



VYSOKÉ UČENÍ FAKULTA
TECHNICKÉ PODNIKATELSKÁ
V BRNĚ

Podnikání a management v kontextu 21. století:

**Vybrané research papers studentů
magisterského studijního programu
Strategický rozvoj podniku**

Veronika Bumberová a kolektiv

6. ročník

2022

Podnikání a management v kontextu 21. století

**Vybrané research papers studentů magisterského
studijního programu
Strategický rozvoj podniku**



Veronika Bumberová a kolektiv

6. ročník

2022

Veronika Bumberová a kolektiv

Podnikání a management v kontextu 21. století: Vybrané research papers studentů magisterského studijního programu Strategický rozvoj podniku

Autorský kolektiv:

Veronika Bumberová, Vojtěch Koráb – Úvod a metodologie

Barbora Bočková – Vývoj CSR politiky společnosti Rossmann spol. s r.o. v letech 2010-2020

Denis Coufal – Průzkum potřeb, obav a přínosů zákazníků segmentu C&I trhu battery energy storage systems

Lucie Douděrová – Průzkum spokojenosti zaměstnanců s odměňováním a zaměstnaneckými benefity ve vybrané společnosti

Soňa Jelínková – Konkurenční mystery shopping v oblasti vybraných prvků marketingového mixu

Vladislava Krkošková – Průzkum preferencí zákazníků v oblasti sdíleného obsahu na online komunikačních nástrojích užívaných firmou

Jana Kroutilíková – Průzkum spokojenosti stávajících zákazníků nakupujících ve společnosti Barf Brno Market

Lucie Kuběnová – Analýza vhodného umístění nové pobočky vybraného podniku

Simona Machová – Zhodnotenie úzkého miesta formou merania činností realizovaných na výrobní linke v spoločnosti

Šimon Minárik – Analýza konkurenční pozice firmy v modelu House of Quality v rámci relevantních rozhodovacích požadavků zákazníka

Štěpán Novotný – Analýza a zhodnocení stavu informační bezpečnosti ve vybrané společnosti

Jakub Smutný – Kvalitativní průzkum cílů a konkurenčních výhod z pohledu významných interních stakeholderů ve vybrané společnosti

Recenzent:

Ing. Jiří Peterka, Ph.D., MBA (Anet - Advanced Network Technology, Brno)

Návrh obálky:

Ing. Pavel Mráček, Ph.D., DiS.

Technický editor:

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS. et DiS.

Publikace neprošla jazykovou ani gramatickou korekcí. Za obsahovou správnost odpovídají autoři jednotlivých příspěvků. Příspěvky jsou seřazeny do subkategorií odpovídající tématice a zaměření příspěvků. Neoprávněné užití tohoto díla je porušením autorských práv a může zakládat občanskoprávní, správněprávní, popř. trestněprávní odpovědnost.

©2022 Veronika Bumberová a kolektiv

ISBN: 978-80-7623-090-3

Obsah

ÚVOD A POUŽITÁ METODOLOGIE	4
FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	
Vývoj CSR politiky společnosti Rossmann spol. s r.o. v letech 2010-2020	7
Barbora Bočková	
Průzkum spokojenosti zaměstnanců s odměňováním a zaměstnaneckými benefity ve vybrané společnosti	24
Lucie Douděrová	
Analýza vhodného umístění nové pobočky vybraného podniku	41
Lucie Kuběnová	
Zhodnotenie úzkého miesta formou merania činností realizovaných na výrobnéj linke v spoločnosti	59
Simona Machová	
Analýza a zhodnocení stavu informační bezpečnosti ve vybrané společnosti	76
Štěpán Novotný	
Kvalitativní průzkum cílů a konkurenčních výhod z pohledu významných interních stakeholderů ve vybrané společnosti	100
Jakub Smutný	
FAKTORY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODPORUJÍCÍ TRŽNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU	
Průzkum potřeb, obav a přínosů zákazníků segmentu C&I trhu battery energy storage systems	122
Denis Coufal	
Konkurenční mystery shopping v oblasti vybraných prvků marketingového mixu	140
Soňa Jelínková	
Průzkum preferencí zákazníků v oblasti sdíleného obsahu na online komunikačních nástrojích užívaných firmou	167
Vladislava Krkošková	
Průzkum spokojenosti stávajících zákazníků nakupujících ve společnosti Barf Brno Market	179
Jana Kroutilíková	
Analýza konkurenční pozice firmy v modelu House of Quality v rámci relevantných rozhodovacích požiadaviek zákazníka	201
Šimon Minárik	

ÚVOD A POUŽITÁ METODOLOGIE

Nedílnou součástí vysokoškolského studia je tvůrčí činnost. Důraz na tvůrčí činnost se dále prohlubuje v magisterském stupni. Je to standard nejen na západních univerzitách, ale stává se i běžným standardem na českých vysokých školách. Tento důraz na tvůrčí činnost vychází z požadavků podnikatelské praxe, která žádá po absolventech magisterského studia inovativní přístup, kvalitní poznání zkoumané reality a v konečném důsledku samostatné řešení předložených problémů. Pro kvalitní zkoumání podnikatelské reality musí absolventi znát příslušnou výzkumnou metodologii a zvolit správné výzkumné přístupy, metody a techniky sběru dat. V osnovách studia magisterského studijního programu Strategický rozvoj podniku je zařazen předmět Výzkumné metody v řízení, v rámci, kterého studenti zpracovávají samostatné výzkumné projekty primárně zaměřené na zadavatele z praxe nebo na problematiku v širším kontextuálním prostředí. Studenti v rámci studijního plánu obhajují výsledky z provedeného výzkumu a sestavují prezentaci obsahující teoretické východiska, zvolenou metodologii a klíčové výstupy ve vztahu k vymezenému cíli a zodpovězení centrální výzkumné otázky.

Výzkum je chápán v kontextu výzkumného procesu sestávajícího z jednotlivých fází procesu prostřednictvím volby výzkumné oblasti a otázky s následnou konceptualizací tématu, na základě, kterého vybírají vhodné výzkumné přístupy, metody a techniky pro sběr a analýzu dat. Studenti byli též vedeni k tomu, aby si uvědomili limity svého výzkumu, tak i námětů pro další a hlubší zpracování zvolené problematiky do budoucna.

Všechny výzkumné projekty studentů byly podrobeny dvoustupňovému hodnocení. Po obhajobě všech výzkumných projektů byly vyučujícími vybrány nejlepší práce, a to v počtu 15 projektů. Následně bylo vybráno 12 nejlepších projektů. Studenti těchto 12 projektů byli vyzváni, aby odstranili nedostatky v projektech a doplnili je dle závazné osnovy. Byl též vyžádán jejich souhlas s následnou publikací ve sborníku výzkumných prací. Uvedený sborník výzkumných prací obsahuje konečných 11 prací, u kterých studenti vyslovili souhlas s jejich publikací.

Celý sborník je rozdělen do dvou částí, kam jsou zařazeny příslušné výzkumné práce dle obsahu a kontextu zaměření. První část je orientovaná na projekty, které se zabývají faktory, jež ovlivňují další rozhodování, naplňování vize a cílů managementu, včetně zhodnocení potřeb fungování společností s ohledem na vnitřní prostředí. Druhá část se zabývá vnějšími faktory, jež ovlivňují tržní pozici a prostředí, na kterém společnost působí.

Metodologie použitá ve výzkumných pracích studentů vycházela z přednášek a praktických cvičení předmětu Výzkumné metody v řízení a ze studia odborné literatury zaměřené na metodologii v oboru businessu a managementu. V rámci zpracování výzkumných projektů byl využit jak kvantitativní, tak kvalitativní výzkum se sběrem sekundárních i primárních dat. V rámci studentských prací byly využity metody archivního výzkumu pro sběr sekundárních dat jako archivní analýza výkazů, dokumentů a finančních dat včetně obsahové analýzy, tak i metody primárního výzkumu pro získání primárních dat. V primárním výzkumu byla využita především technika sběru dat za pomoci dotazníkového šetření, ale také rozhovory. Volba software nebo programu zpracování dat, byla ponechána zcela v kompetencích studentů dle uživatelské zkušenosti a doplněna podporou v podobě konzultací. Každý výzkumný projekt obsahuje diskusi výzkumných výsledků, v případě výzkumů tažených zadavateli, i praktická doporučení či návrhy ve vymezené oblasti s ohledem na stanovení cíle.

Pevně věříme, že přístupy použité v rámci výzkumných projektů a jejich výzkumné poznatky dále pomůžou zkvalitnit analýzy a výstupy diplomových prací nebo budou sloužit jako výchozí námět pro další zpracování disertačních prací. Tyto projekty představují snahu vybočit nejenom

Podnikání a management v kontextu 21. století: Vybrané research papers studentů

z pohledu použití příslušných statických a dalších kvalitativních metod a nástrojů z všedního průměru studentských prací, ale i jako motivace a inspirace pro další studenty a následovníky.

Tyto studentské práce mají kladný ohlas nejen od zástupců podnikatelské praxe, ale jsou i velmi kladně hodnoceny vedením fakulty a postupně se tak předmět Výzkumné metody v řízení stává tradicí a je zařazován do dalších magisterských studijních programů na fakultě. A v ne- poslední řadě, hodnocení od vyučujících, ale zejména hodnotitelů z praxe, přináší neocenitelný přínos a zpětnou vazbu pro studenty z magisterského studia.

SEKCE 1
FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

VÝVOJ CSR POLITIKY SPOLEČNOSTI ROSSMANN SPOL. S R.O. V LETECH 2010-2020

BARBORA BOČKOVÁ

ÚVOD

Pojem Corporate Social Responsibility, známý pod zkratkou CSR, do českého jazyka překládaný jako společenská odpovědnost firem, lze podle Business Leaders Forum (2020) označit za odpovědné chování vůči prostředí ve kterém firmy podnikají, odpovědné vedení a budování vztahů k obchodním partnerům a dalším stakeholderům nad rámec zákonných povinností. Zavedení CSR do firemní strategie zvyšuje důvěryhodnost a přispívá dobré pověsti firmy a zároveň zvyšuje její ziskovost.

Existují dva odlišné pohledy na CSR – úzký a široký pohled. Zastánci úzkého pohledu prezentovaného Miltonem Friedmanem tvrdí, že podnikání existuje jen za účelem vyrábět produkty a poskytovat služby s jediným cílem maximalizace zisku. Další argumentace pro úzký přístup vychází ze Smithovy teorie neviditelné ruky trhu, podle níž trh sám zajistí odpovědnost podniků tím, že je potrestá nežádoucími důsledky za nezákonné a amorální chování. Zastánci úzkého pohledu na společenskou odpovědnost podniku tvrdí, že společenské problémy nejsou obchodní problémy, tudíž se firem nijak netýkají (Haski-Leventhal, 2018).

Příznivci širokého pohledu na CSR naopak tvrdí, že mají podniky i další povinnosti než jen tvorbu zisku. Podnikání nefunguje izolovaně, ale ve společnosti a základem jeho prosperity jsou lidé – zaměstnanci, spotřebitelé a akcionáři. Obchodní činnosti mají odpovědnost za zajištění blaha společnosti a vyvarování se způsobování škod. Myšlenku, že trh sám dovede podniky k odpovědnosti, lze kritizovat i existencí informační asymetrie o dění ve firmě, což může mít za následek možnost amorálního chování podniku bez potrestání trhem. Řada akcionářů se již pouze nezaměřuje na zisk, ale preferují holistický pohled na obchodní odpovědnost. Motivací akcionářů investovat do odpovědných podniků není pouze jejich morální stanovisko, ale také fakt, že si uvědomují stabilnější budoucnost udržitelných podniků. Řada podniků si uvědomuje, že k vytvoření důvěry zákazníků ve značku už není dostačující vedoucí postavení na trhu, ale i zapojení stakeholderů a odpovědné chování přesahující pouze oblast ekonomickou. Zisk je velice důležitý pro přežití podniku, ale je pouze výsledkem podnikání nikoliv už jeho účelem.

Tvrzení, že podnik zajímají pouze obchodní záležitosti a není schopen na rozdíl od vlád zasahovat do společenských problémů nelze z pohledu moci a vlivu nadnárodních společností považovat za zcela přesné. Podniky mají užitečné zdroje, znalosti a schopnosti. Globální problémy by za spolupráce podniků a vlád mohly být řešeny rychleji a pomocí hodnotových řetězců a zdrojů mohou podniky přispět k lepšímu stavu ve společnosti. Je bohužel pravdou, že některé podniky vidí společenskou odpovědnost jako nástroj pro zvýšení zisku prostřednictvím vylepšení vnímání jejich značky a pozitivních marketingových kampaní. Pokud společnosti, deklarující zapojení společenské odpovědnosti do podnikových aktivit, konají neetické činy, roste tím ve společnosti nedůvěra v tento koncept. Společenská odpovědnost nesmí být pouze nástrojem marketingových aktivit, nýbrž součástí strategie společnosti (Haski-Leventhal, 2018).

Rostoucí význam společenské odpovědnosti a udržitelnosti podnikání potvrzují i čím dál přísnější nařízení Evropské unie týkající se například povinného nefinančního reportingu a environmentální politické iniciativy European Green Deal.

Důvodem výběru tématu vývoje politiky CSR společnosti Rossmann spol. s r.o. je použití výsledků výzkumu v dalším zpracování diplomové práce. Výsledky výzkumu budou podkladem pro zpracování dalších částí problematiky diplomové práce. Společnost Rossmann spol.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

s.r.o. je dceřinou společností řetězce drogerií založeného v Německu v roce 1972. V České republice působí Rossmann drogerie od roku 1994, nyní v roce 2022 má v České republice 153 prodejen. Co se týká sortimentu, jedná se zejména o hygienické potřeby, dekorativní kosmetiku, přípravky péče o pleť, tělo a vlasy, zdravou výživu, čisticí prostředky a prostředky pro péči o domácnost. Kromě mezinárodních značek kosmetiky nabízí i řadu produktů svých privátních značek jako například Eco Freude, ISANA či Ener Bio (Rossmann, 2021).

Cílem výzkumného projektu je na základě informací o CSR aktivitách obsažených ve výročních zprávách společnosti Rossmann spol. s.r.o. za období 2010–2020, zjistit tendenci vývoje CSR politiky. Dílčími cíli výzkumného projektu jsou zjištění, zda jsou v průběhu sledovaného období prováděny aktivity vždy v rámci všech tří pilířů CSR, jaké aktivity mají nejvyšší četnost a které naopak nejsou prováděny vůbec (mají nulovou četnost). Následně na základě výsledků obsahové analýzy navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení v oblasti CSR a jejího reportování.

Centrální výzkumná otázka je stanovena následovně: „Jaká je tendence vývoje CSR politiky společnosti Rossmann spol. s.r.o. za období 2010–2020 dle reportovaných údajů o CSR ve výročních zprávách společnosti?“. Pro zodpovězení centrální výzkumné otázky budou použity optimální zdroje dat a metody analýzy, které jsou popsány v kapitole druhé – Metodologie výzkumu. Pro pochopení problematiky CSR a správné posouzení vývoje CSR společnosti Rossmann je v první kapitole provedena literární rešerše, která obsahuje základní teoretická východiska pro zpracování výzkumného projektu.

1 Literární rešerše

V této části práce je za účelem získání a prohloubení teoretických znalostí proveden rozbor literatury týkající se problematiky společenské odpovědnosti firem. Znalosti získané literární rešerší jsou použity při zpracování výzkumného projektu. Mezi stěžejní teoretická východiska pro účely provedení výzkumu patří pojetí strategické společenské odpovědnosti a teorie tří pilířů. Pro správné hodnocení úrovně a vývoje společenské odpovědnosti je nutné znát způsoby měření CSR a komunikace CSR. Z oblasti komunikace je blíže specifikován reporting CSR, jelikož obsah CSR reportů firmy je v rámci tohoto výzkumného projektu analyzován.

1.1 Strategická CSR

Aby bylo zavedení CSR efektivní, je nutné, aby byla CSR začleněna do firemní strategie, strategického plánování a do všech klíčových operací. Nejen společenská odpovědnost, ale i celá firma musí být řízena v souladu se zájmy stakeholderů, aby bylo dosaženo maximální sociální a ekonomické hodnoty, nejen ve střednědobém ale i zejména v dlouhodobém horizontu. Strategická CSR se skládá z hlavních šesti částí, vysvětlení jednotlivých částí je uvedeno v následujících podkapitolách (Werther and Chandler, 2011).

- **Holistický přístup**

Společenská odpovědnost je pro firmy velmi aktuálním tématem, některé firmy proto vytváří nová oddělení zabývající se CSR, informují o aktivitách v této oblasti reporty či začínají provádět dobročinné aktivity. Holistický přístup k CSR je daleko širším přístupem než pouze nárazovým prováděním společensky odpovědných aktivit. Jedná se o zakomponování CSR do všech aspektů podnikání a všech firemních činností. Každý firemní proces i rozhodnutí musí být v souladu s etikou a odpovědností, ať už je konáno managementem či ostatními zaměstnanci (Haski-Leventhal, 2018).

- **Strategické plánování**

Mnoho firem své cíle a poslání staví pouze na svých produktech či službách, odpovědné firmy jsou si vědomy svého účelu a své odpovědnosti vůči společnosti. CSR aktivity

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

by neměly být pouze náhodnými příspěvky neziskovým organizacím, ale měly by být v souladu s celkovou firemní strategií, firemní misí a cíli. Správné zakomponování CSR do strategie firmy vede ke konkurenční výhodě, kdy firmy svým stakeholderům jasně ukazují, jaký je smysl jejich podnikání, co dělají a z jakého důvodu. Jedná se o propojení společenské odpovědnosti s posláním firmy (Haski-Leventhal, 2018).

- **Klíčové operace**

Jedná se o aktivity, které firmy každodenně vykonávají k dosažení stanovených cílů. Jsou to aktivity, které se podílí z velké části na tržbách podniku, například u výrobního podniku je klíčové vyrábět kvalitní produkty. Strategická CSR znamená, že se firmy chovají eticky, odpovědně a udržitelně při provádění všech svých klíčových operací. Firma nebude stakeholdery respektována, bude-li nutit zaměstnance pracovat ve špatných podmínkách či bude-li odpady z výroby zatěžovat životní prostředí. Pro správné implementování CSR do firemní strategie se musí každý prvek a proces dodavatelského řetězce chovat odpovědně a udržitelně (Haski-Leventhal, 2018).

- **Široké spektrum zainteresovaných stran**

Jak bylo zmíněno, přechod od úzkého k širokému pohledu na CSR znamená uvědomovat si svou odpovědnost vůči široké skupině stakeholderů a nejen vůči akcionářům. Pro strategickou CSR je klíčové sledovat zájmy všech zainteresovaných stran a také mít na zřeteli fakt, že některé firemní aktivity mohou být prospěšné pro určitou část stakeholderů, ale zároveň druhou částí stakeholderů mohou být vnímány negativně. Je důležité zajistit, aby všechny skupiny stakeholderů měly z konání firmy co největší prospěch a co nejméně nevýhod (Haski-Leventhal, 2018).

- **Maximální ekonomická a sociální hodnota**

Zde se opět promítá přechod od úzkého k širokému pojetí CSR, kdy není stěžejní pouze maximalizace hodnoty ekonomické. V strategickém pojetí CSR je důležitá i hodnota sociální. U mnoha firem se přešlo od myšlenky maximalizace zisku k myšlence tvorby zisku. Strategická CSR přechází k maximalizaci sociální hodnoty. Zatímco firma vyrábí produkty či poskytuje služby, poskytuje zákazníkům spolu s nimi i sociální hodnotu. Stěžejní je najít cestu, která je prospěšná pro všechny zainteresované strany. Vytváření ekonomické i sociální hodnoty zároveň úzce souvisí s koncepcí CSV – Creating Shared Value (Haski-Leventhal, 2018).

- **Od střednědobého plánování k dlouhodobému**

Tato část strategické CSR souvisí s firemním plánováním. Jedná se o přechod od krátkodobých a střednědobých plánů a reportů CSR k těm dlouhodobým. Společenská odpovědnost je dlouhodobou činností. Chce-li firma dosáhnout viditelných změn v oblasti životního prostředí či vztahů v místní komunitě, je dlouhodobý přístup nutný (Haski-Leventhal, 2018).

1.2 Triple Bottom Line

Triple Bottom Line je princip, dle kterého je společenská odpovědnost tvořena třemi základními pilíři. Tato trojice odpovědnost může být vyjádřena 3P společenské odpovědnosti podniku Profit, People, Planet. Tedy zahrnutí ekonomické, sociální i environmentální oblasti do společensky odpovědných aktivit podniku. Z interpretace těchto tří pilířů plyne, že firma nemá za cíl pouze maximalizaci zisku, její přístup musí zahrnovat i sociální a environmentální oblast (Trnková, 2004).

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

1.2.1 Ekonomická oblast – Profit

Do ekonomické oblasti spadají vztahy firmy se stakeholdery. Zmíněnými stakeholdery jsou vlastníci a investoři, zákazníci, obchodní partneři zejména dodavatelé, vládní instituce a média (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008).

Pokud, chce firma být považována za společensky odpovědnou v ekonomické oblasti je od ní očekáváno plnění následující bodů:

- podnik a jeho zaměstnanci jednají v rámci etických zásad a norem – tato skutečnost může být podpořena vytvořením firemního etického kodexu, který bude posléze dodržován zaměstnanci a vedením,
- podnik uplatňuje principy dobrého řízení, čehož může být dosaženo pomocí principů Corporate Governance, dle OECD (2021) se jedná o zásady správy a řízení organizací, které vedou k podpoře ekonomické efektivity, udržitelného růstu, stability a následné vytvoření důvěryhodného prostředí a transparentnosti podniku,
- podnik je transparentní, čehož dosáhne pravidelným poskytováním informací zainteresovaným stranám,
- jsou budovány korektní vztahy s dodavateli a odběrateli, čehož lze dosáhnout spravedlivým přístupem při výběru dodavatelů a nabízením kvalitních a nezávadných výrobků či služeb odběratelům, v důsledku takového jednání dochází ke snížení četnosti reklamací a včasným placením závazků vůči dodavatelům dochází k posílení dodavatelsko-odběratelských vztahů,
- podnik vede dialog s akcionáři a na základě něj dosahuje souladu podnikatelských činností s představami akcionářů (Kunz, 2012).

1.2.2 Sociální oblast – People

Sociální oblast se týká zejména vztahů se zaměstnanci a s nimi souvisejícími odbory a s místní komunitou, která je tvořena neziskovými organizacemi a veřejností (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008). Rovné vztahy se zaměstnanci mohou být pro firmu přínosem v podobě jejich věrnosti a s ní spojeným snížením fluktuace zaměstnanců. Pro odpovědnost v sociální oblasti je potřebné dodržovat následující:

- zajistit Work Life Balance zaměstnanců, tedy rovnováhy mezi pracovním a osobním životem pracovníků, čehož může být dosaženo poskytnutím například pružné pracovní doby či umožnění práce z domova, či zavedením firemních školek – důsledkem čehož může dojít k efektivnějšímu sladění rodičovských a pracovních povinností,
- investice do rozvoje vzdělání zaměstnanců, čehož lze docílit vzdělávacími programy či semináři,
- podporovat propuštěné zaměstnance prostřednictvím poskytnutí konzultací a rekvalifikace,
- zajistit rovné příležitosti ve vztahu k pohlaví, etnickým menšinám a původu, sexuální orientaci a zdravotním postižením pomocí diversity managementu, jehož cílem je prosazování diverzity v pracovních týmech a podnicích, kdy stěžejní myšlenkou je fakt, že osoby s rozdílným kulturním pozadím či vírou mají odlišné názory a slabé a silné stránky, což může vést k synergickému efektu a zvýšení výkonnosti pracovního týmu,
- provozovat firemní dobrovolnictví, které spočívá v dobrovolnictví zaměstnanců, poskytnutím jejich schopností a vědomostí podporované neziskové organizaci,
- konat aktivity firemní filantropie – jedná se o soubor aktivit na podporu jednotlivců či

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

skupin s cílem zvýšit kvalitu života osob, pro které jsou filantropické aktivity konány, nejčastější formou je spolupráce s neziskovými organizacemi a jejich podpora (tyto aktivity mohou vést k lepším vztahům s místní komunitou a zlepšení image podniku). Strategiejším přístupem, charakteristickým pro velké firmy je zakládání firemních nadací, prostřednictvím niž lze vykonávat dlouhodobé filantropické aktivity v rámci nadačních dárcovských programů. Nemusí se jednat pouze o finanční podporu, efektivní je i podpora nefinanční často realizovaná bezplatným poskytnutím například firemních prostor, poradenství, reklamních ploch a vzdělávání (Kunz, 2012).

Témata týkající se lidských práv například jako spravedlivé pracovní podmínky, zajištění rovnosti žen a mužů, zákaz dětské práce či dodržování lidských práv na pracovišti, ochrana před neoprávněným propuštěním a začlenění osob se zdravotním postižením jsou v prostředí členských států Evropské unie chráněna Listinou základních práv a svobod EU (European Union Agency for Fundamental Rights, 2021).

1.2.3 Environmentální oblast – Planet

Při plnění odpovědnosti ve vztahu s životním prostředím si je podnik vědom svého vlivu a očekává se, že bude své aktivity vykonávat tak, aby nezasahoval negativně do přírody a nenarušoval ekosystém. Základem environmentální oblasti je vztah k životnímu prostředí, environmentálním skupinám a neziskovým organizacím (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008).

Podnik svým negativním chováním v této oblasti ovlivňuje nejen životní prostředí, ale i společnost na kterou má nezodpovědné chování dopad v podobě negativně ovlivněného vzhledu krajiny, nezodpovědným nakládáním s odpady či nadměrnými emisemi a znečištěním ovzduší. Do této oblasti spadají i následující body:

- tvorba firemní politiky zaměřené na dodržení ekologické šetrnosti a snižování uhlíkové stopy jednotlivých prvků dodavatelského řetězce, od výroby, přes dodání až po výsledný výrobek či službu,
- konání v souladu s mezinárodními normami jako ISO 14001 a EMAS (jedná se o normy sloužící k zavedení a certifikaci environmentálního managementu podniku),
- monitoring a hodnocení působení podniku na životní prostředí,
- ekologické nakládání s odpady, s tím související recyklace a využívání recyklovaných materiálů, což kromě menší zátěže pro životní prostředí přináší i úspory na nákladech absencí nových materiálů,
- zodpovědné nakládání s nebezpečným odpadem, který při nesprávné likvidaci zatěžuje životní prostředí (Kunz, 2012).

Zmíněné požadavky pro splnění odpovědnosti environmentálního pilíře vedou nejen k lepšímu stavu prostředí, ale opět i ke zlepšení obrazu podniku ve společnosti a k motivaci samotných spotřebitelů k ekologickému chování (Kunz, 2012).

1.3 Komunikace CSR

Je vhodné o dosavadních CSR aktivitách informovat jak interní, tak externí zainteresované skupiny. Z interních skupin je důležité na pracovišti vysvětlit zaměstnancům a spolupracovníkům přínos CSR ve firmě a sdělit jim dosavadní aktivity, které byly provedeny. Komunikaci s externími zainteresovanými skupinami podniku je možné provádět prostřednictvím firemních webových stránek, reportů o CSR v tištěném či elektronickém formátu, oznámeními o CSR v podobě e-mailů či prostřednictvím pošty nebo online a off-line médií (Business Leaders Forum, 2018).

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

1.3.1 Reporting

Cílem CSR reportů je informovat zainteresované strany o aktivitách podniku v této oblasti. Report je nejen zprávou o společensky odpovědných činnostech firmy a udržitelnosti podnikání za dané období, ale slouží i k řízení těchto aktivit a na základě výstupů z reportu lze identifikovat rizika, kterým by podnik v této oblasti mohl čelit. Pokud má podnik systematicky vytvořený report, lze na základě něj snáze rozpoznat příležitosti a hrozby, kterým čelí nebo bude čelit v budoucnu. Pokud jsou rizika včas určena, podnik se jim může vyvarovat či snížit jejich vliv, a to povede k vyšší konkurenceschopnosti (Kašparová, Kunz, 2013).

CSR report je tedy zároveň komunikačním i manažerským nástrojem. Komunikuje směrem ke stakeholderům provedené společensky odpovědné činnosti a jejich výsledky zároveň poskytují manažerům podklady k vymezení dalších cílů firmy. Stěžejní je volba správné metodiky pro tvorbu CSR reportů, například některé ze směrnic jako GRI Standards. Pro určení dosavadních CSR aktivit je vhodné použít návod obsažený například v normě ISO 26000 (Černohorská, Putnová, 2012).

Nejčastěji jsou reporty zveřejňovány na webových stránkách společnosti či jako součást výroční zprávy firmy ve formátu PDF (Wensen a kol., 2010). Často mají firmy na svých webových stránkách oddíl věnující se pouze společenské odpovědnosti podniku, jehož obsah je tvořen na základě CSR reportu a je dále dělen podle podkapitol reportu jako například rozdělení dle konkrétních zainteresovaných stran či pilířů CSR (Kašparová, Kunz, 2013).

Report CSR obsahuje úspěchy dosažené firmou, cíle a budoucí směřování společnosti v této oblasti. Dokument taktéž popisuje, jak firma komunikuje a spolupracuje se zainteresovanými stranami. Report by měl obsahovat analýzu dopadů činností firmy na životní prostředí a společnost, přijatá opatření ke zlepšení etiky podnikání a udržitelného rozvoje svých podnikatelských činností. CSR report vydávaný ročně, separátně nebo jako součást výroční zprávy, umožňuje konzistentně kontrolovat vývoj v této oblasti a vytvářet strategii na příští rok. V CSR reportu firma stakeholderům sděluje své krátkodobé i dlouhodobé plány na zlepšení ve třech pilířích CSR. Z pohledu spotřebitelů nyní čím dál více nabývá na důležitosti reportování o aktivitách v environmentálním pilíři. CSR report je důležitý i proto, že úspěch firmy není již měřen pouze podle konečných hospodářských výsledků, ale i podle toho, jak operace vedoucí k dosažení zisku ovlivňují společnost a životní prostředí (EU Business School, 2021).

Kvalitní zpráva o CSR by měla obsahovat hodnoty společnosti a být transparentní v otázce sdělování informací o činnostech firmy, čímž posiluje důvěryhodnost firmy a zlepšuje vztah se stakeholdery. Správně vytvořený report CSR:

- řeší v kontextu odvětví podnikání a zainteresovaných stran nejdůležitější otázky a problémy, které například akcionáři a místní komunita považují za naléhavé,
- obsahuje konkrétní cíle příštího roku, jasné závazky k dosažení jasně stanovených plánovaných výsledků, které musí být formulovány jednoznačně,
- uvádí, jak budou výsledky měřeny, jelikož jasně změřený pokrok prohlubuje důvěru zainteresovaných stran,
- znázorňuje pokrok v porovnání s cíli předchozích let, zpráva by se měla vztahovat k zprávě z přechodícího roku, aby byl jasně viditelný pokrok v jednotlivých oblastech CSR z čehož mohou stakeholdeři určit směřování odpovědnosti společnosti,
- je efektivně publikován, přístupný široké veřejnosti a dostatečně propagován, aby oslovil co nejvíce zástupců zainteresovaných stran (EU Business School, 2021).

Kromě výše zmíněných náležitostí CSR reportu jsou i prvky, které by neměly být v reportu opomenuty. Zpráva o CSR by měla obsahovat:

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

- obchodní přehled, který pomáhá široké veřejnosti pochopit fungování společnosti její činnosti a organizační strukturu,
- slovo generálního ředitele, které prokáže angažovanost společnosti i jejího vedení v oblasti společenské odpovědnosti,
- shrnutí dosavadního pokroku vztažené k porovnání výsledků aktuálního a minulého období,
- měřitelné cíle, kterých chce společnost v budoucnu dosáhnout,
- zdroje a statistiky – výsledky by měly být ověřitelné na základě statistických důkazů a měla by být zdůvodňována všechna použitá tvrzení,
- případové studie, které učiní zprávu poutavější a konkrétní příběhy v praxi lépe vysvětlují aplikování cílů CSR,
- kontaktní informace, aby byly pro čtenáře reportů dostupné informační a komunikační kanály (EU Business School, 2021).

V rámci dělení společensky odpovědných aktivit do tří pilířů dle přístupu Triple Bottom Line popsaného výše, je nutno odlišit v reportu jednotlivé tři pilíře. V ekonomické oblasti je vhodné reportovat o dodavatelském řetězci a jeho specifikách v souvislosti s CSR, lokálním trhu práce, investicích do environmentálních opatření a o tom, jaký je stav a struktura firemního řízení, transparentnosti a opatření proti korupčnímu jednání. V sociální oblasti firma informuje o zdraví a bezpečnosti pracovníků, dodržování jejich lidských práv, pracovních podmínkách, odpovědnosti za produkty a rozvoji místních komunit. Environmentální oblast by měla v reportu obsahovat informace o vodním hospodářství, úrovni emise skleníkových plynů, informace o recyklaci a reverzní logistice a zda firma nabízí produkty ekologického zemědělství, či produkty s ostatními označeními ekologických produktů (Business Leaders Forum, 2021).

Nefinanční reporting

Ač je zavedení konceptu společenské odpovědnosti primárně dobrovolné a jedná se o aktivity nad rámec zákona, existují podniky, pro které je nefinanční reportování povinné. Nefinanční reporting je od roku 2017 povinnou součástí výročních zpráv subjektů veřejného zájmu s více než 500 zaměstnanci nebo dosahujících čistého obrátu 1 miliardy CZK. Povinnosti plynoucí z Non-Financial Reporting Directive (NFRD) – Směrnice 2014/95/EU vydané Evropskou komisí zahrnují informování o aktivitách podniku v environmentální a sociální oblasti a zaměstnanecích otázkách respektování lidských práv a boje proti úplatkářství a korupci (Gbelec, 2021).

Nový návrh stávající směrnice zveřejněný Evropskou komisí v dubnu roku 2021 požaduje, aby podniky podávaly spolehlivé a přehledné informace o udržitelnosti jejich podnikatelských činností. Cílem nové směrnice Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) je zajištění uceleného a přehledného toku informací o udržitelnosti. Podniky budou muset informovat kromě udržitelnosti i o dopadech jejich podnikání na životní prostředí a o tom, jak změny klimatu ovlivňují jejich podnikání. Požadavky Evropské unie budou muset plnit veškeré velké společnosti a veškeré kótované společnosti. Stávající směrnice se týká 11 000 firem, nová směrnice se bude týkat již přibližně 50 000 firem v rámci Evropské unie. Evropská komise plánuje vytvořit vlastní normy pro měření a podávání zpráv o udržitelnosti, které mohou používat i nekótované společnosti dobrovolně. Povinností, kterou nová směrnice obsahuje, je též povinný audit (Gbelec, 2021).

Na základě nové směrnice budou muset podniky ve svých výročních zprávách za rok 2023 podávat informace o působení na životní prostředí a o úrovni jejich uhlíkové stopy. Týkat se to bude firem s více než 250 zaměstnanci a obratem přes 50 milionů EUR. Jedná se výraznou změnu v oblasti nefinančního reportingu, dle dosavadní směrnice je možné reportovat jen na úrovni

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

skupiny, kdy za podnik zpracuje zprávu zahraniční mateřská firma a pobočka v České republice data pouze sbírá, ale více se jimi nezabývá. V České republice se dle dosavadní směrnice týká nefinanční reporting 25 firem, od roku 2023 kdy bude platná směrnice nová to bude již více než tisíce českých firem (Patočková, 2021).

1.4 Měření CSR

Dle Pavlíka, Bělčíka a kolektivu (2010) lze k měření CSR používat exaktní či indexové a benchmarkingové metody hodnocení. Mezi exaktní metody měření patří standardy, například se jedná o OECD Guidelines for Multinational Enterprises, AA 1000 Accountability nebo Global Reporting Initiative (GRI). Do indexových a benchmarkingových metod spadá měření na základě obsahové analýzy CSR reportu či části výroční zprávy informující o CSR, měření na základě výsledků dotazníkové šetření, hodnocení na základě indexů a žebříčků hodnotících pověst podniku a úroveň ratingu firmy v oblasti CSR od ratingových agentur. U obsahové analýzy reportů je problematické porovnávání zpráv, kdy je u každé použít jiný standard podávání informací o CSR, komplikace působí i fakt, pokud nějaká část CSR aktivit chybí, či je neúplná nebo poskytuje zkreslené údaje. Mnoho podniků používá odlišné metodologie tvorby CSR reportů a část z nich metodologii nezveřejňuje.

Podle Shela Horowitz, zakladatele Green of Profitable každá organizace měří svou společenskou odpovědnost jinak. Některé průběžně informují na webových stránkách o svém dopadu v oblasti CSR, jiné měří CSR po každém projektu a další ve výroční zprávě, kde popisují aktivity za roční časové období. Pro správné měření společenské odpovědnosti firem je nutné, podle Horowitz, zohlednit několik klíčových ukazatelů. Mezi tyto ukazatele řadí:

- benchmarking s firmami, které dosahují vysokých výkonů v oblasti CSR, najít takové společnosti, které o CSR pouze nemluví, ale jsou v této oblasti opravdu úspěšné,
- zdokonalování nástrojů a metrik, měření CSR by mělo být zásadním prvkem strategického pojetí společenské odpovědnosti, zlepšení lze dosáhnout pouze na základě důkladného měření předchozích výsledků, využívání klíčových ukazatelů výkonu (KPI), každá aktivita by měla mít odpovídající metriky, díky nimž bude aktivita v určité oblasti měřena a hodnocena,
- stanovení jasných cílů CSR, podoba CSR cílů musí být založena na pečlivém výzkumu a být dostatečně perspektivní nejen pro podnik samotný ale i pro zainteresované strany, cíle by měly být podpořeny kvalitním souborem KPI, dle kterých je míra dosahování cílů měřena,
- využívání některého z dostupných standardů pro měření a hodnocení CSR jako jsou například GRI Standards nebo OECD Guidelines (Perry, 2020).

1.5 Shrnutí literární rešerše

Pro konstrukci výzkumu je podstatná teorie Triple Bottom Line rozdělující CSR aktivity do třech oblastí – ekonomické, sociální a environmentální. Z tohoto rozdělení bude v provádění analýzy vycházeno. Kromě samotného rozdělení na tyto tři pilíře je potřebné znát jejich specifika a skupiny stakeholderů, které patří do jednotlivých oblastí. Dalším klíčovým zjištěním je, že firemní filantropie tvoří pouze jednu z částí sociálního pilíře, tudíž by CSR aktivity neměly být směřovány pouze do této oblasti. Pro analýzu reportů CSR je stěžejní znát, co by měla kvalitní zpráva o CSR obsahovat a jaká jsou specifika nefinančního reportingu na území EU. Právě existence nového návrhu směrnice o nefinančním reportingu ovlivní podobu CSR reportů, vzhledem k novým povinnostem, které budou muset být na základě nové směrnice v reportech o CSR obsaženy. Jedná se o poskytování informací z environmentální oblasti, například firmy budou muset informovat o dopadech své podnikatelské činnosti na životní prostředí či o úrovni své uhlíkové stopy.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

1.6 Stanovení hypotéz

Na základě provedené literární rešerše je stanovena obecná hypotéza pro tento výzkum. Znění obecné hypotézy souvisí s centrální výzkumnou otázkou týkající se trendu vývoje CSR politiky firmy Rossmann spol. s.r.o. Obecná hypotéza zní: „Suma četností výskytů všech reportovaných CSR aktivit se v průběhu sledovaného období 2010–2020 neustále zvyšuje.“.

Dále jsou stanoveny na základě předpokladů plynoucích z teorie čtyři pracovní hypotézy, zodpovězením těchto hypotéz budou zjištěna specifika CSR politiky firmy Rossmann spol. s.r.o. v konkrétních oblastech ve sledovaném období 2010–2020. Stanovené pracovní hypotézy (H1, H2, H3 a H4) jsou následující:

- H1: Kategorie firemní filantropie má nejvyšší souhrnnou hodnotu četností aktivit.
- H2: Kategorie rovných příležitostí má druhou nejvyšší souhrnnou hodnotu četností aktivit.
- H3: Prvky environmentálního pilíře mají nejvyšší podíl na firemním CSR v roce 2020.
- H4: Od roku 2016 je podíl žen ve vedoucích pozicích alespoň 50 %.

2 Metodologie výzkumu

Centrální výzkumná otázka, jejíž zodpovězení souvisí se splněním cíle výzkumného projektu zní: „Jaká je tendence vývoje CSR politiky společnosti Rossmann spol. s.r.o. za období 2010–2020 dle reportovaných údajů o CSR ve výročních zprávách společnosti?“. Zdrojem dat pro získání informací o CSR politice společnosti Rossmann spol. s.r.o. jsou výroční zprávy společnosti Rossmann spol. s.r.o. v letech 2010–2020, ty byly získány z Veřejného rejstříku a sbírky listin (2021). Pro účely výzkumu nebyly používány veškeré údaje z výročních zpráv, ale pouze ty týkající se firemní společenské odpovědnosti. Tyto dokumenty byly analyzovány metodou archivní (historické) analýzy za využití deduktivního sekundárního kvantitativního přístupu.

Technika sběru dat spočívala ve sběru a obsahové analýze kvalitativních dat obsažených ve výročních zprávách společnosti Rossmann. Analyzována byla data kvalitativní, přístup k jejich analýze byl kvantitativní a byl prováděn popisnou statistikou. Stěžejní při obsahové analýze bylo zachycení četností výskytů jednotlivých aktivit v rámci kategorií CSR.

V rámci obsahové analýzy výročních zpráv se pojmem CSR aktivita rozumí slovní spojení a věty, které byly na základě kódovací struktury (Tabulka 1) přiřazovány do jednotlivých kategorií. Zařazení do kategorie bylo provedeno na základě specifikace dané kategorie uvedené v kódovací struktuře. Získané četnosti aktivit byly dále zpracovávány v MS Excel.

Co se týká časového průběhu realizace sběru dat a následné analýzy a formulace výsledků a závěrů výzkumu, probíhaly tyto aktivity od 7. 12. do 15. 12. 2021. Úrovní analýzy je společnost Rossmann spol. s.r.o. Na základě deduktivního kódování taženého teorií z literární rešerše a na základě modifikace a použití částí metodik autorek Černohorské a Putnové (2012) a autorů Šubrtů, Dvořákové, Dohnalové a kolektivu (2018) byla navržena kódovací struktura. Jednotky analýzy (kódy jevů) jsou uvedeny v následující tabulce kódovací struktury (Tabulka 1), dle které byly jednotlivé aktivity v oblastech CSR kódovány a kategorizovány.

Kódovací struktura byla vytvořena na základě teorie tří pilířů CSR, tyto pilíře byly následně rozděleny do kategorií podle vybraných základních prvků, které do nich spadají. Každý ze tří pilířů se dělí do sedmi kategorií.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabulka 1: Kódovací struktura

Pilíře CSR	Kategorie v rámci pilíře	Specifikace kategorie
Ekonomický	Etický kodex	Existence etického kodexu
	Kvalitní produkty pro zákazníky	Certifikace kvality výrobků např. nezávislými testy nebo existence vlastní značky kvality oceňované nezávislými testy, zde zahrnuto i získání ocenění Diamantové ligy kvality
	Protikorupční politika	Existence protikorupčních opatření z hlediska zaměstnanců a obchodních partnerů
	Odpovědnost k majitelům a investorům	Zvyšování výkonnosti podniku, řízení rizik, udržování, stabilita podniku a inovace
	Výběrové řízení dodavatelů	Transparentní zveřejňování pravidel výběrového řízení a spravedlivý výběr dodavatele a průběh výběrového řízení
	Vztahy s dodavateli	Korektní vztahy s dodavateli, vyžadování odpovědného přístupu v podnikání od dodavatelů
	Corporate Governance	Transparentní zásady správy a řízení organizací
Sociální	Rovné příležitosti	Existence antidiskriminační politiky, rovnost pohlaví ve vedoucích pozicích, podpora diverzity, zde je zahrnuto i využívání chráněných dílen a sociálních podniků při plnění zakázek.
	Vzdělávání zaměstnanců	Poskytnutí externího nebo interního školení zaměstnancům, poskytování vzdělávacích programů
	Work Life Balance	Kroky k vyvážení profesního a osobního života zaměstnanců např. pružná pracovní doba či bonusová dovolená nad zákonný rámec.
	Místní komunita	Komunikace a angažovanost v místní komunitě
	Firemní dobrovolnictví	Zapojení zaměstnanců do výkonu dobročinných aktivit, je zde zahrnuto i dobrovolnictví související s živ. prostředím
	Firemní filantropie	Poskytování finančních a nefinančních prostředků charitativním a neziskovým organizacím
	Zdraví zaměstnanců	Činnosti podporující zdraví zaměstnanců nad zákonný rámec např. poskytování lékařských konzultací, zdravé stravy na pracovišti.
Environmentální	Odpady	Třídění odpadů, recyklace, využívání recyklovaných materiálů
	Obaly	Spotřebitelský obal z recyklovaného materiálu, sem spadají i poskytování opakovaně použitelných nákupních tašek a tašek z odbouratelných materiálů.
	Emise	Aktivní kroky v snižování emisí, spadá sem i výběr dopravců aktivně omezujících tvorbu emisí a dodržujících normy EURO
	Environmentální certifikace	Získání certifikace či ocenění souvisejícího s environmentálně odpovědnými aktivitami
	Energie	Snižování spotřeby energií, šetrné a úsporné technologie
	Environmentální požadavky na dodavatele	Definovat směrem k dodavatelům požadavky na ochranu životního prostředí a environmentální odpovědnosti
	Bio a ekologické produkty v sortimentu	V sortimentu jsou nabízeny produkty z ekologického zemědělství a produktů šetrných k životnímu prostředí.

Zdroj: zpracováno autorkou dle Černohorská, Putnová (2012), Šubrt, Dvořáková, Dohnalová a kolektiv (2018)

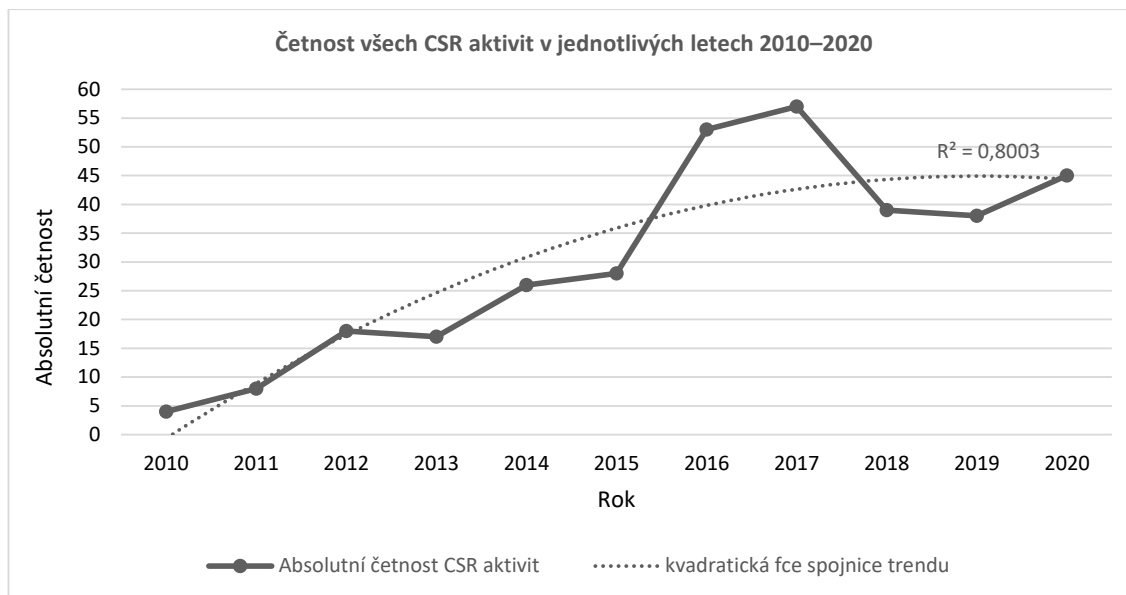
3 Analýza dat a výsledky výzkumu

V rámci výzkumu byly analyzovány výroční zprávy společnosti Rossmann spol. s r.o. v letech 2010–2020. Z provedené obsahové analýzy kvalitativních dat ve výročních zprávách byly zjištěny četnosti CSR aktivit v jednotlivých letech. Dle stanovených hypotéz je analýza dat s výsledky výzkumu rozdělena do následujících podkapitol.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

3.1 Vývoj CSR aktivit v letech 2010–2020

Vývoj CSR aktivit byl zjištěn na základě součtu zjištěných četností všech prováděných aktivit definovaných v kódovací struktuře (viz výše Tabulka 1) v jednotlivých letech. Vývojový graf ukazuje vývoj četností CSR aktivit v letech 2010–2020. Z křivky absolutní četnosti CSR aktivit nebylo zřejmé, zda je vývojový trend rostoucí či klesající. Graf byl proto proložen křivkou kvadratické funkce – spojnice trendu, která byla zvolena z důvodu, že tato varianta dosahuje nejvyšší hodnoty koeficientu determinace R^2 . Po proložení vývojového grafu (Graf 1) kvadratickou funkcí je zřejmý rostoucí vývojový trend CSR aktivit ve sledovaných letech 2010–2020.



Graf 1: Vývojová tendence CSR aktivit v letech 2010–2020

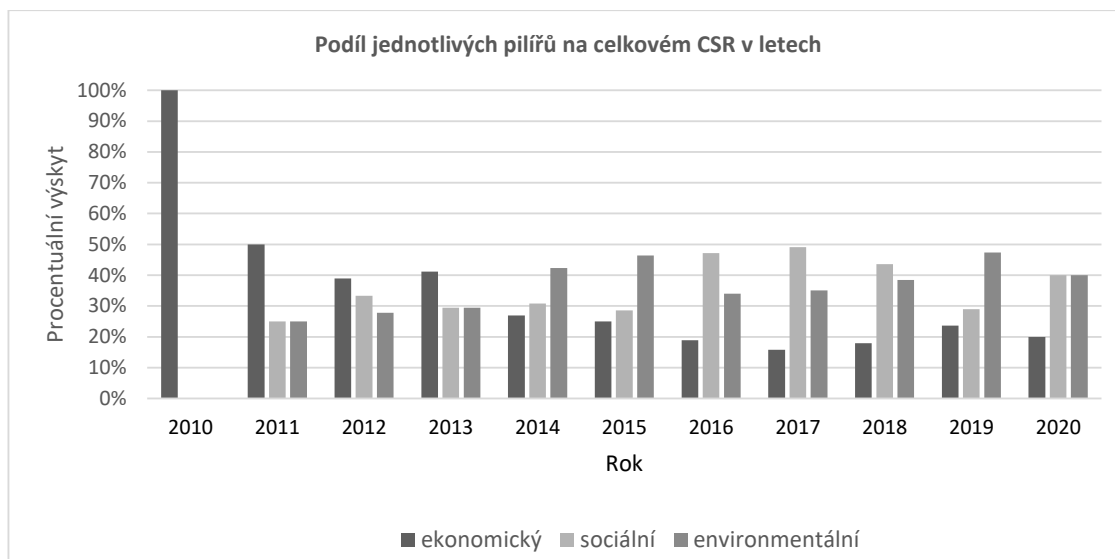
Zdroj: zpracováno autorkou

Obecná hypotéza byla formulována takto: „Suma četností výskytů všech reportovaných CSR aktivit se v průběhu sledovaného období 2010–2020 neustále zvyšuje.“. Obecná hypotéza je zamítnuta, jelikož se suma četností CSR aktivit v průběhu sledovaného období neustále nezvyšuje. Pokud se zaměříme na vývojový trend v sledovaném období, a ne pouze na podmínku neustálého růstu četností ve sledovaných letech, lze z grafu na základě podoby spojnice trendu vyčíst rostoucí vývojový trend CSR aktivit.

3.2 Podíl aktivit jednotlivých pilířů na celkovém CSR

Kódovací struktura je rozdělena do kategorií dle tří pilířů CSR. Následující graf (Graf 2) ukazuje podíl jednotlivých pilířů na celkové CSR v letech 2010–2020. Z grafu je patrné, že v roce 2010 nebyly konány aktivity v rámci všech tří pilířů CSR, nebyly konány žádné aktivity sociálního a environmentálního pilíře, prováděny byly pouze aktivity spadající pod ekonomický pilíř. Společnost Rossmann píše ve své výroční zprávě o CSR poprvé až v roce 2012, ale již v roce 2011 plní aktivity všech tří pilířů. Plnění aktivit všech tří pilířů je kromě roku 2010 plněno ve všech ostatních sledovaných letech.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí



Graf 2: Podíl jednotlivých pilířů na CSR v letech 2010–2020

Zdroj: zpracováno autorkou

3.3 Podíl kategorie firemní filantropie a kategorie rovných příležitostí na CSR

Problematikou přechozí podkapitoly 3.2 bylo zastoupení jednotlivých pilířů CSR, tato podkapitola rozebírá jednotlivé pilíře CSR na kategorie činností, které pod jednotlivé pilíře spadají. Následuje tabulka (Tabulka 2), kde jsou dle procentuálních podílů na celkové CSR sestupně seřazeny jednotlivé kategorie aktivit, které byly ve sledovaném období 2010–2020 vykonány. S touto tabulkou (Tabulka 2) souvisí dvě stanovené hypotézy, H1 a H2. Znění hypotéz bylo

Tabulka 2: Podíly kategorií na všech dosavadních CSR aktivitách

	Kategorie	Procentuální podíl kategorie na všech dosavadních aktivitách CSR
1	firemní filantropie	12,01 %
2	odpady	11,11 %
3	odpovědnost k majitelům a investorům	9,01 %
4	kvalitní produkty pro zákazníky	7,81 %
5	rovné příležitosti	6,31 %
6	vzdělávání zaměstnanců	5,41 %
7	zdraví zaměstnanců	5,41 %
8	firemní dobrovolnictví	5,41 %
9	environmentální certifikace	5,41 %
10	energie	4,80 %
11	environmentální požadavky na dodavatele	4,80 %
12	bio a ekologické produkty v sortimentu	4,80 %
13	obaly	3,90 %
14	etický kodex	2,70 %
15	emise	2,70 %
16	protikorupční politika	2,70 %
17	místní komunita	2,40 %
18	vztahy s dodavateli	2,10 %
19	work-life balance	1,50 %
20	výběrové řízení dodavatelů	0,00 %
21	corporate governance	0,00 %

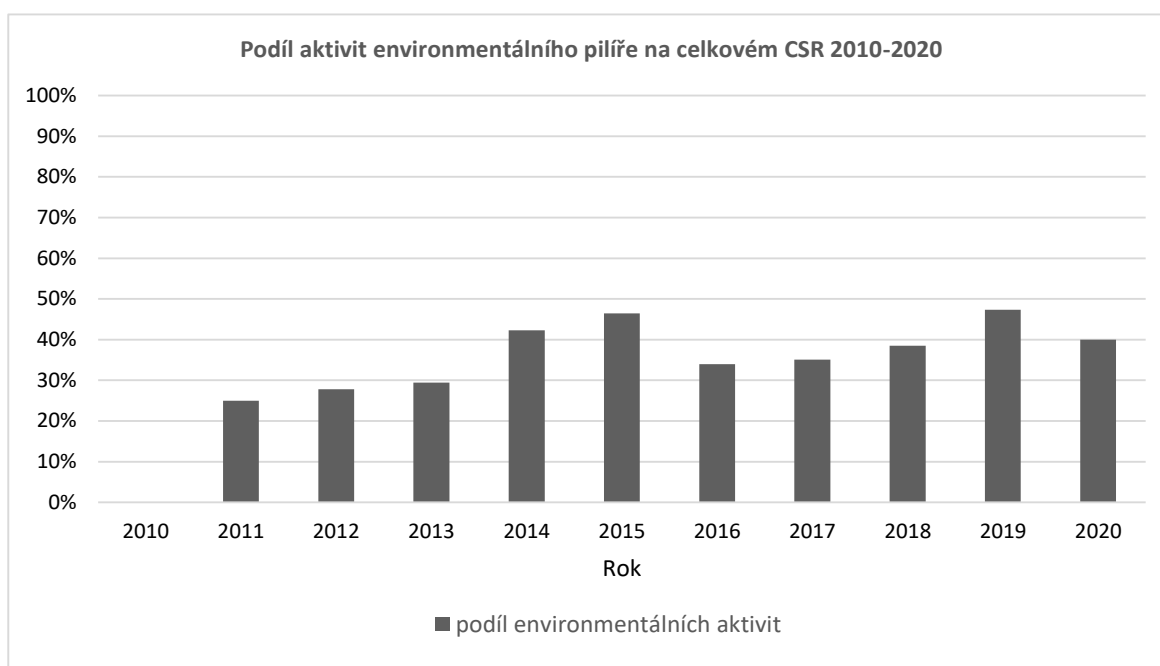
Zdroj: zpracováno autorkou

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

stanoveno takto: „H1: Kategorie firemní filantropie má nejvyšší souhrnnou hodnotu četností aktivit.“, „H2: Kategorie rovných příležitostí má druhou nejvyšší souhrnnou hodnotu četností aktivit.“, z procentuálních podílů jednotlivých kategorií je zřejmé, že H1 je přijata a H2 je zamítnuta. Kategorie firemní filantropie má nejvyšší procentuální zastoupení na CSR aktivitách. Kategorie rovné příležitosti není druhou nejčetnější kategorií. Druhou nejčetnější kategorií, jak je z tabulky evidentní, je kategorie odpady. Rovné příležitosti jsou až pátou nejčetnější kategorií.

3.4 Vývoj environmentálního pilíře v letech 2010–2020

CSR se čím dál více dává do souvislosti s trvale udržitelným rozvojem a udržitelností podnikání. Environmentální normy EU se zpřísnují, tlak na environmentálně uvědomělé chování firem je tvořen i kvůli rostoucí klimatické krizi. Proto následující graf (Graf 3) zobrazuje vývoj podílu aktivit environmentálního pilíře na celkové CSR v letech 2010–2020.



Graf 3: Podíl aktivit environmentálního pilíře na celkové CSR v letech 2010-2020

Zdroj: zpracováno autorkou

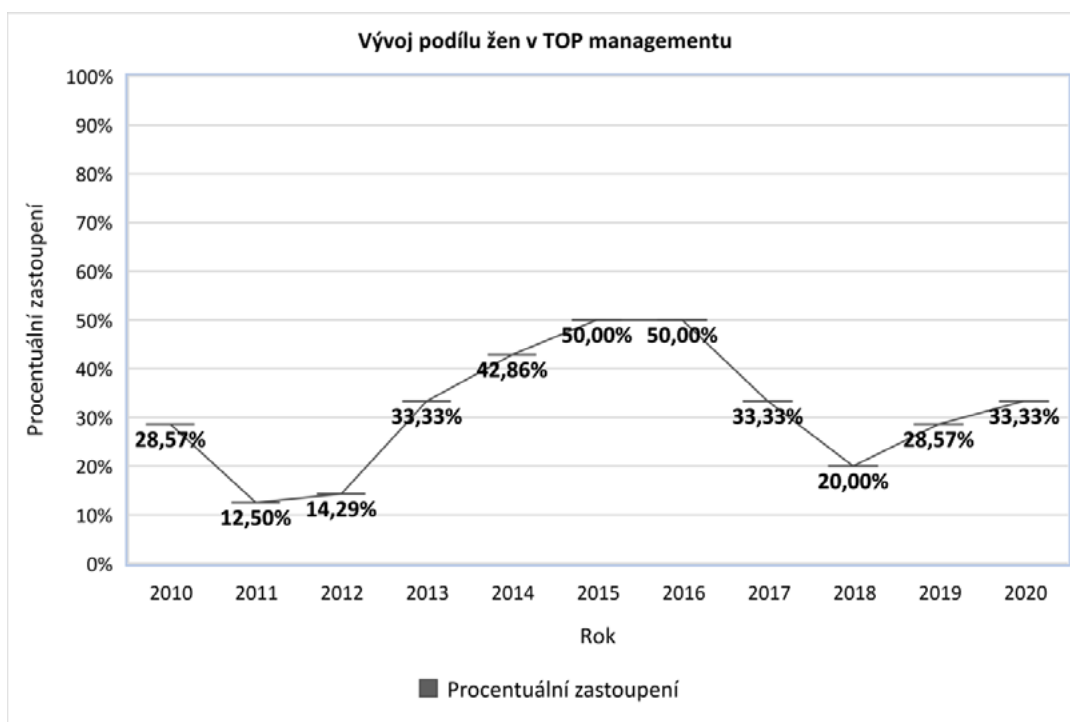
S údaji v tomto grafu se pojí třetí stanovená hypotéza – H3: Prvky environmentálního pilíře mají nejvyšší podíl na firemním CSR v roce 2020. Z grafu je zřejmé, že v roce 2020 environmentální pilíř nedosahuje nejvyššího podílu na CSR za sledované období, H3 je tedy zamítnuta.

3.5 Vývoj podílu žen v TOP managementu

Graf 4 ukazuje vývoj podílu žen na pozicích TOP managementu ve sledovaných letech 2010–2020.

Hypotéza H4 byla formulována takto – H4: Od roku 2016 je podíl žen ve vedoucích pozicích alespoň 50 %. Rok 2016 byl vybrán jako referenční, jelikož v tomto roce se stala společnost Rossmann signatářem Charty diverzity, jejímž obsahem je mimo jiné rovné zastoupení žen ve vedoucích pozicích. Z grafu je patrné, že hypotéza H4 je zamítnuta.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí



Graf 4: Vývoj podílu žen v TOP managementu firmy Rossmann spol. s r.o. v letech 2010-2020
Zdroj: zpracováno autorkou

4 Diskuze výsledků a doporučení

Centrální výzkumná otázka byla stanovena takto: „Jaká je tendence vývoje CSR politiky společnosti Rossmann spol. s r.o. za období 2010–2020 dle reportovaných údajů o CSR ve výročních zprávách společnosti?“ Centrální výzkumná otázka byla zodpovězena – vývojová tendence CSR politiky je ve sledovaném období rostoucí. Nutno podotknout, že celkový trend je rostoucí, ale nejedná se o lineární ani exponenciální růst, který byl výzkumníkem při tvorbě obecné hypotézy na základě literatury předpokládán. Dílčí cíle práce i hlavní cíl práce byly naplněny. Bylo zjištěno, že kromě roku 2010 byly ve všech letech plněny aktivity v rámci tří pilířů CSR. Byly zjištěny aktivity s nejvyššími četnostmi a aktivity, které společnost v rámci CSR na základě informací z reportů neprovádí. Z výsledků výzkumu vyplývají nedostatky CSR politiky firmy Rossmann identifikací oblastí, ve kterých nejsou prováděny žádné aktivity.

Mezi aktivity, které měly ve všech sledovaných letech nulovou četnost, patří kategorie Corporate Governance a Výběrové řízení dodavatelů. Corporate Governance je zde myšleno vytvoření transparentních zásad správy a řízení organizací, výběrovým řízením dodavatelů se zde rozumí transparentní zveřejňování pravidel výběrového řízení a spravedlivý výběr dodavatele a průběh výběrového řízení. Doporučením je zavést zásady Corporate Governance. Zavedení bude pro firmu přínosem v podobě transparentní a přehledné organizační struktury s jasně vymezenými kompetencemi, přínos mají tyto zásady i v oblasti řízení rizik, aplikováním zásad Corporate Governance je firma schopna lépe sledovat a vyhodnocovat rizika spojená s korupčním jednáním. Právě protikorupční opatření jsou součástí Corporate Governance. Doporučením je i zvýšit transparentnost výběrového řízení dodavatelů, to přispěje k lepšímu vnímání firmy stakeholdery a k dodržování pravidel výběru dodavatele.

V literatuře (Haski-Leventhal, 2018) je často zmiňováno, že mnohé firmy kladou největší důraz na filantropické aktivity. Toto tvrzení bylo v rámci výzkumu ověřováno pro případ společnosti Rossmann (hypotéza H1) a tato hypotéza o největší četnosti filantropických aktivit byla potvrzena. V druhé hypotéze (hypotéza H2) bylo předpokládáno, že druhou nejvyšší četnost mají aktivity spadající do kategorie rovných příležitostí. Tato hypotéza byla vyvrácena. Ve vý-

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

ročních zprávách jsou rovné příležitosti zmiňovány, nejedná se však o strategické a konzistentní aktivity a nejsou zveřejňovány konkrétní údaje a výsledky v této oblasti. S teorií popsanou v literatuře (Haski-Leventhal, 2018) se shoduje skutečnost, že kategorie firemní filantropie má nejvyšší souhrnnou hodnotu četností výskytu, zatímco kategorie Corporate Governance dosahuje nejnižších hodnot. To může souviset s častým problémem popsaným v literatuře, týkajícím se výběru reportovaných aktivit CSR podle jejich vhodnosti pro marketingové účely a tvorbu marketingových kampaní. Je otázkou, zda bude marketingová kampaň propagující propracovanou Corporate Governance stejně efektivní jako ta, propagující firemní filantropické aktivity. Zde je nutné připomenout, že CSR politika je vykonávána pro vztahy se všemi stakeholdery a ne jen zákazníky. Doporučením pro firmu je, provádět CSR aktivit ve všech třech základních pilířích CSR, protože ač nejsou některé aktivity marketingově atraktivní, což ani cílem CSR aktivit není, jsou důležité pro dlouhodobou udržitelnost podnikání, efektivní fungování firmy a uspokojování požadavků i ostatních klíčových stakeholderů.

Dále bylo zkoumáno i to, zda skutečnost, že společnost Rossmann začala psát ve výročních zprávách o diverzitě a stala se signatářem Charty diverzity, nějak zásadně dlouhodobě ovlivnilo počet žen zastoupených v TOP managementu. Bylo zjištěno, že po podpisu Charty diverzity v roce 2016 není stabilně ve vedoucích pozicích ani 50 % žen.

Nová směrnice EU o reportování Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) se bude dle svých kritérií vztahovat i na společnost Rossmann spol. s.r.o. a nefinanční reporting o udržitelnosti bude muset být v roce 2023 součástí výroční zprávy společnosti. Dle výsledků výzkumu některé kategorie environmentálního pilíře, jako emise či obaly vyráběné z recyklovaného materiálu, dosahují podprůměrných hodnot. Firma bude muset dle nové směrnice detailně reportovat o udržitelnosti svého podnikání, vlivu na životní prostředí a o úrovni jejich uhlíkové stopy. Bylo by vhodné rozšířit aktivity v oblasti snižování emisí a využívání recyklovaných materiálů.

5 Závěr a limity výzkumu

Výsledky provedeného výzkumu budou základem pro další zpracování problematiky CSR politiky společnosti Rossmann v diplomové práci. Ve výzkumu bylo zjištěno, že vývojová tendence CSR politiky společnosti Rossmann je rostoucí, toto zjištění je odpovědí na centrální výzkumnou otázku. Byla zjištěna i struktura vykonávaných CSR aktivit v jednotlivých letech a byl vytvořen přehled, které aktivity se na CSR politice firmy podílejí nejvíce a které naopak nejméně či vůbec. Tato zjištění jsou podkladem pro další rozvoj CSR politiky, cílem firmy by mělo být rozvíjet nejprve ty, které nejsou konány vůbec, ale zároveň i ty, na které je kladen největší tlak ze strany stakeholderů, například ze strany Evropské unie a jejích nařízení. V hypotéze třetí (H3) byl předpokládán nejvyšší podíl aktivit na CSR v oblasti environmentálního pilíře v roce 2020, výzkum však tuto hypotézu vyvrátil. Zde je vidět prostor pro zlepšení, implementace efektivní environmentální politiky na strategické úrovni firmy. Kvůli zvyšující se významnosti problematiky rovných příležitostí bylo v rámci výzkumu zkoumáno dodržování rovných příležitostí konkrétně žen a mužů z řad zaměstnanců na základě rovného obsazování vedoucích pozic v TOP managementu. Kritériem bylo stanovené na alespoň 50% zastoupení žen v TOP managementu. Hypotéza o 50% zastoupení žen v TOP managementu od roku 2016 byla výzkumem vyvrácena. I přesto, že společnost ve výročních zprávách často zmiňuje to, že je signatářem Charty diverzity, která obsahuje i problematiku rovných příležitostí mužů a žen na vedoucích pozicích, podmínka rovnosti obou pohlaví zde není plněna.

Kódovací struktura vytvořená autorkou může být použita v dalších výzkumech CSR reportů firem, jelikož struktura rozdělení do tří pilířů a jednotlivých kategorií v rámci pilířů je použitelná pro posouzení CSR reportingu firmy téměř v kterémkoliv odvětví. Výsledky tohoto výzkumu mohou být použity v ostatních výzkumech, například těch týkajících se CSR politiky firem

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

podnikajících v oblasti maloobchodu s drogistickým zbožím.

Mezi hlavní limity výzkumu patří fakt, že pokud report neobsahuje veškeré činnosti firmy a není tvořen systematicky, může dojít k tomu, že na základě informací v reportu bude vyvozeno, že společnost danou aktivitu neprovozuje, ale je možné, že o ní pouze neinformuje. Je tedy možné, že aktivity považované na základě analýzy výročních zpráv za neprováděné, prováděny být mohou, jen o tom není reportováno. K případnému zkreslení zjištěných informací mohlo dojít proto, že z výročních zpráv je patrné, že není dána dlouhodobě jednotná forma reportování CSR podle určitého reportingového rámce. Ve výročních zprávách dochází i k opakovanému reportování aktivit prováděných v minulosti, což je pochopitelné u dlouhodobých strategických aktivit, ale nikoliv u opakovaného zmiňování obdržení určitého ocenění, když se tak nestalo v daném roce, ale v minulosti.

Dalším opravdu výrazným limitem výzkumu je skutečnost, že kvantitativní četnost zastoupení jednotlivých aktivit CSR nevypovídá téměř nic o kvalitě konkrétních činností. Pro posouzení kvality aktivit by bylo nutné provést kvalitativní výzkum a podrobně rozebrat význam a rozsah jednotlivých aktivit. Až po kvalitativním posouzení jednotlivých aktivit je možné posoudit, zda je CSR strategické – součástí firemní strategie a konáno v souvislosti s dlouhodobými cíli organizace. Ve všech výročních zprávách chybí plán CSR na následující rok i stanovení dlouhodobých cílů v této oblasti a hodnocení dosavadních CSR aktivit – tyto skutečnosti mohou do jisté míry zpochybňovat strategickou úroveň CSR společnosti Rossmann spol. s r.o. Nutno zmínit, že tento výzkum je postaven na informacích pouze z výročních zpráv, lze tedy přímo hodnotit pouze úroveň reportování CSR. Je možné, že pokud by byly provedeny rozhovory s odpovědnými osobami za provádění CSR politiky a tyto informace z firmy by byly přidány k těm získaným z výročních zpráv, byly by výsledky odlišné. Druhou možností je, že výroční zprávy opravdu ukazují ucelený obraz o politice CSR společnosti Rossmann spol. s r.o.

Literatura

BUSINESS LEADERS FORUM, 2018. 14 otázek a odpovědí o CSR. In: Business Leaders Forum [online]. Praha [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/14-otazek-a-odpovedi-o-csr/>

BUSINESS LEADERS FORUM, 2020. Co je CSR. In: Business Leaders Forum [online]. 2020 [cit. 2021-12-09]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/>

BUSINESS LEADERS FORUM, 2021. Nefinanční reporting – strategický nástroj nebo zbytečná administrativa? In: Business Leaders Forum [online]. Praha, 17. 6. 2021 [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/nefinancni-reporting-%E2%81%A0-strategicky-nastroj-nebo-zbytecna-administrativa/>

ČERNOHORSKÁ, L.; PUTNOVÁ, A., 2012. Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit? Brno: Akademické nakladatelství CERM. 130 s. ISBN 978-80-7204-806-9.

EU BUSINESS SCHOOL, 2021. What Makes a Good CSR Report? In: © EU Business School 2021, All rights reserved [online]. August 9, 2021 [cit. 2021-11-15]. Dostupné z: <https://www.euruni.edu/blog/what-makes-a-good-csr-report/>

EUROPEAN UNION AGENCY FOR FUNDAMENTAL RIGHTS, 2021. Listina základních práv Evropské unie. In: European Union Agency for Fundamental Rights [online]. [cit. 2021-11-02]. Dostupné z: <https://fra.europa.eu/cs/eu-charter/article/0-preamble>

GBELEC, Ondřej, 2021. Nefinanční reporting: Komise přitvrdila pravidla [online]. © Copyright 2021 Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 23. 4. 2021 [cit. 2021-11-09]. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/aktivity/evropske-a-mezinarodni-vztahy/eu-infoservis/14541-nefinancni-reporting-komise-pritvrdila-pravidla>

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

- HASKI-LEVENTHAL, D. 2018. Strategic corporate social responsibility: tools & theories for responsible management, Los Angeles: Sage. 377 s. ISBN 978-1-47399-800-1.
- KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada, 159 s.: portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KUNZ, V., 2012. Společenská odpovědnost firem, Praha: Grada. 201 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-247-3983-0.
- OECD, 2021. Corporate governance. In: OECD.org [online]. 2021 [cit. 2022-01-05]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/corporate/>
- PATOČKOVÁ, Martina, 2021. Tisícovku firem čeká za dva roky povinnost informovat o dopadech na životní prostředí. In: Ekonews: Byznys a udržitelnost [online]. 09. května 2021 [cit. 2021-11-09]. Dostupné z: <https://www.ekonews.cz/tisicovku-firem-ceka-za-dva-roky-povinnost-informovat-o-dopadech-na-zivotni-prostredi/>
- PAVLÍK, Marek, Marek BĚLČÍK a kolektiv, 2010. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. Praha: Grada, 169 s. : il. ISBN 978-80-247-3157-5.
- PERRY, Paul, 2020. How To Measure Your CSR Performance. In: Submittable blog [online]. Submittable © 2021, 04/14/2020 [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://blog.submittable.com/corporate-social-performance/>
- ROSSMANN, 2021. O společnosti. In: Rossmann.cz [online]. 2021 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.rossmann.cz/o-nas>
- STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R., 2008. Společenská odpovědnost firem: PRŮVODCE NEJEN PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY. In: Business Leaders Forum [online]. TOP Partners, s.r.o., 2008 [cit. 2021-11-09]. Dostupné z: https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf
- ŠUBRT, T., DVOŘÁKOVÁ, Z., DOHNALOVÁ, M. et al. 2018. CSR Reporting: Metodika tvorby CSR reportů firem a organizací. 1. vydání. Sedlčany: Ústav personalistiky. [online]. [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: https://inper.academy/wp-content/uploads/2018/01/RECE-SERA_Metodika_czeng-21-01-2018.pdf
- TRNKOVÁ, J., 2004. Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR [online]. Praha: Business Leaders Forum [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: https://neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf
- VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2021. Sbírka listin: ROSSMANN, spol. s r.o. In: EJustice [online]. © Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021 [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=608301>
- WENSEN, Katelijne van; WIJNAND Broer; Johanna KLEIN a Jutta KNOPF, 2010. The state of play in sustainability reporting in the EU. 173 s. [online]. [cit. 2021-11-09]. Dostupné z: <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2011/04/The-State-of-Play-in-Sustainability-Reporting-in-the-European-Union.pdf>
- WERTHER, W. B. CHANDLER, D., 2011. Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S ODMĚŇOVÁNÍM A ZAMĚSTNANECKÝMI BENEFITY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

LUCIE DOUDĚROVÁ

ÚVOD

Tento semestrální projekt se bude zabývat problematikou týkající se spokojenosti zaměstnanců s odměňováním a zaměstnaneckými benefity. Pro každou společnost je správné nastavení systému odměňování a zaměstnaneckých benefitů klíčové z hlediska získávání a udržení kvalitních zaměstnanců a také pro jejich motivaci k lepšímu pracovnímu výkonu. Proto je důležité udržovat své zaměstnance spokojené a průběžně dělat průzkumy spokojenosti.

Pro vypracování výzkumu jsem si zvolila společnost, která si přeje zůstat v anonymitě, a proto ji budu dále v práci nazývat jako „vybraná společnost“. Vybrána byla, protože znám některé její zaměstnance, a tím pádem mám lepší přístup k informacím. Samotná společnost byla za tento průzkum ráda a získané výsledky využije pro své vlastní účely.

Svým zaměřením se společnost řadí do strojírenského průmyslu. Jedná se o výrobní podnik, jehož hlavní činností je vývoj, konstrukce, výroba, montáž a regenerace vyráběných produktů. V současné době zde pracuje 497 zaměstnanců.

Semestrální projekt se skládá z pěti hlavních částí. V první z nich bude provedena literární rešerše, která povede k pochopení řešené problematiky. Následující část se bude zabývat metodologií výzkumu a budou v něm popsány základní informace a postupy. Poté budou analyzována a interpretována získaná data. Zároveň bude zodpovězena centrální výzkumná otázka a otestována stanovená hypotéza. Následovat bude část obsahující diskuzi a doporučení návrhů vedoucích ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Poslední část pak bude obsahovat limity výzkumu a celkové shrnutí.

1 Literární rešerše

V této kapitole jsou vysvětleny základní pojmy, které jsou důležité pro správné pochopení zkoumané problematiky řešené ve výzkumné části práce. Jedná se o vysvětlení pojmů jako spokojenost, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké benefity a motivace.

1.1 Spokojenost

1.1.1 Pracovní spokojenost

„Pracovní spokojenost či pracovní nespokojenost lze chápat jako komplexní jev – je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů“ (Kocianová, 2010, s. 35).

Pracovní spokojenost ovlivňuje mnoho faktorů. Tabulka 2 znázorňuje ty, které na ni působí, a to pozitivně i negativně.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabulka 1: Faktory působící na pracovní spokojenost

Pozitivní faktory	Negativní faktory
transparentní politika společnosti	nepředvídatelnost pracovních vlivů
jasné a přiměřené cíle práce	časový stres
různorodost práce	pracovní zátěž
větší samostatnost	nesplnitelné pracovní nároky
možnost využít své schopnosti a zkušenosti	špatné vztahy na pracovišti
ocenění práce	nedostatek času na soukromý život
finanční ohodnocení	psychosomatické potíže způsobené prací
pracovní vztahy a spolupráce s ostatními	
bezpečnost práce	

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kociánová, 2010, s. 36

1.1.2 Měření pracovní spokojenosti

Podle Armstronga (2007, s. 229–230) lze pro měření pracovní spokojenosti využít tyto čtyři metody:

1. Použití strukturovaných dotazníků – rozesílají se buď všem zaměstnancům nebo pouze určité části. Může se jednat o dotazníky standardizované nebo speciálně vytvořené pro účely společnosti. Výhodou je, že jsou levné.
2. Použití rozhovorů – za nejpřínosnější se považují individuální rozhovory, protože se předpokládá, že u nich bude dotazovaný nejvíce upřímný. Ty jsou však velmi nákladné, časově náročné a obtížně se analyzují.
3. Kombinace dotazníku a rozhovoru – považuje se za nejlepší řešení, protože spojuje kvantitativní a kvalitativní údaje dohromady. Dotazník bývá dobrým základem a následující rozhovor rozebírá danou problematiku podrobněji a hlouběji.
4. Využití diskusních skupin – lidé spolu ve skupině diskutují a sdílí mezi sebou své názory a postoje týkající se dané problematiky. Mezi základní rysy skupiny patří informovanost, důvěrnost, strukturovanost a konstruktivnost.

1.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování je klíčovou personální činností, o kterou se zajímá jak zaměstnavatel, tak samotní zaměstnanci. Často bývá důvodem kvůli kterému vznikají konflikty, a proto je pro společnost důležité vytvořit systém odměňování, který bude pro ně výhodný z hlediska produktivity a zároveň také spravedlivý ke všem zaměstnancům. Odměna tradičně zahrnuje mzdu, plat a další formy peněžních odměn a zaměstnanec ji získává za odvedenou práci. V moderní personalistice jsou do odměňování zahrnuty například i zaměstnanecké výhody, vzdělávání zaměstnanců, pochvaly, dobré vztahy na pracovišti nebo styl vedení lidí ve společnosti (Koubek, 2007, s. 158).

Cílem odměňování je spravedlivě ohodnotit pracovní výkon zaměstnanců a zároveň je efektivně povzbudit k plnění práce a dosahování potřebného výkonu. Pomocí odměňování dochází u zaměstnanců k ekonomickému zajištění a také k uspokojení jejich potřeb. Vždy by mělo být zajištěno spravedlivé a efektivní odměňování, které se stanoví na základě pracovních předpisů a hospodářských výsledků společnosti (Šikýř, 2016, s. 128).

1.2.1 Systém odměňování

Systém odměňování je tvořen na základě firemní strategie. Měl by být motivační, aktivní, účinný a zároveň spravedlivý. Každá společnost by měla vytvářet vlastní systém odměňová-

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

ni podle svých individuálních potřeb. O samostatné odměně nerozhoduje pouze zaměstnanec svým pracovním výkonem a zaměstnavatel tím, kolik je mu ochoten zaplatit, ale působí zde i další vnější faktory (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 157; Koubek, 1995, s. 238–239).

1.2.2 Mzdový systém

Mzda je v zákoníku práce definována jako „peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (natu-
rální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“. Její výše se odvíjí od namá-
havosti, odpovědnosti a složitosti práce, dále závisí na pracovních podmínkách a pracovní vý-
konnosti a výsledcích zaměstnance. Mzda nesmí být nižší než je zákonem stanovená minimální
mzda pro pracovní právní vztah (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Mzdový systém představuje souhrn podmínek na základě kterých zaměstnavatel poskytuje
mzdu zaměstnancům. Měl by být transparentní, dostatečně jasný a jednoduchý, spravedlivě
nastavený a efektivní ve smyslu, aby produktivita práce měla rychlejší tempo růstu než mzdy a
zároveň aby stanovená mzda motivovala zaměstnance k práci (Tomší, 2008, s. 214; Dvořáková
a kol., 2007, s. 323).

1.2.3 Složky mzdy

Podle Šikýře (2016, s. 134) se mzda dělí na tyto složky:

- Základní (pevná, zaručená) složka mzdy – stanovuje se podle toho, jakou hodnotu má práce zaměstnance. K výpočtu se obvykle využívá základní mzdová forma, a to zejména časová mzda.
- Doplnková (pohyblivá, nezaručená) složka mzdy – poskytuje se za nadprůměrný pra-
covní výkon. Stanovuje se pomocí doplňkové mzdové formy do které patří například pobídková mzda, prémie, provize nebo osobní hodnocení.
- Příplatky – mohou být stanoveny zákonem, ve vnitřním předpisu, mzdovém výměru
nebo sjednány ve smlouvě. Vyplácí se ve spojení s mimořádnými pracovními podmínka-
mi. Příkladem může být příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Tabulka 2: Povinná výše příplatků za práci

Druh příplatku	Příplatek
práce přesčas	25 %
práce ve svátek	náhradní volno nebo 100 %
práce v noci	10 %
práce ve ztíženém prostředí	10 %
práce o víkendech	10 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

1.3 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity mohou zlepšovat postoj zaměstnanců ke společnosti, zvyšovat jejich
spokojenost a zajišťovat jejich stabilitu ve společnosti. Častou otázkou je, zda si zaměstnanci
uvědomují, že výhody, které nejsou přímo stanoveny zákonem, jsou určitým nadstandardem.
Pro jejich správné vnímání a ocenění je nutné, aby ve společnosti dobře fungovala komunikace.
Je klíčové, aby vedení společnosti vědělo, které zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnance
přitažlivé a odpovídají jejich individuálním potřebám. Stejně tak je důležitá i informovanost
zaměstnanců, o tom na co vše mají nárok a jejich znalost skutečných nákladů zaměstnaneckých
benefitů (Kocianová, 2010, s. 164).

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

1.3.1 Dělení zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity se podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005, s. 175) dělí na:

- **sociální a kulturní** – řadí se sem například společenské a kulturní akce, příspěvek na dopravu do práce, různé druhy přípojištění, půjčky a další;
- **pracovní** – patří sem zejména oblast vzdělávání, stravování nebo bezpečnosti a zdraví nad rámec zákona;
- **poziční** – většinou pouze pro zaměstnance na klíčových pozicích, nejčastěji se jedná benefity ve formě služebního automobilu, stáží nebo mobilního telefonu.

Systémy zaměstnaneckých benefitů jsou podle Šikýře (2016, s. 135) děleny na:

- **Plošný systém** – zaměstnanci mohou využívat všechny poskytované benefity.
- **Volitelný systém** – také nazýván jako kafetéria systém. Zaměstnanci si mohou vybírat benefity podle svých individuálních potřeb a preferencí. Používá se buď částečně nebo zcela volitelný systém. U částečně volitelného systému je poskytována část benefitů plošně a zbytek je volitelný zaměstnancem. Zcela volitelný systém funguje na principu, kdy si zaměstnanec vybírá z určité nabídky benefitů za předem stanovený rozpočet.

Z daňového hlediska jsou nejvýhodnější zaměstnanecké benefity, které jsou u zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti nebo ty, které nejsou zahrnuty do vyměřovacího základu pro stanovení zdravotního a sociálního pojištění a zároveň jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem snižujícím základ daně z příjmů (Macháček, 2010, s. 3).

1.4 Motivace

Armstrong (2009, s. 220) vysvětluje motivaci takovým způsobem: „Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.“ Za dobře motivované lidi se považují ti, kteří mají jasně stanovený cíl a stanovují si kroky, které plní za účelem jeho dosažení.

1.4.1 Typy motivace

Pracovní motivace lze dosáhnout dvěma způsoby. Prvním je, že se lidé motivují sami svou prací, která buď uspokojuje jejich potřeby nebo plní očekávané cíle. Druhým způsobem je motivace managementem pomocí různých odměn, pochval atd. (Armstrong, 2007, s. 220).

- **Vnitřní motivace** – jedná se o faktory, které si vytváří samotní lidé a ovlivňují způsob jejich chování nebo volby směru. Tyto faktory tvoří zejména odpovědnost, volnost konat, možnost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, zajímavá práce a příležitost ke kariérnímu postupu (Armstrong, 2007, s. 221).
- **Vnější motivace** – v tomto případě už se nejedná o motivaci samotných lidí, ale o motivování ostatními. Za dobře odvedenou práci se získávají odměny v podobě zvýšení platu, pochval nebo povýšení. Zároveň sem ale patří i tresty zahrnující například kritiku, odepření platu nebo disciplinární řízení (Armstrong, 2007, s. 221).
- **Pozitivní motivace** – tento druh motivace je založen na odměně, která povzbuzuje zaměstnance k podávání lepšího pracovního výkonu. Kromě zlepšení výkonnosti pomáhá i s vybudováním důvěry mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Forma pozitivní motivace může být peněžní, nepeněžní i kombinací obou. Mezi pobídkami tedy mohou být různé odměny a bonusy stejně jako povýšení, uznání nebo volnost při práci (Merospark.com, ©2012–2021).

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

- Negativní motivace – jde v podstatě o nucení zaměstnanců k práci pomocí hrozeb a trestů. Patří sem i disciplinární řízení. Mezi příklady patří různé penále, pokuty, snížení platu nebo v krajním případě i propuštění z práce (Merospark.com, ©2012–2021).

1.4.2 Motivační nástroje a techniky

Každý manažer má k dispozici určité motivační nástroje, které by měl uplatňovat co nejeftivněji, tedy tak aby dosáhl co největší motivace zaměstnanců s vynaložením co nejmenších nákladů. Nejlepší možností by bylo, kdyby pracovali zadarmo. To je však zcela nemožné s výjimkou dobrovolné práce. Je důležité si uvědomit, že mezi motivací zaměstnanců a finančními prostředky ve formě platů, zaměstnaneckých výhod a dalších motivačních nástrojů neexistuje přímá úměra. Ne vždy platí, že čím více peněz zaměstnanec dostává, tím více je z práce nadšený a podává vyšší výkony (Blažek, 2014, s. 168–169).

Základním předpokladem pro správnou motivaci zaměstnanců je znát jejich osobnosti a vědět, co je nejvíce motivuje. Pak je možné pro každého zaměstnance určit individuální nástroje motivace, které budou nejeftivnější. Motivaci může představovat v podstatě cokoliv, po čem zaměstnanec touží a společnost mu dokáže nabídnout (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 400).

Podle Tureckiové (2004, s. 71) jsou motivačními nástroji především náplň práce, zapojení zaměstnanců a jejich možnost podílet se na cílech společnosti, možnost předávat pravomoci a odpovědnost za vlastní i týmový výkon, efektivní komunikace mezi manažery a zaměstnanci a podávání zpětné vazby, informovanost o společnosti, dobré vztahy podporující firemní kulturu, možnost osobního i odborného rozvoje a kariéerního růstu, spravedlivý způsob odměňování a hodnocení a chování manažera k ostatním zaměstnancům.

2 Metodologie výzkumu

Centrální výzkumná otázka pro tento výzkum zní následovně: Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s odměňováním a zaměstnaneckými benefity vybrané společnosti? Hlavním cílem je tedy na základě průzkumu v oblasti odměňování a zaměstnaneckých benefitů navrhnout doporučení pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

Pro účely výzkumu byla zvolena výzkumná strategie průzkum. Byl využit deduktivní kvantitativní přístup, který se používá k oslovení velkého počtu respondentů, zobecňuje výsledek a jeho cílem je ověření stanovených hypotéz. Ke sběru potřebných dat byla použita metoda standardizovaného dotazování, a to konkrétně dotazníkové šetření.

Dotazník tvoří 14 otázek, 12 otázek je uzavřených a pouze 2 jsou otevřené s možností se vyjádřit k probíranému tématu. Ve většině otázek je na výběr mezi 4 odpověďmi. Je tedy využívána čtyřbodová škála, která neumožňuje neutrální postoj respondenta. Toto škálování bylo vybráno záměrně, a to proto aby se respondent nemohl vyhnout odpovědi a přiklonil se k některé z nabízených možností. U tohoto typu otázky se vždy volila pouze jedna odpověď. Zároveň ale dotazník obsahoval jednu otázku, ve které bylo úkolem zaškrtnout 3 odpovědi. Jediná a také nejobtížnější otázka, která byla poměrně často špatně pochopena a vyplněna, požadovala seřazení jednotlivých možností podle důležitosti. Použití dotazníkového šetření zajistilo anonymitu, což respondenti jistě ocenili, protože zrovna odměňování patří mezi choulostivá témata.

