VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÝ AUDIT VYBRANÉ SPOLEČNOSTI
MARKETING AUDIT OF A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE Daniil Ermolin
AUTHOR

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

BRNO 2021

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

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

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

Marketingový audit vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Teoretická východiska práce
Marketingový audit vybrané společnosti
Shrnutí analýz
Návrhy opatření
Závěr

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této diplomové práce je provedení marketingového auditu společnosti Tungaloy Rus se zvláštním zaměřením na spokojenost jejích pracovníků pro následný návrh doporučení ke zlepšení současného stavu marketingové činnosti

Základní literární prameny:

ARMSTRONG Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 9788024786322.

BERTHON, Pierre, Michael EWING a Li Lian HAH. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. International Journal of Advertising [online]. 2005, 24(2), 151-172 [cit. 2020-0--25]. DOI: 10.1080/02650487.2005.11072912. ISSN 1759-3948.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS and Gary ARMSTRONG. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip, William T. GREGOR a William H. RODGERS. The Marketing Audit Comes of Age. Winter [online]. 1989, 30(2), 49-62 [cit. 2020-12-05].

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

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

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

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

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá provedením marketingového auditu společnosti Tungaloy Rus se zvláštním zaměřením na spokojenost jejích pracovníků. V teoretické části diplomové práce se vymezuje pojem a význam marketingového auditu, a taktéž podstata spokojenosti pracovníků a moderní přístupy k jejímu měření. V analytické části diplomové práce se provádí marketingový audit společnosti Tungaloy Rus a průzkum spokojenosti jejích pracovníků. V návrhové části diplomové práce se na základě zjištěných informací navrhují doporučení ke zlepšení současného stavu marketingové činnosti společnosti.

Klíčová slova

marketingový audit, marketingová činnost, spokojenost pracovníků, pracovní život, hodnocení zaměstnavatele, velkoobchodní společnost, obráběcí nástroje

Abstract

The master‘s thesis deals with marketing auditing of company Tungaloy Rus with a special focus on its employees’ satisfaction. The theoretical part of the thesis defines the meaning and importance of marketing audit, as well as the concept of employees’ satisfaction and modern approaches to its measurement. The analytical part of the thesis focuses on performing the marketing audit of company Tungaloy Rus and surveying the satisfaction of its employees. The proposal part of the thesis aims to making a set of recommendations based on the results of the marketing audit and the satisfaction research, which leads to improving the company's marketing activities.

Key words

marketing audit, marketing activities, employees’ satisfaction, working life, employer evaluation, wholesale company, cutting tools

Bibliografická citace

ERMOLIN, Daniil. *Marketingový audit vybrané společnosti.* Brno, 2021. 137 s. Dostupné také z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134845. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vladimír Chalupský.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval především vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za jeho odborné vedení, poskytnutí cenných rad a doporučení v průběhu zpracování práce a dostatek věnovaného času. Zároveň bych rád poděkoval vedení společnosti Tungaloy Rus za jeho ochotu spolupracovat a poskytovat všechny informace potřebné pro zpracování diplomové práce. V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině za nekonečnou motivaci a podporu jak v průběhu zpracování diplomové práce, tak po celou dobu magisterského studia.

OBSAH

ÚVOD **11**

CÍLE A METODIKA PRÁCE **12**

1. TEORETICKÁ ČÁST **13**

1.1 Marketingový audit 13

1.1.1 Podstata marketingového auditu 15

1.1.2 Význam marketingového auditu 18

1.1.3 Struktura marketingového auditu 19

1.1.4 Provedení marketingového auditu 22

1.1.5 Problémy marketingového auditu 24

1.2 Spokojenost pracovníků 26

1.2.1 Podstata spokojenosti pracovníků 26

1.2.2 Faktory ovlivňující spokojenost pracovníků 27

1.2.3 Měření spokojenosti pracovníků 31

2. ANALYTICKÁ ČÁST **38**

2.1 Charakteristika společnosti Tungaloy Rus 38

2.1.1 Popis společnosti Tungaloy Rus 39

2.1.2 Mise, strategie a vize společnosti Tungaloy Rus 41

2.1.3 Organizační struktura společnosti Tungaloy Rus 41

2.2 Audit makroprostředí společnosti Tungaloy Rus 42

2.2.1 Politicko-legislativní prostředí 43

2.2.2 Ekonomické prostředí 45

2.2.3 Sociálně-demografické prostředí 48

2.2.4 Environmentální prostředí 49

2.2.5 Technologické prostředí 49

2.3 Audit mikroprostředí společnosti Tungaloy Rus 51
2.3.1 Trh a konkurence 51
2.3.2 Zákazníci 54
2.3.3 Dodavatelé 56
2.3.4 Distributoři a klíčoví obchodní partneři 57
2.3.5 Veřejnost 58
2.4 Audit marketingové strategie společnosti Tungaloy Rus 59
2.4.1 Mise a vize společnosti Tungaloy Rus 59
2.4.2 Marketingové cíle společnosti Tungaloy Rus 60
2.4.3 Marketingová strategie společnosti Tungaloy Rus 63
2.5 Audit marketingové organizace společnosti Tungaloy Rus 64
2.6 Audit marketingových systémů společnosti Tungaloy Rus 67
2.7 Audit produktivity marketingu společnosti Tungaloy Rus 68
2.8 Audit marketingových funkcí společnosti Tungaloy Rus 71
2.8.1 Produkt 71
2.8.2 Cena 74
2.8.3 Distribuce 75
2.8.4 Propagace 76
2.8.5 Lidské zdroje 79
2.9 Prozkoumávání spokojenosti pracovníků společnosti Tungaloy Rus 80
2.9.1 Metodologie průzkumu spokojenosti 81
2.9.2 Analýza dat a diskuse výsledků průzkumu 84
3. NÁVRHOVÁ ČÁST 95
3.1 Návrh vize společnosti Tungaloy Rus 95
3.2 Návrh hierarchie strategií společnosti Tungaloy Rus 96

3.3 Návrh ke zlepšení firemní kultury společnosti Tungaloy Rus 99

3.4 Návrh průzkumu spokojenosti pracovníků společnosti Tungaloy Rus 105

3.5 Návrh e-shopu společnosti Tungaloy Rus..... 106

3.6 Návrh sledování efektivity marketingu společnosti Tungaloy Rus 111

3.7 Návrh marketingového auditu společnosti Tungaloy Rus 112

ZÁVĚR 114

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... 115

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ 123

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK..... 124

SEZNAM POUZITÝCH GRAFŮ 125

SEZNAM PŘÍLOH..... 126

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá tématem marketingového auditu vybrané společnosti, který představuje komplexní a hloubkovou analýzu její marketingové činnosti za účelem identifikovat její skutečné silné stránky a problémová místa, příležitosti pro rozvoj a potenciální hrozby, a následně navrhnout akční plán ke zlepšení současné situace a vytvořit podklady pro marketingové plánování v dlouhodobém horizontu. Marketingový audit pokrývá všechny aspekty marketingové činnosti společnosti a prozkoumává její makroprostředí a mikroprostředí, marketingovou strategii, marketingovou organizaci, marketingové systémy, produktivitu marketingu, a taktéž marketingové funkce, které se v zásadě vztahují k jednotlivým prvkům jejího rozšířeného marketingového mixu. Součástí rozšířeného marketingového mixu jsou lidské zdroje, respektive pracovníci společnosti, na jejichž produktivitě a angažovanosti ve značné míře závisí její schopnost dosáhnout tržního úspěchu a dlouhodobá prosperita. Přitom existuje silná pozitivní korelace mezi produktivitou jednotlivců a jejich pracovní spokojeností. Tím pádem v této diplomové práci zvláštní pozornost bude věnována problematice spokojenosti pracovníků vybrané společnosti.

Marketingový audit se provádí pro velkoobchodní společnost Tungaloy Rus, která prodává a dodává karbidové obráběcí nástroje pro aplikaci soustružení, frézování a vrtání výrobním podnikům, a to především v automobilovém, dopravním, chemickém, petrochemickém a strojírenském průmyslu. Společnost byla založena v roce 2009 jako exkluzivní distributor produktů mezinárodní značky Tungaloy na území Ruska. Za primární cíl této diplomové práce se považuje samotné provedení marketingového auditu společnosti Tungaloy Rus se zvláštním zaměřením na spokojenost jejích pracovníků pro následný návrh doporučení ke zlepšení současného stavu její marketingové činnosti.

Diplomová práce se skládá ze tří hlavních částí. V teoretické části se vymezuje pojem a význam marketingového auditu, a taktéž podstata spokojenosti pracovníků a moderní přístupy k jejímu měření. V analytické části se provádí samotný marketingový audit společnosti Tungaloy Rus a průzkum spokojenosti jejích pracovníků. V návrhové části se na základě všech zjištěných informací navrhuje řada doporučení vztahujících se jak ke zlepšení skutečných problémových oblastí společnosti Tungaloy Rus a její marketingové činnosti celkem, tak k využití odhalených příležitostí pro její rozvoj.

CÍLE A METODIKA PRÁCE

Primárním cílem této diplomové práce je provedení marketingového auditu společnosti Tungaloy Rus se zvláštním zaměřením na spokojenost jejích pracovníků pro následný návrh doporučení ke zlepšení současného stavu marketingové činnosti. Prostřednictvím marketingového auditu budou hloubkově analyzovány všechny oblasti marketingové činnosti společnosti za účelem zjistit její skutečné silné stránky a problémová místa, a zároveň odhalit příležitosti pro rozvoj a potenciální hrozby. V rámci marketingového auditu, přesněji řečeno auditu marketingových funkcí bude prozkoumána spokojenost pracovníků společnosti Tungaloy Rus s vybranými faktory jejich pracovního života. Na základě marketingového auditu společnosti a průzkumu spokojenosti jejích pracovníků budou navržena doporučení ke zlepšení její marketingové činnosti a vytvořeny podklady pro strategické marketingové plánování. K dílčím cílům této diplomové práce patří:

- Rozpracování teoretických východisek tykajících se marketingového auditu a spokojenosti pracovníků;
- Charakteristika vybrané společnosti Tungaloy Rus;
- Provedení auditu makroprostředí, auditu mikroprostředí, auditu marketingové strategie, auditu marketingové organizace, auditu marketingových systémů, auditu produktivity marketingu a auditu marketingových funkcí pro společnost Tungaloy Rus;
- Realizace průzkumu spokojenosti pracovníků společnosti Tungaloy Rus prostřednictvím dotazníkového šetření v elektronické podobě za využití internetové platformy Google Forms;
- Tvorba návrhů ke zlepšení současného stavu marketingu společnosti s uvedením jejich podstaty, doporučení k implementaci, přínosnosti a případných kritérií posouzení jejich úspěšnosti.

Klíčovými informačními zdroji, které se používají v rámci této diplomové práce, jsou vědecké a výzkumné články, odborná literatura, webové stránky mezinárodních statistických agentur, webové stránky ruských veřejných institucí a úřadů, elektronické informační portály, webová stránka společnosti Tungaloy Rus, a v neposlední řadě interní zdroje společnosti, respektive firemní dokumenty, vnitřní předpisy a informace získané v průběhu osobních rozhovorů s jejím vedením.

1. TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části této diplomové práce se nejprve vymezuje pojem marketingového auditu, jeho podstata, místo v systému strategického marketingového řízení, struktura zkoumaných oblastí, metodologie provedení, význam pro společnosti, a taktéž případné problémy. Zároveň se tato kapitola zabývá tématem spokojenosti pracovníků, a to hlavně z pohledu podstaty zkoumaného jevu, faktorů obecně ovlivňujících pracovní spokojenost jednotlivců a moderních přístupů k jejímu měření.

1.1 Marketingový audit

V podmínkách dynamického a rychle se měnícího tržního prostředí dlouhodobá úspěšnost a prosperita jednotlivé společnosti ve značné míře závisí na její schopnosti správně identifikovat skutečné potřeby potenciálních zákazníků a zcela je uspokojit poskytováním vhodného produktu či služby. Uspokojením zákaznických potřeb společnost dosahuje ekonomického efektu a plní vlastní stanovené strategické cíle. K budování a udržování takovýchto vzájemně výhodných vztahů významně přispívá marketing, který se v současné době posouvá z jednotlivé funkce společnosti vykonávané v příslušném úseku k integrovanému a systémovému konceptu, jenž tvoří rámec pro celofiremní strategické řízení orientované na zákazníky a jejich potřeby. Pojmem marketing se tedy označuje strategický proces společnosti, který se vztahuje ke zjišťování, předpovídání a uspokojování zákaznických požadavků a potřeb rentabilním způsobem (Dibb, 1994).

Vzhledem ke strategickému charakteru marketingu se hovoří o jeho komplexním a systémovém řízení. Marketingové řízení ve společnosti představuje kontinuální proces sekvenčně probíhajících marketingových aktivit, a to především marketingové strategické analýzy, definování marketingových cílů, tvorby a následné implementace marketingových strategií, monitoringu a kontroly marketingové efektivity, a taktéž návrhu opatření vedoucích ke zlepšení marketingové činnosti celé společnosti (Hanzelková a kol., 2009). Jinak řečeno, marketingové řízení společnosti se uskutečňuje ve třech základních fázích znázorněných na obrázku č. 1. Jedná se o marketingové plánování, realizaci marketingového plánu a následující marketingovou kontrolu (Blažková, 2007).

Obrázek č. 1: Proces marketingového řízení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Blažková, 2007)

Podle M. Zamazalové (2010) proces marketingového plánování začíná provedením tzv. situační analýzy, totiž rozborem aktuálního stavu marketingové činnosti společnosti. V průběhu situační analýzy se hodnotí veškeré faktory vnějšího a vnitřního prostředí společnosti ovlivňující její hospodářskou činnost, a rovněž se předpovídá jejich budoucí vývoj. Klíčové výstupy situační analýzy se shrnují v rámci souhrnné analýzy, která umožňuje identifikovat podstatné silné stránky společnosti, její problémové oblasti, příležitosti pro růst a potenciální hrozby. Na základě zjištěných informací se dále stanovují marketingové cíle týkající se trhů, zákaznických segmentů a marketingového mixu společnosti, které by měly být v dostatečné míře specifickými, jednoznačnými, měřitelnými, dosažitelnými, relevantními, časově ohraničenými a hierarchicky uspořádanými. Za účelem dosáhnout stanovených cílů společnost vymezuje vlastní marketingovou strategii, které se primárně vztahuje k jednotlivým prvkům jejího marketingového mixu. Produktová strategie se tedy zabývá vývojem samotného produktu (či služby) vhodného pro uspokojení zákaznických potřeb, cenová strategie stanovuje relevantní cenové rozpětí produktové nabídky společnosti, odbytová strategie určuje optimální způsob a místo předávání produktu zákazníkům, komunikační strategie řeší záležitosti oboustranné komunikace a interakce, strategie v oblasti lidských zdrojů se zaměřuje na motivování pracovníků společnosti a rozvoj jejich kompetencí. Jednotlivé strategie se přitom detailně rozpracovávají na úrovni taktických a operativních marketingových programů. Nakonec se navrhuje strategický marketingový rozpočet obsahující očekávané náklady a předpovídané výnosy z plánované marketingové činnosti. Výstupem marketingového plánování je marketingový plán uvádějící klíčové body jednotlivých dříve uvedených činností.

Následně společnost přechází do fáze realizace marketingového plánu, která spočívá hlavně v převedení marketingových programů do jednotlivých činností sloužících k dosažení stanovených cílů. Úspěšnost implementace a realizace marketingové strategie ve značné míře závisí na organizační struktuře a firemní kultuře ve společnosti, interních systémech rozhodování a motivování lidských zdrojů, a v neposlední řadě jejich celkové úrovni dovedností a schopností (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007). V průběhu celého procesu realizace marketingového plánu se zabezpečuje neustálé monitorování a kontrolování marketingové činnosti společnosti celkem a jednotlivých aktivit, jejichž efektivita se vyhodnocuje prostřednictvím porovnávání skutečných výsledků se stanovenými marketingovými cíli. Na základě zjištěných informací se navrhují opatření ke zlepšení marketingové činnosti a zdokonalení celé společnosti.

V současné době jednotlivá společnost disponuje řadou analytických nástrojů a metod zaměřených na hodnocení efektivity marketingového řízení, jejichž využití v praxi je nezbytným podkladem pro zajištění dlouhodobé prosperity a udržení stabilního postavení na trhu. Především se jedná o marketingový audit, který však není auditorskou činností v tradičním pojetí, jejíž podstata obecně spočívá v objektivním a komplexním zhodnocení určitých aktivit a informací (v závislosti na předmětu auditu) v kontextu vybrané společnosti za účelem zjistit soulad se stanovenými legislativními a jinými požadavky v analyzované oblasti. Marketingový audit lze charakterizovat jako dobrovolné strategické prozkoumávání marketingové činnosti společnosti, které se zaměřuje na odhalení jejích silných stránek, problémových míst, příležitostí pro rozvoj a potenciálních hrozeb, což slouží jako cenný podklad pro návrh změn vedoucích ke zdokonalení současné situace.

1.1.1 Podstata marketingového auditu

Historie marketingového auditu sahá až do padesátých let minulého století, když kvůli rostoucí konkurenci v období hospodářského růstu ve Spojených státech manažeři jednotlivých amerických společností prováděli systematická hodnocení odbytových a reklamních strategií za účelem vyhledat současná slabá místa a příležitosti k vytvoření konkurenční výhody. Bývalý výkonný ředitel společnosti Booz Allen & Hamilton R. Dallmeyer si vzpomínal na provedení obdobných marketingových hodnocení již v roce 1952 (Turin, 2016). V odborné literatuře marketingový audit byl poprvé zmíněn v roce

1959 A. Shuchmanem. Tímto pojmem se označovalo systematické, kritické, nestranné zhodnocení marketingové činnosti celé společnosti, totiž jejích základních cílů a strategií, metod a postupů, lidských zdrojů a organizace práce (Shuchman, 1959). Dále v šedesátých letech minulého století některé poradenské společnosti zařadily provedení marketingového auditu do vlastní nabídky služeb.

Výchozím bodem pro rozsáhlejší šíření koncepce marketingového auditu se stála publikace The Marketing Audit Comes of Age, která byla vydána v roce 1977 P. Kotlerem, W. Gregorem a W. Rogersem. Autoři identifikovali komplexnější a hlubší charakter marketingového auditu v porovnání s hodnocením jednotlivých marketingových aktivit či jinými funkčními kontrolami v rámci společnosti a navrhli vlastní definici marketingového auditu, která se v současné době považuje za klasickou a stále aktuální. Marketingový audit se tedy charakterizuje jako vyčerpávající, systematické, nezávislé, pravidelné prozkoumávání marketingového prostředí, cílů, strategií a činností společnosti za účelem zjistit problémové oblasti a příležitosti, a tak navrhnout akční plán ke zlepšení výkonnosti marketingu společnosti (Kotler, Gregor a Rogers, 1989).

Z definice P. Kotlera a spoluautorů vyplývají čtyři základní charakteristiky marketingového auditu, které jsou zároveň nezbytnými podmínkami pro efektivní a přínosné prozkoumávání marketingové činnosti společnosti:

- Vyčerpávající – v rámci marketingového auditu se hloubkově a detailně prozkoumávají všechny součásti marketingové činnosti celé společnosti, které tvoří její vnější a vnitřní prostředí, nikoliv pouze vybrané problémové oblasti, k jejichž analýze ve skutečnosti slouží funkční revize;
- Systematický – při provedení marketingového auditu se dodržuje logické uspořádání jednotlivých kroků, tzn. až po zkoumání makroprostředí a mikroprostředí společnosti postupně dochází k analýze jejích marketingových cílů a strategie, organizace, příslušných systémů, funkcí a celkové efektivity marketingu, a na základě zjištěných údajů se pak navrhuje podrobný plán pro zlepšení současného stavu;
- Nezávislý – marketingový audit představuje kontrolu objektivní a nezávislou na osobách přímo zapojených do marketingových rozhodování ve společnosti, proto

by se jeho provedením měli zabývat externí odborníci či organizace, popřípadě pracovníci jejích jiných úseků, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti;

- Pravidelný – pozornost marketingovému auditu se nemusí věnovat pouze v kritických situacích za účelem najít příčiny problémů a zvolit cestu k uzdravení společnosti, ale je třeba se zabývat jeho provedením opakovaně v určitých časových intervalech (minimálně jednou za rok) pro včasný návrh preventivních opatření a relevantní aktualizaci marketingové strategie.

Některými autory se uvádí i pátá charakteristika marketingového auditu, respektive kreativita a odbornost osoby zodpovědné za jeho provedení (resp. auditora). Marketingovou efektivitu společnosti v různé míře ovlivňuje mnoho faktorů vnějšího a vnitřního prostředí. Úlohou auditora je tedy hluboce pochopit významnost jednotlivých faktorů a jejich dopad na konkrétní společnost (Lipnická a Ďaďo, 2013).

Dílem P. Kotlera a spoluautorů se inspirovala celá řada specialistů marketingu a managementu, kteří se zabývali marketingovým auditem. Klíčová myšlenka je ve většině definicí marketingového auditu téměř stejná, nicméně se jednotliví autoři snaží uvést vlastní pohledy na zkoumanou problematiku. M. McDonald (2007) představuje marketingový audit jako systematické, kritické a objektivní prozkoumávání a hodnocení veškerých externích a interních faktorů ovlivňujících hospodářskou úspěšnost společnosti v určitém období. Autor dále uvádí, že se prostřednictvím marketingového auditu odpovídá na otázky, kde se momentálně nachází společnost a kam by měla směřovat v budoucnosti.

V. Chalupský (2001) nazývá marketingovým auditem komplex činností sloužících pro získávání informací o společnosti samotné a jejím prostředí, trhu a konkurentech za účelem následujícího zpracování a využití při rozhodování. Podobným způsobem zdůrazňují informační hodnotu marketingového auditu M. Taghian a R. Shaw (2008). Podle autorů úloha marketingového auditu spočívá nejenom v hodnocení současné marketingové činnosti, ale hlavně ve sběru, analýze a interpretaci všech potřebných informací z dostupných externích a interních zdrojů pro vytvoření podkladů k budoucím marketingovým rozhodnutím a zvýšení efektivity celé společnosti.

J. Lyková (2000) ve vlastní publikaci o marketingovém auditu tímto pojmem označuje periodicky opakující se způsob kontroly, je-li základní strategie společnosti v souladu s

jejími skutečnými možnostmi a zdroji, tzn. využívá-li svých nejlepších možností vzhledem k charakteru zákazníků, trhů, produktů a obchodních cest. Autorka přirovnává provedení marketingového auditu k detektivnímu příběhu, a to z důvodu obdobného charakteru diagnostických a analytických kroků v rámci prozkoumávání jednotlivých činností a procesů společnosti, po němuž následuje logický závěr sloužící ke řešení závažného stávajícího problému.

1.1.2 Význam marketingového auditu

Ze všech dříve uvedených definicí a charakteristik marketingového auditu jasně vyplývá jeho význam pro společnost. Skutečná přínosnost marketingového auditu spočívá v praktické využitelnosti návrhů a doporučení pro vedení sloužících ke zlepšení identifikovaných problémových oblastí v marketingu společnosti a jeho přizpůsobení potenciálním změnám vnějšího a vnitřního prostředí. Marketingový audit tedy nejenom poskytuje komplexní přehled o současné efektivitě marketingové činnosti, ale přispívá ke tvorbě podkladů pro marketingové plánování v dlouhodobém horizontu. Prostřednictvím marketingového auditu se dále vyhledávají příznivé příležitosti pro posilování skutečného tržního postavení společnosti a vytvoření její konkurenční výhody (Taghian a Shaw, 2008). Pravidelné provedení marketingového auditu zohledňuje dynamiku vývoje jednotlivých zkoumaných faktorů v rámci marketingové strategie, tzn. prostřednictvím sledování objevených trendů se posuzuje dopad již uskutečněných zlepšovácích kroků a vysílá se signál o potřebě určitých změn (Chalupský, 2001). Kromě toho marketingový audit umožňuje získat zpětnou vazbu od zákazníků společnosti a jejích pracovníků jakožto zákazníků interních, a tak přispívá ke zvýšení jejich spokojenosti a zainteresovanosti na další spolupráci.

Marketingový audit je přínosným nástrojem pro zlepšování marketingové činnosti společností veškerých velikostí a oborů podnikání. Nicméně se uvádí řada konkrétních případů a situací, kdy marketingový audit vyplatí v největší míře. Především se jedná o výrobní podniky či společnosti technického zaměření, které vyvíjí vlastní produktové portfolio v závislosti na technických záměrech vedení, a tedy nevěnují patřičnou pozornost prozkoumávání tržního potenciálu a skutečných potřeb vlastních zákazníků. Úlohou marketingového auditu je v tomto případě přesvědčit vedení, že příčina potenciálního neúspěchu spočívá právě ve skutečné produktové orientaci společnosti, a

vytvořit podklady pro opatrný a postupný přechod k zákaznické orientaci, která vyžaduje dostatečné organizační a postojové změny. Zároveň marketingový audit poslouží pro komplexní prozkoumávání jednotlivých divizí větších společností, přičemž jak problémových, kde se odhalují objektivní příčiny jejich skutečné nízké efektivity, tak vysoce výkonných za účelem identifikovat cesty ke zlepšení marketingové činnosti v jiných divizích. Rovněž marketingový audit přispívá ke stanovení relevantní a efektivní marketingové strategie mladších společnosti či divizí, jejichž vedení narazí na částečnou či úplnou neznalost odvětví a potenciálních zákazníků. V posledních letech se zvyšuje význam marketingového auditu i ve vztahu k neziskovým organizacím, pro něž slouží jako přínosný nástroj vzdělávání a diagnostiky jejich specifické marketingové činnosti (Kotler, Gregor a Rogers, 1989).

1.1.3 Struktura marketingového auditu

Marketingový audit představuje prozkoumávání jednotlivých oblastí marketingové činnosti za účelem vytvořit celkový přehled současného stavu marketingu ve společnosti a navrhnout doporučení ke zlepšení zjištěných slabých míst. Analýza jednotlivých oblastí v zásadě předpokládá realizaci řady úzce zaměřených auditů v rámci komplexnějšího a rozsáhlejšího auditu marketingového. Ve skutečnosti neexistuje pouze jeden správný pohled na strukturu marketingového auditu (Bolisani a Scarso, 2013). Autoři, kteří se zabývají zkoumanou problematikou, navrhují rozdílné dimenze a oblasti analýzy v rámci vlastních struktur marketingového auditu, ale shodují se ve snaze pokrýt všechny aspekty marketingu ve společnosti (Pimenta da Gama, 2012). Za všestrannou a v největší míře výstižnou se považuje struktura marketingového auditu navrhnutá P. Kotlerem (2011), která zahrnuje sedm vzájemně závislých a logicky uspořádaných oblastí. Jedná se o makroprostředí společnosti, její mikroprostředí, marketingovou strategii, marketingovou organizaci, marketingové systémy, produktivitu marketingu a marketingové funkce.

1.1.3.1 Audit makroprostředí

Audit makroprostředí zohledňuje a zhodnocuje jednotlivé faktory vnějšího okolí společnosti, které neustále ovlivňují její činnost. Společnost není schopna tento vliv přímo usměrňovat, proto se musí snažit pružně přizpůsobovat veškerým vnějším změnám. Předmětem analýzy v této části marketingového auditu jsou faktory politického,

legislativního, ekonomického, sociálně-kulturního, technologického a environmentálního prostředí, jejichž současný stav a budoucí vývoj poskytují pro společnost příležitosti či představují hrozby. V případě malých a středních společností povrchní informace jsou často dostačující.

1.1.3.2 Audit mikroprostředí

Audit mikroprostředí se zabývá prozkoumáváním vztahů společnosti se všemi klíčovými aktéry tržního prostředí. Hodnotí se především skutečná atraktivita a vývojové trendy cílového trhu a jednotlivých zákaznických segmentů, totiž samotní stávající a potenciální zákazníci společnosti, jejich potřeby, hodnoty a úroveň spokojenosti. Rovněž se analyzuje intenzivnost konkurence ve zkoumaném odvětví, cíle a strategie stávajících konkurentů společnosti a pravděpodobnost vstupu nových. Kromě toho se posuzuje efektivnost a potenciál obchodních vztahů společnosti s jejími klíčovými partnery, respektive s dodavateli, distributory a dalšími obchodními partnery, a také její chování vůči veřejnosti a environmentálnímu prostředí.

1.1.3.3 Audit marketingové strategie

Audit marketingové strategie prozkoumává klíčové prvky strategického marketingového řízení společnosti, tzn. její mise, vize, marketingové cíle a marketingovou strategii. V rámci analýzy mise se posuzuje, odrazí-li skutečný důvod existence společnosti, zohledňuje-li zájmy všech zainteresovaných stran a přispívá-li k naplnění představ vedení o budoucím stavu společnosti, respektive o její vizi. Marketingové cíle se hodnotí z hlediska jejích jasné a specifické definice, měřitelnosti, dosažitelnosti, relevantnosti a časové omezenosti, a také významu pro marketingové plánování společnosti. V případě marketingové strategie se posuzuje její schopnost dosahovat stanovených marketingových cílů, provázanost s jednotlivými strategií na vyšších řídících úrovních a přizpůsobení marketingovému prostředí v kontextu zdrojových možností společnosti.

1.1.3.4 Audit marketingové organizace

Audit marketingové organizace posuzuje schopnost společnosti realizovat marketingovou strategii v rámci skutečného uspořádání pracovních procesů. Analyzuje se především marketingový manažer společnosti (resp. CMO – Chief Marketing Officer)

a jeho příslušné schopnosti, dovednosti, zkušenosti a celková vhodnost pro řízení marketingu. Sleduje se efektivnost komunikace mezi marketingovým manažerem a osobami zodpovědnými za prodej a odbyt, a taktéž celková vzájemná kooperace a spolupráce jednotlivých oddělení společnosti.

1.1.3.5 Audit marketingových systémů

Audit marketingových systémů se zaměřuje na analýzu hlavních systémů společnosti a jejich vzájemnou propojenost. Hodnotí se především schopnost marketingových informačních systémů společnosti poskytovat včasné, úplné a spolehlivé informace o zákaznících, konkurentech, dodavatelích a dalších aktérech tržního prostředí, a také jejich celková vhodnost a přínosnost pro účely marketingového plánování. Dále se prozkoumávají jednotlivé systémy společnosti, které se navazují na marketingový. Jedná se totiž o plánovací, kontrolní a inovační systémy, které se posuzují z hlediska jejich efektivnosti, relevantnosti a schopnosti korektně a účinně využívat získané informace, přizpůsobovat se veškerým změnám, odpovídat potřebám vedení a názorům pracovníků, přispívat k dosažení stanovených cílů.

1.1.3.6 Audit produktivity marketingu

V této části marketingového auditu se zjišťuje produktivita marketingové činnosti společnosti. Vypočítávají se ukazatele rentability a nákladové efektivnosti jednotlivých produktů a služeb, trhů a zákaznických segmentů, distribučních cest a propagačních nástrojů, a také marketingu společnosti celkem za účelem identifikovat příležitosti pro rozvoj její činnosti a případné problémové oblasti z finančního pohledu.

1.1.3.7 Audit marketingových funkcí

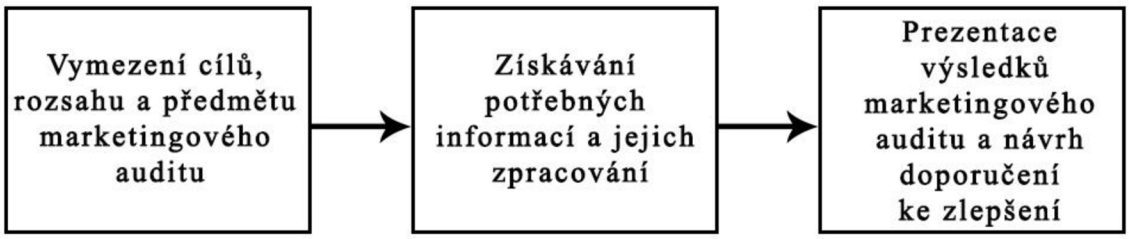
Auditem marketingových funkcí se prozkoumává marketingový mix společnosti v tradičním pojetí (resp. 4P – product, price, place, promotion), případně rozšířený o další složky podle potřeb jednotlivých auditů (např. people, process, productivity, physical evidence, packaging, programming, planning, partnership aj.). Provádí se detailní a hloubková analýza politiky, cílů, nástrojů a postupů ve vztahu k jednotlivým marketingovým funkcím společnosti, a to především produktové, cenové, distribuční a propagační strategii. Rovněž se hodnotí systém motivování pracovníků, jejich

kompetence, produktivita, spokojenost s pracovním životem a veškeré další záležitosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

V praxi se však nevyžaduje provedení komplexního marketingového auditu celé společnosti v každém případě. Pokud se ve společnosti jasně uvědomují skutečné problémy a slabá místa, popřípadě se momentálně nedisponuje potřebnými časovými, nákladovými a lidskými zdroji, dává smysl se zaměřit na prozkoumávání pouze vybraných oblastí či marketingových funkcí, tzn. provést funkční audit. Nicméně za účelem správnějšího pochopení kauzálních souvislostí mezi jednotlivými faktory marketingové činnosti společnosti a navrhování efektivnějších opatření k jejímu zlepšení odborníci marketingového auditu doporučují uskutečňovat právě tuto komplexní revizi, která pokrývá všechny výše uvedené oblasti (Turin, 2016).

1.1.4 Provedení marketingového auditu

V současné době univerzální a jedině správný postup provedení marketingového auditu není legislativně stanoven ani jednoznačně definován v publikacích tykajících se zkoumané problematiky. Nicméně základ veškerých pohledů na proces marketingového auditu tvoří tříkrokový postup, který se uvádí na obrázku č. 2 a zahrnuje vymezení cílů, rozsahu a postupů práce, získávání potřebných dat a jejich zpracování, prezentaci výsledku a přípravu auditorské zprávy (Kotler, Gregor a Rogers, 1989). V tomto smyslu se marketingový audit představuje jako samostatný a účelný výzkum pro zájmy konkrétní společnosti.



Obrázek č. 2: Proces marketingového auditu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kotler, Gregor a Rogers, 1989)

Jednotlivý marketingový audit vychází ze záměru vedení prozkoumat a zdokonalit současný stav marketingové činnosti společnosti, který se většinou zdůvodňuje potřebou vyřešit stávající problém či nadcházející krizi (Jakubiková, 2013), pokud se nejedná o

společnosti provádějící marketingový audit pravidelně. Za tímto účelem se vedení společnosti setkává s externím specialistou či auditorskou organizací a dohoduje se o provedení marketingového auditu. V extrémním případě, jak bylo dříve zmíněno, se realizací marketingového auditu mohou zabývat pracovníci jiných úseků společnosti, kteří mají příslušné znalosti, dovednosti a zkušenosti. Ve větších společnostech se vnitrofiremní poradenství a vzájemné interní audity považují za běžnou praxi. V rámci dohody o provedení marketingového auditu se především vymezuje jeho předmět a hlavní cíle. Auditorem se dále provádí předběžné prozkoumávání společnosti za účelem upřesnit stanovené cíle a rozsah marketingového auditu, zvolit relevantní metody a postupy realizace, vytvořit detailní a realistický plán projektu s uvedením časového rámce a zdrojových potřeb, a taktéž definovat vhodnější formát auditorské zprávy a prezentace výsledků (Brownlie, 1993; Kotler, Gregor a Rogers, 1989).

Následně se auditoři připravují k nejnáročnější etapě marketingového auditu z hlediska potřebného času a úsilí, respektive ke sběru a analýze dat. Nezbytným předpokladem úspěšného a přínosného marketingového auditu je získání přístupu k potřebným interním údajům, firemním dokumentům, informačním systémům, a hlavně osobám i organizacím, které v tomto případě slouží jako primární informační zdroje. Jedná se především o vedení společnosti a její zákazníky, případně o zákazníky, dodavatele, distributory a další obchodní partnery. Samotná procedura sběru dat tedy zahrnuje prozkoumávání všech zpřístupněných informačních zdrojů, pro jehož účely se odborníky doporučuje využití tzv. checklistů, které představují kontrolní seznamy diagnostických otázek pokrývajících veškeré aspekty marketingové činnosti (Bolisani a Scarso, 2013). Následně se všechny získané údaje shromažďují a komplexně se analyzují za účelem vyvození přínosných závěrů a navrhnutí doporučení ke zlepšení současného stavu marketingové činnosti společnosti.

