



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI POSKYTUJÍCÍ SLUŽBU

MARKETING COMMUNICATION OF THE SELECTED COMPANY PROVIDING THE SERVICE

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Aneta Jirešová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Pavel Mráček, Ph.D.

BRNO 2020



# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Aneta Jirešová</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Pavel Mráček, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2019/20

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

## **Marketingová komunikace vybrané společnosti poskytující službu**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy (dle potřeb práce)

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem práce je navrhnout zlepšení marketingové komunikace vybrané společnosti na základě zhodnocení současné situace. Realizací konkrétních návrhů by měla společnost získat nové zákazníky, posílit loajalitu svých stávajících zákazníků a zároveň rozšířit povědomí o svém působení na trhu.

### **Základní literární prameny:**

CHLEBOVSKÝ, V. Marketing pro B-2-B trhy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. ISBN 978-80-214-4129-3.

FORET, M. 2006. Marketingová komunikace. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.

KARLÍČEK, M. Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu. Druhé aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2014. Principles of marketing. Upper saddle river: Pearson. ISBN 978-013-3255-416.

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-8-247-2721-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na marketingovou komunikaci vybraného podniku působícího na trhu B2B. Na základě vymezení teoretického rámce se práce věnuje zhodnocení stávající situace ve společnosti a následnému doporučení a navržení možných zlepšení, která firmě přinesou nové zákazníky, posílí loajalitu stávajících zákazníků a zároveň rozšíří povědomí o jejím působení na trhu.

## **Klíčová slova**

marketing, marketingová komunikace, B2B trh, trh služeb, internetový marketing

## **Abstract**

The diploma thesis is focused on marketing communication of a selected company operating on the B2B market. Based on the definition of the theoretical framework, the thesis focuses on the evaluation of the current situation in the company and subsequent recommendations and suggestions of possible improvements that will bring new customers to the company, strengthen the loyalty of existing customers and at the same time increase awareness of its operations on the market.

## **Keywords**

marketing, marketing communication, B2B market, services market, internet marketing



### **Bibliografická citace práce**

JIREŠOVÁ, Aneta. *Marketingová komunikace vybrané společnosti poskytující službu*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127521>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Pavel Mráček.



### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 10. května 2020

.....



## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Ing. Pavlu Mráčkovi, Ph.D. za odborné vedení, ochotu a čas, který mi věnoval, a také za cenné rady, kterými mne při konzultacích obohacoval. Děkuji také majitelce firmy Retail Services za poskytnuté materiály a rozhovory. Děkuji i své rodině a blízkým, kteří mne po celou dobu studia velmi podporovali.



# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce, postupy a metody zpracování.....</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska práce .....</b>	<b>20</b>
3.1	B2B trh .....	20
3.1.1	Rozdíl mezi B2B a B2C .....	22
3.1.2	Chování zákazníků na B2B trhu .....	24
3.2	Marketingový mix .....	26
3.2.1	Produkt .....	27
3.2.2	Cena.....	29
3.2.3	Distribuce .....	30
3.2.4	Propagace .....	33
3.2.5	Lidé .....	33
3.2.6	Procesy .....	34
3.2.7	Materiální prostředí .....	35
3.3	Marketingová komunikace .....	35
3.3.1	Osobní prodej .....	37
3.3.2	Direct marketing.....	40
3.3.3	Event marketing .....	44
3.3.4	Sponzoring .....	45
3.3.5	Veletrhy a výstavy.....	46
3.3.6	Reklama.....	47
3.3.7	Podpora prodeje .....	50
3.3.8	Public relations.....	51

3.3.9	Internet.....	53
3.4	Mystery Shopping .....	55
<b>4</b>	<b>Analýza problému a současné situace .....</b>	<b>58</b>
4.1	O společnosti Retail Services.....	58
4.1.1	Strategie společnosti .....	59
4.1.2	Organizační struktura společnosti .....	60
4.1.3	Používané systémy ve společnosti.....	61
4.2	Produkt.....	62
4.2.1	Mystery Shopping.....	62
4.2.2	Personalistika.....	64
4.2.3	Audit a nastavení procesů.....	64
4.2.4	Substituty k produktu Mystery Shopping.....	64
4.3	Cena.....	65
4.4	Distribuce .....	66
4.5	Marketingová komunikace.....	66
4.6	Lidé .....	69
4.7	Procesy .....	70
4.8	Materiální prostředí.....	71
4.9	Analýza konkurence.....	72
4.9.1	Ipsos, s.r.o. ....	72
4.9.2	Hello Innovation, s.r.o. ....	74
4.9.3	Market Vision, s.r.o. ....	75
4.9.4	Webové stránky konkurence .....	76
4.9.5	Vstup potenciální konkurence .....	79
4.10	Zákazníci společnosti.....	80

4.10.1	Kvalitativní výzkum a jeho výsledky.....	82
4.10.2	Doporučení plynoucí z výzkumu .....	88
4.11	SLEPT analýza .....	88
4.11.1	Sociální faktory .....	89
4.11.2	Legislativní faktory .....	91
4.11.3	Ekonomické faktory .....	93
4.11.4	Politické faktory .....	95
4.11.5	Technologické faktory .....	95
4.12	SWOT analýza.....	97
4.12.1	Fáze hodnocení.....	99
4.12.2	Návrh strategie (Maxi-Maxi) .....	104
<b>5</b>	<b>Návrhy řešení .....</b>	<b>105</b>
5.1	Direct marketing a následný osobní prodej .....	105
5.2	Webová stránka .....	108
5.3	SEO.....	112
5.4	Reference .....	114
5.5	Bezones.....	114
5.6	Facebook.....	116
5.7	SIMAR.....	117
5.8	Spolupráce se SŠ, VŠ .....	118
5.9	Reklama v odborných časopisech.....	120
5.10	Cíle a konkrétní kalkulace přínosů návrhů .....	121
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>128</b>
<b>7</b>	<b>Seznam literatury.....</b>	<b>130</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>136</b>

<b>9</b>	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>137</b>
<b>10</b>	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>139</b>
<b>11</b>	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>140</b>
<b>12</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>141</b>
	Příloha A – Část individuálního výzkumného projekt (bez literární rešerše) .....	141
	Příloha B – Průvodní dopis .....	149
	Příloha C – Pokyny a návody k vyplnění otázek .....	149
	Příloha D – Otázky .....	149

# 1 Úvod

Tématem diplomové práce je marketingová komunikace společnosti Retail Services působící na trhu B2B. Společnost působí na trhu služeb, její hlavní nabízenou službou je konkrétně Mystery Shopping, který poskytuje především maloobchodům s kamennými prodejny po celé České i Slovenské republice. Společnost na trhu působí již od roku 2011, a jak to tak bývá, není zde sama. Konkurenti firmy jsou velcí mezinárodní hráči, a proto základem v boji o zákazníky je existence konkurenční výhody, která společnost Retail Services od těchto mezinárodních firem odlišuje. Touto odlišující hodnotou je především proklientský přístup společnosti ke svým zákazníkům, což může být u často velkých mezinárodních společností problémem. Samozřejmostí je také nabídka kvalitních služeb a zákaznického servisu. Aby se ale zákazníci o společnosti dozvěděli a mohli je oslovit i sami, musí firma věnovat svou pozornost zejména marketingové komunikaci. A protože v dnešní době stále přibývá firem i jednotlivců, kteří využívají internet a sociální sítě, měla by společnost této příležitosti využít a zlepšit především svou komunikaci na internetu, jelikož to je jedno z jejich slabých míst. Tímto směrem se tedy bude celá práce ubírat. Mimo online marketing budou firmě navrženy i další efektivní prostředky marketingové komunikace.

Mystery Shopping jako kvalitativní metoda výzkumu trhu získává informace o kvalitě služeb, zákaznickém servisu, výrobcích či o samotných prodejcích na pobočkách firem. Kontrolu prodejny provádí tzv. Mystery Shopper čili tajný zákazník. Z výsledků těchto návštěv jsou zpracovávány analýzy a grafy, které odhalí slabá místa a na základě kterých jsou následně zákazníkům formulována doporučení pro další postup. Převážná část firem si nechává Mystery Shopping provádět externí společnostmi, ale jsou na trhu i firmy, které si ho zajišťují samy interně. Touto metodou lze získávat nejen data a informace o vlastních pobočkách společnosti, ale i o konkurentech a jejich nabídce a kvalitě zákaznického servisu. Každý zákazník společnosti Retail Services má nastavené jiné strategické cíle a jejich koncoví spotřebitelé se liší jak charakteristickými vlastnostmi, tak i zálibami či preferencemi, proto je potřeba ke každému z nich přistupovat individuálně a nabídku služeb jim připravovat na míru. Společnost respektuje přání a potřeby svých zákazníků a je vždy připravena reagovat na případné změny ve struktuře spolupráce.

## 2 Cíl práce, postupy a metody zpracování

Hlavním cílem práce je navrhnout zlepšení marketingové komunikace vybrané společnosti na základě zhodnocení současné situace. Realizací konkrétních návrhů by společnost měla získat nové zákazníky, posílit loajalitu svých stávajících zákazníků a zároveň rozšířit povědomí o svém působení na trhu. Toto navrhované zlepšení marketingové komunikace respektuje faktory ovlivňující zákazníky na B2B trhu a opírá se o výsledky provedených analýz.

Díličními cíli práce napomáhající k naplnění hlavního cíle jsou pak představení a charakteristika společnosti Retail Services, rozbor marketingového mixu společnosti, a především její aktuální marketingové komunikace, analýza konkurence a zjištění kladů a záporů konkurenčních webových stránek, provedení kvalitativního výzkumu, zpracování výsledků a identifikace nejdůležitějších faktorů ovlivňující firmy na B2B trhu při výběru společnosti poskytující službu Mystery Shopping. Dále potom návrhy na základě SWOT analýzy a konkrétní doporučení doprovázené finanční kalkulací.

Teoretická část práce je zaměřena na rozbor citací z odborných literárních zdrojů týkajících se tématu práce. Jelikož společnost Retail Services podniká na trhu B2B, prvním rozebíraným tématem je právě B2B trh, jeho charakteristika a odlišnosti od trhu B2C. Dále je stručněji představen marketingový mix a všech 7P prvků. Jsou zde zařazeny z toho důvodu, že se společnost pohybuje na trhu služeb, pro který je charakteristické působení i rozšiřujících prvků jako jsou lidé, procesy a materiální prostředí. Hlavním tématem práce je marketingová komunikace neboli propagace, jakožto součást marketingového mixu, která je v práci vysvětlena detailněji. Je zaměřena na několik hlavních komunikačních nástrojů jako je osobní prodej, direct marketing, sponzoring, reklama, podpora prodeje, public relations a další. Celý teoretický rámec uzavírá téma Mystery Shoppingu, což je služba nabízená společností Retail Services. Toto téma je zde zařazeno z důvodu pochopení této kvalitativní metody čtenářem.

Analytická část práce zahrnuje několik důležitých oblastí. Východiskem pro tuto část práce jsou zejména rozhovory s majitelkou firmy a zkušenosti autorky práce v této společnosti, jelikož zde pracuje jako Koordinátor projektů. První oblast je zaměřena na společnost Retail Services a její charakteristiku z pohledu strategie, organizační struktury

a používaných systémů. V druhé oblasti je představena společnost z pohledu 7P – u každého prvku jsou vyzdvíženy nejdůležitější charakteristiky ovlivňující společnost. Výstupem analýzy konkurence je zmapování hlavních konkurentů a zhodnocení jejich webových stránek jako hlavního nástroje marketingové komunikace na internetu. V této části práce měla být využita metoda Mystery Shopping v praxi, ale bohužel nemohla být uskutečněna z důvodu několika překážek – například aby konkurenční společnosti mohly zaslat nabídku služeb a jejich ceník, požadovaly znát IČO firmy, díky čemuž by mohly nabídku přizpůsobit, což nebylo možné. Z toho důvodu byly informace o nabídce konkurentů a o jejich používaných komunikačních nástrojích zjišťovány pouze na jejich webových stránkách a sociálních sítích. V další oblasti analytické části práce jsou ve zkratce charakterizováni klíčoví zákazníci společnosti. Hlavním bodem této části práce je kvalitativní výzkum zaměřený na faktory ovlivňující stávající či potenciální zákazníky na B2B trhu při výběru společnosti poskytující službu Mystery Shopping. Dále je provedena SLEPT analýza zahrnující pouze významné faktory ovlivňující společnost. Na závěr analytické části práce je provedena SWOT analýza a vytvořena SWOT matice, která je sestavena na základě výsledků provedených dílčích analýz. Výstupem SWOT analýzy je návrh strategie a doporučení pro společnost.

V poslední části práce, a to návrhové, jsou vyřknuta doporučení společnosti a konkrétní návrhy vyplývající z provedených analýz. Většina návrhů je převážně z oblasti marketingové komunikace na internetu, ve které má společnost Retail Services mezery, a která je v dnešní době velmi důležitá pro prezentování firmy. Všechny návrhy jsou podloženy finančními částkami nebo časovým zatížením potřebným k realizaci těchto návrhů. Na závěr celé návrhové části je zpracována finanční kalkulace a jsou konkrétně vyčísleny přínosy pro společnost při realizování všech návrhů současně.

### 3 Teoretická východiska práce

V této části práce jsou zachyceny a interpretovány nejdůležitější pojmy související s hlavním tématem diplomové práce. Je zmíněn B2B trh a jeho rozdíly oproti trhu B2C, marketingový mix, jelikož marketingová komunikace neboli propagace je jednou z jeho složek. Marketingová komunikace je samotně rozebrána podrobněji v části 2.3 literární rešerše. A nakonec je vysvětlen a blíže představen pojem Mystery Shopping, z důvodu pochopení této služby čtenářem.

#### 3.1 B2B trh

Téma B2B trhu je podstatné z důvodu, že analyzovaná společnost na tomto trhu podniká. Je tedy důležité tento pojem vysvětlit. Obecně Chlebovský (2010) definuje B2B (business-to-business) jako obchodní vztah mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem využívající produkty dále ve svém podnikání na straně druhé.

Kotler (2007) uvádí, že B2B trh je trh organizací tvořící všechny organizace nakupující výrobky či služby pro použití ve výrobě dalších výrobků či služeb nebo za účelem následného prodeje či pronájmu se ziskem.

Dle Ševčíkové (2016) je na B2B trhu zapojeno více osob a každá z nich má specifické postavení v organizaci. Jedním ze specifíků tohoto trhu je, že marketingové strategie jsou přizpůsobovány určitým dodavatelům, rozhodnutí trvá delší dobu a převažují racionální ekonomické a technické motivy. Výrobky prodávané na B2B trhu jsou často technicky náročné, poptávka je odvozena od konečné spotřeby a vyznačuje se menší cenovou pružností.

Trhy v tomto prostředí dělí na dva typy (Chlebovský, 2010):

- Horizontální trhy – dodavatel spolupracuje se zákazníky v různých odvětvích, většinou jde o poskytování služeb (finanční poradenství, marketing, management a další).
- Vertikální trhy – dodavatel své zákazníky oslovuje v úzce definovaném odvětví.

Trh B2B zahrnuje trhy primární a sekundární (jako je strojírenství), terciální trhy služeb a kvartérní trhy založené na znalostech. Každý z těchto trhů je spojen s různými potřebami. Například výrobní trhy by se měly vyznačovat vysoce kvalitními výrobky a rychlým dodáním. Trhy se službami musí být důsledné, přesné a pohotové. Znalostní trhy vyžadují inovace a vedení myšlenek. (Rizomyliotis, 2017)

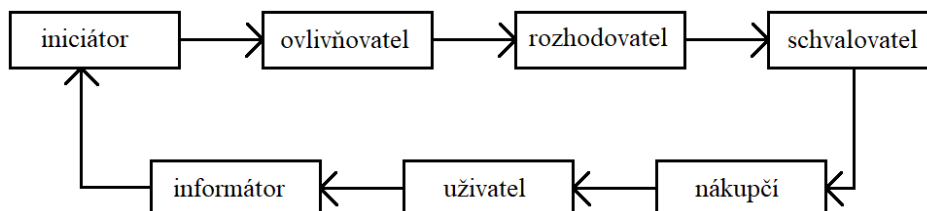
B2B trh má několik specifických vlastností. Například se zde nachází malý počet zákazníků, kteří vyžadují individuální přístup, vysokou míru personalizace a výrobky či ceny na míru. Zákazníci na těchto trzích mají výraznou kupní sílu a typické jsou pro ně transakce s vysokou cenou. Charakteristickým znakem je také hlubší partnerství s účastníky hodnotového řetězce – i řízení distribuce je orientováno na tyto subjekty, na správu klíčových zákazníků. (Chlebovský, 2010)

Mezi nejtypičtější specifika B2B trhů patří zejména (Kotler a Armstrong, 2004):

- Vyšší obrat a nižší počet zákazníků ve srovnání se spotřebitelským trhem.
- Poptávka na B2B trhu následuje poptávku na trhu spotřebitelském.
- Individualizovaná produkce.
- Větší výkyvy průmyslové poptávky.
- Princip 80/20: 20 % nejdůležitějších zákazníků tvoří 80% obrat společnosti.
- Přesuny dodavatelů za zákazníky.
- Malá cenová pružnost.
- Kupujícím a zároveň zákazníkem je na tomto trhu organizace.
- Důležité je kvalifikované rozhodování o nákupu.
- Menší dosažitelnost těch, kdo o nákupech rozhodují.
- Obecně nižší úroveň marketingových aktivit.
- Nižší výdaje na marketingový průzkum.

Na trhu B2B jde především o budování důvěry mezi nakupujícím a prodávajícím. Pro zákazníka, který chce na B2B trhu nakupovat výrobky/služby, je důležité orientovat

se v jednotlivých nabídkách, zjistit rozdíly a dostat se k jednotlivým detailním informacím jak o produktech či službách, tak i o firmě samotné. Aby firma zaujmula a vzdělávala svého zákazníka, je výhodné zapojit do procesu odborné popisky, návody a řešení. Rozhodovací proces na B2B trhu vypadá následovně (viz Obrázek 1). Je důležité, aby komunikace probíhala se všemi články rozhodovacího procesu. (Janouch, 2010)



**Obr. 1** Rozhodovací proces

**Zdroj:** vlastní zpracování dle Janoucha, 2010

### 3.1.1 Rozdíl mezi B2B a B2C

Na trhu B2B platí pravidlo, že poptávka na trhu B2C (business-to-consumer) určuje poptávku na straně B2B. Pokud tedy například vzroste poptávka na spotřebitelském trhu aut na jedné straně, vzroste i na straně druhé, a to na trhu komponent a součástí, tedy na trhu B2B. (Rizomyliotis, 2017)

Hlavní rozdíly, co se týká marketingového přístupu, lze pozorovat v několika oblastech. Jedná se zejména o motivaci k nákupu, stimulaci poptávky, cílovou skupinu, nákupní chování, objemy nákupů a distribuční cesty. Všechny rozdíly jsou shrnuty v přehledné tabulce (viz Tabulka 1). (Kotler a Armstrong, 2004)

Motivace zákazníků na těchto dvou trzích je zcela odlišná. Na trhu B2C zákazníci nakupují produkty pro svou vlastní spotřebu a potřebu. Naopak na trhu B2B zákazníci kupují produkty za účelem dosažení zisku, jelikož tyto produkty slouží pro další prodej nebo jako dílčí část jiného produktu, ze kterého budou mít tito zákazníci dále zisk. (b2bmonitor.cz, 2019)

V marketingové komunikaci jsou důležité marketingové nástroje, jež dokáží stimulovat poptávku. Na trhu B2C lze tuto poptávku po produktech ovlivňovat např. slevami, akcemi a dalšími nástroji podpory prodeje. Na rozdíl od trhu B2B, kde tyto marketingové nástroje neplatí a nemají skoro žádný význam. Poptávka na tomto trhu závisí na tom,

kolik společnost má zakázek a od toho se odvíjí následné rozhodování, kolik materiálu či služeb bude potřebovat. (ipodnikatel.cz, 2019)

Co se týká cílové skupiny, rozdílem je zde velikost. Zatímco na trhu B2C se většinou jedná o masu lidí, k jejichž oslovení je potřeba využít propagaci, na trhu B2B se jedná o užší segment, který představují konkrétní společnosti. V zásadě se jedná o konkrétní osoby těchto společností, jako o majitele firem, manažery, a další, kteří rozhodují o uzavření obchodu. (Kotler a Armstrong, 2004)

Nákupní chování a rozhodování o koupi je na trhu B2C často ovlivňováno a motivováno emocemi, může docházet k impulzivním nákupům. Na B2B trhu se toto v zásadě neděje. Nákupní rozhodování je racionální, systematické a účastní se ho více lidí. (Rizomyliotis, 2017)

Na B2C trhu nakupuje větší počet zákazníků menší objemy nákupů. Nejčastěji pouze pro svou vlastní spotřebu. Na trhu B2B je to přesně obráceně, kdy nakupuje menší počet zákazníků větší objemy nákupů. Jde o takové množství, které sama firma nemůže spotřebovat, což není ani jejím cílem. (b2bmonitor.cz, 2019)

Posledním rozdílem jsou distribuční cesty. U B2C trhu jsou tyto distribuční kanály velmi dlouhé, zboží projde několika sklady od výrobce přes velkoobchody a maloobchody, až se dostanou ke svému koncovému spotřebiteli. Takto to na B2B trzích není. Produkt projde obvykle přes mnohem méně prostředníků, distribuční cesta je tedy mnohem kratší. (Kotler a Armstrong, 2004)

**Tab. 1** Rozdíly mezi trhem B2C a B2B

Rozdíly	B2C trh	B2B trh
<b>Motivace k nákupu</b>	Osobní spotřeba	Zisk společnosti
<b>Stimulace poptávky</b>	Nástroje podpory projede	Závisí na počtu firemních zakázek
<b>Cílová skupina</b>	Široký segment	Úzký segment
<b>Nákupní chování</b>	Impulzivní nákupy, emoce	Racionální, systematické, účastní se více lidí
<b>Objemy nákupů</b>	Více zákazníků nakupuje menší množství	Méně zákazníků nakupuje větší množství
<b>Distribuční cesty</b>	Dlouhé distribuční cesty	Krátké distribuční cesty

**Zdroj:** vlastní zpracování dle Kotlera a Armstronga, 2004 a Rizomyliotise, 2007

### 3.1.2 Chování zákazníků na B2B trhu

Světlík (2018) popisuje pět konkrétních kroků procesu rozhodování organizací. Řadí tam poznání problému, hledání informací, vyhodnocení alternativ, učinění rozhodnutí a vyhodnocení nákupu.

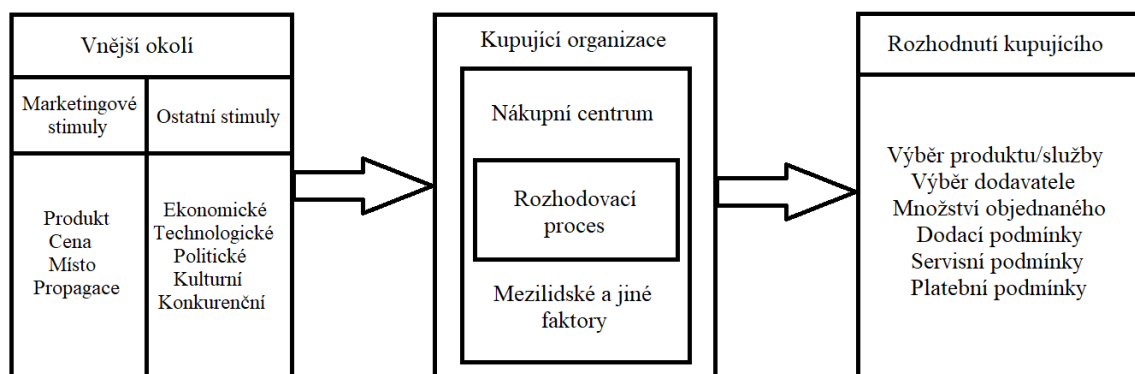
Podle Kotlera a Kellera (2007) existuje osm nákupních procesů:

- **Rozpoznání problému** – někdo ve firmě rozpozná problém či potřebu.
- **Obecný popis potřeby** – firma popisuje obecně vlastnosti a množství požadované položky.
- **Specifikace produktu** – firma rozhoduje a specifikuje nejlepší technické vlastnosti požadovaného výrobku.
- **Hledání dodavatelů** – kupující se snaží získat nejlepšího dodavatele.
- **Návrh** – kupující v této fázi vyzývá dodavatele, aby podal své návrhy.
- **Výběr dodavatele** – kupující posuzuje návrhy od dodavatelů a vybírá si toho nejlepšího.
- **Specifikace zakázky** (rutinní) – kupující podepíše konečnou objednávku s vybraným dodavatelem. Uvede technické specifikace, množství, dobu dodání, zásady vrácení a záruku.
- **Hodnocení** – kupující hodnotí svého dodavatele a rozhoduje se, zda s ním bude dále spolupracovat či nikoliv.

