Miroslav Soukup, MSc. / DMBA50

JMÉNO VEDOUCÍHO ZÁVĚREČNÉ PRÁCE
Mgr. Jiří Boháček, Dr.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou závěrečnou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této závěrečné práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 30.8.2023 Lom

PODĚKOVÁNÍ
Rád bych tímto poděkoval vedoucímu závěrečné práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé závěrečné práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je identifikace nedostatků v marketingovém mixu společnosti „X“ a navržení zlepšeních marketingových aktivit. Návrh těchto aktivit by měl vést ke zlepšení marketingového působení společnosti „X“ a jejímu dalšímu rozvoji na požadovaných trzích.

2. Výzkumné metody:

Výzkumnými metodami práce bylo v první řadě vyhledávání odborných zdrojů, jejich rešerše a komparace. Důležitou součástí práce byla i analýza podkladů Společnosti „X“ v rámci praktické části práce, stejně tak i rozhovory se zástupci Společnosti „X“ a jejích zákazníků, NPS průzkum, situační analýza a sumarizace.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Práce přinesla rozbor a analýzu marketingového mixu a působení Společnosti „X“ na českém trhu za pomocí vlastní analýzy, průzkumu, rozboru textů společnosti i odborných textů. Za pomocí tohoto vyhodnocení bylo možné přinést vyhodnocení a návrh dalšího marketingového postupu a úprav marketingového mixu Společnosti „X“. Za pomocí vlastních rozhovorů, NPS průzkumu a rozboru textů bylo dosaženo shrnutí silných a slabých stránek společnosti, příležitostí, hrozeb, ale i dalších variant působení Společnosti „X“ na českém trhu.

4. Závěry a doporučení:

Práce přinesla souhrn interních i externích faktorů ovlivňující práci marketingového odd. Společnosti „X“ a působení společnosti na českém trhu. Mnoho faktorů může ovlivnit rozpočet do dalších let. Důležité je pro Společnost „X“ optimalizovat vlastní procesy, vést evidenci a nadále zlepšovat své procesy, aby mohlo dojít k lepší, udržitelnému a pravidelnému zásahu vybraných cílových skupin. Společnost „X“ by měla zavést firemní eventy jak pro hlavní zákazníky, tak i pro zaměstnance. Mezi zaměstnanci by mělo dojít k další optimalizaci a zlepšení firemní komunikace a procesů. V tom by mělo Společnosti „X“ pomoci pravidelné provádění průzkumů, dotazování, evidence a následná analýza získaných dat.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingový mix, marketingová strategie, marketing, analýza, společnost

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of the thesis is to identify the deficiencies in the marketing mix of company "X" and suggest improvements in marketing activities. The proposal of these activities should lead to the improvement of the marketing performance of Company "X" and its further development in the desired markets.

2. Research methods:

The research methods of the thesis were primarily the search for specialized literature sources, their research and comparison. An important part of the work was also the analysis of the documents of Company "X" in the practical part of the work, as well as interviews with representatives of Company "X" and its customers, NPS survey, situational analysis and summarization.

3. Result of research:

The thesis brought an analysis of the marketing mix and the activities of Company "X" on the Czech market by means of its own analysis, research, analysis of the company's texts and specialized literature. With the help of this evaluation, it was possible to provide an evaluation and propose a further marketing procedures and adjustments to the marketing mix of Company "X". With the help of own interviews, NPS survey and analysis of the company's texts, it was possible to summarize the strengths and weaknesses of the company, opportunities, threats, as well as other options of the Company "X" on the Czech market.

4. Conclusions and recommendation:

The thesis presented a summary of internal and external factors affecting the work of the marketing department of Company "X" and the company's performance on the Czech market. Many factors may influence the budget for the next years. It is important for Company "X" to optimize its own processes, keep records and continue to improve its processes in order to better, sustainably and regularly reach the selected target groups. Company "X" should introduce corporate events for both key customers and employees. There should be further optimization and improvement of corporate communication and processes among employees. Regular surveys, questioning, evidence and further data analysis should help Company "X" to do this.

KEYWORDS

Marketing mix, marketing strategy, marketing, analysis, company

JEL CLASSIFICATION

M30 - General, M31 - Marketing, M39 - Other

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Ing. Miroslav Soukup, MSc.
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní skupina:	DMBA 50
Název závěrečné práce:	Návrh strategie marketingového mixu společnosti „X"
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoreticko-metodologická část 2.1 Marketingová strategie 2.2 Marketingový mix 2.3 Situační a SWOT analýza 2.4 Metodika práce 3. Praktická část 3.1 Společnost „X" 3.2 Situační analýza 3.3 Vlastní výzkum 3.4 SWOT analýza 3.5 Shrnutí výsledků 3.6 Návrh strategie 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• DAWES, J. *Marketing Planning & Strategy: A Practical Introduction*. London: SAGE Publications, 2021. 296 s. ISBN 978-1-5297-6012-5. • FORET, M., MELAS, D. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu.* Praha: Grada, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-1723-9. • MACHKOVÁ, H., MACHEK, M. *Mezinárodní marketing.* Praha: Grada, 2021. 208 s. ISBN 978-80-271-3006-1. • PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace.* Praha: Grada, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 10. 03. 2023 • Zpracování teoretické části do 01. 05. 2023 • Zpracování výsledků do 01. 07. 2022 • Finální verze do 01. 09. 2023
Vedoucí práce:	Mgr. Jiří Boháček, Dr.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 28. 02. 2023

Prof. Ing. Milan Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535
Datum: 2023.02.28 13:10:45 +01'00'

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část práce 3
2.1 Marketingová strategie 3
2.1.1 Podstata společnosti 4
2.1.2 Trhy B2B 6
2.2 Marketingový mix 6
2.3 Situační a SWOT analýza 9
2.3.1 Situační analýza 9
2.3.2 SWOT analýza 10
2.3.3 Marketingový výzkum 11
2.3.4 Strategické plánování 13
2.4 Metodika práce 14
3 Analytická část práce 16
3.1 Společnost „X“ 16
3.2 Situační analýza 17
3.2.1 PESTLE analýza 17
3.2.2 7P analýza 19
3.3 Vlastní výzkum 23
3.3.1 Net Promoter Score (NPS) 24
3.3.2 Rozhovor se zaměstnanci 26
3.3.3 Rozhovor se zákazníky 27
3.4 SWOT analýza 29
3.4.1 SWOT analýza společnosti „X“ 29
3.4.2 Vlastní SWOT analýza 30
3.5 Shrnutí výsledků 31
3.6 Návrh strategie 32
4 Závěr 35
Literatura 37
Přílohy I
1. Rozhovor s obchodním ředitelem Společnosti „X“ I
2. Rozhovor s produktovým manažerem Společnosti „X“ III
3. Rozhovor s ředitelem Společnosti „X“ IV
4. Rozhovor s produktovým manažerem Odběratele „A“ VI
5. Rozhovor s referentem obchodu Odběratele „Cd“ VII

6. Rozhovor s Vedoucím obchodního střediska Odběratele „B“ IX

Seznam grafů:

Graf 1 - Preference značek podle země původu 5
Graf 2 - Meziroční vývoj indexu stavební výroby v % v letech 2018 – 2023 18
Graf 3 - Vývoj cen tepelných izolací v roce 2022 20
Graf 4 - Vývoj cen tepelných izolací v roce 2023 21

Seznam tabulek:

Tabulka 1 - NPS scóre mezi zaměstnanci 25
Tabulka 2 - NPS scóre mezi zákazníky 26
Tabulka 3 - SWOT analýza Společnosti "X" 29
Tabulka 4 - SWOT analýza 30

Seznam obrázků:

Obrázek 1 - Podstata marketingového managementu 11

1 Úvod

Práce se zabývá návrhem strategického marketingového mixu Společnosti „X“. Práce přináší obecný přehled o pojetí a významu marketingových termínů a jejich aplikaci do praxe v rámci marketingového rozboru a plánování strategie Společnosti „X“, která byla vybraná na základě dostupnosti materiálů a potřebných dat v rámci okolí společnosti pro autora práce.

Cílem práce je identifikovat nedostatky v marketingovém mixu společnosti „X“ a navrhnout zlepšení marketingových aktivit. Návrh těchto aktivit by měl vést ke zlepšení marketingového působení společnosti „X“ a jejímu dalšímu rozvoji na požadovaných trzích.

V práci je Společnost „X“ označována tímto způsobem především kvůli zachování anonymity společnosti, snížení rizika odhalení konkurencí a případnému zneužití těchto informací. Společnost „X“ se zpracováním práce souhlasila a veškeré podklady budou následně Společnosti „X“ poskytnuty a uchovány v rámci interní dokumentace. Práce byla pravidelně reportována Společnosti „X“ tak, aby nedošlo k nedorozuměním. Práce dále pracuje s termíny Odběratel „A“, „B“ a „Cd“, kteří jsou dále v práci vysvětleni a jejich zástupci jsou v rozhovorech označováni tímto označením, společně s jejich aktuální pozicí ve firmě, aby se opět zachovala anonymita. Všechny tyto faktory jsou Společnosti „X“ a dotazovaným známy. Její celý název je skryt pod označením „X“ a jedná se o společnost s ručením omezeným, což je v některých částech práce také zmiňováno formou například uvádění zdrojů apod.

V rámci práce jsou řešeny náležitosti marketingového mixu, situační a SWOT analýzy, které práce následně i aplikuje v praktické části práce do vlastní analýzy a vyhodnocení situace Společnosti „X“ tak, aby bylo možné přinést požadovaná doporučení pro zlepšení působení Společnosti „X“ na českém trhu. Společnost působí celkem na čtyřech trzích, které jsou sice v práci zohledňovány, ale vzhledem k aktuálním možnostem Společnosti „X“ a rozsahu této práce se práce zaměřuje především na trh český. S tím, že práce se nezabývá a nezkoumá následnou aplikaci doporučeních do praxe, což souvisí i s ekonomickými faktory společnosti a aktuální strategií a cíli společnosti. Práce je ovšem Společnosti „X“ poskytnuta a konzultována tak, aby společnosti požadované výsledky přinesla v nejbližším možném časovém horizontu, kdy se jí, nebo její části, společnost rozhodne využít.

Práce přináší rozhovory se zástupci Společnosti „X“ a se zástupci z řad zákazníků Společnosti „X“. Tyto rozhovory byly sestaveny na základě osloveného vzorku a přizpůsobeny dané pozici dotazovaného jedince. Rozhovory byly stanoveny tak, aby přinesly do práce co možná nejvíce informací a potvrdily nebo vyvrátily tvrzení práce na základě předchozí rešerše odborných textů, zjištěních během NPS průzkumu, který práce také přináší apod. Společnost „X“ má v rámci administrativní sféry, vyššího managementu, pouze 10 zaměstnanců, a proto byl výběr zřejmý – zaměstnanci, kteří mají nevětší vliv na Společnost „X“ nebo nejvíce pracují s produktem. I tak bylo časově náročné naplánovat provedení rozhovorů uvedených v práci. Obdobná situace nastala i u zákazníků, kde časové naplánování bylo ještě náročnější a zabralo pravděpodobně nejobsáhlejší časový úsek z celé práce.

Práce také přináší vlastní rozhovory, které byly stejně jako průzkum NPS provedeny na základě komunikace se Společností „X“ a jejími představiteli. NPS průzkum přinesl zajímavé rozdíly mezi zaměstnanci a zákazníky, vnímání značky a produktu. Ovšem návratnost mezi zákazníky byla malá a jedním z cílů do dalších let Společnosti „X“ je zajisté tyto procesy vlastních průzkumů zlepšit a každoročně aktualizovat. Práce přináší první průzkumy a rozhovory, které kdy Společnost „X“ prováděla v souvislosti s vypracováním této odborné práce. Rozhovory byly prováděny mezi zaměstnanci, hlavními představiteli Společnosti „X“ a mezi selekcí hlavních představitelů mezi zákazníky. Opět, do budoucna další zjištění a následné zlepšení,

mohou přinést rozsáhlejší rozhovory, pravidelné dotazování obchodních zástupců, ale především evidence těchto zjištění. Na základě další analýzy a vyhodnocování Společnost „X“ může získat širokou plentu pole působnosti pro eventuální zlepšení a představě o tom, co daný trh aktuálně vyžaduje. To vše by Společnosti „X“ mohlo pomoci ve vlastních cílech zlepšení pozice na evropském trhu, jejím upevnění a další rozvoji. Jak již bylo zmíněno, tak pro Společnost „X“ je důležité v budoucích letech soustředit více svých možností i na okolní země, které byly Společnosti „X“ určeny k jejímu působení, jako členovi Skupiny „X“.

Na základě zjištěních vlastním průzkumem a provedené marketingové analýzy a aktivit Společnosti „X“ práce přináší podklad pro možný další rozvoj společnosti a její marketingové aktivity tak, aby společnost mohla dosáhnout požadovaných, vlastních cílů. To vše začíná od definování, optimalizace, plánování vlastních aktivit a marketingového rozpočtu, až po uvedení do praxe v následujících letech – horizontu roku 2023 – 2024. Všechny tyto body kladou důraz na aktuální situaci Společnosti „X“, její možnosti a zjištění z minulých let tak, aby bylo možné dosažení maximálního výsledku použití marketingových strategiích za aktuálních podmínek silně ovlivňovaných jak interními, tak i externími procesy. To vše může vést k dalšímu zlepšení situace Společnosti „X“, za podmínek, že Společnost „X“ se rozhodne implementovat určité změny a optimalizuje své zmiňované procesy tak, aby bylo možné stanovených cílů dosáhnout a zároveň je určitým způsobem měřit, což práce také zmiňuje.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Práce se zabývá tvorbou marketingové strategie společnosti „X“, proto je nutné nejprve vyjasnit termíny související s marketingovou strategií obecně.

Teoreticko-metodologický základ dává práci následně možnost přinést porovnání s následnými zjištěními obsaženými v analytické části práce a na základě toho navrhnout marketingovou strategii společnosti „X“. Práce může následně sloužit jako nástroj společnosti v rozvinutí této marketingové strategie, která může být aplikována do praxe, ať už jako celek, nebo po částech.

2.1 Marketingová strategie

Hlavním tématem této práce je marketingová strategie. Podstatným termínem je ale i marketing, jehož hlavním úkolem je především analyzovat prostředí společnosti, přinášet a vytvářet marketingový plán, marketingovou strategii a následně jej aplikovat do praxe, a tím dosahovat stanovených cílů a záměrů společnosti, stejně jako přinášet rozvoj a podporu obchodních aktivit společnosti. Bačuvčík a Harantová (2016, s. 15) tvrdí, že: *„Marketing je praktická lidská činnost, která je všude kolem nás“*. Podle Bačuvčík a Harantová (2016, s. 9) dokáže marketing přimět jedince dělat něco, co původně neměl v plánu a dokáže podstatným způsobem ovlivňovat lidské chování. To je také dle autorů důvod, proč by lidé vytvářející marketingové kampaně měli být maximálně zodpovědní a obezřetní.

Kotler a Keller (2013) definují marketing jako činnost zabývající se jasným identifikováním a uspokojováním potřeb lidských a společenských, přičemž cílem společností by mělo být přeměnit tyto potřeby ziskově. Pracovníci zabývající se marketingem musí pracovat až s 10 „objekty“, kterými jsou služby, zboží, osoby, zážitky, místa, organizace, vlastnická práva, myšlenky a informace. Všechny tyto skupiny, objekty, využívají marketingu nebo si nechávají pomoct od marketérů, ať už se jedná o budování silné značky společnosti, distribuci nějaké informace, sdělení nějaké osobnosti nebo uvedení nějakého zboží, služby nebo myšlenky na trh a její následné zpeněžení (Kotler a Keller, 2013, s. 35-37). To, že marketing provází lidi celý život, aniž by to lidé často tušili, potvrzuje i Jakubíková (2013). Zároveň tvrdí, že dobře prováděný marketing necílí pouze na vlastní problematiku. Měl by být zasazen v širších souvislostech do operativního, strategického i taktického řízení u institucí, společností, organizací, obcí a regionů a mnohých dalších subjektů (Jakubíková, 2013, s. 14). Marketing, podle Bárta (2019), zkouší popsat desítky definic. Jednodušším pohledem na věc, ale je ten, že je marketing způsobem, kterým lze řídit vše, od sebe sama, produkt, firmu, osobnost, myšlenku atd. Důvodem proč vše řídit marketingovým způsobem je existence konkurence, protože kdyby v daném segmentu, daném druhu produktu například existovala jen jedna verze produktu, tak by byla automaticky tou nejlepší na trhu a žádný marketing by nebyl potřeba. Bárta (2019) dále dodává, že marketing má rodového bratra v obchodě neboli prodeji, protože se určitým způsobem také jedná o tzv. touhu prodat nebo prodat opakovaně (Bárta, 2019, s. 8). To potvrzuje i Jakubíková (2013, s. 75), která tvrdí, že je u mnoha firem v praxi pokládán marketing za nástroj prodejní politiky.

Marketing je založený na kontaktech se zákazníky a je rozhodujícím článkem tvorby a realizace strategie společností, které mají směřovat k naplnění cílů tvrdí dále Jakubíková (2013, s. 51). Lze tedy tvrdit, že podstatnou součástí strategie jakékoliv společnosti by měla být i strategie marketingová. Ať už se jedná o malý podnik, podnikajícího jedince, společnost, nebo nadnárodní společnost, tak všichni mají něco společného. Všichni chtějí prodat, udržet se na trhu, nebo zaujmout například lepší pozici na trhu apod. K tomu všemu slouží marketing, a to už od samotného zvolení názvu, spojení produktu s daným názvem, logem, následně s cíli

a hodnotami společnosti atd. Z tohoto důvodu se tvoří strategie. Marketingová strategie, která by měla vybrané cíle, záměry, touhy pomoct naplnit.

U strategického plánu na firemní úrovni je hlavním úkolem strategického plánu mezinárodního marketingu, dle Machková a Machek (2021), zajištění souladu mezi zdroji, které má podnik k dispozici a firemními cíli a současně na mezinárodních trzích s podnikatelskými příležitostmi. Toto tvrzení by bylo samozřejmě možné aplikovat i na tuzemský trh, ale vzhledem k rozsáhlé globalizaci dnešní doby lze předpokládat rozvoj podnikání i do zahraničí. Dle Machková a Machek (2021) je důležité se v rámci strategického plánování rozhodnout o tom, které aktivity na mezinárodní úrovni chce společnost rozvíjet, na které trhy chce vstoupit, případné co daná společnost omezí. Dalším důležitým úkolem strategického plánování je i specifikování nákladů spojených s rozvojem těchto aktivit a odhadnutí návratnosti těchto investic. V neposlední řadě strategický plán zahrnuje i dílčí marketingové plány pro jednotlivé značky a aktivity (Machková a Machek, 2021, s. 60). To, že marketing má od svých počátku zcela jednoznačně i strategické komponenty, potvrzuje i Jakubíková (2013, s. 75), která tvrdí na jednu stranu, že pojem „strategický marketing“ nemusí být jasně obsahově vymezen, ale lze snadno identifikovat jeho znaky, kterými je zaměření na budoucnost, budoucí potřeby, zákazníky a poptávku a činnosti společnosti. Bárta (2019, s. 16) tvrdí, že: *„Značka a strategie jsou dvě spojené nádoby, jsou to zbraně. Mít jedno bez druhého nestačí. A také je třeba mít obě zbraně připravené a nabroušené. Tupá značka a tupá strategie nejsou věru k ničemu“*.

2.1.1 Podstata společnosti

Důležitým bodem pro každý podnikající subjekt, společnost, organizaci je její vize a poslání/mise. Oba termíny dávají smysl existenci daného subjektu a určují směr, kterým se subjekt, společnost, organizace ubírají a budou ubírat. Jejich stanovení a následování by mělo prostupovat celou organizací od jejího samotného vzniku.

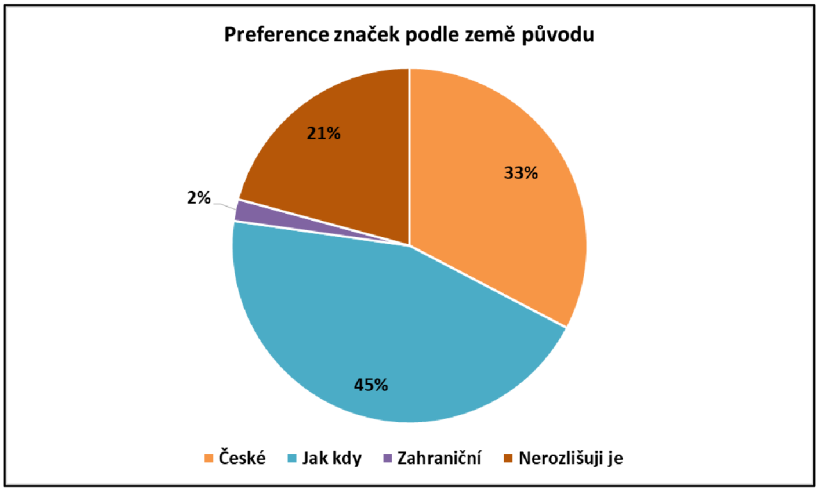
V případě dlouhodobé strategie, dle Machková a Machek (2021), ji společnosti obvykle zakládají na jasně formulované vizi podniku a jeho misi. Vize pomáhá společnostem směřovat se dlouhodobě požadovaným směrem a jedná se obvykle o snadno zapamatovatelné, krátké vyjádření společnosti. Mise, nebo také poslání, by měla u společnosti vyjádřit její vlastní existenci a základní smysl společnosti. Podle fází strategického plánování to tedy znamená, že by vše mělo začít u stanovení mise společnosti, následně by měly být stanoveny podnikatelské cíle, výběr nosných aktivit podnikání na celopodnikové úrovni a následně na úrovni jednotlivých výrobků, značek a trhů by měly být stanoveny dílčí marketingové plány. (Machková a Machek, 2021, s. 60). Dle Jakubíková (2013, s. 18) to lze nazývat premisami, protože stojí na počátku celého strategického, řídícího procesu. To je zřejmé i z tradičního, hierarchického pojetí strategie tvrdí Jakubíková (2013) a specifikuje toto pojetí jako: *„vize – mise – cíle – strategie – taktiky“*. Pro vizi je podstatné její pochopení a přijetí všemi, protože s tím souvisí i přijetí postoje jedince při její realizaci. Pro každou vizi je důležitý její výsledek, kterého by mělo být dosaženo a tím naplněno očekávání zákazníka. Vize by tak měla pomoct s odpovědí na otázku, jak by měl podnik vypadat v budoucnosti a má tři hlavní cíle. Těmi je vyjasnění obecného směru, motivování lidí správným směrem a jejich účinné a rychlé koordinování dle Kotler a Amstrong (2001, s. 19) v Jakubíková (2013, s. 19) by měli být za určování perspektivních vizí společností a následné hledání smysluplných strategií pro danou realizaci především vrcholní manažeři.

Kotler a Keler (2013, s. 70) dále uvádějí, že dobré poslání/mise má pět hlavních bodů. Mezi ně patří soustředění se na omezený počet cílů. Dále by poslání měla zdůrazňovat hlavní hodnoty a přístupy společnosti. Poslání pracují s dlouhodobým pohledem a definují konkurenční sféry. Jsou postavena tak, že jsou snadno zapamatovatelná, smysluplná a krátká.

Pro společnost je další podstatnou součástí její image a identita. Podle Vysekalová, Mikeš a Binar (2020) často dochází k zaměňování těchto dvou pojmů, přičemž firemní identita (corporate identity – CI) zahrnuje vše týkající se společnosti od její historie, vize a poslání, přes zaměstnance, její hodnoty, ale i grafické působení a znázorňuje to, jaká společnost chce být. Corporade image (CI) – korporátní image je jen jednou součástí korporátní identity a představě spíše veřejný obraz identity. Autoři dále tvrdí, že nové přístupy se nacházejí dnes neustále díky procesu globalizace, kdy roste významnost nadnárodních společností, které většinou prosazují společnou, integrální kulturu formovanou mateřskou společností. Z tohoto přístupu se následně tvoří i koordinace činností v jednotlivých zemích a globální strategie (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 10 – 13).

V České republice může být situace poněkud komplikovanější pro nové globální značky, nebo akvizici, nebo dokonce přejmenování tradiční české značky. Podle Zítkové (2017) a výzkumu provedeného společností STEM/MARK na 522 účastnících Češi dají hodně na to, zdali značka je česká, nebo ne, jak lze vidět na následujícím grafu.