V závěrečné části marketingového auditu se vedení společnosti a všem zainteresovaným stranám slovně a vizuálně prezentují jeho klíčové výsledky. Samotná prezentace by měla obsahovat seznam původně stanovených cílů marketingového auditu, přehled současných marketingových zdrojů a aktivit společnosti, klíčová zjištění o jejích skutečných silných stránkách a problémových oblastech, posouzení celkové marketingové efektivity, a taktéž podrobné návrhy a doporučení pro zlepšení současného stavu marketingu (Brownlie, 1993; Kotler, Gregor a Rogers, 1989). Na požádání auditor může rozpracovat projekt

zavedení marketingového auditu do běžné praxe společnosti. V kombinaci s vizuální prezentací se auditorem připravuje tzv. auditorská zpráva, totiž písemný dokument obsahující klíčové body marketingového auditu, který se pak rozesílá všem pracovníkům společnosti a jiným zainteresovaným stranám za účelem seznámení s celkovými výsledky prozkoumávání a získání zpětné vazby. Jakmile se marketingový audit považuje za realizovaný, ve společnosti probíhá celofiremní setkání vedení a všech pracovníků, kde se diskutují jeho výsledky a navrhuje se plán pro implementaci získaných doporučení ke zlepšení.

1.1.5 Problémy marketingového auditu

V průběhu jednotlivých etap marketingového auditu lze však narazit na problémy, respektive kritické body ohrožující celkovou spolehlivost a přínosnost jeho výstupů. Především se během připravení ke provedení marketingového auditu vymezuje předmět prozkoumávání a základní cíle, které vycházejí z apriorních představ vedení společnosti o skutečných problémových oblastech. Jakmile auditor začne provádět předběžné prozkoumávání společnosti a její marketingové činnosti, mohou se odhalit nové problémové oblasti a slabá místa, a proto musí být nechán prostor pro upravení či aktualizaci původního souboru cílů marketingového auditu. Totéž platí i pro původně zvolené informační zdroje, které mohou být nedostupné auditorovi či obsahovat nerelevantní údaje, anebo při plánování marketingového auditu se vyhledá dosud nerozpoznaný a zcela jiný přínosný zdroj dat. Před zahájením samotného sběru dat jednotliví pracovníci mají být ujištěni, že zúčastněním šetření v rámci marketingového auditu přispívají ke zvýšení efektivity celé společnosti, čím se pravděpodobně ovlivní jejich vlastní spokojenost, a proto mohou upřímně poskytovat veškeré potřebné informace o zkoumaných oblastech a nemít obavy ze zneužití výstupů celého marketingového auditu v jejich neprospěch. Vedení společnosti a auditor přitom mají vzájemně spolupracovat takovým způsobem, aby nedocházelo k přílišné kontrole průběhu marketingového auditu ani pasivní komunikaci vedoucí k získání nespolehlivých výsledků. Dalším běžným problémem je přeceňování úlohy marketingového auditu vedením společnosti, které může očekávat, že se na základě pouhého prozkoumávání marketingové činnosti vyřeší veškeré skutečné problémy. Marketingový audit slouží pouze jako diagnostický nástroj, kterým se získávají přínosné a zatím neznámé informace

o skutečných problémových oblastech a identifikovaných příležitostech, ale jejich praktické využití pro účely zdokonalení je zcela na starosti vedení společnosti. Implementace získaných informací a doporučení vyvolává významné změny v organizačních a komunikačních procesech společnosti, kterým se konzervativní či nezainteresované vedení bude snažit o co nejvíce vyhnout. Takové negativní postoje vedení vůči veškerým podstatným změnám patří k základním bariérám zavedení marketingového auditu do běžné praxe společnosti, a to spolu s neochotou poskytovat žádné vnitrofiremní informace třetím stranám, neznalostí metodologie marketingového auditu a jeho přínosnosti, nedostatečnými časovými a finančními zdroji (Lipnická a Ďaďo, 2013).

V kontextu ruských společností marketingový audit je zcela novým jevem. Momentálně se marketingovým auditem zabývá pouze 8 % ruských společností, a to aspoň jednou za tří roky (Smirnova, 2019). Ve většině případů se marketingový audit uskutečňuje pracovníky společnosti. Běžnou praxí je tzv. vlastní audit, když nově zaměstnaný vrcholový manažer samostatně provádí hloubkovou analýzu marketingu svého zaměstnavatele za účelem ohodnotit skutečný stav a vytvořit podklady pro další směrování společnosti. Za hlavní důvod pomalého rozšiřování marketingového auditu v Rusku se považuje obava vedoucích pracovníků společnosti z odhalení jejich vlastní nekompetentnosti v důsledku přijetí neefektivních řešení, která nepochybně budou identifikována v průběhu prozkoumávání. Některé aspekty činnosti společnosti se tím pádem kontrolují méně důkladně, a výstupy obdobných revizí se zůstávají částečně či úplně nezveřejněnými. Dalším důvodem vysvětlujícím nízkou popularitu marketingového auditu v Rusku se nazývá tendence vedoucích pracovníků ruských společností přijímat rozhodnutí na základě vlastních zkušeností a znalostí, popřípadě intuitivního porozumění trhu, a tak se výrazně snižuje význam objektivních kontrol. Nakonec se momentálně pouze několik specializovaných agentur v celém státu nabízí službu provedení marketingového auditu, a proto si vedoucí pracovníci jednotlivých společností zcela neuvědomují jeho přínosnost a nejsou ochotni zabývat se tak nepopulárním a nejasným jevem, natož vynakládat značné peněžní prostředky (Turin a Zolotareva, 2015). Kruh pomalého rozšiřování marketingového auditu v Rusku se v tomto bodě uzavřel.

1.2 Spokojenost pracovníků

V rámci auditu marketingových funkcí se prozkoumává marketingový mix jednotlivé společnosti v tradičním pojetí rozšířený o lidské zdroje. Jedná se totiž o pracovníky společnosti, kteří vstupují do veškerých podstatných oblastí její činnosti. Dosažení hospodářského úspěchu a celková efektivita společnosti ve značné míře závisí na produktivitě jejích pracovníků. Přitom existuje silná pozitivní korelace mezi produktivitou jednotlivců a jejich pracovní spokojeností (Krekel, Ward a De Neve, 2019). Tím pádem společnosti zainteresované na vlastní dlouhodobé prosperitě pravidelně prozkoumávají a snaží se zvyšovat skutečnou úroveň spokojenosti svých pracovníků. Právě tématem spokojenosti pracovníků se zabývá tato podkapitola diplomové práce, a to z pohledu podstaty zkoumaného jevu, faktorů obecně ovlivňujících pracovní spokojenost jednotlivců a moderních přístupů k jejímu měření.

1.2.1 Podstata spokojenosti pracovníků

Spokojenost pracovníků patří mezi základními faktory ovlivňujícími úspěšné dosažení stanovených cílů společnosti. Pojmem spokojenost pracovníků, respektive pracovní spokojenost se označuje subjektivní a relativní emocionální stav jednotlivců vznikající při retrospektivním hodnocení vlastní práce celkem či určitých pracovních zkušeností (Locke, 1976). Jednoduše řečeno, pracovní spokojenost znázorňuje míru, v jaké se jednotlivcům v současném zaměstnání líbí (Spector, 1997). Pracovní spokojenost v zásadě zohledňuje veškeré pocity a postoje jednotlivců ve vztahu k celému pracovnímu procesu a příslušným záležitostem, přičemž se s rostoucím pozitivním a příznivým vnímáním pracovního procesu zvyšuje i celková spokojenost pracovníků (Armstrong, 2007). V odborné literatuře se problematikou spokojenosti pracovníků zabývá v souvislosti s tzv. kvalitou pracovního života, která je tvořena veškerými pozitivně vnímanými prvky pracovního procesu včetně pracovních podmínek, zajímavého charakteru práce, úrovně odměňování ve společnosti a dalších výhod (Werther a Davis, 1992). V návaznosti na uvedenou definici se hovoří o komplexním charakteru spokojenosti pracovníků, která se tedy ovlivňuje souhrnem faktorů pracovního života. Jinými slovy, celková spokojenost pracovníků se skládá z více tzv. dílčích spokojeností, které se vztahují ke jednotlivým faktorům pracovního života (Kollárik, 1986).

Spokojenost pracovníků představuje zásadní konkurenční výhodu pro společnost v kontextu udržení nejlepších zaměstnanců a soutěži o přilákání nových talentovaných jednotlivců. Především prostřednictvím prozkoumávání spokojenosti pracovníků společnost lépe pochopí jejich skutečné potřeby a hodnoty, a tak bude schopna identifikovat problémová místa v oblasti řízení lidských zdrojů. Jakmile začne usilovat o vyřešení identifikovaných problémů a uspokojení skutečných potřeb svých pracovníků, pravděpodobně se zvýší jejich motivovanost a angažovanost, a tím pádem se pozitivně ovlivní i celková výkonnost společnosti samotné. Zvýšením spokojenosti stávajících pracovníků dále přispívá k posílení jejich loajality vůči současnému zaměstnavateli a snížení míry fluktuace ve společnosti (Krekel, Ward a De Neve, 2019). V oblasti marketingu se obecně říká, že získat nového zákazníka je dražší než udržet stávajícího, a stejná logika platí pro oblast řízení lidských zdrojů: pro společnost z hlediska času, nákladů a efektivity spolupráce je mnohem levnější a výhodnější udržet stávajícího pracovníka než ho nahradit novým (Dabirian, Kietzmann a Diba, 2016). Zároveň velká spokojenost pracovníků významně podporuje vnímání společnosti jako skvělého místa pro práci a kariérní rozvoj v myslích potenciálních uchazečů o zaměstnání. Jinými slovy, posiluje se hodnocení společnosti jako zaměstnavatele (resp. employer brand), což by s větší pravděpodobností vedlo k preferování těmito nejkvalifikovanějšími a nejschopnějšími specialisty být zaměstnanými právě touto společností.

1.2.2 Faktory ovlivňující spokojenost pracovníků

Celková spokojenost pracovníků, jak bylo zmíněno dříve, se určuje souhrnem dílčích spokojeností ve vztahu k jednotlivým faktorům pracovního života. Rozsah a přesný počet faktorů ovlivňujících spokojenost pracovníků zatím není jednoznačně vymezen. Většina autorů vědeckých a výzkumných prací, kteří se zabývají touto problematikou, se opírá o studii P. Berthona, M. Ewinga a L. Haha (2005). Autoři identifikovali pět základních hodnot, respektive oblastí pracovního života, které v největší míře ovlivňují spokojenost pracovníků při hodnocení společnosti jako zaměstnavatele. Ke zmíněným pěti základním hodnotám spokojenosti pracovníků patří společenská oblast (pozitivní pracovní atmosféra a dobré vztahy s kolegy a nadřízenými), oblast charakteru práce (míra zajímavosti pracovních úkolů a postupů pro jejich řešení), oblast kompetencí ,(možnost využití svých nejlepších schopností a dovedností v praxi), oblast kariéry a rozvoje

(příležitosti pro kariérní růst a profesní rozvoj) a ekonomická oblast (důstojné odměňování a benefity). V určitém smyslu se dílčí faktory ovlivňující spokojenost pracovníků ztotožňují s faktory hodnocení společnosti jako zaměstnavatele, protože se v obou případech úplně stejným způsobem prozkoumávají skutečné pocity a postoje jednotlivců ve vztahu k jejich zaměstnání. Právě uvedené faktory slouží pro společnost jako podklad pro definování vlastní jedinečné nabídky výhod, hodnot a atributů, tzv. Employer Value Proposition, jejíž prostřednictvím se snaží udržovat nejlepší stávající pracovníky a přilákávat nové talentované jednotlivce.

Jednotliví autoři přitom přidávají další oblasti (resp. kategorie) a faktory pracovní spokojenosti v závislosti na zkoumaném tématu a cílech vlastních vědeckých a výzkumných prací. V důsledku sloučení veškerých duplicitních či zcela obdobných faktorů, a také odstranění úzce zaměřených na specifické obory podnikání, se odhaluje následující souhrn faktorů, které lze na základě předchozích studií seskupit do devíti kategorií za účelem pohodlnější orientace a lepší přehlednosti. Avšak struktura, respektive obsah stanovených kategorií má tzv. soft charakter, tzn. nemusí být chápán jako striktní a nezměnitelný, a to samé platí i pro jednotlivé faktory, které v případě potřeby mohou být rozloženy na několik užších.

1.2.2.1 Odměňování

Kategorie Odměňování představuje jednu ze základních hodnot poskytovaných jednotlivým zaměstnavatelem (Ambler a Barrow, 1996), která v největší míře ovlivňuje spokojenost pracovníků. Do této kategorie spadají veškeré faktory ve společnosti týkající se materiálních a nemateriálních odměn pracovníků, a to především výše základního platu, celková atraktivita kompenzačního balíčku v jednotlivých systémech odměňování (Alniaçik a Alniaçik, 2012), včasnost vyplacení mzdy v plné výši (Jain a Bhatt, 2013), podmínky dovolené na zotavenou, zdravotní a sociální benefity, a taktéž veškeré další motivující výhody, které společnost poskytuje jednotlivým pracovníkům (Tanwar a Kumar, 2017). I když se osobní a pracovní priority jednotlivců stále mění, většina předchozích studií obecně považuje faktory kategorie odměňování za nejdůležitější a nejvíce ovlivňující pracovní spokojenost.

1.2.2.2 Společenské vztahy

Kategorie Společenské vztahy odrazí spokojenost pracovníků se skutečnou formální komunikací a neformálními vztahy ve společnosti. Především se jedná o dobré vztahy jednotlivců se svými kolegy i nadřízenými pracovníky, styl vedení, uznání a hodnocení ze strany kolegů a vedení, panující pracovní atmosféru v kolektivu (Berthon, Ewing a Hah, 2005), příležitost spolupracovat jako tým v průběhu vyřešení společných pracovních záležitostí (Ito, Brotheridge a McFarland, 2013), a také zorganizování společných aktivit pro volný čas (Ronda, Valor a Abril, 2015).

1.2.2.3 Kompetence

Kategorie Kompetence obsahuje veškeré požadavky pracovníků na využití vlastních silných stránek a nejlepších schopností v rámci pracovního procesu. Ve skutečnosti se hodnotí poskytování příležitostí vykonávat pracovní úkoly odpovídající kompetencím, znalostem a dovednostem jednotlivců (Ito, Brotheridge a McFarland, 2013), podpora nestandardních postupů a kreativního myšlení při řešení pracovních záležitostí (Berthon, Ewing a Hah, 2005), povzbuzování pracovní samostatnosti a autonomního rozhodování, možnost pracovat podle dosaženého vzdělání a uplatňovat teoretické znalosti získané v terciární instituci, příležitost pracovat s vysoce kvalitním produktem či službou, a v neposlední řadě možnost hrát roli mentora pro méně zkušené kolegy (Alniaçik a Alniaçik, 2012).

1.2.2.4 Kariéra a rozvoj

Kategorie Kariéra a rozvoj definuje faktory spokojenosti pracovníků spojené s jejich odborným a osobním rozvojem v průběhu práce v konkrétní společnosti, a taktéž kariérou samotnou. Jedná se především o zabezpečení práce, stabilitu a jistotu ve svém zaměstnaní (Berthon, Ewing a Hah, 2005), příležitosti pro kariérní růst v konkrétní společnosti (Holtbrügge a Kreppel, 2012), získávání zkušeností způsobujících profesní rozvoj a kariérní růst v rámci budoucího zaměstnání (Alniaçik a Alniaçik, 2012), možnost podávat návrhy ke zlepšení a následující reakce ze strany vedení ve vztahu k jejich uskutečnění (Vasantha a Vinoth, 2017), zorganizování společností interních aktivit a tréninků pro

školení a rozvoj, podporování vlastních iniciativ jednotlivců k externímu (resp. samostatnému) školení (Ronda, Valor a Abril, 2015).

1.2.2.5 Charakter práce

Kategorie Charakter práce se zabývá záležitostmi zajímavosti a rozmanitosti pracovních úkolů a aktivit, a tak odrazí samotnou naplň práce ve společnosti. K této kategorii patří míra zajímavosti pracovních úkolů a projektů včetně širokého rozsahu pracovních aktivit a příležitosti pro výběr úkolů z něho, dále obtížnost práce a případná přetíženost jednotlivců (Tanwar a Kumar, 2017), příležitost vyrazit na pracovní a služební cesty a jejich pravidelnost (Ronda, Valor a Abril, 2015), působení v zajímavém a perspektivním oboru, skutečné uspořádání pracovních procesů a komunikačních toků ve společnosti, a taktéž příležitost spolupracovat s jinými útvary, organizacemi či zahraničními partnery (Holtbrügge a Kreppel, 2012).

1.2.2.6 Podmínky práce

Kategorie Podmínky práce hodnotí spokojenost pracovníků s veškerými faktory týkajícími se organizace pracovního prostředí a průběhem samotného pracovního procesu. Jedná se hlavně o vhodnou, případně flexibilní pracovní dobu (Ito, Brotheridge a McFarland, 2013), rovnováhu mezi osobním a pracovním životem včetně praktiky společnosti pracovat přesčas (Dabirian, Kietzmann a Diba, 2016), přítomnosti etického kodexu či jiných regulačních dokumentů, příležitost pracovat z domova a technologické zabezpečení tohoto procesu (Tanwar a Kumar, 2017), infrastrukturu pracoviště a jeho vybavení hmotným a nehmotným zařízením, lokalitu společnosti a potřebný čas na dopravu do pracoviště (Ronda, Valor a Abril, 2015).

1.2.2.7 Vnímání

Kategorie Vnímání zahrnuje různé pocity a dojmy vznikající u jednotlivců v důsledku práce ve společnosti. Příslušnými faktory jsou celkové pocity v průběhu pracovního procesu (Berthon, Ewing a Hah, 2005) a zvláště pocit seberealizace a profesního růstu pracovníků, dále pochopení vlastního významu pro prosperitu společnosti a pocit přispění k celkovým výsledkům, hodnocení profesionality a kompetentnosti kolegů (Ronda, Valor

a Abril, 2015) a nadřízených pracovníků, vnímání firemní kultury společnosti a jejích sdílených hodnot (Dabirian, Kietzmann a Diba, 2016).

1.2.2.8 Partnerství

Kategorie Partnerství předpokládá oceňování společnosti z hlediska jejích partnerských vztahů s veškerými zainteresovanými stranami. V rámci této kategorie se prozkoumává společensky odpovědné chování společnosti a její podpora sociálních organizací, spravedlivý přístup ke všem jednotlivým pracovníkům a rovné příležitosti pro každého eliminující nadržování, přijetí pracovníků různých kultur, pohlaví a věků a nepřítomnost diskriminace (Tanwar a Kumar, 2017), image a reputace společnosti (Sokro, 2012) a její hospodářská úspěšnost v průběhu posledních let, dokonce její čestné a transparentní chování ve všech směrech (Hillebrandt a Ivens, 2013).

1.2.2.9 Mimopracovní faktory

Spokojenost jednotlivců s jednotlivými uvedenými faktory přitom ve značné míře závisí na řadě mimopracovních faktorech. Především se jedná o věk pracovníků a skutečnou délku zaměstnání v konkrétní společnosti, a také jejich pohlaví, rodinný stav, dosažené vzdělání, subjektivní a osobnostní vlastnosti, zájmy, očekávání, potřeby a postoje (Kollárik, 1986).

1.2.3 Měření spokojenosti pracovníků

Prozkoumávání spokojenosti pracovníků se v současné době považuje za základní nástroj moderního způsobu řízení lidských zdrojů, což významně přispívá ke zvýšení efektivnosti společnosti. Pracovní spokojenost je v dostatečné míře subjektivním a obtížně vyjádřitelným parametrem (Bělonohý, 2013), a proto se v rámci jednotlivých měření spokojenosti pracovníků hodnotí jejich celkové pocity a postoje ve vztahu k definovaným faktorům pracovního procesu a společnosti jako zaměstnavateli celkem. Pravidelnost měření spokojenosti pracovníků a jeho metodologie zcela vychází z organizační kultury konkrétní společnosti a jejího systému řízení lidských zdrojů. Každopádně přínosné a relevantní měření spokojenosti pracovníků musí být postaveno na zásadách anonymity a upřímnosti respondentů. Jednotliví pracovníci mají být ujištěni, že jejich účast v průzkumu spokojenosti je naprosto anonymní, a jeho výstupy nebudou

zneužity v jejich neprospěch. Zároveň mají být zainteresovaní na zvýšení vlastní pracovní spokojenosti, a tím pádem odpovídat upřímně a pravdivě na jednotlivé otázky týkající se jejich skutečných pocitů a postojů vůči pracovnímu životu. Mezitím se nemusí jednat o pouhé měření spokojenosti pracovníků, ale hlavně o následné přijetí určitých opatření vedoucích ke zlepšení současné situace.

1.2.3.1 Dotazníkové šetření spokojenosti

Dotazníkové šetření patří k nejpopulárnějším technikám získávání potřebných informací o skutečných pocitech a postojích jednotlivců ve vztahu ke zkoumaným faktorům pracovní spokojenosti a společnosti jako zaměstnavatele celkem. Základem dotazníkového šetření je oslovení skupiny respondentů otázkami, které se týkají jejich pracovní spokojenosti. Za respondenty dotazníkového šetření se přitom považují nejenom podřízení pracovníci společnosti, ale i vedení. Mezi významnými výhodami dotazníkového šetření patří především jeho široký rozsah a hloubkový charakter, které zohledňuje veškeré podstatné oblasti pracovního procesů ovlivňující spokojenost jednotlivců, dále dostupnost pravidelného a opakovatelného provedení za účelem analýzy dynamiky pracovní spokojenosti, a taktéž možnost stanovení korelačních vztahů mezi jednotlivými faktory pracovní spokojenosti a sociodemografickými charakteristikami respondentů. Dotazníkové šetření spokojenosti pracovníků se přitom může provádět vlastními silami či pomocí externí organizace, a to zcela vychází z požadavků společnosti na jeho předmět, hlavní cíle a rozsah tematických oblastí, a také jejích disponibilních časových a nákladových zdrojů.

Samotné měření spokojenosti pracovníků za využití metody dotazníkového šetření se může uskutečňovat prostřednictvím několika základních způsobů. Především se jedná o strukturovaný dotazník v písemné podobě obsahující otázky uspořádané do tematických bloků, které se vztahují ke spokojenosti pracovníků s jednotlivými faktory pracovního procesu a společností celkem. V současné době existuje celá řada univerzálních dotazníků pokrývajících veškeré podstatné oblasti pracovního života jednotlivců, a to například The Brief Index of Affective Job Satisfaction, The Job Descriptive Index, The Minnesota Satisfaction Questionnaire, The Job Satisfaction Survey aj. (Giles, 2018). Přesto se v praxi většinou využívají dotazníky vytvořené na míru potřeb konkrétní společnosti. Rozvoj informačních a komunikačních technologií v posledních letech poskytuje

společnostem příležitost realizovat dotazníkové šetření i v elektronické podobě za využití spolehlivých a bezpečných internetových platforem.

Dalším způsobem realizace dotazníkového šetření je rozhovor založený na osobní interakci mezi prozkoumávající osobu a respondentem, případně skupinou respondentů. I když se v průběhu rozhovorů nedrží dříve zmíněné základní zásady anonymity, tato technika se se považuje a efektivní nástroj hlubšího a specifičtějšího měření pracovní spokojenosti v konkrétní společnosti. Využitím rozhovorů v kombinaci se strukturovaným neosobním dotazováním se výrazně přispívá ke kvalitativnímu doplňování a prohloubení získaných kvantitativních informací o skutečné spokojenosti pracovníků.

1.2.3.2 Employee Net Promoter Score (eNPS)

Index Employee Net Promoter Score (dále – eNPS) je metrikou původně sloužící ke měření míry loajality jednotlivců vůči svému zaměstnavateli, ale současně používanou i pro posouzení spokojenosti pracovníků společnosti. Vychází z populární metody měření spokojenosti zákazníků společnosti Net Promoter Score (NPS) založené pouze na jedné otázce, zda jednotlivci mohou doporučit společnost samotnou či její produkt ve svém okolí. Za hlavní výhodu eNPS se tedy považuje příležitost pro společnost jednoduše, přehledně a nenáročně ohodnotit skutečný stav spokojenosti jejích pracovníků z hlediska potřebného času, nákladů a úsilí.

V rámci metody eNPS se od jednotlivých pracovníků vyžaduje, aby na stupnici od 0 do 10, kde desítka je nejvyšším možným hodnocením, odpověděli, s jakou pravděpodobností by doporučili zkoumanou společnost jako skvělé místo pro práci, respektive jako vhodného zaměstnavatele, a případně odůvodnili vlastní hodnocení v uvedeném textovém poli. Zatímco se získané odpovědi na otevřenou otázku detailně analyzují vedením společnosti či příslušným pracovníkem za účelem odhalit skutečné silné stránky a problémová místa v oblasti lidských zdrojů, výsledky stupnicového hodnocení vstupují do vypočtu samotného indexu eNPS. Jednotliví pracovníci se dále rozdělují na tři skupiny podle výše vlastního hodnocení pravděpodobnosti doporučení společnosti jako zaměstnavatele:

- Promotéři, kteří ohodnotili pravděpodobnost doporučení společnosti jako zaměstnavatele v rozmezí 9 až 10, jsou nejvíce spokojení a angažování jednotlivci, kteří pozitivně vnímají a sdělují vlastní zkušenosti ohledně zaměstnání ve společnosti;
- Neutrální, kteří ohodnotili pravděpodobnost doporučení společnosti jako zaměstnavatele v rozmezí 7 až 8, nejsou jednoznačně spokojení či nešťastní jednotlivci, a proto se mohou pohybovat mezi skupinami v závislosti na aktivitách společnosti ve vztahu k oblasti řízení lidských zdrojů;
- Kritici, kteří ohodnotili pravděpodobnost doporučení společnosti jako zaměstnavatele v rozmezí 0 až 6, jsou v určité míře nespokojení se svým pracovním životem, a tím pádem mohou buď přemýšlet o odchodu ze společnosti, anebo zůstat pracovat a negativně ovlivňovat atmosféru v kolektivu a celofiremní efektivitu.

Výpočet eNPS se uskutečňuje podle č. 1:

$$\text{eNPS} = \frac{\text{Promotéři} - \text{Kritici}}{\text{Všichni respondenti}} * 100\ \%, \quad (1)$$

kde:

- eNPS – index celkové spokojenosti pracovníků;
- Promotéři – počet jednotlivců, kteří ohodnotili pravděpodobnost doporučení společnosti jako zaměstnavatele v rozmezí 9 až 10;
- Kritici – počet jednotlivců, kteří ohodnotili pravděpodobnost doporučení společnosti jako zaměstnavatele v rozmezí 0 až 6;
- Všichni respondenti – celkový počet jednotlivců, kteří zúčastnili prozkoumávání.

Kladná výsledná hodnota indexu odrazí úspěšnost společnosti v oblasti spokojenosti jejích pracovníků, zatímco záporná slouží jako signál o potřebě vážných změn. Za ideální výslednou hodnotu indexu se považuje 40 % a více (Cronquist, 2019), ale ve skutečnosti se může ve značné míře lišit v závislosti na konkrétní společnosti a specifice její činnosti. Doporučuje se tedy uskutečňovat měření spokojenosti pracovníků společnosti za využití metody eNPS dvakrát až čtyřkrát ročně, a na základě zjištěných údajů sledovat vývoj indexu v čase.

1.2.3.3 Employee Satisfaction Index (ESI)

Employee Satisfaction Index (dále – ESI) slouží přímo ke měření spokojenosti jednotlivců s vlastním pracovním životem (Nevogt, 2020). Stejně jako eNPS, tento index se může používat jako jednoduché samostatné měření spokojenosti pracovníků, i když často představuje součást rozsáhlejšího a hlubšího prozkoumávání. V podstatě metody leží tři otázky kladené jednotlivým pracovníkům, kteří je ohodnocují na stupnici od 1 do 10. Jednička je přitom nejnižším možným hodnocením. Samotné otázky jsou následující:

- V jaké míře jste skutečně spokojen(a) se svým současným zaměstnáním?
- V jaké míře současné zaměstnání odpovídá vaším očekáváním?
- V jaké míře je vaše současné zaměstnání blízké k ideálnímu?

Dále se zjišťuje průměr ze všech tří hodnot jednotlivých zodpovězených otázek, který vstupuje do výpočtu samotného ESI, a to podle vzorce č. 2:

$$\text{ESI} = \frac{\text{Průmerná zodpovězená hodnota} - 1}{9} * 100\ \%, \quad (2)$$

kde:

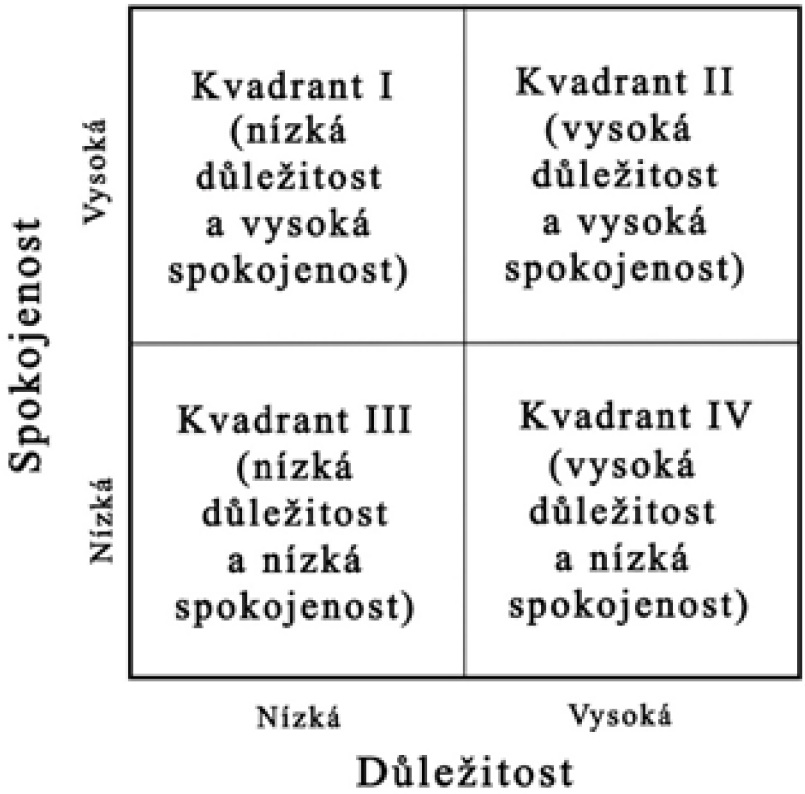
- ESI – index celkové spokojenosti pracovníků;
- Průměrná zodpovězená hodnota – součet všech jednotlivých hodnot zodpovězených otázek dělený jejich počtem.

Výsledná hodnota ESI se pohybuje v rozmezí 0 až 100, přičemž vyšší dosažené skóre odpovídá větší spokojenost pracovníků společnosti. Základní úloha ESI však nespočívá v pouhém získání jednotlivých vysokých hodnocení, ale v dosažení pozitivního vývoje indexu v čase v důsledku podniknutých kroků směrem ke zlepšení současné situace. Jednotlivé otázky se zatím mohou vztahovat ke společnosti celkem či vybrané zkoumané oblasti pracovního procesu.

1.2.3.4 Model Importance-Satisfaction (IS)

Stejné jako index eNPS, model Importance-Satisfaction (IS) je původně určen pro prozkoumávání spokojenosti zákazníků. Vzhledem k tomu, že se pracovníci společnosti považují za její interní zákazníky, model se úspěšně aplikuje i na prozkoumávání pracovní spokojenosti. Podstata modelu spočívá v hodnocení spokojenosti pracovníků

společnost s jednotlivými faktory jejich pracovního procesu na vybrané stupnici a určení míry důležitosti (resp. významnosti) každého z nich. Na základě těchto hodnocení důležitosti a spokojenosti se jednotlivé faktory pracovního života přiřazují k jednomu ze čtyř kvadrantů dvourozměrné matice představené na obrázku č. 3, kde se na vodorovné ose nachází hodnocení spokojenosti, zatímco se na svislé uvádí hodnocení důležitosti. Průsečík os se přitom může nacházet jak na střední hodnotě samotné stupnice, tak na průměrném hodnocení příslušného ukazatele důležitosti a spokojenosti.



Obrázek č. 3: Matice modelu Importance-Satisfaction

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Matzler, Sauerwein a Heischmidt, 2003)

Samotné kvadranty matice obsahují následující hodnocení spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů:

- Kvadrant I (nízká důležitost a vysoká spokojenost) – faktory podporující úspěšnost řízení lidských zdrojů ve společnosti, jejichž důležitost se však společností přeceňuje, a tak se pravděpodobně zbytečně vynakládají finanční prostředky, úsilí a čas, které mohou být efektivněji použity pro jiné potřeby;

- Kvadrant II (vysoká důležitost a vysoká spokojenost) – faktory představující zásadní konkurenční výhody společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů a získávající rozsáhlé investice pro udržování jejich současné vysoké úrovně;
- Kvadrant III (nízká důležitost a nízká spokojenost) – faktory nepotřebující naléhavé zdokonalení, ale předpokládající neustále monitorování za účelem předpovídaní jejich budoucího vývoje;
- Kvadrant IV (vysoká důležitost a nízká spokojenost) – faktory prioritně vyžadující intervenční kroky ke zvýšení spokojenosti pracovníků, dokud nepřerostou v závažný problém společnosti.

2. ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části této diplomové práce se nejprve popisuje vybraná společnost Tungaloy Rus s uvedením jejích základních charakteristik, podstaty ekonomické činnosti, klíčových ukazatelů výkonnosti, vize, mise a korporátní strategie, a taktéž organizační struktury. Následně se provádí samotný marketingový audit společnosti Tungaloy Rus, tzn. komplexně a hloubkově se analyzuje její makroprostředí a mikroprostředí, marketingová strategie, marketingová organizace, marketingové systémy, produktivita marketingu a marketingové funkce se zvláštním zaměřením na její pracovníky. Nakonec se realizuje průzkum spokojenosti pracovníků společnosti Tungaloy Rus prostřednictvím dotazníkového šetření za využití internetové platformy Google Forms.

2.1 Charakteristika společnosti Tungaloy Rus

Tungaloy Rus s. r. o. (rusky ООО Тунгалой Рус) je velkoobchodní společnost, která prodává a dodává karbidové obráběcí nástroje pro aplikaci soustružení, frézování a vrtání ruským výrobním podnikům, a to především v automobilovém, dopravním, chemickém, petrochemickém a strojírenském průmyslu. Základní informace o společnosti Tungaloy Rus se nacházejí v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Základní charakteristika společnosti Tungaloy Rus
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: СБИС, 2021)

Název	Tungaloy Rus
Obchodní jméno	ООО Тунгалой Рус
Datum založení	6. července 2009
Sídlo	Andropova 18, Moskva, Rusko
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Počet pracovníků	Dvacet sedm (27)
Předmět podnikání podle celostátního klasifikátoru ekonomických činností OKVED	• Nespecializovaný velkoobchod (kód 46.90) • Pomocné činnosti související s dopravou (kód 52.99) • Činnosti související s poskytováním služeb pro podporu podnikání (kód 82.99)

2.1.1 Popis společnosti Tungaloy Rus

Společnost Tungaloy Rus vznikla v roce 2009 na základě dohody s japonským výrobcem karbidových obráběcích nástrojů Tungaloy Corporation jako exkluzivní distributor produktů značky Tungaloy na území Ruska. Na obrázku č. 4 je logo obou ruské a japonské společnosti. Obě společnosti zároveň mají i stejný slogan – Feed the Speed, což v přeneseném smyslu znamená jejich snahu přispět ke zvýšení rychlosti výroby a produktivity průmyslových podniků prostřednictvím produktů značky Tungaloy.