Podle Světlíka (2018) existuje ale několik odlišných prvků, které činí chování organizace o něco složitější. Například do procesu koupě je zahrnuto více lidí a každý z nich má své specifické postavení v organizaci. Také rozhodování o koupi trvá organizacím delší dobu než domácnostem. Lidé rozhodující o nákupu v organizaci jsou ovlivňováni především racionálními ekonomickými a technickými faktory a kupovaný výrobek je technicky náročnější.

Kotler (2007) ve své knize uvedl model chování zákazníků na B2B trhu. Stejně jako je tomu na spotřebitelském trhu, i na B2B trhu ovlivňují zákazníka 4P – tedy produkt,

cena, propagace a distribuce. Mezi další podněty patří ekonomické, technologické, politické, kulturní a konkurenční aspekty. Všechny tyto podněty vstupují do organizace a mění se na reakce kupujících, jako je výběr produktu/služby, výběr dodavatele, objednané množství, dodací podmínky, platební podmínky a další. Pokud chce firma na trhu B2B uspět, musí pochopit, co se v rámci organizace děje, aby se podněty změnila na nákup ze strany zákazníka. Dle Obrázku 2 se nákupní činnost v rámci organizace skládá ze dvou hlavních částí, a to nákupního centra a nákupního rozhodovacího procesu. Obě části jsou ovlivňovány interními a externími faktory.



**Obr. 2** Model nákupního chování organizace

**Zdroj:** vlastní zpracování dle Kotlera, 2007

Světlík (2018) mezi faktory ovlivňující chování organizace řadí především vnější prostředí (ekonomické, technologické a technické, politické, legislativní a další faktory), vnitřní organizaci (charakteristické postupy, zkušenosti pracovníků apod.), strukturu a sílu zásobovacího odboru a posledním faktorem je lidský faktor (odborná způsobilost, motivace pracovníků a jiné) jako jeden z nejvýznamnějších vlivů ovlivňující nákupní proces.

Kotler a Keller (2007) uvádí tři hlavní nákupní situace, které mohou na B2B trhu nastat:

- „Straight rebuy“ (přímý nákup) – kupující objednává znovu bez jakýchkoliv modifikací. Jedná se o rutinní nákup. Zákazník jedná na základě svých předešlých zkušeností.
- „Modified rebuy“ (modifikovaný nákup) – kupující chce změnit specifikaci produktu, cenu, podmínky či dodavatele.

- „New task“ (nový nákup) – společnost, která zakoupila nový produkt/službu. Čím vyšší jsou náklady a riziko, tím více osob se podílí na rozhodnutí o nákupu. Tato situace je pro obchodníka na B2B trhu příležitostí.

Příkladem přímé koupě může být to, že si jde sekretářka koupit kancelářské potřeby. Modifikovanou koupí může představovat opakovaná koupě dvou firemních vozů. (Ševčíková, 2016)

Světlík (2018) se s výše uvedenými nákupními situacemi ztotožňuje. Jako příklady uvádí následující situace – příkladem prvního nákupu (nového nákupu) může být vybavení pracoviště počítačovou sítí nebo nákup polotovarů z nových materiálů, příkladem modifikované koupě (opakovaného nákupu) může být nákup nákladních automobilů pro oddělení dopravy, a konečně příkladem přímé koupě může být nákup kancelářských potřeb.

### 3.2 Marketingový mix

Marketingový mix je v teoretickém rámci práce zařazen z toho důvodu, že marketingová komunikace je jednou z jeho složek a pochopení tohoto pojmu je klíčové. Na základě odborných knih tu jsou vysvětleny pojmy všech 7P, které marketingový mix služeb zahrnuje. Foret (2003) považuje vypracování marketingového mixu za operativní a praktickou konkretizaci marketingového přístupu firmy při vytváření nabídky pro zákazníka. Marketingový mix představuje soubor kontrolovaných marketingových proměnných připravených k tomu, aby nabídka a produkce firmy byla co nejbližší přání a potřeb zákazníka firmy. Vše, čím může firma ovlivnit poptávku na trhu po své nabídce, je považováno za součást marketingového mixu. Čtyřmi nejdůležitějšími proměnnými, tedy „4P“ jsou produkt, cena, místo či distribuce, propagace.

Při stanovení marketingového mixu služeb vychází Payne (1996) z tradičních prvků „4P“, které během let prošly několika transformacemi, kdy se rozšiřovaly na pět, sedm či dokonce až jedenáct prvků. Payne se přiklání k rozšířenému marketingovému mixu o sedmi prvcích, jenž zahrnuje produkt, cenu, propagaci, místo, lidské zdroje, procesy a službu zákazníkovi.

### 3.2.1 Produkt

Dle Vysekalové (2006) se produkt stává jádrem obchodní činnosti firmy, a zároveň je hlavní složkou marketingového mixu, která ovlivňuje jeho ostatní části. Podle marketingového pojetí se za produkt považuje vše, co lze na trhu nabízet a směřovat jakožto objekt zájmu o uspokojení potřeby, řešení problému či poskytnutí určité hodnoty. Produktem může být jak statek hmotný, tak i služba nebo myšlenka. Foret (2003) se v názoru na to, co může být produktem, shoduje s Americkou marketingovou asociací, která tvrdí, že produktem mohou být kromě výše uvedeného také osoby, místa, organizace, kulturní výtvořky a mnohé další.

Kotler a Armstrong (2004) se shoduje s výše uvedenou charakteristikou produktu. Je toho názoru, že v dnešní době se firmy snaží vytvářet pro zákazníky hodnotu na vyšší úrovni, jelikož se výrobky i služby stávají více obchodovatelnými. Proto se snaží vzbužovat u svých zákazníků různé druhy zážitků – chtějí se svou nabídkou odlišit.

Vysekalová (2006) se zmiňuje o struktuře produktu pomáhající k pochopení všech dimenzí produktu. V knize uvádí, že zkombinovala přístupy původní Leeflangové třístupňové analýze produktu a Kotlerův přístup – z čehož praktickou kombinací dostala čtyři nejdůležitější úrovně produktu. Těmi jsou:

- Základní úroveň produktu, která je totožná s hlavní funkcí produktu.
- Druhá úroveň produktu neboli formální výrobek, jež určuje způsob uspokojení potřeby čili konkrétní vlastnosti produktu.
- Třetí úroveň produktu neboli rozšířený výrobek, je uváděn jako možnost dokompletovat nákup různými doplňky, zlepšeními, vybavením, podmínkami záručních lhůt a podobně.
- Čtvrtou úrovní produktu je myšleno psychologické vnímání úplného produktu. Vyjadřuje to, jakou zákazník vnímá hodnotu produktu.

Až po spojení všech těchto čtyř úrovní produktu vzniká celý marketingový produkt, jež je schopen obstát v konkurenci, která momentálně probíhá zejména ve třetí a čtvrté úrovni produktu. (Vysekalová, 2006)

Foret (2003) uvádí pouze tři úrovně analytického pohledu na produkt, a to jádro, vlastní produkt a rozšířený produkt. Za jádro považuje základní užitek produktu. Vlastní či skutečný nebo také reálný produkt charakterizuje pět znaků – kvalitou, provedením, stylem a designem, značkou, obalem. Rozšířený produkt vnímá jako dodatečné služby a výhody pro zákazníka, příkladem může být záruční lhůta, garanční opravy, instrukce, leasing, platba na splátky apod.

Světlík (2018) naopak uvádí pouze dvě vrstvy produktu, a to jádro produktu a komponenty. Komponenty pojmenovává jako rozšiřující efekty, mezi které uvádí například balení, značku, kvalitu, styl, záruku, servis, dodací podmínky, instalace a podobně.

### **Služba jako produkt**

Produkt jako souhrn objektů a procesů přináší zákazníkovi určité hodnoty. Zboží a služby jsou pouze kategorie představující dva typy produktu. (Payne, 1996)

Produkt jako služba obsahuje podle Vašítkové (2008) tři základní prvky – materiální prvky (hmotné složky služby), smyslové požitky (prvky rozpoznávané vjemovými smysly) a psychologické výhody nabídky. Nabídku rozděluje na základní a doplňkový produkt. Mezi doplňkové služby řadí poskytování informací a poradenské služby, péče o zákazníka a jeho bezpečnost, přebírání objednávek a účtování a speciální služby.

Payne (1996) do nabídky zahrnuje několik úrovní, a to základní či obecný produkt, očekávaný produkt, rozšířený produkt a potenciální produkt. Uvádí, že základní vlastnosti obsažené v základním produktu mají 30% vliv, ale zahrnují 70 % nákladů. Naopak okolí produktu jako přidaná hodnota má 70% vliv a je nutno vynaložit pouze 30 % celkových nákladů.

Služby mají dle Kotlera a Armstronga (2004) čtyři základní charakteristické vlastnosti. Jsou jimi nehmotná povaha, nedělitelnost, rozmanitost kvality a pomíjivost. Služby není možné si před nákupem prohlédnout, osahat, ochutnat ani nic jiného, z toho důvodu je jejich povaha nehmotná. Jsou přímo spojeny s jejich poskytovateli, jsou tedy nedělitelné. Kvalita těchto služeb závisí na tom, kdo, kdy, kde a jakým způsobem služby poskytuje, proto mají velkou rozmanitost kvality. A jako poslední služby nelze skladovat pro následný prodej nebo další užití, proto je jejich povaha pomíjivá.

### 3.2.2 Cena

Cena neboli podle Foreta (2003) množství požadovaných peněžních jednotek za produkt je jediným příjmovým prvkem marketingového mixu oproti ostatním prvkům, které představují náklady či výdaje. Cenová politika ve firmě je velmi důležitá zejména z toho hlediska, že se od ní odvíjí příjmy firmy. Jak uvádí Payne (1996), cenová rozhodnutí mají vliv na všechny kroky v oblasti nabídky a marketingu. Zvláště důležitý význam mají v oblasti služeb.

Kotler a Armstrong (2004) charakterizují cenu jako množství peněz vynaložených za zakoupení výrobku nebo služby. V širším pojetí je to vyjádření všech hodnot pro spotřebitele, kterou spotřebiteli přináší vlastnictví nebo užití výrobku či služby.

Rozhodování a stanovení výše ceny za produkt firmy ovlivňují interní i externí vlivy. K interním faktorům uvádí Foret (2003) náklady na vytvoření produktu, distribuci, prodej a jeho propagaci. Interní náklady rozděluje na fixní a variabilní. Fixní náklady v sobě zahrnují takové náklady, které se nemění s objemem produkce, což je například nájem, mzdy pracovníků či daně. Variabilními náklady má na mysli ty, které naopak s objemem produkce rostou – náklady na materiál či spotřebu energie. Stanovení ceny by mělo korespondovat s interními cíli firmy. K externím vlivům krátce uvádí trh a poptávku po produktu. Vysekalová (2006) se také zmiňuje o psychologických aspektech ceny v rovinách „levný-drahý“, výhodné ceny, prožívání kvality, cenových rozdílů a prožívání prestiže.

Kotler a Armstrong (2004) k faktorům ovlivňující způsob stanovení cen taktéž uvádí interní a externí. K interním zařazují marketingové cíle společnosti, koordinaci s marketingovým mixem, náklady a firemní politiku. Jako externí faktory jsou uvedeny povaha trhu a poptávky, náklady, ceny a nabídka konkurence a řada dalších faktorů vnějšího prostředí jako ekonomické podmínky atd.

Co se týká cen služeb, některé jejich vlastnosti mají přímý vliv na stanovení ceny. Tento vliv může být kladný i záporný. Jedná se zejména o nehmotnost služeb, neoddělitelnost, distribuci, heterogenitu a zbytný charakter především tržních služeb. (Vašítková, 2008)

## **Cena jako nástroj marketingové komunikace se zákazníkem**

Základní koncepcí stanovení ceny by pro firmu měl být názor zákazníka. Firma by si dle Foreta (2003) zjistit, jak produkt firmy vnímá zákazník, jaké množství peněžních jednotek by byl ochoten zaplatit, jak hodnotí a oceňuje přednosti výrobku. Jaká hlediska by měla cena v marketingové komunikaci odrážet? Foret (2003) mezi ty nejdůležitější řadí:

- Potřebnosti a užitečnost produktu, zejména znalost potřeby zákazníka, její uspokojení a její rozšířenost na trhu.
- Hodnoty produktu, čímž myslí konkrétní parametry – kvalitu, provedení, design, značku, služby a další. Tyto parametry zkoumá v souvislosti s nabídkou konkurence.
- Dostupnosti produktu na trhu z hlediska distribuce, ale i z hlediska poměru mezi nabídkou a poptávkou po produktu.
- Finančních možností zákazníka, pokud je tento údaj pro firmu významný.
- Cenových strategií konkurence, čehož firma může využít ve svůj prospěch mnoha způsoby.
- Vlastní marketingové strategie vyjadřující hlavní cíle firmy.
- Makrospolečenského významu firemního produktu z hlediska ekologičnosti, sociální dostupnosti, vyšší bezpečnosti apod.

Mezi hlavní cíle cenové politiky ve službách řadí Payne (1996) přežití, maximalizaci zisku, maximalizaci prodeje, prestiž a návratnost investic.

Světlík (2018) k hlavním cílům firmy při stanovení cen výrobků uvádí zisk a jeho maximalizaci, tržní podíl, růst objemu prodeje, návratnost investic, špičková kvalita výrobků a jiné další cíle, které si firma může sama určit.

### **3.2.3 Distribuce**

Mezi další část, jenž ovlivňuje používání ostatních marketingových nástrojů, patří distribuce a s ní související distribuční cesty. Foret (2003) ji řadí mezi nejdůležitější nástroj

v komunikaci se zákazníkem. Distribuce z velké části ovlivňuje také cenu produktu, jelikož je rozdílné, zda firma bude produkt prodávat za účasti velkoobchodních firem či těch maloobchodních. Distribuce má vliv i na samotný produkt a jeho propagaci a jako jediná část z marketingového mixu vyžaduje dlouhodobé plánování a rozhodování.

Světlík (2018) píše o distribuci také jako o nejdůležitějším rozhodnutí managementu komu a kde se budou výrobky prodávat. Distribuce řeší i otázku jakým způsobem nabízet výrobek na správném místě a ve správný čas. Distribuční cesta je určována počtem prostředníků a zprostředkovatelských článků, díky kterým přechází zboží od výrobce ke spotřebiteli.

Distribuční cesty mají několik funkcí, které provádí její členové a napomáhají tak k uskutečnění transakcí. Dle Kotlera a Armstronga (2004) se jedná především o tyto úkoly:

- Shromažďování a distribuce výsledků výzkumu trhu o účastnících a faktorech působících v marketingovém prostředí – ty, které jsou důležité a potřebné pro plánování.
- Tvorba a šíření informací o nabídkách, jež by měly přilákat zákazníky (podpora prodeje).
- Hledání nových zákazníků a navazování kontaktu s nimi.
- Přizpůsobení nabídky dle požadavků a potřeb zákazníka.
- Dosažení optimální ceny na základě dohody, a dohody o dalších podmínkách nabídky.

Světlík (2018) funkce prodejních cest řadí mezi tři typy, a to obchodní, logistickou, podpůrnou funkci. Obchodní funkce zahrnuje aktivity, které ovlivňují transakce přímo. Součástí logistické funkce je zajištění fyzické distribuce produktu od výrobce ke koncovému spotřebiteli. Poslední podpůrné funkce napomáhají ke zlepšení a zjednodušení pohybu produktu.

Mezi nejdůležitější úkoly, jež distribuce zajišťuje jsou podle Vysekalové (2006) prodej produktu, služby pro produkt a komunikace o produktu. Foret (2003) řadí mezi základní funkce distribučního kanálu výzkum trhu, propagace odbytu, získávání kontaktů

a navazování vztahů s potenciálními odběrateli, přizpůsobení produktu potřebám zákazníků zahrnující třídění, kompletaci, balení a úpravy zboží, vyjednávání o podmínkách, fyzická distribuce, financování a přebírání rizika.

Distribuce je zvláště důležitá pro odvětví služeb, jelikož produkty nejsou skladovány a jsou vyráběny a spotřebovávány ve stejném okamžiku. V první řadě je důležité určení místa, v němž budou služby fyzicky provozovány. Payne (1996) rozlišuje tři typy interakcí – zákazník jde k poskytovateli, poskytovatel jde k zákazníkovi, transakce probíhá na dálku. Vašítková (2008) se v tomto názoru s Paynem shoduje. Oba autoři tvrdí, že rozhodování o umístění služby bývá často kompromisem mezi potřebami producenta a požadavky zákazníka.

Distribuční neboli odbytový kanál dle Foreta (2003) zahrnuje všechny zúčastněné podniky a jednotlivce, kteří se buď během distribuční cesty stanou vlastníky, nebo nějakým způsobem pomohou při převodu vlastnictví produktu. Distribuční cestou rozumí takovou cestu, během níž se produkt od výrobce dostává ke konečnému spotřebiteli či dalšímu průmyslovému zpracování.

Payne (1996) mezi účastníky distribuce služeb řadí poskytovatele služby, prostředníky a zákazníky. Jako nejvhodnější distribuci vidí tradiční přímý prodej. Mezi prostředníky uvádí zástupce či zprostředkovatele – například zástupce pojišťoven, realitních či cestovních kanceláří; zprostředkovatele prodávajících a nakupujících – například na burze; a dodavatele poskytující služby na základě smlouvy nebo licence – nejčastěji franchising, rychlé občerstvení, čistírny apod.

Při tvorbě distribuční cesty, tedy řetězu, jímž putuje produkt od výrobce k zákazníkovi, je nutno vybírat subjekty závislé na produktu, trhu, distributorech a konkurenci. Záleží také na distribuční strategii – strategii tlaku (push strategie) a strategii vtahování (pull strategie). Při push strategii prodávající zaměřuje tlak na nejbližší článek řetězce (distributora), naopak při pull strategii je jeho úsilí zaměřeno na cílový článek distribuční cesty. (Vysekalová, 2006)

### **Distribuce jako komunikace se zákazníkem**

Foret (2003) jako příklad osobité formy komunikace se zákazníkem a veřejností uvádí síť prodejen Domino's Pizza a jeho majitele, který distribuuje své produkty zákazníkům až

na místo určení. Pokud nepřivezou čerstvou pizzu do 30 minut od objednání, snižují cenu. Při distribuci využívá dopravní prostředky, jež zároveň slouží jako pohyblivá reklama. Aby si zajistil propagaci sebe i svého podniku, místo utrácení peněz za drahé reklamy se věnuje své sběratelské raritě, a to sbírky starobylých automobilů a nábytku – má tak tak významné předměty, že se o něm píše skoro všude.

Vašítková (2008) píše o distribuci služeb na internetu. Tvrdí, že odstraňuje některé nevýhodné vlastnosti služeb. První kontakt se službou je tedy konzistentnější a snižuje se přímý kontakt poskytovatele služby se zákazníkem. Zároveň je možné na internetu poskytnout více informací o službě, čímž dochází i k její propagaci.

### 3.2.4 Propagace

Propagace či marketingová komunikace znamená zvyšování povědomí o výrobku, službě, akci apod. Jedná se o nástroj marketingového mixu, jež si klade za cíl uvádět předměty propagace ve známost. (Vašítková, 2008)

Jelikož téma diplomové práce se zabývá právě marketingovou komunikací, je toto téma podrobněji rozebráno v samostatné kapitole 3.3.

### 3.2.5 Lidé

Lidé jako další významná složka marketingového mixu zahrnuje všechny lidi, kteří v procesu poskytování služeb hrají nějakou roli. Lidé mohou v tomto procesu ovlivňovat i vnímání kupujícího. Jedná se o zaměstnance a zákazníky. Z důvodu neoddelitelnosti služeb od svých poskytovatelů, dochází k přímému kontaktu poskytovatele a zákazníka. (Vašítková, 2008)

Kvalitu poskytované služby ovlivňují především zaměstnanci. Payne (1996) rozděluje zaměstnance dle jejich rolí a vlivu na zákazníky do čtyř skupin:

- **Kontaktní pracovníci** – zaměstnanci v přímém nebo pravidelném kontaktu se zákazníky. Tito pracovníci se významně podílí na marketingových aktivitách firmy, je třeba je průběžně školit a motivovat, aby byli co nejlépe připraveni na plnění přání a potřeb zákazníků. Příkladem takového zákazníka může být recepční.

- **Koncepční pracovníci** – zaměstnanci ve výjimečném kontaktu se zákazníky. Většinou přichází do styku se zákazníkem zřídka kdy, ale mají vliv na prvky marketingové strategie. Mohou to být zaměstnanci managementu nebo například marketingového výzkumu.
- **Obsluhující pracovníci** – tito zaměstnanci se zákazníkem přichází do styku velmi často, proto je nutné, aby měli dobře vyvinuté komunikační a prodejní schopnosti. Na druhou stranu se ale nepodílí na marketingových aktivitách firmy.
- **Podpůrní pracovníci** – zaměstnanci této skupiny nemají kontakt se zákazníky ani se nepodílí na marketingových aktivitách firmy. Jsou ale pro firmu taktéž klíčoví, jelikož ovlivňují a podporují veškeré činnosti společnosti. Může se jednat například o uklízečky či zaměstnance ve skladu.

Druhou neméně významnou skupinou ovlivňující kvalitu poskytovaných služeb jsou dle Vašítkové (2008) zákazníci. Zákazník je v oblasti služeb považován za spoluproducenta, který se na celého procesu aktivně účastní, jelikož služba je díky své povaze produkována a spotřebována současně. To, jak velká je spoluúčast zákazníka na procesu, se liší dle druhu poskytovaných služeb. Zákazníci mohou služby taktéž ovlivnit i negativně.

### 3.2.6 Procesy

Procesy se skládají z veškerých činností, mechanismů a postupů firmy, které produkují a distribuují službu konečnému zákazníkovi. Proces poskytování služby může mimo jiné i přispívat ke zkvalitňování služby. (Vašítková, 2008)

K těmto procesům můžeme jako hlavní body zařadit dobu a způsob obsluhy zákazníka. Procesy lze dle Payna (1996) taktéž rozlišovat dle:

- složitosti neboli počtu kroků nutných k realizaci služby,
- různorodosti čili možných způsobů poskytování služby,
- stupně kontaktu se zákazníkem.

Při procesech ve společnosti mohou vznikat kritická místa, kterým je nejlepší předcházet. Vašítková (2008) uvádí dva typy možností, jak tato kritická místa odhalit. Za prvé je to jednoduchý seznam všech potřebných činností, které jsou při poskytování služby

zapojeny, a za druhé doporučuje diagram procesů, kterým lze všechny používané kroky graficky vyjádřit. Je třeba znázornit i všechny pomocné procesy zabezpečující poskytování služby.

