

VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingových komunikací

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vytvoření marketingového plánu pro

MB Sving s.r.o.

2023

Sebastian Andrlík



VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra marketingové komunikace

Kreativní marketing a komunikace

On-line marketing a komunikace

Vytvoření marketingového plánu pro MB Sving s.r.o.

Autor: Sebastian Andrlík

Vedoucí práce: Mgr. Roman Čihalík

2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpal. Stvrzuji, že všechny odevzdané výtisky mé bakalářské práce se shodují s elektronickou verzí v informačním systému VŠKK a souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne.....

Podpis autora:

Poděkování

Poděkování patří především vedoucímu práce, Mgr. Romanu Čihalíkovi, za jeho poskytnutý čas, cenné rady a připomínky během psaní práce. Poděkování také patří přímo společnosti MB Sving s.r.o. za poskytnutí času a příležitosti. Dále bych rád poděkoval mé rodině za podporu, kterou mi po celou dobu mého studia poskytovali a také celkově za možnost, že vůbec studovat mohu.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tvorbou marketingového plánu na míru pro společnost M.B. Sving s.r.o. Pro získání potřebných dat byl proveden sekundární výzkum, hloubkový rozhovor se zástupcem společnosti a dotazník pro zaměstnance společnosti. Cílem bylo identifikovat, pochopit a případně odhalit problémové oblasti vyskytující se v prostředí společnosti a v současných komunikačních aktivitách. Klíčové problémy jako nedostatečná interní komunikace, zanedbaná firemní kultura a obtíže při vytváření a uplatňování strategických inovací byly identifikovány a návrhy na řešení těchto problémů byla implementována do plánu s dalšími doporučeními.

Klíčová slova

marketingový plán, marketingová strategie, interní komunikace, PESTLE analýza, SWOT analýza

Abstract

The bachelor's thesis deals with the creation of a tailor-made marketing plan for the company M.B. Sving s.r.o. To obtain the necessary data a secondary research as well as an in-depth interview with a company representative and a questionnaire for company employees were conducted. The aim was to identify, understand and possibly discover problem areas occurring in the company's environment and current communication activities. The key issues such as a lack of internal communication, a neglected company culture and the difficulty to create and apply strategic innovations. Solutions to these issues have been implemented in a plan with possible recommendations.

Key words

marketing plan, marketing strategy, internal communication, PESTLE analysis, SWOT analysis

Obsah

Úvod	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. Marketing	10
1.1. Definice marketingu	10
1.2. Podstata marketingu	10
2. Strategické plánování	11
3. Marketingový plán	11
3.1. Vize a poslání podniku	12
3.2. Cíle a strategický směr	13
3.3. Situační analýza	14
3.3.1. Makroprostředí	15
3.3.2. Mezoprostředí	16
3.3.3. Mikroprostředí	17
3.4. SWOT analýza	18
3.5. Formulace cíle	18
3.6. Formulace strategie	19
3.7. Marketingový mix	20
3.8. Interní marketing	22
3.8.1. Funkční uspořádání	22
3.8.2. Geografické uspořádání	22
3.8.3. Uspořádání dle produktu nebo značky	23
3.8.4. Uspořádání dle trhu	23
3.8.5. Uspořádání dle divizí	23
3.9. Vztahy mezi jednotlivými odděleními	24
4. Metodika	25
4.1. Cíl práce	25
4.2. Výzkumné otázky (VO)	26

PRAKTICKÁ ČÁST	27
5. Představení společnosti	27
5.1. Mise a poslání společnosti.....	28
6. Formulace výzkumu	28
6.1. Interpretace výzkumu	29
7. Situační analýza.....	32
7.1. PESTLE analýza	32
8. SWOT analýza.....	36
9. Formulace cílů	39
10. Formulace strategie pro jednotlivé cíle	39
10.1. Vytvoření pravidelné a účelové komunikace	40
10.2. Vytvoření příležitostí pro nové pozice.....	41
10.3. Podpoření firemní kultury	42
10.4. Podpora strategických inovací.....	44
10.5. Zlepšení efektivity marketingové komunikace.....	46
10.6. Zavedení metody NPS (Net Promoter Score)	47
Závěr.....	49
Seznam literatury a použitých zdrojů.....	50
Prameny	50
Monografie.....	50
Internetové zdroje.....	50
Seznam obrázků a tabulek	52
Rejstřík.....	53
Přílohy	54

Úvod

Správně nastavený marketingový plán je součástí téměř každého úspěšného podnikání. Proto jsem se rozhodl pro sestavení marketingového plánu na míru pro společnost MB Sving s.r.o. Na tuto společnost jsem vázán rodinnými vazbami a bylo mi umožněno nahlédnout do jejího prostředí a alespoň částečně se tak podílet na úspěchu společnosti.

Společnost je významným dodavatelem gastronomického inventáře po celé republice a na Slovensku, avšak důsledkem Covidu-19 toto odvětví prošlo markantní transformací, kvůli které se všechny firmy v tomto odvětví musely adaptovat na nové prostředí a podmínky v něm.

V této bakalářské práci budu využívat hned několik metod sběru dat. První a zároveň nejdůležitější bude hloubkový rozhovor s představitelkou marketingu. Sekundární pak bude strukturovaný online dotazník pro zaměstnance společnosti, díky kterému se lépe seznámím s firemní kulturou. V poslední řadě budu také provádět desk research neboli výzkum od stolu, a to především pro vytvoření analýz prostředí podniku.

Cílem této práce je vytvoření analýzy, která bude popisovat problematické oblasti ve společnosti a následný návrh možných řešení na jednotlivé problematické segmenty. Tento plán tak může být pro firmu zdrojem inspirace, kterou v budoucnu mohou, ale nemusí implementovat.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, těmi je část teoretická a praktická. V teoretické části se věnuji vysvětlení základních termínů, struktury a náležitostem marketingového plánu. V praktické části pak vytvářím konkrétní marketingový plán pro vybranou společnost, včetně navržení možných změn a jejich následné implementace.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Marketing

Většina laiků si pod pojmem marketing představí jednoduše reklamu, či konkrétní reklamní sdělení. Ve skutečnosti se však jedná o samostatnou vědu stejně tak jako je matematika, sociologie nebo třeba právo. Marketing není o nic méně komplexnější než ostatní zmiňované vědy. „Marketing je všude. Formálně nebo neformálně se lidé a společnosti zabývající nesčítelným množstvím činností, které bychom mohli nazývat marketingem. Dobrý marketing se ve stále zvýšené míře stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu a marketing hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím se zabýváme - od šatů, které nosíme, přes webové stránky, na které klikáme, až k reklamám, na které se díváme.“¹ Pro běžného člověka, který není v marketingu úplně zbláhý, tak nemusí být marketingové aktivity jednoznačně viditelné, avšak marketing se nachází všude kolem nás.

1.1. Definice marketingu

Dle Kotlera a Armstronga se ve společnosti často setkáváme s domněnkou, že marketing je pouze vědou o prodejních technikách nebo reklamě. Sami s tímto tvrzením ale nesouhlasí a podotýkají, že prodej a reklama jsou pouhou součástí rozsáhlejšího marketingového mixu, který působí společně s ostatními nástroji.² Marketing je zkrátka proces. Velmi často komplexní a komplikovaný. Kotler a Armstrong popisují základy marketingové koncepce následovně: „Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“³

1.2. Podstata marketingu

Celý marketing úzce souvisí s lidskými potřebami, které odborně definujeme jako pocit nedostatku. Kotler a Armstrong vysvětlují návaznost a důležitost jednotlivých potřeb na celý proces zákaznickova rozhodování. Další formou, v níž se lidské potřeby promítají jsou touhy a přání. Ty jsou ale ovlivňovány především kulturními a osobnostními charakteristikami. Tato přání jsou totiž formována společností, ve které žijeme, to znamená, že mé potřeby se budou lišit od potřeb mladého muže žijícího v

¹ Kotler, Keller, 2007, s. 41.

² Kotler, Armstrong, 2004, s. 30

³ Kotler, Armstrong, cit. dílo, s. 30

Brazílii. Pokud jsou tato přání podložena dostatečnou kupní silou, společně vytvářejí poptávku. Právě proto marketingové firmy vyvíjejí značné úsilí, aby pochopili svého cílového zákazníka a jeho potřeby.⁴ Dle mého názoru je právě toto podstatou marketingu: uspokojit potřebu zákazníka. V dnešním světě, tedy světě volného trhu a neomezených možností obchodování vzniká silné konkurenční prostředí. Proto pro naše potřeby existuje nespočet možných řešení. A právě proto je marketing velmi důležitou součástí tohoto procesu. Je třeba se odlišit a nabídnout zákazníkovi určitou přidanou hodnotu, aby si vybral právě náš produkt nebo službu.

2. Strategické plánování

Strategické plánování je důležité pro každou firmu. Vytvoření strategie pomáhá podniku určit jeho hlavní cíle, efektivně využívat vlastní zdroje a také přidává na schopnosti reagovat na změny v okolním prostředí podniku, což může být pro podnik klíčové. Jak je již zmíněno výše, dnešní trh je velmi turbulentní, celá společnost prochází ekonomickou krizí a schopnost adaptace na jednotlivé faktory, které mohou ovlivnit podnik je nesmírně důležitá. Mnoho menších podniků si může myslet, že strategické plánování je pouze pro velké korporáty, to však není pravda. Správné určení strategie a její následná implementace může jakýkoliv podnik dlouhodobě ochránit a pomoci mu s přizpůsobením se na vnější vlivy. Pro strategické plánování je také důležité mít jasně určené poslání firmy. Protože je to právě poslání, podle kterého se určují následující postupy.

3. Marketingový plán

V předchozí kapitole byla zmíněna důležitost strategického plánování. Jinak tomu není ani u dílčího kroku marketingového plánování, a to u marketingového plánu. Marketingový plán by měl firmě pomoci dosáhnout tržních cílů a ukázat nejlepší možný způsob, jak těchto cílů dosáhnout.⁵ Dobrý marketingový plán by měl být orientovaný na zákazníka a konkurenci, měl by čerpat z více zdrojů informací a být týmovou prací. Marketingový plán také můžeme znát pod pojmem byznys plán, někdy dokonce bitevní plán. Nejčastěji je tento dokument v rozsahu 5-50 stránek.⁶ Horáková definuje marketingový plán následovně: „Marketingový plán je písemný dokument (za plán nelze považovat fakta v hlavách manažerů) zachycující výsledky marketingového

⁴ Kotler, Armstrong, cit. dílo, s. 31

⁵ Wood, 2003

⁶ Kotler, Keller, 2007, s. 98

plánování (plán je výsledkem systematického a kreativně pojatého procesu směřujícího od myšlenek a idejí k hmatatelnému dokumentu implementace) a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje.“⁷ Co se obsahu týče, ten postupně popíšu v následujících kapitolách. Předtím bych ale rád podotknul, že i marketingový plán, stejně tak jako tato bakalářská práce má své kritéria. Dle Kotlera a Kellera bychom při hodnocení marketingového plánu měli odpovědět na několik otázek⁸:

1. „Je plán dostatečně jednoduchý? Tedy je snadné ho pochopit a následně dle něho jednat a sděluje obsah snadno a prakticky?
2. Je plán dostatečně specifický? Jsou jeho cíle konkrétní a měřitelné? Obsahuje specifické akce a činnosti s konkrétními daty dokončení, údajů o tom, kdo za ně nese odpovědnost, a rozpočty na každou část plánu?
3. Je plán dostatečně realistický? Jsou odbytové cíle, výdajové rozpočty a konečné termíny realistické? Byla provedena kritická analýza, která by odhalila možné problémy a námitky?
4. Je plán kompletní? Obsahuje veškeré nezbytné prvky?“⁹

3.1. Vize a poslání podniku

Pro každou firmu je stanovení jasně vize a poslání (mise) velmi důležitá aktivita. Misi, neboli poslání bychom mohli považovat za základní stavební kámen každé firmy. Je to právě mise, jež vyjadřuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé představy. Zjednodušeně řečeno mise odpovídá na otázku: Kdo jsme, a proč existujeme? Je to jakési objasnění proč firma na trhu je, čím se odlišuje od ostatních a pro koho jsou určeny její produkty. Horáková poslání podniku popisuje následovně: „Formulací poslání podnik vlastně zdůvodňuje oprávněnost své existence, hlásí se k podnikové filozofii zahrnující obecné cílové představy, ze kterých vychází účel podnikání a základní hodnoty podniku.“¹⁰ Je dobré podotknout, že mise by měla být v souladu s historií firmy, ale zároveň jasně určovat její směr do budoucnosti. Je

⁷ Horáková, 2003, s. 146

⁸ Kotler, Keller, cit. dílo

⁹ Berry, Wilson, 2000

¹⁰ Horáková, 2003, s. 23

důležité, aby poslání nebylo příliš neurčité, obecně se doporučuje být co možná nejstručnější, a to sice z jednoduchého důvodu. Míse má být pro všechny snadno uchopitelná. Vzniká také nutnost misi komunikovat i zpět do firmy, to může přinést větší motivaci zaměstnanců.¹¹ Pro určení poslání existuje několik způsobů:

1. „Pomocí výrobků, které podnik vyrábí,
2. pomocí technologií použitých při výrobě výrobků,
3. pomocí vztahu k trhu – z hlediska uspokojování potřeb zákazníka. Tento způsob vyjádření většinou preferují podniky uplatňující marketingovou koncepci
4. pomocí kombinace několika rozdílných faktorů – vyjádření poslání pomocí „3 C“:
 - a. Customer – zákazník
 - b. Company – podnik
 - c. Competition – konkurence¹²

Vize velmi často úzce souvisí a také navazuje na poslání. Vizí se rozumí jakýsi pohled do budoucnosti, tedy kde by chtěla firma v budoucnosti být a vyjadřovat jakýsi idealizovaný budoucí stav. Je důležité, aby vize byla dostatečně motivující, srozumitelná a zároveň inspirující. Často se plánuje i na několik let dopředu. U vize je důležité, aby se nezůstalo pouze u její správné formulace, ale podpořit ji a komunikovat ji k přesvědčení ostatních o jejím naplnění. Je důležité, aby se nejlépe všichni zaměstnanci dokázali s vizí ztotožnit a snažit se tak o její naplnění.¹³

3.2. Cíle a strategický směr

Každý marketingový plán by měl vycházet z celkové strategie firmy a konkrétních dílčích cílů. Díky jasnému stanovení poslání by firma měla být schopná určit vhodnou strategii s navazujícími cíli. Až s dílčími cíli můžeme provádět jednotlivá rozhodnutí. Stanovení cílů je pro firmu klíčové, ať už má cíl pouze jeden nebo více, vždy by nějaký měl být stanoven. Cíle můžeme rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé.