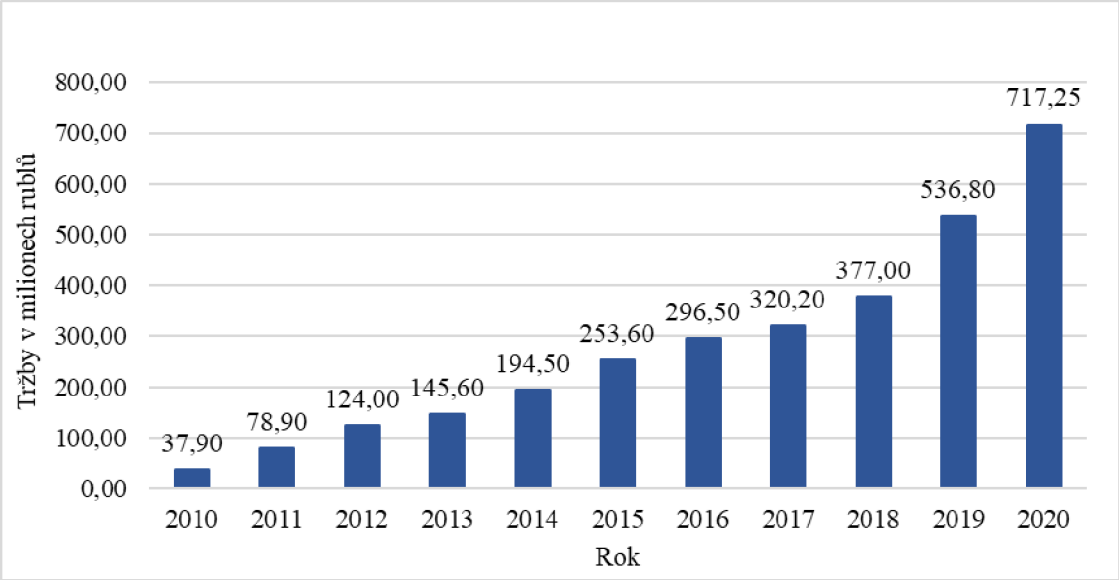
Obrázek č. 4: Logo společnosti Tungaloy Rus a Tungaloy Corporation

(Zdroj: Тунгалой Рус, 2021)

Společnost Tungaloy Corporation je členem mezinárodního holdingu IMC International Metalworking Companies B. V. (resp. IMC Group) majícího druhou největší pozici po celém světě v oblasti kovodělných produktů. Za svou více než devadesátiletou historii společnost Tungaloy Corporation prošla cestou od lokální výroby fréz ze slinutého karbidu k dnešnímu postavení mezi předními světovými výrobci obráběcích nástrojů. Momentálně společnost Tungaloy Corporation disponuje pěti výrobními podniky umístěnými v Japonsku a po jednom v Thajsku, Číně a Turecku, zatímco distribuční centra a prodejní kanceláře má ve dvaceti sedmi státech včetně Ruska (Tungaloy Corporation, 2021).

Společnost Tungaloy Rus momentálně patří k pětce největších distributorů produktů značky Tungaloy z hlediska tržeb po celém světě. V roce 2019 společnost vykázala tržby ve výši 537 milionů ruských rublů (153,5 milionů korun českých dle aktuálního měnového kurzu), což přibližně odpovídalo tržnímu podílu 2,4 % a desáté pozici po celém odvětví obráběcích nástrojů v Rusku. Mezitím jsou tržby společnosti Tungaloy Rus stále rostoucí, a jejich vývoj v letech 2010-2019 se zobrazuje na grafu č. 1. Podle

předběžných odhadů vedení společnosti se v roce 2020 očekávají tržby ve výši 717,25 milionů ruských rublů (Interní zdroje společnosti, 2021).



Graf č. 1: Vývoj tržeb společnosti Tungaloy Rus v letech 2010-2020 v milionech rublů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: СБИС, 2021)

Produktová nabídka společnosti Tungaloy Rus zcela odpovídá sortimentu japonských partnerů a obsahuje karbidové obráběcí nástroje sloužící pro aplikaci soustružení, frézování, vrtání a upichování, a také řadu frikčních a otěruvzdorných materiálů, upínací příslušenství a systémy pro správu nástrojů. Na obrázku č. 5 jsou zobrazeny typické obráběcí nástroje určené pro jednotlivé technologické operace.

Obrázek č. 5: Obráběcí nástroje pro aplikaci soustružení, frézování a vrtání

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Тунгалой Рус, 2021)

2.1.2 Mise, strategie a vize společnosti Tungaloy Rus

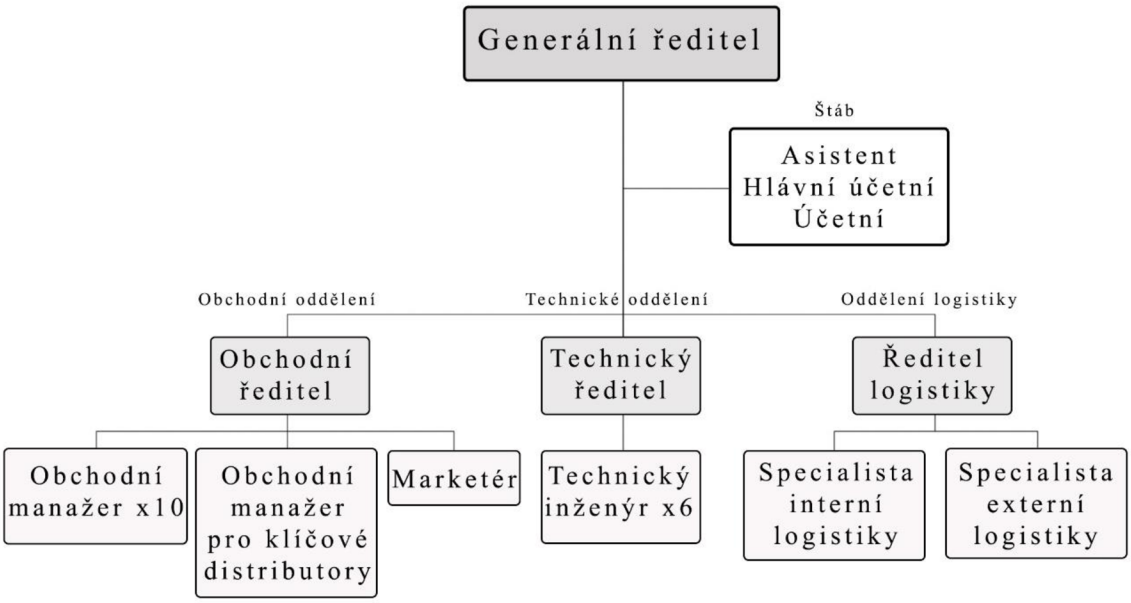
Stejně jako všechny jiné společnosti po celém světě mající postavení exkluzivního distributora obráběcích nástrojů značky Tungaloy, společnost Tungaloy Rus si přijímá misi definovanou japonskými partnery, která má následující znění: Neustálé zlepšování výrobních technologií v kombinaci s velkými investicemi do výzkumu a vývoje nám umožňuje nabízet vysoce kvalitní produkty, které pomáhají výrobním podnikům v celé řadě průmyslových odvětví zvyšovat jejich produktivitu. I když se společnost Tungaloy Rus zřejmě nezabývá zlepšováním výrobních technologií ani neinvestuje do výzkumu a vývoje, úplně se s uvedenou misí ztotožňuje a vlastním úsilím přispívá k jejímu naplnění, tzn. nabízí vysoce kvalitní produkty pomáhající výrobním podnikům v různých průmyslových odvětvích Ruska zvyšovat jejich produktivitu. Přitom od mise definovanou japonskými partnery je zcela odvozena korporátní strategie společnosti Tungaloy Rus, která spočívá v prodeji a dodání karbidových obráběcích nástrojů pro aplikaci soustružení, frézování a vrtání ruským výrobním podnikům, a to především v automobilovém, dopravním, chemickém, petrochemickém a strojírenském průmyslu.

Vize ve společnosti Tungaloy Rus zatím není formálně definována ani sdělována pracovníkům, ale existuje pouze v podobě představy generálního ředitele o budoucím postavení ve vztahu k ukazatelům finanční a obchodní výkonnosti. Jedná se o snahu společnosti dosáhnout určitého objemu prodeje a tržního podílu odpovídajícího postavení čtvrtého největšího dodavatele obráběcích nástrojů v Rusku, jednoduše řečeno, chtěla by se objevit a udržet se mezi čtyřkou společností s nejvyššími tržbami po celém odvětví (Interní zdroje společnosti, 2021).

2.1.3 Organizační struktura společnosti Tungaloy Rus

Ve společnosti Tungaloy Rus je momentálně zaměstnáno dvacet sedm osob, které pracují podle organizační struktury liniově štábního typu graficky znázorněné na obrázku č. 6. Vrcholovým vedením společnosti se zabývá generální ředitel, který primárně odpovídá za stanovení celofiremních cílů a určení strategie sloužící k jejich dosažení. K nižšímu stupni řízení společnosti patří tři pracovníci, kteří jsou přímo podřízení generálnímu řediteli a vedou jednotlivá pracovní oddělení. Pro podporu a zabezpečení provozu celé společnosti slouží tzv. štáb generálního ředitele, který se skládá z jednoho asistenta

zabývajícího se veškerými administrativními a pomocnými činnostmi, a také dvou účetních pracovníků zajišťujících účetnictví a poskytujících finanční poradenství. Ostatní zaměstnanci pracují v jednom ze tří zmíněných oddělení a vykonávají příslušné funkce. Obchodní oddělení tedy odpovídá za rozvoj vztahů se stávajícími zákazníky a získání nových, technické oddělení poskytuje servis a podporu odběratelům ve vztahu k technickým aspektům nabízených produktů, logistické oddělení se zabývá záležitostmi skladování a optimalizací dopravních procesů.



Obrázek č. 6: Organizační struktura společnosti Tungaloy Rus

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní zdroje společnosti, 2021)

2.2 Audit makroprostředí společnosti Tungaloy Rus

V rámci auditu makroprostředí se zohledňuje a zhodnocuje vnější okolí společnosti Tungaloy Rus a jednotlivé faktory, které neustále ovlivňují její činnost a schopnost dosahovat stanovených cílů. Samotná společnost přitom není schopna tento vliv přímo usměrňovat, a proto se musí snažit pružně přizpůsobovat veškerým vnějším změnám. Předmětem analýzy v této části marketingového auditu jsou faktory politicko-legislativního, ekonomického, sociálně-demografického, environmentálního a technologického prostředí, jejichž současný stav a budoucí vývoj poskytují pro společnost příležitosti pro rozvoj či představují hrozby potenciálně ovlivňující její činnost.

2.2.1 Politicko-legislativní prostředí

Současný směr ruské politiky byl udán v roce 2014. V důsledku zapojení Ruska do probíhajícího konfliktu na Ukrajině státy Západního světa, a to především členové Evropské unie, Spojené státy americké, Kanada a Japonsko, kolektivně zavedly řadu omezujících opatření vůči Rusku. Jedná se o hospodářské sankce týkající se obranného a energetického sektoru, a to hlavně omezení vývozu a dovozu zboží dvojího užití, které by se mohly využívat pro vojenské účely, a zamítnutí přístupu k některým příslušným technologiím a službám. V současné době se omezení stále aktualizují, a každých šest měsíců se rozhoduje o prodloužení doby jejich platnosti (European Council, Council of the European Union, 2020). V kontextu společnosti Tungaloy Rus uvedená omezení znamenají především ukončení partnerství s výrobními podniky v odvětvích postižených sankcemi. Rovněž se od doby zavedení sankcí japonskými partnery každoročně požaduje čestné prohlášení společnosti o neprodávání produktů značky Tungaloy průmyslovým podnikům vyrábějícím zboží pro vojenské účely.

V reakci na zavedení sankcí Rusko vyhlásilo vlastní celostátní politiku náhrady dovozů (rusky Импортозамещение). Podstata politiky hlavně spočívá v omezení vstupu zahraničních společností do vybraných průmyslových odvětví a současném preferování tuzemských výrobců ve státních zakázkách, což ještě více omezilo počet potenciálních spotřebitelů evropských, severoamerických a japonských obráběcích nástrojů na území Ruska. Momentálně ruská vláda diskutuje potenciální zpřísnění politiky náhrady dovozu a její rozšíření o další průmyslová odvětví. Mezitím se politika náhrady dovozů nevztahuje na členy tzv. Eurasijské ekonomické unie – mezinárodní organizace pro hospodářskou integraci a spolupráci sdružující Rusko, Bělorusko, Kazachstán, Arménii a Kyrgyzstán, které společně usilují o zajištění volného pohybu zboží, služeb, kapitálu a práce na územích členských států, čímž by se přispívalo k budování vyšší konkurenceschopnosti jednotlivých ekonomik (Федеральная антимонопольная служба России, 2015). Volný pohyb zboží předpokládá jednodušší vstup ruských výrobních podniků, zejména z odvětví těžkého strojírenství, na zahraniční trhy, čím se mohou zvýšit jejich objemy výroby, a tedy spotřeba potřebných obráběcích nástrojů.

Zároveň se Rusko rozhodlo věnovat zvýšenou pozornost svým hospodářským vztahům s asijskými státy. Jedná se především o Čínu, která se nyní považuje za strategického

politického, obchodního a technologického partnera na celostátní úrovni. Partnerství Ruska a Číny se významně podporuje v rámci členství obou států v hospodářském uskupení BRICS zaměřujícího se na ekonomickou a technologickou spolupráci členských států (dva uvedené a navíc Brazílie, Indie a Jihoafrická republika), a také Šanghajské organizace pro spolupráci bojující proti terorismu, separatismu a extremismu, která celkem zahrnuje osmnáct jednotlivých států (Chukin, Tulupov a Kulkov, 2013; Министерство иностранных дел Российской Федерации; 2005). Tím pádem se v posledních letech stále silněji projevuje tendence vstupu na ruský trh obrábějících nástrojů levnějších čínských výrobců. Naproti tomu nynější posílení vztahů Ruska s Japonskem pozitivně ovlivňuje činnost společnosti Tungaloy Rus vzhledem k původu její produkce. Oba státy v současné době vyjednávají ukončení dlouholetých územních sporů a rozvoj dlouhodobého ekonomického a kulturního partnerství.

Ke globálnější mezinárodní kooperaci však došlo v roce 2020 v důsledku pandemie virové choroby covid-19, která významně ovlivnila ekonomiky jednotlivých států po celém světě a každodenní lidský život. Pro zmírnění dopadu pandemie a zotavení ekonomiky Ruska vládou byla přijata řada opatření zaměřujících se hlavně na podporu podnikání a průmyslu, a to včetně vyplacení příspěvků na mzdy, půlročního odkladu splácení daní, poskytování nevratných půjček a dotací výrobním podnikům v klíčových průmyslových odvětvích (Стопкоронавирус, 2020). Přestože se většina podpůrných opatření přímo nevztahuje na společnost Tungaloy Rus, umožňují výrobním podnikům jakožto jejím odběratelům nepřerušovat svůj provoz v době pandemie.

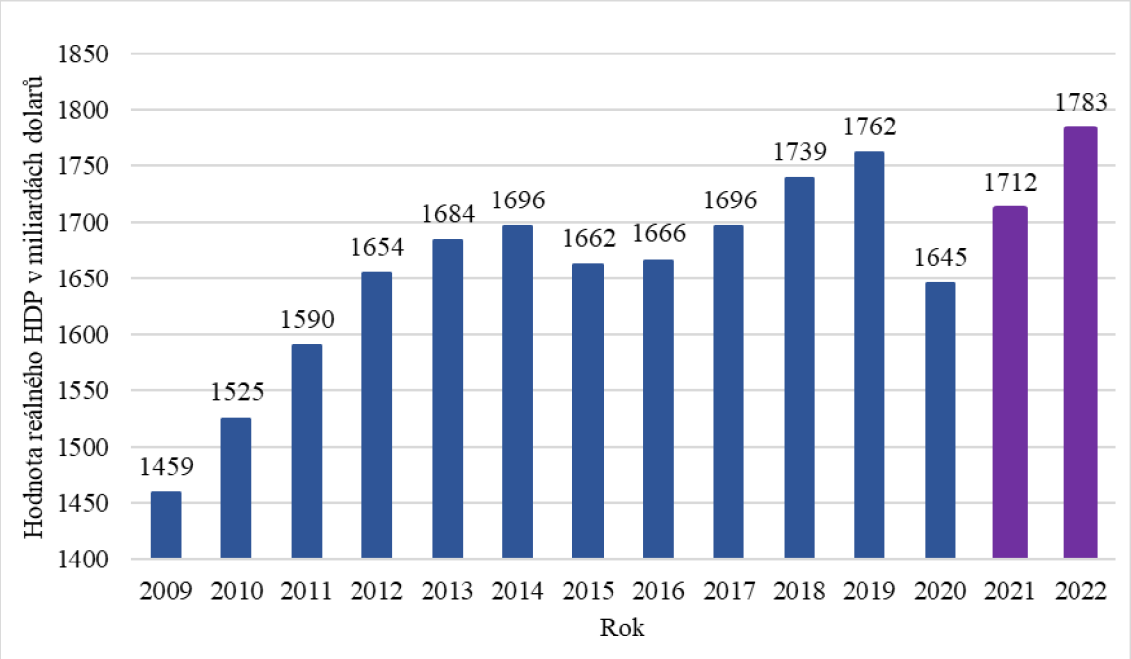
Ve skutečnosti se jednotlivá průmyslová odvětví a průmysl celkem v Rusku neustále podporují vládou i bez ohledu na pandemii virové choroby covid-19, což odrazí relativní stabilitu odvětví z pohledu dodavatelů obráběcích nástrojů. Jedná se o řadu federálních projektů a pravidelné subvence a investice do vybraných výrobních podniků a průmyslových odvětví. Hlavním důvodem neustálé vládní podpory je strategický význam průmyslu pro ruskou ekonomiku, který tvoří 32 % celkového HDP státu a poskytuje pracovní místa 27 % ekonomicky aktivního obyvatelstva (Statista, 2020).

Z legislativního hlediska se činnost společnosti Tungaloy Rus reguluje především občanským zákoníkem a zákoníkem práce. Obchodní zákoník zatím v Rusku neexistuje, ale jako jeho náhrada slouží federální zákon č. 381, který řeší příslušné záležitosti.

V souvislosti s daňovým zákoníkem je společnost povinná platit tři základní druhy daně: daň z příjmu právnických osob (současná sazba činí 20 %), daň z přidané hodnoty (sazba – 20 %) a daň z nemovitosti organizace (sazba – 2,2 %). I když se sazba daně z přidané hodnoty v roce 2020 zvýšila o dva procentní body, ruská vláda momentálně diskutuje její další potenciální zvýšení. Naproti tomu celní sazba pro obráběcí nástroje sloužící pro aplikaci soustružení, frézování a vrtání před několika lety byla snížena na současných 5 % (Альта-Софт, 2021). Nakonec se musí respektovat řada vedlejších federálních zákonů.

2.2.2 Ekonomické prostředí

Vývoj ekonomiky Ruska se v rámci této diplomové práce analyzuje od roku 2009, kdy byla společnost Tungaloy Rus založena. Klíčovým ukazatelem vývoje ekonomiky státu je reálný hrubý domácí produkt (dále – HDP), přesněji řečeno jeho dlouhodobá dynamika. Významná část HDP Ruska se tvoří v klíčových průmyslových odvětvích a sektoru služeb. Na grafu č. 2 se zobrazuje vývoj reálného HDP Ruska v letech 2009-2022, přičemž se hodnoty ukazatele v následujících obdobích předpovídají mezinárodním ekonomickým portálem Trading Economics za využití pokročilých analytických nástrojů. Pro lepší přehlednost se předpovídané hodnoty na grafu zvýrazňují fialovou barvou.



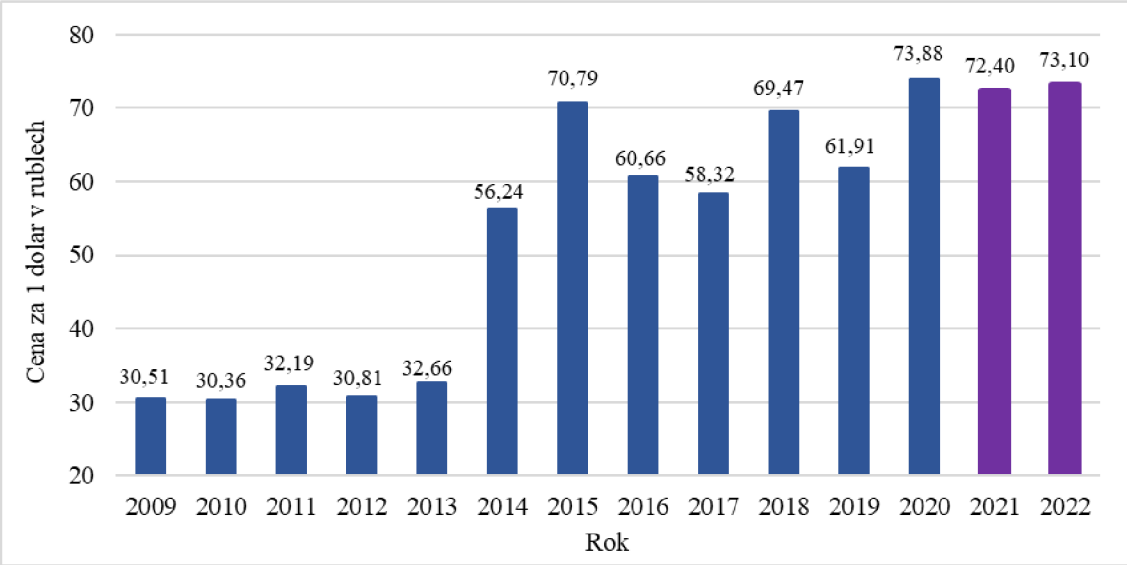
Graf č. 2: Vývoj reálného HDP Ruska v letech 2009-2022 v miliardách dolarů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: The World Bank, 2021; Trading Economics, 2021)

Po Velké hospodářské recesi v roce 2008 ekonomika Ruska dlouhodobě zažívá fázi expanze charakterizující se stabilním růstem reálného HDP, což se však negativně ovlivňuje podstatnými celosvětovými událostmi jako například zavedení západních sankcí v roce 2014 a současná pandemie virové choroby covid-19. Nicméně se podle předpovědí expertů v následujících obdobích očekává postupné zotavení ruské ekonomiky a návrat ke stabilně rostoucímu reálnému HDP.

Reálný HDP představuje vývoj ekonomiky při konstantních cenách, tzn. je ukazatelem očištěným od inflace. Míra inflace v Rusku v roce 2020 dosáhla hodnoty 4,90 %. Inflace přitom negativně ovlivňuje příjmy obyvatelstva, respektive způsobuje pokles jejich kupní síly. Minimální mzda v Rusku je pro letošní rok stanovena na 12 729 rublů, průměrná mzda se zatím rovná 49 693 rublů (673 amerických dolarů). I když se v absolutních hodnotách každoročně prokazuje růst uvedených mzdových ukazatelů, reálný příjem ruského obyvatelstva od zavedení západních sankcí v roce 2014 neustále klesá (Федеральная служба государственной статистики, 2021).

Dalším podstatným ekonomickým ukazatelem je nominální měnový kurz ruského rublu vůči americkému dolaru, protože se platební operace mezi společností Tungaloy Rus a jejími japonskými partnery uskutečňují právě v této měně. Vývoj měnového kurzu ruského rublu vůči americkému dolaru v letech 2009-2022 se uvádí na grafu č. 3, přičemž se hodnoty ukazatele v následujících obdobích předpovídají Účetní komorou Ruska.

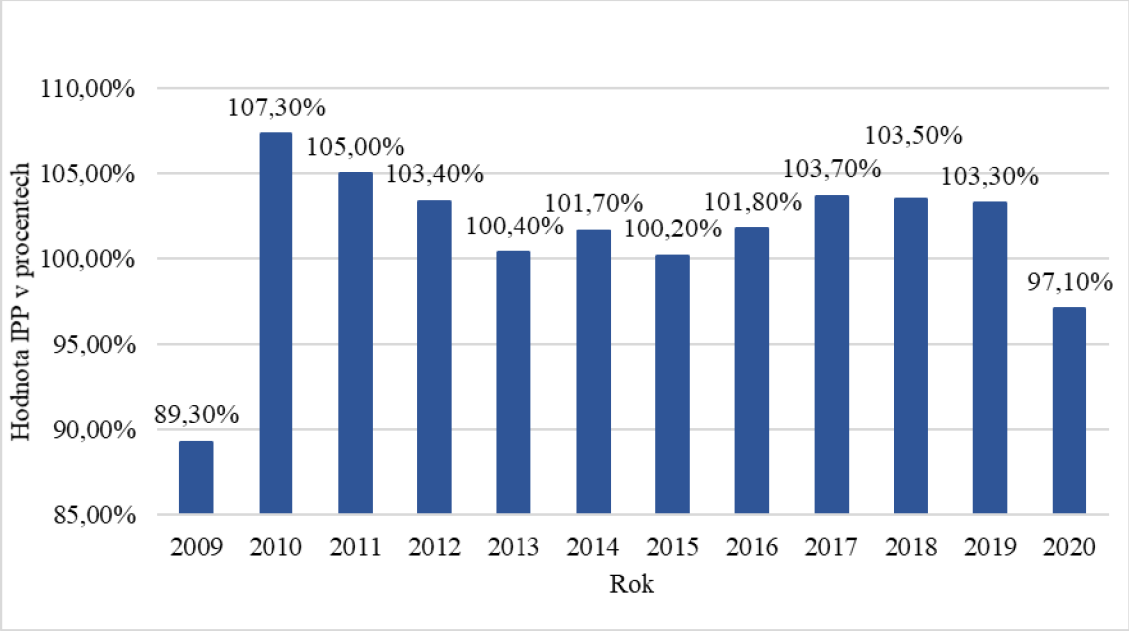


Graf č. 3: Vývoj nominálního měnového kurzu rublu vůči dolaru v letech 2009-2022 v rublech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Банки.ру, 2021; Прайм, 2020)

V důsledku zavedení západních sankcí, a také poklesu ceny ropy a zemního plynu na globálních trzích došlo v letech 2014-2015 k více než dvojnásobnému oslabení ruského rublu vůči americkému dolaru. I když se v dalších letech rubl občas posiloval, na dřívější úroveň se už nevrátil, což vyvolalo výrazné zvýšení nákladů společnosti Tungaloy Rus v přepočtu na ruskou měnu. V následujících obdobích se experty očekává dlouhodobá stabilizace ruské měny kolem 73 rublů za jeden dolar.

Vzhledem k oboru podnikání společnosti Tungaloy Rus je třeba brát v úvahu i tzv. index průmyslové produkce (IPP), který zohledňuje vlastní výstup průmyslových odvětví i průmyslu celkem v průběhu času a zjišťuje se jako poměr skutečného objemu výroby (v peněžním vyjádření) k objemu výroby v základním období. Vývoj indexu průmyslové produkce v letech 2009-2020 je představen na grafu č. 4. V posledních letech průmyslový výstup v Rusku stabilně roste, a to hlavně z důvodu neustálé vládní podpory průmyslu prostřednictvím subvencí a investic vzhledem k jeho strategickému významu pro ekonomiku státu. Avšak v důsledku pandemie virové choroby covid-19 v roce 2020 došlo k nejprudšímu poklesu souhrnného objemu výroby, tedy i indexu průmyslové produkce od doby Velké hospodářské recese, i když ruskou vládou byla přijata řada podpůrných opatření pro zmírnění dopadu pandemie.



Graf č. 4: Vývoj indexu průmyslové produkce v Rusku v letech 2009-2020 v procentech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Федеральная служба государственной статистики, 2021)

2.2.3 Sociálně-demografické prostředí

Přestože mají faktory sociálně-demografického prostředí na společnost Tungaloy Rus relativně nižší přímý dopad v porovnání s prostředím politickým či ekonomickým, některé z nich mohou vyvolat v určité míře negativní důsledky v dlouhodobém horizontu. Jedná se především o ukazatel celkového počtu obyvatel státu, který se momentálně rovná 146,32 milionům lidí (Федеральная служба государственной статистики, 2021). V roce 2014 došlo k výraznému ročnímu přírůstku počtu obyvatel přibližně o dva a půl milionů najednou, protože se od té doby do celkové populace státním statistickým úřadem započítávají obyvatelé poloostrova Krym. Nicméně v posledních letech celkový počet obyvatel státu neustále klesá, a to hlavně z důvodu snížení míry porodnosti a odlivu vysoce kvalifikovaných pracovníků (Aleshkovskij, 2012). Za účelem zmírnit negativní dopad snížení populace se ruskou vládou přilákají cizinci ze sousedních a východních států pro trvalý pobyt na území Ruska, což je zároveň jednou z klíčových příčin dlouhodobého snížení míry nezaměstnanosti v Rusku, která v roce 2020 dosáhla svého rekordního minima 4,43 % (Statista, 2021).

Ve skutečnosti dochází nejenom k poklesu počtu obyvatel celkem, ale i k úbytku ekonomicky aktivního obyvatelstva Ruska. Jinými slovy, snižuje se počet lidí ve věku 15 až 64 let, zatímco mladších a starších obyvatel naopak přibývá (Федеральная служба государственной статистики, 2021). Úbytek ekonomicky aktivního obyvatelstva mimo jiné znamená snížení disponibilního lidského kapitálu na trhu práce, a tedy tvrdší soutěž společností o přilákání a udržení vysoce kvalifikovaných pracovníků, která se stává ještě silnější v kontextu nedostatku talentovaných a schopných odborníků technického směru (Деловой Петербург, 2018). Za účelem zabránit potenciálnímu zaměstnaneckému problému řada ruských společností uzavřela partnerské dohody s vysokými školami a fakultami technického směru, a to především v oboru strojírenství a kovodělnictví. Pro jednotlivé studenty s vynikajícími studijními výsledky se organizují pracovní stáže a praxe, které v případě oboustranné spokojenosti předpokládají následné zaměstnávání. V odvětví obráběcích nástrojů se zatím uvedená tendence neprojevuje, i když potenciální partnerství s vysokými školami přepokládá získání primárního přístupu k mladým talentovaným odborníkům ještě do jejich vstupu na trh práce, a zároveň pozitivně působí na image společnosti.

2.2.4 Environmentální prostředí

Vzhledem k oboru podnikání společnosti Tungaloy Rus, která prodává obráběcí nástroje pro aplikaci soustružení, frézování a vrtání ruským výrobním podnikům, a přitom se vlastní výrobou nezabývá, nelze vyčlenit faktory environmentálního prostředí podstatně ovlivňující její činnost. Žádné úzce zaměřené normy a zákony směřující se k environmentální regulaci činnosti obchodních společností v Rusku zatím neexistují.

Mezitím společnost Tungaloy Corporation je mezi prvními výrobci obráběcích nástrojů po celém světě, kteří získali certifikát mezinárodní normy pro systémy environmentálního managementu ISO 14001:2015. Společnost Tungaloy Rus jako exkluzivní distributor produktů značky Tungaloy na území Ruska samotný fakt certifikace svých japonských partnerů považuje za významnou konkurenční výhodu, kterou využívá především v cílech propagace. Navíc rozšiřováním produktů ekologicky certifikované výroby společnost vlastním úsilím přispívá ke globální snaze o zlepšení životního prostředí. Pokud tedy budou výrobní podniky vybaveny obráběcími nástroji značky Tungaloy či jiných výrobců majících certifikaci ISO 14001:2015, rozhodně se sníží jejich spotřeba produktů vystupujících ze škodlivější výroby z ekologického hlediska, a tak se zmírní jejich negativní dopad na životní prostředí.

2.2.5 Technologické prostředí

V posledních letech se v Rusku projevuje tendence digitalizace a vzájemného propojení výrobních a logistických procesů pro zvýšení efektivnosti jednotlivých podniků a průmyslu celkem, a to v rámci prosazování a podpory konceptu Průmysl 4.0 na celostátní úrovni. Přestože se v Rusku v porovnání s vyspělejšími státy koncept rozšiřuje mnohem pomalejším tempem a v menším rozsahu, přibližně 35 % z celkového počtu výrobních podniků si momentálně zajištuje bezdrátové propojení veškerých vlastních zařízení, automatické sdělování dat mezi nimi prostřednictvím cloudových úložišť a možnost dálkového přístupu k potřebným informacím v reálném čase za využití mobilního či počítačového zařízení (Rastopshin a Nikitin, 2020). Mezinárodní holding IMC, jehož součástí je společnost Tungaloy Corporation, se jedním z prvních mezinárodních výrobců obráběcích nástrojů přizpůsobil nové průmyslové realitě a vyvíjel inovační chytrý systém řízení zásob, tzv. skříň Matrix určenou právě pro potřeby výrobních podniků v kontextu

Průmyslu 4.0. Matrix se považuje za klíčový inovační produkt v odvětví kovoobrábění, k němuž získávají výhradní přístup pouze členové holdingu IMC a jejich exkluzivní distributoři. V posledních letech produkty řady Matrix vykazují největší objem prodeje mezi podobnými produkty na území Ruska.

Zároveň rozvoj informačních technologií vyvolává podstatné změny v obchodních vztazích mezi dodavatelem a odběratelem, tzn. v posledních letech stále více ruských obchodních společností částečně či úplně přechází do elektronického obchodu. I když pro Rusko je elektronické obchodování v kontextu vztahů B2B zcela novým a netypickým jevem, řada velkoobchodních společností již dnes poskytuje možnost vytvořit obchodní zakázku, popřípadě uskutečnit nákup přes vlastní webovou stránku či mobilní aplikaci, a to včetně některých přímých konkurentů společnosti Tungaloy Rus. Jedná se totiž o společnosti Sandvik, Hoffmann a Iscar, respektive jejich exkluzivní distributory na území Ruska jakožto tržní lídry, kteří před několika lety založili e-shopy na vlastních webových stránkách, a tak zadali směr přechodu do elektronického obchodu pro celé odvětví.

Vývoj nových technologií a inovací se ve skutečnosti považuje za jeden z primárních cílů Ruska, a to hlavně z důvodu zastaralosti současných technologií v klíčových průmyslových odvětvích, zaostávání v oblasti výzkumu a vývoje v celosvětovém měřítku, a v neposlední řadě potřeby vyvíjet domácí inovační technologie v rámci politiky náhrady dovozu. Od roku 2019 se realizuje federální projekt Digitální ekonomika v Rusku, k jehož primárním cílům patří především zvýšení podílu výdajů na výzkum a vývoj na nominálním HDP státu z původního 1 % na 4 %, založení nových výrobních jednotek zaměřujících se na vývoj nových technologií a inovací, vytvoření stabilní a bezpečné informačně-telekomunikační infrastruktury pro vysokorychlostní přenos a zpracování velkého množství dat přístupné všem organizacím a domácnostem, používání softwarových řešení tuzemského původu ve všech veřejných institucích (Knoema, 2021; Правительство России, 2019). Hlavní přínos realizace tohoto federálního projektu v kontextu společnosti Tungaloy Rus spočívá v pravděpodobném zvýšení potřeby obráběcích nástrojů jak stávajícími průmyslovými podniky v důsledku jejich modernizace, tak nově vznikajícími výrobními jednotkami.

2.3 Audit mikroprostředí společnosti Tungaloy Rus

V rámci auditu mikroprostředí se prozkoumávají vztahy společnosti Tungaloy Rus se všemi klíčovými aktéry jejího tržního prostředí. Jedná se především o vymezení samotného trhu obráběcích nástrojů v Rusku a zhodnocení jeho skutečné atraktivity, chování stávajících konkurentů a pravděpodobnost vstupu nových. Rovněž se definují stávající a potenciální zákazníci společnosti a jejich hlavní charakteristiky. Nakonec se posuzuje význam pro společnost dodavatelů, distributorů a dalších klíčových partnerů, a také její vztahy s veřejností.

2.3.1 Trh a konkurence

Přestože v Rusku stále platí politika náhrady dovozů omezující vstup zahraničních společností do vybraných průmyslových odvětví a podporující tuzemských výrobců, přibližně 90 % ze všech výrobních podniků v celostátním měřítku je vybaveno dovezenými obráběcími nástroji (Вактек, 2021). Ke klíčovým dodavatelům obráběcích nástrojů v Rusku patří mezinárodní výrobci, kteří obchodují na území státu přes jediného exkluzivního distributora, popřípadě dceřinou společnost ve vlastnictví zahraničních partnerů, tzn. podíl přímého prodeje ze zahraničí je zanedbatelně malý. Všechny jednotky obráběcích nástrojů od zahraničních výrobců se tedy nepochybně dováží právě těmito partnerskými společnostmi za účelem další distribuce na území Ruska jak přímo výrobním podnikům jakožto koncovým uživatelům, tak prostřednictvím sítě distributorů. Tím pádem je v dostatečné míře vhodné vymezit ruský trh obráběcích nástrojů a určit jeho celkovou velikost z pohledu jednotlivých výrobců (resp. značek).

Produktové nabídky jednotlivých výrobců obrábějících nástrojů na ruském trhu významně navzájem neliší s výjimkou úzce zaměřených nestandardních řešení pro konkrétní průmyslová odvětví a vlastních inovačních technologií, zatímco z hlediska cenového rozpětí jsou však rozdíly podstatnější, což je dáno hlavně odlišnou kvalitou samotných obráběcích nástrojů ve smyslu jejich životností a otěruvzdornosti. V roce 2019 se celková velikost trhu obráběcích nástrojů v peněžním vyjádření rovnala přibližně 22 850 milionů rublů (Interní zdroje společnosti, 2021). Uvedená hodnota je stanovena mezinárodním holdingem IMC Group na základě vlastních výpočtů a slouží jako orientační bod jejím partnerům na území Ruska. Přesný výpočet celkové velikosti trhu

obráběcích nástrojů založený na statistických údajích však provést nelze, a to především z důvodu nezveřejnění žádných informací o činnosti výrobních podniků v některých průmyslových odvětvích státním statistickým úřadem, a tedy nemožnosti přesně určit výši jejich nákupu a spotřeby veškerých potřebných nástrojů. Zároveň se trh obráběcích nástrojů v Rusku charakterizuje relativně velkým objemem šedého dovozu, jehož skutečná hodnota není přesně známá, ale podle expertních odhadů se pohybuje kolem deseti procent z celkových tržeb v daném odvětví. Tím pádem se v rámci této diplomové práce přijímá hodnota velikosti trhu obráběcích nástrojů stanovená právě holdingem IMC Group. Velikost trhu obráběcích nástrojů v Rusku se znázorňuje v tabulce č. 2 s uvedením údajů o objemech prodeje největších výrobců v letech 2017-2019.