### **3.2.7 Materiální prostředí**

Posledním prvkem marketingového mixu zařazeného v této práci, je materiální prostředí. Okolnosti služeb hrají pro zákazníka důležitou roli, jsou to první vjemy a dojmy, které zákazník získá při poskytování služby. V důsledku působení faktorů materiálního prostředí jsou pak zákaznickova očekávání pozitivní či negativní. Hlavní dělení materiálního prostředí je na hmotné a nehmotné. (Payne, 1996)

Dle Vašítkové (2008) může materiální prostředí nabývat mnoha podob. Například může být v podobě exteriéru (budovy, parkovací zařízení apod.), velikosti prostor a jeho uspořádání, vybavení a zařízení interiéru budovy, atmosféra, teplota, hudba, komfort, čistota, oblečení zaměstnanců, a taktéž i webové stránky společnost.

## **3.3 Marketingová komunikace**

Karlíček (2016) považuje marketingovou komunikaci za řízené informování a přesvědčování zákazníků, s jejíž pomocí dostávají firmy svým marketingovým cílům. V širokém smyslu slova zahrnuje marketingová komunikace dle Foreta (2003) veškeré činnosti v rámci marketingového mixu. Systematicky využívá principy, prvky a postupy marketingu při prohlubování vztahu mezi výrobcí, distributory a zákazníky.

Jak je uvedeno výše, v marketingové komunikaci hrají roli tzv. „3P“ – principy, prvky, přístupy. Principy zahrnují poznání potřeb zákazníka, jeho přání a názory a spokojenost. Prvky jsou základní složkou marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, propagace). Postupy se rozumí určité činnosti marketingového stanovení ceny, využívání podpory prodeje či vytváření distribučních řetězců. (Foret, 2003)

Podle Freye (2005) je komunikace čím dál selektivnější a zákazník více vybíravější, což vede ke stále se zvětšující imunitě vůči dosud účinným formám komunikace. Právě z tohoto důvodu vyzdvihuje Vysekalová (2006) trend personalizované marketingové komunikace, která právě tím, že je konkrétně osobní, zaujme řadu lidí.

Plánování marketingové komunikace by mělo dle Karlíčka (2016) být v souladu s marketingovým plánováním. Mezi základní fáze komunikačního mixu řadí situační analýzu trhu, komunikační cíle, komunikační strategie a časový plán s rozpočtem. Důležité je stanovení komunikačních cílů, které jsou nejdůležitějším předpokladem efektivitvity komunikační kampaně. Mezi nejdůležitější patří zvýšení prodeje, zvýšení povědomí o značce, ovlivnění postojů ke značce, zvýšení loajality ke značce, stimulace chování směřujícího k prodeji a budování trhu.

Vašítková (2008) do komunikační strategie firmy nabízející službu zahrnuje taktéž situační analýzu, stanovení cílů, rozpočtu a realizace strategie jako Karlíček, ale odlišuje se v krocích strategie uplatnění nástrojů komunikačního mixu a vyhodnocení úspěšnosti. Liší se trochu i v charakteristice cílů, jelikož Vašítková (2008) uvádí informování zákazníky o službě a jejích výhodách, vybudování zákaznickovy preference, přesvědčení pro koupi, připomínání služby, rozlišení nabídky od konkurence a tlumočení zákazníkům filozofii a hodnoty společnosti.

Foret (2003) zmiňuje dvě hlavní strategie propagace – strategie tlaku (push-strategie), jenž tlačí produkt přes distributora ke koncovému spotřebiteli, kde významnou roli z propagačních nástrojů hrají osobní prodej a podpora prodeje, a strategie tahu (pull-strategie), jenž jde opačným směrem a jako první se snaží vzbudit zájem koncových zákazníků. Ve strategii tahu dominuje především reklama.

Součástí komunikační strategie je samozřejmě volba komunikačního mixu. Foret (2003) mezi hlavní nástroje komunikačního mixu zařazuje reklamu, podporu prodeje, public relations a osobní prodej. Karlíček (2016) píše o sedmi hlavních disciplínách:

- Reklama
- Direct marketing
- Podpora prodeje
- Public relations
- Event marketing a sponzoring
- Osobní prodej

- Online komunikace

Vysekalová (2006) k těmto sedmi přidává ještě nástroj packaging neboli obaly, díky čemuž může zákazník rozpoznat jak výrobce, tak i produkt a značku. Zmiňuje se také o výstavách a veletrzích, které podle ní hrají v rámci marketingové komunikace specifickou roli. Frey (2005) ještě rozšiřuje řadu nástrojů o guerillový marketing, virový marketing, product placement a mobilní marketing.

Volba komunikačního mixu je mimo jiné ovlivněna také charakterem trhu, na kterém společnost působí. Co se týká B2B trhu, primárně je zde používán nástroj osobního prodeje. Často se ale používá i event marketing nebo direct marketing. (Karlíček, 2016)

Celý marketing ve firmě je postavený na neustálé komunikaci se zákazníkem. Foret (2003) představil sedm základních předpokladů, které je nutné pro marketingovou komunikaci se zákazníkem vytvořit. Do těchto sedmi patří:

- Podniková identita, kultura a příznivý image vycházející z poslání a vize firmy.
- Co nejpřesnější charakteristika zákazníka se znalostmi jeho požadavků a potřeb.
- Strategie a cíle komunikace se zákazníkem.
- Nabídka, která je odrazem požadavků a potřeb zákazníka včetně dalších výhod.
- Konkurence a znalost její nabídky a pozice na trhu.
- Cena, která je zákazníkem akceptovatelná a kterou je ochoten zaplatit za produkt firmy.
- Distribuci, jež umožní produkt dostat k zákazníkovi.

### 3.3.1 Osobní prodej

Mnoho služeb vyžaduje dle Payna (1996) především osobní interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem, působení lidského faktoru a účast lidí, kteří se stávají součástí této služby. Vašítková (2008) s tímto názorem souhlasí. Píše, že pro mnohé firmy je osobní prodej vedoucím komunikačním prvkem, jelikož firmě poskytuje úzké a trvalé vztahy se zákazníkem.

Karlíček (2016) a Vašítková (2008) jsou za jedno v tom, že cílem osobního prodeje je kromě prodeje vlastního výrobku nebo služby také získání si důvěry zákazníka a stát se tím, na koho se v případě problému z dané oblasti obrátí jako první. Jedná se tedy o vytváření dlouhodobého pozitivního vztahu se zákazníkem.

K hlavním úkolům osobního prodeje Vysekalová (2006) řadí:

- Získávání informací jak o prodejních možnostech, tak i o konkurenci a vlastní prodejní činnosti.
- Přípravování a pánování prodeje, shrnutí informací o zákaznících, příprava prodejních argumentů, taktiky a dalších.
- Kontakt se zákazníky, především osobní kontakt.
- Uzavření obchodního jednání či prodeje.
- Péče o zákazníka po nákupu, vyřizování případných reklamací, poskytování dodatečných služeb apod.

Osobní prodej dle Foreta (2003) je nejefektivnější, pokud chce firma měnit preference, stereotypy a zvyklosti zákazníků. Největším kladem je samozřejmě osobní působení, které je ve většině případech účinnější než samotná reklama či jiné nástroje marketingové komunikace. Součástí osobního prodeje by mělo být náležitě zákazníka informovat o správném, účinném a vhodném používání konkrétního produktu. Prodávající se může při osobním kontaktu soustředit na reakce, názory a potřeby jednotlivých zákazníků a účinně na ně reagovat. Zákazník může také vznést několik užitečných rad pro vylepšení produktu dle jeho potřeb. Jako další výhodu vidí Karlíček (2016) v tom, že při této individualizované komunikaci může firma získat vyšší věrnost zákazníka. Payne (1996) ještě uvádí jako výhodu tzv. cross-selling, jenž dává firmě příležitost prodat zákazníkovi i další související výrobky nebo služby.

Zápory osobního prodeje vidí Foret (2003) v omezenějším působení na množství lidí a ve špatné kontrole prodejců při jejich prezentaci produktu, jelikož jeho chyby a omyly mohou odradit zákazníka od koupě či poškodit dobré jméno firmy. Payne (1996) ke snížení pravděpodobnosti tohoto záporu navrhuje, aby firmy rozvíjely prezentační dovednosti svých zástupců a nejlépe jim pořídily výcvikové programy zaměřené na prodejní

techniky a dovednosti. Karlíček (2016) jako zásadní nevýhodu osobního prodeje vidí relativně vysoké jednotkové náklady. Náklady připadající na jednoho zákazníka jsou mnohem vyšší než u masové komunikace, zejména z toho důvodu, že každý zákazník musí být kontaktován individuálně.

Co se týká oblasti služeb, Payne (1996) a Vašítková (2008) uvádí sedm zásad, které by v případě uplatnění měly přinést úspěch osobnímu prodeji:

- Harmonizace nákupu a zmírnění nákupního střetu pomocí identifikace potřeb a očekávání zákazníka, aplikováním vhodných prezentačních dovedností, vyvoláním pozitivního přístupu a aktivní účasti zákazníka.
- Řídit proces hodnocení kvality zákazníkem zavedením standardů očekávaného výkonu. Využít očekávání zákazníka jako základnu pro posuzování kvality nabízené služby.
- „Zhmotňování“ služby tím, že zákazník pochopí hodnotící kritéria, informováním o alternativních službách (komparativní analýza) a jedinečností služby (diferenční výhoda).
- Zdůraznit image společnosti sledováním podvědomí zákazníka a sdělením relevantních vlastností služby, jenž vytváří image produktu a společnosti.
- Využití referencí z externích zdrojů stimulací spokojených zákazníků, kteří mohou dál šířit dobré jméno firmy a jsou tímto vtaženy do tzv. ústní reklamy, při které rozvíjí a udržují příznivou publicitu společnosti i její služby.
- Pochopení významu styčných pracovníků a minimalizování celkového počtu lidí přicházející do interakce s jedním zákazníkem.
- Pochopení úlohy zákazníka a jeho aktivní zapojení do vytváření koncepce služby, do rozhodování o konkrétních parametrech a do testování či navrhování nových produktů a služeb.

Osobní prodej je dle Foreta (2003) nejvíce využíván u produktů dlouhodobé spotřeby a u služeb. Velice rozšířený je na trzích B2B. Karlíček (2016) mezi typy prodeje uvádí také prodej na trzích B2B, potom prodej velkoobchodníkům a distributorům, a na konec maloobchodní a přímý prodej.

### 3.3.2 Direct marketing

Jednou z velmi dynamicky se rozvíjející a perspektivní marketingovou komunikací je podle Foreta (2003) přímý marketing zvaný direct marketing, jež vychází z velmi přesné segmentace trhu. Podle Karlíčka (2016) se přímý marketing vyvinul jako výrazně levnější alternativa osobního prodeje, jelikož zástupce firmy nemusel navštěvovat každého zákazníka zvlášť, ale nabídku stačilo zaslat poštou.

Dnes je charakterizován jako interaktivní marketingová technika, jež využívá jedno či více komunikačních médií k tomu, aby bylo dosaženo měřitelné odezvy poptávky či prodeje. Jedná se o cílené oslovování a komunikaci s přesně definovanou segmentací zákazníků. (Vysekalová, 2006)

Tato komunikační disciplína umožňuje přesné zacílení, výraznou adaptaci sdělení s ohledem na individuální potřeby a charakteristiky daných jedinců cílové skupiny a vyvolání okamžité reakce. Účinky kampaní direct marketingu lze snadno měřit a pozorovat tak efektivitu vynaložených zdrojů. (Karlíček, 2016)

Jednou z nejčastějších forem přímého marketingu, které Foret (2003) uvádí je oslovení zákazníka po telefonu, direct e-mail, nákup přes počítače, katalogový, televizní, rozhlasový či tiskový prodej či databázový marketing. Payne (1996) na rozdíl od výše zmíněných ještě dodává přímou rozesílku a přímou odezvu. Karlíček (2016) nástroje direct marketingu řadí do třech kategorií, a to:

- Marketingová sdělení zasílaná poštou či kurýrem – direct maily, katalogy a neadresná roznáška.
- Sdělení předávána pomocí telefonu – telemarketing, mobilní marketing.
- Sdělení využívající internet – e-maily a e-mailové newslettery.

Zvláštním případem je dle Foreta (2003) multilevel marketing neboli strukturní obchod či víceúrovňový marketing. Pod tímto pojmem se skrývá přímý prodej prostřednictvím dalších několika distributorů postupně zaučujících své další prodejce. Tito prodejci mají celkem atraktivní příjmy odvíjející se z úsporných nákladů na jejich činnost. Osobní prodej se stává také jakousi formou distribuce probíhající zcela mimo obvyklé distribuční síť.

Mezi hlavní prostředky direct marketingu uváděné Vysekalovou (2006) patří prospekty, letáky a brožury, katalogy, telefonní seznamy, tištěné adresáře, časopisy pro zákazníky, telemarketing a interaktivní videotext.

Direct marketing rozděluje Foret (2003) na adresný a neadresný. Adresný popisuje jako přesnější, jelikož sdělení se posílá konkrétnímu člověku. Neadresný direct marketing může mít formy letáků, tiskovin zdarma do schránky či rozdávání materiálů na frekventovaných ulicích.

Základním stavebním kamenem direct marketingu je podle Foreta (2003) znalost kvalitních, přesných a podrobných informací o zákaznících. Karliček (2016) vysvětluje, že na rozdíl od reklamy direct marketing cílí na mikrosegmenty, tj. na výrazně užší segmenty zákazníků nebo dokonce na jednotlivce (viz Obrázek 3). Tato úzká segmentace umožňuje výrazné přizpůsobení marketingových sdělení, proto se efektivitě přibližuje osobnímu prodeji.



**Obr. 3** Rozdíl v segmentaci direct marketingu a reklamy

**Zdroj:** vlastní zpracování dle Karlička, 2016

V souvislosti se znalostí kvalitních, přesných a podrobných informací o zákaznících se Foret (2003) zmiňuje o tzv. CRM systému (Customer Relationship System). Klíčovou vlastností těchto systémů pro firmu je poskytnutí správných informací o zákaznících ve správný čas na správném místě. CRM neboli uplatňování softwarových principů orientované na zákazníky v marketingových, obchodních i servisních procesech, je nejvíce využíváno ve dvou případech. V prvním případě výrobci či obchodním zastoupení

výrobců/dodavatelů rychloobrátkového zboží směřované k široké masové spotřebě jako například mlékárenské výrobky, cigarety, agrochemikálie apod. Druhým případem jsou dodavatelé sofistikovaného sortimentu sloužící k další kompletaci.

### **Výhody a nevýhody direct marketingu**

Výhody direct marketingu shrnul Foret (2003) do šesti následujících bodů:

- Jasně vymezený segment, na který lze cílit.
- Oboustranná komunikace se zákazníkem a její efektivnost, díky které lze vytvořit osobnější vztah.
- Reakce na nabídku firmy je měřitelná a kontrolovatelná.
- Operativnost vzájemné komunikace.
- Názorné předvedení produktu.
- Dlouhodobost využívání a z toho plynoucí bohatost ze získaných informací.

K výhodám doplňuje Payne (1996) jeho finanční nenáročnost a vyzdvihuje efektivitu na průmyslových trzích. Vysekalová (2006) ještě dodává, že direct marketing má také své využití ve vztahu k obchodním článkům.

Naopak Karlíček (2016) vidí jako negativum direct marketingu vysoké relativní náklady ve smyslu investice do databáze zákazníků a softwaru, pracnosti spojené s personalizací nabídek a externí náklady ve formě poštovního, ceny za volání, výroba zásilek a podobně (kromě e-mailingu). Z toho důvodu logicky doporučuje zaměřit se pouze na nejhodnotnější a nejperspektivnější zákazníky.

### **Direct mailing a e-mailing**

Direct mail označuje Vašítková (2008) za oslovování zákazníků prostřednictvím pošty. Jedná se zejména o přímý prodej, o získávání kontaktů stávajících zákazníků či těch potenciálních, o budování a posilování loajality prostřednictvím komunikace se stálými zákazníky, nebo nabízení dalších poskytovaných produktů a služeb pro stálé zákazníky.

Předávání marketingových sdělení pomocí adresných poštovních či kurýrních zásilek, tedy direct mailing má dle Karlíčka (2016) nejčastější formu dopisu, jednoduché pohlednice nebo komplexní zásilky zahrnující dopis, brožuru, vzorek produktu a prvek pro zpestření. Takovým prvkem je myšleno cokoliv, co čtenáře zaujme. Nedílnou součástí by také měl být odpovědní prvek, díky kterému může adresát na nabídku zareagovat.

Rozesílání marketingových sdělení pomocí elektronické pošty se nazývá e-mailing. V závislosti na softwaru počítače může elektronická pošta obsahovat barevné katalogy, videoklipy či hudbu. Taktéž je možné prostřednictvím e-mailu vytisknout kupóny, vstupenky nebo přihlášky. (Vašítková, 2008)

Karlíček (2016) považuje e-mailing za nejvýznamnější nástroj direct marketingu. Oproti direct mailingu vyzdvihuje jeho nižší náklady, flexibilitu a rychlost. Jeho největším handicapem je naopak to, že e-maily mohou spadnout do „promo složek“, což je možné od roku 2015. Další nevýhodou je legislativa a celá řada možných technických komplikací. Nejvíce efektivní je ale v komunikaci se zákazníky, se kterými je firma v kontaktu zejména prostřednictvím věrnostního programu.

### **Telemarketing**

Co se týká telemarketingu, zprostředkující médium je zde telefon. Jedna z podob telemarketingu může vypadat tak, že zákazník sám telefonuje na tzv. callcentrum (klientské centrum) a produkty objednává na základě odvysílané reklamy v televizi, došlé poštou a podobně. (Vašítková, 2008)

Karlíček (2016) i Vašítková (2008) rozdělují telemarketing do dvou podob. Buď je to aktivní telemarketing nebo pasivní. Aktivní zahrnuje telefonování pracovníka dané organizace zákazníkovi vybraného z databáze nebo telefonního seznamu. Efektivnější je v případě, kdy mu předchází direct mailing či e-mailing. Ohledně pasivního telemarketingu se autoři mírně liší. Oba ho považují za volání zákazníka na telefon organizace, ale Vašítková (2008) uvádí, že zákazník volá kvůli připomínkám a dotazům na účet volaného, zatímco Karlíček (2016) zastává názor, že zákazníci volají na základě předchozí marketingové kampaně za účelem koupě.

K hlavním přínosům telemarketingu Foret (2003) uvádí interaktivní kontakt, účinnost, rychlost, časovou i finanční úsporu a operativnost pro doplnění databáze. Karlíček

(2016) s tímto názorem z části souhlasí. Jediným rozdílem jsou náklady, ve kterých tento autor vidí spíše nevýhodu, jelikož jsou dle něho na vysoké úrovni. Jako další nevýhodu uvádí možnou nízkou kvalitu operátorů a také negativní postoj veřejnosti, jelikož tele-marketing je z velké části považován za obtěžování a narušování soukromí.

### 3.3.3 Event marketing

Dle Vysekalové (2006) event marketing představuje plánování, organizaci a zinscenování zážitků, které mají za úkol vyvolat v cílové skupině psychické a emocionální podněty. Tyto pocity mají podle Karlíčka (2016) vyvolat především pozitivní pocity a zvýšenou oblíbenost značky. Jedná se zejména o akce sportovního, uměleckého, gastronomického, zábavního či společenského charakteru. Frey (2005) si myslí, že lidé na tyto akce nechodí kvůli pořádající společnosti nebo jejich produktům, ale proto, že je zajímá daná oblast nebo akce sama nebo lidé s ní spojování.

Nejdůležitějšími funkcemi event marketingu je zvyšování oblíbenosti značky, zvyšování loajality ke značce, posilování asociace značky, zvyšování povědomí o značce, získávat potenciální zákazníky a v neposlední řadě také předávat informace o produktu či službě. (Karlíček, 2016)

Vašítková (2008) rozděluje akce na tři skupiny:

- Neziskově orientované akce (konference, oslavy výročí, tiskové besedy).
- Komerčně orientované akce (koncerty, plesy, poutě, festivaly, sportovní soutěže).
- Charitativní akce (myšlenka charitativního účelu akce).

Základní předpoklady úspěšného eventů shrnul Karlíček (2016) do několika bodů. Patří mezi ně zaujmutí cílové skupiny a motivaci k účasti, aktivace většího počtu smyslů, event musí odpovídat positioningu značky a předávat marketingové sdělení, stanovit kdy a kde se bude akce pořádat, vytvořit vlastní informační kampaň, event organizačně zajistit, snížit dopady možných rizik, a nakonec celý event vyhodnotit.

Mezi trendy v event marketingu uváděné Freyem (2005) lze řadit vývoj a použití komunikačních technologií, mobilních telefonů a internetu. Několik značek používá event pro zvýšení přitažlivosti určitých lokalit ve spojení se značkou či jako prodejní

konference podporující loajalitu a k uvádění nových výrobků na trh. S novými technologiemi je také možné zajistit lepší zpětnou vazbu a vyhodnocení programů.

### 3.3.4 Sponzoring

Sponzorství lze dle Vysekalové (2006) charakterizovat jako komunikační techniku umožňující koupit či finančně podpořit určitou událost, pořad, publikaci tak, že organizace bude moci svou značku, název či reklamní sdělení prezentovat. Foret (2003) uvádí sponzoring jako součást podpory prodeje, ale jelikož má mimořádně důležitý význam pro celkovou podnikovou komunikaci, věnuje mu samostatnou kapitolu, ve které ho podrobněji rozvádí. Sponzoring definuje jako oboustranný obchod mezi sponzorem a sponzorovaným, přičemž musí být jasně definovaná služba i protislужba. Sponzor díky němu komunikuje a sponzorovaný je zainteresován především službami sponzora. Sponzor si může zajistit zlepšení image, jména firmy nebo dokonce i výrobku, přičemž na oplátku poskytne finanční či materiální protislужby.

Mezi klíčové faktory Karliček (2016) řadí logickou vazbu mezi sponzorovanou akcí a značkou sponzora označovanou jako tzv. *sponsorship fit*. Daný sponzorovaný projekt musí cílovou skupinu oslovovat, musí jí být oblíben a měl by být s ní v dlouhodobé interakci. Třetím klíčovým faktorem sponzoringu je jeho aktivace – uvádí, že by firma měla na aktivaci vynaložit dvojnásobek toho, co na samotné partnerství.

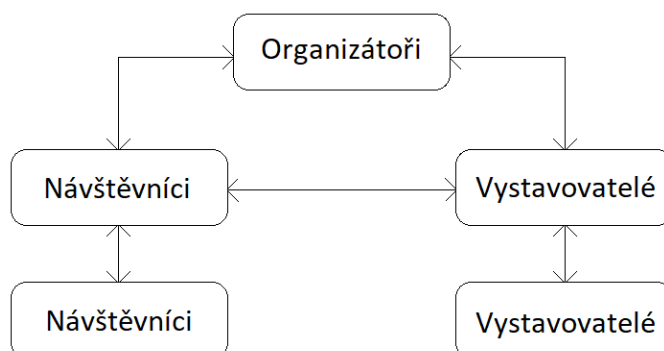
Sponzorství se většinou soustřeďuje zejména na sportovní, kulturní a sociální oblasti. Nejvyužívanější je sportovní sponzoring, jenž se dá využívat jak pro jednotlivce, tak i pro celé týmy. Kulturním sponzoringem je myšlena událost hudebního, divadelního, výtvarního či literárního charakteru. Sponzoring sociálních oblastí se týká osob, institucí a událostí naplňující sociální úlohy, např. životní prostředí, zdraví, vzdělání, výzku apod. (Vysekalová, 2006)

Problém sponzoringu vidí Foret (2003) ve volbě sponzorovaného objektu, který by se měl co nejvíce shodovat s cílovými skupinami sponzora. Za jeho výhody považuje oslovení zákazníka v uvolněné atmosféře, oslovení cílové skupiny, multiplikační efekt pomocí televize nebo tisku, transfer image ze sponzorovaného na výrobek a sponzora, lze obejít zákazy v reklamě, lepší průnik na mezinárodní trhy.