¹¹ Ondra, Pavel. „Efektivně řízená firma: Vize, mise, strategie.“ *prumysloveinzenirstvi.cz* [online].

¹² Horáková, cit. dílo

¹³ Ondra, cit. dílo.

Dlouhodobé, jak již samotný název napovídá se zaměřují spíše na budoucnost, avšak rozhodnutí, které z nich vyplývá je více než aktuální, protože mohou ovlivnit budoucí záměry. Krátkodobé cíle pak reprezentují výsledky, kterých má být dosaženo v užším časovém intervalu. Cíle by měla firma stanovovat na základě současného stavu a očekávaného budoucího vývoje. „Podnikové managementy umísťují své strategické cíle nejčastěji do následujících oblastí:

- Rentabilita
- Produktivita
- Postavení na trhu (konkurenční postavení)
- Zaměstnanost a zaměstnanecké vztahy (sociální oblast)
- Postavení organizace v technologii
- Další rozličné podnikové odpovědnosti (například ochrana životního prostředí)¹⁴

3.3. Situační analýza

Mezi první aktivity, jimž se věnujeme při tvorbě marketingového plánu patří právě situační analýza. Dle Horákové je situační analýza „prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku.“¹⁵ V tomto případě se bavíme především o vnitřním zkoumání situace podniku. Pro vypracování situační analýzy existuje hned několik možností:

Metoda 4C:

Customer – zákazník

Country – národní specifika

Cost – náklady

Competitors – konkurence

¹⁴ Horáková, 2003, s. 26

¹⁵ Horáková, 2003, s. 39

Metoda 5C:

Company – podnik

Collaborators – spolupracující firmy a osoby

Customers – zákazníci

Competitors – Konkurenti

Climate (context) – makroekonomické faktory

Metoda 7C:

Country – národní specifika

Climate (context) – makroekonomické faktory

Company – podnik, spolupracující firmy a osoby

Customers – zákazníci

Competitors – konkurenti

Cost – náklady

Change – změna¹⁶

3.3.1. Makroprostředí

Makroprostředí, tedy jak již název napovídá, se vytváří ve vnějším prostředí firmy. Podnik ho tak nemůže přímo ovlivňovat, ale musí být schopen toto prostředí analyzovat a důkladně sledovat, neboť toto prostředí může ovlivňovat samotný podnik. Nejznámější způsob analýzy tohoto prostředí zahrnuje šest oblastí a obecně se pro něj používá akronym PESTLE. Každé písmeno tak symbolizuje jedno prostředí:

- Politické – politické faktory určují do jaké míry může stát a jeho zákony ovlivňovat odvětví v kterém společnost podniká, nebo přímo samotnou společnost.

¹⁶ Jakubíková, 2012, s. 94-95

- Ekonomické – mezi důležité ekonomické faktory patří například aktuální nezaměstnanost, pracovní doba, celkový hospodářský růst nebo pokles, úrokové sazby, minimální mzda, aktuální směnné kurzy nebo třeba míra inflace.
- Společensko-kulturní – sociální faktory zahrnují určité kulturní normy a očekávání, úroveň zdravotních služeb, růst populace, jejich věkové rozložení a další demografické údaje.
- Technologické – technologické faktory se soustředí na aktuální inovace a celkový vývoj technologií, které by mohly ovlivnit náš podnik.
- Legislativní – legislativní, neboli právní normy zahrnují změny legislativy, které mají vliv na zaměstnanost, dovoz, vývoz nebo zdanění. Kromě toho sem také patří i vlastní pravidla a předpisy v rámci společnosti.
- Ekologické – ekologické faktory se zaobírají především působením životního prostředí a ekologie na podnik. Můžeme se zařadit nejruznější zákony o likvidaci odpadu, zákony o ochraně životního prostředí nebo třeba regulace spotřeby el. energie.¹⁷

3.3.2. Mezoprostředí

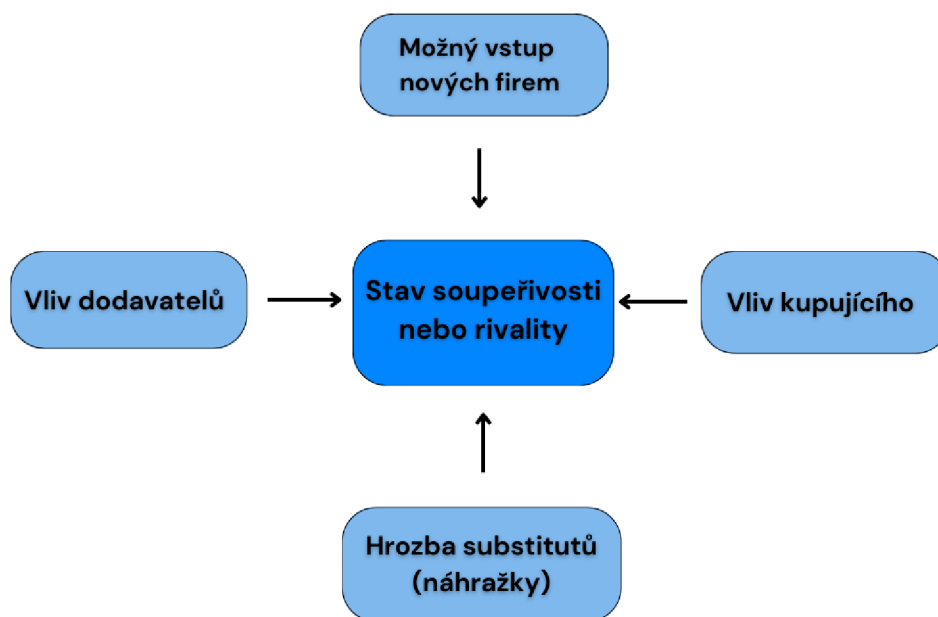
Mezoprostředí, někdy také nazývané jako vnější mikroprostředí, je již více ovlivnitelné. Sem spadají subjekty, jež jsou s firmou nějakým způsobem spojené. Zpravidla sem řadíme zákazníky, konkurenci, dodavatele, distributory nebo třeba veřejnost. Všechny subjekty v tomto prostředí je firma schopna ovlivňovat. Vezměme si například zákazníky a dodavatele. Firma si přesně definuje svoji cílovou skupinu, a tak vybírá cílové publikum, na které bude komunikovat. Jinak tomu není ani u dodavatelů, kdy je to právě firma, která se rozhodne, s jakým dodavatelem chce nebo nechce spolupracovat.¹⁸ Některé subjekty tedy můžeme více či méně ovlivňovat, jinak tomu ale je u konkurence. Konkurence je tvořena ostatními firmami, jež nabízejí a následně poskytují stejné produkty. Je třeba konkurenci dobře sledovat a průběžně analyzovat. Pro firmu může být jejich konkurence určitou motivací ke zlepšení, ale v některých případech i omezením. Co se týče sledování konkurence, je vhodné mít přehled o jejich produkci, marketingové komunikaci nebo zdrojích. Znalost těchto informací pomůže firmě získat konkurenční výhodu a firma tak může pracovat na zlepšení již zmíněných oblastí. Pro analýzu konkurence je neužívanější analýzou Porterův pětifaktorový model

¹⁷ „Co je to PESTLE analýza? Projděte si jednoduchý návod, jak na ni“ mytimi.cz [online]

¹⁸ Světlík, 2005

konkurenčního prostředí, který se zaměřuje na vyjednávací vliv dodavatelů a odběratelů, určuje stupeň soutěživosti firem a bere v potaz vstup nových potenciálních konkurentů na trh. Tato analýza tak může pomoci firmě připravit se na možné změny, jako jsou změny v portfoliu, změna tržního prostředí nebo nutnost připravit dodatečné kapacity.¹⁹

Obrázek 1: Porterova analýza 5 sil



3.3.3. Mikroprostředí

Mikroprostředí, neboli vnitřní prostředí firmy je obdobně jako mezoprostředí ovlivnitelné, kdy podnik sám je jeho základním prvkem. Pro podnik je pak zásadní, aby toto prostředí pochopil a porozuměl jeho roli. Funkce podniku v tomto prostředí závisí zejména na výši zdrojů a na schopnostech a příležitostech vyvíjet, vyrábět a prodávat výrobky podle potřeb zákazníků a zároveň se rozvíjet jako podnik.²⁰ Mezi subjekty tohoto prostředí řadíme vrcholový management, technologické vybavení, úroveň lidských zdrojů, finanční zázemí, úroveň výzkumu a vývoje nebo třeba firemní kulturu.

¹⁹ Paulovčáková, 2015, s. 75

²⁰ Horáková, 2003, s. 42

3.4. SWOT analýza

SWOT analýza je bezpochyby jednou z nejnámějších analýz. Opět se jedná o akronym anglických slovíček: S – strengths (silné stránky), W – weaknesses (slabé stránky), O – opportunities (příležitosti), T – threats (hrozby). SWOT analýzu můžeme rozdělit na dvě části. Tou první jsou silné a slabé stránky, které se týkají vnitřního prostředí organizace a tou druhou příležitosti a hrozby, které můžeme zařadit do vnějšího prostředí. Jedná se o analýzu, jež slouží k základní identifikaci současného stavu podniku pomocí shrnutí základních faktorů, jenž mají vliv na efektivnost a dosažení stanovených cílů. „SWOT analýza identifikuje zásadní faktory, které:

- Budou mít pro organizaci klíčový význam (životně důležité přednosti, výrazně slabé stránky, zásadní příležitosti a katastrofické hrozby)
- Pomohou organizaci do jisté míry předvídat přitažlivost jeho marketingové politiky, nebo naopak obtížnost jejího provádění, anebo nemožnost jejího uskutečnění v průběhu plánovacího období.
- Významným způsobem ovlivní budoucí marketingové aktivity.
- Závažně usměrní formulování marketingových strategických záměrů v jednotlivých tržních segmentech v určitém časovém období.“²¹

3.5. Formulace cíle

Po provedení SWOT analýzy přichází na řadu stanovení specifických cílů na určité plánovací období. Management má za úkol určit potřebné cíle, včetně jejich rozsahu a vhodného časového plnění. Cíle mohou být různé, ale je důležité mít cíle jasně stanovené. Aby tento systém fungoval, dle Kotlera a Kellera musí splňovat následující čtyři kritéria:

1. Cíle musí být hierarchicky uspořádány dle důležitosti, počínaje tím nejdůležitějším a tím nejméně důležitým konče.
2. Cíle by měly být určeny kvantitativně, kdykoliv je to možné. Například pokud by cílem bylo přivést nové zákazníky, než bychom stanovili cíl „Získání nových zákazníků“, měli bychom cíl formulovat „Získání X zákazníků za X času“.
3. Cíle by měly být realistické a navazovat na analýzu příležitostí a silných stránek podniku.

²¹ Paulovčáková, 2015, st. 80

4. Cíle musí být konzistentní.²²

3.6. Formulace strategie

Obecně platí, že strategie je dlouhodobá záležitost a taktika je způsob jakým dosáhneme naplnění strategie. V tomto případě je tomu naopak. Pokud stanovujeme cíle, musíme k cílům vytvořit příslušné strategie, abychom tyto cíle naplnili. Strategii tedy obecně můžeme brát jako jakýsi hrací plán příslušného cíle. Michael Porter ukázal světu tři obecně použitelné strategie, jež vedou ke strategickému myšlení:

- Celkové vedoucí postavení v nákladech. Většina firem se pokouší, aby dosáhla co možná nejnižších nákladů, nižších cen než konkurence a získala tím větší tržní podíl. Firmy s touto strategií se zaměřují především na technologii, nákup a výrobu produktů a v poslední řadě jejich distribuci. Marketing pro ně není na prvním místě. Problém pak může přijít ve chvíli, kdy konkurence je schopná nabídnout ještě nižší ceny a poškodit tak firmu, která zvolila strategii založenou na cenách.
- Druhý způsob nazýváme diferenciací. Je to způsob, kdy se firma zaměřuje na dosažení nějakých lepších výkonů, než je tomu u konkurence. Firma tak neustále pracuje na zlepšení své silné stránky, jež jim pomáhá se odlišit.
- Posledním způsobem je zaměření. Konkrétně se jedná o zaměření na jednu nebo více konkrétních segmentů trhu, kde se s nimi podrobně seznámí a bude se specializovat především na tyto zvolené segmenty.²³

Porter také mluví o tzv. strategických skupinách. Tyto skupiny utvářejí firmy, jež praktikují stejnou strategii zaměřenou na stejný cílový trh. Také uvádí, že firmy, jež určitou strategii provádějí nejlépe, mohou očekávat největší zisk a naopak firmy, jež se neřídí žádnou strategií dosáhnou zisku nejmenšího.²⁴ Nestačí však pouze vykonávat odlišné aktivity než konkurence, protože ta je poměrně rychle může analyzovat a aplikovat také. Tajemství úspěchu je tak uchované právě ve schopnosti diferenciací jednotlivých aktivit ve všech strategických dimenzích. Pro konkurenty je pak velmi obtížné, až nereálné napodobit a synchronizovat veškeré aktivity.²⁵

²² Kotler, Keller, 2007, st. 92-93

²³ Porter, 1980, kap. 2

²⁴ Porter, 1996, st. 61-78

²⁵ Kotler, Keller, 2007, st. 94

3.7. Marketingový mix

Další významnou aktivitou, kterou najdeme v marketingovém plánu je tzv. marketingový mix. Marketingový mix je jakýsi soubor všech marketingových nástrojů, které společnost využívá, aby dosáhla svých marketingových cílů. Všechny aktivity dohromady tak vytváří jednotný marketingový mix jako celek. Dle Kotlera a Armstronga je marketingový mix „souborem taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“²⁶ Marketingový mix připravuje vedení marketingu na základě celkové marketingové strategie, kde cílem je vzbudit po výrobku nebo službě patřičnou poptávku. U této aktivity, stejně tak u ostatních, je velmi důležitá především konzistentnost. Klasický marketingový mix se rozděluje do čtyř proměnných skupin, které nazýváme 4P:

1. Product – Produkt (sortiment, kvalita, design, značka)

Jak již název napovídá, v této skupině se zaměřujeme na produkt a také služby s ním spojené. Službami rozumíme například různé typy záruk nebo jiné typy zvýhodnění, jež zákazníkovi přinesou přidanou hodnotu k produktu. Sem ale také patří už samotné portfolio produktů a jejich design.