Graf 1 - Preference značek podle země původu



Zdroj: vlastní zpracování dle Zítková (2017) výzkum společnosti STEM/MARK

Na grafu č. 1 jsou znázorněny výsledky průzkumu společnosti STEM/MARK dle Zítková (2017), které prezentují to, že české značce přednost dá každý třetí jedinec, téměř polovina se rozhoduje dle okolností a jedna pětina podle země značky vůbec nerozlišuje. Pouze každý padesátý jedinec by pak preferoval zahraniční společnost. Okolností může být například země původu, nebo obor společnosti, protože Češi dávají přednost českým značkám především v oblastech potravin a nápojů a finančních služeb. To je důležité pro 6 z 10 respondentů. V oblasti módy a automobilů pak Češi preferují značky zahraniční. Češi také špatně vnímají akvizici české značky. Až 85 % respondentů se obává poškození značky akvizicí, uvádí dále Zítková (2017).

Vysekalová, Mikeš a Binar (2020) rozdělují náležitosti společnosti na firemní identitu a firemní design (image). Do firemní identity lze zařadit čtyři základní prvky, kterými jsou firemní design, kultura, komunikace a produkt či služba. Do podkategorie firemního designu následně je možné zařadit název společnosti, který slouží jako způsob samotné prezentace, logo jako identifikátor, jednotlivé značky pro odlišení a zviditelnění daných produktů, služební grafiku (tiskoviny, propagační materiály) a písmo a barvy (Podle Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, 42). Právě barva a písmo jsou součástí vnímaní značky za pomoci zraku, který je nejdůležitějším smyslem, kterým jedinec získává až tři čtvrtiny všech svých smyslových vjemů. Přičemž jsou to právě emoce, které jsou důležité pro rozhodování jedince, a proto se na ně marketéři často zaměřují (Podle Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 124 – 134). Podle Burianec (2018)

a výzkumu společnosti STEM/MARK je nejoblíbenější barvou Čechů barva modrá, která je nejtypičtější pro střední generaci a muže, kteří preferují ještě zelenou. Ženy preferují spíše fialovou, růžovou a červenou. Modrá barva je podle Burianec (2018) a průzkumu společnosti STEM/MARK nejoblíbenější pro jednu třetinu všech dotazovaných z celkového počtu 6223 respondentů, další barvou byla barva černá se 14 %, zelená se 13 % a červená s 11 %.

2.1.2 Trhy B2B

Jeden z podstatných rozdílů je to, na kterém trhu společnost působí. Mezi trhy B2C a B2B lze nalézt určité rozdíly, ale i společné rysy. Kotler a Keller (2013) specifikují B2B trh jako prostor, jenž se skládá ze všech společností, které se zaměřují na získávání služeb a zboží, které následně využívají k dalšímu poskytování svých služeb nebo další výrobě svých výrobků. Tyto výrobky nebo služby jsou následně dále prodávány, dodávány pronajímány, a to dalším společnostem nebo již konečným zákazníkům. Jedním z rozdílů při prodeji konečnému zákazníkovi v B2C a zákazníkovi v B2B je zajisté množství a finanční obnos. To, co má také vliv na konečného zákazníka je proces výroby některých výrobků nebo zpracování služeb přes více článků v procesu B2B, kdy každá společnost musí mít na procesu zpracování svůj díl a ten se následně promítá do konečné ceny produktu tvrdí dále Kotler a Keller (2013, s. 221 - 222). V tomto procesu hraje velkou roli marketing, který musí bojovat proti komodizaci a komunikaci diferenciace i za zvýšených nákladů tvrdí dále autoři. Dle Přikrylová (2019) B2B trh bývá techničtější a přizpůsobován technickým potřebám daných zákazníků současně s nabídkou řešeních problémů na míru. Cena na B2B není ceníkovou cenou a pravidlem jsou také na B2B dohodnuté ceny produktů, což dává za důležitost osobnímu prodeji, který se stává nezbytností. Distribuce bývá přímá a krátká ve srovnání s B2C trhem. Přikrylová (2019, s. 214) v tomto případě dává marketingu okrajovou roli, především pokud je nezbytné adaptovat celý marketingový mix.

Důležitým krokem specifikace B2B trhu je jeho segmentace, kterou lze rozdělit dle Přikrylová (2019) na segmentaci na základě charakteristik trhu, která závisí na lokaci a velikosti společnosti a na segmentaci na základě charakteristik nakupujícího. V prvním případě lze trh charakterizovat dle jeho hodnoty, lokace, nákupní situace, objemu spotřeby, SIC kódu (Standard Industrial Classification), ten rozděluje průmysl do základních kategorií a v neposlední řadě dle velikosti trhu a toho jakou část trhu společnost obsluhuje. Segmentace je součástí procesu STP, který značí jeho tři kroky – Segmentace, Targeting a Positioning (Přikrylová, 2019, s. 213).

2.2 Marketingový mix

Weinreich (2007) v Vartiak (2015, s. 38) popisuje základní komerční marketingový mix složený ze čtyř základních bodů, kterými jsou produkt (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion). Základní marketingový mix z komerčního prostředí ovšem rozšiřuje pro marketingový mix sociálního prostředí také o veřejnost (publics) a partnerství (partnerships). Kotler a Keller (2013) také specifikují marketingový mix jako složení základních čtyř skupin, kterými jsou výrobek/produkt, cena, komunikace a distribuce, ale dále uvádí i 4P marketingu moderního, kam zařazují lidi (people), procesy (processes), programy (programs) a výkon (performance). Záměrem této moderní definice je především možnost ji aplikovat na jakoukoliv firemní disciplínu, díky čemuž by se manažeři měli dostat do většího souladu se zbytkem společnosti. Cílem marketingového mixu by podle autorů dále mělo být zajistit marketingové informace a následná příprava marketingových plánů a strategií, propojení se zákazníky, budování silných značek a poskytování hodnoty, příprava tržních nabídek, komunikování hodnoty, ale asi nejpodstatnější cílení na dlouhodobý udržitelný růst

(Kotler, Keller, 2013, s. 56 - 59). Americká marketingová asociace (2021) toto čtyřčlenné rozdělení potvrzuje a rozvádí význam produktu, ceny, propagace a místa. Pro odlišení od konkurence jsou tato „4P“ zásadní. Společnost by si měla jako první uvědomit v rámci marketingové strategie co je její produkt, co prodává, kolik by měla být cena za daný produkt, nebo službu za dosažením zisku, místo, na kterém by měl být produkt prodávaný a zajistit nejlepší způsob propagace služby nebo produktu společnosti (American Marketing Association, 2021).

Rozdělením do 7 skupin uvádí marketingový mix oxfordská marketingová fakulta (Oxford college of marketing, 2020). Základními 7 skupinami jsou: produkt (product), cena (price), místo (place), propagace (promotion), lidé (people), procesy (processes) a tzv. „fyzický důkaz“ (physical evidence). Marketingový mix 7P je přístup k marketingu, který slouží ke stanovení jasných cílů za aktuální situace, ve které se společnost nachází. Výsledná strategie stanovuje, jak by společnost měla cílů dosáhnout. V první řadě je zapotřebí definovat rozšířený marketingový mix 7P a díky tomu definovat taktiku, způsob a místo. Zmíněné fyzické důkazy mohou být užitečné obzvlášť v případě, že zákazník od organizace například ještě nenakupoval, protože se jedná o tzv. hmatatelná vodítka zkušeností, kvality, které organizace může nabídnout. Může se jednat i o vystupování, uniformy, design, online působení společnosti atd. Zbylé body se přibližně shodují s ostatními definicemi definování produktu společnosti/organizace včetně různých výhod apod., ceny, která jako jediná z marketingového mixu vytváří příjmy. Cena by měla nejen pokrývat náklady, ale především generovat zisk. Místo, kde zákazníci mohou produkt sehnat nebo koupit. Jestli se jedná o fyzický nebo online prostor. Důležitou roli hraje propagace, která komunikuje se zákazníkem bez ohledu na to, v jaké fázi produkt je. U definice lidí hrají zase hlavní roli ti, kteří jsou primárně v interakci se zákazníky a vyřizují jejich objednávky, stížnosti, dotazy atd. Definice procesů přináší to, čeho by chtěla dosáhnout asi každá společnost/organizace, a tím jsou efektivní, hladké správné procesy včetně těch v zákulisí společnosti/organizace, bez kterých by to nebylo možné (Oxford college of marketing, 2020). Rozdělení do 7 skupin uvádí marketingový mix i Kwok a kol. (2020) a dále jej modifikují pro výzkumné účely a aplikaci na řešený problém.

Americká marketingová asociace (2021) ve Wichmann a kol. (2022) specifikuje marketingový mix jako jádro firemních procesů a aktivit pro vytváření produktu (Product), komunikaci (Promotion), výrobu (Production) a výměnu cenových nabídek (Price), které mají hodnotu pro klienty, zákazníky, partnery nebo společnost (American Marketing Association, 2021 v Wichman a kol., 2022).

Z tohoto lze vyvodit, že marketingový mix je obvykle rozdělovaný do čtyř základních skupin specifikující z anglického překladu produkt, jeho cenu, propagaci a místo kde se daný produkt nachází, kde je k sehnání/prodeji. Marketingový mix tak specifikuje celé podnikání dané organizace/společnosti, která by díky použití marketingového mixu měla být schopná přesně určit svoje místo na trhu a optimalizovat a být schopná reagovat, jak v dlouhodobém směru, tak i v tom krátkodobém. Určení marketingového výzkumu ovšem předchází analýza a sběr informací nejen uvnitř společnosti, ale i v jejím okolí. To dává následně společnosti do rukou silný nástroj, na kterém lze stavět další strategická rozhodnutí společnosti. Marketingový mix je možné rozšířit o další tři „P“, kterými mohou být lidé, procesy a fyzická evidence. Ty obzvlášť v dnešní době blíže specifikují danou problematiku a mohou tak být zdrojem dalších cenných informací pro stanovení strategie společnosti a jejím povědomí o prostředí a situaci, ve které se nachází. Kvůli zaměření se na zákazníka má velký vliv na rozhodování zákazník (people – člověk), ale i daná hodnota produktu a procesy společnosti. To potvrzuje i Managementmania.com (2017b), která uvádí marketingový mix rozdělený hned na několik typů, kterými jsou marketingový mix 3V, 4C, 4P, 7P a 8P. Marketingový mix 8P je v tomto případě rozšířen o Produktivitu a kvalitu (Productivity a Quality) oproti rozšířené verzi 7P,

která v sobě nese kromě základních 4P (produkt, cena, place, propagace) i lidi - People, procesy – Processes a Fyzickou evidenci - Physical evidence (Managementmania.com, 2017b).

Marketingový mix tedy mnoho autorů specifikuje různými způsoby. Shodují se především na základním rozložení dané specifikace do čtyř základních „P“, kterými jsou produkt, cena, místo a propagace. V rámci rozšíření pro zahraniční trhy a obsáhnutí více informací potřebných pro pochopení daného trhu a situace zachycují autoři nejčastěji mezi dalšími důležitými „P“ společnosti také lidi (People), procesy a fyzickou evidenci. Specifickým bodem marketingového mixu se pak může ještě stát produktivita a kvalita. Lze tedy tvrdit, že je podstatné znát především základní 4P a v nejlepším případě je rozšířit na 7P marketingového mixu. Analýza produktivity a kvality může posloužit spíše jako bonusová informace, která může dát marketingovému plánování další informace, se kterými může pracovat a následně díky tomu procesy lépe plánovat.

V dnešní době je nezbytné nezapomenout na online prostředí společnosti. V rámci aplikace do marketingového mixu lze tvrdit, že se jedná o souběh toho, kde se může nacházet (místo – place) samotný produkt – Product. Může se jednat například o eshop nabízející produkt, nebo stránku nabízející nějaké služby, přičemž ani jedna z variant nepotřebuje ke svému fungování například kamennou prodejnu a může se tak jednat o jediné místo, kde zákazník (People) může produkt nalézt.

Specifickým prostředím je v dnešní době online prostředí, společně se sociálními sítěmi a online propagací společnosti. O sociálním marketingu mluví Bačuvčík a Harantová (2016), kteří mu přikládají váhu na komerční i nekomerční úrovni marketingu. Společnosti se totiž nechtějí již jen komerčně prosazovat, ale snaží se být i společensky zodpovědné a věnovat se v rámci svého působení i společenským problémům a tématům. Zároveň se angažují různými způsoby v rámci veřejného života. Sociální marketing lze tak chápat třemi způsoby. Prvním z nich je rozvoj na sociálních sítích jako je Facebook, Instagram, Twitter apod. Dalším způsobem, jak lze sociální marketing chápat je realizaci nekomerčních kampaní komunikující společenská témata a posledním způsobem je komunikace komerčních firem, které akceptují společenská témata (Bačuvčík a Harantová, 2016, s. 13 – 14).

V rámci online přímého marketingu působí společnosti dle Přikrylová (2019) především díky svým webovým stránkám, nebo katalogům, využívají sociální sítě a díky rozvoji technologií a databází obsahující informace o zákaznících, tak také například direct mailing, newsletter nebo mobilní aplikace. Formou tzv. online osobního prodeje pak může být například komunikace se zákazníky v online prostředí pomocí zpráv, nebo „live chatu“. Do formy online osobního prodeje lze zahrnou taktéž webináře nebo online eventy. V rámci tradičního marketingového mixu lze chápat online reklamu jako neosobní, placenou formu propagace. Spadá sem například intextová reklama, reklama ve vyhledávačích nebo na sociálních sítích. SEO naopak dle autorky spadá spíše do online PR (Public relations). Samozřejmě spolu s tiskovými zprávami, e-booky, nebo případovými studiemi, podcasty apod. Toto vše může vést k budování učitelských komunit (Přikrylová, 2019, s. 170 – 198).

Prostředí marketingu se rychle vyvíjí, což potvrzuje i Hall (2022). Jedním trendem je zvyšování počtu stran v nákupním procesu, které se jej účastní a přináší tak nové zákazníky i do B2B marketingu, vyvíjí se jak pracovní síla, tak i její skladba, to jak nakupují zákazníci včetně jejich nákupních zkušeností. To je pro B2B marketing velice náročné, protože musí brát v potaz více person kupujícího a formulovat tak různá sdělení (Hall, 2022, s. 15 – 16). Změnami také prochází samotný prodej, jeho techniky a prodlužuje se prodejní cyklus. To dalo za vznik i termínu „Prodejce 2.0“, protože stejnou změnou jako marketing musel projít i obchod (Hall, 2022, s. 13 – 14). Autor dále jako další měnící prostředí uvádí rámec sociálních médií a sociální organizace, kdy dochází k využití k prodejním i nákupním aktivitám například sociálních

médií. Využít komunikace se zákazníky lze téměř v každém oboru podnikání a jako příklad autor uvádí finančnictví. Zároveň rostou možnosti sociálních médií, jako Facebook, LinkedIn apod. jejich možnosti a vyspělost i díky zvyšující se základně uživatelů v řádů miliard uživatelů (Hall, 2022, s. 20 – 21). To jen podporuje další vývoj technologií, personalizace, technologie chytrých telefonů a pokročilých analýz i v B2B (Hall, 2022, s. 18 – 19).

2.3 Situační a SWOT analýza

Tato část práce se zaměřuje na to, co by měla obsahovat situační analýza a SWOT analýza společnosti. Jedná se o analýzy běžně používané a mohou být celkem obsáhlé, záleží na úhlu pohledu a zpracování v rámci společnosti. Mnoho autorů pohlíží na specifikování své definice jiným způsobem, a tím se jednotlivé teorie od sebe mírně liší. Mívají, ale stejnou, nebo podobnou podstatu a pravděpodobně tím nejdůležitějším na každé analýze je to, aby jejím výsledkům porozuměl jedinec, nebo skupina, které mají její výsledky apod. interpretovány a aby jejich vyhodnocení přineslo požadovaný přínos.

2.3.1 Situační analýza

Situační analýza se skládá z analýzy vnitřního prostředí firmy. Tato analýza začíná již v praktické části představením společnosti, následně se zaměřuje na zkoumané téma ve firmě, vnější prostředí – makro (pest) a mikro – zákazníci, konkurence, trh, eventuelně stakeholdeři, pokud je třeba, a to opět ve vztahu k tématu – tedy marketingové aktivity v rámci marketingového mixu.

Jak již bylo řečeno, tak pro marketing je důležité plánování, a aby společnost, podnikající jedinec, či jakákoliv jiná organizace mohli tvořit strategii, tak potřebují plán, který by měl vzniknout na základě důkladné analýzy. Podle Machková, Machek (2021) je součástí operativních plánů společností pět hlavních bodů. Mezi ně patří úvod, ve kterém jsou popsány principy firemní strategie, cíle a hodnoty pro dané období. Dále je součástí marketingová analýza vnějšího prostředí, kterými může být analýza 5C nebo SWOT analýza. Dále se stanovují marketingové cíle, realizuje se plán a stanovuje rozpočet (Machková, Machek, 2021, s. 65). O analýze vnějšího prostředí a jednotlivých složek hovoří i Jakubíková (2008) v Jakubíková (2013, s. 94), která ji uvádí jako situační analýzu, která je zároveň všeobecnou metodou zkoumání mikroprostředí a makroprostředí, ve kterých se organizace nachází. Jakubíková dále specifikuje situační analýzu jako analýzu 5C, 4C nebo v případě globalizace a internaciolizace trhů formou analýzy 7C. Marketingová situační analýza je prvním krokem pro přípravu strategického, marketingového plánu (Jakubíková, 2013, s. 94 - 95). O důležitosti analýz a auditů hovoří také Dawes (2021), jehož uspořádání marketingových aktivit povětšinou tvoří analýza/audit a plán. Může se jednat o audit interních i externích faktorů společnosti, ale například i o SWOT analýzu nebo analýzu globálního prostředí, ve které řeší faktory demografické, ekonomické, socio-kulturní, technologické, enviromentální (přírodní zdroje), politické (Dawes, 2021). To v určitém směru připomíná PESTLE analýzu, o které hovoří Rastogi a Trivedi (2016). Autoři popisují PESTLE analýzu jako nástroj, který slouží pro strategické plánování a sloužící pro vyhodnocení Politických, Ekonomických, Sociálních, Technologických, Enviromentálních a Právních faktorů, které mohou mít na danou věc (projekt/společnost) vliv. V tomto případě autoři hovoří o projektu dané organizace, který musí před zahájením projektu zvážit vnější, externí prostředí. Tato analýza může pomoct zachytit veškeré potenciální problémy a rizika. Jedná se o nástroj strategického plánování a jeho cílem je přinést pochopení vnějších vlivů na jakoukoliv činnost nebo samotný podnik (Rastogi a Trivedi, 2016). Podle Vrontis a Pavlou (2008) v Perera (2017) má, ale PESTLE analýza i své nevýhody. Mezi tyto nevýhody lze zařadit možnou časovou

náročnost a nákladnost procesu. Autor dále uvádí, že i když se model snaží zdůraznit veškeré aspekty, tak je potřeba jej doplnit i o další faktory pomocí jiných modelů, jako je například analýza trendu, diagram příčin a následků nebo regresní analýza (Vrontis a Pavlou, 2008 v Perera, 2017).

2.3.2 SWOT analýza

Analýza SWOT rozděluje prostředí na vnitřní a vnější, přičemž součástí analýzy vnitřního prostředí jsou silné a slabé stránky společnosti. Součástí analýzy vnějšího prostředí jsou příležitosti a hrozby, které společnost má. Při využití svých silných stránek by se měla společnost snažit dosáhnout využití příležitostí a zároveň by se měla snažit předejít ohrožení například omezením slabých stránek, zavedením bezpečnostních systémů, které by působily preventivně. Nejlepším řešením by bylo eliminovat slabé stránky úplně. Ohrožení samozřejmě nemusí vyplývat jen ze slabých stránek, ale především od vnějšího prostředí společnosti, například od konkurence, může se jednat o politicko-ekonomické vlivy prostředí, ve kterém se společnost nachází apod.

Oxfordská marketingová fakulta (2016) hovoří také o SWOT analýze v jejím odlišném označení TOWS. Ta také zahrnuje hrozby (Threats -T), příležitosti (Opportunities - O), slabé (Weaknesses - W) a silné (Strengths - S) stránky společnosti. Rozdíl je v tom, že SWOT analýza se obvykle málo věnuje vztahům mezi jednotlivými kategoriemi a faktory, přičemž například daná hrozba může učinit slabinu mnohem významnější. TOWS analýza se snaží sladit interní a externí faktory a na základě zjištěních identifikuje strategické možnosti pro společnost. Jedná se o nástroj strategického plánování, který by měl posunout plánování strategií o krok dále. Může se jednat o slazení silných stránek a příležitostí (S-O). Snížení zranitelnosti skrze slabé stránky, a tím minimalizování hrozeb (W-O). Případně o (S-T) minimalizování slabých stránek, a tím i ohrožení za pomoci zesílení silných stránek (Oxford college of marketing, 2020).

O tom, co by měla obsahovat SWOT analýza hovoří také Kotler, Keller (2013). Ti popisují SWOT analýzu jako kompletní zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a ohrožení. SWOT analýza obvykle slouží jako účinný a jednoduchý nástroj společností k monitorování vnitřního a vnějšího marketingového prostředí. V rámci analýzy externího prostředí, se analýza zaměřuje na monitorováním významných faktorů mikroprostředí. Dále klíčových makroekonomických sil na specifikování možných ohrožení a příležitostí. V rámci marketingového řízení je dobré umět se vyvarovat hrozbám a využít všech příležitostí. V rámci interního prostředí se analýza zaměřuje na slabé a silné stránky. Silné stránky by například měly pomoct společnosti využít svých příležitostí (Kotler, Keller, 2013, s. 80 – 82).

Podstatné dle Managementmania.com (2020) je se při tvorbě SWOT analýzy zaměřit především na důležité a klíčové body a faktory. SWOT analýza by měla obsahovat pouze objektivní postoje a fakta. Využívá týmové spolupráce, protože pouze ty body, které potvrdí více jedinců, mohou mít nějakou váhu. Všechny tyto body by následně měla SWOT analýza vyhodnotit. To znamená využít příležitostí za pomocí silných stránek (S-O) a následně se zbavit za pomoci příležitostí slabých stránek (W-O). Silné stránky by měly také posloužit k odstranění hrozeb (S-T) a výsledkem SWOT analýzy by mělo být snížení vztahu slabých stránek a hrozeb (W-T) (Managementmania.com, 2020). To potvrzuje teorii Oxfordské marketingové fakulty, která ve své teorii TOWS hovoří také o využití a následném propojení všech čtyř sfér, které by tak měly přinést určitá sdělení pro danou organizaci/společnost (Oxford college of marketing, 2020).

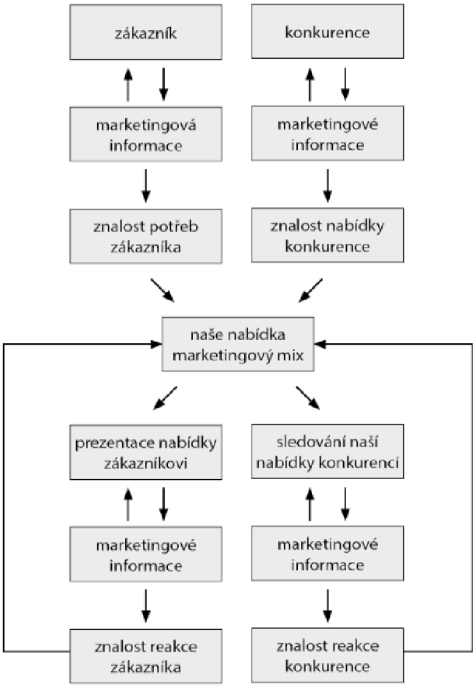
Zajímavým přístupem je zajisté TOWS analýza, protože ve své struktuře dává důraz na jiné parametry než definovaná SWOT analýza. Obě, ale mají za cíl to samé, a to analyzovat interní a externí prostředí společnosti a určit silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

Jejich následné propojení a využití je na společnosti samotné a na schopnostech marketingového oddělení tyto faktory rozpoznat, analyzovat a vyhodnotit.

2.3.3 Marketingový výzkum

21. století je pro marketingový management pravděpodobně zatím nejdynamičtější fází, tvrdí Foret a Melas (2021, s. 14). Na celý marketingový proces je možné pohlížet jako na komunikaci se zákazníkem. Autoři dále uvádějí komunikační podstatu marketingového managementu znázorněnou na obrázku č. 1 níže. Pro marketingový management je důležité vědět, před samotným zahájením výroby a prodeje, zdali budou zákazníci mít o daný produkt vůbec zájem, protože v nejideálnějším případě se nabídka formuluje právě na základě marketingových zjištěních o trhu (Foret a Melas, 2021, s. 15).