Tabulka č. 2: Celková velikost trhu obráběcích nástrojů v Rusku v letech 2017-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: СБИС, 2021; Interní zdroje společnosti, 2021)

Značka	Stát původu	Právnická osoba v Rusku	Tržby v milionech rublů		
			2017	2018	2019
Sandvik	Švédsko	ООО Сандвик	5 282	5 628	5 406
Hoffmann	Německo	ЗАО Хоффманн	2 580	3 164	3 380
Iscar	Izrael	ООО Искар ООО Искар РФ Восток	2 323	2 696	2 675
Walter	Německo	ООО Вальтер	1 420	1 562	1 580
Kennametal	Spojené státy americké	ООО Кеннаметал	968	1 106	1 229
Pramet	Česko	ООО Прамет	997	1 077	1 043
Mitsubishi	Japonsko	ООО ММС Хардметалл	907	998	994
Seco	Švédsko	ООО Секо Тулс	652	760	807
TaeguTec	Jižní Korea	ООО ТегоТек	614	667	737
Tungaloy	***Japonsko***	***ООО Тунгалой Рус***	***320***	***377***	***537***
Ostatní			4 665	4 450	4 462
CELKEM			20 728	22 445	22 850

Za objem prodeje jednotlivého výrobce se považují tržby jeho exkluzivního distributora, eventuálně dceřiné společnosti na území Ruska v příslušném roce. Objem prodeje v kategorii Ostatní se skládá z tržeb jiných menších výrobců obráběcích nástrojů, zejména čínského, japonského a ruského původu, a vypočítává se jako rozdíl mezi celkovou velikostí trhu a veřejně dostupnými obchodními výsledky uvedených největších společností.

Trh obráběcích nástrojů v Rusku dlouhodobě zažívá stabilní růst, a to především z důvodu neustálé vládní podpory jednotlivých odvětví a průmyslu celkem umožňující výrobním podnikům i přes všechny politické a ekonomické komplikace postupně zvyšovat vlastní objemy výroby, což se odráží na jejich spotřebě potřebných obráběcích nástrojů. Přitom se polovina celkových tržeb v odvětví generuje třemi největšími výrobci obráběcích nástrojů, zatímco se největšími deseti společnostmi uspokojuje až 80 % trhu. Během posledních let je neměnným a absolutním lídrem v odvětví švédský výrobce Sandvik s objemem prodeje 5 406 milionů rublů a tržním podílem 23,7 % v roce 2019. Obchodní výsledky dalších výrobců obráběcích nástrojů jsou mnohem vyrovnanější. Společnosti Tungaloy Rus se v roce 2019 podařilo zvýšit vlastní podíl na trhu na 2,4 % při celkovém objemu prodeje 537 milionů rublů, a tak obsadit desátou pozici po celém odvětví. Podle předběžných odhadů vedení se v roce 2020 očekávají tržby ve výši 717,25 milionů ruských rublů, což by se při zásadně neměnných obchodních výsledcích konkurentů umožnilo těsně přiblížit ke společnosti TaeguTec v žebříčku největších dodavatelů obráběcích nástrojů v Rusku.

Vzhledem k významu dovozu a zahraničních produktů pro zkoumaný trh se jeho podstatné rozšíření v nejbližší době neočekává, tzn. vstup do odvětví nových zahraničních výrobců obrábějících nástrojů momentálně má velmi malou pravděpodobnost. Z důvodu zavedení západních sankcí a reakčních opatření ze strany Ruska část zahraničních výrobců obrábějících nástrojů výrazně omezila svou hospodářskou činnost na území Ruska či trh zcela opustila. Zahraniční výrobci obráběcích nástrojů mohou na ruský trh vrátit pouze na základě obchodních a politických dohod mezi státy, které se však v tuto chvíli nevyjednávají. Přitom se v posledních letech stále silněji projevuje tendence vstupu na ruský trh levnějších čínských výrobců obrábějících nástrojů, a to v důsledku strategického partnerství mezi státy a vyplývajících z toho vzájemných výhod. Vznik úplně nových podniků vyrábějících obráběcí nástroje

na území Ruska je zatím velmi časově a nákladově náročný proces, který předpokládá obtížné získání patentů a přístupů k technologiím, rozsáhle budování výrobních kapacit a komplexní školení personálu, a tím pádem se též v blízké budoucnosti neočekává.

2.3.2 Zákazníci

Souhrn stávajících a potenciálních zákazníků společnosti Tungaloy Rus tvoří výrobní podniky působící v různých průmyslových odvětvích na území Ruska, které se zabývají třískovým obráběním kovů, a to především soustružením, frézováním či vrtáním. Vzhledem ke strategickému významu průmyslu pro ruskou ekonomiku, který tvoří 32 % celkového HDP státu a poskytuje pracovní místa 27 % osob z celkového počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva (Statista, 2020), vláda neustále podporuje životaschopnost a rozvoj výrobních podniků prostřednictvím subvencí a investic, což vlastně odrazí relativní stabilitu odvětví z pohledu dodavatelů obráběcích nástrojů. Seznam průmyslových odvětví vymezených ruskou vládou je představen v tabulce č. 3 s uvedením příslušného počtu výrobních podniků jakožto potenciálních odběratelů obráběcích nástrojů. Jednotlivá průmyslová odvětví se přitom rozdělují na další užší pododvětví, a tak se při výpočtu celkového počtu výrobních podniků v každém z nich neberou v úvahu sektory přímo ovlivněné zavedením západních sankcí a reakčních opatření ze strany Ruska. Nepočítává se tedy s 36 průmyslovými podniky vyrábějícími zboží pro vojenské účely a taktéž s dalšími 123 výrobními jednotkami z oboru energetického průmyslu. Za klíčová průmyslová odvětví se z pohledu společnosti Tungaloy Rus a jejích konkurentů považují především strojírenství a kovodělnický průmysl, automobilový a dopravní průmysl, chemický a petrochemický průmysl, těžba surovin nerostných a výroba průmyslových strojů a zařízení, protože se příslušné výrobní podniky charakterizují největší potřebou obráběcích nástrojů pro uskutečnění vlastní činnosti. Právě výrobní podniky ze tří prvních uvedených odvětví – strojírenství a kovodělnický průmysl, automobilový a dopravní průmysl, chemický a petrochemický průmysl – přinášejí společnosti Tungaloy Rus přibližně 80 % z celkových tržeb (Interní zdroje společnosti, 2021). V současné době se vedením společnosti očekává zvýšení tržeb přinesených výrobními podniky z oboru těžby surovin nerostných, a to z důvodu poskytování nabídky vrtáků pro aplikaci hlubokého vrtání jedinečné pro ruský trh (Interní zdroje společnosti, 2021).

Tabulka č. 3: Průmyslová odvětví v Rusku s uvedením příslušného počtu výrobních podniků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Заводы России, 2021)

Průmysl	Absolutní počet	Relativní počet
Automobilový a dopravní průmysl	420	4 %
Chemický a petrochemický průmysl	696	7 %
Lehký průmysl	777	8 %
Lesní průmysl	819	8 %
Metalurgický průmysl	362	4 %
Stavební průmysl	1522	15 %
Strojírenství a kovodělnický průmysl	2595	26 %
Těžba surovin nerostných	231	2 %
Výroba průmyslových strojů a zařízení	780	8 %
Zemědělsko-potravinářský průmysl	1410	14 %
Zdravotnický a farmaceutický průmysl	107	1 %
Jiné výrobní podniky	181	2 %
CELKEM	9900	100 %

Z geografického hlediska se výrobní podniky nacházejí po celém státu, nicméně se vyznačují regiony s největším průmyslovým potenciálem a podnikovou koncentrací, a to především Moskva a Moskevská oblast, Petrohrad, Uralský federální okruh a Povolžský federální okruh (RAEX Rating Review, 2020). V každém z uvedených regionů zpravidla mají jednotlivé dodavatelé obráběcích nástrojů aspoň jednoho distributora. Společnost Tungaloy Rus není žádnou výjimkou, jejíž síť distributorů momentálně zahrnuje více než třicet partnerů na území Ruska, kteří se primárně nacházejí v uvedených regionech, a také ve městech vyžadujících častější a rychlejší dodávky obráběcích nástrojů.

Poptávku na trhu obráběcích nástrojů lze charakterizovat jako neelastickou, tzn. změny cen produktů nevyvolávají značnou změnu množství nakupovaného výrobními podniky. Nahradit obráběcí nástroje jakýmikoliv jinými nářadími či přístroji ve skutečnosti není možné kvůli specifice oboru a neexistenci úplně analogického ani podobného produktu, a to stejně jako nelze uskutečňovat třískové obrábění kovů bez využití obráběcích

nástrojů. Tím pádem jediným dostupným řešením pro výrobní podniky, který potřebují změnit momentálně využívané obráběcí nástroje, je přechod k jinému dodavateli (resp. výrobci), nikoliv jejich substituce zcela jiným produktem. Jednotlivý výrobní podnik je zpravidla plně vybaven obrábějícími nástroji jednoho až tří konkrétních výrobců, které však mají být vzájemně kompatibilní. V případě potřeby přejit k jinému dodavateli by tedy měl zjistit kompatibilitu jednotlivých výrobců a pak nahradit příslušné obráběcí nástroje na všech vlastních strojích a zařízeních, což v zásadě znamená velmi vysokou zdrojovou a časovou náročnost. Chování výrobních podniků na trhu obráběcích nástrojů se tedy může charakterizovat významnou loajalitou vůči současným dodavatelům, která však nemusí být vždy doprovázena vysokou mírou spokojenosti. Nicméně se v případě společnosti Tungaloy Rus hovoří o relativně vysoké míře spokojenosti jejích stávajících zákazníků, což vyplývá z pravidelných příslušných průzkumů.

2.3.3 Dodavatelé

Jednotlivé společnosti obchodující obráběcími nástroji mezinárodních značek na území Ruska většinou spolupracují se svými zahraničními partnery na základě dohody o exkluzivní distribuci, popřípadě působí v roli dceřiných společností. Dohoda o exkluzivní distribuci se zpravidla prodlužuje každé tři roky a poskytuje společnostem výhradní právo na obchodování produktem konkrétní značky obráběcích nástrojů na určitém geograficky vymezeném trhu. Přitom produktová nabídka exkluzivního distributora zřejmě nesmí obsahovat žádné obráběcí nástroje či jakékoliv příbuzné produkty jiných konkurenčních výrobců s výjimkou členských společností v rámci stejného mezinárodního holdingu. Totéž platí i pro cenové rozpětí, které se stanovuje samotným výrobcem obráběcích nástrojů pro jednotlivé geograficky vymezené trhy na základě vlastního výzkumu. V případě společnosti Tungaloy Rus se tedy potenciálním zákazníkům nabízejí pouze obráběcí nástroje značky Tungaloy a řada technologických řešení holdingu IMC Group a jeho partnerů, a to v rámci předem určeného a neměnného cenového rozpětí. V zásadě společnost silně závisí na svém jediném klíčovém dodavateli, a v případě neprodloužení dohody o exkluzivní distribuci o další tři roky by měla vlastní obchodní činnost ukončit. Ve skutečnosti by k tomu dojít nemělo, protože společnost Tungaloy Rus vznikla v roce 2009 právě za účelem expanze japonského výrobce na ruský trh obráběcích nástrojů, a to úplně stejně jako většina jiných exkluzivních distributorů na území Ruska ve vztahu ke

svým zahraničním partnerům. Tím pádem se jedná o vzájemně výhodné partnerství a zainteresovanost obou stran na další spolupráci.

2.3.4 Distributoři a klíčoví obchodní partneři

Společnosti mající postavení exkluzivního distributora obráběcích nástrojů jednotlivých zahraničních značek na území Ruska uskutečňují prodej a distribuci své produkce jak přímo výrobním podnikům jakožto koncovým uživatelům, tak prostřednictvím sítě distributorů. Prodej prostřednictvím sítě distributorů přináší společnosti Tungaloy Rus přibližně 65,5 % celkových ročních tržeb, což odpovídá průměrným hodnotám celého odvětví, které podle expertních odhadů zpravidla dosahují až 70 % (Interní zdroje společnosti, 2021). Rozsáhlost sítě distributorů jednotlivých společností souvisí s geografickým umístěním jejich klíčových zákazníků a snahou být přítomnými v regionech Ruska s největším průmyslovým potenciálem a podnikovou koncentrací. Zpravidla se síť distributorů skládá z tzv. autorizovaných distributorských společností nabízejících produkt pouze jedné značky, popřípadě i členských společností v rámci stejného mezinárodního holdingu, a zároveň distributorů standardních, jejichž produktové nabídky obsahují obráběcí nástroje více značek, které se momentálně využívají jejich stávajícími zákazníky. V případě potřeby rozšířit vlastní produktovou nabídku by měli standardní distributoři předem zjistit kompatibilitu jednotlivých značek, aby nenarazili na ten samý problém jako výrobní podniky potřebující změnit dodavatele obráběcích nástrojů.

Za klíčové obchodní partnery ve zkoumaném odvětví se považují i logistické organizace, a to vzhledem k charakteru předmětu podnikání společnosti Tungaloy Rus a jejích konkurentů. Úloha logistických organizací spočívá především v zajištění spolehlivé a včasné přepravy objednávek obráběcích nástrojů jak samotným společnostem od jejich zahraničních partnerů, tak dále v rámci distribučního řetězce až k výrobním podnikům, popřípadě distributorům. Zároveň logistické organizace působí jako celní deklaranti, tzn. vystavují veškeré potřebné celní doklady, ověřují správnost deklarovaných zásilek, kontrolují dodržování celních předpisů a poskytují společnostem komplexní podporu a poradenství v oblasti celní správy. Největší popularitu mezi dodavateli obráběcích nástrojů získávají logistické organizace DHL, STS Logistics, TNT Express, Delovye Linii (rusky Деловые Линии) a Major Cargo Service. Poslední dvě zmíněné logistické

organizace jsou partnery společnosti Tungaloy Rus od okamžiku jejího založení. Zatímco Major Cargo Service zajišťuje dopravu zakázek z centrálního skladu v Japonsku, Delovye Linii přepravuje obráběcí nástroje výrobním podnikům, popřípadě distributorům už na území Ruska.

K dalším obchodním partnerům ve zkoumaném odvětví zpravidla patří externí odborníci z různých oblastí týkajících se činnosti jednotlivých společností, pokud nejsou schopny vyřešit příslušné záležitosti vlastními zdroji. V případě společnosti Tungaloy Rus se tedy jedná o externího správce informačních a komunikačních technologií, finančního auditora, organizaci poskytující právní poradenství, a taktéž pronajímatele kanceláře v moskevském business centru a skladových prostorů.

2.3.5 Veřejnost

V kontextu vztahů s veřejností se společnosti na trhu obráběcích nástrojů snaží chovat sociálně odpovědně, což se projevuje především v poskytování ekologicky certifikovaných produktů a propagování mezi zákazníky způsobů výroby minimálně zatěžujících environmentální prostředí. Přitom si jednotlivé společnosti, které hodlají spolupracovat se zahraničními výrobci obráběcích nástrojů a získat postavení exkluzivního distributora na území konkrétního státu, přijímají a zavazují se dodržovat regulační dokumenty svých partnerů směřující se k sociální odpovědnosti, a to především etickému řízení ve společnosti. Společnosti Tungaloy Corporation, Iscar, TaeguTec a řada jiných, které se nezmiňovaly v rámci této diplomové práce, jsou členy mezinárodního holdingu IMC Group. Chování uvedených společností a jejich exkluzivních distributorů v jednotlivých státech se reguluje kodexem správného a etického obchodního jednání IMC Kompas, který se snaží eliminovat konflikty zájmů, korupční praktiky a využití interních informací ve vlastní prospěch, prosazuje čestné a transparentní jednání s konkurenty, obchodními partnery a veřejností, a taktéž podporuje motivování pracovníků k dokonalosti při plnění jejich pracovních úkolů, vytváření kolegiálních profesních vztahů v kolektivu založených na vzájemné úctě a poskytování rovných příležitostí pro každého bez diskriminace jakéhokoliv druhu (Iscar, 2018).

2.4 Audit marketingové strategie společnosti Tungaloy Rus

V rámci auditu marketingové strategie se prozkoumávají klíčové prvky strategického řízení společnosti Tugnaloy Rus a jejich přizpůsobení marketingovému prostředí. Jedná se především o misi a vizi společnosti, respektive jejich formální definice a vzájemný soulad. Dále se vymezují jednotlivé marketingové cíle společnosti a její marketingová strategie, která přispívá k dosažení stanovených cílů.

2.4.1 Mise a vize společnosti Tungaloy Rus

Již v rámci základní charakteristiky společnosti Tungaloy Rus bylo uvedeno, že si přijímá misi definovanou jejími japonskými partnery, a to stejně jako všechny jiné společnosti po celém světě mající postavení exkluzivního distributora obráběcích nástrojů značky Tungaloy. Překlad originálního znění mise společnosti Tungaloy Corporation z anglického jazyka je následující: Neustálé zlepšování výrobních technologií v kombinaci s velkými investicemi do výzkumu a vývoje nám umožňuje nabízet vysoce kvalitní produkty, které pomáhají výrobním podnikům v celé řadě průmyslových odvětví zvyšovat jejich produktivitu (Tungaloy Czech s.r.o., 2021). Vzhledem k oboru podnikání společnosti Tungaloy Rus, která pouze prodává a dodává obráběcí nástroje, a tedy se zřejmě nezabývá žádným zlepšováním výrobních technologií ani neinvestuje do výzkumu a vývoje, uvedená definice mise se může zdát v dostatečné míře divnou a nevhodnou. Přesto se společnost s uvedenou definicí mise zcela ztotožňuje a vlastním úsilím přispívá k jejímu naplnění, tzn. nabízí vysoce kvalitní produkty značky Tungaloy pomáhající výrobním podnikům v různých průmyslových odvětvích Ruska zvyšovat jejich produktivitu. Ve skutečnosti úplně stejné znění mise slouží jak k přesvědčení zákazníků o vysoké kvalitě nabízených produktů a potenciálních přínosů z jejich využití, tak pro reprezentaci japonských zkušeností a dobré pověsti výrobce jako spolehlivého a zodpovědného partnera v oblasti kovoobrábění. Tím pádem by současná definice mise společnosti Tungaloy Rus i přes drobné nedostatky neměla být upravena, protože zcela odrazí podstatu její obchodní činnosti.

Naproti tomu vize společnosti Tungaloy Rus není formálně definována ani sdělována klíčovým zainteresovaným stranám, ale existuje pouze v podobě představy generálního ředitele o budoucím postavení ve vztahu k ukazatelům finanční a obchodní výkonnosti.

Jedná se o totiž snahu společnosti dosáhnout takového objemu prodeje v peněžním vyjádření (resp. tržeb) a tržního podílu, které odpovídají postavení čtvrtého největšího dodavatele obráběcích nástrojů v Rusku. Jinými slovy, chtěla by se jednou objevit a udržet se mezi čtyřkou společností s nejvyššími hodnotami tržeb po celém odvětví (Interní zdroje společnosti, 2021). Vize v takové podobě zní jako dost ambiciózní, snadno měřitelný a inspirující strategický cíl, jehož dosažení podle odhadu generálního ředitele lze očekávat ne dříve než za osm až deset let, totiž přibližně ke konci roku 2030, i když v samotné definici časový horizont vymezen není. Jednotlivé strategické cíle se pro společnost však stanovují jejími japonskými partnery na období tří let z důvodu těžkého přesného předpovídání vývoje obecného okolí a tržního prostředí, což je zvláště aktuální v Rusku vzhledem k současným celosvětovým událostem. Tím pádem se v současné době nedoporučuje považovat tento záměr za strategický cíl společnosti a brát ho v úvahu při jejím strategickém plánování.

Přitom se mezi generálním ředitelem a pracovníky společnosti objevuje v nějakém smyslu idealistická myšlenka, která se z neznámých důvodů za vizi nepovažuje, i když z teoretického pohledu základní znaky vize vykazuje. Tato myšlenka spočívá ve snaze společnosti přispět ke globálnímu zvýšení produktivity jednotlivých výrobních podniků a průmyslu celkem, což by vzhledem k jeho významu pro ekonomiku Ruska mohlo přivést k růstu ekonomického produktu a zlepšení blahobytu obyvatelstva. Ve značné míře se uvedený výrok navazuje na přijatou misi společnosti. Jinými slovy, generální ředitel a jednotliví pracovníci si zcela jasně uvědomují ideální budoucí stav, k němuž se směřuje společnost v globálním měřítku, i když nevnímají tuto myšlenku jako firemní vizi. Úlohou společnosti se tedy stává formální vymezení vize ve firemních dokumentech a její následné sdílení všem zainteresovaným stranám, především vlastním pracovníkům v motivačních cílech.

2.4.2 Marketingové cíle společnosti Tungaloy Rus

Vzhledem k postavení exkluzivního distributora obráběcích nástrojů značky Tungaloy na území Ruska se směr dlouhodobého rozvoje společnosti Tungaloy Rus udává jejími japonskými partnery na základě výsledků předchozích období a vývojových tendencí v odvětví. Jedná se o tvorbu strategických cílů společnosti Tungaloy Rus, které se stanovují na období tří let. Vyhodnocení průběžných výsledků však probíhá častěji, respektive po

každém roce za účelem návrhů doporučení pro jejich zlepšení a případného upravení cílových hodnot v důsledku mimořádných situací. Současná pandemie virové choroby covid-19 do kategorií mimořádných situací rozhodně spadá, nicméně cílové hodnoty strategických cílů stanovených na období let 2019 až 2021 japonskými partnery významně upraveny nebyly, a to především z důvodu nepřerušování provozu ruských výrobních podniků jakožto odběratelů společnosti Tungaloy Rus v době pandemie v důsledku vládních podpůrných opatření. Část strategických cílů je přitom stanovena vedením společnosti Tungaloy Rus samostatně na základě vlastních představ a marketingových informací. Při formulování vlastních strategických cílů se vedení společnosti Tungaloy Rus opírá o metodiku SMART.

Podstatnou část strategických cílů společnosti Tungaloy Rus tvoří cíle marketingové, které se vztahují ke klíčovým trhům, zákaznickým segmentům a veškerým marketingovým záležitostem. Dále se uvádějí jednotlivé marketingové cíle společnosti Tungaloy Rus stanovené na období let 2019 až 2021 a autorské komentáře týkající se průběžných výsledků a dosažitelnosti samotných cílů:

- V letech 2019-2021 dosáhnout souhrnného objemu prodeje v peněžních jednotkách (resp. tržeb) ve výši 25 milionů dolarů.

V roce 2019 společnost Tungaloy Rus dosáhla tržeb ve výši 537 milionů rublů (8,67 milionů dolarů dle měnového kurzu v příslušném roce), které v následujícím roce byly zvýšeny na 717 milionů rublů (9,71 milionů dolarů). V roce 2021 je třeba společnosti Tungaloy Rus vykázat tržby ve výši minimálně 507 milionů rublů (při předpovídaném měnovém kurzu rublu vůči dolaru) pro splnění stanoveného cíle, což se zdá zcela dosažitelné vzhledem k dynamice tržeb v posledních letech.

- Do konce roku 2021 získat podíl na trhu obráběcích nástrojů v Rusku ve výši minimálně 4 %.

V roce 2019 společnost Tungaloy Rus měla tržní podíl ve výši 2,4 %. Vzhledem k tomu, že konkurenční společnosti zatím nezveřejnily vlastní obchodní výsledky v roce 2020, momentálně není možné přesně vypočítat příslušný tržní podíl společnosti Tungaloy Rus. Při zásadně neměnné hodnotě celkové velikosti trhu obráběcích nástrojů by měla tržní podíl ve výši 3,7 %, což se blíží k cílové hodnotě.

- Do konce roku 2021 získat tržní podíl odpovídající postavení druhého největšího dodavatele obráběcích nástrojů v Rusku mezi členy holdingu IMC Group.

Ze stejného důvodu momentálně není možné přesně vypočítat podíly jednotlivých společností na trhu obráběcích nástrojů v Rusku v roce 2020. Nicméně podle předběžných výsledkových zpráv holdingu IMC Group v roce 2020 společnost Tungaloy Rus vykázala tržby v přibližné stejné výši jako společnost TaeguTec, což vzhledem k pozitivnějším tendencím vývoje prodeje v posledních letech umožňuje předpovědět úspěšné dosažení stanoveného cíle na konci období.

- Do konce roku 2021 se objevit mezi pěti největšími exkluzivními distributory značky Tungaloy po celém světě z hlediska tržeb.

Podle interních informací od roku 2019 společnost Tungaloy Rus obsadila právě pátou pozici mezi největšími exkluzivními distributory produktů značky Tungaloy po celém světě z hlediska tržeb, tzn. dosáhla stanoveného cíle již v prvním roce ze tří.

- V letech 2019-2021 dosahovat objemu prodeje nových produktů značky Tungaloy v peněžních jednotkách (resp. tržeb) na úrovni minimálně 30 % z celkových tržeb.

Nové produkty se v sortimentu společnosti Tungaloy Corporation zpravidla objevují jednou za dva až tři roky. Obnovení produktové nabídky se většinou týká slitin využívaných při výrobě jednotlivých skupin obráběcích nástrojů, popřípadě zavedení nových úzce zaměřených řešení pro konkrétní průmyslová odvětví. V letech 2019 a 2020 se objem prodeje nových produktů v průměru rovnal vyhovujícím 32,5 % z celkových tržeb.

- V letech 2019-2021 dosahovat objemu prodeje obráběcích nástrojů pro aplikaci soustružení v peněžních jednotkách (resp. tržeb) na úrovni 50 % z celkových tržeb.

Vzhledem k charakteru výrobních technologií v průmyslových odvětvích Ruska prodej nástrojů pro aplikaci soustružení přináší společnosti Tungaloy Rus 47 % z celkových tržeb, což se blíží k cílové hodnotě. Padesátiprocentní úroveň však slouží pro společnost Tungaloy Rus spíš jako orientační bod, tzn. dosažení objemu prodeje obráběcích nástrojů

pro aplikaci soustružení v letech 2019-2021 na současné úrovni 47 % z celkových tržeb nebude považováno za nesplnění stanoveného cíle.

- Do konce roku 2021 zvýšit podíl přímého prodeje na úroveň 40 % z celkových tržeb.

Prodej prostřednictvím sítě distributorů přináší společnosti Tungaloy Rus přibližně 65,5 % z celkových tržeb, což odpovídá průměrným hodnotám v odvětví. Momentálně se vedení společnosti zaměřuje na zvýšení produktivity pracovníků vlastního obchodního oddělení, respektive tržeb získaných z přímého prodeje, aniž by přitom klesl objem prodeje prostřednictvím sítě distributorů v absolutních hodnotách.

2.4.3 Marketingová strategie společnosti Tungaloy Rus

Společnost Tungaloy Rus momentálně nerozlišuje, a tedy nerozpracovává jednotlivé strategie na třech hierarchických úrovních řízení (resp. korporátní, obchodní a funkční strategie). V podstatě stanovuje jedinou celofiremní strategii, která se označuje obecným pojmem strategie společnosti a přispívá k dosažení stanovených strategických cílů, tzn. považuje se za korporátní strategii. Tato strategie společnosti Tungaloy Rus je zcela odvozena od její mise a spočívá v prodeji a dodání karbidových obráběcích nástrojů pro aplikaci soustružení, frézování a vrtání ruským výrobním podnikům, a to především v automobilovém, dopravním, chemickém, petrochemickém a strojírenském průmyslu.

Ve skutečnosti marketingová strategie společnosti Tungaloy Rus rozhodně existuje, i když se explicitně nevymezuje ani se nevnímá vedením jako samostatný výstup strategického řízení, respektive jednotlivá strategie. Již v rámci celofiremní strategie společnost definuje klíčové zákaznické segmenty, k nimž patří výrobní podniky v celé řadě průmyslových odvětví působící na území Ruska, a rovněž zdůrazňuje odlišné směry vlastní produktové strategie spočívající v poskytování obráběcích nástrojů pro konkrétní technologické operace, totiž soustružení, frézování a vrtání. V zásadě se společnost zabývá dlouhodobým plánováním a řízením jednotlivých prvků marketingového mixu, a tedy tvorbou samotné marketingové strategie, aniž by si to zřejmě uvědomovala. Vzhledem k pozitivním tendencím rozvoje společnosti Tungaloy Rus lze skutečnou marketingovou strategii považovat za zcela efektivní a relevantní z pohledu její schopnosti přispívat k dosahování stanovených marketingových cílů, a přesto by měl být

jednoznačně vymezen a zakotven rámec jednotlivých prvků marketingového mixu pro účely jeho využití v průběhu celofiremního strategického plánování, a taktéž strategií na třech hierarchických úrovních řízení. Mnohem podrobněji dílčí marketingové strategie společnosti, které se vztahují k jednotlivým prvkům jejího marketingového mixu, budou analyzovány v rámci auditu marketingových funkcí.

2.5 Audit marketingové organizace společnosti Tungaloy Rus

V rámci auditu marketingové organizace se posuzuje schopnost společnosti Tungaloy Rus realizovat vlastní marketingovou strategii z pohledu skutečného uspořádání pracovních procesů a organizační struktury. Ve společnosti je momentálně zaměstnáno dvacet sedm osob pracujících podle organizační struktury liniově štábního typu, která zahrnuje tři pracovní oddělení a štáb generálního ředitele sloužící pro podporu a zabezpečení celofiremního provozu. Vrcholovým vedením společnosti se zabývá generální ředitel, který má pětadvacetiletou praxi v oboru kovoobrábění a obrábějících nástrojů. Při stanovení strategických cílů a klíčových rozhodnutích se primárně opírá o vlastní zkušenosti a znalosti, rady a doporučení japonských partnerů, výsledky auditorských kontrol, a v neposlední řadě zpětnou vazbu od svých kolegů týkající se potenciálních příležitostí pro zlepšení činnosti společnosti, která se získává v průběhu osobních rozhovorů a firemních porad.

Generálnímu řediteli jsou podřízeni tři pracovníci, kteří vedou jednotlivá pracovní oddělení společnosti Tungaloy Rus a odpovídají za dosažení příslušných stanovených cílů. Jedná se totiž o obchodní, technické a logistické oddělení, nicméně se marketingovou činností primárně zabývá jen první z nich. V rámci obchodního oddělení pracuje dvanáct jednotlivců, totiž marketér a jedenáct obchodních manažerů včetně osoby odpovědné za vztahy s klíčovými partnerskými distributory společnosti. Celé obchodní oddělení se řídí obchodním ředitelem, který koordinuje a zodpovídá za implementaci a rozvoj obchodní strategie společnosti, a také má v kompetenci vedení a kontrolu příslušných pracovníků a rozdělování mezi nimi jednotlivých úkolů a činností. Marketér, respektive marketingový manažer se nepochybně považuje za hlavního pracovníka společnosti z pohledu její marketingové činnosti. Má dosažené vzdělání v oboru Marketingový management a téměř tři roky příslušných zkušeností za sebou. Ke hlavním

funkcím marketéra společnosti Tungaloy Rus, z nichž zřejmě vyplývají jeho každodenní činnosti, patří:

- Konkurenční zpravodajství, sledování vývojových trendů v odvětví a obecném okolí, monitoring zákazníků a jejich potřeb;
- Tvorba marketingových a obchodních plánů s ohledem na strategické cíle stanovené japonskými partnery, popřípadě generálním ředitelem společnosti;
- Operativní realizace naplánovaných marketingových aktivit a vyhledávání spolehlivých externích partnerů pro případné outsourcováni;
- Úzká spolupráce s externími organizacemi při tvorbě, zajištění a aktualizaci webové stránky společnosti a propagačních materiálů;
- Plánování a organizace interních volnočasových aktivit a školení pro pracovníky společnosti;
- Vyhledávání příležitostí a nových partnerských společností pro rozšíření distribuční sítě;
- Organizace pravidelných průzkumů spokojenosti zákazníků společnosti a analýza zjištěných informací.

Činnost marketéra a jeho prostor pro rozhodování se pohybuje v určitých pevných mantinelech stanovených japonskými partnery, které se týkají především produktové a cenové politiky společnosti. Na základě veškerých získaných informací marketér tvoří pravidelné a dost podrobné reporty, které se pak stávají jak podkladem pro činnost obchodních manažerů, tak podporou generálního ředitele pro strategické řízení celé společnosti. Tyto reporty se většinou vztahují ke změnám v makroprostředí společnosti, vývoji celého odvětví, činnostem konkurentů a potřebám zákazníků, a taktéž obsahují vlastní návrhy marketéra o způsobech využití odhalených příležitostí pro rozvoj, popřípadě eliminace potenciálních hrozeb. Přitom se marketér naprosto nezabývá vyhodnocením interních oblastí marketingu samotné společnosti ve vztahu ke stanoveným strategickým cílům. Jinými slovy, nesleduje ani neposuzuje efektivitu celé marketingové činnosti společnosti, jejích produktových skupin, jednotlivých zákaznických segmentů, distribučních kanálů a propagačních aktivit, což by ve skutečnosti mělo být součástí jeho práce, aby nedocházelo k riziku pomalejšího růstu společnosti v důsledku potenciálně neefektivní alokace nákladů a časových zdrojů.

Komunikace mezi marketérem a jinými pracovníky obchodního oddělení a v rámci celé společnosti Tungaloy Rus vzhledem k její relativně malé velikosti probíhá na základě průběžných osobních diskusí a interních informačních systémů, které se neustále vzájemně synchronizují. Obchodní manažeři se ve značné míře opírají o reporty marketéra při vykonávání vlastních funkcí:

- Správa a kompletní zpracování zákaznických objednávek od okamžiku jejich přijetí až po expedici zakázek výrobním podnikům, popřípadě partnerským distributorům;
- Identifikace klíčových potřeb zákazníků a distributorů v průběhu osobních jednání a poskytování jim veškerých potřebných informací o společnosti a jejích produktech;
- Sběr a analýza informací týkajících se zákaznických požadavků jak na samotné produkty společnosti, tak na její poprodejní servis;
- Vyjednávání se zákazníky a distributory o veškerých obchodních a platebních podmínkách;
- Informování zákazníků a distributorů o veškerých změnách v činnosti společnosti, její produktové nabídce a cenách;
- Vyhledávání potenciálních zákazníků mezi výrobními podniky v Rusku na základě reportů marketéra a navázání s nimi obchodních kontaktů;
- Vyřizování zákaznických stížností a reklamace;
- Řízení veškerých firemních dokumentů a příprava zpráv o výsledcích vlastní činnosti.

Činnost obchodního manažera pro klíčové distributory se přitom omezuje pouze na práci s vybranými distributorskými společnostmi, které se nacházejí v Jekatěrinburgu, Bělgorodě a Samaře. I když podstata činnosti všech obchodních manažerů a marketéra je jasně vymezena jejich pracovními instrukcemi, mají poměrně velkou svobodu a autonomnost pro operativní rozhodování a výběr způsobů vykonávání jednotlivých funkcí. Organizace marketingových procesů ve společnosti Tungaloy Rus se tedy považuje za zcela vhodnou a v určitém smyslu flexibilní.

2.6 Audit marketingových systémů společnosti Tungaloy Rus

V rámci auditu marketingových systémů se analyzují klíčové marketingové informační systémy společnosti Tungaloy Rus, jejich vzájemná propojenost, přínosnost a schopnost poskytovat včasné a spolehlivé informace jak pro rozhodování generálního ředitele, tak pro podporu činnosti pracovníků jednotlivých oddělení. Společnost Tungaloy Rus momentálně využívá dva informační systémy, které slouží jako důležitý podklad pro její strategické marketingové řízení. Tyto marketingové informační systémy se neustále synchronizují jak vzájemně, tak s jinými podnikovými informačními systémy, aby nedocházelo k duplikaci či ztracení významných údajů. V neposlední řadě díky propojenosti jednotlivých informačních systémů se pracovníkům společnosti úspěšně daří vykonávat vlastní funkce i v době pandemie vírové choroby covid-19.