2. Price – Cena (ceníky, slevy, náhrady, platební podmínky)

Pojem „cena“, představuje určitý obnos peněz, které zákazník musí vynaložit, aby si produkt/službu mohl pořídit. Zde je dobré podotknout, že cena by vždy měla odpovídat zákazníkovo očekávání, zkrátka aby byl ochoten si službu/produkt pořídit. To, aby si zákazník službu pořídil můžeme podpořit nejrůznějšími zvýhodněními, které zákazníkovi opět přinesou přidanou hodnotu.

3. Place – Distribuce (distribuční cesty, dostupnost distribuční sítě, prodejní sortiment)

Distribucí rozumíme veškeré aktivity, které podnik vytváří, aby se cílový produkt/služba dostali k zákazníkovi, co možná nejdříve. V dnešním, vysoce konkurenčním, prostředí se stalo jakýmsi standardem, aby firmy měli nabízený

²⁶ Kotler, Armstrong, 2004, s. 105

sortiment skladem, proto je pro podnik klíčové, aby měl správně nastavené distribuční procesy a mohl tak uspokojit zákazníkovu potřebu co nejdříve.

4. Promotion – Propagace (reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations)

Propagace pak zajišťuje, aby zákazník objevil a následně se seznámil s produktem/službou a aby jej zakoupil. Obecně také platí, že nestačí pouze propagovat jednotlivé produkty/služby, ale také propagovat samotnou firmu, jejíž důvěryhodnost může přilákat více potenciálních zákazníků a celkově zvýšit důvěru ve firmu.

Správně nastavený marketingový program by měl co nejvíce propojovat jednotlivé aktivity marketingového mixu, aby dohromady tvořili jeden celkový koordinovaný a konzistentní marketingový program. Cílem je poskytnout zákazníkovi co možná nejvyšší hodnotu a zároveň tak splnit firemní marketingové cíle.

Často se setkáváme s názorem, že koncept 4P je více z pohledu prodávajícího než z pohledu kupujícího, jak by tomu mělo být. Správnou odpověď bohužel neznám, ale dle mého názoru je důležité, aby každý, kdo marketingový plán vytváří, ho tvořil tak, aby byl vyhovující především dané společnosti. Každý jednotlivý plán je originální, a ne na každý plán lze aplikovat obecná pravidla. Existuje také varianta, která se orientuje především na spotřebitele. Tento marketingový mix nazýváme 4C:

1. Customer solution – řešení potřeb zákazníka
2. Customer cost – náklady, které zákazníkovi vznikají
3. Convenience – dostupnost řešení
4. Communication – komunikace

Dle Kotlera a Armstronga jsou marketingový odborníci ti, kdo výrobky prodávají a zákazníci jsou ti, kdo získávají při řešení svého problému nebo potřeby určitou hodnotu. Zákazníci se totiž nezajímají pouze o cenu, ale také o související náklady spojené se získáním výrobku, jeho používáním a také s případnou likvidací. Zákazníci očekávají co nejdostupnější službu/produkt.²⁷

²⁷ Kotler, Armstrong, 2004, s. 108

3.8. Interní marketing

Pro vytvoření marketingového plánu jsem se sešel s představitelem marketingového oddělení společnosti M.B. Sving s.r.o. Důležitost této schůzky byla pro moji práci velmi vysoká, protože právě zde jsem zjišťoval klíčové informace, na jichž stavím tuto práci. Je to právě interní marketing, jež je velmi důležitý pro stabilní chod společnosti. Cílem interního marketingu je, aby každý jedinec, jež ve firmě vykonává práci, přijal marketingové koncepty a cíle a snažil se k nim svým působením ve firmě přispět. Dříve bylo velmi časté, že marketingové aktivity vykonávalo obchodní oddělení. Postupem času ale začaly být jak marketingové, tak obchodní aktivity stále komplexnější a více specializované, a to vedlo k oddělení těchto dvou interních subjektů ve firmách. Společnost může mít excelentní marketingové oddělení, ale přesto nemusí být marketingově úspěšná. Velmi důležité je, aby i ostatní oddělení chápala a velmi dobře rozuměla veškerým činnostem marketingového oddělení. Ve chvíli, kdy nějaké oddělení tvrdí, že se jich marketing netýká, neprovádí společnost efektivní marketing.²⁸ „Pouze když si všichni zaměstnanci uvědomí, že jejich prací je získávání obsluhování a uspokojování zákazníků, může se stát společnost efektivním marketérem.“²⁹ Dle Kotlera a Kellera existuje několik způsobů uspořádání marketingových oddělení, které popíšu níže.

3.8.1. Funkční uspořádání

Funkční uspořádání je nejběžnějším typem uspořádání marketingového oddělení. Hlavou je marketingový ředitel, jež koordinuje jednotlivé specialisty. Hlavní výhodou je pak administrativní jednoduchost. Naopak nevýhodou může být nezdravá konkurence mezi jednotlivými specializovanými oblastmi, jež soutěží o rozpočet a postavení. Toto uspořádání se také nehodí, pokud má společnost široké portfolio výrobků nebo trhů, na kterých působí. Hrozí zde nesprávné plánování například pro výroby/služby, jež nemá nikdo v oblibě.

3.8.2. Geografické uspořádání

S geografickým uspořádáním se často můžeme setkat u společností, jež prodávají na národním trhu. Vedoucí postavení tak zastává celonárodní manažer, jenž vede tým regionálních manažerů, již pod sebou mají jednotlivé prodejce. Účelem geografického uspořádání je především pochopení lokálních příležitostí a problémů.

²⁸ Kotler, Keller, 2007, s. 735

²⁹ Webster jr., 1992, s. 1-17

V praxi to znamená, že se bude komunikovat na potenciální zákazníky jiným způsobem, například dle regionů. Lidé z měst, k nimž se dostane potřebné sdělení, na něj mohou reagovat jinak, než lidé z vesnic. Toto uspořádání je klíčové především pro velké (zahraniční) trhy, ale aplikace v menším měřítku je možná i na trhy tuzemské.

3.8.3. Uspořádání dle produktu nebo značky

Toto uspořádání je vhodné pro společnosti, které nabízejí více produktů nebo značek. Uspořádání dle produktu nebo značky funguje jako další vrstva, ale nenahrazuje tu stávající. O tomto uspořádání se může uvažovat, pokud jsou produkty velmi odlišné nebo pokud stávající uspořádání nemá kapacity na široké spektrum produktů. Klíčové postavení má produktový manažer, jenž dohlíží na jednotlivé brand manažery. Produktový manažer se tak může soustředit na vytvoření efektivně nákladového marketingového mixu pro výrobek/službu a zároveň také na menší značky společnosti, na než by se mohlo lidově řečeno zapomínat. Druhou alternativou může být přechod od produktových manažerů k produktovým týmům, kde existuje několik dalších typů struktur.

3.8.4. Uspořádání dle trhu

Široká škála společností prodává nebo nabízí své výrobky/služby na více trzích zároveň. Pokud se podnik v takovéto situaci nachází, je žádoucí zavést řízení dle trhu. Společnost by měla vyčlenit pozici manažera trhu, který bude organizovat ostatní manažery dílčích trhů. Tato funkce je velmi podobná té, co vykonává produktový manažer, součástí je vytvoření dlouhodobých a ročních plánů. Největší výhoda spočívá v tom, že se marketingové činnosti soustředí především na potřeby rozdílných zákaznických skupin.

3.8.5. Uspořádání dle divizí

S určitým růstem společnosti, jež vyrábí mnoho výrobků a následně distribuují na více trhů, se společnost může rozhodnout pro uspořádání dle divizí. Jednotlivé divize si zřizují vlastní oddělení a služby. Pro společnost to může být vhodná volba, pokud často mění své produktové nebo tržní skupiny. Toto uspořádání přivedlo společnosti k zamyšlení, jaké marketingové služby a aktivity by měla provádět centrála společnosti. Společnosti, které praktikují divizní uspořádání nejčastěji přistupují následujícím způsobem:

- Chybějící korporátní marketing – u některých společností se můžeme setkat s chybějícím celofiremním marketingem.
- Omezený korporátní marketing – některé společnosti mají celofiremní marketing, jenž vykonává různé funkce například: vyhodnocování příležitostí, poskytování poradenství jednotlivým divizím, propagování marketingového konceptu po celé společnosti.
- Silný korporátní marketing – společnosti poskytují nejrůznější marketingové služby jednotlivým divizím: specializované marketingové služby, podporu prodeje, poskytování marketingového výzkumu nebo služby spojené s prodejní administrativou.³⁰

3.9. Vztahy mezi jednotlivými odděleními

Všechny firemní funkce by měly být sladěny, aby bylo možné sledovat a vyhodnocovat celkové cíle společnosti. V praxi se velmi často setkáváme s někdy až nezdravým soupeřením mezi jednotlivými odděleními. Tyto konflikty vznikají různě, někdy může jít pouze o názorový rozdíl na to, co je v nejlepším zájmu společnosti, někdy zase z rozdílu, co si přeje oddělení a tým, co si přeje vedení společnosti. Dle Kotlera a Kellera má každá jednotlivá firemní funkce potenciální dopad na spokojenost zákazníků. Dle marketingového pojetí by měla všechna oddělení primárně myslet na zákazníka a společně pracovat na uspokojení jeho potřeb a očekávání.³¹ Právě toto je úkol marketingového ředitele někdy také označován jako CMO (chief marketing officer). Musí koordinovat interní marketingová činnosti, ale zároveň koordinovat marketing s provozem a dalšími odděleními společnosti. Je logické, že jednotlivá oddělení identifikují problémy a cíle společnosti ze svého hlediska, takže střety zájmů jsou téměř nevyhnutelné. Pokud nastane selhání v této komunikaci, může problém přerůst, a to může mít negativní vliv na budoucí vývoj společnosti. Existuje taky několik funkčních skupin, od kterých marketing může očekávat negativní reakce:

- **Technici** – jsou to právě technici, již se často dostávají do konfliktu s vedoucími pracovníky marketingu. Marketingoví pracovníci často vyžadují nadstandardní úpravy, kdy v očích techniků mohou působit jako technicky neschopní, často měnící priority a nelze jim tak plně důvěřovat.

³⁰ Kotler, Keller, 2007, s. 737-741

³¹ Kotler, Keller, 2007, s. 742

- **Vedoucí pracovníci nákupního oddělení** – často se můžeme setkat s názorem, že marketing příliš trvá na vysoké kvalitě materiálů a dílů. Také nesnáší nepřesnost prognóz, jež je nutí objednávat na poslední chvíli za nevýhodné ceny nebo naopak držet nadměrné množství zásob.
- **Vedoucí pracovníci finančního oddělení** – se často domnívají, že marketingové oddělení příliš ochotně snižuje ceny, než aby se snažili vytvářet zisk. Někdy se také můžeme setkat s tvrzením, že marketéři znají hodnotu všeho, ale neznají náklady ničeho.
- **Pracovníci účetního oddělení** – často zastávají názor, že marketéři neodevzdávají výkazy o prodeji včas. Také nemají rádi zvláštní dohody, jež uzavírají obchodní zástupci se zákazníky, protože vyžadují netypické účetní postupy. Mohou se také domnívat, že marketéři prodají produkty všem, včetně těch, jež nejsou schopni za produkty zaplatit.

Pro firmu je důležité, aby se snažila těmto konfliktům předcházet. V praxi existuje hned několik způsobů, jak tyto konflikty eliminovat, nebo alespoň zmírnit, ještě předtím, než vůbec nastanou. Řešením můžou být společné semináře, spojené komise nebo třeba výměnné programy, kdy pracovníci jednotlivých oddělení si jdou například na jeden den vyzkoušet práci pracovníka z jiného oddělení. Dalším účinným řešením můžou být pravidelné schůzky s odděleními, kde je vyšší míra porozumění a spolupráce klíčová. I v případě, že se budou jednotlivá oddělení navzájem obviňovat, povede taková porada k pročištění atmosféry a ideálně ke konstruktivnější spolupráci.³²

4. Metodika

Pro tvorbu bakalářské práce bylo zapotřebí určit reálný, dosažitelný cíl práce, výzkumné otázky a vybrat vhodnou metodiku, pomocí níž by proběhl sběr dat nejlépe. Všechny tyto náležitosti popíšu v následujících několika kapitolách.

4.1. Cíl práce

Cílem této práce je vytvoření marketingového plánu pro společnost M.B. Sving s.r.o. Zmíněná společnost se na trhu pohybuje již 30 let, ale stejně tak jako jakákoliv jiná firma, i ona čelí svým problémům a výzvám. Cílem práce od počátku bylo vytvořit

³² Kotler, Keller, 2007, s. 741-742

marketingový plán, aby byl však marketingový plán efektivní a mohl vybrané společnosti přinést užitek, musel jsem nejprve zjistit jakým způsobem společnost svůj marketing provozuje a udělat si přehled o stávajících aktivitách a případných možnostech. Na základě rozhovoru s dotazovaným reprezentativcem společnosti jsem učinil zjištění, že aktuálním cílem společnosti, konkrétně marketingového oddělení, je zlepšení komunikace zpět do firmy. Proto jsem se rozhodl pro zpracování tohoto tématu.

4.2. Výzkumné otázky (VO)

VO 1: Existuje nějaká konkrétní oblast, kterou můžu vybrané společnosti pomoci zpracovat, aby marketingový plán přinášel společnosti užitečnou přidanou hodnotu?

Jak jsem již zmiňoval výše, aby marketingový plán měl pro společnost určitou přidanou hodnotu, bylo zapotřebí identifikovat oblast, jež byla pro společnost aktuální a žádoucí. Před absolvováním rozhovoru jsem si myslel, že budu připravovat marketingový plán pro konkrétní produkt, poté strategii tohoto produktu, při rozhovoru jsem ale zjistil, že poslední marketingové aktivity vybrané společnosti se orientovaly právě tímto směrem a že se společnost chce nyní zaměřit na komunikaci zpět do firmy.