Obrázek 1 - Podstata marketingového managementu



Zdroj: Foret a Melas (2021, s. 15)

Obrázek č. 1 znázorňuje důležitost znalosti svého zákazníka za pomocí marketingových informací, získaných například marketingovým výzkumem o jeho přáních a potřebách, spokojenosti i nespokojenosti s nabídkou konkurence. Veškeré tyto marketingové informace v tomto procesu se získávají komunikací a interakcí, proto jsou také na obrázku znázorněny dvojicí obousměrných šipek. Podle těchto zjištěních se následně nastavuje marketingový mix (Foret a Melas, 2021, s. 14).

Podle Hair JR., Harrison a Risher (2018) se role marketingu, ale i design výzkumných metod rychle vyvíjí. Veškeré změny vycházejí ze změn manažerských dovedností, technologií, inovací a neustále měnícího se chování zákazníků. Velkou změnou v marketingovém výzkumu je vznik velkých dat a metody vzniklé za jejich analyzováním a pochopením. Pro marketingový výzkum je důležité, aby zůstal stejně relevantní, a proto musí být i stejně dynamický jako samotné trhy. Autoři dále uvádějí změny, které se v následujících letech v marketingovém výzkumu očekávají a zařazují mezi ně předpoklad další exponenciální růst dostupných dat, přičemž jejich kvalita se zlepší, protože aspekty praktického i akademického výzkumu bývají ovlivňovány dostupností dat a pokrokem v jejich analýze. S tím souvisí i zlepšení analytických nástrojů. Celkově by tyto body měly přinést informovanější rozhodnutí. To vše budou

doprovázet výzvy a problémy v oblasti osobních údajů, protože v každé vyspělé ekonomice dnes existují data pravděpodobně na každého jedince, a ta exponenciálně narostla díky digitálním datům (Hair JR., Harrison a Risher, 2018)

Morgan a kol. (2019) ve své studii porovnávají plánování a analýzu marketingových odborných dokumentů v letech 1999 – 2017. Dle autorů koncepce zkoumání a marketingových strategií byla použitelná i nyní, pokud by nedocházelo k významným změnám. Významným nedostatkem by bylo ovšem nevěnování dostatečné pozornosti marketingovým strategiím, které jsou ústředním bodem v oblasti strategického marketingu. Autoři tedy přicházejí s novou konceptualizací marketingových strategií a identifikují čtyři základní subdomény, kterými jsou: formulace obsahu, procesů, implementace obsahu a procesů. Tento proces by měl poskytnout nový, využitelný rámec pro posuzování stavu v oboru, identifikaci kritických mezer a přímému budoucímu výzkumu (Morgan a kol., 2019).

Fisher a Kordupleski (2018) tvrdí, že průzkum je velice důležitým prostředkem řízení společnosti vztahu se zákazníky. Proč, ale tento průzkum provádět? Autoři poskytují šest bodů důležitosti průzkumu trhu a toho co průzkum přináší:

- zjištění, co je důležité pro lidi ohledně produktu, o který mají zájem;
- zjištění, co si lidé myslí o nabídkách společnosti;
- získání zpětné vazby, co je potřeba opravit a s jakou prioritou;
- zjištění změn na trhu (styly, technologie, preference, atd.);
- zjištění pohledu na konkurenční soutěž;
- zlepšení všech linií podnikání, včetně těch spodních.

V případě, že jsou tyto body důležité, tak to následně má vliv na způsob, kterým by měl průzkum být prováděn, jak dále uvádějí autoři a přinášejí dalších 5 bodů:

- statisticky spolehlivé metody, které dokáží zajistit, aby žádné atributy služeb nebo produktu neměly mít dopad na kvalitu pro zákazníka;
- důležité je následné propojení výsledků provedených průzkumů s obchodními, vyššími faktory;
- výsledky průzkumů by měly být využitelné a mělo by být možné na ně navázat;
- zajištění dostatečných prostředků pro určení zaměření a stanovení priorit pro zlepšení, tak, aby se dosáhlo, pokud možno největšího zisku, příznivého dopadu na hospodářský výsledek podniku, ale i zákazníka;
- vytvoření návrhů, které poskytnou užitečné a srovnatelné metriky.

Autoři hovoří především o hodnocení tzv. „Net promoter score“ („Čisté skóre podporovatelů, nebo také NPS“). NPS je pro marketingové účely skvělým termínem. Nemůže být ovšem jediným důležitým číslem při řízení podniku, protože má i své nevýhody (Fisher a Kordupleski, 2018). NPS vysvětluje oxfordská marketingová fakulta (2017) jako škálu, díky které je možné zjistit, co si zákazníci myslí o společnosti. Seskupuje respondenty do tří skupin (promotéři, pasivní a odpůrci), dle bodů získaných na otázku hodnocenou na stupnici od 0 – 10. Otázka se ptá na pravděpodobnost doporučení značky rodině, nebo příteli (Oxford college of marketing, 2017). Výpočet NPS, dle Krol a kol. (2015) vychází z manažerského výzkumu a je založen na jediné otázce, kdy respondenti na stupnici 1 (absolutně nepravděpodobné) – 10 (velmi pravděpodobné) hodnotí, jak by společnost doporučili příteli nebo kolegovi. Hodnocení 6 je symbolickým milníkem v hodnocení a úspěšnosti testu, protože respondenti odpovídající na otázku hodnocením 0 – 6 se nazývají „odpůrci“, může se jednat například o nespokojené zákazníky. Hodnocení 7 – 8 je považováno za lhostejné „pasivní“ jedince. Pozitivní ústní reklamu mohou, poskytnou jedinci dávající

společnosti skóre 9 – 10, ty lze považovat za „propagátory“. K vyhodnocení NPS následně stačí odečíst od procenta „propagátorů“ procento „odpůrců“ (Krol a kol., 2015).

V rámci plánování marketingového výzkumu přinášejí pro jeho plánovaní také důležité body Foret a Melas (2021), kteří tvrdí, že plán marketingového výzkumu by měl obsahovat především formulaci zkoumaného problému, hypotézy a jeho teoretické uchopení, cíle výzkumu a jejich zdůvodnění. Mezi dalšími body lze podle autorů uvést představy, které se od výzkumu očekávají, stanovení zdrojů a struktury informačních potřeb. Dále je nutné vymezit základní zkoumaný soubor, jeho navržení a také zdůvodnění. Následuje stanovení techniky výzkumu a nástrojů a operacionalizace výzkumu do konečné podoby. Dalšími body jsou určení kontaktu s respondenty a předvýzkum (zpřesnění předcházejících bodů), následný sběr dat (vlastní výzkum) a jejich následné zpracování. Následuje prezentace získaných výsledků a doporučeních. Mezi důležité body plánování patří také časový rozvrh. Ten by se měl plánovat pro jednotlivé etapy, ale i pro rozpočet nákladů na výzkum (Foret a Melas, 2021, s. 28 – 29).

2.3.4 Strategické plánování

Pro úspěch každé společnosti je důležitý marketingový plán, který slouží pro koordinaci všech marketingových a propagačních aktivit, dle Managementmania.com (2017a). Takový plán by mělo tvořit stručné shrnutí nejpodstatnějších bodů plánu, podnikové strategie a cíle společně s vizí a posláním, situační analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT, cílové trhy a marketingové cíle, rozpočet a operativní plán se způsoby jeho kontroly (Managementmania.com, 2017a). Následné sdílení cílů a strategií společnosti je důležité i pro obchodní partnery, například dodavatele, prodejce, distributory nebo reklamní agentury, tvrdí Dawes, 2021. Pro některé z obchodních partnerů jsou totiž plány společnosti důležité i pro jejich vlastní plány, které se mohou díky společným zájmům prolínat. Autor dále uvádí, že pokud tuto skutečnost znají, tak následně mohou nabídnout vyšší úroveň spolupráce při realizaci.

Marketingová strategie je dle Varadarajan (2010, s. 199) v Morgan a kol. (2019) integrovaný vzorec rozhodnutí společnosti. Tento vzorec má specifikovat klíčové volby společnosti týkající se trhů, produktů marketingových aktivit a zdrojů při vytváření, komunikaci nebo dodávky produktů, které společnost vytváří, a které nabízejí nějakou hodnotu zákazníkům při směně s organizací. Tento postup má vést k dosažení cílů organizace (Varadarajan, 2010, s. 199 v Morgan a kol., 2019).

V rámci plánování má svůj vlastní proces také sociální marketing, stejně jako každý jiný marketingový proces, uvádí Bačuvčík a Harantová (2016, s. 17). Kampaně by měly být tvořeny čtyřmi fázemi, kterými jsou plánování, organizování, implementace a kontrola. Dle Kotlera, Roberta a Lee (2002, s. 34) v Bačuvčík a Harantová (2016, s. 217) lze popsat plánování kampaní čtyřmi základními kroky, které mohou být vydefinovány na čtyři základní otázky, kterými jsou otázky na nynější situaci (analýza), čeho by měly kampaně dosáhnout (cíle), způsob, kterým jich je možné dosáhnout (postupy) a jakým způsobem by se dala udržet jejich účinnost (účinnost).

Strategie se dnes vytváří i pro digitální marketing, včetně trhů B2B, jak uvádí Hall (2022). V rámci strategie je častokrát míněn akční plán, který by měl přispívat k úspěchu organizace v dlouhodobém horizontu. Marketingová strategie by na to měla brát zřetel a formulovat tak marketingové aktivity v dlouhodobém horizontu a tím také udávat směr marketingu (Hall, 2022, s. 24). Marketingové strategie by měly odrážet trh a být pod vedením jedné osoby. Klíčem k poskytnutí a zlepšení omnichannel marketingových zkušeností je také pochopení kombinace a interakcí mezi off-line a on-line (digitálních) aktivit. Význam digitálního marketingu neustále roste (Hall, 2022, s. 25). Hall (2022) dále uvádí matici strategie digitálního

marketingu, pro kterou jsou důležité čtyři základní oblasti, kterými jsou stávající trhy a stávající zákazníci; stávající trhy a noví zákazníci; nové trhy a stávající zákazníci; nové trhy a noví zákazníci (Hall, 2022, s. 26 - 27). Vytváření strategií digitálního marketingu je důležité pro všechny marketingové týmy, včetně týmů digitálního marketingu. Klíčovými fázemi vytváření strategií je audit (audit mikroprostředí – např. silné a slabé stránky, náchylnost vůči hrozbě, audit digitálních aktivit, kanálů, obsahu apod. a makroprostředí – např. PEST; audit konkurence – může být začleněn do auditu na makroúrovni), asimilace (interpretace výsledků auditu pomocí jejich seznamu nebo vytvoření SWOT analýzy) a třetím bodem je vytvoření cílů a definování strategií - rozhodnutí a klíčových cílech a strategiích na základě informací z auditu a asimilace. Strategie digitální bude mít pravděpodobně podobu komunikace k zákazníkovi, rozvoji a expanzi trhu apod. (Hall, 2022, s. 24 – 33).

2.4 Metodika práce

Práce se zabývá marketingovou strategií společnosti „X“. To je také důvodem, proč bylo nejprve třeba objasnit, co marketingová strategie obnáší, jak vzniká, jaké jsou na ni pohledy a jakým způsobem lze specifikovat marketingovou analýzu a rozbor společnosti, které obvykle mají vést ke stanovení marketingových a strategických cílů společnosti a specifikování jejího postavení na trhu, v tomto případě B2B trhu. Podkladů k rešerši odborných textů je do dnešní doby vzniklých již mnoho, ale mnoho z nich čerpá často ze stejného nebo podobného zdroje. Obecná marketingová teorie se totiž všemi teoriemi prolíná a je ve většině případů obdobná. Rozdíly vznikají především v různých interpretacích různých autorů, které se práce snaží uvádět, z toho důvodu, aby bylo možné specifikovat určitým způsobem obecnou teorii pro další práci ve vlastní praktické části práce. Vše toto práce shrnuje a přináší obecný přehled tak, aby bylo zřejmé, co obnáší marketingové plánování, marketingový mix, výzkum a strategie.

Tématu marketingové analýzy, marketingového mixu, výzkumu a strategie se věnuje převážná část teoreticko-metodologické části práce a přináší ucelený, obecný přehled, který má čtenáři pomoci dostat se do povědomí dané problematiky. Práce se nezabývá hlubším zkoumáním jednotlivých faktorů, struktur marketingových teorií nebo dalších procesů a rozvojem tématu v rámci další teoreticko-metodologické praxe, ale spíše tématy potřebnými, do takové míry, aby bylo možné docílit cíle práce a přinést marketingová doporučení společnosti „X“ a zlepšení marketingového působení a aktivit společnosti „X“. Pro vypracování teoreticko-metodologické části bylo použito především vyhledávání, rešerše a komparace odborných zdrojů popisující daná témata.

Pro praktickou část bylo nejprve nutné vyhotovit a zpracovat rozhovory vedené se zástupci společnosti „X“ a jejími zákazníky, kteří souhlasili s absolvováním rozhovoru a byli obeznámeni i s jeho využitím v rámci závěrečné práce autora práce společně s jejich anonymizováním vyjímaje jejich společnosti, kterou zastupují. V tomto případě společnost „X“ byla také v rámci rozhovoru takto označena, i když rozhovory byly vedeny v rovině běžné komunikace a povědomí o značce, společnosti apod. V rámci tohoto zkoumaného okruhu jedinců bylo cílem získat a vyhodnotit rozhovor vedený s hlavními zástupci společnosti „X“, kterými byli ředitel společnosti, obchodní ředitel společnosti a produktový manažer. V rámci okruhu zákazníků bylo cílem získat alespoň 6 rozhovorů se zákazníky. Společnost „X“ je v této práci anonymizována především z důvodů jejího relativně nového působení na českém trhu, zahraniční politice, konkurenční analýze a omezení rizika zneužití informací v této práci za účelem pošpinění dobrého jména společnosti. Společnost je anonymizována tím způsobem, že samotné „X“ značí název společnosti. Práce tedy v rámci textu používá označení „společnost X“ nebo „společnost X s.r.o.“. Samostatné označení „X“ je

použité pouze v rámci odkazů, nikoliv v rámci textu, kvůli lepší přehlednosti a pochopitelnosti textu. Rozhovory bylo možné provést na základě komunikace se Společností „X“ a postupné navázání kontaktu s jejími vybranými zákazníky, kteří jsou v práci označeni jako „Odběratel „A“, „B“ a „Cd“. Práce používá označení pro každého z odběratelů napříč celou prací stejné. Rozvory byly zaslány jednotlivým vybraným jedincům pro předchozí přípravu a následně provedeny online formou za pomocí nástroje Microsoft Teams.

Rozhovory byly nastaveny na základě osloveného vzorku, tak aby rozhovor pro zaměstnance byl relevantní k jejich pozici a přinesl práci co možná nejvíce informací o dané situaci a informacích o Společnosti „X“. V rámci zákazníků byl se všemi proveden rozhovor stejný. Rozhovory byly opět stanoveny tak, aby práci přinesly, pokud možno co nejvíce informací a zjištěních ze strany zákazníků a potvrdili nebo vyvrátili informace získané na základě předchozí rešerše a analýzy textů společnosti a odborných textů.

Všechny tyto body přinášejí a dávají dobrý základ pro splnění cíle práce, kterým bylo především vyhodnocení identifikování nedostatků v marketingovém mixu Společnosti „X“ a navrhnutí zlepšení marketingových aktivit. Návrh těchto aktivit by měl vést ke zlepšení marketingového působení společnosti „X“ a jejímu dalšímu rozvoji na požadovaných trzích.

Práce přináší rozbor a specifikování jednotlivých částí procesu marketingových administrativních úkonů v rámci administrace/vytváření marketingových aktivit, které by následně mělo vést k marketingovým aktivitám samotným, které si již musí Společnost „X“ vybrat, vyspecifikovat a naplánovat sama. Data se do práce podařilo získat díky komunikaci společnosti „X“ a vlastnímu působení ve společnosti, což dává práci možnost další hlubší analýzy nebo získání podkladů, než kdyby se jednalo pouze o analýzu a návrh aktivit externí stranou. Práce je tak přímo napojena na společnost „X“, která tak lépe může marketingové návrhy analyzovat, vyhodnotit a v případě zájmu a schválení vrcholným vedením zahraničí, využít. Mezi použité nástroje analýzy společnosti patří analýza SWOT, zkrácená verze situační analýzy a uvedení 7P společnosti a PESTLE analýza. 7P a PESTLE analýzu bylo možné shrnout do základních bodů jen díky, již vypracovaným analýzám samotnou Společností „X“ v roce 2022. Práce také přináší vyhodnocení průzkumu NPS, který byl následně společnosti ihned předám a reportován. V závěru práce jsou sumarizovány podstatné body a navrhnutá doporučení pro další činnost Společnosti „X“.

3 Analytická část práce

Práce v této části přináší identifikování nedostatků a silných stránek marketingového mixu Společnosti „X“ a navrhuje možná zlepšení aktivit společnosti na základě vlastní analýzy získaných podkladů a vlastního průzkumu formou NPS průzkumu a rozhovorů se zástupci Společnosti „X“ a jejími zákazníky.

Práce se zaměřuje a je specifikována na společnost „X“, která se zabývá výrobou tepelně izolačních materiálů pro stavebnictví a zaměřuje se především na trhu B2B.

V rámci vlastního průzkumu obsaženého v této práci došlo ve Společnosti „X“ k NPS průzkumu a komunikaci se zástupci klíčových zákazníků/odběratelů (dále označovanými jako Odběratel „A“, „B“ a „Cd – jako spojeného celku dvou předchozích odběratelů“). V rámci těchto rozhovorů byli také osloveni interní, klíčoví zaměstnanci. Vzhledem, ale k vytíženosti těchto interních i externích jedinců probíhaly rozhovory déle, dle jejich časových možností, než se předpokládalo. Pro budoucí průzkumy je určitě na místě tento proces optimalizovat a urychlit. V rámci sféry externích jedinců, odběratelů, se jednalo o jedince, kteří se Společností již déle spolupracují, i od doby, kdy ještě Společnost „X“ neměla v České republice vlastní zastoupení.

Provedení těchto rozhovorů pomohlo především získat i externí pohled na společnost, optimalizovat SWOT analýzu, která je nyní připravená na předložení společnosti samotné a vytvoření plánu aktivit, na které by se společnost měla do budoucna zaměřit.

V rámci této práce je společnost a všichni účastnici průzkumu v této analytické části anonymizováni z toho důvodu, že společnost je na českém trhu nová a její vstup na český trh proběhl velkou zahraniční investicí za účelem obsadit český, německý, polský a následně i slovenský trh. Pro práci bylo nezbytné komunikovat s vedením společnosti a marketingovým oddělením a získat souhlas se zpracováváním veškerých těchto informací a potřebných dokumentů k vypracování marketingové strategie společnosti. Je tedy nezbytné zachovat její anonymitu, jak kvůli konkurenčnímu boji na evropských trzích, tak kvůli dobrému jménu společnosti, které, dle průzkumu, má například na českém trhu již částečně vybudované.

3.1 Společnost „X“

Společnost „X“ byla dle Společnosti „X“ s.r.o. (2022a) založená v rámci skupiny stejnojmenného názvu a působí jako samostatná jednotka, jako společnost s ručením omezeným. Společnost byla na území České republiky založená v roce 2018, přičemž mezi lety 2021 až 2022 byl postaven na Mostecku, v Ústeckém kraji, nový průmyslový závod. Tento závod by měl patřit k nejmodernějším výrobním závodům na extrudovaný polystyren v Evropě. Společnost si klade za cíl i za pomoci svých starších sourozenců v Řecku, Slovinsku, Portugalsku a Bulharsku, poskytování stejně kvalitních produktů. Vybudování Společnosti „X“ by mělo pomoct pokrýt poptávku po XPS (extrudovaném polystyrenu) a upevnit tak i postavení samotné skupiny (Společnost „X“ s.r.o., 2022a).

Podle produktového katalogu Společnosti „X“ (2021a) společnost poskytuje v České republice pouze extrudovaný polystyren, neboli tzv. XPS. Ve svém portfoliu má však 11 variant uzpůsobených desek pro různé aplikace například na plochých (pochozí, nepochozí, pojezdové, zelené) i šikmých střechách, v podlahách (sklepy, podkroví, podlahy s podlahovým vytápěním), pod úrovní terénu (základy, sklepy, vertikální izolace základů), na stěnách, stropech nebo ve speciálních konstrukcích individuálně přizpůsobené pro potřeby jedince (Společnost „X“ s.r.o., 2021a). V návaznosti na to, dle katalogu technických údajů a oblastí použití Společnosti „X“ s.r.o. (2021b) je extrudovaný polystyren specifický především díky své

buněčné struktuře, která má jen několik mikronů malé vzduchové buňky. Ty jsou uzavřené až z 97 %. Toto má za následek, že materiál téměř neabsorbuje vodu. Díky tomu je možné materiál použít právě například pod úrovní terénu i za přítomnosti podzemní vody, nebo v systémech obrácených plochých střech. Matriál je díky svým vlastnostem vynikajícím tepelným izolátorem. Materiál Společnosti „X“ navíc garantuje až padesátiletou trvanlivost kvality materiálu (Společnost „X“ s.r.o., 2021b)

Společnost nabízí spoustu řešení pro využití extrudovaného polystyrenu (xps), pro který navrhuje i vlastní systémy. Uplatnění může najít materiál především při řešení plochých střech, podlah, konstrukcí pod úrovní terénu, ale i fasád, stropů, základů nebo šikmých střech (Společnost „X“ s.r.o., 2017). Rozdíl mezi expandovaným polystyrenem (EPS) a extrudovaným polystyrenem (XPS) je především v jeho tepelně izolačních vlastnostech, podle Společnosti „X“ s.r.o. (2022b). Extrudovaný polystyren je prakticky vodotěsný, čemuž napomáhá i hladký povrch materiálu. Extrudovaný polystyren by měl být použitý především v oblastech kontaktu s vodou nebo vlhkostí. Expandovaný polystyren naopak patří na nadzemní plochy vnějších stěn. Nikdy by neměl být instalován pod úrovní terénu. Případně by neměl být instalován ani na plochých střechách mimo hydroizolaci. EPS by následně ztratilo své tepelně izolační funkce při absorpci vody (Společnost „X“ s.r.o., 2022b).

Podle Společnost „X“ s.r.o. (2022d) je společnost „X“ součástí skupiny se stejnojmenným názvem působící v Evropě. Skupina „X“ se prezentuje jako jeden z největších evropských výrobců zvukové a tepelné izolace. Skupina se může pyšnit téměř padesátiletou historií. Skupina má po Evropě hned několik závodů a výrobních linek, mezi které patří výroba extrudovaného polystyrenu (pod označením „xps“) v České republice, Slovinsku, Portugalsku, Bulharsku a Řecku. Mezi výrobce minerální vlny (označované jako „geo“) patří jen Řecko a mezi výrobce sádrokartonových desek (označované jako „gyps“) patří Itálie. V Severní Makedonii má skupina poslední výrobní linku na expandovaný polystyren, neboli „eps“. Společnost se zaměřuje na neustále zlepšování kvality a výrobků, zlepšování svých schopností reagovat na aktuální poptávku, poskytuje profesionální podporu a kvalitní výrobky a nezapomíná ani na své zaměstnance a partnery (Společnost „X“ s.r.o., 2022d).

3.2 Situační analýza

V rámci situační analýzy práce přináší pohled na společnost za využití PESTLE analýzy v jejím zkráceném provedení. V této práci by nebylo možné přinést plně rozvinutou PESTLE analýzu, v rámci běžného průzkumu vnějšího prostředí společnosti, z důvodu obsahové náročnosti této analýzy. Práce čerpá data z vlastní analýzy Společnosti „X“ s.r.o., která jsou aktuální z druhé poloviny roku 2022. V rámci této části práce dále využívá analýzu 7P, která má přinést povědomí o společnosti, činnostech, produktu atd. Společnosti „X“, která je předmětem zkoumání v této části. Pro další práci je totiž nutné znát přesně produkt/službu, se kterou lze dále pracovat, plánovat propagaci, náklady apod. Analýza 7P je v práci uvedená také v kratším, souhrnném provedení, aby bylo možné ji zde umístit. Samotné analýzy totiž mohou být mnohem více obsáhlé.