Sběr dat probíhal v období od 11. listopadu do 1. prosince 2021. V tomto období byly dotazníky přiloženy všem 497 zaměstnancům vybrané společnosti k výplatní pásce. Dotazníky byly tedy v tištěné verzi, a to protože velká část zaměstnanců, zejména z řad dělníků, nemá firemní e-mail. Dotazníky byly poté ručně zpracovány a zapsány do programu Microsoft Excel, ve kterém se s daty dále pracovalo. Pro zjištění spolehlivosti dotazníku se pomocí vzorce určuje velikost optimálního vzorku respondentů.

Pro zajištění 95% spolehlivosti dat je potřeba následující vzorek:

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{497}{1 + 497(0,05)^2} = 221,63$$

kde:

n – minimální velikost výběrového souboru, N – velikost základního souboru, e – požadovaná úroveň přesnosti.

K docílení 95% spolehlivosti je potřeba, aby odpovědělo alespoň 222 zaměstnanců ze 497 oslovených. Dotazník však odevzdalo pouze 137 z nich. Návratnost je tedy 27,57 %. U dotazníků byly všechny otázky vyplněny správně až na otázku číslo 11, která respondentům činila problémy. Tuto otázku jsem nevyřadila, ale nebudu její odpovědi používat pro účely závěru ani hypotézy.

Následující hypotéza byla zpracovávána v programu Microsoft Excel a pro testování byl využit Pearsonův chí-kvadrát test, který se používá pro testování nezávislosti.

Hypotéza: Míra spokojenosti vybraných zaměstnanců s nabízenými zaměstnaneckými benefity závisí na jejich zařazení do pracovní kategorie.

- H_0 : Spokojenost zaměstnanců s nabízenými zaměstnaneckými benefity není závislá na jejich pracovní kategorii.
- H_1 : Spokojenost zaměstnanců s nabízenými zaměstnaneckými benefity je závislá na jejich pracovní kategorii.

3 Analýza dat a výsledky výzkumu

Následující část práce se zabývá analýzou dat získaných z dotazníkového šetření. Každá otázka bude slovně okomentována a doplněna tabulkou, případně grafem. První část se bude týkat vyhodnocení jednotlivých otázek, poté bude následovat zodpovězení centrální výzkumné otázky a nakonec přijde na řadu testování stanovené hypotézy.

3.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

Identifikační otázky:

1. otázka se zabývá tím, do jaké věkové kategorie zaměstnanec patří. Z tabulky 3 vyplývá, že nejvíce, a to přes 34 % zaměstnancům je mezi 46 a 55 lety. Naopak nejméně početnou skupinu tvoří zaměstnanci do 25 let pouze s 2,19 %. Lze také vidět, že dotazník vyplňovali spíše starší než mladší lidé.

Tabulka 3: Zařazení do věkové kategorie

	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 25 let	3	2,19 %
26-35 let	20	14,60 %
36-45 let	33	24,09 %
46-55 let	47	34,31 %
56 a více let	34	24,82 %
CELKEM	137	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

2. otázka se ptá na to, jak dlouho zaměstnanec pracuje ve vybrané společnosti. Z tabulky 4 lze vidět, že největší část dotazovaných pracuje ve společnosti v rozmezí 11 až 20 let a tvoří 26,28 %. Následují zaměstnanci pracující ve společnosti 21–30 let, kteří představují 21,17 %. Dále se okolo 20 % zaměstnanců pohybuje v době zaměstnání kratší než 5 let a v rozmezí 6 až 10. Nejméně početnou je skupina s dobou zaměstnání delší než 30 let, a to 12,41 %.

Tabulka 4: Doba zaměstnání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 5 let	28	20,44 %
6-10 let	27	19,71 %
11-20 let	36	26,28 %
21-30 let	29	21,17 %
více než 30 let	17	12,41 %
CELKEM	137	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

3. otázka je zaměřena na zařazení zaměstnanců do pracovní kategorie. Z tabulky 5 je zřejmé, že téměř 57 % zaměstnanců je zařazeno do pracovní kategorie TÚ a řadí se tedy ve společnosti mezi techniky a úředníky. Necelých 33 % tvoří dělníci. Zbýlých 10,22 % patří k managementu a zastává nějakou vedoucí pozici ve společnosti.

Tabulka 5: Zařazení do pracovní kategorie

	Absolutní četnost	Relativní četnost
D - dělník	45	32,85 %
TÚ - technik a úředník	78	56,93 %
Management - vedoucí	14	10,22 %
CELKEM	137	100 %

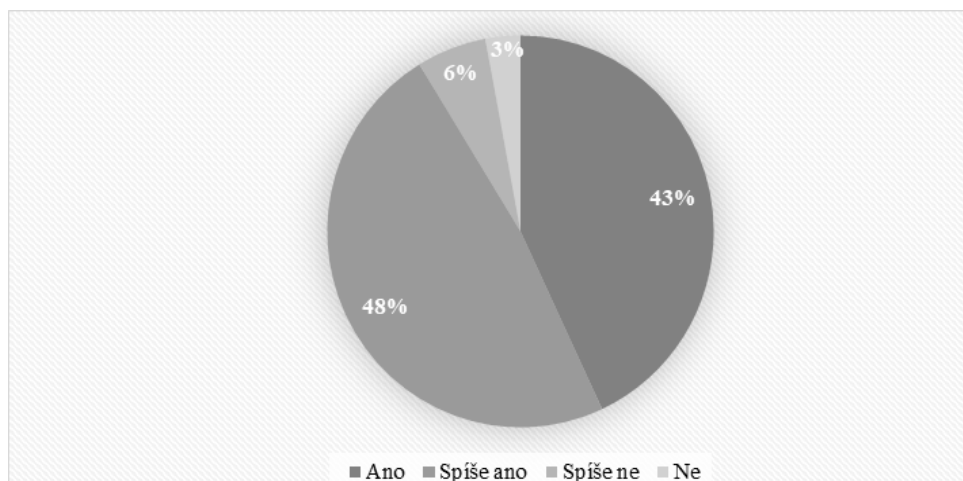
Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost a motivace zaměstnanců

4. otázka se zajímá o to, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou současnou prací. Z grafu 1 vyplývá, že odpovědi dopadly velmi dobře, protože 43 % odpovědí bylo ano a 48 % spíše ano. To značí, že zaměstnanci jsou se svou prací spokojeni. Pouze 6 % odpovědělo, že je spíše nespokojeno a 3 %, že není spokojeno.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Graf 1: Spokojenost s prací



Zdroj: Vlastní zpracování

5. otázka se zajímá o to, které z motivačních nástrojů zaměstnance nejvíce motivují k lepšímu pracovnímu výkonu. Každý zaměstnanec měl vybrat tři pro něho nejdůležitější. V tabulce 6 jsou uvedeny všechny možnosti, které byly na výběr společně s počtem jednotlivých odpovědí. Ukázalo se, že největším motivačním nástrojem je finanční odměna, která získala celkem 113 odpovědí. Na pomyslném druhém místě se umístila jistota zaměstnání s 81 odpověďmi. Toto pouze dokazuje, že si současní zaměstnanci váží stability, kterou jim společnost poskytuje. Třetí místo obsadila smysluplnost a zajímavost práce, která byla odpovězena 69krát. Naopak za nejméně motivační nástroj z uvedených možností považují zaměstnanci kariérní růst, který získal pouze 8 odpovědí.

Tabulka 6: Zařazení do pracovní kategorie

	Počet odpovědí	Umístění
Smysluplnost a zajímavost práce	69	3.
Finanční odměna	113	1.
Kariérní růst	8	9.
Pochvala od nadřízeného	18	8.
Pracovní prostředí	25	6.
Jistota zaměstnání	81	2.
Zaměstnanecké benefity	38	5.
Profesní růst (rozšiřování znalostí)	19	7.
Pracovní vztahy	40	4.

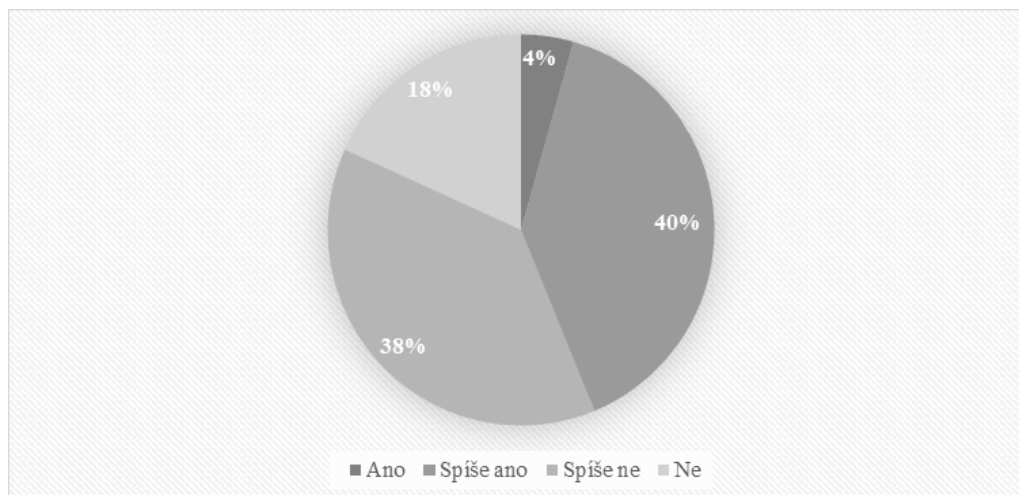
Zdroj: Vlastní zpracování

Odměňování + zaměstnanecké benefity:

6. otázka zjišťuje, zda si zaměstnanci myslí, že je mzdový systém nastaven spravedlivě pro všechny zaměstnance společnosti. Podle grafu 2 si 40 % zaměstnanců myslí, že spíše ano. Téměř stejná část zaměstnanců s 38 % ale tvrdí, že spíše ne a 18 % zaměstnanců si stojí za tím, že není nastaven spravedlivě. Pouze 4 % zaměstnanců mají pocit, že spravedlivý je. Celkově si tedy více zaměstnanců myslí, že mzdový systém není férový.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

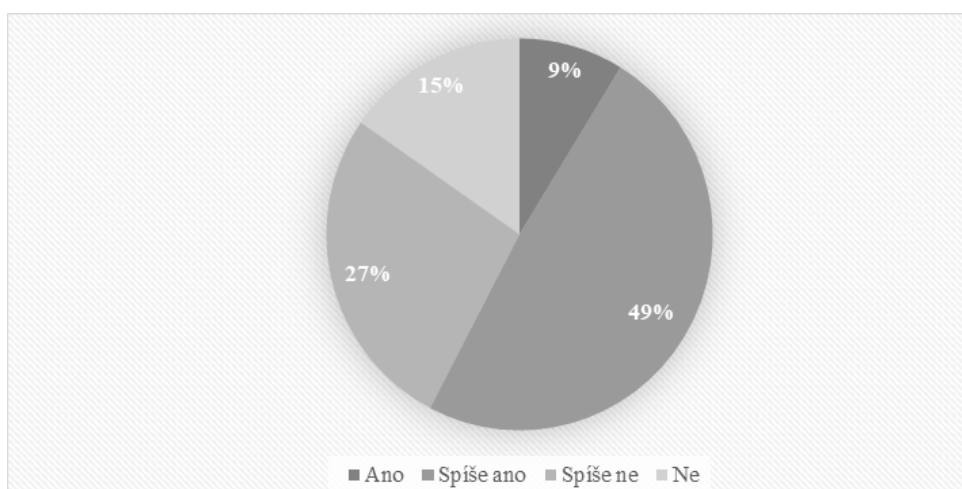
Graf 2: Spravedlivost mzdového systému



Zdroj: Vlastní zpracování

7. otázka se zaměřuje na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší jejich mzdy. 58 % z nich odpovědělo ano nebo spíše ano. Zbýlých 42 % je spíše nespokojeno nebo nespokojeno. Z grafu 3 je jasně vidět, že nejvíce zaměstnanců zastává názor spíše ano.

Graf 3: Spokojenost s výší mzdy

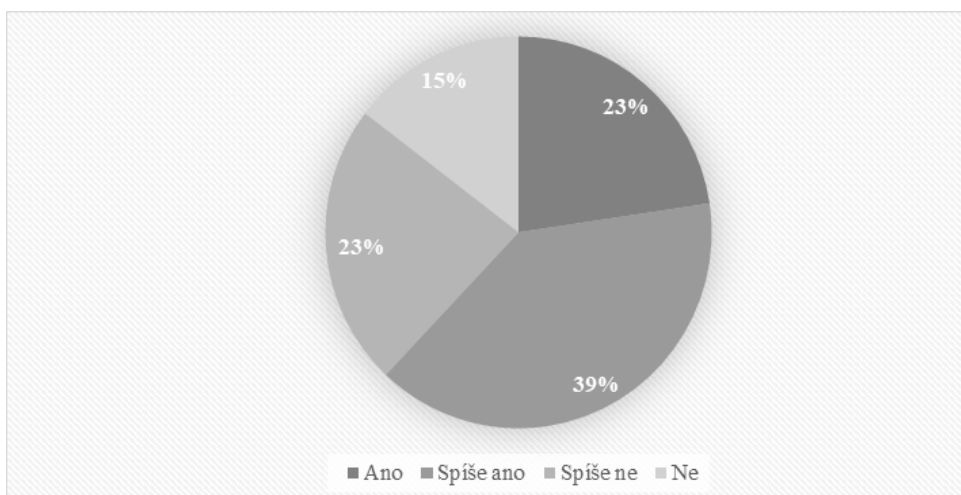


Zdroj: Vlastní zpracování

8. otázka se soustředí na to, zda jsou pro zaměstnance dostatečně srozumitelné jednotlivé složky mzdy. Z grafu 4 je patrné, že 39 % z nich tvrdí, že spíše ano a 23 % ano. Zbýlých 38 % dostatečně nerozumí složení své mzdy.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

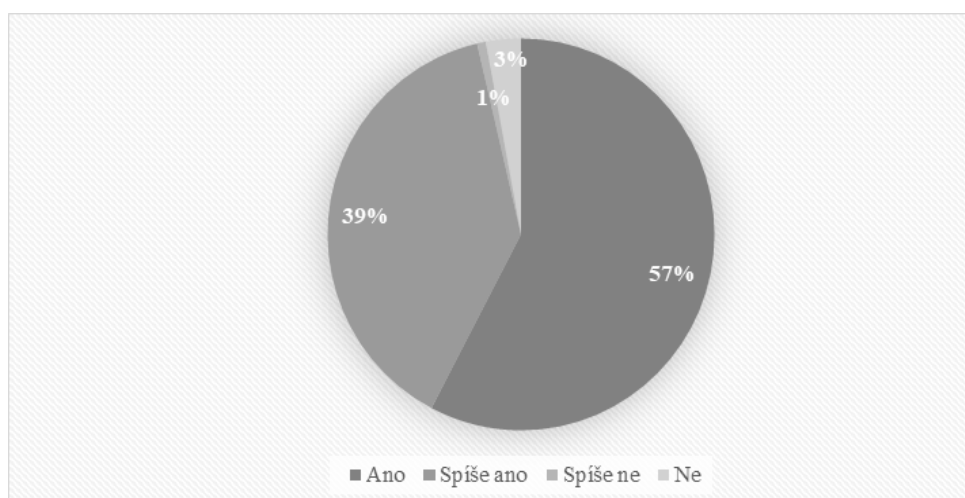
Graf 4: Spokojenost s výší mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování

9. otázka zjišťuje, zda jsou zaměstnanci dostatečně seznámeni s nabídkou nabízených zaměstnaneckých benefitů. Získané odpovědi vyznačené v grafu 5 jsou velmi pozitivní, protože 57 % říká ano a 39 % spíše ano. Pouze 4 % zaměstnanců má pocit, že by mohlo být lépe informováno o nabízených zaměstnaneckých benefitech.

Graf 5: Seznámení s nabídkou zaměstnaneckých benefitů

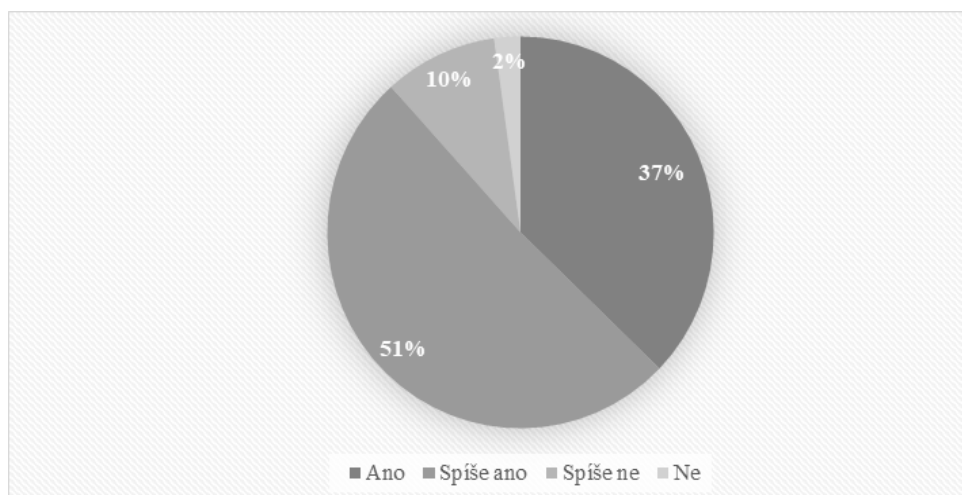


Zdroj: Vlastní zpracování

10. otázka odpovídá na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabízenými zaměstnaneckými benefity. Jak vidíte z grafu 6, tato otázka dopadla podobně dobře jako předchozí. Značí to, že zaměstnanci jsou ve vybrané společnosti spokojeni nejen s nabídkou, ale i kvalitou zaměstnaneckých benefitů. 37 % zaměstnanců nemá žádné výtky a je zcela spokojeno, 51 % je pak spíše spokojeno. Dohromady je to tedy 88 % spokojených proti 12 % nespokojeným.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Graf 6 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

11. otázka se zaměřuje na seřazení následujících zaměstnaneckých benefitů od 1–13 podle jejich důležitosti, kdy 1 = nejvíce důležité a 13 = nejméně důležité. Tato otázka je vnímána jako nejtěžší z dotazníku, protože jsem při jejím zpracovávání narazila na špatné pochopení otázky a pouze u 109 ze 137 dotazníků byla otázka vyplněna správně. Tabulka 5 ukazuje jednotlivé zaměstnanecké benefity a jejich bodovací skóre. Podle zadaných instrukcí platí, že čím je číslo menší, tím je pro zaměstnance důležitější. Prvenství získala na plné čáře roční mimořádná odměna s 269 body. Druhé místo obsadil příspěvek na stravování, který získal 415 bodů. Zdá se tedy, že zaměstnanci upřednostňují finanční zaměstnanecké benefity před nefinančními. Třetí nejdůležitější je pro zaměstnance pružná pracovní doba, která má 502 bodů. Naopak mezi nejméně důležité zaměstnanecké benefity patří podle zaměstnanců poskytování půjček, pitný režim, příspěvek na letní dětský tábor nebo pojištění odpovědnosti.

Tabulka 7: Důležitost zaměstnaneckých benefitů

	Celkem	Umístění
Příspěvek na stravování	45	2.
Příspěvek na dopravu	782	7.
Pružná pracovní doba	502	3.
Roční mimořádná odměna	269	1.
Flexi pass card SODEXO	591	4.
Pojištění odpovědnosti	1038	10.
Vzdělávání - možnost zvyšování a prohlubování kvalifikace	906	8.
Pitný režim	1140	12.
Příspěvek na letní dětský tábor	1127	11.
Dovolená nad rámec výměry	595	5.
Odměna při jubileu	763	6.
Penzijní a životní připojištění	967	9.
Poskytování půjček	1286	13.

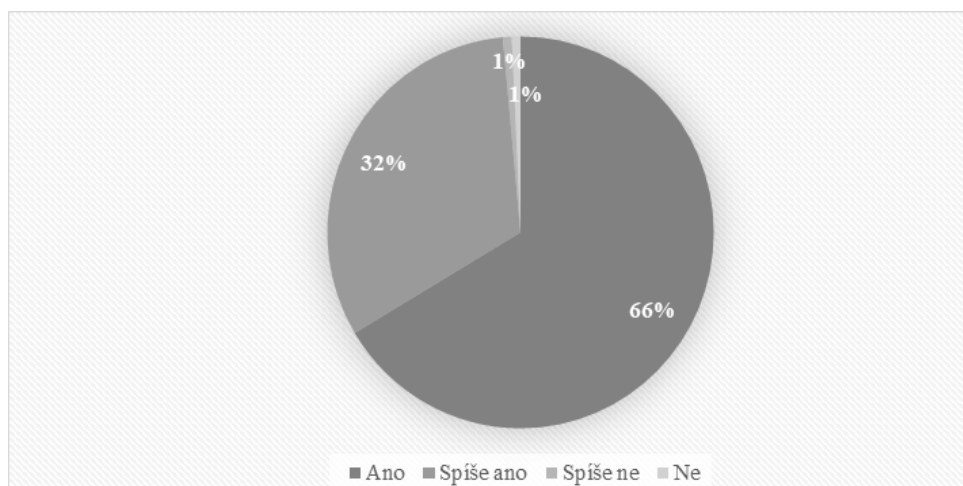
Zdroj: Vlastní zpracování

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

12. otázka dává zaměstnancům možnost se vyjádřit ohledně zaměstnaneckých benefitů, které postrádají. Nejvíce odpovědi se týkalo sick days a možnosti home office. Dále byly zmíněny například stravenky, multisport karta, více firemních akcí a teambuilding. Někteří ze zaměstnanců by uvítali i větší zapojení svých rodin – například pořádání akcí s nimi nebo den otevřených dveří pro ně v práci. Zajímavými nápady byla práce pouze 4 dny v týdnu nebo přidání dalšího týdne řádné dovolené. Více zaměstnanců by si přálo mít lepší tarify a mobilní data na služebních mobilních telefonech. Další věc, kterou by mohla vybraná společnost zlepšit je poskytování kávy zdarma všem zaměstnancům, ne pouze určitým oddělením. Dělníci by také ocenili zašití montérek a poskytování kvalitnější pracovní obuvi. Jeden ze zaměstnanců zmínil, že by bylo dobré mít pružnou pracovní dobu počítanou na minuty, ne na hodiny. Nejvíce mě rozesmála odpověď, ve které zaměstnanec říkal, že chce všechny zaměstnanecké benefity, které ještě nemá.

13. otázka je zaměřena na to, zda si zaměstnanci myslí, že se o ně jejich zaměstnavatel dobře stará v době COVID–19. Během pandemie jim jsou poskytovány respirátory, dezinfekce, vitaminy a ovoce, mají možnost home office a dostávají odměnu za provedené očkování. V grafu 7 je vidět, že zaměstnanci jsou nadmíru spokojeni, protože 98 % z nich hlasovalo pro odpověď ano nebo spíše ano. Pouze 1 % z nich je spíše nespokojeno a 1 % nespokojeno. To ukazuje, že si zaměstnanci uvědomují, že je o ně ze strany zaměstnavatele nadstandardně postaráno.

Graf 7: Starost zaměstnavatele v době COVID–19



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední **14. otázka** je otevřená a je určena pro případné náměty a připomínky. Vícekrát zde bylo zmíněno, že je zbytečně složitý systém odměňování. Jedna z odpovědí zněla například následovně: „Systém odměňování je netransparentní, zbytečně složitý a rozhodně nespravedlivý. Pokud se zaměstnanec sám dlouhodobě neupomíná, nemá šanci na zvýšení mzdy. Často není mzda ani dorovnaná do výše inflace.“ Odpovědí, která mě nejvíce potěšila a donutila se zamyslet byla tato: „Jsem ve společnosti necelý rok, ale zaměstnanci si už neuvědomují nebo zapomněli, v jakých horších prostředích a pod jakým vedením musí pracovat lidé v jiných firmách, za jaké peníze a za jaké benefity. Měli by 1x za půl roku vždy někam vyjet, aby si vážili prostředí, vedení, mzdy a benefity, které jim společnost dopřává! Hodně štěstí!“

3.2 Zodpovězení centrální výzkumné otázky

Centrální výzkumná otázka zní následovně: *Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s odměňováním a zaměstnaneckými benefity vybrané společnosti?* Pro její zodpovězení si musím nejdříve určit z jakých otázek budu vycházet.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabulka 8: Výběr otázek k zodpovězení centrální výzkumné otázky

Č. otázky	Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	CELKEM
7.	Jste spokojen/a s výší mzdy?	12	67	37	21	137
10.	Jste spokojen/a s nabízenými zaměstnaneckými benefity?	51	70	13	3	137
	CELKEM odpovědí	63	137	50	24	274

Zdroj: Vlastní zpracování

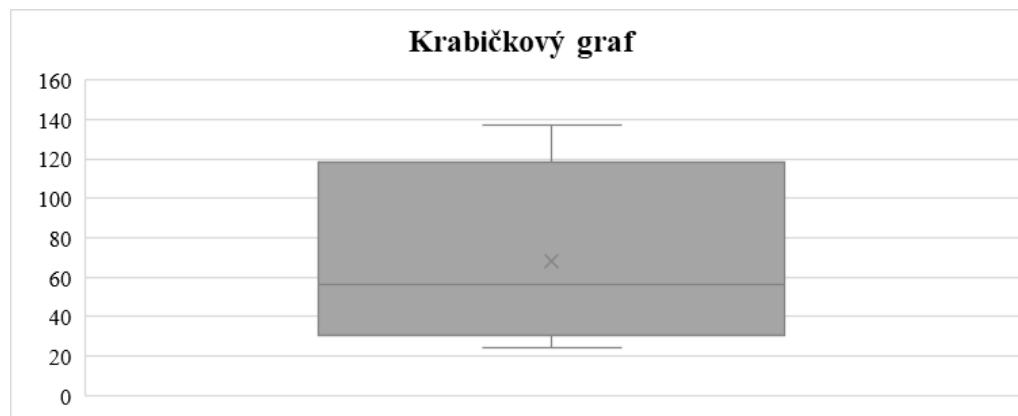
Z celkového počtu odpovědí na škále ano, spíše ano, spíše ne a ne jsem určila základní statistické charakteristiky. Výsledné hodnoty jsem zanesla i do grafu 8.

Tabulka 9: Statistické charakteristiky

Průměr	68,50
Medián	56,50
Modus	není, protože se neopakují žádná čísla
Směrodatná odchylka	41,97

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Krabičkový graf



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 8 lze vidět, že horní část je větší než spodní, což znamená, že je více zaměstnanců spokojených. Pokud pro výpočet míry spokojenosti, budeme brát, že odpovědi ano a spíše ano = **spokojenost**, a spíše ne a ne = **nespokojenost**, pak můžeme vypočítat míru spokojenosti jako:

$$(63+137) / 274 = 200 / 274 = 0,73 = 73 \%$$

Stejně jako míru nespokojenosti:

$$(50+24) / 274 = 74 / 274 = 0,27 = 27 \%$$

Díky krabičkovému grafu i výpočtům ve vzorcích 2 a 3 mohu odpovědět na centrální otázku a říct, že míra spokojenosti zaměstnanců s odměňováním a zaměstnaneckými benefity vybrané společnosti je velmi dobrá.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

3.3 Testování stanovené hypotézy

Pracovní hypotézy, které jsem si zvolila pro účely výzkumu zní následovně:

- H_0 : Spokojenost zaměstnanců s nabízenými zaměstnaneckými benefity není závislá na jejich pracovní kategorii.
- H_1 : Spokojenost zaměstnanců s nabízenými zaměstnaneckými benefity je závislá na jejich pracovní kategorii.

V první řadě jsem si musela z dotazníku vybrat otázky, které se týkají této hypotézy. V mém případě šlo o otázku č. 3, která se zabývá rozdělením do pracovních kategorií a otázku č. 10, která se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity. Získaná data jsem vložila do následující kontingenční tabulky.

Tabulka 10: Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity podle jejich pracovní kategorie

	Spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen	Celkem
D - dělník	20	17	5	3	45
TÚ - technik a úředník	27	43	8	0	78
Management - vedoucí	4	10	0	0	14
Celkem	51	70	13	3	137

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro testování hypotézy jsem si zvolila Pearsonův chí-kvadrát test, protože se používá pro testování nezávislosti. V následující části je potřeba sestavit tabulku s očekávanými četnostmi. Jednotlivé očekávané četnosti jsem vypočítala vždy jako násobek celkové hodnoty sloupce a celkové hodnoty řádku a tento výsledek následně vydělila celkovým počtem respondentů, tedy počtem 137.

Tabulka 11: Očekávané četnosti

	Spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen	Celkem
D - dělník	16,75183	22,99270	4,270073	0,985401	45
TÚ - technik a úředník	29,03649	39,85401	7,401459	1,708029	78
Management - vedoucí	5,211679	7,153285	1,328467	0,306569	14
Celkem	51	70	13	3	137

Zdroj: Vlastní zpracování

V dalším kroku bude v programu Microsoft Excel vypočítána p-hodnota, která pomůže určit, zda jsou sledované znaky na sobě závislé nebo ne. K výpočtu byla využita funkce CHISQ.TEST a p-hodnota se rovnala 0,070688836 a α je 0,05. Platí tedy, že:

$$\begin{aligned} p\text{-hodnota} &> \alpha \\ 0,070688836 &> 0,05 \end{aligned}$$

Z toho vyplývá, že na 95% hladině významnosti přijímáme H_0 a zamítáme H_1 . Přijímáme tedy, že mezi mírou spokojenosti se zaměstnaneckými benefity a pracovní kategorií zaměstnanců není závislost.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

4 Diskuze výsledků a doporučení

V dnešní době je důležité mít dobře nastavený systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů, a to jak kvůli získávání nových zaměstnanců, tak udržení těch současných. Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že ve vybrané společnosti jsou zaměstnanci v tomto ohledu poměrně spokojeni, jediné na čem je potřeba zapracovat je spravedlivé odměňování všech, protože 56 % zaměstnanců nemá pocit, že je mzdový systém spravedlivě nastaven. Otázkou zůstává, jak moc je tento výsledek ovlivněn subjektivním názorem jednotlivých zaměstnanců.

Myslím si totiž, že někteří zaměstnanci se budou vždy cítit ukřivděni a budou si myslet, že si zaslouží větší mzdy než všichni ostatní. To, že zaměstnanci nejvíce touží po finanční odměně a zároveň je pro ně i největší motivací k lepšímu pracovnímu výkonu vyplývá z otázky týkající se motivačních nástrojů, kde na plné čáře zvítězila. Na druhém místě se umístila jistota zaměstnání, které si někteří zaměstnanci cení více než samotných odměn a zaměstnaneckých benefitů. Myslím si, že pro některé je tento motivační nástroj tak důležitý, že na úkor toho oželí i například vyšší odměnu, kterou by mohli získat u jiné společnosti. Co se týče zaměstnaneckých benefitů, zaměstnancům je jich poskytována velká řada, čehož si jsou vědomi a jsou až na pár výjimek spokojeni s jejich nabídkou i kvalitou.

Na základě otázky č. 12, která se zabývala zaměstnaneckými benefity, které zaměstnanci mezi současně nabízenými benefity postrádají a otázky č. 14, která byla určena pro náměty a připomínky, jsem se rozhodla navrhnout následující doporučení pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Jsem si vědoma, že zavedení některých doporučení je pro společnost nákladově náročné, a proto doporučuji zavést pouze ty, které jsou pro ni finančně přijatelné.

- Možnost home office

O tento zaměstnanecký benefit projeví zaměstnanci velký zájem a jeho zařazení rozhodně zlepší jejich spokojenost. Home office jim byl sice během největších vln pandemie COVID-19 umožněn, ale v současné době nelze tento benefit jen tak využívat. Bylo by dobré mít možnost pracovat z domu takzvaně „na zavolání“, tedy kdykoliv zaměstnanec bude potřebovat.

- Zavedení sick days

Stále oblíbenějším benefitem se stává poskytování tzv. sick days, které zaměstnanec může využívat v případě, kdy se například necítí dobře a potřebuje si náhle vzít volno z práce a nemusí přitom vybírat nemocenskou.

- Pořádání více firemních akcí a teambuildingů

V současné době je těžké pořádat takové akce, avšak v budoucnu bych na to více zaměřila, protože pro každou společnost je důležité mít dobrý pracovní kolektiv a na těchto akcích mají zaměstnanci šanci se více poznat, což může v konečném důsledku posílit jejich pracovní výkon a zlepšit celkovou spokojenost.

- Poskytování kávy zdarma všem zaměstnancům

V tomto ohledu si myslím, že není fér, že každý má jiné pracovní podmínky. Momentálně totiž platí, že například dělníci, kteří dělají ve výrobní hale, si musí kávu kupovat sami buď v automatu nebo v kantýně, zatímco většina zaměstnanců v kancelářích má na chodbě k dispozici kávovar, ve kterém si může udělat kávu zadarmo.

- Zjednodušení systému odměňování a jeho složek

Také by bylo dobré zjednodušit současný systém odměňování a jeho složky, protože 38 % zaměstnanců dostatečně nerozumí složení své mzdy.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

5 Závěr a limity výzkumu

5.1 Závěr

Tento semestrální projekt se zaměřoval na pět hlavních částí. V první části jsem provedla literární rešerši pro pochopení řešené problematiky. Konkrétně šlo o pojmy související s odměňováním, zaměstnaneckými benefity, motivací a spokojeností. Následující část se pak zabývala metodologií výzkumu, ve které jsou popsány základní informace a postupy. Poté jsem provedla analýzu dat a interpretovala jsem zjištěné výsledky výzkumu, zodpověděla centrální výzkumnou otázku a otestovala stanovenou hypotézu. Poté následovala část, ve které proběhla diskuze a doporučení návrhů vedoucích ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Poslední část slouží k určení limitů výzkumu a celkovému shrnutí.

Hlavním cílem této práce bylo na základě průzkumu v oblasti odměňování a zaměstnaneckých benefitů navrhnout doporučení pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců, což bylo splněno v předchozí části, ve které bylo navrženo zavedení home office a sick days, pořádání více firemních akcí a teambuildingů, poskytování kávy zdarma všem zaměstnancům a nakonec zjednodušení systému odměňování a jeho složek. Mezi dílčí cíle se řadilo sestavení dotazníkového šetření, jeho interpretace, potvrzení/vyvrácení hypotézy a návrh doporučení v této oblasti. Všechny tyto dílčí cíle byly splněny.

Centrální výzkumná otázka pro tento výzkum zněla: Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s odměňováním a zaměstnaneckými benefity vybrané společnosti? Na tuto otázku bylo zodpovězeno. K zodpovězení byly využity otázky z dotazníku, které se ptaly na spokojenost s výší mzdy a spokojenost s nabízenými zaměstnaneckými benefity, z kterých byla vypočítána míra spokojenosti 73 %. Míra spokojenosti ve vybrané společnosti je tedy velmi dobrá.

Stanovená hypotéza se zabývala tím, zda míra spokojenosti s nabízenými zaměstnaneckými benefity závisí na zařazení zaměstnance do pracovní kategorie. Jednalo se tedy o test nezávislosti za použití Pearsonova chí-kvadrát testu. Na 95% hladině významnosti byla přijata H_0 a zamítnuta H_1 . Bylo tedy potvrzeno, že mezi mírou spokojenosti se zaměstnaneckými benefity a pracovní kategorií není závislost.

5.2 Limity výzkumu

Za největší limit pokládám nízkou návratnost dotazníku, u které bylo potřeba pro dosažení 95% spolehlivosti získat zpátky minimálně 222 dotazníků ze 497 rozdaných. Dotazník však odevzdalo pouze 137 zaměstnanců a návratnost činila 27,57 %.

Dalším limitem byla špatně vyplňovaná otázka číslo 11, která se týkala seřazení zaměstnaneckých benefitů na základě jejich důležitosti. Otázku vyplnilo správně pouze 109 ze 137 zaměstnanců, a proto jsem nemohla výsledky využít pro závěry ani stanovení hypotéz.

Za poslední limit považuji čas, za který musel být výzkum proveden. Na sestavení kvalitního dotazníku, který bude mít dostatečnou vypovídající hodnotu, je totiž potřeba velké množství času.

Literatura

ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., 2007. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.
- ČESKÁ REPUBLIKA, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce. In: *Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR* [online]. [cit. 2021-12-13]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 1995. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4301-8.
- KOUBEK, Josef, 2007. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2202-3.
- MACHÁČEK, Ivan, 2010. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-301-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TOMŠÍ, Ivan, 2008. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-340-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.
- Types of Motivation - Positive and Negative Motivation, ©2012–2021. MeroSpark [online]. [cit. 2021-12-13]. Dostupné z: <https://www.merospark.com/content/308/types-of-motivation-positive-and-negative-motivation/>

ANALÝZA VHODNÉHO UMÍSTĚNÍ NOVÉ Pobočky VYBRANÉHO PODNIKU

LUCIE KUBĚNOVÁ

Úvod

Tato práce se zabývá analýzou vhodného umístění nové pobočky vybrané oční optiky, která sídlí ve Zlíně. Oční optika, tedy prodejna brýlí, je specifickým obchodem prodávajícím specifické zboží. Charakteristika tohoto zboží a sledování frekvence návštěv optiky nositelem brýlí bude důležitým krokem, který musí výběru vhodné lokality předcházet. Brýle si pořizuje zákazník průměrně jednou za dva roky, mezitím si přijde při změně dioptrií vyměnit skla ve stávajících brýlích. Navštíví tedy oční optiku 1x ročně. Optiku nemusí mít nutně v docházkové vzdálenosti od bydliště, může být i relativně vzdálená, i v jiném městě, pokud tam má zákazník svého očního lékaře. Brýle jsou ale náchylné na různá poškození – dítětem, při sportu, vlastní nešikovností, domácími zvířaty apod. Po takovém poškození vzniká naléhavý požadavek na servis, a to vždy nejlépe v té optice, kde se brýle pořizují. Frekvence návštěv optiky z důvodu servisního zásahu je mnohem větší, než pro porizení brýlí nebo výměnu skel. Každý nositel brýlí má zkušenost s tím, že se s brýlemi něco stalo a musel navštívit optiku. Bez funkčních brýlí nevidí, nemůže řídit, pohyb je ztížený. Tyto zkušenosti jej při výběru optiky pro porizení brýlí mohou směřovat co nejbližší k místu bydliště (Kuběna, 2021).

Zadavatelem výzkumu je firma Karel Kuběna s.r.o. Jedná se o rodinnou firmu podnikající ve zdravotnictví, jejíž činnost tvoří tři oblasti:

1. výroba zdravotnických prostředků,
2. poskytování zdravotní péče,
3. provozování prodejny oční optiky.

Vůči veřejnosti a zákazníkům se prezentuje jako oční optika s komplexními službami. Kvalifikovaný personál zde provede oční vyšetření a určí dioptrie. Navrhne řešení, vybere a vyrobí brýle na míru nebo aplikuje kontaktní čočky.

Jediným místem, kde dochází k prodeji zboží zákazníkům a poskytování zdravotní péče, je prodejna oční optiky a přidružená oční ordinace pro optometrii. Přes dvacetileté úspěšné fungování firmy vidí majitel v současné situaci také potenciální riziko. Umístění prodejny je stále poplatné prvotnímu podnikatelskému záměru, tj. umístit oční optiku poblíž oční ordinace, která vytváří potenciální zákazníky. Nevýhodou umístění oční optiky je její vzdálenost od centra města a na rozdíl od konkurence není v centru pozornosti veřejnosti. Je na relativně odlehklém místě mimo trasy veřejnosti a přímého dosahu MHD. V případě, že oční ordinace z jakéhokoliv důvodu ukončí činnost, optika by se musela spolehnout na stálé zákazníky z minulosti a očekávat výraznou redukci tržeb.

Jedním z řešení by mohlo být vytvoření internetového obchodu s nabízenými produkty. Tuto variantu však majitel optiky na základě specifčnosti prodávaného zboží odmítl. Výroba brýlí probíhá vždy každému zákazníkovi na míru a nelze tedy tyto úkony provést bez předešlého odborného měření pouze na základě objednávky z internetu. Druhé možné řešení vidí majitel firmy ve zřízení nové pobočky, která pomůže zvýšit počet zákazníků a také výrobních zakázek. Ty zároveň naplní současnou ne plně využitou výrobní kapacitu strojního zařízení současné provozovny. V případě, kdy by oční ordinace ukončila činnost (dříve málo reálná představa se v době současných a budoucích pandemií stává představitelnou hrozbou), by se vhodně umístěná pobočka stala hlavní provozovnou.

Zadavatel tedy stanovuje cíl výzkumu, kterým je návrh vhodného umístění pro novou po-

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

bočku. Z tohoto cíle vyplývá centrální výzkumná otázka, a to jaká je vhodná lokalita umístění nové pobočky s ohledem na stanovená kritéria. Management oční optiky zároveň stanovil váhu jednotlivých kritérií podle důležitosti. Tato kritéria a jejich váhy jsou popsány v následující tabulce 1.

Tabulka 1: Kritéria managementu a jejich váhy podle důležitosti

	Váha
Umístění prodejny na frekventovaném místě, kde se lidé přirozeně shromažďují (zastávka MHD, obchodní centrum apod.)	5
Dojezdová vzdálenost od současné provozovny max. 30 minut autem	3
Umístění v dostatečné vzdálenosti od konkurenčních prodejen	4
Možnost parkování	5
Rozloha minimálně 50 m ² se zázemím pro zaměstnance	3
Umístění vyřešit nájemním vztahem s maximální výší měsíčního nájemného 15 000 Kč bez energií	2

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kuběna, 2021.

Dalším kritériem managementu je umístit pobočku ve městě s počtem obyvatel vyšším než 20 000, aby byl zajištěn dostatečný kupní potenciál lokality. Cílem zadavatele je umístit novou pobočku co nejbližší současné provozovny, avšak na rozdíl od současné, která je veřejnosti prakticky skryta (využívá blízkosti oční kliniky), na místě frekventovaném, viditelném a dobře dostupném. Pro zadavatele výzkumu by pravděpodobně bylo nejvhodnější založit i novou pobočku ve Zlíně, ovšem je třeba zanalyzovat, zda se skutečně jedná o vhodnou lokalitu, která má pro novou pobočku zákaznický potenciál. Proto bude kromě samotného města Zlína zkoumán celý Zlínský kraj.

V práci je nejdříve provedena literární rešerše týkající se problematiky umístění nové pobočky. Poté je přiblížena metodologie výzkumu, kde je stanoven cíl výzkumu, centrální výzkumná otázka, dílčí cíle, výzkumný přístup, strategie, metoda, technika sběru dat a doba sběru dat. Následuje kapitola analýzy dat, na jejichž základě bude navržena vhodná lokalita pro umístění nové pobočky a dále zhodnocení, zda tato lokalita vyhovuje kritériím managementu. Další část zahrnuje diskuzi výsledků a prezentaci konkrétního doporučení. Na závěr je uvedeno shrnutí důležitých výsledků vyplývajících z výzkumu, jsou zmíněny limity výzkumu a doporučení pro další výzkum.

1 Literární rešerše

Literární rešerše představuje teoretický základ pro účely tohoto výzkumu, který je zaměřen na analýzu vhodného umístění nové pobočky vybraného podniku. Nejdříve je představena samotná problematika umístění prodejen nebo poboček a uvedeny faktory, které toto umístění ovlivňují. Poté je popsána územní analýza se zaměřením na zájmovou oblast a další související pojmy.

1.1 Umístění prodejen nebo poboček

Výběru správného umístění prodejny či pobočky je třeba věnovat náležitou pozornost, jelikož se často jedná o jeden z nejdůležitějších aspektů úspěchu podnikání. Pojem „správné umístění“ znamená, že je toto umístění v souladu s nabídkou podniku a potřebami a přáními zákazníků (Burstiner, 1991).

Zentes (2016) uvádí, že správné umístění prodejny má strategický význam, protože může sloužit k rozvoji udržitelné konkurenční výhody. Pokud má prodejce výhodné umístění, tedy takové, které samo o sobě zákazníky přitahuje, jiní prodejci mu budou jen těžko schopni kon-

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

kurovat.

Pokud by byla prodejna umístěna tam, kde by ji její cílová skupina nehledala, nenašla či neviděla, byla by odkázána na náhodné šíření zprávy o své existenci. Takové umístění si může dovolit jen málokteré maloobchodní zařízení. Aby si k němu potenciální zákazníci našli cestu, muselo by být něčím výjimečně zajímavé a přitažlivé (Veber a Srpová, 2012).

Při hledání správného umístění se většina podnikatelů spoléhá spíše na intuici než na promyšlené studie a analýzy. Někteří hledají umístění blízko jejich bydliště nebo oblasti, do níž by se chtěli přestěhovat. Jiní však uvažují o frekvenci pohybu osob jakožto potenciálních zákazníků v dané lokalitě nebo využívají metodu dotazníkového šetření, kdy od kolemjdoucích zjišťují, zda by nakupovali produkty či využili služby, které jim prodejna poskytne. S takovými informacemi jsou schopni odhadnout výši tržeb, které je možné na daném místě dosáhnout (Burstiner, 1991).

Obchodní domy a řetězce přistupují k problematice svého umístění mnohem sofistikovaněji a rozvážněji. Mnoho z nich si vytváří přísná kritéria a nástroje pro hodnocení vhodného umístění, některé využívají počítačové modely s velkým množstvím faktorů, které s otázkou umístění souvisejí (Burstiner, 1991).

1.1.1 Faktory ovlivňující umístění prodejny či pobočky

Binek a kol. (2011) uvádí, že rozhodnutí o umístění prodejny či pobočky podniku provozujícího činnost v oblasti obchodu a služeb bude ovlivněno mnoha faktory, kterými jsou například:

- potenciální poptávka,
- vzdálenost od konkurence,
- cena prodejní plochy (nájemné),
- vhodnost lokality (například pohyb potenciálních zákazníků v blízkosti prodejny),
- dostupnost pro zákazníky (možnost parkování, dostupnost veřejnou hromadnou dopravou),
- viditelnost, označení, vchody, východy apod. (Binek a kol., 2011).

Pro podnikatele budou přitažlivější sídla s rostoucím počtem obyvatel, kde lze očekávat zvyšování okruhu zákazníků. Naopak výrobní podnik je možné umístit v podnikatelské zóně, kde viditelnost, pohyb potenciálních zákazníků či dostupnost nejsou příliš důležité (Binek a kol., 2011).

Burstiner (1991) dále zmiňuje, že by maloobchodníci měli věnovat pozornost celkové přitažlivosti místa, kde se má prodejna nacházet, velikosti obchodní oblasti, místním předpisům a případným regulacím, dále stavu budovy a nákladům na výstavbu, nájem, koupi či rekonstrukci.

1.2 Územní analýza

Při výběru vhodné lokality umístění prodejny či pobočky se využívá územní analýza. Územní analýzou chápeme techniku sloužící ke zhodnocení vybrané lokality s ohledem na možnosti, které pro umístění prodejny či pobočky nabízí. V rámci územního rozhodování podniku je tato fáze stěžejní (Mulač a Váchal, 2008; Zamazalová, 2009).

Vybraná lokalita bude podrobena analýze, která zahrnuje následující kroky:

- vymezení zájmové oblasti,
- definování faktorů poptávky,
- stanovení kupního potenciálu lokality,

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

- analýza konkurence (Mulač a Váchal, 2008).

Jelikož má obchodní jednotka omezenou oblast působení, měl by být při této analýze kladen důraz na demografické a ekonomické podmínky této oblasti. Kromě aktuálního stavu je však třeba analyzovat také růstové možnosti, tedy pohled do budoucna (Zamazalová, 2009).

1.2.1 Zájmová oblast

Pražská a Jindra (2002) zájmovou oblast definují jako prostředí, v němž daná jednotka působí. Pro toto prostředí je schopna zabezpečit nákupní možnosti a zároveň jej potřebuje k zajištění své vlastní existence. Autoři Binek a kol. (2011) užívají pojem spádová oblast, kterou jednoduše definují jako geografickou oblast, ze které do provozovny přicházejí zákazníci. Tato oblast je vymezena minimálním a maximálním rozsahem, který je taktéž označován jako akční rádius. Minimální rozsah oblasti (minimální akční rádius) je dán minimální velikostí území, které je potřeba k zajištění rentabilního fungování jednotky. Maximální rozsah oblasti (maximální akční rádius) je určen dostupností, tedy docházkovou a dojezdovou vzdáleností pro zákazníka (Zamazalová, 2009).

Zájmovou oblast lze také charakterizovat jako území, kde se vyskytují potenciální zákazníci. Jejich počet je možné zjistit podle počtu obyvatel žijících na daném území a v dostatečné vzdálenosti od zamýšlené prodejní jednotky. Vymezením zájmové oblasti lze tedy zjistit dosah působení této jednotky (Mulačová a Mulač, 2013).

Každá jednotka má svou vlastní zájmovou oblast, která může být rozdělena do několika zón. Více než polovina zákazníků přichází zpravidla z nejbližší zóny, další čtvrtina ze sekundární oblasti a pouze zanedbatelné procento z nejbližších míst od středu zájmové oblasti. Je zřejmé, že čím blíže prodejny zákazník žije nebo pracuje, tím se zvyšuje pravděpodobnost, že v ní bude nakupovat. Naopak čím více jsou zákazníci od daného místa vzdáleni, tím méně budou prodejnu navštěvovat (Burstiner, 1991).

Zájmová oblast je určena těmito znaky: počet obyvatel, hustota osídlení, demografická struktura obyvatel, charakter zástavby a sortimentu, ekonomické charakteristiky obyvatelstva a spádové poměry (územní přesun poptávky). Skutečná oblast působení konkrétní prodejní jednotky je však určena zejména konkurenčním prostředím a vztahem k sortimentně podobným jednotkám. V případě příliš husté sítě bude docházet k překrývání jednotlivých zájmových oblastí, naopak řidší síť bude znamenat prodloužení akceptační vzdálenosti (Cimler, 1994; Veber a Srpová, 2012).

Přijatelnou dostupnost bude zákazník posuzovat na základě několika kritérií. Veber a Srpová (2012) uvádějí, že se jedná zejména o čas, za který je možné se do prodejny dopravit, ale také jakým způsobem, tedy prostředky veřejné dopravy, autem či pěšky, také se může projevit vliv geografických či klimatických podmínek. Cimler (1994) doplňuje, že přijatelná dostupnost se liší podle druhu zboží a jednotlivých sociálních skupin. Obecně lze však říci, že s rostoucí úrovní nabídky se přijatelnost dostupnosti zvyšuje. Každý zákazník má tak svou vlastní akceptační vzdálenost, která je ovlivněna mnoha faktory. Nicméně Cimler (1994) uvádí doporučené vzdálenosti k jednotlivým stupňům poptávky, které jsou zobrazeny v tabulce 2.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabulka 2: Doporučené vzdálenosti k jednotlivým stupňům poptávky

Stupeň poptávky	Časová dostupnost
denní	5–10 min. pěšky
denní až týdenní	15–20 min. pěšky
častá	20–30 min. prostředky hromadné dopravy
občasná	40–60 min. prostředky hromadné dopravy
exklusivní	do 120 min. prostředky hromadné dopravy

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Cimler, 1994.

Zájmovou oblast lze vymezit využitím následujících metod:

- kruhová metoda – zájmová oblast je vymezena kruhem o určitém poloměru od prodejní jednotky, přičemž poloměr je zvolen podle typu jednotky, jejího sortimentu a charakteru lokality,
- časová metoda – zohledňuje čas, který zákazník cestou do prodejní jednotky stráví,
- metody ekonometrické (metoda obchodní gravitace) – založeny na předpokladu, že je koupěschopná poptávka z menších sídel realizována ve větších sídlech,
- metoda pravděpodobnostní (Huffův pravděpodobnostní model) – k vymezení zájmové oblasti využívá pravděpodobnost (Zamazalová, 2009; Mulačová a Mulač, 2013).

1.2.2 Stanovení kupního potenciálu lokality

K analýze kupního potenciálu lokality neboli velikosti koupěschopné poptávky se využívají následující ukazatele:

- index kupní síly – jeden z nejdůležitějších ukazatelů, pomocí nichž je odhadován potenciál lokality, vypovídá o schopnosti dané lokality nakupovat, vychází z údajů o demografické a ekonomické úrovni a úrovni maloobchodního prodeje v lokalitě,
- index prodejní aktivity,
- index kvality,
- koeficient průměrných příjmů (Zamazalová, 2009).

1.2.3 Nákupní spád

Nákupní spád představuje realizaci výdajů obyvatel v prodejních jednotkách v jiném místě než v místě jejich bydliště, čímž dochází k tzv. územnímu přesunu koupěschopné poptávky. Tento přesun je zapříčiněn zejména existencí rozdílných nákupních podmínek, ale také jistou možností volby místa nákupu z důvodu pohybu obyvatelstva například za prací, studiem, rekreací či do zdravotnických zařízení. Nákupní spád lze rozdělit na vnější a vnitřní. Jestliže dochází k územnímu přesunu výdajů obyvatel mezi jednotlivými sídelními útvary (městy a vesnicemi), jedná se o vnější nákupní spád. Vnější kladný nákupní spád představuje realizaci výdajů obyvatel jiných sídelních útvarů ve sledovaném sídelním útvaru, naopak vnější záporný nákupní spád znamená realizaci výdajů obyvatel sledovaného sídelního útvaru v jiných sídelních útvarech. Vnitřní nákupní spád poté představuje přesun výdajů obyvatel mezi jednotlivými částmi sledovaného sídelního útvaru (Cimler, 1997).

Nákupní spád je vyjádřen jako souhrn kladných a záporných přesunů výdajů. Tento souhrn lze označit jako tzv. saldo nákupního spádu, které může být kladné či záporné. Objem a směr nákupního spádu ovlivňuje mnoho faktorů, jako například přitažlivost, význam a funkce da-

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

ného sídelního útvaru, kapacita a struktura obchodní sítě sídelního útvaru, struktura obyvatel, kvalita komunikační sítě a dopravy či stupeň motorizace obyvatel (Pražská a Jindra, 2002).

1.2.4 Obchodní vybavenost

Pražská a Jindra (2002) nalézají velmi úzký vztah mezi prodejní jednotkou a lokalitou, který je vyjádřen tím, že prodejní jednotka jakožto součást určité lokality ovlivňuje její přitažlivost, funkci a význam a zároveň daná lokalita umožňuje existenci a fungování této prodejní jednotky. Při rozhodování o umístění prodejny či pobočky je tedy nutné vzít v potaz frekvenci poptávky, která odpovídá počtu zákazníků z jiných sídelních útvarů a hustotě osídlení. Z uvedeného vyplývá, že množství prodejních jednotek například ve velkých městech bude rozdílné než v oblastech venkova (Mulačová a Mulač, 2013).

Zájmovou oblast lze vymezit využitím následujících metod:

- kruhová metoda – zájmová oblast je vymezena kruhem o určitém poloměru od prodejní jednotky, přičemž poloměr je zvolen podle typu jednotky, jejího sortimentu a charakteru lokality,
- časová metoda – zohledňuje čas, který zákazník cestou do prodejní jednotky stráví,
- metody ekonometrické (metoda obchodní gravitace) – založeny na předpokladu, že je koupěschopná poptávka z menších sídel realizována ve větších sídlech,
- metoda pravděpodobnostní (Huffův pravděpodobnostní model) – k vymezení zájmové oblasti využívá pravděpodobnost (Zamazalová, 2009; Mulačová a Mulač, 2013).

1.2.2 Stanovení kupního potenciálu lokality

K analýze kupního potenciálu lokality neboli velikosti koupěschopné poptávky se využívají následující ukazatele:

- index kupní síly – jeden z nejdůležitějších ukazatelů, pomocí nichž je odhadován potenciál lokality, vypovídá o schopnosti dané lokality nakupovat, vychází z údajů o demografické a ekonomické úrovni a úrovni maloobchodního prodeje v lokalitě,
- index prodejní aktivity,
- index kvality,
- koeficient průměrných příjmů (Zamazalová, 2009).

1.2.3 Nákupní spád

Nákupní spád představuje realizaci výdajů obyvatel v prodejních jednotkách v jiném místě než v místě jejich bydliště, čímž dochází k tzv. územnímu přesunu koupěschopné poptávky. Tento přesun je zapříčiněn zejména existencí rozdílných nákupních podmínek, ale také jistou možností volby místa nákupu z důvodu pohybu obyvatelstva například za prací, studiem, rekreací či do zdravotnických zařízení (Cimler, 1997).

Nákupní spád lze rozdělit na vnější a vnitřní. Jestliže dochází k územnímu přesunu výdajů obyvatel mezi jednotlivými sídelními útvary (městy a vesnicemi), jedná se o vnější nákupní spád. Vnější kladný nákupní spád představuje realizaci výdajů obyvatel jiných sídelních útvarů ve sledovaném sídelním útvaru, naopak vnější záporný nákupní spád znamená realizaci výdajů obyvatel sledovaného sídelního útvaru v jiných sídelních útvarech. Vnitřní nákupní spád poté představuje přesun výdajů obyvatel mezi jednotlivými částmi sledovaného sídelního útvaru (Cimler, 1997).

Nákupní spád je vyjádřen jako souhrn kladných a záporných přesunů výdajů. Tento souhrn lze označit jako tzv. saldo nákupního spádu, které může být kladné či záporné. Objem a směr

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

nákupního spádu ovlivňuje mnoho faktorů, jako například přitažlivost, význam a funkce daného sídelního útvaru, kapacita a struktura obchodní sítě sídelního útvaru, struktura obyvatel, kvalita komunikační sítě a dopravy či stupeň motorizace obyvatel (Pražská a Jindra, 2002).

1.2.4 Obchodní vybavenost

Pražská a Jindra (2002) nalézají velmi úzký vztah mezi prodejní jednotkou a lokalitou, který je vyjádřen tím, že prodejní jednotka jakožto součást určité lokality ovlivňuje její přitažlivost, funkci a význam a zároveň daná lokalita umožňuje existenci a fungování této prodejní jednotky. Při rozhodování o umístění prodejny či pobočky je tedy nutné vzít v potaz frekvenci poptávky, která odpovídá počtu zákazníků z jiných sídelních útvarů a hustotě osídlení. Z uvedeného vyplývá, že množství prodejních jednotek například ve velkých městech bude rozdílné než v oblastech venkova (Mulačová a Mulač, 2013).

2 Metodologie výzkumu

Cílem výzkumu je navrhnout vhodné umístění nové pobočky vybrané oční optiky, která sídlí ve Zlíně. Centrální výzkumná otázka vyplývající z cíle výzkumu zní: „Jaká je vhodná lokalita umístění nové pobočky vybraného podniku s ohledem na stanovená kritéria managementu?“ Dílčími cíli je analýza základních demografických údajů o zlínském regionu, analýza trhu, vymezení zájmové oblasti a nalezení shody mezi kritérii managementu a získanými daty.

Pro tento výzkum je zvolen deduktivní přístup a jako výzkumná strategie případová studie. Vybranou výzkumnou metodou je archivní analýza. Jedná se o standardizovanou metodu, která spadá do kvantitativního přístupu, nicméně neprokazují vzorek, cílem není zobecnění a požadavky stanovené managementem jsou účelové. Jde tedy o záměrný výběr, který nelze statisticky otestovat. Využitou technikou je sběr a analýza kvantitativních sekundárních finančních a nefinančních dat, která jsou průzkumně založená, shromážděná prostřednictvím pravidelných průzkumů publikovaných zejména Českým statistickým úřadem či Krajským úřadem Zlínského kraje. Dále je v rámci tohoto výzkumu proveden ad hoc průzkum, tedy jednorázové šetření za účelem získání podkladů a informací pro daný projekt, kterým je zjištěna zájmová oblast očních optik ve městě Zlín na základě konkrétních zákaznických statistik vybrané oční optiky. Veškerá data byla zpracována pomocí programu Excel. Samotný sběr dat probíhal v časovém rozmezí od 27. listopadu do 2. prosince 2021.

Ve výzkumu bude zohledněno více hledisek a zkombinováno více přístupů, na jejichž základě bude určeno, kde pobočku umístit. Mezi tato hlediska patří pozorování pohybu potenciálních zákazníků, zohlednění specifčnosti daného trhu, vymezení zájmové oblasti, sledování konkurence a zejména kritéria stanovená managementem. Na základě shody těchto kritérií a provedené analýzy bude navržena konkrétní lokalita pro umístění nové pobočky oční optiky.

Validita výsledku výzkumu bude zajištěna splněním požadavků managementu, reliabilita bude potvrzena zohledněním více hledisek a přístupů. Využitím kombinace více přístupů dochází k tzv. triangulaci výzkumu, čímž se zvyšuje pravděpodobnost správného pochopení řešeného problému a tím dosažení spolehlivého výsledku.

3 Analýza dat a výsledky výzkumu

V této části bude provedena samotná analýza dat, na jejímž základě budou prezentovány výsledky výzkumu. Postup analýzy dat je následující:

1. Nová pobočka bude umístěna ve Zlínském kraji, a proto na základě statistických údajů publikovaných Krajským úřadem Zlínského kraje a Českým statistickým úřadem zjistím základní demografické údaje o tomto regionu s podrobným zaměřením na jednotlivé okresy, tedy Zlín, Kroměříž, Uherské Hradiště a Vsetín.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

2. Provedu analýzu trhu, konkrétně analýzu počtu a rozmístění stávajících očních optik ve Zlínském kraji.
3. Na základě konkrétních zákaznických statistik vybrané oční optiky zjistím hranice zájmové oblasti očních optik ve městě Zlín.
4. Výsledek mého výzkumu kromě analyzovaných dat nejvíce ovlivní dříve uvedená kritéria stanovená managementem oční optiky. Na základě shody těchto kritérií a analyzovaných dat vytipuji konkrétní lokalitu pro umístění nové pobočky.

3.1 Základní demografické údaje o regionu

Jelikož bude nová pobočka umístěna ve Zlínském kraji, je třeba analyzovat základní demografické údaje o tomto regionu. Nejdříve budou uvedeny údaje k 31.12.2019 a následně prognóza jejich vývoje v následujících čtyřech dekádách.

3.1.1 Základní demografické údaje Zlínského kraje a jednotlivých okresů

Vybranými základními demografickými údaji je počet obyvatel, hustota osídlení a průměrný věk obyvatel. Konkrétní údaje jsou zobrazeny v tabulce 3.

Tabulka 3: Základní demografické údaje Zlínského kraje a jednotlivých okresů

	Počet obyvatel	Hustota osídlení (počet obyvatel/km ²)	Průměrný věk (roky)
Zlínský kraj	582 555	147	43,3
Okres	Zlín	191 652	43,4
	Kroměříž	105 343	43,5
	Uherské Hradiště	142 226	43,5
	Vsetín	143 334	43,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, ©2019; ©2021.

Z tabulky 3 vyplývá, že okresem s nejvyšším počtem obyvatel a zároveň s nejvyšší hustotou osídlení je Zlín. Na druhém místě, co se týče počtu obyvatel, se nachází okres Vsetín, avšak jelikož se jedná o jeden z nejhornatějších a nejlesnatějších okresů v České republice, kde lesy pokrývají více než polovinu celkové plochy, hustota osídlení je zde ze všech okresů nejnižší. Počet obyvatel okresu Uherské Hradiště je pouze o 1 108 obyvatel nižší než v okrese Vsetín, zatímco hustota osídlení o 19 obyvatel/km² vyšší. Poslední místo v počtu obyvatel zaujímá okres Kroměříž s druhou nejnižší hustotou osídlení. Průměrný věk obyvatel se v jednotlivých okresech pohybuje okolo celkového průměru Zlínského kraje 43,3 let (ČSÚ, ©2019; ©2021).

Z uvedeného vyplývá, že nejvhodnějším okresem pro umístění pobočky je okres Zlín, jelikož se v něm nachází nejvyšší počet obyvatel, a tedy nejvíce potenciálních zákazníků.

3.1.2 Prognóza demografického vývoje Zlínského kraje a jednotlivých okresů

Předpokládaný vývoj počtu obyvatel a věkové struktury obyvatel Zlínského kraje není podle prognózy Českého statistického úřadu z roku 2013 v následujících čtyřech dekádách nijak příznivý. Zlínský kraj se bude s velkou pravděpodobností potýkat se setrvalým úbytkem počtu obyvatel, který do roku 2051 dle odhadu ČSÚ klesne pod hranici 500 000 obyvatel, což je ve srovnání s rokem 2019 úbytek o přibližně 15 % (cca 87 000 obyvatel). Ve Zlínském kraji je spolu s Karlovarským a Moravskoslezským očekáván nejvyšší úbytek obyvatelstva. Zlínský kraj se propadne ze současného 8. místa na 10. místo podle počtu obyvatel mezi kraji. Ve struktuře populace Zlínského kraje se negativně projeví její stárnutí, kdy má dojít ke zvýšení podílu osob

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

starších 65 let o 13,6 p. b. ze současných 20,8 % na 34,4 % v roce 2050. Průměrný věk obyvatel Zlínského kraje v roce 2050 dosáhne 50,2 let. Tím se kraj stane nejstarším regionem ČR (ČSÚ, ©2019; Krajský úřad Zlínského kraje, ©2020).

Prognóza demografického vývoje v jednotlivých okresech Zlínského kraje kopíruje krajský i celorepublikový trend stárnutí obyvatelstva. Lze tedy očekávat nárůst počtu obyvatel v důchodovém věku, naopak ve většině věkových skupinách nižšího věku bude docházet ke snižování počtu osob, nejvýrazněji ve věkových skupinách od 25 do 44 let (Krajský úřad Zlínského kraje, ©2020). Stárnutí populace však pro oční optiku nepředstavuje takové riziko, jakým je celkový úbytek obyvatel, protože starší generace je obecně nositelem brýlí.

3.2 Analýza počtu a rozmístění očních optik ve Zlínském kraji

Dále je třeba se zaměřit na celkovou analýzu trhu, tedy analýzu počtu a rozmístění očních optik ve Zlínském kraji na konci roku 2021. Konkrétní počet očních optik v jednotlivých městech Zlínského kraje je zobrazen na obrázku 1.

Obrázek 1: Rozmístění očních optik ve Zlínském kraji



Zdroj: Vlastní zpracování; ČSÚ, ©2011.

Pro přehled o rozložení očních optik v rámci Zlínského kraje uvádím ještě počet a rozmístění očních optik v závislosti na velikosti jednotlivých sídel, viz obrázek 2.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Obrázek 2: Rozmístění očních optik ve Zlínském kraji v závislosti na velikosti jednotlivých sídel



Zdroj: Vlastní zpracování; ČSÚ, ©2007.

Nyní lze jednoduše zjistit, kolik obyvatel připadá na jednu oční optiku podle jednotlivých okresů, což zachycuje tabulka 4.

Tabulka 4: Počet obyvatel připadajících na jednu oční optiku podle jednotlivých okresů Zlínského kraje

Okres	Počet obyvatel	Počet očních optik	Počet obyvatel na oční optiku
Zlín	191 652	29	6 609
Kroměříž	105 343	18	5 852
Uherské Hradiště	142 226	16	8 889
Vsetín	143 334	18	7 963

Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, ©2020.

Z dat uvedených v tabulce 4 lze vidět, že nejméně obyvatel na oční optiku připadá v okrese Kroměříž, naopak nejvíce v okrese Uherské Hradiště. Dále se zaměřím na jednotlivá města, která splňují podmínku počtu obyvatel vyšší než 20 000. Opět zjistím, kolik obyvatel připadá na jednu oční optiku v těchto městech a zároveň určím dojezdovou vzdálenost do těchto měst od současné provozovny, jelikož jednou z podmínek je dojezd do 30 minut autem. Jednotlivé informace zachycuje tabulka 5.

Tabulka 5: Počet obyvatel připadajících na jednu oční optiku podle jednotlivých měst a dojezdová vzdálenost od současné provozovny

Okres	Počet obyvatel	Počet očních optik	Počet obyvatel na oční optiku	Dojezdová vzdálenost od současné provozovny
Zlín	74 935	17	4 408	–
Kroměříž	28 620	9	3 180	33 minut
Uherské Hradiště	25 247	9	2 805	32 minut
Vsetín	25 974	6	4 329	39 minut

Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, ©2020; Mapy.cz, ©2021.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Z výše uvedených dat popsaných v tabulce 5 můžeme vyčíst, že jediné vhodné město, které splňuje kritérium z pohledu dojezdového limitu 30 minut od stávající provozovny, je město Zlín. Navíc lze vidět, že počet obyvatel na oční optiku je ve Zlíně nejvyšší a ze zkoumaných měst má tedy nejvyšší zákaznický potenciál.

Je však třeba zmínit, že Zlín je v rámci celé Moravy specifický tím, že je zde oční lékařství od 60. let minulého století na velmi vysoké úrovni. Kvalitní osobnosti, které prošly v 70. a 80. letech zlínskou nemocnicí, si založily vlastní praxi. V současné době se oční péče ve Zlíně soustředí do čtyř hlavních center. Jedná se o nemocnici Tomáše Bati, kliniku MUDr. Kuběny, kliniku Gemini MUDr. Stodůlky a Oční centrum MUDr. Smečky. Pro tato čtyři centra i další oční lékaře v terénu je zájmovou oblastí celý Zlínský kraj.

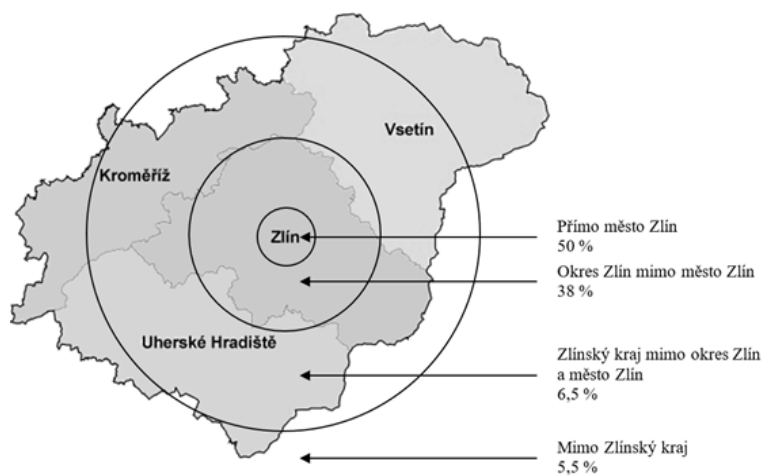
Velký počet očních optik ve Zlíně může být i z toho důvodu, že podobně jako oční lékaři, i oční optiky ve Zlíně mají širší zájmovou oblast. Protože tyto optiky zde působí již řadu let, mají své zákazníky a pravděpodobně je mají z širšího okolí, než je město Zlín. Tuto domněnku je však třeba prokázat, a to vlastním průzkumem na základě konkrétních dat ze zkoumané oční optiky.

3.3 Analýza zájmové oblasti očních optik ve městě Zlín

Zájmová oblast je oblast, ze které do prodejny přicházejí zákazníci. Vzhledem k situaci, kdy je ve Zlíně 17 očních optik, můžeme vzít za vzor právě zkoumanou oční optiku jako typického představitele zlínských očních optik a zjistit její současnou zájmovou oblast.

Jako vzorek jsem vzala 731 brýlových zakázek z oční optiky zadavatele za období leden–červen 2021 a zjistila jsem místa, kde tito zákazníci mají své trvalé bydliště. Zjištěná geografická struktura zákazníků oční optiky je zobrazena na obrázku 3.

Obrázek 3: Geografická struktura zákazníků oční optiky.



Zdroj: Vlastní zpracování; ČSÚ, ©2021.

Podstatným výsledkem tohoto průzkumu je, že pouze 50 % zákazníků, kteří si do oční optiky zadavatele přišli udělat dioptrické brýle, pochází přímo z města Zlína. 38 % zákazníků má trvalé bydliště v okrese Zlín mimo město Zlín samotné. Ze zbývajících tří okresů Zlínského kraje přišlo do optiky 6,5 % zákazníků. Velmi zajímavým závěrem je i skutečnost, že 5,5 % zákazníků pochází z oblasti mimo Zlínský kraj, a to i z měst jako je Praha, Brno, Plzeň, Hradec Králové, Olomouc a Ostrava.

Tento průzkum a jeho výsledky pokládám za velmi důležité, protože se týkají přímo oční

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

optiky zadavatele výzkumu. Pokud jej lze částečně zobecnit na oční optiky ve Zlíně, výzkum odpovídá na otázku, proč je poměr počet zákazníků na jednu oční optiku v okrese Zlín nižší, pokud jako ukazatel bereme populaci žijící na jeho území. Je pravděpodobné, že rovněž severovýchodní oblast okresu Uherské Hradiště a jižní část okresu Vsetín jsou zájmovou oblastí pro oční optiky ve Zlíně.

Obrázek 3 jednoznačně ukazuje, že středem zájmové oblasti je město Zlín, avšak zájmová oblast očních optik ve Zlíně je z celého území okresu Zlín a částečně i Zlínského kraje. Tímto průzkumem jsem tedy prokázala, že i oční optiky, podobně jako oční lékaři ve Zlíně, mají širokou zájmovou oblast, což dále potvrzuje město Zlín jako vhodnou lokalitu pro umístění nové pobočky.

Vzhledem k význačné a tradiční spádovosti očních optik ve Zlíně bude nejvhodnější i nově zřizovanou pobočku umístit ve vhodné lokalitě tohoto krajského města. Zlín navíc nejvíce splňuje požadavek managementu, aby byla pobočka umístěna co nejblíže stávající provozovně.

3.4 Výběr lokality pro umístění nové pobočky

Jak již bylo řečeno, konkrétní lokalita pro umístění nové pobočky oční optiky bude vybrána na základě shody výše analyzovaných dat a kritérií stanovených managementem. Z analýzy vyplynulo, že nejvhodnější bude pobočku umístit ve městě Zlín. Následně je ale třeba zjistit, zda lze ve Zlíně nalézt takovou lokalitu, která by odpovídala daným kritériím managementu. Pro připomenutí jsou tato kritéria a jejich váhy podle důležitosti následující:

- umístění prodejny na frekventovaném místě, kde se lidé přirozeně shromažďují (zastávka MHD, obchodní centrum apod.) – váha 5,
- dojezdová vzdálenost od současné provozovny max. 30 minut autem – váha 3,
- umístění v dostatečné vzdálenosti od konkurenčních prodejen – váha 4,
- možnost parkování – váha 5,
- rozloha minimálně 50 m² se zázemím pro zaměstnance – váha 3,
- umístění vyřešit nájemním vztahem s maximální výší měsíčního nájemného 15 000 Kč bez energií – váha 2.

Obrázek 4 znázorňuje mapu Zlína, v níž je vyznačeno rozmístění všech očních optik ve Zlíně včetně současné provozovny zkoumané oční optiky a navržené lokality pro umístění nové pobočky.

Obrázek 4: Rozmístění očních optik ve Zlíně a navržená lokalita pro umístění nové pobočky.



Zdroj: Vlastní zpracování; Mapy.cz, ©2021

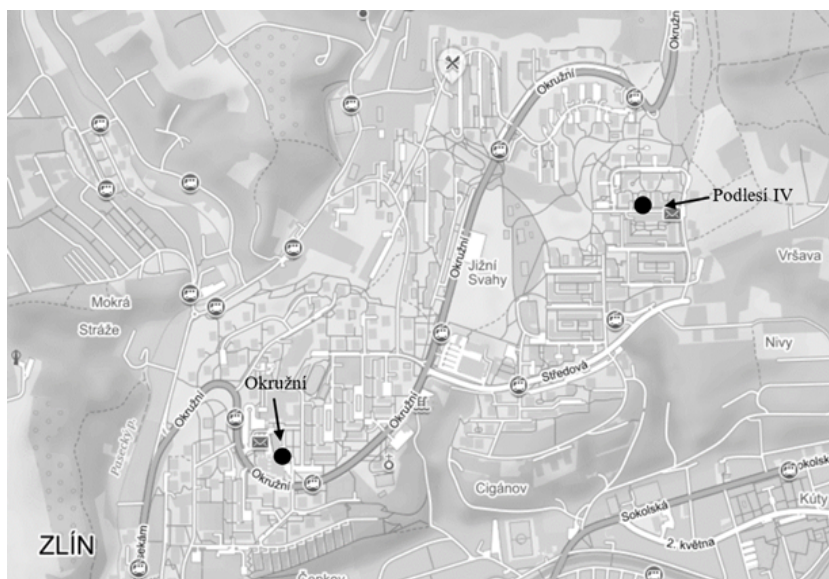
Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Z obrázku 4 vyplývá, že až na oční optiky umístěné u zdravotnických zařízení (Kotas, Pavelka, Adamec, Gemini, i zkoumaná oční optika Kuběna), se oční optiky nacházejí v poměrně malém prostoru ve středu města. Jejich výlohy a poutače jsou sice viditelné, ale dostupnost pro zákazníka přijíždějícího autem je z důvodu obtížného parkování v blízkosti oční optiky v obvyklou prodejní dobu ztížen. Pohled na mapu Zlína ukazuje, že existuje rozsáhlé hustě obydlené území bez prodejny oční optiky. Je to sídliště Jižní Svahy, kde žije přes 26 000 obyvatel. Sídliště geograficky není integrální součástí města, leží na kopci nad městem, od centra města je odděluje dlouhý strmý svah a vede na něj z centra jen jedna příjezdová komunikace. Sídliště vybudované v 70. a 80. letech minulého století s postupnou dostavbou na periferiích již zestárlo a složení populace je shodné s ostatními částmi města (Magistrát města Zlína, ©2021; Vlček, ©2021).

Na tomto rozsáhlém území s velkou hustotou osídlení oční optika zcela chybí. Jižní Svahy jsou vhodnou lokalitou pro zřízení pobočky takové oční optiky, která je ve Zlíně známá, má jméno spjaté s očním lékařstvím a pověst optiky, která se o své zákazníky opravdu stará. V rámci tohoto sídliště bude potřeba vyhledat umístění, které splní požadavky managementu.

Pro novou pobočku přichází v úvahu dva možné nebytové prostory, které jsou aktuálně v nabídce realitních kanceláří (v prosinci 2021). Konkrétní umístění těchto prostor znázorňuje následující obrázek 5.

Obrázek 5: Umístění vybraných nebytových prostor



Zdroj: Vlastní zpracování; Mapy.cz, ©2021; Sreality.cz, ©2021.

Na obrázku 5 lze vidět, že se jedná o prostory na ulici Podlesí IV a Okružní. Tyto prostory budou porovnány, zda a jakým způsobem splňují kritéria managementu oční optiky, což zachycuje následující tabulka 6.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabulka 6: Porovnání vybraných nebytových prostor.

Kritérium	Lokalita	
	Podlesí IV	Okružní
Frekventované místo	klidná část, konečná zastávka MHD 310 m	ano, zastávka MHD 115 m, obchodní centrum
Vzdálenost od současné provozovny	8 minut autem	6 minut autem
Vzdálenost od konkurence	3,6 km	2 km
Možnost parkování	ano	ano
Rozloha	108 m ²	60 m ²
Měsíční nájemné	9 000 Kč	10 990 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z porovnání vyplývá, že oba prostory mají své výhody i nevýhody. Prostor na ulici Podlesí IV se nachází v klidné části se zastávkou MHD v docházkové vzdálenosti, která je však konečná a jezdí na ni pouze tři linky trolejbusu. V okruhu 100 metrů se již nachází pouze pošta, což znamená, že se nejedná o příliš frekventované místo. Prostor na ulici Okružní kritérium umístění na frekventovaném místě splňuje. V těsné blízkosti se nachází zastávka MHD, na níž zastavuje všech šest linek trolejbusu jezdících na Jižní Svahy. Navíc se jedná o umístění v rámci obchodního centra, kde se dále nachází cukrárna, restaurace, supermarket Albert, lékárna a ve vzdálenosti do 100 metrů například zdravotní středisko, škola, pošta nebo knihovna. Co se týče dojezdové vzdálenosti od současné provozovny, kritérium do 30 minut autem splňují oba prostory, přičemž o 1,6 km blíže se nachází prostor na ulici Okružní. Stejně tak je ale prostor na ulici Okružní blíže ke konkurenci. Jelikož se ale oba prostory nacházejí na Jižních Svazích, kde žádný konkurent nepůsobí, splňují kritérium dostatečné vzdálenosti od konkurenčních prodejen také oba prostory. U obou prostor je možnost parkování, avšak v případě prostoru na ulici Okružní někdy může nastat problém, jelikož se jedná o umístění v obchodním centru, které přitahuje více zákazníků, kteří tedy obsadí více parkovacích míst. Kritérium minimální rozlohy 50m² opět splňují oba prostory, avšak v případě prostoru na Podlesí IV je rozloha již zbytečně velká a takto velký prostor by nemusel být efektivně využit. Naopak prostor na Okružní se svou rozlohou blíží minimální požadované rozloze, která je však dostatečná pro zřízení oční optiky i optometrie jako zdravotnického zařízení. Měsíční nájemné je u obou prostor daleko nižší než maximální stanovená výše. Rozsáhlejší prostor na Podlesí IV je o 1 990 Kč levnější, což je ale nejspíš způsobeno tím, že se nachází na odlehlejšího místě. Zároveň je třeba zmínit, že prostor v lokalitě Podlesí IV je velmi nemoderní a vyžadoval by rozsáhlejší rekonstrukci, což by samozřejmě celou investici značně zvýšilo. Naproti tomu prostor v lokalitě Okružní je moderní a nově zrekonstruovaný a nebyla by tedy nutná žádná investice do rekonstrukce. Investice do nutného vybavení by byla v obou případech stejná (Sreality.cz, ©2021).

Z uvedeného vyplývá, že oba prostory by více či méně splňovaly kritéria managementu, avšak každé kritérium má jinou váhu. Proto bude konkrétní lokalita vybrána na základě celkového zhodnocení, do jaké míry splňuje kritéria managementu a jak je dané kritérium důležité. Každému kritériu je přiřazena váha podle důležitosti a zároveň každé lokalitě ohodnocení, do jaké míry naplňuje požadavky managementu, a to v rozmezí 1–5, kdy 1 je nejhorší a 5 nejlepší. Lokalita s nejvyšším počtem bodů bude vybrána. Toto zhodnocení zobrazuje následující tabulka 7.

Z tabulky je patrné, že na základě celkového zhodnocení obou lokalit je tou výhodnější prostor na ulici Okružní, jelikož dosáhl vyššího počtu bodů.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabulka 7: Zhodnocení vybraných nebytových prostor.

Kritérium	Lokalita				Váha
	Podlesí IV		Okružní		
Frekvencované místo	2	10	5	25	5
Vzdálenost od současné provozovny	4	12	5	15	3
Vzdálenost od konkurence	5	20	4	16	4
Možnost parkování	5	25	4	20	5
Rozloha	4	12	4	12	3
Měsíční nájemné	5	10	4	8	2
Celkem		89		96	

Zdroj: Vlastní zpracování.

4 Diskuze výsledků a doporučení

V rámci diskuze výsledků lze zhodnotit, že cíl výzkumu i jeho dílčí cíle byly naplněny a centrální výzkumná otázka byla zodpovězená. Závěry výzkumu však umožňují sdělit managementu firmy nejen odpovědi na centrální výzkumnou otázku, ale v širších souvislostech rozebrat podnikatelské prostředí oční optiky v kontextu s realitami okresu Zlín i Zlínského kraje. Odpovědi umožňují také rozebrat výhody i rizika zřízení nové pobočky s výhledem do budoucnosti na základě demografických prognóz pro Zlínský kraj, okres Zlín a pro samotné město Zlín.

Zlínský kraj, okres Zlín i samotné město Zlín se v oblasti očního lékařství vyznačují velkou koncentrací klinik a ambulancí, pro něž se postupně zájmovou oblastí stal celý Zlínský kraj s přesahem i za jeho hranice. V rámci výzkumu jsem zjistila, že velká koncentrace očních optik ve Zlíně vyvolává určitou nerovnováhu v počtu obyvatel na jednu oční optiku v porovnání jednotlivých okresů Zlínského kraje. Protože je podnikatelské prostředí v oblasti očních optik ve Zlíně dlouhodobě stabilní, vedla tato nerovnováha k domněnce, že podobně jako oční lékaři ve Zlíně, i oční optiky mají širší zájmovou oblast přesahující okres Zlín i Zlínský kraj. Převzetí části populace z jiných okresů Zlínského kraje by vyrovnalo zjištěnou nerovnováhu jednotlivých okresů v ukazateli počet obyvatel na jednu oční optiku. Potvrzení této domněnky bylo podstatné, protože je možné zadavateli výzkumu potvrdit, že nejvhodnější bude založit i novou pobočku ve Zlíně.

Průzkumem na reprezentativním vzorku brýlových zakázek oční optiky zadavatele jsem zjistila, že tato optika má širší zájmovou oblast zahrnující celý Zlínský kraj a v menší míře i oblasti mimo něj. Za pozornost stojí i zkušenost oční optiky (jejíž potvrzení je mimo možnosti tohoto výzkumu), že zákazníci z větší vzdálenosti si dělají větší a dražší zakázky. Důvodem může být i skutečnost, že pacienti zlínských očních klinik, kteří přijeli z míst mimo okres Zlín i Zlínský kraj, se na zlínské oční optiky obracují také proto, že realizace jejich složité brýlové zakázky po provedeném zákroku mnohdy vyžaduje spolupráci a domluvu s lékařem, který zákrok prováděl. Zlínské oční optiky mají se spoluprací s lékaři očních klinik větší zkušenosti než vzdálená optika v místě pacientova bydliště.

Na základě výsledků výzkumu prezentuji zadavateli konkrétní návrh. Doporučuji umístit novou pobočku ve Zlíně, na sídlišti Jižní Svahy, a to formou nájmu dle nabídky realitní kanceláře na ulici Okružní. Daná lokalita splňuje všechna kritéria managementu pro umístění pobočky.

Mezi výhody tohoto umístění patří:

- existence zákaznického potenciálu,

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

- příznivé demografické podmínky,
- vybudované jméno ve Zlíně,
- v případě potřeby možnost přesunu zaměstnanců mezi provozovny.

Mezi možná rizika naopak patří:

- převzetí části stávající klientely,
- možnost vstupu dalšího konkurenta do této lokality vzhledem k jejímu potenciálu.

Svůj výzkum považuji za přínosný, protože přináší zadavateli výzkumu odpověď na nejdůležitější aspekt každého podnikatele a prodejce, že bude mít dostatek zákazníků v mnou navrhované lokalitě. Hlavním přínosem je nalezení vhodné lokality přesně podle představ zadavatele na základě výběru ze dvou finálních možností.

5 Závěr a limity výzkumu

Tato práce se zabývala analýzou vhodného umístění nové pobočky vybrané oční optiky, která sídlí ve Zlíně. Výsledky výzkumu spádovosti, rozmístění optik ve Zlíně a obecné i regionální demografické trendy vedly k doporučení pobočku zřídit ve Zlíně, v lokalitě, která přesně odpovídá požadavkům managementu.

Problematika očních optik je velmi specifická a ve Zlínském kraji navíc ovlivněná netypickou koncentrací očních klinik a ambulancí ve Zlíně, které mají rozsáhlou zájmovou oblast. To se přenáší i na oční optiky, zejména ty, které mají většinu zákazníků z řad pacientů těchto očních klinik a ambulancí. Zájmovou oblast zkoumané oční optiky jsem byla schopna stanovit, a to na základě průzkumu s použitím reálných dat z archivu oční optiky analýzou vzorku 731 zákazníků z první poloviny roku 2021.

Limitem výzkumu je skutečnost, že konkrétní vhodné prostory jsem hledala a našla v nabídkách realitních kanceláří. Je pravděpodobné, že pokud zadavatel nezareaguje rychle a tuto možnost nevyužije, místo již nebude k dispozici. Časové limity výzkumu omezily jeho zásadní část, tj. výzkum spádovosti na základě rozložení zákazníků podle místa jejich bydliště vzhledem k umístění oční optiky. Doporučuji ve výzkumu pokračovat a zjistit objektivně, zda hodnota zakázky má souvislost se vzdáleností, kterou zákazník musel překonat na cestě do optiky, aby se s touto informací mohlo dále pracovat například v reklamě či inzerci. Při sběru dat z oční optiky zadavatele byla zjištěna absence centrálního a uceleného informačního systému pro vnitřní a vnější komunikaci i sběr a archivaci dat. Doporučuji, aby další výzkum šel tímto směrem už s ohledem na to, že provozovna a pobočka budou muset efektivně vzdáleně komunikovat a přenášet informace.

Provedený výzkum hodnotím jako splněný úkol, protože přináší jednoznačné výsledky a doporučení managementu i prostor pro další konkrétní zkoumání.

Literatura

BINEK, Jan a kol., 2011. *Obce a regiony pro podnikatele; Podnikatelé pro obce a regiony*. Brno: GaREP. ISBN 978-80-905139-0-7.

BURSTINER, Irving, 1991. *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-55-4.

CIMLER, Petr, 1994. *Územní strategie obchodních firem*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-950-1.

CIMLER, Petr, 1997. *Retail management: lokalizace a provoz maloobchodu*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-707-9596-4.

Charakteristika kraje, ©2021. ČSÚ [online]. [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: <https://www.>

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

czso.cz/csu/xz/charakteristika_kraje

Charakteristika okresu Kroměříž, ©2021. ČSÚ [online]. [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xz/charakteristika_okresu_kromeriz

Charakteristika okresu Uherské Hradiště, ©2021. ČSÚ [online]. [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xz/charakteristika_okresu_uherske_hradiste

Charakteristika okresu Vsetín, ©2021. ČSÚ [online]. [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xz/charakteristika_okresu_vsetin

Charakteristika okresu Zlín, ©2021. ČSÚ [online]. [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xz/charakteristika_okresu_zlin

Jižní Svahy I, ©2021. Magistrát města Zlína [online]. [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/jizni-svahy-i-cl-1336.html>

KUBĚNA, Karel, 2021. Specifikace oboru oční optiky, kritéria managementu pro umístění nové pobočky [ústní sdělení]. Karel Kuběna s.r.o. U Zimního stadionu 1760, Zlín. 27. 11. 2021.