### 3.3.5 Veletrhy a výstavy

Veletrhy a výstavy představují prezentaci výsledků práce subjektů nejrůznějších oborů a oblastí. Mohou mít řadu nejrůznějších podob a označení. Výsledky prací mohou mít hospodářský, vědecko-technický, výzkumný či umělecký charakter. Odlišují se zejména geografickým dosahem a obchodním charakterem. (Vysekalová, 2006)

Foret (2003) zobrazil základní komunikační vazby na veletrzích a výstavách následujícím obrázkem (viz Obrázek 4). Organizátoři jsou ti, kdo vysílají prvotní signál, mají za úkol zajistit co nejvyšší účast nejvýznamnějších firem v odvětví, nejlépe i zahraničních firem. Zde se jedná o *bandwagonový efekt* – jakmile potvrdí účast na veletrhu některý z leaderů na trhu, akce je hned mnohem prestižnější a atraktivnější pro další hráče, což vede k jejich snazšímu oslovení či dokonce jejich samotným přihlášením. Tímto způsobem komunikují organizátoři s vystavovateli a zároveň propagací akce i s návštěvníky. Další komunikace se zde objevuje mezi návštěvníky (např. v rámci doprovodného programu či na odborných seminářích) a mezi vystavovateli (seznamování se s nabídkou konkurence, jednání o spolupracích apod.).



**Obr. 4** Komunikační vazby na výstavách a veletrzích

**Zdroj:** vlastní zpracování dle Foreta, 2003

Jako výhodu účasti na veletrzích a výstavách vidí Karlíček (2016) i Foret (2003) v osobním kontaktu s potenciálními i stávajícími zákazníky z celého světa, kdy může zástupce firmy pozorovat bezprostředně reakce návštěvníků. Dalším plusem je také přehled o domácí i světové konkurenci, získání informací o nových trendech a navazování nových kontaktů. Při veletrzích a výstavách mohou vystavovatelé používat další komunikační

nástroje jako billboardy, plakáty, reklamu v médiích, katalogy či pořádání dalších doprovodných programů.

Celý proces přípravy účasti na veletrhu začíná stanovením cílů účasti, sběru informací o veletrzích, výběru veletrhu, přípravě účasti na veletrhu, samotné účasti, dále navazující komunikaci, a nakonec vyhodnocení účasti na veletrhu. (Karlíček, 2016)

### 3.3.6 Reklama

Reklama je charakterizována Vysekalovou (2006) jako tvorba a distribuce zpráv poskytovatelů zboží či služeb nabízených s komerčním cílem. Karlíček (2016) vidí reklamu jako „vlajkovou loď“ marketingové komunikace, jež dokáže svou cílovou skupinu informovat, přesvědčovat a marketingové sdělení také připomínat. Dle Vašítkové (2008) je hlavním rysem reklamy oslovení široké vrstvy obyvatelstva čili velkého počtu osob. Foret (2003) řadí reklamu mezi neosobní a jednosměrnou formu komunikace, která v některých případech může být velmi nákladná.

Tři základní cíle reklamy dle Foreta (2003):

1. Vyvolání zájmu zákazníka o produkt pomocí informování o jeho vlastnostech.
2. Přesvědčení zákazníka o koupi právě produktu firmy na rozdíl od konkurence.
3. Uchování produktu či značky v mysli zákazníka.

Reklama si klade mnoho cílů, Vašítková (2008) uvádí například informování spotřebitele, ovlivňování jejich nákupního chování, přesvědčování o koupi, připomínání značky nebo produktu. Hlavním cílem dle Vysekalové (2006) je udržet si stávající uživatele a získat nové zákazníky. Karlíček (2016) se mimo jiné zmiňuje také o zvyšování povědomí o značce, posílení image, budování trhu a zvyšování prodeje.

Při definování cílů reklamy by měla firma věnovat pozornost šesti faktorům, které v roce 1961 rozpracoval R. Colley pod zkratkou DAGMAR (Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results). Těchto „6M“ uvedl Foret (2003) jako následující:

- Merchandise (zboží) – Jaké jsou přínosy nabízeného zboží?
- Markets (trhy) – Jaký segment má reklama oslovit?

- Motives (motivy) – Z jakého důvodu by zákazníci měli konkrétní produkt kupovat?
- Messages (sdělení) – Které informace a sdělení jsou pro cílový segment důležitá?
- Media (sdělovací prostředky) – Jakými médii mají být zákazníci osloveni?
- Measurements (měření) – Jak bude výsledek reklamy změřen?

Vysekalová (2006) zahrnuje mezi hlavní prostředky reklamy inzerci v tisku, televizní spoty, rozhlasové spoty, vnější reklamu, reklamu v kinech a audiovizuální snímky. Payne (1996) k těmto médiím řadí ještě přímou rozesílku, plakáty a telefon. Vašítková (2008) tento seznam rozšiřuje o reklamu na internetu. Jako zvláštní typ reklamy uvádí institucionální reklamu, jejíž cílem je vytvořit pozitivní přijetí firmy veřejností a vlastními zaměstnanci.

Karlíček (2016) uvádí charakteristiky těchto médií. Cena televizní reklamy, u nás nejrozšířenější, se odvozuje od počtu zasažených diváků v cílové skupině. V televizním spotu může zadavatel použít jak obraz a zvuk, tak i hudbu a pohyb. Náklady na televizní reklamu jsou vysoké. Celkové investice do rozhlasové reklamy jsou na stabilní úrovni, mezi výhody patří finanční dostupnost, flexibilita, ale zadavatelé mohou pracovat pouze se zvukovou dimenzí. Tisková reklama umožňuje umisťovat složitější informace, advertoriály, ale na druhou stranu je možné využít pouze vizuální dimenze. Zásah tiskové reklamy je masový. Naopak od časopisů, kde je zásah cílený na homogenní segmenty. Mezi nejběžnější venkovní reklamu patří billboardy, bigboardy, prosvětlené vitríny a LED displeje. Méně běžné jsou potisky a nástřiky na podlahách, plachtách, makety a modely. Reklama v kině má vzbudit emocionální zážitek a působit pouze na omezený počet lidí a bez opakovaného zásahu stejného diváka.

Foret (2003) rozlišuje dvě teorie reklamy – silnou a slabou. Silná teorie reklamy je postavena na tom, že je schopna změnit chování zákazníka a přesvědčit ho ke koupi. Chování zákazníka je spočitatelné, proto je na sto procent ovlivnitelné a zmanipulovatelné. Díky této znalosti se určuje, zda je navrhované oslovení zákazníka vhodné či nikoliv. Tato teorie má své zastoupení především v amerických státech. Naopak v těch evropských se přiklání k slabé teorii reklamy, která říká, že nákupní chování a rozhodování zákazníka je založeno na tradicích a zvycích. Reklamou se pouze zvýší informovanost

zákazníka, a ne ovlivnění působením propagačních aktivit. Dle tohoto autora jsou obě tyto teorie krajními póly a skutečnost je někde uprostřed mezi nimi.

Efektivní reklama musí splňovat několik kritérií, které se liší od primárního cíle dané reklamy. Prvním kritériem je silný branding a jasné přesvědčivé sdělení. Pokud se jedná o reklamu na produkt, musí být tato reklama s produktem provázána. Aby reklama uspěla, musí být také dostatečně líbivá a originální, to je tedy druhé kritérium. Jak je reklama efektivní lze zhodnotit pomocí hodnocení efektivity reklamy. (Karlíček, 2016)

Foret (2003) uvažuje postup tvorby reklamy v sedmi následujících krocích:

- Stanovení cílů celé reklamní kampaně.
- Definice cílového segmentu, jeho potřeby a preference.
- Vyčíslení rozpočtu.
- Vypracování poselství, které se zaměřuje na rozvahu o tématu, formě a rozměrech reklamy, nebo vytvoření modelu AIDA.
- Výběr konkrétních sdělovacích prostředků nebo jejich kombinaci s ohledem na rozpočet a cílový segment.
- Načasování reklamy a určení toho, zda jde o kampaň jednorázovou, nebo dlouhodobý proces.
- Zhodnocení úspěšnosti a analýzu vyvolaných efektů reklamou, rozbor výsledků výzkumu před reklamou a po ní a zhodnocení prodeje.

Rozpočet na reklamu by měl dle Foreta (2003) respektovat příslušné meze a možnosti vyplývající z:

- Stadia životního cyklu produktu, kdy v uvádění produktu na trh je potřeba vynaložit mnohem větší částky než ve stadiu zralosti.
- Podílu na trhu, jelikož firmy s vyšším podílem budou vynakládat větší náklady a taktéž při vstupu nových společností nebo budování lepší pozice na trhu.
- Chování konkurence a přesycenosti trhu reklamou, kdy může dojít až k reklamním soubojům.

- Frekvence reklamy a opakování reklamního sdělení.
- Odlišnosti produktu, přičemž produkt diferencovaný od konkurence nepotřebuje tak velkou reklamu jako produkt, který je ve své kategorii velmi podobný ostatním produktům.

### 3.3.7 Podpora prodeje

Podpora prodeje není nic jiného než cílené obdarovávání obchodních partnerů, prodejců, zákazníků a dalších klíčových skupin. Tedy krátkodobé účinné podněty zaměřené na aktivizaci a urychlení prodeje a odbytu. (Foret, 2003)

Podpora prodeje se zaměřuje dle Vysekalové (2006) na pobídky, které nejsou součástí běžné motivace spotřebitelů. Je to souhrn výhod a zvláštních hodnot produktu. Použitím těchto nástrojů lze dosáhnout rychlé reakce, ale pouze krátkodobě. Primárním cílem podpory prodeje podle Karlíčka (2016) je nejčastěji samotný nákup produktu či jeho vyzkoušení – v souvislosti s podporou prodeje zákazníka. Tento marketingový nástroj může být zaměřený nejen na zákazníka, ale také na obchodní organizaci či obchodní personál.

Nejpoužívanější prostředky podpory prodeje u zákazníka podle Foreta (2003) jsou vzorky produktu na vyzkoušení, kupony, prémie, odměny za věrnost, soutěže a výherní loterie, veletrhy, prezentace a výstavy a rabaty. Karlíček (2016) mezi nejběžnější nástroje mimo těchto vyjmenovaných řadí i věrnostní programy společností a zejména všechny možné druhy slev. Při podpoře prodeje obchodního personálu je využíváno kromě školení a informačních setkání také soutěží v objemu prodeje, získávání nových zákazníků či vzdělávání a školení v atraktivních lokalitách.

Co se týká podpory prodeje u obchodních společností, tam se prostředky značně liší a patří mezi ně (Foret, 2003):

- Kupní slevy – nejvíce se využívají při zavádění nových produktů do prodeje.
- Obrátové slevy – využíváné u dlouhodobě skladovaných položek.
- Slevy při opakovaných odběrech pro stálé zákazníky.

- Bezplatné zboží – využívané v rámci zavádění nové nabídky nebo při vstupu nového výrobce na trh jako snahu uchytit se.
- Merchandising – odměna za odlišnou a mimořádnou prezentaci produktu na zvláště viditelném místě.
- Kooperativní reklama – chápán jako příspěvek místním médiím při lokální propagaci.
- Obchodní seznamy – tiskoviny informující zákazníka o produktu, kde si ho může zakoupit, obsahuje také všechny kontakty.

Vysekalová (2006) se zmiňuje o akcích v místě prodeje. Dle Karlíčka (2016) zahrnuje tato komunikace řadu nástrojů, mezi které patří stojany a poutače, plakáty, výkladní skříně, cenovky, podlahová grafika, televizní obrazovky, modely výrobků a v neposlední řadě také obal produktu.

Při podpoře prodeje služeb Vašítková (2008) vyzdvihuje kupóny, prémie, soutěže, nabídky bezplatně provedených ukázek služeb, výherní loterie, výstavy a veletrhy, reklamní a dárkové předměty, 3D reklama a další. Nejčastějším nástrojem jsou cenové slevy, např. množstevní nebo sezónní.

### **3.3.8 Public relations**

PR neboli vztahy s veřejností mají za úkol vytvářet a upevňovat důvěru a dobré vztahy organizace s klíčovými skupinami veřejnosti, které jsou ovlivněné aktivitami společnosti. Vzájemný vztah klíčových skupin a organizace vychází z roviny organizační, ekonomické a politické. Mezi tyto základní klíčové skupiny organizace řadí vlastní zaměstnance, majitele a akcionáře, dodavatele, investory, sdělovací prostředky, místní obyvatele, zastupitelské orgány a úřady a konečně zákazníky. (Foret, 2003)

Od svého vzniku prošlo PR mnoha změnami. Karlíček (2016) hovoří především o tom, že dříve PR používaly jen velké korporace a firmy, ale dnes se již o vztahy se stakeholdery zajímají i neziskové a kulturní organizace, celebrity, oborová sdružení, města i státy. Prostřednictvím PR mohou cíleně a dlouhodobě prezentovat své záměry, informovat o svých cílech a výsledcích a přispívat k dobrému jménu.

Především pro malé a začínající podniky může PR znamenat ekonomicky přijatelný prostředek propagace. Prostřednictvím PR zákazníkům firma nic neprodává, ale poskytuje informace a pořádá aktivity, které osloví veřejnost. PR může přispět ke zlepšení image firmy – zpravidla se nejvíce používá při krizových situacích k zachránění dobrého jména. (Foret, 2003)

Důležitým znakem je dle Vysekalové (2006) důvěryhodnost podaných informací. Často totiž PR ovlivňuje i tu část veřejnosti, která není přístupná reklamě. Karlíček (2016) uvádí důvěryhodnost jako nejdůležitější charakteristiku PR. Druhým faktorem je ohled na zájmy druhé strany, na zájmy partnerů v komunikaci.

Pane (1996) mezi základní marketingové úkoly Public Relations organizace nabízející služby řadí budování a udržení image, podporu ostatních komunikačních aktivit, řešení aktuálních problémů a otázek, podporu umisťování, ovlivňování spotřebitelské skupiny a pomoc při zavedení nových služeb. Vašítková (2008) dodává lobbying a sponzoring.

Dle Vysekalové (2006) se mezi formy PR řadí zejména:

- Aktivní publicita formou tiskových zpráv, besed či interview ve sdělovacích prostředcích.
- Organizování událostí např. jako předvedení nového produktu, oslav a podobně.
- Lobbying – zastupování a prezentace názorů při různých jednáních s politiky a zákonodárců.
- Sponzorování akcí kulturního, politického, sportovního či sociálního typu.
- Reklama organizace ve smyslu udržení a zlepšení goodwillu, reputace a image.

Pokud se firma rozhodne publikovat nějaké informace veřejnosti ve sdělovacích prostředcích, měla by vzít v úvahu pravidlo „5W“ (Foret, 2003):

1. Who – kdo informaci sděluje.
2. What – co sděluje.
3. Where – určení místa události.
4. When – upřesnění času.

## 5. Why – důvod k pořádání události, co má za cíl.

Dále se Foret (2003) zmiňuje o důležitosti, jak vlastně takový obsah zprávy napsat. Doporučuje vzor tzv. obrácené pyramidy, kdy nejvíce podstatné informace jsou hned na začátku a ty méně podstatné až ke konci.

### 3.3.9 Internet

Významný rozvoj elektronických médií globalizuje význam distribuce a trhu a umožňuje zákazníkům z celého světa zakoupit ihned cokoli, kdykoliv a odkudkoliv. Tento rozvoj přináší nové možnosti velkým i malým společnostem. Zejména z toho důvodu, že firmy snižují své náklady na prodej a propagaci, zrychlují komunikaci se zákazníky a vytváří s nimi dlouhodobé vztahy. (Foret, 2003)

Nová média dle Vysekalové (2006) představují změny v komunikačním mixu. Jejich rychlý rozvoj přináší nové metody efektivní a účinné komunikace. Frey (2005) uvádí mezi stále efektivnější nástroje web, e-mail a mobilní marketing. Tato nová média se svým obratem přibližují těm tradičním.

Online komunikace je velmi úzce spojena s ostatními nástroji komunikačního mixu. Mezi významné pozitiva online komunikace patří přesné zacílení, personalizace, interaktivita, využitelnost mediálních obsahů, měřitelnost účinnosti a relativně nízké náklady. (Karlíček, 2016)

Vašítková (2008) k výše uvedených výhodám připisuje i vysokou flexibilitu, globální dosah a nepřetržitou možnost zobrazení reklamního sdělení. Internet je bezkonkurenční nástroj i co se týká služeb, jelikož díky němu je možné služby nabízet a prodávat, a dokonce i distribuovat. K nevýhodám řadí omezení působení pouze na zákazníky, kteří mají připojení k internetu a přetrvávající nedůvěru.

Internet jako perspektivní prostředek marketingové komunikace nabízí elektronickou poštu, jakožto rychlý a levný prostředek komunikace, přístup k nejnovějším a zajímavým informacím z mnoha oborů, prezentace firem a jejich produktů, nákup i prodej, rychlé vyhledávání nových dodavatelů a odběratelů a další. (Foret, 2003)

## **Webová stránka**

Webové stránky se staly v dnešní době nezbytnou součástí komunikačního mixu společností, na kterou odkazují nejen veškeré komunikační nástroje v online prostředí, ale dnes dokonce i komunikační nástroje mimo internet. (Karlíček, 2016)

Webová stránka neboli World Wide Web umožňuje jak textovou a obrazovou prezentaci, tak i zvukovou a videosekvenční. V dnešní době je založení webových stránek instituce dle Foreta (2003) nezbytností a samozřejmostí. Takové stránky firmy by měly být přehledné, atraktivní, měly by zákazníkovi okamžitě sdělit co může koupit nebo co se může dozvědět.

Karlíček (2016) uvažuje o tom, že by se tento nástroj mohl považovat za nástroj direct marketingu i PR, jelikož na jednu stranu umožňuje přímý prodej, je interaktivní, dokáže přizpůsobovat obsah i formu každému návštěvníkovi a lze měřit její efektivitu, a na druhou stranu umožňuje také komunikaci s klíčovými skupinami. Webovou stránku lze také chápat jako nástroj reklamní či nástroj podpory prodeje, protože je možné prostřednictvím webu rozdávat online kupony nebo organizovat marketingové soutěže. Důležitou funkcí je získávání kontaktů na zákazníky a posilování image značky.

Foret (2003) je toho názoru, že detailní popis produktu či služby by se měl na webových stránkách objevit zcela určitě a nalákat tak zákazníka pro koupi nebo spolupráci s danou firmou. Karlíček (2016) souhlasí, jelikož webové stránky musí dle něj být pro zákazníka atraktivní, přesvědčivé a musí naplňovat své komunikační a marketingové cíle. O efektivitě webu rozhoduje také grafický design, jednoduchost užití a v neposlední řadě musí být cílová skupina na webu schopna najít to, co hledá.

Webové stránky by měly sloužit také jako kvalitní servis pro zákazníky, odpovídat na jejich reakce a pomáhat s řešením jejich problémů. Zákazník získá pocit důležitosti a firma na oplátku zpětnou vazbu. V souvislosti s reakcemi zákazníků se Foret (2003) zmiňuje o FAQ (Frequently Asked Questions) – odpovědi na nejčastější otázky zákazníků. Zaměstnancům to usnadňuje práci a zákazník se může rychle dozvědět odpověď na svou otázku. Co se týká výše zmiňované zpětné vazby od zákazníka, velké firmy často zakládají samy diskusní skupiny, kde si mohou zákazníci vyměnit své zkušenosti, názory, rady a poznatky.

Aby byla webová stránka efektivní, musí být zákazník schopen ji v zahlceném prostředí internetu vyhledat. Její vyhledatelnost závisí především na jejím umístění ve vyhledávacích jako jsou Google nebo Seznam. Tyto vyhledávače zobrazují na předních příčkách nejrelevantnější odkazy. První zobrazují reklamní sdělení, která jsou placená a pod nimi neplacené odkazy. Největší vliv mají klíčová slova a jejich výskyt v nadpisech, v titulcích, v samotném textu apod. Technika zabývající se optimalizací webových stránek pro vyhledávače se nazývá Search Engine Optimization – SEO. (Karlíček, 2016)

### **Online sociální média**

Definice tohoto pojmu dle Karlíčka (2016) je otevřená interaktivní aplikace podporující vznik neformálních uživatelských sítí. V rámci těchto sítí uživatelé zobrazují, vytváří a sdílí nejrůznější obsah. Mohou to být osobní zkušenosti, zážitky, názory, videa, hudba, fotografie a další. Mezi tyto sítě patří např. Facebook, Google+ či LinkedIn. Firmy mohou informovat o zajímavých akcích, mohou se přiblížit svým spotřebitelům a zvýšit oblibu jejich značky. Aktivita v sociálních online médiích jsou relativně cenově dostupné, pokud se nejedná o reklamní formáty. Reklamní kampaně od agentur mohou firmu vyjít řádově na desetitisíce korun.

## **3.4 Mystery Shopping**

Pro lepší pochopení služby, kterou primárně společnost Retail Services nabízí je zde tento pojem rozebrán prostřednictvím odborné literatury. Do českého jazyka se pojem Mystery Shopping překládá jako „utajené nakupování“ či „fiktivní nákup/zákazník“. Tato výzkumná metoda vznikla ve 40. letech 20. století v USA, přičemž hlavním impulsem k zavedení této metody bylo zabránění krádežím ze strany zaměstnanců. V dnešní době se využívá ke kontrole loajality zaměstnanců, úrovni zákaznického servisu, standardech a postupech na konkrétních prodejnách. (Staňková a Vaculíková, 2007)

Dle Tahala (2017) propojuje tato metoda prvky kvalitativního a kvantitativního přístupu s cílem kvantifikovat výskyt určitého jevu a jeho subjektivního vnímání. Tato výzkumná metoda se používá všude tam, kde je vhodné monitorovat kvalitu klientského servisu. Obvyklým poptávajícím jsou maloobchodní firmy, které mají kamenné prodejny,

dále také firmy nabízející služby (jako banky apod.), a dokonce i virtuální obchodníci (e-shopy, cestovní agentury a další).

Základem je to, že Mystery Shopper (nezávislý, objektivní, nezaopatřený) jde na konkrétní prodejnu hodnotit reakce pozorovaných subjektů, zda dodržují všechna předepsaná pravidla apod. Celá návštěva probíhá dle předem připraveného scénáře. Z této návštěvy pak vytvoří hodnocení (ve většině případech se vyplňuje předem vytvořený dotazník). Je důležité, aby byli utajeni zákazníci důkladně proškoleni, aby byli schopni improvizovat a projevovali profesionální přístup. (Staňková a Vaculíková, 2007)

V současnosti firmy stále více investují své finanční prostředky do reklamy, ale už zapomínají na druhou stranu listu, a to péči o zákazníka, úroveň zákaznického servisu a vyškolený personál. Lidé jsou často velmi zaujati a nadšeni reklamou, kterou firma dokonale zaujme potenciální zákazníky, jenže tito zákazníci přichází do prodejen nadšeni a vychází zklamáni z důvodu špatné obsluhy ze strany personálu. Pokud organizace stagnuje nebo se výsledky liší od představ a plánů, měli by podnikatelé a manažeři zapojit právě tento druh výzkumné metody. Díky Mystery Shoppingu se mohou společnosti dozvědět vzácné informace a reálný pohled na situaci na trhu z pohledu reálných zákazníků. (Švejda, 2018)

Mystery Shopping se dělí na dvě skupiny (Simar, 2015):

- **Vnitřní MS** – posouzení a prověření personálu/zaměstnanců podniku, kteří jsou v kontaktu se zákazníky ať už osobně, telefonicky nebo na internetu.
- **Vnější MS** – slouží k získání informací o obchodních partnerech podniku nebo její konkurenci.

Nejčastějšími důvody k zapojení této výzkumné metody do řízení podniku je zjištění a následná náprava slabých stránek prodejního procesu a prodejních míst. Je to vhodný nástroj k porovnání s konkurencí. Mezi nejčastější formy a techniky Mystery Shoppingu se řadí (Simar, 2015):

- osobní návštěvy,
- pozorování,
- telefonické hovory,

- e-maily, dopisy, faxy,
- návštěvy webových stránek,
- doručování,
- Mystery audit.