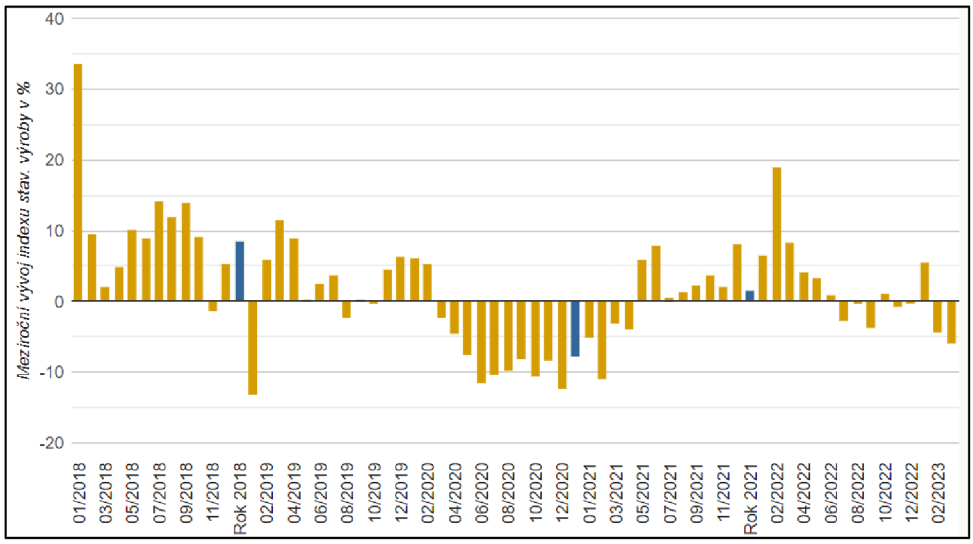
3.2.1 PESTLE analýza

Z pomoci celkového pohledu a plánu marketingu společnosti (Společnost „X“ s.r.o., 2022c) lze shrnout PESTLE analýzu společnosti. Tato analýza společnosti některé faktory rozvádí podrobněji, některé méně podrobněji, jedná se především o informace, které by mohly být společnosti nějakým způsobem blízké a týkají se jejího prostředí, ve kterém působí. Tato práce se snaží přinést ucelený přehled těchto faktorů a dalších potřebných informací k dalšímu rozboru.

Společnost „X“ s.r.o. (2022c) ve svých politických faktorech rozebírá především politickou situaci v letech 2021 – 2022. Politická situace v každé zemi, v tomto případě v České republice, může ovlivnit každou společnost v zemi. V rámci České republiky se může jednat například o energetiku, která byla v roce 2022 aktuálním tématem a její vývoj ovlivnil jak soukromé osoby, tak podniky a společnosti. Pro spojení s politickou správou z dokumentu vyplývá, že by pro společnost mohlo být zajímavé působení na akcích společnosti CEEC research, která pravidelně pořádá akce typu setkání lídrů například stavebnictví, developmentu apod. (Společnost „X“ s.r.o., 2022c, s. 8).

V rámci ekonomických faktorů Společnost „X“ s.r.o. (2022c) specifikuje především v obecné rovině faktory HDP, Inflace, ekonomickou aktivitu a nezaměstnanost. Společnost „X“ v dokumentu očekává zlepšení do roku 2023, které ze všech vyjmenovaných aspektů bylo v České republice po koronavirové krizi očekávané. Dalším zásahem do ekonomické situace České republiky byla v roce 2022 válka na Ukrajině. V souvislosti s tím bylo očekávané další navyšování inflace a došlo i k dalšímu zvýšení úrokové sazby, která byla v únoru roku 2022 nejvyšší za posledních 20 let. Ekonomický vývoj v roce 2022 a výhled do roku 2023 dle Společnosti „X“ s.r.o. (2022c, s. 8 - 12) nebyl vůbec optimistický.

Graf 2 - Meziroční vývoj indexu stavební výroby v % v letech 2018 – 2023



Zdroj: KURZY.CZ, SPOL. S R.O. (2023)

Stavebním sektorem v posledních letech proběhlo mnoho situačních změn, stavební sektor ovlivnilo mnoho vlivů, proto je nutné mít povědomí o aktuálním dění především v české stavební sféře. To potvrzuje i webová stránka Kurzy.cz, spol. s r.o. (2023), která na grafu č. 2 uvádí meziroční vývoj indexu stavební výroby. Dle hodnot doplněných již ze začátku roku 2023, tak meziročně klesla stavební produkce v březnu roku 2023 o 6 %, přičemž měsíční se snížila o 0,9 %. Tyto faktory měly vliv na množství vydaných stavebních povolení, kterých úřady vydaly meziročně o 13,3 % méně a jejich orientační hodnota klesla o 6,3 %. Co se týká bytů, tak jich bylo meziročně zahájeno o 21 % méně a dokončeno o 22,7 % méně.

Sociální faktory v rámci PESTLE analýzy Společnosti „X“ s.r.o. (2022c) se věnují především počtu obyvatel a národnostem v České republice a vývoji počtu cizincův posledních 17 letech (do roku 2021), dle dostupnosti dat statistického úřadu. Důležitým sociálním faktorem pro přehled společnosti byla průměrná měsíční mzda. Její vývoj a růst v posledních 3 letech (do roku 2022). Procentuální změna průměrné měsíční mzdy v České republice rostla, ale reálná měsíční mzda a její vývoj byl v České republice v roce 2022 silně negativní (Společnost „X“ s.r.o., 2022c, s. 12 – 15). Dle Českého statistického úřadu (2022) celkově

za 4. čtvrtletí v roce 2022 průměrná mzda dosáhla na 40 353 Kč, což činilo v meziročním srovnání přírůstek o 6,5 % (2 450 Kč). Spotřebitelské ceny ale na druhou stranu rostly za dané období o 15,1 %. Došlo tedy k poklesu mzdy reálné o 7,5 % (Český statistický úřad, 2022).

Technologické faktory, dle Společnosti „X“ s.r.o. (2022c) zmiňují především možný vývoj ve stavebnictví, možnosti využití 3D technologií, nový typ cihel. Všechny tyto faktory se týkají především konečných uživatelů, stavebních firem apod., i když je samozřejmě potřebné sledovat aktuální trendy. Vzhledem k produktům společnosti a nabízeným kombinacím a použitím je nejzajímavějším především stavba zelených střech, který se rozvíjí i ve velkých městech v České republice (Společnost „X“ s.r.o., 2022c, s.15 – 16). Podpora těchto staveb je v České republice podpořena i v rámci zelené úsporám, čemuž se věnují ekologické faktory PESTLE analýzy Společnosti „X“ s.r.o. (2022c, s. 16 - 19). Společnost „X“ také zmiňuje, že by bylo užitečné získávat fotografie ze staveb tohoto typu, při kterých došlo k použití XPS, protože by mohly pomoct Společnosti „X“ šířit povědomí o tomto systému, ve kterém mají častokrát velkou úlohu (Společnost „X“ s.r.o., 2022c, s. 15 – 16).

V rámci legislativních faktorů Společnost „X“ s.r.o. (2022c) přináší pouze přehled zákonů a vyhlášek, které se jí bezprostředně na území České republiky týkají a je potřeba s nimi být obeznámen v rámci fungování a vedení společnosti, případně o nich mít alespoň povědomí. Jedná se především o obchodní zákoník, zákony týkající se účetnictví, DPH, dani z příjmů, zákoníku práce a dalších základních zákonů (Společnost „X“ s.r.o., 2022c, s. 16). Jedná se především o výtah zákonů, kterými se v České republice musí řídit většina firem/podnikatelů a tudíž přinášejí obecný přehled o prostředí ve kterém se Společnost „X“ nachází.

Protože se Společnost „X“ s.r.o. hodně zaměřuje na svoji enviromentální stopu v rámci svých katalogů, prospektů apod., tak se enviromentálním faktorům PESTLE analýza věnuje nejvíce. Analýza Společnosti „X“ s.r.o. (2022c) přináší pohled na obecnou ochranu krajiny a přírody, změnu klimatu, stav životního prostředí, Agendu 2023, prevenci o omezování znečištění, emisní obchodování a především na novou zelenou úsporám, která společnosti může při dobrém povědomí zákazníků velice pomoci (Společnost „X“ s.r.o., 2022c, s. 16 – 19). Jedná se o faktory, které by společnost mohla využít, které se jí přímo jako výrobce týkají, nebo které mohou určovat budoucnost stavebnictví v České republice do dalších let. Jedná se tedy o důležité body, které by společnost měla brát v potaz a následovat je v rámci nějakého aktuálního dění.

Body v PESTLE analýze Společnosti „X“ s.r.o. jsou především obecným povídáním o aktuálních tématech v externím prostředí společnosti „X“, které se společnosti bezprostředně dotýkají, ovlivňují ji, nebo mohou ovlivňovat, stejně tak jako její okolí. PESTLE analýza slouží jako obecný základ povědomí o prostředí společnosti a není možné ji v této práci více rozvíjet kvůli rozsahu jednotlivých témat. Tato témata jsou/budou pravděpodobně ale pro mnoho společností, minimálně v rámci stavebního sektoru, obdobná, data jsou snadno dohledatelná a vysvětlitelná v případě potřeby podložit nějaké téma více informacemi. Většinu těchto dat v České republice zveřejňuje Český statistický úřad nebo například webová stránka kurzy.cz.

3.2.2 7P analýza

Analýza 7P je v této práci použita za cílem přiblížit aktuální podstatné body Společnosti „X“ s.r.o. a její působení, produkt apod. Analýza 7P obsahuje a nahlíží na body: produkt, cena, místo, propagace, procesy a tzv. fyzický důkaz v překladu. Pro svou analýzu 7P Společnost „X“ s.r.o. (2022c) popisuje především produkt, cenu, místo, propagaci, lidi, prostředí a procesy.

- **Produkt**

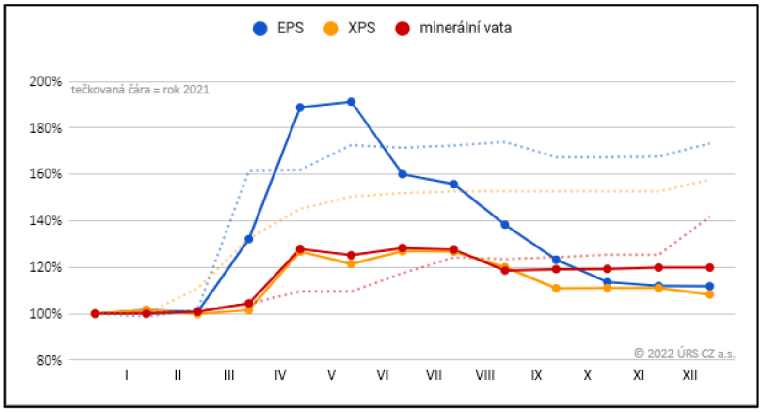
Produktem Společnosti „X“ s.r.o. je především extrudovaný polystyren označovaný jako XPS. „XPS“ používá většina výrobců ve spojení se svým názvem společnosti, stejně je tomu i u Společnosti „X“ s.r.o.. Produkty se dále liší tloušťkami, různými variantami jejich složením, pevností v tlaku, ale také použitím, protože není kvůli nasákavosti příliš vhodné použít ten samý produkt z XPS na sokl budovy (na stěny), jako například do základů budovy, nebo na její střechu. Podle Společnosti „X“ (2022c) se řadí produkty Společnosti „X“ do požární třídy E, čímž se označuje produkt samozhášivý. Produkt je náchylný na delší působení UV záření a může dojít k poškození povrchu. To je také důvod proč se produkt dodává v neprůsvitných igelitových obalech (Společnost „X“ s.r.o., 2022c, s. 19). Váha jednoho obalu je cca 1,2g při roztavení. Široké portfolio produktů XPS potvrzuje i obchodní ředitel Společnosti „X“ v rozhovoru, který je přílohou č. 1 této práce (Obchodní ředitel Společnosti „X“ a Společnost „X“ s.r.o., 2023 – příloha č. 1).

V rámci logistických procesů a stavu konkurence na trhu musela Společnost „X“ přejít také k dodávce menšího počtu kusů palet ve spojení například s vykládkou jednoho kamionu na více místech po České republice v rámci jedné trasy (Společnost „X“ s.r.o., 2022c, s. 19). Společnost „X“ (2022c) dále popisuje to, že v rámci některých komunikačních procesů se zákazníky tento proces někteří zákazníci podpoří, a tím ulehčí Společnosti „X“ tento proces a dopomohou tak k jeho efektivní funkčnosti. Někteří totiž nepotřebují objednat vždy celý kamion. Najdou se, ale i tací, co tento proces ani v rámci jedné společnosti nepodporují. Tím celý proces může být komplikovanější (Společnost „X“ s.r.o., 2022c).

- **Cena**

Situaci na trhu tepelných izolací v roce 2022 vyobrazuje graf č. 3 společnosti ÚRS CZ a.s. (2023a). Situaci v roce 2023 v aktuálních měsících na druhou stranu vyobrazuje graf č. 4. Na grafech je vyobrazený kumulativní vývoj, kdy odpovídá 100 % na grafu cenám na začátku roků 2021 a 2022.

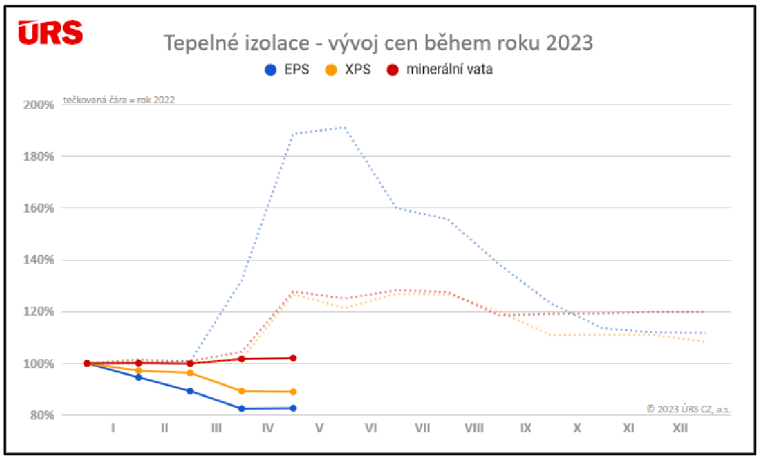
Graf 3 - Vývoj cen tepelných izolací v roce 2022



Zdroj: ÚRS CZ A.S. (2023a)

Rok 2022 byl v rámci tepelných izolací nejúspěšnější pravděpodobně pro prodejce EPS, kteří zaznamenali nejvyšší nárůst, dle grafu č. 3, s tím také souvisí následný velký pád. Ceny XPS v průběhu většiny roku klesaly téměř kontinuálně. Situace může být ovlivněná situací na trhu, ale i konkurenčním bojem.

Graf 4 - Vývoj cen tepelných izolací v roce 2023



Zdroj: ÚRS CZ A.S. (2023b)

V roce 2023, dle grafu č. 4 pokles dále trvá, což pro žádného z výrobců není pozitivní vývoj, vzhledem k vysoké inflaci v České republice, konkurenčnímu boji, zvyšování nákladů a malé poptávce na stavebním trhu.

V průběhu roku 2022 byl zaznamenán, dle ÚRS CZ a.s. (2022) v Společnost „X“ (2022c, s. 20), pokles cen u 28 cen materiálů, z čehož 7 druhů materiálů kleslo o více jak 5 % (především výroba dřeva, tepelné izolace). Na konci roku dle ÚRS CZ a.s. (2023a) zaznamenalo z celkového počtu 124 sledovaných materiálů pokles 19 z nich (v listopadu jich bylo ale ještě 40), přičemž pokles ceny nebyl vyšší než 5 %. Celkem 43 materiálů vykázalo nárůst (ÚRS CZ a.s, 2023a). V dubnu roku 2023 dle ÚRS CZ a.s. (2023b) lze pozorovat další pokles cen v některých případech o více jak 5 %. Menší počet skupin pak zaznamenalo nárůst o maximálně 5 % (ÚRS CZ a.s., 2023b).

- **Místo**

Společnost „X“ s.r.o. (2022c) má sídlo na jedné adrese ve Středočeském kraji v České republice, ale její výrobní závod spolu s administrativou se nachází v severních Čechách. Toto místo bylo zvolené kvůli dostupnosti a blízkosti hranic s Německem a Polskem. Tyto trhy by Společnost „X“ měla také cílit. Logistická dostupnost po České republice je také dobře dostupná. Zákazníci si mohou se slevou vyzvednout zboží přímo u výrobního závodu společnosti. V rámci komunikace s konečnými zákazníky, se kterými společnost běžně neobchoduje v B2B sektoru ve kterém se nachází, by mohlo dle Společnosti „X“ s.r.o. (2022c, s. 20 – 21) pomoci zviditelnění míst, kde všude je možné produkt u jejích partnerů zakoupit.

- **Propagace**

V rámci propagace, dle Společnosti „X“ s.r.o. (2022c) mají její obchodníci k dispozici především v rámci přímého marketingu, pouze katalogy, vzorky produktů, vizitky a pár základních reklamních předmětů. V budoucnu by bylo potřeba tento proces optimalizovat, stejně jako zpracování některých předmětů, jako jsou například vizitky, které jsou dosti komplikované. Vše je podložené korporátním designem pocházejícím od mateřské společnosti a agentury, se kterou mateřská společnost spolupracuje. Výhodu společnosti přinášejí její barvy, které z psychologického hlediska vytvářejí kombinaci barev, které mohou podporovat sílu značky, snadnou zapamatovatelnost atd. V budoucnosti by se Společnost „X“ chtěl zabývat i propagací v odborných magazínech, časopis týkající se stavebnictví atd., což by ji mohlo pomoci oslovit publikum, kterého se výrobek přímo týká. Je nezbytné při procesech nezapomenout na další země, které má Společnost „X“ pod sebou. V rámci interního

marketingu Společnost „X“ zavedla emailový podpis, jednou formu dokumentů, vše je ale nutné procesovat i s mateřskou společností. Další aktivity dle Společnost „X“ s.r.o. (2022c, s. 21 – 22) neprobíhají a online propagace byla v roce 2022 pozastavena.

V rámci svého působení se Společnost „X“ s.r.o. (2022e) zaměřuje na tři cílové skupiny rozdělené na klienty (zákazníky/odběratele), uživatele a technickou/odbornou veřejnost, jako například architekty nebo projektanty, kteří jsou důležitou součást i plánování aktivit marketingu a technické podpory. Jsou to právě architekti a projektanti, kteří stojí na začátku procesu „tvorby“ daného objektu, stavby, rekonstrukce, a tak mohou ovlivnit do určité míry použitý materiál. Společnost „X“ by se do budoucna chtěla na tuto část více zaměřovat a plánuje v rámci tohoto směru určité možnosti oslovení architektů/projektantů. Komplikací je ovšem finanční náročnost a velmi široké spektrum různých společností a možností, které s touto odbornou veřejností spolupracují/souvisí. Mělo by se jednat o dlouhodobý plán. Společnost „X“ se nyní snaží pracovat v rámci možností alespoň s komunikačními nástroji, které jí jsou nyní volně k dispozici, jako je například web společnosti, sociální sítě apod. Důležitou součástí je také interní marketing, který by měl vést zaměstnance k sounáležitosti se Společností „X“ s.r.o. nebo jejich vzdělávání ve spolupráci s produktovým manažerem (Společnost „X“ s.r.o., 2022e).

Ze strany odběratelů by byla zajisté vítána větší spolupráce v rámci různých akcí, školení apod. v areálu společnosti i mimo něj, což například potvrzuje v rozhovoru (příloha č. 4) i produktový manažer hlavního Odběratele „A“ (Produktový manažer Odběratele „A“ a Společnost „X“ s.r.o., 2023 - příloha č. 4).

- **Lidé**

Co se týká zaměstnanců, tak většina je z nich nová, protože nastupovali začátkem roku 2022 a Společnost „X“ s.r.o. (2022c) uvádí, že jsou mezi výrobou a administrativou rozdíly. Ty jsou především v tom, že od nástupu je administrativní skupina relativně stabilní, ale k větší fluktuaci dochází ve výrobě. V rámci průmyslové zóny v dané oblasti je totiž konkurence zaměstnavatelů velká a je těžké pro novou společnost najít správné způsoby, jak zaměstnance správně využít, motivovat a udržet. Vše komplikují průběžné odstávky výroby (Společnost „X“ s.r.o., 2022c, s. 22).

Mezi zákazníky Společnosti „X“ s.r.o. (2022c) patří pro trh Česka a Německa zhruba 5 – 6 hlavních odběratelů, přičemž v České republice tvoří hlavní část Odběratel „A“, Odběratel „B“ a došlo také ke sloučení Odběratele „C“ a „D“ a nyní tvoří jeden celek a dále v práci budou označovaní jako Odběratel „Cd“. Nyní se Odběratel „Cd“ zabíhá, snaží se konkurovat Odběrateli „A“, jako tomu bylo doposud, kdy se jednalo o dvě samostatné společnosti. Potenciál má Společnost „X“ v polském a německém trhu (Společnost „X“ s.r.o., 2022c, s. 23 – 24).

Odběratel „A“ zároveň určitou rivalitu potvrdil i v rozhovoru (příloha č. 4) , kdy by byli rádi, pokud by, jako Odběratel „A“, mohli být jediným odběratelem Společnosti „X“. Vyjádřil ovšem i pochopení, že to asi úplně možné pro Společnost „X“ není (Produktový manažer Odběratele „A“ a Společnost „X“ s.r.o., 2023 - příloha č. 4).

Vztahy s odběrateli se dle Společnosti „X“ s.r.o. (2022c) snaží Společnost „X“ mít především na osobní bázi a dlouhodobě na něm pracovat, protože se jedná o hlavní cílovou skupinu společnosti – především stavebniny a jejich zástupci, případně investoři, kteří mohou ovlivnit použití materiálů v projektech. Mezi další, nepřímé, cílové skupiny patří architekti, projektanti, stavební firmy případně studenti a univerzity, kde společnost může šířit povědomí (Společnost „X“ s.r.o., 2022c, s. 23 – 25).

- **Prostředí**

Prostor, dle Společnosti „X“ s.r.o. (2022c), kde dochází k interakci se zbožím jsou především stavebniny, kde se produkt dostává k cílovému zákazníkovi. Jinak se produkt prodává především v B2B sektoru, především právě zmíněným stavebninám. Vše toto sice dává Společnosti „X“ možnost například větších dodávek, pravidelných odbytů atd., ale již menší znalost a interakci s cílovými zákazníky, a tudíž i neznalost míst užití veškerého prodaného materiálu. To je pro Společnost „X“ podstatným bodem, protože tyto stavby lze následně využít jako vlastní reference (Společnost „X“ s.r.o., 2022c, s. 25).

V rámci vlastního prostředí, dle Společnosti „X“ s.r.o. (2022c) je možné umístit v budoucnu například svítící logo, lepší zdůraznění sounáležitosti se značkou – vlajky, kancelářské potřeby, oblečení atd., protože vnímané prostředí hraje velkou roli při vnímání kvality společnosti/produktu. Společnost „X“ by do budoucna, dle dostupných prostředků měla na těchto věcech pracovat, aby podpořila i interní marketing (Společnost „X“ s.r.o., 2022c, s. 25).

- **Procesy**

Mezi hlavní body Společnosti „X“ s.r.o. (2022c), které je nutné procesovat patří design servisu, standardizace a optimalizace/přizpůsobení. Pro zajištění působení servisu/poskytování služeb/výrobků je pro Společnost „X“ důležité standardizovat a optimalizovat vlastní působení zaměstnanců, a to nejen těch ve výrobě a administrativě, ale i obchodních zástupců. Doprava produktů probíhá za pomoci externích poskytovatelů služeb, a proto by v budoucnu pomohla propagaci například i vlastní kamionová doprava. Standardem by pro společnost mělo být dodržování firemní kultury, designu, barev apod. Společnost „X“ potřebuje k tomuto cíli udělat nezbytné kroky, aby se například sjednotily emailové podpisy, zavedla se jednání s marketingem apod. K optimalizaci musí následně docházet průběžně dle aktuálních potřeb (Společnost „X“ s.r.o., 2022c, s. 25 – 26). Určitou potřebu optimalizace procesů, školení personálu apod. potvrzuje i obchodní ředitel Společnosti „X“ v rozhovoru (příloha č. 1). Jedná se o jednu ze slabých stránek společnosti (Obchodní ředitel Společnosti „X“ s.r.o. a Společnost „X“ s.r.o., 2023 – příloha č. 1). Na druhou stranu si Odběratelé chválí rychlé dodání, flexibilitu a osobní přístup Společnosti „X“ založený na dlouhodobých vztazích, což se také potvrdilo při rozhovorech s nimi.