Mapy.cz, ©2021. Mapy.cz [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=17.6650000&y=49.2325000&z=11>

MULAČ, Petr a Jan VÁCHAL, 2008. Obchodní podnikání II. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-903888-5-7.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

Okresy, ©2021. ČSÚ [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/okresy>

Počet obyvatel v obcích – k 1.1.2020: Tab. 3 Počet obyvatel v obcích České republiky

k 1. 1. 2020, ©2020. ČSÚ [online]. [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112019>

PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA, 2002. Obchodní podnikání. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-059-7.

Pronájem komerční nemovitosti 108 m², ©2021. Sreality.cz [online]. [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komercni/ostatni-komercni-prostory/zlin-zlin-podlesi-iv/4081100892#img=0&fullscreen=false>

Pronájem obchodního prostoru 60 m², ©2021. Sreality.cz [online]. [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komercni/obchodni-prostor/zlin-zlin-okruzni/2878934364#img=0&fullscreen=false>

Regionální rozdíly v demografickém, sociálním a ekonomickém vývoji Zlínského kraje – 2000–2005: Osídlení ve správních obvodech obcí s rozšířenou působností Zlínského kraje, ©2007. ČSÚ [online]. [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/13-7235-07-2000_az_2005-700

Statistická ročenka Zlínského kraje – 2011: Města a městyse ve Zlínském kraji, ©2011. ČSÚ [online]. [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/721011-11-r_2011-30

Statistická ročenka Zlínského kraje – 2020: 4-10. Vybrané demografické údaje

podle okresů v roce 2019, ©2020. ČSÚ [online]. [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-obyvatelstvo-rbgvbmcz74>

Strategie rozvoje Zlínského kraje 2030: Strategie rozvoje Zlínského kraje 2030, ©2020.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Krajský úřad Zlínského kraje [online]. [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/strategie-rozvoje-zlinskeho-kraje-2030-cl-4623.html>

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

VLČEK, Ondřej, ©2021. ArcGIS StoryMaps [online]. [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://storymaps.arcgis.com/stories/600d7a82db394d7d8327101166796f89>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZENTES, Joachim, 2016. Strategic retail management: text and international cases. 3rd. edition. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg. ISBN 978-3-658-10182-4.

ZHODNOTENIE ÚZKEHO MIESTA FORMOU MERANIA ČINNOSTÍ REALIZOVANÝCH NA VÝROBNEJ LINKE V SPOLOČNOSTI

SIMONA MACHOVÁ

ÚVOD

Elektrotechnické odvetvie je dynamicky sa rozvíjajúca oblasť priemyslu. Pre spoločnosti je dôležité si udržiavať svoju konkurencie schopnosť a postavenie na trhu. Aktuálne sú ovplyvnené aj celosvetovou pandemickou situáciou, ktorá má dopad napríklad na oneskorenie dodávok vstupného materiálu alebo aj na pokles odberateľských objednávok. O to viac sa podniky snažia optimalizovať svoje procesy a eliminovať plytvanie, aby minimalizovali vzniknuté straty. Medzi takéto podniky patrí aj nami vybraná spoločnosť.

Podnik sídli na Slovensku a bol založený v roku 1992 a aktuálne zamestnáva približne 750 zamestnancov. Ide o jednu z 24 dcérskych spoločností nemeckého výrobného podniku. Firma sa sústreďuje na výrobu výkonových polovodičových modulov na báze tyristorov, diód a IGBT a na vývoj nových výrobkov. Produkty spoločnosti sú jadrom moderných energetických účinných motorových pohonov a priemyselných automatizačných systémov. Ďalšie oblasti použitia zahŕňajú obnoviteľné zdroje energie (veterná a solárna energia), skladovanie energie, trakčné, napájacie zdroje ako aj hybridné a elektrické úžitkové vozidlá.

Cieľom tohto projektu je zhodnotenie úzkeho miesta formou merania činností realizovaných na výrobnjej linke v spoločnosti. Spoločnosť má odsledované dlhšie časy spracovania výrobných dávok na tejto výrobnjej linke oproti ostatným linkám. Chce zistiť, kde konkrétne sa nachádza úzke miesto a dochádza k plytvaniu.

Projekt na začiatku obsahuje literárnu rešerš spracovanú na základe informácií získaných z odborných zdrojov. V nej sú obsiahnuté dôležité pojmy súvisiace s danou problematikou a potrebné na vypracovanie tohto projektu. Následne tu je obsiahnutá metodológia, kde je odôvodnené zvolenie kvantitatívnej metódy, stratégie a metódy zberu dát. Zahŕňa aj popis zbieraných dát, odkiaľ boli získané a časový priebeh zberu. Ďalšia časť obsahuje popisnú štatistiku a testovanie hypotéz. Na konci projektu je zahrnutá diskusia výsledkov a odporúčanie na optimalizáciu výrobnjej linky spoločnosti.

1 Literárna rešerš

Literárna rešerš je orientovaná na kľúčové pojmy a teoretické východiská potrebné pre spracovanie projektu. Vzhľadom na oblasť výskumu je základným pojmom štíhla výroba. Konkrétnejšie je v rešerši rozobrané plytvanie, management úzkych miest, zlepšovanie procesov a analýza a meranie práce.

1.1 Štíhla výroba

Ako uvádza Wilson (2009), podľa populárnej definície je štíhla výroba komplexný súbor techník, ktoré pri správnom použití umožnia nájsť a odstrániť zbytočné kroky (plytvanie) v procese výroby, vďaka čomu dôjde k zvýšeniu produktivity, zníženiu nákladov a spoločnosť sa stane štíhlejšou a flexibilnejšou. Štíhlu výrobu možno charakterizovať aj prostredníctvom nasledujúcich 5 bodov (Wilson, 2009):

1. zameriava sa na kontrolu kvality s cieľom znížiť náklady odstránením plytvania;
2. je postavená na pevných základoch kvality procesov a produktov;
3. je plne integrovaná;

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

4. neustále sa vyvíja;
5. je udržiavaná silnou a zdravou kultúrou, ktorá je riadená vedome, nepretržite a dôsledne.

1.1.1 Prvky štíhlej výroby

Medzi prvky štíhlej výroby zaraďujeme (Košturiak, 2006):

- kanban, pull, synchronizácia, vyvážený tok;
- kaizen;
- tímová práca;
- manažment toku hodnôt;
- štíhle pracovisko, vizualizácia;
- procesy kvality a štandardizovaná práca;
- štíhly layout, výrobné bunky;
- rýchle zmeny, redukcia dodávok.

1.1.2 Štíhly layout

Štíhly layout má tieto hlavné parametre (Košturiak, 2006):

- priamy materiálový tok smerom k montážnej linke a expedícii;
- minimalizácia prepravných vzdialeností medzi operáciami;
- minimálne plochy na zásobníky a medzi sklady;
- dodávatelia čo najbližšie ku zákazníkom;
- priamočiare a krátke trasy;
- minimálne priebežné časy;
- sklady v mieste spotreby, vizuálne kontroly počtu dielov v prepravkách alebo na skladovacej ploche;
- odstránenie dvojnásobnej manipulácie;
- FIFO a ťahový systém, kanban;
- bunkové usporiadanie, segmentácia spine layout;
- flexibilita s ohľadom na variabilitu produktov, výrobné množstvo a zmeny výrobného layoutu;
- nízke náklady na inštaláciu.

1.2 Plytvanie

Pojem plytvanie je v spojení so štíhlou výrobou kľúčový. Plytvanie označuje všetko, prostredníctvom čoho sú zvyšované náklady výrobku alebo služby bez toho, aby to zároveň zvyšovalo ich hodnotu. Zákazník nie je ochotný za tieto náklady, ktoré nepridávajú hodnotu, platiť (Liker, 2004).

V kontexte štíhlej výroby rozoznávame niekoľko základných foriem plytvania, ktoré sa do určitej miery vyskytujú v každom výrobnom systéme a ktoré možno prostredníctvom prvkov štíhlej výroby eliminovať:

- **nadvýroba** – výroba väčšieho počtu produktov bez požiadavky zákazníka má zánásledok ohromné plytvanie;

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

- **nadbytočná práca** – nadbytočné spracovania bývajú tam, kde sú použité pri spracovaní výrobku resp. služby nevhodné technológie, práca s toleranciou a kvalitou, ktorú zákazník nevyžaduje. V každom kroku nadobúda produkt pridanú hodnotu, kde je naďalej posielaný do ďalšieho procesu. Tento druh plytvania je výsledkom neschopnosti časovo zladit' jednotlivé procesy;
- **zbytočný pohyb** – akýkoľvek pohyb zamestnancov, ktorý neprináša pridanú hodnotu, je neproduktívny. Napríklad by malo byť z pracoviska odstránené zdvíhanie alebo nosenie ťažkých predmetov, to sa dá doceliť zmenou usporiadania pracoviska;
- **nadbytočné zásoby** – nadbytočné zásoby, ktoré nepridávajú žiadnu hodnotu a naopak zvyšujú prevádzkové náklady tým, že zaberajú miesto a vyžadujú využitie ďalších zariadení, ktoré stoja peniaze navyše;
- **čakanie** – akékoľvek zastavenie z dôvodu nerovnováhy na výrobnnej linke, nedostatku súčiastok alebo poruchy stroja. S čakaním sa obsluha stretáva v každom procese, môže existovať vo forme sekúnd či minút, kedy v danej chvíli zamestnanci len pozorujú a čakajú, kým príde ďalší výrobok a tým strácajú čas a spôsobujú plytvanie;
- **nekvalita** – nepodarok je akákoľvek chyba, ktorá prerušuje výrobu a vyžaduje nákladné opravy. Je to vlastne chyba výrobku resp. služby, ktorá ich robí nepredajnou a pre zákazníka neprijateľnou. Výrobok sa často musí vyhodit', kvôli svojej kvalite sa nedá použiť a nikto ho nechce. Jedná sa o vady výrobku či chybné spracované dokumenty;
- **nevyužitie schopnosti pracovníkov** – nevyužitie ľudského potenciálu, kde sú preškolení a kvalifikovaní pracovníci nasadzovaní na zlú pracovnú pozíciu, ktorú môžu vykonávať bežní zamestnanci. Do druhu plytvania intelektom sa dá zaradiť aj neuposlušnosť prípomienok či nápadu na zlepšovanie daného procesu (Masaaki, 2005).

1.3 Management úzkych miest

Úzke miesto alebo inak povedané obmedzenie je súčasťou každého systému, ktorému zabráňuje dosiahnuť vyššieho stupňa výkonnosti. Obmedzenia rozdeľujeme do troch kategórií (Košturiak, 2006):

1. fyzická obmedzenia – stroje, ľudia, hmotné zdroje, zariadenia;
2. obmedzenia v riadení (manažérska obmedzenia) – nevhodná pravidlá a kritéria, ktorými sa riadi daná organizácia;
3. obmedzenie v správaní ľudí (paradigma) – ide o domnienky, presvedčenia alebo predpoklady, ktoré spôsobujú a podmieňujú existenciu manažérskych obmedzení. Často bráni v identifikácii manažérskych obmedzení.

Dvomi z piatich úloh managementu úzkych miest je identifikácia úzkeho miesta a odstránenie obmedzenia (Košturiak, 2006).

Pri vykonávaní identifikácii úzkeho miesta je možné využiť nasledujúce techniky (Košturiak, 2006):

- využitie nástroja teórie obmedzení (Theory of Constraints – TOC) – pokiaľ nevieme, kde sa úzke miesto nachádza a podnik je negatívne ovplyvňovaný viacerými negatívnymi javmi je výhodné využiť tento nástroj;
- vyhľadanie úzkeho miesta podľa príznakov – táto technika sa spolieha na kombináciu intuície a skúsenosti osoby vykonávajúcu identifikáciu úzkeho miesta. Metodickou pomocou môže byť zaznamenávanie oneskorenia procesov a konštrukcia Paretovho diagramu oneskorených úloh pre jednotlivé zdroje;

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

- kapacitné výpočty – štatistické vyjadrenie vyt'aženia úzkeho miesta za určitú časovú jednotku.

Typické pre odstránenie úzkeho miesta je zvyšovanie jeho kapacity – viac strojov, viac ľudí, non-stop prevádzka, atď. Pri tejto úlohe platí, že musíme investovať, aby sme mohli získať viac peňazí. Pri zvyšovaní zdrojov je nutné brať do úvahy návratnosť takýchto investícií. Pokiaľ je návratnosť nízka, je lepšie v tomto prípade ponechať obmedzenie v pôvodnom stave (Košturiak, 2006).

1.4 Zlepšovanie procesov

Na optimalizáciu procesov sú využívané rôzne metódy a nástroje. Niektoré metódy sú určené predovšetkým na priebežné (kontinuálne) zlepšovanie, iné metódy sú určené na dramatické zmeny vo veľmi krátkom čase. Každá metóda je niečím špecifická a záleží predovšetkým na konkrétnej firme, aká metóda na zlepšovanie procesov je pre ňu vhodná. Záleží predovšetkým na priemyselnom odvetví, v ktorom firma pôsobí, jej veľkosti, kultúre, skúsenosti riadiacich pracovníkov či postoji firmy (Dlabač, 2015).

1.5 Analýza a meranie práce

Zandin (2003) meranie práce definuje ako „uplatňovanie techník určených na stanovenie času, ktorý potrebuje kvalifikovaný personál na vykonanie špecifikovanej práce za určitých technických a organizačných podmienok pri danej úrovni výkonu“.

Štandardné techniky merania práce rozlišujeme (Štůsek, 2007):

- odhady
- priame metódy
- nepriame metódy

Meranie práce patrí medzi najpoužívanejšie metódy časovej štúdie, ktoré sa realizujú priamym meraním pomocou stopiek. Okrem týchto časových štúdií tvoria druhú, avšak v súčasnosti stále viac používanú skupinu tzv. systémy vopred definovaných časov, ktoré prislúchajú danému pohybu a kde norma je určená nepriamym spôsobom (Dlabač, 2012).

1.5.1 Priame meranie

Jedná sa teda o stanovenie spotreby času za pomoci stopiek, potrebných formulárov, prípadne špecializovaného zariadenia či software (tieto zariadenia v podstate len nahrádzajú stopky, papierové formuláre a následné prepisovanie týchto údajov do elektronickej podoby). Možno rozlišovať dva základné prístupy v oblasti priameho merania. Ak sa zameriavame na sledovanie pracovníka, hovoríme o snímku pracovného dňa a v prípade, že je cieľom sledovanie a určenie času operácie, hovoríme najčastejšie o tzv. chronometráži (Dlabač, 2012).

„Chronometráž slúži k stanoveniu dĺžky trvania určitého pracovného deja (operácie) a stále patrí medzi najpoužívanejší spôsob stanovenia výkonovej normy“ (Dlabač, 2012).

Výhodou chronometráže, ktorá plynie najmä z rozdelenia operácií na jednotlivé úkony, je predovšetkým vylúčenie extrémnych hodnôt jednotlivých úkonov a zaistenie pomerne vysokej spoľahlivosti meraní, definovanie problematických úkonov a možnosť presúvania jednotlivých úkonov medzi pracovníkmi (Dlabač, 2012).

Snímok pracovného dňa je technika nepretržitého pozorovania akejkoľvek spotreby času v priebehu pracovnej zmeny. Cieľom tejto techniky je získať komplexný prehľad o spotrebe času, určiť pomer činností nepridávajúcich hodnotu, identifikovať plytvanie, prípadne navrhnúť novú formu organizácie práce (Dlabač, 2012).

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Pre tento typ zaznamenávania spotreby času možno použiť rôzne druhy snímok:

- snímok pracovného dňa jednotlivca, prípadne čaty;
- hromadný snímok pracovného dňa;
- vlastný snímok pracovného dňa (Pavelka, 2009).

Z hľadiska analýzy a merania rozpoznávame aj štandardy nemeckej systematiky REFA (Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung). Voľným prekladom sa dá skratka organizácie REFA chápať ako „ríšsky výbor pre stanovovanie časových snímok práce“. Systematika REFA sa v rámci merania pracovných operácií opiera o priame meranie a pozorovanie. Meranie sa vykonáva napríklad digitálnymi stopkami alebo prostredníctvom špeciálnej meracej dosky. Vykonáva sa kontinuálna časová štúdia, teda štúdia náročnosti času na výrobnú operáciu prostredníctvom sústavného a opakovaného merania. Výstupom môže byť celopodnikovo štandardizovaná časová štúdia vychádzajúca práve z nemeckej systematiky (REFA, 2003).

Časová snímka REFA sa skladá z dvoch stránok. Prvá stránka obsahuje viaceré informácie, a to konkrétne o:

- meranej pracovnej úlohe – názov, podrobný pracovný postup a pracovná metóda;
- spracovávanej výrobnej dávke – číslo objednávky, množstvo na začiatku, množstvo na konci;
- časových údajoch zberu dát;
- využitých pracovných predmetoch;
- zamestnancoch, ktorí vykonávajú sledovanú pracovnú úlohu;
- prevádzkových prostriedkoch;
- vplyvoch okolia a poznámky;
- osobe, ktorá časový snímok vykonávala.

Druhá stránka obsahuje nasledujúce informácie:

- názvy jednotlivých činností a posledný krok činnosti;
- vzťažné množstvo – počet spracovávaných kusov počas jednej činnosti;
- počet meraní;
- výkonnosť pracovníka v % (L);
- časové informácie;
- štatistické vyhodnotenie.

1.5.2 Nepriame meranie

„Cieľom nepriameho merania alebo tiež systémov vopred určených časov je rozbor jednotlivých úkonov na základné pohyby, ktorým je následne podľa náročnosti priradený index zodpovedajúci určitej spotrebe času“ (Dlabač, 2012).

Základné výhody systému vopred určených časov oproti priamemu meraniu sú:

- odpadnutie subjektivity pri stanovovaní stupňa výkonu (systémy vopred určených časov pracujú so stupňom výkonu 100 %);
- možnosť použitia pre stanovenie budúcich operácií;
- možnosť použitia pre racionalizáciu pracovného postupu, organizáciu a usporiadanie pracoviska (Dlabač, 2012).

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabuľka 1: Časový snímok REFA – predná strana

206F0016		REFA-Časový snímok		Evidenčné číslo:				
				list	z	listov		
Pracovná úloha								
Číslo objednávky:		Množstvo m objednávky		Oddelenie		Nákladové stredisko		
Dátum čas. snímku		Začiatok		Koniec		Trvanie		
		Čas Množstvo		Čas Množstvo				
		Skladba času na jednotku		čas v s		Pôvod		
		Základný čas t_g				0,00		
		Čas na odдых t_{er} pri $z_{er} =$		0		0,00		
		%						
		Pomerný čas t_v pri $z_v =$		0		0,00		
		%						
		Ostatné prirážky						
		Čas na jednotku t_{e1}						
		$t_{e1}/t_{e100}/t_{e1000}$ v min/h						
		Prípravný čas t_p v min/h						
Pracovný postup a pracovná metóda								
Pracovný predmet	Názov	Materiál		Stav pri zadani		Číslo výkresu	Číslo materiálu	Rožmery, tvary, hmotnosti
Človek	Meno	Osobné číslo		m	ž	Vek	Doba výcviku	
							podobné úlohy	skúmané úlohy
Prevádzkový prostriedok	Názov, typ	Počet	Číslo prevádzk. prostriedku	Rok výroby	Technické údaje, stav			
Vplyvy okolia						Odmeňovanie		
Poznámky								
Kvalita výslednej práce								
Spracoval	Preskúšal			Dátum	Platí od		do	

Zdroj: REFA, 2003

Jedným z najznámejších systémov vopred určených časov je systém MTM (Methods Time Measurement). K využitiu tejto metódy je nutné poznať všetky detaily, ale problémom je pomerne značná zložitosť celého systému, to, že rôzni pracovníci nevykonávajú pohyby vždy rovnako a takisto časová náročnosť analýzy (Dlabač, 2012).

Dnes najpoužívanjšou metódou je MOST (Maynard Operation Sequence Technique) najmä vďaka vysokej presnosti a využiteľnosti takmer vo všetkých odvetviach priemyslu. Umožňuje značné zvýšenie produktivity vykonávanej analýzy a je možné ho využívať ako priamo pre výrobné operácie tak aj pre podporné činnosti (Dlabač, 2012).

2 Metodológia výskumu

Hlavným cieľom projektu je zhodnotenie úzkeho miesta formou merania činností realizovaných na výrobnéj linke v spoločnosti.

Čiastkové ciele:

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabuľka 2: Časový snímok REFA – zadná strana

Počet cyklov		30		Cyklické									
Meranie		Postupné		Postupné									
Č.	Úsek procesu a bod merania	Vzt'azné množstvo	Cy	1	2	3	ΣL	$\Sigma L/n$	t[sec]	Štatistické vyhodnotenie			
			m_c				Σt_i	$\Sigma t_i/n$		s	v	ϵ	$\epsilon\%$
1			L										
		l	t_i										
			F										
2			L										
		l	t_i										
			F										
								t [sec]	0,0				
	všetky časy v sekundách							t [min]	0,0				
								t [min/sec]	0,0				

Zdroj: REFA, 2003

1. Príprava časových snímok.
2. Zber dát.
3. Testovanie hypotéz.
4. Návrh odporúčania.

Centrálna výskumná otázka: Ktoré činnosti realizované na výrobnéj linke možno označiť za úzke miesta?

Pre výskumný projekt bol zvolený kvantitatívny prístup vrátane testovania hypotéz vychádzajúcich z literárnej rešerše. Postupom bola dedukcia, pretože pri tvorení hypotéz bolo vychádzané z literárnej rešerše a nazbierané dáta sa porovnávali s archívnymi dátami spoločnosti.

Zadávatel'om cieľa je podnik, ktorý sám určil výrobnú linku k analýze, pretože ide o úzke miesto. Podnik chcel vedieť, ktoré činnosti realizované na výrobnéj linke sú obmedzeniami a aké faktory ich ovplyvňujú. Keďže ide o spoločnosť pochádzajúcu z Nemecka, využívajú systematicku REFA. Podnik v rámci svojej databázy disponuje časovými snímkami REFA výrobných liniek a aj preto bol zvolený kvantitatívny prístup s využitím tejto systematiky.

Zber dát prebiehal prostredníctvom archívnej analýzy internej dokumentácie časových snímok REFA z databázy spoločnosti a využitím štruktúrovaného pozorovania prostredníctvom systematiky REFA.

Časový rámec zberu primárnych dát prebiehal v rozmedzí 22. 11. – 3.12. 2021 v rámci raných a poobedných zmien z dôvodu získania validných dát. Zber prebiehal pomocou stopiek a vopred pripraveného časového snímku REFA vo výrobnéj hale spoločnosti pri výrobnéj linke. Archívna analýza bola vykonaná v kancelárii správy registratúry.

V podniku je zavedené pravidlo, ktoré hovorí, že pri spracovávaní časových snímok musí byť hodnota ϵ nie viac ako 2,5 %. Toto pravidlo bolo pri zbere dát dodržané.

Meranie procesu na výrobnéj linke prebehlo 15-krát, aby sa zabezpečila reliabilita dát a po-

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

trebné podklady na testovanie hypotéz.

Pre analýzu dát bola využití popisná štatistika vypracovaná prostredníctvom modulu analýzy dát v programe MS Excel. Testovanie hypotéz prebehlo pomocou regresnej analýzy, pretože pri všetkých hypotézach sa testoval vplyv faktorov.

2.1 Hypotézy

Obecná hypotéza: V rámci procesu výroby na výrobnéj linke existujú faktory, prostredníctvom ktorých možno zlepšiť procesu.

Pracovné hypotézy:

- H1: Operátor ovplyvňuje dĺžku procesu.
- H2: Model výroby ovplyvňuje dĺžku procesu.
- H3: Tvar výrobnéj linky ovplyvňuje dĺžku procesu.

3 Analýza dát a výsledky výskumu

V tejto časti projektu budú obsiahnuté získané dáta štruktúrovaným pozorovaním a archívnu analýzou a testovanie hypotéz.

3.1 Vstupné dáta

V tabuľke 3 sú obsiahnuté dáta zo štruktúrovaného pozorovania procesu na výrobnéj linke. Je tu možné vidieť celkovú dĺžku procesu, operátor vykonávajúci proces, typ spracovávaného modulu a počet spracovávaných kusov.

V tabuľke 4 sú uvedené dáta získané archívnu analýzou. Prvých 5 meraní získaných archívnu analýzou bolo vykonaných 18.10. – 22.10.2021. Tieto merania prebiehali na inej výrobnéj

Tabuľka 3: Vstupné dáta získané pozorovaním

Meranie	Celková dĺžka [min.]	Operátor	Typ modulu	Počet spracovaných kusov
1	130,59	1	1	120
2	131,04	1	1	120
3	130,15	1	1	120
4	133,30	2	1	120
5	132,63	2	1	120
6	131,38	2	1	120
7	132,08	3	1	120
8	131,12	3	1	120
9	131,22	3	1	120
10	130,81	1	2	120
11	130,22	1	2	120
12	131,03	1	2	120
13	130,86	1	3	120
14	130,29	1	3	120
15	130,02	1	3	120

Zdroj: Vlastné spracovanie

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabuľka 4: Vstupné dáta získané archívnu analýzou

Meranie	Celková dĺžka [min.]	Tvar výrobnnej linky	Počet spracovaných kusov
1	127,80	1	120
2	127,82	1	120
3	128,47	1	120
4	127,32	1	120
5	128,02	1	120
6	133,43	2	120
7	133,35	2	120
8	133,76	2	120
9	133,92	2	120
10	133,60	2	120

Zdroj: Vlastné spracovanie

linke v tvare U. Na tejto linke prebieha spracovanie výrobkov, ktoré majú veľmi podobný postup procesu ako na analyzovanej linke. Ďalších 5 meraní prebiehalo na analyzovanej výrobnnej linke. Tieto meranie boli vykonané 12.10. – 16. 10. 2020. Výrobná linka mala vtedy tvar písmena I.

3.2 Popisná (deskriptívna) štatistika

Tabuľka 5, 6 a 7 obsahujú popisnú štatistiku pre vstupné dáta uvedené v predchádzajúcej kapitole.

Tabuľka 5: Popisná štatistika - I. časť

	Meranie	Celková dĺžka	Operátor
Str.hodnota	8	131,116	1,6
Chyba str. hodnoty	1,154700538	0,240439677	0,213809
Medián	8	131,03	1
Modus	x	x	1
Směr. odchylka	4,472135955	0,931218863	0,8280787
Rozptyl výberu	20	0,867168571	0,6857143
Špicatosť	-1,2	0,963711831	-0,785256
Šikmosť	-3,66E-17	1,133934145	0,9405461
Rozdiel max-mimn	14	3,28	2
Minimum	1	130,02	1
Maximum	15	133,3	3
Súčet	120	1966,74	24
Počet	15	15	15

Zdroj: Vlastné spracovanie

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabuľka 6: Popisná štatistika - II. časť

	Typ modulu	Počet spracovaných kusov	Meranie
Str.hodnota	1,6	120	5,5
Chyba str. hodnoty	0,213809	0	0,9574271
Medián	1	120	5,5
Modus	1	120	x
Směr. odchylka	0,8280787	0	3,0276504
Rozptyl výberu	0,6857143	0	9,1666667
Špicatosť	-0,785256	x	-1,2
Šikmosť	0,9405461	x	0
Rozdiel max-mimn	2	0	9
Minimum	1	120	1
Maximum	3	120	10
Súčet	24	1800	55
Počet	15	15	10

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 7: Popisná štatistika - III. časť

	Celková dĺžka [min.]	Tvar výrobnjej linky
Str.hodnota	130,749	1,5
Chyba str. hodnoty	0,959615027	0,1666667
Medián	130,91	1,5
Modus	x	1
Směr. odchylka	3,034569162	0,5270463
Rozptyl výberu	9,20861	0,2777778
Špicatosť	-2,494583297	-2,571429
Šikmosť	-0,020030045	0
Rozdiel max-mimn	6,6	1
Minimum	127,32	1
Maximum	133,92	2
Súčet	1307,49	15
Počet	10	10

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľkách 8 – 22 sú uvedené informácie o dĺžke trvania činností v rámci jednotlivých meraní získaných pozorovaním.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabuľka 8: Meranie 1

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,80	7,57
Nasádzanue puzdra	2,72	3,55
Ohýbanie terminálov	9,19	12
Lisovanie	12,25	16
Vkladanie pružiniiek	56,57	73,87
Presun medzi praco-viskami	13,48	17,6

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 9: Meranie 2

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,82	7,62
Nasádzanue puzdra	2,68	3,51
Ohýbanie terminálov	9,69	12,7
Lisovanie	11,98	15,7
Vkladanie pružiniiek	56,43	73,94
Presun medzi praco-viskami	13,41	17,57

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 10: Meranie 3

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,36	6,98
Nasádzanue puzdra	2,67	3,47
Ohýbanie terminálov	9,14	11,9
Lisovanie	12,60	16,4
Vkladanie pružiniiek	56,70	73,79
Presun medzi praco-viskami	13,53	17,61

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 11: Meranie 4

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	6,02	7,91
Nasádzanue puzdra	2,76	3,62
Ohýbanie terminálov	9,29	12,2
Lisovanie	12,19	16
Vkladanie pružiniiek	56,51	74,2
Presun medzi praco-viskami	13,23	17,37

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 12: Meranie 5

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,74	7,61
Nasádzanue puzdra	2,71	3,59
Ohýbanie terminálov	9,27	12,3
Lisovanie	12,06	16
Vkladanie pružiniiek	57,20	75,87
Presun medzi praco-viskami	13,01	17,26

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 13: Meranie 6

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	6,03	7,92
Nasádzanue puzdra	2,77	3,64
Ohýbanie terminálov	9,61	12,63
Lisovanie	12,25	16,1
Vkladanie pružiniiek	56,24	73,89
Presun medzi praco-viskami	13,09	17,2

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 14: Meranie 7

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,99	7,91
Nasádzanue puzdra	2,82	3,73
Ohýbanie terminálov	9,40	12,42
Lisovanie	12,48	16,49
Vkladanie pružiniiek	55,66	73,52
Presun medzi praco-viskami	13,64	18,01

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 15: Meranie 8

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,89	7,72
Nasádzanue puzdra	2,68	3,51
Ohýbanie terminálov	9,37	12,29
Lisovanie	12,44	16,31
Vkladanie pružiniiek	56,02	73,45
Presun medzi praco-viskami	13,61	17,84

Zdroj: Vlastné spracovanie

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabuľka 16: Meranie 9

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,80	7,61
Nasádzanue puzdra	2,66	3,49
Ohýbanie terminálov	9,40	12,34
Lisovanie	12,38	16,24
Vkladanie pružiniek	56,10	73,62
Presun medzi praco- viskami	13,66	17,92

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 17: Meranie 10

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	6,12	8,01
Nasádzanue puzdra	2,99	3,9
Ohýbanie terminálov	9,39	12,3
Lisovanie	12,23	16
Vkladanie pružiniek	56,19	73,21
Presun medzi praco- viskami	13,37	17,39

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 18: Meranie 11

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	6,01	7,83
Nasádzanue puzdra	2,75	3,58
Ohýbanie terminálov	9,25	12,04
Lisovanie	12,33	16,05
Vkladanie pružiniek	56,20	73,19
Presun medzi praco- viskami	13,46	17,53

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 19: Meranie 12

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	6,10	7,99
Nasádzanue puzdra	2,76	3,61
Ohýbanie terminálov	9,36	12,26
Lisovanie	12,36	16,19
Vkladanie pružiniek	55,99	73,36
Presun medzi praco- viskami	13,45	17,62

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 20: Meranie 13

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,82	7,61
Nasádzanue puzdra	2,74	3,58
Ohýbanie terminálov	9,19	12,03
Lisovanie	12,33	16,14
Vkladanie pružiniek	56,45	73,87
Presun medzi praco- viskami	13,47	17,63

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 21: Meranie 14

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,77	7,52
Nasádzanue puzdra	2,76	3,59
Ohýbanie terminálov	9,22	12,01
Lisovanie	12,33	16,07
Vkladanie pružiniek	56,64	73,79
Presun medzi praco- viskami	13,29	17,31

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 22: Meranie 15

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,87	7,63
Nasádzanue puzdra	2,70	3,51
Ohýbanie terminálov	9,23	12
Lisovanie	12,39	16,11
Vkladanie pružiniek	56,58	73,56
Presun medzi praco- viskami	13,24	17,21

Zdroj: Vlastné spracovanie

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

V tabulkách 23 – 32 sú uvedené informácie o dĺžke trvania činností v rámci jednotlivých meraní získaných archívnu analýzou.

Tabuľka 23: Archívna analýza 1

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,92	7,56
Nasádzanie puzdra	2,81	3,59
Ohýbanie terminálov	9,67	12,36
Lisovanie	12,60	16,1
Vkladanie pružiniek	57,87	73,96
Presun medzi pracoviskami	11,13	14,23

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 24: Archívna analýza 2

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,95	7,61
Nasádzanie puzdra	3,15	4,03
Ohýbanie terminálov	9,44	12,06
Lisovanie	12,57	16,07
Vkladanie pružiniek	57,94	74,06
Presun medzi pracoviskami	10,95	13,99

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 25: Archívna analýza 3

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,90	7,58
Nasádzanie puzdra	2,97	3,81
Ohýbanie terminálov	9,50	12,21
Lisovanie	12,46	16,01
Vkladanie pružiniek	57,68	74,1
Presun medzi pracoviskami	11,49	14,76

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 26: Archívna analýza 4

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,88	7,49
Nasádzanie puzdra	2,73	3,48
Ohýbanie terminálov	9,49	12,08
Lisovanie	12,60	16,04
Vkladanie pružiniek	58,03	73,89
Presun medzi pracoviskami	11,26	14,34

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 27: Archívna analýza 5

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	6,08	7,79
Nasádzanie puzdra	2,73	3,49
Ohýbanie terminálov	9,48	12,14
Lisovanie	12,54	16,05
Vkladanie pružiniek	57,80	74,00
Presun medzi pracoviskami	11,37	14,55

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 28: Archívna analýza 6

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,55	7,41
Nasádzanie puzdra	2,75	3,67
Ohýbanie terminálov	9,03	12,05
Lisovanie	12,09	16,13
Vkladanie pružiniek	55,47	74,01
Presun medzi pracoviskami	15,11	20,16

Zdroj: Vlastné spracovanie

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabuľka 29: Archívna analýza 7

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,64	7,52
Nasádzanue puzdra	2,78	3,71
Ohýbanie terminálov	9,10	12,13
Lisovanie	12,03	16,04
Vkladanie pružiniek	55,47	73,97
Presun medzi pracoviskami	14,98	19,98

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 30: Archívna analýza 8

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,77	7,72
Nasádzanue puzdra	2,75	3,68
Ohýbanie terminálov	9,01	12,05
Lisovanie	11,98	16,03
Vkladanie pružiniek	55,30	73,97
Presun medzi pracoviskami	15,18	20,31

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 31: Archívna analýza 9

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,76	7,72
Nasádzanue puzdra	2,64	3,54
Ohýbanie terminálov	9,03	12,09
Lisovanie	11,95	16,00
Vkladanie pružiniek	55,33	74,10
Presun medzi pracoviskami	15,29	20,47

Zdroj: Vlastné spracovanie

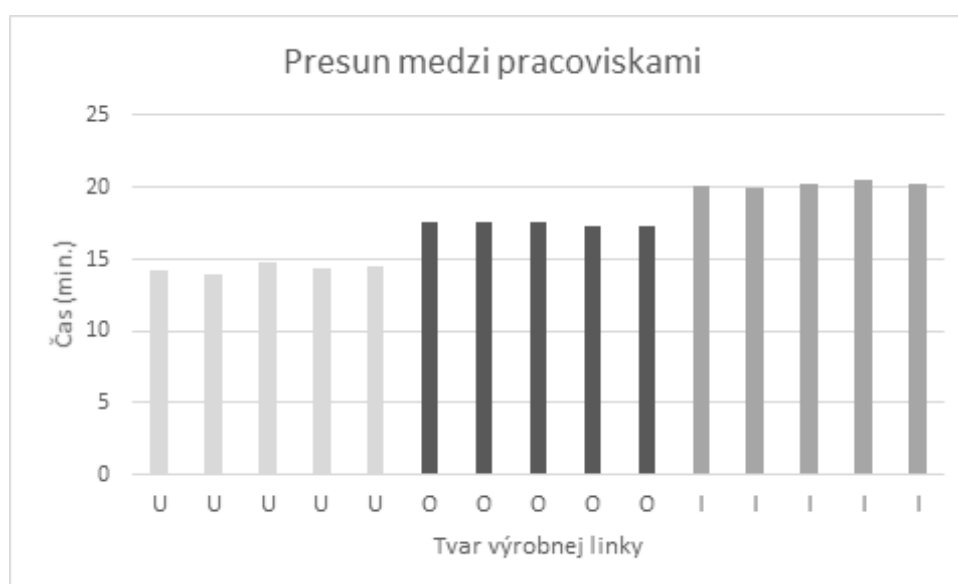
Tabuľka 32: Archívna analýza 10

	Podiel [%]	Čas [min]
Príprava torz	5,78	7,72
Nasádzanue puzdra	2,69	3,60
Ohýbanie terminálov	9,02	12,05
Lisovanie	12,01	16,04
Vkladanie pružiniek	55,36	73,96
Presun medzi pracoviskami	15,14	20,23

Zdroj: Vlastné spracovanie

V grafe 1 je možné vidieť porovnanie činnosti „presun medzi pracoviskami“ pri troch tvaroch výrobných liniek.

Graf 1: Presun medzi pracoviskami



Zdroj: Vlastné spracovanie

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

3.3 Testovanie hypotéz

V tejto kapitole sú testované pracovné hypotézy. Pri všetkých je skúmané, či má konkrétny faktor vplyv na celkovú dĺžku procesu. Keďže ide o skúmanie vplyvu, pri všetkých hypotézach bola využitá regresná analýza.

- **H1: Operátor ovplyvňuje dĺžku procesu.**

Hypotéza 1 hovorí o tom, že na dĺžku procesu má vplyv operátor. Pri zberu dát boli zamerané vybrať dvaja operátori, ktorí pracujú v podniku viac ako 10 rokov, čiže majú skúsenosti s touto prácou. Tretí operátor pracuje v spoločnosti 5 mesiacov, čiže jeho skúsenosti s činnosťami realizovanými na výrobnéj linke sú značne menšie.

Hodnota P je väčšia ako hladina významnosti Alfa (0,05), preto prijímame záver, že operátor neovplyvňuje dĺžku procesu.

Tabuľka 33: H1 – regresná analýza

Násobné R	0,5190
Hodnota spoľahlivosti R	0,2693
Nastavená hodnota spoľahlivosti R	0,1650
Chyba str. hodnoty	0,6709
Pozorovanie	9

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 34: H1 – ANOVA

	Rozdiel	SS	MS	F	Významnosť F	
Regresia	1	1,1616	1,1616	2,5804	0,1522	
Rezidua	7	3,1511	0,4502			
Celkom	8	4,3127				
	Koeficienty	Chyba str. hod.	t stat	hodnota P	dolná 95%	horná 95%
Hranica	130,3989	0,5917	220,3763	0,0000	128,9997	131,7981
Operátor	0,4400	0,2739	1,6064	0,1522	-0,2077	1,0877

Zdroj: Vlastné spracovanie

- **H2: Model výrobku ovplyvňuje dĺžku procesu.**

Hypotéza 2 vyjadruje, že model výrobku ovplyvňuje dĺžku procesu. Boli vybrané 3 modely z produktovej rodiny, ktorá sa spracováva na analyzovanej výrobnéj linke.

Tabuľka 35: H2 – regresná analýza

Násobné R	0,2225
Hodnota spoľahlivosti R	0,0495
Nastavená hodnota spoľahlivosti R	-0,0863
Chyba str. hodnoty	0,4124
Pozorovanie	9

Zdroj: Vlastné spracovanie

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabuľka 36: H2 – ANOVA

	Rozdiel	SS	MS	F	Významnosť F	
Regresia	1	0,0620167	0,062017	0,36456	0,56502781	
Rezidua	7	1,1907833	0,170112			
Celkom	8	1,2528				
	Koeficienty	Chyba str. hod.	t stat	hodnota P	dolná 95%	horná 95%
Hranica	130,7600	0,3637	359,4842	3,4E-16	129,8999	131,6201
Operátor	-0,1017	0,1684	-0,6038	0,5650	-0,4998	0,2965

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hodnota P je väčšia ako hladina významnosti Alfa (0,05), preto prijímame záver, že model výrobku neovplyvňuje dĺžku procesu.

- **H3: Tvar výrobnéj linky ovplyvňuje dĺžku procesu.**

Podľa hypotézy 3 tvar výrobnéj linky ovplyvňuje dĺžku procesu. Testovanie tejto hypotézy prebieha na základe dát získaných ako štruktúrovaným pozorovaním, tak aj archívnu analýzou.

Tabuľka 37: H3 – regresná analýza

Násobné R	0,9960
Hodnota spoľahlivosti R	0,9920
Nastavená hodnota spoľahlivosti R	0,9914
Chyba str. hodnoty	0,2302
Pozorovanie	9

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 38: H3 – ANOVA

	Rozdiel	SS	MS	F	Významnosť F	
Regresia	1	85,7318	85,7318	1618,5215	4,9763E-15	
Rezidua	13	0,6886	0,0530			
Celkom	14	86,4204				
	Koeficienty	Chyba str. hod.	t stat	hodnota P	dolná 95%	horná 95%
Hranica	11,5060	0,1572	73,1828	2,1555 E-18	11,1663	11,8457
Operátor	2,9280	0,0728	40,2309	4,97632E-15	2,7708	3,0852

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hodnota P je menšia ako hladina významnosti Alfa (0,05), preto prijímame záver, že tvar linky ovplyvňuje dĺžku procesu.

4 Diskusia výsledkov a odporúčania

Na základe vykonaných regresných analýz môžeme povedať, že na dĺžku procesu nevlýva

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

operátor ani model výrobku.

Z troch analyzovaných faktorov má na dĺžku procesu vplyv iba jeden – tvar linky. Ten vplýva na to, koľko času strávia operátori presunom medzi pracoviskami v rámci linky. Preto môžeme činnosť „presun medzi pracoviskami“ označiť za obmedzenie, čiže úzke miesto. V minulosti mala linka tvar písmena I a presun medzi pracoviskami trval najdlhšie práve pri tomto tvare. Aktuálne má tvar písmena O, vďaka čomu sa čas strávený presúvaním skrátil.

Odporúčanie je vytvoriť nový layout výrobnéj linky, ktorý by mal skratiť aktuálne trasy medzi pracoviskami. To je možné dosiahnuť preorganizovaním tvaru linky do tvaru písmena U. Ide o podstatný faktor, pretože ako bolo spomínaná v literárnej rešerši, štíhli layout by mal mať priamočiare a krátke trasy.

5 Záver a limity výskumu

Predmetom projektu bolo zhodnotenie úzkeho miesta formou merania činností realizovaných na výrobnéj linke v spoločnosti. Meranie prebiehalo prostredníctvom systematiky REFA. Analýzou získaných dát bolo zistené, že činnosť, ktorú možno označiť za úzke miesto, je presun medzi pracoviskami. Na základe testovania hypotéz bolo navrhnuté opatrenie reorganizácie výrobnéj linky, a to konkrétne zmena jej tvaru. Tým bola zodpovedaná centrálna výskumná otázka a dosiahnutý hlavný aj čiastkové ciele

Limitom výskumu je malá vzorka meraní, ktoré ovplyvnili presnosť testovaných hypotéz. Zistením a odstránením úzkeho miesta, vzniká vždy ďalšie, preto je dôležité obmedzeniam venovať veľkú pozornosť a stále ich analyzovať.

Literatura

DLABAČ, J., 2015. Analýza a měření práce. E-api.cz [online].[cit. 2021-12-10]. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/25784n-analyza-a-mereni-prace>.

DLABAČ, J., Zlepšujete procesy? Vyberte správnou metodu! [online]. 2015 [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <http://www.e-api.cz/25762nzlepšujete-procesy-vyberte-spravnou-metodu>.

KOŠTURIÁK, J., Z. FROLÍK et al., 2006. Štíhlý a inovativní podnik. Praha: Alfa. ISBN 80-86851-38-9.

LIKER, J. K., 2004. The Toyota way: 14 management principles from the worlds greatest manufacturer. New York: McGraw-Hill, 330 s. ISBN 00-713-9231-9.

MASAAKI, I. Gemba kaizen. Brno: Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-251-0850-3.

PAVELKA, M., 2009. Časové studie - nástroj průmyslového inženýrství. E-api.cz [online]. [cit. 2021-11-17]. Dostupné z : <http://www.e-api.cz/68428casove-studie-nastroj-prumyslo-veho-inzenyrstvi>.

REFA Bundesverband e. V., 2003. Pracovní systém REFA.

ŠTŮSEK, Jaromír. Řízení provozu v logistických řetzcích. Praha: C.H. Beck pro praxi, 2007, ISBN 978-80- 7179-534-6.

WILSON, L. How To Implement Lean Manufacturing. New York: McGraw - Hill copanies, 2009. ISBN 978-0-07-162508-1.

ZANDIN, Kjell B. MOST –Work Measurement Systems. Boca Raton, FL: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2003. ISBN 978-0-42-917765-1.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

ANALÝZA A ZHODNOCENÍ STAVU INFORMAČNÍ BEZPEČNOSTI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

ŠTĚPÁN NOVOTNÝ

ÚVOD

Otázka informační bezpečnosti je s rozvojem technologií a neustále přibývajícím množstvím informací, se kterými je nutné v podnicích nakládat, stále aktuálnějším tématem. Oblast informační bezpečnosti je však mnohem širší než pouhá ochrana dat před hojně diskutovanými kybernetickými útoky, a tedy hrozbou odcizení citlivých dat. Na informační bezpečnost podniku lze nahlížet z celé řady úhlů a obecně zahrnuje tato problematika celé spektrum hrozeb, nejedná se tedy pouze o malware, phishing a DDoS útoky. Oblast informační bezpečnosti zahrnuje také výpadky služeb vlivem interních faktorů, bezpečnostní pravidla ve firmě i např. ohledně skartace citlivých dokumentů nebo také fyzické bezpečnosti kanceláře. Úvodem je nutné sdělit, že existuje celá řada teoretických koncepcí a frameworků rozdílně přistupujících k problematice informační bezpečnosti, resp. bezpečnosti informací (např. BMIS, ISO/IEC 27 002 ad.), každý koncept však na toto téma pohlíží jiným způsobem – např. pouze na přístup v rámci opatření, jiné koncepty naopak přistupují k celé problematice de facto jako k analýze rizik. Oblast kyberbezpečnosti postihuje i tzv. kybernetický zákon (181/2014 Sb.), jehož působnost je však omezena primárně na kritickou infrastrukturu státu a významné informační systémy. Ohledně metodik tedy neexistuje unifikované řešení vhodné pro každou organizaci. Řešení informační bezpečnosti v podnicích je záležitostí vysoce individuální a závisí na celé řadě faktorů.

„Informační bezpečnost znamená komplexní pohled, který organizace pomáhá poznat a chránit svá cenná data a také vede praktickými opatřeními k eliminaci či výraznému snížení dopadů v případě mimořádných událostí“ (Požár, 2011)

Ochrana dat – informací – by se tedy měla dostávat na přední příčky důležitosti v každé organizaci. Podniky jsou na informacích čím dál více závislé a je třeba, aby byly předmětem náležité ochrany, proto je nezbytně důležité řídit informační bezpečnost (Jang-Jaccard, 2014). Pro správné nastavení opatření je bezpodmínečně nutné posoudit stávající stav informační bezpečnosti v podniku, přičemž rozsah a nároky se značně liší dle organizace, zvláště pak jejího zaměření, resp. významnosti dat, se kterými ve svém provozu nakládá. Pochopitelně například banky či státní instituce by měly disponovat vyšším stupněm zabezpečení než malý podnik, jehož nejcenějším informačním aktivem je pouze vlastní účetnictví. Obecně však lze říci, že s nějakým zabezpečením citlivých a důležitých informačních aktiv se potýkají prakticky všechny firmy jakéhokoliv zaměření a všech velikostí. Malé a střední podniky význam informační bezpečnosti často podceňují. Zavádění nejrůznějších opatření za účelem zvýšení úrovně informační bezpečnosti vyžaduje pokročilé znalosti, nemalé investice a v neposlední řadě kvalitní personální zajištění, což je někdy u malých podniků problematické, jelikož mnohdy má celou agendu IT na starosti majitel, jednatel a ředitel v jedné osobě. Ve velkých podnicích má agendu informační bezpečnosti, resp. řízení informační bezpečnosti (ISMS) obvykle v gesci manažer informační bezpečnosti (CISO). Situace, kde za řízení informační bezpečnosti společnosti zodpovídá vrcholový management podniku je povětšinou ta nejhorší možnost. (Dekýš, 2010) U malých a středních firem je také často problematické zavádění certifikovaných norem, jelikož ho vnímají jako nepotřebné a zatěžující. Řešení problematiky bezpečnosti informací je často nekoncepční a chaotické. Musí se však jednat o kontinuální proces a interní postupy, procesy a metodiky je třeba pravidelně revidovat a aktualizovat, jelikož s tím, jak se vyvíjí technika, vznikají i zcela nové hrozby. Je také důležité vzdělávat zaměstnance ve vztahu k informační bezpečnosti a implementovat smysluplná opatření. V mnohých podnicích se stále nevěnuje

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

informační bezpečnosti dostatečná pozornost. Příčin je celá řada – vedení může podceňovat hrozby a rizika a návratnost investice do nejrůznějších opatření se špatně finančně vyčísľuje. (Schwalbe, 2011) Ostatně, informační bezpečnost úzce souvisí s oblastí analýzy rizik. Zatímco zničený či ukradený hardware jde snadno (byť mnohdy nákladně) obnovit a nahradit, dojde-li k poškození či zneužití dat, může to mít pro podnik dalekosáhlé následky, přičemž riziko nepůsobí pouze zvenčí, ale je zde i významné riziko interní, proti němuž je ochrana často složitější a dražší (Koch, 2010). Nesmíme přitom chápat bezpečnost informačních systémů jako izolovaný problém. Bezpečnost IS je součástí bezpečnosti celé organizace (více viz Obr. 1). Hledání ideálního řešení pro konkrétní podnik je přitom často o hledání kompromisu (Koch, 2010), ostatně: „*Dobře navrhnutá bezpečnostní politika je kompromisem mezi omezováním uživatelů a chráněným zájmem organizace.*“ (Hennyová, 2017)

Cílem této práce je především posouzení stavu informační bezpečnosti v brněnském sociálním podniku. Společnost sales24, s. r. o., jakožto zadavatel výzkumu, očekává také identifikaci nejvýznamnějších nedostatků tak, aby bylo možné podniknout opatření na zvýšení stavu informační bezpečnosti, a předejít tak možné ztrátě či kompromitaci cenných podnikových aktiv.

1 Literární rešerše

V této části bude představena společnost, v jejímž prostředí je výzkum realizován včetně některých specifik sociálního podnikání, stejně jako bude přiblížena problematika informační bezpečnosti včetně několika teoretických konceptů a modelů.

1.1 Představení společnosti

Kolibřík CSR je brand patřící pod společnost sales24, s.r.o., která působí od roku 2013 v oblasti sociálního podnikání. Podnik sales24, s.r.o. spadá pod skupinu sociálních firem Skupiny Kolibřík. Zaměstnávání zaměstnanců na tzv. chráněném trhu práce má svá specifika a pro uznání statutu je třeba, aby splňovala řadu definovaných podmínek dle Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV), např. že více jak polovina zisku se pak reinvestuje a slouží k navyšování hodnoty pracovního prostředí. Pro sociální podnik je však stejně jak zvýšení veřejného prospěchu důležité i dosahování zisku, nejedná se tedy o neziskovou organizaci.

Firma nejdříve provozovala vlastní brněnské kontaktní centrum, které pracovalo na projektech společností MND, NN ŽIVOTNÍ POJIŠŤOVNA a dalších klientů. Postupem času se agenda rozšířila primárně z projektů zákaznické péče i na back-office a do dalších měst. S rozšířením aktivit vznikly i nové společnosti, které se zaměřují na konkrétní činnosti outsourcingu zákaznických procesů a především administrativy. Toto kontaktní centrum na konci roku 2019 odkoupil tuzemský lídr na trhu call center, společnost Comdata, a.s., která touto akvizicí vytvořila dceřinou firmu Comdata PRO. Tak rázem vznikl sociální podnik působící v 11 regionech České republiky.

Kolibřík změnil svůj obchodní model a namísto provozování vlastního centra se rozhodl vykonávat outsourcing přímo u korporátních klientů. Týmy Kolibříků, jak své zaměstnance vedení firmy označuje, se tak většinou staví přímo v daných společnostech. Druhou změnou byl pokračující trend přechodu od call center směrem k administrativě – například třídění bankovních dokumentů pro ČSOB v Hradci Králové, odbavování zákaznického servisu pro DPD v Brně nebo IT testing pro Monetu.

Ve zkratce lze konstatovat, že společnosti se tato změna strategie vyplatila. Během posledních dvou let prošla firma prudkým růstem, kdy se zněkolikanásobil počet jejich zaměstnanců a rostl obrát i zisk. Pro korporátní klienty je tato spolupráce také výhodná – umožňuje jim rychle řešit své omezené personální kapacity, snížit mzdové náklady (prostřednictvím uplatnění náhradního plnění) a posílit marketing o prvky společensky odpovědného podnikání (CSR) tím, že pomáhá zvyšovat zaměstnanost osob do značné míry vyloučených z běžného pracovního

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

trhu.

Zdravotně znevýhodnění zaměstnanci pak získávají důstojnou práci v bezpečí sociální firmy, která jim vytváří podmínky uzpůsobené na míru. Zaměstnancům nabízí mimo jiné vysoce flexibilní pracovní dobu (převažují zkrácené úvazky) i přizpůsobené benefity. Celkově z těchto cca 125 zaměstnanců, které Skupina Kolibřík nyní zaměstnává, tvoří, včetně manažerských pozic a vedení, přibližně 80 % zdravotně znevýhodnění zaměstnanci. Skupina má nyní své zaměstnance v řadě měst – především pak v Brně, Hradci Králové a Praze. Centrála společnosti, kde sídlí administrativní tým, je však stále v Brně. V současné době tedy sales24, s.r.o. stále působí na trhu B2B a jejími klienty jsou v drtivé většině velké korporace ať už z bankovního sektoru, logistiky nebo pojišťovnictví.

Změna obchodního modelu se nicméně dotkla i oblasti informační bezpečnosti – obecně klesly nároky na ochranu dat, jelikož původní call centrum generovalo velké množství citlivých údajů, kromě databází navolávaných čísel i např. záznamy částí hovorů. Po změně obchodního modelu, resp. odprodeji kontaktního centra, se určitá část zodpovědnosti za informační bezpečnost částečně přesunula na jejich klienty, jelikož řadoví zaměstnanci povětšinou pracují na technice (pracovních stanicích) klienta a také se zodpovídají jeho bezpečnostní politice, která se mnohdy vyznačuje přísným přístupem a vysokým stupněm zabezpečení, jelikož se pracuje například s citlivými bankovními daty, které jsou chráněny zvláštními předpisy. Tyto vztahy jsou smluvně zakotvené včetně nejrůznějších SLA (Service-level agreement).

Z ekonomického pohledu je nejdůležitějším zákazníkem společnost ČSOB, která se podílí na výnosech společnosti (3. kvartál letošního roku) téměř z poloviny, což souvisí s prohlubováním vzájemné spolupráce a rozšiřováním působnosti Kolibříků i na oddělení IT a digitalizace. Dalším důležitým zdrojem financování je státní příspěvek (dotace) na zaměstnávání osob zdravotně postižených (OZP). Nejvyšší podíl nákladů, připadá pak na mzdy zaměstnanců (65 %), management, administrativu, automobily a pojištění. Obrat společnosti za poslední účetní období (2020) dosáhl 32.648.000 Kč a zisk po zdanění 450.000 Kč. Společně s překotným rozvojem společnosti a zvýšením počtu zaměstnanců začala navíc sílit potřeba efektivnějšího využívání informačního systému. Proto začal management podniku v poslední době uvažovat o implementaci nového IS CSRNET, od kterého si slibuje zefektivnění některých procesů probíhajících ve firmě. I to se sebou nese vyšší důraz na informační bezpečnost v podniku.

1.2. Informační bezpečnost

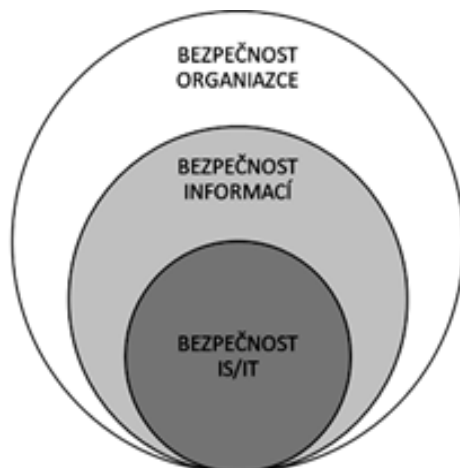
Informační bezpečnost je ochrana informací před hrozbami a zranitelnostmi s cílem zabezpečit kontinuální chod činností (procesů) podniku, minimalizovat podnikatelské riziko a maximalizovat využití příležitostí. Abychom mohli identifikovat zranitelná místa, musíme nejprve identifikovat informační aktiva podniku. Aktivum je vše, co má pro jednotlivce či organizaci nějakou hodnotu. Ta je přitom závislá jak na objektivním určení ceny, tak na subjektivním hodnocení důležitosti aktiva. (Gála, 2009)

„Informační bezpečnost představuje vytvoření bezpečného informačního systému (IS), v kterém je zajištěna ochrana údajů, které IS zpracovává a uchovává, tak, aby nedocházelo k úniku informací neoprávněným osobám. ... Informační bezpečnost je proces ochrany dat před jejich náhodným anebo úmyslným zneužitím osobami v rámci anebo mimo organizaci, včetně zaměstnanců anebo hackerů.“ (Hennyeyová, 2017)

Pojem informační bezpečnost úzce souvisí s pojmy jako je bezpečnost organizace a bezpečnost informačních systémů a informačních technologií (IS/IT). Dá se hovořit o tom (obr. 1), že bezpečnost organizace je informační bezpečnosti nadřazená, a naopak bezpečnost IS/IT je podskupinou bezpečnosti informací. Nicméně například Gála (2009) informační bezpečnost vyčleňuje, jelikož (opačným směrem) definuje, že bezpečnost IS/ICT zasahuje do následujících

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Obrázek 1: Vztah úrovní bezpečnosti v organizaci



(vlastní zpracování dle Hennyeyové, 2017)

oblastí:

- oblast objektové bezpečnosti (budov a prostor)
- oblast bezpečnosti a ochrany zdraví (vč. ergonomie)
- oblast informační bezpečnosti (bezpečnost informací ve všech jejich formách a během jejich celého životního cyklu; orientována na zachování důvěrnosti, integrity a dostupnosti a s nimi spojené priority jako je autentičnost, odpovědnost, nepopiratelnost a hodnověrnost)

Komponenty IB, respektive vztah jednotlivých úrovní bezpečnosti v organizaci:

- bezpečnost organizace – bezpečnost objektů a majetku organizace
- bezpečnost informací – zásady práce s informacemi – zahrnuje také způsob zpracování a archivace dat vč. uložení a správy archivů nedigitálních dat, zásady likvidace dat (skartace, ad.)
- bezpečnost IS/IT – bezpečnost informačních systémů a informační (a komunikační) techniky

Pro oblast řízení informační bezpečnosti ve vztahu k IT existuje řada uznávaných mezinárodních doporučení, či přímo standardů ISO (resp. ISO/IEC), o které se lze při tvorbě a řízení IB opřít. Mezi nejznámější patří ITIL, COBIT (základní principy znázorněny tzv. COBIT kostkou) a ISO/IEC 27000, nicméně existuje i celá řada dalších, méně známých či méně komplexních standardů a metodik. Obecně jde však říci, že se vždy opíráme buď o „de iure“ standardy (např. ISO řady 27000) nebo „de facto“ standardy (např. ITIL), které vždy formulují jak proces, tak obsah řešení problematiky informační bezpečnosti v organizacích.

Dle definice mezinárodního standardu ISO/IES 27 001 zahrnuje informační bezpečnost 3 hlavní principy (Hennyeyová, 2017), resp. bezpečnostní požadavky (Gála, 2009):

- Důvěrnost (Confidentiality)
- Integrita (Integrity)
- Dostupnost (Availiability)

Princip důvěrnosti spočívá v tom, že informace nejsou zpřístupňované a odhalované neautorizovaným osobám, entitám nebo procesům. Jedná se o atribut údaje (dat), který definuje, že

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

tato informace nebude poskytnuta, odhalena nebo zneužita neoprávněným subjektem. Představuje tak hierarchicky uspořádaný mechanismus, který zaručí požadovaný stupeň oprávnění na zápis a čtení údajů v určené části zabezpečovacího systému. Porušení principu důvěrnosti může způsobit, že tyto údaje budou dostupné neautorizovaným jednotlivcům nebo procesům.

Princip integrity znamená zabezpečení přesnosti a úplnosti aktiv. Tento princip reprezentuje neporušitelnost vložených údajů zásahem ať už v technické části systému (např. selhání hardware) nebo lidského faktoru. Obecně se rozlišuje integrita údajů (před změnou dat nebo zničením neautorizovaným zásahem) a integrita systému (ochrana IS jako celku). Narušení této integrity znamená neautorizované stažení (příjem dat), nahrání (vysílání dat) nebo změnu údajů.

Princip dostupnosti je schopnost aktiv být dostupná a použitelná na požádání autorizované entity (subjektu). Existuje časová charakteristika vyjadřující závislost mezi požadavky řízeného systému a splněním těchto požadavků. Vyjadřuje se pravděpodobností zpoždění mezi žádostí o službu a její realizací. Ztráta dostupnosti může znamenat nepřístupnost, a tedy nepoužitelnost informačního systému (autorizovaným jednotlivcem nebo procesem) v požadovaném čase.

Tyto tři principy jsou známe též pod zkratkou CIA (Confidentiality, Integrity, Availability). Tato norma (ISO/IEC 27001), tedy systém řízení bezpečnosti informací, je částí celkového systému řízení organizace, resp. přístupu organizace (podniku) k rizikům činnosti, která je zaměřená na ustanovení, zavádění, provoz, monitorování, přezkoumání, udržování a zlepšování bezpečnosti informací. Tento přístup bezpečnostního projektu zavádění ISMS vychází z tzv. Demingova modelu či cyklu (PDCA). Co se dalších atributů týče, v praxi je obvykle důležité zajistit také autentizaci (tj. ověření, že je subjekt skutečně tím, za koho se vydává), autorizaci (tzn. omezení dostupnosti určitých operací v závislosti na oprávnění) a nepopiratelnost (tj. vyloučení možnosti popření určité provedené operace).

Podle způsobu možného útoku na tyto atributy v praxi můžeme rozlišovat následující oblasti informační bezpečnosti (Gála, 2009):

- Fyzická bezpečnost
- Komunikační bezpečnost
- Počítačová bezpečnost
- Logická bezpečnost
- Personální bezpečnost

Fyzická bezpečnost zahrnuje působení hrozeb na samotná aktiva, která jsou součástí IS. Jedná se tedy o ochranu proti neoprávněnému zásahu osob, způsob likvidace nepotřebných informací, ochranu proti požáru, záplavám, přírodním živlům, stejně jako řešení krizových situací atd.

Komunikační bezpečnost je působení hrozeb na nehmotná aktiva během jejich zpracovávání, distribuce a ukládání. Spadá sem například ochrana dat v databázích proti modifikování, odcizení či ztrátě, ale také zachování důvěrnosti přenášených zpráv.

Počítačová bezpečnost znamená působení hrozeb na hmotná aktiva IS, tj. hardware. Zahrnuje celou šíři problematiky HW – od výběru spolehlivých prostředků, až po servis a údržbu.

Logická bezpečnost zahrnuje působení hrozeb na nehmotná aktiva IS, která jsou nezbytná pro fungování systému z hlediska řízení přístupu k informacím. Jde tedy zejména o nastavení software vč. operačních systémů tak, aby byla zabezpečena kontrola přístupu, autorizace a autentizace uživatelů, rozdělení a přidělení přístupových práv a pravomocí a sledování a zaznamenávání činností (logy).

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Personální bezpečnost se zabývá eliminací hrozeb způsobených lidským faktorem, tedy primárně uživateli IS. Definuje personální pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých pracovníků, kteří mají do systému přístup. Ochrany informací kolujících v podniku můžeme dosáhnout implementací různých protiopatření jako jsou nejrůznější bezpečnostní politik, nastavené procesy a postupy, speciální organizační struktury či softwarová a hardwarová opatření. Tato opatření je nutné nejprve implementovat a posléze monitorovat, analyzovat a zlepšovat všude tam, kde je to potřebné pro splnění specifických bezpečnostních záměrů podniku.

Někteří autoři (Hennyeyová, 2017) člení ochranná opatření dle oblastí na:

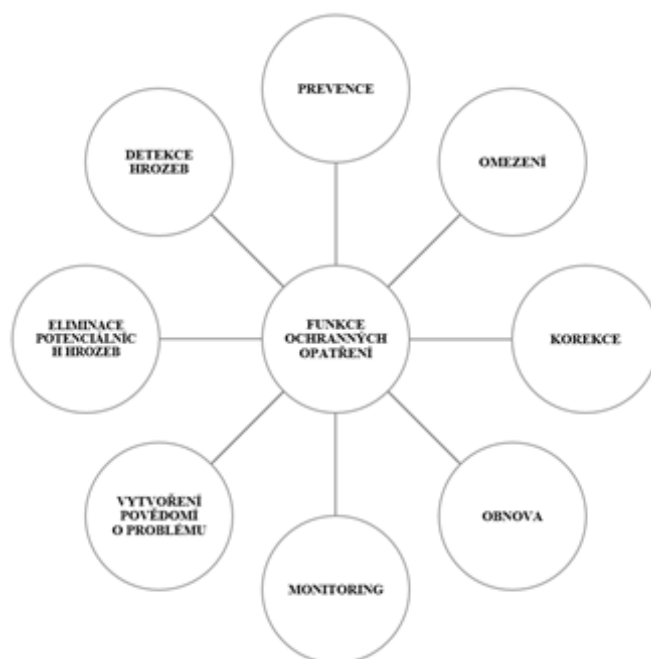
- opatření v oblasti fyzické bezpečnosti – např. přístup, záložní zdroje, dostupnost komponent
- opatření v oblasti informační bezpečnosti (technologická) – HW a SW
- režimové a organizační opatření (administrativní) – pravidla, vzdělávání uživatelů apod.

Opatření jde však členit i dle časového hlediska a to na:

- preventivní – účelem je minimalizovat příčiny možného vzniku bezp. incidentu
- dynamická (proaktivní) – možné dopady aktuálně probíhajícího bezp. incidentu vč. včasného zachycení
- následná (reaktivní) – minimalizovat možné dopady proběhnuvšího bezpečnostního incidentu

Různé stupně zabezpečení vyžadují různé kombinace opatření. Tato problematika úzce souvisí s řízením rizik, jelikož se používají postupy obecně známé z risk management. Identifikované riziko můžeme akceptovat, snížit, maximálně eliminovat nebo přesunout (transferovat), přičemž musíme dávat pozor na provázanost celého systému informační bezpečnosti ve všech jejích oblastech. Nerozpoznané slabé místo může potenciálně vést k narušení či dokonce zhroucení celého IS. (Hennyeyová, 2017)

Obrázek 2: Funkce ochranných opatření



(vlastní zpracování dle Hennyeyové, 2017)

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Obecně by mělo by platit, že náklady na ochranná opatření by neměly být vyšší než očekávané ztráty v důsledku výskytu bezpečnostního incidentu. Informační bezpečnost však nespočívá pouze v zavedení technických opatření. V organizacích je vhodné budovat a upevňovat „kulturu bezpečnosti“, jakožto prostředku povědomí a porozumění otázkám informační bezpečnosti, který podněcuje všechny účastníky (tj. zejména pracovníky a uživatele) k vyšší míře naplňování principů informační bezpečnosti. Jedná se o způsob myšlení, hodnocení a konání při provozování informačních systémů a sítí, povědomí o rizicích ohrožujících informační systémy a zásadách, praktikách a protiopatřeních, stejně jako o potřebě jejich přijetí a implementace. (Hennyeyová, 2017)

1.2.1 Informační systém

Informační systém (IS) společnosti se skládá z celé řady komponent, které tvoří ucelený systém, umožňující uživatelům vykonávat svoji činnost, plnit závazky vůči dalším subjektům a přijímat správná rozhodnutí. Zkrátka plnit úlohy a funkce tak, aby byly učiněny včas a v požadované kvalitě. IS povětšinou přímo negeneruje zisk (není-li například produktem), avšak v současnosti je nevyhnutelnou podmínkou pro chod procesů, které se na vytváření zisku přímo podílejí.

Veškeré zpracovávané údaje (informace – data) mají svoje atributy – např. přesnost, úplnost, správnost, věrohodnost, relevantnost atp. V otázce zachování důležitých atributů je důležité se rozhodnout, které atributy chránit a na jaké úrovni, z čehož plyne požadavek na různé stupně zabezpečení. Rostoucí propojenost informačních systémů klade stále větší nároky na jejich zabezpečení. (Gála, 2009) Na informační systém působí jak interní, tak externí hrozby, přičemž je zde riziko zneužití či poškození dat. Mezi hrozby se řadí viry, zahlcení, živly či fyzický útok. (Jang-Jaccard, 2014)

Informace (tj. data, údaj) je aktivum nevyhnutelné pro činnost organizace, a tedy stejně jako při jiných aktivitách je potřebné zabezpečit jeho ochranu přiměřenou jeho významu a ceně, jakou má pro organizaci. Je nutné podotknout, že informace nemusí být jen v elektronické formě, ale může mít také podobu verbální či písemnou.

„Dostupnost správných informací, ve správném čase a potřebné formě, se stává stále větší nutností ve většině průmyslových odvětví, ve službách i ve veřejné správě. Manipulace s obrovským množstvím informací, často důvěrného charakteru, přináší se sebou i nesmírná rizika jejich úniku, ztráty nebo zneužití.“ (Hennyeyová, 2017)

1.2.2 Bezpečnostní politika

Bezpečnostní politika informací podniku, která prostupuje celou jeho strukturou a je navázána na další procesy, by měla vycházet z celkové koncepce bezpečnostní politiky organizace a navazovat na souhrn ochranných opatření vypracovaných v rámci ochrany majetku, BOZP apod. Bezpečnostní politika by měla mít formu písemného dokumentu, ve kterém budou shrnuty komplexní představy vedení o řešení bezpečnosti a měla by obsahovat také vymezení základních požadavků na jednotlivé bezpečnostní oblasti celého informačního systému a jeho součástí, bezpečnosti přenosu, zpracování a uchovávání informací a především, vymezení personální zodpovědnosti za jednotlivé dílčí oblasti. Budování bezpečnostní politiky organizace, a zvláště pak vzdělávání zaměstnanců, je vysoce důležité, protože se obecně udává, že převážná většina hrozeb (více než 50 %) patří do kategorie neúmyslných. (Gála, 2015)

„Bezpečnostní politika je v praxi vnímána jako základní východisko pro řízení bezpečnosti IS.“ (Hennyeyová, 2017)

Bezpečnostní politika je dle Gály (2009) „soubor zásad a pravidel, s jejichž pomocí organizace chrání svá aktiva.“ Bezpečnostní politika je kontinuálně aktualizována v souladu se

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

změnami prostředí a může zahrnovat:

- politiku přípustného užívání aktiv
- specifikaci vzdělávacího procesu svých zaměstnanců v oblasti ochrany aktiv
- objasnění způsobu uskutečňování a vynucování bezpečnostních opatření
- proceduru vyhodnocení účinnosti politiky vedoucí k provedení její změny“

Bezpečnostní politika organizace tedy deklaruje bezpečnostní cíle a definuje zásady procesu ochrany informací, pravidla, postupy a omezení, které určují způsob správy, ochrany a distribuce citlivých informací obsažených v informačním systému. Cílem této podnikové politiky je identifikovat relevantní hrozby a minimalizovat vliv rizik, a to právě prostřednictvím zmíněných pravidel a postupů pro konkrétní informační systém. Výsledný souhrn ochranných opatření zahrnuje řešení informační bezpečnosti v oblasti fyzické, komunikační, IT, logické i personální. Mezi základní otázky patří „Co chceme chránit? Proč? Jak? Co budeme dělat, když dojde k selhání?“ (Hennyeyová, 2017) V souvislosti s kulturou bezpečnosti je v podniku také vhodné budovat a podporovat tzv. Security Awareness Education (SAE) jakožto součást firemní kultury – tedy zvyšovat povědomí zaměstnanců (uživatelů) o informační bezpečnosti a zvyšovat jejich informační gramotnost.

Podle stupně zabezpečení je možno definovat čtyři obecné typy bezpečnostní politiky (Gála, 2009):

- promiskuitní – nic neomezuje, povoluje subjektům vše vč. toho, co by neměli konat
- liberální – umožňuje realizovat vše až na explicitně vyjmenované výjimky
- opatrná – ve svých pravidlech zakazuje vše až na explicitně vyjmenované výjimky
- paranoidní – zakazuje dělat vše potenciálně nebezpečně vč. toho, co by nemuselo být explicitně zakázáno

Při nastavování bezpečnostní politiky podniku musíme kromě ekonomického porovnání nákladů na opatření vs. hodnota informací brát v úvahu i stávající procesy ve firmě, jelikož striktní bezpečnostní politika může vést k přílišnému omezování zaměstnanců a v důsledku tak ke snižování efektivity práce.

„Dobře navrhnutá bezpečnostní politika je kompromisem mezi omezováním uživatelů a chráněným zájmem organizace.“ (Hennyeyová, 2017)

Mezi obecná doporučení na zlepšení, resp. zvýšení úrovně informační bezpečnosti podniku, dle Hennyeyové (2017) pak patří:

1. Definování přístupových práv uživatelů IT/IS (jen minimální nutná)
2. Definování zodpovědnosti uživatelů IT/IS za vznik a řešení bezpečnostních incidentů (pravidla použití, povinnosti)
3. Klasifikace informací v podniku podle citlivosti (např. veřejné, interní, chráněné)
4. Odhalení a řešení bezpečnostních incidentů (vypracování zásad, řešení, přijetí opatření)
5. Definování aktiv v podniku (vše, co má hodnotu je nutné chránit)
6. Vzdělávání v oblasti bezpečného využívání IT/IS v podniku (systematické, nepřetržité)

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

1.2.3 Vybrané modely informační bezpečnosti

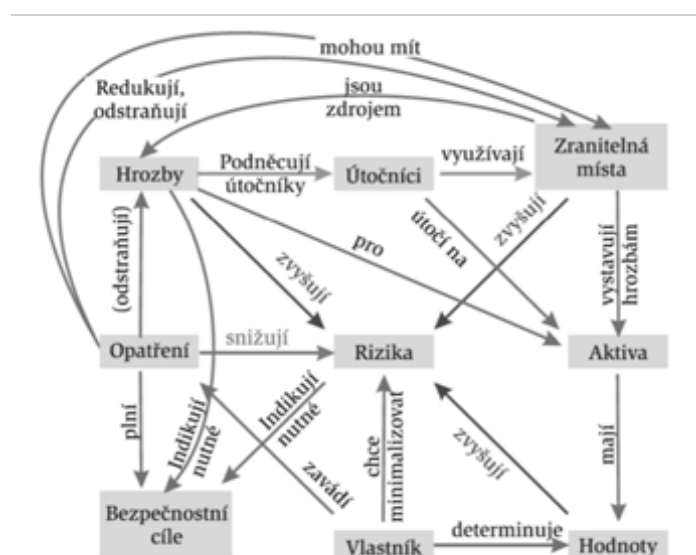
Ohledně informační bezpečnosti vznikla celá řada konceptů a teoretických modelů, některé jako součásti ucelených metodik (např. COBIT), jiné jsou samostatné (Obr. 3) a mají za cíl znázornit vztahy v oblasti informační bezpečnosti, popř. bezpečnosti informačních technologií.

Obecný model informační bezpečnosti (Obr. 3) například znázorňuje vztahy mezi Vlastníkem, Riziky, Hrozbami, Útočníky, Zranitelnými místy, Aktivy, Hodnotami, Bezpečnostními cíli a Opatřeními.

Business model pro bezpečnost informací (BMIS, Obr. 4) který vytvořila asociace ISACA zaměřující se na problematiku auditingu bezpečnosti informačních systémů. Tento model tvoří Organizace, Procesy, Lidé a Technologie, přičemž tyto Výše uvedené prvky BMIS modelu jsou dohromady propojeny pomocí dynamických propojení a vytváří tak všestrannou sílu (Správa, Kultura, Rozvoj, Umožnění a podpora, Architektura, Lidské faktory).

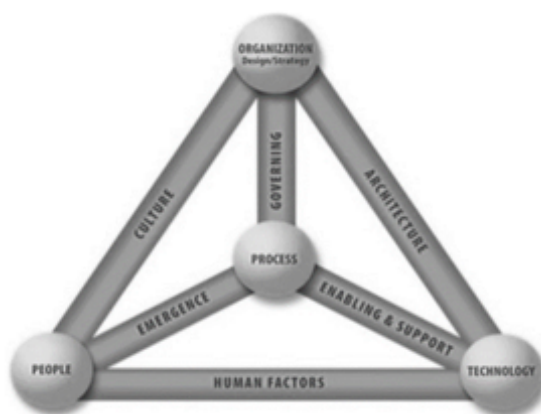
Koch (2010) ve své infografice (Obr. 5) znázorňuje Interní hrozby, Externí hrozby a Rizik-

Obrázek 3: Obecný model bezpečnosti informačních technologií



(zdroj: Hanáček, 2000)

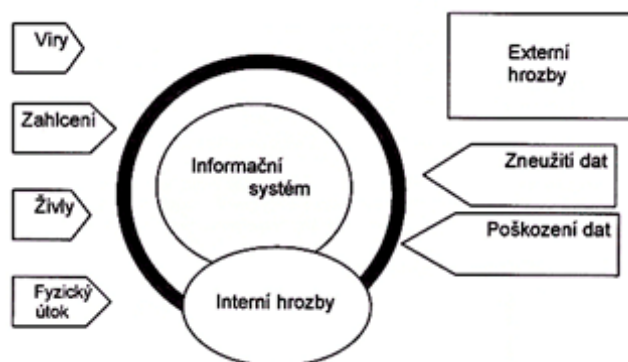
Obrázek 4: Business Model for Information Security



(zdroj: ISACA)

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Obrázek 5: Informační systémy a jejich bezpečnost



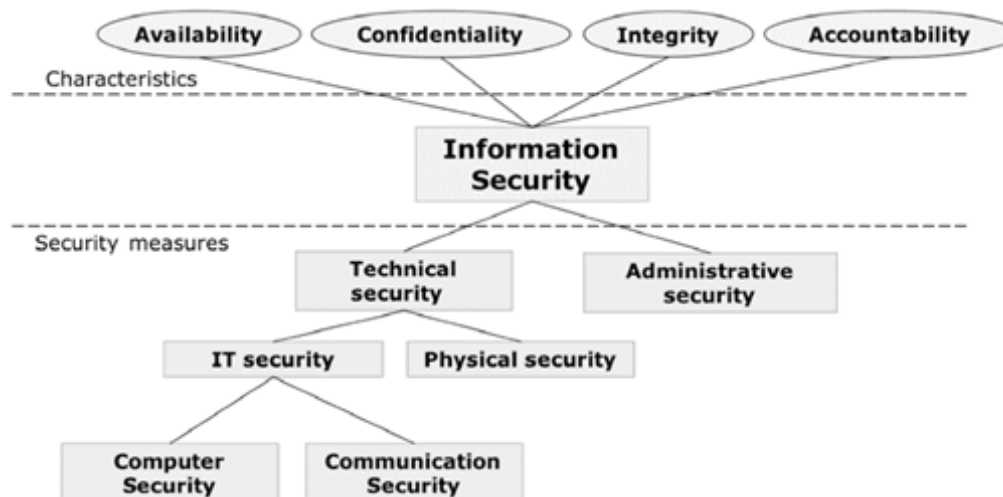
(zdroj: Koch, 2010)

ka působící na Informační systém. Těmito riziky je Zneužití či poškození dat prostřednictvím Virů, Zahlčení, Živlů nebo Fyzického útoku.

Informational Security (Obr. 6) se ubírá cestou vlastností, resp. principů, které působí na Informační bezpečnost, kterou lze rozdělit do několika oblastí. V InfoSec jsou vyznačeny základní oblasti IB:

- administrativní – admin. a organizační pravidla (definování bezp. politiky, vzdělávání uživatelů, ...)
- fyzická – fyzické zajištění aktiv (přístup, ostraha, záložní zdroje, dostupnost náhradních komponent, ...)
- technologická – HW a SW (zálohování, šifrování, politika hesel, automatický monitoring sítě, automatická blokáce či odstavení)

Obrázek 6: Rozšířený InfoSec model



(zdroj: Åhlfeldt, 2007)

1.3 Metoda ZEFIS

Metoda ZEFIS slouží pro posuzování efektivnosti informačních systémů podniků. Vyhodnocení probíhá prostřednictvím on-line dotazníku na webovém portálu. Tato metoda pomáhá identifikovat nedostatky IS jak z pohledu jeho efektivnosti, tak z pohledu jeho bezpečnosti. Audit informačního systému se provádí na základě vyplnění dílčích dotazníků zaměřených na

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

firmu, vybraný systém atp. Vyplňuje se postupně audit firmy, audit systému, audit procesu a audit provozu. Dotazovaný volí vždy ze čtyř nabízených možností. Hlavním výstupem této analytické metody je soupis identifikovaných nedostatků (seřazený dle významnosti rizika na nízké, střední a vysoké) a řada doporučení, jak tyto nedostatky napravit, jelikož systém by měl být, pokud možno, vyrovnaný. Součástí výstupu je i grafické vyhodnocení pomocí pavučinových grafů, které znázorňují všechny dílčí oblasti IS. ZEFIS umožňuje, v případě použití plné verze, také porovnání výsledků s ostatními firmami o stejné velikosti působících ve stejném oboru.

Obrázek 7: Kategorizace oblastí hodnotícího systému ZEFIS



(zdroj: ZEFIS)

Oblasti zkoumané metodou ZEFIS jsou:

- Technika – výkonnost, spolehlivost a použitelnost
- Programy – vybavení, funkce, ovládání
- Data – dostupnost, správa, bezpečnost
- Zákazníci – uživatelské potřeby, zabezpečení
- Pracovníci – schopnosti, pravidla
- Pravidla – pravidla, směrnice, postupy
- Provoz – podpora uživatelů, kontrolling

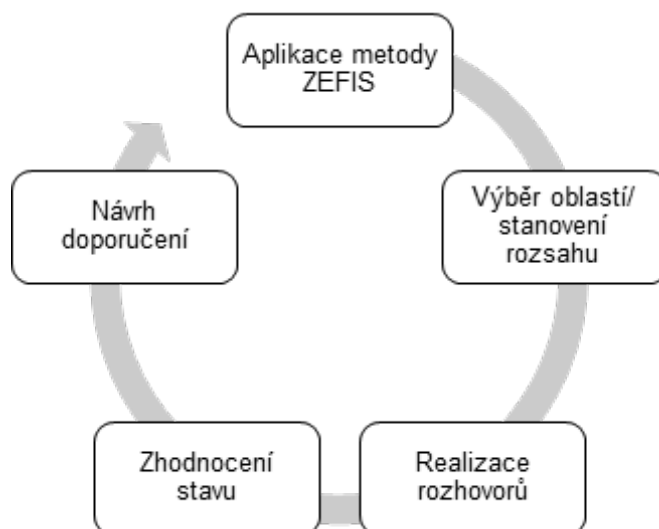
2 Metodologie výzkumu

Primárním důvodem výběru tohoto tématu, resp. realizace tohoto výzkumu byla jednak jeho aktuálnost (viz. Literární rešerše), avšak především požadavek zadavatele – společnosti sales24, s. r. o. Snaha o zjištění stavu informační bezpečnosti v podniku je zejména reakcí na nalezené potenciálně problematické oblasti pomocí metody ZEFIS při posuzování celého informačního systému v rámci diplomové práce. Cílem výzkumu je tedy zhodnocení stavu informační bezpečnosti ve společnosti sales24, s.r.o. z pohledu vybraných klíčových pracovníků a návrh změn vedoucích ke zvýšení informační bezpečnosti podniku. Je nutné zdůraznit, že tento výzkum se soustřeďuje výlučně na zhodnocení stavu informační bezpečnosti v těch částech informačního systému a těch uživatelů informačního systému, kteří nepracují v systémech klientů. Je tedy zaměřen primárně na pracovníky administrativního týmu a managementu. Řadoví pracovníci pracují povětšinou v systémech, na technice (hardware) a v rámci bezpečnostních politik klientů (typicky bankovních institucí), jejichž stav informační bezpečnosti se může výrazně lišit.

Centrální výzkumná otázka má následující podobu: *Jaký je stav informační bezpečnosti ve společnosti sales24, s.r.o.?*

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Obrázek 8: Metodologie výzkumu

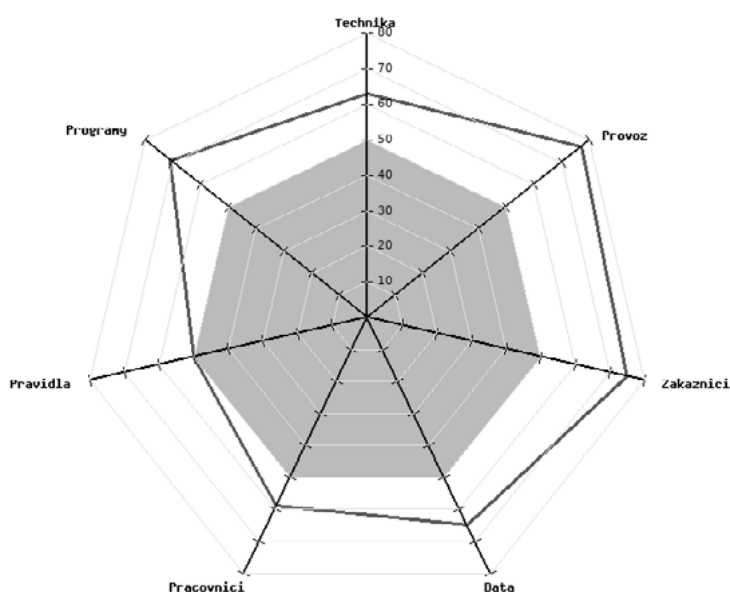


(zdroj: autor)

Základním východiskem tohoto výzkumu je aplikace metody ZEFIS na informační systém užívaný ve společnosti sales24, s.r.o. (Kolibřík CSR). Na základě výsledků zhodnocení IS dojde k výběru dílčích oblastí (viz. Obr. 8), resp. stanovení rozsahu, čím se bude předmětný výzkum zabývat. Následně dojde, po formulaci základních otázek, k realizaci rozhovorů s klíčovými pracovníky firmy. Výstupem bude výsledné zhodnocení stavu informační bezpečnosti podniku a formulace návrhů doporučení pro nápravu nejvýznamnějších identifikovaných nedostatků.

Výstupem metody ZEFIS (Obr. 9) bylo zjištění výrazně slabších výsledků v bezpečnosti informačního systému zejména v oblastech Pravidel a Pracovníků, vlivem čehož je bezpečnost celého systému v nerovnováze, teda ani celkový stav bezpečnosti IS nevyznívá pro podnik

Obrázek 9: Výstup ZEFIS - analýza bezpečnosti IS



(zdroj: ZEFIS)

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

nijak pozitivně.

Explicitně se jedná o tyto identifikované problémy (řazeno dle významu od nejvážnějšího):

- Chybějící, nebo špatně dodržovaná bezpečnostní pravidla
- Nejsou zálohována data na počítačích pracovníků
- Špatně nastavené pracovní postupy
- Pracovníci mohou instalovat programy na své počítače
- Nedodržování pravidel
- Chybí strategie bezpečnosti
- Chybějící metodika zálohování dat
- Bezpečnostní hrozba přístupu do podnikové sítě
- Chybí manažer/ka informační bezpečnosti
- Chybí klasifikace dat/ informací atp.

Zvolenou strategií tohoto výzkumu je část případové studie (v rámci diplomové práce), jedná se primárně o deskripci stavu (informační bezpečnosti) v podniku. Za účelem co nejpřesnějšího zodpovězení výzkumné otázky byl zvolen přístup kvalitativní, deduktivně-induktivní (proběhne tedy dedukce základních oblastí informační bezpečnosti a indukce konkrétních podoblastí ve společnosti z realizovaných rozhovorů). Technikou sběru dat je realizace individuálních částečně strukturovaných rozhovorů (pochopitelně se souhlasem respondentů vždy nahrávaných).

Účastníci rozhovoru byli vybráni kvalitativní vzorkováním, resp. metodou záměrného výběru – byly identifikovány klíčové osoby, které jsou pro předmět výzkumu relevantní a jejich kompetence se určitým způsobem týkají oblasti informační bezpečnosti podniku.

Identifikace klíčových pracovníků byla relativně problematická, jelikož na základě prvotního seznámení se společností bylo zjištěno, že společnost nemá jasně definované role, co se týče bezpečnosti či IT, a už vůbec nemá tyto role jakkoliv formálně zakotvené. Značnou část této agendy má na starosti externí IT pracovník, jedná se například o montáž hardware apod., nicméně ve specifické pozici se nachází jednatel společnosti, který neoficiálně vykonává celou řadu činností týkajících se IT, jako je například nákup a distribuce licencí k antivirovým programům a obecně lze konstatovat, že celou tuto agendu v praxi zaštiťuje.