Především se jedná o cloudový informační systém Bitrix24 od stejnojmenného dodavatele. Bitrix24 v nějakém smyslu představuje sociální síť pro všechny pracovníky společnosti, která synchronizuje jejich činnost a komunikační toky v rámci pracovního procesu. Systém umožňuje stanovit cíle a dílčí úkoly jednotlivým pracovníkům společnosti a kontrolovat průběh jejich plnění, zabezpečuje vnitrofiremní chat a jeho synchronizaci s vybranými sociálními sítí a messengery, poskytuje obecné zpravodajství a přehled současně probíhajících projektů. Rovněž Bitrix24 slouží jako systém řízení vztahů se zákazníky, a tak shromažďuje veškerá klíčová zákaznická data na jednom místě, řídí a automatizuje proces komunikace se zákazníky, sleduje jejich obchodní činnosti, zajišťuje fakturaci a evidenci plateb, spravuje digitální marketingové kampaně, propojuje se s webovou stránkou společnosti a optimalizuje její obsah pro vyhledavače, nastavuje retargeting Google Ads a Yandex.Direct, obsahuje výsledky konkurenčních zpravodajství a tržních analýz realizovaných marketérem, a taktéž umožňuje vytvořit statistické a analytické reporty o jednotlivých produktových skupinách a zákaznících.

Zároveň společnost Tungaloy Rus má přístup k marketingovému informačnímu systému TungSales, a to stejně jako všichni exkluzivní distributoři značky Tungaloy po celém světě. TungSales představuje informační a statistickou databázi, která generuje analytické reporty o obchodní činnosti společnosti Tungaloy Corporation a jejích jednotlivých exkluzivních distributorů. Prostřednictvím pravidelné analýzy těchto reportů společnost Tungaloy Rus je schopna sledovat celosvětové obchodní tendence a zkušenosti svých

zahraničních kolegů ve vztahu k produktovým skupinám, zákaznickým segmentům, distribučním kanálům, a pak na základě zjištěných informací spravovat a přizpůsobovat vlastní marketingovou činnost. Tak relevantně zvolené marketingové informační systémy nejenom zabezpečují plynulý průběh pracovních procesů společnosti Tungaloy Rus, ale navíc poskytují možnost sledování efektivity její marketingové činnosti celkem a jednotlivých marketingových záležitosti, čímž se bude ochotná zabývat v nejbližším budoucnu.

Ve skutečnosti informace z obou těchto marketingových informačních systémů slouží ve společnosti Tungaloy Rus jako klíčový podklad pro její marketingové plánování a kontrolu. Všechny dříve uvedené strategické marketingové cíle se stanovují japonskými partnery společnosti, popřípadě jejím generálním ředitelem právě na základě informací shromažďovaných v Bitrix24 a TungSales. Samotné plány, respektive plánované hodnoty sledovaných marketingových cílů se tvoří základě výsledků předchozích období a jejich očekávaného zvýšení v období následujícím, a vztahují se totiž k celkovým tržbám společnosti, podílu na nich přímého prodeje a sítě distributorů, objemu prodeje jednotlivých produktových skupin, a taktéž průměrnému výkonu pracovníků obchodního oddělení, jehož cílové hodnoty se liší závislosti na předchozích výsledcích jednotlivců. Marketingové plánování ve společnosti Tungaloy Rus se děje na období tří let, ale kontrola a vyhodnocení obchodních výsledků se uskutečňuje jejími japonskými partnery každoročně, zatímco průběžná kontrola činnosti jednotlivých oddělení příslušnými řediteli probíhá až po každém měsíci. Navíc za účelem komplexního zhodnocení a kontroly spolehlivosti interního finančního řízení a jeho souladu se stanovenými legislativními požadavky společnost pravidelně podléhá finančnímu auditu.

2.7 Audit produktivity marketingu společnosti Tungaloy Rus

V rámci auditu marketingové produktivity se zpravidla provádí finanční analýza marketingové činnosti zkoumané společnosti, respektive výpočet ukazatelů rentability a nákladovosti ve vztahu k jejímu marketingu celkem, jednotlivým produktovým skupinám, zákaznickým segmentům, distribučním kanálům, propagačním aktivitám a veškerým jiným marketingovým záležitostem. Ve společnosti Tungaloy Rus se však sledují pouze celkové tržby přinesené jednotlivými produktovými skupinami, výrobními podniky a celými průmyslovými odvětvími, partnerskými distributory, ale nikoliv jejich

náklady, což neumožňuje vypočítat příslušné ukazatele rentability a nákladovosti. Posouzení efektivity uvedených marketingových záležitostí a marketingu celkem se ve společnosti uskutečňuje na základě aktuálních tržeb, které slouží jako klíčový ukazatel její celkové výkonnosti a odrazí se ve formulaci a podstatě většiny dříve analyzovaných marketingových cílů. Tím pádem v rámci této diplomové práce audit produktivity marketingu bude omezen na výpočet a hodnocení ukazatelů rentability a nákladovosti marketingové činnosti společnosti Tungaloy Rus celkem, která se momentálně jejími pracovníky též nesleduje.

V tabulce č. 4 se uvádějí hodnoty jednotlivých ukazatelů marketingové produktivity společnosti Tungaloy Rus v letech 2010-2020. Hodnoty tržeb, nákladů a čistého zisku pro každý analyzovaný rok jsou skutečně k dispozici, a tak vstupují do výpočtu ukazatelů rentability tržeb, rentability nákladů a samotné nákladovosti provedeného podle vzorců č. 3 až 5:

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} * 100\ \%, \quad (3)$$

kde:

- Rentabilita tržeb – ukazatel znázorňující schopnost společnosti dosahovat zisku při určité úrovni tržeb;
- Čistý zisk – výsledek hospodaření za určité období, respektive rozdíl mezi tržbami a náklady snížený o zaplacenou daň;
- Tržby – souhrn finančních prostředků přijatých společností za určité období.

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Náklady}} * 100\ \%, \quad (4)$$

kde:

- Rentabilita nákladů – ukazatel znázorňující schopnost společnosti dosahovat zisku při určité úrovni nákladů;
- Čistý zisk – výsledek hospodaření za určité období, respektive rozdíl mezi tržbami a náklady snížený o zaplacenou daň;
- Náklady – souhrn finančních prostředků vynaložených společností ve vztahu ke konkrétním výkonům za určité období.

$$\text{Nákladovost} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Tržby}} * 100\ \%, \quad (5)$$

kde:

- Nákladovost – ukazatel vyhodnocující schopnost společnosti generovat tržby při určité úrovni nákladů vynaložených na jejich dosažení;
- Tržby – souhrn finančních prostředků přijatých společností za určité období;
- Náklady – souhrn finančních prostředků vynaložených společností ve vztahu ke konkrétním výkonům za určité období.

Tabulka č. 4: Ukazatele marketingové produktivity společnosti Tungaloy Rus v letech 2010-2020
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: СБИС, 2021, Interní zdroje společnosti, 2021)

Rok	Tržby	Náklady	Zisk (ztráta)	Rentabilita tržeb	Rentabilita nákladů	Nákladovost
2010	37,90	40,40	-2,50	-6,60 %	-6,19 %	106,60 %
2011	78,90	81,00	-2,10	-2,66 %	-2,59 %	102,66 %
2012	124,00	120,80	3,20	2,58 %	2,65 %	97,42 %
2013	145,60	146,80	-1,20	-0,82 %	-0,82 %	100,82 %
2014	194,50	202,60	-8,10	-4,16 %	-4,00 %	104,16 %
2015	253,60	257,70	-4,10	-1,62 %	-1,59 %	101,62 %
2016	296,50	293,70	2,80	0,94 %	0,95 %	99,06 %
2017	320,20	277,40	42,80	13,37 %	15,43 %	86,63 %
2018	377,00	348,00	29,00	7,69 %	8,33 %	92,31 %
2019	536,80	465,60	71,20	13,26 %	15,29 %	86,74 %
2020	717,25	588,00	129,25	18,02 %	21,98 %	81,98 %

Od roku 2016 společnost Tungaloy Rus vykazuje stabilně rostoucí tržby a čistý zisk, a potažmo se přiměřeně zvyšují i hodnoty ukazatelů rentability jak tržeb, tak nákladů, které se od této doby relevantně vypočítávají z důvodu kladných hodnot zisku. Přitom hodnoty rentability nákladů v jednotlivých letech jsou zřejmé vyšší v porovnání s rentabilitou tržeb, což je spojeno se schopností společnosti generovat tržby ve výši přesahující její celkové náklady. Ze stejného důvodu rok od roku neustále klesá hodnota ukazatele nákladovosti. Vzhledem ke kladným hodnotám obou ukazatelů rentability a jejich pozitivnímu vývoji lze konstatovat celkovou efektivitu obchodní činnosti společnosti

Tungaloy Rus. Úlohou ze její strany se však stává pravidelné sledování jak dynamiky analyzovaných ukazatelů marketingové produktivity, tak jednotlivých kategorií marketingových nákladů, které se vztahují k produktovým skupinám, zákaznickým segmentům, distribučním kanálům a propagačním aktivitám, což poskytne možnost hlubší analýzy efektivity dílčích marketingových záležitostí a marketingu celkem.

2.8 Audit marketingových funkcí společnosti Tungaloy Rus

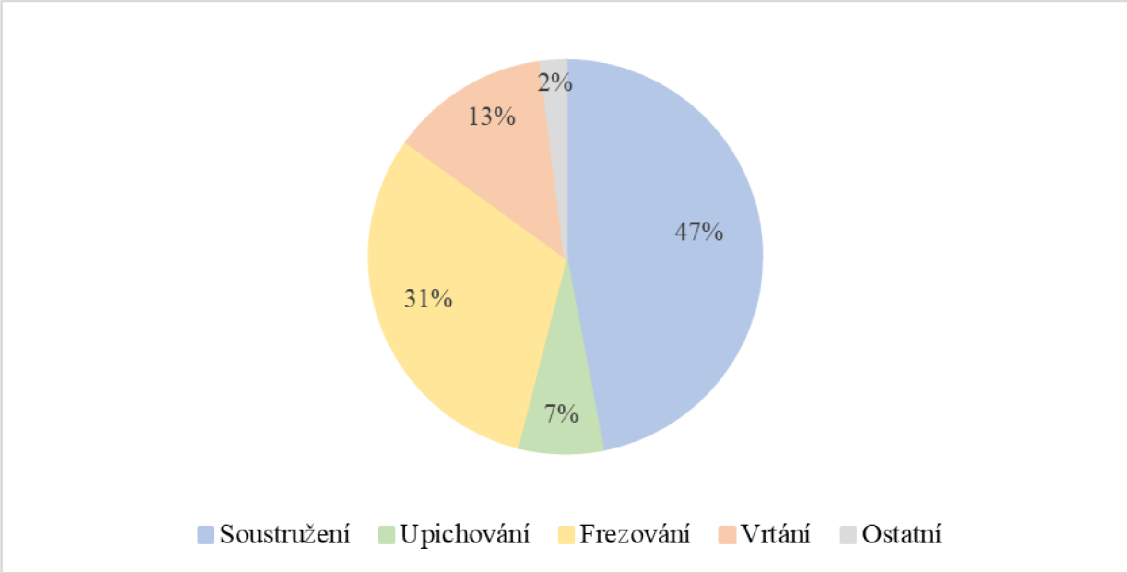
V rámci auditu marketingových funkcí se prozkoumávají jednotlivé položky marketingového mixu společnosti Tungaloy Rus, a to především její produktová, cenová, distribuční a propagační strategie. Zároveň se analyzuje strategie v oblasti řízení lidských zdrojů, a tak se tvoří podklady pro následující průzkum spokojenosti pracovníků společnosti.

2.8.1 Produkt

Produktová nabídka společnosti Tungaloy Rus se skládá primárně z karbidových obráběcích nástrojů značky Tungaloy, které slouží pro aplikaci soustružení, frézování, vrtání a upichování, a taktéž řady frikčních a otěruvzdorných materiálů, upínacího příslušenství, systémů pro správu nástrojů a některých technologických řešení holdingu IMC Group a jeho partnerů. Každá z produktových skupin v závislosti na typu technologické operace obsahuje řadu obráběcích nástrojů a příbuzných produktů zaměřených na uspokojení konkrétních zákaznických potřeb. Všechny jednotlivé produkty značky Tungaloy přitom odpovídají požadavkům mezinárodní normy pro systémy environmentálního managementu ISO 14001:2015.

Obráběcí nástroje pro aplikaci soustružení se považují za klíčovou produktovou skupinu v sortimentu, protože přinášejí společnosti Tungaloy Rus přibližně polovinu celkových tržeb. Relativní závislost na obráběcích nástrojích pro aplikaci soustružení je ve značné míře podmíněna skutečným charakterem výrobních technologií v průmyslových odvětvích Ruska. Z toho důvodu se japonskými partnery společnosti stanovuje dříve uvedený strategický cíl, který spočívá v dosažení padesátiprocentního podílu obráběcích nástrojů pro aplikaci soustružení na celkovém prodeji. Podíly jednotlivých

technologických skupin obráběcích nástrojů na celkových tržbách společnosti v roce 2020 se zobrazují na grafu č. 5.



Graf č. 5: Podíly jednotlivých technologických produktových skupin na celkových tržbách společnosti Tungaloy Rus v roce 2020 v procentech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní zdroje společnosti, 2021)

Již dříve bylo zmíněno, že se produktová nabídka společnosti Tungaloy Rus významně neliší od sortimentů jiných výrobců obrábějících nástrojů na ruském trhu, a to s výjimkou úzce zaměřených nestandardních řešení pro konkrétní průmyslová odvětví a inovačních technologií značky Tungaloy a IMC. Jedná se hlavně o chytrý systém pro správu nástrojů, tzv. Matrix, který byl vyvíjen mezinárodním holdingem IMC Group v reakci na globální rozšiřování čtvrté průmyslové revoluce. Matrix představuje digitální skříň, která kromě samotného uchovávání obráběcích nástrojů umožňuje průběžné sledování pohybů jednotlivých položek a jejich vracení, správu a vizualizaci využití nástrojů na příslušných pracovištích, přípravu analytických zpráv zahrnujících návrhy na zlepšení a optimalizaci, stálé udržování optimální úrovně skladových zásob, automatické odesílání objednávky na nákupní oddělení společnosti, popřípadě přímo na dodavatele, a všechny tyto funkce jsou přístupné zodpovědným osobám přes jejich mobilní zařízení a počítače. Ke produktové řadě Matrix patří několik jednotlivých skříní, které se liší v závislosti na disponibilním kapacitě obráběcích nástrojů funkcionalitě. V posledních letech Matrix vykazuje největší objem prodeje mezi podobnými produkty na území Ruska (Interní zdroje společnosti, 2021), a nezávislými oborovými experty se považuje za nejlepší

systém pro správu nástrojů (Твердый сплав, 2021). Tím pádem Matrix představuje významnou konkurenční výhodu společnosti Tungaloy Rus. Jeden z typických produktů řady Matrix se uvádí na obrázku č. 7.

Obrázek č. 7: Systém pro správu nástrojů Matrix Maxi

(Zdroj: Тунгалой Рус, 2021)

K aktualizaci produktové nabídky společnosti Tungaloy Rus zpravidla dochází jednou za dva až tři roky, když se jejími japonskými partnery vyvíjí a zavádějí se na trh nové produkty. Jednotlivé změny se většinou týkají zdokonalení slitin využívaných při výrobě obráběcích nástrojů, popřípadě zavedení nových úzce produktových zaměřených řešení pro konkrétní průmyslová odvětví. V důsledku posledních změn společnost Tungaloy Rus od roku 2019 disponuje nabídkou vrtáků pro aplikaci hlubokého vrtání jedinečnou pro ruský trh, která získává stále větší oblibu mezi výrobními podniky v oboru těžby surovin nerostných. Vzhledem k jedinečnosti nabídky uvedených obráběcích nástrojů se v nejbližší době očekává zvýšení jejich objemu prodeje, potažmo celkových tržeb společnosti, která tím pádem posiluje vlastní pozice v oboru těžby surovin nerostných.

Zároveň společnost Tungaloy Rus poskytuje řadu vlastních služeb technického zaměření, které však většinou slouží jako součást celkového servisu pro stávající zákazníky, tzn. za ně se vlastně nic neplatí. Jedná se hlavně o technologické audity, v jejichž rámci se posuzuje současný stav výrobních technologií jednotlivých průmyslových podniků a

navrhují se opatření vedoucí k zefektivnění výrobního procesu. Rovněž se společnost zabývá tvorbou projektů zavedení nástrojového managementu do výrobních podniků, respektive podporou implementace standardů řízení obráběcích nástrojů, což zase přispívá ke zvýšení výrobní produktivity zákazníků a optimalizaci jejich podnikových procesů. I když jednotlivé služby samy od sebe nepřinášejí tržby společnosti Tungaloy Rus, pomáhají budovat dlouhodobé vztahy s jejími zákazníky a komplexně uspokojovat jejich potřeby.

2.8.2 Cena

Cenová politika společnosti Tungaloy Rus se ve značné míře ovlivňuje jejími japonskými partnery, kteří na základě vlastního výzkumu stanovují rozdílná cenová rozpětí produktové nabídky pro jednotlivé geograficky vymezené trhy. Z hlediska ceny obráběcí nástroje značky Tungaloy na ruském trhu patří k prémiové třídě, a to stejně jako produkty většiny jiných zahraničních výrobců s největšími objemy prodeje zmíněných v rámci konkurenční analýzy. Relativně vyšší ceny produktů značky Tungaloy odůvodňuje především vysoká kvalita samotných obráběcích nástrojů ve smyslu jejich životnosti, otěruvzdornosti a kompatibility jak s veškerými výrobními zařízeními potenciálních zákazníků, tak s širokým rozsahem obdobných produktů jiných výrobců, a v neposlední řadě historicky pozitivní image japonského výrobce jako spolehlivého a zodpovědného partnera v oblasti kovoobrábění. Mezitím se prodejní ceny obráběcích nástrojů značky Tungaloy rozlišují v závislosti na typu zákazníka, respektive distribučním kanálu, jedná-li se tedy o přímou distribuci výrobním podnikům jakožto koncovým uživatelům, anebo prodej prostřednictvím sítě distributorů.

Prodejní cena produktů značky Tungaloy zahrnuje nákupní cenu samotných obráběcích nástrojů, náklady na jejich přepravu jak z Japonska do skladu společnosti Tungaloy Rus v Moskvě, tak dále v rámci distribučního řetězce až k zákazníkům či distributorům, náklady na celní deklaraci a určitá obchodní přirážka. Přitom cenová nabídka společnosti veřejně dostupná není, ale sděluje se zájemcům pouze na základě registrace na webové stránce a následné autorizace pracovníky obchodního oddělení, popřípadě při zaslání firemních katalogů kompletního produktového sortimentu až po navázání osobního kontaktu s potenciálním zákazníkem. Ve skutečnosti se však jedná o obecnou tendenci ruských velkoobchodních společnosti nezveřejňovat vlastní cenovou nabídku.

2.8.3 Distribuce

Ve skutečnosti se na vyšší ceně nabízených produktů podílí i sama společnost Tungaloy Rus, a to v důsledku poskytování nejpříznivějších dodacích podmínek po celém odvětví. Zatímco standardní termín dodávky potřebných obráběcích nástrojů na území Ruska činí přibližně čtyři týdny od okamžiku převzetí objednávky, společnost zajišťuje dvakrát rychlejší dodací lhůtu trvající maximálně 14 kalendářních dnů, což považuje za svou hlavní konkurenční výhodu. Klíčovým důvodem pro schopnost společnosti poskytovat tak příznivé dodací podmínky je rozsáhlá síť distributorů, která momentálně zahrnuje více než třicet partnerů na území Ruska, a to primárně ve dříve zmíněných regionech s největším průmyslovým potenciálem a koncentrací výrobních podniků, a taktéž ve městech vyžadujících častější a rychlejší dodávky obráběcích nástrojů. Jedná se především o ruské hlavní město Moskvu, kde sídlí samotná společnost Tungaloy Rus, a řadu dalších měst státu, jejichž seznam se nachází v tabulce č. 5 s uvedením příslušného podílu na celkových tržbách v roce 2020.

Tabulka č. 5: Seznam měst tvořících síť distributorů společnosti Tungaloy Rus s uvedením podílu na jejích celkových tržbách v roce 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní zdroje společnosti, 2021)

Město	Podíl na tržbách společnosti
Moskva	2,74 %
Bělgorod	10,89 %
Čeljabinsk	4,79 %
Jekatěrinburg	34,07 %
Krasnojarsk	0,11 %
Nižnij Novgorod	3,02 %
Novosibirsk	1,54 %
Penza	2,13 %
Perm	0,45 %
Petrohrad	1,58 %
Rjazaň	0,62 %
Samara	3,56 %
CELKEM	65,50 %

Síť distributorů přináší společnosti Tungaloy Rus přibližně 65,5 % celkových ročních tržeb, zatímco se jejich ostatní část tvoří prostřednictvím přímého prodeje výrobním podnikům jakožto koncovým uživatelům, což odpovídá průměrným poměrům v odvětví. V důsledku vysoké koncentrace výrobních podniků v Uralském federálním okruhu se třetina celkového objemu prodeje společnosti Tungaloy Rus generuje dvěma klíčovými distributory, kteří se současně nacházejí v Jekatěrinburgu. Momentálně společnost vyjednává o spolupráci se řadou potenciálních distributorů ve Omsku, Ťumeni a Vladivostoku za účelem posílení vlastního zastoupení v centrálních a východních regionech státu, což vzhledem k jejich postupnému průmyslovému rozvoji lze považovat za docela relevantní záměr.

V současné době generální ředitel společnosti začíná uvažovat o založení internetového obchodu (resp. e-shopu) za účelem poskytování stávajícím a potenciálním zákazníkům možnosti vytvořit obchodní zakázku přes vlastní webovou stránku, i když žádné příslušné kroky zatím nepodniká z důvodu vlastní nejistoty ve vhodnosti podobného záměru. Přitom v dřívějších podkapitolách již bylo uvedeno, že část přímých konkurentů společnosti Tungaloy Rus, respektive exkluzivní distributoři obráběcích nástrojů značek Sandvik, Hoffmann a Iscar na území Ruska jakožto tržní lídry poskytují zákazníkům možnost uskutečnit nákup přes webovou stránku již nyní, a tak pravděpodobně zadávají směr přechodu do elektronického obchodu pro celé odvětví obráběcích nástrojů. Vzhledem k rozšiřování elektronického obchodování mezi velkoobchodními společnostmi v Rusku v posledních letech, a v neposlední řadě pandemii virové choroby covid-19 se pro společnost Tungaloy Rus doporučuje založení e-shopu, aby nepromarňovala celou řadu příslušných obchodních příležitostí.

2.8.4 Propagace

Propagační činnost velkoobchodních společností v Rusku ve značné míře závisí na interpersonální komunikaci a osobních kontaktech. Podstatnou část vlastních obchodních vztahů a partnerství společnost Tungaloy Rus navázala v důsledku individuálních setkání generálního ředitele, popřípadě pracovníků obchodního oddělení s potenciálními zákazníky či obchodními partnery na mezinárodních a regionálních oborových výstavách, které se jí pravidelně zúčastňují a považují se za klíčový nástroj propagace, respektive marketingové komunikace. Jedná se především o největší veletrh obrábějících strojů a

nástrojů ve Východní Evropě Metalloobrabotka (rusky Металлообработка), který se každoročně organizuje v Moskvě. Přibližný celkový počet návštěvníku veletrhu se rok od roku pohybuje kolem hodnoty 35 tisíc osob (Металлообработка-2021, 2019). Na veletrhu se prostřednictvím vlastního stánku vystavuje více než tisíc tuzemských a zahraničních výrobců zařízení, přístrojů a nástrojů pro kovoobrábění a tváření, a to včetně společnosti Tungaloy Rus jako exkluzivního zástupce jejích japonských partnerů na území Ruska. Na obrázku č. 8 se znázorňuje stánek společnosti na veletrhu Metalloobrabotka v roce 2019.

Obrázek č. 8: Stánek společnosti Tungaloy Rus na veletrhu obráběcích strojů a nástrojů Metalloobrabotka-2019

(Zdroj: Interní zdroje společnosti, 2021)

Klíčovým cílem účasti na veletrhu je pro společnost nepochybně příležitost přilákat nové zákazníky a získat potenciálně užitečné obchodní kontakty. Podle hodnocení generálního ředitele rok od roku výrobní podniky, s jejichž pracovníky byly navázány osobní vztahy v rámci veletrhu, přinášejí společnosti Tungaloy Rus až 10 % celkových ročních tržeb. Na účast na veletrhu Metalloobrabotka se každoročně vydává přibližně 9 milionů rublů, a tím pádem se jedná o jedinou kategorii marketingových nákladů, které se společností sledují. Přitom se v rámci veletrhu organizují specializované konference a semináře

týkající se vývoje strojírenství a kovoobrábění, které se vedením společnosti pravidelně navštěvují za účelem získat nové a pokročilé znalosti v oboru. V době pandemie virové choroby covid-19 se konání veřejných akcí a událostí značně omezilo, což se projevilo ve zrušení některých významných oborových výstav a veletrhů, a tak společnost zúčastnila pouze řady specializovaných webinářů a elektronických konferencí (Interní zdroje společnosti, 2021).

V posledních letech společnost Tungaloy Rus začala využívat nástroje internetového marketingu v rámci vlastní komunikační strategie. Jedná se především o optimalizaci obsahu webové stránky společnosti pro vyhledavače (resp. Search Engine Optimization – SEO) za účelem dosáhnout jejího zobrazování na předních místech v neplacené části výsledků vyhledávání na Google a Yandex. Správou webové stránky společnosti a optimalizací jejího obsahu pro vyhledavače se zabývá externí marketingová organizace při úzké spolupráci s marketérem. Webová stránka společnosti před dvěma lety byla nově vytvořena na míru potřeb jejího generálního ředitele a považuje se za zcela moderní, atraktivní a uživatelsky přívětivou. Stále se aktualizuje a obsahuje všechny informace potřebné pro zákazníky, totiž elektronické katalogy kompletního produktového sortimentu, seznam a podrobný popis poskytovaných služeb, obchodní a dopravní podmínky, kontaktní údaje, případné akční nabídky a přehled zákaznických recenzí. Lze najít na webové stránce i odkazy na profily japonských partnerů v sociálních sítích Facebook a Twitter vedené v angličtině, a také kanál YouTube a firemní streamingovou službu TungTV, kde se ve vizuální podobě vysvětluje princip fungování jednotlivých obráběcích nástrojů a přínosy od jejich využití pro zákazníky. Vzhledem k současnému záměru založit internetový obchod vedení společnosti se v nejbližší době očekává rozšíření současné funkcionality webové stránky o příležitost vytvořit obchodní zakázku v důsledku záměru vedení společnosti založit internetový obchod. Zároveň společnost Tungaloy Rus aktivně propaguje mobilní aplikace svých japonských partnerů Atlas a Dr. Carbide, které jsou dostupné ve většině světových jazyků včetně ruštiny. Zatímco Atlas obsahuje aktuální elektronické katalogy kompletního produktového sortimentu, Dr. Carbide navíc umožňuje potenciálním uživatelům využit servis pro výběr vhodných obrábějících nástrojů v závislosti na jejich disponibilních výrobních zařízeních. Nakonec si společnost občas objednává propagační články ve hlavním elektronickém oborovém časopisu Tverdyj Splav (rusky Твердый Сплав), které se primárně zaměřují na

rozšiřování informovanosti o její činnosti, aktuálních událostech a produktové nabídce. Přitom společnost neposuzuje schopnost jednotlivých využívaných nástrojů internetového marketingu přispívat k jejímu rozvoji ani si neuvědomuje přínosnost každého z nich, ale v nějakém smyslu rok od roku ze zvyku vykonává stejné propagační aktivity, což lze považovat za dost neefektivní přístup.

2.8.5 Lidské zdroje

Vzhledem k nepřítomnosti personálního oddělení ve společnosti Tungaloy Rus se strategickými záležitostmi řízení lidských zdrojů zabývá přímo generální ředitel v těsné spolupráci se ředitelem obchodním. Pracovní vztahy ve společnosti se primárně regulují kodexem správného a etického obchodního jednání IMC Kompas, jehož dodržování je povinné pro všechny členy mezinárodního holdingu IMC Group a jejich exkluzivní distributory v jednotlivých státech. V kontextu řízení lidských zdrojů se kodex zaměřuje hlavně na poskytování rovných příležitosti bez diskriminace jakéhokoliv druhu v přísné shodě s místním zákoníkem práce, prevenci případů nadržování, vydírání, zneužívání a sexuálního obtěžování, vytváření kolegiálních profesních vztahů v kolektivu založených na vzájemné úctě a transparentnosti, striktní dodržování principů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a v neposlední řadě podporu a motivování pracovníků k dokonalosti při plnění stanovených pracovních úkolů a na jejich individuální cestě ke kariéře (KOMPAS IMC, 2018). Celkový kompenzační balíček ve společnosti Tungaloy Rus se tvoří na základě doporučení jejích japonských partnerů a skládá se ze základního platu, prémiového odměňování za výjimečné pracovní úspěchy, rozšířeného zdravotního pojištění, příspěvků na penzijní připojištění, dovolené na zotavenou délkou třicet dnů a řady dalších benefitů, k nimž patří například poskytování firemního auta a mobilních zařízení, stravování a podobné výhody, popřípadě uhrazování příslušných výdajů. Produktivita pracovníků obchodního oddělení se navíc stimuluje prostřednictvím provize, respektive fixního procenta z dosažených tržeb, tzn. čím více obráběcích nástrojů jednotlivec prodává, tím vyšší výslednou odměnu získává. Většina ze dvaceti sedmi zaměstnaných osob pracuje ve společnosti minimálně pět let, přičemž někteří z nich jsou součástí společnosti až od okamžiku jejího založení v roce 2009. Odměňování se obecně považuje za nejdůležitější faktor spokojenosti jednotlivců s vlastním pracovním životem,

a tak lze ohodnotit nabízený kompenzační balíček ve společnosti Tungaloy Rus jako zcela atraktivní a důstojný.

Z pohledu neformálních interakcí v pracovním kolektivu společnosti Tungaloy Rus panuje pozitivní a přátelská atmosféra. Pro všechny své pracovníky společnost pravidelně organizuje volnočasové a zábavní aktivity, a to především společné oslavy svátků a narozenin jednotlivců, sportovní akce a návštěva každoročního semináře v Japonsku, kde se setkávají zástupci všech exkluzivních distributorů značky Tungaloy po celém světě. Zároveň společnost provádí vlastní semináře a tréninky, které se zaměřují na zvýšení skutečných schopností a dovedností pracovníků na všech organizačních úrovních, a rovněž podporují iniciativy jednotlivců procházet školením samostatně. Vlastním profesním rozvoje se neustále zabývá i generální ředitel společnosti, který pro své podřízené slouží jako vzor chování z důvodu dlouholetých zkušeností v oboru a osobnostních vlastností. Generální ředitel vlastním jednáním reprezentuje čestnost a transparentnost, spolehlivost a zodpovědnost, efektivnost a spolupráci jakožto klíčové hodnoty společnosti, které se však stejně jako vize pracovníkům explicitně nesdělují, a proto se pravděpodobně jimi nevnímají jako součást firemní kultury. V současné době se snaží stále generální ředitel stále více prosazovat upřímnost a oboustrannou komunikaci za účelem zvýšení zapojení pracovníků, a tak v průběhu osobních rozhovorů a firemních porad velmi vítá od svých kolegů, zejména od marketéra a ředitelů jednotlivých oddělení, zpětnou vazbu týkající potenciálních příležitostí pro zlepšení činnosti společnosti, kterou v určité míře bere v úvahu při rozhodování.

2.9 Prozkoumávání spokojenosti pracovníků společnosti Tungaloy Rus

Generální ředitel společnosti momentálně není zcela spokojen s produktivitou svých podřízených, a to především pracovníků obchodního oddělení. Přestože jednotliví pracovníci většinou dosahují stanovených cílů vztahujících se k jejich požadovanému výkonu a objemu dosažených tržeb, podle generálního ředitele, který se opírá o vlastní dlouholeté zkušenosti v oboru, nevyužívají svůj potenciál a disponibilní zdroje v plné míře, a tak pravděpodobně dochází k promarnění obchodních příležitostí společností Tungaloy Rus a jejímu pomalejšímu růstu. Generální ředitel si přitom uvědomuje pozitivní korelaci mezi produktivitou jednotlivců a jejich pracovní spokojeností, která se však ve společnosti momentálně nezjišťuje, a tedy se považuje za jednu z možných příčin

nižší produktivity pracovníků. Za účelem jednoznačně pochopit skutečné potřeby a hodnoty svých podřízených, identifikovat problémová místa v oblasti řízení lidských zdrojů a přijmout opatření pro jejich zlepšení se generální ředitel rozhodl o provedení průzkumu spokojenosti pracovníků s pracovním životem ve společnosti.

2.9.1 Metodologie průzkumu spokojenosti

Za primární cíl tohoto průzkumu se považuje zjištění míry spokojenosti pracovníků společnosti Tungaloy Rus s vybranými faktory jejich pracovního života. Výsledky průzkumu pomohou identifikovat skutečná problémová místa společnosti v oblasti lidských zdrojů jakožto její marketingové funkce, a tak se stanou klíčovým podkladem pro návrh opatření vedoucích ke zvýšení spokojenosti pracovníků s jednotlivými faktory jejich pracovního života a společností jako zaměstnavatelem celkem. Za účelem prioritizace opatření ve vztahu k jednotlivým faktorům pracovního života se využívá model Importance-Satisfaction (IS), který předpokládá jejich hodnocení z pohledu důležitosti pro jednotlivce a následného posouzení jejich spokojenosti s nimi.

Ve společnosti Tungaloy Rus je momentálně zaměstnáno dvacet sedm osob, které všechny mohou být prozkoumáni v rámci nadcházejícího průzkumu spokojenosti s výjimkou generálního ředitele. Přitom všichni pracovníci mají být ujištěni, že účast na průzkumu spokojenosti je naprosto anonymní, a jeho výstupy tedy nebudou zneužity v jejich vlastní neprospěch, popřípadě nebudou přijata žádná reakční opatření ze strany generálního ředitele v případě negativního hodnocení společnosti. Zároveň mají být zainteresovaní na zvýšení vlastní pracovní spokojenosti, a tím pádem odpovídat upřímně a pravdivě na jednotlivé otázky týkající se jejich skutečných pocitů a postojů vůči pracovnímu životu. Tím pádem se za zcela vhodnou techniku provedení průzkumu spokojenosti považuje dotazníkové šetření, respektive dotazování, jehož široký rozsah a hloubkový charakter umožňuje zohlednit veškeré podstatné oblasti pracovního života jednotlivců. Respondenti se oslovují strukturovaným dotazníkem, který obsahuje otázky vztahující se k hodnocení spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů jejich pracovního života. Vzhledem k současné pandemii virové choroby covid-19 se samotné dotazníky tvoří v podobě elektronických formulářů za využití spolehlivé a bezpečné internetové platformy Google Forms, a právě tak se distribuují respondentům. Procházení dotazníkovým šetřením se považuje za nepovinné, ale velmi doporučené generálním

ředitelem společnosti, který před zahájením procesu sběru dat provede firemní poradu za účelem informování o nadcházejícím průzkumu spokojenosti.

Samotné otázky jsou většinou realizovány v podobě pětibodové stupnice jakožto nejčastěji používané v Rusku, kde pětka je nejvyšším hodnocením. Ordinální charakter zkoumaných proměnných se zdůvodňuje především tím, že se spokojenost pracovníků ve společnosti Tungaloy Rus prozkoumává poprvé, proto se v rámci této diplomové práce rozhodlo nejdříve identifikovat samotné důležité faktory pracovního života, a tak vytvořit rámec pro následující hlubší šetření v oblasti řízení lidských zdrojů. Zároveň podmínkou generálního ředitele společnosti byla relativně nízká časová náročnost průzkumu vzhledem k nadcházejícímu druhému čtvrtletí jakožto nejvíce důležitému a úspěšnému období v celém roce z pohledu generovaných tržeb, tzn. neměla by se ohrozit efektivita jednotlivých pracovníků při vykonávání jejich běžných pracovních aktivit.

Na začátku se kladou otázky vyžadující hodnocení důležitosti vybraných třiceti čtyř faktorů pracovního života na této pětibodové stupnici. Následujícím krokem je hodnocení spokojenosti jednotlivců s těmi samými faktory stejně na pětibodové stupnici, přičemž se vedle jednotlivých otázek nachází pole umožňující respondentům ve volné formě odůvodnit vlastní hodnocení, což však není povinné. V rámci analýzy dat a diskuse výsledků průzkumu nebudou uvedeny jednotlivé volné odpovědi, ale tematické oblasti vyplývající z komentářů respondentů. Závěrečná část dotazníku obsahuje řadu dalších jednodušších otázek, které se primárně vztahují k obecným pocitům a postojům respondentů vůči společnosti jako zaměstnavateli, a to včetně otázek potřebných pro výpočet indexů Employee Satisfaction Index (ESI) a Employee Net Promoter Score (eNPS). Vzhledem k relativně malému počtu respondentů se nekladou otázky týkající se jejich demografického a pracovního profilu, aby se neporušila zásada anonymita. Na základě zjištěných informací se jednotlivé faktory pracovního života přiřazují k jednomu ze čtyř kvadrantů dvourozměrné matice modelu Importance-Satisfaction (IS), což umožňuje zvolit relevantní a efektivní přístup k jejich řízení. Pro realizaci tohoto průzkumu spokojenosti pracovníků bylo vybráno 34 obecných faktorů pracovního života, které se generálním ředitelem společnosti považovali za nejvíce relevantní a pochopitelné. V tabulce č. 6 se uvádějí samotné vybrané faktory pracovního života s přirazením individuálního číselného kódu, který bude dále využity pro účely a srozumitelnosti v průběhu analýzy prostřednictvím modelu Importance-Satisfaction (IS).