VO 2: Funguje marketingové oddělení efektivně?

Před zmíněným rozhovorem jsem neznal přesnou velikost ani funkčnost marketingového oddělení vybrané společnosti. Správné fungování marketingového oddělení je klíčové pro udržení postavení na trhu a celkovou budoucnost firmy. Při rozhovoru jsem tak cíleně zjišťoval funkční uspořádání marketingového oddělení, včetně jednotlivých pozic a navazujících procesů v něm.

VO3: Jsou lidé pracující ve vybrané společnosti spokojeni?

V rámci zaměření své práce na zlepšení interní komunikace jsem také vytvořil internetový dotazník orientovaný na stávající zaměstnance společnosti. Tímto dotazníkem jsem chtěl zjistit aktuální rozpoložení zaměstnanců a případné nedostatky ze strany společnosti. Pro jakoukoliv společnost je spokojenost svých zaměstnanců klíčová, protože jsou to právě zaměstnanci, již komunikují a následně doručují výsledný

produkt nebo službu koncovému zákazníkovi. Právě proto zaměstnanci musí být dostatečně motivováni a spokojeni.

PRAKTICKÁ ČÁST

5. Představení společnosti

Pro vytvoření marketingového plánu bylo zapotřebí najít společnost, jež by se mnou byla ochotna komunikovat a sdílet informace ohledně svého marketingu. Díky rodinným konexím se mi to podařilo právě u společnosti MB Sving s.r.o. Jedná se o rodinnou firmu, jež je významným dodavatelem profesionálního a komplexního vybavení pro hotely a restaurace. Společnost v roce 2020 oslavila již 30 let od svého založení a jedná se tak o jednu z nejstarších firem, které podnikají právě v tomto oboru. Zakladateli jsou Ing. Zdeněk Krchov a Ing. Jiří Svoboda. S růstem se společnost diverzifikovala a rozšiřovala své portfolio, díky čemuž vzniklo několik dalších firem s odlišným zaměřením. V roce 1999 proběhlo sloučení všech dceřiných firem právě do firmy jedné, a to sice MB SVING s.r.o., a firma tak rozvinula svoji činnost do 4 sfér podnikání, jež v současné době tvoří základ komoditního členění firmy do jednotlivých divizí.

GASTRO – nejvýznamnější český distributor gastronomického vybavení. Celkem osm kamenných poboček v Čechách a jedna na Slovensku.

CHEMO – nejvýznamnější český distributor keramických barev pro dekoraci užitkového skla, porcelánu a automobilového skla. Celkem tři prodejní jednotky v Čechách a jedna na Slovensku

STAVO – společnost je distributorem kompletního sortimentu kanalizační litiny a odvodňovacích systémů

ÚKLIDOVÁ TECHNIKA – jedná se o nejmladší divizi, která zajišťuje prodej a servis čistících strojů a zabezpečuje kompletní dodávky úklidovým firmám v Čechách i na Slovensku.³³

³³ Swing, 2023 [online]

5.1. Mise a poslání společnosti

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, je velmi důležité, aby společnost měla pevně stanovenou misi a poslání. Poslání společnosti bylo oběma majitelům od začátku podnikání jasné. Budovali společnost, jež bude nabízet zákazníkům komplexní sortiment, aby uspokojili všechny jeho potřeby. V praxi to fungovalo jednoduše a dobře. Pokud si zákazník například otevřel restauraci a potřeboval si nakoupit talíře, společnost mu nabídla i příbory a skleničky. Pro zákazníka to znamenalo zjednodušení procesu nákupu, jenž by jinak musel řešit vícekrát. Sama společnost si proto vymyslela vlastní termín *One Stop Shopping*. Víze pak vychází z poslání, což znamená, že vízi je spokojený zákazník, jenž se vrátí nebo společnost doporučí dál. Za vízi také můžeme považovat neustálé zlepšování kvality služeb nebo třeba širší nabídku sortimentu.

6. Formulace výzkumu

První aktivitou, jíž se bylo zapotřebí věnovat při zpracování této bakalářské práce bylo vytvořit výzkum v tomto případě spíše výzkumnou sondu. Jednou z klíčových aktivit vytvoření výzkumu je vytvoření patřičných výzkumných otázek. Ty jsou popsány v přechozí kapitole. Následně už je zapotřebí formulovat, jakým způsobem zjistíme potřebné informace a definovat jasné postupy pro jejich sběr.

V této práci jsem zvolil metodu hloubkového rozhovoru, jinak také známou jako in-depth interview. Pro realizaci tohoto rozhovoru jsem si připravil celkem 23 otázek, jež se orientovaly na pět hlavních oblastí. První oblastí bylo marketingové oddělení, kde jsem se zaměřil na obecné otázky, jež mi pomohly pochopit především hierarchické uspořádání, spolupráci mezi jednotlivými odděleními a jejich velikostí. V rámci této oblasti jsem také zjišťoval, jakým způsobem marketing stanovuje své cíle a jakých aktuálních cílů se snaží dosáhnout. Dále jsem zjišťoval, zdali jsou marketingové aktivity navázané na jednotlivé klíčové ukazatele výkonnosti, jakým způsobem funguje vyhodnocování, zdali se aktivity jeví jako efektivní, celkový rozpočet marketingu a zdali probíhá komunikace výhod a nutnost marketingu zpět do firmy. Druhá oblast rozhovoru spočívala v dotazování se otázek směřovaných na cíle a vízi podniku. V této oblasti jsem již znal některé odpovědi, ale bylo důležité, aby mi respondent tyto informace potvrdil a také doplnil. Další oblast jsem pojmenoval cílová skupina. V této oblasti jsem se zaměřoval na zjištění konkrétních cílových skupin, jakým způsobem

probíhá komunikace na ně, nebo třeba jak vypadá proces oslovení potenciálního zákazníka. Některé otázky z této oblasti také směřovaly na způsob nabízení produktů společnosti včetně jejich distribuce. V neposlední řadě bylo důležité také analyzovat komunikační kanály. Zde jsem se snažil zjistit veškeré komunikační kanály, včetně historie komunikace a diskuse nad kanály jinými. Posledním bodem a tím pádem i oblastní rozhovoru byly aktuální potíže. V této fázi rozhovoru jsem otevřeně diskutoval s respondentem, co on vnímá jako momentální potíže, které je potřeba řešit.

Druhou užitou metodou byl dotazník na zaměstnance společnosti. Dotazník obsahoval celkem 18 otázek a byl anonymní. Otázky byly kombinované, to znamená, že byly použity otázky otevřené, polootevřené, uzavřené ale i škálovací. Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit především spokojenost zaměstnanců, ale také fungoval jako nástroj pro pochopení firemní kultury. Dotazník byl distribuován na respondenta, jenž ho následně distribuoval dále. Bohužel se mi podařilo získat pouhých 7 odpovědí a tento vzorek proto není reprezentativní. I přesto jsem se rozhodl z některých odpovědí dotazníku vycházet, protože pro mě byly některé obsažené informace relevantní. Z důvodu omezení rozsahu bakalářské práce dotazník příkládám pouze přílohou.

6.1. Interpretace výzkumu

Z hloubkového rozhovoru vzešlo následující: Vybraná společnost má marketingové oddělení, jenž vede obchodně-marketingový ředitel. Celkově v marketingu působí pouze 4 lidé. Obchodně-marketingový ředitel, jedna pracovnice marketingu a dva grafici. Marketing nevytváří marketingový plán, ale pracuje operativně, dle aktuálních podmínek. S tím souvisí i stanovování marketingových cílů, jež obdobně stanovují dle potřeby. Sami připouštějí nedostatek pracovníků a tím způsobený zpomalený proces dílčích aktivit. Díky pozici obchodně-marketingového ředitele úzce spolupracují s obchodním oddělením. Co se týče nutnosti a výhod komunikování marketingu zpět do firmy, sama respondentka vidí tuto oblast jako problematickou. O komunikaci se snaží, ale ne vždy se jí jako efektivní. Marketingový rozpočet mi bohužel nebyl sdělen.

Respondentka potvrdila poslání firmy a její komunikaci jak zpět do firmy, tak ven. Toto tvrzení se ostatně potvrdilo i v dotazníku, kdy většina respondentů chápalo firemní poslání.

Co se týče cílových skupin, respondentka uvedla, že evidují celkem deset cílových skupin, primárně z oblasti hotelnictví a gastronomie. V rozhovoru jsme také obsáhli, jakým způsobem probíhá oslovení potenciálního zákazníka, kde respondentka uvedla, že nejdůležitější jsou samotní obchodníci, již si sjednávají s potenciálními zákazníky schůzky a osobním prodejem dokážou zákazníka získat na svou stranu. V návaznosti na tuto odpověď jsem byl zvědavý, zdali více zákazníků přichází samo nebo právě pomocí obchodníků. Dle posledních výsledků, jež má společnost k dispozici jsou obě skupiny zastoupeny stejným dílem. Obchodníkům pomáhají pomocné materiály v podobě produktových katalogů. Poměrně novou záležitostí je produktový katalog na webu, kdy si jej potenciální zákazník může prohlídnout z pohodlí doma. Sama respondentka přiznává, že zvažují, zdali fyzickou formu katalogu dál udržovat při životě. Kvůli neustálé změně cenotvorby se do katalogu často zasahuje a snaha o jeho udržení se stává dlouhodobě náročnou.

Co se komunikačních kanálů týče, společnost aktuálně využívá hned několik kanálů zároveň. Primárním zdrojem jsou lidské zdroje, především pak jednotlivé pobočky v regionech, včetně jejich pracovníků. Společnost klade důraz na osobní prodej, který je silnou stránkou, a to jak ze strany obchodníků, tak ze strany pracovníků poboček. Za další samostatný komunikační kanál můžeme považovat i výše zmíněný katalog. Tím se dostáváme do online prostředí. V online propagaci společnost využívá klasické nástroje jako PPC reklama (pay per click) ve vyhledávání, mailing (rozesílání komunikace prostřednictvím emailu), kde pracuje s vlastní databází kontaktů, ale také social media (sociální sítě). Aktuálně nejvyužívanější platformou společnosti, co se týče interakce s obsahem je Instagram. S respondentkou jsme také řešili historii komunikačních kanálů, kdy společnosti dříve používala například rádio, ale to se neukázalo být z pohledu B2B byznysu jako efektivní. Opět jsme naráželi na nedostatek lidí v marketingu. Nedílnou součástí marketingu je také vyhodnocování, vyhodnocování jednotlivých aktivit představuje pro společnost problém. Mnoho věcí se jim hodnotí špatně z technického hlediska a u jiných neumějí správně přiřadit efektivnost jednotlivých hodnot.

Aktuální potíže vnímala respondentka ve více oblastech. První z nich byl problém personální. Společnost přiznává, že se podotýká s nedostatečným počtem zaměstnanců. Problém prý dlouhodobě přetrvává, protože i když se pozice obsadí, dlouho obsazená nevydrží. Dalším cílem je zlepšení interní komunikace, tedy komunikace uvnitř firmy.

Poslední aktivity firmy se zaměřovaly spíše na vnější prostředí firmy, především získání nových zákazníků a odprezentování nového webu. Posledním problémem, jenž jsme v rozhovoru identifikovali byla neexistující HR oddělení ani pracovník. Momentální komunikace ve firmě probíhá prostřednictvím vedoucích pracovníků – např. vedoucí poboček. Na tento problém jsem narazil také u dotazníku pro zaměstnance, již tento problém vnímají a chtěli by ho změnit.³⁴

Z dotazníku vzešlo následující: Většina zaměstnanců, již dotazník zodpověděli, pracují ve firmě minimálně 7 let. Čtyřikrát se objevila odpověď s číslem vyšším než 20 let, což značí, že se jedná o zaměstnance usedlé a věrné společnosti. Co se pracovních pozic týče, na dotazník odpovídali jak manžeři, tak obchodníci, ale také pracovníci marketingu a vedoucí poboček. Většina dotazovaných (90 %) znala vizi podniku. I když ji každý respondent definoval trochu jinak, cílová myšlenka byla stejná a odpovídající stávající vizi společnosti. Respondenti také potvrdili dobré vztahy mezi jednotlivými odděleními a shodli na ztotožnění s firemními cíli. Při tvorbě dotazníku, a jak jsem již výše zmiňoval, jsem chtěl také pochopit firemní kulturu. Velmi mě proto překvapilo, když jsem na základě odpovědí zjistil, že ve společnosti neprobíhají žádné teambuildingové aktivity. Při otevřené otázce, co by zaměstnanci změnili, pokud by mohli, se objevovali následující odpovědi: komunikace uvnitř firmy, vedení firmy, chybí firemní kultura, lepší vztah k zaměstnancům a jejich následné ocenění - např. 13 plat, teambuildingy, drobný dárek např. ke konci roku, systém zpracování objednávek, nebo změna přístupu k zaměstnancům s větším citem. Všichni respondenti uvedli, že získávají nějaké firemní benefity v podobě stravenek, mobilního telefonu, notebooku nebo také automobilu. Většina zaměstnanců také vnímá jako problematickou především komunikaci ve firmě, ale objevil se i názor v podobě nedostatečného množství zaměstnanců, včetně jejich kvalifikace. Dobrou zprávou pro podnik je, že všichni zaměstnanci vědí, jakým způsobem se firma propaguje, a také většinou cítí, že splňují očekávání svých nadřízených. Dále většina respondentů (71.4 %) uvedlo, že často pracují i mimo svou pracovní dobu, ale nejsou za to odměňováni. Možnou

³⁴ Rozhovor s respondentkou, 23. 1. 2023. Z tohoto rozhovoru vycházím i v dalším textu této práce.

nespokojenost některých respondentů jsem identifikoval u otázky, zdali by doporučili zaměstnavatele svým známým, kdy 42.9 % respondentů řeklo spíše ne.³⁵

7. Situační analýza

Pro vytvoření strategie, jež má fungovat, je zapotřebí vytvořit analýzu prostředí. V teoretické části práce byla analýza prostředí rozdělena na vnitřní a vnější prostředí. Tento typ analýzy umožní společnosti ověřovat vlastní cíle, ale také formulovat cíle budoucí. Jak již také bylo zmíněno, vnější prostředí nemůže společnost více či méně ovlivňovat, ale pomůže pochopit a případně se prostředí přizpůsobit.