- **Poslání/Vize a Cíl**

Podstatnou součástí těchto procesů by pro Společnost „X“ s.r.o., jako pro každou jinou, dle Společnosti „X“ (2022c) mělo být stanovení vize/poslání a hlavních cílů a jejich plnění. Společnost „X“ působí v několika státech Evropy a má několik produktových řad, přičemž v každé zemi, kde Společnost jako Skupina působí vyrábí jiné produkty, většinou je nepřeváží mezi jednotlivými závody. Společnost „X“ komunikuje především zavedením jednotné vize/poslání, uvádí například jako vzor společnost z automobilového průmyslu a dává za důležitost komunikaci a dodržování těchto hodnot, které by měly být v souladu s firemními cíli i mezi zaměstnanci, jejich dodržování a motivace zaměstnanců k jejich dodržování taktéž. Společnost „X“ také uvádí návrh poslání/vize, cílů jak už pro společnost, tak i pro marketing. Vše ale musí projít schválením vrcholným vedením Skupiny (Společnost „X“ s.r.o., 2022c, s. 26 – 28).

3.3 Vlastní výzkum

Práce přináší v první části vlastního výzkumu výpočet „Net Promoter Score“, neboli NPS. Jedná se o jedinečný výsledek, protože do doby zpracování této práce nebyl tento průzkum ve společnosti prováděn. Průzkum mezi zaměstnanci měl zhruba 75% návratnost,

průzkum mezi zákazníky měl zhruba 20% návratnost. NPS bylo shromažďováno online formou mezi zákazníky a online a osobní formou mezi zaměstnanci.

V další části vlastního průzkumu přináší práce souhrn rozhovorů, které jsou přiložené mezi přílohami této práce, kdy práce první analyzovala rozhovory se zaměstnanci Společnosti „X“ a následně podle komunikace byly provedeny i rozhovory se zákazníky.

Průzkumy v práci, stejně jako práce taková, vznikají v době první poloviny roku 2023, kdy na Společnost „X“ doléhají určité tlaky ze strany inflace, zdražování, úrokových sazeb, což vše určitým způsobem více či méně ovlivňuje stavební sektor, ale například také určité resty v rámci společnosti, potřeba dlouhodobého udržení výroby a osamostatnění se od zakládající „matky“. To potvrzuje i kvartální analýza českého stavebnictví společnosti CEEC research s.r.o. (2022), která na konci roku 2022 ve své pravidelné kvartální analýze mezi řediteli stavebních společností v České republice odhadovala vývoj stavebních prací na rok 2023 na – 4,6 % a na rok 2024 na + 0,1 % (CEEC research s.r.o., 2022, s. 7). Tyto hodnoty byly na začátku roku 2023 znovu vyhodnoceni společností CEEC research s.r.o. (2023), kdy společnosti odhadovali vývoj trhu stavebních prací v České republice již pozitivněji v poměru – 2,6 % na rok 2023 a + 0,4 % na rok 2024. Podle aktuální verze z roku 2023 očekává 67 % firem pokles stavebních prací v roce 2023 a 52 % firem v roce 2024 očekává růst (CEEC research s.r.o., 2023, s. 7). Dalším podstatným rozdílem je pozitivnější vývoj oproti konci roku 2022 kdy firmy predikovali negativní vývoj tržeb v roce 2023 na úrovni – 3,5 % a v roce 2024 již doufají v pozitivnější vývoj na úrovni + 0,3 %, přičemž 67 % firem v roce 2023 očekávalo pokles a v roce 2024 49 % firem očekává růst (CEEC research s.r.o., 2022, s. 23). Vývoj v roce na začátku roku 2023 je opět optimističtější kdy už jen 53 % firem v roce 2023 očekává pokles, kdy celkový vývoj tržeb se očekává negativní na úrovni – 1,2 % v roce 2023 a v roce na úrovni + 1,2 % s tím, že již 54 % firem očekává růst (CEEC research s.r.o., 2023, s. 14). V roce 2023 očekávají stavební firmy další růst stavebních materiálů, kdy 26 % růst očekává pod 20 % a 32 % z nich očekává růst pod 10 % (CEEC research s.r.o., 2023, s. 28). Zásadní změny ve stavebním sektoru potvrzuje výše v práci i webová stránka Kurzy.cz, spol. s r.o. (2023).

3.3.1 Net Promoter Score (NPS)

Pro přiblížení situace o Společnosti „X“ s.r.o. na českém trhu a vlastních zaměstnancích byl v této práci použit průzkum pomocí NPS scóre. Výsledek mezi zaměstnanci by měl značit v tomto případě určité rozpoložení mezi zaměstnanci, sounáležitost se značkou, firmou apod. Naopak průzkum mezi zákazníky měl přinést povědomí o tom, zdali v aktuální náročné situaci na českém stavebním trhu jsou zákazníci společnosti ochotni produkt společnosti dále doporučovat. Jak tato práce také uvádí, vše může být ovlivněné určitým aktuálním postojem jedince, rozpoložením, aktuální situací, obchodem, apod. Je tedy nezbytné průzkum zavést jako pravidelnou záležitost a komunikovat jej v rámci určitých příležitostí, ať už cíleně, nebo jiným způsobem v rámci jiné komunikace.

Tabulka 1 - NPS score mezi zaměstnanci

	Hodnocení										Celkem
Hodnocení	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
Počet reposdentů	1	0	1	3	4	3	3	2	6	10	33
NPS výpočet	36%						15%		48%		100%
NPS výsledek 1./4 2023	**12**										

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 1 znázorňuje výpočet NPS mezi zaměstnanci Společnosti „X“, který probíhal jako první. Jeho návratnost byla cca 75 %. Oslovení byli všichni zaměstnanci administrativy online formou, kde nebylo získáno tolik odpovědí a zaměstnanci výroby byli dotazováni osobně za pomocí anonymních lístečků a krabice, do které svůj názor vkládali. Odpovědi následně byly zaevidované do online tabulky a byly spočítány jednotlivé, potřebné počty pro výpočet NPS. Stejný postup a anonymita se zachovávala i u NPS zákazníků v tabulce č. 2, kde probíhal průzkum již jen v online verzi a byl distribuován marketingovým a obchodním oddělením. Oslovený vzorek zákazníků byl 200 jedinců. Celkem se podařilo v rozpětí 14 dnů získat pouze 20% návratnost. Databáze byla vybrána na základě komunikace s obchodním oddělením, kdy došlo k oslovení vybrané skupiny jedinců z řad zákazníků z jednotlivých administrativních vedoucích úseků vyššího i středního managementu, který je v kontaktu se Společností „X“ a ovlivňuje například nákup, optimalizaci zásob jednotlivých stavebnin, výběr materiálů, komunikaci na jednotlivých stavebninách apod. Co se týká návratnosti, tak její nízká úroveň může být ovlivněna tím, že v rámci Společnosti „X“ žádný takovýto průzkum zatím prováděn nebyl. Provádí se maximálně pravidelný průzkum trhu obchodním oddělením, jeho evidence a optimalizace obchodních procesů, nikoliv přímý průzkum. Do budoucna by se Společnost „X“ měla zaměřit na optimalizaci provádění těchto průzkumů mezi zákazníky s cílem získat větší návratnost a udržet relevantnost a aktuálnost vybraného vzorku. U vybraného vzorku kontaktů došlo ke zjištění, že 8 kontaktů, z poskytnutých kontaktů obchodním odd., nebylo aktuálních a došlo tak i k aktualizaci této informace v databázi obchodního odd.

Osobní komunikace při provádění tohoto průzkumu se zaměstnanci výroby Společnosti „X“ přinesla další zajímavá zjištění. Zaměstnance spíše zajímal průzkum spokojenosti se Společností „X“, s jejím vedením a podmínkami, spokojenosti se Společností „X“ jako zaměstnavatelem, nebo spokojenost s finančním ohodnocením. Jedná se o faktory na další průzkum a další debatu a spekulaci v rámci společnosti samotné, pod organizací samotným vedením.

V rámci průzkumu mezi zaměstnanci bylo pohlíženo především na společnost jako takovou a její produkty. V rámci osobní komunikace mezi zaměstnanci výroby, ale i zaměstnanci bylo nutné v některých případech osobní komunikace a dovysvětlení zadané otázky, i když lísteček s otázkou, který zaměstnanci obdrželi, stejně jako online forma obsahovaly vysvětlení dané otázky. V rámci tohoto průzkumu mezi zaměstnanci bylo cílem především zjistit pohled samotných zaměstnanců Společnosti „X“ na to, jak nahlížejí na společnost/produkt, i když v ní přímo pracují. Výsledky NPS lze vykládat různými způsoby, jsou ovlivněny mnoha faktory, pozicí daného jedince i aktuálními vztahy mezi zaměstnanci. To potvrzuje i Survio (2019a), které dále i uvádí, že je nutné metriku NPS vnímat jen jako jeden z mnoha způsobů zpětné vazby a je vhodné metriku kombinovat i s dalšími zdroji informací/průzkumy. Dle Survio (2019b) může výpočet NPS ve společnosti, především mezi zákazníky, pro které se NPS provádí, zachytit, pokud průzkum neprobíhá vyloženě anonymně, zachycení zákazníků u kterých se vyskytuje riziko jejich odchodu, poskytnutí zpětné vazby na produkt a především proaktivní udržení a navázání vztahů se zákazníky. Dále Survio (2019b) potvrzuje fakt, že na výsledky může mít vliv mnoho faktorů, jako je například i temperament

národa, nebo kultura. Ve velkém vzorku se však tento fakt ztrácí i mezi různými zeměmi a NPS si udržuje svou statistickou relevanci (Survio, 2019b).

Výsledek v rámci Společnost „X“ s.r.o. není nezbytně nutné vnímat negativně, protože stále se ve společnosti nachází více „propagujících“ členů, ale tento fakt může být ovlivněn i účastí obchodních zástupců na průzkumu, kteří v produkt, aby jej mohli prodávat, musí věřit. Na škále – 100 až 100 se jedná o dosti neutrální výsledek a společnost by měla více pracovat na vnímání sebe sama v očích zaměstnanců. Tomu by mohla pomoci především informovanost, komunikace a sdílení názorů a myšlenek.

Tabulka 2 - NPS score mezi zákazníky

	Hodnocení										Celkem
Hodnocení	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
Počet reposdentů	1	0	0	0	0	0	1	7	5	26	40
NPS výpočet	3%						20%		78%		100%
NPS výsledek 1./4 2023	**75**										

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 2 znázorňuje výpočet NPS score mezi zákazníky. K oslovení došlo komunikací s marketingovým a obchodním oddělením. Společnost „X“ má v České republice již delší působení, nežli od doby, co v České republice stojí její nový výrobní závod. To značí, a potvrzují to i výsledky průzkumu, které prokazují, že Společnost „X“ má mezi svými zákazníky vybudované určité jméno. Výsledek 75 v testu NPS na stupnici -100 až 100 je pro Společnost „X“ s.r.o. dobrý, i když by pro další zkoumání bylo potřeba mít větší vzorek respondentů. Tento krok by bylo možné aplikovat do pravidelné práce marketingového oddělení na roční bázi, případně na komunikaci s obchodním oddělením a přes newsletter, který by společnost mohla zavést. Provádět totiž takovýto průzkum bez automatizovaných nástrojů je celkem složitá a časově náročná záležitost.

3.3.2 Rozhovor se zaměstnanci

Jako první z rozhovorů se podařilo získat rozhovor s obchodním ředitelem Společnosti „X“ (Obchodní ředitel Společnosti „X“ s.r.o. a Společnost „X“ s.r.o., 2023 – příloha č. 1), který v rozhovoru potvrdil některá volně dostupná fakta o Společnosti „X“, jako je šíře portfolia, kvalita produktů, jejich atestace a jedinečnost mezi produkty XPS na českém ale i evropském trhu. Na druhou stranu jako nevýhodu, slabou stránku, vnímá, že jako nová společnost na území České republiky nemůže stále nabízet veškerá řešení, která dále dělají Společnost „X“ jedinečnou. Mezi další řadí propagaci systému pro ploché střechy, který je u Společnosti „X“ jedinečný a poskytuje k němu konzultaci zdarma, jako ke každé jiné aplikaci, prostřednictvím znalostí obchodních zástupců nebo produktového manažera. Slabé stránky jsou pro obchodního ředitele také hlavním konkurentem. Je tedy zajímavé vyvodit z tohoto poznatek, že konkurence společnosti pro obchodního ředitele nehraje až takovou roli, protože pravděpodobně pevně věří v produkt a jeho vlastnosti, stejně jako tomu, že společnost má jasně definovanou filozofii a strategii, což jsou samozřejmě dobré vlastnosti pro každého obchodního zástupce jakékoliv společnosti. Obchodní ředitel dále zdůrazňuje důležitost vztahů se zákazníky (Obchodní ředitel Společnosti „X“ s.r.o. a Společnost „X“ s.r.o., 2023 – příloha č. 1).

Rozhovor s produktovým manažerem Společnosti „X“ s.r.o. (Produktový manažer Společnosti „X“ s.r.o. a Společnost „X“ s.r.o., 2023 – příloha č. 2) potvrdil šíři portfolia a kvalitu produktů Společnosti „X“, čímž je Společnost „X“ jedinečná. Cílem rozhovoru s produktovým manažerem bylo totiž získat více informací o samotném produktu, neboli XPS, jinak označovaném v práci jako Produkt „X“ XPS, což koresponduje s názvem produktu Společnosti

„X“ . Rozhovor tak přináší potvrzení užití XPS a rozdíl XPS s EPS, který lze specifikovat jako konkurenční produkt k XPS. Každý z nich má jiné specifické doporučené místo užití a lze na to pohlížet z oblastí kontaktu s jinými materiály, umístěním apod i podle cenových možností. Příležitostí pro Společnost „X“ je především rozšíření sítě projektantů a realizačních firem napojených na vzdělávání samotné Společnosti „X“. To by mělo být v režii Společnosti „X“. Mezi hrozby zahrnul produktový manažer především škody způsobené znehodnocením vlivy počasí, nebo vlastní lidská nevšímavost. Tento fakt dále nerozvedl. S tím vším související slabinou je především vlastní výrobní produkce. Ta se musí nejprve stabilizovat a optimalizovat na potřebné požadavky. Produktový manažer dále kladl také důraz na propagaci Společnosti „X“ v této oblasti komunikace vzdělávání, a to i v online oblasti, jako vhodným nástrojem do budoucnosti (Produktový manažer Společnosti „X“ s.r.o. a Společnost „X“ s.r.o., 2023 – příloha č. 2).

Posledním rozhovorem, který se podařilo získat, je rozhovor s ředitelem Společnosti „X“ (Ředitel Společnosti „X“ s.r.o. a Společnost „X“ s.r.o., 2023 – příloha č. 3). Ten v rozhovoru potvrdil především aktuální situaci Společnosti „X“ a potřebu její finální optimalizace a zlepšeních vlastních procesů, které jsou jednou ze slabých stránek Společnosti. Ta je postavená tzv. na „zelené louce“ a i při podpoře zahraničních sourozenců, kteří asistovali při stavbě závodu, tak se 100% výkonnost závodu stále setkává s překážkami. Nehledě na to, že situaci v rámci odbytu komplikuje aktuální pokles stavebního trhu, ceny materiálů konkurence a mnohé další faktory trhu, od úrokových sazeb, inflaci apod. Společnost „X“ ale spoléhá na to, že dřív nebo později musí přijít pozitivní vývoj trhu. Spoléhá a klade velký význam tvorbě dobrého jména a dobrého vztahu s odběrateli. Společnost „X“ se musí ovšem v budoucnu zaměřit více i na okolní trhy, více pracovat na své propagaci, a především optimalizovat své procesy (Ředitel Společnosti „X“ s.r.o. a Společnost „X“ s.r.o., 2023 – příloha č. 3).

3.3.3 Rozhovor se zákazníky

Rozhovory se zákazníky byly spíše pozitivního rázu, protože po následné komunikaci se Společností „X“ se rozhodlo především o navázání kontaktu s hlavními komunikačními jednotkami v každé z větších odběratelských společností. To v praxi znamená, že jedinci zastupující jejich společnosti se Společností „X“ spolupracují například již i déle, než je Společnost „X“ na českém trhu. Ovšem i takovýto pohled na Společnost „X“ přináší pohled zvenčí, a to navíc od jedinců, kteří jsou Společnosti „X“ nejblíže. Je zřejmé, že pokud by bylo možné stejný rozhovor udělat s více zástupci společností, tak se průzkum může dostat i k více nedostatkům, než se tomu dostal těmito rozhovory.

Jak již bylo v práci zmíněno, tak rozhovory byly provedeny mezi Odběrateli A, B a Cd. Odběratel „A“ patří k největším na českém, možná i evropském trhu. Označení Odběratele „Cd“ je z toho důvodu, protože došlo ke sloučení Odběratele „C a „D“ pod Odběratele „C“. Odběratel „B“ je jedním z dalším největších pro Společnost „X“ s.r.o.

Jako první poskytl pro výzkum rozhovor zástupce Odběratele „A“, který je největším v České republice a je hlavním odběratelem Společnosti „X“. Její produktový manažer v rozhovoru č. 4 (Produktový manažer Odběratele „A“ a Společnost „X“ s.r.o., 2023 - příloha č. 4) přináší zcela jasný pozitivní pohled na Společnost „X“, jako dlouholetého a silného obchodního partnera – největšího dodavatele XPS. Slabé stránky zástupce Odběratele „A“ hodnotí především z jejich úhlu pohledu, jako je například spolupráce Společnosti „X“ i s ostatními Odběrateli, nebo omezené společné aktivity, které doufá, že se do budoucna vrátí. Těmi by mohly být určité prohlídky, teambuldingy, setkání apod. V rámci konkurenčního prostředí samozřejmě uvádí například i vetší cenovou flexibilitu menších dodavatelů. Co se týká online

prostředí, tak propagaci Společnosti „X“ s.r.o. nezaznamenal, ale pevně také věří, že jakmile se Společnost „X“ trochu ustálí, že se vše vrátí do původního nastavení. Pozitivně hodnotí každopádně profily Společnosti „X“ a její působení na veletrhu BAU v Mnichově (Produktový manažer Odběratele „A“ a Společnost „X“ s.r.o., 2023 - příloha č. 4)

Jako další se podařilo získat rozhovor s referentem obchodu Odběratele „Cd“, který je dlouhodobým kontaktem pro Společnost „X“ s.r.o. (Referent obchodu Odběratele „Cd“ a Společnost „X“ s.r.o., 2023 - příloha č. 5). Rozhovor byl velice stručný a většina odpovědí tohoto zástupce velice stručná a krátká. Zástupce Odběratele „Cd“ na tento fakt upozorňoval již před zahájením rozhovoru, a to i z důvodu, který následně ještě zmínil v samotném rozhovoru. Jedná se o jedince, který byl u prvotních komunikací dovozu XPS Společnosti „X“ do České republiky. Vtipkoval o tom, že jen díky nim si momentálně mohla Společnost „X“ zde postavit závod. Každopádně hovořil především o pozitivních zkušenostech a vlastnostech Společnosti „X“ a jejích Produktů (Produkt “X“ xps). Stejně jako Odběratel „A“, má i Odběratel „Cd“ do budoucna určité očekávání a potvrzuje pozitivní vztah Společnosti „X“ se svými Zákazníky/Odběrateli (Referent obchodu Odběratele „Cd“ a Společnost „X“ s.r.o., 2023 - příloha č. 5). Bylo by každopádně pravděpodobně vhodné pro další informace oslovit více jedinců ze Společnost „Cd“ z jejichž odpovědí by se následně daly vyvodit i nějaké negativní, mínusové či špatné zkušenosti/vlastnosti apod. To samozřejmě není podstatou této analýzy, ale její podstatou není ani obdržet kladné a pozitivní hodnocení, bez možnosti zjištění mínusů/slabých stránek, protože to omezuje společnosti ve zlepšení. Je velice těžké vybrat kandidáty ze stran odběratelů, kteří s rozhovorem budou souhlasit tak, aby měl rozhovor smysl a zároveň by ho bylo možné vůbec uskutečnit. Společnost „X“ s.r.o. si může z tohoto rozhovoru alespoň vyvodit určité očekávání, jak již od budoucích aktivit, tak i od naplnění svých vlastních silných stránek „propagovaných“ a zmiňovaných Odběratelem „Cd“ a jejich naplenění by pro Společnost „X“ s.r.o., jako již samostatnou jednotku ve skupině Společností „X“, mělo být zásadní.

Poslední ze zástupců zákazníků poskytl rozhovor Odběratel „B“ (Vedoucí obchodního střediska Odběratele „B“ a Společnost „X“ s.r.o., 2023 - příloha č. 6). Zástupce Odběratele „B“ je opět dlouholetým partnerem Společnosti „X“ a jeho zkušenosti se značkou/Společností „X“ jsou rozsáhlé, proto jako první zmiňuje případné vylepšení spolupráce tím, že by Společnost „X“ více mohla jednat s projektanty a dostávat se přímo do návrhů projektových dokumentací. Na druhou stranu Odběratel „B“ zmiňuje a potvrzuje tím i prohlášení dalších Odběratelů o dobré komunikaci se Společností „X“. Zajímavostí je zde ale zmínka o úzkém portfoliu výrobků. Komentuje také zlepšení pozice Společnosti „X“ na českém trhu díky novému výrobnímu závodu a s nadsázkou komentuje dobrý poměr ceny a kvality. Závod by podle něj Společnost „X“ potřebovala mít v České republice zhruba o 3 – 4 roky dříve kvůli velké konkurenci. Zástupce Odběratele „B“ je zástupce starší generace, ale i tak zmiňuje, že v žádném médiu, nebo na billboardu reklamu Společnosti „X“ nikdy neviděl. Pozitivní je uchycení v paměti díky cyklistickému dresu na cyklistickém závodě. Společnost „X“ se totiž snažila v minulosti přinést zákazníkům něco jedinečného (trekingové hole, cyklistické soupravy, apod.) a pravidelně se snaží účastnit akcí zákazníků, takže pokud na nějaké takovéto akci někdo na sobě nesl dres Společnosti „X“ je to určitě dobrým znamením. V rámci online prostředí, především webových stránek, zástupce Odběratele „B“ našel vždy co hledal (Vedoucí obchodního střediska Odběratele „B“ a Společnost „X“ s.r.o., 2023 - příloha č. 6).

O problémech trhu hovoří Odběratel „Cd“ ve své tiskové zprávě (Odběratel „Cd“ a Společnost „X“ s.r.o., 2023). V roce 2023 očekává útlum trhu s přáním lehkého zlepšení v roce 2024, i když neočekávaného. V období těchto dvou let očekává recesi trhu, pokles poptávek v soukromém sektoru a odložení staveb, které bude možné odložit i v sektoru státním. Naproti tomu sektor státní rozjeté a schválené projekty zastavit již nemůže, takže to je jediná naděje pro

udržení stavebního trhu. Z důvodu vysokých úrokových sazeb a vysoké inflaci dochází ke zpomalování trhu a tuto krizi očekává Odběratel „Cd“, že přežijí jen ti nejsilnější, pro které je toto možnost i k dalšímu rozvoji a například dalším akvizicím. Tyto problémy ovšem nutí soukromé investory rušit stavby, zmenšovat je, tudíž se zmenšuje i objem práce a materiálů. Odvětvím, které má naději jsou například úsporná řešení v rámci použitých oken nebo zateplovacích materiálů, protože klíčovým faktorem pro tyto materiály je i to, že jsou dotačně podpořeny. To by mohlo být vzpruhou i pro další materiály, které jinak budou pociťovat mnohem větší pokles, neboť je možné je použít na stavbě až později, v pozdějších fázích, nebo zvolit levnější variantu. I když v roce 2024 očekává Odběratel „Cd“ vyhladovění trhu a pokles úrokových sazeb, který bude pomalejší než jeho růst, tak může mezi odběrateli, tak i dodavateli docházet k cenovým válkám a soupeření o každou zakázku (Odběratel „Cd“ a Společnost „X“ s.r.o., 2023).

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů poznání společnosti, jejích možností, příležitostí, slabých a silných stránek. Společnost „X“ obdrží tuto optimalizovanou SWOT analýzu a bude záležet již čistě na jejích možnostech a záměrech tuto analýzu využít, poučit se z ní a případně využít pro další rozvoj a vlastní růst.

3.4.1 SWOT analýza společnosti „X“

Vlastní SWOT analýza, dle Společnosti „X“ s.r.o. (2022c), je uváděná ve dvou verzích. Jedné z pohledu marketingu, kterou uvádí i tato práce a druhou obsáhlejší z pohledu obchodního oddělení. SWOT analýza z pohledu obchodního oddělení přináší především silné stránky, přičemž rozdílné, a prokazuje méně hrozeb. SWOT analýza je znázorněna v tabulce č. 3 níže (Společnosti „X“ s.r.o., 2022c, s. 5).