Tabulka č. 6: Seznam vybraných faktorů pracovního života

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kód	Faktor
1	Lokalita pracoviště
2	Infrastruktura pracoviště a jeho vybavení hmotným a nehmotným zařízením
3	Příležitost pracovat z domova
4	Pracovní doba
5	Rovnováha mezi osobním a pracovním životem
6	Rozsah pracovních aktivit a úkolů
7	Zajímavost pracovních aktivit a úkolů
8	Podrobnost pracovních instrukcí a norem
9	Podpora nestandardních postupů a kreativního myšlení při řešení pracovních záležitostí
10	Příležitost pracovní samostatnosti a autonomního rozhodování
11	Příležitost pracovat s vysoce kvalitním produktem
12	Pochopení vlastního významu pro prosperitu společnosti
13	Profesionalita a kompetentnost kolegů
14	Firemní kultura společnosti a její sdílené hodnoty
15	Dodržování etického kodexu
16	Vztahy s nadřízenými pracovníky
17	Vztahy s kolegy
18	Pracovní atmosféra
19	Příležitost spolupracovat jako tým
20	Příležitost podávat návrhy ke zlepšení a jejich následné uplatnění
21	Spravedlivý přístup ke všem pracovníkům
22	Stabilita a jistota ve svém zaměstnaní
23	Čestné a transparentní chování společnosti ve všech směrech
24	Včasnost odměňování
25	Výše základního platu
26	Prémiové odměňování
27	Zdravotní a sociální benefity
28	Další benefity a výhody
29	Společné volnočasové aktivity
30	Organizace a podpora školení
31	Pocit seberealizace a profesního růstu
32	Příležitost pro kariérní růst ve společnosti
33	Prosperita a hospodářská úspěšnost společnosti
34	Image a reputace společnosti

Sběr dat probíhal od 22. února do 31. března roku 2021 za využití dříve zmíněné internetové platformy Google Forms. Výsledná kalkulovaná návratnost dotazníkového šetření se rovnala 100 %, tzn. všech dvacet šest pracovníků společnosti Tungaloy Rus zúčastnilo průzkumu vlastní spokojenosti. Příklad samotného dotazníku se nachází v příloze č. 1, přičemž za účelem větší srozumitelnosti jednotlivé otázky byly přeloženy do češtiny z původního jazyka šetření, respektive ruštiny. Validita zjištěných dat byla zabezpečena relevantně vybraným souborem respondentů, který se tvoří samotnými pracovníky společnosti Tungaloy Rus. Reliabilita dat se zatím zajistila snahou vytvořit otázky maximálně jednoznačně a pochopitelné pro respondenty. Navíc před hromadným rozesíláním dotazníků všem pracovníkům společnosti proběhlo pilotní šetření v rámci kontrolní skupiny složené z marketéra a generálního ředitele, kteří poskytli zpětnou vazbu ohledně jednotlivých otázek a konečně dotazník schválili.

2.9.2 Analýza dat a diskuse výsledků průzkumu

V rámci tohoto průzkumu se zjišťovala důležitost a spokojenost pracovníků společnosti Tungaloy Rus s vybranými faktory pracovního života za účelem identifikovat skutečná problémová místa v oblasti lidských zdrojů jakožto její marketingové funkce a navrhnout příslušná opatření ke zlepšení současné situace. Pro posouzení důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů se využíval model Importance-Satisfaction (IS) zaměřující se na jejich hodnocení z pohledu obou těch ukazatelů. Tabulka č. 7 obsahuje průměrné hodnoty důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktorů, které byly zjištěny v průběhu tohoto průzkumu.

Tabulka č. 7: Hodnocení důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktory pracovního života
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kód	Faktor	Důležitost	Spokojenost
1	Lokalita pracoviště	4,2	4,3
2	Infrastruktura pracoviště a jeho vybavení hmotným a nehmotným zařízením	4,3	4,4
3	Příležitost pracovat z domova	3,9	4,6
4	Pracovní doba	4,2	4,2
5	Rovnováha mezi osobním a pracovním životem	4,6	4,2
6	Rozsah pracovních aktivit a úkolů	3,2	3,9
7	Zajímavost pracovních aktivit a úkolů	3,9	4,1
8	Podrobnost pracovních instrukcí a norem	3,6	4,2

Tabulka č. 7: Hodnocení důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktory pracovního života

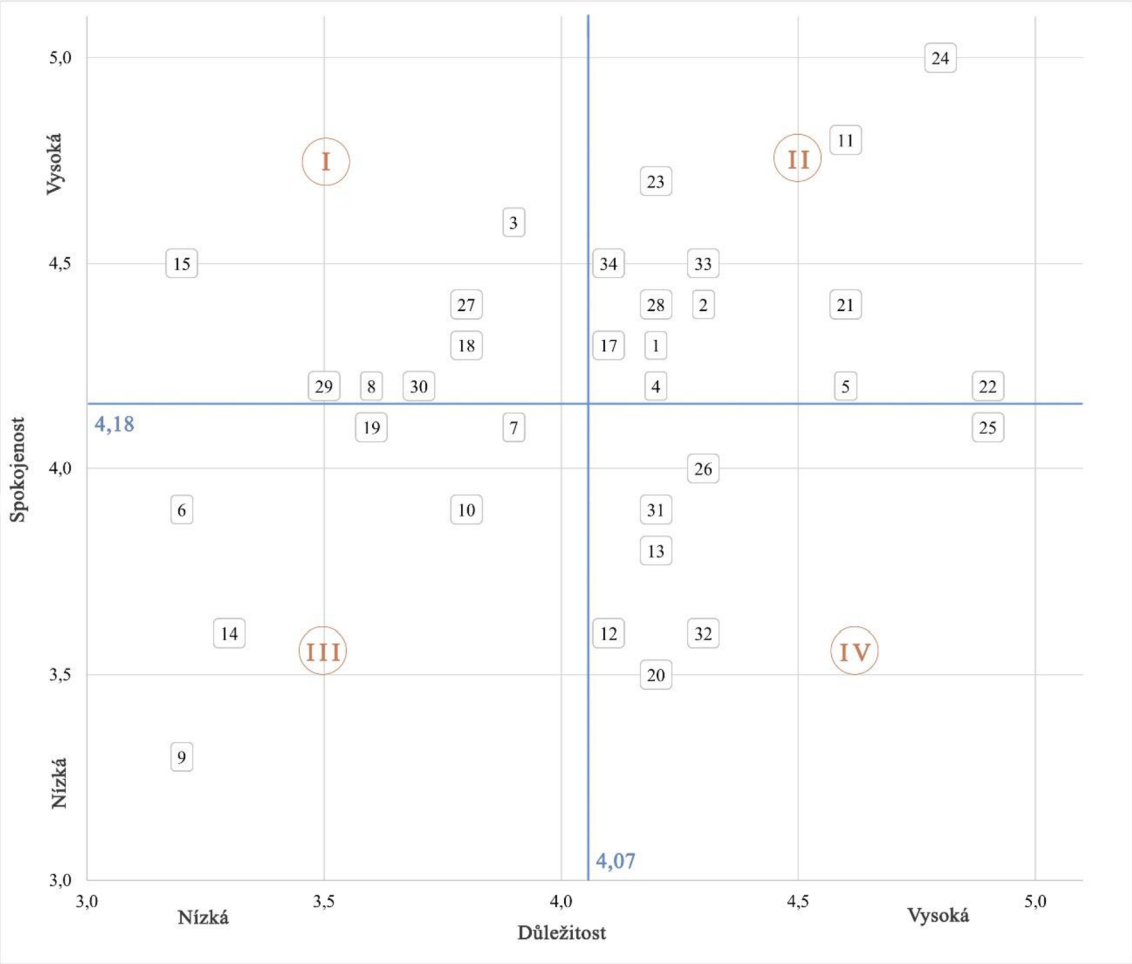
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kód	Faktor	Důležitost	Spokojenost
9	Podpora nestandardních postupů a kreativního myšlení při řešení pracovních záležitostí	3,2	3,3
10	Příležitost pracovní samostatnosti a autonomního rozhodování	3,8	3,9
11	Příležitost pracovat s vysoce kvalitním produktem	4,6	4,8
12	Pochopení vlastního významu pro prosperitu společnosti	4,1	3,6
13	Profesionalita a kompetentnost kolegů	4,2	3,8
14	Firemní kultura společnosti a její sdílené hodnoty	3,3	3,6
15	Dodržování etického kodexu	3,2	4,5
16	Vztahy s nadřízenými pracovníky	4,6	4,4
17	Vztahy s kolegy	4,1	4,3
18	Pracovní atmosféra	3,8	4,3
19	Příležitost spolupracovat jako tým	3,6	4,1
20	Příležitost podávat návrhy ke zlepšení a jejich následné uplatnění	4,2	3,5
21	Spravedlivý přístup ke všem pracovníkům	4,6	4,4
22	Stabilita a jistota ve svém zaměstnaní	4,9	4,2
23	Čestné a transparentní chování společnosti ve všech směrech	4,2	4,7
24	Včasnost odměňování	4,8	5,0
25	Výše základního platu	4,9	4,1
26	Prémiové odměňování	4,3	4,0
27	Zdravotní a sociální benefity	3,8	4,4
28	Další benefity a výhody	4,2	4,4
29	Společné volnočasové aktivity	3,5	4,2
30	Organizace a podpora školení	3,7	4,2
31	Pocit seberealizace a profesního růstu	4,2	3,9
32	Příležitost pro kariérní růst ve společnosti	4,3	3,6
33	Prosperita a hospodářská úspěšnost společnosti	4,3	4,5
34	Image a reputace společnosti	4,1	4,5
PRŮMĚRNÉ HODNOTY		4,07	4,18

Střední hodnota průměrných hodnocení spokojenosti všech zkoumaných faktorů se rovná 4,18, což na první pohled vyjadřuje poměrně vysokou celkovou spokojenost pracovníků společnosti Tungaloy Rus s vlastním pracovním životem. Nicméně se průměrná hodnocení jednotlivých faktorů pracovního života pohybují v rozmezí 3,3 až 5, a tak se

odhalují určité problémy se současnou úrovní některých z nich. V obdobném rozmezí (3,2 až 4,9) se pohybují i průměrná hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů pracovního života, což znázorňuje jejich rozdílný význam pro pracovníky společnosti.

Na grafu č. 6 se zobrazuje matice modelu Importance-Satisfaction (IS), kde se na vodorovné ose nachází hodnocení spokojenosti, zatímco se na svislé uvádí hodnocení důležitosti. Samotné jednotlivé faktory pracovního života se označují jejich individuálním číselným kódem. Průsečík jednotlivých os se nachází na průměrném hodnocení všech zkoumaných faktorů v rámci ukazatele důležitosti a spokojenosti, které se rovná 4,07, respektive 4,18. Na základě zjištěných hodnot se jednotlivé faktory pracovního života přiřazují k jednomu ze čtyř kvadrantů matice, kde se označují příslušným číselným kódem.



Graf č. 6: Matice modelu Importance-Satisfaction s přirazením jednotlivých faktorů pracovního života

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.9.2.1 Kvadrant I (nízká důležitost a vysoká spokojenost)

Do tohoto kvadrantu se dostaly všechny faktory pracovního života, které momentálně mají poměrně nízký význam pro pracovníky společnosti Tungaloy Rus, ale jsou s nimi ve značné míře spokojeni. Tyto faktory slouží spíš k podpoře celkové spokojenosti jednotlivých pracovníků se společností jako zaměstnavatelem, a proto se mají udržovat na současné relativně vysoké úrovni a zlepšovat se postupně bez vynaložení nadměrných finančních prostředků, úsilí a času.

Jedná se především o příležitost pracovat z domova (3), jejíž vysoké hodnocení spokojenosti se v uvedeném textovém poli pro odpovědi ve volné formě odůvodňovalo hlavně dobrým technickým zabezpečením ve společnosti a chvályhodnou organizací pracovního procesu v době pandemie virové choroby covid-19. Dalším faktorem v tomto kvadrantu je pracovní atmosféra ve společnosti (18), která se respondenty označovala jako pozitivní, příjemná a klidná. Stejné průměrné hodnocení důležitosti získaly zdravotní a sociální benefity poskytované ve společnosti (27). Ve vztahu k tomuto faktoru se zmiňovala delší doba dovolené na zotavenou v průběhu roku, která se rovná třiceti kalendářním dnům oproti zákonnému minimu ve výši čtyř týdnů, a taktéž poskytování rozšířeného zdravotního pojištění. Pouze jednu odpověď ve volné formě dostal faktor pracovního života s nejnižší průměrnou hodnotou důležitosti ve výši 3,2, totiž dodržování etického kodexu IMC Kompas. Respondent upozornil na přítomnost ve společnosti Tungaloy Rus etického kodexu, což pravděpodobně považuje za její významnou výhodu vzhledem k hodnocení pětkou vlastní spokojenosti s tímto faktorem.

Průměrná hodnota spokojenosti tří následujících faktorů pracovního života se rovná 4,2 a leží v těsné blízkosti průsečíku příslušné osy, což znázorňuje potřebu jejich neustálého monitorování, aby se v budoucnu nestaly slabým místem společnosti Tungaloy Rus jako zaměstnavatele. Prvním z těchto faktorů je organizace a podpora školení (30), jehož příslušné komentáře se týkaly pozitivního hodnocení jednotlivých seminářů a tréninků organizovaných společností, a to hlavně každoročního semináře v Japonsku, který se tedy jejími pracovníky vnímá spíš jako školení než volnočasová aktivita, i když je v zásadě kombinací obou. Navíc se jedním z respondentů v pozitivním kontextu zmínil případ uhrazení nákladů na samostatné procházení školením. Dva další faktory s uvedenou

průměrnou hodnotou spokojenosti, respektive podrobnost pracovních instrukcí a norem (8) a společné volnočasové aktivity (29) žádným způsobem komentovány nebyly.

2.9.2.2 Kvadrant II (vysoká důležitost a vysoká spokojenost)

Faktory pracovního života, které se nacházejí v tomto kvadrantu, představují pro společnost Tungaloy Rus zásadní konkurenční výhodu v oblasti jejích lidských zdrojů. Jedná se o faktory, které se jednotlivými pracovníky považují za významné a klíčové při celkovém hodnocení společnosti jako zaměstnavatele, a přitom ve značné míře uspokojují jejich skutečné potřeby a očekávání. Vzhledem k vysoké důležitosti jednotlivých faktorů se úlohou společnosti tedy stává udržování jejich současné úrovně spokojenosti a prioritní investice finančních prostředků, času a v neposlední řadě vlastního úsilí do jejich neustálého zlepšování.

Část faktorů pracovního života v tomto kvadrantu charakterizuje společnost Tungaloy Rus jako spolehlivého zaměstnavatele a zodpovědného partnera pro její pracovníky. Jedná se především o včasnost odměňování (24), která získala nejvyšší možné průměrné hodnocení spokojenosti ve výši 5. Ve společnosti se tedy nevyskytovaly případy zpoždění výplaty mezd jednotlivým pracovníkům, což se jimi nepochybně vysoce oceňuje a odrazí se jak ve škálovém hodnocení, tak v příslušných komentářích ve volné formě, kde se několikrát zmiňovala samotná skutečnost vždy včasného odměňování. Druhé nejvyšší průměrné hodnocení spokojenosti získala příležitost pracovat s vysoce kvalitními obráběcími nástroji (11), které se s ohledem na odpovědí ve volné formě některých respondentů vnímají jako nejlepší produkt v celém odvětví. Čestné a transparentní chování společnosti ve všech směrech (23) obsadilo třetí místo v seznamu faktorů pracovního života, s nimiž pracovníci společnosti Tungaloy Rus jsou nejvíce spokojeni. Tento faktor však ve volné formě komentován nebyl, a to stejně jako řada dalších faktorů, respektive prosperita a hospodářská úspěšnost společnosti (33), její image a reputace (34), spravedlivý přístup ke všem jednotlivým pracovníkům (21) a další poskytované benefity (28), k nimž patří například poskytování firemního auta a mobilních zařízení, stravování a podobné výhody, popřípadě uhrazování příslušných výdajů.

Infrastruktura pracoviště a jeho vybavení hmotným a nehmotným zařízením společnosti (2) se považuje za další faktor s relativně vysokými průměrnými hodnotami důležitosti a spokojenosti, který přitom dostal největší počet odpovědí ve volné formě. V pozitivním

kontextu se totiž hodnotilo vybavení společnosti moderními počítači a jinými zařízenými včetně firemního kávovaru zmíněného třikrát, dobrý stav nábytku v kanceláři, ona samotná jako prostorné a pohodlné místo pro práci, a také vlastní parkoviště před business centrem a stanice metra v jeho relativní blízkosti, což je v zásadě těsně spojeno s faktorem lokality pracoviště. Navíc dva respondenti zmínili, že mají veškeré nezbytnosti pro efektivní vykonávání vlastních pracovních funkcí. Stejnou průměrnou hodnotu spokojenosti dále získaly vztahy s vedoucími pracovníky (16), kteří podle některých respondentů vždy pomáhají a podporují jak v průběhu práce, tak při řešení osobních záležitostí svých podřízených. Vztahy s kolegy (17) se mezitím považují za méně důležitý faktor pracovního života v porovnání s předchozím, jehož průměrné hodnocení spokojenosti je však téměř stejné, což se odůvodňovalo pozitivním a přátelským charakterem samotných vztahů v kolektivu, společným trávením času v mimopracovní dobu a ochotou jednotlivců pomáhat v případě potřeby. Nakonec lokalita pracoviště (1) na rozdíl od většiny jiných faktorů pracovního života dostala jak pozitivní, tak negativní odpovědí ve volné formě, které se přitom týkaly jediného kritéria jeho posouzení, totiž relativně malé vzdálenosti od centra města. Zatímco část pracovníků vysoce oceňuje vlastní schopnost snadno a rychle dojet do práce městskou hromadnou dopravou, jeden z respondentů si stěžuje na pravidelné dlouhé ranní zácpy v centru města.

Stejně jako v předchozím kvadrantu se objevily zde tři faktory pracovního života, které s průměrnou hodnotou spokojenosti ve výši 4,2 leží v těsné blízkosti průsečíku příslušné osy. V případě snížení současné úrovně spokojenosti pracovníků s těmito faktory budou představovat významnou hrozbu pro společnost Tungaloy Rus vzhledem k jejich vysokým hodnotám důležitosti. Jedná se hlavně o stabilitu a jistotu pracovníků ve svém zaměstnaní (22) jakožto faktor s nejvyšší průměrnou hodnotou důležitosti. Jednotliví respondenti uváděli, že se v určitém smyslu obávají budoucnosti a cítí si poměrně silnou nejistotu vzhledem k aktuálním událostem v Rusku a celém světě. Dva další faktory s uvedenou hodnotou spokojenosti, respektive pracovní doba (4) a rovnováha mezi osobním a pracovním životem (5) i přes odlišné průměrné hodnoty důležitosti mohou ve značné míře vzájemně souviset vzhledem k jejich podstatě a příslušným odpovědím ve volné formě, které se v obou případech vztahovaly k nedostatku volného času na osobní záležitosti a občasnou pracovní přetíženost. Přitom společnost nikdy nedonucuje své pracovníky brát práci domů ani se zdržovat v kanceláři po ukončení denní pracovní doby,

respektive po 17. hodině. Lze tedy předpokládat, že jednotlivci nejsou schopni v plné míře oddělit vlastní pracovní život od osobního, což vyžaduje přijetí určitých opatření, aby nedošlo k jejich vyčerpání a výraznému snížení pracovní produktivity.

2.9.2.3 Kvadrant III (nízká důležitost a nízká spokojenost)

Faktory pracovního života s relativně nízkým průměrným hodnocením jak důležitosti, tak spokojenosti patří do tohoto kvadrantu. Společnost pravděpodobně neklade velký důraz na jednotlivé faktory, což se odrazí v jejich nižších průměrných hodnotách spokojenosti. Přitom se z důvodu relativně nízkého významu těchto faktorů pro pracovníky společnosti nevyžaduje naléhavá intervence vedoucí ke zlepšení jejich současné úrovně, ale spíš sledování jejich vývojových tendencí v rámci dalších průzkumů spokojenosti.

Dva faktory s průměrnou hodnotou spokojenosti ve výši 4,1 leží v těsné blízkosti průsečíku příslušné osy, tzn. mají potenciál se relativně snadno posunout do kvadrantu I na základě určitých opatření pro jejich zlepšení. Jedná se hlavně o zajímavost pracovních aktivit a úkolů (7), která se s ohledem na odpovědi ve volné formě vnímá pracovníky společnosti jako v dostatečné míře vysoká v důsledku spolupráce s japonskými partnery, perspektivního a rostoucího oboru obráběcích nástrojů celkem, a taktéž pravidelných pracovních cest do jiných měst Ruska a zahraničí zmiňovaných v pozitivním kontextu. Další faktor s uvedenou průměrnou hodnotou spokojenosti, respektive příležitost spolupracovat jako tým (19) žádné odpovědi ve volné formě nedostal, a to stejně jako rozsah pracovních aktivit a úkolů (6) a podpora nestandardních postupů a kreativního myšlení při řešení pracovních záležitostí (9) jakožto faktor s nejnižšími hodnotami jak důležitosti, tak spokojenosti v celém průzkumu. Naproti tomu se příležitost pracovní samostatnosti a autonomního rozhodování (10) jednou komentovala, a to v negativním kontextu, když se stěžovalo na povinnost pravidelného hlášení o vlastních pracovních výsledcích. Jednu odpověď ve volné formě taktéž dostala firemní kultura společnosti a její sdílené hodnoty (14). Podle respondenta, který tento faktor ohodnotil dvojkou, ve skutečnosti žádná firemní kultura ve společnosti není. Přestože určitá firemní kultura ve společnosti rozhodně existuje, formálně se nevymezuje ani se explicitně neprosazuje mezi pracovníky, a proto se jimi pravděpodobně nevnímá jako taková.

2.9.2.4 Kvadrant IV (vysoká důležitost a nízká spokojenost)

V určitém smyslu se kvadrant IV považuje za nejdůležitější, protože se právě v něm nacházejí důležité faktory pracovního života, s nimiž pracovníci společnosti Tungaloy Rus nejsou momentálně spokojeni. Tyto faktory vzhledem k jejich vysoké důležitosti prioritně vyžadují intervenční kroky k vlastnímu zlepšení a vynaložení značných finančních prostředků, času a úsilí, protože představují závažný problém pro společnost z hlediska spokojenosti jejích pracovníků, což pravděpodobně negativně ovlivňuje i jejich pracovní produktivitu.

Jedná se především o dva faktory týkající se celkového kompenzačního balíčku ve společnosti, respektive o výši základního platu (25) a prémiové odměňování (26). Někteří respondenti uváděli, že považují současný základní plat za příliš malý a chtějí tedy vydělávat více. Celkový kompenzační balíček ve společnosti Tungaloy Rus se však tvoří na základě doporučení jejích japonských partnerů právě tak, aby jeho jednotlivé složky byly atraktivnější v porovnání s celostátním průměrem, což se v nějakém smyslu potvrzuje jednou pozitivní odpovědí ve volné formě, když jednotlivý respondent zmínil neustále zvýšení vlastních pracovních příjmů rok od roku. Tím pádem nižší celková spokojenost pracovníků s odměňováním ve společnosti může být vyvolána celou řadou jiných příčin než jeho skutečná výše či struktura. Přitom pravděpodobně nejde o přetíženost pracovníků, což se odůvodňuje relativně vysokými průměrnými hodnotami spokojenosti příslušných faktorů, respektive rovnováhy mezi osobním a pracovním životem jednotlivců a pracovní doby ve společnosti, které se nacházejí v kvadrantu II.

V určité míře s odměňováním souvisí vnímání vlastních příležitostí pro kariérní růst ve společnosti (32), které podle odpovědí ve volné formě nejsou jasně viditelné z pohledu jak vývoje peněžních příjmů jednotlivců, tak vykonávaných pracovních činností, nových pravomocí a zodpovědností. Vzhledem k hospodářské úspěšnosti a růstu samotné společnosti v posledních letech lze očekávat příslušné zvýšení počtu jejích pracovníků v jednotlivých odděleních v dlouhodobém horizontu, což nepochybně vyvolá určité hierarchické a organizační změny. Tak pravděpodobně vzniknou příležitosti pro kariérní růst stávajících pracovníků společnosti, kteří se tedy mohou stát nadřízenými pro nově přijaté jednotlivce. Momentálně se však tato skutečnost většinou samých pracovníků

zřejmě neuvědomuje ani se jim explicitně nesděluje vedením společnosti, tzn. narazí se na ten samý komunikační problém jako v případě firemní kultury.

Dalším faktorem pracovního života je příležitost podávat návrhy ke zlepšení a jejich následné uplatnění ze strany společnosti (20). Podle odpovědí ve volné formě jednotliví pracovníci nemají jistotu, že jejich návrhy budou vhodnými a přínosnými pro společnost, popřípadě pohybují o jejich následné implementaci. Žádný z ostatních faktorů, které se nacházejí v tomto kvadrantu, respektive pochopení vlastního významu pro prosperitu společnosti (12), profesionalita a kompetentnost kolegů (13) a pocit seberealizace a profesního růstu jednotlivců (31) ve volné formě komentován nebyl.

2.9.2.5 Výpočet Employee Satisfaction Index (ESI)

V rámci tohoto průzkumu spokojenosti pracovníků byly taktéž položeny otázky potřebné pro výpočet dvou příslušných indexů, respektive Employee Satisfaction Index (ESI) a Employee Net Promoter Score (eNPS), které budou primárně sloužit pro zjištění obecných pocitů a postojů jednotlivců vůči společnosti Tungaloy Rus jako jejich současnému zaměstnavateli. ESI je založen na třech otázkách, které se respondenty odpovídají na stupnici od 1 do 10, kde desítka je nejvyšším možným hodnocením. V tabulce č. 8 se nacházejí samotné otázky s uvedením jejich průměrných hodnocení.

Tabulka č. 8: Průměrné hodnoty otázek potřebných pro výpočet indexu ESI
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka	Hodnocení
V jaké míře jste celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním ve společnosti Tungaloy Rus?	8,1
V jaké míře zaměstnání ve společnosti Tungaloy Rus odpovídá Vaším očekáváním?	8,3
V jaké míře je zaměstnání ve společnosti Tungaloy Rus blízké k Vaším ideálním představám?	7,1

Průměrné hodnocení otázky vyžadující celkové posouzení vlastní spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti Tungaloy Rus činí 8,1, což se zcela shoduje s průměrnou hodnotou spokojenosti všech dříve zkoumaných faktorů pracovního života (4,18), pokud se vezme v úvahu rozlišnost samotných stupnic. Nejvyšší průměrné hodnocení (8,3) ze

všech tří otázek získala míra odpovídání zaměstnání ve společnosti očekáváním jejích pracovníků. Nakonec výrazně nižšího průměrného hodnocení ve výši 7,1 dosáhla otázka, která se vztahuje k porovnání společnosti s ideálním zaměstnáním respondentů.

Průměrné hodnoty všech tří otázek dále vstupují do výpočtu samotného indexu ESI podle vzorce č. 2, který se uváděl v teoretické části této diplomové práce:

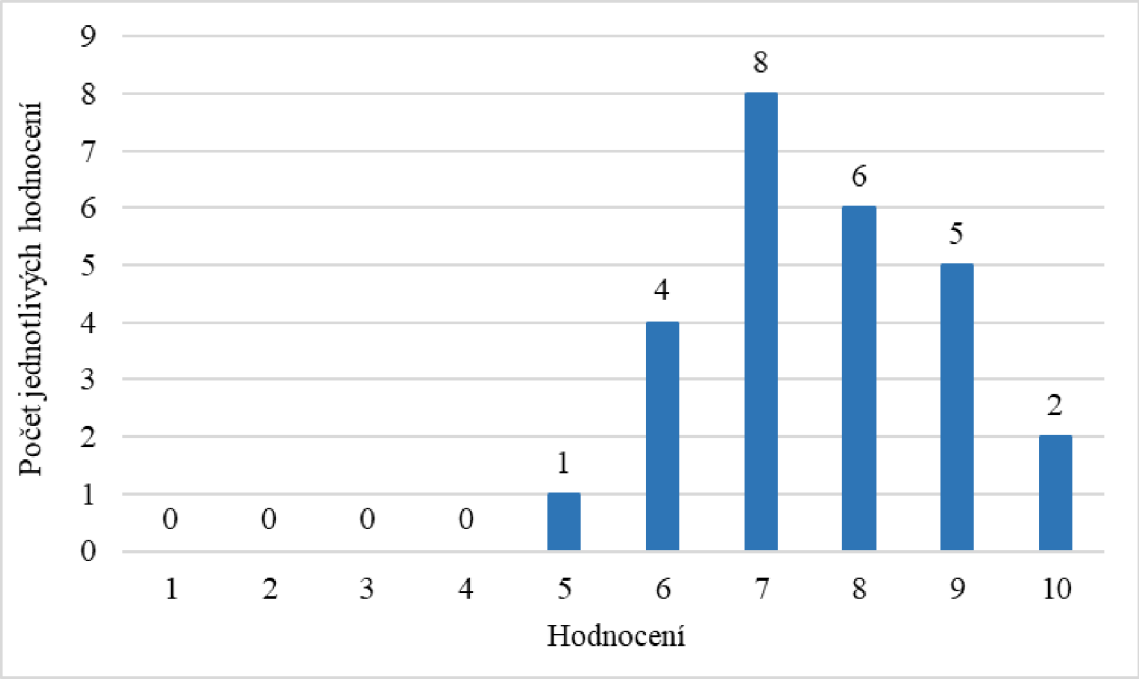
$$\mathrm{ESI} = \frac{\frac{8{,}1 + 8{,}3 + 7{,}1}{3} - 1}{9} * 100\ \% = 75{,}93\ \%,$$

Výsledná hodnota ESI se v případě společnosti Tungaloy Rus rovná přibližně 76 %, což znázorňuje přítomnost určitého prostoru pro její zlepšení jako zaměstnavatele. Tento index se dále stane základním nástrojem pravidelných průběžných průzkumů spokojenosti pracovníků společnosti, která bude sledovat vývoj jeho výsledné hodnoty v čase v důsledku vlastních přijatých opatření.

2.9.2.6 Výpočet Employee Net Promoter Score (eNPS)

Pro výpočet indexu eNPS se od respondentů vyžadovalo, aby na stupnici od 0 do 10 odpověděli, s jakou pravděpodobností by doporučili společnost Tungaloy Rus jako skvělé místo pro práci, respektive jako vhodného zaměstnavatele svým známým a rodině. Výsledný počet jednotlivých hodnocení každé ze všech možných odpovědí se zobrazuje na grafu č. 7. Za účelem výpočtu eNPS se jednotliví respondenti mají rozdělit na tři skupiny podle výše vlastního hodnocení:

- Promotéři, kteří ohodnotili pravděpodobnost vlastního doporučení společnosti jako zaměstnavatele v rozmezí 9 až 10, se považují za její nejvíce spokojení a angažování pracovníci. Jedná se o sedm osob z celkového počtu respondentů ve výši dvacet šest;
- Neutrální, kteří ohodnotili pravděpodobnost vlastního doporučení společnosti jako zaměstnavatele v rozmezí 7 až 8, nejsou jednoznačně spokojení či nešťastní jednotlivci, a proto se mohou snadno pohybovat mezi skupinami. Momentálně se převážná většina pracovníků společnosti (14) považuje právě za neutrální;
- Kritici, kteří ohodnotili pravděpodobnost vlastního doporučení společnosti jako zaměstnavatele v rozmezí 0 až 6, jsou v určité míře nespokojení se svým pracovním životem. K této skupině patří pět jednotlivých pracovníků společnosti.



Graf č. 7: Počet odpovědí na otázku potřebnou pro výpočet indexu eNPS

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle vzorce č. 1, který taktéž byl uveden v teoretické části této diplomové práce, se dále vypočítává samotná výsledná hodnota eNPS:

$$\text{eNPS} = \frac{7-5}{26} * 100\ \% = 7{,}69\ \%,$$

Kladná výsledná hodnota odrazí relativní úspěšnost společnosti v oblasti spokojenosti jejích pracovníků. Ideální výsledná hodnota eNPS však spočívá ve výši 40 % a více, což odhaluje určité problémy společnosti Tungaloy Rus v oblasti spokojenosti jejích pracovníků. Převážná většina respondentů přitom patří ke skupině neutrálních, tzn. v případě uspokojení jejich potřeb a očekávání pravděpodobně přejdou do skupiny promotérů, a tak se zvýší výsledná hodnota samotného indexu. Přítomnost kritiků a jejich nižších hodnocení odrazí potřebu v provedení naléhavé intervence vedoucí ke zvýšení spokojenosti pracovníků s jednotlivými faktory vlastního pracovního života a společností jako zaměstnavatelem celkem. Samotné návrhy a činnosti pro zlepšení vyplývající jak z tohoto průzkumu spokojenosti, tak z celého realizovaného marketingového auditu budou uvedeny v následující kapitole, respektive v návrhové části této diplomové práce.

3. NÁVRHOVÁ ČÁST

V návrhové části této diplomové práce se na základě informací zjištěných v průběhu marketingového auditu společnosti Tungaloy Rus a průzkumu spokojenosti jejích pracovníků navrhuje řada opatření ke zlepšení současného stavu její marketingové činnosti. Vymezuje se podstata jednotlivých návrhů, doporučení k jejich implementaci, potenciální přínosy pro společnost Tungaloy Rus, případně kritéria (resp. metriky) hodnocení úspěšnosti každého z nich. Samotné návrhy se vztahují jak ke zlepšení skutečných problémových oblastí společnosti, tak k využití odhalených příležitostí pro její rozvoj. Při tvorbě jednotlivých návrhů se nepochybně berou v úvahu zdrojové a časové možnosti společnosti. Určité oblastí marketingové auditu, jichž se jednotlivé návrhy přímo netýkají, momentálně vyžadují spíš neustálé monitorování vzhledem k jejich relativně příznivému stávajícímu stavu, popřípadě z důvodu nemožnosti navrhnout relevantní opatření v současné době.

3.1 Návrh vize společnosti Tungaloy Rus

V rámci auditu marketingové strategie společnosti Tungaloy Rus bylo zjištěno, že její vize momentálně není formálně definována ani sdělována klíčovým zainteresovaným stranám, ale existuje pouze v podobě představy generálního ředitele o žádoucím stavu v budoucnu. Za účelem jednoznačného vymezení směru strategického rozvoje společnosti se navrhuje formální definice vize, která shrne její klíčové hodnoty a dlouhodobé priority. V současné době se mezi generálním ředitelem a jednotlivými pracovníky společnosti objevuje idealistická myšlenka, která bude ležet v podstatě navrhované vize. Jedná se totiž o snahu společnosti přispět ke globálnímu zvýšení produktivity výrobních podniků a průmyslu celkem, což by vzhledem k jeho významu pro ekonomiku Ruska s určitou pravděpodobností vedlo k růstu ekonomického produktu a zlepšení blahobytu obyvatelstva. Samotná navrhovaná vize společnosti má následující znění v češtině: Tungaloy Rus zlepšuje činnost průmyslových podniků dnes, aby se zítra zlepšila kvalita lidského života v Rusku. Prostřednictvím takové definice se jasně a srozumitelně uvádí představa společnosti Tungaloy Rus o tom, jak se na základě její obchodní činnosti pozitivně ovlivní obyvatelstvo státu a celá společnost v globálním smyslu, a taktéž environmentální prostředí vzhledem k poskytování produktů vystupujících z ekologicky

certifikované výroby – všechny tyto potenciální přínosy zahrnuje uvedený pojem kvality lidského života. Vize ve své navrhované formální definici se zakotví ve firemních dokumentech a vnitřních předpisech, což se vlastně považuje za hlavní kritérium úspěšnosti tohoto návrhu. Rovněž se stane součástí firemní kultury, a tak bude sloužit významným motivačním a inspiračním faktorem pro pracovníky společnosti, kteří budou ochotni vlastním úsilím přispívat k realizaci tak globálního a sociálně zodpovědného záměru. Dalším zainteresovaným stranám společnosti se navrhovaná vize bude sdělovat jak explicitně v rámci veškerých marketingových aktivit a propagačních materiálů, tak implicitně prostřednictvím chování jednotlivých pracovníků.