V Tab. 1 je uveden důvod výběru daných účastníků rozhovoru. Jedná se o čtyři zaměstnance společnosti a jednoho externího pracovníka vykonávající činnost na dohodu o pracovní činnosti

Tabulka 1: Profil účastníků

Identifikace účastníka	Pozice ve společnosti	Důvod výběru (vztah k IS)
U1	Jednatel, zakladatel společnosti	Výkon správy nad značnou částí IS
U2	Vedoucí administrativního týmu, projektový manažer	Detailní znalost procesů probíhajících ve firmě
U3	Provozní ředitelka	Vedoucí provozu – nadřízená externího IT technika
U4	Obchodní ředitel	Podílel se na vytváření interních směrnic
U5	Externí IT technik (HW)	Vykonává většinu úkonů ohledně HW části IS – tj. instaluje PS, síť, tiskárny atp.

(zdroj: vlastní zpracování)

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

DPC).

Sběr dat, tj. realizace rozhovorů, probíhala v období listopadu až prosince 2021. Průměrná délka trvání rozhovoru činila přibližně 37 minut. Rozhovory byly realizovány online prostřednictvím videokonferenční platformy Jitsi. Záznam hovorů (ve 4 případech se jednalo o videohovory, v 1 případě o audiohovor) byl s výslovným souhlasem všech účastníků ukládán do služby Dropbox, aby posléze proběhla transkripce, tj. přepis rozhovorů, prostřednictvím webové aplikace Beey.io. Tato transkripce však není ve většině případů příliš přesná a bylo nutné provést ruční korekturu všech prepisů.

Zpracování analýz vč. kódování dat a tvorby myšlenkových map (MAXMapy) a tabulek proběhlo v software MAXQDA Analytics Pro 2022 (zakoupena půlroční studentská licence).

Kategorizace základních oblastí vychází primárně z InfoSec modelu (Obr. 6). Pro účely výzkumu byly tedy na základě literární rešerše ustanoveny 3 základní oblasti informační bezpečnosti – administrativní oblast, fyzická oblast a IT oblast. Pro každou oblast byla připravena sada otázek, nicméně v závislosti na odpovědích či jiných reakcích účastníků rozhovorů byly případně položeny otázky doplňující, vysvětlující či nové.

Níže je uveden příklad otázek použitých v rozhovorech:

Administrativní oblast

- Jak je ve vaší společnosti řešena archivace písemných dokumentů?
- Jak je ve vaší společnosti řešena likvidace písemných dokumentů?
- Jaká jsou ve vaší organizaci bezpečnostní pravidla, předpisy či směrnice ve vztahu k bezpečnosti elektronických dat?

Fyzická oblast

- Kdo všechno má fyzický přístup k vašemu routeru a další síťové architektuře?
- Je podle vás fyzické zabezpečení prostor, kde se nachází vaše technika dostatečné?
- Jakým způsobem skladujete písemnosti?

IT oblast

- Jakým způsobem probíhá likvidace vysloužilých či rozbitých elektronických médií (flash disky, HDD, ...)?
- Jak ve vaší společnosti funguje monitoring bezpečnostních incidentů?
- Jaký způsob autentizace uživatelů k pracovním stanicím je ve vaší firmě používán?

3 Analýza dat a výsledky výzkumu

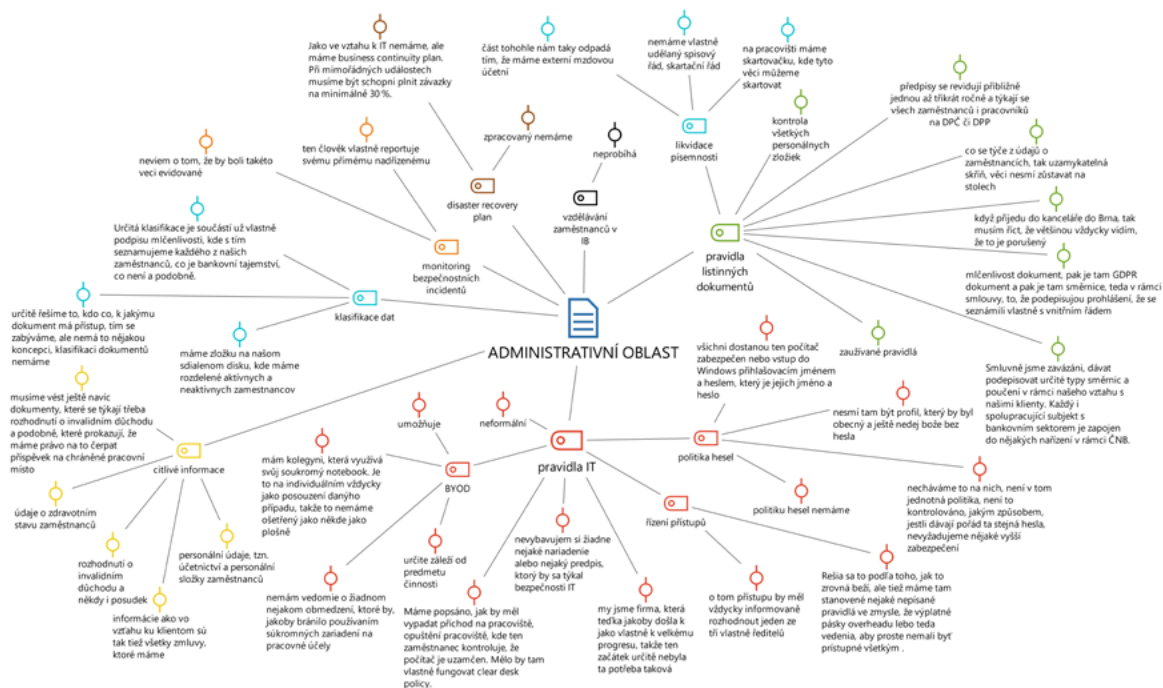
Analýza dat probíhala jednotlivě dle oblastí (tj. administrativní oblast, fyzická oblast, IT oblast). Výstupy výzkumu jsou jednak shrnuty pomocí shrnujících protokolů (v podobě tabulek) a jednak prostřednictvím MAXMap, kde jsou vizualizovány vztahy mezi jednotlivými oblastmi, kódy a subkódy a úryvky z transkriptů rozhovorů.

3.1 Administrativní oblast

Administrativní oblast zahrnuje problematiku pravidel, regulí, směrnic a bezpečnostní politiky vůči všem informacím a informačním aktivům, tj. jak vůči listinným dokumentům, tak elektronickým datům. Do této oblasti patří také vzdělávání zaměstnanců ohledně informační bezpečnosti nebo politika hesel na pracovišti.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Obrázek 10: MAXMapa – administrativní oblast



(zdroj: autor)

Tabulka 2: Shrnutí administrativní oblasti

Monitoring bezpečnostních incidentů	Systematický monitoring bezpečnostních incidentů v podniku neprobíhá. Hlášení případných bezpečnostních incidentů funguje standardně tak, že se pracovník obrátí na svého nadřízeného, který rozhodne, zda kontaktuje externího IT pracovníka nebo jednatele. Společnost však bezpečnostní incidenty neeviduje.
Disaster Recovery Plan	Společnost nemá zpracovaný IT Disaster Recovery Plan, nicméně existuje vypracovaný BCP (Business Continuity Plan), který je společnost povinná držet pro svého zákazníka z bankovního odvětví. Je v něm detailně popsáno, jak by podnik fungoval v případě mimořádných událostí, aby dosahoval alespoň třicetiprocentního plnění svých závazků.
Vzdělávání zaměstnanců v IB	Školení či jiné vzdělávání zaměstnanců ohledně informační bezpečnosti v podniku v žádné podobě neprobíhalo ani neprobíhá, na příští rok je však naplánován budget na vzdělávání a počítá se s nějakou formou zvyšování IT dovedností zaměstnanců.
Pravidla IT	Pravidla týkající se IT jsou spíše neformální. Je to způsobené mj. tím, že firma prošla za poslední rok velkým růstem, kdy se značně zvýšil počet zaměstnanců, nestal se žádný podstatný bezpečnostní incident, a tak nebylo prioritou firmy to nějakým způsobem začít řešit. Na základní bezpečnostní pravidla je zaměstnanec upozorňován při přebírání počítače či e-mailové schránky, nicméně nemají ustálenou a koncepční podobu, mimo provozního řádu, kde je obecně popsáno chování pracovníků na pracovišti vč. uzamykání počítačů při odchodu apod. Tato pravidla však nejsou dodržována ani kontrolována.
Politika hesel	Politika hesel v organizaci neexistuje. Při předávání nové pracovní stanice (PC/notebook) je počítač vždy zabezpečen přihlašovacím jménem a heslem zvoleným zaměstnancem. Na žádném firemním počítači nesmí být obecný profil ani uživatelský účet nezabezpečený heslem. Využívání určitého typu hesel a jejich pravidelného obměňování ani pokročilější způsoby autentizace se nicméně na firemní úrovni nevyžadují ani nekontrolují.
BYOD	Neexistují plošně platná pravidla o využívání soukromých zařízení pro pracovní účely (BYOD), záleží však na předmětu činnosti zaměstnance a na souhlasu nadřízeného.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Řízení přístupů	Řízení přístupů se řeší ad hoc, nemá jednotnou formu, ale existují nějaká nepsaná pravidla, např., že výplatní pásky vedení by neměly být přístupné všem uživatelům IS. V rámci NAS se řeší přidělování oprávnění, tj. kam má daný zaměstnanec v systému přístup, na žádost tak, že by měl vždy rozhodnout jeden ze tří ředitelů.
Klasifikace dat	Obecná klasifikace dat neexistuje. Zaměstnanci jsou však poučeni, která data jsou považována za citlivá, co je bankovní tajemství apod. při podpisu mlčenlivosti. Nicméně určitá forma klasifikace dat se začíná uplatňovat na sdíleném datovém úložišti, kde jsou mj. digitalizované personální složky zaměstnanců.
Citlivé informace	Nejcitlivějšími informacemi jsou pro podnik personální údaje, účetnictví a smlouvy. Je nutné zmínit, že oproti jiným firmám zde evidují, vzhledem k tomu, že se jedná o sociální podnik, celou řadu citlivých dokumentů obsahující zdravotní dokumentaci zaměstnanců. Jedná se o různé skeny dokumentů, kde je popisován jejich hendikep, typ a výše invalidního důchodu (rozhodnutí o ID) a někdy i posudek, kde jsou již velmi detailní informace zdravotního charakteru. Tuto agendu je nutné vést kvůli pravidelným kontrolám z Úřadu práce, jelikož prokazují, že má společnost právo na čerpání příspěvků na chráněná pracovní místa.
Pravidla listinných dokumentů	Mezi základní dokumenty, které, byť okrajově, řeší pravidla listinných dokumentů patří GDPR směrnice, provozní řád, závazek mlčenlivosti a některé další dokumenty dle ČNB plynoucí ze spolupráce s bankovními subjekty. Tyto dokumenty se revidují přibližně jednou až třikrát ročně, nejčastěji vlivem nové legislativy či předpisů. Týkají se všech zaměstnanců i pracovníků na DPČ či DPP. Přímo odpovědnost za jejich dodržování má vždy manažer HR oddělení nebo administrativního týmu. Z pravidel lze zmínit např., že písemnosti obsahující osobní údaje mají být uchovávány v uzamykatelné skříni, je nastolená Clean Desk Policy atp., v praxi se však nedodržuje, ani nekontroluje. Velká část pravidel je však neformálního charakteru, jedná se o užívané postupy. Pravidelně probíhá kontrola všech personálních složek na případné nesrovnalosti. Důležité dokumenty jsou drženy v duální podobě – elektronicky i fyzicky. Společnost je ve vztahu ke GDPR v základní kategorii, nedochází zde k hromadnému zpracování dat.
Likvidace písemností	Neexistuje spisový řád ani skartační pořádek, tzn., že se ani nedávají skartační znaky, nicméně zástupci firmy připouští, že by to asi již měli začít řešit. Není také explicitně uvedené, které konkrétní dokumenty je třeba evidovat. Část zodpovědnosti ohledně likvidace je přenesena na externí mzdovou účetní. Na pracovišti je možné dokumenty skartovat, nejedná se však o certifikovanou skartovačku, ani není nijak zajištěn svoz skartovaných dokumentů.

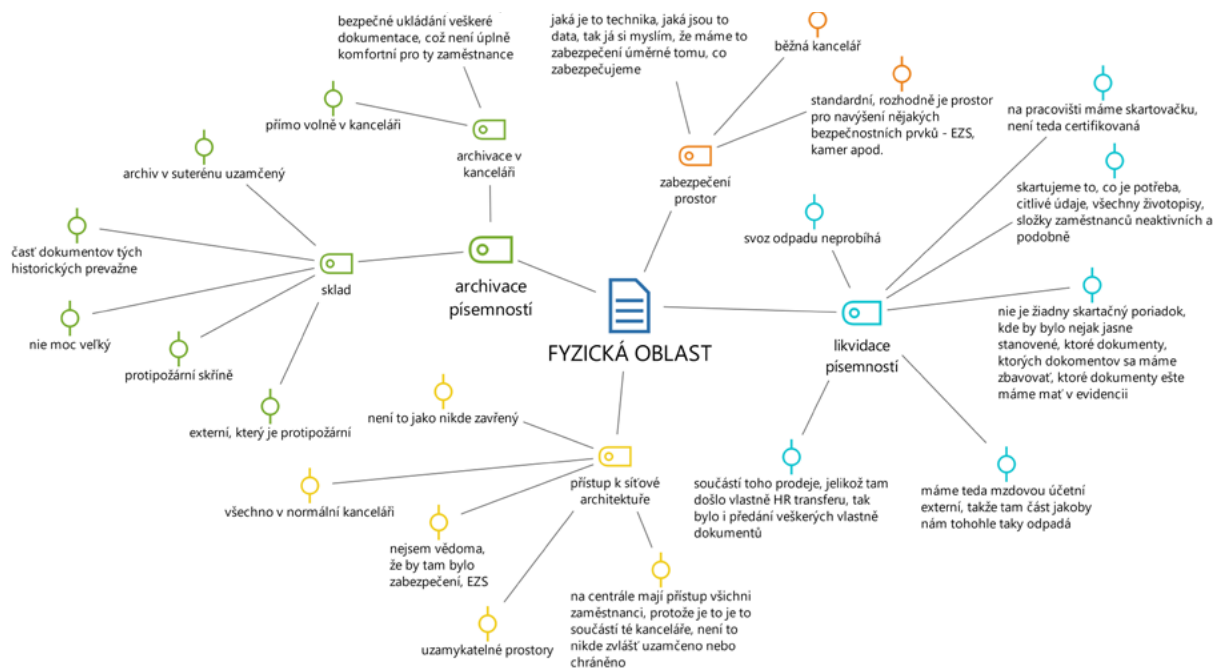
(zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím MAXQDA)

3.2 Fyzická oblast

Do fyzické oblasti informační bezpečnosti spadá zejména (reálná) archivace a likvidace písemností a fyzický přístup k prostorám společnosti, resp. k jejich síťové architektuře (tj. routerům, Wi-Fi, serverům, NAS atd.).

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Obrázek 11: MAXMapa – fyzická oblast



(zdroj: autor)

Tabulka 3: Shrnutí fyzické oblasti

Sklad	Externí archiv v suterénu firmy. Skladují se zde zejména historické dokumenty. Uzamčený, protipožární skříň, malá velikost.
Archivace v kanceláři	Archivace v kanceláři probíhá volně v policích. Není tam dostatek prostoru, což není komfortní pro zaměstnance. To je uváděno i jako jedna z příčin, proč zaměstnanci příliš nedodržují bezpečnostní pravidla ohledně písemností.
Zabezpečení prostor	Standardní zabezpečení, běžná uzamykatelná kancelář. Není vybavena EZS ani kamerovým systémem. Zabezpečení úměrné aktivitám, nicméně existuje prostor pro navýšení bezpečnostních prvků.
Přístup k síťové architektuře	Přístup mají všichni zaměstnanci kanceláře. Síťová architektura není umístěna nikde zvlášť ani speciálně fyzicky chráněna.
Likvidace písemností	Likvidace je možná prostřednictvím necertifikované skartovačky, která je zaměstnancům k dispozici. Svoz senzitivního odpadu není zajištěn.

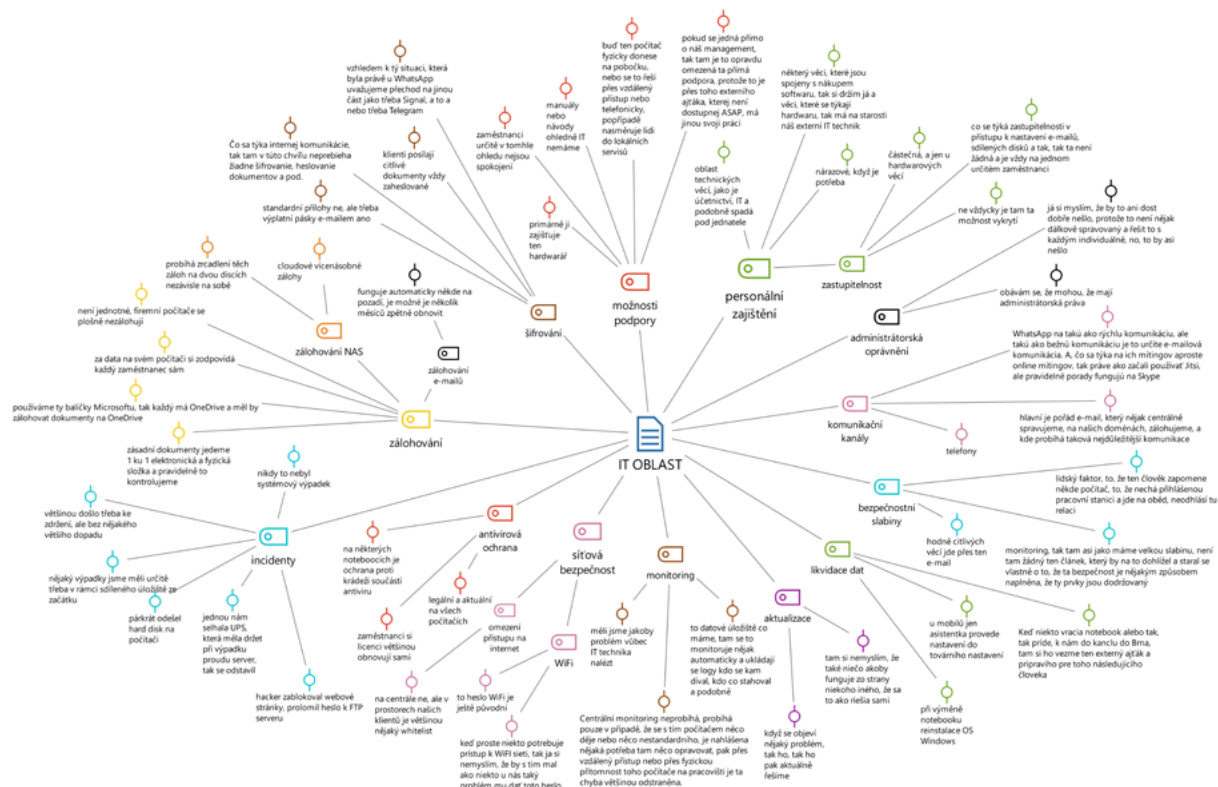
(zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím MAXQDA)

3.3 IT oblast

Oblast IT obsahuje jak pojmy týkající se personálního zajištění této agendy a zastupitelnosti těchto pracovníků, tak možnosti podpory uživatelů IS, aktualizace software, monitoringu, síťové bezpečnosti, antivirové ochrany, zálohování (reálného, nikoliv pravidel), šifrování apod.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Obrázek 11: MAXMapa – IT oblast



(zdroj: autor)

Tabulka 3: Shrnutí IT oblasti

Bezpečnostní slabiny	Vnímané bezpečnostní slabiny zahrnují lidský faktor (neukončování relací, neodhlašování počítačů, vzdálené připojení z domu), e-mail, absence monitoringu a kontroly.
Likvidace dat	Likvidace dat v případě odchodu pracovníka nebo změny jeho pracovního počítače je v gesci externího IT pracovníka, který však nemá žádnou certifikaci. Vymazání probíhá po předání počítače a vypořádání předávacích protokolů formou reinstalace operačního systému (Windows). U mobilních zařízení asistentka pouze provede nastavení do továrního nastavení.
Aktualizace	Aktualizace software na pracovních stanicích neprobíhá koordinovaně, ale je vždy na zaměstnancích. Spoléhá se na to, že vlivem automatických aktualizací bude aktualizování SW na uživateli vynuceno, popř. proběhne automaticky. Případný problém se řeší pouze v případě, že ho zaměstnanec sám proaktivně nahlásí.
Monitoring	Centrální monitoring pracovních stanic neprobíhá. Pouze v případě, že je nahlášena potřeba něco opravit, pak přes vzdálený přístup nebo přes fyzickou přítomnost toho počítače na pracovišti je ta chyba odstraněna. Na sdíleném datovém úložišti (NAS) probíhá automatický monitoring, navíc se ukládají logy všech událostí (kdo kam nahlížel, kdo co stahoval apod.)
Síťová bezpečnost	Povětšinou není problém se sdělováním hesla k firemní Wi-Fi síti. Není zřízen žádný guest účet s omezeným přístupem na intranet.
Wi-Fi	Heslo k Wi-Fi síti je cca 15místná kombinace alfanumerických a speciálních znaků, nicméně od přestěhování se do nové kanceláře nebylo změněno. Zaměstnanci běžně sdělují heslo k Wi-Fi síti návštěvám kanceláře (přesněji třeba partnerům, kteří o něj požádají).
Omezení přístupu na internet	Na centrále společnosti není žádné omezení přístupu na internet, neexistují žádné white-listy, silný firewall apod.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Antivirová ochrana	Antivirová ochrana je legální a aktuální na všech počítačích. Případné licence pro obnovu nárokují zaměstnanci přímo u jednatele. Při nástupu zaměstnance obdrží pracovník pracovní stanici s přeinstalovaným OS (Windows) a předinstalovaným aktivovaným antivirem. Na vybraných notebookech je součástí antiviru také ochrana proti krádeži.
Incidenty	Několikrát došlo ke ztrátě dat – při selhání HDD, poškození notebooku či vlivem nepoužívání zálohování. V minulosti došlo také k prolomení hesla k FTP serveru a napadení webových stránek. V nedávné době měla jedna zaměstnankyně „hacklý telefon“. Jednou došlo vlivem špatné baterie k selhání UPS, což vedlo ke krátkodobému odstavení serveru. U sdíleného datového úložiště (NAS) dochází zřídka k výpadkům, jelikož stále není vyřešen provoz v případě výpadku el. sítě nebo internetového připojení.
Zálohování	Plošné zálohování pracovních stanic neprobíhá, nicméně vybraní zaměstnanci mají k dispozici cloudové řešení OneDrive, které je součástí balíčků Microsoft Office. U zásadních personálních dokumentů se praktikuje zálohování 1:1 (elektronická a fyzická podoba), probíhá zde i pravidelná kontrola složek, jelikož jsou zde časté požadavky na kontrolu v rámci auditů z MPSV a ÚP. Obecně je politika nastavena tak, že každý zaměstnanec si za svěřená data odpovídá sám, nicméně prakticky vše je na bázi neformálních postupů.
Zálohování e-mailů	Zálohování e-mailů funguje automaticky, pravidelně, na externí cloud. Obnovit data je možné několik měsíců zpětně.
Zálohování NAS	Sdílené datové úložiště (NAS) je zálohované jednak formou mirroringu HDD (RAID 1), ale také na Synology C2 cloud.
Šifrování	Plošné šifrování příloh e-mailů neprobíhá, nicméně například distribuce výplatních pásek nebo citlivá komunikace s klienty obsahující citlivá data je šifrovaná. Při interní komunikaci se však žádná forma šifrování nevyužívá. Vzhledem k jistým problémům s aplikací WhatsApp uvažuje firma o přechodu například na Signal nebo Telegram.
Možnosti podpory	Možnosti IT podpory jsou minimální. Ohledně HW zajišťuje určitou omezenou přímou podporu externí IT pracovník, který buď problém fyzicky či vzdáleně vyřeší, nebo nasměruje zaměstnance do lokálních servisů. Manuály nebo návody ohledně IT neexistují. Zaměstnanci se stávajícími možnostmi podpory nejsou spokojeni, IT pracovník není často dosažitelný a řešení problémů trvá v řádu dnů.
Personální zajištění	Věci spojené s nákupem software si drží jednatel a záležitosti spjaté s hardware řeší externí IT pracovník narázově.
Zastupitelnost	Zastupitelnost je pouze u hardware a to částečná. Ne vždy je tam možnost vykrytí. Zastupitelnost v nastavování e-mailů, sdíleného disku atp. není žádná.
Administrátorská oprávnění	Zaměstnanci mají plná administrátorská oprávnění na svých počítačích. Existuje názor, že by to nyní ani jinak řešit nešlo, vzhledem k tomu, že externí IT technik by neměl čas řešit problémy s každým individuálně.
Komunikační kanály	Hlavní je e-mail a telefon. Pro rychlou komunikaci slouží skupiny na WhatsApp. Online setkání se realizují nejčastěji na platformě Jitsi nebo Skype.

(zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím MAXQDA)

Poměrně konzistentní výpovědi účastníků rozhovorů svědčí o tom, že společnost si je určitých rizik ohledně informační bezpečnosti vědoma. Prakticky všichni dotazovaní pracovníci se shodují, že informační bezpečnost je oblastí, na kterou se firma nesoustředila, nicméně společně s překotným růstem podniku začíná být stávající situace ohledně ochrany informací v podniku neudržitelná.

Níže je uveden doslovný přepis z rozhovorů:

„Je to v tom, že jsme vlastně, my jsme firma, která teďka jakoby došla k jako vlastně k velkému progresu, takže ten začátek určitě nebyla ta potřeba taková já nevím, dejme tomu, začínalo se na devíti zaměstnancích, pak bylo 20, 40 tak to je ještě takový počet, kdy to tolik neřešíte no, ale teď už jsme na stovce, na 130 prakticky a pak už, a ten přerod, ten progres byl prakticky jako během roku, byl veliký, takže spíš na to nebyla nějak jako potřeba, neměli jsme žádný incident, asi když to tak řeknu, takže ten čas vlastně ne jo, nebyla nebyla priorita té firmy toho nějak na to zaměřená.“ (Zdroj: U3, 2021)

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

„Ako firma proste momentálne ako rastieme, tzn. že som si istý, že sa to takéto niečo bude, bude skôr či neskôr musieť riešiť, ale nezachytil som doteraz, že by sa tak niečo akoby koncepčne riešilo.“ (Zdroj: U2, 2021)

„Je asi logické, že proste, keď je firma mala, tak nejakým spôsobom tieto, alebo tieto veci začne riešiť až v momente, ako rastie a naberá zamestnancov, že v tomto prípade postupne ide, tzn. že, určite je namieste pripraviť si nejakú jednotnú bezpečnostnú politiku, čo sa týka ochrany údajov. Momentálne teda nemám vedomosť o tom, že by takéto niečo fungovalo a určite je to ako do budúca hrozba. Takže proste nejaké fakt nastavenie bezpečnostných pravidiel, o tom, o čem sme sa vlastne dneska celý den bavili, tak to je určite namieste, nejakých proste jednotných pravidiel pre celú firmu, ktoré by ako mali na starosti to, že by chránili tie osobné údaje firmy.“ (Zdroj: U2, 2021)

„Tam asi jako máme velkou slabinu si myslím, že tam není žádný jakoby ten článek, který by na to dohlížel a staral se vlastně o to, že ta bezpečnost je nějakým způsobem naplněna, že ty prvky jsou dodržovaný, no.“ (Zdroj: U4, 2021)

3.4 Diskuse výsledků a doporučení na zlepšení

Z analýzy ZEFIS a provedeného výzkumu vyplynula celá řada problematických zjištění či přímo hrozeb, zejména v oblast pravidel a pracovníků, z nichž některá jsou vážná a vyžadují takřka okamžité přijetí protipatření na zmírnění rizika.

3.4.1 Administrativní oblast

Administrativní oblast, resp. pravidla a opatření ohledně informační bezpečnosti v podniku jsou na relativně nízké úrovni. Pravidla týkající se IT jsou spíše neformální. Je to způsobené mj. tím, že firma prošla za poslední rok velkým růstem, kdy se zněkolikanásobil počet zaměstnanců, nestal se žádný podstatný bezpečnostní incident, a tak nebylo prioritou firmy to nějakým způsobem začít řešit. Oblast IT je také personálně podceněná, ve firmě chybí manažer IT, natožpak ISMS a z toho plyne mnohdy nejasné rozdělení rolí a odpovědnosti. Na bezpečnostní pravidla nestačí zaměstnance upozorňovat pouze při přebírání firemního počítače, ale je nutné vypracovat jejich formalizovanou podobu a zaměstnance pravidelně školit. Součástí formálních a písemných pravidel by bylo i vydefinování podmínek, které musejí pracovníci splnit pro využívání soukromých zařízení pro pracovní účely (BYOD).

Obecná klasifikace dat neexistuje. Zaměstnanci jsou však poučeni, která data jsou považována za citlivá, co je bankovní tajemství apod. při podpisu mlčenlivosti. Nicméně určitá forma klasifikace dat se začíná uplatňovat na sdíleném datovém úložišti, kde jsou mj. digitalizované personální složky zaměstnanců. Definice konkrétních dokumentů a klasifikace dat by měla být součástí nově vzniknuvších pravidel informační bezpečnosti. Obdobně jako klasifikace dat, i řízení přístupů se řeší ad hoc a existují pouze určitá nepsaná pravidla. Přístupy je nutné, ostatně jakou celou bezpečnostní politiku podniku, řešit koncepčně a plošně, k čemuž je nutné mít jednoznačně a písemně definované podmínky. Co se týče listinných dokumentů, ve společnosti neexistuje spisový řád, a tudíž ani skartační pořádek, nicméně zástupci firmy připouští, že by to již měli začít řešit. De iure se v podniku praktikuje Clean Desk Policy, de facto se však nedodržuje, ani nekontroluje, což plyne mj. z toho, že velká část pravidel je silně neformálního charakteru a jedná se o víceméně o užívané postupy. To se týká i pravidel skartace, jelikož je používána skartovačka, která není certifikována a není zajištěn svoz citlivého odpadu. Nejsou-li v podniku explicitně formulované předpisy ohledně bezpečnosti a pokud už existují, nejsou často kontrolovány a nelze se tudíž podívat nad jejich nedodržováním.

Nejcitlivějšími informacemi jsou pro podnik personální údaje, účetnictví a smlouvy. Je nutné připomenout, že oproti jiným podnikům zde evidují, vzhledem k tomu, že se jedná o sociální podnik, celou řadu dokumentů obsahujících podrobnou zdravotní dokumentaci zaměstnanců.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tyto personální složky by tedy měly mít nejvyšší stupeň zabezpečení proti úniku dat.

Školení či jiné vzdělávání zaměstnanců ohledně informační bezpečnosti v podniku v žádné podobě neprobíhalo ani neprobíhá, na příští rok je však údajně naplánován budget na vzdělávání a počítá se s nějakou formou zvyšování IT dovedností zaměstnanců. Investice do vzdělávání zaměstnanců a propagace kultury bezpečnosti je nezbytným předpokladem funkčního systému ochrany informací podniku. Společnost nemá taktéž zpracovaný IT Disaster Recovery Plan, nicméně existuje vypracovaný BCP (Business Continuity Plan), který je společnost povinna držet pro svého zákazníka z bankovního odvětví. Neexistují však žádné postupy, např. co dělat při výpadku NAS – proto by se zpracováním alespoň jednoduchého dokumentu popisujícího pravděpodobné krizové scénáře neměli otálet.

3.4.2 Fyzická oblast

Pomineme-li externí mzdovou účetní, společnost archivuje listinné dokumenty primárně dvojnásobem. Jednak přímo v kanceláři společnosti, ale také v externím suterénním skladu, kde se skladují zejména historické, nepoužívané, dokumenty. Tento sklad je sice malý, ale protipožární a samostatně uzamykatelný. Poněkud problematické je dlouhodobé skladování písemností volně v kanceláři, což je zřejmě dáno opět především tamními prostorovými dispozicemi, které jsou omezené. Minimálním a relativně málo nákladným opatřením, by bylo pořídit na tyto dokumenty uzamykatelné skříně a nastavit určité postupy přístupu k nim, zejména v době, kdy není kancelář používána a chodí tam např. uklízečky.

Obecné zabezpečení prostor je víceméně standardní, kancelář, ani dům, jehož je součástí není vybavena bezpečnostním zařízením ani kamerovým systémem, nicméně jednatel společnosti uvažuje o pořízení EZS.

Fyzický přístup k síťové architektuře není nijak zvlášť chráněný a např. připojit zařízení do interní sítě LAN mimo pracovní dobu lze bez jakýchkoliv potíží. Pokud není možné, vzhledem k dispozičním možnostem, důležitou síťovou architekturu například stavebně oddělit, je důležité alespoň zvýšit ochranu portů (více viz. IT oblast).

Likvidace listinných dokumentů je možná prostřednictvím necertifikované skartovačky, která je zaměstnancům k dispozici, nicméně v praxi se příliš často nevyužívá.

3.4.3 IT oblast

Neexistuje žádná koncepce bezpečnosti či používání IT techniky, existují pouze obecná pravidla, která jsou z části zahrnuta v provozním řádu podniku, avšak k jejich kontrolování a ani vymáhání v praxi nedochází, nedojde-li k nějakému problému. Případný problém se řeší pouze v případě, že ho zaměstnanec sám proaktivně nahlásí, nejsou stanovené žádné postupy ani řešení různých situací týkajících se IT/IS. Stejně tak aktualizace software na pracovních stanicích neprobíhá koordinovaně, ale je vždy ponechána na zaměstnancích. Spoléhá se na to, že vlivem automatických aktualizací bude aktualizování SW na uživatelích vynuceno, popř., že proběhne automaticky. Centrální monitoring pracovních stanic taktéž neprobíhá. Na sdíleném datovém úložišti (NAS) však automatický monitoring probíhá, a navíc se ukládají logy všech událostí (kdo se kam díval, kdo co stahoval apod.), avšak s těmito daty se dále nijak nenakládá, slouží pouze k řešení případného problému (tj. není zde systém, který by automaticky upozornil na nestandardní aktivitu serveru). Součástí nově nastavované bezpečnostní politiky musí být kromě zmíněného monitoringu zařízení řešena i otázka aktualizací a stanoveny zodpovědnosti pracovníků za jejich kontrolování, jelikož zastaralý systém je potenciálním bezpečnostním rizikem.

Heslo k síti Wi-Fi je sice „bezpečná“ dlouhá kombinace znaků, avšak nebylo změněno více jak rok a půl a způsob jeho fyzického uložení je taktéž zcela nevyhovující. Bude-li společnost pokračovat v umožňování přístupu do zabezpečené sítě třetím osobám, měl by být minimálně

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

zřízen tzv. guest účet s defaultně omezeným přístupem k firemnímu intranetu. Současně by měl probíhat monitoring zařízení připojených do sítě LAN. S tím souvisí i fakt, že firemní síť není chráněna žádným firewallem. Legální placená antivirová ochrana pracovních stanic je nainstalována na všech zařízeních zaměstnavatele, zlepšit by však chtělo systém aktualizování a případně rozšířit modul ochrany proti krádeži i na ostatní přenosná zařízení, nejen na notebooky ředitelů. U sdíleného datového úložiště (NAS) stále chybí záložní zdroj (UPS), zálohování jeho dat je však vyřešeno dostatečně (mirroring a cloud).

Neexistuje politika plošného zálohování pracovních stanic, byť je zde možnost zálohy důležitých dat do cloudu (OneDrive pro firmy) popř. na NAS. Obecně je politika nastavena tak, že každý zaměstnanec si za svěřená data odpovídá sám, nicméně prakticky vše je na bázi neformálních postupů.

Interní komunikace není šifrovaná a vzhledem k neexistenci politiky hesel by společnost měla uvažovat o šifrování citlivých dat i v rámci interní komunikace mezi pobočkami, nebo využívat NAS jako úložiště dat a odesílat pouze veřejný odkaz do zabezpečené složky.

Možnosti přímé IT podpory uživatelů IS jsou omezené, což je primárně způsobeno tím, že IT technik je externista a jeho zastupitelnost je minimální. Kromě zřízení pozice IT pracovníka/administrátora/správce sítě by bylo vhodné uvažovat i o sepsání základních manuálů a FAQ ohledně např. používání NAS, jelikož zvláště pro nové zaměstnance může být zapracování do IS vzhledem k absenci jakýchkoliv návodů minimálně zmatečné. Ostatně, i stávající zaměstnanci nejsou se stávajícími možnostmi IT podpory spokojeni a vyřešení problémů trvá často i v řádu dnů. Co je určitě třeba změnit je nastavení plného administrátorského přístupu na PS zaměstnanců. Zazněl názor, že vzhledem k tomu, že externí IT technik by neměl čas instalace programů řešit s každým individuálně, jinak to ani nešlo, což opět připomíná nutnost vlastního IT pracovníka. Pracovníky vnímané bezpečnostní slabiny zahrnují především lidský faktor (konkrétně např. neukončování relací, neodhlašování počítačů, vzdálené připojování z domu přes VPN), e-maily, absenci monitoringu a jakékoliv kontroly. Jedná se o oblasti, z nichž většinu z nich lze řídit prostřednictvím kvalitně nastavené bezpečnostní politiky podniku (viz. Administrativní oblast).

4 Závěr a limity výzkumu

Centrální výzkumná otázka byly zodpovězena, byly identifikovány závažné nedostatky týkající se informační bezpečnosti podniku. Jak již bylo zmíněno, a vyplývá to i z úryvků z rozhovorů, existují značné rozdíly v bezpečnostní politice u řadových zaměstnanců pracujících v IS klienta (zvláště pak banky) a pracovníků administrativního týmu Kolibříka. Oblast zaměstnanců společnosti pracujících na pobočkách a v systémech klientů však nebyla předmětem tohoto výzkumu.

Společnost již na základě zjištěných skutečností podnikla některé kroky vedoucí k nápravě nejvýznamnějších identifikovaných rizik. Jedná se zejména o opatření směřující k většímu zabezpečení lokálních stanic, opatření týkajících se managementu přístupových práv, pravidelnému zálohování, revizi antiviru a firewallu apod. Realizace těchto protiopatření povede ke zlepšení stavu informační bezpečnosti v podniku.

Mezi hlavní limity tohoto výzkumu patří relativně nízký počet účastníků rozhovorů, což je však dáno zejména specifickým zaměřením výzkumu a organizační strukturou podniku. Je také nutné uvést, že výčet identifikovaných nedostatků není již ze své podstaty konečný, jelikož některé potenciální hrozby nemusely být účastníky rozhovorů rozpoznány. Pro hlubší deskripci stavu informační bezpečnosti tohoto podniku lze doporučit provedení analýzy dokumentů, zvláště pak těch explicitně zmiňovaných výše v textu (tj. provozní řad, směrnice atp.). Vzhledem ke zjištěným skutečnostem by také bylo vhodné realizovat anonymní dotazníkové

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

šetření mezi zaměstnanci, zaměřené na jejich osobní informační bezpečnost na pracovišti. Pochopitelně v oblasti informační bezpečnosti existují i další možnosti odkud získávat informace – např. výsledky zpracované analýzy rizik, zprávy z interních a/nebo externích auditů; záznamy o událostech, jako jsou logy z IS, statistiky hlášení o incidentech (vede-li je podnik) či výsledky školení o povědomí o bezpečnosti informací. Vzhledem k reáliím zkoumaného podniku je však použití většiny těchto zmíněných možností irelevantní.

Jednoznačně lze tedy doporučit především realizaci (anonymního) dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniku ohledně jejich osobního vztahu k informační bezpečnosti. Ostatně, dotazníkové šetření u uživatelů je, při hodnocení IS/IT dle některých autorů (Molnár, 2001), nejčastějším způsobem získávání informací, nemožní-li nám to přímé měření či výpočet.

Seznam použitých zkratk

BCP	Business Continuity Plan
BMIS	Business Model for Information Security
BYOD	Bring Your Own Device
CIA	Confidentiality, Integrity, Availability
CISO	Chief Information Security Officer
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technologies
CSR	Corporate Social Responsibility
DDoS	Denial-of-Service útok
EZS	elektronický zabezpečovací systém
FAQ	Frequently Asked Questions
FTP	File Transfer Protocol
GDPR	General Data Protection Regulation
HDD	hard disk
HW	hardware
IS	informační systém
ISMS	Information Security Management System
IT	informační technologie
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
NAS	Network Attached Storage
OS	operační systém
SAE	Security Awareness Education
SLA	Service-level agreement
SW	software
UPS	Uninterruptible Power Supply

Literatura

ÅHLFELD, R.-M-, SPAGNOIETTI, P., and SINDRE, G., 2007, in IFIP International Federation for Information Processing, Volume 232, New Approaches for Security, Privacy and Trust in Complex Environments, eds. Venter, H., Eloff, M., Labuschagne, L., Eloff, J., von Sohns, R., (Boston: Springer), pp. 73–84.

DEKÝŠ, Peter, 2010. Správa informačnej bezpečnosti v malej a stredne veľkej spoločnosti. ESET [online]. [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.eset.com/sk/firemna-it-bezpecnost/bezpecnostne-sluzby/services/clanky/sprava-informacnej-bezpecnosti/>

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ, 2009. Podniková informatika. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2615-1.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ, 2015. Podniková informatika: počítačové apli-

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

kace v podnikové a mezipodnikové praxi. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5457-4.

HANÁČEK, Petr a Jan STAUDEK, 2000. Bezpečnost informačních systémů: metodická příručka zabezpečování produktů a systémů budovaných na bázi informačních technologií. Praha: Úřad pro státní informační systém. ISBN 80-238-5400-3.

HENNYEYOVÁ, Klára. Bezpečnostné aspekty spracovania informácií. In: ŠILEROVÁ, Edita a Klára HENNYEYOVÁ, 2017. Informační systémy v podnikové praxi. 2. vyd. Praha: Powerprint. ISBN 978-807-5680-655.

ISACA: Advancing IT, Audit, Governance, Risk, Privacy & Cybersecurity [online]. [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://www.isaca.org/>

JANG-JACCARD, Julian a Surya NEPAL, 2014. A survey of emerging threats in cybersecurity. Journal of Computer and System Sciences [online]. 80(5), 973-993 [cit. 2021-12-28]. ISSN 00220000. Dostupné z: doi:10.1016/j.jcss.2014.02.005

KOCH, Miloš, 2010. Management informačních systémů. Vyd. 3., přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-4157-6.

KOLIBŘÍK CSR. Asociace společenské odpovědnosti [online]. [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/clen/kolibrik-csr/>

Kolibřík CSRteam: řešení HR kapacit a mzdových nákladů. Skupina Kolibřík [online]. [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://www.kolibrikcsr.cz>

MOLNÁR, Zdeněk, 2001. Efektivnost informačních systémů. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0087-5.

POŽÁR, Josef, 2011. Vybrané hrozby informační bezpečnosti organizace [online]. [cit. 2021-12-20]. Dostupné z: <https://www.cybersecurity.cz/data/Pozar2.pdf>

Rozhovor s jednatelem podniku sales24, s. r. o. [16.12.2021]

SCHWALBE, Kathy, 2011. Řízení projektů v IT: kompletní průvodce. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2882-4.

ZEFIS - audit informačních systémů [online]. [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://zefis.cz/>

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

KVALITATIVNÍ PRŮZKUM CÍLŮ A KONKURENČNÍCH VÝHOD Z POHLEDU VÝZNAMNÝCH INTERNÍCH STAKEHOLDERŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

JAKUB SMUTNÝ

ÚVOD

Tématem semestrálního projektu je kvalitativní průzkum cílů a konkurenčních výhod z pohledu významných interních stakeholderů ve vybrané společnosti. Výsledky tohoto projektu budou jedním z důležitých vstupů do závěrů strategické analýzy a do návrhové části diplomové práce: „Návrh strategie stabilizace malé společnosti distribuující elektrotechnické součástky na českém a slovenském trhu“. Pro formulaci strategie, dlouhodobého směřování a cílů podniku je nutné mimo jiné znát názory, očekávání a cíle významných interních stakeholderů (vlastník, vrcholové vedení, vedoucí pracovníci), které musí být zohledněny a v určitém souladu. Na tyto cíle má vliv konkurenceschopnost podniku, jejíž výše určuje úspěšnost uspokojování trhu a tím také nepřímo úspěšnost dosahování cílů jednotlivých stakeholderů.

Výzkumný projekt probíhal ve spolupráci s malou společností, které distribuuje elektrotechnické součástky na českém a slovenském trhu. Společnost byla založena v roce 1991 a sídlí v technologickém parku v Brně. Zaměřuje se na prodej, cejchování, kalibraci, servis a poradenství v oblasti měřicí, testovací a monitorovací techniky a elektrotechnických součástek pro výrobní spotřebu. Podnik v současnosti zaměstnává 30 pracovníků a jedním ze dvou vlastníků je stále i její zakladatel. Koncem roku 2017 se stal jednatelem společnosti syn tohoto vlastníka. Na základě této změny vrcholového vedení došlo v podniku k několika změnám a vedení je nadále otevřeno dalším, které společnosti pomohou v budoucím směřování a zvyšování konkurenceschopnosti.

Cílem tohoto výzkumného projektu není pouze identifikace očekávání, cílů a konkurenčních výhod z pohledu nejvýznamnějších interních stakeholderů, ale především jejich hodnocení a výběr nejdůležitějších hlediska dlouhodobého směřování. Podstatnou částí práce je také návrh doporučení a identifikace slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí.

1 Literární rešerše

Jedním z klíčových cílů strategického řízení či strategie jako takové je dosažení určité úrovně konkurenceschopnosti – konkurenčních výhod. Pro dosažení tohoto cíle je zásadní identifikace, kvalitní a zodpovědné využívání a rozvoj vnitřních zdrojů těchto konkurenčních výhod. Výsledkem zvyšování konkurenceschopnosti by mělo být uspokojení trhu a uspokojení očekávání a cílů jednotlivých zájmových skupin – stakeholderů (vlastník, vrcholové vedení, vedoucí pracovníci, zaměstnanci, obchodní partneři a věřitelé). (SMEJKAL V. a K. RAIS, 2013, s. 25)

1.1 3D pojetí cílů úspěchu podniku

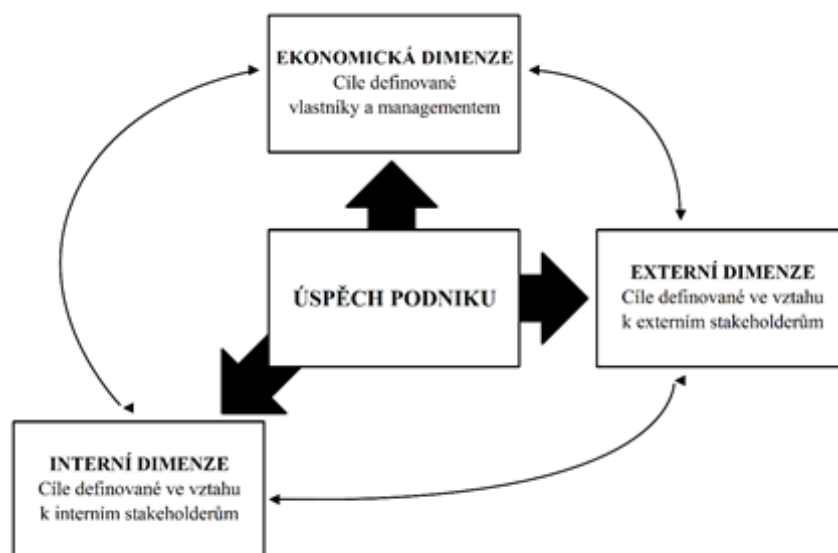
Každý cíl, který si libovolný podnik určí k dosažení, lze vždy promítnout do tří dimenzí. Ekonomickou dimenzi tvoří ekonomické souvislosti, vyjádření a cíle, které jsou nejčastěji definované vlastníkem či managementem podniku např. růst hodnoty podniku, zvyšování zisku, nárůst tržního podílu apod. Externí dimenze zohledňuje působení vlivů konkurenčního prostředí, v kterém podnik působí. Cíle musí být dostatečně jasně definovány s ohledem na zákazníka, dodavatele a především konkurenci tzn. daný ekonomický cíl v podobě zvyšování zisku se musí přiblížit reálné situaci na trhu např. změnou image značky, objemem prodeje či získáním respektu ze strany konkurence. Interní dimenze cílů musí zajistit soulad interních cílů s potřebnými zdroji, které jsou nezbytné pro naplnění cílů v ostatních dimenzích. (ZICH, R., 2012, s. 28)

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Úspěšná organizace musí být schopná definovat a dosahovat cílů ve všech dimenzích. Není ovšem možné se snažit o maximální dosahování cílů ve všech oblastech zároveň. Uspokojit všechny zájmové skupiny a jejich požadavky, potřeby a cíle na 100 % je nereálné. Je nutné uvažovat nad všemi třemi dimenzemi úspěchu a tyto dimenze vyvažovat, aby byli v relativní rovnováze. Všem dimenzím zároveň nelze přikládat zcela stejnou váhu/prioritu. Primární cíl by měl vycházet ze zájmů organizace (vlastník, vrcholové vedení, popř. vedoucí pracovníci), ale opět je nutné nedefinovat a nenaplnovat daný cíl příliš striktně, protože dimenze jsou propojené a výrazné upřednostnění cílů, které uspokojí stakeholdery v jedné dimenzi vede k poškození stakeholderů v ostatních dimenzích. Vytvoření nerovnováhy mezi dimenzemi vede z dlouhodobého strategického pohledu k rozporům a brání rozvoji. Cíle by tedy měli být nastaveny tak, aby uspokojovali všechny stakeholdery dostatečně a dlouhodoběji, ne absolutně a krátkodoběji. (ZICH, R., 2012, s. 30)

Určitá rovnováha by měla být udržována také v rámci jednotlivých dimenzí. Je nutné si uvědomit, že nikdy nebudou spokojeni všichni zaměstnanci či zákazníci a absolutní maximální spokojenost neexistuje. Snahou by mělo být udržet všechny zákazníky, zaměstnance či jakékoliv jiné externí či interní stakeholdery dostatečně spokojené a přijatelně nespokojené. (ZICH, R., 2012, s. 29)

Obrázek 1: Třídimenziální pojetí cílů úspěchu podniku



(zdroj: autor)

1.2 Analýza očekávání a cílů interních stakeholderů

Stakeholder je jakýkoliv jednotlivec, skupina či dokonce organizace, který má vliv či je ovlivněn firemní vizí, misí a strategickými výsledky a výkonností firmy. Dělíme je na interní (vlastník, management, zaměstnanci) a externí (dodavatelé, zákazníci, konkurence, popř. vláda, média a další). Významní stakeholdeři a jejich schopnosti mají vliv a podíl na konkurenceschopnosti, ziskovosti a samotném přežití organizace. (HANSON, D. a kol., 2017, s. 19)

Při výběru významných interních stakeholderů pro analýzu (průzkum) je vhodné poznat firemní prostředí a kulturu. Na základě tohoto vlastního zapojení je poté možné identifikovat opravdu vlivné lidi. Tento vliv může vycházet z jejich formální pozice, ale může jít též o důvěryhodné jedince, kteří jsou v podniku dlouho, mají zkušenosti a ví, jak daný business funguje. (HINDLE, K., 2010, s. 257)

Soulad očekávání a cílů nejdůležitějších stakeholderů s realizací strategie je klíčový faktor úspěchu. Mezi zájmové skupiny, jejichž očekávání, zájmy a cíle je zásadní nepřehlížet, patří

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

vlastník, vrcholové vedení a vedoucí pracovníci, popř. věřitelé a obchodní partneři. (FOTR, J. a kol., 2017, s. 176)

Jedinečné postavení mezi stakeholdery má vrcholového vedení a vedoucí pracovníci podniku. Ti mají zodpovědnost za směřování a chod podniku a v důsledku toho také největší přehled o dějích uvnitř i vně podniku. Tito stakeholderi též rozhodují o tom, jaké a čí priority a potřeby bude podnik naplňovat, a tím určují jaké budou vztahy s ostatními stakeholdery. Díky této unikátní pozici patří mezi nejvlivnější stakeholdery. Samotné zvládnutí řízení korektnosti vztahů se všemi stakeholdery je zdrojem dlouhodobé konkurenční výhody. (MONKEVIČIENĚ, Z. a E. RYBAKOVAS, 2003, s. 169)

Při provádění analýzy očekávání a cílů interní stakeholderů je podstatné, aby daní účastníci nepřehlíželi názory a potřeby ostatních stakeholderů, především zákazníků, které se podnik snaží udržet či získat. Všechny informace získané touto analýzou jsou podstatné při formulaci každé strategie, protože jsou to především významní interní stakeholderi, kteří v konečném důsledku rozhodnou, zda se přijatá strategie podaří zrealizovat a naplnit. (HANZELKOVÁ, A., 2017, s. 106)

1.3 Postup a výstup analýzy očekávání a cílů interních stakeholderů

Analýza probíhá formou průzkumů či rozhovorů. Postup realizace analýzy má tři kroky:

1. Zmapování a vytipování významných stakeholderů, kteří mají vliv na formulaci, realizaci a naplňování strategie
2. Realizace průzkumu formou individuálních rozhovorů, jehož cílem je identifikovat a následně ohodnotit významnost očekávání a cílů, které jednotliví stakeholderi mají v kontextu dalšího směřování podniku.
3. Porovnat očekávání a cíle se současnou situací a vyhodnotit možnosti naplnění či nenaplnění cílů a očekávání a následné dopady na jednotlivé stakeholdery. (HANZELKOVÁ, A. a kol., 2013, s. 97)

Výstupem z této analýzy je následující tabulka, z které by měli být následně identifikovány slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti, které tvoří analytický závěr a v rámci strategické analýzy vstupují do analýzy SWOT. (HANZELKOVÁ, A. a kol., 2013, s. 97)

Výstupy z této analýzy se využívají ve fázi syntézy (návrhu strategie), kdy se snažíme vyjít vstříc zájmům pro podnik důležitých stakeholderů či ve fázi rozhodování o přijetí strategie, kdy se zjištěná fakta dají využít při argumentaci ve prospěch určitého návrhu, který je v souladu se zájmy těchto stakeholderů. Obě tyto možnosti přispívají ke zlepšování celkových podmínek pro realizaci strategie. (HANZELKOVÁ, A., 2017, s. 109)

Tabulka 1: Shrnutí výsledků analýzy očekávání a cílů interních stakeholderů

Stakeholder	Očekávání (vize)	Cíle	Důležitost zjištěných faktorů
	- - -	- - -	
	- -	- -	
...

(Zdroj: vlastní zpracování podle HANZELKOVÁ, A., 2013, s. 98)

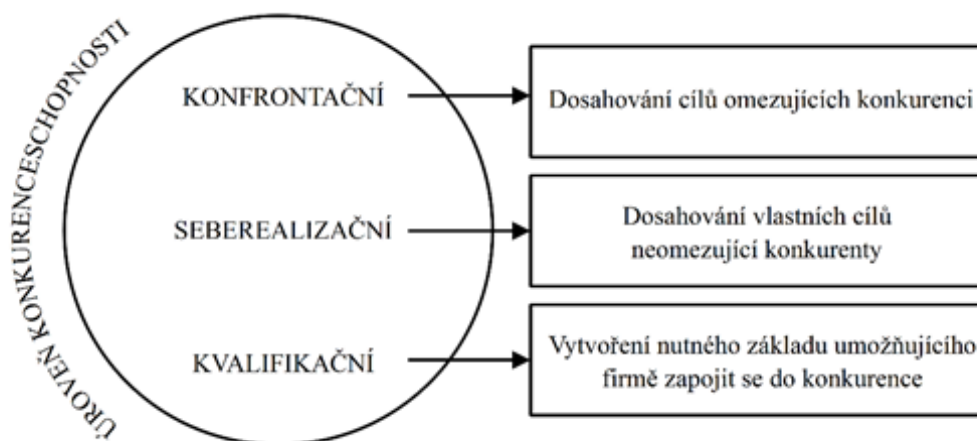
Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

1.4 Konkurenceschopnost a její úrovně

„Konkurenceschopnost můžeme chápat jako vlastnost organizace, která ji umožňuje dosahovat úspěchu v konkurenčním prostředí s perspektivou dlouhodobého rozvoje.“ (ZICH, R., 2012, s. 18)

Změny v podnikatelském prostředí často vyžadují změnu v přístupu k rozvoji konkurenceschopnosti, ale také změnu strategických cílů. Schopnosti dosahování ambicióznějších cílů zapříčiňuje především práce na posilování konkurenceschopnosti. Naopak oslabení této vlastnosti bude vyžadovat přiměřenou redukci cílů. Konkurenční základna se skládá ze dvou prvků, které definují konkurenceschopnost, pomocí které se snaží společnost prosadit. Prvním je konkurenční charakter, který vymezuje určitý rámec chování. Druhou rovinou je soubor konkurenčních výhod, kterými podnik disponuje. Je nutné brát v potaz schopnost společnosti reálně na trhu uspět. Díky tomuto požadavku jsme schopni rozlišit tři úrovně konkurenceschopnosti – kvalifikační, seberealizační a konfrontační. (ZICH, R., 2012, s. 86)

Obrázek 2: Úrovně konkurenceschopnosti



(Zdroj: vlastní zpracování podle ZICH, R., 2012, s. 86)

1.5 Konkurenční výhody a jejich rozvoj

Konkurenční výhoda je schopnost podniku vytvářet větší užitou hodnotu pro zákazníka než konkurence. To znamená lépe naplňovat jejich potřeby a očekávání (kvalita výrobku či služby, doplňkové služby, vlastnosti produktu, značka atd.). Dosažení konkurenční výhody je projevem úspěšnosti podniku a je také motivačním faktorem pro vlastníky a management společnosti a jejich jednání. Dosažení konkurenční výhody je silným impulzem pro hledání strategií, které k ní vedou a z dlouhodobého hlediska se stává významným faktorem k uspokojování potřeb zákazníků. Úspěch spjatý s dosažením konkurenční výhody se stává nástrojem pro rozvoj dalších konkurenčních výhod a pokrok a inovace v celém podniku. (ZUZÁK, R., 2011, s. 78)

Konkurenční výhody jsou propojeny s jedním či více zdroji, kterými podnik disponuje. Mezi tyto zdroje patří například lidé, finance, zařízení, know-how, organizační struktura, schopnosti, komunikace, schopnost učit se a další. Nejde jen o kvantitu, ale především o kvalitu a unikátnost těchto zdrojů oproti konkurenci a jejich vyváženost a komplexnost. (VEBER, J., 2009, s. 518)

Rozvoj konkurenčních výhod musí být postaven právě na těchto zdrojích a dalších strategických aktivech jako například unikátnost produktu či služby, rychlost reakce na tržní vývoj či informační náskok před konkurencí. (FOTR, J. a kol., 2017, s. 203)

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Při rozvoji jednotlivých oblastí či konkrétních konkurenčních výhod je třeba postupovat s ohledem na hodnotu pro zákazníka, který musí být ochoten za určitou konkurenční výhodu či vlastnost produktu zaplatit. Zákazník hodnotí výhodu či soubor výhod z hlediska úrovně, významu a toho jakou výhodu mu přinese či jakou potřebu uspokojuje. V tomto ohledu je vhodné sledovat také konkurenci a rozvíjet konkurenční výhody rovnoměrně, tak aby finální produkty byli konkurenceschopné ve více aspektech, a tedy i odolné vůči reakcím konkurence. Předčít konkurenci v jednom faktoru při zanedbání ostatních obvykle k úspěchu nevede. Konkurence je většinou schopná reagovat rychle a efektivně eliminovat toto výrazné odlišení svým zajímavějším či komplexnějším řešením, které je zároveň hodnotnější a osloví širší okruh zákazníků. Ze strategického pohledu je vždy lepší počítat s nárůstem nároků zákazníka než s jejich poklesem. Rozvoj konkurenčních výhod je závislý na interní výkonnosti managementu a rozvoji manažerských kompetencí ve všech souvislostech. Formulace strategie s přihlédnutím ke zvýšení konkurenceschopnosti tedy vyžaduje důsledné vymezení interního rozvoje podniku. Strategické výhody, na kterých je postaven úspěch a konkurenceschopnost firmy, musí být dále rozvíjeny. V tomto ohledu je nutné úzce provázat strategii s operativním řízením a vytvořit určitý koncept rozvoje konkurenceschopnosti. Tento koncept je potřebné rozpracovat do oblastí jednotlivých funkcí managementu a musí být obsažen ve všech aktivitách podniku. To se v praxi musí promítnout do každodenního řízení všech aktivit podniku a managementu. (ZICH, R., 2012)

1.6 Zdroje konkurenčních výhod a hodnocení zdrojů konkurenčních výhod

Konkurenční výhody jsou postaveny na interní orientaci a faktorech. Jejich podstatou je deformace konkurenčních vztahů tím, že posilují své vlastní schopnosti lépe než ostatní. Definování a rozvoj těchto výhod je spjatý s poznáním zdrojů či obecně jakýchkoli vstupů, které má podnik k dispozici a využívá je. (ZICH, R., 2012, s. 96)

Tabulka 2: Zdroje ryze-konkurenčních výhod

Skupina	Druh	Příklady
Hmotné zdroje	finanční	vlastní prostředky, možnost získat zdroje
	fyzické	lokalita, materiál, přírodní zdroje, budovy
	technické	stroje a zařízení, vybavení, informační technika
	organizační	formální prvky řízení, systém kontroly
Nehmotné zdroje	technologické	patenty, obchodní tajemství, copyright
	inovační	R&D, technické zkušenosti, nápady, inovační potenciál, vědecká kapacita
	reputační	pověst, značka, historie, kvalita spojovaná s firmou a produkty
	měkké prvky managementu	kultura, neformální struktura a komunikace
	informační zdroje	specifické informace, informační systém, databáze
	softwarové zdroje	softwarové vybavení
Lidské zdroje	znalosti	znalosti řadových i řídicích pracovníků
	schopnosti a dovednosti	specifické schopnosti a dovednosti ovlivňující pracovní výkon
	motivace	ochota spolupracovat, motivační profil
	struktura zaměstnanců	věk, kvalifikace, profese
	zkušenosti	specifické zkušenosti související s pracovním výkonem
Schopnosti	metody a přístupy	rozvíjené metody a přístupy aplikované v jednotlivých oblastech

(Zdroj: vlastní zpracování podle ZICH, R., 2012, s. 97)

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Zdroje konkurenčních výhod jsou heterogenně rozděleny napříč celým podnikem, ale zároveň napříč konkurenty na daném trhu. Zjednodušeně se dá říct, že každý podnik je v porovnání s konkurencí lepší v některé oblasti svého fungování a působení. Důležité není překonat konkurenci ve všech těchto oblastech, ale najít a rozvíjet konkurenční výhody rovnoměrně s konkurencí. Pro překonání konkurence je vhodné vybrat pouze několik konkrétních konkurenčních výhod, které ocení zákazník, a které zároveň budou unikátní a pro konkurenci náročné na napodobení. (HESTERLY, W., J. BARNEY, 2008, s. 75)

Hodnocení konkurenčních výhod, respektive zdrojů konkurenčních výhod může probíhat formou sebehodnocení ze strany managementu či analýzou externisty. Nejvhodnější je kombinace těchto dvou přístupů. V takovém přístupu jsou informace a sebehodnocení v oblasti konkurenceschopnosti získané formou rozhovorů následně hodnoceny externistou. Cílem této analýzy je identifikace a zhodnocení zdrojů konkurenčních výhod, kterými podnik disponuje, popř. slouží také jako vodítko pro identifikaci chybějících či přebytečných zdrojů konkurenčních výhod, jejich hodnocení a následný výběr těch nejdůležitějších pro další rozvoj. Nejvýznamnějším předpokladem pro úspěšné hodnocení a výběr správných zdrojů konkurenčních výhod pro rozvoj je širší pohled participantů, kteří se musí zamyslet nad požadavky zákazníků, schopnostmi konkurence a podmínkami na trhu. (ZICH, R., 2012, s. 101)

Výsledky hodnocení jsou shrnuty v následující tabulce a na základě umístění v této tabulce jsou vybrány nejdůležitější konkurenční výhody či zdroje konkurenčních výhod pro další rozvoj. (ZICH, R., 2012, s. 101)

Tabulka 3: Hodnocení zdrojů konkurenčních výhod pro rozvoj konkurenčních výhod

Faktor	Relativně nižší význam				nutný základ	Relativně vyšší význam			
	nepoužitelný		potenciálně použitelný			důležité faktory		rozhodující faktory	
zdroj konkurenční výhody, konkurenční výhoda									

(Zdroj: vlastní zpracování podle ZICH, R., 2012, s. 101)

Identifikace a hodnocení portfolia zdrojů konkurenčních výhod je klíčové koncepční vodítko pro obchodní podniky, protože správné využití a rozvoj těchto zdrojů vede k významnému zlepšení celkové úrovně konkurenceschopnosti, výkonnosti podniku a jeho postavení i pověsti na trhu. (OMALAJA M. A. a O. A. Eruola, 2011, s. 73)

2 Metodologie výzkumu

Centrální výzkumnou otázkou výzkumu je: Jaká jsou nejdůležitější očekávání a cíle vlastníka, vrcholového vedení a vedoucích pracovníků a zdroje konkurenčních výhod vhodné pro rozvoj v kontextu dalšího směřování vybrané společnosti?

Cíl výzkum: Na základě identifikace a zhodnocení současných zdrojů konkurenčních výhod a očekávání a cílů vlastníka, vrcholového vedení a vedoucích pracovníků, navrhnout doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti a s ohledem na různorodá očekávání a cíle v kontextu dalšího směřování vybrané společnosti.

Dílčí cíle:

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

- identifikace očekávání a cílů a jejich naplňování v současnosti
- hodnocení důležitosti očekávání a cílů s ohledem na další stakeholdery
- identifikace konkurenčních výhod a zdrojů těchto výhod
- hodnocení současného stavu konkurenčních výhod a zdrojů těchto výhod
- výběr nejdůležitějších očekávání a cílů
- výběr zdrojů konkurenčních výhod pro další rozvoj
- syntéza výsledků a návrh doporučení
- identifikace slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí

Výzkumný projekt je úzce propojen s diplomovou prací a z hlediska výzkumné strategie spadá do oblasti případové studie. Zvolen byl induktivní přístup, který umožňuje porozumět hloubce problému, uvažování a kontextu. Byla zvolena kvalitativní forma výzkumu s metodou nestandardizovaného/nestrukturovaného dotazování.

Na základě kvalitativního vzorkování účelného byli vybráni čtyři participanti ze tří skupin interních stakeholderů (vlastník, vrcholové vedení, vedoucí pracovníci). Tato volba je logická – širší dlouhodobé a strategické uvažování, s ohledem na další interní i externí stakeholdery (zaměstnanci jednotlivých oddělení, konkurence, zákazník a další) a situaci na trhu, se očekává právě o nich. Podobně je tomu tak i v problematice zdrojů konkurenčních výhod, kdy jsou to právě oni, kdo by o nich měli mít největší přehled a schopnost je kriticky ohodnotit. Tato volba nachází oporu také v literatuře viz kapitola 1.2 a 1.6.

Individuální rozhovory byly provedeny s:

- Vlastníkem a vedoucím technického oddělení v jedné osobě
- Vrcholovým vedením – jednatel podniku
- Vedoucími pracovníky: obchodní ředitel, vedoucí oddělení sklad a expedice

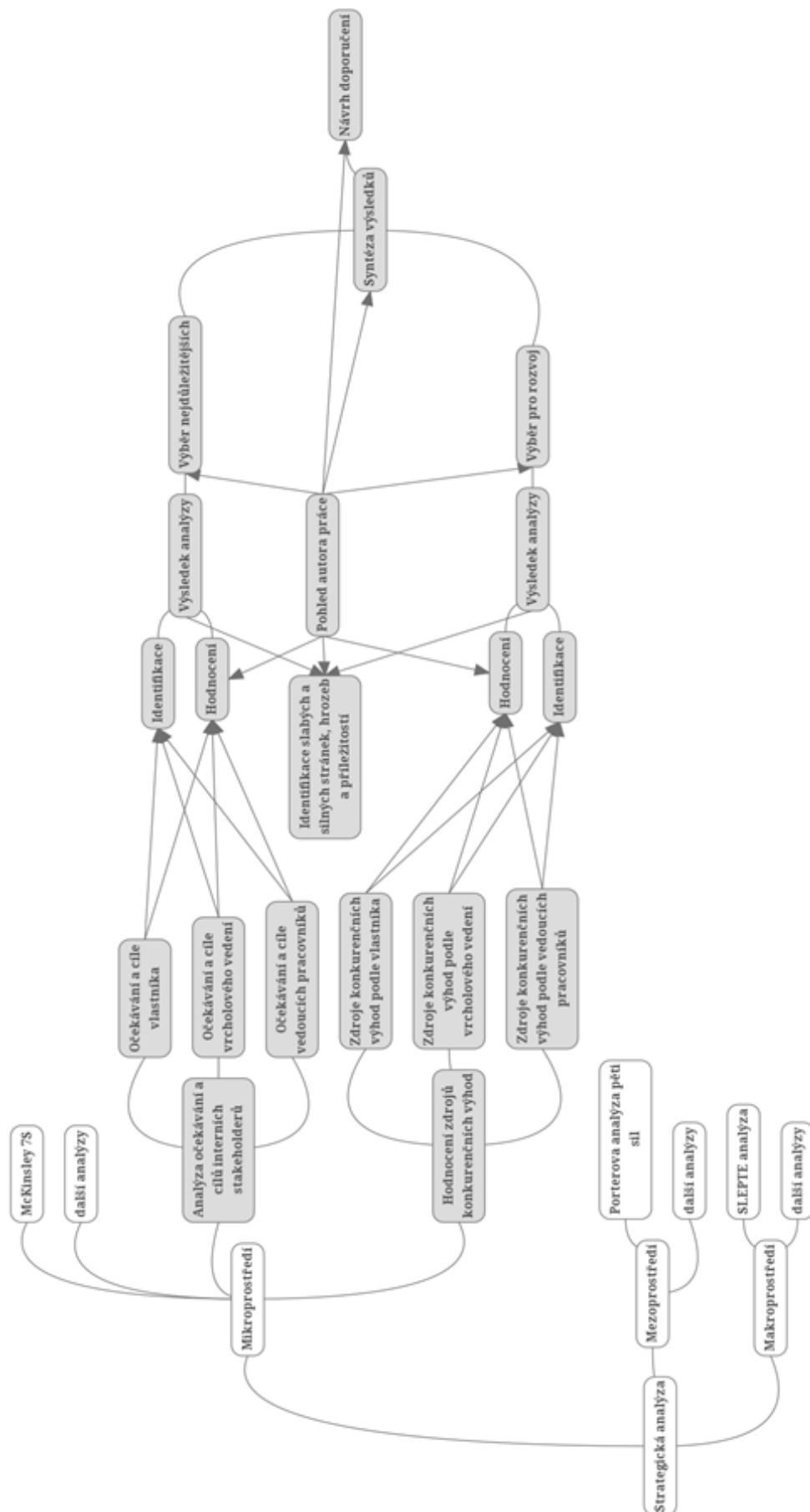
Technika sběru dat, za účelem co nejlepšího zodpovězení výzkumné otázky a cíle, měla formu individuálních částečně strukturovaných rozhovorů s otevřenými a zkoumavými otázkami.

Sběr dat probíhal od 22. 3. do 28. 3. 2021. Ve dvou případech došlo na osobní setkání a ve dvou dalších případech probíhal rozhovor telefonicky. Délka rozhovoru se pohybovala mezi 40 a 70 minutami. Všichni participanti poskytli svůj souhlas s nahráváním rozhovoru. V úvodu rozhovoru byla zapsána funkce a kontaktní údaje daného participanta a ten byl následně uveden do problematiky samotného rozhovoru – odstranění komunikačních bariér a uklidnění. Každé otázce předcházelo poměrně podrobné uvedení do problematiky a případně byli uvedeni i příklady odpovědí. Otevřené otázky byly doplňovány zkoumavými, které prohlubovaly získané odpovědi. Rozhovory probíhaly v klidné atmosféře a s klidem a slušností byly i zakončeny.

V další fázi probíhala transkripce dat a označování významových jednotek, klíčových oblastí a slov pomocí otevřeného kódování. Tato data byla rozdělena do dvou kategorií: očekávání a cíle a zdroje konkurenčních výhod. Následně vznikly dva shrnující protokoly v podobě tabulek vycházející z tab. 1 a tab. 3 v literární rešerši, které slouží k zobrazení výsledků a další práci s výsledky, která bude popsána v následujících částech.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Obrázek 3: Rámec výzkumného projektu (šedě) v kontextu strategické analýzy (bíle)



(Zdroj: vlastní zpracování)

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

3 Analýza dat a výsledky výzkumu

Cílem individuálních rozhovorů byla identifikace a hodnocení důležitosti očekávání a cílů v kontextu dalšího směřování podniku a identifikace a zhodnocení zdrojů konkurenčních výhod pro další rozvoj.

3.1 Identifikace a hodnocení důležitosti cílů a očekávání

Jednotlivá zjištěná očekávání byla s podporou meta-kódování rozpracována do určitých vizí u daných stakeholderů. Tato očekávání/vize byla rozdělena u jednotlivých stakeholderů do určitých kategorií tak, že respektovala různé pohledy na podnik či jeho oblasti (např. celopodnikový pohled/vize, finanční pohled, pohled na zaměstnance, pohled na zákazníky, oblast strategie a směřování podniku apod.). Jednotlivé cíle, které byly identifikovány, byly na základě své podstaty přiřazovány právě do těchto kategorií očekávání/vize.

Hodnocení důležitosti jednotlivých cílů vycházelo, jak z informací z rozhovorů, tak z hodnocení autora práce. Autor práce, a především participantů měli při svém hodnocení také uvažovat s porovnáním očekávání a cíle se současnou situací a vyhodnotit možnost naplnění cílů a očekávání s ohledem na následné dopady na další stakeholdery. Hodnoceno bylo na základě stupnice (tab. 4) a výsledného hodnocení u jednotlivých cílů, bylo dosaženo pomocí průměru hodnocení participanta a autora výzkumného projektu.

Tabulka 4: Stupnice důležitosti pro hodnocení důležitosti cílů interních stakeholderů

stupnice důležitosti		
méně důležitý	důležitý	velmi důležitý

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky skupiny vedoucí pracovníci, ve které proběhl rozhovor s dvěma zástupci, byly sloučeny a v případě shody bylo hodnocení opět určeno průměrem. Výsledky skupiny vlastníků, který je ovšem zároveň vedoucím pracovníkem technického oddělení, nebyly ve skupině vedoucí pracovníci zohledněny, ale jsou všechny zobrazeny právě ve skupině vlastníků z důvodu, že jde o vyšší pozici dané osoby.

3.1.1 Očekávání a cíle vlastníka

Z výsledků (tab. 5) je zřejmé, že vlastník není pouze vlastníkem, ale díky své funkci vedoucího technického oddělení má stále velký přehled o podniku. Na základě hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů lze vyzdvihnout, že jako nejdůležitější označuje především stabilizaci či udržení (nadále nabízet produkty a uspokojovat zákazníky, udržet kvalitní zaměstnance, stabilizovat podnik velikostně, udržovat pravidelný zisk). Největším cílem, co se týče rozvoje, je vybudovat vlastní zázemí, které podniku chybí, popř. rozšiřovat portfolio služeb.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabulka 5: Identifikovaná očekávání a cíle vlastníka a hodnocení jejich důležitosti

Stakeholder	Očekávání (vize)	Cíle	Důležitost zjištěných faktorů
vlastník	Finanční a hmotné zabezpečení	Pravidelný zisk	velmi důležitý
		Zvyšování podílu na trhu	důležitý
		Růst obratu	důležitý
		Výbudovat vlastní zázemí (budova, sklad, kanceláře)	velmi důležitý
	Malý stabilní, flexibilní a specializovaný distribuční podnik s vlastní výrobou rozvaděčů a širokým portfoliem služeb i produktů, který je úspěšný a konkurenceschopný	Stabilizovat velikost podniku	velmi důležitý
		Udržovat vysokou rychlost dodávek	důležitý
		Nadále nabízet kvalitní a specializované produkty s vysokou přidanou hodnotou	velmi důležitý
		Nadále rozšiřovat portfolio zboží ze sortimentu dodavatelů i vlastní výrobou rozvaděčů	méně důležitý
		Rozšířit portfolio služeb o projekci – řešení na klíč zákazníkovi a o pravidelný osobní kontakt se zákazníkem	důležitý
		Udržovat dobré vztahy s dodavateli a s vybranými začít více spolupracovat (projekce rozvaděčů)	důležitý
		Aktivně a rychle reagovat na konkurenci a trh	důležitý
	Spokojení zákazníci	Nadále uspokojovat požadavky zákazníků	velmi důležitý
	Zaměstnanci, kteří jsou produktivní, vysoce kvalifikovaní a motivovaní	Udržet kvalitní, schopné a produktivní pracovníky s vysokou odborností a motivací pro práci – snížit fluktuaci zaměstnanců	velmi důležitý
		Udržovat dostatečně vysoké mzdy	důležitý
		Nadále nabízet zaměstnanecké benefity a kvalifikační růst	méně důležitý
		Zlepšovat kvalitu pracovního prostředí pravidelnými investicemi	méně důležitý

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.2 Očekávání a cíle vrcholového vedení

Výsledky (tab. 6) ukazují, že vrcholové vedení je odhodláno podnik nejen stabilizovat, ale též v dílčích oblastech rozumně rozvíjet. Základ tvoří finanční stabilita, růst obratu a zvyšování podílu na trhu. Dále potom stabilita, co se týče zaměstnanců (udržení kvalitních zaměstnanců a dostatečné výše mezd), zákazníků (uspokojovat potřeby zákazníků) a vlastníků (přinášet dostatečný pravidelný zisk). Vrcholové vedení si ovšem klade za cíl podnik nadále rozvíjet a posouvat (zlepšení efektivity procesů a interní komunikace, rozšiřovat portfolio zboží a služeb a udržovat jejich kvalitu a rychlost) k čemuž chce najít nejen finanční prostředky na straně vlastníků, jejichž reinvestice do podniku jsou v současnosti nedostačující.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabulka 6: Identifikovaná očekávání a cíle vrcholového vedení a hodnocení jejich důležitosti

Stakeholder	Očekávání (vize)	Cíle	Důležitost zjištěných faktorů
vrcholové vedení	Malý úspěšný a finančně stabilní podnik	Růst obrátu	velmi důležitý
		Zvyšování podílu na trhu	velmi důležitý
	Efektivní, flexibilní a specializovaný distribuční podnik s vlastní výrobou rozvaděčů a širokým portfoliem služeb i produktů	Zlepšovat efektivitu vnitřních procesů (především sklad a expedice)	velmi důležitý
		Zlepšovat interní komunikaci (nový komunikační systém) Zlepšovat externí komunikaci a propagaci – tvorba nových moderních webových stránek včetně B2B portálu a zaměstnání nového schopného správce webu	velmi důležitý
		Nadále nabízet kvalitní a specializované produkty s vysokou přidanou hodnotou	důležitý
		Udržovat vysokou rychlost dodávek	velmi důležitý
		Nadále rozšiřovat portfolio zboží ze sortimentu dodavatelů i vlastní výrobou rozvaděčů	méně důležitý
		Rozšířit portfolio služeb o projekci – řešení na klíč zákazníkovi a o pravidelný osobní kontakt se zákazníkem	velmi důležitý
		Udržovat dobré vztahy s dodavateli	důležitý
		Zvýšit reinvestice do podniku ze strany vlastníků	velmi důležitý
		Spokojení a podporující vlastníci	Uspokojovat vlastníky dostatečným pravidelným ziskem
	Spokojení zákazníci	Nadále uspokojovat požadavky zákazníků	velmi důležitý
	Zaměstnanci, kteří jsou produktivní, vysoce kvalifikovaní a motivovaní	Udržet kvalitní, schopné a produktivní pracovníky s vysokou odborností a motivací pro práci – snížit fluktuaci zaměstnanců	velmi důležitý
		Udržovat dostatečně vysoké mzdy	velmi důležitý
		Zlepšovat kvalitu pracovního prostředí pravidelnými investicemi	méně důležitý

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.3 Očekávání a cíle vedoucích pracovníků

Množství návrhů, očekávání, cílů, ale také problémů, na které poukázali vedoucí pracovníci, ukazuje jejich velký přehled a zapojení. Svými názory často zastupovali nejen sebe, ale také názory zaměstnanců svého oddělení. Základním kamenem jejich očekávání a cílů je výrazné zlepšení v oblasti strategického uvažování a řízení (tvorba cíle, vize, strategická komunikace, oblasti rozvoje, řešení dlouhodobých problémů a tvorba krizových plánů), které v podniku zcela chybí. V kategorii zaměstnanců a pracovního prostředí očekávají zlepšení (modernizace vybavení, zlepšení motivačního systému, zlepšení interní komunikace, zlepšení efektivity interních procesů a vyšší reinvestice do podniku ze strany vlastníků) a udržení kvalitních zaměstnanců a jejich vysoké odbornosti. V práci se zákazníky neočekávají pouze jejich udržení také rozšiřování portfolia služeb, zlepšování povědomí o podniku, tvorbu nových webových stránek, popř. vznik vlastní pobočky na slovenském trhu. Vzhledem k dodavatelům očekávají jejich udržení a pravidelnou a kvalitní komunikaci s nimi.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabulka 7: Identifikovaná očekávání a cíle vedoucích pracovníků a hodnocení jejich důležitosti

Stakeholder	Očekávání (vize)	Cíle	Důležitost zjištěných faktorů
vedoucí pracovníci	Finanční a pracovní stabilita a jistota	Růst obrátu dle cílů vrcholového vedení	důležitý
		Růst mezd o 10 % v příštích třech letech	důležitý
		Udržení současné pozice v podniku	důležitý
		Růst množství prodaného zboží	důležitý
	Jasná daná a komunikovaná dlouhodobá vize, směřování a strategie včetně strategických cílů ze strany vlastníků a vrcholového vedení	Tvorba celopodnikového společného dlouhodobého cíle a strategie pro další směřování podniku	velmi důležitý
		Zlepšit strategickou komunikaci od vlastníků a vrcholového vedení směrem k zaměstnancům a naopak	velmi důležitý
		Zlepšit informovanost zaměstnanců o dl. plánech a cílech	velmi důležitý
		Určit v podniku oblasti rozvoje, do kterých bude investováno včetně množství finančních prostředků	velmi důležitý
		Zavést fungující strategické řízení	velmi důležitý
		Nalézt řešení problematické vlastnické struktury, které pomůže určit budoucí směřování podniku	velmi důležitý
		Tvorba krizového plánu pro případ náhlého odchodu jednoho nebo obou vlastníků	velmi důležitý
	Moderní a příjemné pracovní prostředí, zájem a podpora vlastníků a zaměstnanci, kteří jsou produktivní, vysoce kvalifikovaní a motivovaní	Modernizovat vybavení kanceláří a software	velmi důležitý
		Modernizovat vybavení skladových prostor	důležitý
		Zvýšit množství teambuildingových akcí	důležitý
		Udržet vyšší odbornou technickou znalost zaměstnanců	velmi důležitý
		Zvýšit reinvestice do podniku ze strany vlastníků	velmi důležitý
		Tvorba motivačního systému, který bude motivovat zaměstnance ke zvyšování hodnoty podniku	velmi důležitý
		Nadále maximálně využívat dostupných softwarových řešení pro zvyšování rychlosti a efektivity	důležitý
		Dlouhodobá práce managementu na zjednodušení, zrychlení a zefektivnění procesů v oddělení	velmi důležitý
		Zlepšit interní komunikaci (především shora dolů, více zájmu, podpory, systematickosti a přehlednosti)	velmi důležitý
		Udržet kvalitní a vzdělané technicko-obchodní specialisty, kteří jsou schopni zákazníkovi poradit	velmi důležitý
	Spokojení zákazníci a budování dobré a úspěšné image na trhu ČR a SR	Nadále uspokojovat požadavky zákazníků	velmi důležitý
		Zvýšit pravidelnou komunikaci se zákazníky	důležitý
		Získávat nové zákazníky (např. oslovovat zákazníky konk.)	méně důležitý
		Nadále rozšiřovat portfolio produktů ze sortimentu dod.	důležitý
		Rozšířit portfolio služeb pro zákazníky	velmi důležitý
		Výrazně zvýšit povědomí o podniku samotném na CZ a SK	velmi důležitý
		Vznik pobočky na Slovenském trhu	velmi důležitý
		Tvorba nových moderních webových stránek včetně B2B portálu a zaměstnání nového schopného správce webu	velmi důležitý
	Kvalitní a dobré obchodní vztahy s dodavateli	Udržet současné dodavatele	velmi důležitý
		Udržovat pravidelnou a kvalitní komunikaci	velmi důležitý
		Zvyšovat povědomí a prodejnost jednotlivých produktů a značek	méně důležitý

(Zdroj: vlastní zpracování)

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

3.2 Identifikace a hodnocení zdrojů konkurenčních výhod

V této oblasti byly pomocí otevřeného kódování identifikovány všechny zdroje konkurenčních výhod, kterými podle participantů podnik disponuje. Celkem bylo identifikováno 75 zdrojů konkurenčních výhod. U těchto zdrojů konkurenčních výhod nebylo podstatné definovat, který stakeholder jej identifikoval. Jednotlivé zdroje orientačně respektují rozdělení do skupin definované v literární rešerši (tab. 2). Jednotlivé skupiny nejsou pojmenovány, ale jsou od sebe pouze odděleny tučnou čarou. Hodnocení významu vycházelo, jak z informací z rozhovorů, tak z hodnocení autora práce. Výsledné hodnocení vycházelo z rámce definovaného v literární rešerši (tab. 3).

Z výsledků je vidět, že zdroje konkurenčních výhod jsou v podniku rozděleny poměrně heterogenně. Některé oblasti jsou s konkurencí velmi srovnatelné např. finanční a informační zdroje či měkké prvky managementu. Několik oblastí trápí problém, že většina zdrojů v těchto oblastech je srovnatelná či lepší než u konkurence, ale jeden zdroj je velmi nepoužitelný, zaostalý např. budova v oblasti hmotných zdrojů, vlastnická struktura v oblasti organizačních zdrojů, informační technika v oblasti vybavení či systém strategického manažerského řízení v oblasti schopností a dovedností. Některé kategorie zdrojů jsou na tom ve srovnání s konkurencí lépe např. obchodní vztahy, reputační zdroje a služby, znalosti, zkušenosti a struktura zaměstnanců. Nejhůře jsou na tom v porovnání s konkurencí oblasti motivace, softwarové zdroje (především kvalita webových stránek) a oblasti schopností, metod a přístupů (především metody vnitřní komunikace). S těmito daty bylo dále pracováno viz kapitola 4.2.

Za nejlepší zdroj konkurenční výhody, kterým konkurenci zásadně převyšují, považují všichni participanté individuální přístup k zákazníkovi. Tento zdroj konkurenční výhody dosáhl jako jediný nejvyššího možného hodnocení a společnost by jej nadále měla udržovat takto rozvinutý a stavět na něm.

4 Diskuze výsledků a doporučení

V návaznosti na předchozí část bylo s výsledky dále pracováno pro zodpovězení centrální výzkumné otázky a naplnění cíle výzkumného projektu.

4.1 Nejdůležitější očekávání a cíle vlastníka, vrcholového vedení a vedoucích pracovníků

V návaznosti na kapitolu 3.1 byla data dále zpracována. Vzhledem k velkému množství průníků napříč skupinami stakeholderů byly výsledky shrnuty do jedné tabulky (tab. 8). Z původních výsledků byly do souhrnu zahrnuty pouze cíle s nejvyšším hodnocením důležitosti „velmi důležitý“ nebo v případě průniku těchto cílů napříč skupinami byly vybrány cíle s nejvyšším hodnocením „velmi důležitý“ i přesto pokud jiná skupina hodnotila pouze jako „důležitý“. Drobné odlišnosti v definicích cíle byli spojeny za vzniku nového cíle, který splňuje požadavky dvou nebo více skupin. Např. „Dostatečný zisk vlastníků“ a „Pravidelný zisk vlastníků“ byl spojen do cíle „Dostatečný pravidelný zisk vlastníků“ apod. Oblasti očekávání/vize, v kterých se tyto cíle nacházely, byli upraveny velmi podobným způsobem, tak aby respektovali vize/očekávání jednotlivých skupin stakeholderů.

Souhrnná tabulka nejdůležitějších cílů a očekávání interních stakeholderů (tab. 8) tedy odpovídá na první část centrální výzkumné otázky.