Dle Michla (2008) jsou záznamový arch a kvalitní scénář dva nejdůležitější pilíře Mystery Shoppingu. Pro jejich tvorbu existují dva základní pohledy, a to kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní pohled srovnává parametry jako značka, pobočka apod. Na otázky kvantitativního typu se odpovídá formou ANO/NE. Naopak kvalitativní pohled zahrnuje otevřené otázky, kde jsou důležité osobní komentáře, které přispívají ke komplexnosti a následnému vyhodnocení.

## 4 Analýza problému a současné situace

Analytická část práce je zaměřena na analýzu a zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů působících na firmu Retail Services. V této části práce je blíže představena analyzovaná společnost, její marketingový mix zahrnující všech 7P, dále je zmapována konkurence, analýza zákazníků s použitím kvalitativního výzkumu (celé jeho znění je uvedeno v příloze) a analýza okolního prostředí firmy. Všechny informace z provedených analýz a průzkumů jsou shrnuty v poslední kapitole, která je věnována SWOT analýze. Výstupem této analýzy je několik doporučení pro další strategii firmy.

Informace o vnitřním prostředí firmy byly získány jak osobními zkušenostmi autorky ze společnosti, tak především z rozhovorů s majitelkou firmy. Uvedená společnost působí na českém i slovenském trhu, ale jelikož má momentálně ve Slovenské republice zanedbatelný počet zákazníků, bude v následujících kapitolách brán v potaz pouze český trh. Co se týče rozdělení produktů, firma se zhruba z 80 % věnuje Mystery Shoppingu a zbývajících 20 % rozděluje v různém poměru mezi personalistiku a audit procesů. Z toho důvodu jsou v podkapitole 4.2 ve zkratce představeny všechny tři nabízené služby, ale poté již v dalších analýzách prováděných v celé diplomové práci je brán v potaz pouze hlavní produkt, a to Mystery Shopping.

### 4.1 O společnosti Retail Services

Firma Retail Services figuruje na českém trhu již od roku 2011. Více než osm let poskytuje tato společnost na B2B trhu specializovaná řešení v oblasti maloobchodu, zaměřená především na zákaznický servis, zaměstnance a procesy ve firmě. Společnost Retail Services lze označit za pro klientsky orientovanou firmu, která všechny své činnosti a služby podřizuje potřebám svého zákazníka a následně je na základě toho zdokonaluje. Hlavním cílem nabízených služeb je nastavení a udržení požadované kvality zákaznického servisu. Firma také poskytuje služby z oblasti personalistiky, auditu a zavádění efektivních operativních procesů. Jejím hlavním nástrojem pro získání informací o konkrétních prodejních zákaznících, monitorování prodávajících a kontroly nastavených procesů, je Mystery Shopping. (www.retail-services.cz, 2019)

Majitelka firmy úspěšně vystudovala Fakultu podnikatelskou na VUT v Brně. Má více než dvanáct let zkušeností s prací v maloobchodě. Před založením firmy získala cenné zkušenosti z oblastí HR, managementu a prodeje. Ve svých předešlých zaměstnáních se zabývala vedením a koordinací lidí, náborem a školení zaměstnanců, koordinací marketingových aktivit, a také měla odpovědnost za hospodářské výsledky a další. Nyní pracuje jako OSVČ a ve své firmě Retail Services zaměstnává několik zaměstnanců v provozu firmy a velké množství fiktivních zákazníků, nazývaných Mystery Shoppeři. (rozhovor s majitelkou společnosti, 2019)

Nejdůležitějšími firemními hodnotami jsou komunikace se zákazníkem a orientace na zákazníka, flexibilita a kvalita. Pro komunikaci se zákazníky a jinými zainteresovanými skupinami firma používá logo skládající se ze tří stěžejních barev, a to žluté, černé a tyrkysové. (www.retail-services.cz, 2019)



**Obr. 5** Logo společnosti Retail Services

**Zdroj:** www.retail-services.cz, 2019

#### **4.1.1 Strategie společnosti**

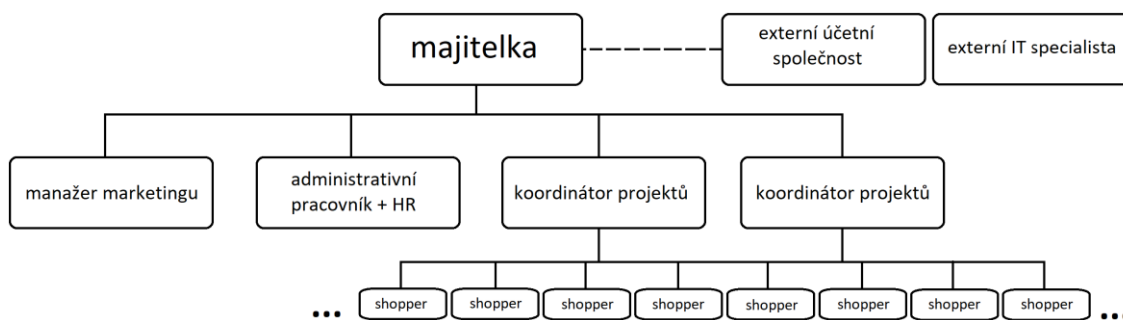
Hlavním cílem společnosti je poskytovat kvalitní služby v oblasti Mystery Shoppingu a personalistiky maloobchodním firmám. Mezi dlouhodobé cíle patří samozřejmě také dosahování přijatelné výše zisku a udržení si své pozice na trhu, v lepším případě tuto pozici posílit a dosáhnout vyššího tržního podílu. Motto firmy zní: „Vše je řešitelné, spolehlivost a odpovědnost není fráze, ale standard, který nabízíme.“ Cílem práce společnosti je především spokojený klient. Společnost se všem svým zákazníkům snaží co nejvíce vyjít vstříc tak, aby byli spokojení. Co se týká spoluprací, společnost Retail Services upřednostňuje spolupráce na dlouhodobé bázi. (rozhovor s majitelkou společnosti, 2019)

Ve spojitosti s tématem práce by těchto cílů bylo možné dosahovat mimo jiné i prostřednictvím správného složení komunikačního mixu, jelikož optimalizací komunikačních nástrojů lze dosahovat marketingových cílů, které si společnost vytyčí. Správnou

kombinací komunikačních nástrojů může společnost získat nové zákazníky, a tudíž dosahovat i vyššího zisku a posilovat tak svou pozici na trhu. Jak je vidět, marketingová komunikace ovlivňuje cíle firmy a zároveň lze podle cílů společnosti nastavovat marketingovou komunikaci.

#### **4.1.2 Organizační struktura společnosti**

Organizační struktura firmy je vyobrazena na Obrázku 6. Hlavou společnosti je majitelka firmy, která má hlavní rozhodovací pravomoc. Rozhoduje o strategii, dlouhodobém i krátkodobém plánování, formulaci a provádění hlavních cílů a záměrů firmy. Má na starosti koordinaci celé společnosti, rozděluje úkoly a dohlíží na jejich plnění. Firmu před potenciálními zákazníky prezentuje a účastní se veškerého veřejného vystupování. Dále také komunikuje a předává si informace s externí účetní firmou a externím IT pracovníkem (účetnictví a IT jsou tedy outsourcovány). Dalším členem týmu je manažer marketingu a obchodu, který se zabývá především marketingovými a obchodními záměry společnosti. Identifikuje možnosti a potřeby trhu, plánuje marketingové aktivity a zajišťuje chod obchodu. Administrativní pracovník vede administrativní agendu, stará se o provozní a organizační záležitosti a vede příslušnou dokumentaci. Má pod svými křídly mimo jiné i oblast HR, tedy personální administrativu zahrnující zveřejňování pracovních inzerátů, nábor a filtrování zaměstnanců a Mystery Shopperů. Nedílnou součástí organizační struktury jsou koordinátoři projektů, kteří mají na starosti všechny projekty běžící ve firmě, vytváří scénáře k návštěvám, obsazují návštěvy shoppery, komunikují s nimi, kontrolují vyplněné dotazníky, schvalují návštěvy a podobně. V organizační struktuře nesmí být opomenuti Mystery Shoppeři, kteří jsou stavebními kameny všech projektů. Momentálně je to přes 700 zaškolených lidí na různé projekty společnosti. Tito lidé chodí jako fiktivní nakupující na prodejny zákazníků, kde mají za úkol zjistit dané informace dle scénářů. Všechny své poznatky a zpětnou vazbu vyplňují do dotazníků, které jsou následně vyhodnocovány a zpracovávány. Nejčastějšími skupinami Mystery Shopperů jsou studenti, maminky na mateřské dovolené, senioři či obchodní zástupci různých společností.



**Obr. 6** Organizační struktura společnosti

**Zdroj:** vlastní zpracování dle rozhovoru s majitelkou společnosti, 2019

Co se týká souvislosti s tématem práce, organizační struktura společnosti je s marketingovou komunikací spjata v tom smyslu, že udává, kdo z firmy je za marketingovou komunikaci odpovědný a kdo se o ni stará. V tomto případě se jedná o manažera marketingu, který se podřizuje majitelce firmy. Na druhou stranu některé úkoly lze rozdělit mezi více pracovníků společnosti a nápady mohou přicházet i od nich.

#### 4.1.3 Používané systémy ve společnosti

Společnost Retail Services využívá informační systém, který pro ni vyvinula externí IT společnost při jejím vzniku. Během jeho fungování ve společnosti bylo v systému provedeno několik málo změn, ale systém jako takový byl vždy zachován. Systém funguje ve firmě již devátým rokem. Z důvodu každoročně se vyvíjející techniky a informačních technologií si je společnost vědoma, že systém je již zastaralý a nyní se zvažuje, zda bude nahrazen zcela novým, lepším a modernějším systémem, nebo se zavede větší počet změn v tomto stávajícím systému. (rozhovor s majitelkou společnosti, 2019)

Informační systém slouží pro všechny zaměstnance firmy. Pracují v něm jak koordinátoři projektů, tak Mystery Shoppeři i zákazníci firmy. Mystery Shoppeři mají v systému vedené své účty, přes které získávají informace k příslušným návštěvám, scénářům a dotazníkům. Po provedených návštěvách vyplňují dotazníky taktéž do informačního systému. Tento IS slouží taktéž pro koordinátory projektů, kteří zde každý měsíc vytváří nové návštěvy, jsou zde evidovány informace o stavech návštěv, přiřazení shopperů k návštěvám a další. V systému jsou také vedeny účty zákazníků, tedy firem, pro které společnost Retail Services vykonává Mystery Shopping. Zákazníci na svých profilech mohou vidět výsledky návštěv na konkrétních prodejnách, statistiky, grafy a další informace.

Jak již bylo zmíněno výše, systém má mnoho nedostatků, které zdržují a znesnadňují práci zaměstnancům. Chybí i některé funkce, které by práci v systému usnadnily, čímž by byla celková efektivita firmy vyšší. Informační systém je důležitý i v souvislosti s marketingovou komunikací firmy, jelikož jsou z něj čerpány potřebné informace pro komunikační mix. Důležité jsou zejména statistiky sloužící pro prezentaci firmy.

## **4.2 Produkt**

Firma Retail Services poskytuje svým zákazníkům komplexní servis v oblasti Mystery Shopping v České republice a z malé části i na Slovensku. V souvislosti s poskytováním této služby společnost zajišťuje školení zaměřené na zákaznický servis a prodejní dovednosti. Díky analýze podnikových procesů zákazníka firma zaměřuje konkrétní projekty na slabé stránky a snaží se je měnit na stránky silné také prostřednictvím auditů, nastavování standardních procesů, pravidel a opatření, která pomáhají řídit finanční výkonnost podniku. S tímto souvisí i zajišťování náboru a školení zaměstnanců zákazníka a konzultace v pracovně právních předpisech. Je třeba podotknout, že nabídka firmy je zákazníkům šitá na míru.

### **4.2.1 Mystery Shopping**

Poskytovaná služba společností Retail Services zahrnuje kontrolní návštěvy prodejen tajnými zákazníky, kteří zaznamenávají výsledky svých návštěv do speciálních dotazníků. Tajní neboli fiktivní zákazníci si všímají profesionality a chování prodávajících, zda jsou vstřícní k zákazníkům, vyhodnocují celkovou atmosféru na prodejně a kontrolují nastavené prodejní procesy. Jedná se o zachycení reálných situací na prodejních z pohledu zákazníků. Co vše může Mystery Shopping ovlivnit a co umožňuje?

- Odměňování zaměstnanců na základě prodejních kvalit a skutečně poskytovaného servisu, a díky tomu i nastavovat udržovat požadovanou kvalitu zákaznického servisu a prodejních procesů.
- Identifikaci oblastí, jež jsou vhodné pro trénink a rozvoj zaměstnanců, zajišťování vyšší výkonnosti zaměstnanců dle požadovaných standardů firmy a identifikaci oblastí, které mohou poškodit prodej.

- Získání loajality zákazníků, jejich větší spokojenost a věrnost na základě nadstandardního zákaznického servisu jako přidané hodnoty.
- Hlavním důvodem, proč zapojit Mystery Shopping do firmy je zvyšování obrátu a zisku firmy na základě výše uvedených bodů.

Výstupů z Mystery Shoppingu je hned několik. Jedná se o výsledky za celou prodejní síť, analýza každé zvlášť, detaily jednotlivých oblastí prodejní mapy, identifikace slabých míst a návrhů pro jejich zlepšení, srovnání mezi jednotlivými prodejny a zaměstnanci, trend za celou síť, prodejny, produkty a zaměstnance a další analýzy dle potřeby zákazníků. Mezi další výhody patří on-line reporting, což znamená, že všechny uváděné výsledky jsou dostupné on-line. Za další výhody je považována kvalita, spolehlivost a relevantnost výstupů, která je zajišťována zaškolováním zaměstnanců a detailní kontrolou jejich práce. K výstupům jsou k dispozici také audio nahrávky návštěv a v poslední řadě firma poskytuje školení pro zaměstnance prodejen. (www.retail-services.cz, 2020)

Pokud by se mělo na tuto službu nahlížet z pohledu jejích vrstev, potom by se dle Vašítkové (2008) rozdělovala na základní a doplňkový produkt (viz Obrázek 7). Základním produktem je v tomto případě samotná služba Mystery Shopping a její výstupy, které uspokojují potřeby a požadavky zákazníka. Co se týká doplňkového produktu, ten zahrnuje poradenské služby, péči o zákazníka, reporty a prezentace výsledků spolupráce, zprostředkování výsledků online a další doplňkové činnosti poskytované společností Retail Services.



**Obr. 7** Vrstvy produktu Mystery Shopping

**Zdroj:** vlastní zpracování dle Vašítkové, 2008

#### **4.2.2 Personalistika**

Společnost Retail Services poskytuje také poradenství a realizaci v oblasti personalistiky dle požadavků zákazníka. Firma nabízí v této oblasti několik služeb. Jedná se například o níže uvedené. (www.retail-services.cz, 2020)

- Nábory zaměstnanců zahrnující vystavení inzercí, selekci životopisů a následné pohovory.
- Nástupy a výstupy zaměstnanců, jejich hodnocení, nastavování variabilní složky mzdy a nastavování programu benefitů.
- Identifikace potřeby školení, nastavení programu školení jak pro jednotlivce, tak i pro skupiny a realizace těchto školení.
- Plánování směn zaměstnanců, evidence pracovní doby a nastavení podkladů pro zpracování mezd.
- Řešení nestandardních pracovně-právních případů.

#### **4.2.3 Audit a nastavení procesů**

V této oblasti poskytuje společnost Retail Services následující služby (www.retail-services.cz, 2020):

- Audit stávajících procesů, identifikace slabých míst a standardizace procesů na všech prodejnách
- Nastavení efektivní interní komunikace, nastavení procedur a zajištění jejich udržení.
- Tvorba manuálů a postupů a zavedení systému kritických kontrolních bodů HACCP pro gastro provozy.

#### **4.2.4 Substituty k produktu Mystery Shopping**

Za substituty Mystery Shoppingu, tedy kvalitativní metody výzkumu trhu, který má za úkol získávat informace o produktech a službách na pobočkách zákazníků, lze považovat

jiné výzkumy, které mají stejné nebo podobné cíle. Po konzultaci s majitelkou firmy Retail Services bylo zjištěno, že tyto informace si firmy shání ještě dvěma možnými způsoby. Za prvé prostřednictvím zákaznického programu dané firmy na základě kontaktních informací na zákazníky. Kontaktní informace jsou sbírány především při zakládání zákaznických karet a dalších bonusů plynoucích ze zákaznických programů firem. Díky těmto kontaktním informacím může firma své zákazníky oslovovat například pomocí e-mailu a zasílat jim tak různé ankety, které zjišťují jejich spokojenost s nákupem na pobočkách firmy. Druhý způsob zjišťování těchto informací je prostřednictvím vyhlášených soutěží. Firma vyhlásí soutěž například o hodnotný dárek či pobyt – podmínkou zapojení se do soutěže je odpovědět na konkrétní otázky týkající se spokojenosti s produkty a návštěvami na prodejnách. Dalším způsobem získávání informací o produktech a službách na pobočkách firmy by mohlo být využití jiné metody výzkumu. Například kvantitativní metody formou dotazování a vyplňování dotazníků s koncovými zákazníky přímo před konkrétní prodejnou. V dotaznících mohou být k uzavřeným otázkám přidány i otevřené otázky, ve kterých mohou spotřebitelé vyjádřit svůj názor a pocity z právě proběhnutého nákupu.

### 4.3 Cena

Hlavním cílem cenové politiky společnosti Retail Services je pokrytí nákladů a dosažení požadované výše zisku. Jelikož nabídka firmy je každému zákazníkovi šitá na míru, také i ceny produktů jsou individuální. Každý zákazník má jiné potřeby, požaduje jiné služby, a proto i ceny se liší a nejsou stálé. Na výši cen působí interní i externí vlivy. K interním faktorům se řadí náklady, distribuce, cíle společnosti nebo firemní politika. Jako externí jsou chápány vlivy konkurence, trhu a poptávky. Cenotvorba firmy tedy prolíná mezi několika metodami stanovování cen. Odvíjí se zejména od výše nákladů a marže. Při vytváření cen se společnost také orientuje dle konkurence a samozřejmě i podle domluvy s konkrétním klientem, protože je důležité, aby obě strany s danou cenou souhlasily. Co se týká konkrétně Mystery Shoppingu, cena je závislá na mnoha faktorech. Těmito faktory jsou například počet poboček zákazníka, počet kontrol za měsíc, náročnost návštěvy, podrobnost a rozsah dotazníků, struktura návštěvy, velikost nákupu a způsob vracení zboží a podobně. Velký důraz se klade také velikosti zákazníka a odvětví, ve

kterém působí. V konkrétních číslech se jedná zhruba o cenu 1 000 až 3 000 Kč za jeden provedený Mystery Shopping na jedné prodejně. Firma svým stálým zákazníkům také nabízí několik výhod. Jedná se o skonto z každé desáté faktury jako odměnu za věrnost či množstevní slevu, pokud se provádí Mystery Shopping na více prodejnách. (rozhovor s majitelkou společnosti, 2019)

#### **4.4 Distribuce**

Distribuční cesty produktů na B2B trhu jsou charakteristické především pro svou jednoduchost a délku – ve většině případech jsou krátké. Není tomu jinak ani v případě společnosti Retail Services, jelikož distribuční cesta jejích produktů je přímá. Všechny produkty jsou zákazníkovi dodávány přímo bez nutnosti využití distributora nebo zprostředkovatele. Je to dáno také vlivem charakteristik služby, jako to, že nejsou skladovány a jsou vyráběny a spotřebovávány ve stejném okamžiku. Výhodou těchto přímých distribučních kanálů je určitě přímý kontakt mezi společností Retail Services a jejími zákazníky, účinná zpětná vazba, kterou může zákazník společnosti dát a samozřejmě také nižší náklady, které plynou z neúčasti mezičlánku v distribuční cestě. Distribuční cestu ovlivňuje především umístění služby. Firma Retail Services sídlí v Brně, ve druhém největším městě České republiky, což je pro ni strategicky výhodné. Ve většině případů ale majitelka firmy dojíždí za svými zákazníky osobně. Distribuce výsledků spolupráce je kromě osobní prezentace zobrazována také pravidelně online na internetu. Prezentace výsledků probíhá dle domluvy s klientem buď měsíčně, čtvrtletně nebo ročně. Výsledky, analýzy a grafy se zobrazují zákazníkovi na jeho soukromém účtu v systému společnosti Retail Services. (rozhovor s majitelkou společnosti, 2019)

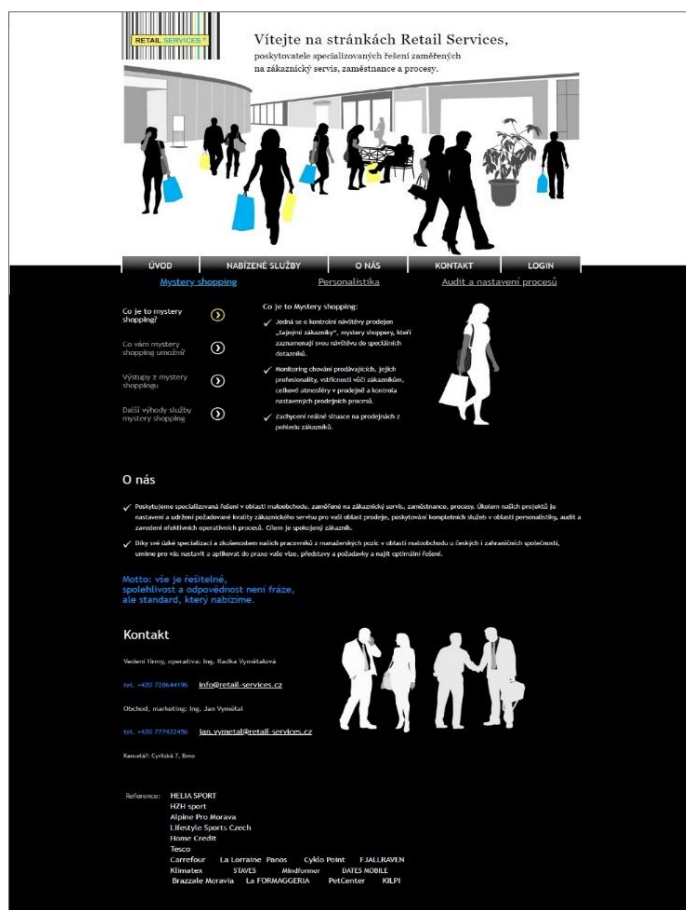
#### **4.5 Marketingová komunikace**

Z komunikačních nástrojů firma Retail Services aktuálně využívá pouze tři hlavní. Těmi jsou direct marketing, osobní prodej a internetová webová stránka, která je ale momentálně v neaktuálním stavu. Společnost si hledá zákazníky dvěma způsoby. První způsob – na základě provedené segmentace trhu osloví konkrétního zákazníka s cílem domluvit

si osobní schůzku. Nejdříve tedy firma využívá direct marketing a první kontakt se zákazníkem je proveden pomocí e-mailu. Jedná se tudíž o e-mailing. Firma na své náklady provede nultý Mystery Shopping na konkrétní pobočce potenciálního zákazníka a část výsledků kontroly spolu s prezentací firmy zašle na e-mail. Následuje vyčkávání, zda zákazník vyvine aktivitu a ozve se sám. Pokud ne, firma Retail Services podpoří komunikaci telefonním hovorem s cílem domluvit si osobní setkání. Na osobní schůzce je kladen důraz na poznání potřeby zákazníka, zjistit jeho zkušenosti s Mystery Shoppingem a prezentovat nabídku firmy tak, aby byla pro zákazníka co nejzajímavější a nejpřitažlivější. Druhý způsob – formou doporučení zákazníka od lidí z oboru. Na základě tohoto kontaktu se firma se zákazníkem spojí a opět si sjedná osobní schůzku. (rozhovor s majitelkou společnosti, 2019)

Direct marketing využívá firma zejména z důvodu cíleného oslovování zákazníků na základě provedené segmentace trhu. Využívá pouze adresný direct marketing a své potenciální zákazníky si pečlivě vybírá. Výhodou oslovování e-mailingem je mimo jiné i snadno měřitelná reakce, oboustranná komunikace a finanční nenáročnost. Cílem prováděného direct marketingu je osobní setkání. Osobní prodej je pro firmu velmi klíčový. V této osobní interakci mezi firmou a zákazníkem je důležitý lidský faktor a jeho prezentace. Na základě osobního prodeje může firma vytvářet úzké a trvalé vztahy se zákazníkem, získat si jeho důvěru a budovat dlouhodobý pozitivní vztah. Na osobní schůzce se firma zaměřuje na reakce, názory a dotazy zákazníka, na které může okamžitě reagovat. Výhodou je také zdůraznění image firmy a tzv. cross-selling, který firma využívá k tomu, aby zákazníkovi nabídla další své produkty, např. poradenství v oblasti personalistiky.