7.1. PESTLE analýza

Tato vnější analýza podniku bude sloužit jako základní stavební kámen pro následné vytvoření SWOT analýzy. Pro podobnost a návaznost obou prostředí budou politické a legislativní faktory popisována jako jedna kategorie.

Politické a legislativní faktory:

Jaké změny v politice by mohly ovlivnit společnost MB Sving s.r.o.? Politickou situaci můžeme považovat za poměrně stabilní. Nenacházíme se v zemi, kde probíhá válka nebo jiné vojenské puče. Avšak přesto se politické prostředí často může zdát poněkud vratké. Politické strany často bojují o moc a vláda se tak mění každé 4 roky a s ní i osobní zájmy každé jednotlivé strany. Co by se mohlo dotknout vybraného podniku jsou daňové reformy. Aktuálně se projedná daňová reforma penzí, jež neovlivňuje přímo chod podniku. Avšak co by pro společnost mohlo být důležité, je daňová reforma DPH. S nově zvoleným prezidentem a předáváním úřadu vznikají spekulace o možných budoucích daňových reformách, jež by na podnik měly přímý dopad. Sám nově zvolený prezident, Petr Pavel, tuto spekulaci médiím potvrdil.

Co se týče legislativy, zde změn v roce 2023 probíhá poměrně více. První změnou, jež určitě stojí za zmínku je povinné založení datové schránky pro všechny podnikající fyzické osoby a některé osoby právnické (pouze ti, již ji ještě nemají). S touto změnou souvisí i změna následující. OSVČ (osoby samostatně výdělečně

³⁵ Dotazník pro zaměstnance společnosti. Z tohoto dotazníku vycházím i v dalším textu této práce.

činné), budou muset podávat daňové přiznání pouze elektronicky. Důvody jsou poměrně jednoznačné, a to sice digitalizace státní správy a zjednodušení celého procesu placení daní. Další změnou, jež stojí za zmínku je zrušení elektronické evidence tržeb (EET). EET je od 1. ledna 2023 zrušeno. Aktuálně se také schválila změna o zvýšení limitu u paušální daně na 2 miliony korun. Hlavním důvodem je široké rozpětí příjmů podnikatelů, již využívají možnosti platit daně paušálně. Aktuálně se zavedla 3 pásma odvozená od výše příjmů poplatníka.

Dalšími zákony, jimiž vešel v platnost a zároveň se dotýká společnosti jsou prodloužení mimořádných odpisů, slevy na sociální pojištění nebo třeba novela pro telefonickou nabídku, kdy nyní bude nutné, aby spotřebitel potvrdil podnikateli svůj zájem i v textové podobě, jinak smlouva nebude platná. Ve třetím čtení ve sněmovně se také nachází zákon, jenž upravuje pravidla pro slevy na e-shopech a recenze. Nyní obchodníci budou muset uvádět informace o slevě z nejnižší ceny, za kterou zboží prodávali za posledních 30 dnů. Prodejci také přibude povinnost kontrolovat pravost recenzí, včetně udání způsobu ověření pravosti. Poslední změnou, jež novela zákoníků práce aktuálně projednává jsou přesná pravidla pro home office (možnost pracovat z domova). Zaměstnavatelé nově budou muset platit zaměstnancům náklady, jež jim vzniknou při výkonu práce z domova. Část zaměstnanců také získá na home office nárok. Zaměstnavatelé budou muset poskytnout home office těhotným zaměstnankyním, maminkám s dětmi do 15 let nebo osobám, jež jsou závislé na péči o jiné osoby.³⁶

Ekonomické faktory:

Významným ekonomickým faktorem, který pocítujeme momentálně téměř všichni, je především aktuální výše inflace. Energetická krize spojená se začátkem války na Ukrajině otřásla ekonomikou celé Evropy. To mělo výrazný dopad i na českou ekonomiku, kdy míra inflace v lednu meziročně vystoupala o 17,5 %. Je dobré podotknout, že takto výrazný skok se stal i kvůli ukončení Úsporného tarifu, tedy příspěvků na energie od státu. Inflace má na podnik přímý dopad. Dle Českého statistického úřadu například ceny elektřiny přešly z předchozího poklesu o 21,2 % v růst o 36,4 %. Jinak tomu nebylo i u cen vodného, kde ceny zrychlily svůj růst na 16,3 % oproti prosincovým 5,3 %, cena stočného se vyšplhala na 30,3 % z prosincových 6,4

³⁶ Morávek 2022

%, cena tepla a teplé vody na 44,7 %.³⁷ Podniku tak vznikají vyšší náklady na provoz provozoven a skladových prostorů, a to se musí projevit i na jeho cenotvorbě.

Uklidňující zprávou může být, že není podnik, jenž by nezažíval tu samou situaci.

Avšak se v nejbližší budoucnosti nepředpokládá výrazný pokles inflace. MB Sving s.r.o. samotný na tento problém naráží právě při cenotvorbě. Podnik si sám distribuuje své katalogy se svými produkty a aktuální nabídkou. Katalog je nyní relativně nově v on-line podobě, ale stále existuje podoba tištěná. Problém je zde celkem evidentní. Ceny jsou turbulentní, ale jakmile se nechá katalog vytisknout, jen těžko se můžou změnit ceny v něm. Na tento problém narážel i respondent z firmy, se slovy, že dříve stačilo měnit ceny jednou do roka, ale aktuálně se ceny musí měnit téměř ob týden. Je proto na zvážení, zdali ve fyzickém katalogu pokračovat.

Dalším ekonomickým faktorem je aktuální výše úrokové sazby. Ta se momentálně nachází na 7 % a ČNB (Česká národní banka) ji nebude zvyšovat. Dle nejrůznějších prognóz by se tato sazba pomalu mohla začít snižovat. ČNB také očekává mírný pokles HDP (hrubého domácího produktu) konkrétně o 0,3 procenta, ale je nutné podotknout, že se jedná pouze o odhad.³⁸

Co se týče aktuální nezaměstnanosti, ta zůstává v posledních několika letech až na drobné odchylky stejná. Poslední dostupná data jsou z ledna tohoto roku, kdy zaměstnanost byla 3,9 %.³⁹

Socio-kulturní faktory:

Mezi socio-kulturní faktory patří především základní demografické ukazatele. Jedním z těchto ukazatelů je především aktuální populační vývoj. Za posledních deset let, a to konkrétně od roku 2011 do roku 2020, počet obyvatel Česka vzrostl o 215 000, což je 2 % přírůst. Počet obyvatel se vyvíjel v roce 2020 stejným způsobem jako doposud, to znamená, že neproběhla žádná markantní změna ve všech věkových skupinách. Co ale můžeme pozorovat je mírný pokles osob v produktivním věku, tedy obyvatel ve věku 15-64 let. Aktuálně také trvá dlouhodobý růst seniorské složky, jenž převažuje složku dětskou. To znamená, že naše populace postupně stárne. Kdyby tento jev neustále pokračoval nebo se ještě více prohluboval, mohl by představovat poměrně

³⁷ Czso, 2023

³⁸ ČTK, 2023

³⁹ Kurzy, 2023

zásadní problém, jenž by žádal zásah ze strany státu například v podobě většího příspěvku na děti.⁴⁰

Dalším faktorem, který řadíme do této skupiny je životní úroveň. Poslední dostupná data jsou z konce minulého roku, kdy se Česko vůči evropskému průměru relativně snížilo. Česko dosáhlo 91 % průměru Evropské unie, kdy hrubý domácí produkt na obyvatele se snížil o dva procentní body. Česko si však nevede úplně zle, je hned za Maltou, druhou nejlépe postavenou zemí z těch, kterých vstoupili do Evropské unie po roce 2000.⁴¹

Technologické faktory:

Jedním z hlavních technologických faktorů je výzkum. U vybrané společnosti neznáme žádné probíhající výzkumy, jelikož je společnost spíše dodavatelem technologií, konkrétně pak gastronomického vybavení. V tomto smyslu bychom se mohli bavit spíše o sledování současných technologických trendů, a případném nahrazení starších technologií, těmi technologicky vyspělejšími do sortimentu společnosti.

Na co by se ale společnost mohla zaměřit, konkrétně v marketingu, je technologický vývoj z pohledu umělé inteligence. Umělá inteligence jinak také AI (artificial intelligence) zažívá v posledních měsících obrovský rozkvět. Marketing by tak mohl využít této příležitosti například při generování nápadů na nové kampaně. Aktuálně existuje nespočet umělých inteligencí, jež marketingu můžou pomoci i s jinými aktivitami, jako je například tvorba obsahu (copywriting), péče o zákazníky (využitím autonomního chatbota), cílení a segmentace publika, nebo třeba automatizace konverze. Nové možnosti samozřejmě stále přibývají, a proto se vyplatí sledovat aktuální novinky a snažit se rychle adaptovat. To podniku může pomoci získat potenciální konkurenční výhodu a zároveň určitou automatizaci a zlehčení jednotlivých procesů. Na základě rozhovoru také vyplynulo, že společnost nedisponuje velkým počtem zaměstnanců v marketingu. Pro aktuální zaměstnance by to tak znamenalo ulehčení dosavadní práce a prostor a čas věnovat se aktuálně důležitějším aktivitám.

Ekologické faktory:

⁴⁰ Czso, 2023

⁴¹ Irozhlas, 2023

V současné době stále přetrvává trend zvýšené pozornosti ekologie. Na společnosti je vynaložen značný nátlak jak ze strany nejrůznějších organizací, tak ze strany široké veřejnosti. Dalo by se říct, že se lidé čím dál tím více zaměřují na enviromentální aktivity a dokážou ocenit, když se i společnost, kde nakupují snaží environmentálně přispět. V případě naší společnosti by to mohla být poměrně zajímavá příležitost. Je zřejmé, že i gastro vybavení po určitém čase stárne a podnikatelé tak jednou za pár let budou muset toto vybavení obnovovat. Příležitost by spočívala v tom, že by se společnost mohla zamyslet nad tím, jak pomoci podnikatelům, aby již nepotřebné vybavení nekončilo na skládkách, ale mohlo se buď to recyklovat nebo najít ještě nějaké jiné využití.

8. SWOT analýza

Detailní vysvětlení významu a definice SWOT analýzy je popsáno v teoretické části práce. Pro vytvoření SWOT analýzy jsem se zamýšlel nad obecnými aspekty, zároveň jsem však vycházel z dat, jež mi poskytly odpovědi z vytvořeného dotazníku pro zaměstnance společnosti.

Obrázek 2: SWOT analýza

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • komplexnost nabízených služeb a produktů • postavení na trhu • rodinná firma s tradicí • kvalifikovanost pracovníků • silná brand awareness • spokojenost věřitelů • finanční stabilita 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • velká konkurence • nedostatek zaměstnanců • nedostatečná komunikace uvnitř firmy • vztah vedení firmy k zaměstnancům • nedostatečná firemní kultura
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • nastavení procesů pro interní komunikaci • efektivnější komunikace (interní i externí) • růst firmy • vytvoření firemní kultury • silnější motivace zaměstnanců • zvýšení spokojenosti zaměstnanců 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • vstup nových konkurentů na trh • zvýšení nákladů na provoz • ztráta dominantní pozice na trhu • ztráta loajality zaměstnanců • ztráta důvěry zaměstnanců ve vedení firmy

Silné stránky:

Společnost má několik silných stránek, o něž se může opřít. Za nejsilnější můžeme považovat především komplexnost nabízených služeb a produktů. Pro

zákazníka může být tento faktor rozhodující, kdy nemusí své potřeby řešit několikrát, ale vše může vyřešit tzv. *One Stop Shopping*. Za silnou stránku můžeme považovat i dlouhodobé působení firmy a tím pádem i značky jako takové na trhu. Jak již je výše zmíněno, MB Sving s.r.o. je rodinná firma s tradicí, jež funguje na českém trhu přes 30 let. To může být jistá konkurenční výhoda oproti nově založeným konkurentům, kdy v rozhodovacím procesu potenciálního zákazníka může hrát zkušenost a jistá znalost značky velkou roli. Mezi silné stránky můžeme považovat také spokojenost věřitelů a finanční stabilitu. Firma totiž vykazuje již řadu let pozitivních výsledků jak v obratu, jež se aktuálně blíží k 1 miliardě korun českých, tak v tvorbě zisku. Partnerské banky (Komerční banka a.s., Česká spořitelna a.s.) a ratingové firmy tak vydávají pozitivní hodnocení. Konkrétně ratingová firma Dan and Bradstreet vydala na firmu již třetím rokem hodnocení 1A1.⁴²

Slabé stránky:

Aktuálně mezi slabé stránky můžeme zařadit velké množství konkurentů. Důvod, proč je tento vnější faktor zařazen mezi slabé stránky je následující. COVID-19 významně zasáhl mnoho oblastí. Za jednu z nejvíce zasažených můžeme považovat oblast gastronomie, včetně externích dodavatelů. To pro všechny dodavatelské firmy znamenalo zvýšení konkurenčního boje. Způsobená krize odrazovala živnostníky od založení nových podniků v oboru gastronomie a tím i logické snížení klientely. Další slabou stránkou je nedostatečný počet zaměstnanců. V praxi to znamená dlouhodobé vytěžování zaměstnanců stávajících a následná nižší efektivnost v podávání pracovních výsledků. Tento problém považuji za kritický. Další významnou slabou stránkou je nedostatečná interní komunikace. Tento nedostatek byl několikrát zmíněn v dotazníku. Opět se jedná o riziko, kdy zaměstnanec se může cítit nepochopen ze strany vedení. Tento problém však může mít mnohem větší dopad. Jakákoliv interní komunikace ve firmě by měla být efektivní, aby všichni zaměstnanci mohli sledovat aktuální dění a případné změny ve společnosti. S tím souvisí vztah vedení ke svým zaměstnancům. V dotazníku se objevil názor, že vedení nedostatečně naslouchá svým zaměstnancům. Opět tuto slabinu vnímám jako kritickou. Pokud zaměstnanci budou mít tento pocit, vzniká tak prostor pro nedůvěru vedení a tím pádem i zpochybňování aktivit a cílů společnosti. Poslední slabou stránkou je nedostatečná firemní kultura. Vztah

⁴² Swing, 2023 [online]

zaměstnanců a dobré naladění ve firemním prostředí je zásadní pro fungování firmy. Firma by se měla snažit zaměstnance stmelovat a vytvářet tak týmového ducha. Pokud se zaměstnanec neztotožní s aktuálními cíli nebo nemá plnou důvěru ve vedení firmy, vzniká prostor pro oslabení celého procesu, čímž je poskytovat finálnímu zákazníkovi kvalitní služby a prodávat firemní výrobky, s jimiž bude zákazník spokojen a rád se vrátí nakoupit znovu. V dnešní době je kladen velký důraz na spokojenost zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec znamená spokojený zákazník.