Tabulka 3 - SWOT analýza Společnosti "X"

SWOT analýza	
Silné stránky	**Slabé stránky**
podpora od starších sourozenců ve skupině	zajíždění nového závodu
nový schopný kolektiv	zpoždění oficiálního zahájení výroby
nejmodernější technologie v Evropě na výrobu xps	Komunikace B2B/B2C
podpora na stavbě, komunikace	Propagace společnosti v oblastech které zatím není možné zaručit
Příležitosti	**Hrozby**
Obsažení českého, německého a polského trhu a dominance v nich	technické, právní, nebo jiné komplikace
získávání referencí z Česka, Německa, Polska, Slovenska	nedůvěra v produkt
obsáhlejší marketingové kampaně - online ale i offline - veletrhy, eventy, školení, atd.	nedostatek vstupních surovin / vysoká cena
spolupráce s novináři, spolupráce se školami	nedostatek pracovní síly k výrobní lince
Stavba další výrobní haly v budoucnu - lepší dostupnost produktu	světová krize - pokles stavebnictví

Zdroj: Společnost „X“ (2022c, s. 5)

Silné stránky ve SWOT analýze z obchodního hlediska, dle Společnosti „X“ s.r.o. (2022c) se zaměřují především na produkty, na jejich kvalitu, na produkty, které jiné konkurenční společnosti například nenabízejí, nebo je nabízejí v jiné, případně menší kvalitě. Přináší

zjištění, na kterých si Společnost „X“ po vzoru zahraničních sourozenců zakládá – například šetrnost, na kterou lze pohlížet z více stran procesu a použití. Rozkol v těchto bodech může dávat za vznik otázkám, zdali vše je tak, jak uvádějí poskytnuté analýzy. Příležitosti ze strany pohledu obchodního oddělení se zaměřují pro změnu na aplikace a další rozvoj produktů, které v České republice nejsou tolik zaběhnuté a hrozby především na konkurenci a její přepravní a legistické možnosti. Mezi slabými stránkami z obchodního hlediska jsou zařazeny v analýze pouze webové stránky a jejich neúplné přeložení do češtiny. Práce proto uvádí marketingovou SWOT analýzu ze strany Společnosti „X“, protože obsahuje více dat, z různých pohledů a přináší obecnější situace, které mohou nastat v rámci hrozeb, i když se může jednat o „všeobecně univerzální tvrzení“, nebo které společnost může, nebo by měla, využít a nahlíží na silné a slabé stránky z „reálnějšího“ pohledu (Společnost „X“ s.r.o., 2022c, s.5). Lze tedy tvrdit, i z průzkumu NPS, že obchodní zástupci společnosti mají lepší, pozitivnější nahlížení na společnost/produkt, což je zase pro jejich profesi důležité. Může se tedy jednat o jednu z dalších silných stránek.

3.4.2 Vlastní SWOT analýza

Práce přináší vyhotovení SWOT analýzy na základě zjištěních vycházejících z vlastního průzkumu dotazníkovým šetřením, rešerší textů Společnosti „X“, NPS průzkumem a komunikací se zaměstnanci Společnosti „X“.

Tabulka 4 - SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Šíře portfolia	Nemožnost nabízet všestranná řešení
Kvalita produktů	Vlastní chyby a nedostatky – lidské zdroje
Konzultace stavby, projektu zdarma	Propagace systémů ploché střechy
Pozitivní ohlas na komunikaci se Společností „X“ – vztahy se zákazníky, podpora	Propagace společnosti „X“ (online a jiná)
Přijatelná cena/kvalita	Komunikace s projektanty a použití v projektových dokumentacích
Komunikace s Obchodními partnery/zákazníky	Získávání podkladů, fotografií apod. z realizací, kde byl použit materiál Společnosti
Příležitosti	**Hrozby**
Vztahy se zákazníky – další rozvoj, teambuildingy, setkání atd.	Ekonomická, světová, nebo další válečná krize
Komunikace s projektanty	Velká konkurence na trhu s izolacemi – varianty produktů, varianty kombinací produktů jiných společností, nebo mezi různými společnostmi, cenový boj
Větší použití v projektových dokumentacích	Konkurenční nabídka
Získávání podkladů, fotografií apod. z realizací, kde byl použit materiál Společnosti	Cenová válka a trvající krize
Rozšíření portfolia nebo komunikace jeho šíře + komunikace způsobů řešeních tepelné izolace v různých situacích – prezentace – veletrhy – vlastní akce a školení	Komplikace v rámci administrativy procesů Společnosti v rámci komunikace se státní správou a samosprávou
Optimalizace vlastních procesů	
Zahájení a udržení 100% produktivity závodu	
Rozšíření marketingové propagace	

Zdroj: vlastní zpracování

SWOT analýza Společnosti „X“ přinesla zajímavá zjištění napříč zákazníky a zaměstnanci. Určité body se shodují se SWOT analýzou společnosti, a tím pádem potvrdili předpoklady Společnosti „X“. Zjištění mohou přinést další rozvoj společnosti v rámci analýzy slabých stránek a jejich přeměnou na stránky silné, zároveň využitím příležitostí a optimalizací hrozeb. V rámci optimalizace hrozeb by měla být společnost připravena na cenový konkurenční boj, obzvlášť pokud se aktuálně tato situace na trhu vyskytuje a do budoucna se očekává.

Důležitým bodem pro Společnost „X“ jsou vztahy s aktuálními zákazníky/odběrateli. Ti tvoří hlavní zdroj příjmů společnosti a ta je na nich závislá. Společnost by tak měla zvážit využití svých příležitostí a obnovit akce pro své odběratele. Hlavně pro ty největší.

Většinou se takovéto akce plánují jako určitý zábavní program formou prodlouženého víkendu. V rámci využití příležitostí je pro společnost nyní nejaktuálnější optimalizace vlastních procesů, zajetí výroby v jejích 100% možnostech a rozšíření vlastního portfolia o další produktové řady. To potvrzují především zaměstnanci Společnosti „X“. Díky marketingové komunikaci by se následně mělo podařit obsadit i cílové trhy, což je především díky cenové politice a konkurenčnímu boji problém na straně Polska, kde je trh dosti specifický. Společnost „X“ by měla využít svých příležitostí především k dalšímu rozvoji komunikace směrem k architektům a projektantům. Ti mohou ovlivnit použití materiálu ve svých stavbách. Tyto stavby by se následně mělo dařit dokumentovat a prezentovat jako referenční. Vše toto „kopírují“ slabé stránky, které by se Společnost „X“ měla snažit využít a přeměnit je na příležitosti dalšího rozvoje.

Společnost „X“ má na druhou stranu pozitivní ohlas v komunikaci se zákazníky a jejich dlouhodobý vztah na českém trhu. To nic nemění na tom, že je tento vztah potřeba dále rozvíjet a pracovat na něm. Varianta, kterou zákazníci preferují jsou meetingy se zábavným programem, nebo by uvítali například i prezentace společnosti v rámci jejich výrobního závodu. Zde by se mohly prezentovat řešení, materiály, dělat testy a školení obchodních reprezentantů odběratelů/zákazníků. Toto řešení může být užitelné i pro slabé stránky, kdy způsoby školení by Společnost „X“ mohla tvořit i pro projektanty a architekty. V rámci této komunikace má pravděpodobněji nejblíže k těmto skupinám v České republice ČKAIT (Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků) a ČKA (Česká komora architektů). Další zajímavou skupinou by pro Společnost mohl být „Cech klempířů, pokrývačů a tesařů“.

3.5 Shrnutí výsledků

Práce přinesla poznatky toho, jak Společnost „X“ vnímají zaměstnanci, její hlavní představitelé, ale i zákazníci. První skupina, která byla oslovena byli zaměstnanci formou NPS průzkumu, který by Společnost „X“ díky zjištěním v práci měla provádět pravidelně alespoň jednou ročně a jeho provádění optimalizovat a podmínit. Jak potvrzují i v rozhovoru hlavní představitelé Společnosti „X“, tak společnost nejprve musí optimalizovat své procesy a využít svojí 100% kapacitu, ustálit své lidské zdroje, které obzvláště co se týká výroby mají vyšší fluktuaci a své nedostatky. Pokud se tyto procesy podaří nastavit, tak předpoklad může pro Společnost „X“ být takový, že by výsledky NPS mezi zaměstnanci měly být lepší, než ty z roku 2023 provedené touto prací.

Na druhou stranu NPS průzkum mezi zákazníky/odběrateli ukázal, že v rámci České republiky mají zákazníci se Společností „X“ spíše pozitivní vztah. Opět by se průzkum měl provádět pravidelně. Jako možnost se jeví i monitoring po nákupního názoru, ať už tímto průzkumem, nebo jinou formou. Minimálně by se NPS průzkum měl opět provádět alespoň jednou ročně souhrnně. Cílem by pro Společnost „X“ mohlo být dosažení větší návratností mezi zákazníky, což by mohli ovlivnit především obchodní zástupci a jejich vztah s danými zákazníky/odběrateli/obchodními partnery.

Pozitivní vztah se Společností „X“ v České republice potvrzují i rozhovory se zákazníky. Ti vnímají Společnost „X“ velmi pozitivně a jako silného partnera v rámci tepelných izolací. Do budoucna by pro Společnost „X“ v tomto směru mohlo být především oslovení více těchto jedinců v rámci podobného průzkumu. To by mělo být motivací dát marketingovému oddělení možnost více se zákazníky/odběrateli komunikovat. Vhodnou formou by mohl být newsletter, nebo osobní setkání. Zákazníci/Odběratelé, které práce oslovila, by uvítali další rozvoj Společnosti „X“ v rámci produktového portfolia z České republiky nebo spolupráci formou jediného odběratele, což pro Společnost „X“, není možné. Jeden dodavatel,

ať už je jakoukoliv velký, například jako Odběratel „A“, který tuto variantu zmiňuje je pro jakoukoliv společnost rizikem.

V rámci rozhovorů s hlavními představiteli Společnosti „X“ se opakovala především varianta optimalizace vlastních procesů a lidských zdrojů a cílené dosažení maximální vytíženosti nového výrobního závodu v České republice. Společnost „X“ se svým novým výrobním závodem se v České republice setkává s mnoha obtížnými aspekty, které její další rozvoj a rozšíření brzdí. Pro Společnost „X“ totiž není cílem dosažení plného vytížení jen Českého trhu, ale i dalších – německého, polského a slovenského. Všechny tyto kroky by ve výsledku měly zajistit Společnosti „X“ a celé skupině „X“ upevnění vlastní pozice na evropském trhu a další rozvoj Společnosti „X“ a skupiny „X“ například v rámci produktové řady v jednotlivých zemích, dalších možných řešení pro aplikaci atd.

3.6 Návrh strategie

Čemu by se měla Společnost „X“ věnovat, jaká by měla být další strategie je v aktuálnímu stavu společnosti opravdu náročné odhadnout a predikovat další postup. Práce se tedy snaží navrhnout optimální strategii tak, aby byla použitelná již nyní za minimálních zdrojů a snaží se nastínit další možný plán do budoucna, na co by se Společnost „X“ měla, za ideálních podmínek, věnovat.

Tímto lze shrnout především doporučení, na základě vlastního výzkumu, na co by se Společnost „X“ měla zaměřovat a co by mělo být jejími dalšími hlavními cíli, které by se měla snažit implementovat do svých struktur. Prvním z těchto doporučení, které práce přináší je pravidelné provádění průzkumů, a to především mezi zákazníky, ale i mezi zaměstnanci. V souvislosti s tím je zapotřebí budovat sounáležitost se značkou Společnosti „X“, pozitivním jménem u zákazníků, ale i stabilní strukturou zaměstnanců se zmíněnou sounáležitostí se značkou. V rámci komunikace se zákazníky by Společnost „X“ měla zařadit pravidelný newsletter v rámci kterého by bylo možné provádět průzkum, po otestování „míry otevření“ (open rate). Společnost „X“ může zatěžovat v aktuální situaci mnoho faktorů, které je potřeba vyřešit a optimalizovat, což by Společnosti „X“ mělo velice pomoct, obzvlášť když už s tímto pracuje přes rok, a i tak se stále dokáže rozvíjet. V rámci těchto procesů by Společnost „X“ měla zahájit školení jak pro zákazníky, tak ale i pro zaměstnance, a to jak technické tak i marketingové, za přítomnosti vybraných oddělení administrativy, s cílem dále rozvíjet sounáležitost se značkou/Společností „X“, což není otázkou jen marketingovou, nebo znalostní, ale i personální, otázkou benefitů a optimalizace vztahů na pracovišti. Jedním z hlavních bodů je opětovné zahájení online propagace, lépe optimalizované pro cílové trhy a zacílené na správné publikum s omezeným rozpočtem rozmělněným na více médií. Za vhodná média pro Společnost „X“ se jeví i některé „sociální sítě“ například LinkedIn. Mezi tyto nástroje společně s PR komunikací by měly být rozděleny zdroje marketingového oddělení, tak aby v průběhu roku tvořili marketingový mix schopný například v horizontu pěti let dosahovat stanovených cílů a záměrů Společnosti „X“ ukotvit a rozšířit své působení na evropském trhu. Důležitým bodem se jeví ze všech stran především komunikace se zákazníky/odběrateli, kteří jsou pro Společnost „X“ hlavním zdrojem příjmů. Proto by bylo vhodné opět zahájit plánování akcí pro tyto jedince, ať už ve skupinkách pro jednotlivé zákazníky, nebo společné akce. Zajímavým vývojem Společnosti „X“ by mohl být její specifický design v rámci například nového obalového hospodářství, dopravy, nebo další rozvoj v odvětví tepelných izolací. Může se jednat o převozní a skladovací klece, vlastní autodopravu na alternativní pohon, balení výrobků, které jsou nyní balené v plastovém obalu, nebo například návrh systémů souvislých stěn vytvořených z materiálů nebo spojené vlastní technologií tak, aby na stavbě bylo možné již jen daný kus materiálu oříznout podle hran stavby a v souvislé formě na stavbu nasadit.

Podle Společnosti „X“ s.r.o. (2022c, s. 36) dosahovaly náklady za marketing v roce 2022 při běžném působení optimalizovaným ze zahraničí k nákladům ve výši 2,5 mil. Kč., s úsporami v posledním čtvrtletí. Tyto úspory trvají i nadále a náklady jsou momentálně omezeny. Přibližně 83 % veškerých výdajů za marketing bylo vyvoláno ze zahraničí, od tzv. „matky“ a zhruba 80 % z celkového počtu nákladů bylo využito na online propagaci Společnosti „X“ a jejích přidělených trzích. Vše probíhalo na základě spolupráce s externí společností. Společnost „X“ s.r.o. (2022c, s. 37) navrhovala především optimalizaci nákladů a jejich lepší rozdělení mezi online propagaci, kterou skupina „X“ preferovala a další aktivity podpory prodeje, protože obchodní zástupci jsou jedním z hlavních komunikačních kanálů Společnosti „X“. Rozpočet na rok 2023 počítal s rozdělením necelých 3 mil. Kč mezi aktivity týkající se veletrhů/eventů, přímou podporu prodeje, tištěné materiály, grafické práce, ATL („above the line“) aktivity (PR, rádio, TV, a další média) a ostatní v rámci „off-line“ aktivit a v rámci „online“ aktivit rozděloval rozpočet mezi sociální sítě, Google, Seznam a ostatní. V rámci tohoto rozdělení bylo přiděleno na off-line aktivity zhruba 1,2 mil. Kč a zbytek byl přidělen na online aktivity. Tento plán je již nyní jasné že nebude dodržen. Stejně tak nebude možné navázat pravděpodobně ani na plán pro rok 2024 (Společnost „X“ s.r.o., 2022c, s. 38), který počítal s navýšením rozpočtu na 3,5 mil. Kč s navýšením rozpočtu pro off-line aktivity. Rozpočet byl dále aktualizován koncem roku 2022 (Společnost „X“ s.r.o., 2022f, s. 1) kdy Společnost „X“ pracovala s úsporným balíčkem a i rezervami. Tento plán se aktuálně daří plnit a pracoval s rozpočten necelých 0,5 mil. Kč na první pololetí a s predikcí lepšího vývoje a žádostí o spolupráci opět se zahraniční externí společností a druhé pololetí v rozmezí necelých 2 mil. Kč opět s důrazem na online média. Tento balíček, dle Společnost „X“ s.r.o. (2022f, s. 2) předpokládá i náklady na extra aktivity, které je možné vynechat, omezit nebo neuskutečnit, ale bylo by dobré s nimi počítat na úrovni 1,4 mil. Kč. Tento balíček počítal s různými spolupracemi v rámci veletrhů, vlastních akcí, tréninků teambuildingů, certifikací apod (Společnost „X“ s.r.o., 2022f, s. 2).

Společnost „X“ by mohla v budoucnu fungovat optimálně s rozpočtem mezi 2,5 – 3,5 mil. Kč, který by byl relevantní k velikosti trhu apod. Pokud by budget musel počítat i s dalšími obstarávanými trhy, tak by budget pro každý trh měl být oddělen a jasně stanoven zvlášť. Společnost „X“ s.r.o. (2022c) také navrhuje plán na dalších 10 let vývoje s postupným zasazením a pravidelným opakováním aktivit, kterým by se Společnost „X“ měla pravidelně věnovat. Aktivity pro český trh byly následně aktualizovány a optimalizovány v dokumentu akčního plánu pro rok 2023 (Společnost „X“ s.r.o., 2022e). Tyto aktivity se zaměřovaly především na tři skupiny klienti/zákazníci, uživatelé/aplikátoři a technici/architekti. Zmiňuje také reklamní předměty, interní marketing a další potřebné náklady/body (Společnost „X“ s.r.o., 2022e).

Z tohoto lze vyvodit, že Společnost „X“ má relativně dobře stanovené na co cílit a jaký minimální rozpočet by byl potřeba na všechny potřebné aktivity, samozřejmě maximum pro rozpočet může být jakýkoliv. Minimum by Společnost „X“ měla znát především pokud chce obsáhnout všechny potřebné aktivity pro vybrané skupiny. Společnost „X“ by tedy měla na rok 2024 počítat s rozpočtem alespoň 2,5 mil. Kč jen pro český trh. Po další trhy je nutné definovat důležité body a zajistit předně podporu prodeje, akce a veletrhy a následně další aktivity, protože v zahraničí mají různé veletrhy, akce nebo eventy poněkud jinou formu než v České republice a mohou Společnosti „X“ pomoct v dalším šíření povědomí na cílové trhy. V rámci rozpočtu pro Českou republiku by opět mělo dojít k rozdělení rozpočtu mezi off-line aktivity zaměřené na tři hlavní cílové skupiny a základní podporu online marketingu. Tento poměr by měl být v této minimální úrovni rozpočtu 80/20. Z důvodu toho, že přímá komunikace se zákazníky, architekty, projektanty apod. je hlavním komunikačním kanálem měla by 80% část být přisouzená této části marketingových aktivit. Společnost „X“ navíc

ani neprodává online, nemá e-shop apod., vždy musí někdo ze Společnosti „X“ být k depozici na telefonu nebo osobně přijet. Tyto náklady ovšem nepočítají s personálními náklady, cestovními náklady, náklady na telefon, nebo internet apod. V rámci personálních nákladů marketingu a technického odd. se ročně jedná zhruba o 1,2 mil. Kč na dvě osoby, které tvoří pravděpodobně personální minimum pro zasažení všech těchto aktivit.

Návrh aktivit do konce roku 2023 by měl pro Společnost „X“ obsahovat především zaměření se na levné (low-cost) varianty řešení. Komunikace na webových stránkách, optimalizace webových stránek pro další země a zlepšení pozice ve vyhledávání. To vše lze dělat pouze za personální náklady marketingového odd. Společnost „X“ by se nadále měla zaměřit na nějaký teambuilding, jiný než jen vánoční, a snažit se optimalizovat situaci ve firmě. Společně s meetingy školícími od technického odd. se jedná o minimální náklady, které by Společnost „X“ na podobné akce měla vyčlenit. Co se týká komunikace s cílovými skupinami, tak by Společnost „X“ mohla zkusit zorganizovat alespoň jedno školení v rámci firmy koncem roku 2023, na které by byli pozváni hlavní představitele obchodu alespoň hlavního Odběratele „A“, protože by nebylo dobré organizovat akci školící a uvítací (v závodě by byli představitelé poprvé) pro všechny Odběratele dohromady, pokud by se jednalo i o školící akci.

V roce 2024 by se Společnost „X“ měla snažit vrátit do svým typických aktivit a zvážit navržený minimální rozpočet s navýšením ze 2,5 na 3,5 mil. Kč a svěřením jeho správy do rukou marketingového manažera, který by evidoval a optimalizoval náklady na jednotlivé materiály nebo aktivity. Tento proces by přinesl do dalších let lepší odhad a další optimalizaci nákladů pravidelných, úspěšných a neuspěchaných akcí apod. O návratnosti zde lze mluvit hůře, protože Společnost „X“ působí na poli B2B a měla by komunikovat především se zákazníky koncovými. Jediným možným relevantním měřítkem by pravděpodobně mohlo být využívání materiálu Společnosti „X“ ve více projektech, komunikace s technickým odd. v rámci aplikace materiálu, získávání více fotografií realizací, kde byl materiál použit apod. To vše ale obnáší i práci obchodních zástupců, kteří jsou blíže zákazníkům a mají větší možnosti cestovat. Pokud by tato možnost byla garantována i marketingovému odd., tak by to procesy mohlo dále optimalizovat za předpokladu navýšení nákladů. V rozvoji komunikace však není radno zapomínat i na online propagaci a komunikaci, které by ovšem pomohlo zároveň větší zapojení zákazníků, více referencí, hodnoceních, reakcí apod. To vše může ovlivnit i komunikace s marketingovými odd. daných odběratelů.

4 Závěr

Práce přinesla díky vlastní rešerši odborných textů, analýze a rozboru textů Společnosti „X“, rozhovorů a NPS průzkumu Společnosti „X“ dosažení svého cíle, a to identifikování nedostatků v marketingovém mixu Společnosti „X“ a navržení dalších aktivit. Práce počítá s aktuální situací Společnosti „X“, která není jednoduchá a **obsahuje spoustu interních i externích faktorů ovlivňujících práci marketingového odd**. To stojí před nelehkým úkolem plnění cílů s minimálním rozpočtem pod hranicí optimální minimální hranice.

Společnost „X“ s.r.o. má stanovené cílové skupiny a předpoklad vývoje do konce roku 2023, nikoliv ale dál. Společnost „X“ by se tak více měla zaměřit na tyto skupiny, zvážit další rozhovory a průzkumy, včetně vlastních průzkumů trhu. To vše **může ovlivnit rozpočet do budoucích let**, který by Společnost „X“ s.r.o. měla plánovat více v dlouhodobém měřítku. Pokud by došlo k propojení všech těchto bodů **mohlo by dojít k lepšímu, pravidelnému a udržitelnému zásahu cílových skupin** za pomocí zvolených marketingových aktivit. Při komunikaci se zvolenými cílovými skupinami by se Společnost „X“ mohla více dostávat do projektových dokumentací a mít širší povědomí mezi laickou i odbornou veřejností.

Podporu obchodu by také mělo přinést zavedení akcí pro zákazníky, formou například **teambuildingů**. Tyto akce by se mohly konat formou **workshopů ve výrobním závodě Společnosti „X“, školeními na místě stavby významných zákazníků apod**. Ovšem ale také formou prodloužených víkendů. Tento úkol může být dosti obtížný pro stanovování a definování ohraničení rozpočtu nejen pro Českou republiku, ale i další tři země, které má Česká republika obsáhnout. Tento odhad není znám a není součástí analýz ani práce.

V rámci těchto akcí se ale nesmí zapomenout ani na **zaměstnance**, kteří by nějaké **navázání lepší firemní komunikace** určitě uvítali. To by následně mohlo vést spolu s benefity i ke zlepšení firemní sounáležitosti, která je v této fázi pro Společnost „X“ s.r.o. velice důležitou. Tato sounáležitost by měla být následně odměňována nějakým **benefitním programem**, měla by se konat školení zaměstnanců, aby zaměstnanci měli **lepší přehled o materiálech, ale i samotné značce**. Jedná se především o komunikaci s personálním odd. Společnosti „X“, což není předmětem této práce. Práce v tomto směru především zmiňuje tyto faktory z pohledu marketingového odd. a snah o zlepšení sounáležitosti s formou a se značkou jako takovou. To může pomoct následně Společnosti „X“ s.r.o. i v dalších procesech jejího fungování a dalšího rozvoje.