Ke komunikaci používá společnost i webovou stránku, která slouží k propagaci firmy a ke zveřejňování informací. Firma je díky své webové stránce lépe na internetu dohledatelná. Společnost má na webové stránce k dispozici informace o nabízených službách, o firmě a kontakt na příslušné osoby. Hlavními nedostatky stávajícího webu je splynutí všech podstránek na úvodní stránce, nemožnost rychlého kontaktování (kontaktní formulář) a špatné rozvržení důležitých informací. Úvodní stránka webu vypadá nyní takto:



**Obr. 8** Úvodní stránka současné webové stránky společnosti Retail Services

**Zdroj:** www.retail-services.cz, 2020

Internetovou reklamu nevyužívá firma vůbec. Není využívána ani optimalizace webových stránek pro vyhledávače, ani žádná reklama v podobě PPC kampaní a podobně. Mezi další prvky marketingové komunikace patří sociální sítě. Majitelka firmy společnost Retail Services prezentuje na profesní sociální síti LinkedIn. Firma používá tuto sociální síť jako nástroj pro navazování nových kontaktů. Hlavním cílem je vytvářet nové kontakty s lidmi z branže a udržovat kontakty s obchodními partnery. Společnost o své zákazníky neustále pečuje, je s nimi v kontaktu, zajímá se o jejich zpětnou vazbu a udržuje s nimi dobré vztahy. Pro své stálé zákazníky jako odměnu za jejich věrnost nabízí majitelka například skonto z ceny každé desáté faktury. Také na základě spolupráce se stálým zákazníkem vymyslelo vedení obou firem soutěže pro zákaznickovy zaměstnance jako motivaci pro nabízení kvalitních zákaznických služeb na prodejnách. Touto motivací je soutěž na různých časových bázích (měsíc, rok) o prodejnu s nejlepším hodnocením z Mystery Shoppingu. Vítězové mohou získat několik benefitů ve formě zájezdů,

wellness pobytů, večeří, poukázek, slev a podobně. (rozhovor s majitelkou společnosti, 2019)

## 4.6 Lidé

Lidé jsou ve firmě hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti, avšak také hlavním provozním rizikem firmy. Retail Services zaměstnává čtyři pracovníky, kteří se starají o chod společnosti a všechny její projekty. Jedná se o manažera marketingu, administrativního pracovníka a dva koordinátory projektů. Dále zaměstnává řadu shopperů, kteří vykonávají kontrolní návštěvy na prodejnách. Co se týká Mystery Shopperů, nejčastějšími skupinami jsou maminky na mateřské dovolené, studenti, senioři či obchodní zástupci různých společností. Maminky na MD si chtějí přivydělat peníze k rodičovskému příspěvku, chtějí se dostat do společnosti a mají dostatek času. Senioři a lidé v důchodovém věku dělají tuto práci ze stejného důvodu, mají hodně volného času a chtějí si přivydělat. Studenti taktéž, ale ti mají ještě tu výhodu, že mohou většinou navštěvovat více měst, jelikož například bydlí v jednom městě, ale studují v jiném, proto mohou obsáhnout více návštěv v republice. Nejvíce plošně ale pracují obchodní zástupci firem, kteří jezdí do všech koutů České republiky z důvodu obchodních cest. (rozhovor s majitelkou společnosti, 2019)

Bez zaměstnanců by společnost nemohla fungovat, nemohla by poskytovat svoje služby. Zaměstnanci jsou základní složkou podniku, proto je třeba je řádně motivovat pro práci a umožnit jim osobní rozvoj. Důležité vlastnosti, které musí zaměstnanci vykazovat, jsou spolehlivost, pečlivost, samostatnost, umět komunikovat s lidmi, a především je musí práce bavit. Majitelka firmy má vysokoškolské vzdělání a dlouholetou praxi v maloobchodě, kde se mimo jiné zabývala vedením a koordinací lidí, náborem a školením zaměstnanců, koordinací marketingových aktivit, a také měla odpovědnost za hospodářské výsledky a další. Nyní musí vykazovat zejména výkonnost, rozhodovací schopnosti, musí být schopna umět využívat znalosti a dovednosti zaměstnanců, musí umět jednat s lidmi a musí být schopna prezentovat svou firmu před potenciálními zákazníky. Měla by mít znalost ekonomických podmínek firmy, schopnost podněcovat aktivitu, znát zákonitosti řízení firmy apod. Manažer marketingu má taktéž vysokoškolské vzdělání, což je u těchto pozic většinou vyžadováno. Taktéž musí umět rozhodovat, mít odborné znalosti ze svého

oboru, schopnost jednat s lidmi apod. Administrativní pracovník by měl mít nějakou zkušenost s komunikací s lidmi a náborem nových zaměstnanců. Samozřejmostí je práce na počítači se základním softwarem. Co se týká koordinátorů projektů, ti by měli ovládat hlavně komunikaci s lidmi, jelikož jsou neustále v kontaktu s Mystery Shopperem a mají za úkol je motivovat. Jejich hlavní vlastností by měla být schopnost pracovat v týmu a umění jednat se všemi typy lidí. Mystery Shopper by měli mít ukončené alespoň středoškolské vzdělání. Měli by být spolehliví (dodržování termínů, vyplňování dotazníků včas), pečliví (výborná mluvená i psaná čeština, pečlivost při práci, být všímavý), samostatní (za svou práci si musí stát, musí si umět poradit v každé situaci), musí umět dobře komunikovat s lidmi a musí umět improvizovat (pokud se kontrola prodejny neodehrává tak jak má). (rozhovor s majitelkou společnosti, 2019)

Schopnosti a znalosti zaměstnanců jsou důležitou složkou v dosahování cílů podniku. Úroveň kvalifikace zaměstnanců ovlivňuje také efektivitu jejich práce. V souvislosti s marketingovou komunikací firmy je důležité, aby pracovník, jenž bude s komunikačními nástroji pracovat, byl kvalifikovaný v této oblasti a mohl tak sestavit vhodný a efektivní komunikační mix, na základě kterého budou splňovány komunikační cíle společnosti. Do této části marketingového mixu se řadí také zákazníci, jež jsou lidskými zdroji podniku, kteří jsou ale blíže rozebráni v kapitole 4.10.

## **4.7 Procesy**

Ve společnosti probíhá od oslovení zákazníka až po dodání služby a jejich výsledků mnoho procesů. Konkrétně se dají shrnout do těchto bodů:

- Oslovení zákazníka.
- Osobní setkání.
- Zadání, obsazení a provedení návštěv.
- Kontrola dotazníků.
- Vyhodnocení, analýza a report z provedených návštěv.
- Prezentace přínosů spolupráce na osobní schůzce.

Po oslovení zákazníka přichází na řadu osobní setkání, při kterém dochází především k prezentaci firmy a zaujmutí zákazníka. Po úvodní schůzce následuje několik osobních setkání, na kterých jsou upřesňovány detaily spolupráce jako stanovení cílů spolupráce, požadavků a potřeb zákazníka, počet kontrol, podrobnost, rozsah a struktura dotazníků, náročnost návštěv a podobně. Samozřejmostí je vytvoření ceny na základě zmíněných charakteristik. Po doladění těchto detailů a podepsání smlouvy je možné kontrolní návštěvy zadat, obsadit je shoppery a následně provést. Po provedení návštěv jsou vyplněné dotazníky znovu kontrolovány a až po poslední kontrole jsou výsledky k dispozici zákazníkovi. Data z výzkumu jsou zpracována, vyhodnocena a přehledně uspořádána do tabulek a grafů. Na základě domluvy jsou výsledky spolupráce za určitý časový úsek prezentovány zákazníkovi a navrhovány možné změny a postupy v případě zjištění nedostatků.

Procesy uskutečňované ve společnosti Retail Services lze také dělit dle různorodosti čili dle způsobů poskytování služby. Podle tohoto rozdělení je možné do procesů zařadit osobní návštěvy na prodejnách zákazníků, telefonické hovory, e-maily, návštěvy webových stránek, doručování a Mystery audit.

## **4.8 Materiální prostředí**

Materiální prostředí společnosti Retail Services lze rozdělit na hmotné a nehmotné. V případě hmotného materiálního prostředí nemá na poskytování služby až takový vliv z toho důvodu, že majitelka firmy ve většině případů za zákazníky jezdí osobně do sídla jejich firmy. V opačném případě jsou pro prezentace využívány sdílené kanceláře, kde vybavení těchto prostor a občerstvení je na profesionální úrovni. Co se týká nehmotného materiálního prostředí, ten má na zákazníka již větší vliv. Jedná se o online prostředí. V první řadě jsou zákazníci při jejich oslovování ovlivňováni webovou stránkou společnosti, na které by měli nalézt všechny potřebné informace. Dále je pro firmu klíčový informační systém, ve kterém celé poskytování služby probíhá. V systému mají účty jak shoppeři, kteří tam vyplňují dotazníky z provedených kontrol, tak i zákazníci, kteří tam poté mají k dispozici výsledky a analýzy provedených návštěv na svých prodejnách.

## 4.9 Analýza konkurence

Na trhu B2B se nachází několik firem, které představují pro společnost Retail Services konkurenci a hrozbu zároveň. Jedná se o společnosti nabízející službu Mystery Shopping. V České republice není těchto společností hodně a jsou větší než společnost Retail Services, ale jsou to klíčoví hráči na trhu, proto byli vybráni následující tři. Jsou to společnosti Ipsos, s.r.o., Hello Innovation, s.r.o. a Market Vision, s.r.o. V odstavcích níže jsou konkurenti představeni a je zkoumána jejich marketingová komunikace na základě primárně dostupných informací z webových stránek firem. Je předpokládáno, že všechny zmíněné firmy využívají nástrojů osobního prodeje. Marketingovou komunikaci firmy Retail Services její konkurence ovlivňuje zcela určitě a je důležité sledovat činnosti ostatních firem v odvětví.

### 4.9.1 Ipsos, s.r.o.



**Obr. 9** Logo společnosti Ipsos, s.r.o.

**Zdroj:** [www.ipsos.com](http://www.ipsos.com), 2019

Vznik společnosti Ipsos je datován do roku 1975, kdy ji Didier Truchot založil ve Francii. Od té doby se rozšiřovala a expandovala do celého světa. V České republice došlo v roce 2007 ke spojení jmenované firmy se společností Tambor a následně v roce 2011 se spojila s výzkumnou sítí Synovate, díky čemuž Ipsos posílil své postavení na trhu a rozšířil tak portfolio svých produktů. Nyní je to největší výzkumná agentura v ČR z hlediska dosaženého ročního obrátu a třetí největší na světě s působností v 89 zemích světa. Momentálně má firma 16 660 zaměstnanců. ([www.ipsos.com](http://www.ipsos.com), 2019)

Firma nabízí spolehlivé informace a podklady pro rozhodování. Experti z firmy poskytují nejpřesnější data, porozumění společnosti, trhu i lidem. K jejich práci využívají nejnovější poznatky z oblasti vědy a technologií. Společnost Ipsos pořádá několik seminářů každý rok, kde seznamují posluchače se zajímavými a aktuálními tématy. Produkty

společnosti neboli služby, které nabízí, rozdělují do několika skupin. Jejich portfolio služeb je velmi široké. Nabízí například služby v oblasti marketingové strategie, inovací, spotřebitelů a značek, technologií a metod, zákazníků a zaměstnanců. Mezi jejich metody získávání informací pro své zákazníky mimo jiné patří také Mystery Shopping. (www.ipsos.com, 2019)

Tato světově známá společnost přistupuje kladně i ke společenské odpovědnosti. Hlásí se k iniciativě OSN Global Compact respektováním deseti zásad týkajících se lidských práv, pracovní síly, životního prostředí a boje proti korupci. V roce 2014 byla společností založena Nadace Ipsos, aby skrze ni mohla zlepšovat a umožňovat vzdělávací programy pro znevýhodněné děti a mladistvé po celém světě. Společnost se snaží být co nejvíce ekologická a zohledňovat environmentální dopad svých aktivit především prostřednictvím snižování množství odpadu, spotřeby energie a uhlíkové stopy. Za účelem přispívání do místních komunit, řízení akcí a komunikování svých aktivit jak externě, tak interně, mají pro tyto účely založenou síť dobrovolníků složenou z řad jejich zaměstnanců. Co se týká působení společnosti v oblasti CSR v České republice, spolupracuje s Českou podnikatelskou radou pro udržitelný rozvoj a Asociací společenské odpovědnosti a všestranně také podporuje neziskový sektor. (www.ipsos.com, 2019)

Marketingová komunikace společnosti Ipsos, s.r.o. je velmi rozmanitá. Klíčovým prvkem v komunikačním mixu je osobní prodej, díky kterému udržují vřelé vztahy s klienty. Společnost využívá také direct marketing a event marketing, prostřednictvím něhož několikrát do roka pořádá různé akce pro klienty (např. konference, rozhovory s veřejnými osobami apod.). Pomocí PR udržují dobré vztahy s veřejností a médii, součástí je publikace různých článků v odborných a ekonomických titulech. Společnost se také aktivně účastní různých odborových konferencí a také veletrhů a výstav. V poslední řadě je pro ni velice klíčový internet a zejména její webová stránka. Společnost využívá internetové sociální sítě jako Facebook, Twitter, YouTube a LinkedIn. (www.ipsos.com, 2019)

#### 4.9.2 Hello Innovation, s.r.o.



**Obr. 10** Logo společnosti Hello Innovation, s.r.o.

**Zdroj:** [www.helloinnovation.cz](http://www.helloinnovation.cz), 2019

Společnost Hello Innovation, s.r.o. vznikla v roce 2013 a nyní se skládá ze šesti oddělení. Firma poskytuje služby Mystery Shopping, školení, eventy a personalistiku pro více než 60 klientů z třinácti zemí světa mimo jiné zahrnující Slovensko, Polsko, Norsko, Finsko, Německo, Velkou Británii, země Beneluxu a USA. Ve světě pro společnost pracuje 6 400 fiktivních zákazníků. Svou nabídku dělí společnost na následující tři skupiny. ([www.helloinnovation.cz](http://www.helloinnovation.cz), 2019)

- Innovation – Mystery Shopping, výzkumy trhu, prezentace, doporučení, měření spokojenosti, emocí a loajality zákazníků, sčítání průchodnosti, veřejné mínění, kontrolní inventarizace zásob.
- Event – Akce, večírky, teambuilding, produktové akce, konference, příprava programu a harmonogramu, foto, zajištění moderátorů.
- Motivation – tréninky, školení, vzdělávání, vzdělávací plán, zpětná vazba, vyhodnocení.

Společnost splňuje standardy Mezinárodního kodexu ICC/ESOMAR pro výzkum trhu. Je také členem globálního sdružení datové, výzkumné a „insight“ komunity ESOMAR, jenž zastupuje více než 4 900 odborníků a 500 společností ve 130 zemích světa. Informační systém společnosti, sběr dat, reporting a práce s daty je certifikována ISO/IEC 27001:2013. ([www.helloinnovation.cz](http://www.helloinnovation.cz), 2019)

Co se týká marketingové komunikace, z webových stránek toho nelze mnoho vyčíst. Společnost, jak bylo zmíněno, má webové stránky, na kterých představuje firmu i její nabídku. V sekci „Blog“ má několik článků týkajících se dané problematiky. Jedním z komunikačních nástrojů Hello Innovation, s.r.o. je sponzoring – podporuje dětské domovy na Jižní Moravě. Co se týká PR, společnost například pořádá soutěže o atraktivní ceny. ([www.helloinnovation.cz](http://www.helloinnovation.cz), 2019)

### 4.9.3 Market Vision, s.r.o.



**Obr. 11** Logo společnosti Market Vision, s.r.o.

**Zdroj:** www.marketvision.cz, 2019

Společnost Market Vision působí na trhu od roku 2002. Nyní figuruje v České republice a na Slovensku. K filozofii firmy patří inovace, využití moderních technologií, porozumění klientům a flexibilita. Společnost svým klientům pomáhá s lepší orientací na trhu, zlepšovat vztahy se zákazníky, a tím i zvyšovat prodeje. Nyní má firma 64 zaměstnanců a 4 400 Mystery Shopperů. Mezi výhody, které sama firma uvádí, patří odvětvová specializace, inovace a aplikace, reference a profesionální tým. Od roku 2005 je společnost členem MSPA neboli Mystery Shopping Professionals Associations a má zavedenou normu ČSN ISO/IES 27001:2014 o systému managementu bezpečnosti informací. (www.marketvision.cz, 2019)

Nabídka společnosti (produkty):

- Customer intelligence – poznat zákazníka a jeho potřeby a prodat tak více.
- Mystery Shopping – hodnocení kvality obsluhy.
- Competitive intelligence – monitoring a analýza trhu, cen a komunikace.
- Audit prodejní sítě – provedení prodejních a servisních auditů.

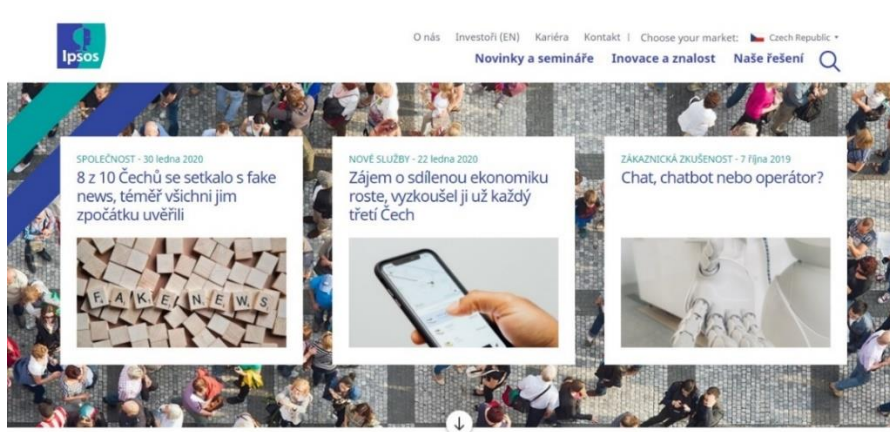
Co se týká marketingové komunikace, firma opět provozuje svou webovou stránku. Market Vision, s.r.o. také spolupracuje s Gymnáziem Elišky Krásnohorské, kde se mohou studenti seznámit s chodem firmy a vyzkoušet si byznys plán. Dále od roku 2018 v rámci sponzoringu podporuje tato firma společnost Centrum Paraple, jenž pomáhá lidem na vozíčku po poškození míchy. Společnost finančně podporuje Sbirku pro Karolínku a Rozárku, které vyžadují speciální péči. Aktivita společnosti na sociálních stránkách je na vysoké úrovni – využívá YouTube, Twitter, Instagram a LinkedIn. V sekci „Novinky“ a „Blog“ na svých webových stránkách sdílí události proběhlé ve firmě a další zajímavé

články týkající se oboru firmy. Firma na webu propaguje svou vlastní aplikaci Spring, kterou využívá při své práci. (www.marketvision.cz, 2019)

#### 4.9.4 Webové stránky konkurence

Informace o konkurenci byly primárně sesbírány z jejich webových stránek, jelikož pouze jedna společnost byla ochotná sdělit, které nástroje komunikační politiky využívají. Z webových stránek bylo zjištěno několik poznatků.

Poznátky týkající se marketingové komunikace plynoucí z webové stránky společnosti **Ipsos, s.r.o.**:

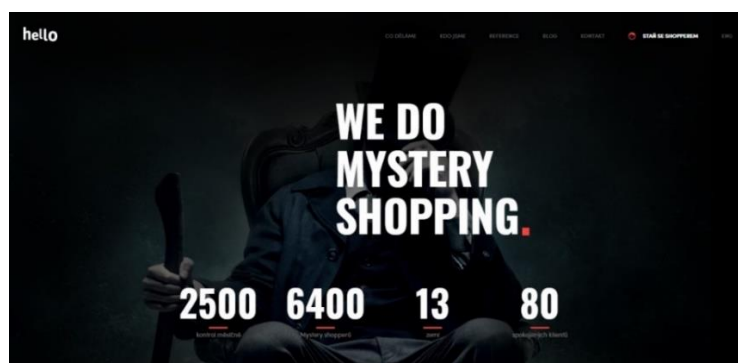


**Obr. 12** Úvodní stránka webu společnosti Ipsos, s.r.o.

**Zdroj:** www.ipsos.com, 2019

- Event marketing.
- PR – odborné články a výsledky prováděných výzkumů (i v angličtině).
- Konference, veletrhy a výstavy.
- Internet a sociální sítě – Facebook, Youtube, LinkedIn, Twitter.
- Komunikace produktu – velmi široká nabídka služeb.
- Komunikují svou značku (branding) – mají zveřejněno mnoho informací o značce, čemu se věnuje, co podporuje, historii apod.

Poznatky týkající se marketingové komunikace plynoucí z webové stránky společnosti **Hello Innovation, s.r.o.**:

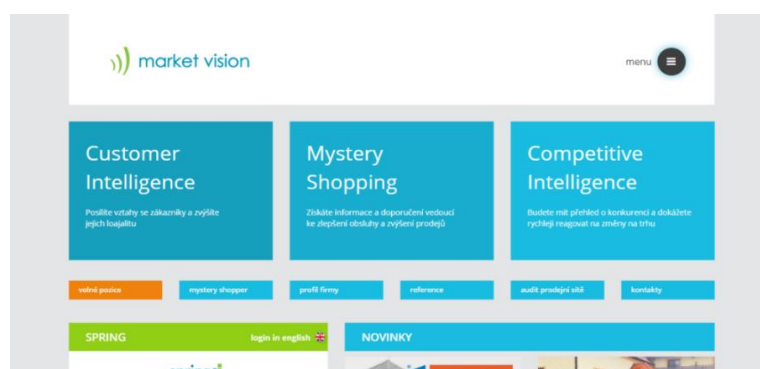


**Obr. 13** Úvodní stránka webu společnosti Hello Innovation, s.r.o.

**Zdroj:** www.helloinnovation.cz, 2019

- Sponzoring – podpora dětských domovů.
- PR – články a pořádání soutěží o ceny.
- Internet a sociální sítě – na sociálních sítích nejsou tolik aktivní (Facebook, LinkedIn).
- Vyzdvihují své největší zákazníky a jejich značky.
- Komunikují produkt (službu Mystery Shopping) především v číslech.

Poznatky týkající se marketingové komunikace plynoucí z webové stránky společnosti **Market Vision, s.r.o.**:



**Obr. 14** Úvodní stránka webu společnosti Market Vision, s.r.o.

**Zdroj:** www.marketvision.cz, 2019

- Sponzoring – Centrum Paraple, Sbirka pro Karolínku a Rozárku.