Příležitosti

Pomocí příležitostí můžeme využít silné stránky, abych minimalizovali, nebo úplně eliminovali potenciální hrozby. Největší aktuální příležitostí je především vytvoření firemní kultury. Díky vytvoření firemní kultury firma zlepší aktuální spokojenost zaměstnanců a stmelí kolektiv. Zaměstnanci tak budou mít prostor pro podávání lepších pracovních výkonů a zvýší se jejich loajalita vůči firmě. Další příležitostí je především změna interní komunikace firmy. V první řadě vzniká prostor především pro komunikaci marketingových aktivit zpět do firmy, s ní ale také prostor pro nastavení celkových procesů v rámci komunikace. Díky jasnému nastavení procesů a pravidel pro komunikaci uvnitř firmy se bude komunikovat efektivněji a tím vzniká možnost pro celkové zlepšení pracovní produktivity a rozdělování práce. Zároveň také vzniká prostor pro podpoření aktuálních týmů z hlediska pracovní síly, tedy potenciální nábor nových zaměstnanců a zaplnění potřebných pozic, jež zefektivní komunikaci firmy. Všechny tyto příležitosti by měly přispět k celkovému prospěchu firmy, jež vytvoří stabilní a silné jádro, na němž se později bude moct stavět dále.

Hrozby

Mezi základní hrozby patří především vstup nových konkurentů na trh. Nová konkurence by v nejhorším možném scénáři mohl oslabit podíl společnosti na trhu. Aktuální neslábající hrozbou jsou také ceny energií a výše inflace. Kvůli oběma faktorům se zvyšují náklady na provoz a tím i snižují celkové příjmy společnosti. V nejhorším případě by obě výše zmiňované hrozby mohly firmu připravit o dominantní pozici na trhu. Velkou hrozbou je také ztráta loajality zaměstnanců nebo související ztráta důvěry ve vedení firmy.

9. Formulace cílů

Jak již bylo zmíněno výše, budeme se soustředit především na cíle související se sociální oblastí, tedy cíle týkající se zaměstnanosti a zaměstnaneckých vztahů. Na základě získaných odpovědí z hloubkového rozhovoru a následného dotazníku vyplývá několik samostatných cílů. Prvním cílem bude vytvoření pravidelné a účelové komunikace marketingu zpět do firmy. Tato komunikace bude zaměřená především na výhody a nutnost komunikovat marketing zpět do firmy. Od tohoto cíle se očekává větší pochopení pro marketingové aktivity ze strany ostatních nemarketingových zaměstnanců. S tímto cílem úzce souvisí cíl následující. Vytvoření nové specializované pozice orientované na HR (human resources – lidské zdroje). Cílem této pozice bude především řízení komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Někteří zaměstnanci pociťují nedostatečné porozumění ze strany vedení. Právě tato specializovaná pozice by tyto potřeby zaměstnanců mohla vyslyšet a předat je vedení. Třetím cílem je podpořit vytvoření firemní kultury. Stejně jako je tomu tak u předchozího cíle, i tento problém dokázali identifikovat sami zaměstnanci. V tomto cíli se budu snažit popsat vhodné kroky, jež by měly vytvoření firemní kultury podpořit.

Shrnutí cílů:

Cíl číslo 1: Vytvoření pravidelné a účelové komunikace

Cíl číslo 2: Vytvoření příležitostí pro nové pozice (HR pracovník, stáže)

Cíl číslo 3: Podpoření firemní kultury

Cíl číslo 4: Podpora strategických inovací

Cíl číslo 5: Zlepšení efektivity marketingového oddělení

Cíl číslo 6: Zavedení metody NPS (Net Promoter Score)

10. Formulace strategie pro jednotlivé cíle

V následujících kapitolách budou rozpracovány strategie k jednotlivým cílům. Tento krok je důležitý pro správnou formulaci strategie a její následné implementaci. Cíle byly vybrány na základě výsledků analyzovaných odpovědí jak z hloubkového rozhovoru, tak z dotazníku.

10.1. Vytvoření pravidelné a účelové komunikace

Komunikace ve firmě, ať už je to vztah mezi zaměstnanci a vedením, nebo třeba zaměstnanci a dodavateli probíhá každý den. Nemusíme zacházet do hlubokého zázemí pojmu komunikace a věnovat se tak pojmům jako je komunikace neverbální. V tomto odstavci komunikací myslíme především písemný nebo mluvený projev jednoho subjektu k druhému. Je nesmírně důležité nastavit pro komunikaci jasné procesy a pravidla, podle nichž se budou všechny subjekty ve firmě řídit. Pomocí nastavení těchto procesů a pravidel dosáhne firma jasného řádu, efektivnější spolupráce a pevných vztahů. Na základě zjištění se ukázalo, že některé věci jsou komunikovány jednostranně. V tomto konkrétním případě ze strany vedení na zaměstnance.

Prvním krokem je nastavení cíle firemní komunikace, ten je v tomto případě jasný. Zajištění ideální komunikace mezi vedením společnosti a jejími zaměstnanci, jimž vznikne větší prostor na vyjádření zpětné vazby ze strany zaměstnanců. Pomocí nastavení jasné komunikace společnost může získat benefitů mnohem více, jako je například loajalita zaměstnanců, jejich celková spokojenost a s tím spojené lepší pracovní výsledky.

Pravděpodobně neexistuje ideální komunikační kanál, jež by zaručil jakýsi ideální stav. Ale minimálně přiblížení k tomuto touženému stavu zajistí především kombinace stávajících nástrojů. Zkrátka je důležité využívat to, co má firma aktuálně k dispozici. Jedná se o nejrůznější tištěné materiály, obyčejné nástěnky, e-mail, videohovory nebo také osobní schůzky.

Důležitým krokem je nastavení pravidelných schůzek v jednotlivých týmech, ale i týmů mezi sebou a také s vedením. Tyto schůzky by fungovaly v podobné formě jako schůzky týmové. Celofiremní schůzka, tedy včetně vedení společnosti, by probíhala jednou měsíčně, vedení firmy by zde prezentovalo aktuální cíle, nedávné úspěchy, ale i neúspěchy nebo aktuality z firemního prostředí. Zaměstnanci by měli možnost zpětné vazby a zároveň by i oni byli součástí těchto schůzek v podobě nejrůznějších prezentací nebo jiných příspěvků.

Nejdůležitějším faktorem je správné nastavení obsahu komunikace. Na zaměstnance bychom měli komunikovat to, co je pro ně důležité nebo to, co by je mohlo zajímat. V případě vybrané společnosti by to i nadále měla být mise a vize, budoucí cíle nebo třeba výše zmiňované novinky z firemního prostředí. Velmi důležitou

součástí tohoto cíle je také komunikace výsledků. Společnost by neměla na zaměstnance zapomínat například v podobě pochval za dobře odvedené výkony a nebat se udělovat veřejné uznání úspěšným zaměstnancům, ale i nabízet zaměstnancům pomyslnou pomocnou ruku v případě potíží. Pro vytvoření ještě větší důvěry ze strany zaměstnanců k vedení firmy se nabízí i možnost gratulací nebo pracovních výročí. I když se nejedná řečně o velké strategické kroky, jsou to právě malé, ale promyšlené kroky, jež dovedou společnost k naplnění tohoto cíle.

10.2. Vytvoření příležitostí pro nové pozice

V dotazníku a hloubkovém rozhovoru jsme narazili na personální problém v podobě nedostatku zaměstnanců. Tento problém způsobuje přetěžování aktuálních zaměstnanců a je klíčový pro hladký chod firmy. Pro vyřešení problému navrhuji následující změny:

1. Vytvoření nové pozice s názvem specialista na interní marketing s přesahem do PR (public relations). Navrhuji vypsání výběrové řízení na novou možnou pozici. Účelem práce by bylo vytváření strategie komunikace a její následná implementace, včetně její tvorby a následné distribuce. Jednalo by se především o psaní firemních článků, nejrůznějších potřebných dokumentů, projevů a jiných aktivit. Osoba by měla na starosti interní a externí komunikaci společnosti, včetně monitoringu a vyhodnocování efektivity komunikace. Zařazena by byla do marketingového týmu. Právě tato osoba by zároveň měla za úkol komunikovat výhody marketingu zpět do firmy, aby všichni zaměstnanci chápali důležitost této komunikace.
2. Vytvoření programu stáží. Stáže jsou pro firmy cenným zdrojem, jak přilákat talentované jedince a vychovat z nich budoucí zaměstnance. Stážisté mohou přinést nové pohledy, nové nápady a ochotu učit se a přizpůsobit se firemní kultuře a procesům. Nabídkou stáží může společnost také identifikovat potenciální kandidáty na budoucí volná pracovní místa, což jim umožní vytvořit si jakousi zásobárnu talentů. Kromě toho stážisté často přinášejí nové dovednosti nebo technické znalosti, jež mohou být pro společnost přínosem. Programy stáží mohou být pro společnost přínosné také tím, že zvyšují morálku a spokojenost zaměstnanců. Mentoring a školení stážistů mohou dát stávajícím zaměstnancům

smysl jejich pracovního života a pomoci jim rozvíjet jejich vůdčí schopnosti. Celkově vzato nabízejí stáže firmám řadu výhod, včetně přístupu k talentovaným jedincům, větší spokojenosti zaměstnanců a potenciálních dlouhodobých přínosů díky identifikaci a rozvoji budoucích zaměstnanců. Počet stážistů by se přizpůsobil kapacitám firmy.

10.3. Podpoření firemní kultury

Udržování silné firemní kultury je zásadní pro úspěch každé společnosti. Pozitivní a soudržná firemní kultura může pomoci zvýšit angažovanost zaměstnanců, zlepšit produktivitu a vytvořit u nich pocit sounáležitosti. Zde je několik způsobů, jež by společnost měla podniknout, aby zlepšila svoji firemní kulturu:

Jít příkladem:

Tento bod je spíše teoretický, ale dle mého názoru velmi důležitý. Vedoucí pracovníci společnosti hrají významnou roli při utváření firemní kultury. Měli by být vzorem chování, jež od zaměstnanců očekávají, a jasně a důsledně sdělovat hodnoty společnosti. Tento krok se nedá efektivně měřit a spíš na vedoucích zaměstnancích, zdali si ho vezmou k srdci či nikoliv.

Zaměstnávat lidi, kteří se hodí ke kultuře firmy:

Při přijímání nových zaměstnanců je důležité zvážit jejich soulad s firemní kulturou. Společnost by tak měla hledat kandidáty, již sdílejí hodnoty společnosti a mají podobnou pracovní morálku.

Zajištění pravidelné komunikace:

Komunikace je klíčem k udržení silné firemní kultury. Právě nově vytvořená pozice bude pravidelně sdělovat všem zaměstnancům aktuální informace o společnosti, cílech a hodnotách.

Podporování zpětné vazby od zaměstnanců:

Firma, a především její vedení, musí povzbuzovat své zaměstnance, aby se podělili o své názory na firemní kulturu, a případné návrhy na zlepšení kultury musí brát vážně. To pomůže identifikovat oblasti pro zlepšení a zároveň dát zaměstnancům pocit, že jsou vyslyšeni a oceňováni.

Poskytnutí příležitostí k růstu a rozvoji: Investice do rozvoje zaměstnanců mohou pomoci posílit pozitivní firemní kulturu. Poskytování školení a příležitostí k růstu může zaměstnancům pomoci cítit se ceněni a podporováni.

Oslavování úspěchů zaměstnanců: Oslava úspěchů a milníků může pomoci posílit hodnoty společnosti a zvýšit morálku zaměstnanců. Oceňujte a oslavujte velké i malé úspěchy, abyste zaměstnancům ukázali, že si jejich práce vážíte a oceňujeme ji. Upřednostněním firemní kultury a podniknutím kroků na její podporu mohou organizace vytvořit pozitivní pracovní prostředí, jež podporuje angažovanost, spokojenost a produktivitu zaměstnanců.

Výše byly popsány obecné doporučení pro vytvoření a zlepšení firemní kultury. Je čistě na společnosti, zdali se těchto doporučení bude držet či nikoliv. Rád bych také doporučil konkrétní kroky, jež jsou dle mého názoru pro firemní kulturu nezbytné:

1. Prvním krokem pro vytvoření firemní kultury je zahájení tzv. teambuildingů. Teambuildingem označujeme společné mimopracovní aktivity zaměstnanců společnosti za účelem stmelení kolektivu a poznání sebe samých navzájem v jiném světle, než je to pracovní. Při analyzování odpovědí z dotazníku vyšlo najevo, že se ve firmě žádné teambuildingy nekonají. Tím firma a tím pádem i její zaměstnanci přichází o možnost vytvoření lepší kvality spolupráce, v podobě lepší komunikace, posílení týmu a zároveň vzdělání zážitkem. Cílem tedy bude vytvoření teambuildingů a dodržování pravidelné účasti na nich. Odpovědnými osobami budou vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, již zároveň budou organizátory těchto akcí. V případě, že by se v nějakém oddělení nenacházel dostatečný počet zaměstnanců na realizaci aktivity, mohla by se spojit ta oddělení, kde probíhá užší spolupráce a teambuilding by mohl být více efektivní. Tyto teambuildingy by ideálně probíhaly jednou měsíčně. Volnočasových aktivit, z nichž budou vedoucí pracovníci vybírat je nesmírně mnoho. Může se například jednat o nejrůznější únikové hry, laser game, společné jedno či více denní výlety, ale i klasický oběd nebo večeře. Po prvních čtyřech měsících aktivních teambuildingů navrhuji vytvořit dotazník pro zaměstnance a zjistit zpětnou vazbu od zaměstnanců.