3.2 Návrh hierarchie strategií společnosti Tungaloy Rus

Následně se v průběhu auditu marketingové strategie společnosti Tungaloy Rus odhalila potřeba rozlišit její jednotlivé strategie na třech hierarchických úrovních řízení, respektive korporátní, obchodní a marketingovou strategii. Vzhledem k relativně malé velikosti společnosti a přítomnosti pouze jedné tzv. strategické obchodní jednotky lze podstatu a celkový směr jednotlivých strategií v určité míře ztotožnit. Vymezením striktního rámce a formálním rozpracováním každé z nich však přispěje ke tvorbě efektivních a relevantních strategických plánů, a taktéž jasnějšímu pochopení dlouhodobého směru společnosti a vlastního významu pro její prosperitu jednotlivými pracovníky.

Korporátní strategie společnosti v současné době již existuje, jejíž současné znění se však doporučuje rozšířit, aby v plné míře odrážela podstatu firemní obchodní činnosti. Podle navrhovaného znění korporátní strategie společnosti Tungaloy Rus spočívá hlavně v prodeji a dodání karbidových obráběcích nástrojů značky Tungaloy, které slouží pro aplikaci soustružení, frézování a vrtání, a to na základě dohody o jejich exkluzivní distribuci na území Ruska. Na základě poskytování vysoce kvalitních obráběcích nástrojů z pohledu jejich životnosti a otěruvzdornosti společnost pomáhá výrobním podnikům v různých průmyslových odvětvích Ruska zvyšovat jejich produktivitu dosahovat nákladové úspory. Obráběcí nástroje se prodávají přímo výrobním podnikům jakožto koncovým uživatelům, a to především v automobilovém, dopravním, chemickém, petrochemickém, kovodělnickém a strojírenském průmyslu, a taktéž prostřednictvím sítě distributorů, jejíž neustálé rozšiřování umožňuje společnosti Tungaloy Rus poskytovat nejpříznivější dodací podmínky po celém odvětví a přispívá k jejímu obchodnímu růstu.

Z korporátní strategie vychází strategie obchodní, která mnohem podrobněji a jasněji vymezuje hospodářskou činnost společnosti a definuje způsoby poskytování klíčových hodnot pro její zákazníky. Rozpracování obchodní strategie se navrhuje na základě business modelu CANVAS, který umožňuje získat kompletní přehled o těchto klíčových hodnotách poskytovaných ze strany společnosti, hlavních zákaznických segmentech, kanálech jejich vzájemné komunikace, distribučních cestách, důležitých zdrojích, činnostech a partnerstvích, a taktéž struktuře příjmů a nákladů ve vztahu k poskytování těchto hodnot. Na obrázku č. 9 se uvádí obchodní strategie společnosti Tungaloy Rus v podobě business modelu CANVAS, jehož jednotlivé položky přitom znázorňují situaci až po zavedení všech opatření ke zlepšení společnosti navrhovaných v rámci této diplomové práce.

Navrhovaná obchodní strategie ve skutečnosti vymezuje rámec marketingové strategie společnosti Tungaloy Rus, protože definuje její klíčové zákaznické segmenty a určuje dlouhodobé záměry v oblasti jednotlivých prvků tradičního marketingového mixu, a to s výjimkou produktové politiky. Marketingová strategie společnosti je tedy součástí její obchodní strategie, která se proto stává základem pro tvorbu marketingových taktických opatření a akčních plánů ve vztahu k jednotlivým prvkům marketingového mixu. Tím pádem se formálně rozpracovává jen korporátní a obchodní strategie společnosti, které se stejně jako navrhovaná vize zakotví ve firemních dokumentech a vnitřních předpisech. Za hlavní kritérium úspěšnosti tohoto návrhu se zase považuje samotná existence formálně definovaných obou strategií, a taktéž jejich znalost všemi pracovníky společnosti.

Key Partners

- Společnost Tungaloy Corporation
- Holding IMC Group
- Distributoři v 12 městech Ruska
- Dopravní společnosti Delovye Linii a Major Cargo Service
- Finanční auditor
- Organizace poskytující právní poradenství
- Pronajímatel kanceláře v moskevském business centru
- Pronajímatel skladových prostorů

Key Activities

- Rozvoj vztahů s partnery v rámci sítě distributorů
- Řízení logistických toků
- Pravidelné zúčastnění oborových výstav
- Provedení technologických auditů zákazníků
- Prozkoumávaní spokojenosti pracovníků

Key Resources

- Rozsáhlá síť distributorů
- Právo na exkluzivní distribuci produktů značky Tungaloy
- Certifikace produktů podle ISO 14001:2015
- Přístup k inovačním produktům holdingu IMC Group
- Spokojení pracovníci
- Dlouhodobá partnerství s dopravními společnostmi

Value Propositions

- Nejrychlejší získání potřebných obráběcích nástrojů
- Zvýšení produktivity vlastní výroby a nákladová úspora díky vysoké kvalitě obráběcích nástrojů z pohledu jejich životnosti, otěruvzdornosti a kompatibility
- Uspokojení specializovaných technologických potřeb výrobních podniků
- Získání inovačního chytrého systému pro správu nástrojů
- Odbornost a angažovanost pracovníků dodavatele obráběcích nástrojů (resp. společnosti Tungaloy Rus)
- Získání environmentálně certifikovaného produktu

Customer Relationships

- Mezinárodní a regionální oborové výstavy
- Osobní kontakty telefonicky či přes e-mail
- Webová stránka a SEO optimalizace jejího obsahu
- Profily japonských partnerů v sociálních sítích
- Mobilní aplikace japonských partnerů

Channels

- Síť distributorů, která se skládá z více než 30 partnerů
- Přímý prodej obchodními manažery společnosti
- Internetový obchod (resp.e-shop)

Customer Segments

Výrobní podniky v oborech:

- Strojírenství a kovodělnický průmysl
- Automobilový a dopravní průmysl
- Chemický a petrochemický průmysl
- Těžba surovin nerostných
- Výroba průmyslových strojů a zařízení
- Metalurgický průmysl
- Zemědělsko-potravinářský průmysl

Cost Structure

- Nákupní cena samotných obráběcích nástrojů
- Náklady na přepravu obráběcích nástrojů z Japonska
- Náklady na přepravu obráběcích nástrojů k zákazníkům/distributorům
- Náklady na celní deklaraci
- Platby externím organizacím a odborníkům

Revenue Streams

- Platba za obráběcí nástroje pro aplikaci soustružení, frézování, vrtání a upichování, a taktéž řady frikčních a otěruvzdorných materiálů, upínacího příslušenství a systémů pro správu nástrojů
- Platba za dopravu
- Platby za vlastní služby technického zaměření

Obrázek č. 9: Obchodní strategie společnosti Tungaloy Rus za využití business modelu CANVAS

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Strategyzer, 2021)

3.3 Návrh ke zlepšení firemní kultury společnosti Tungaloy Rus

Na základě průzkumu spokojenosti pracovníků společnosti Tungaloy Rus byla identifikována řada faktorů pracovního života, které vyžadují opatření ke zlepšení jejich současného stavu, potažmo spokojenosti s nimi. Přitom se jednotlivé faktory primárně vztahují k podvědomí jednotlivců a interakčním procesům ve společnosti, a tím pádem se nepředpokládá podniknutí určitých zjevných kroků přímo vedoucích ke řešení odhalených problémů. Za efektivní a relevantní návrh se v tomto případě považuje zavedení a formalizace firemní kultury, která ve skutečnosti pokrývá většinu z problémových oblastí společnosti jako zaměstnavatele, a proto může přispět ke zvýšení spokojenosti pracovníků s jednotlivými faktory jejich pracovního života. Zároveň se stáne klíčovým nástrojem motivace a inspirace jednotlivců, což nepochybně ovlivní jejich pracovní produktivitu, potažmo obchodní výkonnost společnosti Tungaloy Rus, což se potvrzuje příslušnými výzkumy. Podstata a celkový směr firemní kultury společnosti se ve značné míře opírá o její vizi, misi a strategické cíle. Firemní kultura, respektive její vybrané části budou písemně vyjádřeny a zakotveny ve firemních dokumentech a vnitřních předpisech, a přitom se nechá prostor pro její případnou aktualizaci na základě výsledků jednotlivých průzkumů spokojenosti pracovníků a postupného rozvoje společnosti samotné.

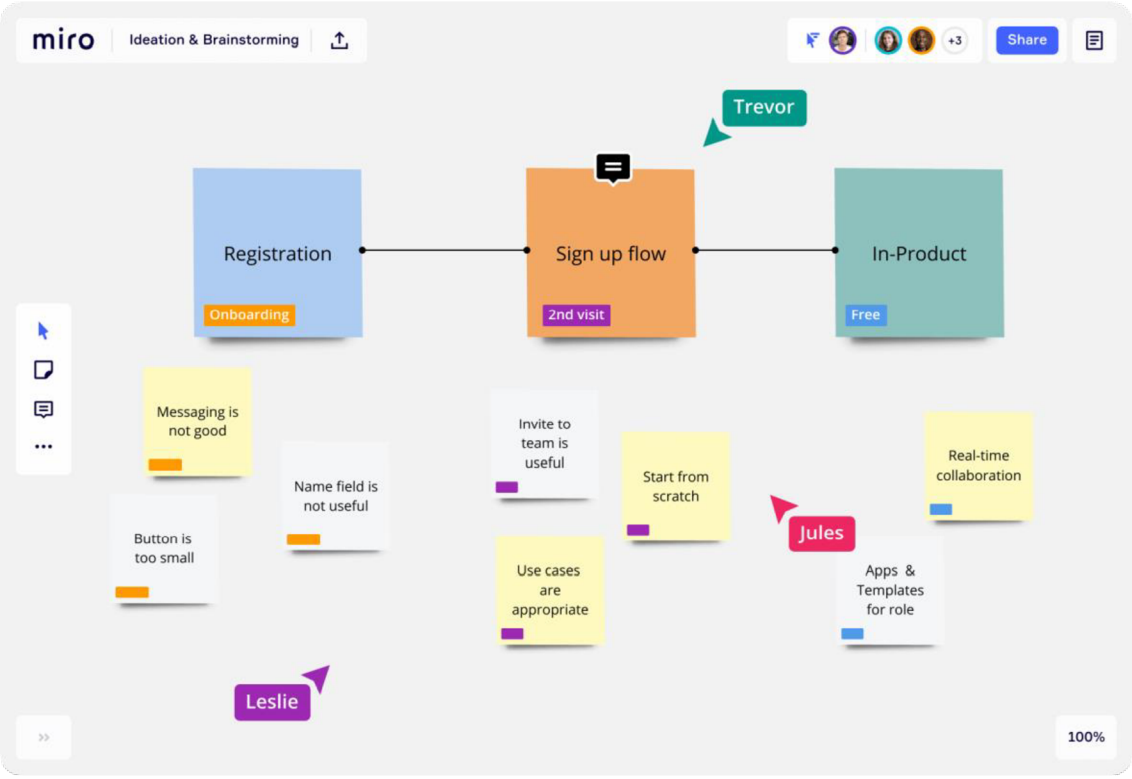
Firemní kultura společnosti Tungaloy Rus má být založena na čtyřech základních pilířích. Jedná se především o symboly, které zahrnují veškeré vizuální a designové prvky firemní identity společnosti, a tak slouží jako viditelná část její firemní kultury. Mezi pracovníky získaly velkou oblibu firemní cestovní batohy, obaly na pas a kšiltovky s logem značky Tungaloy, které se jimi aktivně využívají jak během pracovních cest, tak v každodenním životě. Část propagačního zboží značky Tungaloy se zobrazuje na obrázku č. 10. Rovněž v kanceláři společnosti lze najít veškeré tištěné materiály, psací potřeby, diáře, kalendáře a podobné základní vizuální prvky značky Tungaloy, které jsou nedílnou součástí pracovního procesu.

Obrázek č. 10: Firemní propagační zboží značky Tungaloy

(Zdroj: Interní zdroje společnosti, 2021)

K základním symbolům společnosti dále patří firemní slang a veškeré zkratky, které se využívají v průběhu pracovního procesu a vztahují se většinou k jednotlivým produktovým položkám, operacím, zákazníkům a obchodním partnerům. Zároveň mají pracovníci řadu lokálních vtipů, narážek a příběhů, které se pohybují v rámci kolektivu a sdělují se též nově zaměstnaným jednotlivcům. Striktní pravidla oblékání (resp. dress code) se zatím nedefinují, ale během pracovních cest se od jednotlivců vyžaduje formální slušné oblečení za účelem přesvědčit zákazníky o serióznosti jejich potenciálních partnerů. Lze v nějakém smyslu do skupiny symbolů zařadit i tzv. hrdiny, respektive velmi respektované a inspirující osoby, které pracují ve společnosti či májí k ní bezprostřední vztah. V případě společnosti Tungaloy Rus se může jednat hlavně o jejího generálního ředitele sloužícího pro své podřízené jako vzor chování z důvodu dlouholetých zkušeností v oboru a osobnostních vlastností, a taktéž o obchodního ředitele, který významně podílel na založení samotné společnosti a jejím rozvoji v průběhu následujících let.

Dalším pilířem firemní kultury společnosti se stanou její pravidelné rituály, které lze rozdělit na formální a méně formální. Za typické formální rituály se ve společnosti Tungaloy Rus momentálně považují každotýdenní firemní porady, pravidelné osobní rozhovory mezi generálním ředitelem a podřízenými, komunikace pracovníků v informačním systému Bitrix24 a rozdělení dílčích úkolů za jeho využití, a taktéž každoměsíční hlášení o vlastních pracovních výsledcích. V rámci této diplomové práce se navrhuje zavedení systému zpětné vazby ve společnosti Tungaloy Rus jakožto dalšího formálního rituálu. Od svých kolegů generální ředitel velmi vitá návrhy ke zlepšení činnosti společnosti, kterou však momentálně téměř nikdy nezískává, a to z důvodu nejistoty jednotlivců ve vhodnosti a přínosnosti vlastních návrhů, obav ze zneužití poskytovaných informací v jejich neprospěch, a taktéž pohybování o jejich následném uplatnění. Zpětná vazba se tedy bude poskytovat dvěma základními způsoby za účelem dosáhnout vyváženosti anonymity a transparentnosti, a tak se přizpůsobí individuálním požadavkům jednotlivých pracovníků, kteří budou schopni sdělovat konstruktivní návrhy jak pozitivního, tak negativního charakteru. Anonymní poskytování zpětné vazby se umožní prostřednictvím internetové platformy Miro zobrazené na obrázku č. 11.



Obrázek č. 11: Příklad webového rozhraní stránky internetové platformy Miro

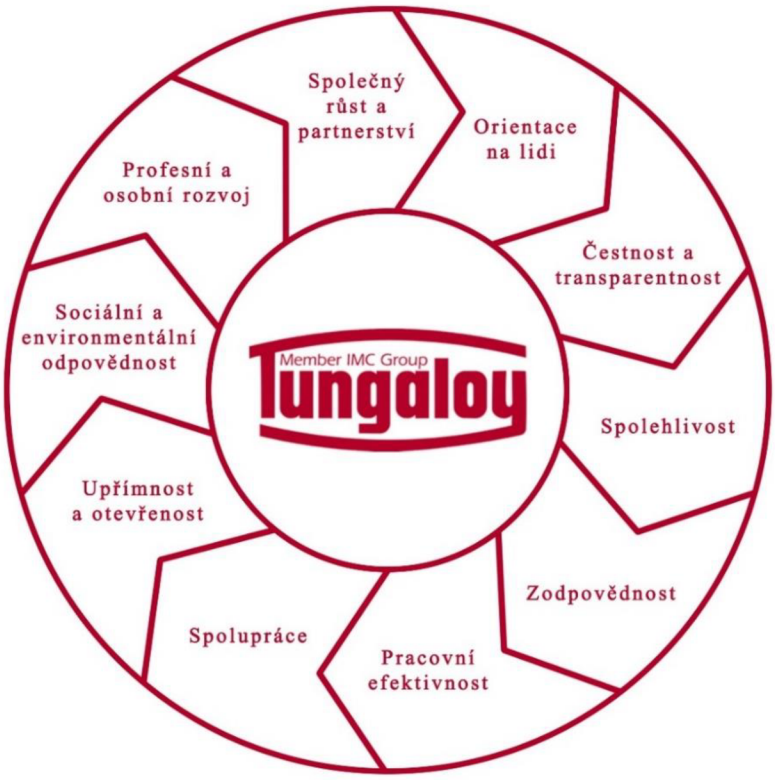
(Zdroj: Miro, 2021)

Miro slouží jako nástroj pro kolaboraci a brainstorming pracovníků, který se též může využívat jako prostor pro nechání zpětné vazby týkající se rozvoje společnosti a následnou diskusi jednotlivých návrhů. Přitom se autorizace uživatelů a jejich přihlášení do systémů pod vlastním jménem umožňuje, ale nevyžaduje se, což zachovává anonymitu pracovníků. Navíc Miro umožňuje odesílání anonymních soukromých zpráv ze strany uživatele, což se může využívat za účelem nechat citlivější připomínky.

Co se týká osobního formátu poskytování zpětné vazby, doporučuje se pokračovat ve stávajícím záměru generálního ředitele společnosti, který již v současné době nechává prostor pro sdělování vlastních návrhů jednotlivými pracovníky v průběhu každotýdenních firemních porad a pravidelných osobních rozhovorů. Generálnímu řediteli se však doporučuje projít příslušným školením či kurzem pro získání dovedností k efektivnímu provedení těchto interních setkání z pohledu zpětné vazby a jejího následujícího využití. Jednotlivým pracovníků musí totiž zřejmě ukázat, že jejich zpětná vazba bude nepochybně brána v úvahu jak pro zlepšení operativních činností a firemních procesu, tak v určité míře při rozhodování a strategickém plánování rozvoje celé společnosti. Hlavním přínosem pravidelné zpětné vazby se stane především prosazení otevřené oboustranné komunikace ve společnosti, posílení vzájemných vztahů mezi vedením a podřízenými, generace nových návrhů a nápadů, pochopení vlastního významu pro rozvoj společnosti jednotlivci, a v neposlední řadě tvorba podkladů pro zavedení komplexních systémů hodnocení pracovní výkonnosti na úrovni firemní kultury.

K méně formálním rituálům patří veškeré společensky nezbytné aktivity a projevy, a to především společné oslavy svátků a narozenin jednotlivých pracovníků, sportovní akce, návštěva každoročního semináře v Japonsku, a taktéž organizované vlastní tréninky pro rozvoj znalostí a dovedností jednotlivců. Navrhuje se přitom organizace a provedení řady akcí a seminářů vztahujících se k rovnováze mezi osobním a pracovním životem jednotlivců, které se jimi momentálně v plné míře vzájemně neoddělují. Za účelem zabránit potenciálnímu vyčerpání pracovníků a výraznému snížení jejich pracovní produktivity bude doporučena řada vybraných vědeckých článků a videí ze strany vedení společnosti, které se týkají nalezení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Rovněž celým kolektivem společnosti bude navštívená elektronická konference WORK & LIFE BALANCE, která se provádí v Moskvě a předpokládá řešení případových studií, zúčastnění workshopů a poslouchání přednášek od odborníků z praxe.

Hodnoty společnosti se považují za třetí pilíř její firemní kultury. V současné době generální ředitel vlastním jednáním reprezentuje čestnost a transparentnost chování ve všech směrech, spolehlivost a zodpovědnost vůči svým kolegům a obchodním partnerům, pracovní efektivnost a spolupráci při řešení firemních úloh jakožto klíčové hodnoty společnosti. Seznam firemních hodnot se dále rozšiřuje o upřímnost a otevřenost komunikace ve společnosti, sociální a environmentální odpovědnost vyplývající z navrhované vize, neustálý profesní a osobní rozvoj, partnerství a společný růst sloužící ve prospěch jak společnosti samotné, tak jejích pracovníků, a v neposlední řadě orientace na lidi jako takové, nikoliv pouze na zákazníky či pracovníky. Firemní hodnoty vytváří prostor pro sounáležitost pracovníků se společností, kterým se budou explicitně sdělovat, a tak pravděpodobně přispějí ke zvýšení jejich pracovní morálky a motivovanosti, potažmo angažovanosti a produktivity. Vizuální představení kompletního seznamu klíčových firemních hodnot společnosti Tungaloy Rus se uvádí na obrázku č. 12, což se bude využívat jak v propagačních cílech pro externí zainteresované strany, tak jako další symbol firemní kultury pro její pracovníky.



Obrázek č. 12: Klíčové firemní hodnoty společnosti Tungaloy Rus

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Lidé, respektive pracovníci společnosti jsou posledním a zároveň nejvíce důležitým pilířem její firemní kultury, protože se v největší míře podílejí na její tvorbě a dodržování. Firemní kultura v určitém smyslu zkvalitní pracovní prostředí a komunikaci ve společnosti a výrazně přispěje ke zvýšení spokojenosti jejích pracovníků. Vysoká spokojenost pracovníků představí zásadní konkurenční výhodu pro společnost ve vztahu k udržení nejlepších a nejschopnějších z nich. V důsledku pochopení a následného uspokojení skutečných potřeb svých pracovníků společnost může ve značné míře zvýšit jejich motivovanost a angažovanost, což nepochybně ovlivní jejich pracovní produktivitu. Právě průměrný roční výkon jednotlivých pracovníků obchodního oddělení jakožto základní ukazatel pracovní produktivity, respektive jeho viditelný růst v důsledku přijatých opatření se považuje za jedno z hlavních kritérií posouzení úspěšnosti celého návrhu firemní kultury společnosti. Rovněž se očekává zvýšení spokojenosti pracovníků s jednotlivými faktory jejich pracovního života a společností jako zaměstnavatelem celkem, což se bude měřit v rámci následujících příslušných průzkumů. Konkrétní hodnoty průměrného ročního výkonu jednotlivců, míry jejich spokojenosti a jiných potenciálních kvantitativních ukazatelů posouzení úspěšnosti tohoto návrhu se v tuto chvíli však nenavrhují z důvodu potřeby detailní analýzy nejlepších praktik, popřípadě benchmarkingu společností, které již mají vyspělou firemní kulturu. Zároveň spokojenost pracovníků přispěje ke vnímání společnosti jako skvělého zaměstnavatele v myslích potenciálních uchazečů o práci, což ji poskytne významnou konkurenční výhodu v soutěži o přilákání nových talentovaných jednotlivců. Dalším ukazatelem posouzení úspěšnosti firemní kultury se stane počet poskytnutých zpětných vazeb a návrhů ke zlepšení společnosti. V neposlední řadě se příznivě ovlivní image a reputace společnosti mezi potenciálními zákazníky, distributory a obchodními partnery, kteří pravděpodobně budou ochotni spolupracovat s jejími angažovanými a vysoce kvalifikovanými pracovníky. V konečném důsledku totiž firemní kultura v kombinaci s jinými opatřeními navrhovanými v této diplomové práci přispěje ke zvýšení tržeb společnosti, i když je dopad jednotlivých návrhů těžce identifikovatelný a kvantifikovatelný.

3.4 Návrh průzkumu spokojenosti pracovníků společnosti Tungaloy Rus

Důležitým návrhem v oblasti lidských zdrojů společnosti Tungaloy Rus se též stane pravidelné provedení průzkumů spokojenosti pracovníků za účelem jednoznačně pochopit jejich skutečné hodnoty a potřeby ve vztahu k vlastnímu pracovnímu životu. Výsledky následujících průzkumů mají sloužit hlavně k posuzování efektivity dříve přijatých opatření vedoucích k zmírnění či eliminaci odhalených problémových oblastí, což se doporučuje provádět na základě analýzy vývoje dvou ukazatelů, respektive celkové průměrné hodnoty spokojenosti všech jednotlivých zkoumaných faktorů pracovního života a výsledné hodnoty indexu ESI. Pozitivní dynamika obou těchto ukazatelů se v zásadě považuje za klíčové kritérium úspěšnosti celého návrhu, a to v kombinaci se schopností společnosti realizovat jednotlivé průzkumy v rámci stanoveného rozpočtu a s dodržováním časového rámce, které budou přesně určeny odpovědnou osobou bezprostředně před zahájením výzkumného projektu. Zároveň obdobné průzkumy pomohou identifikovat aktuální slabá místa společnosti v oblasti lidských zdrojů, a tak se vytvoří důležité podklady pro návrh nových příslušných opatření ve vztahu k jednotlivým faktorům pracovního života pracovníků, potažmo zvýšit jejich celkovou spokojenost se současným zaměstnáním.

Vzhledem k nepřítomnosti personálního oddělení ve společnosti se jako osoba odpovědná za provedení průzkumů spokojenosti navrhuje její marketér. Z důvodu dostatečného disponibilního času a vlastních schopností se bude zabývat průběžným řízením a kontrolou celého výzkumného projektu, tzn. od etapy vyhledávání vhodného dodavatele až po prezentaci zjištěných výsledků všem zainteresovaným stranám. Průzkumy spokojenosti pracovníků společnosti Tungaloy Rus budou totiž organizovány a realizovány externí výzkumnou organizací, a to jednou za kalendářní rok s ohledem na doporučení expertů v oblasti hodnocení pracovníků a též na zavedený systém zpětné vazby. Jakmile marketér specifikuje základní požadavky na jednotlivý průzkum spokojenosti a proceduru jeho provedení z hlediska časových a nákladových potřeb, a taktéž stanoví jeho hlavní cíle, předmět a rozsah, externí organizace začne plánovat a připravovat veškeré nezbytné záležitosti. Struktura následujících průzkumů se má významně lišit od toho, který se prováděl v rámci této diplomové práce. Doporučuje se

totiž volit individuální strukturované rozhovory jako techniku provedení průzkumu, což umožní získat hluboké informace o spokojenosti respondentů s vlastním pracovním životem a příčinách určitých postojů a pocitů. Rovněž mají být zjištěny a ohodnoceny kauzální vztahy mezi skutečnou úrovní spokojenosti jednotlivců a jejich pracovními, popřípadě osobními charakteristikami. Přitom se kompletní seznam jednotlivých témat, kterých se bude týkat v průběhu rozhovoru, vymezí s ohledem na již provedený průzkum spokojenosti. Zároveň se od respondentů má vyžadovat hodnocení zkoumaných faktorů pracovního života a společnosti jako zaměstnavatele celkem na pětibodové stupnici za účelem sledování ukazatele celkové průměrné hodnoty spokojenosti a výsledné hodnoty indexu ESI.

Před zahájením průzkumu se ve společnosti zase provede firemní porada za účelem podrobného informování o jeho proceduře, struktuře a hlavních cílech. Jelikož v době provedení následujícího průzkumu firemní kultura společnosti ještě nebude v dostatečné míře vyspělá, totiž se upřímnost a otevřenost mohou ještě plně nezakotvit v podvědomí jednotlivých pracovníků, má být jim zaručena úplná anonymita ze strany externí výzkumné organizace z důvodu potenciálních obav ze zneužití poskytovaných informací v jejich neprospěch. Mezitím se oproti průzkumu spokojenosti realizovanému v rámci této diplomové práce za respondenty mají považovat nejenom jednotliví výkonní pracovníci společnosti, ale navíc její generální ředitel. Nakonec by mezi provedením dvou po sobě bezprostředně následujících průzkumů společnost měla přijat a implementovat opatření vedoucí ke zlepšení odhalených problémových oblastí za účelem eliminovat přesvědčení potenciálních respondentů v marnosti celého záměru a jejich skeptické postoje.

3.5 Návrh e-shopu společnosti Tungaloy Rus

V průběhu auditu marketingových funkcí byla stávající strategie společnosti Tungaloy Rus v oblasti distribuce ohodnocena jako zcela efektivní a relevantní. I když se momentálně považuje za klíčovou konkurenční výhodu společnosti v důsledku poskytování nejpříznivějších dodacích podmínek po celém odvětví, vyžaduje přijetí konkrétních opatření vedoucích k posílení současných pozicí a využití odhalených tržních příležitostí. Za účelem poskytování zákazníkům možnosti vytvořit obchodní zakázku přes webovou stránku společnosti se navrhuje založení internetového obchodu (resp. e-shopu)

podle příkladu některých jejích přímých konkurentů. Zavedením e-shopu společnost získá nový distribuční kanál, který se stane její další konkurenční výhodou vzhledem k rozšiřování elektronického obchodování mezi velkoobchodními společnostmi v Rusku v posledních letech, a zvláště v době pandemie virové choroby covid-19. Rovněž e-shop přispěje ke zrychlení komunikace a potažmo zefektivnění obchodních vztahů se stávajícími zákazníky, a taktéž přilákání nových zákazníků pocházejících z regionů, kde společnost Tungaloy Rus momentálně nemá partnera v rámci sítě distributorů.

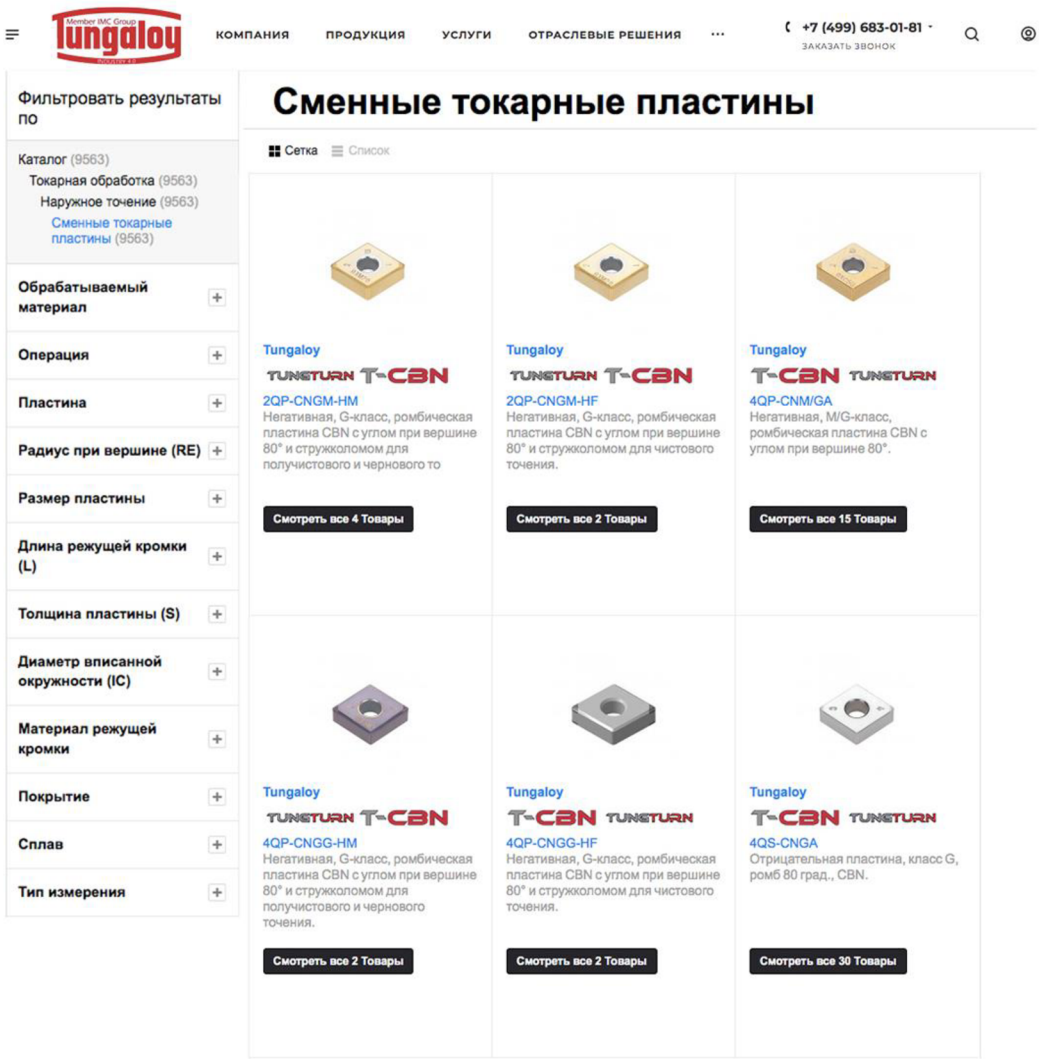
E-shop má být vyvíjen externí dodavatelskou organizací na základě předpřipravené šablony, která se přizpůsobí veškerým potřebám společnosti Tungaloy Rus ve vztahu ke struktuře obchodu, rozložení prvků na jednotlivých stránkách, barevnému řešení apod. Základní požadavky na e-shop se stanoví obchodním ředitelem společnosti a jejím marketérem, který zároveň bude mít primární zodpovědnost za průběžné řízení celého projektu, tzn. bude těsně spolupracovat s dodavatelskou organizací. Po zahájení veřejného provozu e-shopu se společnost má být též schopna kdykoliv obrátit na dodavatelskou organizaci a vyřešit případné komplikace.

Za zdroj inspirace projektu se považuje webová stránka společnosti Tungaloy Corporation, která obsahuje elektronické katalogy přeložené do jazyků všech států, kde se nacházejí její exkluzivní distributoři, tzn. ruština není výjimkou, a taktéž stávající webová stránka společnosti Tungaloy Rus. Na obrázku č. 13 se znázorňuje webové rozhraní hlavní stránky e-shopu, kde se uvádějí všechny kategorie obráběcích nástrojů pro konkrétní technologické operace, respektive produkty pro aplikaci frézování, soustružení, vrtání a závitování, a taktéž upínače a veškeré polotovary a náhradní díly.

Obrázek č. 13: Webové rozhraní hlavní stránky e-shopu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Webshop.tungaloy-rus.ru, 2021; Тунгалой Рус, 2021)

Následně se potenciální uživatel e-shopu dostává na stránku zobrazující kompletní a aktuální produktovou nabídku společnosti podle vybrané kategorie. V levé části stránky se nachází celá řada filtrů, které umožňují zvolit o co nejvíce vhodnou skupinu obráběcích nástrojů z celkového počtu představených. Stránka e-shopu obsahující produktovou nabídku společnosti v kategorii soustružnické vyměnitelné břitové destičky se zobrazuje na obrázku č. 14.

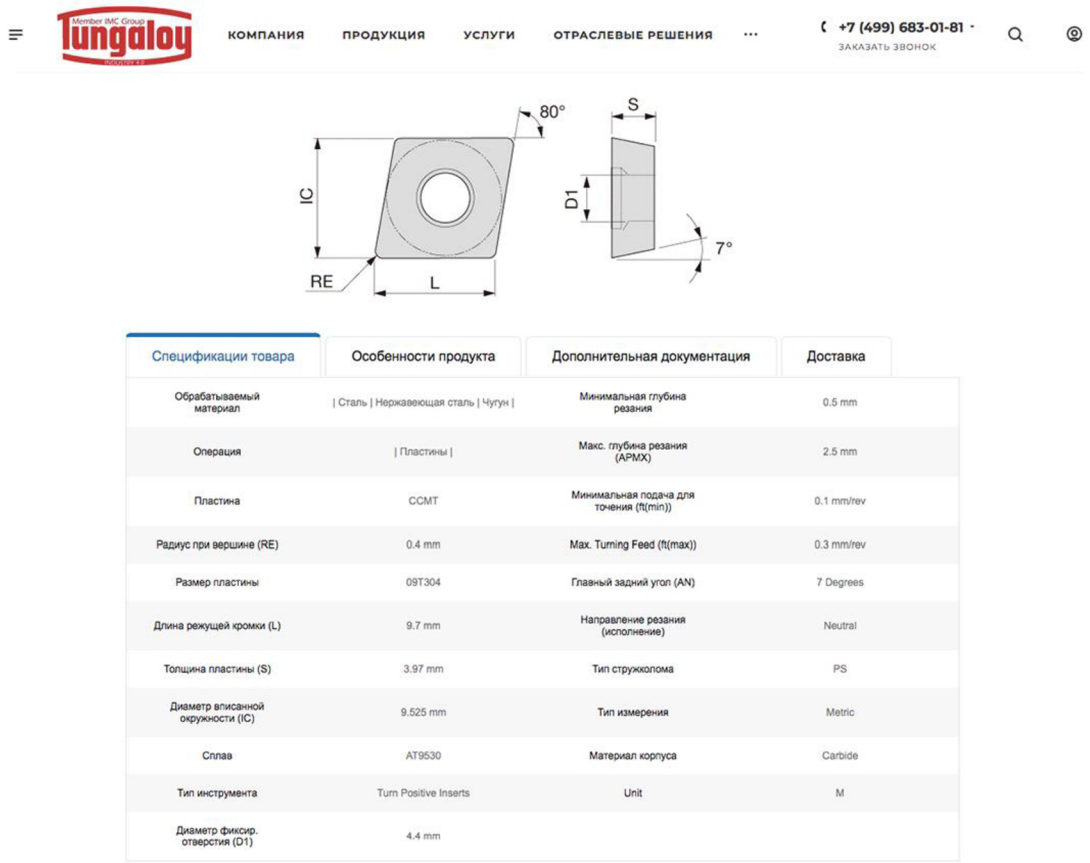


Obrázek č. 14: Webové rozhraní hlavní stránky e-shopu rozhraní stránky e-shopu obsahující produktovou nabídku společnosti v rámci vybrané kategorie

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Webshop.tungaloy-rus.ru, 2021; Тунгалой Рус, 2021)

V důsledku zvolení potřebné produktové skupiny se uživateli e-shopu zobrazuje stránka představená, která umožňuje vybrat samotné obráběcí nástroje v určité kategorii za využití pokročilých filtrů, a taktéž nastavit jejich potřebné množství. V případě potřeby lze přejít na stránku zobrazenou na obrázku č. 15, která obsahuje podrobný popis jednotlivých produktů, jejich vlastností a doporučení pro využití. Vybrané produktové položky se okamžitě dostávají do košíku e-shopu, který uživatelům ukáže jejich kompletní zakázku, informace o podmínkách a termínech dodání, způsoby platby a další potřebné informace. Ceny jednotlivých produktů a celková částka k uhrazení se zobrazí

zobrazeny pouze registrovaným a autorizovaným uživatelům, kteří tím pádem budou schopni ukončit svou objednávku.