- Spolupráce s gymnáziem.
- PR – zveřejňování odborných článků.
- Internet a sociální sítě – YouTube, Twitter, Instagram, Facebook a LinkedIn.
- Své produkty komunikují prostřednictvím oborů a odvětví.
- Vyzdvihují své největší zákazníky a jejich značky.
- Propagují svou vlastní aplikaci Spring.
- Na webu vyzdvihují své členství v MSPA.

V následující Tabulce 2 jsou zhodnoceny webové stránky konkurence z několika hledisek. Cílem je porovnání tohoto internetového komunikačního nástroje v jednotlivých společnostech, na základě čehož budou potom vycházet doporučení a vylepšení webových stránek společnosti Retail Services. Webové stránky jsou v dnešní době hlavním komunikačním nástrojem, a proto je důležité, aby zákazníka zaujmuly a aby tam našel vše, co hledá. Web by měl být zcela určitě přehledný se snadnou orientací. Zákazník by měl být schopen nalézt všechny informace v co nejkratším časovém intervalu. Firma by měla prostřednictvím webu nabídnout své služby, představit své firemní hodnoty a v nejlepším případě nastínit nákupní proces. Stránky by měly v zákazníkovi vyvolat emoce a touhu poznat společnost osobně.

Webové stránky byly hodnoceny dle následujících devíti proměnných:

1. Přehlednost – zda je web přehledný a zda se na něm lze lehce orientovat.
2. Vizuální stránka – zda je design přívětivý pro návštěvníka webu.
3. Služby – zda jsou přehledně vyčteny služby společnosti, čím se zabývá a co zákazníkovi nabízí.
4. Kontaktní formulář – zda je možné zaslat poptávku prostřednictvím kontaktního formuláře.
5. Firemní hodnoty – zda jsou na webu komunikovány hodnoty firmy.
6. Nákupní proces – zda je vysvětlen, jak funguje nákupní proces této služby.
7. Reference – zda jsou na webu reference a hodnocení od zákazníků.

8. Shopper – zda je na webu možno zaregistrovat se jako Mystery Shopper.
9. Sociální síť – zda jsou na webu odkazy na používané sociální síť.

Bodování proběhlo na základě těchto možných výsledků:

- ANO – 1 bod, NE – 0 bodů.
- Úroveň: vysoká – 3 body, střední – 2 body, nízká – 1 bod. Toto bodové ohodnocení vychází ze subjektivního názoru autorky práce.

**Tab. 2** Hodnocení webových stránek konkurentů

Faktory	Ipsos, s.r.o.	Hello Innovation, s.r.o.	Market Vision, s.r.o.
Přehlednost	Střední	Vysoká	Vysoká
Vizuální stránka	Nízká	Střední	Vysoká
Služby	ANO	ANO	ANO
Kontaktní formulář	ANO	ANO	NE
Firemní hodnoty	ANO	NE	ANO
Nákupní proces	NE	ANO	NE
Reference	NE	ANO	ANO
Shopper	ANO	ANO	ANO
Sociální síť	ANO	NE	ANO
<b>Součet bodů</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>11</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování s využitím zjištěných dat o konkurentech, 2019

Nejvíce bodů (11) získala společnost Market Vision, s.r.o. i přes fakt, že na svém webu nemá žádný kontaktní formulář pro snadné zaslání poptávky ani vyobrazení nákupního procesu. Na druhém místě s počtem bodů deset se umístila firma Hello Innovation, s.r.o., která jako jediná ze tří porovnávaných nemá na webu odkazy na své sociální síť. S osmi body skončila společnost Ipsos, s.r.o., jenž jako jediná nezveřejňuje na webových stránkách reference od svých zákazníků. Všechny tři společnosti využívají web jako hlavní komunikační nástroj, který dokáže velmi usnadnit komunikaci se zákazníky.

#### 4.9.5 Vstup potenciální konkurence

Riziko vstupu nové konkurence do tohoto odvětví je celkem na vysoké úrovni. Je to zejména z toho důvodu, že bariéry vstupu na trh nejsou příliš vysoké a náročné. Službu

Mystery Shopping může nabízet jak živnostník, tak i firma. Pro začátek není potřeba vynakládat velké finanční obnosy. Jediným větším finančním výdajem může být vytvoření softwaru, který bude sloužit pro registraci shopperů, ve kterém se dále budou vytvářet návštěvy a dotazníky, kde budou zákazníci moci vidět analýzy a další. Pokud by tento software vyvíjela nějaká firma, může se celkem prodražit. Ale co se týká provozu, tak není zapotřebí žádných velkých peněžních sum. Poskytovat tuto službu lze i bez firemní kanceláře – zástupci mohou prezentovat ve sdílených kancelářích. K úspěšnému provozu lze v začátcích mít jen malou základnu s několika shoppery, které může firma na základě výběrových řízení vybrat sama bez účasti třetí osoby.

#### **4.10 Zákazníci společnosti**

Vzhledem k tomu, že společnost Retail Services působí na trhu B2B, jejími odběrateli jsou firmy na tomto trhu obchodující. Konkrétně to jsou společnosti operující na trhu B2C (např. maloobchody), které mají síť poboček po České nebo Slovenské republice. Obory a odvětví zákazníků se liší a společnost Retail Services se neomezuje ve výběru. Klíčové jsou pro firmu dlouhodobé spolupráce, a proto klade důraz na stálé zákazníky. Potřeby a požadavky zákazníků jsou různé a velmi se liší. Společný je pro ně cíl spolupráce – zlepšení zákaznického servisu, obratu a zisku. V dalších ohledech už se požadavky zákazníků liší, proto je důležité k nim přistupovat individuálně. Důležité faktory, které ovlivňují průběh spolupráce i cenu, jsou například:

- Velikost zákazníka, počet prodejen.
- Nabízené komodity, sortiment.
- Odvětví, ve kterém zákazník působí.
- Počet kontrol za měsíc.
- Náročnost požadavků na provedení návštěvy.
- Náročnost požadavků na dotazníky, jejich rozsah, struktura a podrobnost.
- Náročnost požadavků na shoppera.
- Požadavky na výstupy z provedených kontrol a mnoho dalších.

Jak již bylo zmíněno, každý zákazník má jiné požadavky a potřeby, proto je nelze segmentovat dle společných znaků. Každá jediná spolupráce firmy je originální a svým způsobem jedinečná. To je zejména způsobeno tím, že společnost Retail Services ke každému zákazníkovi přistupuje individuálně a snaží se mu vyjít ve všech ohledech vstříc. Největší důraz je kladen na spokojenost zákazníků, proto se některé spolupráce v čase mění a upravují dle aktuálních požadavků klienta.

Charakteristika čtyř klíčových zákazníků společnosti:

- Výrobce a dovozce jízdních kol a jejich příslušenství. Společnost vyrábí funkční a krásná kola, jejichž historie sahá až do roku 1972. Firma má pobočky po celé České republice.
- Prodejce sportovního vybavení. Společnost má síť specializovaných sportovních poboček především na Moravě, ale i v Čechách. Firma byla založena v roce 1998 a dnes má již svůj vlastní lyžařský areál. Firma se specializuje v zimě na sjezdové a běžecké lyžování, snowboardy včetně všech doplňků a v létě na kola, in-line brusle, outdoorové potřeby i oblečení a spoustu dalších doplňků.
- Společnost zabývající se výrobou cukrářských výrobků, dortů a zmrzlin s italskou i českou recepturou. Společnost dbá především na kvalitu a čerstvost výrobků vyráběných z tradičních surovin. Samozřejmostí je nabídka kávy. Společnost disponuje sítí cukráren s širokým sortimentem působícím převážně na Moravě.
- Výrobce a prodejce mléčných výrobků a sýrů, kteří ve výrobě skloubili italskou technologii a chuť s českou zemědělskou a chovatelskou kvalitou. Prodejní řetězce má společnost ve větších městech po celé ČR. Řetězce se zrodily ze snahy nabídnout nový způsob přístupu Čechů k nejlepším mléčným výrobkům a sýrům s kvalitními ingrediencemi italské kuchyně.

Tito klíčoví klienti byli seřazeni do přehledné Tabulky 3, kde je možné vidět mimo jiné odvětví, ve kterém působí či počet zaměstnanců a počet poboček zjištěných na veřejném portále [www.justice.cz](http://www.justice.cz). Jak je vidět, společnost Retail Services nemá stanoveny žádné podmínky pro zákazníky, které by musely být striktně dodrženy. Roční obrat, typ společnosti, ani počet zaměstnanců a poboček není rozhodujícím faktorem, dle kterého

by se spolupráce navazovaly. Jedinou důležitou podmínkou je, aby potenciální zákazníci měli pobočky v České nebo Slovenské republice.

**Tab. 3** Klíčováí zákazníci společnosti Retail Services

Odvětví	Typ společnosti	Roční obrat (v tis. Kč)	Počet zaměstnanců	Počet poboček	Stát
Velkoobchod a specializovaný maloobchod	s.r.o.	250 000	10-19	14	Česko
Maloobchod se sportovním vybavením	s.r.o.	200 000	50-99	6	Česko
Pekařství, cukrářství	s.r.o.	100 000	50-99	25	Česko + Slovensko
Mlékárenství	a.s.	2 000 000	250-499	21	Česko

**Zdroj:** vlastní zpracování s využitím veřejně dostupných dat z [www.justice.cz](http://www.justice.cz), 2020

#### 4.10.1 Kvalitativní výzkum a jeho výsledky

V rámci diplomové práce byl proveden kvalitativní výzkum formou individuálních rozhovorů. Tyto rozhovory nebyly vedeny face-to-face, ale probíhaly prostřednictvím e-mailové komunikace. Technika sběru dat byla „snowball sampling“. Výzkum se zabývá faktory, které působí na stávající nebo potenciální zákazníky na B2B trhu při výběru společnosti, která poskytuje službu Mystery Shopping (dále i MS).

Hlavní výzkumná otázka (CVO): „Které faktory ovlivňují stávající/potenciální zákazníky na B2B trhu při výběru vhodné společnosti poskytující službu Mystery Shopping?“ Výzkumným cílem je identifikace faktorů ovlivňující firmy na B2B trzích při výběru společnosti poskytující službu Mystery Shopping, a s tím související doporučení pro zlepšení marketingové komunikace firmy Retail Services. Dílčím cílem je zjistit, zda firmy mají zkušenosti s Mystery Shoppingem, a pokud ano, jakou formu Mystery Shoppingu využívají nejčastěji. Zjištěné informace budou porovnány dle odvětví, ve kterých se firmy nachází, a rozdílnost mezi nimi může firma Retail Services využít pro následnou úpravu nabídky a marketingové komunikace. Do výzkumu přispělo svými odpověďmi šest respondentů ze třech odvětví, jak je možno vidět v Tabulce 4. Oslovených ke spolupráci na výzkumu přitom bylo několik desítek firem. Sběr dat probíhal od 8. 4. 2019 do 21. 4. 2019. Ve výzkumné práci je použito otevřeného kódování dat a je zpracován

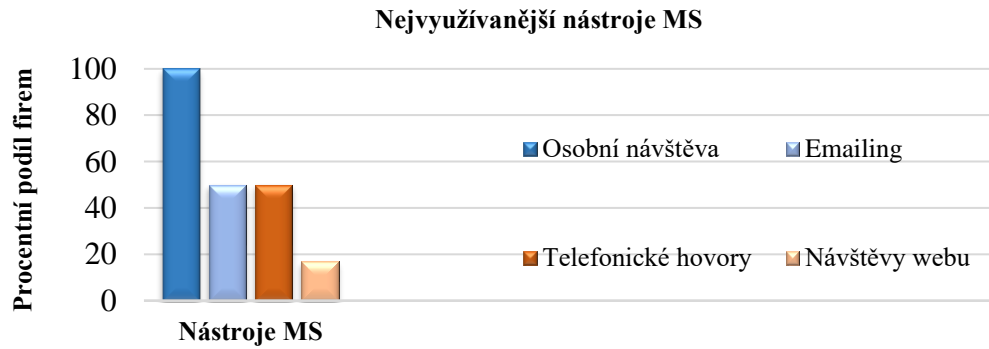
stručný selektivní protokol. Všechny šest respondentů vyjádřilo přání zůstat v anonymitě, což je tedy plně respektováno. (Jirešová in Bumberová, 2019)

**Tab. 4** Respondenti výzkumu

<b>Respondent</b>	<b>Odvětví</b>	<b>Počet poboček v ČR</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
<b>1</b>	Bankovníctví	517	11 000
<b>2</b>	Bankovníctví	200	3 000
<b>3</b>	Pojišťovnictví	350	4 000
<b>4</b>	Pojišťovnictví	102	620
<b>5</b>	Maloobchod	15	106
<b>6</b>	Maloobchod	130	727

**Zdroj:** Jirešová in Bumberová, 2019

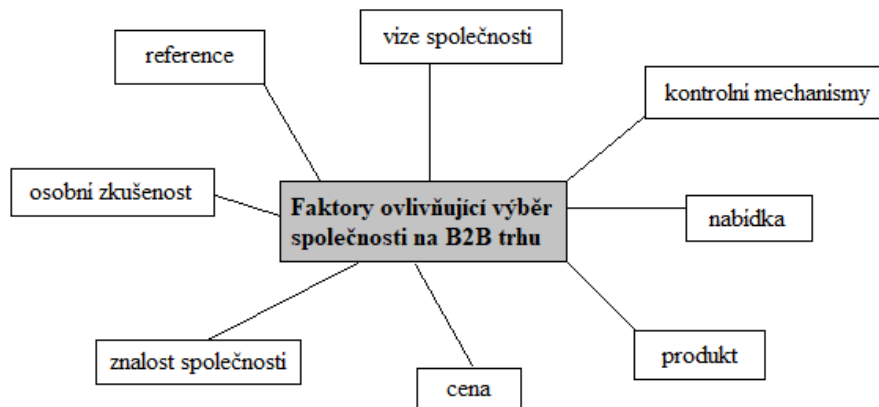
Z výzkumu vyplynulo, že všichni respondenti mají zkušenost se službou Mystery Shopping a všechny firmy si také tuto službu nechávají poskytovat od některé společnosti. Využívají buď vnitřní MS (kontrola zaměstnanců) nebo vnější MS (kontrola konkurence). Zhruba 33 % respondentů si nechává zpracovávat informace o konkurenci, o jejich nabídce, chování zaměstnanců na pobočkách a podobně. 17 % z dotázaných firem si tento vnější MS dělají samy. V Grafu 1 je možné vidět nejpoužívanější nástroje vnitřního MS. Osobní návštěvy na pobočkách využívají všichni dotázaní respondenti, jelikož je to jeden z nejlepších zdrojů informací, které se může firma o své pobočce dozvědět. Dalšími nástroji jsou e-mailing a telefonické hovory, které využívá ke kontrole svých zaměstnanců 50 % firem. Nástroj Mystery Shoppingu zaobírající se návštěvami na webu zapojuje 17 % firem. (Jirešová in Bumberová, 2019)



**Graf 1** Nejvyužívanější nástroje MS

**Zdroj:** Jirešová in Bumberová, 2019

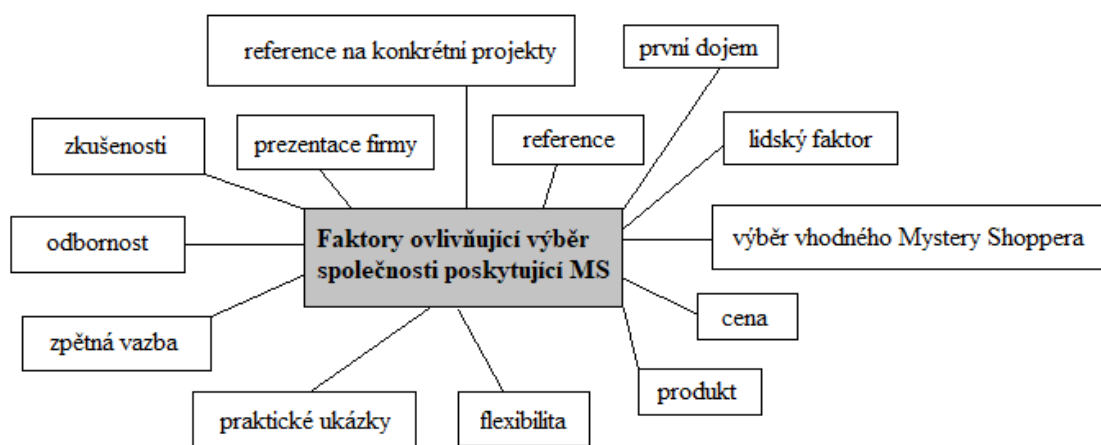
Co se týká hlavního tématu výzkumu – faktorů ovlivňujících chování firem na B2B trhu při rozhodování, bylo zjištěno, že odpovědi firem se liší většinou podle odvětví. Nej důležitějším faktorem s četností odpovědí 100 %, jsou **reference**. Firmy kladou největší důraz na to, jaké má firma, se kterou by měli spolupracovat reference, a jaké jsou zkušenosti ostatních firem. Další důležité faktory jsou z oblasti 4P – firmy zmiňovaly zejména **cenu** a **produkt**. Samozřejmě produkt a nabídka společnosti je důležitá pro rozhodování o spolupráci. Dále firmy uvedly **kontrolní mechanismy**, **znalost společnosti** a **osobní zkušenost se společností**. Ve většině případů si tedy vybírají takovou společnost, kterou buď znají nebo má velkou řadu dobrých referencí. Všechny faktory jsou zobrazeny na následujícím Obrázku 15. (Jirešová in Bumberová, 2019)



**Obr. 15** Faktory ovlivňující výběr společnosti na B2B trhu dle výzkumu

**Zdroj:** Jirešová in Bumberová, 2019

Další otázka byla směřována přímo na to, jaké faktory na firmy působí ve chvíli, kdy se rozhodují, jakou společnost nabízející službu MS si zvolí (viz Obrázek 16). Některé faktory se opakovaly z předchozí otázky, která byla formulována obecněji. Jednoznačně byly zmíněny opět reference, produkt, nabídka firmy, cena a zkušenosti. Všichni respondenti zmínili, že je pro ně důležitý **osobní kontakt**. 67 % dotazovaných uvedlo, že hlavním ovlivňujícím faktorem je právě **prezentace firmy** a vystupování prezentujícího. 50 % respondentů dá na **první dojem**. Lidský faktor je v osobním kontaktu primárním faktorem. Firmy zmiňovaly také odbornost přednášejícího a představení konkrétních realizovaných projektů. Dva respondenti z odvětví bankovníctví kladou velký důraz na **výběr vhodného Mystery Shoppera**, jelikož jejich nároky na konkrétní shoppery jsou vysoké a je pro ně důležité, aby splňoval určité náležitosti. S tím souvisí také zmiňovaný faktor – **flexibilita**. Je tím myšleno, zda je firma ochotna přizpůsobit se všem požadavkům zákazníka, i v případě, kdy se budou požadavky měnit a návštěvy na pobočkách budou odlišné. Na co dalšího kladou firmy velký důraz je **zpětná vazba** a to, zda jim Mystery Shopping přinese požadované **výsledky**. Zajímá je, jaké konkrétní analýzy firma vypracuje a jak s těmito výsledky doporučí pracovat dál tak, aby se naplnily požadované cíle spolupráce. (Jirešová in Bumberová, 2019)



**Obr. 16** Faktory ovlivňující výběr společnosti poskytující MS dle výzkumu

**Zdroj:** Jirešová in Bumberová, 2019

V Tabulce 5 jsou zobrazeny rozdíly mezi jednotlivými odvětvími ve využívaných nástrojích MS a faktorech ovlivňujících výběr. Co se týká převládajících nástrojů, tak v oboru pojišťovnictví se nejvíce využívají osobní návštěvy a telefonické hovory, v bankovníctví taktéž, ale občas i e-mailing. Naopak maloobchod se liší – ve většině případů

využívají pouze osobní návštěvy shopperů na prodejních a co se týká faktorů ovlivňujících volbu firmy poskytující MS, tam kladou důraz na faktory 4P (převážně na cenu a produkt). Na rozdíl od bankovníctví, ve kterých zahrnují důležité faktory výběr vhodného shoppera, zkušenosti a flexibilita. Pojišťovnictví klade důraz na podobné faktory jako bankovníctví, ale dají také na prezentaci firmy v osobním kontaktu. Tyto poznatky by firma Retail Services mohla využít ve svůj prospěch při své prezentaci. Zaměřit se již konkrétně na dané faktory ovlivňující firmy dle odvětví a vyzdvihnout ve své nabídce konkrétní služby a nástroje kontroly. (Jirešová in Bumberová, 2019)

**Tab. 5** Rozdíly mezi odvětvími

Rozdíly /odvětví	Pojišťovnictví	Bankovníctví	Maloobchod
<b>Převládající nástroje MS</b>	osobní návštěvy, telefonické hovory	osobní návštěvy, telefonické hovory, e-mailing	osobní návštěvy
<b>Převládající faktory ovlivňující výběr společnosti poskytující MS</b>	reference, zkušenosti, prezentace firmy, flexibilita	reference, výběr vhodného shoppera, zkušenosti, flexibilita	cena, produkt, reference

**Zdroj:** Jirešová in Bumberová, 2019

Na závěr byl zpracován shrnující protokol (viz Tabulka 6), ve kterém jsou přehledně uspořádané výsledky výzkumu. (Jirešová in Bumberová, 2019)

**Tab. 6** Shrnující protokol výzkumu

Popis/číslo respondenta	1	2	3	4	5	6
<b>Využívání MS</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Outsourcing MS</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Formy MS</b>	Osobní návštěvy, telefon, e-mailing	Osobní návštěvy, telefon, e-mailing	Osobní návštěvy, návštěvy webu	Osobní návštěvy, telefon, e-mailing	Osobní návštěvy	Osobní návštěvy
<b>Jakým způsobem se ve firmě řeší výsledky MS</b>	Rozhovory s prodejci, finanční hodnocení, prezentace na poradě	Prezentace na poradě, rozhovory s prodejci, finanční hodnocení	Interní komunikace na intranetu, hodnotící pohovory, finanční hodnocení	Hodnotící pohovory, finanční hodnocení, prezentace na poradě	Rozhovory s prodejci, finanční bonusy	Rozhovory s prodejci, prezentace na poradě
<b>Faktory ovlivňující výběr společnosti na B2B trhu</b>	Reference, kontrolní mechanismy, osobní zkušenost	Reference, zkušenosti, nabídka, znalost společnosti	Reference, kontrolní mechanismy, znalost společnosti, osobní zkušenost	Reference, prezentace firmy, zkušenosti, nabídka	Reference, cena, produkt, nabídka, vize společnosti	Reference, cena, produkt
<b>Faktory ovlivňující výběr společnosti poskytující MS</b>	Reference, prezentace firmy, první dojem, zkušenosti, výběr vhodného shoppera, flexibilita, zpětná vazba	Reference, první dojem, praktické ukázky, odbornost, reference na konkrétní projekty, lidský faktor, výběr vhodného shoppera, flexibilita	Reference, prezentace firmy, odbornost, lidský faktor, flexibilita, zpětná vazba	Reference, prezentace firmy, první dojem, flexibilita	Reference, prezentace firmy, produkt, zkušenosti, cena	Reference, produkt, cena, zpětná vazba
<b>Forma výběru společnosti</b>	Osobní kontakt, pohovor ve firmě	Osobní kontakt	Výběrové řízení	Pohovor ve firmě	Osobní kontakt	Osobní kontakt
<b>Doporučené nástroje marketingové komunikace pro společnost nabízející MS</b>	Osobní prodej, proaktivní realizace MS	Osobní prodej, prezentace výsledků firmy na fórách, prezentace v odborném tisku, proaktivní realizace MS	Osobní prodej, prezentace v odborném tisku	Osobní prodej	Osobní prodej, online komunikace	Osobní prodej

**Zdroj:** Jirešová in Bumberová, 2019

#### **4.10.2 Doporučení plynoucí z výzkumu**

Z výzkumu vyšlo najevo, že faktory, které ovlivňují firmy při rozhodování na B2B trhu se liší vzhledem k odvětví, ve kterém se firma pohybuje. Pro firmu Retail Services to znamená, že tyto rozdíly by měla vzít v úvahu při komunikaci a jednání s konkrétními zákazníky. Nejdůležitějším faktorem jsou reference, proto je firmě Retail Services doporučeno opatřit si kvalitní hodnocení jak od stávajících, tak od bývalých zákazníků, jenž by firma prezentovala při osobním kontaktu s potenciálními zákazníky nebo na webové stránce. Jak se ukázalo, osobní kontakt je pro firmy klíčový, proto by si společnost Retail Services měla vytvořit propracovanou prezentaci, která zákazníka zaujme a přesvědčí ho ke spolupráci. S tím souvisí také to, že by měla každému potenciálnímu zákazníkovi provést na svůj popud jednu nebo dvě kontroly na vybrané pobočce a výsledky výzkumu před zákazníkem interpretovat – vyzdvihnout klady, ale také hlavně zápory, které by firma Retail Services dokázala změnit k lepšímu. Takže součástí této prezentace by měly být také návrhy na řešení současné situace a vyjmenování toho, co zapojení MS firmě přinese. Vzhledem k tomu, že firmy z odvětví bankovníctví a částečně i pojišťovnictví kladou důraz na výběr vhodného Mystery Shoppera, mohla by společnost Retail Services vylepšit svůj systém naboru a školení nových lidí, a především vybírat lidi také dle požadavků zákazníka. (Jirešová in Bumberová, 2019)

Součástí výzkumu bylo také doporučení od firem z oblasti marketingové komunikace. Co by uvítali u firmy, kterou by si chtěli vybrat, popřípadě jak si tyto firmy hledají? Dotázaní respondenti nejvíce doporučovali osobní kontakt a online komunikaci. Dále výše zmíněná proaktivní realizace MS a prezentování výsledků u vybraného zákazníka. Respondenti uvedli také prezentaci firmy v odborném tisku. Jeden z respondentů zmínil i prezentaci výsledků firmy na různých fórech jako je například Simar. (Jirešová in Bumberová, 2019)

#### **4.11 SLEPT analýza**

Analýza SLEPT zkoumá vnější prostředí firmy z pěti oblastí. Jedná se o oblast sociální, legislativní, ekonomickou, politickou a technologickou. Podstatná je identifikace nejvýznamnějších jevů, událostí, rizik a vlivů pro každou skupinu faktorů, které ovlivňují firmu

jak pozitivně, tak i negativně. Jedná se o vlivy současné i budoucí. Vzhledem ke zjištění, že ekologické faktory nemají na danou firmu velký vliv, nebudou v této analýze zahrnuty.