2. Druhým krokem, jež má za cíl především podpoření firemní kultury je projekt s názvem Poziční výměna. Tento projekt má za cíl stmelit kolektiv a rozšířit pochopení zaměstnanců ke svým kolegům. Princip projektu je poměrně jednoduchý. V rámci tohoto projektu by se jednou ročně určil jeden pracovní týden, v rámci, kterého by si jednotliví zaměstnanci postupně vyzkoušeli, jaké to je pracovat na jiné pozici ve firmě. Vždy jeden zaměstnanec by navštívil jiné oddělení a celý den vykonával práci právě v navštíveném oddělení. Projekt by byl povinný pro všechny zaměstnance společnosti kromě vedení a specializovaných pozic, kde by to například technická znalost neumožňovala. I v rámci tohoto kroku, navrhuji po absolvování projektu vytvořit dotazník, jež opět bude sloužit jako zpětná vazba od zúčastněných.

10.4. Podpora strategických inovací

Existuje mnoho způsobů, jak vylepšit fungování podniku. Ne vždy jsou všechny tyto cesty aplikovatelné na jakýkoliv podnik, ale důležitá je především snaha, jež podnik na zlepšení vynaloží. Jednou z těchto cest je podporování strategických inovací. Často se setkáváme s realitou, kdy ne jenom marketéři vykonávají již delší dobu jednu a tu samou pozici. Stávají se tak nedobrovolnou obětí oborové slepoty. Vezměme si například marketéra, který ve firmě pracuje již 10 let. Marketér je talentovaný a svoji práci vykonává důsledně a kvalitně. Jelikož se v oboru pohybuje již poměrně dlouhou dobu, není schopen identifikovat jisté věci (může se jednat například o příležitosti, hrozby), jež by například nový kolega byl schopen identifikovat. Princip je poměrně jednoduchý, čemukoliv se věnujeme dlouho, to lépe poznáváme. Pomocí zkušeností již automatizovaně provádíme úkony, jež jsme se dříve museli učit a tím pádem o nich i více uvažovat a přemýšlet. Naštěstí existuje několik účinných technik, jež společnost může praktikovat, aby tyto inovace určitým způsobem podporovala:

3. Vyškolení zaměstnanců ve využívání kreativních technik (brainstorming, synectics: výměna názorů a nápadů jako prostředek pro rozvoj nových myšlenek, řešení a problémů) a individuálních technik (vizualizace, seznam atributů, mapování mysli). Po absolvování školení je nutné přejít k nastavení jasných pravidel, kdy tyto kreativní a individuální techniky využívat (např. 1x za měsíc na společném setkání oddělení)

4. Sepsání seznamu pozorovatelných trendů a vyvození důsledku pro firmu (delší pracovní doba, neúplné rodiny, jiné životní styly)
5. Sepsání seznamu nenaplněných potřeb a představení si nových nabídek nebo řešení (jak pomoci lidem přestat kouřit, zhubnout, mírnit stres apod.)
6. Stanovení odměňovacího systému pomocí určitých odměn a cen za nové nápady. Možnost pořádání jednou za měsíc soutěže o nejlepší nápad. Vzniká tak prostor pro angažovanost samotných zaměstnanců, již zároveň dostanou odměnu v podobě hotovosti, dovolené navíc nebo odměny v podobě volnočasových aktivit a rekreací.
7. Volnočasové aktivity výše postavených zaměstnanců, již by alespoň jednou měsíčně brali níže postavené zaměstnance na oběd nebo večeri, kde by si nimi diskutovali nápady, jež by mohli zlepšit fungování firmy. Pro zlepšení představitivosti zaměstnanců by se prostředí, ve kterém by se akce uskutečňovali mělo pravidelně měnit. Do teambuildingu můžeme také zařadit i další společné aktivity jako jsou oslavy MDŽ (mezinárodního dnu žen), oslavu Mikuláše nebo třeba Vánoční večírek. Všechny tyto aktivity prohlubují vztahy zaměstnance k firmě a stmelují kolektiv.
8. Najmutí externí kreativní agentury. Jednou za určité období by nebylo od věci najmout kreativní agenturu, jež by nasměrovala aktivity společnosti.⁴³

Další část, jež v některých společnostech může být více problematická, je vztah generálního ředitele a marketingu. Je nutností, aby generální ředitel nebo vedení společnosti bylo jasně přesvědčené o orientaci společnosti na trh a zákazníka. Dle Kotlera a Kellera existuje několik kroků, jež generální ředitel nebo vedení může podstoupit a dle mého názoru jsou aplikovatelné i na vybranou společnost.

1. Přesvědčení vrcholové vedení společnosti o potřebě zaměření na zákazníka

Samo vrcholové vedení by mělo jít pro zaměstnance příkladem v silné orientaci na zákazníka.

2. Získat pomoc externě

Není nic špatného na tom, nechat si poradit od kvalifikovaných odborníků v oblasti prozákaznického přístupu.

⁴³ Kotler, Keller, 2007, s. 744

3. Změnění měřítek a systému odměn

Dokud budou zaměstnanci společnosti odměňováni za to, že drží nízké náklady, nebo se společnost bude orientovat na krátkodobý zisk, nevzniknou příležitosti, jež by mohly stimulovat spokojenost a věrnost zákazníků.

4. Vytváření vlastních programů marketingového školení

Společnost by neměla přestat vzdělávat své zaměstnance, a naopak tuto iniciativu podporovat.

5. Zavedení moderních plánovacích systému

Stanovování cílů a snaha o jejich následné plnění je klíčovou aktivitou manažerů.

6. Posílení pravomocí zaměstnanců

Je důležité, aby se společnost nebála vložit důvěru do svých zaměstnanců a začala je odměňovat za dobré nápady. Jsou to především zaměstnanci v prvních liniích, již u zákazníka vytvářejí nejsilnější dojem na celou společnost.⁴⁴

10.5. Zlepšení efektivity marketingové komunikace

Na základě provedeného hloubkového rozhovoru jsem vyzoroval určitá zjištění týkající se marketingového oddělení. První věcí, jež mě poměrně výrazně překvapila byl počet zaměstnanců v marketingovém oddělení. Ten, jak již bylo výše zmíněno, obsahuje pouze čtyři členy. Na tak velkou společnost je toto číslo velmi malé a nedokážu si představit vytíženost těchto zaměstnanců. Z tohoto hlediska doporučuji konzultaci s pracovníky marketingu a pokud vytíženost potvrdí, je třeba najmout nové pracovníky. Další případnou možností je využít předchozí doporučení v podobě stáží. Z hloubkového rozhovoru také vyplynulo, že marketingové oddělení pracují tzv. ad-hoc. To znamená, že pracují na tom, na čem je to zrovna nutné. Z dlouhodobého hlediska se mi tato možnost jeví jako neefektivní. Vzniká tím prostor pro přehlédnutí důležitých aspektů a tím celková větší chybovost, co se rozhodnutí týče. Doporučuji proto společnosti tvořit marketingové plány na specifická období. Marketingový plán nemá jasnou strukturu. Společnost proto nemusí tvořit nekonečně dlouhé dokumenty,

⁴⁴ Kotler, Keller, 2007, s. 743

ale minimálně vytyčení jasných cílů a strategií k jejich dosažení pomůže marketingovému oddělení mapovat jejich aktivitu a následné vyhodnocení jednotlivých aktivit. Na základě rozhovoru společnosti také doporučuji najmutí případně alespoň absolvování konzultace ohledně zpracování potřebných dat. Sama společnost připouští, že měření a vyhodnocování pro ně představuje jistou komplikaci. Najmutí alespoň dočasného specialisty z tohoto odvětví by mohla společnost zjistit potřebné informace a následně si proces aplikovat bez asistence externisty.

10.6. Zavedení metody NPS (Net Promoter Score)

NPS je akronym slova Net Promoter score. Jedná se o celosvětově uznávanou metodu, při které podnik měří ochotu svých zákazníků doporučit produkt nebo službu někomu dalšímu. Cílem NPS je dlouhodobé sledování vývoje spokojenosti. NPS může pomoci porozumět potřebám zaměstnanců, ukáže jim, že společnost se o ně zajímá a jejich názor není lhostejný, a především pomůže v měření úspěšnosti a následného možného vyhodnocení jednotlivých aktivit. V našem případě by tato metoda byla užita nikoliv na zákazníky, ale na zaměstnance společnosti. Konkrétně na zpětnou vazbu týkající se potenciálních nových změn. Celá tato metoda funguje na principu dotazování. Zaměstnanci pozvaní k průzkumu NPS by tak hodnotili nově zavedené změny, ale i další aktivity uvnitř firmy. Pokud by vybraná společnost projevila zájem, může metodu NPS aplikovat i na své zákazníky prostřednictvím telefonických hovorů.

V NPS metodě se využívá stupnice od 0 do 10, kdy hodnota jednotlivých odpovědí spadá do určité kategorie. Kategorie jsou následující:

- 1. Kritici (hodnocení 0-6)**
- 2. Pasivní/Neutrální (hodnocení 7-8)**
- 3. Promotéři (hodnocení 9-10)**

Výsledné NPS skóre je reprezentováno číslem v rozmezí od -100 do 100, kdy výpočet je následující: % promotérů - % kritiků = Výsledek NPS

S pasivními/neutrálními hodnoceními se nepracuje, protože se předpokládá, že takové osoby neškodí ani nepomáhají společnosti. Za dobrý výsledek je považováno skóre v rozmezí 0-50. Skvělý výsledek je potom 50-70 a za excelentní výsledek je považováno skóre nad 70.

V případě, že se společnost vypořádává s kritikem měla by tuto situaci začít intenzivně řešit. Kritici škodí jménu společnosti a dokáží ovlivnit ostatní, z nichž se mohou stát kritici také. Důležitým krokem je především projevení empatie a pokud to bude třeba zvážit i možnou omluvu. Klíčové je také začít řešit problém kritika co nejrychleji a o řešení problému dát kritikovi vědět. U pasivních odpovědí je nejlepším řešením prozkoumat odpovědi a identifikovat možný důvod neúplné spokojenosti. Promotér je náš nejuvěrnější zaměstnanec. Důležité je nebát se ukázat promotérům, že nám na nich záleží a že si jich vážíme. To můžeme dokázat v podobě nejruznějších odměn a benefitů.⁴⁵

Je čistě na společnosti, zdali si tento výzkum zrealizují sami anebo osloví externí společnost. Na základě kapacit bych osobně společnosti doporučil spíše oslovení externí firmy, jež se v dané problematice pohybuje.

⁴⁵ Netquest, 2023 [online]

Závěr

V této bakalářské práci jsem se zabýval vytvořením marketingového plánu pro společnost MB Sving s.r.o. V teoretické části jsem popisoval, především náležitosti marketingového plánu a jejich odůvodnění a uplatnění v samostatném plánu, bez nichž by se práce neobešla. Vycházel jsem především z poznatků uznávaných autorů v oboru marketingu, jež mi pomohly téma správně uchopit a následně zpracovat.

V práci byly využity metody sběru dat formou hloubkového rozhovoru s představitelkou marketingového oddělení vybrané společnosti, strukturovaný dotazník pro zaměstnance vybrané společnosti, jež sloužil pro pochopení firemní kultury a identifikaci možných nedostatků ze strany vedení společnosti, ale také tzv. desk research, neboli výzkum od stolu. Všechny tyto metody byly klíčové pro zjištění potřebných informací pro tvorbu marketingového plánu. Pro kompletní formulování marketingového plánu bylo nutné provést analýzu vnějšího prostředí společnosti formou PESTLE analýzy, kterou následovala SWOT analýza. Právě SWOT analýza pomohla formulovat stanovené cíle plánu.

Hlavním cílem práce bylo vytvoření analýzy situace ve společnosti a návrh možných řešení na problematické segmenty. Tento cíl byl částečně naplněn již po absolvování hloubkového rozhovoru s představitelkou společnosti a také doplňujícím dotazníkem pro zaměstnance společnosti, kde se podařilo identifikovat výše zmíněné problematické oblasti. Celá praktická část se orientovala na možné řešení zmíněných problémů, včetně konkrétních kroků, díky kterým považuji cíl práce za naplněný.

Při tvorbě práce jsem identifikoval klíčové oblasti pro možný budoucí rozvoj vybraného podniku. V této bakalářské práci jsem neobsáhl rozpočet tohoto marketingového plánu, jež je v případě potřeby možné dopracovat. Jak jsem již na začátku práce zmiňoval, vytvořený marketingový plán může, ale nemusí být pro společnost inspirací.

Seznam literatury a použitých zdrojů

Prameny

Rozhovor s respondentkou vedl Sebastian Andrlík, 23.1. 2023. Zvukový záznam uložen v archivu autora.

Dotazník pro zaměstnance společnosti. Uložen v archivu autora.

Monografie

Berry, Wilson. The Book on Marketing Plans. Palo Alto Software, 2000

Horáková. Strategický marketing. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003

Jakubíková. Marketing v cestovním ruchuI. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012

Kotler, Armstrong. Marketing. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004

Kotler, Keller. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007

Paulovčáková. Marketing: Přístup k marketingovému řízení. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO, 2015

Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980

Porter. What is Strategy? Harvard Business Review, 1996 (ČASOPIS)

Světlík. Marketing – cesta k trhu. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005

Webster jr. The Changing Role of Marketing in the Corporation. Journal of marketing, 1992 (ČASOPIS)

Wood. The Marketing Plan: A HandbookI. Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall, 2003

Internetové zdroje

„Co je to PESTLE analýza? Projděte si jednoduchý návod, jak na ni“ mytimi.cz [online]. [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: <<https://www.mytimi.cz/>>

Czso, 2023 [online] „Aktuální populační vývoj v kostce“. Czso.cz [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z : <<https://www.czso.cz/>>

Czso, 2023 [online] „Indexy spotřebitelských cen - inflace - leden 2023“. czso-cz [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z : <<https://www.czso.cz/>>

ČTK, 2023 [online] „ČNB ponechala úrokové sazby beze změny. Čeká letos pokles HDP, zhoršila také výhled inflace“. Archiv.hn.cz [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <<https://archiv.hn.cz/>>

Irozhlas, 2023 [online] „Životní úroveň v Česku vůči evropskému průměru klesla o dvě procenta. Obdobně se žije Slovincům“. Irozhlas.cz [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <<https://www.irozhlas.cz/>>

Kurzy, 2023 [online] „Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2023“. Kurzy.cz [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <<https://www.kurzy.cz/>>

Morávek, Daniel. „Velký přehled legislativních změn, které se v roce 2023 chystají na podnikatele“. podnikatel.cz [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <<https://www.podnikatel.cz/>>

Netquest, 2023 [online]. Netquest. [26.3.2023]. Dostupné z: <<https://www.netquest.cz/>>

Ondra, Pavel. „Efektivně řízená firma: Vize, mise, strategie.“ prumysloveinzenirstvi.cz [online]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <<https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/>>

Sving, 2023 [online]. MB Sving s.r.o. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <<https://www.sving.cz/>>

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Porterova analýza 5 sil (Zdroj: osobní archiv autora)	17
Obrázek 2: SWOT analýza (Zdroj: osobní archiv autora)	36

Rejstřík

Firemní kultura.....	42
Formulace cíle.....	18
Interní komunikace	26
Marketing.....	10
Marketingový mix.....	20
Marketingový plán	11, 21
Metoda 4C.....	14
Metoda 5C.....	15
Metoda 7C.....	15
PESTLE analýza	32
Porterova analýza 5 sil	17
Strategické plánování.....	11
Strategie firmy	13
SWOT analýza.....	18
Vize a mise podniku.....	12

Přílohy

1. Rozhovor s respondentkou firmy MB Sving s.r.o.
2. Otázky v dotazníku pro zaměstnance společnosti

Příloha číslo 1: Rozhovor s respondentkou firmy MB Sving s.r.o.