Dalším důležitým bodem je **provádění průzkumů**. Práce zjistila, že Společnost „X“ s.r.o. průzkumy neprovádí, až na vlastní, interní. Tyto průzkumy mohou být formou NPS, ale musí být lépe komunikované v rámci zákazníků například obchodními zástupci nebo newsletterem. Tyto průzkumy by se měly provádět alespoň jednou ročně ve stanoveném období a mělo by do budoucna být cílem dosažení vyšší návratnosti za udržení stejného scóre. Průzkumy mohou ovšem být i jinou formou. **Jako další forma se osvědčily dotazníky**, které by měly být provedené i mezi nižší úrovní managementu zákazníků, nebo mohly být prováděny jednoduchým dotazováním obchodních zástupců na základní, předepsané otázky v průběhu návštěv klienta a evidencí jeho odpovědí interní formou spolu s následným vyhodnocením v celkovém pohledu například pololetně na vzorku alespoň 50 získaných odpovědí od každého obchodního zástupce na všechny stanovené otázky. Zodpovězení a evidování názorů přímých zákazníků může Společnosti „X“ s.r.o. pomoci v dalším rozvoji.

V rámci práce bylo zjištěno, že se Společnost „X“ s.r.o. **snaží i nadále rozvíjet**, **sbírat zkušenosti a zlepšovat své působení**, **komunikaci a udržovat dobrý vztah se zákazníky**. Nemělo by zůstat jen při tom a Společnost „X“ na těchto procesech nesmí přestat pracovat. Pozitivní je zjištění získání kladných reakcí z řad zákazníků, ať už formou NPS

průzkumu, nebo dotazníků, ale cílem Společnosti „X“ s.r.o. by mělo být i tak další zlepšování a optimalizace. Společnost „X“ má co zlepšovat, i když se jí podařilo něco velkého – **vybodovat jeden z nejmodernějších výrobních závodů na tepelnou izolaci v Evropě**.

Co se týká cílů, poslání a dalšího vývoje Společnosti „X“, tak i zde je prostor pro zlepšení, lepší **stanovení a definování těchto bodů i externí formou a prezentace bodů vedoucích k naplnění poslání Společnosti „X“ s.r.o.**, ale i celé skupiny. Mohou se týkat vlivu na prostředí, zlepšování procesů, ale především na prezentaci řešeních snadno dostupných pro laickou veřejnost. Těchto procesů by určitě následně využila i veřejnost odborná. Mohlo by ovšem dojít i k zneužití konkurencí, v případě že nové poslání a cíle budou mít pozitivní odezvu.

Literatura

Odborné knihy

BAČUVČÍK, R. a HARANTOVÁ, L. *Sociální marketing*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2016, 256 s. ISBN 978-80-87500-80-4.

BÁRTA, L. *Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2019, 216 s. ISBN 978-80-265-0853-3.

DAWES, J. *Marketing Planning & Strategy: A Practical Introduction*. London: SAGE Publications, 2021, 296 s. ISBN 978-1-5297-6012-5.

FORET, M. a MELAS, D. Marketingový *výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada, 2021, 168 s. ISBN 978-80-271-1723-9.

HALL, S. *Strategie B2B digitálního marketingu: jak využít nové business-to-business strategie a modely k dosažení růstu firmy*. V Brně: Lingea, 2022. ISBN 978-80-7508-713-3.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008, 272 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, P. a AMSTRONG G. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P. a KELLER K. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P., ROBERTO, N. a LEE, N.. *Social Marketing: Improving the Quality of Life*. 2. vydání. Kalifornie: SAGE Publications, 2002, 456 s. ISBN 0761924345.

MACHKOVÁ, H. a MACHEK M. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3006-1.

PERERA, R. *The PESTLE Analysis*. 2. vydání. Nerdynaut, 2017, 29 s. ISBN 9781790845323. Dostupné také z: https://www.google.cz/books/edition/The_PESTLE_Analysis/ZWpLDwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0

PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 344 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ J. a BINAR J. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 224 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.

Odborné články

FISHER, N. I. a KORDUPLESKI, R. E. *Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score*. Applied Stochastic Models in Business and Industry. 2018, 35(1), 138-151. ISSN 1524-1904. Dostupné z: doi:10.1002/asmb.2417

HAIR JR., J. F., HARRISON, D. E. a RISHER, J. J. *Marketing Research in the 21st Century: Opportunities and Challenges*. Revista Brasileira de Marketing. 2018, 17(5), 666-699. ISSN 2177-5184. Dostupné z: doi:10.5585/bjm.v17i5.4173

KROL, M. W., DE BOER, D., DELNOIJ, D. M. a RADEMAKERS, J. J. D. J. M. The Net Promoter Score - an asset to patient experience surveys?. *Health Expectations*. 2015, 18(6), 3099-3109. ISSN 13696513. Dostupné z: doi:10.1111/hex.12297

KWOK, L., TANG Y. a YU B. *The 7 Ps marketing mix of home-sharing services: Mining travelers' online reviews on Airbnb.* International Journal of Hospitality Management [online]. 2020, 90, 11 [cit. 2023-03-17]. ISSN 02784319. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijhm.2020.102616

MORGAN, N. A., WHITLER, K. A., FENG, H. a CHARI, S. *Research in marketing strategy.* Journal of the Academy of Marketing Science. 2019, 47(1), 4-29. ISSN 0092-0703. Dostupné z: doi:10.1007/s11747-018-0598-1

RASTOGI, N. a TRIVEDI M. K. Pestle technique – a tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)* [online]. India: IRJET, 2016, 3(1), 384-388 [cit. 2023-03-23]. ISSN 2395-0056. Dostupné z: https://www.irjet.net/volume3-issue01

VARADARAJAN, R. *Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises.* Journal of the Academy of Marketing Science. 2010, 38(2), 119-140. ISSN 0092-0703. Dostupné z: doi:10.1007/s11747-009-0176-7

VARTIAK, L. *Sociálny marketing ako účinný motivačný nástroj na zmenu správania.* Marketing Science & Inspirations. Žilina, 2015, 10(4), 34-46. ISSN 1338-4104. Dostupné také z: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=113268229&lang=cs&site=eds-live

VRONTIS, D. a PAVLOU P.. The external environment and its effect on strategic marketing planning: a case study for McDonald's. *J. for International Business and Entrepreneurship Development* [online]. 2008, 3(3/4) [cit. 2023-03-23]. ISSN 1549-9324. Dostupné z: doi:10.1504/JIBED.2008.019163

WICHMANN, J. R. K., UPPAL A., SHARMA A. a DEKIMPE M. G. *A global perspective on the marketing mix across time and space.* International Journal of Research in Marketing [online]. 2022, 39(2), 502-521 [cit. 2023-03-17]. ISSN 01678116. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijresmar.2021.09.001

Internetové zdroje

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Definitions of Marketing: The 4 Ps of Marketing.* American marketing association [online]. Chicago: American marketing association, 2021, 7. 12. 2021 [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: https://www.ama.org/marketing-news/the-four-ps-of-marketing/

BURIANEC, J. Čerstvě namleto: Nejoblíbenější barvou Čechů je modrá. *SIMAR* [online]. Praha: STEM/MARK, 2018, 3. 1. 2018 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: https://simar.cz/cerstve-namleto/nejoblibenejsi-barvou-cechu-je-modra.html

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2022: Průměrná mzda klesla reálně o 6,7 %. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2022, 06.03.2023 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2022

KURZY.CZ, SPOL. S R.O. Stavebnictví - vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR, 2023. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., 2023, 09.05.2023 [cit. 2023-05-23]. Dos tupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/?imakroGraphFrom=1.1.20188

MANAGEMENTMANIA.COM. *Jak napsat marketingový plán.* Managementmania.com [online]. Wilmington: managementmania.com, 2017a, 2. 1. 2017 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/jak-napsat-marketingovy-plan

MANAGEMENTMANIA.COM. *Marketingový mix (Marketing mix)*. ManagementMania.com [online]. Wilmington: ManagementMania.com, 2017b, 13. 1. 2017 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-marketing-mix

MANAGEMENTMANIA.COM. *SWOT analýza*. Managementmania.com [online]. Wilmington: Managementmania.com, 2020, 30. 9. 2020 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/swot-analyza

OXFORD COLLEGE OF MARKETING. *3 Key Customer Experience Metrics You Should Be Measuring*. Oxford College of Marketing [online]. Oxford: Oxford College of Marketing, 2017, 30.10.2017 [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2017/10/30/3-key-customer-experience-metrics-measuring/

OXFORD COLLEGE OF MARKETING. *TOWS Analysis: A Step by Step Guide*. Oxford College of Marketing [online]. Oxford: Oxford College of Marketing, 2016, 7. 6. 2016 [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/07/tows-analysis-guide/

OXFORD COLLEGE OF MARKETING. *Understanding The 7Ps of The Marketing Mix*. Oxford College of Marketing [online]. Oxford: Oxford College of Marketing, 2020, 8. 10. 2020 [cit. 2023 - 03 - 15]. Dostupné z: https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/

SURVIO S.R.O. Net Promoter Score®: Jak naložit s výsledky NPS – 2. díl. *SURVIO* [online]. Brno: Survio, 2019a [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: https://www.survio.com/cs/blog/pripady-uziti/survio-pro-marketing/net-promoter-score-nalozit-vysledky-2-dil/

SURVIO S.R.O. Net Promoter Score®: NPS očima Webnode – 3. díl. *SURVIO* [online]. Brno: Survio, 2019b [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: https://www.survio.com/cs/blog/net-promoter-score-nps-ocima-webnode-3-dil/

ÚRS CZ A.S. Sledování vývoje cen stavebních materiálů – 04/2023. *Cenová soustava ÚRS* [online]. Praha: ÚRS CZ, 2023b, 05. 05. 2023 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: https://www.cs-urs.cz/sledovani-vyvoje-cen-stavebnich-materialu-04-2023/

ÚRS CZ A.S. Sledování vývoje cen stavebních materiálů – 08/2022. *Cenová soustava ÚRS* [online]. Praha: ÚRS CZ, 2022, 05.09.2022 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: https://www.cs-urs.cz/sledovani-vyvoje-cen-stavebnich-materialu-08-2022-2/

ÚRS CZ A.S. Sledování vývoje cen stavebních materiálů – 12/2022. *Cenová soustava ÚRS* [online]. Praha: ÚRS CZ, 2023a, 04. 01. 2023 [cit. 2023-05-23]. Dostupné z: https://www.cs-urs.cz/sledovani-vyvoje-cen-stavebnich-materialu-12-2022/

WEIREICH, N. K. *Social marketing at your fingerprints: quick guide to changing the world*. Weinreich Communications [online]. 2007, 2007, 1-19 [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: http://www.social-marketing.com/socialmarketing.pdf

ZÍTKOVÁ, Jitka. Čerstvě namleto: Nesahejte nám na české značky!. *SIMAR: Výzkum, data a inspirace pro lepší rozhodování* [online]. Praha: STEM/MARK, 2017, 14.11.2017 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: https://simar.cz/cerstve-namleto/nesahejte-nam-na-ceske-znacky!.html

Online podklady Společnosti „X“:

SPOLEČNOST "X" S.R.O. *Novinky: Tepelná izolace EPS nebo XPS?*. "X" [online]. Praha: Společnost "X", 2022b [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: https://"X."cz/eps-xps-izolace/

SPOLEČNOST "X" S.R.O. *O nás*. "X" [online]. Praha: Společnost "X", 2022a [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: https://“X“.cz/o-nas/

SPOLEČNOST "X" S.R.O. Řešení. "X" [online]. Praha: Společnost "X", 2017 [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: https://"X."cz/reseni/

Ostatní dokumenty:

CEEC RESEARCH S.R.O. *Stavební firmy - investoři: Kvartální analýza českého stavebnictví*. Q1/2023. Praha, 2023, 65 s.

CEEC RESEARCH S.R.O. *Stavební firmy - investoři: Kvartální analýza českého stavebnictví*. Q4/2022. Praha, 2022, 58 s.

ODBĚRATEL "CD." *Tisková zpráva: Předpokládaný vývoj stavebnictví v ČR v roce 2023*. Mukařov, 2023, 3 s.

SPOLEČNOST "X" S.R.O. Katalog výrobků: Tepelná izolace z extrudovaného polystyrénu "X"xps. Praha, [2021a], 16 s.

SPOLEČNOST "X" S.R.O. Společnost "X" s.r.o. - action plan for 2023. Praha, 2022e, 2 s.

SPOLEČNOST "X" S.R.O. Společnost "X" s.r.o. - Budget 2023. Praha, 2022f, 2 s.

SPOLEČNOST "X" S.R.O. *Celkový pohled a plán marketingu společnosti „X“ s.r.o.: analýza, plán, rozpočet, specifický design, mise, vize, cíle*. Praha, 2022c, 68 s.

SPOLEČNOST "X" S.R.O. *Energetická účinnost pro udržitelný komfort bydlení*. Praha, 2022d, 20 s. Image brožura.

SPOLEČNOST "X" S.R.O. *Technické údaje a oblasti použití: "X" tepelná izolace z extrudovaného polystyrenu*. Praha, [2021b], 8 s.

Rozhovory:

OBCHODNÍ ŘEDITEL SPOLEČNOSTI "X" S.R.O. a SPOLEČNOST "X" S.R.O. *Rozhovor s obchodním ředitelem Společnosti „X“*. Praha, 2023, 2 s. Příloha č. 1.

ODBĚRATEL "A" a SPOLEČNOST „X“ S.R.O. *Rozhovor s produktovým manažerem Odběratele „A“*. Praha, 2023, 2 s. Příloha č. 4.

ODBĚRATEL "B" a SPOLEČNOST „X“ S.R.O. *Rozhovor s Vedoucím obchodního střediska Odběratele „B“*. Praha, 2023, 2 s. Příloha č. 6.

ODBĚRATEL "Cd" a SPOLEČNOST „X“ S.R.O. *Rozhovor s Referentem obchodu Odběratele „Cd“*. Praha, 2023, 2 s. Příloha č. 5.

PRODUKTOVÝ MANAŽER SPOLEČNOSTI "X" S.R.O. a SPOLEČNOST "X." *Rozhovor s produktovým manažerem Společnosti „X“*. Praha, 2023, 2 s. Příloha č. 2.

ŘEDITEL SPOLEČNOSTI "X" S.R.O. a SPOLEČNOST "X." *Rozhovor s ředitel Společnosti „X“*. Praha, 2023, 2 s. Příloha č. 3.

Přílohy

1. Rozhovor s obchodním ředitelem Společnosti „X“

1) V čem vnímáte hlavní výhody společnosti „X“ a jejích produktů?

Jedná se především o špičkovou kvalitu produktů, kterou měříme podle tzv. deklarovaných vlastností jako je např. pevnost v tlaku, tepelná vodivost, rozměrová stálost atd. plus zároveň další faktory, jako například fakt, že každá deska XPS ve všech tloušťkách až do 200 mm je vyrobena z jednoho kompaktního kusu, desky tak nejsou spojeny ze dvou desek thermobondingem nebo lepidlem. Garantujeme dlouhodobé, oboustranně výhodnou spolupráci a konzistentní obchodní politiku.

Mezi další výhody patří široký produktový mix, který je k dispozici k okamžitému dodání, nebo k vlastnímu odběru ze skladu společnosti X, a to se slevou 3 %. Společnost X pak také jako jediná dodává spádový XPS včetně kladečského plánu, který je zdarma. Společnost je schopná poskytovat profesionální prodejní i poprodejní zákaznický servis, včetně technické podpory.

V současné době máme skladem následující produkty, jejichž stavy neustále doplňujeme: Produkt „X“ XPS ETICS GF-I tl. 20-200 mm, včetně tl. 150 mm, povrch „vafle“, hrana „I“; Produkt „X“ XPS ETICS GF tl. 50-120 mm, povrch „vafle“, hrana „L“; Produkt „X“ XPS FABRIC tl. 10 mm, zdrsněný povrch, hrana „I“ ; Produkt „X“ XPS 300-L tl. 30-200 mm, včetně tl. 150 mm, hladký povrch, hrana „L“; Produkt „X „XPS 300-I tl. 20 mm, hladký povrch, hrana „I“; Produkt „X“ XPS 500-L tl. 80-140 mm, hladký povrch, hrana „L“a jako jediný výrobce dodáváme na trh XPS 400 kPa: Produkt „X“ xps 400-L.Takovou nabídku v oblasti XPS neposkytuje v ČR žádný jiný dodavatel nebo výrobce XPS.

Společnost „X“ každopádně dodává pouze obchodníkům a nikoliv stavebním firmám, developerů, nebo koncovým uživatelům.

2) Jaké jsou podle Vás na druhou stranu slabé stránky?

Zatím nenabízíme a neprodáváme kompletní systémy Společnosti „X“ včetně produktů typu ProduktS*kin* nebo ProduktF*ilter*, ale to se do budoucna jistě změní. Další, co lze zmínit je, že jsme se tolik nevěnovali propagaci plochých střech s obráceným pořadím vrstev, což je do budoucna náš největší úkol.

3) Co ze zmíněných bodů je hlavní konkurenční výhodou?

Nelze „vypíchnout“ pouze jednu hlavní výhodu. Podle mého názoru se kromě dříve jmenovaných plusových stránek jedná o ucelený komplex produktových výhod doplněný o další pozitiva typu bezplatného technického online servisu, prospektové podpory včetně vzorků XPS a podporu značky Produkt „X“ XPS napříč celým spektrem cílových skupin.

4) Co může společnosti pomoct v jejím působení na trhu? Pomoc od státu, různé programy, dotace, motivace konečných zákazníků?

Domnívám se, že podpora od státu případně dotace jiného typu by neměly být poskytovány producentům našeho typu. Naše společnost X by se měla soustředit hlavně na vzdělávání svých zaměstnanců tak, aby neustále docházelo k rozvoji hard skills a soft skills na všech úrovních křížem krážem za účelem maximální identifikace s firemními cíli a korporátní filozofií Společnosti „X“.

5) Co byste navrhoval pro další rozvoj Společnost „X“ a jejímu působení na trhu?

Myslím si, že Společnost „X“ má jasně stanovenou strategii a filozofii, a tudíž nám zbývá jenom chtít vytrvat v jejich dodržování.

6) **Jak vnímáte situaci v odvětví v posledních 5 letech? Jaký jsou největší konkurenti a jak se daří Společnost „X“ v jejím prostředí?**

Největšími konkurenty jsou naše vlastní slabé stránky. Společnosti „X“ v jejím prostředí se zatím poměrně daří a do budoucna to bude jenom lepší.

7) **Jak vnímáte Společnost „X“? Jako část zahraniční skupiny nebo samostatnou jednotku? Pomáhají společnosti X „sourozenci“ ze zahraničí? Jakým způsobem?**

Společnost X vnímám na jedné straně jako samostatnou společnost s vlastní českou právní subjektivitou, která je plně zodpovědná za plnění stanovených cílů a zároveň jako součást nadnárodní skupiny, která svému nejmladšímu členu poskytuje v rámci možností co nejlepší podporu.

8) **Co podle Vás může produkt ohrozit? Jakýmkoliv způsobem…**

Třetí světová válka (obchodní ředitel se pousmál – pozn. autora).

9) **Jak hodnotíte procesy (od výroby pro expedici) Společnost „X“?**

V současné době provádíme optimalizaci všech hlavních procesů a procedur tak, aby co nejvíce odpovídaly požadavkům dnešního trhu.

10) **Kdo je hlavním zákazníkem Společnost „X“?**

Hlavním odběratelem Společnosti „X“ jsou Odběratel A, které následuje Odběratel Cd.

Jaký má společnost vztah se zákazníky? Plánuje rozšiřování prodejů do budoucna na širší skupinu?

Společnost X buduje vztah se svými odběrateli s maximálním důrazem na spokojenost „na všech frontách“ = spokojená by měla být Společnost „X“, pak jeho přímý odběratel a rovněž koncový zákazník. Předposledním stupněm může být ještě realizační firma, která se zabývá pokládkou Produkt „X“ XPS.

11) **Co je podle Vás hlavním komunikačním kanálem pro šíření povědomí o společnosti a silným bodem v komunikaci se zákazníky?**

Nelze prohlásit, že Společnost „X“ má jeden hlavní komunikační kanál. Jak praví staré japonské přísloví: „Obchod je válka“ a situace na bojišti se neustále mění, a proto se soustředíme na komunikaci s naším okolím v co nejpestřejší podobě. Vyžíváme prostředků tradičního i moderního obchodu to znamená, že stále máme v terénu obchodní zástupce, stále se účastníme veletrhů, máme klasické webové stránky, ale k budování povědomí využíváme i sociálních sítí typu LinkedIn, Meta, Instagram a zároveň pečlivě sledujeme poslední trendy ve všech jejich podobách.

2. Rozhovor s produktovým manažerem Společnosti „X“

1) Co byste mi mohl říct o Společnosti „X“ a jejích produktech? Jak byste jej popsal naprostému laikovi?

Společnost „X“ je řecká společnost působící v několika evropských zemích na trhu se stavebními materiály. Jednotlivé divize dodávají na trh výrobky pro suchou stavbu – sádrokartonové systémy nejvyšší kvality, tepelná izolace z minerálních vláken a v neposlední řadě tepelnou izolaci XPS. Výrobní závod v České republice se zabývá výhradně výrobou a distribucí výrobků z XPS

Jaké jsou jeho technické vlastnosti? Jak si produkt vede v konkurenci? Jak probíhá kontrola produktu?

Tepelná izolace Produkt „X“ XPS se vyznačuje nízkou hodnotou Lambda, která zaručuje materiálu velmi dobré tepelně technické vlastnosti a nízkou nasákavostí. Produkt „X“ XPS patří mezi nejlepší výrobky tohoto druhu na trhu a každý vyrobený produkt prochází standardním systémem zkoušek, při kterých se ověřují jeho základní vlastnosti – rozměr, hořlavost, nasákavost.

Jaký je rozdíl mezi XPS a EPS? Jaké jsou hlavní výhody použití XPS naproti EPS? Proč by si zákazník měl vybrat právě produkt Společnosti „X“?

Hlavním rozdílem mezi EPS a XPS, které se běžně označují jako "polystyren" a "styrodur" je, že XPS je hustý materiál se strukturou uzavřených buněk. Je prakticky vodotěsný. Také méně otevřený průchodu vodní páry. EPS se skládá z expandovaných polystyrenových kuliček slepených pod tlakem, a proto má EPS stále určitý prázdný prostor mezi kuličkami. Mezi těmi voda proniká snadněji, a proto je také paropropustnější, než XPS. Produkt „X“ XPS by měl tak být instalován v oblastech, které jsou v kontaktu s vlhkostí nebo vodou. Může být instalován i na exponovaných fasádních oblastech, které následně vyžadují tvrdší izolační desky. Obvykle se jedná o střešní římsy, sokly, dveřní a okenní otvory. Jako jedni z mála výrobců XPS vyrábíme desky s retardéry hoření, které zajišťují oproti běžně produkovanému XPS, kvalitnější ochranu proti zahoření. Výrobky splňují nejpřísnější normy a tím je zajištěna kvalita výrobku.

2) V čem vnímáte hlavní výhody Společnosti „X“ a jejích produktů? Jaké jsou podle Vás na druhou stranu slabé stránky?

Společnost „X“ nabízí ve svém produktovém portfoliu širokou škálu výrobků s možností bohatého využití v každé oblasti výstavby. To ji dělá jedinečnou. Slabou stránkou je v tuto chvíli práce s lidmi v oblasti výroby.

3) Co ze zmíněných bodů je hlavní konkurenční výhodou?

Naší konkurenční výhodou je především široké portfolio výrobků pro každou část stavby.

4) Co byste navrhoval pro další rozvoj Společnosti „X“ a jejímu působení na trhu?

Rozšířit síť spolupracujících projektantů a realizačních firem s velkou váhou na proškolení těchto lidí. Využití všech marketingových postupů pro propagaci výrobků na internetu a mediích.

5) **Jak vnímáte Společnost „X“? Jako část zahraniční skupiny nebo samostatnou jednotku? Pomáhají Společnosti „X“ „sourozenci“ ze zahraničí? Jakým způsobem?**

Společnost „X“ vnímám jako součást skupiny „X“ zabývající se výrobou XPS. Zatím jsme na plnou zodpovědnost moc „mladí a nezkušení“. Sourozenci a hlavně naše matka nás podporuje ve všech směrech samostatného vývoje našeho závodu – školením, finančně, systémově…

6) **Jak hodnotíte procesy (od výroby pro expedici) Společnosti „X“?**

Největší slabinou zatím zůstává výrobní produkce – například lidé, nezkušenost – logistické procesy se dostávají na stabilní a kvalitní úroveň.