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Tabulka 8: Souhrn nejdůležitějších očekávání a cílů interních stakeholderů

Stakeholder	Očekávání (vize)	Cíle	Důležitost zjištěných faktorů
souhrn nejdůležitějších zjištění včetně průníků	Finančně a hmotně zabezpečený podnik uspokojující finanční potřeby vlastníků	Dostatečný pravidelný zisk vlastníků	velmi důležitý
		Růst obratu	velmi důležitý
		Zvyšování podílu na trhu	velmi důležitý
		Vybudovat vlastní zázemí (budova, sklad, kanceláře)	velmi důležitý
	Jasná daná a komunikovaná dlouhodobá vize, směřování a strategie včetně strategických cílů ze strany vlastníků a vrcholového vedení	Tvorba celopodnikového společného dlouhodobého cíle a strategie pro další směřování podniku	velmi důležitý
		Zlepšit strategickou komunikaci od vlastníků a vrcholového vedení směrem k zaměstnancům a naopak	velmi důležitý
		Zlepšit informovanost zaměstnanců o dlouhodobých plánech a cílech	velmi důležitý
		Určit v podniku oblasti rozvoje, do kterých bude investováno včetně množství finančních prostředků	velmi důležitý
		Zavést fungující strategické řízení	velmi důležitý
		Nalézt řešení problematické vlastnické struktury, které pomůže určit budoucí směřování podniku	velmi důležitý
		Tvorba krizového plánu pro případ náhlého odchodu jednoho nebo obou vlastníků	velmi důležitý
	Malý stabilní, flexibilní a specializovaný distribuční podnik s širokým portfoliem služeb i zboží, který je efektivní, úspěšný a konkurenceschopný	Stabilizovat velikost podniku	velmi důležitý
		Dlouhodobě pracovat na zefektivnění, zrychlení a zjednodušení vnitřních procesů (především sklad a expedice)	velmi důležitý
		Nadále nabízet kvalitní a specializované zboží a služby s vysokou přidanou hodnotou	velmi důležitý
		Dlouhodobě rozšiřovat portfolio služeb pro zákazníky (projekce rozvaděčů) a pravidelně s nimi komunikovat	velmi důležitý
		Nadále uspokojovat požadavky zákazníků	velmi důležitý
		Udržovat vysokou rychlost dodávek	velmi důležitý
	Moderní, stabilní a příjemné pracovní prostředí, zájem a podpora vlastníků a zaměstnanci, kteří jsou produktivní, vysoce kvalifikovaní a motivovaní	Zvýšit reinvestice do podniku ze strany vlastníků (modernizace vybavení)	velmi důležitý
		Udržet kvalitní, schopné a produktivní pracovníky s vysokou odborností, motivací pro práci a schopností poradit zákazníkovi – snížit fluktuaci zaměstnanců	velmi důležitý
		Udržet vyšší odbornou technickou znalost zaměstnanců	velmi důležitý
		Zlepšovat interní komunikaci (především shora dolů, více zájmu, podpory, systematickosti a přehlednosti – nový komunikační systém)	velmi důležitý
		Tvorba motivačního systému, který bude motivovat zaměstnance ke zlepšování produktivity a spolupráce	velmi důležitý
		Udržovat dostatečně vysoké mzdy	velmi důležitý
		Kvalitní a dobré obchodní vztahy s dodavateli	Udržet současné dodavatele a prohlubovat vzájemnou spolupráci např. projekce rozvaděčů
	Udržovat pravidelnou a kvalitní komunikaci		velmi důležitý

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Stakeholder	Očekávání (vize)	Cíle	Důležitost zjištěných faktorů
souhrn nejdůležitějších zjištění včetně průníků	Budování image podniku na trhu ČR a SR	Výrazně zvýšit povědomí o podniku samotném na českém a slovenském trhu	velmi důležitý
		Vznik pobočky na Slovenském trhu	velmi důležitý
		Zlepšovat externí komunikaci a propagaci – tvorba nových moderních webových stránek včetně B2B portálu a zaměstnání nového schopného správce webu	velmi důležitý

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.2 Výběr zdrojů konkurenčních výhod pro další rozvoj

V návaznosti na kapitolu 3.2 bylo s výsledky dále pracováno. Autor na základě svých znalostí o podniku a na základě výpovědí z rozhovorů vybral 13 zdrojů konkurenčních výhod, které by měly být v podniku dále rozvíjeny (tab. 9). Jde o klíčové faktory.

V jedenácti případech je navrhnout rozvoj těchto zdrojů výhod alespoň na úroveň konkurence, tedy tak, aby bylo možné je zařadit do kategorie významu „nutný základ“ či „důležité faktory“. Podnik tyto zdroje musí výrazně posílit, aby se mohl s konkurencí alespoň srovnatelně měřit.

Ve dvou případech jde o rozvoj zdrojů konkurenčních výhod na úroveň „rozhodující faktory“. Tyto dva faktory jsou v současnosti oproti konkurenci na lepší úrovni, ale dalším rozvojem může podnik tyto zdroje ještě zlepšit a dosáhnout tím výrazné převahy nad konkurencí. Následující tabulka dává odpověď na druhou část centrální výzkumné otázky.

Tabulka 9: Výběr zdrojů konkurenčních výhod pro další rozvoj včetně určení úrovně po rozvoji

Faktor	relativně nižší význam				nutný základ	relativně vyšší význam			
	nepoužitelný		potencionálně použitelný			důležité faktory		rozhodující faktory	
Budova	■	→	→	→	■				
Informační technika			→	→	■				
Vlastnická struktura	■	→	→	→	■				
Obchodní vztahy s dodavateli						→	■		
Image podniku			→	→	■				
Šíře nabízených služeb							→	■	
Kvalita webových stránek	■	→	→	→	■				
Komunikační systém			→	→	■				
Systém strategického manažerského řízení	■	→	→	→	■				
Motivační profil zaměstnanců			→	→	■				
Motivační systém vedoucí k produktivitě			→	→	■				
Skladovací systém a efektivita procesů v něm			→	→	■				
Metody vnitřní komunikace	■	→	→	→	■				

(Zdroj: vlastní zpracování)

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

4.3 Syntéza výsledků a návrh doporučení

Z hlediska konečných výsledků uvedených v kapitolách 4.1 a 4.2, respektive v tabulkách 8 a 9 lze pozorovat určitou spojitost mezi nejdůležitějšími očekáváními a cíli interních stakeholderů a vybranými zdroji konkurenčních výhod pro rozvoj. Dalším postupem tedy bylo grafické znázornění těchto spojitostí či souvislostí pomocí určitého schématu (obr. 4). Jde o nestandardizovanou metodu syntézy výsledků, která ovšem má svoji logiku a v kontextu získaných informací dává smysl. Všechny cíle hodnocené jako „velmi důležitý“ a mířící k určitému zlepšení, dlouhodobému rozvoji či tvorbě něčeho nového jsou zaměřeny na rozvoj určitých zdrojů či zdrojů – zdroje konkurenční výhody. Na základě tohoto faktu lze ke každému zdroji konkurenční výhody určit jeden či více cílů, který rozvoj daného zdroje konkurenční výhody pomůže naplnit. Právě tyto cíle a zdroje konkurenčních výhod, které mají určitou spojitost by se měli stát prioritami dalšího směřování a rozvoje podniku.

Budova – podnik tento zdroj konkurenční výhody vůbec nevlastní, je v současnosti v pronájmu a tím pádem mu v případě náhlého vypovězení smlouvy hrozí i krátkodobé ukončení činnosti. Podnik má zároveň nulové zadlužení a jedním z dlouhodobých cílů je vybudovat vlastní zázemí tudíž tento zdroj koreluje s tímto cílem i s cílem určit v podniku oblasti rozvoje, do kterých bude investováno. Doporučuji tento cíl a pořízení tohoto zdroje zařadit do dlouhodobého plánu.

Vlastnická struktura v podniku je problematická. Podnik má dva vlastníky. Jeden z nich je zakladatelem podniku a stále v něm pracuje a má o něj zájem. Druhý je ze zahraničí a o podnik nejeví zájem a zajímá se především o zisk. Tento nesoulad mezi vlastníky zásadním způsobem ovlivňuje jeho směřování a nejistota s tím spjatá ovlivňuje celý podnik. Další nejistotu navíc způsobuje fakt, že není vytvořen žádný krizový plán pro případ odchodu některého z vlastníků. Doporučuji vytvořit krizový plán, nalézt řešení problematické vlastnické struktury a pomocí tím určit budoucí směřování podniku. Vše přímo koreluje s cíli interních stakeholderů.

System strategického manažerského řízení v podniku velmi chybí. V podniku nejsou tvořeny plány na delší období, než je jeden rok. Určité vize viditelně v hlavách jednotlivých stakeholderů jsou, ale nejsou zcela jednotné, a především vzájemně ani směrem k zaměstnancům komunikované. Doporučuji vytvořit celopodnikový společný cíl a strategii pro další směřování, zlepšit strategickou komunikaci směrem k zaměstnancům a tím zvýšit informovanost zaměstnanců o dlouhodobých cílech a plánech. Cílem nevyšším by poté bylo zavedení fungujícího strategického řízení se vším, co je jeho obsahem. Vše koreluje s cíli interních stakeholderů.

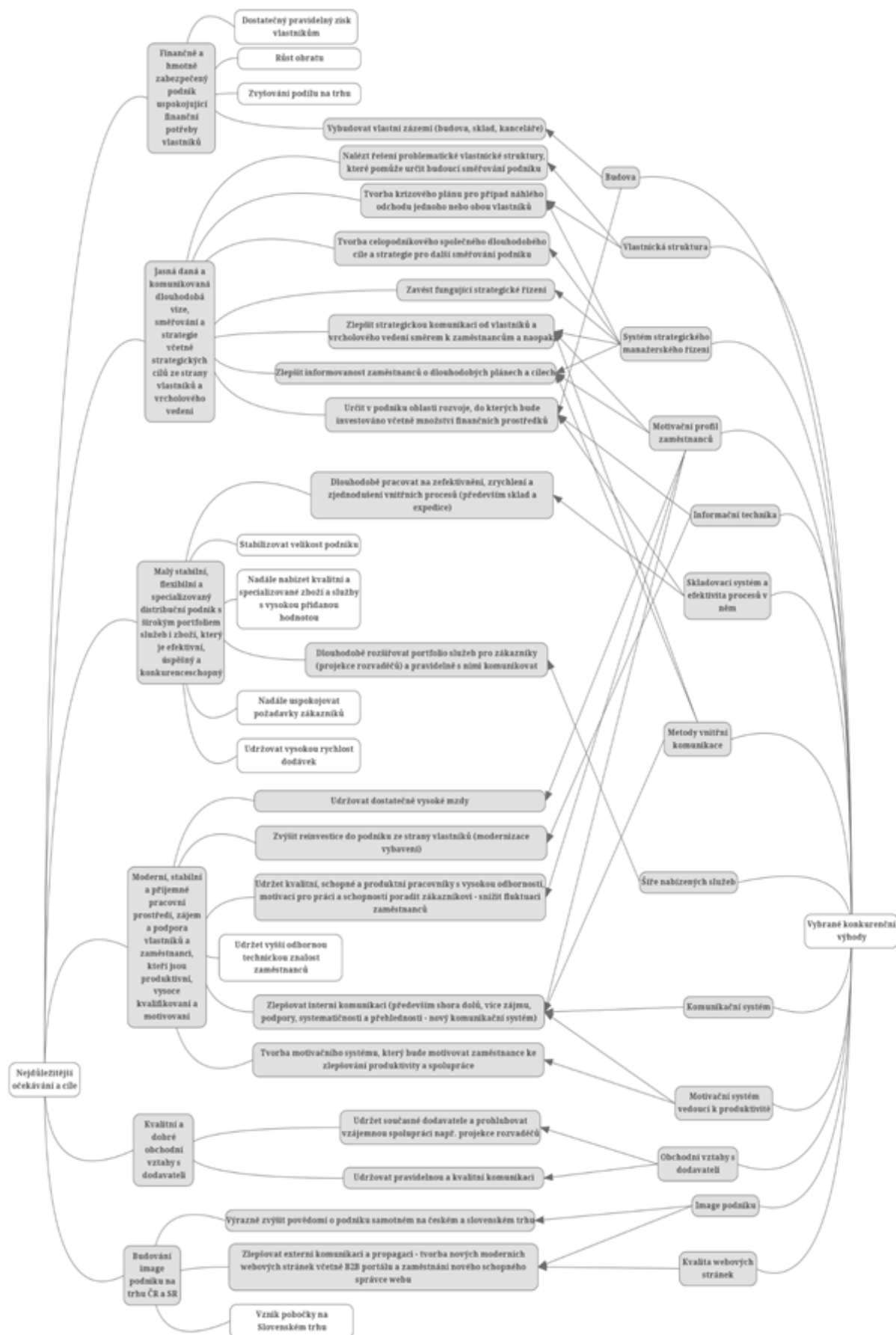
Motivační profil mnohých, především dlouholetých, zaměstnanců ve společnosti stagnuje. Tento problém není spjatý primárně z výši mezd, ale především z dalšími částmi motivačního profilu (sociální kontakt, potřeba ocenění, informovanost). Rozvoj tohoto zdroje konkurenčních výhod souvisí hned s několika cíli a jejich zařazení do dlouhodobého směřování je zároveň mým doporučením: udržet kvalitní a produktivní a motivované pracovníky, udržovat dostatečnou výši mezd a zlepšovat interní komunikaci (především podpora a ocenění – nejen finanční). Velký vliv na zvýšení motivace bude mít i naplnění cílů v podobě zlepšení strategické komunikace směrem k zaměstnancům a zlepšení informovanosti zaměstnanců o dlouhodobých plánech a cílech.

Informační technika v podniku je poměrně zastaralá. Nejedná se v tomto případě pouze o hardware, ale z části také o software. Tato oblast by v cíli „určit oblasti rozvoje, do kterých bude investováno včetně množství finančních prostředků“ neměla být opomenuta. Přímou na tento zdroj se zaměřuje cíl: zvýšit reinvestice do podniku ze strany vlastníků (modernizace vybavení). Doporučuji zaměřit se na rozvoj informačními techniky v rámci tohoto cíle jako na prioritu.

Skladovací systém a efektivita procesů v něm je zdroj konkurenční výhody, do kterého bylo v posledních letech výrazněji investováno a zlepšil se. Zaměstnance oddělení skladu a expedice

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

Obrázek 4: Nejdůležitější cíle a vybrané konkurenční výhody – syntéza výsledků



(Zdroj: vlastní zpracování)

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

ovšem stále trápí problémy s přehledností skladu a opravou lidských chyb, které v současném systému stále vznikají a jejich oprava je velmi zdoluhavá. Doporučuji tento zdroj konkurenční výhody zařadit mezi oblasti rozvoje, do kterých bude investováno a také naplňovat cíl: dlouhodobě pracovat na zefektivnění, zrychlení a zjednodušení vnitřních procesů především v oddělení sklad a expedice. Jedním z konkrétních řešení může být například investice do systému čárových kódů, který by měl předejít lidským chybám i zvýšit přehlednost.

Metody vnitřní komunikace nejsou v podniku na příliš vysoké úrovni. V podniku vážne komunikace, jak směrem od zaměstnanců k vedení, tak především od vedení směrem k zaměstnancům. Doporučuji hledat vhodné metody, kterými komunikaci zlepšit, aby nedocházelo např. k zadání úkolu a jeho následnému zrušení po několika hodinách práce či k zadání úkolu více lidem apod. Jednou z nich může být například nový komunikační systém, který je součástí jednoho z cílů ke zlepšení interní komunikace či již dvakrát zmíněné zlepšení strategické komunikace směrem k zaměstnancům a zvyšování jejich informovanosti o dlouhodobých cílech.

Šíře nabízených služeb je jedním ze dvou vybraných zdrojů konkurenčních výhod, které má podnik na vysoké úrovni, ale doporučuji jeho další rozvoj. Participant vidí možnosti např. v prestižní lokalitě technologického parku, kterou podnik dostatečně nevyužívá pro nejruznější kurzy, přednášky, školení, prohlídky apod. Obecně má podnik mezery v osobním kontaktu se zákazníkem a pravidelnosti kontaktu. Vedení by mělo své zaměstnance motivovat k aktivnějšímu přístupu k získávání nových zákazníků (návštěvy, pravidelný osobní kontakt) či rozšířit obchodní oddělení o obchodní zástupce, jejímž úkolem by bylo právě zmíněné. Další možností rozšíření stávajícího portfolia služeb je také projekce rozvaděčů a jejich příprava na míru zákazníkovi.

Komunikační systém v podobě online softwarového řešení je v podniku v současnosti řešen. Výrazně k tomu přispěla současná pandemická situace, kvůli které je podstatná část zaměstnanců na home office. Od nového komunikačního systému si podnik slibuje zvýšení systematickosti a přehlednosti, zlepšení komunikace a možnost kontroly a řízení zadaných úkolů. Doporučuji vedení tento krok uskutečnit.

Motivační systém vedoucí k produktivitě v podniku v současnosti příliš nefunguje. Domnívám se, že problémem není výše mezd, ale spíše systém odměňování jako takový. Doporučuji přehodnotit systém benefitů a prémie tak, aby zaměstnance více motivoval k produktivitě. Důležité je také zapojit všechny zaměstnanci do aktivnější vnitřní komunikace, ale i zájem o jejich práci a podpora ze strany vedení a vlastníků.

Obchodní vztahy s dodavateli jsou dalším zdrojem konkurenční výhody, který je už v současnosti hodnocen dobře. Za tímto hodnocením stojí především výhradní zastoupení těchto dodavatelů či autorizovaná distribuce. Pro společnost je tedy klíčové udržet si svou činností stávající dodavatele a s dodavateli též pravidelně komunikovat. Zlepšení zdrojů konkurenčních výhod a s tím spjatá zvýšená konkurenceschopnost může podniku poskytnout zlepšení současné poměrně slabé vyjednávací pozice (mimo jiné ohledně ceny zboží) a zároveň tím podnik ochránit před potenciálními hrozbami v podobě založení pobočky dodavatele na českém trhu či přechod výhradního zastoupení ke konkurenčnímu podniku. Doporučuji výše zmíněné udržovat, ale pokusit se navíc s některými dodavateli prohloubit spolupráci, která může být významným rozvojem tohoto zdroje konkurenční výhody. V kontextu potenciálního zavedení služby projekce rozvaděčů se nabízí například užší spolupráce s dodavatelem rozvaděčů. Podnik v současnosti využívá poměrně velkou část portfolia zboží ze sortimentu dodavatelů, ale i v tomto ohledu je potenciál, který by mohl pomoci k rozvoji tohoto zdroje konkurenční výhody.

Image podniku v současnosti čerpá především z image značek dodavatelů a jejich zboží a zákazníci si podnik často spojují právě s těmito značkami a zbožím. Tohle by měl podnik změnit a ukazovat a prezentovat více přidanou hodnotu, kterou zboží podnik dodává především

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

svými službami (distribuce, kontrola, kalibrace, cejchování, servis, poradenství a další). Začít by podnik mohl na svých webových stránkách.

Kvalita webových stránek není v současnosti na dobré úrovni, což je v současné pandemické době dvojnásobný problém. Současný správce webových stránek není příliš schopný a trpí tím nejen image podniku. Tento zdroj konkurenční výhody je úzce spjatý s cílem: Zlepšovat externí komunikaci a propagaci, vytvořit nové moderní webové stránky včetně B2B portálu a zaměstnat nového schopného správce webu. Doporučuji rozvoj tohoto zdroje naplněním tohoto cíle.

Doporučuji rozvoj všech výše zmíněných zdrojů konkurenčních výhod jako prioritu. Dále doporučuji zařazení cílů, které jsou se zdroji spjaté do dlouhodobého směřování podniku a naplňování těchto cílů.

4.4 Identifikace slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí

Na základě výsledků z analýzy očekávání a cílů interních stakeholderů s přihlédnutím k hodnocení portfolia zdrojů konkurenčních výhod byly identifikovány nejvýraznější slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti.

Slabé stránky:

- Absence strategického řízení, strategie, vize, směřování a dlouhodobých cílů
- Podnik nevlastní zázemí (budova, sklad, kanceláře)
- Nejistota a zmatek ve směřování podniku plynoucí z vlastnické struktury
- Vnitřní komunikace
- Motivační systém (systém odměňování)
- Webové stránky a externí komunikace
- Skladovací systém a efektivita procesů v něm

Silné stránky:

- Znalosti, schopnosti a dovednosti řadových zaměstnanců
- Finanční stabilita podniku
- Kvalita zboží a šíře portfolia
- Kvalita služeb a šíře portfolia
- Individuální přístup k zákazníkovi

Hrozby:

- Ztráta výhradního zastoupení dodavatelů
- Podnik je v pronájmu -> možnost krátkodobého ukončení činnosti
- Odchod současného vlastníka a zakladatele společnosti
- Odchod některého z klíčových zaměstnanců
- Neochota vlastníků reinvestovat finanční prostředky do podniku a jeho rozvoje

Příležitosti:

- Pořádání online přednášek, kurzů, školení apod. v návaznosti na současnou pandemickou situaci

Výzkumný projekt, informace získané v jeho průběhu a jeho výsledná doporučení a jsou

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

výrazným přínosem pro podnik v oblasti určování dalšího směřování a dlouhodobých cílů. Výsledky a doporučení tohoto výzkumného projektu budou využity jako jeden ze vstupů do analytické a návrhové části diplomové práce.

5 Závěr a limity výzkumu

Z výsledků je patrné, že podnik trápí mnoho větších či menších problémů. Pozitivní zprávou je množství shod ohledně dalšího směřování podniku napříč jednotlivými skupinami interních stakeholderů. Horší zprávou je nedostatečná vzájemná komunikace těchto cílů a očekávání mezi jednotlivými stakeholdery a úplná absence komunikace dlouhodobých cílů a směřování směrem k zaměstnancům. Lze předpokládat, že vzhledem k aktivnímu přístupu participantů k výzkumnému projektu a výsledkům a závěrům výzkumného projektu samotného, dojde v podniku k otevření diskuze o tomto klíčovém tématu a bude naleznuta shoda a řešení.

Z hlediska zdrojů konkurenčních výhod je na tom podnik v širším úhlu pohledu v porovnání s konkurencí srovnatelně. Problémem je úplné zanedbání některých zdrojů konkurenčních výhod či jejich neexistence. Podnik by se měl zaměřit nejen na udržování současných zdrojů konkurenčních výhod, ale také na pořízení či tvorbu nových. Zanedbané zdroje by měl rozvíjet alespoň na úroveň konkurence a alespoň některé z těch více rozvinutých, kterými konkurenci již nyní ohrožuje konkurenci, dále rozvíjet.

Mezi limity výzkumného projektu řadím čas, který byl ve zkráceném semestru velmi omezený. Dalším limitem byla jazyková bariéra mezi autorem práce a druhým (zahraničním) vlastníkem podniku, a tedy nemožnost jej zařadit do výzkumného projektu. Částečným limitem byla i složitost tématu. Participant mnohdy po rozhovoru hovořili o tom, že takto běžně neuvažují a jejich odpovědi by se mohly částečně změnit, pokud by nad danou problematikou mohli uvažovat v řádu týdnů či měsíců, což bylo vzhledem k časovému omezení neuskutečnitelné.

Literatura

FOTR, J. a kol., 2017. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0434-5.

HANSON, D. a kol., 2017. Strategic Management: Competitiveness and Globalisation. 6. vydání. Melbourne: Cengage Learning Australia Pty Limited. ISBN 978-0170373159.

HANZELKOVÁ, A. a kol., 2013. Business strategie – krok za krokem. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, A. a kol., 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HESTERLY, W., J. BARNEY, 2008. Strategic management and competitive advantage. 2. vydání. Essex: Pearson Education Limited. Dostupné z: www.pearson.com/us/highereducation/product/Barney-Strategic-Management-and-Competitive-Advantage-Concepts-2nd-Edition/9780136135203.html.

HINDLE, K., 2010. 14: Implementing Business Change. 2. přepracované vydání. Londýn: BCS Learning & Development Limited. Dostupné z: <https://search.proquest.com/books/14-implementing-business-change/docview/1016257162/se-2?accountid=17115>

MONKEVIČIENĚ, Z. a E. RYBAKOVAS, 2003. Guidelines for Strategic Analysis of Stakeholders in Business. Management of Organizations: Systematic Research [online]. 2003, (26), 159-172 [cit. 2021-03-19]. ISSN 1392-1142.

OMALAJA M. A. a O. A. Eruola, 2011. Strategic Management Theory: Concepts, Analysis and Critiques in Relation to Corporate Competitive Advantage from the Resource-based Philosophy. Bělehrad: Economic Analysis [online]. 2011, (44, č.1-2), 59-77 [cit. 2021-

Sekce 1: Faktory ovlivňující vnitřní prostředí

03-19]. ISSN 2560-3949. Dostupné z: <https://www.library.ien.bg.ac.rs/index.php/ea/article/view/194/190>

SMEJKAL V. a K. RAIS, 2013. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.

VEBER, J., 2009. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

ZICH, R., 2012. Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži? Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-818-2.

ZUZÁK, R., 2011. Strategické řízení podniku. Praha: Grada. ISBN 978-80-7400-455-1.

SEKCE 2
FAKTORY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODPORUJÍCÍ
TRŽNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

PRŮZKUM POTŘEB, OBAV A PŘÍNOSŮ ZÁKAZNÍKŮ SEGMENTU C&I TRHU BATTERY ENERGY STORAGE SYSTEMS

DENIS COUFAL

ÚVOD

Rostoucí nároky na objem elektrické energie a stanovený směr vývoje energetiky vstříc k emisně neutrálním obnovitelným zdrojům vedou k současnému zdražování odběratelských cen na trzích elektrické energie. Meziročně došlo mezi lety 2020 a 2021 k nárůstu cen u velkoodběratelů až o 375 %, což způsobuje nezanedbatelný růst provozních nákladů výrobních společností a firem s vysokou spotřebou elektrické energie. Dlouhodobým řešením, jak tyto náklady snížit je pořízení bateriového úložného systému. Bateriový úložný systém (battery energy storage system) zkráceně BESS pro industriální a komerční využití umožňuje úsporu nákladu prostřednictvím negování efektu poptávkových špiček, ke kterému dochází v časových úsecích s vysokou poptávkou růstem ceny elektrické energie, řešením je čerpání vlastních zásob energie z bateriového systému vytvořených v čase, kdy jsou cenové tarify nízké.

Vzhledem k těmto skutečnostem a očekávanému růstu industriálního a komerčního segmentu (C&I) trhu bateriových úložných systémů, zvažuje vybraná společnost vstup na tento segment trhu s vlastním výrobkem, který bude zákazníkům poskytovat vysokou hodnotu.

Před samotným rozhodnutím o vstupu na trh bateriových systémů byl na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti sestaven modifikovaný rámec firemní strategie, který odpověděl na otázku: Kde podnikat? Hodnotová nabídka nového produktu portfolia představuje pouze jednu z mnoha důležitých oblastí, které musí být definovány pro vytvoření celistvého rámce business strategie vybrané společnosti, která odpovídá na otázku: Jak podnikat?

Rámce obou strategií jsou obsahem diplomové práce, jejíž součástí je tento výzkumný projekt. Zmiňovaná společnost sídlí v Brně a podniká v oblasti elektrotechnického strojírenství na evropském trhu s více jak 29 letou tradicí. Z hlediska členění velikosti dle EU se jedná o středně velkou společnost zaměstnávající 187 zaměstnanců dosahující obratu 400 miliónů korun za rok 2020. Jedná se o diverzifikovanou společnost s třemi obchodními jednotkami nabízející nízkonapěťové rozvaděče, zakázkovou zámečnickou výrobu a technologie pro čističky odpadních vod. Hlavním cílem výzkumného projektu je zjistit potřeby, obavy a požadované přínosy zákazníků segmentu C&I na trhu battery energy storage systems. Průzkum bude proveden prostřednictvím částečně strukturovaných individuálních rozhovorů s expertem působícím na těchto trzích a obchodním zastoupením vybrané společnosti.

Výsledky rozhovoru budou použity pro účel sestavení hodnotové nabídky vybrané společnosti pro zákazníka segmentu C&I na trhu battery energy storage systems, která respektuje zákazníkovi potřeby, požadované přínosy a obavy. Nabízí zmírnění obav, produkty i služby a zdroje přínosů, tak aby došlo k tržní shodě (market fit) prozatím na úrovni problému a řešení. Vybraným přístupem k tvorbě hodnotové nabídky společnosti je Value proposition canvas vytvořen Alexem Osterwalderem a Yves Pigneurovou z jeho teoretického rámce vychází obsah dotazování a způsob prezentace výsledků a doporučení.

Výzkumný projekt se dělí do několika částí, tou první je literární rešerše, která se věnuje definování potřebných pojmů spojených s hodnotovou nabídkou a přehledem teoretických rámců pro tvorbu a rozvoj hodnotové nabídky firem. Následující část definuje metodologii použitou při zpracování výzkumu, konkrétně uvádí centrální výzkumnou otázku, subjekty výzkumu, způsob získání dat, analýzy a redukce dat. Další část se zabývá analýzou a výsledky dat, která se stává z kvalitativní obsahové analýzy přepisů z absolvovaných rozhovorů, následně redukce

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

získaných dat a jejich interpretace pro využití v kontextu centrální výzkumné otázky projektu. Následuje část diskutující výsledky výzkumu, kde jsou identifikovány přínosy výzkumu pro firemní praxi. Závěrečná část shrnuje nejdůležitější poznatky celého výzkumu a stanovuje nejzávažnější limity výzkumu a doporučuje způsob a směr dalšího výzkumu pro lepší pochopení problematiky tvorby hodnotové nabídky na trhu battery storage systems.

1 Literární rešerše

1.1 Zákaznické potřeby

Zákaznické potřeby představují popis požadovaných přínosů. Potřeby jsou v zásadě dlouhodobé tužby a nemůžou být vždy určeny či verbálně popsány zákazníkem. Mají jak užitkovou, tak hédonickou podobu. Zákaznické potřeby jsou definovány tím, co je požadováno, kdežto atributy, vlastnosti a parametry produktu blíže specifikují otázku toho, jak má dojít k uspokojení těchto potřeb (Bayus, 2009, s. 119).

Zákaznické potřeby se dají dělit do tří úrovní. Primární potřeby také nazývané jako strategické, představují pět až deset nejdůležitějších potřeb zákazníka, které jsou používány pro strategické směřování produktu či služby. Sekundární potřeby známe také jako taktické, rozvádí každou z primárních potřeb do minimálně tří dalších specifik, které udávají podstatně jasněji představu o tom, jak musí dojít k uspokojení primárních potřeb. Plní zde funkci detailních přínosů naplňujících strategický směr udávaný primárními potřebami. Odpovídá nám na otázky v oblasti toho jak a dle čeho zákazník hodnotí úroveň uspokojení své potřeby. Terciální zákaznické potřeby neboli operativní potřeby, poskytují potřebnou úroveň detailu pro pracovníky vývoje a výzkumu k úspěšnému splnění sekundárních potřeb zákazníka. Důležité je také rozlišovat relevanci jednotlivých zákaznických potřeb a vybrat si ty potřeby s vyšší prioritou k uspokojení (Griffin, Hauser, 1991, s. 5-6).

1.2 Zákaznické přínosy

Přínos zákaznickovy je subjektivní pocit uspokojení, který je spojený se spotřebou nebo užitím produktu či služby. Přínosy se dělí na stěžejní, které představují základní atributy produktu či služby nezbytné k jeho existenci, jsou jeho kvalifikátory. Dále na přídavné přínosy, ty jsou prostředkem k tvoření konkurenční výhody, jelikož nejsou běžně vyžadovány, ale jsou pozitivně vítány. Přínosy pro zákazníka jde dále dělit do dalších čtyř typů na funkční, symbolické, zkušenostní a nákladové. Tyto typy přínosů vycházejí z atributů produktu. Funkční přínosy jsou technickými a fyzickými výhodami produktu. Příkladem jsou cena, bezpečnostní požadavky a služby poskytující přidanou hodnotu. Jsou to, co motivuje zákazníky k zakoupení produktu či služby. Symbolické přínosy se zaměřují na sebedůvěru, sociální postavení a osobní vystupování spojené s vlastněním produktu. Zkušenostní přínosy jsou spojeny s jakýmkoliv pozitivními zkušenostmi spojenými s produktem. Nákladová hodnota je definována nákladovými přínosy plynoucími z nákupu produktu, minimalizováním ceny či oportunitních nákladů spojených s nákupem, vlastnictvím či užíváním produkty či služby (Dlamini, Barnard, 2020, s. 10-11).

1.3 Zákazníkem vnímaná hodnota

Zákazníkem vnímaná hodnota je utvářena na základě zhodnocení veškerých rozdílů mezi přínosy a náklady spojenými s tržní nabídkou společnosti v porovnání s konkurencí. Důležité je poukázat na to, že zákazníci často nevnímají hodnotu objektivně či pravdivě, rozhodují se na základě vnímané hodnoty, která je pro každého zákazníka specifická a subjektivní (Kotler, Armstrong, 2018, s. 38).

1.4 Hodnotová nabídka

Hodnotová nabídka je soubor výhod a hodnot, které společnost či značka slibuje, že doručí

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

svým zákazníkům a uspokojí tak jejich potřeby. Pomáhá diferenciovat nabídku společnosti od konkurence, odpovídá na otázku: Proč by měli zákazníci nakoupit od nás namísto od konkurence (Kotler, Armstrong, 2018. s. 35)?

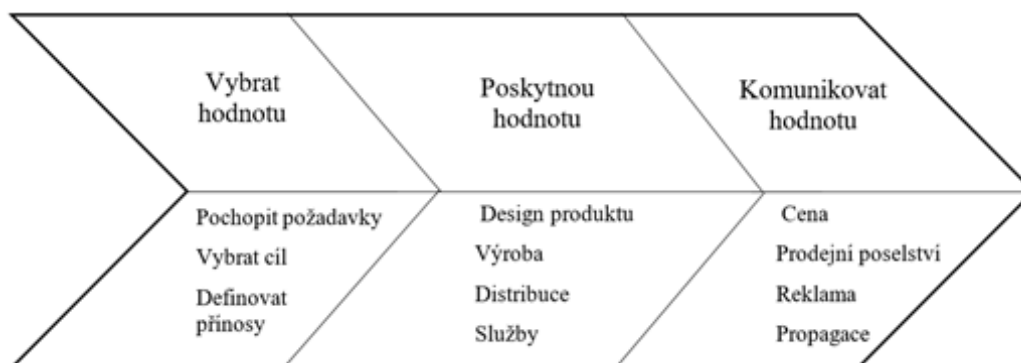
1.5 Přehled teoretických rámců pro rozvoj hodnotové nabídky

Pojem hodnotová nabídka byl poprvé publikován v roce 1983 Michalem Lanningem v interních materiálech konzultantské společnosti McKinsey. Koncept nebyl vymyšlen jako samostatná myšlenka, avšak v kontextu strategického rámce value delivery system. Následně bude uveden výčet teoretických rámců vytvořených za účelem vytvoření a předání hodnotové nabídky zákazníkům (Payne a kolektiv, 2020, s. 245).

1.5.1 Value delivery system

Value delivery system byl vyvinut jakožto tržně orientována alternativa k dřívějšímu tradičnímu produktově orientovanému systému. Na rozdíl od tradičního přístupu skládajícího se z vývoje, výroby a prodeje produktu se value delivery system dělí do tří kroků, výběr, poskytnutí a komunikace hodnoty. Výběr hodnoty obsahuje zjištění zákaznických potřeb a vyhodnocení, jak dobře dokáže společnost tyto potřeby uspokojit jasně odlišitelnými přínosy relativními k ceně v porovnání s konkurencí. Poskytování hodnotové nabídky zahrnuje vývoj produktu jakožto balíku služeb, který poskytuje jasnou a nadstandardní hodnotu. Komunikace hodnotové nabídky obnáší klíčové marketingové aktivity potřebné k informování zákazníků o tom, že nabízená hodnotová nabídka přesahuje nabídku konkurence. V roce 1998 o 10 let později došlo k publikaci nové verze value delivery system, struktura zůstala stejná až na terminologii jednotlivých kroků v procesu dodávky hodnoty. Novější verze klade důraz na vytváření zákaznické zkušenosti. Posun se stal tedy směrem od vnitřku firmy do vnějšku, na zkušenostně založenou perspektivu (Payne a kolektiv, 2020, s. 245).

Obrázek 1: Value delivery systém



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Payne a kolektiv, 2020, s. 245)

1.5.2 Value proposition builder

Value proposition builder vyvinut Barnesem, Blakem a Pinderem v roce 2009 definuje proces tvorby hodnotové nabídky v následujících šesti krocích:

- Trh – porozumění specifické skupině zákazníků, na které firma cílí.
- Hodnotová zkušenost – definování a přesné pochopení toho co představuje hodnotu pro zákazníka.
- Nabídky – mapování, definování, kategorizování a řízení životního cyklu hodnotových nabídek společnosti.
- Hodnotová hierarchie – externí a interní zhodnocení hodnotové zkušenosti a prioritizace

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

zahrnující komponent ceny (cena a riziko zákazníka).

- Alternativy a diferenciacie – jaké existují alternativy hodnotové nabídky společnosti a jakým způsobem je nabídka společnosti lepší a jiná než tyto alternativy?
- Důkaz – techniky realizace přínosů a důkazy schopností společnosti doručit hodnotu pro zákazníka v požadované podobě (Barnes a kolektiv, 2017, s. 59-60).

Tento rámec je podobný value delivery systému Lanninga a Michaelse z roku 1988, avšak dodatečně zdůrazňuje relevantnost vývoje řešení, která jsou spolutvořena se zákazníky. Dává akcent na šablonu hodnotové nabídky zahrnující seznam aspektů, které musí být brány v potaz v oblasti funkční odpovědnosti dodavatele. Pro identifikaci mixu relevantních racionálních, politických a emočních složek hodnoty poskytovaných zákazníkům využívá konceptu hodnotové pyramidy (Payne a kolektiv, 2020, s. 245).

1.5.3 Value proposition platform

Value proposition platform představuje strukturu pro tvorbu hodnotové nabídky, která je orientovaná na prodej. Platforma hodnotové nabídky zahrnuje hlavní hodnotovou nabídku pro primární cílový trh společně s variantami soustředícími se na sousední cílové trhy. Tento rámec obsahuje rozvoj specifikace cílů klíčových segmentů v oblasti klíčových rozhodovacích jednotek a identifikaci jejich obchodních problémů. Následná hodnotová nabídka se skládá ze tří částí, prohlášení cílů zákazníka, stručná nabídka adresující zákaznickovy cíle a prohlášení klíčových prvků diferenciacie ve vztahu ke konkurenčním nabídkám. Platforma je podpořena prohlášením o klíčových aspektech, které umožňují společnosti demonstrovat svoji diferenciaci společně s hodnotovou kvalifikací a hodnotovou verifikací (Payne a kolektiv, 2020, s. 246).

1.5.4 Core benefits proposition

Core benefits proposition je přístup, který byl publikován v roce 1980 Urbanem a Hauserem. Zaměřuje se na nabídku stěžejních přínosů produktu ve vztahu k naplnění očekávaných fyzických atributů produktu, tento princip je klíčovým elementem marketingové strategie společnosti. Koncept byl vytvořen v novém kontextu produktového vývoje, který zahrnuje design, zhodnocení, úpravy a naplnění nabídky stěžejních přínosů zákazníkovi (Payne, Frow, Eggert, 2017, s. 468)

Tento rámec apeloval na společnosti, aby se pokoušeli o vyhledávání průlomů v oblasti produktů, jelikož s konkurencí srovnatelný produkt nepovede k tržní převaze. Jedná se tedy o předchůdce vývoje konceptu hodnotové nabídky pro zákazníka. Oproti konceptu hodnotové nabídky pro zákazníka se zaměřuje na funkční elementy hodnoty na rozdíl od těch zkušenostních nebo ostatních forem a explicitně nezahrnuje cenu (Payne, Frow, Eggert, 2017, s. 471)

1.5.5 Value dimensions value proposition framework

Rámec value dimensions VP framework byl vytvořen Rintamakim, Kuuselou a Mitronem v roce 2007. Dle jejich výsledků by měla hodnotová nabídka pro zákazníka zvyšovat přínosy či snižovat náklady, které zákazník považuje za relevantní. Dále by měla stavět na kompetencích a zdrojích, kterých společnost využívá efektivněji než její konkurence. Měla být rozeznatelná od konkurence, tedy unikátní a měla by vyústit v realizaci konkurenční výhody Prvním krokem rámce je identifikace klíčových dimenzí hodnoty pro zákazníka. Druhým krokem je vytvoření hodnotové nabídky pro zákazníka a následně zhodnotit schopnost dané hodnotové nabídky vytvářet konkurenční výhodu. Model pracuje s čtyřmi rovinami hodnoty, ekonomickou, funkční, emoční a symbolickou. Hodnotové nabídky v ekonomické a funkční oblasti častěji dosahují bodů parity, tedy situace, kdy hodnotová nabídka společnosti je srovnatelná s nabídkami konkurence. Tudíž oblastmi, kde vzniká diferenciacie od konkurence jsou emoční a sociální rovina

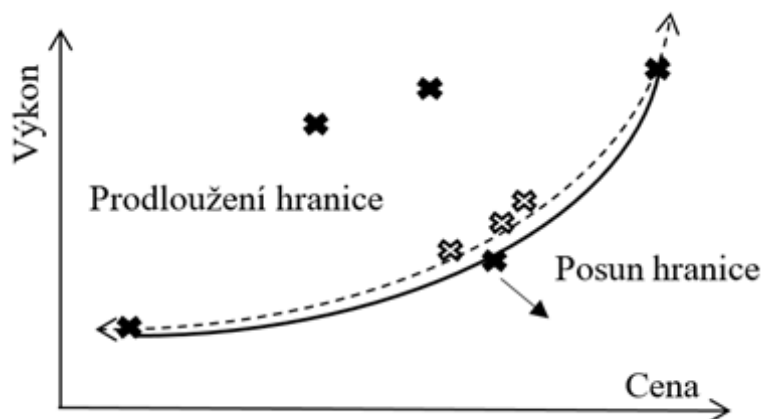
Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

hodnotové nabídky pro zákazníka, prostřednictvím čehož se vytváří konkurenční výhoda společnosti (Rintamaki, Kuusela, Mitronen, 2007, s. 621, 624).

1.5.6 Value map and value frontier

V roce 1996 Kambil, Ginsberg a Bloch předvedli koncepty hodnotové mapy (value map) a hodnotové hranice (value frontier), jakožto nástroje pro vytvoření a změnu hodnotové nabídky. Hodnotová mapa definuje relativní pozici společnosti v odvětví z hlediska poměru ceny a výkonu. Hodnotová hranice představuje maximální výkonost, která je momentálně proveditelná za, jakkoliv vysokou cenu pro zákazníka a reprezentuje různé segmenty nabízené zákazníkům. Úspěšní vůdci trhu vytváření unikátní pozici na hodnotové hranici, avšak pokud všichni konkurenti konvergují k podobnému bodu, odvětví čelí komoditizaci a potenciálnímu snížení ziskových marží. Hodnotová mapa je nástrojem ke změně hodnotové nabídky, ke které dochází důsledkem vynucené změny hodnotové hranice v podobě jejího rozšíření, modifikace či radikálního přetvoření, což vede k vzniku nových trhů a hodnotových nabídek. Hodnotová mapa pomáhá definovat tři typy strategií pro změnu hodnotové nabídky. První strategií je rozšíření hodnotové hranice do nenáročného segmentu a získat tak segment zákazníků, kteří jsou ochotni obětovat výkon za sníženou cenu. Důležité je identifikovat jaké přínosy jsou zákazníci ochotni obětovat a za jakou cenu. Druhou strategií je rozšíření hodnotové hranice o náročný segment, zde se nachází zákazníci ochotní zaplatit vyšší cenu za dodatečný výkon. Poslední strategií je posunutí hodnotové hranice v rámci odvětví, a tak poskytnou lepší výkon či nižší cenu, nebo v nejlepším případě obojí. V případě, kdy se společnost dokáže dostat na srovnatelný výkon za nižší cenu ostatní konkurenti jí musí následovat, do té doby, než zareagují vzniká pro vůdce dočasná konkurenční výhoda. Nejdříve musí být analyzovány současné hodnotové nabídky z hlediska ceny, výkonu a zákaznických rolí, následně je hodnotová nabídka přetvořena za účelem vzniku konkurenční hodnoty a nabídnuta zákazníkům (Kambil, Ginsberg, Bloch., 1996, s. 3-32).

Obrázek 2: Transformace na hodnotové mapě



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kambil, Ginsberg, Bloch., 1996, s. 8)

1.5.7 Value proposition B2B framework

Komplexně stanovený rámec specificky pro sektor B2B byl publikován v roce 2006 Andersonem, Narusem a Van Rossumem. Jejich přístup odlišuje hodnotovou nabídku na tři typy. Prvním jsou veškeré přínosy, podoba hodnotové nabídky je pouhý seznam přínosů, které by mohli doručit hodnotu cílovým zákazníkům. Nevýhodou tohoto pojetí je připisování přínosů vlastnostem produktu, které nejsou pro zákazníka relevantní a zaměření na příliš mnoho potenciálních přínosů, což vede k vložení úsilí do méně hodnototvorných aspektů produktu, které by

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

mohli být lépe využity u přínosů doručujících možnost konkurenční výhody (Anderson, Narus, Van Rossum, 2006, s. 93).

Výhodné body diference jsou dalším typem hodnotové nabídky, zde je brána v potaz alternativní možnost zákazníka uspokojit svoje požadavky konkurenčním produktem. Pro tento přístup je stěžejní pochopení skutečných požadavků zákazníků a na základě toho schopnost rozoznat body diference mezi hodnotovými nabídkami společnosti a jejich konkurentů, vybrat na základě požadavků pro zákazníky klíčové oblasti, v kterých je nutné doručovat co nejvyšší hodnotu. Rizikem je identifikace všech bodů diference jakožto pro zákazníky hodnotných. Posledním typem je rezonanční zaměření, tento přístup stojí na poskytování nadřazené hodnotové nabídky zacílené na několik málo nejdůležitější vnímaných elementů zákazníky, představení, zdokumentování nadstandardní úrovně výkonosti a komunikace se zákazníkem s důrazem na pochopení zákaznických obchodních priorit. Cílem je zaměřit se na jeden nebo dva body diference, které budou mít co největší potenciál předání nejvyšší možné hodnoty zákazníkům (Anderson, Narus, Van Rossum, 2006, s. 95).

Tabulka 1: Identifikovaná očekávání a cíle vedoucích pracovníků a hodnocení jejich důležitosti

Hodnotová nabídka	Všechny přínosy	Výhodné body diference	Rezonanční zaměření
Skládají se z	Všechny přínosy, které zákazníci získají z tržní nabídky.	Všechny výhodné body diference tržní nabídky od druhé nejlepší alternativy.	Jeden nebo dva body diference či bod parity, jehož zlepšení povede k doručení nejvyšší možné hodnoty.
Odpovídají na zákaznické otázky	Proč by naše firma měla přijmout vaši nabídku?	Proč by naše firma měla přijmout vaši nabídku na rozdíl od konkurence?	Co je na vaší nabídce pro naši firmu nejzajímavější?
Vyžadují	Znalost vlastní tržní nabídky.	Znalost vlastní tržní nabídky a její nejlepší alternativy.	Znalost toho, jak vlastní tržní nabídka doručuje nadřazenou hodnotu zákazníkům v porovnání s nejlepší alternativou.
Možné úskalí	Připisování přínosů.	Předpoklad hodnoty.	Vyžaduje výzkum hodnoty pro zákazníka.

(Zdroj: Upraveno dle Anderson, Narus, Van Rossum, 2006, s. 96)

1.5.8 Value proposition canvas

Value proposition canvas, skládá se ze dvou částí. Profilu zákazníka, který je zaměřen na porozumění zákazníkovi a hodnotovou mapu, kde je popsáno, jakým způsobem firma hodlá vytvořit hodnotu pro zákazníka, v případě, že jsou obě části v souladu dosahuje společnost shody, nejdříve je však nutné určit cílový zákaznický segment pro, který je nabídka tvořena (Osterwalder a kolektiv, 2014 s. 8).

Profil zákazníka se skládá ze tří částí, první jsou jeho potřeby, ty popisují úkoly a problémy, které potřebuje zákazník vyřešit. Dělí se na funkční potřeby ty se přímo vztahují k úkolům, které zákazník potřebuje provést, sociální potřeby vztažené k sociálnímu statusu, emoční potřeby navázané na požadovaný emoční stav a pomocné potřeby v kontextu úloh při nakupování a spotřebě. Pro správné stanovení zákaznických potřeb je nutné brát v potaz jejich kontext a důležitost, protože všechny potřeby nejsou stejně důležité a mohou být různě limitované na základě kontextu (Osterwalder a kolektiv, 2014 s. 13).

Obavy zákazníka představují cokoliv, co obtěžuje zákazníka před, během a potom co se

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

snaží uspokojit svoje potřeby a taktéž riziko, že nedojde k uspokojení. Dělí se na nevyžádané výsledky, problémy, charakteristiky, překážky v uspokojení a rizika nevyžádaných výsledků. Důležité je opět sledovat závažnost zákaznických obav pro rozlišení důležitosti, vhodné je popsat obavy, pokud možno co nejkonkrétněji

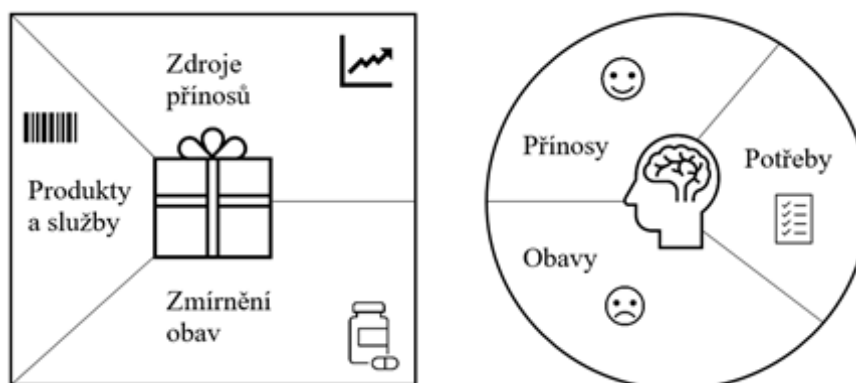
Poslední částí profilu zákazníka jsou přínosy, výhody a výsledky, které zákazník chce. Některé jsou přímo vyžadovány a jiné by zákazníky překvapily. Přínosy jsou v podobě funkčního užitku, sociálních přínosů, pozitivních emocí a nákladových úspor. Dělí se na vyžadované bez jejich splnění by řešení nefungovalo, očekávané bez, kterých by řešení bylo dosaženo, avšak jsou běžně uspokojovány, dále přínosy, po kterých zákazníci touží a neočekávané přínosy ty mohou zákazníka jen překvapit. Opět je důležité rozlišovat relevanci jednotlivých přínosů na škále od základních až po zbytečné (Osterwalder a kolektiv, 2014 s. 13).

Druhou oblastí nástroje je hodnotová mapa, dělí se na tři části. První jsou produkty a služby, které představují seznam všech produktů a služeb na základě, kterých společnost staví svoji hodnotovou nabídku. Produkty a služby nevytvářejí sami o sobě hodnotu pro zákazníka pouze pokud jsou ve vztahu se specifickým zákaznickým segmentem, potřebami, obavami a přínosy. Seznam by také obsahovat podpůrné produkty, které pomáhají zákazníkům v roli nákupčího, spolu tvořitele a při likvidaci produktu, všechny produkty a služby, by měly být opět seřazeny dle relevance pro hodnotou nabídku (Osterwalder a kolektiv, 2014 s. 28).

Další částí jsou zmírnění obav, zde je popsáno jak přesně produkty a služby ulehčují obavy zákazníka a to před, v průběhu a po snaze uspokojit svoje potřeby. Hodnotová nabídka by se měla zaměřovat na několik nejrelevantnějších obav zákazníka a ty se pokusit zmírnit co nejlépe. Poslední částí jsou zdroje přínosů, ty popisují jak produkty a služby generují zákazníkovi přínosy. Přesně určují, jak společnost hodlá produkovat výsledky a přínosy, které zákazník očekává, chce nebo by byl jimi překvapen. Hodnotová nabídka by se měla zaměřovat na ty přínosy, které jsou zákazníkům relevantní a tam kde se mohou produkty a služby prosadit (Osterwalder a kolektiv, 2014 s. 30-32).

Shody je dosaženo v případě kdy zákazník pozitivně reaguje na hodnotovou nabídku společnosti, což se stává, když jsou uspokojeny důležité potřeby, ulehčeny extrémní obavy a vytvořeny podstatné přínosy, na kterým zákazníkům záleží. Cílem tvorby hodnotové nabídky společnosti je dosažení shody, to však není zdaleka jednoduché a poměrně složité se tento stav udržuje. Shoda se dělí na tři fáze první je shoda problému a řešení (shoda na papíře), shoda produktu a trhu (shoda na trhu) a shoda business modelu, kde hodnotová nabídka doplňuje business model (Osterwalder a kolektiv, 2014 s. 38, 48).

Obrázek 3: Value proposition canvas



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Osterwalder a kolektiv, 2014 s. 46)

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

1.5.9 Value proposition strategy network

Payne v roce 2017 vytvořil konceptuální rámec pro pochopení strategické úlohy hodnotové nabídky, pomocí identifikace jejich klíčových determinantů, následků a moderátorů. Vycházející ze zdrojově založené teorie rozvoje firmy definoval dvě důležité skupiny determinantů hodnotové nabídky. Firemní zdroje skládající se z podpory vedení, rozsahu formalizace hodnotové nabídky a produktové znalosti. Dále skupinu tržně orientovaných zdrojů, kterými jsou znalost trhu, inovace, vztahy se zákazníky, a reputace značky. Tento přístup zdůrazňuje důležitost úrovně detailů v rámci rozhodování firmy v určitém čase. Hodnotová nabídka může být sestavena na celopodnikové úrovni, úrovni zákaznického segmentu a zvláště u B2B na úrovni jednotlivého zákazníka. Přístup klade důraz na užitnou hodnotu a důležitost komunikování hodnotové nabídky zákazníkům a zaměstnancům (Payne a kolektiv, 2020, s. 248).

1.6 Porovnání teoretických rámců hodnotové nabídky

V tabulce 2 je uvedeno devět vybraných teoretických rámců zabývajících se hodnotovou nabídkou. Zde jsou porovnány na základě dvou skupin obsažených elementů. První skupinou jsou strategické prvky přístupu hodnotové nabídky, ty zahrnují: integraci s business modelem společnosti, diferenciaci přínosů, kladený důraz na cenu, experimentální zaměření a užitnou

Tabulka 2: Porovnání teoretických rámců hodnotové nabídky na základě vybraných atributů

Rámec	strategické elementy					implementační elementy				
	integrace s business modelem	diferenciované přínosy	důraz na cenu	experimentální zaměření	užitná hodnota	integrovatelný design	kommunikace hodnoty	kvantifikace hodnoty	dokumentace hodnoty	verifikace hodnoty
Value delivery system	X	X	X	X	X	X	X		X	
Value proposition builder		X	X	X		X	X	X		X
Value proposition platform		X	X			X	X	X		X
Core benefits proposition	X	X	X				X			
Value dimensions framework		X	X	X	X					
Value map and value frontier	X	X	X		X					
Value proposition B2B framework		X	X				X	X	X	X
Value proposition canvas	X	X	X	X	X	X	X			X
Value proposition strategy framework	X	X		X	X	X	X			

(Zdroj: Upraveno dle Payne a kolektiv, 2020, s. 247)

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

hodnotu. Druhou skupinou jsou prvky implementace hodnotové nabídky, ty se dělí na: integrovaný design hodnotové nabídky, komunikaci hodnoty, kvantifikaci hodnoty, dokumentaci hodnoty a verifikaci hodnoty. Porovnávací tabulka je vytvořena dle vzoru (Payne a kolektiv, 2020) s jedním rozdílem, value delivery system je zde uveden k hodnocení pouze v novější verzi z roku 1998 (Payne a kolektiv, 2020, s. 247).

1.7 Teoretické výstupy pro výzkum

Uvedený přehled teoretických rámců v oblasti hodnotové nabídky doplněné o specifikaci zákazníkem vnímané hodnoty a potřeby slouží jako podklad pro zvolení výzkumného přístupu včetně následné analýzy získaných dat. Vybraným teoretickým modelem pro sestavení struktury otázek pro rozhovory, následnou analýzu dat a interpretaci zjištění, které povedou k naplnění cílové výzkumné otázky, zabývající se hodnotovou nabídkou je Value proposition canvas. Osobním důvodem pro tuto volbu je především jeho vizuální přehlednost a relativní jednoduchost. Dalším faktorem výběru je jeho kompozice. Profil zákazníka definuje jeho potřeby, přínosy a obavy v tomto případě spojené s bateriovými systémy. Hodnotová mapa umožňuje přehledně navrhnout charakteristiku hodnotové nabídky, tak aby reflektovala profil zákazníka a dosáhla vzájemné shody. Takto přehledně formulovaná hodnotová nabídka může posloužit, jako podklad pro tvorbu podoby produktu v rámci obchodní strategie.

Jeho slabinou je absence schopnosti kvantifikovat a dokumentovat hodnotu jak udávají ve své práci Payne a kolektiv, avšak v porovnání s ostatními vybranými modely se jedná společně s Value delivery system o ty komplexnější. Dalším z nedostatků je nezačlenění pohledu konkurenční hodnotové nabídky do modelu, jelikož je hodnotová nabídka pouze malou, ale neméně důležitou částí diplomové práce zabývající se navržením strategického rámce v oblasti změny portfolia, věnuje se konkurenčnímu chování samostatná kapitola, která tento omezující faktor kompenzuje. Value proposition canvas bude využit při sestavování otázek osnovy semistrukturovaných rozhovorů, tak aby byly získány všechny potřebné informace pro přehlednou vizualizaci zjištěných výsledků a nebyly opomenuty všechny modelem vnímané faktory utvářející hodnotovou nabídku. Zákaznické potřeby budou vzhledem k strategickému pohledu sledovány na primární úrovni a očekávané přínosy ve stěžejní i přídavné formě.

2 Metodologie

Cílem výzkumu je zjistit potřeby, obavy a požadované přínosy zákazníků segmentu C&I na trhu battery energy storage systems, za účelem navržení hodnotové nabídky vybrané společnosti pomocí teoretického rámce Value proposition canvas pro tyto zákazníky. Ze stanoveného cíle výzkumu vyplývá centrální výzkumná otázka, jež zní: Jakou hodnotovou nabídku poskytnout zákazníkům na trhu battery storage systems, aby odpovídala na jejich potřeby, obavy a požadované přínosy?

Pro účely výzkumu byl vzhledem k čistě praktickému využití pro vybranou společnost a nutnosti získání hloubkových znalostí o zákaznících na relativně novém trhu s finančně a technicky náročnými produkty ve formě projektového řešení zvolen deduktivní kvalitativní přístup. Vybranou výzkumnou metodou bylo nestandardizované dotazování s technikou sběru dat v podobě individuálních částečně strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami. Tato volba byla provedena s ohledem na cíl výzkumu sestavit hodnotovou nabídku na základě zákaznického profilu získaného dotazováním, struktura rozhovoru pramení z deduktivního přístupu na základě teoretického rámce Value proposition canvas, který vyžaduje k jeho zpracování konkrétní informace.

Rozhovory probíhaly v podobě osobního setkání a využití komunikační platformy MS Teams za předem stanovené agendy s průměrnou délkou trvání okolo 30 minut. Respondenti byli nejdříve stručně seznámeni s tématem výzkumu, teoretickými pojmy hodnotové nabídky

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

a přístupem Value proposition canvas, následně od nich bylo vyžádáno svolení k pořízení audio nahrávky rozhovoru. Dále se odvíjel rozhovor na základě předem připraveného návodu, dělicího se do tří tematických částí, a to na identifikaci potřeb, obav a přínosů pro zákazníka C&I segmentu na trhu BESS. Respondenti byli podporováni v poskytování detailních odpovědí na jednotlivé otázky bez jejich přerušování. Rozhovor byl uzavřen přechodem k neformálním otázkám a následnému poděkování za participaci a rozloučení.

Technikou vzorkování byl účelový výběr. Záměrem bylo vybrat zastoupení respondentů majících potřebné detailní znalosti o trhu bateriových uložišť, a především o jejich zákaznících. V případě všech respondentů se jedná o osoby, které jsou v každodenním kontaktu se zákazníky, pro něž má být stanovena hodnotová nabídka. Relativně nízký počet respondentů je dán dříve zmiňovaným specifickým charakterem produktu i trhu a strategickým významem těchto informací, které byly ochotni sdílet pro využití vybranou společností pouze její obchodní partner, s kterým má dobré vztahy.

Prvním respondentem byl vedoucí pracovník oddělení BESS partnerské firmy vybrané společnosti, která působí na trhu bateriových uložišť již od jeho vzniku a nabízí možnost spolupráce na jejich výrobě. Je v každodenním styku se zákazníky segmentu C&I.

Druhým respondentem je obchodní ředitel vybrané společnosti, který je zodpovědný za vyhledávání nových příležitostí pro rozvoj výrobního portfolia a je v kontaktu s ostatními představiteli partnerských společností působících na trhu BESS. V tabulce č. 3 jsou stručně definovány profily jednotlivých respondentů a uvedeny termíny konání rozhovorů.

Analýza získaných dat z rozhovorů byla provedena v podobě kvalitativní obsahové analýzy přepisů z rozhovorů. Nejdříve byla na základě audio nahrávek provedena doslovná transkripce rozhovorů, následně byly rozdílné významové okruhy odděleny a označeny kódy, které byly dále řazeny do subkategorií a finálně do tří kategorií dle profilu zákazníka v modelu Value proposition canvas. Následně byly definovány vzájemné vazby mezi kódy napříč jejich kategoriemi, čímž byly objeveny základní témata.

Tabulka 3: Seznam a popis respondentů

Respondent	Profil respondenta	Datum rozhovoru
Vedoucí oddělení BESS partnerské společnosti	Vedoucí kompetenčního centra nadnárodní technické společnosti zajišťující realizace BESS pro střední a východní Evropu.	02. 12. 2021
Obchodní ředitel vybrané společnosti	Vedoucí pracovník zodpovědný za vyhledávání obchodních příležitostí pro vybranou společnost.	02. 12. 2021

(Zdroj: vlastní zpracování)

3 Analýza dat a výsledky výzkumu

Při sběru dat technikou individuálních částečně strukturovaných rozhovorů byl pořizován audio záznam, na jehož základě byl následně proveden doslovný přepis rozhovorů. Seznam otázek, na které odpovídali respondenti vychází z doporučených příkladů uvedených Osterwaldelem v jeho publikaci Value proposition design: how to create products and services customers want z roku 2014. Respondenti odpovídali na 20 otázek ve třech tematických okruzích: potřeb, obav a přínosů zákazníků segmentu C&I na trhu BESS. V průběhu rozhovoru, docházelo na základě toho, jak respondenti odpovídali k redukci jednotlivých otázek.

3.1 Kódování

Prvním krokem v analýze dat bylo oddělení jednotlivých odlišných významových částí ob-

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

sažených v odpovědích respondentů na dané otázky do jednotlivých kódů. Tyto kódy byly následovně na základě vztahu k jednotlivým otázkám seskupeny do subkategorií, jejich dělení vznikalo dle teoretického rámce Value proposition canvas ale i z informací získaných až v průběhu rozhovorů, tedy in vivo. Nejvyšší hierarchickou úrovní kódů byly kategorie, které přímo navazovali na tři oblasti profilu zákazníka obsažené v modelu Value proposition canvas, tedy potřeby, přínosy a obavy zákazníka.

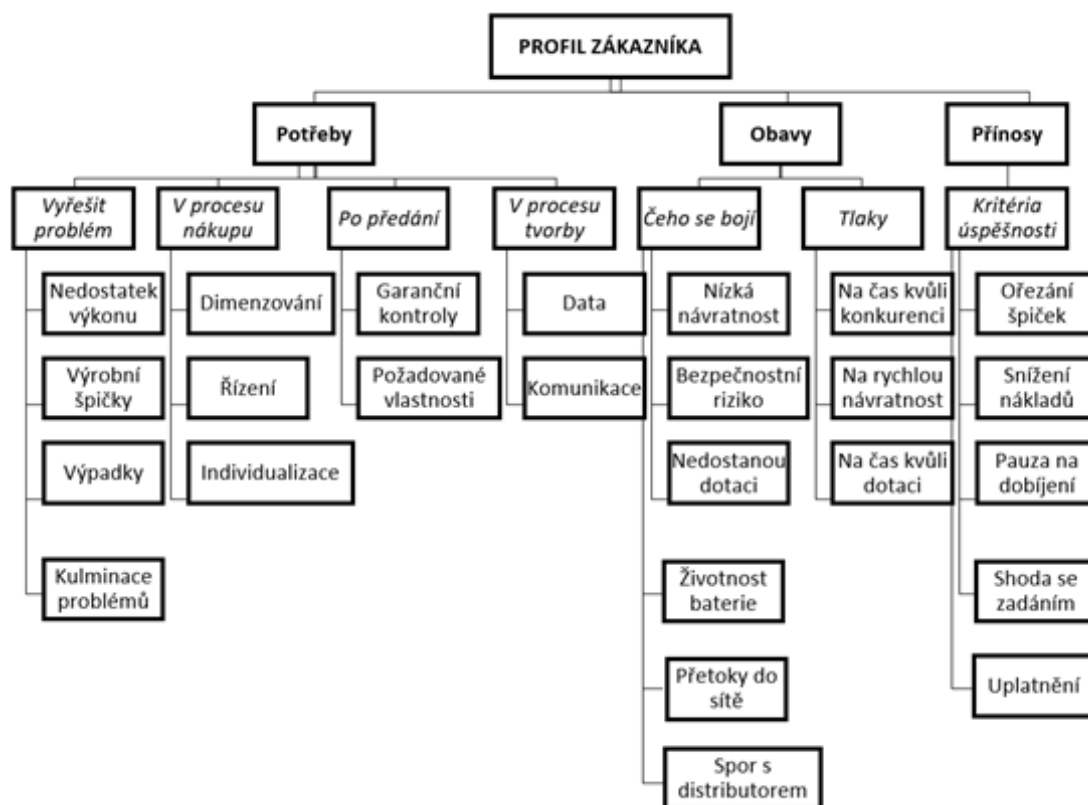
Přehledné vyobrazení jednotlivých hierarchických vztahů mezi kódy, subkategoriemi a kategoriemi nabízí schéma na obrázku č. 4, jedná se o strukturovaný seznam zjištěných kódů dle tematických částí profilu zákazníka v modelu Value proposition canvas. Seznam kódů obsahuje relevantní informace získané z odpovědí respondentů, je uveden v příloze.

Ty části odpovědí, které se vzdalovaly od tématu otázek či zacházely do přílišných technických detailů nebyly využity vzhledem k jejich nevhodnosti pro účely sestavení profilu zákazníka metodou Value proposition canvas. Záměrem této první fáze tedy bylo získat co nejvíce relevantních informací o zákaznických potřebách, obavách a očekávaných přínosech od expertních pracovníků, kteří jsou s nimi v dennodenním kontaktu a mají hlubokou znalost v této oblasti a jejich následné seřazení.

3.2 Seřazení kódů

Druhým krokem v analýze dat bylo seřazení jednotlivých kódů napříč subkategoriemi dle jejich důležitosti v rámci kategorií potřeb, obav a přínosů. Parametrem, dle něhož byla usuzována váha jednotlivých potřeb, obav a přínosů pro zákazníka, byl jednak důraz, s jakým a pořadí, v kterém respondenti jednotlivé složky definovali a za druhé, rozřídění složek na unikátní, tedy ty, které jsou očíslovány a dále na pouze návazné, které přímo navazují na ty předešlé a samo-

Obrázek 4: Profil zákazníka



(Zdroj: vlastní zpracování)

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

statně o sobě se od nich významově neliší.

Výstupem je tedy tabulka č. 4 určující pořadí složek dle důležitosti. Původních dvacet pět složek profilu zákazníka bylo redukováno na 13 unikátních složek rozdělených do jednotlivých kategorií. Zbylé složky mají významovou podobnost s těmi unikátními, byly tedy označeny jako návazné.

Například potřeba snížit výrobní špičky přímo souvisí s potřebou navýšit nízký výkon, jelikož nedostatečný rezervovaný výkon v případě zvýšení spotřeby energie vygeneruje výrobní spotřební špičku a překročení čtvrt hodinového maxima. Nízký rezervovaný výkon tedy způsobuje vznik výrobních špiček. Seřazení jednotlivých složek dle důležitosti vychází přímo z odpovědí respondentů, konkrétně pořadí, v kterém je zmiňovaly a důrazu na ně kladeného. Nejdůležitější potřebou zákazníka bylo definováno snížení výrobních špiček ve spotřebním diagramu.

„Druhá věc je že má nějaký stávající diagram spotřeby, má tam nějaký špičky, který si chce ořezat, chce ušetřit, může se stát, že překračují ty čtvrt hodinová maxima, dostávají nějaký penále, takže takhle můžou ušetřit, ořeže si špičky srovná si diagram a vygeneruje nějaký úspory ve vztahu k rezervaci výkonu a penálům na čtvrt hodinové maxima.“ (Respondent 1)

Následovalo dimenzování produktu dle individuálních požadavků zákazníka, zahrnutí řídicího systému do celkového řešení, zachování požadovaných vlastností v průběhu životnosti a jako nejméně důležitá byla určena potřeba zákazníka řešit výpadky dodávky elektrické energie pomocí BESS. V případě obav se jednalo o nízkou návratnost investice do BESS, dále, že zákazník nedostane dotaci na pořízení vzhledem k tomu, že 90 % BESS je financováno z dotací.

„Obavy, jaký obavy, největší obava je, aby byla návratnost, aby to začalo vydělávat ty peníze na to se ptají asi nejvíc a druhá obava je, aby jim dopadla dobře ta dotace a ty dotační peníze přiběhly, to jsou asi ty největší starosti.“ (Respondent 1)

Následně obavy o nízkou životnost baterií, nebezpečí vzniku přetoků do sítě, které způsobují

Tabulka 4: Seřazení položek profilu zákazníka

Seřazení složek profilu zákazníka	
Seřazení potřeb dle důležitosti	Návazné potřeby
1. Výrobní špičky (VŠ)	Nedostatek výkonu
2. Dimenzování (DIM)	Individualizace; Data; Komunikace
3. Řízení (ŘZ)	-
4. Požadované vlastnosti (PŽV)	Garanční kontroly
5. Výpadky (VÝP)	-
Seřazení obav dle důležitosti	Návazné obavy
1. Nízká návratnost (NNV)	Na čas kvůli konkurenci; Na rychlou návratnost
2. Nedostanou dotaci (NDT)	Na čas kvůli dotaci
3. Životnost baterie (ŽB)	-
4. Přetoky do sítě (PDS)	Spor s distributorem
5. Bezpečnostní riziko (BR)	-
Seřazení přínosů dle důležitosti	Návazné přínosy
1. Snížení nákladů (SN)	Ořezání špiček; Pauza na dobítí
2. Shoda se zadáním (SSZ)	-
3. Uplatnění (UPL)	-

(Zdroj: vlastní zpracování)

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

porušení smlouvy s distributorem, penále a spory, jako nejmenší z obav bylo zjištěno bezpečnostní riziko spojené s nebezpečím vzniku požáru při špatném zacházení.

Oblast přínosů pro zákazníka má podobu odpovědi na otázku „*Na základě, čeho zákazník posuzuje úspěšnost a neúspěšnost řešení?*“ v porovnání s ostatními částmi profilu zákazníka je podstatně menší. Důvodem je přímá spojitost většiny přínosů s tím hlavním nejdůležitějším, tedy přínosem v podobě snížení nákladů na elektrickou energii, což představuje v případě výrobních podniků podstatné finanční částky, na něj navazuje ořezání špiček, které souvisí s paузou na dobítí zařízení. Dalším faktorem úspěšnosti řešení, a tedy realizaci přínosů je shoda se zadáním a uplatnění zařízení v provozu podniku, tedy realizace využitelné a návratné investice.

3.3 Vazby mezi kódy

V posledním kroku analýzy byly popsány vazby napříč jednotlivými oblastmi profilu zákazníka, které byly vyjádřeny prostřednictvím tří témat. Tabulka č. 5 znázorňuje jednotlivá témata, která zákazník řeší v případě zvažování pořízení bateriových úložných systémů. Témata jsou odvozována vždy nejprve definováním hlavní obavy, následně potřeb spjatých s jejich řešením a provázáním na finální realizované přínosy.

Prvním tématem objevujícím se v datech získaných výzkumem je návratnost investice, zákazník má obavy z nízké návratnosti, pokud budou u něj nalezeny v průběhu dimenzování výrobní špičky ve spotřebním diagramu, dojde následně k navržení bateriového uložení a jeho využití k ořezání těchto špiček, čímž se splní požadavky zákazníka na funkci tohoto systému a uplatnění tohoto nákladného zařízení, což má finální efekt ve snížení nákladů.

Dalším z témat je efektivní řešení, zákazník se obává přetoků do sítě, správným dimenzováním a dobře nakonfigurovaným řídicím systémem dle individuálních potřeb zákazníka, dojde ke správnému chodu zařízení, bude mít prostor pro pauzy na dobíjení, které by v případě jejich nedostatku vedly k přetokům do sítě, ty jsou distributory elektrické energie finančně penalizovány.

Posledním z témat je kvalita. Obavy zákazníka z životnosti baterie lze zmírnit nabídkou garančních kontrol, které zajišťují zákazníkovi, že si zařízení zachová požadované vlastnosti a bude se i nadále shodovat se zadáním na začátku projektu.

Tabulka 5: Vazby napříč oblastmi profilu zákazníka

Vazby napříč oblastmi profilu zákazníka	
Téma	Složky
Návratnost investice	Nízká návratnost → Výrobní špičky; Ořezání špiček; Požadované vlastnosti; Uplatnění; Snížení nákladů
Efektivní řešení	Přetoky do sítě → Dimenzování; Řízení; Individualizace; Pauzy na dobíjení; Shoda se zadáním
Kvalita	Životnost baterie → Garanční kontroly; Požadované vlastnosti; Shoda se zadáním

(Zdroj: vlastní zpracování)

4 Diskuze výsledků a doporučení

V realizovaném výzkumu byly zjištěny jednotlivé potřeby, požadované přínosy a obavy zákazníků segmentu C&I na trhu BESS, což bylo jeho cílem. Jejich výčet byl znázorněn a strukturován v podobě profilu zákazníka, který je součástí modelu hodnotové nabídky Value proposition canvas. Po shromáždění jednotlivých složek profilu zákazníka došlo k jejich seřazení z hlediska důležitosti. Posledním krokem bylo nalezení vzájemných vazeb napříč oblastmi

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

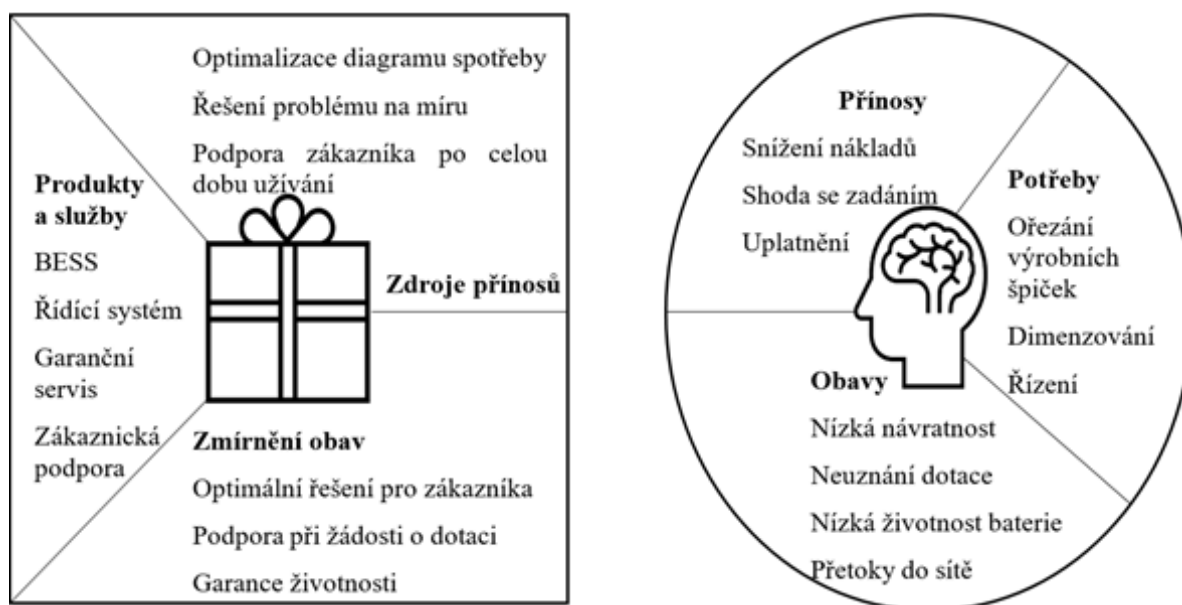
profilu zákazníka, které posloužilo jakožto výstup k návrhu řešení.

Výstupem výzkumu je návrh hodnotové nabídky vybrané společnosti pro zákazníky segmentu C&I na trhu BESS, která vychází z výzkumem zjištěných potřeb, přínosů a obav, ten byl znázorněn pomocí teoretického rámce Value proposition canvas, který lze vidět na obrázku č. 5. Profil zákazníka, tedy pravá část modelu pracuje se zjištěnými informacemi z výzkumu, výčet pro jednotlivé oblasti byl upraven a selektován dle provedených analýz důležitosti a vzájemných vazeb. Levá strana modelu nazývaná jako hodnotová mapa představuje odpověď společnosti na oblasti profilu zákazníka tak, aby došlo k tržní shodě (Market fit) a zde představuje doporučení pro vybranou společnost. Vybraná společnost by tedy měla nabízet pro řešení potřeb svých potencionálních zákazníků rozšířený produkt v podobě kompletního řešení BESS včetně řídicího systému, což odpovídá na potřeby zákazníků ořezat výrobní špičky, dimenzovat řešení individuálně a řídit provoz. Dále by měla poskytovat garanční servis a zákaznickou podporu pro zajištění životnosti baterie a shody se zadáním v průběhu životnosti produktu.

Pro zmírnění obav z nízké návratnosti a přetoků do sítě je nutné vypracovat optimální řešení pro zákazníka na základě specifik jeho výrobního provozu a spotřebního diagramu. To povede k seřezání výrobních špiček a zamezení vzniku přetoků do sítě, a tedy hrozby vzniku sporů s distributory. V poslední řadě tímto dojde k snížení nákladů na energie a zajištění požadované návratnosti investice do tohoto poměrně nákladného zařízení. Z tohoto vyplývá, že je zde vysoká míra customizace a každá dodávka je řešena jako samostatný projekt.

Podpora při procesu žádosti o dotaci a jejímu úspěšnému získání může být značnou konkurenční výhodou vzhledem k tomu, že nezískání dotace je druhou nejzávažnější obavou při pořizování BESS. Bateriový systém v segmentu C&I je funkčním zařízením, které dokáže vytvořit úsporu u odběratelů elektrické energie s nerovnoměrným diagramem spotřeby, nicméně současný a předpovídaný růst tohoto trhu je ve velké míře spojený s aktuální energetickou politikou EU, která v rámci projektu Green Deal alokovala velké množství dotačních prostředků na rozšiřování instalací těchto zařízení. Dá se tak tvrdit, že poptávka by v případě neexistence těchto dostupných dotací byla o něco nižší, avšak aktuální rapidní růst cen elektrické energie zvyšuje poptávku po bateriových systémech výrazně, jelikož náklady zákazníků segmentu C&I citelně vzrostou. Pořízení tohoto zařízení má tedy smysl pro všechny komerční subjekty

Obrázek 5: Value proposition canvas pro vybranou společnost



(Zdroj: vlastní zpracování)

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

s velkým odběrem elektrické energie vykazující nerovnoměrnou spotřebu nehledě na možnost získání dotace.

Garance životnosti zmírní obavy zákazníků o životnosti zařízení při zvažování jeho pořízení, u menších výrobních firem je požadována dvouletá garance bezporuchového provozu v případě středních a větších podniků se pohybuje okolo 10 let. Konečným determinantem délky garance bezporuchovosti a její periodické kontroly je životnost bateriového modulu garantovaná dodavatelem společně s individuálním požadavkem zákazníka a velikostí bateriového uložště. V případě vysokokapacitních realizací je nutnost pravidelných garančních prohlídek vzhledem k větší sofistikovanosti a rozsahu častější, než v případě menších systémů.

Cílem bude uspokojit přání zákazníka, avšak s ohledem na garantovanou životnost baterií a náklady spojený s pravidelným servisem a kontrolou odvíjející se od velikosti systému.

Optimalizace diagramu spotřeby povede k srovnání spotřebního diagramu, a tedy konečnému snížení nákladů na energii, které jsou ústředním přínosem, který z pořízení BESS plyne. Řešení problému na míru zákazníkovi povede k realizaci zákaznických potřeb a požadavků uvedených v zadání projektu. Podpora zákazníka po celou dobu užívání povede k zachování jeho využitelnosti a uplatnění v provozu, tak aby zákazníkovi realizoval úspory nákladů na energii.

Výsledky výzkumu mají primární účel v použití pro vybranou společnost, jelikož poskytují informace užitečné pro stanovení jejich hodnotové nabídky na trhu, kam zvažují vstoupit a zvyšují pochopení a míru znalostí o svých potenciálních zákaznících. Pro dosažení shody na trhu ve fázi na papíru, tedy zatím tržně neověřené, doporučuji výše znázorněnou a popsanou hodnotovou nabídku na obrázku č. 5. Tento návrh hodnotové nabídky najde svoje uplatnění při sestavování celkové obchodní strategie SBU BESS. Konkrétní využití lze vidět, ve formě východiska pro prvotní návrh podoby rozšířeného produktu bateriového uložště vybrané společnosti. Poslouží tedy vybrané společnosti jako primární model k pochopení vztahu mezi zákaznickými potřebami, přínosy a obavami k nabízeným produktům i službám, které povedou k zmírnění obav a realizaci očekávaných přínosů pro zákazníka.

5 Závěr a limity výzkumu

V rámci výzkumu byla zodpovězena centrální výzkumná otázka: Jakou hodnotovou nabídku poskytnout zákazníkům na trhu battery storage systems, aby odpovídala na jejich potřeby, obavy a požadované přínosy? Pomocí návrhu hodnotové nabídky vybrané společnosti pro zákazníky segmentu C&I na trhu BESS uvedené na obrázku č. 5. Pro znázornění hodnotové nabídky byl na základě literární rešerše vybrán teoretický rámec Value proposition canvas, na jehož základě byl sestaven seznam otázek pokládaných u částečně strukturovaných rozhovorů s respondenty z tohoto oboru.

Z absolvovaných rozhovorů byl pořízen audio záznam, který posloužil k pozdější doslovné transkripci. Další fází výzkumu byla analýza kvalitativních dat z přepisů rozhovorů, kde byly nejdříve pomocí kódování odděleny jednotlivé významové oblasti odpovědí a následně roztrženy do subkategorií a kategorií dle teoretického rámce profilu zákazníka.

Dalším krokem byla jejich redukce na unikátní a návazné složky profilu zákazníka, ty prvně zmíněné byly seřazeny dle jejich důležitosti pro zákazníka na základě pořadí odpovědí a kladenému důrazu respondenty. Jako nejdůležitější potřeby zákazníka byly zjištěny, ořezání výrobních špiček, nutnost dimenzování produktu zákazníkovi na míru a dodání produktu včetně řídicího systému. Nejzávažnějšími obavami zákazníků jsou nízká návratnost investice do zařízení, neobdržení finanční dotace na jeho pořízení, nízká životnost baterií a riziko vzniku přetoků do sítě způsobující penále od distributorů energie. Hlavním očekávaným přínosem pro zákazníka je snížení nákladů. Zda bylo naplnění jeho potřeb úspěšné a došlo k realizaci přínosů

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

posuzuje zákazník na základě shody se zadáním a uplatněním jeho zařízení v provozu za účelem realizace nákladové úspory.

V posledním kroku obsahové analýzy byly zkoumány vazby mezi jednotlivými složkami profilu zákazníka napříč jeho oblastmi, zde došlo k definování tří hlavních témat, které byly uspořádány v pořadí obava, potřeba a přínos. Jsou nimi návratnost investice, efektivní řešení a kvalita, jednotlivé vazby jsou uvedeny v tabulce č. 5 jejich určení usnadňuje následné sestavování hodnotové mapy.

V části diskuze výsledků a doporučení, byl předložen návrh hodnotové nabídky vybrané společnosti, kde byla na základě informací získaných výzkumem pro část profilu zákazníka navržena hodnotová mapa takovým způsobem, který by měl vést k dosažení tržní shody ve fázi „na papíru“. Vybraná společnost by tedy měla nabízet komplexní řešení BESS optimalizované na míru zákazníkovi včetně řídicího systému a garance životnosti, realizované pomocí garančního servisu a zákaznické podpory po celou dobu používání produktu.

Využití výsledků výzkumu je omezené pro vybranou společnost a její praktické využití pro stanovení obchodní strategie a jejich částí, konkrétně samotné hodnotové nabídky a návržení podoby rozšířeného produktu. Poslouží tedy vybrané společnosti jako primární model pochopení vztahu mezi zákaznickými potřebami, přínosy a obavami k nabízeným produktům i službám, které způsobí zmírnění obav a realizaci očekávaných přínosů pro zákazníka.

Rozhodujícím limitem výzkumu byl jednoznačně čas, důvodem je velká časová vytiženost respondentů vzhledem k tomu, že se jedná o experty a vedoucí pracovníky. Původně měl být zajištěn větší vzorek respondentů z oboru, avšak v omezeném čase bylo možné uskutečnit pouze dva rozhovory. Přesto mají výsledky výzkumu dostatečnou vypovídací hodnotu pro účely návrhu hodnotové nabídky, jelikož respondent 1 je jedním z předních expertů na toto téma v České republice a disponuje dlouholetými zkušenostmi z tohoto oboru. Taktéž obchodní ředitel vybrané společnosti je v pravidelném kontaktu s vedoucími pracovníky ostatních partnerských firem již působících na trhu BESS a disponuje tak relevantními informacemi. Méně významné limity lze spatřit v relativně omezeném počtu respondentů, a tak ovlivnění dat jejich subjektivními názory a zkušenostmi, než by tomu bylo v případě širšího souboru. Dále pak profil jednotlivých respondentů, nejedná se přímo o zákazníky ale pracovníky, kteří jsou s nimi v každodenním kontaktu, zde vzniká riziko komunikačního šumu z důvodu mezistupně, tento problém je však způsoben charakterem trhu a zákazníka, který ne příliš dobře umožňuje přímou komunikaci s ním, a ani by to nebylo pro vnímání vybrané společnosti zákazníkem příliš vhodné. Rozvoj výzkumu směrem k zlepšení a prohloubení výsledků by mohl vést cestou uskutečnění nezávislého průzkumu potřeb a požadavků zákazníků na trhu bateriových uložišť zaštitěného některou se zájmových skupin sdružující iniciativy pro rozvoj bateriových uložišť v České republice jako například AKUBAT. Tak by mohlo dojít k oslovení většího množství respondentů a získání většího objemu dat k analýze. Výzkum je součástí diplomové práce autora a jeho výsledky budou rozšířeny o informace získané z dalších sjednaných rozhovorů, které se uskuteční v lednu roku 2022 a následně použity v diplomové práci.

Literatura

ANDERSON, James., James NARUS a Wouter VAN ROSSUM, 2006. Customer value propositions in business markets. In: Harvard business review. Vol. 20. Brighton: HBR Press, s. 91-99. ISSN 0017-8012.

BARNES, Cindy, Helen BLAKE a Tamara HOWARD, 2017. Selling Your Value Proposition: How to Transform Your Business into a Selling Organization. London: Kogan Page. ISBN 978-0749479916.

BAYUS, Barry, 2009. Understanding Customer Needs. SHANE, Scott. Handbook of Tech-

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

nology and Innovation Management. Hoboken: Wiley-Blackwell, s. 115-141. ISBN 978-1-405-12791-2.

DLAMINI, Sebenzile a Brian BARNARD, 2020. Entrepreneurship, Innovation, and Value Creation: Customer Benefits Entrepreneurs and Innovators Build into New Products. In: Expert Journal of Marketing. Sibiu: Sprint Investify, s. 9-40. ISSN 2344-6773.

GRIFFIN, Abbie a John R. HAUSER, 1991. The Voice of the Customer. WP # 56-91. Cambridge: Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology. ISSN Sloan WP# 3449-92.

KAMBIL, Ajit, Ari GINSBERG a Michael BLOCH, 1996. RE-INVENTING VALUE PROPOSITIONS. In: Working Paper Serie. New York: Center for Digital Economy Research Stern School of Business, s. 1-32. ISSN Stern #IS-96-21.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2018. Principles of Marketing. 17th Edition. London: Pearson, 705 s. ISBN 978-0134492513.

LANNING, Michael J. Delivering profitable value. Cambridge: Perseus Books Group, 1998.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH, [2014]. Value proposition design: how to create products and services customers want : get started with... Hoboken, New Jersey: Wiley. Strategyzer series. ISBN 978-1-118-96805-5.

PAYNE, Adrian, Pennie FROW a Andreas EGGERT, 2017. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. In: Journal of the Academy of Marketing Science. 45. Berlin: Springer Science+Business Media, s. 467–489. ISSN 1552-7824. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>

PAYNE, Adrian, Pennie FROW, Lena STEINHOFF a Andreas EGGERT, 2020. Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. In: Industrial Marketing Management. Volume 87. Amsterdam: Elsevier, s. 244-255. ISSN 0019-8501. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.015>

RINTAMAKI, Timo, Hannu KUUSELA a Lasse MITRONEN, 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing. In: Managing Service Quality. Vol. 17 No. 6. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, s. 621-634. ISSN 0960-4529. Dostupné z: doi:10.1108/09604520710834975

Příloha: Seznam kódů

Kategorie 1	Potřeby	Kategorie 2	Obavy	Kategorie 3	Přínosy
Subkategorie 1	Vyřešit problém	Subkategorie 1	Čeho se bojíte (ČSB)	Subkategorie 1	Kritéria úspěšnosti (KÚ)
Kód	nedostatek výkonu (NV)	Kód	nízká návratnost (NNV)	Kód	ořezávání špiček (OŠ)
	výrobní špičky (VŠ)		bezpečnostní riziko (BR)		snížení nákladů (SN)
	výpadky (VÝP)		nedostanou dotaci (NDT)		pauza na dobíjení (PND)
	kulminace problémů (KP)		životnost baterie (ŽB)		shoda se zadáním (SSZ)
			přetoky do sítě (PDS)		uplatnění (UPL)
			spor s distributorem (SSD)		

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Kategorie 1	Potřeby	Kategorie 2	Obavy	Kategorie 3	Přínosy
<i>Subkategorie 2</i>	<i>V procesu nákupu (VPN)</i>	<i>Subkategorie 2</i>	<i>Tlaky (TLK)</i>		
Kód	dimenzování (DIM)	Kód	na čas kvůli konkurenci (NČK)		
	řízení (ŘZ)		na čas kvůli dotaci (NČD)		
	individualizace (INV)		na rychlou návratnost (NRN)		
<i>Subkategorie 3</i>	<i>v procesu tvorby (VPT)</i>				
Kód	data (DT)				
	komunikace (KOM)				
<i>Subkategorie 4</i>	<i>po předání (PPŘ)</i>				
Kód	garanční kontroly (GK)				
	požadované vlastnosti (PŽV)				

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

KONKURENČNÍ MYSTERY SHOPPING V OBLASTI VYBRANÝCH PRVKŮ MARKETIN- GOVÉHO MIXU

SOŇA JELÍNKOVÁ

ÚVOD

Gastronomii se v dnešní době věnuje nespočet podniků. Právě kvůli jejich širokému zastoupení na trhu je pro podnik věnující se pohostinství nutné dbát na spokojenost svých zákazníků. Baťovské pravidlo „Náš zákazník, náš pán“ je čím dál více aktuální a pro podnik je nezbytné porozumět a vyhovět potřebám zákazníků, aby neodešli ke konkurenci. Získat si zákaznickou loajalitu bývá často velmi složité, neboť požadavky zákazníků se navyšují a velké množství konkurenčních podniků usiluje o získání zákazníka na svoji stranu. Pro podnik je kromě sledování potřeb zákazníků také podstatné zaměřit se na přímé konkurenční podniky. Podnik musí usilovat o neustálé zlepšování svých podnikových procesů a přizpůsobovat se podmínkám na trhu, aby si na něm udržel své místo a uspěl v boji s konkurencí. V pohostinství je vhodným nástrojem pro pozorování konkurentů mystery shopping, při kterém se pozorovatel vydává za skutečného zákazníka a celý proces poskytování služby tak pozná na vlastní kůži, načež své dojmy z celého procesu poskytování služby zaznamená do záznamového archu. Cílem této práce je na základě průzkumu marketingového mixu u přímé konkurence navrhnout opatření pro zlepšení slabých stránek analyzovaného podniku, kterým je Blue Demon Bistro zaměřující se na mexickou kuchyni. Průzkum byl proveden formou již zmíněného mystery shoppingu. Pro srovnání byly vybráni dva přímí konkurenti, kteří se taktéž věnují zahraniční kuchyni.