Má Sving vlastní marketingový team?

Máme tady obchodně marketingového ředitele, což je kolega Zdeněk Sobotka. On nějakým způsobem má na starosti tady tyhle ty 2 části u nás. A já jsem tady vlastně jako pracovník marketingu, která dělá nějaké aktivity samostatně, něco na zadání. Pak máme dvě kolegyně, který jsou vlastně grafičky. Celkem v marketingu tedy působí 4 lidé.

Kolik lidí v tomto týmu působí?

Celkově v marketingovém týmu působí 4 lidé viz. Předchozí odpověď.

Má marketingový tým vytvořený marketingový plán, podle kterého funguje a nějaké konkrétní cíle? Např. přivést určitý počet nových zákazníků, přilákat potenciální zákazníky na web

Nemáme vyloženě marketingový plán, jakýsi plán upravujeme dle aktuálních potřeb nebo nějakého dlouhodobějšího sledování trhu a zákazníků. Je tady mnohem více práce, než jsme schopni pojmout. To znamená, že já jsem vyprofilovala tak, že si vždycky určím nějaký cíl, kterému se věnuji.

Jaké jsou marketingové cíle?

Dle aktuální potřeby. Většinou pracujeme ad-hoc, to znamená, že to, co je zrovna zapotřebí.

Spolupracuje marketingové oddělení s tím obchodním?

Určitě ano. Obchodně-marketingový ředitel se věnuje jak marketingovým aktivitám, ale zároveň se pohybuje v tom trhu jak sám, tak s dalšími obchodními zástupci. Má ten zdroj těch informací, které potřebuje a tím pádem obě oddělení úzce spolupracují a jejich aktivity na sebe navazují.

Komunikujete nutnost & výhody marketingu zpět do firmy? (To je důležité umět lidem ve firmě opodstatnit tyto výdaje, protože oni to většinou považují za vyhozené peníze)

Ne všichni kolegové jsou marketingově nastavení a určitě je to místo, kde často narážíme. Komunikaci zpět bychom chtěli, aby probíhala, ale někdy to jde někdy hůř, než bychom si představovali.

Chystáte se letos měnit marketingový budget? Jestli ano, proč a jak?

Já ho bohužel neznám.

Jaká je vize firmy?

To jsme zase o úroveň příliš dole. To by byli jiní, kteří by vám na to odpověděli lépe. Ale takové ty klíčová hesla, co máme na webu, to je ta zpráva, kterou předáváme jak ven, tak dovnitř. Já jsem myslela, že se spíše ptáte na ty konkrétní cíle, který mají vést k těm cílům, které máme.

Jaké jsou firemní cíle? (např. otevření nových poboček, zvýšit podíl na trhu, být ekologičtější atd.)

Aktuálně to je určitě komunikace zpět do firmy, která teď nebyla úplně prioritou.

Jakým způsobem jsou tyto cíle dosahovány?

Postupně odbavujeme aktivity, které jsou zapotřebí udělat, aby cíle bylo dosaženo.

Máte vytvořenou cílovou skupinu? Případně kdo je cílová skupina? (Marketingové persony)

Cílové skupiny vytvořené máme. Oni jsou vlastně jasně definované tím oborem, to znamená, když vezmeme gastronomii a hotelnictví tak tam už jsou dvě velké primární skupiny, které se potom dál dělí například na závodní stravování, hotely nebo třeba penziony. Celkově máme deset cílových skupin, ke kterým se v posledních letech začínáme zamýšlet i nad nějakou domácí sekcí, kde by ta cílová skupina vznikla nová.

Komunikujete výhradně na obchodní oddělení nebo na konkrétní lidi v něm?

Kontakty a následná komunikace na ně získáváme z různých komunikačních kanálů, například přes obchodní zástupce. To je ten přímý kontakt kde to jsou například provozní, housekeeping manažeři, FNB manažeři. Dalším komunikačním kanálem jsou webové stránky a e-shop, kde je to takové méně adresné, kde neoslovujeme konkrétní lidi. I když někdy ano, pokud se jedná o lidi, kteří nám zanechají email a jsou v naší databázi. U koncového zákazníka působíme na různých úrovních těch kontaktů.

Jak vypadá proces oslovení potenciálního zákazníka? Např. osloví ho někdo z obchodního oddělení, sjedná si schůzku a předá mu nějaké materiály?

Z vaší vlastní zkušenosti, přichází více zákazníků samo např. již znají vaši firmu, nebo spíše skrz obchodníky?

Určitě obojí. Přesný poměr vám neřeknu, ale jsme na trhu přes 30 let a řada zákazníků nás prostě zná a pracuje s námi dlouhodobě. Ale samozřejmě přivádíme nové zákazníky jak přes obchodníky, tak přes online kanály. Příliv nových zákazníků je, není samovolný, ale je.

Jak často se tyto materiály upravují? Případně kdy byly naposledy upravovány?

Historicky nejvýraznější byl fyzický katalog. My každý rok vydáváme katalog tzv. zalistovaného sortimentu. Zalistovaný sortiment je ten, který máme na našich prodejnách, který je z velké části skladem. Tady se pohybujeme v řádech cca 2500 položek, které umíme dodávat rychle plus část z nich si sami vyrábíme. Do nedávna se jednalo o největší komunikační nástroj, s kterým ty obchodníci chodili za potenciálními klienty. Ale poté také spolupracujeme se zahraničními a tuzemskými dodavateli kde jejich sortiment přesahuje 10 000 položek, případně také dodávají další katalogy subdodavatelů. Katalog se pořád vydává, ale momentálně jsme tady ve velké debatě, jestli se ten katalog má stále tisknout nebo ne. Musí se do toho furt zasahovat. Co se týče cen tak se do toho se určitým způsobem stále dá nějak zasáhnout, ale za ten rok se nasbírají novinky, které se aplikují do katalogu a tam dochází k posunu stránek, a to mění tu vizuální podobu toho katalogu a tam potom uvádíme nové vydání, je tam nové zboží včetně nové obálky. Dříve se měnily ceny jednou za rok, nyní se musí měnit pomalu každých 14 dní, do těch cen se dá snadno zasáhnout, ale co se týče dílčích změn posun stránek atd. tak se musí vydávat nové vydání, což je problematické.

Skrz jaké kanály Sving komunikuje? (OOH reklamy, reklama v tisku, online reklama, rádio, TV)

Doufám, že si na všechny vzpomenu. Začnu lidskými zdroji, tak jsou to obchodníci, jsou to pobočky v regionech, máme 8 poboček v regionech, každá pobočka má svého obchodníka a také servisní pracovnice, které zpracovávají objednávky a věnují se těm lidem na prodejnách. Pak máme obchodní oddělení centrální, které pomáhá jednotlivým oddělením regionálním. Pak mě napadá web. Máme nové webové stránky, máme dva e-

shopy a také navazující mailing. Za ty roky máme poměrně širokou databázi. Mailingy probíhají různě. Potom máme ten katalog a sociální média. Děláme taky PPC reklamy ve vyhledávačích.

Proč Sving nekomunikuje i přes jiné kanály? Ukázali se být jako neefektivní?

Historicky probíhalo třeba i rádio, poměr cena výkon se ale ukázal jako neefektivní. My jsme B2B business, takže samozřejmě reklama v TV pro nás úplně není. Ještě k tomu v dnešní době, kdy můžeme adresně cílit pomocí jiných komunikačních kanálů. Některé věci nevyužíváme, protože prostě ten záběr lidí je obrovský a kapacita na to není.

Jaké všechny marketingové aktivity probíhají skrz tento kanál/y? Kolik běží reklam a kde?

Asi neaktivnější sociální platformou je instagramový profil. Na Facebooku sice máme početnější fanouškovskou skupinu, ale na Instagramu prostě máme ty interakce, které pro nás jsou důležitější. Dále taky využíváme reklam ve vyhledávačích.

Jeví se dosavadní marketingové aktivity jako efektivní? To znamená plní marketing své cíle? Jakým způsobem funguje vyhodnocování marketingových kampaní? Máte k dispozici analytika?

Já vnímám nějaké dvě roviny. Jedna je moje subjektivní a ta druhá je objektivní, kde se to měří. Měření mě obecně připadá komplikované, pokud nemáte oddělení, které se tomu vyloženě věnuje. My tady samozřejmě máme různé možnosti vytahování těch dat. Spoustu věcí se nám hodnotí špatně z technického pohledu věci, někdy neumíme oddělit některé informace. Ta efektivnost by měla být měřená, ale ne vždy je měřená dostatečně, zbytek vyhodnocujeme na základě nějakých zkušeností a vývoje a feedbacku z trhu a tak. Můžete mít věci, který podporují brand a nikdy je nezměříte a pak jsou věci, který se měřit dají, ale než se dostanete k čistým datům tak to trvá.

Kolik finančních prostředků se vynakládá do marketingu?

Neznám odpověď.

Potýkáte se momentálně s nějakými problémy? Ať už jde o problémy personální, technologické, logistické nebo jiné? (marketingový plán by mohl přinést řešení na nějaký z těchto problému)

Znáte firmu, která ne? Tak samozřejmě existuje problém personální. Máme nedostatek zaměstnanců. Je to v nějakém řešení, ale doba je taková, že i když se pozice obsadí, tak se přeobsazuje na několikrát. Než se tým ustálí tak to také chvíli trvá. K událostem minulých let, se netlačilo vždycky na to, aby se doplňovali pozice, které se uvolnily, protože se nevědělo, jaká situace bude na trhu anebo celkově v gastronomii. Mým cílem teď, který jsem si vytyčila na tento rok, je komunikace interní. Já jsem se hodně věnovala komunikaci ven, protože jeden z e-shopů máme nově, takže abychom tam dostali potenciální zákazníky a bylo s tím mnoho práce, a samozřejmě furt si to žádá určité aktivity, aby se to udržovalo v provozu. Určitě to chce neustálou péči, ale zároveň mi to trošku umožnilo zamyslet se nad tou komunikací interní. HR vyloženě jako oddělení není, ale vždycky nese odpovědnost realizační pracovník daného týmu.

Příloha číslo 2: Otázky v dotazníku pro zaměstnance společnosti

- 1. Jak dlouho ve společnosti pracujete? (otevřená otázka)**
- 2. Jakou práci ve firmě vykonáváte? (otevřená otázka)**
- 3. Znáte vizi podniku? Pokud ano, napište ji prosím. (Vizí se rozumí cíl, k jehož naplnění směřuje veškerá činnost firmy.) (otevřená otázka)**
- 4. Ztotožňujete se s firemními cíli? (možnosti odpovědí: a. Ano, b. Spíše ano, c. Ne, d. Spíše ne)**
- 5. Vychází spolu jednotlivé oddělení dle Vašeho názoru dobře? (možnosti odpovědí: a. Ano, b. Spíše ano, c. Ne, d. Spíše ne)**
- 6. Máte někdy tzv. Teambuilding? (posezení u piva, bowling nebo jiné volnočasové aktivity) (možnosti odpovědí: a. Ano, b. Ne)**
- 7. Pokud ano kolikrát do roka (otevřená otázka)**
- 8. Vyhovuje Vám momentální pracoviště? (možnosti odpovědí: a. Ano, b. Spíše ano, c. Ne, d. Spíše ne)**
- 9. Co byste změnili, pokud byste mohli? (otevřená otázka)**
- 10. Dostáváte nějaké firemní benefity? (stravenky, mobilní telefon, notebook, automobil) (otevřená otázka)**
- 11. Kdybyste mohli nabídnout jakoukoliv změnu ať už jde o pracovní prostředí, nebo třeba jiný interní systém co by to bylo? (otevřená otázka)**
- 12. Víte, jakým způsobem se firma propaguje? (možnosti odpovědí: a. Ano, b. Ne)**
- 13. Cítíte, že splňujete očekávání vašeho nadřízeného? (možnosti odpovědí: a. Ano, b. Spíše ano, c. Ne, d. Spíše ne)**
- 14. Jste při práci dostatečně motivováni? (možnosti odpovědí: a. Ano, b. Spíše ano, c. Ne, d. Spíše ne)**
- 15. Děláte často přesčasy? Jste za ně odměňováni? (možnosti odpovědí: a. Ano dělám, ale nejsem za ně odměňován/a, b. Ano dělám, ale jsem za ně odměňován/a, c. Ne nedělám)**
- 16. Existuje něco, s čím jste vyloženě nespokojeni? Pokud ano, uveďte prosím konkrétní věc. (otevřená otázka)**
- 17. Doporučili byste svého zaměstnavatele svým známým? (možnosti odpovědí: a. Ano, b. Spíše ano, c. Ne, d. Spíše ne)**

18. Znáte cílovou skupinu? Tedy víte, pro koho jsou výrobky/služby určeny?
(možnosti odpovědí: a. Ano, b. Spíše ano, c. Ne, d. Spíše ne)