7) **Co podle Vás může produkt ohrozit? Jakýmkoliv způsobem…**

Produkt ohrožuje především počasí a lidská nevšímavost. Tato kombinace může poškodit výrobek již na našem skladě, a to jsou samozřejmě nechtěné a zbytečné chyby.

3. Rozhovor s ředitelem Společnosti „X“

1) **V čem vnímáte hlavní výhody Společnosti „X“ a jejích produktů? Jaké jsou podle Vás na druhou stranu slabé stránky?**

Výhodu společnosti vnímám především ve velké orientaci na zákazníka a flexibilitě přizpůsobení se jejich potřebám. Jelikož se stále jedná o rodinnou firmu může si dovolit tento komfort oproti velkým korporacím. U produktů je to především důraz na kvalitu bez kompromisů. Jako slabou stránku vnímám stále ještě ne zcela silné povědomí o značce mezi zákazníky. Myslím si ale, že společnost je na dobré cestě se s těmito strastmi popasovat a posunout se dál.

2) **Co ze zmíněných bodů je hlavní konkurenční výhodou? Proč by si zákazník měl vybrat právě produkt Společnosti „X“?**

Jako hlavní konkurenční výhodu vnímám individuální přístup k zákazníkovi a ve spojení s kvalitou je to právě ta kombinace, proč by měl zákazník upřednostnit produkt společnosti „X“. Společnost „X“ nabízí široké portfolio vlastních produktů, které se neustále snaží rozšiřovat a přibližovat potřebám daných trhu. Produkty mají dlouholetou tradici, poznatky si společnosti ve skupině předávají mezi sebou tak, aby každý výrobní závod, jako je ten náš, byl schopný podávat maximální výkon a vyrábět nejlepší xps na trhu.

Co může společnosti pomoct v jejím působení na trhu? Pomoc od státu, různé programy, dotace, motivace konečných zákazníků?

Společnosti může pomoci zvyšování povědomí o důležitosti izolačních materiálů při úsporných energií, a to včetně dotačních titulů od státu na realizace zateplení starších budov. Dále také zlepšení vlastních procesů, nastartovat vlastní rozvoj a upevnit tak svoji pozici na evropském trhu. V rámci různé podpory je pravděpodobně pro zákazníky nejblíže dneska zelená úsporám. My jako společnost se tak snažíme přinášet především povědomí o těchto možnostech, výhodách užití našeho materiálů, bezplatné konzultace odborníka apod.

3) **Co byste navrhoval pro další rozvoj Společnosti „X“ a jejímu působení na trhu?**

Širokou spolupráci na všech úrovních od studentů stavebních fakult, po architekty, projektanty, obchodní společnosti, realizační firmy ale třeba i investory. Kdy na všech těchto úrovních by měla firma poskytovat bezkonkurenční informační a zákaznický servis. V rámci našeho působení se musíme především zaměřit na marketingové procesy oslavující jedince pracující s naším materiálem.

4) **Jak vnímáte situaci v odvětví v posledních 5 letech? Jaký jsou největší konkurenti a jak se daří Společnosti „X“ v jejím prostředí?**

V posledních letech vidíme velký důraz právě na úsporu energií. Společnost „X“ se na trhu etablovala jako stabilní dodavatel extrudovaného polystyrenu i přes velké konkurenční prostředí větších hráčů na trhu. Mezi konkurenty patří standartně zavedené značky ale také nový hráči. Trh je stále ještě ovlivněn krizí v rámci kovidu a zároveň nyní válkou na Ukrajině. Během kovidu sice došlo k rozvoji trhu, ale nyní díky válce dochází k poklesu a stále se v této úrovni stavební trh drží. V kombinaci s inflací a vysokou úrokovou mírou komplikuje už dlouho tato situace možnosti lidí na to stavět, případně rekonstruovat. Doufáme, že se tato situace brzy ustálí a stavební trh začne opět růst.

5) **Jak vnímáte Společnost „X“? Jako část zahraniční skupiny nebo samostatnou jednotku? Pomáhají Společnosti „X“ „sourozenci“ ze zahraničí? Jakým způsobem?**

Společnost „X“ vnímám jako součást zahraniční skupiny, i když i mezi „sourozenci“ vždy existuje jistá rivalita. Ale například Slovinská pobočka pomáhala významně v rozběhu celého projektu v ČR.

6) **Co podle Vás může produkt ohrozit? Jakýmkoliv způsobem…**

Změna struktury trhu, legislativní změny, změna chování zákazníků například směrem k přírodním materiálům, další krize, pokračování války apod. Musíme být připraveni a počítat s nejhorším a snažit se dosáhnout dobrých výsledků pro další fungování společnosti nebo celé skupiny.

7) **Jak hodnotíte procesy (od výroby pro expedici) Společnosti „X“?**

Po porodních bolestech hodnotím současné procesy jako již dobré, ale vždy je prostor pro zlepšení a neustálý vývoj. Společnost, jak už jsem zmínil, potřebuje optimalizovat své vlastní procesy.

8) **Kdo je hlavním zákazníkem Společnosti „X“?**

Našimi zákazníky jsou především obchodníci se stavebními materiály. Komunikovat musíme i v rámci odborné a laické veřejnosti, neboli s konečnými zákazníky.

Jaký má společnost vztah se zákazníky? Plánuje rozšiřování prodejů do budoucna na širší skupinu?

Se zákazníky budujeme dlouhodobý nadstandardní vztah. Rozšiřování prodejních kanálů je jedním z obchodních strategií společnosti. Neustále se snažíme pracovat a podporovat naše zákazníky v rámci veškerých našich možností.

9) **Co je podle Vás hlavním komunikačním kanálem pro šíření povědomí o společnosti a silným bodem v komunikaci se zákazníky?**

Hlavní komunikačním kanálem jsou především místa, nebo sítě kde se pohybují naší zákazníci. V rámci komunikace s tzv laickou veřejností bych zmínil pravděpodobně veletrhy, workshopy, osobní prezentace, různé časopisy, noviny, ale také sociální sítě, digitální média, a ukázky našich referenčních staveb, kde je náš materiál použitý. Samozřejmě například na veletrhy a podobné akce jsou dobrým místem pro setkávání i s odbornou veřejností a jedinci z řad zákazníků.

4. Rozhovor s produktovým manažerem Odběratele „A“

1) Jak vnímáte Společnost „X“ a spolupráci s ní? Jak hodnotíte tuto spolupráci?

Společnost „X“ vnímám jako velmi silného obchodního partnera s dlouhou tradicí na trhu. Spolupráci s ní hodnotím jako velmi aktivní a úspěšnou již od začátku naší spolupráce.

2) Co by Vám v této spolupráci mohlo pomoci? Co byste zlepšil?

Pomohlo by, kdyby Váš výrobní závoz vyráběl již kompletní sortiment Vašich výrobků. Jsem si vědom, že větší část se stále vyrábí ve Slovinsku. Dále by pomohlo již zpřístupnění Vašeho výrobního závodu pro exkurze a školení našich zaměstnanců či vybraných zákazníků, které do současné doby není možné. Chápu současný stav v rámci rozpočtů na marketingové aktivity, ale určitě v lepších letech budeme chtít obnovit a vrátit zpět k společným akcím, team buildingům apod.

3) Jaká je Vaše pozitivní a negativní zkušenost se značkou/Společností „X“?

Naše zkušenosti jsou převážné pozitivní. Rychlé reakce na naše poptávky, logistické, technické či marketingové požadavky. Za celou dobu spolupráce došlo pouze k jedné výrazné negativní zkušenosti. Před několika lety došlo dodávkám materiálu s nízkou hodnotou retardéru hoření a tím byly dodávky materiálu k nám na nějakou dobu přerušeny do vyřešení tohoto problému. V současné době je již vše pod přísnou oboustrannou kontrolou a tento případ se již neopakoval a doufám, že ani opakovat nebude.

4) Jaké jsou podle Vás silné a slabé stránky spolupráce se Společností „X“?

Mezi silné stránky Společnosti „X“ mohu zmínit stabilní partnerství, rychlé a flexibilní řešení našich požadavků, výrobní závoz v ČR, velká skladová zásoba, rychlé termíny dodání, skvěle fungující personální osazení společnosti. Vyzdvihl bych též technickou podporu a tvoření kladečských plánu ze spádového XPS.

Mezi slabé stránky bych uvedl spolupráci Společnosti „X“ s ostatní konkurencí na trhu v ČR, ale to se dá pochopit z důvodu nutností vytíženosti nové výrobní linky a nastavených plánů

5) Jak vnímáte Společnost „X“ v konkurenci s jinými dodavateli tepelněizolačních materiálů?

Společnosti „X“ je naším hlavním a jednoznačně největším dodavatelem XPS materiálu. Menší dodavatelé se samozřejmě stále snaží více a více nastavením výhodnější cenových podmínek. Určitě zde je rezerva v objektových cenách, které Vaše konkurence je schopna a ochotna nastavit níže.

6) Jak vnímáte poměr ceny vůči kvalitě produktů „X“?

Kvalita výrobků Společnosti „X“ patří k té nejlepší na trhu. Cena je adekvátní této kvalitě materiálu. Porovnání s ostatními dodavateli se měřená kvalita pohybuje na obdobné úrovni jako je u ostatních dodavatelů. Cena spíše výše než ostatní, ale vždy se domluvíme na její srovnání případném vylepšení.

Použil byste tedy materiál „X“ i na svojí vlastní stavbu?

Ano a doporučil bych i známému.

7) Jaké vlastnosti při prodeji konečným zákazníkům produktů společnosti „X“ jsou pro vás nejpodstatnější?

Nejpodstatnější je pro nás rychlá logistická dostupnost, třeba i menšího množství materiál, než je ucelený kamion. U koncového zákazníka rozhoduje dostupnost, neboli rychlost dodání. XPS jsou materiály, které se prodávají jako „housky na krámě“, které buď prodejce na skladě

má a prodá či nikoli a zákazník koupí jinde. Určitě bude dobré se do budoucna zamyslet na min. dodacím množstvím XPS na pobočku či k zákazníkovi.

8) **Jakým způsobem je ve Vašem podniku Společnost „X“ hodnocena? Pozitivně/Negativně, či jiná zkušenost?**

Velmi pozitivně, jako hlavní dodavatel XPS materiálů, silný strategický partner o kterého se opíráme ve všech marketingových aktivitách. Jako jsou letákové akce, Štědré akce, kampaně atd. Za léta spolupráce se vytvořil přátelský vztah jak mezi managementem tak i obchodním a logistickým týmem.

9) **Provádíte hodnocení dodavatelů?**

Hodnocení dodavatelů neděláme, ale určitě pravidelně testujeme kvalitu dodávaného zboží a pravidelně probíhá cenové srovnání všech našich dodavatelů těchto materiálů. Pokud něco z těchto parametrů není v pořádku, obratem řeším a vždy se rychlé domluvíme na dalším postupu.

Jak si ve Vašich hodnoceních Společnost „X“ stojí? Jakým způsobem u Vás hodnocení probíhá?

Jak jsem psal: Společnost „X“ je jedničkou v dodávkách XPS materiálů naší společnosti a hodnocení neprobíhá.

10) **Setkali jste se v posledním roce s reklamou Společnosti „X“?**

V poslední době jsem se s reklamou Společnosti „X“ setkal pouze na výstavě BAU Mnichov, kterou jsem na základně Vaši pozvánky navštívil. Musím pochválit moc pěkně umístěný a zrealizovaný výstavní stánek a ochotný tým vystavovatelů. Další reklamu jsem bohužel nezachytil, ale to je podle mě způsobeno cílenou úsporou jako v ostatních společnostech, a že se tato situace se zlepšením kondice na trhu rychle změní. Naše společnost se snaží o max. marketingovou aktivitu Vaši značky v rámci dohodnuté marketingové podpory, kterou spolu máme uzavřenu.

11) **Vyhledávali jste Společnost „X“ online?**

Ano.

A Jaký na Vás udělal profil společnosti dojem? Bylo ho snadné nalézt?

Velmi pěkně zpracované webové stránky, které lze nalézt velmi rychle a snadno. Přehledné řazení, poutavé upoutávky na sortiment, vše potřebné k okamžitému stažení a použití.

Jak vnímáte působení a komunikaci Společnosti „X“?

Přátelská a komunikativní společnost nastavená na podobné bázi jako naše společnost, proto i naše vzájemná spolupráce funguje na profesionální úrovni a dlouhodobě. V tomto nastavení chceme i nadále určitě pokračovat.

5. Rozhovor s referentem obchodu Odběratele „Cd“

1) **Jak vnímáte Společnost „X“ a spolupráci s ní? Jak hodnotíte tuto spolupráci?**

Společnost „X“ vnímám dnes jako velkého hráče na trhu výrobců XPS, se kterou máme skvělou spolupráci.

2) **Co by Vám v této spolupráci mohlo pomoci? Co byste zlepšil?**

Momentálně nemám co bych Společnosti „X“ vytknul. Spolupráce je kvalitní a vše funguje dle očekávání.

3) **Jaká je Vaše pozitivní a negativní zkušenost se značkou/Společností „X“?**

Dlouhodobě mám se Společností „X“ pouze pozitivní zkušenosti. Je to možná i ovlivněné tím, že jsem mohl být u toho, když se Produkt Společnosti „X“ začal do České republiky dovážet. V té době ještě můj bývalí ředitel a já jsme byli domlouvat podmínky v Řecku, odkud společnost pochází. I v našem zájmu tedy bylo a je, aby spolupráce byla nadále pozitivní.

4) **Jaké jsou podle Vás silné a slabé stránky spolupráce se Společností „X“?**

Dnes se podařilo již zajistit výrobu zde u nás v České republice. To umožňuje rychlejší reakce a dodání a očekáváme, že s postupným zaběhnutím nového výrobního závodu se situace bude nadále zlepšovat. Slabé stránky, jak už jsem zmiňoval u negativních zkušeností, Vám říct nemohu, protože Společnost „X“ vnímám především pozitivně a stejně tak se ji snažíme vnímat v naší společnosti.

5) **Jak vnímáte Společnost „X“ v konkurenci s jinými dodavateli tepelněizolačních materiálů?**

Společnost „X“ má z mého úhlu pohledu silné postavení na trhu, alespoň tedy na tom Českém v rámci naší komunikace. To že Společnost „X“ dokázala v České republice vybudovat nový výrobní závod toto jen potvrzuje. A potvrzuje to i to, že za ty léta, je to asi 15 – 18 let, teď přesně nevím, kdy jsme právě s vedením v Řecku jednali o dodávkách. Dá se říct, že od té doby je Společnost „X“ a její Produkt na českém trhu. I díky nám, nebo alespoň mému bývalému řediteli, dá se říct.

6) **Jak vnímáte poměr ceny vůči kvalitě produktů „X“?**

Poměr ceny a kvality Produktů Společnosti „X“ je přijatelný.

Použil byste tedy materiál „X“ i na svojí vlastní stavbu?

Ano použil.

7) **Jaké vlastnosti při prodeji konečným zákazníkům produktů Společnosti „X“ jsou pro vás nejpodstatnější?**

Jedná se především o dostupnost, stálost, rychlost závozů a dobré vlastnosti Produktů.

8) **Jakým způsobem je ve Vašem podniku Společnost „X“ hodnocena? Pozitivně/Negativně, či jiná zkušenost?**

Pozitivně.

9) **Provádíte hodnocení dodavatelů?**

Ne, neprovádíme.

10) **Setkali jste se v posledním roce s reklamou Společnosti „X“?**

Ne, nesetkal.

11) **Vyhledávali jste Společnost „X“ online?**

Ne, nevyhledával.

Jak vnímáte působení a komunikaci Společnosti „X“?

V rámci běžného jednání vnímám komunikaci i vystupování Společnosti „X“ pozitivně. Co se týká jiné propagace, jak jsem se již zmínil, tak to nemohu posoudit.

6. Rozhovor s Vedoucím obchodního střediska Odběratele „B“

1) Jak vnímáte Společnost „X“ a spolupráci s ní? Jak hodnotíte tuto spolupráci?

Jelikož s firmou Společnost „X“ spolupracuji již cca 15let a byl jsem v naší společnosti průkopníkem spolupráce tak určitě pozitivně. Společnost „X“ vnímám jako silného hráče v oblasti výrobků XPS s velmi dobrým poměrem kvalita vs cena. Za tu dobu se již naše spolupráce prohloubila v nadstandardní a to i díky osobním vazbám v managmentu společnosti.

2) Co by Vám v této spolupráci mohlo pomoci? Co byste zlepšil?

Nic naprosto zásadního, co by mě mohlo ještě v naší spolupráci pomoci mě nenapadá. Možná snad díky dlouhodobému partnerství, věrnosti, přihrávání zakázek ze strany Společnosti „X“ a nebo aby výrobky byly už v projektových dokumentacích. Takže práce Společnosti „X“ s projektanty.

3) Jaká je Vaše pozitivní a negativní zkušenost se značkou/Společností „X“?

Mám jen pozitivní a to ,že se vždy na všem dokážeme domluvit.

4) Jaké jsou podle Vás silné a slabé stránky spolupráce se Společností „X“?

Mezi silné stránky je určitě kvalita materiálu. Mezi slabé úzké portfolio výrobků.

5) Jak vnímáte Společnost „X“ v konkurenci s jinými dodavateli tepelněizolačních materiálů?

Díky otevření výrobního závodu v České republice se pozice Společnosti „X“ na našem trhu začala výrazně zlepšovat. Bohužel závod měl být otevřen min o 3 - 4 roky dříve jelikož konkurence si trh z velké části obsadila. Dále nenabízí jiný druh materiálu než XPS a spoustu dodavatelů mají jak XPS, tak i sokl, peri, EPS a je možné kombinovat na závoz tyto druhy materiálů. Při mix závozech na stavbu kde u XPS se nedá splnit min. závoz množství se musí upřednostnit konkurence.

6) Jak vnímáte poměr ceny vůči kvalitě produktů Společnosti „X“?

Poměr je velmi dobrý za cenu škodovky prodáváte mercedes

Použil byste materiál Společnosti „X“ na svojí vlastní stavbu?

Už se tak stalo. Na soklovou část použit XPS.

7) Jaké vlastnosti při prodeji konečným zákazníkům produktů Společnosti „X“ jsou pro vás nejpodstatnější?

To je naprosto jednoduché. Nazvu to „blbovzdorností“ prodejci nemusí přemýšlet jestli dát soklovou desku nebo perimetr. XPS nahradí obě deska najednou.

8) Jakým způsobem je ve Vašem podniku Společnost „X“ hodnocen? Pozitivně/Negativně, či jiná zkušenost?

Nemohu hovořit za celou naši společnost. Za mě osobně hodnotím velmi pozitivně. Společnost „X“ mě podržela i v době kdy nic nebylo k dostání (2022) a to se nezapomíná.

9) Provádíte hodnocení dodavatelů?

V současné době, již hodnocení dodavatelů neprovádíme. Jsem zde již 17 let. U předchozí firmy se každoročně provádělo.

10) Setkali jste se v posledním roce s reklamou Společnosti „X“?

Nemohu říci, že bych cíleně vyhledával. Ale v médiích ani na billboardech jsem Společnost „X“ nikdy neviděl. Možná snad na nějakých cyklistických závodech na dresu závodníka

11) Vyhledávali jste Společnost „X“ online?

Na web jsem se samozřejmě díval. Našel jsem vždy co jsem hledal.

Jaký na Vás udělal profil společnosti dojem? Bylo ho snadné nalézt?

Já jsem stará škola, takže na nějaké profily moc nedám. Pro mě je vždy podstatná osobní zkušenost ta je totiž k nezaplacení. Papír a monitor snesou všechno.

Jak vnímáte působení a komunikaci Společnosti „X“?

Stále pozitivně. Servis funguje, komunikuje když potřebují pomoci s doložením obrací se na mě takže je to oboustranné.

Návrh strategie marketingového mixu společnosti „X"

Ing. Miroslav Soukup, MSc., DMBA50

Řešená problematika

úvod

- Osobní zkušenost
- Hledání možností pro zlepšení
- Aplikace do praxe

problém

- Identifikace nedostatků marketingového mixu
- Navržení zlepšení aktivit
- Hledání dalších možností zlepšení marketingového působení

přístup

- vlastní studium a vyhledávání odborných textů
- Analýza textů společnosti
- vlastní NPS výzkum, rozhovor
- návrh doporučení
- práce se nezabývá následnou implementací doporučení.

Postup řešení

zdroj

- Rešerše odborných textů
- Analýza textů společnosti
- Rozhovory s vedoucími pracovníky
- Vlastní NPS výzkum

získávání

- Vlastní studium a vyhledávání odborných textů
- Analýza textů společnosti
- NPS průzkum
- Kontaktování → tvorba rozhovorů → přepis a korektura

zpracování

- Rozbor NPS průzkumu
- Rozbor rozhovorů a jejich vyhodnocení
- Grafické zpracování
- Hledání souvislostí mezi získanými daty

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že:

→ **Naplnění hlavního cíle práce**

→ Identifikace možností společnosti „X" a navržení zlepšeních marketingových aktivit

→ Souhrn interních i externích faktorů ovlivňující práci marketingového odd.

→ **Navržení dalších postupů**

→ optimalizovat vlastních procesů

→Vedení evidenci

→Neustálé zlepšování svých procesů

Výsledky práce – grafické znázornění

Tabulka 1 - NPS score mezi zaměstnanci

	Hodnocení										Celkem
Hodnocení	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
Počet reposdentů	1	0	1	3	4	3	3	2	6	10	33
NPS výpočet	36%						15%		48%		100%
NPS výsledek 1./4 2023	**12**										

Tabulka 2 - NPS score mezi zákazníky

	Hodnocení										Celkem
Hodnocení	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
Počet reposdentů	1	0	0	0	0	0	1	7	5	26	40
NPS výpočet	3%						20%		78%		100%
NPS výsledek 1./4 2023	**75**										

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky práce

Tabulka 3 – SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Šíře portfolia	Nemožnost nabízet všestranné řešení
Kvalita produktů	Vlastní chyby a nedostatky – lidské zdroje
Konzultace stavby, projektu zdarma	Propagace systémů ploché střechy
Pozitivní ohlas na komunikaci se Společností „X" – vztahy se zákazníky, podpora	Propagace společnosti „X" (online a jiná)
Přijatelná cena/kvalita	Komunikace s projektanty a použití v projektových dokumentacích
Komunikace s Obchodními partnery/zákazníky	Získávání podkladů, fotografií apod. z realizací, kde byl použit materiál Společnosti
Příležitosti	**Hrozby**
Vztahy se zákazníky – další rozvoj, teambuildingy, setkání atd.	Ekonomická, světová, nebo další válečná krize
Komunikace s projektanty	Velká konkurence na trhu s izolacemi – varianty produktů, varianty kombinací produktů jiných společností, nebo mezi různými společnostmi, cenový boj
Větší použití v projektových dokumentacích	Konkurenční nabídka
Získávání podkladů, fotografií apod. z realizací, kde byl použit materiál Společnosti	Cenová válka a trvající krize
Rozšíření portfolia nebo komunikace jeho šíře + komunikace způsobů řešení tepelné izolace v různých situacích – prezentace – veletrhy – vlastní akce a školení	Komplikace v rámci administrativy procesů Společnosti v rámci komunikace se státní správou a samosprávou
Optimalizace vlastních procesů	
Zahájení a udržení 100% produktivity závodu	
Rozšíření marketingové propagace	

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:

- Optimalizovat vlastní procesy, interní i externí komunikace, eventy
- Vlastní průzkumy, vedení evidence
- Neustálé zlepšování vlastních procesů, aby mohlo dojít k lepšímu, udržitelnému a pravidelnému zásahu vybraných cílových skupin

Závěr

Práce přinesla:

- vlastní průzkum, analýzu zdrojů a jejich vyhodnocení;
- doporučení pro zlepšení marketingového působení společnosti;
- přehled interních i externích faktorů ovlivňující marketingové působení společnosti.

Novým řešením je:

- souhrn interních i externích faktorů ovlivňující práci marketingového odd. společnosti a působení společnosti na českém trhu;
- nový pohled na aktuální situaci společnosti a návrh dalšího možného vývoje.

Problematika byla posunuta díky:

- rozhovory s hlavními zaměstnanci společnosti a jejími zákazníky;
- rešerší odborných textů a analýzou odborných textů;
- NPS průzkumu;
- Vlastním vyhodnocení průzkumu, získaných dat a shrnutí výsledků.

VŠEM
DĚKUJI ZA
POZORNOST