Práce je rozdělena do 5 částí, přičemž první část je věnována literární rešerši, druhá část se zaměřuje na metodologii výzkumu. Ve třetí části je zpracovaná analýza dat a výsledky výzkumu a následně jsou diskutovány výsledky a doporučení. V závěru práce jsou pak zmíněny limity tohoto výzkumu.

1 Literární rešerše

První kapitola pojednává o teoretickém základu, který je nezbytný pro pochopení zkoumané problematiky řešené ve výzkumné části práce.

1.1 Definice služby

Existuje mnoho způsobů, jak bychom mohli definovat služby, dosud však není stanovena její jednotná definice. Pojem služba je každý schopen vyjádřit svými slovy. Autoři, kteří se službám věnují, si vytváří vlastní definici, ve které zdůrazňují nějakou z vlastností služeb. Charakteristickými vlastnostmi služeb je jejich nehmotnost, pomíjivost, neexistence vzorků, neoddělitelnost, obtížné vyjádření jejich hodnoty, vlastnictví a proměnlivost (Kaňovská, Tomášková, 2009, s. 7-10).

1.1.1 Poskytované služby a jejich hodnocení

Při hodnocení poskytovaných služeb je nejpodstatnějším faktorem jejich kvalita. Tato kategorie je problematická především pro poskytovatele služby. Kvalita služby je relativní a ve velké většině případů ji není možné objektivně stanovit a na základě toho kontrolovat. Výsledek poskytování služby včetně její kvality není snadné definovat, protože abychom ho mohli charakterizovat, musí proces poskytnutí služby nejprve proběhnout. V některých případech však ani po poskytnutí služby celkový výsledek nezjistíme, a proto je vhodné sledovat, jakým způsobem je služba poskytována. Jelikož jsou služby nehmotné povahy, pokud dojde při jejich poskytování k selhání, je složitější tuto situaci napravit.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Kvalitu poskytnuté služby v konečné fázi určuje zákazník, protože je limitována jeho očekáváním. Službu hodnotí podle toho, zda splnila jeho požadavky a zda mu přinesla takový užitek, jaký očekával. Na poskytované služby je důležité nahlížet zákaznickými očima, aby jejich poskytovatel porozuměl jeho potřebám.

Při poskytování služeb můžeme rozlišit tři zásadní momenty, které mají významný vliv na uspokojení potřeb zákazníka a musí být v marketingu podchyceny. Jedná se o:

1. První setkání se službou – první dojem, který si zákazník vytvoří, má značný vliv na pozdější hodnocení služby. Získaný dojem se pak obtížně mění.
2. Faktický proces poskytování služby – Na dobrý první dojem má značný vliv vstřícný personál i okolnosti během poskytování služby. Získání dobrého prvního dojmu společně s dobře probíhajícím procesem poskytování služby je zárukou budoucí zákaznické spokojenosti.
3. Finální vnímání poskytované služby – dobré ukončení poskytované služby taktéž přispívá k celkovému hodnocení služby (Boučková a kol., 2003, s. 310-312).

1.1.2 Měření kvality služeb

Z hlediska zajištění budoucí klientely je zásadní zákaznickova zkušenost se službou. Důležité je, aby poskytovatelé služeb monitorovali pozitivní a negativní zkušenosti zákazníků, protože tak získají nezbytnou zpětnou vazbu pro zaměření se na prvky v poskytování služby, které je potřeba zlepšit. Firmy zabývající se marketingovým výzkumem se v současné době soustředí především na měření spokojenosti zákazníků až v momentě, kdy produkt či službu zakoupili.

Informace o ohlasech spotřebitelů mohou marketingoví odborníci získávat mnohými způsoby. Některé společnosti si najímají tzv. fiktivní zákazníky, jejichž úkolem je vyzkoušet si poskytovanou službu a poté o ní podat zprávu. Fiktivní zákazníky obvykle zaměstnává marketingová firma, která tyto formy výzkumu zprostředkovává. Fiktivním zákazníkem však může být i věrný zákazník. Některé společnosti se také zajímají o své bývalé klienty, od kterých zjišťují, z jakého důvodu přestali využívat jejich služby, a snaží se tento problém napravit (Solomon, 2006, s. 303).

1.2 Konkurence

Úspěšnost podniku je závislá na znalosti jeho konkurentů, jelikož podnik musí usilovat o to, aby požadavky a potřeby zákazníků uspokojoval lépe než oni. Faktor konkurence se pohybuje někde na pomezí mezi mikroprostředím a makroprostředím, podnik má tedy možnost konkurenci s využitím vhodných marketingových nástrojů částečně ovlivnit, ačkoliv jen v omezené míře. Konkurenční prostředí je velice důležité, jelikož je v něm vytvářen tlak na snižování nákladů, na inovaci a na zdokonalování výrobků. Tyto efekty posléze vedou ke zvyšování obratu podniku. Podnik musí na existující konkurenci reagovat takovou marketingovou strategií, která mu zajistí konkurenční výhody. Jelikož je trh velice rozmanitý, neexistuje pouze jedna vhodná strategie, pomocí které by bylo dosaženo ihned žádoucího výsledku. Vypracování vhodné strategie pro konkurenční prostředí je náročné, avšak pro budoucnost podniku velmi důležité (Boučková a kol., 2003, s. 83).

Konkurence ve většině případů nepřímo ovlivňuje nabídku podniku. Podniky mezi sebou na trhu soupeří, a proto musí podnik usilovat o to být lepší než konkurence. Sledováním vývoje u konkurence se může podnik přiučít různým změnám v organizaci, kterými zvýší svoji efektivitu, také musí sledovat technologický vývoj konkurenčních produktů, musí pozorovat jejich marketingový mix a případně se pokusit o reakci na jejich chování. Důležité je reagovat na konkurenci tak, aby podnik nepoškodila a usilovat o to být lepší než konkurence. Strategií pro boj s konkurencí lze rozlišit několik – subjekt i jeho konkurenti se mohou chovat velmi agresivně,

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

klidně či téměř pasivně (Zamazalová, 2010, s. 110).

1.3 Mystery Shopping

Mystery shopping je oblíbenou výzkumnou metodou, jelikož není závislý na moderních technologiích. Název výzkumné metody se do českého jazyka nepřekládá, ale vystihuje její podstatu, která spočívá v „nakupování v utajení“. Metoda bývá využívána na místech, kde je vhodné monitorovat kvalitu zákaznického servisu. Jelikož dochází k rozvoji neosobních platform prodeje, vznikly obdoby této výzkumné metody v podobě „mystery callingu“ (zákazník je v utajení po telefonu) nebo „mystery mailingu“ (v utajení elektronickým médiem). Podstata zmíněných metod je však stejná, jelikož výzkumník postupuje podle připraveného scénáře a výstupy zaznamenává do záznamového archu. V případě mystery callingu nebo mystery mailingu však není testovaným prostředím kamenná pobočka, ale infolinka či e-shop. Mystery shopping spočívá v tom, že výzkumník vystupuje jako zákazník a projevuje zájem o koupi výrobku či služby (Tahal a kol., 2017, s. 182).

1.3.1 Mystery shopping jako součást procesu poskytování služeb

Alan M. Wilson se ve svém výzkumu zabýval úlohou mystery shoppingu ve vztahu k procesu poskytování služeb. Konkrétně se snažil prozkoumat důvody pro užití mystery shoppingu jakožto nástroje pro porovnání služeb, zjišťoval výkonnost dané služby, využívané postupy ale i objektivitu a spolehlivost výzkumu. V neposlední řadě ho zajímal také způsob, jakým jsou dané informace předány zkoumaným subjektům.

Wilson vedl rozhovory s manažery společností odpovědných za zajišťování mystery shoppingu ve čtyřech různých odvětvích. Na druhé straně také vedl rozhovory s řediteli čtyř agentur, které se zabývají výzkumem trhu a objednali si právě výzkum ve formě mystery shoppingu. Z těchto rozhovorů vyplynulo, že výzkumná metoda v podobě mystery shoppingu bude pravděpodobně i nadále sloužit jako měřítko využívané k porovnání kvality poskytovaných služeb. Zároveň je ale pravděpodobné, že dojde k rozšíření metody o další pozorovaná kritéria a zlepšení práce se získanými informacemi. Na závěr autor navrhl neustálé přezkoumávání a aktualizování standardů za účelem dosažení maximální účinnosti výzkumu (Wilson, 1998, s. 148-163).

1.3.2 Mystery shopping a etika

V odborném článku „Mystery Shopping: Using Deception to Measure Service Performance“ se Wilson zabývá mystery shoppingem jako formou podvodu, při kterém jsou zaměstnanci klamáni, jelikož se domnívají, že mystery shopperi jsou skuteční hosté.

Autor ve své studii zkoumal účely mystery shoppingu, jeho postupy a také způsob sdílení výsledků zaměstnancům. Informace byly shromážděny prostřednictvím rozhovorů se zástupci deseti společností a výzkumnými firmami, které využívaly nebo si objednaly mystery shopping. Respondenti uvedli, že mystery shopping využívali pouze jako doplněk k jiným metodám hodnocení, dále že všechny společnosti usilovaly o zvýšení objektivity jejich výzkumů a také usilovali o řádný výběr mystery shopperů. Všechny dotazované společnosti také potvrdily důležitost školení mystery shopperů. Společnosti také uvedly, že se snaží minimalizovat klamání zaměstnanců tím, že jim vysvětlují účel tohoto výzkumu.

Výsledky mystery shoppingu se používají především pro tři hlavní účely:

1. Slouží jako diagnostický nástroj, který identifikuje nedostatky a slabá místa při poskytování služeb.
2. Motivuje zaměstnance pracující ve službách tím, že za výsledky mystery shoppingu mohou být odměněni.
3. Umožňuje posoudit konkurenceschopnost podniku v porovnání s nabídkou jiných firem

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

ve stejném odvětví (Wilson, 2001, s. 721-734).

1.4 Marketingový mix

Marketingový mix je bezesporu nejdůležitějším nástrojem využívaným k marketingovému řízení. Společnost jej sestavuje podle svých možností, a to tak, aby s jeho pomocí dosáhla svých marketingových cílů. V marketingovém mixu jsou zahrnuty všechny podstatné faktory, které ovlivňují poptávku po produktu a rozhodují tak o úspěchu společnosti na trhu. Základní podobu marketingového mixu tvoří čtyři prvky:

- produkt (product),
- cena (price),
- místo/distribuce (place),
- propagace (promotion) (Foret, 2010, s. 97).

Tato varianta marketingového mixu bývá dle počátečních písmen anglických názvů označována jako „4P“. Při tvorbě marketingového mixu je nezbytné brát ohled na vzájemné vazby jednotlivých prvků. Marketingový mix musí být nakombinován tak, aby oslovil cílové zákazníky (Foret, 2010, s. 97).

Ukázalo se však, že pro společnosti poskytující služby nejsou zmíněná 4P dostačující, a proto byl marketingový mix služeb rozšířen o další tři prvky, jimiž jsou:

- materiální prostředí (physical evidence),
- lidé (people),
- procesy (processes) (Vašítková, 2014, s. 22).

1.4.1 Produkt

Za produkt můžeme označit vše, co společnost nabízí spotřebiteli, aby uspokojila jeho hmotné i nehmotné potřeby (Vašítková, 2014, s. 22).

Produkt představuje to, co chceme na trhu prodat a je nejdůležitější složkou marketingového mixu. Produkt může mít hmotný i nehmotný charakter. Produktem nemusí být pouze fyzické předměty, mohou jím být i služby, místa, myšlenky nebo kulturní výtvoři (Foret, 2010, s. 101).

Produkt můžeme rozlišit na tři základní úrovně produktu:

- Jádru produktu – tvoří hlavní užitek a hodnotu produktu pro zákazníka, pomáhá řešit jeho problémy.
- Reálný produkt – zahrnuje kvalitu produktu, která může zahrnovat životnost, spolehlivost, funkčnost, ovladatelnost apod.
- Rozšířený produkt – zahrnuje rozšiřující faktory, které zákazníkovi poskytují určitou výhodu. Většinou se jedná o služby, které se pojí s koupí produktu, jako je například doprava k zákazníkovi, instalace, údržba apod. (Foret, 2010, s. 101-103).

1.4.2 Cena

Cena je peněžní částka za produkt či službu a je jediným prvkem marketingového mixu, který pro firmu představuje výnosy. Všechny ostatní položky marketingového mixu se pojí pouze s náklady. Jelikož má správné stanovení ceny pro podnik existenční význam, cenotvorba není vůbec jednoduchá. Předpokládá se, že v případě, kdy podnik sníží cenu svých produktů, vzroste po nich poptávka, naopak zvýšením ceny poptávka po nabízených produktech poklesne. Při nižších cenách je společnost schopna prodat svých produktů více. U luxusních statků

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

však může být závislost mezi cenou a poptávkou opačná, tato skutečnost bývá označována jako Veblenův efekt. V tomto případě zákazník vnímá nízkou cenu jako podezřelou a neodpovídající vzhledem k výjimečnosti produktu, který poptávají (Karlíček a kol., 2018, s. 175-176).

1.4.3 Distribuce

Distribučními cestami se rozumí způsob, kterým se produkt či služba dostane k zákazníkům. Distribuční cesty můžeme rozdělit na přímé a nepřímé. Ve službách je využíváno především distribuování přímými distribučními cestami, protože jednou z vlastností služeb je právě neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele. Pokud společnost využívá pro distribuci svého produktu nějaký mezičlánek, jedná se o nepřímou distribuční cestu. Ve službách jsou těmito mezičládky zprostředkovatelé (Vašítková, 2014, s. 112-113).

1.4.4 Propagace

Pro každého producenta služeb je důležité, aby o jeho službách mluvili zákazníci pochvalně. Z výzkumu vyplynulo, že pokud je zákazník se službou spokojen, řekne to 4 až 5 svým přátelům. Pokud je však s poskytnutou službou nespokojen, sdělí tuto informaci mezi dalších 11 lidí. Ústní reklama však v současnosti nestačí a proto musí podnik umět oslovit své současné i potenciální zákazníky a vybrat pro to vhodný komunikační nástroj. Nástroje marketingové komunikace se dělí na reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, public relations, přímý marketing, internetovou komunikaci, komunikaci na sociálních sítích, event marketing, guerilla marketing, virální marketing a product placement (Vašítková, 2014, 126-127).

1.4.5 Lidé

Pod tímto prvkem si můžeme představit prodejní personál, všechny zaměstnance poskytující služby, ale i samotného kupujícího, na kterého je potřeba udělat dojem. Úspěch podnikání je ale především závislý na kvalitním personálu, na jeho konkrétních znalostech o nabízeném produktu či službě a také na tom, jak se angažuje při získávání klientů. Při rozhodování zákazníka o koupi produktu rozhodují především prodejní dovednosti pracovníka. Zaměstnanci jsou nezbytným marketingovým nástrojem podniku a to zejména, pokud je jeho činnost zaměřena na poskytování služeb. Mají podstatný vliv na kvalitě služby, což je v současnosti významným faktorem, který od sebe konkurenční podniky odlišuje. Chování k zákazníkovi musí být systematicky trénováno, aby byl dialog mezi prodávajícím a kupujícím na úrovni i během stresových situací (Cetlová, 2007, s. 57).

1.4.6 Materiální prostředí

Materiální prostředí zabezpečuje prosazení image podniku nebo jejího výrobku či služby na trhu. Patří sem činnosti, jako je například tvorba loga podniku, používané barvy či styl interiéru provozovny. V současné době se společnosti zajímají stále více o tvorbu nejen svého image, ale i image svých produktů. Podniky usilují o to, aby byla jejich přítomnost na trhu viditelná, a proto vytvářejí symboly, kterými sebe i produkty či nabízené služby identifikují (Cetlová, 2007, s. 58).

1.4.7 Procesy

Řízení procesů je klíčovým faktorem vedoucím ke zvyšování celkové kvality služeb, jelikož v procesech jsou zahrnuty všechny činnosti, postupy a mechanismy včetně rutin, které vyrábějí a dodávají službu zákazníkovi (Payne, 1996, s. 35).

S procesy musí být zaměstnanci ztotožnění, veškeré činnosti a postupy musí respektovat a dodržovat. Dodržované postupy mají při poskytování služeb dopad na bezpečnost, spolehlivost, rychlost, hygienu apod., ovlivňují tedy celkovou úroveň kvality nabízených služeb (Cet-

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

lová, 2007, s. 58).

2 Metodologie výzkumu

Tato část práce je věnována samotnému definování cíle výzkumu, určení jeho dílčích cílů a vymezení centrální výzkumné otázky.

Nejprve byl specifikován hlavní cíl výzkumu ve znění: V rámci průzkumu marketingového mixu u přímé konkurence sesbírat data a analyzovat je vhodným způsobem. Cílem tohoto výzkumu je zodpovědět centrální výzkumnou otázku: „Jaké jsou výsledky hodnocení marketingového mixu u přímé konkurence ve srovnání s analyzovanou společností?“

Metodické kroky výzkumu jsou:

1. Sběr dat pozorováním marketingového mixu analyzovaného podniku a jeho přímých konkurentů.
2. Komparace výsledků pozorování s analyzovaným podnikem.
3. Vyhodnocení výsledků pomocí bodovací analýzy.

Pro vypracování výzkumu byl zvolený kvalitativní přístup deduktivní metodou. Data byla sbírána formou standardizovaného mystery shoppingu. Po každé návštěvě provozovny byly zjištěné informace zapsány do předem připraveného záznamového archu. Pro vyhodnocení informací získaných mystery shoppingem byla použita bodovací analýza. Výzkum byl realizován od 15.10. do 30.11.2021. Sledované provozovny byly navštíveny dvakrát, v různých dnech a časech. Zkoumán byl analyzovaný podnik a jeho dva přímí konkurenti.

Mystery shopping se zabýval vybranými prvky marketingového mixu, a to produktem, lidmi, procesy, propagací, materiálním prostředím a distribucí. U každého z těchto prvků byla stanovena jednotlivá kritéria, která byla hodnocena na škále od 1 do 10, přičemž 1 je nejhorší a 10 je nejlepší hodnocení. Maximální možný počet získaných bodů při utajeném nákupu činil 330 bodů.

U produktu se hodnotily pokrmy a nápoje. U pokrmu byla hodnocena jeho chuť, správná teplota, odpovídající množství, čerstvost a vizuální podoba. U nápojů se sledovala jejich chuť, správná teplota, odpovídající míra a vizuální podoba. Maximálně bylo za produkt možné získat 90 bodů. U lidského faktoru byla hodnocena úroveň komunikace, schopnost vyhovět požadavkům zákazníka, profesionalita, upravený zevnějšek a věnovaná pozornost zákazníkovi, za což bylo možné získat maximálně 50 bodů. U procesů byla hodnocena doba trvání vyřízení objednávky, správnost jejího vyřízení, doba přípravy jídla, rychlost reakce na požadavky, vyřízení platby a čistota prostředí. Za hodnocení procesů bylo možné získat 60 bodů. V rámci propagace bylo možné získat 30 bodů, a to za hodnocení webových stránek, komunikace na sociálních sítích a také dostupnosti a aktuálnosti informací. U materiálního prostředí byl hodnocen vzhled menu, chladničky na nápoje, venkovní poutače, využití loga, interiér a zahrádka, s možností získat 70 bodů. Posledním hodnoceným prvkem marketingového mixu byla distribuce, u které se hodnotila lokalita provozovny, její dostupnost a také zda nabízí rozvoz pokrmů. Maximální možné bodové hodnocení distribuce činilo 30 bodů.

3 Analýza dat a výsledky výzkumu

V rámci této kapitoly budou analyzována data a výsledky mystery shoppingu zkoumaných podniků. Pro lepší orientaci budou získané údaje zpracovány formou tabulek a grafů.

3.1 Profil sledovaných podniků

Výzkum je zaměřený na podnik Blue Demon Bistro, které je porovnáno se dvěma přímými konkurenty. Za prvního konkurenta bylo vybráno Bistro Bastardo, které se taktéž zaměřuje na

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

mexickou kuchyni a v Brně má otevřené dvě provozovny. V rámci výzkumu jsem se zaměřila pouze na jednu z provozoven a to na tu, která se nachází v městské části Brno-střed. Druhým vybraným konkurenčním podnikem je Lucky Bastard Beerhouse (LBBH), který sice nemá povahu bistra, ale nachází se v blízkosti Blue Demon Bistra a taktéž se zaměřuje na zahraniční kuchyni. Zkoumané podniky jsou uvedené v tabulce (viz Tabulka 1).

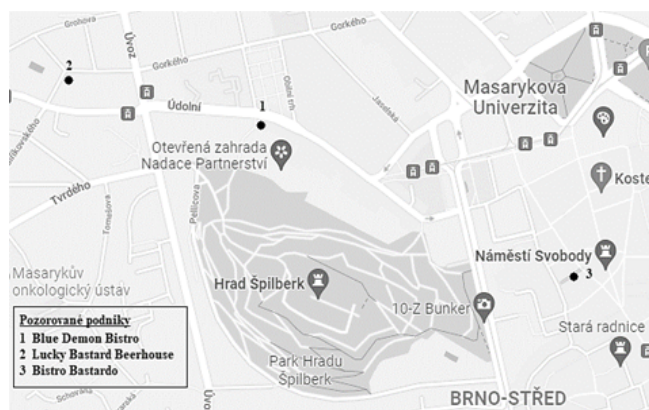
Tabulka 1: Zkoumané podniky

	Blue Demon Bistro	LBBH	Bistro Bastardo
Adresa sledované provozovny	mexická kuchyně	balkánská kuchyně	mexická kuchyně
Povaha	bistro	pivnice	bistro
Adresa sledované provozovny	Údolní 37	Bratří Čapků 95	náměstí Svobody 21

Zdroj: vlastní zpracování

V obrázku (viz Obrázek 1) jsou zaznačeny sledované provozovny vybraných podniků. V bodě 1 se nachází Blue Demon Bistro. Druhý bod značí polohu pivnice Lucky Bastard Beerhouse, která je od zkoumaného bistra vzdálená jednu zastávku tramvají. Třetí bod značí Bistro Bastardo, které se nachází více v centru města, avšak na sledovaný podnik má vliv vysoký.

Obrázek 1: Umístění sledovaných provozoven vybraných podniků



Zdroj: vlastní zpracování s využitím Google Maps

3.1.1 Blue Demon Bistro

Blue Demon Bistro se specializuje na mexickou domácí kuchyni. Nalezneme ho v městské části Brno-střed, na adrese Údolní 37. Majitel bistra, který pochází z Mexika, dbá na to, aby byly nabízené pokrmy autentické a zákazník tak měl možnost ochutnat skutečné mexické chutě. Klasické menu, které nabízí různé druhy quesadillas, tacos dorados či pozole, je rozšířené o veganské a vegetariánské pokrmy, a proto si zde přijde na své opravdu každý. Od podnělí do pátku je bistro otevřeno od 10:00 do 23:00, v sobotu od 12:00 do 23:00 a v neděli od 12:00 do 16:00. V době provádění výzkumu bistro nenabízelo možnost rozvozu svých pokrmů (Interní údaje o Blue Demon Bistro, 2021).

3.1.2 Lucky Bastard Beerhouse

Lucky Bastard Beerhouse najdeme na adrese Bratří Čapků 95. Pivnice se specializuje na piva od Lucky Bastard a vybrané speciály řemeslných českých i zahraničních pivovarů. Zákazníci zde mohou ochutnat balkánské menu. Kromě balkánské kuchyně jsou nabízeny i klasiky

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

k pivu, jako je například nakládaný hermelín nebo chléb s tvarůžkovou pomazánkou. Pokud si zákazník nevybere z široké nabídky piv na čepu, zajisté ho osloví nabídka pivních speciálů v lahvích či plechovkách. Nabídka pivnice je doplněna ginotékou, která patří k největším v Brně, také cidery a vínem. Pivnice je otevřená od pondělí do soboty v době od 16:00 do 00:00 (Lucky Bastard Beerhouse, 2021).

3.1.3 Bistro Bastardo

Bistro Bastardo je možné navštívit hned ve dvou provozovnách v Brně, a to na náměstí Svobody a na ulici Štefánikova. Bistro se věnuje mexické kuchyni, a proto je pro podnik Blue Demon Bistro největším konkurentem. Ochutnat zde můžete tacos, burrito nebo quesadillas, které připraví rodilí mexičtí kuchaři. Provozovny se pyšní nevšedním, originálním interiérem a skvělou atmosférou, kterou navodí kuchaři připravující pokrmy přímo před zákazníky. Bistro je přístupné každý den v týdnu od 11:00 do 22:00 (Bistro Bastardo, 2020).

3.2 Výsledky výzkumu

V této podkapitole bude u porovnávaných podniků uvedeno hodnocení jednotlivých kritérií u sledovaných oblastí. Na začátku výzkumu jsem se soustředila na propagaci podniků a jejich prezentaci na internetu. Proto je ve výsledcích zkoumaného marketingového mixu každého podniku nejprve uvedeno hodnocení propagace a až poté poznatky z návštěv provozoven.

3.2.1 Výsledky výzkumu – Blue Demon Bistro

Propagace

Blue Demon Bistro sice má zřízené webové stránky, ale nejsou využívány. Když vstoupíme na webovou stránku, v levém horním rohu nalezneme logo bistra, v pravém horním rohu jsou záložky, které můžeme rozkliknout. V záložce „O nás“ se můžeme dočíst o podniku, dále o tom, co bylo o bistru napsáno, například že jeho návštěvu doporučuje Lukáš Hejlík v Gastromapě, a také lze nahlédnout do aktualit, v těch však již rok nebylo nic nového zveřejněno. Na konci stránky je uvedena adresa bistra, možnost prokliku na jeho instagramový a facebookový profil a otevírací doba, která však není aktuální. Jídelní lístek zde zveřejněný není, hlavní strana je zcela prázdná.

Instagramový účet bistra sleduje 804 uživatelů. Hlavička profilu obsahuje název bistra, označení, že se jedná o mexickou domácí kuchyni, která je nabízena i ve veganské variantě, dále telefonní kontakt, otevírací dobu a určení adresy. Každý den je zde zveřejněno aktuální menu, ve kterém se každý den mění hlavní jídlo a denní polévka. Příspěvky na profilu jsou tedy tvořeny především denním menu, přičemž je občas zveřejněna fotka připraveného pokrmu. Profil bistra nepůsobí příliš zajímavě, fotografií je na rozdíl od menu zveřejněných málo.

Facebookový profil bistra má 1 968 sledujících. V hlavičce profilu nalezneme označení, že se jedná o mexickou kuchyni včetně hodnocení 4,7 hvězdičkami, přičemž recenzi na bistro napsalo 39 návštěvníků. Uvedený je i odkaz na webové stránky bistra, dále se zde dozvíme adresu, na které se bistro nachází a jeho otevírací dobu. Zveřejňované příspěvky jsou totožné s těmi na instagramovém profilu.

Z důvodu nevyužívání webových stránek a uvedené neaktuální době jsem hodnotila kritérium webové stránky 3 body. Komunikace na sociálních sítích je hodnocena 7 body, protože většina příspěvků je pouze sepsané menu, postrádám více fotografií pokrmů a bistra samotného. Dostupnost a aktuálnost informací je taktéž hodnocena 7 body kvůli nepravdivým informacím na webových stránkách bistra. Bodové hodnocení propagace je zaznačeno v následující tabulce (viz Tabulka 2).

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabulka 2: Bodové hodnocení propagace - Blue Demon Bistro

Datum návštěvy	15.10.2021	10.11.2021
Čas návštěvy	17:00	12:15
Kritérium	Hodnocení	Hodnocení
Webové stránky	3	3
Komunikace na sociálních sítích	7	7
Dostupnost a aktuálnost informací	7	7
Získané body	17	17

Zdroj: vlastní zpracování

Produkt

- Návštěva 15.10.

Objednala jsem si malinovou limonádu (29 Kč) a Quesadillas s kuřecím masem, servírované s kopečkem rýže, miskou fazolí a zeleninovým salátkem (179 Kč). U chuti jídla jsem strhla 2 body, protože salát byl pokapaný limetkou a byl velmi kyselý. Jídlo nebylo moc teplé, rýže byla studená, proto jsem teplotu jídla hodnotila 7 body. Dva body jsem strhla u vizuální podoby jídla, na malém talíři toho bylo až moc. V limonádě bylo příliš mnoho ledu, proto jsem teplotu nápoje hodnotila 9 body. U kritéria vizuální podoby jsem ocenila maliny ve sklenici, hodnotila jsem však 7 body, protože v nápoji bylo nevzhledné brčko, které působilo použitě.

- Návštěva 10.11.2021

Objednala jsem si mexickou limonádu Jarritos s příchutí cola (0,37 l za 50 Kč), pivo Poličku (0,3 l za 26 Kč) a z denního menu Tacos de guisado de bistec, což byly dušené steaky z falešné svíčkové (149 Kč). Chuť jídla jsem hodnotila 7 body, protože maso bylo gumové a salát byl opět příliš kyselý. Jídlo by mohlo být o něco teplejší, proto jsem hodnotila kritérium teploty jídla 8 body. K nápojům jsem neměla žádné výtky.

Výsledné hodnocení jednotlivých kritérií u oblasti produkt je uvedeno v tabulce (viz Tabulka 3).

Tabulka 3: Bodové hodnocení produktu - Blue Demon Bistro

Datum návštěvy	15.10.2021	10.11.2021
Čas návštěvy	17:00	12:15
Kritérium - pokrmy	Hodnocení	Hodnocení
Chuť	8	7
Správná teplota	7	8
Odpovídající množství	10	10
Čerstvost	9	9
Vizuální podoba	8	9
Kritérium - nápoje	Hodnocení	Hodnocení
Chuť	10	10
Správná teplota	9	10
Odpovídající míra	10	10

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Vizuální podoba	7	10
Získané body	78	83

Zdroj: vlastní zpracování

Lidé

- Návštěva 15.10.

Úroveň komunikace obsluhující pracovníce jsem hodnotila 7 body. Mým požadavkům bylo vždy vyhověno. Body jsem snížila na základě faktu, že na doplňující otázky obsluha reagovala neochotně. Dále krom úvodní objednávky se obsluha zákazníkům nevěnovala. Pro případné doobjednání musel vzejít podnět ze strany zákazníka. Proto jsem u profesionality i pozornosti věnované zákazníkovi udělila 7 bodů.

- Návštěva 10.11.2021

Úroveň komunikace jsem u druhé návštěvy, která se uskutečnila v čase obědní špičky, ohodnotila 8 body. Obsluha byla příjemná a zákazníkům věnovala dostatek času i přesto, že v bistru bylo více lidí. Při mém příchodu jsem byla požádána, abych ukázala očkování proti covidu nebo negativní test dle tehdejších koronavirových nařízení. I v tomto případě se mi po úvodní objednávce obsluha již nevěnovala. Za přátelštější přístup jsem hodnotila úroveň komunikace, profesionalitu i věnovanou pozornost zákazníkovi 8 body.

Hodnoty jednotlivých kritérií u oblasti lidé jsou zaznamenány v tabulce níže (viz Tabulka 4).

Tabulka 4: Bodové hodnocení oblasti lidé - Blue Demon Bistro

Datum návštěvy	15.10.2021	10.11.2021
Čas návštěvy	17:00	12:15
Kritérium	Hodnocení	Hodnocení
Úroveň komunikace	7	8
Schopnost vyhovět požadavkům zákazníka	10	10
Profesionalita	7	8
Upravený zevnějšek	9	9
Věnovaná pozornost zákazníkovi	7	8
Získané body	40	43

Zdroj: vlastní zpracování

Procesy

- Návštěva 15.10.

Dobu vyřízení objednávky jsem hodnotila 9 body, neboť obsluha s jídelním lístkem přišla ještě před vybráním místa k sezení. Na jídlo jsem čekala 15 minut. Za čistotu prostředí jsem udělila 8 bodů, protože stůl, u kterého jsem seděla nebyl otřený. Vyřízení platby jsem hodnotila 9 body, protože jsem nemohla platit u stolu, ale musela jsem jít k baru.

- Návštěva 10.11.2021

Po usazení mi obsluha přinesla jídelní lístek. Protože bylo v době oběda bistro více obsazené, čekala jsem na vyřízení objednávky 10 minut, a proto jsem toto kritérium hodnotila 8 body. Na jídlo jsem čekala zhruba 15 minut. Objednání dalšího pití trvalo déle, protože na směně byl pouze jeden zaměstnanec, který přijímal objednávky, chystal nápoje, a roznášel jídlo, z toho důvodu jsem hodnotila rychlost reakce na požadavky 7 body. Čistota

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

prostředí byla proto hodnocena 7 body, protože stůl byl ulepený. Na vyřízení platby jsem musela čekat, protože přede mnou platil jeden stůl.

Bodové hodnocení sledovaných kritérií je zpracováno v uvedené tabulce (viz Tabulka 5).

Tabulka 5: Bodové hodnocení procesů - Blue Demon Bistro

Datum návštěvy	15.10.2021	10.11.2021
Čas návštěvy	17:00	12:15
Kritérium	Hodnocení	Hodnocení
Doba trvání vyřízení objednávky	9	8
Správnost vyřízení objednávky	10	10
Doba přípravy jídla	8	8
Rychlost reakce na požadavky	9	7
Vyřízení platby	9	7
Čistota prostředí	8	7
Získané body	53	47

Zdroj: vlastní zpracování

Materiální prostředí

Při pohledu na bistro od zastávky tramvaje je na budově upevněn vývěsní štít Pilsner Urquell. Pod bistroem je „áčko“ s názvem podniku a s menu, které je vidět z ulice. Za rohem je na zdi velký žlutý poutač s logem podniku a jeho zaměřením. Hned vedle je otevřená dřevěná brána, na jejímž pravém křídle je zavěšena křídlová tabule s nabídkou nápojů, a nad ní je pověšený jídelní nabídka totožná s jídelním lístkem. Levá strana vrat obsahuje informace o otevírací době a také o době provozu kuchyně. Venkovní poutače jsem hodnotila 8 body, transparent s logem podniku by měl být i na straně do ulice, aby si podniku opravdu všichni všimli. Bránou se dostaneme na zahrádku bistra, na které je 11 dřevěných stolů s lavicemi a je osvětlena zavěšenými žárovkami na stromech. Otevřená je celoročně. Hodnotila jsem ji 10 body. Uvnitř bistra je 11 stolů s dřevěnými židlemi. Na stěnách je pár obrazů, ale i přesto interiér příliš zajímavý není. Na stolech jsou květiny v plastových kelímcích. Během první návštěvy byly vedle baru vyskládané přepravky od piv a limonád, a proto jsem interiér hodnotila pouze 6 body. Při další návštěvě byly přepravky sklizené, proto se hodnocení změnilo na 7 bodů. Logo v bistro najdeme pouze na zástěrách obsluhy a venku pak na poutáčích, proto získalo toto kritérium 6 bodů. Nad barem je křídlová tabule s nabídkou vybraných nápojů. Jídelní lístky jsou tištěné, nápojový na žlutém papíře, jídelní na bílém a upevněné jsou v deskách. Menu je hodnoceno 5 body. U vchodových dveří je lednice na nápoje, která však není osvětlená a nebyla v dobrém stavu, proto byla hodnocena pouze 5 body.

V následující tabulce je uvedeno bodové hodnocení ke kritériím materiálního prostředí (viz Tabulka 6).

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabulka 6: Bodové hodnocení materiálního prostředí - Blue Demon Bistro

Datum návštěvy	15.10.2021	10.11.2021
Čas návštěvy	17:00	12:15
Kritérium	Hodnocení	Hodnocení
Menu	5	5
Chladnička na nápoje	5	5
Venkovní poutače	8	8
Využívání loga	6	6
Interiér	6	7
Zahrádka	10	10
Získané body	40	41

Zdroj: vlastní zpracování

Distribuce

Bistro se nachází pod hradem Špilberk, a proto je v jeho blízkosti spousta zeleně. Lokalita je to příjemná a hodnotila jsem ji 8 body. Naproti bistru je zastávka tramvaje Obilní trh, takže dostupnost veřejnou dopravou k bistru je dobrá. Vedle bistra se nachází veřejné parkoviště. Dostupnost byla ohodnocena taktéž 8 body, protože vstup do provozovny není bezbariérový. Rozvoz jídla bistro v době výzkumu neposkytovalo, a proto za toto kritérium neobdrželo žádné body. Bodové hodnocení jednotlivých kritérií nalezneme níže (viz Tabulka 7).

Tabulka 7: Bodové hodnocení distribuce - Blue Demon Bistro

Datum návštěvy	15.10.2021	10.11.2021
Čas návštěvy	17:00	12:15
Kritérium	Hodnocení	Hodnocení
Lokalita provozovny	8	8
Dostupnost provozovny	8	8
Rozvoz pokrmů	0	0
Získané body	16	16

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.2 Výsledky výzkumu – Lucky Bastardy Beerhouse

Propagace

Webová stránka podniku je jednoduše, ale elegantně zpracovaná. Pod logem LBBH je uvedeno menu, které však uvádí pouze malou část z jídel, která jsou v pivnici k dostání. Uvedené ceny však nejsou aktuální. Dále se na stránkách dozvíme základní informace o pivnici – kde ji najdeme, kontakt pro domluvení rezervace, otevírací dobu a odkaz na facebookový profil.

Hlavním komunikačním kanálem, který pivnice využívá, je Facebook. Na facebookovém profilu má LBBH 2 336 sledujících. Pivnice obdržela 82 recenzí a pyšní se pětihvězdičkovým hodnocením. Na profilu nalezneme adresu, kontakt, odkaz na webové stránky a otevírací dobu. Pivnice na Facebooku zveřejňuje více příspěvků a uvádí různé aktuality, například o zavedení rozvozu jídel, jaká piva jsou na čepu, nebo jaké akce pivnice plánuje. Aktuálně nabízí možnost objednání firemního vánočního večírku, přičemž nabízí i vychystání dárkových balíčků pro zaměstnance či obchodní partnery. Dále pořádá vědomostní kvízy a pivní degustace.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Instagramový profil Lucky Bastard Beerhouse sleduje 691 uživatelů. V hlavičce profilu je napsaná specializace podniku, která se soustředí na balkánskou kuchyni a na piva z řemeslných pivovarů. Uvedený je zde odkaz na webové stránky podniku a přesná adresa, kde pivnici nalezneme. Profil upoutá pozornost nejen fotografiemi jídla, ale i obrázky pivovarů a piv, která mohou zákazníci v pivnici ochutnat. Na velkém množství fotografií jsou zaměstnanci podniku, což působí velmi přátelsky.

Webové stránky jsem hodnotila 7 body kvůli zastaralému menu. Za komunikaci na sociálních sítích získala pivnice 9 bodů stejně jako za dostupnost a aktuálnost informací, kde byl stržen bod za již zmíněné menu na webových stránkách. Celkové hodnocení propagace činí 25 bodů.

Udělené body k jednotlivým kritériím u propagace jsou zaznamenány v tabulce (viz Tabulka 8).

Tabulka 8: Bodové hodnocení propagace - LBBH

Datum návštěvy	21.10.2021	26.11.2021
Čas návštěvy	20:00	17:30
Kritérium	Hodnocení	Hodnocení
Webové stránky	7	7
Komunikace na sociálních sítích	9	9
Dostupnost a aktuálnost informací	9	9
Získané body	25	25

Zdroj: vlastní zpracování

Produkt

- Návštěva 27.10

K jídlu jsem objednala Lucky Bastard fried chicken (149 Kč) a domácí grepovou limonádu (0,5 l za 58 Kč). Jídlo bylo dostatečně teplé. Servírování nepůsobilo vizuálně dobře – na talíři byl položený papír a na něm rozložené hranolky se stripsy, proto jsem vizuální podobu hodnotila 8 body. Množství jídla hodnotím jako nedostatečné (na talíři byly jen tři malé kousky stripsů), z toho důvodu byly u tohoto kritéria strženy 2 body. U limonády jsem měla výhrady jen k její vizuální podobě, sklenici nebyla ozdobená ovocem nebo mátou, a proto jsem toto kritérium hodnotila 8 body.

- Návštěva 26.11.

Při druhé návštěvě jsem si objednala Pljeskavica burger (195 Kč) a nápoj Sun Apu (0,3 l za 28 Kč). Chuť jídla jsem hodnotila 8 body, protože nenaplnila mé očekávání, jídlo mohlo být teplejší. Porce byla velká a jídlo bylo vkusně servírované. Pivo mělo správnou teplotu a bylo chuťově dobré. Ve sklenici ho však bylo lehce pod míru, proto jsem odpovídající míru nápoje hodnotila 9 body. Na sklenici se držely bublinky a nebyla tedy důkladně vymytá, proto za vizuální podobu bylo uděleno 8 bodů.

V tabulce jsou uvedena bodová hodnocení kritérií u oblasti produktu za jednotlivé návštěvy provozovny (viz Tabulka 9).

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabulka 9: Bodové hodnocení produktu - LBBH

Datum návštěvy	27.10.2021	26.11.2021
Čas návštěvy	20:00	17:30
Kritérium - pokrmy	Hodnocení	Hodnocení
Chuť	10	8
Správná teplota	10	9
Odpovídající množství	8	10
Čerstvost	10	9
Vizuální podoba	8	10
Kritérium - nápoje	Hodnocení	Hodnocení
Chuť	10	10
Správná teplota	9	10
Odpovídající míra	10	9
Vizuální podoba	8	8
Získané body	84	83

Zdroj: vlastní zpracování

Lidé

- Návštěva 27.10

V pivnici byla obsluha oděna v černém firemním triku a zástěře. Obsluhu měli na starost 2 pracovníci, kteří se chovali velmi profesionálně. Během mé návštěvy jsem byla několikrát dotázána, zda mám vše. U schopnosti vyhovět požadavkům zákazníka jsem strhla jeden bod, protože jsem si chtěla z nabídky objednat okurkovou limonádu, kterou však neměli. Při odchodu mě vybídli k další návštěvě.

- Návštěva 26.11.

Při další návštěvě byl personál opět velmi příjemný. Ve srovnání s předešlou návštěvou mi obsluha věnovala méně pozornosti, a proto jsem toto kritérium hodnotila 9 body. Na mé doplňující otázky mi obsluha ochotně odpověděla. Zaplacení jsem musela sama iniciovat, a proto jsem schopnost vyhovět požadavkům hodnotila 9 body.

Bodové hodnocení všech sledovaných kritérií u oblasti lidé je zaneseno do tabulky (viz Tabulka 10).

Tabulka 10: Bodové hodnocení oblasti lidé - LBBH

Datum návštěvy	27.10.2021	26.11.2021
Čas návštěvy	20:00	17:30
Kritérium	Hodnocení	Hodnocení
Úroveň komunikace	10	9
Schopnost vyhovět požadavkům zákazníka	9	9
Profesionalita	10	9
Upravený zevnějšek	9	10
Věnovaná pozornost zákazníkovi	10	9
Získané body	48	46

Zdroj: vlastní zpracování

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Procesy

- Návštěva 27.10

V pivnici bylo v danou dobu hodně zákazníků. Po usazení jsem čekala asi 5 minut, než ke mně přišla obsluha. Stůl nebyl otřený po předchozích zákaznících, proto jsem čistotu prostředí hodnotila 9 body. Na jídlo jsem čekala 25 minut, protože kuchyně byla vytížená. Doba přípravy jídla jsem hodnotila 7 body. Obsluhu jsem poprosila o další ubrousek, ten mi ihned přinesla. Na mé požadavky obsluha reagovala rychle. Platila jsem hotově, ale za provedení platby jsem strhla jeden bod, jelikož bylo nutné platit u baru.

- Návštěva 26.11.

Po usazení se mi obsluha věnovala do dvou minut. Čistotě prostředí jsem neměla co vytknout, protože provozovna byla uklizená a stůl otřený. Na jídlo jsem čekala 20 minut, proto jsem strhla u doby přípravy jídla 2 body. Bod jsem také strhla u rychlosti reakce na požadavky, protože když jsem chtěla platit, nikdo ke mně nepřišel. Využila jsem proto možnost pro platbu pomocí QR kódu, který pivnice nabízí. Platba byla rychlá, umožnila mi nastavit výši spropitného a proběhla bez problému. Její vyřízení jsem ohodnotila plným počtem bodů.

Body, udělené jednotlivým kritériím, jsou zaneseny do tabulky (viz Tabulka 11).

Tabulka 11: Bodové hodnocení procesů - LBBH

Datum návštěvy	27.10.2021	26.11.2021
Kritérium	Hodnocení	Hodnocení
Doba trvání vyřízení objednávky	9	10
Správnost vyřízení objednávky	10	10
Doba přípravy jídla	7	8
Rychlost reakce na požadavky	10	9
Vyřízení platby	9	10
Čistota prostředí	9	10
Získané body	54	57

Zdroj: vlastní zpracování

Materiální prostředí

Na domě, ve kterém se provozovna nachází, je připevněný vývěsní štít s logem podniku. Pivnice se nachází ve sklepních prostorech, a proto se dovnitř schází po schodech. U schodů je postavené „áčko“ a na zdi je upevněna křídová tabule, která vyzývá potenciální zákazníky k návštěvě. Nad vchodem je připevněné logo podniku. Venkovní poutače jsem hodnotila 8 body, protože strana s vývěsním štítem je poměrně nenápadná a neupoutá tolik pozornosti. Plný počet bodů získala pivnice za oplocenou zahrádku, která je osvětlena žárovkami. Na zimu se však zahrádka sklízí. Interiér je hezký, na některých zdech je cihlové obložení, zbylé stěny jsou čistě bílé. V pivnici je 9 stolů, na zahrádce jich bývá 6. Zákazníci se mohou posadit ke klavíru a zahrát si. Dva body z hodnocení interiéru jsem strhla za toalety, na kterých byl problém s osvětlením. Logo nalezneme na pivních podtáčcích, na křídových tabulích na stěnách a na menu na stolech. V pivnici je lednice s nápoji, ve které jsou pivní speciály a cidery. Lednice byla plná a osvětlená, takže přilákala zákaznickou pozornost a působila estetickým dojmem. V pivnici jsou na zdech 3 tabule s nabídkou pív na čepu a 2 tabule s nabídkou vybraných jídel. Na každém stole je skládaný jídelní lístek, a proto kritérium menu získalo 10 bodů.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Bodové hodnocení všech sledovaných kritérií u materiálního prostředí je zaneseno do tabulky (viz Tabulka 12).

Tabulka 12: Bodové hodnocení materiálního prostředí - LBBH

Datum návštěvy	27.10.2021	26.11.2021
Čas návštěvy	20:00	17:30
Kritérium	Hodnocení	Hodnocení
Menu	10	10
Chladnička na nápoje	10	10
Venkovní poutače	8	8
Využívání loga	8	8
Interiér	8	8
Zahrádka	10	10
Získané body	54	54

Zdroj: vlastní zpracování

Distribuce

Ačkoliv se Lucky Bastard Beerhouse nachází pouze jednu zastávku tramvají od podniku Blue Demon Bistro, tato lokalita není tak frekventovaná. Kolem pivnice jsou pouze další podniky a byty, lokalitu jsem tedy hodnotila 7 body. K pivnici se dostaneme veřejnou dopravou a to jak tramvají, tak i trolejbusem na zastávku Úvoz. Od zastávky trolejbusu dojdeme do pivnice zhruba za 3 minuty, od tramvaje za 1 minutu. V blízkém okolí se nenachází veřejné parkoviště a zákazníci by si museli hledat parkovací místo v ulicích. Provozovna nebyla bezbariérově přístupná. Dostupnost provozovny byla ohodnocena 8 body. Za rozvoz pokrmů získala pivnice plný počet bodů, jelikož nabízí rozvoz jídla od společností Dáme jídlo, Wolt i Bolt.

V tabulce je uvedeno bodové hodnocení jednotlivých kritérií distribuce (viz Tabulka 13).

Tabulka 13: Bodové hodnocení distribuce - LBBH

Datum návštěvy	27.10.2021	26.11.2021
Čas návštěvy	20:00	17:30
Kritérium	Hodnocení	Hodnocení
Lokalita provozovny	7	7
Dostupnost provozovny	8	8
Rozvoz pokrmů	10	10
Získané body	25	25

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.3 Výsledky výzkumu – Bistro Bastardo

Propagace

Bistro Bastardo nemá webové stránky. Jeho profil najdeme na sociálních sítích Instagram a Facebook. Na instagramovém účtu má bistro 2 962 sledujících. V hlavičce profilu nalezneme název podniku, označení, že se jedná o mexickou kuchyni, dále adresy provozoven a informaci, že své pokrmy rozváží zákazníkům přes kurýrní službu pro rozvoz jídla Wolt. Na Instagramu pod hlavičkou nalezneme tlačítka rychlé volby, kde kromě zjištění kontaktů na bistro můžeme zvolit i možnost objednat, která nás po kliknutí přesměruje na profil bistra na webových strán-

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

kách společnosti Wolt. Přidávané příspěvky jsou barevné, originální, a jídlo na fotografiích vypadá velice lákavě, proto působí velmi dobrým dojmem. Z příspěvků jsem také zjistila, že bistro se objevilo v Gastronomě Lukáše Hejlíka, což je kniha, ve které uvádí tipy na zajímavé gastro podniky. Instagramový účet hodnotím velmi kladně, bistro se umí prodat a zákazníka určitě zláká k návštěvě. Jediné, co mi na profilu bistra chybí, je neuvedená otevírací doba.

Prezentace bistra na Facebooku se od Instagramu příliš neliší. Profil na Facebooku však má větší dosah, sleduje ho 5 211 uživatelů. V úvodu profilu je opět označení mexické kuchyně, otevírací doba bistra, jeho lokace, kontakty a také hodnocení zákazníky. Bistro obdrželo 218 recenzí a je ohodnoceno 4,9 hvězdičkami. V příspěvcích na facebookovém profilu bistro více komunikuje se sledujícími a příspěvky jsou aktuálnější než na Instagramu

Bistro Bastardo nemá zřízené webové stránky, proto je toto kritérium hodnoceno 0 body. Komunikaci na sociálních sítích hodnotím 8 body, neboť příspěvky by mohly být přidávány častěji. Dostupnost informací hodnotím taktéž 8 body, protože na Instagramu není uvedena otevírací doba ani odkaz na Facebookový účet.

Udělené body k jednotlivým kritériím u propagace jsou zaznamenány v tabulce (viz Tabulka 14).

Tabulka 14: Bodové hodnocení propagace - Bistro Bastardo

Datum návštěvy	04.11.2021	30.11.2021
Čas návštěvy	12:30	17:15
Kritérium	Hodnocení	Hodnocení
Webové stránky	0	0
Komunikace na sociálních sítích	8	8
Dostupnost a aktuálnost informací	8	8
Získané body	16	16

Zdroj: vlastní zpracování

Produkt

- Návštěva 4.11.2021

Na své první návštěvě jsem si k jídlu objednala Burito Pastor (120 Kč) a jeden kousek Tacos Barbaco (50 Kč), na pití pak pivo BASTARDO (0,33 l za 60 Kč), které si bistro nechalo uvařit. Jídlo bylo chuťově výborné, jen mohlo být o něco teplejší. Porce byla velká a zasytila. Pokrmy jsou servírovány v kovovém košíku vyloženém papírem s logem bistra, takže jeho vizuální podoba si zaslouží plný počet bodů. Nápoje jsou prodávány pouze v lahvích a plechovkách a uskladněny jsou v lednici. Pivo BASTARDO bylo chuťově velmi dobré, za jeho prodejní cenu (60 Kč) by však lahev mohla mít větší objem. U nápoje jsem tedy strhla body pouze u odpovídající míry nápoje.

- Návštěva 30.11.2021

Během druhé návštěvy jsou si objednala Qesadiu picadio (120 Kč) a na pití mexickou limonádu Jarritos grapefruit (0,37 l za 50 Kč). Jídlo bylo dostatečně teplé a opět hezky servírované. Strhla jsem 2 body za chuť jídla, protože mi nechutnala omáčka, která k jídlu byla přiložená.

V tabulce je uvedeno bodové hodnocení jednotlivých kritérií sledovaných u produktu (viz Tabulka 15).

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabulka 15: Bodové hodnocení produktu - Bistro Bastardo

Datum návštěvy	04.11.2021	30.11.2021
Čas návštěvy	12:30	17:15
Kritérium - pokrmy	Hodnocení	Hodnocení
Chuť	10	8
Správná teplota	8	10
Odpovídající množství	10	10
Čerstvost	9	9
Vizuální podoba	10	10
Kritérium - nápoje	Hodnocení	Hodnocení
Chuť	10	8
Správná teplota	10	10
Odpovídající míra	7	10
Vizuální podoba	10	10
Získané body	84	85

Zdroj: vlastní zpracování

Lidé

- Návštěva 4.11.2021

V bistro pracují 4 zaměstnanci, 3 připravují pokrmy a 1 má na starost pokladnu a obsluhu zákazníků. Úroveň komunikace jsem hodnotila 7 body, jelikož mi při příchodu nikdo neodpověděl na pozdrav. V tomto podniku jsem byla poprvé a dokud jsem se nezeptala, jak to v bistro chodí a kde si mám objednat, nikdo mi nevěnoval pozornost. Schopnost vyhovět mým požadavkům jsem však hodnotila 10 body, objednávka byla vyřízená v pořádku a při platbě v hotovosti vysokou bankovkou nebyl problém. Co se týče upraveného zevnějšku, neměla jsem co vytknout, všichni zaměstnanci měli firemní tričko a zástěru s logem bistra. Dva body jsem pak strhla u věnované pozornosti zákazníkovi, které se mi ze začátku příliš nedostalo. Z toho důvodu jsem strhla bod i u profesionality.

- Návštěva 30.11.2021

Během další návštěvy byla obsluha více komunikativní, při příchodu mě pozdravila. S objednávkou jsem opět musela začít sama, obsluhující pracovník mě nijak neoslovil. U schopnosti vyhovět požadavkům zákazníka byl stržen jeden bod, jelikož jsem se ptala, co je obsaženo v omáčce a obsluhující zaměstnanec se musel zeptat dalšího ze zaměstnanců. Za pozornost udělenou zákazníkovi jsem udělila 8 bodů.

V tabulce je uvedeno bodové hodnocení jednotlivých kritérií oblasti lidé (viz Tabulka 16).

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabulka 16: Bodové hodnocení oblasti lidé - Bistro Bastardo

Datum návštěvy	04.11.2021	30.11.2021
Čas návštěvy	12:30	17:15
Kritérium	Hodnocení	Hodnocení
Úroveň komunikace	7	8
Schopnost vyhovět požadavkům zákazníka	10	9
Profesionalita	9	10
Upravený zevnějšek	10	9
Věnovaná pozornost zákazníkovi	8	8
Získané body	44	44

Zdroj: vlastní zpracování

Procesy

- Návštěva 4.11.2021

Objednávka byla vyřízena rychle, platbu však požadovali ihned. Terminál pro platbu kartou nefungoval. Platila jsem tedy hotově, bankovkou v hodnotě 2 000 Kč. Vrátili mi bez problému. Kvůli nefunkčnímu terminálu jsem hodnotila vyřízení platby pouze 5 body. Jídlo bylo připraveno do 15 minut. Na stole, u kterého jsem seděla byla vidět zaschlá kolečka od nápojů, ale znečištění stolu nebylo příliš výrazné. Čistotu prostředí jsem tedy hodnotila 9 body.

- Návštěva 30.11.2021

V bistru bylo téměř plno, z toho důvodu jsem na objednání musela čekat zhruba 5 minut, a proto jsem hodnotila dobu vyřízení objednávky 8 body. Obsluha reagovala na požadavky rychle a objednávku vyřídila v pořádku. Platila jsem kartou (170 Kč), tentokrát bez problému. Na jídlo jsem čekala opět zhruba 15 minut. Čistotu prostředí jsem hodnotila 8 body, protože jsem seděla u ulepeného stolu.

V následující tabulce jsou hodnoceny procesy bistra (viz Tabulka 17).

Tabulka 17: Bodové hodnocení procesů - Bistro Bastardo

Datum návštěvy	04.11.2021	30.11.2021
Čas návštěvy	12:30	17:15
Kritérium	Hodnocení	Hodnocení
Doba trvání vyřízení objednávky	9	8
Správnost vyřízení objednávky	10	10
Doba přípravy jídla	9	9
Rychlost reakce na požadavky	10	10
Vyřízení platby	5	10
Čistota prostředí	9	8
Získané body	52	55

Zdroj: vlastní zpracování

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Materiální prostředí

Naproti bistru je na skleněné vitríně vylepené logo bistra, které zajisté upoutá kolemjdoucí. Před bistroem pak stojí „áčko“ se stručnou nabídkou a na bistru je upevněn vývěsní štít s jeho logem. Venkovní poutače jsem hodnotila 8 body. Interiér bistra je opravdu originální a velice příjemný. Uvnitř je hluk, jelikož se bijí zvuky pouštěné hudby a otevřené kuchyně. Hlučné prostředí však nenarušuje prožitek z návštěvy. Bistro hojně využívá své logo, objevuje se před bistroem na rohožce, na papírech, kterými se vykládají košíky na servírování jídla, také na stolech na krabičce s ubrousky. Logo je v bistro vidět opravdu všude. Za vzhled interiéru a využívání loga získalo bistro plný počet bodů. Bistro má v průchodu i svoji zahrádku, v době mých návštěv byly venku k dispozici vysoké stoly ke stání. Z důvodu chybějícího posezení jsem hodnotila 5 body. Menu je sepsáno pouze na tabulích za otevřenou kuchyní, v papírové podobě na stolech není. V bistro jsou 3 malé chladničky s nápoji, které nebyly zcela naplněné.

Tabulka zobrazuje bodové hodnocení materiálního prostředí podniku (viz Tabulka 18).

Tabulka 18: Bodové hodnocení materiálního prostředí - Bistro Bastardo

Datum návštěvy	04.11.2021	30.11.2021
Čas návštěvy	12:30	17:15
Kritérium	Hodnocení	Hodnocení
Menu	7	7
Chladnička na nápoje	8	8
Venkovní poutače	8	8
Využívání loga	10	10
Interiér	10	10
Zahrádka	5	5
Získané body	48	48

Zdroj: vlastní zpracování

Distribuce

Provozovna se nachází ve velmi frekventované lokalitě, a je tedy dobře dostupná. Nedaleko bistra se nachází Velký špalíček, kde je možnost zaparkovat vozidlo. Do bistra se bez problému dostane i zákazník na vozíčku. Lokalita i dostupnost byly hodnoceny plným počtem bodů. Jídlo z bistra si můžeme objednat přes společnost Wolt, proto hodnotím to kritérium 5 body.

V tabulce jsou zaznačeny udělené body jednotlivým kritériím distribuce (viz Tabulka 19).

Tabulka 19: Bodové hodnocení distribuce - Bistro Bastardo

Datum návštěvy	04.11.2021	30.11.2021
Čas návštěvy	12:30	17:15
Kritérium	Hodnocení	Hodnocení
Lokalita provozovny	10	10
Dostupnost provozovny	10	10
Rozvoz pokrmů	5	5
Získané body	25	25

Zdroj: vlastní zpracování

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

3.2.4 Celkové bodové hodnocení sledovaných podniků

Za navštívení Blue Demon Bistra dne 15.10.2021 v 17:00 obdržel podnik za sledované oblasti marketingového mixu 244 bodů. Vyjádříme-li bodové hodnocení v procentech, z celkového hodnocení získala provozovna 73,94 % bodů. Celkové hodnocení návštěvy provozovny ze dne 10.11.2021 ve 12:15 bylo o 3 body lepší než u předešlé návštěvy a z celkového množství tvořily získané body 74,85 % (viz Tabulka 20).

Tabulka 20: Celkové bodové hodnocení - Blue Demon Bistro

	Datum návštěvy	17.10.2021	10.11.2021
	Čas návštěvy	17:00	12:15
	Maximální počet bodů	Získaný počet bodů	Získaný počet bodů
Produkt	90	78	83
Lidé	50	40	43
Procesy	60	53	47
Propagace	30	17	17
Materiální prostředí	70	40	41
Distribuce	30	16	16
Celkové bodové hodnocení	330	244	247
Procentuální bodové vyjádření	100 %	73,94 %	74,85 %

Zdroj: vlastní zpracování

Lucky Bastard Beerhouse byl navštíven 27.10.2021 ve 20:00 a také 26.11.2021 v 17:30. Součet celkového bodového hodnocení v obou dnech činil stejný počet bodů a to 290. Z celkového možného hodnocení tak pivnice získala 87,88 % bodů (viz Tabulka 21).

Tabulka 21: Celkové bodové hodnocení - LBBH

	Datum návštěvy	27.10.2021	26.11.2021
	Čas návštěvy	20:00	17:30
	Maximální počet bodů	Získaný počet bodů	Získaný počet bodů
Produkt	90	84	83
Lidé	50	48	46
Procesy	60	54	57
Propagace	30	25	25
Materiální prostředí	70	54	54
Distribuce	30	25	25
Celkové bodové hodnocení	330	290	290
Procentuální bodové vyjádření	100 %	87,88 %	87,88 %

Zdroj: vlastní zpracování

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Bistro Bastardo bylo navštíveno ve dnech 4.11.2021 ve 12:30 a poté 30.11.2021 v 17:15. Lepší bodové hodnocení bistro obdrželo za druhou návštěvu provozovny, kdy bylo hodnoceno 273 body a získalo tak 82,73 % z celkového bodového hodnocení (viz Tabulka 22).

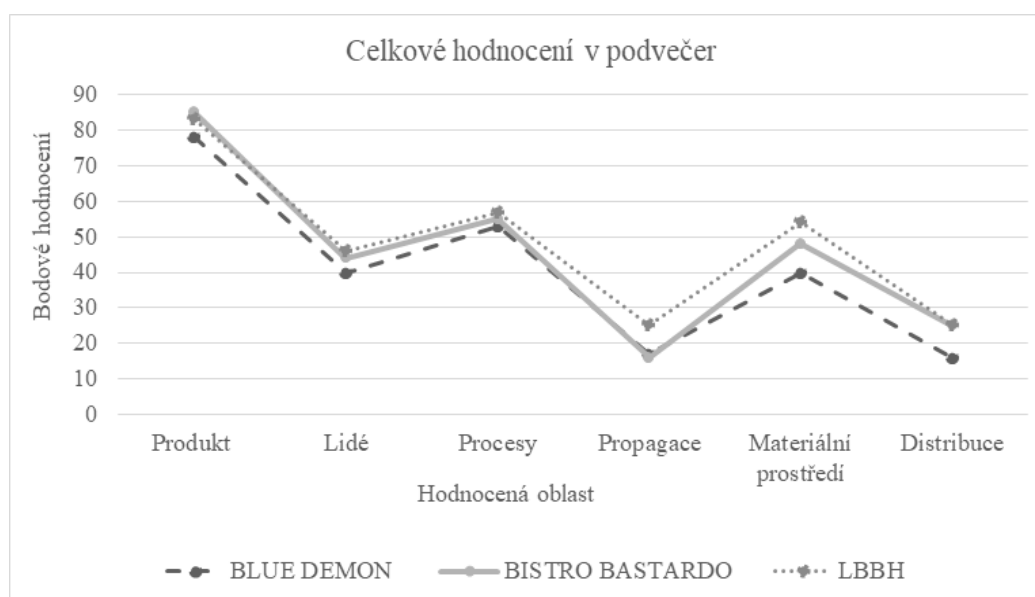
Tabulka 22: Celkové bodové hodnocení - Bistro Bastardo

	Datum návštěvy	04.11.2021	30.11.2021
	Čas návštěvy	12:30	17:15
	Maximální počet bodů	Získaný počet bodů	Získaný počet bodů
Produkt	90	84	85
Lidé	50	44	44
Procesy	60	52	55
Propagace	30	16	16
Materiální prostředí	70	48	48
Distribuce	30	25	25
Celkové bodové hodnocení	330	269	273
Procentuální bodové vyjádření	100 %	81,52 %	82,73 %

Zdroj: vlastní zpracování

Do grafu jsou zaneseny hodnoty sledovaných oblastí, které podniky získaly během návštěvy v podvečer (viz Graf 1). Lucky Bastard Beerhouse má proti ostatním podnikům výrazný náskok u propagace a u oblasti materiálního prostředí. Blue Demon Bistro proti svým konkurentům výrazně zaostává v oblasti distribuce, za což může absence rozvozových služeb.

Graf 1: Celkové hodnocení v podvečer

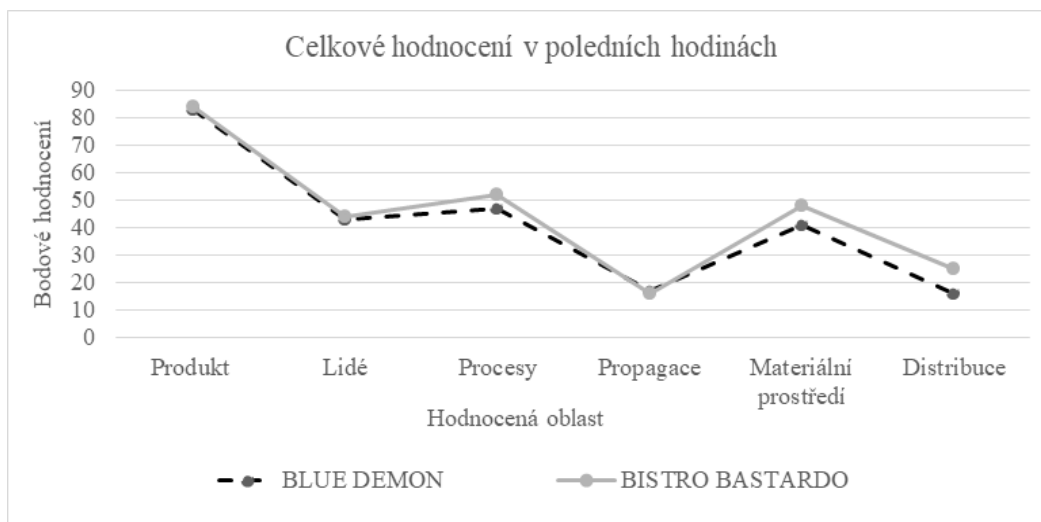


Zdroj: vlastní zpracování

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

V dalším grafu je zachyceno hodnocení podniků v poledních hodinách (viz Graf 2). Bodové hodnocení je zaznamenáno pouze u Blue Demon Bistra a Bistra Bastarda, jelikož Lucky Bastard Beerhouse otevírá svoji provozovnu až v 16:00. V oblasti propagace získalo bistro Blue Demon o 1 body vyšší hodnocení, což ovlivnily jeho webové stránky. Naopak u materiálního prostředí, procesů a distribuce více zaostává, u distribuce je bodový rozdíl nejvíce patrný.

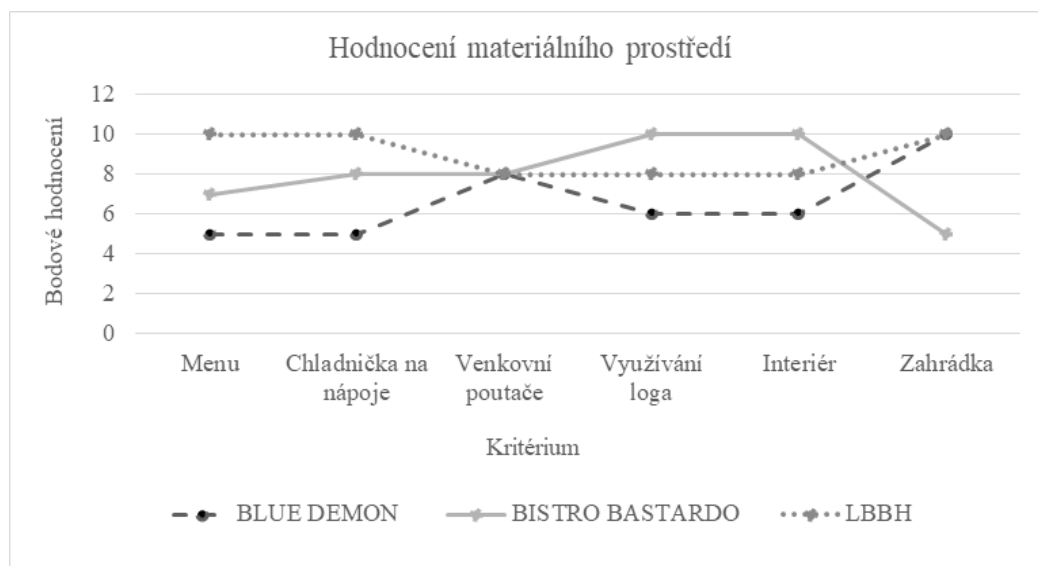
Graf 2: Celkové hodnocení v poledních hodinách



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední graf zachycuje oblast materiálního prostředí a kritérií, která byla v rámci této oblasti hodnocena (viz Graf 3). U kritéria, které hodnotilo venkovní poutače před provozovnou a také zahrádky, dosahuje Blue Demon Bistro na konkurenční podniky. Naopak co se týče vzhledu menu, chladničky na nápoje, využívání loga i interiéru získalo bistro Blue Demon ze všech sledovaných podniků nejméně bodů.

Graf 3: Hodnocení materiálního prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

4 Diskuze výsledků a doporučení

V této kapitole budou diskutovány výsledky mystery shoppingu a doporučení k odstranění slabých stránek bistra.

4.1 Produkt

Nabídka jídel a nápojů

Narozdíl od konkurenčního podniku Bistro Bastardo nabízí Blue Demon jak lahvové nápoje, tak i točená piva, domácí limonády, kávu i tvrdý alkohol. Nabídku nápojů doporučuji rozšířit o točenou limonádu, která by byla levnější alternativou nabízených limonád. Šíře nabídky pokrmů mi připadá ve srovnání s konkurenčním bistro dostatečná. Stálá nabídka jídel je každý den rozšířena o veganskou polévku a dvě hlavní jídla, přičemž jedno je také veganské.

Ačkoliv má Blue Demon povahu bistra, nenabízí pokrmy, které by si mohl vzít zákazník do ruky a sníst si ho cestou. Většina pokrmů je servírována na talíři spolu s kopečkem rýže, salátkem a miskou fazolí. Bistro by se mohlo inspirovat u konkurenčního bistra Bastardo a zahrnout do stálé nabídky burito. Nejenže jsou tortily oblíbené, ale jsou také ideální k tomu, když zákazník spěchá a chce si vzít jídlo s sebou.

Teplota pokrmů

U pokrmů doporučuji dbát na teplotu podávaných jídel. Během všech návštěv bistra jsem dostala vlažné jídlo, což také ubírá na jeho chuti.

Brčka

Doporučuji zakoupit ekologická, nerezová nebo například bambusová brčka. Nejenže jsou šetrná k životnímu prostředí, ale přidá to i vizáži podávaných nápojů.

4.2 Distribuce

Rozvoz jídel

V rámci distribuce doporučuji zavést rozvoz jídel. Objednávání jídla domů je stále oblíbenější činností, jelikož je to pro zákazníky pohodlné, obzvláště v současné době, kdy vláda přichází s novými opatřeními a ne každý může do gastro podniku vstoupit. Bistro Bastardo a LBBH mají rozvoz již zavedený, čímž zvyšují svoji konkurenceschopnost. Doporučuji se zaměřit na společnosti Dáme jídlo, Wolt a Bolt. Spoluprací s kurýrní společností, která rozváží jídlo, získá Blue Demon Bistro možnost oslovit i zákazníky, kteří o něm prozatím neví. Může si tak rozšířit svoji zákaznickou základnu i navýšit své tržby vyšším odbytem pokrmů.

4.3 Propagace

Webové stránky

Bistro má vytvořené webové stránky, které ale aktivně nevyužívá. Potenciální zákazníci, kteří na internetové stránky bistra narazí, může prázdná bílá stránka od návštěvy odradit. Proto doporučuji přidat fotografie připravovaných pokrmů a také prostředí bistra, aby zákazník věděl, na co se může těšit. Dále by bylo vhodné doplnit alespoň stálou nabídku jídel. Mohla by zde být uvedena i informace, že každý den je nabídka rozšířena o hlavní jídlo a to i ve veganské podobě, a také o veganskou polévku. Také by měla být aktualizována otevírací doba bistra.

Sociální síť

Bistro by mělo zpracovat na své prezentaci na sociálních sítích. Vybraní konkurenti si vedou na sociálních sítích lépe, více komunikují se zákazníky a jejich obsah je zajímavější a použitavější. Ve výzkumu již bylo zmíněno, že každý den přidává bistro na sociální síť denní menu.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Profil tím ale ztrácí na výraznosti. Bylo by vhodné připojovat více fotografií. Jelikož je každý den nabízeno jiné hlavní jídlo, po jeho uvaření by mohlo být naservírované nafoceno a přidáno na sociální síť s popiskem, na jaký pokrm se daný den mohou zákazníci těšit. Také doporučuji do přidávaných fotografií zapojit zaměstnance. Mohly by být zveřejňovány fotografie nejen kuchyně, ale i obsluhy s pokrmy či nápoji. Na potenciální zákazníky tak může bistro působit přátelštějším dojmem, když uvidí na fotce skvělé jídlo v rukou usměvavé obsluhy.

Pořádání akcí

Interiér bistra je poměrně velký, stejně tak jako venkovní zahrádka. Vnitřní prostor by se mohl využít pro vernisáže či autorská čtení. Dále by mohly být pořádány hudební akce nebo vědomostní kvízy, jako se tomu děje u konkurence Lucky Bastard Beerhouse.

4.4 Materiální prostředí

Udržování čistých stolů

Čistota prostředí v podnicích, které se věnují gastronomii, je velmi důležitá. Ovlivňuje zákaznickovo vnímání celkového poskytování služby. Při každé návštěvě bistra jsem seděla u stolu, který nebyl otřený a bylo vidět, že u něj už někdo seděl. Jelikož zákazníků nebylo v bistro mnoho a obsluha tedy nebyla příliš vytížená, bylo by vhodné prázdné stoly, které zákazník opustí, otřít a přichystat pro příchod nového zákazníka.

Lépe vypadající MENU

Současné menu tvoří dva vytištěné papíry, nápojový lístek na žlutém papíře, denní menu na bílém papíře, přičemž každý je sepsán jiným typem písma a jejich styly nejsou sjednocené. Menu působí neesteticky. Tato nabídka je upevněná v dřevěných deskách s klipem. Bylo by vhodné nechat natisknout skládací menu, ve kterém by byl obsažen nápojový lístek a také pokrmy, které se vaří každý den.

Využívání loga

Ze všech sledovaných podniků využívá Blue Demon Bistro své logo v nejmenší míře. Před provozovnou sice logo podniku vystaveno je, uvnitř na něj však narazíme pouze na zástěrách obsluhy. Zákazníci by měli mít logo podniku více na očích, aby se jim podnik více zaryl do paměti. Doporučuji namalovat logo podniku na stěnu interiéru provozovny a také nechat vyrobit ubrousky s logem podniku. Zaměstnancům by také mohla být vyrobena jednotná pracovní trika s logem bistra.

Transparent

Bistro by mohlo pořídit transparent se svým logem a upevnit ho na zeď směrem do ulice. Vývěsní štít Pilsner Urquell neupoutá tolik zákaznickovu pozornost a „áčka“ postaveného pod bistro si nemusí každý všimnout. Bistro by tak mohlo přilákat více návštěvníků.

Chladnička na nápoje

Chladnička by měla být během otevírací doby bistra rozsvícená, aby přilákala zákaznickovu pozornost. Také by bylo vhodné vrátit na lednici všechny původní kryty.

Rostliny na stolech

Uvnitř bistra je na každém stole rostlina zasazená v platovém kelímku od mléčných výrobků, což nepůsobí esteticky. Doporučuji proto pořídit na rostliny květináče, aby vypadaly všechny stoly stejně.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

4.5 Procesy

Platby

V bistro je možné platit hotově i bezhotovostně. Nevýhodou je však to, že platit musí zákazník na baru. Během mých návštěv se stávalo, že šlo platit více zákazníků zároveň, čímž vznikla u pokladny fronta a lidé čekali na vyřízení platby déle. Doporučuji proto bistro zavést Querko. Tento způsob platby využívá konkurenční Lucky Bastard Beerhouse. V rámci mystery shoppingu jsem tento způsob platby vyzkoušela a hodnotím ho velice kladně. Nejenže by obsluha měla usnadněnou práci, ale i pro zákazníky by byl proces platby pohodlnější. Přes aplikaci Querko může zákazník sledovat stav svého účtu, pohlídnout si tak, zda mu bylo načteno opravdu jen to, co si objednal a kdykoliv může zaplatit a odejít. Pokud by mu tato forma platby nevyhovovala, stále by měl možnost platit klasickým způsobem u pokladny. V bistro je 11 stolů uvnitř a 11 laviček na zahradě. QR kódy by proto mohly být pořízeny na vnitřní i venkovní stoly. Při vyšší obsazenosti bistra by nebyla obsluha tolik vytížená a zákazníci by nebyli omezováni časovými možnostmi obsluhy. V Querku je také nastavená výše spropitného 10 %, což spokojený zákazník většinou nemění. Může však výši spropitného změnit dle svého uvážení. Majitel bistra si v Querku také může nastavit věrnostní program pro zákazníky, kteří budou touto formou platit častěji. Cena zavedení Querka je závislá na počtu stolů, na kterých bude QR kód nainstalován. Bistro by si mohlo pořídit balíček Querka, který je do 20 stolů za 1 790 Kč. Společnosti Querko pak bude za každou provedenou platbu zapláceno 1,90 Kč (Zdroj: Querko, 2021).

4.6 Lidé

Přátelštější chování

Obsluha by se měla o zákazníka v průběhu jeho návštěvy více zajímat. Je důležité zjišťovat, zda je zákazník spokojený a má vše, co potřebuje, nebo zda by si chtěl něco přioobjednat. Personál by měl usilovat o to, aby byla pro zákazníka návštěva bistra příjemná a aby se zákazník do bistra rád vracel.

5 Závěr a limity výzkumu

Semestrální projekt se zabýval konkurenčním mystery shoppingem v oblasti vybraných prvků makroekonomického mixu. Za jeden z limitů výzkumu lze považovat nižší počet porovnávaných konkurentů. Dalším limitem je i nezkušenost výzkumníka s podobnými výzkumy, a proto má jistě tento výzkum rezervy.

Nakupováním v utajení byly získávány informace k vybraným oblastem marketingového mixu u tří podniků zaměřených na zahraniční kuchyni, díky čemuž mohly být sledované oblasti včetně jednotlivých kritérií porovnány. Pomocí výsledků mystery shoppingu byly odhaleny slabé stránky v marketingovém mixu podniku Blue Demon Bistro. Podnik by měl usilovat o snížení či naprostou eliminaci těchto slabých stránek. Zjištěné výsledky byly diskutovány v předešlé kapitole spolu s doporučeními, s jejichž pomocí by se bistro mohlo zaměřit na své slabiny a pokusit se je vylepšit.

Stanovenou centrální výzkumnou otázkou a metodické kroky této práce považuji za splněné.

Literatura

Bistro Bastardo: Go to Brno [online], 2020. Brno: TIC BRNO [cit. 2021-12-18]. Dostupné z: <https://www.gotobrna.cz/ochutnejte/bistro-bastardo/>

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. Marketing. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.

CETLOVÁ, Helena, 2007. Marketing služeb. 4. vydání. Praha: Bankovní institut vysoká

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

škola. ISBN 978-80-7265-127-6.

FORET, Miroslav, 2010. Marketing pro začátečníky. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3234-0.

Lucky Bastard Beerhouse [online], 2021. Brno: iMakers [cit. 2021-12-13]. Dostupné z: <http://lb-beerhouse.cz/>

KAŇOVSKÁ, Lucie a Eva TOMÁŠKOVÁ, 2009. Doprovodné služby – konkurenční výhoda? Brno: CERM. ISBN 978-80-7204-619-5.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. Základy marketingu. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0955-5.

Provozní vybraného podniku. Interní údaje o Blue Demon Bistro [ústní sdělení]. Sídlo vybraného podniku, Brno – Údolní. 1.11.2021.

TAHAL, Radek, 2017. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

PAYNE, Adrian, 1996. Marketing služeb [online]. Praha: Grada [cit. 2022-01-06]. ISBN 80-716-9276-X.

Qerko: Ceník [online], 2021. Praha: Miton internet circus [cit. 2021-12-13]. Dostupné z: <https://qerko.com/cenik>

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART, c2006. Marketing očima světových marketing manažerů [online]. Brno: Computer Press [cit. 2022-01-06]. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-X.

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

Wilson, A. M., 2001. Mystery shopping: Using deception to measure service performance. *Psychology & Marketing*, 18(7), 721-734. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/mystery-shopping-using-deception-measure-service/docview/227714039/se-2?accountid=17115>

Wilson, A. M., 1998. The use of mystery shopping in the measurement of service delivery. *The Service Industries Journal*, 18(3), 148-163. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/use-mystery-shopping-measurement-service-delivery/docview/203352422/se-2?accountid=17115>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

PRŮZKUM PREFERENCÍ ZÁKAZNÍKŮ V OBLASTI SDÍLENÉHO CONTENTU NA VYBRANÝCH ONLINE KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJÍCH UŽÍVANÝCH SPOLEČNOSTÍ

VLADISLAVA KRKOŠKOVÁ

ÚVOD

Tématem tohoto semestrálního projektu je průzkum preferencí zákazníků v oblasti sdíleného contentu na vybraných online komunikačních nástrojích vybrané společnosti. Online marketingová komunikace je v dnešní době stále populárnějším nástrojem a stává se nezbytnou k udržení konkurenceschopnosti společnosti. Jejím vhodným nastavením pomáhá oslovovat nové zákazníky, informovat je o dostupných produktech a službách i samotné společnosti a přispívá vytváření vztahů. Aby byla komunikace efektivní, je třeba znát preference stávajících i potenciálních zákazníků a sdílet tak žádaný a hodnotný obsah.

Výsledky tohoto projektu budou důležitou součástí strategické analýzy společnosti, která je zpracovávána v rámci diplomové práce na téma „Návrh komunikačního mixu vybrané společnosti“ a poslouží jako podklad pro vytvoření návrhů pro zlepšení komunikačního mixu dané společnosti.

Vybranou společností je kosmetická společnost Wikarska Symbiotics, začínající kosmetická firma Moniky Wikarské, absolventky chemické fakulty Vysokého učení technického v Brně. Monika si během studia začala vytvářet vlastní kosmetiku, po které se po chvíli zvedl i zájem okolí. Právě spokojenost rodiny a kamarádů s výsledky podnítila Moniku věnovat se kosmetice více a své produkty oficiálně uvést na trh. Zatím se společnost zaměřuje na český a slovenský trh, v budoucnu by chtěla rozšířit působnost i do dalších států Evropské unie. Prvním prodávaným produktem je sněhový deodorant. Společnost se nezaměřuje pouze na tvorbu zisku a nese si sebou i hlubší hodnoty – cílem je spojovat vědu, přírodu a cit. Prodávat chce kvalitní a efektivní produkty, založené na přírodních složkách. Důležitá je zde upřímnost a absolutní transparentnost, jak ohledně produktů, tak i u celé společnosti. Monika, a tedy i samotná společnost chce kromě prodeje kvalitních produktů také vzdělávat a dělat osvětu kosmetického průmyslu. Chce poukázat na nekvalitní toxické produkty v tradičních drogeriích, které bezmyšlenkovitě vrhají tvrzení o zázračných účincích, které se nikdy nedostaví, a často opravdu obsahují i škodlivé látky. Právě tento vysoký důraz na vzdělávání a spojování se se zákazníky je důvodem zaměření průzkumu na content marketing.

Cílem tohoto průzkumu je navrhnout doporučení pro zvýšení efektivity contentu v marketingové komunikaci vybrané společnosti na sociálních sítích. K tomu je třeba znát preference potenciálních i stávajících zákazníků a jejich případnou variabilitu na jednotlivých sociálních sítích.

1 Literární rešerše

V této části jsou rozebrány oblasti online marketingové komunikace a její formy a preference zákazníků, součástí je také content marketing a přístupy a měření efektivity sdíleného contentu na sociálních sítích.

1.1 Online marketingová komunikace

Online marketingová komunikace je forma komunikace prostřednictvím internetu. V dnešní době jsou zákazníci mnohem více informováni skrze internet a nejsou tolik závislí na informacích od samotného prodávajícího, mohou si snadno vyhledávat produkty a porovnávat je s konkurencí, zároveň mohou snadno sdílet své zkušenosti s ostatními zákazníky a uživateli. Jako

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

příklad online marketingové komunikace existují tyto formy:

- Weby – jsou většinou prvním krokem zahájení online marketingu. Mohou být pouze propagační s cílem přímého nákupu, ale také založené na formě komunity a vysoké interakce se zákazníkem.
- Online reklamy – mohou se objevit kdekoli na obrazovce a většinou souvisí s prohlíženým obsahem (Kotler a Armstrong, 2018).
- E-mail marketing – forma přímého marketingu, buďto může firma zasílat hromadné zprávy, nebo komunikovat se stálými odběrateli. Pro dostávání hromadných e-mailů však zákazník ze zákona musí potvrdit jeho zájem na odběru těchto e-mailů (Světlík, 2016).
- Online videa – nahrávají firmy na vlastní web, či na platformy jako je Youtube. Mohou mít formu informační a návodnou, ale i zábavnou.
- Blogy a online fóra – jsou místem, kde může firma psát své myšlenky a postoje. Jedná se o příspěvky zaměřené na úzce vytyčené téma, tato témata však mohou být prakticky o čemkoli (Kotler a Armstrong, 2018).
- Affiliate marketing – propagace přes affiliate partnery, kteří získávají podíl z prodeje (Chaffey a Ellis-Chadwick, 2019).
- User-generated content – téměř jakýkoli obsah, co není tvořen samotnou společností. Může jít o fotky, videa, recenze či příspěvky v diskuzích, výhodou je vysoká důvěryhodnost a autentičnost (Přikrylová, 2019).

1.1.1 Sociální sítě

Sociální sítě patří do online marketingu, ale vzhledem k jejich popularitě a narůstající důležitosti jsou uvedeny zvlášť. Nabízí skvělou možnost, jak navázat kontakt se zákazníkem, jelikož mají široké možnosti interakce. Výhodou je, že mají okamžitý efekt a přístup k zákazníkovi, zároveň mají dobrý poměr ceny a výkonu. Největší výzvou je přimět potenciální zákazníky, aby se stali fanoušky a začali sledovat profily společnosti (Kotler a Armstrong, 2018).

Sociální sítě nabízí široké možnosti tvorby příspěvků. Většina je založena na fotografiích, dá se ale využívat i živých vysílání, umístění pracovních nabídek, nabídek produktu nebo služby, vytvoření události nebo ankety. Vizualní stránka je velice podstatná a je nutné, aby příspěvky působily esteticky dobře. Dynamičnost příspěvku lze přidat využitím carouselu – rotujícího formátu několika fotografií. Využívá se například pro zobrazení několika produktů najednou, zobrazení více úhlů, ale také storytelling (Semerádová a Weinlich, 2019).

Důležitým nástrojem je influencer marketing, který ke komunikaci využívá osoby, které mají potenciál ovlivnit velkou skupinu zákazníků. Mohou to být celebrity, sportovci nebo právě výrazné osoby na Instagramu, Facebooku či Youtube. Influenceri často zastupují stranu zákazníka a uživatele daného produktu, čímž mohou poskytovat recenze potenciálním zákazníkům (Přikrylová, 2019).

1.1.2 Content marketing

Content marketingem rozumíme vytváření a publikování obsahu, který je relevantní, přesvědčivý, zábavný a přínosný, a v takové formě, že udržuje nebo mění chování zákazníků. Content marketing pomáhá vytvářet a udržovat silnou značku. Přidávání hodnotného a vzdělávacího obsahu vytváří loajalitu ke značce. Jeho primární funkcí není donutit zákazníky k nákupu, pouze je zaujmout a případně nákup podpořit, kdykoli je zákazník sám připraven. Content marketing tedy spojuje samotnou propagaci s informováním a zábavou. Důležité je však udržovat relevantnost obsahu a spojení s oblastí podnikání. Díky tomu zákazníci společnost lépe poznají a budou jí věřit (Losekoot a Vyhnánková, 2019).