Obrázek č. 15: Webové rozhraní stránky e-shopu obsahující specifikaci vybrané produktové položky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Webshop.tungaloy-rus.ru, 2021; Тунгалой Рус, 2021)

Realizace projektu založení e-shopu pro společnost Tungaloy Rus se očekává v nejbližší možné době. Celkové náklady na vývoj a implementaci e-shopu by neměly překročit výši 500 tisíc ruských rublů vzhledem k průměrným tržním cenám řešení, která se vyvíjí na základě předpřipravených šablon s ohledem na individuální potřeby zákazníků ve vztahu ke struktuře obchodu, rozložení prvků na jednotlivých stránkách, barevnému řešení apod. K dalším podstatným požadavkům společnosti patří jednoduchost a přehlednost webového rozhraní, jeho strukturovanost a uživatelská přívětivost, kvalitní grafické zpracování a vizuální přitažlivost, ale hlavně jistota v bezpečnosti osobních a platebních údajů uživatelů. Jelikož se školení práce s e-shopem mezi příslušnými pracovníky provádí v průběhu pracovní doby, neměla by být významně ohrožena jejich efektivita při

vykonávání běžných pracovních aktivit. Zároveň by neměl být výrazně omezen provoz stávající webové stránky společnosti v době provedení prací po zavedení e-shopu.

Za klíčové kritérium úspěšnosti návrhu se považuje samotný implementovaný a funkční e-shop na webové stránce společnosti Tungaloy Rus. K dílčím kritériím úspěšnosti projektu založení e-shopu patří bezproblémové propojení a synchronizace s podnikovými a marketingovými informačními systémy společnosti, a taktéž realizace samotného projektu v rámci stanoveného rozpočtu a s dodržováním časového rámce. Pro následující posouzení efektivnosti již fungujícího e-shopu slouží základní metriky webové analytiky, jejichž plánované hodnoty budou stanoveny marketérem společnosti ve spolupráci s obchodním ředitelem. Jedná se totiž o určitý počet návštěv a návštěvníků e-shopu, počet uskutečněných obchodních zakázek přes e-shop a jejich podíl na celkovém počtu zakázek společnosti, celkové tržby přinesené e-shopem a jejich podíl na celkových ročních tržbách, průměrné tržby v přepočtu na zakázku a uživatele, nákupní konverze, čas strávený v e-shopu celkem a na jednotlivých stránkách, míra opuštění hlavní stránky e-shopu apod.

3.6 Návrh sledování efektivity marketingu společnosti Tungaloy Rus

Další návrh vychází z výsledků auditu produktivity marketingu společnosti Tungaloy Rus a částečně z auditu její marketingové organizace. V současné době marketér společnosti ani žádný jiný pracovník nesleduje efektivitu jejího marketingu celkem či jednotlivých marketingových záležitostí, respektive produktových skupin, zákaznických segmentů, distribučních kanálů a propagačních aktivit. Zjištěná skutečnost s určitou pravděpodobností vede k neefektivní alokaci peněžních prostředků a časových zdrojů, které by svým lepším využitím mohly přispívat k uplatnění návrhů tykajících se odhalených tržních příležitostí, potažmo obchodnímu rozvoji společnosti. V rámci této diplomové práci se tedy navrhuje pravidelné a systematické sledování efektivity marketingové činnosti společnosti Tungaloy Rus, která bude vyjádřena jak v příslušných absolutních hodnotách tržeb a nákladů, tak v následně vypočítávaných ukazatelích rentability. Právě samotné zjištěné hodnoty jednotlivých ukazatelů efektivity marketingu se považují za hlavní kritérium úspěšnosti celého návrhu.

Ve vztahu k efektivitě marketingové činnosti se pro společnost doporučuje stanovit strategický cíl na období dalších tří let, který může mít následující znění: V letech 2022-2024 zvyšovat hodnotu ukazatele rentability marketingu minimálně o 5 % v porovnání s předchozím rokem. Na základě tohoto strategického cíle společnost bude schopna sledovat vývoj rentability vlastní marketingové činnosti, což umožní flexibilně přijímat operativní opatření ke zlepšení v případě výrazných odchylek od cílových hodnot, a taktéž se promítne do jejího dlouhodobého marketingového plánování. Zároveň se informace o rentabilitě marketingové činnosti celkem a jednotlivých marketingových záležitostí stanou klíčovým podkladem pro pravidelné provedení marketingových auditů ve společnosti, což tvoří podstatu dalšího návrhu.

Ve skutečnosti společnost již v tuto chvíli disponuje veškerými potřebnými informacemi a jejich technickým zabezpečením pro úspěšné sledování efektivity vlastní marketingové činnosti. Jedná se hlavně o informační systém Bitrix24, jehož příslušné funkce umožňují automatické třídění nákladů a jejich přiřazení jednotlivým produktovým skupinám, zákazníkům, obchodním partnerům, propagačním aktivitám a veškerým jiným marketingovým záležitostem a firemním činnostem, a taktéž sledování příslušných výnosů, což však ve společnosti doposud nebylo využito ani aktivováno v samotném systému. Marketérovi společnosti, jehož pracovní činnost se ve značné opírá o výstupy Bitrix24, se doporučuje samostatně projít školením, které bude primárně založeno na bezplatných webinářích a článcích dodavatele tohoto informačního systému tykajících se práce s novými funkcemi a informacemi. Získávané přínosné informace má marketér využívat jak pro posouzení efektivity jednotlivých marketingových záležitostí a marketingu celkem, tak při tvorbě vlastních pravidelných reportů přispívajících k strategickým a taktickým rozhodnutím ve společnosti.

3.7 Návrh marketingového auditu společnosti Tungaloy Rus

V neposlední řadě se pro společnost Tungaloy Rus doporučuje pravidelné provedení marketingového auditu. Na základě provedení marketingového auditu v rámci této diplomové práce se nejenom vytvořil komplexní přehled o současné situaci marketingové činnosti společnosti Tungaloy Rus, ale byly následně navrženy prakticky aplikovatelné kroky vedoucí ke zlepšení identifikovaných problémových oblastí, což poskytlo přínosné podklady pro strategické marketingové plánování. Rovněž byla odhalena řada vnějších

příznivých příležitostí pro růst a rozvoj společnosti, jejichž využitím získá významné konkurenční výhody a nepochybně posílí vlastní pozici na trhu obráběcích nástrojů. Pravidelné a nezávislé provedení marketingového auditu poskytne společnosti možnost zohlednit a ohodnotit vývoj jednotlivých oblastí vlastní marketingové činnosti, potažmo posoudit efektivitu dříve přijatých opatření pro jejich zlepšení.

Stejně jako v případě průzkumů spokojenosti pracovníků společnosti Tungaloy Rus, řízením a kontrolou jednotlivých projektů marketingových auditů se má zabývat marketér. Zároveň primárně odpovídá za návrh, plánování, organizaci a implementaci opatření ke zlepšení vyplývajících z výsledků dřívějšího marketingového auditu, a taktéž přípravu potřebných informací a pracovníků jakožto klíčových zdrojů dat bezprostředně před provedením auditu následujícího. Marketingové audity se doporučuje provádět ve společnosti Tungaloy Rus pravidelně, respektive jednou za rok, a to za pomoci externí organizace. V současné době se v Moskvě marketingový audit provádí pouze čtyřmi marketingovými agenturami, a těmi jsou Apollo-8, Led Digital, Market Arts a Roobin. Cena provedení marketingového auditu je u jednotlivých dodavatelů téměř stejná a pohybuje se v rozmezí 120 až 150 tisíc rublů. S vybranou marketingovou agenturou, popřípadě jednotlivým odborníkem uzavře smlouva o provedení marketingového auditu, která bude zahrnovat jeho hlavní cíle, předmět, rozsah, časový rámec a formu prezentace výstupů. Samotná procedura dalších marketingových auditů se nebude moc lišit od toho, který se prováděl v rámci této diplomové práce. Auditorem budou totiž hloubkově a detailně prozkoumány jak relevantní veřejně dostupné informace, tak veškeré potřebné interní údaje, firemní dokumenty, informační systémy, a v neposlední řadě pracovníky společnosti. Všechny získané informace se shromáždí a podlehnou kritické analýze za účelem vyvození přínosných závěrů a navrhování efektivních doporučení ke zlepšení současného stavu marketingové činnosti společnosti, což se následně prezentuje všem pracovníkům společnosti.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala tématem marketingového auditu velkoobchodní společnosti Tungaloy Rus, která prodává a dodává karbidové obráběcí nástroje pro aplikaci soustružení, frézování a vrtání ruským výrobním podnikům, a to především v automobilovém, dopravním, chemickém, petrochemickém a strojírenském průmyslu. Za primární cíl této diplomové práce se považovalo provedení marketingového auditu společnosti Tungaloy Rus se zvláštním zaměřením na spokojenost jejích pracovníků pro následný návrh doporučení ke zlepšení současného stavu její marketingové činnosti. V průběhu marketingového auditu byly hloubkově analyzovány všechny oblasti marketingové činnosti společnosti, a tak byly zjištěny její skutečné silné stránky a problémová místa, a zároveň odhaleny příležitosti pro rozvoj a potenciální hrozby. Součástí marketingového auditu se též stál průzkum spokojenosti pracovníků společnosti s vybranými faktory jejich pracovního života, který byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření za využití internetové platformy Google Forms.

V teoretické části diplomové práce byl vymezen pojem marketingového auditu a jeho podstata, místo v systému strategického marketingového řízení, struktura zkoumaných oblastí, metodologie provedení, význam pro společnosti, a taktéž případné problémy. Zároveň byla rozpracována teoretická východiska tykající se spokojenosti pracovníků s jejich pracovním životem a popsána její podstata, faktorů obecně ovlivňujících pracovní spokojenost a moderních přístupů k jejímu měření.

V analytické části diplomové práce byla nejprve popsána vybraná společnost Tungaloy Rus, v níž se byl prováděl samotný marketingový audit, tzn. bylo hloubkově analyzováno její makroprostředí a mikroprostředí, marketingová strategie, marketingová organizace, marketingové systémy, produktivita marketingu a marketingové funkce. Následně byl realizován průzkum spokojenosti pracovníků společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření v elektronické podobě.

V návrhové části diplomové práce na základě všech zjištěných informací byla navržena řada doporučení a návrhů, které se vztahují jak ke zlepšení skutečných problémových oblastí společnosti Tungaloy Rus a její marketingové činnosti celkem, tak k využití odhalených příležitostí pro její rozvoj. Jednotlivé návrhy významně přispějí k dosažení hospodářského úspěchu společností a příznivě ovlivní její celkovou výkonnost.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ALESHKOVSKIJ, Ivan. Демографический кризис как угроза национальной безопасности России. *Век глобализации* [online]. 2012, vol. 2, p. 96-114 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: https://cyberleninka.ru/article/n/demograficheskiy-krizis-kak-ugroza-natsionalnoy-bezopasnosti-rossii

ALNIAÇIK, Esra a Ümit ALNIAÇIK. Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [online]. 2012, vol. 58, p. 1336-1343 [cit. 2020-03-25]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1117. ISSN 1877-0428. Dostupné z: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281204579X

AMBLER, Tim a Simon BARROW. The employer brand. *Journal of Brand Management* [online]. 1996, vol. 4, no. 3, p. 185-206 [cit. 2020-03-25]. DOI: 10.1057/bm.1996.42. ISSN 1350-231. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand

ARMSTRONG Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-8-0247-8632-2.

BĚLONOHÝ, Ivo. Šetření spokojenosti zaměstnanců. In: *Deník veřejné správy* [online]. 03.06.2013. [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6597474

BERTHON, Pierre, Michael EWING a Li Lian HAH. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* [online]. 2005, vol. 24, no. 2, p. 151-172 [cit. 2020-12-12]. DOI: 10.1080/02650487.2005.11072912. ISSN 1759-3948. Dostupné z: http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/ehost/detail/detail?vid=0&sid=7be44131-a2a7-4e0d-8986-e8f56d598666%40pdc-v-sessmgr01&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=17227784

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOLISANI, Ettori a Enrico SCARSO. A new marketing audit tool for knowledge intensive business services. *Kidmore End: Academic Conferences International Limited*

[online]. 2013, p. 74-81 [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: https://search.proquest.com/docview/1860698113?accountid=17115

BROWNLIE, Douglas T. The Marketing Audit: A Metrology and Explanation. *Marketing Intelligence & Planning* [online]. 1993, vol. 11, no. 1, p. 4-12 [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: DOI:10.1108/02634509310024128

CRONQUIST, Danielle. How to Measure Employee Satisfaction. In: *BambooHR* [online]. 08.08.2019. [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: https://www.bamboohr.com/blog/measure-employee-satisfaction/

DABIRIAN, Amir, Jan KIETZMANN a Hoda DIBA. A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons* [online]. 2017, vol. 60, no. 2, p. 197-205 [cit. 2020-03-25]. DOI: 10.1016/j.bushor.2016.11.005. ISSN 0007-6813. Dostupné z: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681316301276?via%3Dihub

DIBB, Sally. *Marketing: Concepts and Strategies*. 2. vydání. Boston: Houghton Mifflin, 1994. ISBN 9780395669280.

GILES, Steve. Job Satisfaction Is Key To Business Success. In: *Intesi! Resources* [online]. 16.10.2014. [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: https://www.intesiresources.com/disc-profile-blog/how-to-measure-job-satisfaction/

HANZELKOVÁ, Alena, Miroslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

HILLEBRANDT, Isabelle a Björn S. IVENS. Measuring Employer Brands: An Examination of the Factor Structure, Scale Reliability and Validity. *AMA educators' proceedings* [online]. 2013, p. 1-20 [cit. 2020-03-25]. ISSN 0888-1839. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Faiz_Ahamad/post/Do_you_have_any_good_articles_or_reading_material_about_employer_branding_image_of_employer/attachment/59d61d8d79197b8077977e86/AS:271490222391335@1441739721819/download/2013+Hillebrandt_Ivens_2013_Measuring+Employer+Brands_An+Examination+of+the+Factor+Structure+Reliability+and+Validity.pdf

HOLTBRÜGGE, Dirk a Heidi KREPPEL. Employer Attractiveness of Chinese, Indian and Russian Firms in Germany: Signaling Effects of HR Practices. *Corporate Reputation Review* [online]. 2012, vol. 18, no. 3, p. 223-242 [cit. 2020-03-25]. DOI: 10.1057/crr.2015.12. ISSN 1363-3589. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/280631919_Employer_Attractiveness_of_Chinese_Indian_and_Russian_Firms_in_Germany_Signaling_Effects_of_HR_Practices

CHALUPSKÝ, Vladimír. *Marketingový audit spokojenosti zákazníků*. Brno, 2001. Teze habilitační práce. Vysoké učení technické v Brně. ISBN 80-214-2005-7.

CHUKIN, Mikhail, Oleg TULUPOV a Igor KULKOV. Перспективы международного промышленного сотрудничества стран БРИКС в области металлургии. *Unido* [online]. 2013, vol. 9, p. 36-41 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: http://www.unido-russia.ru/pdf/unido09.pdf

ITO, Jack K., Céleste M. BROTHERIDGE a Kathie MCFARLAND. Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International* [online]. 2013, vol. 18, no. 7, p. 732-752 [cit. 2020-03-25]. DOI: 10.1108/CDI-05-2013-0067. ISSN 1362-0436. Dostupné z: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-05-2013-0067/full/html

JAIN, Neetu a Prachi BHATT. Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development* [online]. 2013, vol. 34, no. 6, p. 634-652 [cit. 2020-03-25]. DOI: 10.1108/JMD-09-2013-0106. ISSN 0262-1711. Dostupné z: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-09-2013-0106/full/html

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986.

KOTLER, Philip, William T. GREGOR a William H. RODGERS. The Marketing Audit Comes of Age. *Winter* [online]. 1989, vol. 30, no. 2, p. 49-62 [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: https://sloanreview.mit.edu/article/the-marketing-audit-comes-of-age/

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS and Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. New Jersey: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-13-210292-6.

KREKEL, Christian, George WARD a Jan-Emmanuel DE NEVE. Employee wellbeing, productivity, and firm performance: Evidence from 1.8 million employees. In: *Vox* [online]. 21.04.2019. [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: https://voxeu.org/article/employee-wellbeing-productivity-and-firm-performance

LIPNICKÁ, Denisa a Jaroslav ĎAĎO. Marketing Audit and Factors Influencing Its Use in Practice of Companies (From an Expert Point of View). *Journal of Competitiveness* [online]. 2013, vol. 5, no. 4, p. 26–42 [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: DOI 10.7441/joc.2013.04.02

LOCKE, Edwin A. The Nature and Causes of Job Satisfaction. DUNNETTE, Marvin D., ed. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976, p. 1297-1349. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction

LYKOVÁ, Jana. *Marketingový audit a kontrola*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-720-6.

MATZLER, Kurt, Elmar SAUERWEIN a Kenneth A. HEISCHMIDT. Importance-Performance Analysis Revisited: The Role of the Factor Structure of Customer Satisfaction March. *Service Industries Journal* [online]. 2003, vol. 23, no. 2, p. 112-129 [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: DOI: 10.1080/02642060412331300912

McDONALD, Malcolm. *Malcolm Mcdonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy*. London and Philadelphia: Kogan Page, 2007. ISBN 978-0-7494-5386-2.

McDONALD, Malcolm a Peter MOUNCEY. *Marketing accountability: how to measure marketing effectiveness*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5386-2.

PIMENTA DA GAMA, António. Marketing audits: The forgotten side of management? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* [online]. 2012, vol. 20,

no. 3-4, p. 212-222 [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: https://search.proquest.com/docview/1239343519?pq-origsite=primo

RASTOPSHIN, Pavel a Andrey NIKITIN. Индустрия 4.0 в России: роботы, большие данные и искусственный интеллект. *Jetinfo* [online]. 2018, vol. 5, no. 6, p. 289 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: https://www.jetinfo.ru/interviews/industriya-4-0-v-rossii-roboty-bolshie-dannye-i-iskusstvennyj-intellekt/

RONDA, Lorena, Carmen VALOR a Carmen ABRIL. Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management* [online]. 2015, vol. 27, no. 5, p. 573-596 [cit. 2020-03-25]. DOI: 10.1108/JPBM-07-2017-1522. ISSN 1061-0421. Dostupné z: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPBM-07-2017-1522/full/html

SHUCHMAN, Abe. The Marketing Audit: Its Nature, Purposes, and Problems. BAKER, Michael J., ed. *Marketing: Critical Perspectives on Business and Management* [online]. 4. vydání. London, New York: Routledge, 2001, p. 3-12 [cit. 2020-12-06]. ISBN 0-415-21400-9. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=tOJjwIj-DecC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=SHUCHMAN,+Abe.+1959.+The+Marketing+Audit:+Its+Nature,+Purposes,+and+Problems&source=bl&ots=4nODjFL5rF&sig=ACfU3U1k676LTvX1ya-vod7GdfP-qjCoiA&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwifzKu677ftAhXt1uAKHTA1A_cQ6AEwB3oECAgQAg#v=onepage&q=SHUCHMAN%2C%20Abe.%201959.%20The%20Marketing%20Audit%3A%20Its%20Nature%2C%20Purposes%2C%20and%20Problems&f=false

SMIRNOVA, Natalie. Аудит маркетинга: проводить или не проводить? In: *Vc.ru* [online]. 17.09.2019. [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: https://vc.ru/marketing/83520-audit-marketinga-provodit-ili-ne-provodit

SOKRO, Evans. Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management* [online]. 2012, vol. 4, no. 18, p. 164-173 [cit. 2020-03-25]. ISSN 2222-2839. Dostupné z: https://www.academia.edu/26490699/Impact_of_Employer_Branding_on_Employee_Attraction_and_Retention

SPECTOR, Paul E. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 1997. ISBN 978-1-4522-3154-9.

TAGHIAN, Mehdi a Robin N. SHAW. The marketing audit and organizational performance: An empirical profiling. *Journal of Marketing Theory and Practice*. [online]. 2008, vol. 16, no. 4, p. 341-349 [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: http://dx.doi.org/10.2753/MTP1069-6679160406

TANWAR, Karnica a Amresh KUMAR. Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review* [online]. 2017, vol. 48, no. 3, p. 799-823 [cit. 2020-03-25]. DOI: 10.1108/PR-10-2017-0299. ISSN 0048-3486. Dostupné z: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-10-2017-0299/full/html

TURIN, Dmytriy. a Ekaterina ZOLOTAREVA. Специфика проведения маркетингового аудита на российском рынке. In: *Некоммерческое Партнерство «Гильдия Маркетологов»* [online]. 2015. [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: https://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/spetsifika-provedenija-marketingovogo-audita-na-rossijjskom-rynke/

TURIN, Dmitriy. *Маркетинговый аудит.* 2. vydání. Moskva: Инфра-М, 2016. ISBN 978-5-16-006440-6.

VASANTHA, Shanmugam a Kanchana VINOTH. The Key Factors of Employer Brand an Empirical Analysis with Special Reference to IT Industry. *Indian Journal of Public Health Research & Development* [online]. 2017, vol. 8, no. 2 [cit. 2020-03-25]. DOI: 10.5958/0976-5506.2017.00128.0. ISSN 0976-0245. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/316054954_The_Key_Factors_of_Employer_Brand_an_Empirical_Analysis_with_Special_Reference_to_IT_Industry

WERTHER, Wiliam B. a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

WOOLLEY, Darren. What is the definition of Marketing? In: *TrinityP3* [online]. 19.08.2016. [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: https://www.trinityp3.com/2016/08/definition-of-marketing/

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZHIGACH, Anastasia. Перебор и недобор. Каких работников не хватает компаниям. In: *Деловой Петербург* [online]. 07.05.2018 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: https://www.dp.ru/a/2018/05/06/Perebor_i_nedobor

Knoema [online]. 2021. [cit. 2020-01-28]. Dostupné z: https://knoema.ru

Kompas IMC: Kodex správného obchodního chování a etický kodex. *Iscar* [online]. 09.04.2018 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: https://www.iscar.cz/Media/pdf/EthicsCode_6.pdf?v=1

Miro [online]. 2021. [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: https://www.miro.com

Statista [online]. 2021. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: https://www.statista.com

Strategyzer [online]. 2021. [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: https://www.strategyzer.com

The World Bank [online]. 2021 [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: https://databank.worldbank.org/databases

Trading Economics [online]. 2020. [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: https://tradingeconomics.com

Tungaloy Corporation [online]. 2021. [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: https://www.tungaloy.com

Tungaloy Czech s.r.o. [online]. 2021. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: https://tungaloy.com/cz

Webshop.tungaloy-rus [online]. 2021. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: https://webshop.tungaloy-rus.ru

Альта-Софт [online]. 2021. [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: https://www.alta.ru

Банки.ру [online]. 2021. [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: https://www.banki.ru

Вактек [online]. 2021 [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: https://www.vaktec-pro.ru

Итоги выставки «Металлообработка-2019». *Металлообработка-2021* [online]. 2019. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://www.metobr-expo.ru/ru/media/press/index.php?id4=12391

Заводы.рф [online]. 2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: https://заводы.рф

Конкурентная политика в рамках Евразийского экономического союза. *Федеральная антимонопольная служба России* [online]. 2015. [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: https://fas.gov.ru/pages/international-partnership/eaes.html#_ftnref1

Концепция сотрудничества государств – членов Шанхайской организации сотрудничества в борьбе с терроризмом, сепаратизмом и экстремизмом. *Министерство иностранных дел Российской Федерации* [online]. 5.07.2005. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: https://www.mid.ru/sanhajskaa-organizacia-sotrudnicestva-sos-/-/asset_publisher/0vP3hQoCPRg5/content/id/433388

Меры поддержки бизнеса. *Стопкоронавирус* [online]. 2021. [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: https://стопкоронавирус.рф/what-to-do/business/

Определены самые промышленно развитые регионы. *RAEX Rating Review* [online]. 16.12.2020 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: https://raex-rr.com/country/region_potential/rating_of_regions_by_industrial_potential

СБИС [online]. 2021. [cit. 2021-01-09]. Dostupné z: https://sbis.ru

Счетная палата дала прогноз по курсу рубля на 2021-2023 годы. *Прайм* [online]. 28.10.2020 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://1prime.ru/Financial_market/20201028/832231717.html#:~:text=При%20этом%20ожидается%2C%20что%20в,2023%20году%20—%2071%2C8

Твердый сплав [online]. 2021. [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: https://tverdysplav.ru

Тунгалой Рус [online]. 2021. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z: https://tungaloy-rus.ru/company/

Федеральная служба государственной статистики [online]. 2021. [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: https://rosstat.gov.ru

Цифровая экономика Российской Федерации. *Правительство России* [online]. 11.02.2019. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: http://government.ru/info/35568/

Interní zdroje společnosti, 2021 [cit. 2021-01-15]

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Proces marketingového řízení 14

Obrázek č. 2: Proces marketingového auditu 22

Obrázek č. 3: Matice modelu Importance-Satisfaction 36

Obrázek č. 4: Logo společnosti Tungaloy Rus a Tungaloy Corporation..... 39

Obrázek č. 5: Obráběcí nástroje pro aplikaci soustružení, frézování a vrtání 40

Obrázek č. 6: Organizační struktura společnosti Tungaloy Rus..... 42

Obrázek č. 7: Systém pro správu nástrojů Matrix Maxi 73

Obrázek č. 8: Stánek společnosti Tungaloy Rus na veletrhu obráběcích strojů a nástrojů Metalloobrabotka-2019..... 77

Obrázek č. 9: Obchodní strategie společnosti Tungaloy Rus za využití business modelu CANVAS 98

Obrázek č. 10: Firemní propagační zboží značky Tungaloy 100

Obrázek č. 11: Příklad webového rozhraní stránky internetové platformy Miro 101

Obrázek č. 12: Klíčové firemní hodnoty společnosti Tungaloy Rus..... 103

Obrázek č. 13: Webové rozhraní hlavní stránky e-shopu 108

Obrázek č. 14: Webové rozhraní hlavní stránky e-shopu rozhraní stránky e-shopu obsahující produktovou nabídku společnosti v rámci vybrané kategorie..... 109

Obrázek č. 15: Webové rozhraní stránky e-shopu obsahující specifikaci vybrané produktové položky 110

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Základní charakteristika společnosti Tungaloy Rus 38

Tabulka č. 2: Celková velikost trhu obráběcích nástrojů v Rusku v letech 2017-2019 . 52

Tabulka č. 3: Průmyslová odvětví v Rusku s uvedením příslušného počtu výrobních podniků 55

Tabulka č. 4: Ukazatele marketingové produktivity společnosti Tungaloy Rus v letech 2010-2020 70

Tabulka č. 5: Seznam měst tvořících síť distributorů společnosti Tungaloy Rus s uvedením podílu na jejích celkových tržbách v roce 2020 75

Tabulka č. 6: Seznam vybraných faktorů pracovního života..... 83

Tabulka č. 7: Hodnocení důležitosti a spokojenosti jednotlivých faktory pracovního života..... 84

Tabulka č. 8: Průměrné hodnoty otázek potřebných pro výpočet indexu ESI 92

SEZNAM POUZITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj tržeb společnosti Tungaloy Rus v letech 2010-2020 v milionech rublů 40

Graf č. 2: Vývoj reálného HDP Ruska v letech 2009-2022 v miliardách dolarů 45

Graf č. 3: Vývoj nominálního měnového kurzu rublu vůči dolaru v letech 2009-2022 v rublech 46

Graf č. 4: Vývoj indexu průmyslové produkce v Rusku v letech 2009-2020 v procentech 47

Graf č. 5: Podíly jednotlivých technologických produktových skupin na celkových tržbách společnosti Tungaloy Rus v roce 2020 v procentech 72

Graf č. 6: Matice modelu Importance-Satisfaction s přirazením jednotlivých faktorů pracovního života 86

Graf č. 7: Počet odpovědí na otázku potřebnou pro výpočet indexu eNPS 94

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Příklad dotazníku 127

Příloha č. 1: Příklad dotazníku

Vážení kolegové!

Děkujeme za vyplnění tohoto dotazníku!

Společnost Tungaloy Rus usiluje o zajištění takových pracovních podmínek, které pro Vás budou nejvhodnějšími a nejpříznivějšími. Pro udržování dlouhodobých a vzájemně přínosných vztahů Vás žádáme o zapojení do tohoto průzkumu.

Tento průzkum se provádí za účelem zjistit důležitost pro Vás jednotlivých faktorů spojených s prací ve společnosti Tungaloy Rus, a také Vaši současnou spokojenost s těmi samými faktory. Na základě zjištěných informací společnost bude schopna identifikovat vlastní slabé stránky a přijat opatření vedoucí ke zlepšení pracovních podmínek pro Vás.

Společnost Tungaloy Rus zaručuje naprostou anonymitu účasti na tomto průzkumu. Prosíme Vás, abyste odpovídal(a) na jednotlivé otázky upřímně a pravdivě.

Většina otázek je realizována v podobě pětibodové stupnice, kde 1 je minimální hodnocení, zatímco 5 je maximální hodnocení. Všechny otázky předpokládající hodnocení na stupnici se považují za povinné, a tedy nemohou být přeskočeny. Vedle některých otázek se uvádí pole pro odpovědi ve volné formě, kde můžete odůvodnit vlastní hodnocení, což však povinné není.

Vyplnění tohoto dotazníku Vám nebude trvat déle než 30 minut.

Váš názor je velmi důležitý pro společnost Tungaloy Rus!

Děkujeme Vám za spolupráci!

Jak důležitá je pro Vás lokalita pracoviště?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás infrastruktura pracoviště a jeho vybavení hmotným a nehmotným zařízením?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás příležitost pracovat z domova?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás rozvrh pracovní doby?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás rovnováha mezi osobním a pracovním životem?

1 2 3 4 5

Jak důležitý je pro Vás rozsah pracovních aktivit a úkolů?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás zajímavost pracovních aktivit a úkolů?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás podrobnost pracovních instrukcí a norem?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás podpora nestandardních postupů a kreativního myšlení při řešení pracovních záležitostí?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás příležitost pracovní samostatnosti a autonomního rozhodování?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás příležitost pracovat s vysoce kvalitním produktem?

1 2 3 4 5

Jak důležité je pro Vás pochopení vlastního významu pro prosperitu společnosti, kde jste momentálně zaměstnán(a)?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás profesionalita a kompetentnost Vaších kolegů?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás firemní kultura společnosti, kde jste momentálně zaměstnán(a), a její sdílené hodnoty?

1 2 3 4 5

Jak důležité je pro Vás dodržování etického kodexu?

1 2 3 4 5

Jak důležité jsou pro Vás vztahy s nadřízenými pracovníky?

1 2 3 4 5

Jak důležité jsou pro Vás vztahy s kolegy (jinými než nadřízenými pracovníky)?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás pracovní atmosféra?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás příležitost spolupracovat jako tým?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás příležitost podávat návrhy ke zlepšení a jejich následné uplatnění?

1 2 3 4 5

Jak důležitý je pro Vás spravedlivý přístup ke všem pracovníkům?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás stabilita a jistota ve svém zaměstnaní?

1 2 3 4 5

Jak důležité je pro Vás čestné a transparentní chování společnosti, kde jste momentálně zaměstnán(a), ve všech směrech?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás včasnost odměňování?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás výše základního platu?

1 2 3 4 5

Jak důležité je pro Vás prémiové odměňování?

1 2 3 4 5

Jak důležité jsou pro Vás zdravotní a sociální benefity (např. zdravotní pojištění, příspěvky na penzijní připojištění, délka dovolené apod.)?

1 2 3 4 5

Jak důležité jsou pro Vás další benefity a výhody (např. poskytování firemního auta, mobilních zařízení, stravování apod., popřípadě uhrazování příslušných výdajů)?

1 2 3 4 5

Jak důležité jsou pro Vás společné volnočasové aktivity?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás organizace a podpora školení ve společnosti, kde jste momentálně zaměstnán(a)?

1 2 3 4 5

Jak důležitý je pro Vás pocit seberealizace a profesního růstu?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás příležitost pro kariérní růst ve společnosti, kde jste momentálně zaměstnán(a)?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás prosperita a hospodářská úspěšnost společnosti, kde jste momentálně zaměstnán(a)?

1 2 3 4 5

Jak důležitá je pro Vás image a reputace společnosti, kde jste momentálně zaměstnán(a)?

1 2 3 4 5

Jak jste spokojen(a) s lokalitou pracoviště společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s infrastrukturou pracoviště společnosti Tungaloy Rus a jeho vybavením hmotným a nehmotným zařízením?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s příležitostí pracovat z domova, která se poskytuje společností Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s rozvrhem pracovní doby ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s vlastní rovnováhou mezi osobním a pracovním životem v době práce ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s rozsahem pracovních aktivit a úkolů, které se Vámi vykonávají ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) se zajímavostí pracovních aktivit a úkolů, které se Vámi vykonávají ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s podrobností pracovních instrukcí a norem ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) se tím, jak se ve společnosti Tungaloy Rus podporují nestandardní postupy a kreativní myšlení při řešení pracovních záležitostí?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s mírou vlastní pracovní samostatnosti a autonomnosti rozhodování ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s kvalitou produktů společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s tím, jak momentálně vnímáte Váš vlastní význam pro prosperitu společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s profesionalitou a kompetentností Vaších kolegů ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s firemní kulturou společnosti Tungaloy Rus a jejími sdílenými hodnotami?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s tím, jak se dodržuje etický kodex ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s Vašimi vztahy s nadřízenými pracovníky ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s Vašimi vztahy s kolegy (jinými než nadřízenými pracovníky) ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s pracovní atmosférou ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s příležitostí spolupracovat jako tým ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s příležitostí podávat návrhy ke zlepšení ve společnosti Tungaloy Rus a jejich následným uplatněním?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s přístupem k pracovníkům ve společnosti Tungaloy Rus z hlediska spravedlnosti a rovnosti?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s vlastní stabilitou a jistotou ve svém zaměstnaní ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s chováním společnosti Tungaloy Rus ve všech směrech z hlediska čestnosti a transparentnosti?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s včasností odměňování ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s výší základního platu ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s prémiovým odměňováním ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) se zdravotními a sociálními benefity (např. zdravotní pojištění, příspěvky na penzijní připojištění, délka dovolené apod.) ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s dalšími benefity a výhodami (např. poskytování firemního auta, mobilních zařízení, stravování apod., popřípadě uhrazování příslušných výdajů) ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) se společnými volnočasovými aktivitami ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s organizací a podporou školení ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s tím, jak si cítíte seberealizaci a profesní růst ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s příležitostmi pro kariérní růst ve společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s prosperitou a hospodářskou úspěšností společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

Jak jste spokojen(a) s image a reputací společnosti Tungaloy Rus?

1 2 3 4 5

Odůvodněte prosím Vaše hodnocení v tomto poli

V jaké míře jste celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním ve společnosti Tungaloy Rus, kde 1 – absolutně nespokojen(a), zatímco 10 – absolutně spokojen(a)?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

V jaké míře zaměstnání ve společnosti Tungaloy Rus odpovídá Vaším očekáváním, kde 1 – zcela neodpovídá, zatímco 10 – zcela odpovídá?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

V jaké míře je zaměstnání ve společnosti Tungaloy Rus blízké k Vaším ideálním představám, kde 1 – maximálně daleké, zatímco 10 – maximálně blízké?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

S jakou pravděpodobností byste doporučil(a) společnost Tungaloy Rus jako skvělé místo pro práci, respektive jako vhodného zaměstnavatele svým známým a rodině, kde 1 – rozhodně bych nedoporučil(a), zatímco 10 – rozhodně bych doporučil(a)?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vážení kolegové, děkujeme Vám mockrát za spolupráci a za Vaše odpovědi.