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Při vytváření contentu je důležité zohlednit lokalizaci, a tedy rozdíly v kultuře, chování a očekávání zákazníka – obsah musí být kulturně relevantní a vhodný. Je třeba, aby byl obsah personalizovaný. Zákazníci mají potřebu být dostatečně zohledněni individuálně, ale zároveň udržet pocit náležitosti ke skupině, udržet si respekt, ale také komunitu. Dalším z prvků, který je třeba zohlednit při vytváření contentu jsou emoce. Pozitivní zpráva nebo sdělení mají vyšší pravděpodobnost šíření než sdělení negativní. Druhým indikátorem efektivnosti šíření je míra emocí, kterou sdělení u zákazníka vyvolává. Neexistuje jedinečný způsob, který lze opakovat, zákazníci se postupem času stanou otupělí a znudění naprosto stejnými tématy a sděleními. Je třeba sdílený content diverzifikovat, přicházet s novými perspektivami a nápady, které jej ozvláštňují. Diverzifikace se nemusí týkat pouze obsahu sdělení, ale také jeho vizuální podoby. Pokud uživatelé projeví zájem účastnit se ve vytváření informací, je vhodné toho využít. To pomáhá vytvářet a přicházet s novými nápady na content a utužovat pocit komunity. Zapojení zákazníků do chodu společnosti pomáhá získat nový vhled na danou situaci, utužit vztahy a minimalizovat rizika. Společnost při využívání content marketingu nesmí zapomenout na etiku a upřímnost. Obsah sdělení by k získání pozornosti neměl nikdy lákat a klamat zákazníky (Kee a Yazdanifard, 2015).

Společnost by svým obsahem měla iniciovat konverzaci a socializaci s komunitou, naslouchat zákazníkům a odpovídat na jejich obavy. Je důležité zohlednit variabilitu obecnosti na jednotlivých platformách, a zohlednit to v kontextu svého obsahu. Ukázalo se také, že značky prokládají svůj content nepropagačními lidskými příběhy, které podporují emocionální spojení se zákazníky (Du Plessis, 2017).

1.1.3 Preference zákazníků

Preference znamená, že zákazník dává přednost určitým produktům nebo vlastnostem nad jinými. Co se contentu na sociálních sítích týče, Coehlo et al. (2016) uvádí, že mezi preferencemi zákazníků je zobrazování běžného života, něčeho, co je zákazníkům blízké. Dále mělo zveřejnění událostí vysoké zapojení uživatel, speciálně na Instagramu. Na druhou stranu, nevýhodou událostí je jejich geografická omezenost – zapojují se pouze uživatelé, pro které je událost relevantní (Schultz, 2017). Schultz (2017) dále uvádí, že interaktivní charakteristiky – tedy výzvy k interakci, otázky účinně pomáhají zapojit skupiny uživatel. Dle studie Li a Xie (2019) jsou profesionální fotografie spojené s větším zapojením uživatel než snímky obrazovky a amatérské fotografie – kvalitní fotografie jsou přímo spojené s vyšším zapojením uživatel. Jednotlivé charakteristiky fotografií – jako například barevnost a výskyt obličejů jsou pak závislé na kontextu, podle očekávaných zkušeností a zážitků zákazníka.

1.1.4 Měření na sociálních sítích

Při využívání sociálních sítí a content marketingu ke komunikaci se zákazníkem je důležité nezapomenout sdílený obsah také vyhodnocovat. Díky měření porozumíme lépe zákazníkům a přidávaný obsah bude efektivnější (Losekoot a Vyhnančková, 2019).

Měření je kontinuální proces, který se neustále opakuje. Jeho součástí je stanovení relevantních cílů kampaně, které podporují vizi samotného podniku, poté identifikování klíčových výkonnostních ukazatelů (KPI) a metrik, které je třeba měřit, sbírání dat a jejich vyhodnocení spojené s adekvátní reakcí managementu (Keegan a Rowley, 2017).

Mezi často využívané metriky patří například počet reakcí („likes“, „hearts“, ...), počet fanoušků stránky, komentáře nebo zmínky. Zmínky jsou obzvláště pozitivním ukazatelem, jelikož ukazují, že se jméno značky dostává do světa (Keegan a Rowley, 2017). Je však třeba dát si na tyto metriky pozor – mohou být ošemetné. Týká se to hlavně počtu fanoušků stránky, ten ve skutečnosti totiž nenapovídá o tom, jak dobře společnost sociální sítě využívá. Fanoušci se dají doslova koupit, stejně tak reakce i komentáře, avšak tím profil značně ztratí kvalitu. Fa-

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

noušci, kteří jsou neaktivní nebo neinteragují se sdíleným obsahem snižují výkon příspěvků. Čím kvalitnější fanoušky stránka má, tím i algoritmy sociálních sítí považují profil společnosti za kvalitnější a obsah získává většího šíření (Losekoot a Vyhnánková, 2019).

Jako KPI se tedy nastavují ukazatele jako dosah, zapojení nebo konverze, Keegan a Rowley (2017) dále zmiňují ukazatel ROI – návratnost investice na marketingovou kampaň. Dosah je ideální ukazatel, pokud firma začíná nebo vydává nový produkt a chce oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků. Sociální sítě Facebook a Instagram měří například dosah jednotlivých příspěvků, zobrazení stránky a celkový dosah stránky. Pro zájem o nabízené služby je dobrým ukazatelem interakce s příspěvkem – tedy prokliky na web, přiložený odkaz, informace o profilu. O poutavosti obsahu hovoří ukazatel zapojení (engagement rate) – obecně je to poměr mezi viditelností a zájmem o obsah. Některé sociální sítě jej uvádějí samy, nicméně existuje několik variant vzorců pro jeho výpočet, dle konkrétních potřeb. Zájem o obsah je brán z metrik jako reakce, komentáře a sdílení, viditelnost může využívat dosah nebo stávající fanoušky stránky. Vzorce 1 a 2 uvádějí příklad pro výpočet engagement rate příspěvků (Losekoot a Vyhnánková, 2019, s. 261).

$$Engagement\ rate_1 = \frac{(reakce + komentáře + sdílení)}{dosah} * 100\% \quad (1)$$

$$Engagement\ rate_2 = \frac{(reakce + komentáře + sdílení)}{fanoušci\ stránky} * 100\% \quad (2)$$

2 Metodologie výzkumu

Vzhledem k tomu, že zadavatele projektu, tedy majitelku společnosti zajímá detailní rozbor komunikace společnosti na sociálních sítích, byl zvolen kvalitativní přístup.

Hlavním cílem tohoto průzkumu je navrhnout doporučení pro zvýšení efektivity obsahu v marketingové komunikaci vybrané společnosti na sociálních sítích, přičemž hlavní užívané sítě jsou Facebook a Instagram. Účelem je odhalit prvky, které zákazníci vnímají pozitivně a evokují u nich zájem.

Centrální výzkumná otázka tedy zní: Jaké jsou preference zákazníků vybrané společnosti v oblasti sdíleného obsahu na sociálních sítích Facebook a Instagram?

Díličními otázkami jsou pak:

1. Jaké prvky fotografií měly pozitivní vliv na oslovení nových uživatelů a zapojení stávajících uživatelů?
2. Jaká témata popisků měly příznivý vliv na oslovení nových uživatelů a zapojení stávajících uživatelů?
3. Jsou rozdíly mezi preferencemi na Instagramu a Facebooku, pokud ano tak jaké?

Výzkum je tedy proveden jako indukce preferencí zákazníků, přičemž zvolenou metodou je archivní obsahová analýza. Technikou sběru dat je obsahová analýza kvalitativních dat. Výzkum probíhal v období listopad 2021 – leden 2022.

Úrovní analýzy jsou sociální sítě Wikarska Symbiotics, jednotkou analýzy jsou samotné příspěvky na těchto sociálních sítích společnosti. Jako zdroj dat posloužil nástroj Facebook business suite. Kódování dat bylo provedeno otevřeným kódováním s vlastními interpretativními kódy.

2.1 Výběr vzorku

Jelikož se jedná o začínající společnost, která má na obou zvolených sítích okolo pouhých

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

50 příspěvků, byl výběr vzorku proveden ze všech zveřejněných příspěvků, bez ohledu na zaměření. Typem vzorkování je výběr kritických případů, a tedy nejúspěšnějších příspěvků vzhledem k cílům průzkumu. První příspěvky byly na Facebook a Instagram společnosti zveřejněny během září roku 2019, výběr analyzovaných příspěvků byl tedy nastaven na jejich zveřejnění mezi 1.9.2019 až 13.12.2021.

Pro začínající společnost je důležité sledovat dosah, aby získávala a oslovovala nové potenciální zákazníky, proto prvními dvěma výběry jsou 10 příspěvků na Instagramu s nejvyšším dosahem (výběr DI) a 10 příspěvků na Facebooku s nejvyšším dosahem (výběr DF). Se snahou zvýšit dosah je však nutné udržovat i kvalitu příspěvků, k čemuž byl vybrán ukazatel engagement rate, s výpočtem podle vzorce 1 (Losekoot a Vyhnánková, 2019, s. 261):

$$Engagement\ rate_1 = \frac{(reakce + komentáře + sdílení)}{dosah} * 100\% \quad (1)$$

Tak je možné posoudit, kolik oslovených uživatelů projeví zájem o obsah příspěvku. Vybrán byl vzorec 1, aby bylo porovnání zaměřeno na všechny oslovené uživatele, nejen stávající fanoušky. Pro ukazatel engagement rate bylo opět vybráno 10 nejlepších příspěvků na síti Instagram (výběr ERI) a 10 na síti Facebook (výběr ERF).

Tabulka 1: Výběr vzorku

Název výběru	Charakter výběru	Důvod výběru
Výběr DI	10 příspěvků s nejvyšším dosahem na Instagramu	Souvislost s oslovením nových uživatelů
Výběr DF	10 příspěvků s nejvyšším dosahem na Facebooku	
Výběr ERI	10 příspěvků s nejvyšším engagement rate na Instagramu	Souvislost se zapojením uživatelů a kvalitou obsahu
Výběr ERF	10 příspěvků s nejvyšším engagement rate na Facebooku	

Zdroj: vlastní zpracování

Porovnáním jednotlivých výběrů bude možné odhalit případné rozdíly v preferencích na jednotlivých sítích či rozdíly v kritériích výběru – dosah a engagement rate. Sloučením naopak zjistit ty nejžádanější a nejoblíbenější prvky, které fungují všemi směry.

3 Analýza dat a výsledky výzkumu

Vzhledem k charakteru sociálních sítí byla obsahová analýza provedena zvláště na dvě oblasti – fotografie příspěvků a jejich popisky. Pro jejich obsah byly vytvářeny kódy, a tyto kódy slučovány do kategorií pro odhalení možných preferencí zákazníků.

3.1 Fotografie

Fotografie byly analyzovány podle jednotlivých kritérií a sítí, v tabulce 2 jsou zobrazeny nalezené kategorie, včetně jejich četnosti výskytu. Častým úkazem byl lidský element, což znamená například fotka osoby, obličej nebo rukou roztírajících produkt.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabulka 2: Nalezené kategorie u fotografií

	Instagram	Facebook
Dosah	lidský element (9), Monika (7), věda (6), světlé barvy (5), ukázka produktu (4), příroda (4), certifikát (1), carousel (1)	lidský element (8), Monika (8), ukázka produktu (5), příroda (4), věda (4), stíny (2), světlé barvy (2), certifikát (1), událost (1), carousel (1)
Engagement rate	lidský element (9), ukázka produktu (9), Monika (6), příroda (4), věda (2), světlé barvy (2), stíny (2), influencer (1), carousel (1), událost (1)	lidský element (9), Monika (9), příroda (5), ukázka produktu (5), věda (4), událost (3), carousel (2), světlé barvy (1), certifikát (1)

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 3 je pak výskyt jednotlivých kategorií sloučen dohromady, a tak jsou odhaleny ty nejčastěji se vyskytující se kategorie. Potvrzuje se tedy výskyt lidského elementu, další populární kategorií je také samotná majitelka společnosti Monika. Na dalších fotografiích byly časté ukázky produktu. Téměř stejný výskyt mají u fotografií elementy vědy a přírody. Světlé barvy převažují nad stíny, a to o více jak polovinu. Pět příspěvků mělo fotografie ve formě carouselu – tedy několika rotujících obrázků. Ve výskytu se také objevily fotografie zaznamenávající různé události – plesy, workshopy a konference. Na spodní hranici výskytu byla také fotografie s certifikátem o absolvování kurzu „#chci podnikat“ a fotografie obsahující známého influencera na sociálních sítích. Podíváme-li se na četnosti výskytu mezi sítí Facebook a Instagram, rozdíl jsou minimální. Pořadí prvních nejpoblárnějších kategorií je naprosto stejné. Rozdíl v četnosti větší než dva body je u kategorie Monika, kde byl o 4 vyšší výskyt na Facebooku než Instagramu, naopak ukázka produktu byla o tři body populárnější na Instagramu. Světlé barvy byly populárnější na Instagramu, motiv událostí naopak na Facebooku. U porovnání četnosti kategorií vzhledem k dosahu a k ukazateli engagement rate se liší pořadí pěti nejpoblárnějších kategorií, jejich výčet však zůstává stejný – lidský element, Monika, ukázka produktu, příroda, věda. Rozdíl nalezneme ve výskytu ukázky produktu, ta je o pět bodů efektivnější k zapojení uživatel než získání dosahu, věda naopak získává větší dosah než zapojení. Světlé barvy převládají v získávání dosahu spíše než v získávání zapojení, událost naopak spíše zapojuje uživatele.

Tabulka 3: Výskyt jednotlivých kategorií u fotografií agregovaný dle sítí a kritérií

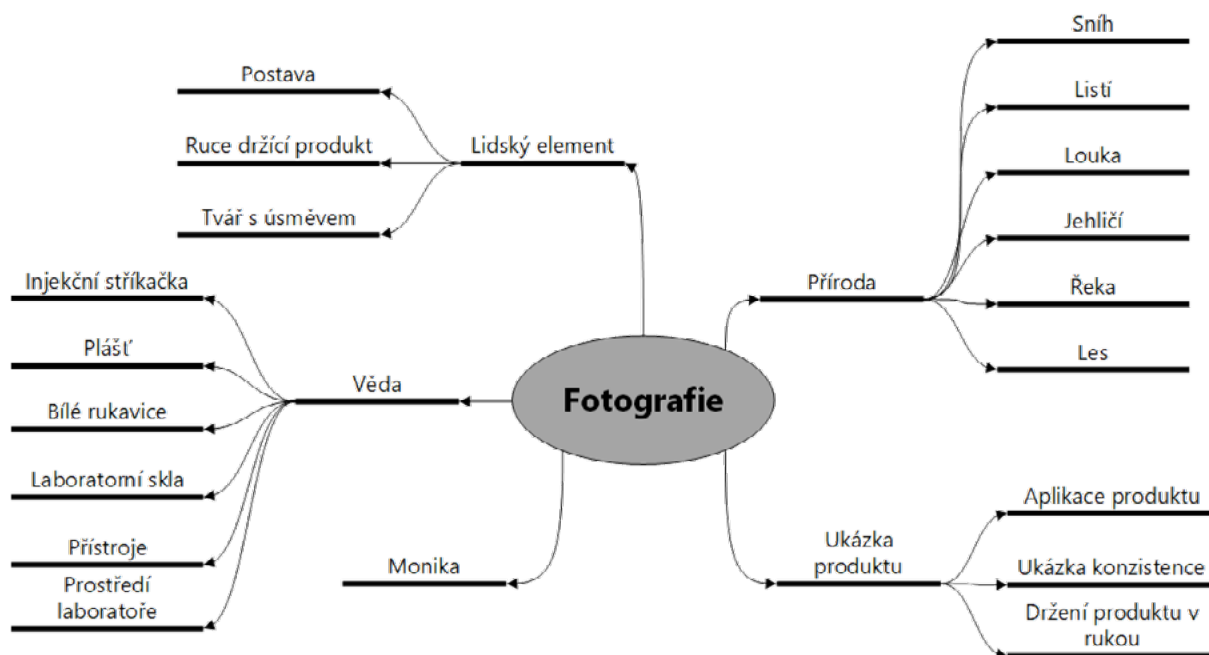
	Celkem	Instagram vs. Facebook		Dosah vs. Engagement rate	
lidský element	35	18	17	17	18
Monika	30	13	17	15	15
ukázka produktu	23	13	10	9	14
příroda	17	8	9	8	9
věda	16	8	8	10	6
světlé barvy	10	7	3	7	3
carousel	5	2	3	2	3
událost	5	1	4	1	4
stíny	4	2	2	2	2
certifikát	3	1	2	2	1
influencer	1	1	0	0	1

Zdroj: vlastní zpracování

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Na obrázku 1 je vyobrazeno pět nejčtenějších kategorií pro fotografie příspěvku, včetně kódů, ze kterých byly sloučeny. Je to tedy lidský element – osoby, jejich postavy a tváře, úsměvy či ruce držící produkt. Dále věda, čímž chápeme například fotky z prostředí laboratoře, výskyt laboratorních přístrojů, skel či stříkaček, pláště a bílých rukavic. Příroda je ale také oblíbenou kategorií s výskytem kódů jako sníh, listí, louka, jehličí, řeka nebo les. Posledními kategoriemi jsou majitelka Monika a ukázka produktu.

Obrázek 1: TOP 5 kategorií u fotografií dle výskytu



Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Popisky

Stejný postup jako u fotografií byl použit i pro popisky vybraných příspěvků. V tabulce 4 jsou tedy zobrazeny nalezené kategorie podle sociální sítě a kritéria výběru. V závorce je uvedena četnost jejich výskytu. Nalezenými kategoriemi jsou například výzva k interakci, výroba a vývoj produktů nebo vyprávění Moniky.

Tabulka 4: Nalezené kategorie u popisků

	Instagram	Facebook
Dosah	Výzva k interakci (7), výroba a vývoj (7), vyprávění Moniky (6), vlastnosti produktu (3), kombinování vědy a přírody (3), seberozvoj (2), informace o prodeji (2), soutěž (1), zdraví (1)	Výzva k interakci (9), vyprávění Moniky (5), výroba a vývoj (4), informace o prodeji (3), seberozvoj (2), soutěž (1), mechanismus účinku (1), událost (1), kombinování vědy a přírody (1), vzdělávání o kosmetice (1)
Engagement rate	Výzva k interakci (7), vyprávění Moniky (3), informace o prodeji (3), mechanismus účinku (3), výroba a vývoj (2), seberozvoj (2), zkušenost zákazníka (2), zdraví (2), ekologie (2), soutěž (1), vlastnosti produktu (1), kombinování vědy a přírody (1), influencer (1), událost (1)	Vyprávění Moniky (5), výzva k interakci (5), událost (4), seberozvoj (4), výroba a vývoj (4), vlastnosti produktu (1), ekologie (1), kombinování vědy a přírody (1)

Zdroj: vlastní zpracování

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabulka 5 zobrazuje četnost výskytů jednotlivých kategorií, a to jak celkově, tak podle jednotlivých sítí i jednotlivých kritérií. Nejvyšší četnost má výzva k interakci, vyprávění Moniky a výroba a vývoj. Dále se často vyskytovala kategorie seberozvoj a informace o prodeji. Častý výskyt zaznamenala i kategorie pojednávající o kombinování vědy a přírody – toto samotné je motto společnosti. Kategorie událost, do níž spadá popisování proběhlých workshopů, konferencí a diskuzí nebo naopak pozvánky na budoucí události se vyskytla celkem šestkrát. V pěti příspěvcích byly zmiňovány vlastnosti produktu, jako jeho konzistence, vůně, barva, textura. Dále se objevil výskyt kategorie mechanismus účinku – tedy způsob jakým produkt funguje, na jaké bázi je postaven a jak účinkují jeho složky. Dalšími kategoriemi jsou soutěž, jednání o zdraví, sdílení zkušeností zákazníka, vzdělávání o péči o tělo a kosmetice, ekologie a zmínka influencerů.

Rozdíly mezi Instagramem a Facebookem jsou patrnější než u fotografií. Nejčetnější kategorie u Instagramu jsou výzva k interakci, vyprávění Moniky, výroba a vývoj, informace o prodeji, seberozvoj, kombinování vědy a přírody a vlastnosti produktu. U Facebooku to jsou výzva k interakci, vyprávění Moniky, výroba a vývoj, seberozvoj a událost. Události jsou o 4 body populárnější na Facebooku, vlastnosti produktu naopak o 3 na Instagramu, zdraví má s četností 3 výskyt pouze na Instagramu. U ukazatelů dosahu a zapojení jsou také patrnější rozdíly. Skrze dosah jsou nejpoblárnější kategorie výzva k interakci, vyprávění Moniky, výroba a vývoj, informace o prodeji, seberozvoj a kombinování vědy a přírody. Pro zapojení jsou pak efektivní výzvy k interakci, vyprávění Moniky, výroba a vývoj produktů, seberozvoj a události. I přes to, že jsou první tři kategorie – výzva k interakci, vyprávění Moniky a výroba a vývoj ve stejném pořadí, mají mnohem vyšší efekt na dosah než na míru zapojení. Na zapojení je naopak rozdíl u událostí, které převládá nad dosahem o 4 body.

Tabulka 5: Výskyt jednotlivých kategorií u popisků agregovaný dle sítí a kritérií

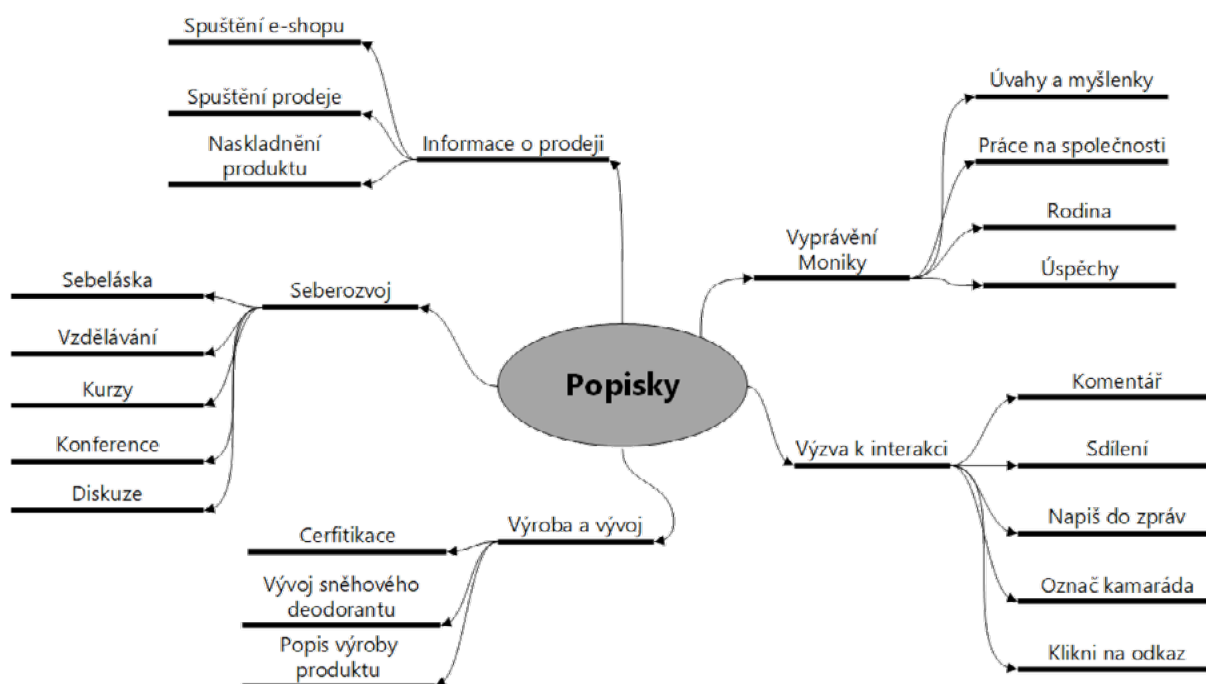
	Celkem	Instagram vs. Facebook		Dosah vs. Engagement rate	
výzva k interakci	28	14	14	16	12
vyprávění Moniky	19	9	10	11	8
výroba a vývoj	17	9	8	11	6
seberozvoj	10	4	6	4	6
informace o prodeji	8	5	3	5	3
kombinování vědy a přírody	6	4	2	4	2
událost	6	1	5	1	5
vlastnosti produktu	5	4	1	3	2
mechanismus účinku	4	3	1	1	3
soutěž	3	2	1	2	1
zdraví	3	3	0	1	2
zkušenost zákazníka	2	2	0	0	2
vzdělávání o kosmetice	1	0	1	1	0
ekologie	1	0	1	0	1
influenceri	1	1	0	0	1

Zdroj: vlastní zpracování

V obrázku 2 jsou vyobrazeny nejčetnější kategorie a k nim připadající kódy v popisku nejúspěšnějších příspěvků na sociálních sítích Wikarska Symbiotics. Jsou to výzvy k interakci, které se skládají z výzvy ke komentování, sdílení, označení kamaráda, kliknutí na odkaz nebo napsání do zpráv. Další oblíbenou kategorií je vyprávění samotné majitelky Moniky, ať jsou to její úvahy a myšlenky na libovolné téma, její vyprávění o práci a rozvoji společnosti, vyprávění

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Obrázek 2: TOP 5 kategorií u popisků dle výskytu



Zdroj: vlastní zpracování

o rodině, či zmínění osobních úspěchů. Třetí kategorií je výroba a vývoj produktu, ta zahrnuje informování zákazníků o certifikaci produktů o postupu vývoje sněhového deodorantu nebo o popisu výroby produktů. Čtvrtou kategorií je seberozvoj, do kterého patří sebeláska, vzdělávání sebe sama, podstoupení kurzů, účast na konferencích či vystoupení v diskuzích. Poslední kategorií je informování o prodeji produktů, například spuštění e-shopu, spuštění produktu nebo naskladnění produktu.

4 Diskuze výsledků a doporučení

Díky archivní obsahové analýze kritických příspěvků na sociálních sítích Wikarska Symbiotics byly zjištěny efektivní kategorie spojující tyto příspěvky. Tato diskuze shrnuje a hodnotí zjištěné poznatky, zodpovídá dílčí otázky a nakonec i centrální výzkumnou otázku. Na základě výsledků jsou navrženy doporučení pro zvolenou společnost.

Centrální výzkumná otázka zněla: Jaké jsou preference zákazníků vybrané společnosti v oblasti sdíleného obsahu na sociálních sítích Facebook a Instagram?

Její zodpovězení naplníme zodpovězením dílčích otázek:

1. Jaké prvky fotografií měly pozitivní vliv na oslovení nových uživatelů a zapojení stávajících uživatelů?

U fotografií se potvrdila úspěšnost zahrnování lidského elementu, tedy osob, tváří, úsměvů, postav nebo alespoň částí těla. Populární byly fotografie, které obsahovaly i samotnou zakladatelku společnosti Moniku, ať už to byly náhodné fotky ze zákulisí společnosti a jejího života, nebo profesionální fotografie focené za účelem zveřejnění. Účinné jsou jakékoli fotky s vyobrazením produktu, elementy vědy a přírody, které se Monika snaží zakomponovat jsou také efektivní, a dokonce ve stejné míře. Světlé fotografie převažují nad stíny a tmavým motivem.

2. Jaká témata popisků měly příznivý vliv na oslovení nových uživatelů a zapojení stá-

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

vajících uživatelů?

U popisků se potvrdila účinnost výzev k interakci – sdílení, komentování, označování příspěvků, užívání odkazů a výzev k využití soukromých zpráv. I v popiscích se objevuje sama zakladatelka Monika, uživatelé sítí mají očividný zájem o její vyprávění z dění okolo Moniky i ze života, ať už osobního či profesního. Jednoznačný zájem jeví zákazníci i o výrobu a vývoj produktů. Žádané je téma seberozvoje, pojednávání o sebelásce, kurzech a vzdělávání, konferencích a diskuzích. Zájem je i o informace o prodeji produktů, o e-shop, jejich naskladňování. Motto společnosti o kombinování vědy a přírody je také efektivní. Společnost může nadále sdílet reporty událostí, jelikož i o ty je zájem.

3. Jsou rozdíly mezi preferencemi na Instagramu a Facebooku, pokud ano tak jaké?

U fotografií byly nalezené rozdíly minimální, kategorie se shodovaly až na jednu – influencer, i pořadí těch nejčetnějších kategorií bylo stejné. Na Facebooku se však ve vyšší četnosti oproti Instagramu objevily kategorie Monika a událost. To může být dáno tím, že Monika právě na Facebooku začínala prodávat svou kosmetiku rodině a známým, a přes tyto lidi se její komunita fanoušků rozrostla. Fanoušci mají tedy vytvořený vztah nejen ke společnosti, ale samotné Monice. Instagram naopak jeví stejný zájem o Moniku jako o samotný produkt, oproti Facebooku zde také více záleželo na světlých barvách.

Rozdíly jsou patrnější v popiscích, kde kategorie událost a seberozvoj měly vyšší četnost na Facebooku jak na Instagramu. Charakter těchto kategorií poměrně souvisí a poukazuje na zájem spíše o Moniku, dění ve světě a v životě než o prodej produktů. Kategorie dotýkající se obchodní a produktové stránky věci mají vyšší četnosti na Instagramu jak Facebooku – vlastnosti produktu, mechanismus účinku, informace o prodeji, zkušenost zákazníka.

I přes to, že se drobné rozdíly vyskytly, nejsou natolik zásadní, aby bylo třeba vytvářet vyloženě rozdílné strategie a content pro tyto platformy zvlášť. Většina kategorií se shoduje. Uživatelé Facebooku oceňují osobní přístup Moniky a její angažovanost v popředí značky, u Instagramu je snazší jej kombinovat neosobními příspěvky zaměřenými na produkty a prodej. Je však vhodné zachovat ho u obou platform.

Doporučením pro firmu je nadále zachovat Moniku v popředí společnosti jako její tvář. Zájem o Moniku se projevil v popiscích i fotografiích, dokud se tedy tato malá začínající společnost rozvíjí, je vhodné, aby byla sama Monika jejím ambasadorem. Tento osobní přístup může pomoci navázat bližší vztah se zákazníky a udržet jejich věrnost a zájem.

Na fotografiích dále zahrnovat lidský element, ukazovat produkt v kombinaci motivů vědy a přírody. Na Instagramu volit spíše světlejší barvy. V obsahu popisků jsou mimo vyprávění Moniky žádaná témata z vývoje a výroby produktů, seberozvoje a sebelásky, informace k prodeji výrobků. Potvrdila se účinnost výzev k interakci s obsahem a doporučením je nadále je zahrnovat.

Nutno konstatovat, že četnost výskytu jednotlivých kategorií je ovlivněna i celkovou četností výskytu těchto kategorií napříč všemi příspěvky. Například fotografie s certifikátem je v rámci všech příspěvků pouze jedenkrát na každé platformě, avšak umístila se ve výběrovém vzorku v rámci hned tří výběrů DI, DF, ERF. Stejně tak výskyt influencera je v rámci všech příspěvků pouze na jedné fotografii na Instagramu. Také soutěž proběhla pouze jedenkrát na každé z platform, tudíž její maximální celková četnost mohla být 4, přičemž výsledkem je četnost 3. Z tohoto důvodu není v doporučeních vyřazování méně populárních kategorií a předmětem průzkumu je pouze odhalení těch zásadních úspěšných kategorií, na kterých může společnost stavět.

5 Závěr a limity výzkumu

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tato seminární práce zpracovávala průzkum preferencí zákazníků v oblasti sdíleného obsahu na sociálních sítích Facebook a Instagram společnosti Wikarska Symbiotics. Bylo využito metody archivní obsahová analýza, s typem analýzy obsahová analýza kvalitativních dat. Vybrány byly kritické případy, a tedy příspěvky s největším dosahem a největším engagement rate, jak na Instagramu, tak Facebooku. Pomocí otevřeného kódování s vlastními interpretačními kódy byly nalezeny vyskytující se kódy v obsahu sociálních sítí společnosti, a ty pak spojovány do kategorií. Podle četnosti těchto kategorií byly stanoveny preferované kategorie, jak pro popisky, tak pro fotografie příspěvků.

Centrální výzkumná otázka byla splněna, cíl výzkumu také. Byly zjištěny preferované kategorie a prvky obsahu na sociálních sítích společnosti. Tyto kategorie by měly nadále figurovat v obsahu publikovaným společností. Nejdůležitějším poznatkem je fakt, že zákazníci projevují vysoký zájem o samotnou majitelku společnosti Moniku. V současnosti Monika figuruje ve všech procesech společnosti, s postupným zvětšováním společnosti a delegováním pravomocí je tedy vhodné, aby byla zachována její tvář v popředí značky.

Prvním limitem průzkumu je ukazatel dosah, který je analytickými nástroji sociálních sítí pouze odhadován a nelze určit jeho přesné číslo. Pořadí příspěvků se tak může mírně lišit, což by případně pozměnilo i četnosti kategorií. Neexistuje však spolehlivější ukazatel, kterým by mohl být dosah nahrazen, aby naplnil předmět výběru tohoto ukazatele.

Druhým limitem je fakt, že kategorie byly sbírány z již existujícího obsahu sdíleného společností, průzkum nemohl odhalit kategorie nové. Pro lepší uchopení problematiky by tedy v budoucnu bylo možné navázat průzkumem obsahu úspěšných konkurentů, nebo dotazováním samotných zákazníků ohledně jejich preferencí, případně tento průzkum pravidelně opakovat, přičemž upravovat sdílený content aktualizovaným poznatkům.

Literatura

COELHO, Ricardo Limongi França, Denise Santos de OLIVEIRA a Marcos Inácio Severo de ALMEIDA, 2016. Does social media matter for post typology? Impact of post content on Facebook and Instagram metrics. *Online Information Review*, 40(4), <https://doi.org/10.1108/OIR-06-2015-0176>

CHAFFEY, Dave a Fiona ELLIS-CHADWICK, 2019. *Digital Marketing: Strategy, Implementation & Practice*. Pearson UK. ISBN 9781292241623.

DU PLESSIS, Charmaine, 2017. The role of content marketing in social media content communities. *South African Journal of Information Management*, 19(1), <https://journals.co.za/doi/pdf/10.4102/sajim.v19i1.866>

KEE, Angel Wong An a Rashad YAZDANIFARD, 2015. The Review of Content Marketing as a New Trend in Marketing Practices. *International Journal of Management: Accounting and Economics*, 2(9), ISSN 2383-2126.

KEEGAN, Brendan James a Jennifer ROWLEY, 2017. Evaluation and decision making in social media marketing. *Management Decision*, 55(1), <https://doi.org/10.1108/MD-10-2015-0450>

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2018. *Principles of Marketing*. 17. vydání. Pearson. ISBN 978-1-292-22017-8.

LI, Yiyi a Ying XIE, 2019. Is a Picture Worth a Thousand Words? An Empirical Study of Image Content and Social Media Engagement. *Journal of Marketing Research*, 57(1), <https://doi.org/10.1177/0022243719881113>

LOSEKOOT, Michelle a Eliška VYHNÁNKOVÁ, 2019. *Jak na síť: ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích*. Brno: Jan Melvil Publishing. Žádná velká věda. ISBN 978-80-

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

7555-084-2.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Grada. ISBN 9788027126484.

SEMERÁDOVÁ, Tereza a Petr WEINLICH, 2019. Marketing na Facebooku a Instagramu. 1. Computer Press. ISBN 9788025149683.

SCHULTZ, Carsten D., 2017. Proposing to your fans: Which brand post characteristics drive consumer engagement activities on social media brand pages? *Electronic Commerce Research and Applications*, 26, <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2017.09.005>

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2016. Marketingová komunikace. VŠPP Praha. ISBN 978-880-6847-79-5.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

PRŮZKUM SPOKOJENOSTI STÁVAJÍCÍCH ZÁKAZNÍKŮ NAKUPUJÍCÍCH VE SPOLEČNOSTI BARF BRNO MARKET

JANA KROUTILÍKOVÁ

ÚVOD

Současné podnikání v sobě zahrnuje spoustu výzev. Moderní trh udává velmi rychlé tempo, které je třeba držet a v ideálním případě i předstihnout tak, aby byla vytvořena konkurenční výhoda. Nové produkty jsou si v rámci charakteru a technického popisu velmi podobné. To, co je od sebe odlišuje, jsou i jiné faktory, které jsou spjaty s produktem. Mohou to být například doplňkové služby, vstřícná obsluha, umístění a vzhled prodejen, komunikace přes sociální sítě a možnost nákupu přes e-shop, atd. Mnoho autorů udává obecné oblasti a strategie, na které je vhodné se zaměřit. Důležité je poznat, jací jsou opravdu naši zákazníci. Pokud zákazníka poznáme a zjistíme jeho potřeby a přání, můžeme podle toho upravovat obchodní strategii.

„Spokojený zákazník je nejlepší obchodní strategie“ – Michael Laboef

Společnost Barf Brno Market je brněnská společnost, která se zabývá prodejem mražených masových směsí určených pro masožravé domácí mazlíčky (tzv. BARF krmiva). Současně nabízí i další produkty, jako jsou psí misky, granule, doplňková krmiva, hračky, vodítka nebo obojky. Jedná se o mikro podnik se třemi zaměstnanci. Spotřebitelem jsou v drtivé většině koncoví zákazníci. Společnost byla založena v roce 2018. V září roku 2021 došlo k odprodeji společnosti novému majiteli, který má bohaté zkušenosti s Barf krmením, nezná ovšem příliš aktuální situaci na trhu. Cílem tohoto projektu je zjistit, jaká je spokojenost stávajících zákazníků nakupujících ve společnosti Barf Brno Market. Aby bylo možné určit relevantní hodnocení celkové spokojenosti s danou společností, je nutné určit jednotlivé faktory, které zákazníka při nákupu produktů ovlivňují. Zjištěné faktory budou následně pomocí dotazníkového šetření rozeslány jednotlivým respondentům a na základě získaných informací budou vypracována pomocná data pro návrhy a opatření ke zlepšení nebo určení změn v oblasti marketingového mixu. Tato výzkumná práce bude dále sloužit jako podkladový soubor pro tvorbu diplomové práce zabývající se návrhem strategického rozvoje společnosti působící v oblasti prodeje BARF krmiv pro psy.

1. Literární rešerše

V této části práce budou uvedeny základní pojmy, které úzce souvisí se sledovanou problematikou a budou sloužit jako podkladové informace pro vytvoření primárního výzkumu.

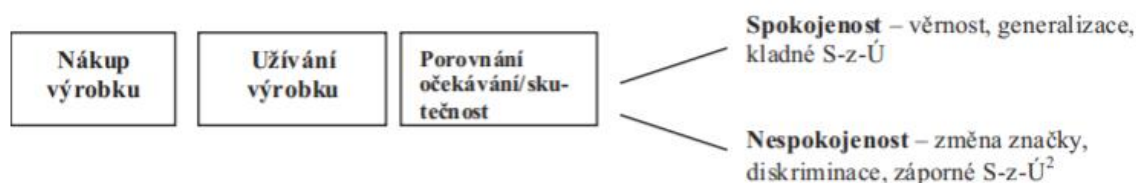
1.1 Spokojenost zákazníků

Dle Zamazalové můžeme chápat spokojenost zákazníka jako cíl jeho chování, ke kterému směřuje. Pokud zákazník porovná svou představu výrobku se skutečným výrobkem a dojde k pozitivnímu výsledku, můžeme hovořit o jeho spokojenosti. Jedná se tedy o výsledek subjektivního procesu. Důležité je ale zmínit, že u spokojenosti neplatí přímá úměra vyšší kvalita produktu rovná se vyšší spokojenost zákazníka (viz Obrázek 1) (Zamazalová 2008, s. 76).

Zákazník může dosahovat různých úrovní spokojenosti. Pokud se přínos produktu nerovná očekávání, výsledkem je zákonitě zákaznickova nespokojenost. Pokud ale produkt splní očekávání kupujícího, dochází ke spokojenosti. Celková spokojenost má na nákupní chování velký dopad. Když je zákazník pouze spokojen, častěji se ambice změní na dodavatele s aktuálně výhodnější nabídkou. Pokud je ale zákazník velmi spokojen až nadšen, vytváří se tzv. emocionální vazba na značku a produkt. Motivace zákazníka změnit dodavatele se stává minimální a do-

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Obrázek 1: Vytváření zákaznické spokojenosti



Zdroj: Zamazalová (2008, s. 77)

cházi k důležité loajalitě. Očekávání zákazníka je tvořeno na základě mnoha různých podnětů. Obecně lze ale říci, že mezi ty stěžejní můžeme zařadit zkušenosti z minulých nákupů, názory rodinných příslušníků a blízkých, informace o společnosti a srovnání s konkurencí. Důležité je odhadnout vhodnou míru sdělení. Pokud je očekávání nastaveno příliš mírně nedochází k nárůstu nových zákazníků. Pokud je ale očekávání nastaveno na příliš vysoké laťce, může jednoduše dojít ke zklamání na straně kupujícího. Prezentace produktů tak musí být lákavá, ale zároveň pravdivá. (Kotler 2007, s. 538)

Hom (2000, s. 4-6) definuje spokojenost zákazníků do tří možných oblastí. První z nich je obecně platná definice, kdy spokojenost je samotnou odpovědí na to, jak splnit spotřebiteli přání a potřeby prostřednictvím produktů a služeb. Zaměření přitom není mířeno na zákazníka, ale na spotřebitele. V tradičním pojetí je to právě spotřebitel, kdo produkt nebo službu aktivně používá, zatímco zákazník je subjekt, který za ně platí. Pro výzkumníka a jeho zkoumanou oblast je tedy důležité rozlišovat spotřebitele od zákazníka. Jedinec, který za službu platí, ale není aktivním uživatelem, by neměl být součástí měření. V tomto smyslu pojem spokojenost zákazníka není přesný, mělo by se spíše jednat o sousloví spokojenost spotřebitelů. Druhá definice spokojenosti spočívá ve spotřebitelově pocitu. Ten je chápán jako krátkodobý postoj, který se může na základě vzniklých okolností rychle měnit. Pocit jako takový se liší od pozorovaného chování při výběru produktu, zpětnému odkupu nebo reklamaci. Poslední definice spokojenosti vnímá prahové hodnoty na nižší i vyšší úrovni. Může docházet k paradoxu, kdy spotřebitelova spokojenost může klesnout z důvodu vysokého množství dobrých věcí. Jinými slovy, zákazníkova spokojenost v důsledku kvalitního produktu vzroste, časem se ale stane jeho normou.

Jak již bylo uvedeno výše, spokojenost zákazníka s produktem se odvíjí v souladu mezi jeho potřebami a vlastnostmi produktu. Do spokojenosti ale vstupuje i samotný proces nákupu a spotřeby. Před nákupem je stěžejní subjektivní vnímání funkčnosti produktu. Při získání produktu hraje roli zákazníkovo vnímání nákupního procesu a vzniklé pozitivní pocity s nákupem. Po nákupní činnosti je spokojenost zákazníka odvíjena od zkušeností s užitím produktů. (Friedrich 2017, s. 120)

Aby mohla společnost účinně ovlivňovat spokojenost stávajících ale i nových zákazníků, je podstatné, aby znala jejich názory na prodávané produkty, samotnou společnost a zkušenost s nákupem. Zpětná vazba se stává důležitým informačním podkladem pro zajišťování lepší strategie ve vztahu k přáním a požadavkům nakupujících. Příbová (1996, s. 186-187) uvádí měření zákaznické spokojenosti podle následujícího postupu:

- Určit si podstatné faktory spokojenosti
- Nalézt váhy podstatných faktorů
- Zjistit stupně spokojenosti u sledovaných faktorů

1.2 Měření zákaznické spokojenosti

Obecně lze tvrdit, že hlavním ekonomickým cílem každé společnosti je tvorba zisku. Jedním

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

z nejdůležitějších faktorů, které mohou tento cíl ovlivnit, je spokojenost zákazníků (Friedrich, 2017, s. 119). Osobní zkušenost a následné předání spokojenosti formou ústního sdělení nebo online postu výrazně ovlivňuje image firem. Měření spokojenosti je tak v centru pozornosti marketingových aktivit (Kozel, 2011, s. 242).

Možností, jak můžeme sledovat zákaznickou spokojenost, je mnoho. Většina výzkumů však vychází z výsledků průzkumů tzv. indexů spokojenosti zákazníků (CSI – Customer Satisfaction Index). Tyto koncipované indexy spokojenosti si kladou za cíl analyzovat preference zákazníků, jejich vnímanou kvalitu a chování spolu se sledovaným ekonomickým faktorem společnosti, například s výkonností podniku. (Zamazalová 2008, s. 77)

V Evropě je znám a hojně využíván Evropský index spokojenosti zákazníků (ECSI). Ten je založen na čtyřech základních pilířích, které jsou ovlivněny dalšími proměnnými. Základem analýzy spokojenosti je image. Ta představuje první důležitou proměnnou, která charakterizuje vztah zákazníka ke značce. Přímý vliv na zákazníka má také jeho očekávání, které je determinováno představou zákazníka s produktem na základě předešlých zkušeností či komunikace se společností. Vnímaná kvalita zobrazuje nejen spokojenost se samotným produktem, ale se všemi doprovodnými službami. Poměrem mezi vnímanou kvalitou a cenou je celková hodnota. Další sledovanou proměnnou je množství stížností, které je zapříčiněno nepoměrem mezi výkonem a očekáváním. Opakem pak vzniká věrnost zákazníka, kdy nepoměr výkonu a očekávání pozitivně ovlivňuje opakovanou nákupní činnost zákazníka. (Kozel, 2011, s. 243–244)

Zákaznická spokojenost je měřena z důvodu proměnlivosti zákazníků, tržního prostředí i konkurence. Šance, že po nepříjemné zkušenosti od nás zákazník odejde, je 24x vyšší než pravděpodobnost, že se nám se svojí nespokojeností svěří. Přenos negativních zkušeností je také zřetelný. Přibližně 9 z 10 zákazníků sdělí své negativní zkušenosti svému okolí. Spokojený a loajální zákazník je tak pro společnost nejvíce lukrativním subjektem. Cílem společnosti by tak mělo být zajistit systém stabilního měření spokojenosti, který bude aktivně reagovat na potřeby zákazníků, snižovat celkovou nespokojenost a udržovat stávající zákazníky. (Kozel 2011, s. 245)

1.3 Faktory ovlivňující spokojenost zákazníků

Faktory zákaznické spokojenosti jsou založeny na spotřebitelském vnímání a hodnocení produktu. V následujícím členění jsou zahrnuta základní kritéria spokojenosti zákazníka bez ohledu na obor, ve kterém se podnik nachází (Zamazalová, 2008, s. 77):

1. Výrobek (kvalita, funkčnost, šíře sortimentu, dostupnost)
2. Cena (úroveň, splatnost, platební podmínky)
3. Služby (přesnost, spolehlivost, rychlost, jednoduchost vyřízení, zacházení, kompetence)
4. Distribuce (umístění, otevírací doba, poskytované služby)
5. Image (pověst, jistota, stabilita)

Tyto uvedené faktory byly dále zpracovány do upravené formě dle potřeb maloobchodní prodejny v rámci teoretického rámce dotazníkového šetření a dále v analytické části práce.

1.4 Přístupy měření spokojenosti zákazníků

Metod, jak měřit spokojenost a nespokojenost, je mnoho. Úspěšné firmy nesledují spokojenost jen jedním způsobem, ale využívají jich celou řadu. Mezi ty nejčastěji užívané můžeme zařadit následující (Kotler, 2007, s. 539):

- **Systém přání a stížností**

Příkladem této formy měření jsou například schránky na připomínky. Užívané jsou napří-

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

klad v nemocnicích, kam může pacient vhodit vyplněný formulář se stížností, která bude dále řešena. Další formou může být také zavádění zákaznické linky, kam mohou zákazníci volat, klást dotazy a řešit se zaměstnanci společnosti případné přání nebo stížnosti. Tento systém ovšem nemusí poskytovat firmě úplně a potřebné informace. (Kotler, 2007, s. 539)

- **Průzkumy spokojenosti zákazníků**

Jedna z nejčastěji užívaných metod měření zákaznické spokojenosti. Základem analýzy průzkumu je tvorba správně nastaveného dotazníku, který se zaměřuje na postoje zákazníků s využitím hodnotících škál. Průzkum spokojenosti je vhodný jak pro jednorázové sledování za účelem rozvoje nových aktivit, tak i pravidelné měření tzv. satisfakční monitoring. (Friedrich, 2017, s. 120). Průzkumy spokojenosti mohou probíhat i různými cestami např. osobním dotazováním, rozesílkou nebo telefonickou komunikací. (Kotler, 2007, s. 541)

- **Mystery shopping**

Metoda, jak může vedení společnosti efektivně získávat data o vlastní firmě externím pohledem. Jedná se o proces, kdy zvolený pracovník vystupuje jako reálný zákazník s konkrétními potřebami. Mystery shopping se často používá v případě, kdy společnost potřebuje získávat informace v oblasti standardů zákaznického servisu nebo prodeji s následným vytvářením marketingových strategií. (Zamazalová, 2008, s. 78)

- **Analýza ztracených zákazníků**

Realitou každého podniku je určitá míra zákazníků přecházejících k jiným dodavatelům. Firma by měla pro své budoucí fungování sledovat důvody odchodu zákazníků ke konkurenci. Výstupem analýzy je ukazatel ztráty zákazníků tzv. loss rate. Čím vyšší míra ztráty zákazníků, tím rostoucí riziko neschopnosti uspokojovat zákaznickovy potřeby. (Kotler, 2007, s. 541)

1.5 Marketingový mix služeb

Aby organizace úspěšně dosahovala svých marketingových cílů, měla by co nejefektivněji využívat marketingového řízení. Z tohoto pohledu je jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingový mix, pomocí kterého může společnost oslovit zákazníky a také ovlivnit svoji úspěšnost na trhu. (Foret, 2010, s. 97)

V klasické podobě má marketingový mix čtyři základní prvky (často užívané i anglické označení 4P), mezi které patří produkt, cena, místo a propagace. V případě služeb se s postupem času ukázalo užití tohoto marketingového nástroje pouze ve čtyřech oblastech jako nedostatečné. Zařazeny byly další tři prvky obsahující procesy, účastníky prodejního procesu a materiální prostředí (Vašítková, 2014, s. 22). Je tak důležité si uvědomit, že marketingový mix není univerzální koncepcí. Každý podnik pracuje se svými strategiemi a politikou odlišně a v jiné míře. Celkový výsledek marketingového mixu je unikátním propojením, které je závislé na celé řadě faktorů jako jsou například ekonomické možnosti, aktuální situace na trhu atd. (Cetlová 2007, s. 52-53)

Pro správné fungování marketingového mixu je nutné respektovat vzájemné vazby mezi jednotlivými prvky. Je důležité si uvědomit, že zákazník vnímá poskytovanou nabídku jako celek. Marketingový manažer by tak měl zajistit nastavení jednotlivých prvků dle potřebné intenzity a pořadí. Pokud bude nastaven marketingový mix v nesprávném poměru, nemůže zpravidla docházet k ideálním výsledkům. I jeden odlišně nastavený prvek je nutné vnímat jako možné riziko spojené s nespokojením potřeb zákazníka a případně upravit i ostatní prvky marketingového mixu, tak, aby bylo zajištěno celkové zacílení. (Vašítková, 2014, s. 21)

1.5.1 Produkt (product)

Nejdůležitější složkou celého marketingového mixu je, jak uvádí Foret, samotný produkt.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Produktem můžeme rozumět cokoli, co slouží k uspokojení hmotné i nehmotné lidské potřeby. Nejedná se tedy pouze o fyzické předměty, ale i o služby, kulturní dílo nebo nápady (Foret, 2010, s. 101). Naopak Cetlová zmiňuje, že rozsah produktů nabízených na trhu čím dál tím více splývá. Díky globalizaci se rozdíly v kvalitě produktů minimalizují. Nejvýznamnějším prvkem v zákaznickém rozhodování tak přestává být samotný produkt. Zdrojem rozhodnutí nákupu se stává oblast distribuce a vývoje nových produktů, ve kterých je sledována nová konkurenční výhoda. (Cetlová, 2007, s. 54)

Jak uvádí Foret, produkt jako takový je možné rozdělit do tří základních částí:

- **Jádro**

Jedná se o samotné vyjádření užítku, který produkt zajišťuje. Je základem rozhodnutí zákazníka zakoupit předmět z důvodu uspokojení svých problémů a potřeb (Foret, 2010, s. 101). Abychom přenesly tuto definici do aktuální problematiky, jádrem Barf produktů je samotné krmivo, které uspokojuje pocit hladu domácích mazlíčků.

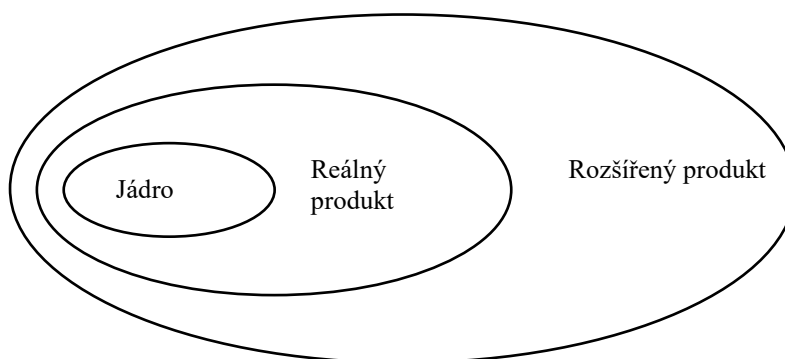
- **Reálný produkt**

V tomto směru se jedná zejména o samotné kvalitní provedení, design a obal. Kvalita pro zákazníka zahrnuje například životnost, spolehlivost a funkčnost produktu. V oblasti designu je nutnost nakupujícímu nabídnout zajímavý produkt, který přiláká pozornost, odliší se od konkurence a dokáže snížit výrobní náklady. Obalový materiál je také neodmyslitelnou složkou, která má za cíl ochránit produkt, informovat zákazníka a odlišit se. (Foret 2010, s. 102-103). Abychom opět aplikovali do praxe. Reálný produkt Barf krmiv má mnoho faktorů, mezi které nepochybně patří fyzické aspekty jako vzhled, barva a kvalita masa, vůně, výrobní technologie, důvěryhodnost značky, doba spotřeby, obalový materiál a samotný design produktu.

- **Rozšířený produkt**

S produktem je v případě prodeje neodmyslitelně spojena i doprovodná služba. Právě rozšiřující aktivity hrají v současném tržním prostředí klíčovou roli konkurenčního boje a ovlivňují tak i zákaznicko rozhodování (Foret 2010, s. 103). Pro společnost Barf Brno Market je jedním z hlavních rozšiřujících faktorů možnost dopravy zboží k zákazníkovi (rozvozy), poradenská činnost a plánování jídelníčků pro domácí mazlíčky na míru.

Obrázek 2: Základní složky produktu



Zdroj: vlastní zpracování dle (Foret 2010, s. 101)

1.5.2 Cena (price)

Jedná se o významný prvek marketingového mixu. Cena produktu nebo služby je vytvořena tak, aby reprezentovala hodnotu, jaká je z tržního pohledu považována za reálnou. Jedná se o

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

jediný nástroj, pomocí kterého může být okamžitě měřena výše výnosů a je také měřítkem vlivu velikosti tržního podílu a ziskovosti konkrétního produktu. Jedná se o faktor, který lze rychle měnit a upravovat ve vztahu k fungující firemní strategii. Určení výše cen se odvíjí o hlavních faktorů, kterými jsou cenová strategie, konkurenční ceny, celkové náklady na vývoj a v neposlední řadě požadovaná výše ziskové marže. (Cetlová, 2007, s. 54)

1.5.3 Distribuce (place)

Základním cílem distribuce je zajistit, aby byly produkty pro koncového zákazníka připraveny v dostatečné míře na dostupném místě a ve správný čas. Pomocí distribučních kanálů je zajištěno, aby byl produkt dopraven od výrobce do prodejny a poté ke konečnému zákazníkovi. Celkový proces distribuce je chápán v širším měřítku než pouze přesun z jednoho místa na druhé (tzn. fyzická distribuce). Obsahem této problematiky je také změna vlastnických vztahů a další doprovodné a podpůrné činnosti (Foret, 2010, s. 119). Prostředky, jakými jsou voleny distribuční sítě, se mohou odlišovat. Odvíjejí se zejména v závislosti na definované strategii společnosti, stávající distribuci, finančních možnostech, ale také na samotném charakteru a množství distribuovaných produktů. Vliv požadavků zákazníků, segmentace klientů a konkurence také vstupují do rozhodovací činnosti v oblasti distribučních aktivit podniku. (Cetlová, 2007, s. 55)

1.5.4 Propagace (promotion)

Smyslem propagace je informovat zákazníka nebo stakeholdery o nabízených produktech a službách, jejich cenách a prodejním místě. Mezi nejvýznamnější nástroje propagace jsou reklama, podpora prodeje, public relations, ale také metody přímého marketingu nebo osobního prodeje. V oblasti propagace se také můžeme setkat s označením marketingová komunikace nebo komunikační mix, což můžeme považovat za synonyma (Foret, 2010, s. 129). Marketingová komunikace může být definována nejen jako placené osobní představení zboží, ale také jako neplacená neosobní forma. Oblastmi marketingové komunikace ve společnosti jsou zejména:

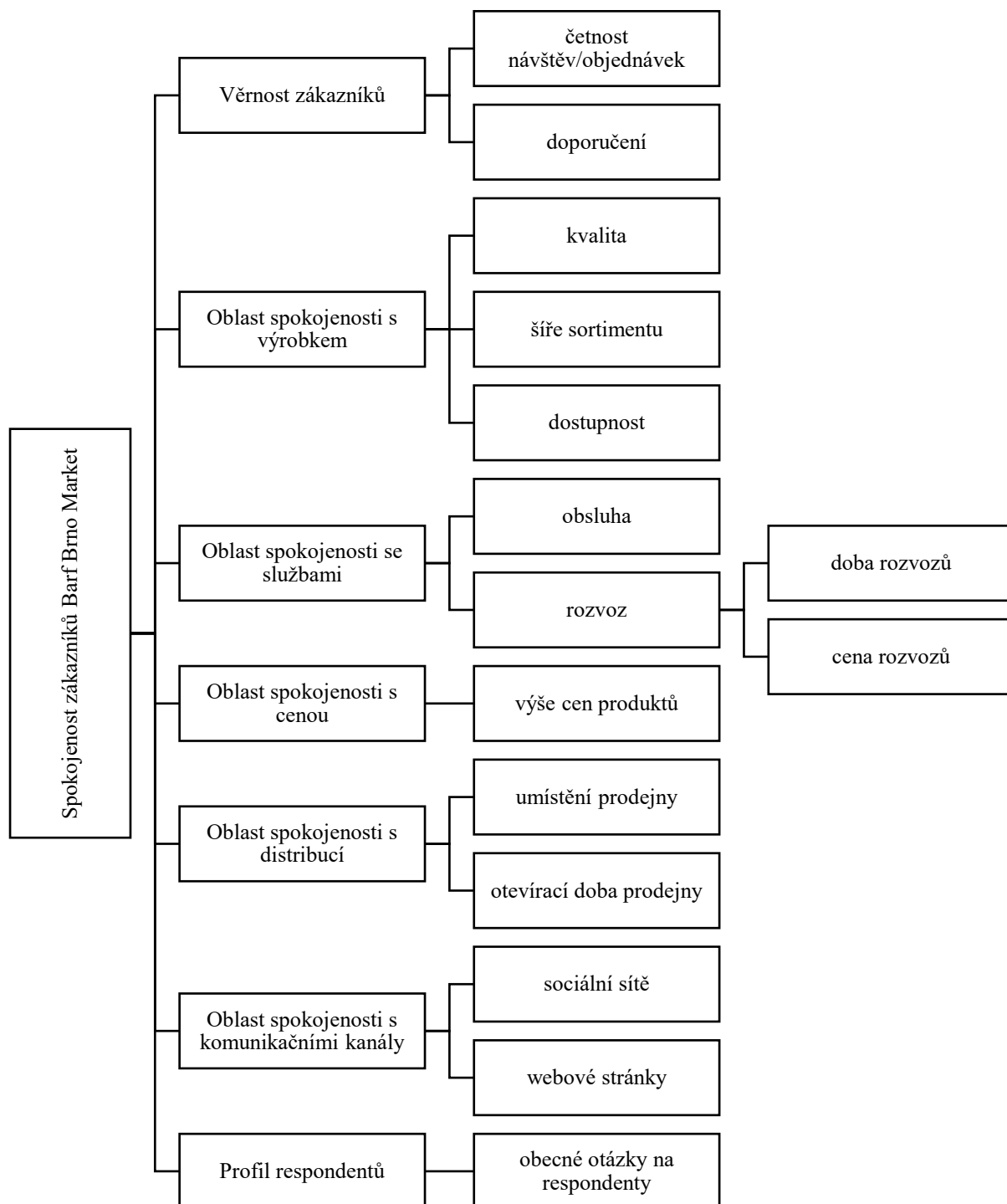
- propagace výrobků nebo služby
- nástroje pro budování dobrých vztahů a důvěry s veřejností
- corporate image
- sponzoring
- budování značky (Cetlová, 2007, s. 55-56)

2. Teoretický rámec

Na základě zjištěných faktorů ovlivňujících spokojenost zákazníků, byly vyhodnoceny jednotlivé body zkoumání spokojenosti zákazníků pro společnost Barf Brno Market. Z důvodu jednoduché a efektivní dostupnosti bylo z výše uvedených přístupů měření zvoleno dotazníkové šetření. Následující diagram popisuje teoretický rámec, který bude nadále sloužit jako podpůrný prvek pro vytvoření dotazníku spokojenosti, za účelem získání zpětné vazby.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Obrázek 3: Teoretický rámec dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování

3. Metodologie výzkumu

Tato práce si dává za cíl zmapovat spokojenost stávajících zákazníků. Ze zjištěných výsledků budou získána pomocná data pro návrhy opatření ke zlepšení nebo určení změn v oblasti 4P. Centrální výzkumná otázka zní následovně: „Jaké faktory nejvýznamněji ovlivňují spokojenost stávajících zákazníků společnosti Barf Brno Market?“. Zjištěné informace budou dále sloužit jako podkladová data pro tvorbu mé diplomové práce, která se zabývá návrhem strategického rozvoje společnosti působící v oblasti prodeje BARF krmiv pro psy.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

V návaznosti na hlavní výzkumnou otázku a zjištěné faktory ovlivňující nákupní chování a spokojenost zákazníků v maloobchodních prodejnách byly vytvořeny tyto navazující hypotézy:

- **Hypotéza 1:** Oblast spokojenosti s produktem nemá největší důležitost ve vztahu k celkové spokojenosti zákazníka.
- **Hypotéza 2:** Spokojenost s obsluhou není mezi prvními třemi aspekty na škále důležitosti pro spokojenost zákazníků
- **Hypotéza 3:** Spokojenost s komunikačními kanály nezávisí na věku zákazníka
- **Hypotéza 4:** Spokojenost s cenou nezávisí na sociálním statusu zákazníka

Jako výzkumný přístup této práce byl zvolen kvantitativní deduktivní přístup pomocí strategie průzkumu (survey). Důvodem je zejména potřeba vysokého množství odpovědí respondentů pro potvrzení statistické významnosti u zkoumaných faktorů, které mohou významně ovlivňovat spokojenost stávajících zákazníků. Dalším důvodem je skutečnost, že se jedná o prvotní zkoumání problematiky v obecné rovině. Cílem je tedy zejména samotná identifikace klíčových faktorů v dané oblasti. V budoucnu je tak otevřena možnost dalšího zkoumání v návaznosti na prvotní studii.

Výzkumnou metodou práce bylo zvoleno strukturované dotazování. Technikou sběru dat bylo určeno dotazníkové šetření spokojenosti, které umožňuje oslovit velké množství dotazovaných různou formou. Průzkum byl respondentům představen formou dotazníku v papírové formě v kamenné prodejně. Druhou možností bylo vyplnit dotazník online formou pomocí formuláře na facebookových stránkách společnosti. Online formulář byl vypracován v aplikaci Google Forms.

Sběr dat pobíhal po dobu 14 dnů v období od 25.11.2021 do 09.12.2021. V průběhu sběru dat měla facebooková skupina společnosti přibližně 280 členů. Za toto časové období bylo vyplněno celkem 13 formulářů. Co se týká dotazníků v kamenné prodejně, bylo za pomoci podnikových statistik v softwaru Shoptet.cz zjištěno, že v prodejně průměrně denně nakoupí 15 zákazníků. Průměrná denní návštěvnost byla odhadnuta na základě podkladů za posledních 30 dnů před provedením sběru dat. Ve sledovaném období měla kamenná prodejna otevřeno po dobu 10 pracovních dnů. Základní soubor pro kamennou prodejnu tak činil 150 osob. Pomocí vytištěného dotazníku, který byl k dispozici na prodejně, bylo celkem nasbíráno 34 odpovědí. Jeden byl chybně vyplněn a nebyl zařazen do celkového hodnocení. Pro potřeby analýzy bylo pracováno s celkovým počtem správně vyplněných dotazníků, tedy s 46 odpověďmi.

Ze zjištěných hodnot byla vypočtena následující návratnost pro oba komunikační kanály odděleně. V případě online dotazování činila návratnost 4,64 %. V případě tištěného dotazníku byla návratnost vyšší a to konkrétně 22,67 %. Tak vysokou návratnost přisuzují skvělé komunikaci mezi zaměstnancem a kupujícím a také z důvodu vytvořeného klidného prostoru pro vyplnění. Celková míra návratnosti činila 10,93 % ale po odečtení jednoho chybně vyplněného dotazníku činí aktivní míra návratnosti 10,70 %.

Celkový základní soubor ve sledovaném období činil přibližně 430 respondentů. Z tohoto souboru byla za pomoci vzorce pro výpočet velikosti vzorku vypočtena minimální velikost výběrového souboru pro dvě úrovně spolehlivosti. Při 95% spolehlivosti činila minimální velikost vzorku 220 respondentů. V případě 90% spolehlivosti činila minimální velikost vzorku 83 respondentů. Jak je patrné nebylo dosaženo ani jedné požadované hodnoty.

Je ale důležité zmínit, že dotazníkové šetření nebylo oficiálně ukončeno k 09.12.2021. Sběr dat běží stále na pozadí. Skutečné ukončení dotazníkového šetření je plánováno v polovině února 2022. Pokud přihlédneme k této skutečnosti, plánovaný základní soubor bude rozšířen o přibližně dalších 40 pracovních dnů, kdy budou moci zákazníci dotazníky vyplňovat. Celkový základní soubor bude dle odhadů dosahovat počtu přibližně 1030 respondentů. Při užití vzorce

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

určující minimální velikost výběrového souboru dosahuje množství při 90% míře spolehlivosti 91 odpovědí. S ohledem na tak dlouhý čas měření, bude tohoto počtu jistě dosaženo.

Dotazník se skládal z 22 standardizovaných uzavřených otázek, které byly koncipovány do 7 dílčích oblastí zkoumání. Jednotlivé oblasti jsou dále interpretovány v analytické části. Samotné otázky byly sestaveny na základě operacionalizace indikátorů a identifikace hypotéz. Vše vychází z teoretického rámce. Dotazník se zabýval zákaznickou spokojeností a obsahoval dichotomické otázky (filtrační funkce), dále pak v případě měření spokojenosti bylo užito Likertovy postojové škály (pět stupňů).

4. Analýza dat a výsledky výzkumu

4.1 Vyhodnocení jednotlivých oblastí dotazníku

Dotazník byl koncipován do 7 dílčích oblastí. Vyhodnocení dat je tak analyzováno dle těchto částí. První oblast dotazníku se věnuje profilu respondentů. Druhá oblast dotazníku zkoumala loajalitu zákazníků. Třetí se zabývala spokojeností s prodávanými produkty. Čtvrtá oblast naopak sledovala spokojenost s obsluhou a doprovodnými službami. Další oblast zkoumala zejména spokojenost s cenou. Šestá oblast zkoumala spokojenost s celkovou distribucí jako je otevírací doba nebo umístění pobočky. Sedmá oblast uzavírala měření spokojenosti, tentokrát v oblasti s komunikačními kanály.

4.1.1 Profil respondentů

Otázky zaměřující se na demografické údaje o respondentech byly v dotazníku umístěny až na konci pod čísly 20 – 22. Pro potřeby analýzy dat s nimi ale budeme pracovat přednostně.

Otázky číslo 20 a 21 byly sloučeny do jedné tabulky za účelem vyšší přehlednosti. Zásadní skupinu respondentů tvoří zejména zákazníci ve věkové kategorii 26 – 40 let. Jedná se o více než 43 % dotazovaných. Na tak vysoké procento lze usuzovat i z důvodu aktivně pracujícího obyvatelstva, které se zajímá o stravování svých mazlíčků. Naopak věková kategorie 61 let a více nepředstavuje důležitou skupinu nakupujících. V zákaznickém spektru převládají spíše ženy. Ve věkové kategorii 26 – 40 let představují 65 % nakupujících, v celkovém srovnání pak 63 %.

Tabulka 1: Identifikace respondentů na základě věku a pohlaví

	do 25 let	26-40 let	41-60 let	61 let a více	Celkem
žena	10	13	4	2	29
muž	4	7	5	1	17
Celkem	14	20	9	3	46

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z tabulky č. 2 patrné, nejvyšší podíl v případě identifikace sociálního statusu připadá na pracující osoby. Odpovědělo tak téměř 70 % dotazovaných. V dotazníku nebylo rozlišováno zda se jedná o zaměstnance či OSVČ. Odpovědi tak logicky odrážejí i skutečnost z tabulky č. 1, kdy nejvyšší zastoupení respondentů představovala věková kategorie 26 – 40 let. Další větší skupinu respondentů činí studenti, kteří tvoří 17,39 % dotazovaných.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabulka 2: Sociální status respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost
student	8	17,39 %
pracující (zaměstnaný, OSVČ)	32	69,57 %
nezaměstnaný	0	0,00 %
na mateřské	3	6,52 %
v důchodě	3	6,52 %
jiné	0	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Loajalita zákazníků

Druhá oblast zkoumání se zabývala celkovou loajalitou zákazníků. V dotazníku se tyto otázky nacházeli v úvodní části a byly označeny čísly 1 – 3. První otázka byla zaměřena na selektivní rozřazení a dotazovala se zda respondent nakupuje u sledované společnosti pravidelně, či se jednalo o první nákup. Za pravidelného nakupujícího se označilo celkem 42 respondentů, což činí přibližně 91,30 % dotazovaných.

Tabulka 3: Pravidelnost nákupu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	42	91,30 %
ne	4	8,70 %

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka se zabývala časovým rozhraním při provádění nákupu. Jelikož se jedná o mražené produkty, může být četnost nákupu dosti odlišná. Velmi záleží na velikosti úložného mrazicího prostoru jednotlivých zákazníků. Jak je z tabulky č. 3 patrné, časová pravidelnost nákupu je u tří položek dosti vyrovnaná. Nejvíce respondentů nakupuje pravidelně jednou za 14 dní a to přes 33 % dotazovaných. Ovšem frekvence nákupu jedenkrát týdně i jedenkrát za měsíc jsou ve velmi podobném poměru. Z odpovědí tak vyplývá, že se pravidelnost nákupu odlišuje na základě jednotlivých potřeb zákazníka.

Tabulka 4: Frekvence nákupu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
jednou týdně	10	23,81 %
jednou za 14 dní	14	33,33 %
jednou měsíčně	11	26,19 %
méně než jednou za měsíc	7	16,67 %

Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázka v dotazníkovém šetření se zaměřovala na spokojenost a loajalitu z hlediska postoje doporučit nákup svým přátelům a známým. Převažují kladné odpovědi. Přes 63 % dotazovaných by společnost jednoznačně doporučilo a dalších 30,43 % dotazovaných odpovědělo spíše ano. Jedná se tak celkem o 93,47 % respondentů, kteří jsou natolik spokojeni, aby doporučili nákup v prodejně Barf Brno Market dalším spotřebitelům.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabulka 5: Doporučení nákupu známým

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	29	63,04 %
spíše ano	14	30,43 %
nevím/nedokážu posoudit	3	6,52 %
spíše ne	0	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.3 Spokojenost s prodávanými produkty

Otázka číslo 4 se zabývala spokojeností zákazníků z hlediska kvality masových směsí. Celková míra spokojenosti převažuje, téměř 94 % dotazovaných odpovědělo, že je velmi spokojeno nebo spíše spokojeno s produktem. Žádný z respondentů neodpověděl negativně.

Tabulka 6: Spokojenost s kvalitou produktů

	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojený/á	22	47,83 %
spíše spokojený/á	21	45,65 %
neutrální postoj	3	6,52 %
spíše nespokojený/á	0	0,00 %
velmi nespokojený/á	0	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 5 se zabývala spokojeností s produktem z hlediska šíře sortimentu. Opět docházíme k vysoké spokojenosti. S různorodostí nabídky je velmi spokojeno přes 63 % respondentů. Spíše spokojeno bylo přes 34 % dotazovaných. S širší sortimentu je tak spokojena drtivá většina dotazovaných.

Tabulka 7: Spokojenost s širší sortimentu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojený/á	29	63,04 %
spíše spokojený/á	16	34,78 %
neutrální postoj	1	2,17 %
spíše nespokojený/á	0	0,00 %
velmi nespokojený/á	0	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska spokojenosti s produktem souvisí i spokojenost s dostupností produktů na skladě. Zde již k jednoznačným výsledkům nedochází. Nejvyšší míru odpovědí představuje s 52,17 % spíše spokojený/á. Objevuje se ale i nespokojenost. Přes 8 % dotazovaných shledává celkovou dostupnost na prodejně jako nedostatečnou. Neutrální postoj zaujímá přes 10 % respondentů.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabulka 8: Spokojenost s celkovou dostupností produktů

	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojený/á	13	28,26 %
spíše spokojený/á	24	52,17 %
neutrální postoj	5	10,87 %
spíše nespokojený/á	4	8,70 %
velmi nespokojený/á	0	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.4 Spokojenost se službami

S prodejními aktivitami souvisí i vstřícnost personálu. V případě otázky číslo 7 odpovědi jednoznačně určují vysokou spokojenost s obsluhou. Téměř 85 % respondentů odpovědělo že je velmi spokojeno se vstřícností a příjemným vystupováním obsluhy. Z dotazníků nevyplývala žádná negativní nebo neutrální odpověď. V tomto směru si vede společnost Barf Brno Market velmi dobře.

Tabulka 9: Spokojenost se vstřícností a příjemným vystupováním obsluhy

	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojený/á	39	84,78 %
spíše spokojený/á	7	15,22 %
neutrální postoj	0	0,00 %
spíše nespokojený/á	0	0,00 %
velmi nespokojený/á	0	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 8 zkoumala, v jaké míře je využíváno rozvozu jako doplňkové služby. Jednalo se tak o otázku filtračního charakteru. Pouze 9 respondentů odpovědělo, že mají s rozvozy od společnosti Barf Brno Market zkušenosti. Byl tak zároveň i splněn předpoklad majitelů společnosti, že rozvozy využívá pouze malá skupina zákazníků. Jedná se převážně o specifickou skupinu, která se zajímá o velké množství produktů (nad 15 kg) s delším časovým odstupem objednávek.

Tabulka 10: Využití doplňkové služby - rozvozy

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	9	19,57 %
ne	37	80,43 %

Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázky, v dotazníku se nacházely pod čísly 9 a 10, byly určeny pouze pro respondenty, kteří odpověděli kladně v předchozí otázce. Otázka č. 10 zkoumala spokojenost s časovými možnostmi obsluhy. Převládají pozitivní ohlasy dotazovaných v 89 % případů.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabulka 11: Spokojenost s časovým harmonogramem rozvoů

	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojený/á	6	66,67 %
spíše spokojený/á	2	22,22 %
neutrální postoj	0	0,00 %
spíše nespokojený/á	1	11,11 %
velmi nespokojený/á	0	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Spokojenost s cenou rozvoů

	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojený/á	4	44,44 %
spíše spokojený/á	3	33,33 %
neutrální postoj	1	11,11 %
spíše nespokojený/á	1	11,11 %
velmi nespokojený/á	0	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

V případě otázky č. 11 zaměřující se na spokojenost s doplňkovou službou rozvoů v oblasti cenové náročnosti je procentuální spokojenost podobná. Přes 77 % dotazovaných je s cenami velmi spokojeno, případně spíše spokojeno.

4.1.5 Spokojenost s cenou

Mezi další oblasti zkoumání patřila i spokojenost s cenou produktů. Přes 21 % dotazovaných vnímá, že cena odpovídá nabízeným produktům. Velká skupina dotazovaných, přesněji 71,74 % s nastavenou cenou spíše souhlasí. S cenou produktů je spíše nespokojeno 4,35 % dotazovaných, což odpovídá celkem 2 respondentů.

Tabulka 13: Spokojenost s cenou nabízených produktů

	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojený/á	10	21,74 %
spíše spokojený/á	33	71,74 %
neutrální postoj	1	2,17 %
spíše nespokojený/á	2	4,35 %
velmi nespokojený/á	0	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.6 Spokojenost s distribucí

Dopravní dostupností se zabývala v dotazníku otázka číslo 12 a 13. První otázka v této skupině se zabývala celkovou spokojeností s umístěním kamenné prodejny. Cílem bylo prozkoumat, zda je zákazník spokojen s dostupností z pohledu dopravy tj. parkovací místa pro automobily či MHD. Z tabulky č. 13 je patrné vyšší procento nespokojenosti. Přesněji 19,57 % dotazovaných odpovědělo, že s umístěním prodejny spíše nesouhlasí a vyjadřují tak svoji nespokojenost. Ne-

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabulka 14: Spokojenost s umístěním kamenné prodejny

	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojený/á	10	21,74 %
spíše spokojený/á	25	24,35 %
neutrální postoj	2	4,35 %
spíše nespokojený/á	9	19,57 %
velmi nespokojený/á	0	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

spokojení a nerozhodní respondenti tak tvoří téměř čtvrtinu ze zkoumaného vzorku.

Další otázka, směřující k dotazům z oblasti distribuce, je názor na otevírací dobu v kamenné prodejně. Zde již není tolik patrný negativní postoj. Je ovšem možné se domnívat, že nespokojenost je v tomto případě způsobena úpravou otevírací doby, kdy bylo vedením rozhodnuto o zrušení sobotního provozu. Téměř 85 % dotazovaných je velmi nebo spíše spokojeno s otevírací dobou kamenné prodejny.

Tabulka 15: Spokojenost s otevírací dobou prodejny

	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojený/á	18	39,13 %
spíše spokojený/á	21	45,65 %
neutrální postoj	3	6,52 %
spíše nespokojený/á	4	8,70 %
velmi nespokojený/á	0	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.7 Spokojenost s komunikačními kanály

Následující oblast se zabývala komunikací přes webové stránky a sociální sítě společnosti. V dotazníkovém šetření měla otázka číslo 14 za cíl určit, zda respondenti sledují webové stránky prodejny a dále zda jsou či nejsou s informativní a vizuální stránkou spokojeni. Celkem 36 (78,26 %) dotázaných sleduje oficiální webové stránky Barf Brno Market.

Tabulka 16: Sledování webových stránek společnosti

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	36	78,26 %
ne	10	21,74 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 byla určena pouze pro respondenty, kteří odpověděli kladně na filtrační otázku č. 14. Otázka analyzuje míru spokojenosti s vizuální přehledností webu. Důležité je, aby byly informace rychle a jednoduchým způsobem k dispozici. Přes 88 % respondentů je s vizuální podobou spokojeno. Neutrální postoj nebo spíše negativní postoj zaujímá více než 11 % dotázaných.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabulka 17: Spokojenost s přehledností webových stránek společnosti

	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojený/á	14	38,89 %
spíše spokojený/á	18	50,00 %
neutrální postoj	2	5,56 %
spíše nespokojený/á	2	5,56 %
velmi nespokojený/á	0	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Webová stránka má za cíl zejména ukázat zákazníkovi novinky, informovat ho o otevírací době nebo navést nakupujícího k rychlému odkazu na objednávku mražených produktů přes e-shop. Otázka číslo 16 byla taktéž určena pouze respondentům, kteří kladně odpověděli na otázku číslo 14. Celkem 72,22 % je s informativní stránkou webu velmi spokojeno. Negativní postoj nezaujímá žádný dotazovaný a neutrální pouze 2 respondenti.

Tabulka 18: Spokojenost s obsahovou formou webových stránek společnosti

	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojený/á	26	72,22 %
spíše spokojený/á	8	22,22 %
neutrální postoj	2	5,56 %
spíše nespokojený/á	0	0,00 %
velmi nespokojený/á	0	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

V dotazníku měla otázka číslo 17 opět filtrační charakter. Sledovala zda respondenti sledují facebookové stránky prodejny. V tomto případě je patrná neznalost facebookových stránek Barf Brno Market. Přes 60 % dotazovaných nezná a nesleduje sociální síť společnosti. Ukazuje se nám tak možný potenciál dalšího rozvoje a možnosti jak více seznámit zákazníky s kulturou společnosti.

Tabulka 19: Sledování Facebookových stránek prodejny

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	18	39,13 %
ne	28	60,87 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 18 byla navázaná na přechozí a měla za cíl analyzovat celkovou spokojenost s obsahovou formou, se kterou se mohou zákazníci setkat při návštěvě FB stránek společnosti. V tomto případě významně převládají kladné odpovědi. Odpověď velmi spokojeno označilo více než 72 % respondentů. Celková spokojenost s obsahovou stránkou sociální platformy je více než 94 %.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabulka 20: Spokojenost s obsahovou formou Facebookových stránek

	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojený/á	13	72,22 %
spíše spokojený/á	4	22,22 %
neutrální postoj	1	5,56 %
spíše nespokojený/á	0	0,00 %
velmi nespokojený/á	0	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.8 Důležitost jednotlivých faktorů ve vztahu ke spokojenosti

Otázka číslo 19 měla za cíl zmapovat důležitost jednotlivých faktorů zákaznické spokojenosti. Jednotlivé úrovně zákaznické spokojenosti byly sledovány v otázkách 4 až 18. Jednalo se tak celkem o 12 oblastí, ve kterých měli respondenti určit míru důležitosti, která je stěžejní pro utváření individuální spokojenosti. Pro zjednodušení byly sledované faktory komunikace přes webové stránky a možnost rozvozu spojena do jednoho sledovaného ukazatele. Následující tabulka zobrazuje absolutní četnost odpovědí. Z pohledu relativní četnosti dosahuje kvalita produktu nejvyšší míry důležitosti ze všech sledovaných parametrů. Naopak webové stránky, sociální síť a rozvozy patří mezi nejméně důležité ukazatele pro určení míry spokojenosti.

Tabulka 21: Poměr důležitosti ve vztahu ke sledovaným faktorům ovlivňující spokojenost

Faktor	velmi důležité		spíše důležité		neutrální důležitost		spíše nedůležité		velmi nedůležité	
	Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)
kvalita produktu	35	76,09	11	23,91	0	0,00	0	0,00	0	0,00
šíře sortimentu	12	26,09	26	56,52	5	10,87	3	6,52	0	0,00
dostupnost zboží	19	41,30	24	52,17	0	0,00	3	6,52	0	0,00
chování obsluhy	23	50,00	18	39,13	4	8,70	1	2,17	0	0,00
cena produktů	17	36,96	27	58,70	1	2,17	1	2,17	0	0,00
lokalita prodejny	15	32,61	19	41,30	2	4,35	10	21,74	0	0,00
otevírací doba	12	26,09	25	54,35	2	4,35	7	15,22	0	0,00
web	4	8,70	15	32,61	3	6,52	19	41,30	5	10,87
sociální síť	6	13,04	10	21,74	4	8,70	14	30,43	12	26,09
rozvozy	6	13,04	11	23,91	0	0,00	11	23,91	18	39,13

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Diferenční analýza spokojenosti a důležitosti sledovaných faktorů

Aby bylo možné pomocí pavučinového grafu zobrazit vztah mezi spokojeností a důležitostí byly jednotlivé odpovědi převedeny do bodového hodnocení. V případě sledovaných faktorů spokojenosti byly využity otázky 4-7, 9-13, 15, 16, 18. V případě určení míry důležitosti byla využita otázka číslo 19. Následující tabulka určuje rozložení bodové škály.

Pro další postup bylo nutné určit střední hodnoty zákaznické spokojenosti a důležitosti pro jednotlivé faktory odděleně. Základní osnovou pro určení průměrů bylo kódové označení jednotlivých slovních odpovědí (viz. tabulka č. 22). Dotazovaní tedy hodnotili jednotlivé faktory

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabulka 22: Převodník bodového hodnocení

Otázky	5	4	3	2	1
4-7; 9-13; 15; 16; 18	Velmi spokojený/á	Spíše spokojený/á	Neutrální postoj	Spíše nespokojený/á	Velmi nespokojený/á
19	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrální důležitost	Spíše nedůležité	Velmi nedůležité

Zdroj: vlastní zpracování

na bodové škále 1 - 5. Přičemž hodnota 5 znamenala nejvyšší spokojenost/důležitost a hodnota 1 značila nejnižší spokojenost/důležitost. Neutrální postoj byl do výpočtu také zařazen a byla mu udělena střední hodnota 3 na základě užití škály 1-5. Následující tabulka zobrazuje přehledně přepočtené sledované ukazatele za užití bodové škály.

Tabulka 23: Míra a pořadí spokojenosti a důležitosti jednotlivých ukazatelů

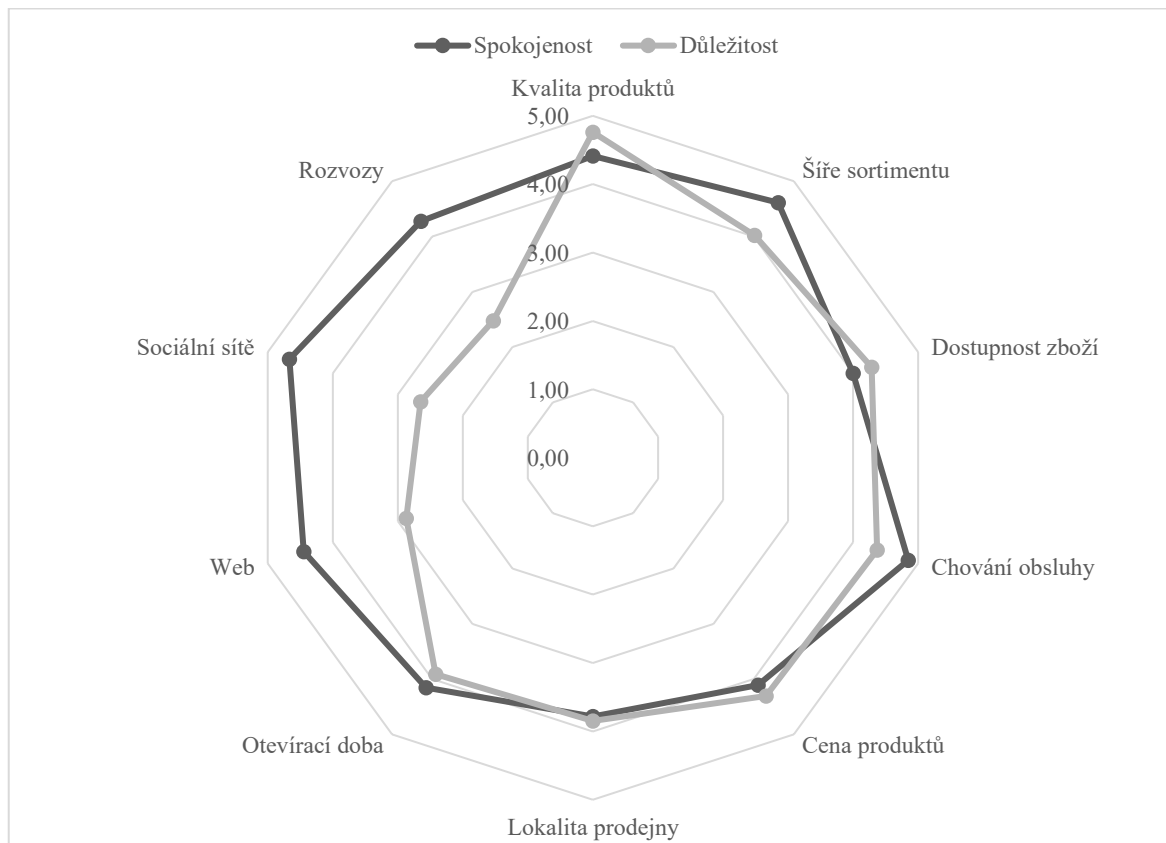
Četnosti	Spokojenost	Pořadí spokojenosti	Důležitost	Pořadí důležitosti
kvalita produktu	4,41	5	4,76	1
šíře sortimentu	4,61	3	4,02	5
dostupnost zboží	4,00	9	4,28	4
chování obsluhy	4,85	1	4,37	2
cena produktů	4,11	8	4,30	3
lokalita prodejny	3,78	10	3,85	7
otevírací doba	4,15	7	3,91	6
web	4,44	4	2,87	8
sociální síť	4,67	2	2,65	9
rozvozy	4,28	6	2,48	10

Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf zobrazuje jednotlivé střední hodnoty dle bodového rozložení, jak z pohledu spokojenosti, tak i důležitosti. Nejvyšších poměrů dosahují dvě sledované oblasti a to kvalita produktů a chování obsluhy. V případě kvality produktů je dosaženo nejvyšší důležitosti a je tedy pro rozhodovací činnost zákazníků stěžejní. Zároveň je u tohoto faktoru dosahováno vysoké spokojenosti. Pro společnost to znamená pevný stavení kámen, na kterém mohou rozvíjet další obchodní aktivity a také zvyšovat loajalitu svých zákazníků. V případě chování obsluhy je dosaženo nejvyšší spokojenosti mající rovněž i vysokou důležitost. Kvalita produktů i chování obsluhy tvoří dle analýzy dotazníkového šetření významnou rozhodovací charakteristiku stálých zákazníků.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Graf 2: Diferenční analýza spokojenosti a důležitosti sledovaných faktorů



Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Rozhodnutí o přijetí hypotéz

V části metodologie výzkumu bylo stanoveno 5 hypotéz, které budou na základě výsledků dotazníkového šetření potvrzeny či vyvráceny.

- Hypotéza 1

První hypotéza tvrdí (H1), že největší důležitost ve vztahu k celkové spokojenosti zákazníka má oblast spokojenosti s cenou. Tato hypotéza byla zamítnuta. Jak je z tabulky č. 22 patrné, nejvyšší důležitost má pro dotazované zákazníky kvalita produktů (4,76). Samotná spokojenost s cenou se umístila ve vztahu k celkové spokojenosti zákazníka až na třetí pozici, průměrná hodnota byla v tomto případě 4,3. Druhou příčku z pohledu důležitosti zaujímá chování obsluhy s hodnotou 4,37.

- Hypotéza 2

Druhá hypotéza se ptá (H1), zda se spokojenost s obsluhou nachází mezi prvními třemi aspekty na škále důležitosti při hodnocení celkové spokojenosti zákazníků. V tomto případě hypotézu přijímáme. Zvolené proměnné se opět poměřovaly pomocí tabulky č. 22, kde je na základě zjištěných hodnot důležitosti patrné, že faktor příjemného vystupování obsluhy je umístěn na druhé příčce s hodnotou 4,37. Ze zjištěných výsledků tak můžeme usuzovat, že pro zákazníky nakupující ve společnosti Barf Brno Market je pro naplnění spokojenosti důležitá odpovídající kvalita produktů, ale i služeb ve smyslu vstřícné a příjemné obsluhy.

- Hypotéza 3

H0: Spokojenost s komunikačními kanály nezávisí na věku zákazníka.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

H1: Spokojenost s komunikačními kanály závisí na věku zákazníka.

Do odpovědí byly zahrnuty celkem 3 otázky (čerpáno z otázek v dotazníku č. 15, 16, 18)

$$X^2 = 7,2253$$

p-hodnota: $0,3005 > \alpha 0,05 \Rightarrow$ Přijímáme H_0 , zamítáme H_1 = znaky nejsou závislé

Odpověď: Nepodařilo se prokázat H_1 . Na základě testování můžeme tvrdit, že věk zákazníka není závislý na míře spokojenosti s komunikačními kanály.

Tabulka 24: Hodnocení spokojenosti s komunikačními kanály ve vztahu k věkové skupině zákazníka

věk / míra spokojenosti	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Neutrální postoj	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
do 25 let	22	6	1	1	0
26-40 let	24	19	3	0	0
41-60 let	7	5	1	1	0
61 let a více	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

- Hypotéza 4

H_0 : Spokojenost s cenou nezávisí na sociálním statusu zákazníka.

H_1 : Spokojenost s cenou závisí na sociálním statusu zákazníka.

$$X^2 = 13,124$$

p-hodnota: $0,1571 > \alpha 0,05 \Rightarrow$ Přijímáme H_0 , zamítáme H_1 = znaky nejsou závislé

Odpověď: Nepodařilo se prokázat H_1 . Na základě testování můžeme tvrdit, že sociální status není závislý na míře spokojenosti s cenou produktů.

Tabulka 25: Hodnocení spokojenosti s cenou ve vztahu s sociálním statusu

soc.zařazení/ míra spokojenosti	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Neutrální postoj	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
student	1	7	0	0	0
pracující (zaměstnaný, OSVČ)	6	24	1	1	0
na mateřské	3	0	0	0	0
v důchodu	0	3	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Hodnocení centrální výzkumné otázky

Středobodem celého zkoumání je centrální výzkumná otázka, která byla sestavena tak, aby se ptala na to, jaké sledované faktory nejvýznamněji ovlivňují spokojenost stávajících zákazníků společnosti Barf Brno Market. Stanovením obecné hypotézy, pomocí centrální otázky, bylo téma blíže konkretizováno. Mezi významné faktory jako je kvalita, širší nabídky, dostupnost produktů, obsluha, cena, lokalita, otevírací doba, web, sociální sítě, rozvoz, ovlivňují spokojenost zákazníků pouze tehdy, pokud hodnota důležitosti překročí hranici 4,2. Na centrální otázku

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

byla v dotazníku zaměřena otázka číslo 19. Hodnocení je nastaveno od nejvyššího po nejnižší, kdy slovní vyjádření velmi spokojený/á znamená hodnotu 5 a velmi nespokojený/á hodnotu 1. Na základě výsledků můžeme říci, že pro respondenty jsou nejvíce důležité následující faktory: Kvalita produktů, chování obsluhy, cena produktů a dostupnost zboží.

Tabulka 26: Hodnocení důležitosti v jednotlivých oblastech spokojenosti

Četnosti	Důležitost
kvalita produktu	4,76
chování obsluhy	4,37
cena produktů	4,30
dostupnost zboží	4,28
šíře sortimentu	4,02
otevírací doba	3,91
lokalita prodejny	3,85
web	2,87
sociální síť	2,65
rozvozy	2,48

Zdroj: vlastní zpracování

5. Diskuze výsledků a doporučení

- Lokalita prodejny

S umístěním kamenné prodejny je spokojeno přibližně 76,09 %. Důležité je si povšimnout i celkové nespokojenosti, která se pohybuje kolem 19,57 %. Možný návrh řešení spatřuji v budoucím přemístění prodejny do lokality dostupné městskou hromadnou dopravou, tak i za pomoci parkovacích míst, které doposud chybí. Problém je také s dovozem nového zboží od dodavatelů, kdy kurýr nemá příliš možnost dostat se co nejbližší k prodejně a musí i několik desítek metrů zboží přenášet až ke dveřím. Zejména v letních měsících hrozí rozmrazení produktů a snížení celkové kvality masových směsí.

- Komunikační kanály

Prodejní web sleduje kolem 78,26 % respondentů. S obsahem a informativní hodnotou je spokojeno přes 72,22 %, ovšem s celkovou přehledností je spokojeno pouze 38,89 %. Z tohoto pohledu doporučuji upravit samotný vzhled webu. Přístup k e-shopu je poměrně méně přehledný a mnoho zákazníků, tak může delší dobu hledat potřebný odkaz. Možnost doplňkové služby rozvozů je také poměrně špatně přehledný. Následující body doporučuji upravit tak, aby se nacházeli na hlavní domovské stránce spolu s aktuální otevírací dobou.

Sledujících stránek prodejny je na sociální síti Facebook poměrně málo. Skutečnost potvrzují i odpovědi v dotazníkovém šetření, kdy 60,89 % respondentů uvedlo, že nesledují stránky prodejny na sociální síti. Jedná se ale o významnou platformu, kterou majitel využívá nejčastěji při komunikaci se zákazníky a zároveň zde udává ty nejaktuálnější informace ohledně nového zboží nebo otevírací doby. Doporučuji tak prostřednictvím webových stránek informovat zákazníky o možnosti sledovat prodejnu na platformě Facebook a případně i informovat zákazníka fyzicky na prodejně. Sleduji tím zkvalitnění komunikace mezi společnostmi Barf Brno Market a zákazníkem.

- Obsluha

Průměrné hodnocení v oblasti příjemného vystupování obsluhy bylo z hlediska spokojenosti

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

všech sledovaných faktorů nejvyšší (4,85). Jedná se o kvalitní a stabilní faktor, který je pro zákazníka velmi důležitý. Jelikož se jedná o malou prodejnu, kde se střídají pouze dva zaměstnanci, z toho jeden spolujednatel, je kvalita obsluhy silně kontrolována. V případě dalšího rozšíření doporučuji se zaměřit u nových prodejců na kvalitní proškolení, teambuilding a zdůraznění nastavené firemní kultury. Pokud by nebyl zákazník obslužen s takovou precizností na jakou je zvyklý, mohlo by docházet k nižší spokojenosti a snížení loajality zákazníků.

6. Závěr a limity výzkumu

Stěžejní limit výzkumu shledávám ve sběru dat, který probíhal pouze po dobu 14 dnů. Z toho bylo otevřeno v kamenné prodejně pouze 10 dnů. Dle informací z interní databáze, mnoho zákazníků nakupuje pravidelně pouze jednou až dvakrát do měsíce. Dotazník se tedy nemusel v tomto časovém rozmezí k zákazníkovi vůbec dostat. Je ovšem důležité zmínit, že základním cílem tohoto výzkumu bylo vypracovat dotazníkové šetření a získání podkladových dat pro vypracování diplomové práce. Z tohoto pohledu shledávám stanovený cíl za splněný. Sledovaný průzkum spokojenosti neskončil po 14 dnech ale stále běží na pozadí. Plánované ukončení je určeno v polovině února 2022.

S předchozím limitem se pojí i nízký počet respondentů. Nebyla splněna požadovaná velikost vzorku 82 respondentů při 90 % míře spolehlivosti (10% chybovosti). Jak již ale bylo zmíněno výše, sběr dat běží dále. V rámci 14 dnů, kdy sběr dat probíhal, bylo získáno celkem 46 odpovědí. S ohledem na další průběh, bude základní soubor představovat mnohem vyšší množství, odhadované kolem 1030 respondentů (viz. kapitola Metodologie). Při užití 90 % míry spolehlivosti bude potřebných 91 platných odpovědí. S tak dlouhým časovým intervalem je pravděpodobnost splnění minimálního vzorku vysoká.

Posledním sledovaným limitem je nemožné širší využití a aplikace na podobné prodejny. Jedná se pouze o průzkum ve společnosti Barf Brno Market. Potenciální návrhy tedy nejsou obecně uplatnitelné, ale jsou zacílené na konkrétní společnost.

Literatura

CETLOVÁ, Helena. Marketing služeb. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007. ISBN 978-80-7265-127-6.

FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3234-0.

FRIEDRICH, Václav. Postojové a hodnotící škály v marketingu a managementu: vybrané statistické metody a aplikace. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4142-7.

HOM, Willard. An Overview of Customer Satisfaction Models. 2000, 4-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

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

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

PŘIBOVÁ, Marie. Marketingový výzkum v praxi. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

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

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Spokojenost zákazníka. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2008, 16.4: 76-82.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

ANALÝZA KONKURENČNEJ POZÍCIE FIRMY V RÁMCI MODELU HOUSE OF QUALITY V OBLASTI RELEVANTNÝCH ROZHODOVACÍCH POŽIADAVIEK ZÁKAZNÍKA

ŠIMON MINÁRIK

ÚVOD

V našej výskumnej práci sa zameriavame na identifikáciu kľúčových rozhodovacích faktorov- požiadaviek, ktoré zákazníka najviac ovplyvňujú pri výbere zhotoviteľa svojho eventu. Výskum je zameraný na eventovú firmu Omega Entertainment, ktorá sa zaoberá rôznymi druhmi akcií, pre ktoré ponúka komplexné portfólio služieb. Výskumom sa snažíme identifikovať tie požiadavky, spojené s pozíciou voči konkurentom Omegy, aby sme vedeli následne lepšie navrhnúť potrebné zmeny, ktoré by mali viesť k zvýšeniu pozície na trhu západného Slovenska a Žilinského kraja. Hlavným cieľom práce sa stáva jasné určenie zlepšení v oblasti konkurencie, ktoré by prostredníctvom konkrétneho návrhu mali viesť k zvýšeniu pozície firmy na konkurenčnom trhu.

Výskum sme si vybrali na základe vlastníckeho vzťahu s firmou Omega Entertainment, s cieľom zlepšiť jej momentálne zlú situáciu, ktorá sa prejavuje malým množstvom prichádzajúcich nových objednávok. Veríme, že výsledok výskumu budem možné reálne uviesť do úpravy jednotlivých technických faktorov Omegy tak, aby firma získala vyššiu pozíciu voči konkurentom, ktorá by mohla viesť k nárastu množstva nových objednávok.

Výskumná práca je postavená na teoretickom základe, v ktorom sú opísané jednotlivé možnosti v oblasti zákazníkov, konkurencie a positioningu. Následne je prezentovaná metodológia a jednotlivé postupy, vykonávané v analýzach. Nakoniec je realizovaný samotný výskum, zvolený na základe stanovených výskumných otázok. Výsledkom je návrh zlepšení, ktoré by mali viesť k zvýšeniu pozície Omegy na trhu súčasných event - konkurentov. Výskum bol umiestnený do prostredia svadobných konkurentov, keďže dané eventové odvetvie je pre Omegu strategicky najsilnejšie a preto jeho výsledky budú pre závery práce najrelevantnejšie.

Predstavenie spoločnosti

Omega Entertainment predstavuje mikropodnik pôsobiaci na trhu malých a stredne veľkých eventov, realizovaných v oblasti krajov západného Slovenska. Medzi kľúčové eventy patria svadby, stužkové a plesy, pre ktoré firma zabezpečuje ponuku komplexných služieb, ako foto, video, ozvučenie, svetlá, projekcia. Práve komplexnosť je jednou z jedinečných vlastností firmy, keďže ako jedna z mála dokáže zabezpečiť menší a stredne veľký event na kľúč. Firma sídli v meste Trenčín, na ktorý nadväzuje aj jej cieľový trh, ktorým je Trenčiansky kraj, doplnený o ďalšie okolité kraje západného Slovenska. Celkovo sa firma prezentuje ako moderná, dynamická, profesionálna spoločnosť, tvorená mladými ľuďmi, s cieľom tvoriť eventy veľkolepo a bez starostí. Bez starostí je práve to, čo firma chce docieľiť komplexnými balíčkami, kde starosti zákazníkov prenesie na seba, ale zároveň uskutoční jedinečný nezabudnutý event pre svojho zákazníka.

1 Literárny rešerš

1.1 Uspokojenia potrieb zákazníka

Aby firmy uspeli na dnešnom vysoko konkurenčnom trhu je potrebné, aby boli zákaznícky orientované. Zákaznícky orientované firmy sa snažia pri vytváraní svojich marketingových stratégií sledovať vývoj zákazníkov a následne poskytnúť vyššie hodnoty cieľovým zákazníkom. Zákazník si môže vybrať z veľkej ponuky produktov, služieb, značiek, cien a dodáva-

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

teľov. Preto sa firma musí zameriavať na odpoveď základnej otázky: „Ako zákazníci dospejú k svojej voľbe?“ Riešenie stanovenej otázky je, že zákazník si volí marketingovú ponuku, ktorá mu poskytuje najvyššiu hodnotu.

Zákazníci nakupujú a vyberajú produkty a služby od firiem, ktoré im poskytnú najvyššie získanú hodnotnú. Jedná sa o rozdiel medzi celkovou hodnotou pre zákazníka a celkovými nákladmi (Kotler, 2007).

1.2 Komplexné riadenie kvality

Spokojnosť zákazníkov a následná ziskovosť je v dnešnej dobe úzko prepojená s kvalitou produktov a služieb, ktoré sú poskytované celým hodnotovým reťazcom. Výšia úroveň kvality vedie k vyššej spokojnosti zákazníkov. Kvalita predstavuje súhrn prvkov a vlastností produktov, služieb, ktoré vytvárajú schopnosti uspokojiť vyslovené, alebo implikované potreby zákazníkov. Firmy využívajú pre komplexné riadenie TQM, programy a modely vytvorené k neustálemu zvyšovaniu kvality produktov, služieb a marketingových procesov. Firmy, zamerané na TQM takto neustále zvyšujú kvalitu, zlepšujú ziskovosť a postavenie firmy na trhu (Kotler, 2007).

Metóda QFD poskytuje systematický proces integrácie TQM do činností vývoja nových produktov. QFD je založené na princípe maticového diagramu, ktorý umožňuje transformáciu požiadaviek na produkt, v našom prípade služby, do znakov kvality navrhovaného produktu, procesu realizácie a ďalšej analýzy. Patrí medzi najdôležitejšie komunikačné nástroje medzi pracovníkmi pri vývoji produktov. Medzi základné prínosy metódy QFD patrí lepšie plnenie požiadaviek zákazníka, vytváranie bázy cenných informácií pre plánovanie kvality, zníženie počtu konštrukčných a technologických zmien, skrátenie doby vývoja a zníženie nákladov na vývoj a realizáciu nových produktov, služieb (Nenandál, 2018).

Najznámejšou metódou QFD je Dom kvality. Dom kvality, alebo kvalitatívny dom, sa využíva pri transformácii požiadaviek zákazníka na produkt (požiadavky sú doplnené výrobcom o ďalšie možné požiadavky, ktoré ovplyvňujú produkt), do cieľových hodnôt merateľných znakov kvality produktu. Hlavným cieľom je preniesť požiadavky zákazníka do konkrétnych technických špecifikácií výrobku. Spracovanie prebieha pomocou zastúpenia pracovníkov marketingu, vývoja a kvality (Nenandál, 2018).

1.3 Konkurencia

Konkurencia je definovaná ako zápas medzi ponúkajúcim a dopytujúcim. Zápas znamená snahu poraziť ostatných ponúkajúcich, alebo dopytujúcich (Krabec, 2009).

Rozhodnutie zacieliť na určitý typ spotrebiteľa často krát definuje povahu konkurencie, pretože niektoré firmy sa rozhodli rovnako zacieliť na toho istého spotrebiteľa (Keller 2007).

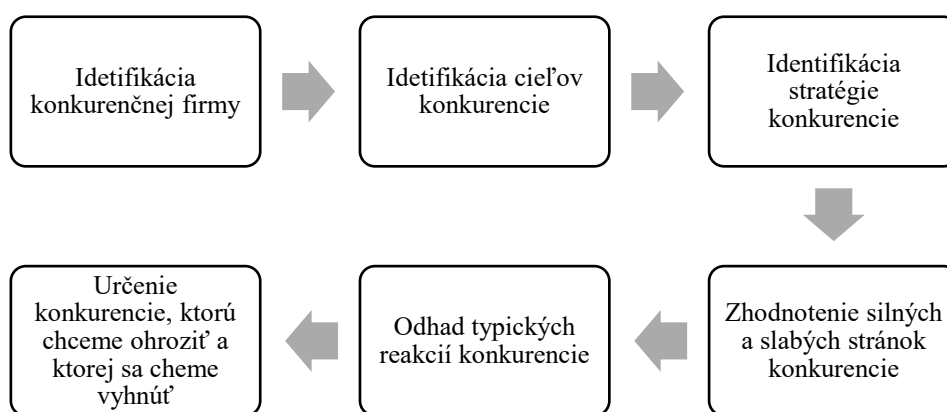
Dnešná ekonomika je postavená na základoch konkurencie. Z pohľadu zákazníkov je to pozitívny trend, ale z pohľadu firiem to môže byť iné. Firmy sú preto nútené neustále pracovať na svojom postavení a rozvíjať svoju konkurencieschopnosť na trhu. V rámci marketingovej koncepcie získavajú firmy konkurenčnú výhodu tak, že ponúkajú niečo, čo uspokojí potreby zákazníkov lepšie, ako ponuka od ich konkurencie. Firmy však nestačí sledovať len potreby svojich zákazníkov, dôležité je sledovať aj svoju konkurenciu. Preto jeden z prvých krokov by mal smerovať k analýze svojej konkurencie (Kotler, 2007).

1.4 Analýza konkurencie

Aby firma mohla plánovať svoje konkurenčné postavenie je potrebné, aby zistila o svojej konkurencii všetko, čo sa môže. Neustále by mala porovnávať svoje produkty, ceny, distribučné kanály a spôsoby komunikácie so svojimi najbližšími konkurentmi. Len tak môže zaistiť možné

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Obrázok 1: Kroky pri analýze konkurencie



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kotler, 2007

oblasti výhod a nevýhod voči svojej konkurencii (Kotler, 2007).

Identifikácia konkurenčnej firmy

Najčastejší pôsob je na základe podobnej produktovej kategórie, alebo ponuky služieb. Následne sa môže zakomponovať cenová politika. Firmy často krát využívajú pre identifikáciu dva prístupy:

- Odvetvové vymedzenie konkurencie, odvetvie je skupina firiem, ktoré ponúkajú rovnaký, alebo veľmi podobný produktový rad, služby, môže sa jednať aj o blízke substitúty
- Tržné vymedzenie konkurencie, na základe funkčnej konkurencie, ktorá sa snaží uspokojiť rovnaké potreby zákazníkov. Tržné vymedzenie obvykle firme ukáže širšie pôsobenie skutočnej a potencionálnej konkurencie. Na základe toho sa dá lepšie dlhodobo plánovať.

Identifikácia cieľov konkurencie

Akonáhle firma určí hlavných konkurentov, musí sa spýtať „Čo konkurent chce od svojho trhu, Čo je podnetom pre jeho chovanie?“ Marketér spravidla predpokladá, že firma sa zameriava na maximalizáciu zisku. Dôležité je brať do úvahy aj celkové ciele konkurenčnej firmy.

Identifikácia stratégie konkurencie

Čím bližšie sú stratégie konkurenčných firiem, tým silnejší sú konkurenti. Strategická skupina predstavuje skupinu firiem v odvetví, ktoré sledujú rovnakú alebo podobnú stratégiu. Súperenie môže vzniknúť aj na pôde medzi strategickými skupinami, keďže niektoré skupiny sa môžu zameriavať na medzi skupinové segmenty zákazníkov.

Zhodnotenie silných a slabých stránok konkurencie

To, či firmy dokážu svoje stratégie uskutočniť a naplňať, závisí čisto od ich schopností. Marketéri musia preto dobre identifikovať silné a slabé stránky konkurentov tak, aby sa firma zbytočne nezameriavala na boj proti konkurentovi, ktorý sám seba vyčerpá a stiahne so sebou aj nás. Firmy pre určenie slabých a silných stránok môžu využiť sekundárne dáta, prameniace z osobnej skúsenosti, alebo dopočutia. Taktiež môžu využiť primárny marketingový výskum, alebo benchmarking. Benchmarking nám zrovná produkty a procesy firmy s konkurenciou, alebo so špičkovými firmami v iných odvetviach, s cieľom zlepšiť kvalitu a výkon.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Odhad typických reakcí konkurence

Ciele stratégie, silne a slabé stránky naznačujú jej pravdepodobné kroky a reakcie, napríklad na zníženie cien, rozšírenie reklamy, alebo uvedenie nového produktu. Marketér musí dobre porozumieť mentalite konkurenta, aby vedel úspešne predvídať jeho kroky. Dôležité je si uvedomiť, že reakcia môže byť niekde slabá, dokonca žiadna, keďže každá firma sa môže zamerať na niečo iné. Akonáhle má firma skúsenosť s reakciou, môže ju využiť pre budúci útok.

Určenie konkurencie, ktorú napadnúť a ktorú nie

Väčšina firiem sa snaží napadnúť najslabších konkurentov, Stačia na to menšie zdroje a čas. Firma tým získa ale málo. Firma sa môže zamerať aj na silného konkurenta, ktorý môže mať tiež slabinu, alebo trhlinu, ktorú môžeme využiť. Dôležité ale ostáva, aby firma pri výbere a zámeru útoku dobre poznala svoju hodnotu pre zákazníka. Ak budeme poznať, ktoré úžitky cieľoví zákazníci najviac oceňujú a ako posudzujú firmu v porovnaní s jej konkurentmi, z hľadiska najrozličnejších atribútov ponúk konkurentov, tak sa môžeme dobre vyladiť a pripraviť na možný útok, alebo sami útok iniciovať voči našim zameraným konkurentom (Kotler, 2007).

1.5 Konkurenčné postavenie

Akonáhle firma určí a zhodnotí svojich hlavných konkurentov, mala by následne vytvoriť také konkurenčné stratégie, ktoré umožnia čo najlepšie jej produkty a služby umiestniť proti ponuke iných firiem. Firmy, ktoré sa z pohľadu zákazníka zdajú byť podobné, dokonca rovnaké, tak v akomkoľvek okamihu sa môžu líšiť. Všetky firmy tak budú zastávať vo výsledku rozdielne konkurenčné postavenie na cieľovom trhu (Kotler, 2007).

Porter navrhuje tri všeobecné základné konkurenčné stratégie, ktoré poskytujú dobrý štart pri strategickom myslení. Porter ich označuje aj ako tri víťazné stratégie:

- Celkové prvenstvo v nákladoch, firma pracuje tvrdo na tom aby dosiahla čo najnižšie výrobné a distribučné náklady, alebo nižšie, ako jej konkurencia. Cieľom je získať čo najvyšší tržný podiel.
- Diferenciácia, firma sa sústreďuje v určitej vybranej oblasti na dosiahnutie lepších výkonov, ktoré prinesú zákazníkovi úžitok a firme možnosť pohltiť veľkú časť trhu voči konkurencií. Firma by mala neustále pracovať na vylepšovaní silných stránok, ktoré majú prispieť k vybranej stratégii diferenciácie. Napríklad firma, ktorá sa pokúša o vedúce postavenie v oblasti kvality, musí neustále prichádzať na trh s výrobkami z najlepších komponentov, kvalitnou výrobou a prepracovaním, efektívnym systémom kontroly a nakoniec s jednoznačným prezentovaním kvality (Kotler, Keller, 2007). Cieľom je odlíšiť sa od konkurencie, avšak to môže byť finančne náročné, keďže technológie a marketing, na ktoré sa spravidla stratégia zameriava, sú nákladné. Preto by sa firmy mali snažiť kombinovať stratégiu diferenciácie so stratégiou nízkych nákladov (Dedouchová, 2001).
- Zameranie, firma sa zameriava na jeden alebo viac segmentov trhu. Firma sa snaží získať čo najlepšie informácie o vybranom segmente, na ktorý sa následne zameria a riadi sa pomocou nákladov, alebo diferenciáciou v cieľovom segmente (Kotler, Keller, 2007).

1.6 Stratégia difereciácie

Spotrebitelia si obvykle vyberajú produkty a služby, ktoré im prinášajú čo najvyšší úžitok a hodnotu. Kľúčom k získaniu zákazníkov a ich následnému udržaniu je pochopenie ich potrieb a nákupného procesu lepšie, ako konkurencia. Následne im ponúknuť vyššiu hodnotu, ako konkurent. Čím lepšie sa firma prezentuje ako dodávateľ vyššej hodnoty pre cieľové trhy, tým má väčšiu konkurenčnú výhodu. Konkurenčná výhoda tvorí základ stratégie diferenciácie, je realizovaná buď nižšími cenami, alebo väčším úžitkom voči konkurencií (Kotler, 2007).

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

1.7 Identita značky podľa Ko Floora

Identitu silnej značky Ko Floor chápe ako tri piliere - positioning, osobnosť, komunikácia. Metodiku, ktorú Ko Floor používa, je skôr využívaná pre menšie úpravy značky. Význam jednotlivých pilierov tvoria vrstvy:

- Prvú vrstvu tvorí positioning: Ten určuje pozíciu značky v prostredí konkurencie v mysli zákazníka. Pre zákazníka positioning predstavuje to, čo vidí a dostáva, následne si značku zaraďuje do určitej pozície v svojej mysli.
- Druhú vrstvu tvorí osobnosť: Tá určuje, kto reprezentuje osobnosť celej obchodnej značky, jej charakteristiky a emócie. Pre zákazníka osobnosť predstavuje toho, kto prenáša jednotlivé atribúty značky na jeho osobu.
- Tretiu vrstvu uzatvára komunikácia. Tá určuje, ako má byť z pohľadu marketéra značka vnímaná v očiach zákazníka. Pre zákazníka komunikácia predstavuje spôsob, akým chce marketér positioning a osobnosť zo svojho pohľadu prezentovať pred zákazníkom (Floor, 2006).

1.8 Positioning

Pozície, ktorú značka zaujíma v mysli cieľovej skupiny zákazníkov, oproti značkám konkurenčným. Daná pozícia musí byť natoľko atraktívna, aby zákazníci značku preferovali pred pozíciou značiek konkurenčných. Podľa Aakera je positioning časťou identity značky. Positioning sa v danom prípade chápe len ako forma kľúčovej informácie, ktorú firma aktívne komunikuje smerom k cieľovej skupine (Králiček, 2013).

Ďalší pohľad hovorí o positioningu, ako nástroja pre stanovenie vnímania výrobku a služby, alebo podnikovej identity v mysliach cieľových tržných segmentov. Jedná sa o zápasenie určitého výrobku, služby, v mysliach verejnosti, vo vzťahu k umiestneniu konkurenčných výrobkov. Najjednoduchšia cesta, ako sa dostať do mysle zákazníka, je byť lídrom na trhu v jednotlivých oblastiach záujmu zákazníka (Blažková, 2007).

1.9 Hodnotový positioning

Hodnotový positioning predstavuje súbor alternatív positioningu, založených na hodnotách ponúkaných služieb a výrobkov a na ich cene. Zákazník si spravidla vyberá značku, ktorá mu prinesie najvyššiu hodnotu. Z toho dôvodu sa firmy snažia svoje značky v kľúčových výhodách umiestniť nad svoju konkurenciu. Kompletné využitie všetkých užitočných vlastností, na ktorých je positioning budovaný, sa označuje ako kompletný positioning značky, alebo hodnotová propozícia značky. Hodnotový positioning by mal odpovedať na základnú otázku zákazníka: „Prečo by mal kupovať práve danú značku?“ Nasledujúci obrázok nám prezentuje jednotlivé

Obrázok 2: Hodnotový positioning

		CENA →		
		Nižší	Rovnaký	Vyšší
↑ ÚŽITOK	Väčší	Väčší úžitok za nižšiu cenu	Väčší úžitok za rovnakú cenu	Väčší úžitok za vyššiu cenu
	Rovnaký	Rovnaký úžitok za nižšiu cenu	Nemenný	
	Menší	Menší úžitok za omnoho nižšiu cenu		

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kotler, 2007

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

hodnotové propozície, na ktorých môže firma stavať svoj positioning. Zvýraznené polia predstavujú víťazné hodnoty positioningu, ktoré firme dajú konkurenčnú výhodu. Bezfarebné polia predstavujú hodnoty, pri ktorých naopak firma stráca. Stred znamená ideálnu marginálnu propozíciu firmy (Kotler, 2007).

Väčší úžitok za vyššiu cenu:

Využíva sa pri nadštandardných výrobkoch a službách, za ktoré firma kvôli pokrytiu vyšších nákladov požaduje vyššiu cenu. Firmy zaradené v danej pozícii ponúkajú produkty a služby s výšou kvalitou, ale kvalita nemusí byť jediný určovací faktor. Veľmi častým faktorom je aj prestíž značky, spojená so životným štýlom. Firmy so zodpovedným správaním často krátkrát musia bojovať s napodobeninami. Napodobňujúce firmy ponúkajú podobný sortiment za nižšiu cenu a podobnú kvalitu (Kotler, 2007).

Väčší úžitok za rovnakú cenu

Využitie je v nadväznosti na predchádzajúci prípad, keď sa firma snaží výrazne ohroziť svoju konkurenciu. Ide o prípad, kedy firma ponúkne vyšší úžitok za rovnakú cenu (Kotler, 2007). Firma napríklad vďaka technologickej výhode ponúkne lepší produkt za zrovnateľnú cenu s konkurenciou.

Rovnaký úžitok za nižšiu cenu

Zvolená hodnotová propozícia má významný potenciál pri cenovom boji. Jedná sa o firmy, ktoré neurčujú vyššiu kvalitu, úžitok. Firmy ponúkajú to isté čo konkurencia, ale s výrazne nižšími cenami. Nižšie ceny dokážu ponúkať vďaka nákladovým úsporám, prameniáciach z ich prepracovanej logistiky, umiestenia, alebo veľkosti (Kotler, 2007).

Menší úžitok za omnoho nižšiu cenu

Pre každú ponuku produktov a služieb existuje lacnejší a kvalitatívne horší variant. Na trhu sa pohybujú aj zákazníci, ktorí sa dokážu uspokojiť aj s menším úžitkom z danej ponuky. Dôvodov môže byť viacej, od finančnej situácie, až po menšie nároky. Tu vzniká priestor pre positioning, keď očakávané požiadavky zákazníkov sú splnené za nižšie ceny. Príkladom sú nízko nákladové aerolínie alebo hotely (Kotler, 2007).

Väčší úžitok za nižšiu cenu

Víťaznou propozíciou je, keď si firma môže dovoliť ponúkať väčší úžitok za nižšiu cenu. Na trhu sa môžeme stretnúť s veľa firmami, ktoré sa správajú týmto spôsobom. Daný spôsob positioningu však nie je dlhodobý možný. Firmy idú často krátkrát na úkor svojho zisku, ktorý sa časom negatívne podpíše aj na rozvoji firmy (Kotler, 2007). Zvolený positioning prislúcha firmám, ktoré si chcú vybudovať veľké postavenie na trhu a z krátkodobého hľadiska ponúknu viac za menej. Dobrým príkladom sú mobilní operátori, ktorí pri príchode na trh ponúknu výrazne lepšie služby za nižšie ceny. Pravidlom ale ostáva, že v priebehu rokov rastom pozície začnú rásť aj ich ceny.

Dôležité je, aby si každá firma zvolila vhodne zvolenú stratégiu positioningu tak, aby dokázala konkurovať svojej konkurencii a bola ideálna pre svoj zvolený segment zákazníkov. Firmy by sa mali ale vyhnúť nasledujúcim propozíciám. Ak firma bude ponúkať rovnaký úžitok za rovnakú cenu, nezíska žiadnu konkurenčnú výhodu a ostane na polceste. Firmy, ktoré ponúkajú jednu z troch stratových propozícií, musia nakoniec zlyhať. Zákazník si uvedomí, že nič nezíska a značku časom opustí. Preto by mala firma voliť stratégiu tak, aby zodpovedala jednej z víťazných propozícií. Len tak zaručí svoj dlhodobý úspech v oblasti budovania konkurenčnej pozície (Kotler, 2007).

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

1.10 Strategie positioningu

Marketéri môžu využiť rôzne asociácie v podobe niekoľkých stratégií positioningu tak, aby zmenili vnímanie svojho postavenie voči konkurencií na trhu. Medzi rôzne stratégie positioningu patria:

- Atribúty produktu, stratégia určená pre odlišenie pomocou technických atribútov produktu. Zameraná hlavne na technické produkty a služby
- Ponúkaný úžitok, stratégia určená pre odlišenia sa v podobe rôznej potreby, ktorú výrobok a služba naplňuje.
- Príležitosť použitia – stratégia zameraná pre rôzne miesta a spôsob použitia.
- Užívateľ – stratégia sa zameriava na asociácie v spoločenskej vrstve užívateľa.
- Aktivity – stratégia prepojená s dobrodružstvom a zážitkom z daného produktu a služby, vhodné pre predaj drahých značiek.
- Positioning pôvodu – stratégia zameraná na lokácií výrobkov, alebo ponuky služby. Jedná sa o vsadenie na tradičné spojenie značky s daným miestom, ktoré má už historický charakter (Kotler, 2007).

Firmy, ponúkajúce svoje produkty a služby na konkurenčnom trhu, musia využívať stratégie positioningu pre dostatočné odlišenie a následné budovanie si svojho konkurenčného postavenia na trhu. Často krát firmy nemajú problém určiť svoju stratégiu na základe znalosti svojich kvalít a segmentu zákazníkov. Firmy sa môžu na trhu stretnúť aj s inými firmami, využívajúce podobnú stratégiu. Dôležité je, aby firma, po identifikácii súboru možných konkurenčných výhod, začala následne budovať svoju stratégiu positioningu, ktorú následne odprezentuje trhu (Kotler, 2007).

1.11 Voľba konkurenčnej výhody

Základ pre výber a následný rozvoj stratégie positioningu „konkurenčnej výhody“ je v rozhodnutí, koľko odlišností chceme zdôrazniť. Marketéri tvrdia, že firmy by pre cieľový trh mali agresívne zdôrazňovať len jeden úžitok. Reklamný agent Rosser Reeves tvrdí, že firma by mala vytvoriť jedinečnú predajnú ponuku „USP“ pre každú značku a tej sa následne držať (Kotler, 2007).

Rosser Reeves definoval USP ako ponuku, ktorá musí byť tak účinná, aby pritiahla k nášmu výrobku a službe nových zákazníkov. Ponuka musí byť zároveň taká, že konkurencia ju nebude vedieť ponúknuť, alebo ju zatiaľ v svojej ponuke nemá. Ponuka tak musí byť ojedinelá, v podobe jedinečnosti značky, alebo v požiadavkách, ktoré neboli doposiaľ v danej oblasti reklamy učené. Nakoniec, každá reklama musí zákazníkovi predložiť určitú konkrétnu ponuku, ktorá ho osloví (Trout, Rikvin, 2006). USP prináša problémy v dlhodobu udržateľnej funkčnej nadradenosti firmy nad konkurentmi. Preto sa namiesto USP zameriavajú na emocionálnu predajnú ponuku pozície „ESP“. Produkt, alebo služba môže byť podobná tej konkurenčnej, ale pre zákazníka má jedinečné asociácie. ESP predstavuje nefunkčné atribúty, ktoré zákazníkovi prinášajú jedinečné asociácie. Iní marketéri zasa obhajujú myšlienku výberu viacerých atribútov a nielen jeden, ako sme v úvode voľby stratégie tvrdili. Tento prístup firma zdôrazňuje, ak sa v jej positioningu vyskytne konkurenčná firma s podobným prístupom, alebo ponukou (Kotler, 2007).

Pri voľbe konkurenčnej výhody je dôležité vybrať si určité oblasti odlišnosti, ktoré zdôrazníme. Nie všetky odlišnosti je vhodné prezentovať, keďže veľa z nich je nepodstatných. Každá odlišnosť môže priniesť úžitok, zároveň ale zvýšiť náklady. Preto by mala firma dôkladne zvažovať, akým spôsobom bude pristupovať k odlišnosti od konkurencií. Ak sa firma rozhodne

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

zdôrazniť určitú odlišnosť, mala by spĺňať nasledujúce požiadavky:

- Dôležitosť, odlišnosť poskytuje cieľovým zákazníkom vysoko cenený úžitok
- Osobitosť, konkurencia neponúka danú vlastnosť, alebo ju firma dokáže prezentovať osobnejším spôsobom
- Nadpriemernosť, je lepšia než iné spôsoby, ktorými zákazník môže získať rovnaký a vyšší úžitok
- Presnosť, odlišnosť ide prezentovať pred zákazníkom, zákazník to dobre vníma.
- Prevenciu, konkurencia nedokáže danú vlastnosť jednoducho napodobniť.
- Zisk, firma vďaka zvolenej odlišnosti získa (Kotler, 2007).

Akonáhle sa firmy vyhnú chybám pri výbere konkurenčnej výhody a zvolia si tie správne, ktoré ju dostatočne odlišia, môžu prejsť k prezentácii pred cieľovými zákazníkmi. Všetky snahy marketingového mixu spoločnosti musia byť koncentrované na podporu vybranej stratégie positioningu. Nestačí si danú stratégiu len vybrať. Aby bola firma úspešná musí najprv pozíciu získať. Vytvorením marketingového mixu firiem napomáha rozpracovať detailne taktické kroky, ktoré ju povedú v jednotlivých etapách k dosiahnutiu zvolenej strategickej pozície (Kotler, 2007).

1.12 Multikriteriálna analýza

Jedná sa o metódu využívanú pre rozhodovanie medzi viacerými alternatívami, avšak na rozdiel od lineárneho programovania nepripúšťa súčasne viac možných alternatív. Záver by mal pozostávať vždy len z jednej možnej voľby. Predpokladom použitia metódy je väčší počet kvantifikovaných kritérií, ktoré sú zahrnuté do rozhodovania. Metóda sa skladá zo štyroch nadväzujúcich krokov:

- Identifikácia alternatív, vlastné alternatívy, ktoré budeme chcieť do analýzy zahrnúť
- Ohodnotenie kritérií, ak kritérium už hodnotu nemá, je potrebné stanoviť hodnotu na základe zvoleného intervalu
- Pridelenie váh, kritériám je potrebné priradiť váhu tak, aby súčin hodnotenia kritéria a váhy odpovedal jeho významu
- Výpočet celkového hodnotenia, súčet a súčin jednotlivých kritérií a váh nám dajú celkovú hodnotu daného kritéria.

Analýza nám vo výsledku určila najlepšiu variantu. Ak nám z analýzy vyjdú varianty dva rovnaké, môžeme pridať parametre pre odlišenie (Správným Směrem, 2014).

1.13 Zhrnutie teoretického rámca pre výskumnú prácu

Vybraná časť literárneho rešeršu nám tvorí základ pre nasledujúci výskum, zameraný na identifikáciu možných zlepšení v oblasti konkurenčnej pozície. Výskumná časť práce sa opiera o časti uspokojenia potrieb zákazníka metódou QFD, ktoré sú v samotnom výskume odzrkadlené v upravenom modeli House of quality, vybrané časti Kotlerovej analýzy prepracované v podobe multikriteriálnej analýzy, určenia konkurenčných výhod a oblasti positioningu v podobe možných stratégií ktorými firma môže smerovať.

2 Metodológia výskumu

Ďalšia časť práce sa zaoberá metódami a postupmi pri vypracovávaní výskumného projektu, zameraného na vybranú eventovú firmu Omega Entertainment.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

2.1 Cieľ a výskumné otázky

Hlavným cieľom zvoleného výskumu bolo, na základe identifikovaných rozhodovacích požiadaviek zákazníka, zvýšiť konkurenčnú pozíciu Omegy na vybranom trhu event konkurentov. Hlavný cieľ bol postupne spracovaný na základe vypracovania čiastkových cieľov. Čiastkové ciele nám identifikovali relevantné rozhodovacie požiadavky, ďalej faktory našich zákazníkov pri výbere eventovej firmy. Následne boli relevantné faktory skúmané u vybraných konkurentov. Bola stanovená pozícia na základe zistených dát u priamych konkurentov, z čoho vyplynuli aj konečné návrhy oblastí zlepšenia pozície Omegy v jednotlivých relevantných faktoroch zákazníkov.

Na základe stanoveného cieľa práce bola určená centrálna výskumná otázka: Aká je pozícia firmy v relevantných vybraných faktoroch, vychádzajúcich z upraveného modelu House of Quality, voči vybranej konkurencie prezentovanej v online prostredí?

Centrálna výskumná otázka sa dá rozdeliť do nasledujúcich výskumných otázok:

- Aké sú relevantné faktory zákazníkov vychádzajúce z QFD pri výbere eventovej firmy?
- Aká ja pozícia v relevantných faktoroch v porovnaní s priamou konkurenciou?
- Aké sú možnosti zlepšenia pozície vo vybraných relevantných faktoroch zákazníkov?

2.2 Výskumná stratégia

Naša práca predstavuje prípadovú štúdiu eventovej firmy s čiastočnou štandardizáciou dát. Jedná sa o trianguláciu medzi kvalitatívnym a kvantitatívnymi prístupom v podobe rozličného analyzovaného obsahu dát, prepojeného jednotným zámerom použitia. V prípade House of quality ide o kvalitatívne zistenia, vychádzajúce z požiadaviek zákazníka, ktoré boli štrukturalizované pre potreby modelu, následne odzrkadlené voči archívnym dátam konkurencie v podobe multikriteriálnej analýzy, pozostávajúcej z časti kvalitatívnych a kvantitatívnych zistení. Výskumná stratégia pracuje s viacerými prístupmi, ktoré vo výsledku majú komplexný štrukturalizovaný charakter a riešia problém konkrétneho problému firmy Omega. Prvá časť sa zaoberá analýzou požiadaviek zákazníka, ich technickými faktormi a relevantnosťou. Táto časť pracuje s kvalitatívnymi dátami v podobe brainstormingu a sekundárnych dát. Ďalšia časť pracuje s modelom House of quality a jej metodikou analýzy najrelevantnejších požiadaviek – faktorov. Model bol prispôsobený pre zber dát a ich možnú štrukturalizáciu. Druhá časť práce sa zaoberá archívnou analýzou konkurenčných webov, spracovanú následne Multikriteriálnou analýzou, ktorá pracuje s archívnymi a sekundárnymi dátami, ktoré sú vo výsledku štrukturalizované pre potreby v oblasti návrhu zlepšenia konkurenčnej pozície firmy na trhu. Výsledkom analýzy bola identifikácia priamych konkurentov, ktorí boli v závere opäť zobrazení v modeli House of quality, ktorý ponúkol oblasti zlepšenia pozície Omegy voči vybraným priamym konkurentom.

2.3 Technika získavania dát

Prvá časť dát, ktorá pracuje s House of quality modelom, bola získaná na základe hybridu, čiastočne z inertného rozhovoru v podobe brainstormingu konateľov a zamestnancov a archívnej analýzy z dát emailovej, messengerovej dokumentácie, doplnenej o web analytiku návštevnosti jednotlivých podstránok webu. Prvá časť mala poskytnúť základ pre určenie relevantných požiadaviek zákazníka pri výbere eventovej firmy.

Druhá časť dát bola získaná na základe sekundárnych dát z Google maps vyhľadávača, ktorý nám určil priamych konkurentov na základe vybraných špecifikácií. Vybrané špecifikácie boli založené na dátach z Google analytici - najrelevantnejších kľúčových slov a vyhľadávacích fráz, využívaných v spojení vyhľadávania eventových firiem zákazníkmi na slovenskom trhu.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Druhá část mala poskytnúť základ pre analýzu konkurencie.

Tretia časť dát, pre analýzu konkurencie, bola získavaná na základe archívnej analýzy webov a sociálnych sietí konkurentov, doplnená o anonymnú nastrčenú emailovú komunikáciu pre doplnenie nezverejnených dát konkurentov. Tretia časť mala poskytnúť základ pre určenie pozície Omegy voči priamym konkurentom.

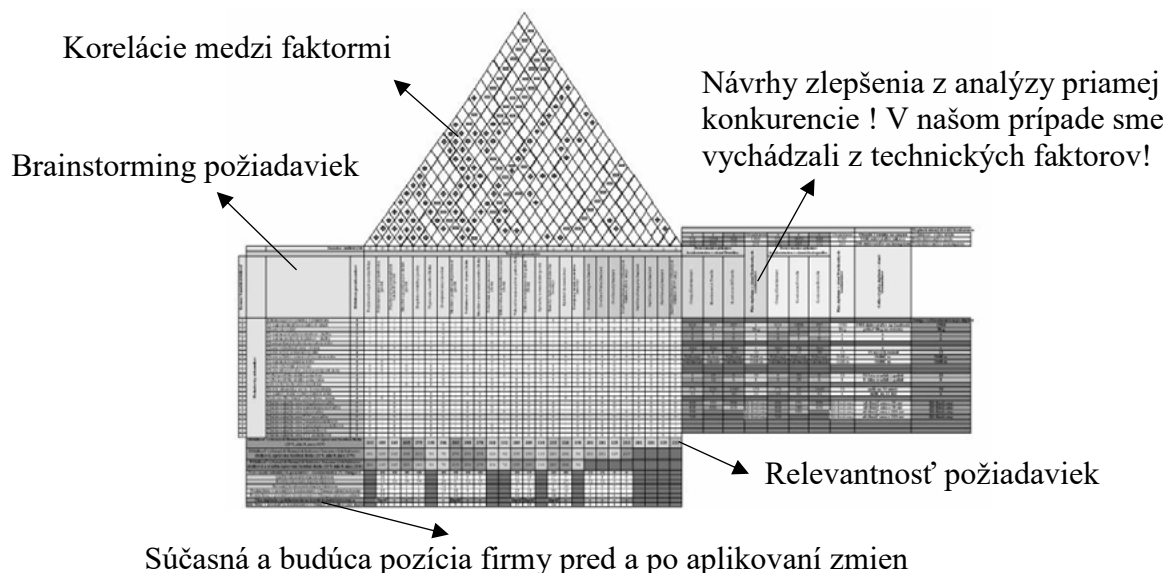
2.4 Organizácia dát

Organizácia dát vychádzala z jednotlivých častí stratégie. Dáta pre určenie relevantných faktorov zákazníkov sme spracovali do podoby tabuľky výskytu jednotlivých faktorov. Výsledky Brainstormingu a sekundárnych dát boli zapisované do tabuľky, s cieľom identifikovať všetky varianty faktorov a ich opakovateľnosť. Tie, ktoré sa najviac vyskytovali, boli použité pre základ House of quality. Zohľadnili sme aj teoretický základ, vlastnú skúsenosť a logickosť jednotlivých faktorov. Druhá časť dát identifikácie priamej konkurencie bola na základe najpoužívanejších vyhľadávacích fráz a kľúčových slov, zadaná do Google maps vyhľadávača, pomocou, ktorého sme zobrazených konkurentov zaznamenali v podobe tabuľky, obsahujúcej i webovú adresu a kontaktný email. V danej fáze sme dáta očistili o nerelevantné firmy a firmy, ktoré svojou lokalizáciou nespádajú do okruhu našej konkurencie. Posledná časť sa venovala archívnej analýze webov a sociálnych sietí našich konkurentov. Bola doplnená o dáta z nastrčenej emailovej komunikácie, ktorá prebiehala od 1.12. do 15.12. 2021.

2.5 Metóda spracovania, analyzovania a interpretácia dát

Metóda spracovania vychádzala hlavne z upraveného modelu House of quality (obrázok 3), ktorý položil základ aj koniec priebehu celého výskumu.

Obrázok 3: Ilustrácia House of quality



Zdroj: vlastné spracovanie

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Následně za pomoci teoretického podkladu hodnoty a kvality zákazníka, vlastních zkušeností z oboru, jsme určili relevantnost jednotlivých faktorů. Dále byly určeny technické atributy faktorů, skúmaných neskôr v reálnom prostredí. Technické faktory a požiadavky zákazníkov boli modelom číselne ohodnotené tak, aby bolo možné určiť, ktoré najviac vplývajú na rozhodnutie zákazníkov. Model zohľadnil aj možné korelácie medzi faktormi.

Druhá časť jednotlivé technické atribúty skúmala v prostredí priamych konkurentov Omegy. Za priamych konkurentov sa pokladali firmy, prezentované Google maps vyhľadávačom, ktorý zohľadňoval vybrané špecifikácie. Špecifikácie sa odzrkadľovali od teoretického základu identifikácie konkurencie v metóde analýzy konkurencie. Špecifikácie boli nastavené podľa odborového zaradenia, lokácie, na oblasť krajov západného Slovenska, plus Žilinského kraja. Dôležité boli kľúčové a frážové slová, na základe ktorých sme konkurentov vyhľadali. Firmy, ktoré sa nezobrazili vo vyhľadávači, alebo boli na nízkej pozícii, nepredstavovali pre nás priamu konkurenciu. Po identifikovaní konkurencie začal výskum požiadaviek u jednotlivých konkurentov. Ten prebiehal na základe archívnej analýzy, doplnenej o anonymné e-maily, keď vo výsledku boli pomocou Multikriteriálnej analýzy identifikovaní najrelevantnejší konkurenti, (lídri trhu), ktorí ohrozujú pozíciu Omegy. Špecifickou oblasťou bolo pridelenie bodov na základe vlastnej stanovenej škály 2 faktorov : množstvo informácií na webe a prehľadnosť, dojem z webu.

Multikriteriálna analýza prebehala na základe identifikovania prvých dvoch líderských miest, ktorých nahradené hodnoty boli prenasobené váhou jednotlivých požiadaviek tak, aby sme vo výsledku vedeli identifikovať lídrov trhu - priamych konkurentov Omegy.

Záver výskumu sa opäť vrátil do modelu House of quality, v ktorom boli lídri, priami konkurenti porovnaní s Omegou, za pomoci predtým určených najrelevantnejších oblastí požiadaviek.

Výsledkom práce bolo navrhnutie oblastí zlepšenia v jednotlivých rozhodovacích požiadavkách zákazníka tak, aby sa firma posunula na vyššiu pozíciu voči svojim priamym konkurentom. Po celý čas teoretický základ analýzy konkurencie a hodnotový positioning poskytoval oporu v jednotlivých častiach vypracovávania modelu House of quality a Multikriteriálnej analýzy. Avšak jednotlivé aspekty teoretických modelov boli nahradzované v prospech modelu House of quality a našich špecifických požiadaviek. Cieľom nebolo zistiť ciele a stratégie konkurencie, ktorá bola taktiež súčasťou teoretického základu, ale našu pozíciu a možnosti zlepšenia v oblasti pozície na trhu.

3 Analýza dát a výsledky výskumu

V nasledujúcej časti práce sme spracovali a interpretovali všetky dáta a výsledky, ktoré tak naplnili cieľ práce. Dáta boli spracované postupne v modeli House of quality, doplneného o multikriteriálnu analýzu pozície konkurentov, za pomoci tabuľkového procesora Microsoft Excel, ktorý v konečnom výsledku odprezentoval model House of quality a s ním prislúchajúce tabuľky a graf.

3.1 Rozhodovacie požiadavky – faktory zákazníkov

Prvá časť analýzy vychádzala z prvých krokov, potrebných pre vypracovanie upraveného modelu House of quality. Tabuľka č. 1 nám prezentuje prvé kroky analýzy pozostávajúcej z určenia relevantných požiadaviek zákazníka. Požiadavky boli vybrané na základe brainstormingu medzi zamestnancami a konateľmi spoločnosti. Brainstorming sa zaoberal identifikáciou všetkých možných nápadov, požiadaviek, ktoré môžu na zákazníka vplývať pri výbere zhotoviteľa ich eventu. Brainstorming bol upravený v podobe tabuľkového spracovania v modeli House of quality, ktorý zaznamenával aj opakovanosť požiadaviek. Brainstorming bol doplnený aj o archívnu analýzu emailovej komunikácie so zákazníkmi, kde sme zapisovali najčastejšie možné otázky, zamerané na rozhodovacie faktory. Celkovo sme analýzou zohľadnili názor 11 ľudí a

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

15 emailov od zákazníkov. Najčastejšie požiadavky boli v oblasti ceny, kvality, rozsahu služieb a hlavne množstva odporúčaní. Celkovo sme do modelu House of quality zaradili 18 možných požiadaviek zákazníka a 8 cenových požiadaviek, zameraných na cenu, avšak 4 cenové faktory neboli ďalej skúmané. Ako prezentuje tabuľka č. 1, pre požiadavky sme na základe profesných skúseností a opakovanosti určili dôležitosť- váhu jednotlivých požiadaviek.

Následne boli v modeli identifikované (tabuľka č. 2) technické faktory, na základe skúmaných požiadaviek zákazníka v tabuľke č.1. Technické faktory boli prispôsobované tak, aby ich bolo možné neskôr pri analýze konkurentov identifikovať. Za pomoci maticovej korelácie – vzťahov medzi faktormi a požiadavkami, bola zistená dôležitosť technických faktorov pre splnenie požiadaviek zákazníka. Daná korelácia využívala prvky Multikriteriálnej analýzy pre identifikovanie dôležitosť váhy faktorov.

Výsledok je prezentovaný v tabuľke č. 2, v podobe celkových hodnôt, ktoré požiadavky v analýze získali (Dôležitosť vybraných firemných faktorov). Následne sme mohli z výsledku analýzy identifikovať a určiť tie najdôležitejšie. Výsledné hodnoty boli pre jasnejší prehľad dôležitosť zvýraznené, na základe zvoleného intervalu. Tabuľka č. 2 nám prezentuje celkovo 3 alternatívy intervalov výsledkov, zohľadňujúce ovplyvnenie cenovými faktormi. Vybraný bol 2. interval, ktorý zohľadňoval očistenie od cenových faktorov Stučková, pre ktorú nebola vykonaná analýza. Firma však môže pre rôzne účely využiť aj ostatné intervaly. Pre výsledok je dôležitá hodnota. Zvýraznením sme si určili len oblasti, ktoré sú pre nás najdôležitejšie.

- Hodnoty 209 a vyššie sú najdôležitejšie a treba im venovať významnú pozornosť
- Hodnoty 139,5-209,25 sú menej dôležité, ale firma by o nich mala vedieť

Tabuľka 1: Požiadavky zákazníka

	Dôležitosť pre zákazníkov		Dôležitosť pre zákazníkov
Klikám na prvé výsledky vyhľadávača	4	Chcem zábavné video, ktoré pokryje celú akciu	3
Čo najpopulárnejší na sociálnych sieťach	4	Veľké portfólio ukážky práce foto	4
Chcem vás vidieť	3	Veľké portfólio ukážky práce video	4
Čo najviac pod jednou strechou - služby	3	Jednoduché možnosti komunikácie	2
Čo najviac možných doplnkov - služby	2	Rýchly zákaznícky servis - komunikácia	4
Chcem pridanú hodnotu na vašom webe	1	Čo najskôr chcem vidieť výsledok práce	3
Chcem vedieť ihneď cenu - event	5	Nechcem dlho hľadať voľnú firmu - termín	4
Chcem dobrú primeranú kvalitu	4	Hľadám najlepšiu cenu fotografa na svadbu	5
Chcem sa ľahko orientovať na vašom webe	3	Hľadám najlepšiu cenu kameramana na svadbu	5
Čo najviac informácií na webe	4	Hľadám najlepšiu cenu dj na svadbu	5
Chcem veľa fotiek pre event	3	Hľadám najlepšiu cenu F+V na svadbu	5

Zdroj: vlastné spracovanie

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabuľka 2: Relevantnosť technických faktorov- výsledná hodnota

	Dôležitosť vybraných firemných faktorov upravená farebná škála (25% min:0, max:419)	Dôležitosť vybraných firemných faktorov bez cenových faktorov stužková upravená farebná škála (25% min:0, max:279)	Dôležitosť vybraných firemných faktorov bez cenových faktorov stužková a svadba upravená farebná škála (25% min:0, max:254)	
Technické faktory	Pozícia na Google (pozícia škála)	213	201	201
	Počet sledovateľov na Facebooku (počet)	189	169	149
	Pôsobnosť na prezentačných kanáloch (počet)	165	165	165
	Množstvo ponúkaných služieb (počet)	419	248	203
	Doplnkové služby (počet)	279	213	183
	Tipy a rady na webe (škála)	130	94	94
	Zverejnené ceny (áno/nie)	106	70	70
	Množstvo pozitívnych preferencií (počet)	343	279	219
	Prehľadnosť webu - dojem (škála)	290	254	254
	Množstvo informácií na webe (škála)	278	278	278
	Počet fotiek zhotovené na event-e (škála)	144	124	104
	Dĺžka videa zhotoveného na event-e (škála)	112	92	72
	Veľkosť zverejnenej foto galérie (škála)	205	193	193
	Veľkosť zverejnenej video galérie (škála)	205	193	193
	Spôsoby komunikácie (počet)	110	110	110
	Reakčný čas komunikácie (čas-hodiny)	215	203	203
	Rýchlosť dodania (deň)	226	206	206
	Zverejnený termín na stránke (áno/nie)	130	94	94
	Sva Cena fotografa (štandard)	201	201	
	Sva Cena Videa (štandard)	201	201	
Sva Cena dj (štandard)	129	129		
Sva Prepočet cenovo výhodných balíčkov (F+V)	213	213		

Zdroj: vlastné spracovanie

- Hodnoty pod 139,5 sú bezvýznamné, majú minimálny vplyv na rozhodnutie zákazníka

Výber požiadaviek, ku ktorým firma pristúpi a bude ich ďalej skúmať, alebo snažiť sa zlepšiť, je čisto na jej individuálnom rozhodnutí. Výsledok jej má len hodnotovo určiť poradie dôležitosti jednotlivých požiadaviek. My sme na základe vlastného intervalu dôležitosti a zohľadnenia technického prevedenia ďalšieho skúmania vybrali požiadavky, ktoré následne budeme skúmať u našej konkurencie v ďalšej časti práce.

3.2 Analýza pozície voči celkovej konkurencii

Požiadavky a ich technické faktory boli identifikované v predchádzajúcej analýze, ktorá slúži ako základ nasledujúcej analýze pozície v jednotlivých relevantných požiadavkách voči konkurencii. Tabuľka č. 3. prezentuje výsledok archívnej analýzy webov, doplnených o sekundárne dáta nastrčenej emailovej komunikácie. Z tabuľky č. 3. je zrejme, že nie všetky identifikované požiadavky v modeli House of quality boli aj ďalej skúmané u konkurentov Omegy.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Dôvody eliminácie niektorých požiadaviek boli:

- Nízka relevantnosť v rozhodovacom procese zákazníka
- Technicky nebolo možné dáta získať
- Získané dáta boli skreslené

Identifikovaných bolo 40 aktuálne podnikajúcich konkurentov, ktorí mali reálne funkčnú webovú stránku a splňali špecifické požiadavky, stanovené pri výbere konkurentov. Konkurentov bolo identifikovaných viac, ale pri overovaní za pomoci anonymných emailov boli firmy, ktoré neodpovedali, vyhodnotené ako neexistujúce.

V tabuľke č. 3. môžeme pozorovať v jednotlivých požiadavkách:

- množstvo konkurentov, ktorí sú vo vybranej požiadavke lepší ako Omega
- množstvo kx;
- množstvo konkurentov, ktorí sú vo vybranej požiadavke rovnakí ako Omega
- priemerná hodnota skúmanej požiadavky u konkurentov

Tabuľka 3: Pozícia omegy voči konkurentom

	Omega	Lepší ako Omega	Horší ako Omega	Rovnaki ako Omega	Priemerná hodnota
Počet sledovateľov na Facebooku	614	26	14	0	1682
Počet sledovateľov na insta	112	31	9	0	582
Počet sledovateľov na Facebooku + insta	726	31	9	0	2264
Pôsobnosť na prezentačných kanáloch – web, face, insta, YouTube...	5	2	34	4	3
Množstvo ponúkaných služieb - foto, video, dj, projekce, svetlá, film...	6	0	39	1	2
Doplňkové služby - klip, podsvietenie, plátno, projekcia	4	0	39	1	1
Zverejnené ceny (áno/nie)	1	0	26	14	nie
Množstvo pozitívnych preferencií (počet)	0	32	0	8	18
Dojem z webu - 3= Výborný 2=Dobrý 1= Zlý	3	0	32	8	2
Množstvo informácií na webe - Nadštandard=3 Štandard=2 Nedostatočné=1	3	0	35	5	2
Veľkosť zverejnenej foto galérie (škála)	8	21	16	3	25
Reakčný čas komunikácie (minúty)	578	27	13	0	904
Rýchlosť dodania (deň)	31	3	27	10	58
Termín voľný august =4	4	19	0	21	3

Zdroj: vlastné spracovanie

Keďže nie všetci skúmaní konkurenti ponúkali rovnaké množstvo služieb ako Omega, tak počet konkurentov v jednotlivých skúmaných požiadavkách, ako napríklad cena za fotografa, alebo cena za video, sa môže znižovať (tabuľka č. 4). Skratka sva predstavuje zameranie na svadby. Ceny boli porovnávané na základe balíčka štandard, ktorý Omega ponúka, ten bol vybraný ako najuniverzálnejší pre porovnanie.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabuľka 4: Pozícia omegy voči konkurentom zmena počtu konkurentov

Technické faktory	Omega	Lepší ako Omega	Horší ako Omega	Rovnaki ako Omega	Priemarná hodnota
Sva Cena fotografa (štandard)	400	0	32	1	648
Sva Cena Videa (štandard)	400	0	18	0	655
Sva Cena dj (štandard)	300	0	4	0	612
Sva Prepočet cenovo výhodných balíčkov (F+V ceny)	720	0	6	0	1041
Veľkosť zverejnenej video galérie	2	16	0	2	31
Počet tlačení fotiek	0	9	0	31	58

Zdroj: vlastné spracovanie

3.3 Multikriteriálna analýza pre určenie priamych konkurentov

Pri archívnej analýze našich konkurentov sme si za pomoci Multikriteriálnej analýzy určili priamych konkurentov. Priami konkurenti boli rozdelení do dvoch skupín, následne prezentovaní (tabuľka č. 5) na:

- Priamych konkurentov v rámci 40 konkurentov
- Priami konkurenti v rámci regiónu Trenčína - 16 konkurentov

Pri analýze pozície boli identifikovaní lídri trhu, ktorí dosahovali v danej požiadavke najlepšie výsledky. Keďže Omega z 20 požiadaviek dominovala v 9, tak sme pre následnú Multikriteriálnu analýzu posudzovali len prvé dve líderské miesta voči našim konkurentom. Omega nebola do pozície zahrnutá, aby neskresľovala výsledky, keďže cieľom bolo identifikovať najbližších konkurentov a nie seba samého.

- Líder, ktorý bol v danej požiadavke najlepší voči konkurentom, získal 2b.
- Líder, ktorý bol v danej požiadavke 2. najlepší, dostal 1b.

Po získaní bodov boli tieto pre násobené váhou daného požiadavku, vyplývajúceho z modelu House of quality. Vo výsledku boli identifikovaní dvaja priami konkurenti v trenčianskom regióne, dvaja v rámci celkovej posudzovanej vzorky, avšak bol identifikovaný navyše len jeden líder – konkurent C.

V tabuľka č. 5 môžeme pozorovať výsledok analýzy priamej konkurencie. Pre jasnejšiu orientáciu zvýraznenia odlišujú poradie v technických faktoroch medzi Omegou a jej priamymi konkurentmi:

- Silné zvýraznenie najlepšie hodnotenie
- Slabšie zvýraznenie stredné hodnotenie
- Najslabšie zvýraznenie najhoršie hodnotenie

Na základe tabuľky č. 5, môžeme vo výsledku identifikovať jednotlivé oblasti v ktorých je Omega líder a hlavne oblasti, v ktorých by mala technické faktory, prepojené s požiadavkami zákazníkov zlepšiť tak, aby získala pozíciu nad svojimi priamymi konkurentmi.

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

Tabuľka 5: Priami konkurenti voči Omega

	Porovnanie sa s priamou konkurenciou v rámci Trenčína			Plán zlepšenia v rámci trenčianskych konkurentov	Porovnanie sa s priamou konkurenciou v rámci dostupného okolia			Plán zlepšenia v rámci trenčianskych konkurentov
	Omega Entertainment	Konkurent A Trenčín	Konkurent B Trenčín		Omega Entertainment	Konkurent C okolie	Konkurent B okolie	
Vytáženosť - voľný termín	4	4	2	Obsadiť termíny	4	4	2	Obsadiť termíny
Počet sledovateľov spolu	726	1218	549	1300	726	2071	549	2100
Počet sledovateľov na instagrame	112	609	152	200	112	265	152	200
Počet sledovateľov na Facebooku (počet)	614	609	397	x	614	1806	397	1900
Pôsobnosť na prezentačných kanáloch (počet)	5	4	4	blog	5	6	4	blog
Množstvo ponúkaných služieb (počet)	6	4	2	x	6	6	2	x
Doplnkové služby (počet)	4	3	0	x	4	3	0	x
Zverejnené ceny (áno/nie)	Áno	Áno	Áno	x	Áno	Nie	Áno	x
Množstvo pozitívnych preferencií (počet)	0	0	99	33	0	13	99	15
Prehľadnosť webu - dojem (škála)	3	2	3	odliš sa	3	3	3	odliš sa
Množstvo informácií na webe (škála)	3	2	3	odliš sa	3	3	3	odliš sa
Veľkosť zverejnenej foto galérie (škála)	8	45	0	50	8	92	0	20
Veľkosť zverejnenej video galérie (škála)	2	12	6	8	2	55	6	8
Reakčný čas komunikácie (čas-hodiny)	578	210	1440	150	578	95	1440	90
Rýchlosť dodania (deň)	31	7	62	21	31	62	62	x
Sva Cena fotografa (štandard)	400	450	590	Zdvihnúť ceny	400	550	590	Zdvihnúť ceny
Sva Cena Videa (štandard)	400	650	450	Zdvihnúť ceny	400	700	450	Zdvihnúť ceny
Sva Cena dj (štandard)	300			Zdvihnúť ceny	300	550		Zdvihnúť ceny
Sva Prepočet cenovo výhodných balíčkov (F+V ceny)	7200			Zdvihnúť ceny	720			Zdvihnúť ceny

Zdroj: vlastné spracovanie

4 Diskusia výsledkov a odporúčania

V práci boli postupne realizované a zodpovedané jednotlivé čiastočné výskumné otázky na základe vykonanej analýzy. Postup a výsledky analýz boli prezentované v podobe jednotlivých

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

tabuliek a modelov. Tabuľka č. 6. nám prezentuje konečný výsledok jednotlivých čiastkových výskumných otázok, ktorý je následne doplnený o časť odporúčaní v rámci jednotlivých zmien oblastí technických faktorov – požiadaviek zákazníka.

Tabuľka 6: Pozícia pred a po aplikovaní návrhov zlepšenia

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Porovnanie technických parametrov s konkurenciou (N) Omega+1	40	40	40	40	40	40	40	40	40	18	40	40	33	18	4	6
Lepší konkurenti s daným faktorom	26	2	0	0	0	32	0	0	21	16	27	3	0	0	0	0
Horší konkurenti s daným faktorom	14	34	39	39	26	0	32	35	16	0	13	27	32	18	4	6
Rovnakí konkurenti s daným faktorom	0	4	1	1	14	8	8	5	3	2	0	10	1	0	0	0
Pozícia firmy v prostredí (n-konkurentov + Omega) radené na koniec	27	7	2	2	15	41	9	6	25	19	28	14	2	1	1	1
Pozícia firmy v prostredí (n-konkurentov+ Omega) radené na začiatok	27	3	1	1	1	33	1	1	22	17	28	4	1	1	1	1
Plán zlepšenia s prihliadnutím na korelácie medzi faktormi a stratégiu diferenciacie	zlepši	x	x	x	x	zlepši	x	x	zlepši	zlepši	zlepši	x	x	x	x	x
Pozícia firmy v prostredí (n-konkurentov+ Omega) po aplikovaní zlepšenia	13	1	1	1	1	9	1	1	17	15	14	3	2	1	1	1
<ol style="list-style-type: none"> 1. Počet sledovateľov na Facebooku (počet) 2. Pôsobnosť na prezentačných kanáloch (počet) 3. Množstvo ponúkaných služieb (počet) 4. Doplnkové služby (počet) 5. Zverejnené ceny (áno/nie) 6. Množstvo pozitívnych preferencií (počet) 7. Prehľadnosť webu - dojem (škála) 8. Množstvo informácií na webe (škála) 9. Veľkosť zverejnenej foto galérie (škála) 10. Veľkosť zverejnenej video galérie (škála) 11. Reakčný čas komunikácie (čas-hodiny) 12. Rýchlosť dodania (deň) 13. Sva Cena fotografa (štandard) 14. Sva Cena Videa (štandard) 15. Sva Cena dj (štandard) 16. Sva Prepočet cenovo výhodných balíčkov (F+V ceny) 																

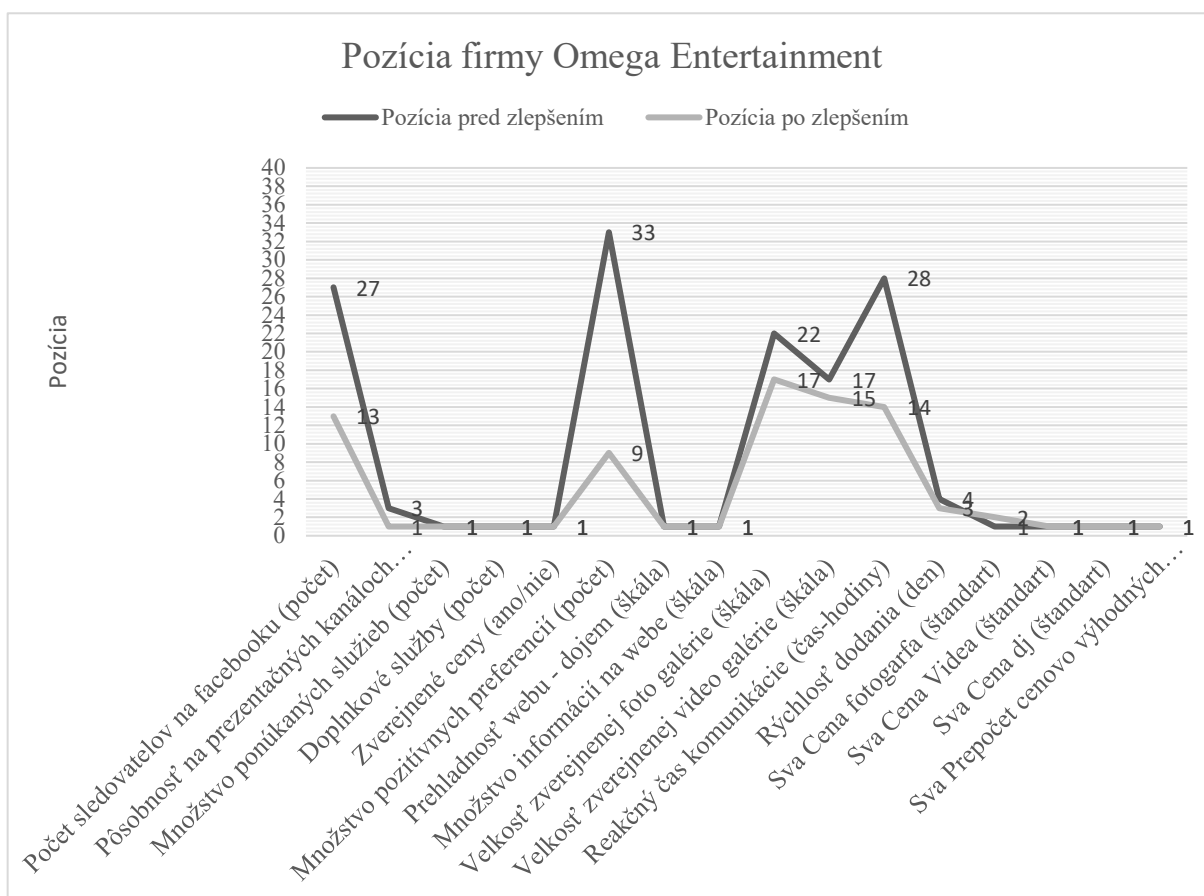
Zdroj: vlastné spracovanie

Cieľom práce bolo identifikovať a zhodnotiť požiadavky zákazníka tak, aby firma vedela určiť, na ktoré oblasti sa má pri úpravách príslušných technických faktoroch zamerať, aj zohľadnením jej pozície v technických faktoroch voči konkurencii. Firma tak mohla revitalizovať oblasti, v ktorých dosahuje nízku pozíciu oproti svojim priamym konkurentom. Vyvarovala sa tak strate času a financií do oblastí, ktoré nie sú významné, alebo v ktorých firma dosahuje dostatočnú pozíciu a nie je tak potrebné ďalej ich rozvíjať. Návrhy na možné zlepšenie pozície môžu byť rozdielne. Firma môže ísť rôznymi stratégiami, ako napríklad v podobe hodnotového positioningu, kde sa v našom prípade zameria na vyšší úžitok za rovnakú cenu. Alebo si môže vybrať Porterovu víťaznú stratégiu diferenciacie, ktorá sa bude snažiť firmu pozitívne

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

odlišit v jednotlivých faktorech. My sme si pre návrh zlepšenia vybrali obe tieto stratégie, kde sme sa snažili navrhnúť zlepšenia, s prihliadnutím na vyššie úžitky v podobe lepšej pozície vo faktoroch priamej konkurencie a zároveň dostatočnou diferenciáciou v rovnakých líderských pozíciách webu a prezentačných kanáloch. Pozícia pred a po na základe tabuľky č. 6, následne zobrazená na grafe 1, prezentuje pozíciu pred aplikovaním návrhov zlepšenia a po aplikovaní jedného z možných návrhov zlepšenia. Z grafu je očividné, že plánované zlepšenie jednoznačne posunulo pozíciu firmy vyššie (v grafe prezentované výraznou krivkou), keďže cieľom je dosahovať líderské, teda prvé priečky v jednotlivých faktoroch.

Graf 1: Pozícia pred a po aplikovaní návrhov zlepšenia



Zdroj: vlastné spracovanie

Z výslednej pozície, ktorú nám prezentuje graf č. 1, je zrejmé, že firma po aplikovaní modifikácií svoju celkovú konkurenčnú pozíciu zlepšila. Preto navrhujeme, aby firma realizovala nasledovné zlepšenia v jednotlivých technických faktoroch – požiadavkách zákazníka tak, ako sú prezentované v tabuľke č. 7. Návrh odporúčení, v rámci jednotlivých zlepšení v časti rozhodovacích požiadaviek zákazníkov, môže byť realizovaný modifikáciou jednotlivých technických faktorov, ktoré odzrkadľujú relevantné rozhodovacie požiadavky tak, ako ich prezentuje tabuľka č. 7,

Prvé body zlepšenia sa zameriavajú na oblasti sociálnych sietí. Tam Omega výrazne zaostávala, ako v porovnaní s celkovými konkurentmi, tak aj s priamou konkurenciou, preto navrhuje počet sledovateľov a odberateľov našich sociálnych profilov navýšiť. Ďalšia oblasť sa týkala faktorov, v ktorých má firma prvenstvo, preto nebolo potrebné navrhovať zlepšenie. Avšak je dobré si aj prvenstvo ustrážiť, preto navrhujeme konkurentov sledovať a prípadne doplniť aj ďalšie možnosti, ako napríklad Blog na webovú stránku. Ďalší faktor sa zaoberal množstvom preferencií. Z výsledku analýzy, s bodovým ohodnotením 279, vyšlo, že sa jedná o najdôležitejšie

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

ší faktor zo všetkých pri posudzovaní výberu firmu zákazníkom. Tu Omega absolútne zlyháva, keďže množstvo preferencií ma 0. Preto navrhujeme tento priemer navýšiť aspoň na počet 33. Ak by si mala Omega všímať celkový priemer, stačilo by jej počet navýšiť na 18. Keďže ale priamy konkurent má recenzií až 99, tak pre našu aspoň čiastočnú schopnosť konkurovať, je potrebný práve takýto rapidný nárast.

Tabuľka 7: Návrhy odporúčaní pre zlepšenie pozície na trhu

Návrhy zlepšenia pozície Omegy v oblasti technických faktorov, prepojených s požiadavkami zákazníkov voči konkurencii	
Technické Faktory	Celkový plán zlepšenia v rámci konkurentov
Vyťaženosť - voľný termín	obsadiť 3 termíny na august
Počet sledovateľov spolu	2100 sledovateľov celkovo
Počet sledovateľov na instagrame	200 sledovateľov na instagrame
Počet sledovateľov na Facebooku (počet)	1900 sledovateľov na Facebook
Pôsobnosť na prezentačných kanáloch (počet)	pridať Blog na stránku
Množstvo ponúkaných služieb (počet)	x
Doplňkové služby (počet)	x
Zverejnené ceny (áno/nie)	x
Množstvo pozitívnych preferencií (počet)	33 nových recenzií
Prehľadnosť webu - dojem (škála)	odlíšiť sa
Množstvo informácií na webe (škála)	odlíšiť sa
Veľkosť zverejnenej foto galérie (škála)	50 foto svadieb v galérii
Veľkosť zverejnenej video galérie (škála)	8 video svadieb v galérii
Reakčný čas komunikácie (čas-hodiny)	znížiť na 90 minút
Rýchlosť dodania (deň)	znížiť na 21 dní
Sva Cena fotografa (štandard)	zdvihnúť cenu o 50 eur
Sva Cena Videa (štandard)	zdvihnúť cenu o 50 eur
Sva Cena dj (štandard)	zdvihnúť cenu o 100 eur
Sva Prepočet cenovo výhodných balíčkov (F+V ceny)	zdvihnúť cenu o 100 eur

Zdroj: vlastné spracovanie

V oblasti webu firma dosahuje rovnako vysokú pozíciu, preto navrhujem inšpirovať sa 10 identifikovanými webmi tak, aby sme poskytli pridanú hodnotu zákazníkovi, ktorý na náš web príde oproti webom konkurentov. Ďalšia oblasť sa týka množstva predstavených materiálov v podobe fotografií a videa na webe, alebo sociálnych sieťach, keďže daná oblasť úzko súvisí s vnímaním kvality a hodnovernosti zákazníka voči firme. Je dôležité množstvo prezentovaných materiálov navýšiť na konkurenčnú úroveň. Jedna z posledných oblastí zlepšenia faktoru sa týka rýchlosti komunikácie a realizácie. Tam firma dosahuje priemernú pozíciu, no aj priemerná pozícia môže znamenať, v prípade neskorého odpísania na email, Messenger, stratu zákazníka. Preto je dôležité daný rekčný čas minimalizovať. Zároveň neskoré odovzdanie výsledku práce postihne pozitívny ohlas, alebo preferencie zákazníkov na firmu. Záverečné odporúčanie sa týkajú cenovej politiky. Firma patrí medzi lídrov trhu v cenovej ponuke za služby. Preto jednoznačne odporúčame jej ceny navýšiť aspoň na úroveň priamych konkurentov. Firma tým získa potenciálne vyšší zisk a zároveň vyššie ceny môžu budovať dojem kvalitnejšej a prestížnejšej firmy. V danom sektore nie je najlepšie raziť stratégiu nízkych cien, keďže sa jedná o veľmi špecifické a čiastočne umelecky a odborne náročné služby zákazníka, čo môže v konečnom dôsledku odrádzať.

V závere odporúčaní by sme spomenuli oblasť výsledkov, zistených doplnkovými dátami

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

z analýzy konkurencie. Z dát vyplývalo, že väčšina firiem zameraných na foto preferuje pre obchodné vystupovanie osobné meno konateľa firmy. To nám napovedá, že ľudia pri výbere viacej preferujú a interagujú s osobou, ako s firmou. Omega vstupuje pod jednotnou značkou z technického hľadiska, keďže ponúka veľké množstvo služieb pre rôzne typy eventov. Firmy, ktoré vystupujú pod jedným osobným menom, sú zamerané spravidla na jednu službu a to fotografovanie. Preto odporúčame inšpirovať sa dvoma konkurentmi, ktorí vystupujú aj ako značka, ponúkajúca portfólio služieb, ale pre jednotlivé eventy majú zriadené samotné podstránky, kde vystupujú ako súkromné osoby. Taktiež odporúčame firme, aby rozvíjala ďalej svoju stratégiu diferenciacie, keďže ako jedna z mála poskytuje tak komplexné portfólio služieb pre všetky druhy eventov.

Možnosti smerovania konkurenčnej stratégie môžu byť rôzne. V prípade prezentovaného návrhu išlo o zameranie, vychádzajúce hlavne zo zistení multikriteriálnej analýzy, ktoré jasne určili aktuálne konkurenčné výhody, na ktorej firma môže stavať svoju pozíčnú stratégiu. Taktiež najbližších priamych konkurentov, proti ktorým by mohla návrhom zlepšenia zvýšiť svoju konkurenčnú pozíciu. Prezentovaný návrh vychádzal z Kotlerového hodnotového positionigu, ktorým bol v uvedenom prípade väčší úžitok za nižšiu cenu. Návrh mal predbehnúť pozíčne priamych konkurentov s tým, že ceny ostanú aspoň voči priamym konkurentom stále nižšie. Firma mohla aplikovať aj iný druh víťaznej stratégie, kde by sa snažila napríklad v podobe stratégie väčší úžitok za rovnakú cenu taktiež zvýšiť súčasnú pozíciu za hranicu konkurencie, avšak v oblasti cien sa len zrovnáť. Nakoniec to mohla byť stratégia väčší úžitok za vyššiu cenu, kde by firma mohla zväziť jasný výsledok z modelu House of quality, ktorý ceny nevyhodnocuje ako jeden z najdôležitejších faktorov rozhodnutia. Ak by firma dostatočne navýšila svoju pozíciu, napríklad v oblasti množstva preferencií, tak by mohla ísť jasnou cestou stratégie vyšší úžitok za vyššiu cenu. V závere ale zdôrazňujeme, že celková stratégia by mala vychádzať hlavne zo stratégie diferenciacie, kde nestačí len jednotlivé návrhy smerovať do odlišenia v podobe pozície, ale aj do jedinečného obsahu, skrývajúceho sa v naplnení jednotlivých rozhodovacích požiadaviek zákazníka. Potom následný výber jednej z prezentovaných stratégií positionigu presvedčí zákazníka v konečnom dôsledku uprednostni práve značku Omega.

5 Záver a limity výskumu

Výskumný projekt bol zameraný na určenie rozhodovacích požiadaviek zákazníka, ktoré najviac vplývajú pri jeho rozhodovaní v oblasti výberu zhotoviteľa svojho plánovaného eventu. Pomocou kvalitatívneho výskumu, modelu House of quality, archívnych a sekundárnych dát, analyzovaných pomocou multikriteriálnej analýzy, sme zodpovedali centrálnu výskumnú otázku: na základe identifikovaných rozhodovacích požiadaviek zákazníka zvýšiť konkurenčnú pozíciu Omegy na vybranom trhu event konkurentov. Otázka bola zodpovedná kľúčovými zisteniami v podobe určenia hodnoty - relevancie kľúčových rozhodovacích faktorov zákazníka a stanovenie pozície Omegy voči konkurencií v oblasti vybraných rozhodovacích faktorov zákazníka. Určenie priamych konkurentov a následný návrh zlepšenia tak, aby pozícia firma v jednotlivých faktoroch vzrástla. Kľúčovým zistením bolo určenie a návrh faktorov, ktoré treba zlepšiť, aby Omega zvýšila svoju súčasnú pozíciu nad priamou konkurenciu.

Limity práce boli identifikované v oblasti stanovenia rozhodovacích požiadaviek zákazníka, keďže firma kvôli pandémie a slabom povedomí nemá silnú zákaznícku základňu, nebolo možné sa pýtať na požiadavky priamo zákazníka. Ďalej váha jednotlivých požiadaviek môže byť skreslená mylným predpokladom konateľov spoločnosti, ktorí vyhodnocovali jednotlivé požiadavky. Identifikácia konkurentov nemusí byť kompletná, keďže sme vychádzali z ponuky Google maps a špecifických parametrov. Reálne môže existovať množstvo ďalších konkurentov, ktorý neinzertujú na Google, nemajú webovú stránku, alebo kvôli Covidu nie sú vyhľadávaní. Oblasti hodnotenia jednotlivých technických faktorov u konkurentov môžu byť skreslené chybou pri rozsiahlej analýze. Množstvo analyzovaných faktorov bolo znížené kvôli technickým

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

obmedzeniam získavania dát. Analýza množstva informácií a prehľadnosti webových stránok bola veľmi zjednodušená pre obmedzené možnosti výskumného projektu. Daná oblasť by vyžadovala samostatný rozsiahly výskum. Multikriteriálna analýza by vyžadovala detailnejšie posúdenie všetkých 40-tich konkurentov. V práci kvôli rozsahu boli posúdení len lídri trhu a to s dvoma najlepšimi pozíciami. Tým mohlo dôjsť k skresleniu, keďže iná firma mohla získať veľké množstvo priemernými bodmi, ktoré by ju ale vo výsledku zaradili na vyššiu pozíciu. Nakoniec celkovým limitom práce sa ukázal jej rozsah, keďže by sa žiadalo detailnejšie posúdenie vo všetkých oblastiach. Myslíme si však, že aj napriek možným limitom práce, je jej výsledok pre možnosti a návrhy v oblasti konkurenčnej pozície dostačujúci.

Limitovaná bola aj časť analýzy DJ. Súčasťou jednotlivých tabuliek sú ceny svadobných DJ, avšak kvôli absencii ponuky služby svadobného DJ pri našich skúmaných konkurentoch a faktu, že ako jediná firma v trenčianskom regióne ponúkame v rámci základných služieb aj ponuku DJ, tak neboli dané firmy zahrnuté do celkového porovnania a sú zobrazené len v podobe cien.

Nakoniec práca aj model House of quality predstavuje ďalšie možnosti rozvoja aj samotného výskumného projektu, keďže jednotlivé faktory môžu byť skúmané aj na poli ďalších eventov, ako sú Stuzkové, Plesy a rôzne ďalšie akcie. My sme sa síce v práci zamerali len na svadby, ale jednotlivé faktory sú vo veľkej miere prijateľné aj pri iných druhoch eventoch. Dôkazom toho je aj okolnosť, že 14 analyzovaných konkurentov sa zmeriavalo aj na iné oblasti eventov, avšak vystupovali hlavne pod zámerom realizácie svadiieb.

Literatura

BLAŽKOVÁ, M. 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 280s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, M. 2001. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 256s. ISBN 80-7179-603-4.

FLOOR, K. 2006. Branding a store: how to build successful retails in a changing marketplace. 2. vyd. Amsterdam: BIS. ISBN 90-636-9122-X

GOOGLE ANALYTIC. 2022. Všetky údaje webových stránok. Google analytic [online]. 2022 [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://analytics.google.com/analytics/web/?auth-ser=1#/>

TROUT, J., RIKVIN, S. 2006. Odliš se nebo zemři. Jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky. Praha: Grada, 200s. ISBN 80-247-1301-2.

SPRÁVNÝM SMEREM. Multikriteriálna analýza. Spravnym.smerem.cz [online]. 2022 [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <http://spravnym.smerem.cz/Tema/Multikriteri%C3%A1n-n%C3%AD%20anal%C3%BDza>

KELLER, K. L. 2007. Strategické řízení značky. 2. vyd. Praha: Grada, 796s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, P. 2007. Moderní marketing 4. európske vydání. Praha: Grada, 1041s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., KELLER, K. L. 2007. Marketing Management. 12. vyd. Praha: Grada, 792s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KRABEC, T. 2009. Oceňování podniku a standardy hodnoty. Praha: Grada, 264s. ISBN 978-247-2865-0.

KRÁLÍČEK, M. 2013. Základy Marketingu. 1. vyd. Praha: Grada, 255s. ISBN 978-80-247-4208-3

Sekce 2: Faktory vnějšího prostředí podporující tržní prostředí podniku

NENADÁL, J., a kol, 2018. Management kvality pro 21. století. 1. vyd. Praha: Management Press, 357s. ISBN 978-80-726-1516-2.

WIX. 2022. Správa webu. Manage.wix.com [online]. 2022 [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://manage.wix.com/dashboard/9d262d6b-d21d-418c-ac49-64b7cc0bbc50/home>

Podnikání a management v kontextu 21. století

Vybrané research papers studentů magisterského studijního programu Strategický rozvoj podniku

Autorský kolektiv

Veronika Bumberová a kolektiv

Recenzent

Ing. Jiří Peterka, Ph.D., MBA (Anet - Advanced Network Technology, Brno)

Technický editor

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS. et DiS.

Návrh obálky

Ing. Pavel Mráček, Ph.D., DiS.

Vydalo: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM®, s.r.o. Brno

Vyšlo: červen 2022

Vydání: první

Ročník: šestý

Počet stran: 223

Publikace neprošla redakční úpravou.

ISBN: 978-80-7623-090-3

Podnikání a management v kontextu 21. století:

Vybrané research papers studentů
magisterského studijního programu
Strategický rozvoj podniku