#### **4.11.1 Sociální faktory**

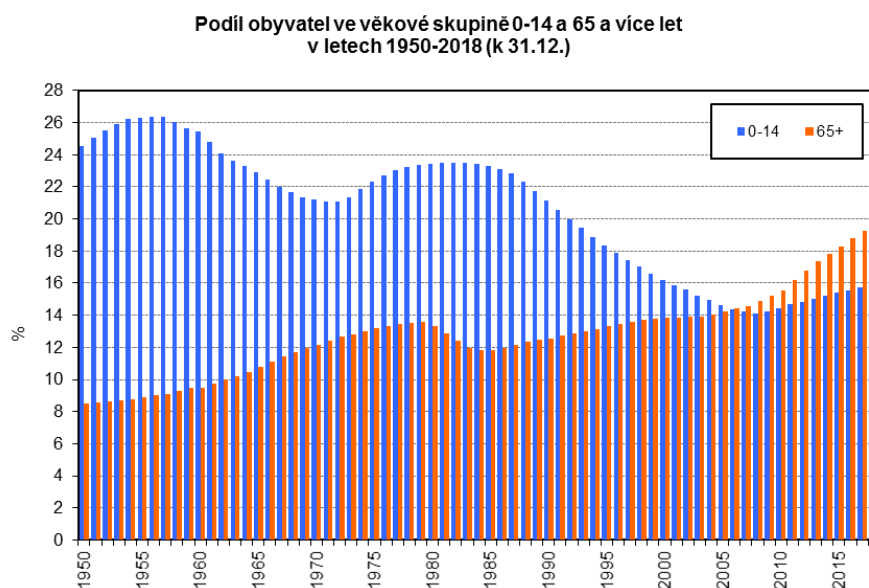
Sociální faktory se týkají především lidí a jejich života v určité zemi. Mezi zkoumané faktory mohou patřit údaje demografické, makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně-kulturní, vzdělání, životní úroveň obyvatelstva a další. Sociální prostředí zahrnuje také životní styl, věková struktura obyvatelstva či vzdělanost. (www.managementmania.com, 2019)

Sídlo společnosti Retail Services se nachází v Brně, kde podle údajů Českého statistického úřadu z roku 2018 žije 379 526 obyvatel (czso.cz, 2018). V celé České republice žije dle nejnovějších údajů z 30. června roku 2019 přesně 10 668 641 obyvatel (czso.cz, 2019). Od roku 2004 počet obyvatel každým rokem neustále roste.

Co se týká vzdělanosti obyvatel, v České republice dosahuje celkem vysoké úrovně. Za posledních třicet let se procento lidí studujících na vysokých školách více než zdvojnásobilo, ale meziročně tento počet lidí klesá. Naopak počet lidí studujících všeobecný obor zakončený maturitní zkouškou každý rok roste. (czso.cz, 2017) Zajímavostí je, že v ČR je 66 vysokých škol a počet studentů na jednu VŠ je téměř o 1 500 vyšší než na Slovensku. Je to také určitě tím, že v Česku studuje hodně slovenských studentů. (czso.cz, 2018) Tím pádem roste i společnosti Retail Services příležitost zaměstnat slovenské studenty studující v České republice, čímž by mohli obsadit více měst.

Retail Services zaměstnává přes 700 Mystery Shopperů. Největšími skupinami jsou maminky na mateřské dovolené, studenti vysokých škol, seniori a obchodní zástupci firem. Ostatní jsou většinou pracující lidé, kteří mají Mystery Shopping jako přivýdělek k hlavnímu pracovnímu poměru. Lidé se dožívají čím dál vyššího věku, tudíž je logické, že je v Česku více seniorů než před lety. Procento seniorů od roku 1985 v ČR stále roste, v roce 2018 dosahoval počet lidí ve věkové kategorii 65+ téměř 20 % celého obyvatelstva (viz Graf 2). Taktéž roste počet dětí a lidí na rodičovské dovolené, roku 2016 byl počet žen na rodičovské dovolené přibližně 270 tisíc a přes 5 tisíc mužů. (www.czso.cz, 2018)

Z výše uvedených statistik lze říci, že se skupiny, které zaměstnává společnost Retail Services se rok od roku rozrůstají, tudíž by se mohl i počet shopperů zvyšovat.



**Graf 2** Podíl obyvatel ve věku 65+ na celkovém počtu obyvatel

**Zdroj:** www.czso.cz, 2018

Nákupní zvyklosti a chování českých spotřebitelů se řadí taktéž do sociálních faktorů. Velkým trendem je v dnešní době třídění odpadu, omezování plastů a bezobalové nakupování. Dle průzkumu společnosti KPMG z roku 2018 vyplývá, že Češi jsou v zacházení s plasty uvědoměli. Téměř 90 % dotázaných Čechů třídí plastové lahve a pro polovinu těchto respondentů je důležité, zda je nápoj v plastovém či skleněném obalu. Přes 60 % Čechů by při nákupu upřednostnili potraviny bez obalu. (www.home.kpmg, 2018) Tuto skutečnost by mohla firma Retail Services využít v souvislosti s rozšířením povědomí o bezobalovém nakupování. Mohla by začít spolupracovat s firmou, která má pobočky obchodů s bezobalovým prodejem a díky shopperům by se také mohla rozšířit základna zákazníků. Ze zkušeností je známo, že shoppeři často chodí na kontroly do prodejen, kde ještě nebyli, vůbec o nich neslyšeli a poté se tam velice rádi vrací. Ve většině případů řeknou o své nové zkušenosti známým, čímž tak rozšiřují povědomí o značce. A takovéto ústní recenze jsou samozřejmě nejúčinnější.

Co se ještě týká nakupování, developerskou a investiční společností Unibail-Rodamco byl proveden průzkum veřejného mínění, z něhož vyplývá, že v příštích letech

nebude nakupování považováno za primární prostředek získávání zboží, ale bude k němu přistupováno jako ke způsobu, jak příjemně strávit volný čas. Společnost Unibail-Rodamco ve svém průzkumu také uvádí, že se v roce 2025 již nebude v kamenných prodejnách vyskytovat tolik zboží, ale bude dominovat sortiment zaměřený na prožitky, jako například jídlo, zdraví, sport či relaxaci. (www.businessinfo.cz, 2020) To by mohla společnost Retail Services využít ve svůj prospěch a začít svoje služby více nabízet firmám, které podnikají v této oblasti. Například restauracím a dalším jídelním zařízením či z oblasti relaxace a sportu třeba fitness centrům a relaxačním salonům.

Z důvodu zvyšování mezd se zvyšuje i spotřeba českých domácností. Čeští spotřebitelé zvýšili své nákupy jak na internetu, tak v kamenných prodejnách. Majitelé internetových obchodů utržili o čtvrtinu více peněz než předešlý rok. Nejsilnější meziroční růst dle ČSÚ zaznamenali prodejci nepotravinářského zboží, ale i prodej potravin vzrostl, dokonce i prodej pohonných hmot. (www.businessinfo.cz, 2019) Tuto skutečnost by mohla firma Retail Services vnímat jako příležitost, protože pokud lidé mají více peněžních prostředků a vyšší spotřebu, znamená to také vyšší návštěvnost na kamenných prodejnách či e-shopech, kde by měli prodejci využít všech svých prodejních schopností, aby zákazník uskutečnil nákup. S tím by mohl pomoci firmou nabízený Mystery Shopping, který tyto dovednosti prodejců prověří a zlepší.

#### **4.11.2 Legislativní faktory**

K legislativním faktorům ovlivňující firmu Retail Services patří existence zákonů vztahujících se na její činnost. Součástí je i zkoumání kvality a stability právního prostředí, obchodní právo, daňové zákony, legislativní omezení, pokud existují a nehotová legislativa. (www.managementmania.com, 2019)

Majitelka firmy je osoba samostatně výdělečně činná, tudíž se na ni nutně vztahuje zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání neboli Živnostenský zákon. Tento zákon podrobně upravuje podmínky živnostenského podnikání, stanovuje druhy živností, podmínky pro provozování této činnosti a rozsah živnostenského oprávnění. (www.zakonyprolidi.cz, 2019) Společnosti Retail Services se týkají i další zákony a předpisy jako například zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník upravující české soukromé právo, zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních

z příjmů, kde jsou zpracovány příslušné předpisy Evropské unie. Jelikož firma zaměstnává zaměstnance, vztahuje se na ni také zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, který upravuje české pracovní právo.

S tím souvisí i zákon č. 110/2019 Sb., Zákon o zpracování osobních údajů, který je účinný na celém území EU od 25. 5. 2018. Byl zaveden především z toho důvodu, že dosud zavedená evropská legislativa byla již zastaralá a technologie jsou čím dál vyspělejší. GDPR (General Data Protection Regulation) neboli obecné nařízení o ochraně osobních údajů má za cíl chránit osobní data Evropanů proti neoprávněnému zacházení. GDPR se týká každého, kdo schraňuje data a osobní údaje občanů EU, takže i firmy Retail Services, jelikož shromažďuje data a životopisy svých zaměstnanců. (www.gdpr.cz, 2018)

Novinkou by pro majitelku firmy, jakožto OSVČ, mohl být návrh na zavedení jednotného paušálního odvodu pro malé živnostníky, který má vláda již na stole. Podle serveru Podnikatel.cz by se paušální daň 5 500 Kč hradila měsíčně a zahrnovala by minimální náklady na sociální a zdravotní pojištění v příslušném roce plus částku 500 Kč. Výhodou odvodu paušální daně je snížení administrativní zátěže – nemusela by se vyplňovat daňová přiznání a zrušila by se daňová kontrola. Dle Anny Fuksové z tiskového oddělení Ministerstva financí by účinnost tohoto návrhu měla nastat nejpozději v roce 2021. (www.podnikatel.cz, 2019)

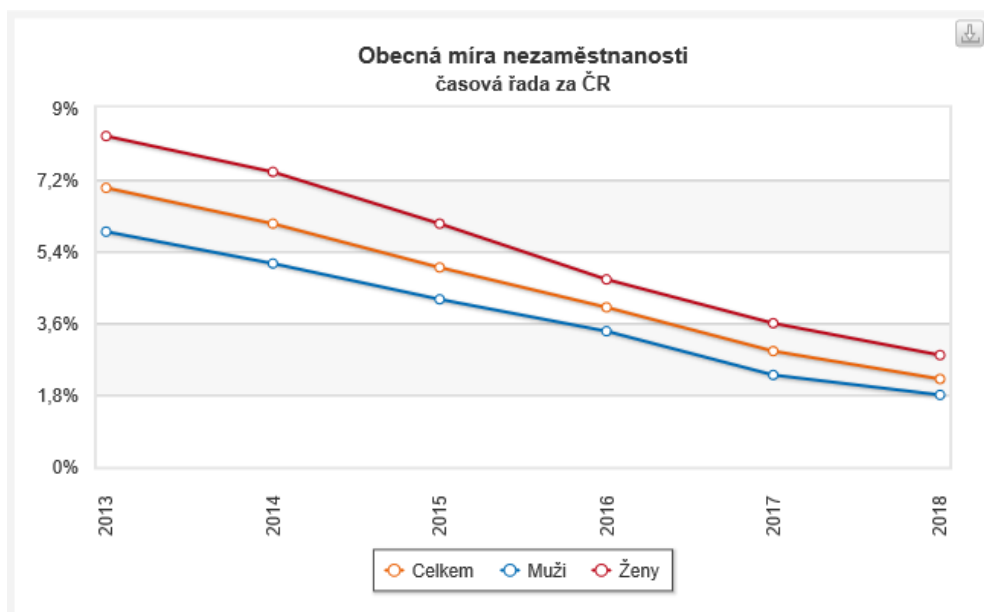
Dalším usnadněním by mohla pro firmu Retail Services být modernizace, zjednodušení, a především elektronizace daní. Schválená novela daňového řádu poslaneckou sněmovnou přináší zákonnou podobu online finančního úřadu spočívající v rozšíření již existující daňové informační schránky. Výhodou podávání daňového přiznání online je prodloužení lhůty pro podání daňového přiznání k daním z příjmu o jeden měsíc a následném dřívějším vrácením přeplatku k dani. Novela přináší také komplexní revizi úroků a snižuje úroky z prodlení, jelikož zavádí stupňovou toleranci. (www.businessinfo.cz, 2020) Elektronizace daní by mohla firmě Retail Services ušetřit spoustu času při administraci a zjednodušit podávání přiznání k dani z příjmu.

### 4.11.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory hodnotí především stav ekonomiky v zemi, a vlivy působící na firmu. Mezi ty stěžejní patří míra inflace, míra nezaměstnanosti, výše HDP, daňové sazby, vývoj mezd, hospodářský cyklus a podobně. Pokud mají tedy tyto faktory nějaký přímý vliv na firmu. (www.managementmania.com, 2019)

Nejnovější ekonomické údaje týkající se České republiky zveřejnil Český statistický úřad. Nejaktuálnější výpočet hrubé měsíční mzdy je ze září roku 2019 a její výše je 34 105 Kč při průměrném počtu zaměstnanců 4 095 200. (www.czso.cz, 2019) Tento údaj by mohla společnost zohlednit při tvorbě mezd pro zaměstnance.

Situace na trhu práce je momentálně nepřehlednutelná, a to zejména z důvodu nízké hladiny nezaměstnanosti a s tím souvisejícím počtem registrovaných lidí na Úřadu práce, který nedosáhl v říjnu roku 2019 ani hranice 200 000 lidí. Podle ekonoma Štěpána Křečka je aktuální situace na trhu práce napjatá, mzdy se navyšují, ale tempo jejich růstu bude zpomalovat v souvislosti se zpomalováním růstu ekonomiky. (www.kurzy.cz, 2019) Podle Českého statistického úřadu dosahovala aktuální hodnota obecné míry nezaměstnanosti za období září 2019 rekordních 2,1 %. Tento údaj byl na webových stránkách úřadu zveřejněn 30. 10. 2019. V Grafu 3 jsou zaznamenány údaje od roku 2013 do roku 2018. Mezi lety 2017 a 2018 poklesla nezaměstnanost z 2,9 % na 2,2 %. (www.czso.cz, 2019) Nízká hladina nezaměstnanosti by mohla být pro společnost Retail Services hrozbou, protože by se mohl snižovat potenciální počet zaměstnanců (shopperů). Ale jelikož tato práce není vykonávána na hlavní pracovní poměr, mohou ji lidé vykonávat i při svém hlavním zaměstnání, proto není tato hrozba pro tuto společnost tak vysoká.



**Graf 3** Obecná míra nezaměstnanosti v ČR mezi lety 2013-2018

**Zdroj:** www.czso.cz, 2019

Na serveru Businessinfo.cz byly v říjnu roku 2019 zveřejněny výsledky analýzy poradenské společnosti Bisnode o počtu zakládání nových firem. Z analýzy vyplynulo, že v roce 2019 bylo založeno nejméně nových firem za poslední tři roky. Nejen počty nových kapitálových společností klesají, ale také i živnostníci hlásí úbytek. Tato společnost provedla i výzkum týkající se počtu živnostníků – za první pololetí roku 2019 počet nových klesl o 24 924, takže celkový počet všech živnostníků za první pololetí 2019 je 2 107 068, ale zhruba polovina z nich nevyvíjí žádnou podnikatelskou aktivitu. (www.businessinfo.cz, 2019) Tím pádem lze konstatovat, že společnosti Retail Services klesá počet potenciálních konkurentů, kteří by nově do odvětví vstoupili.

Firma Retail Services operuje na B2B trhu, který dle webu B2BMonitor.cz zaznamenal v roce 2019 oproti předchozímu roku mírné meziroční zpomalení růstu trhu. I přes to zůstávají být čeští marketéři optimističtí a 63 % z nich čeká, že obrat firmy poroste. (www.b2bmonitor.cz, 2019)

#### **4.11.4 Politické faktory**

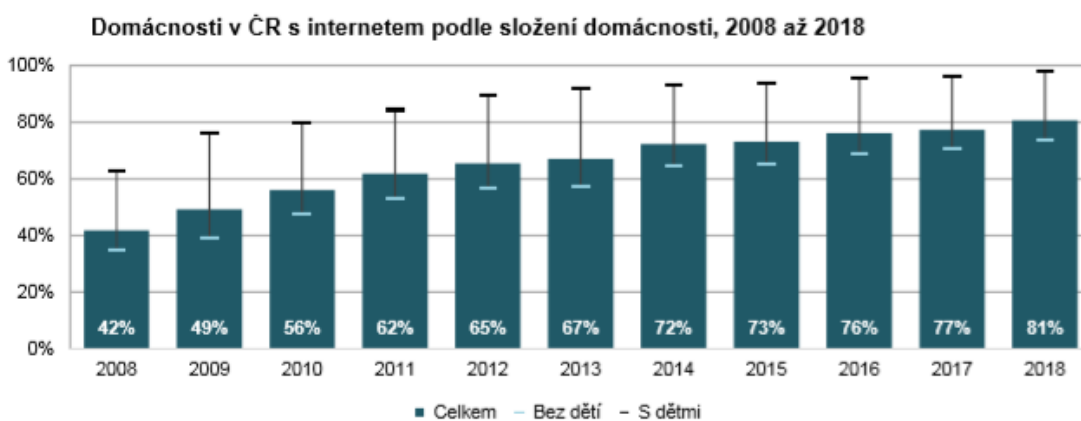
Jedním z nejdůležitějších politických faktorů ovlivňující firmy je stabilita vlády a spokojenost občanů s touto vládou. Vláda státu má vliv na celé podnikatelské prostředí a ovlivňuje celou ekonomiku státu. (www.managementmania.com, 2019) Dle nejnovějších průzkumů Centra pro výzkum veřejného mínění bylo v září roku 2019 osloveno 1 045 respondentů, kteří odpovídali na otázku, zda jsou spokojeni s politickou situací v této zemi. Z odpovědí vyplynulo, že 22,8 % lidí je spokojených s politickou situací, 40,3 % je nespokojených a 33,9 % zaujalo k položené otázce neutrální postoj. Co se týká důvěry prezidentovi, výsledky ze stejného období se liší jen o setiny procent – důvěřuje mu 48,7 % a nedůvěřuje 48,4 %, zbytek necelé 3 % neví. Otázka třetí zněla, zda lidé důvěřují vládě ČR. V odpovědích ze září roku 2019 převažovala nedůvěra, která zabírala 53 %, důvěra 44 %. Naposledy lidé důvěřovali vládě na přelomu let 2009 a 2010, kdy v únoru roku 2010 důvěřovalo rekordních 72,8 % a nedůvěřovalo 21,3 %. (www.cvvm.soc.cas.cz, 2019)

Podle článku na severu Kurzy.cz vydaném začátkem roku 2018 byla v tomto čase česká ekonomika na vrcholu hospodářského cyklu a nyní je na prahu zpomalení. Zejména z toho důvodu, že některé sledované ekonomické ukazatele se již do této fáze zpomalení dostaly, jedná se především o export a podnikatelskou důvěru (www.kurzy.cz, 2018). Tuto informaci potvrdil server Businessinfo.cz v květnu roku 2019, kdy potvrdil odhady analytiků o tom, že česká ekonomika zpomaluje. Se zpomalováním růstu ekonomiky klesá i již zmiňovaná důvěra podnikatelů v budoucí vývoj. Jako největší brzdu ekonomiky je dle serveru obchodní válka mezi Čínou a USA, která má dopady i na Evropu. (www.businessinfo.cz, 2019)

#### **4.11.5 Technologické faktory**

Mezi technologické faktory se řadí výzkum a vývoj a jeho podpora ze strany vlády, nové vynálezy a objevy, technologická úroveň a jeho pokrok, rozvoj internetu a sociálních sítí. Neustálý technologický pokrok a zdokonalování technologií nutí firmy, aby aktuální trendy následovaly a udržely si tak konkurenceschopnost na trhu. (www.managementmania.com, 2019)

Velký nárůst v poslední době zaznamenaly informační a komunikační technologie jak v domácnostech a u jednotlivců, tak v podnicích. Efektivní používání a využívání moderních technologií vede především k ekonomickému růstu firem. V domácnostech se čím dál častěji využívá internet. Podle nejnovějších statistik z roku 2018 Českého statistického úřadu je využívání internetu v domácnostech skoro o polovinu vyšší, než před deseti lety (viz Graf 4). Internet je v domácnostech využíván k mnoha účelům, jedna z nich je nakupování. Zhruba 65 % lidí starších šestnácti let nakoupilo alespoň jednou v životě na internetu. (www.czso.cz, 2018) Větší využívání internetu v domácnostech vede také k vyšší příležitosti oslovit nové zaměstnance pomocí internetových portálů.



**Graf 4** Domácnosti v ČR s internetem dle složení domácností mezi lety 2008-2018

**Zdroj:** www.czso.cz, 2018

Co se týká internetu a jeho využití ve firmách a podnicích v České republice, v roce 2018 využívalo internet téměř 98 % firem s deseti a více zaměstnanci. Skoro 83 % těchto firem mělo roku 2018 vytvořené webové stránky, zhruba 70 % z nich si je nechává vytvářet externí společnostmi (www.czso.cz, 2018). Firem, které v roce 2017 uskutečnily nákup elektronicky přes počítačové sítě je 60 % (www.czso.cz, 2017). Opět je to příležitost pro společnost Retail Services, jelikož své služby nabízí na internetu a všechny výstupy z provedené služby jsou dostupné tam. Proto se zvyšuje příležitost oslovení zákazníků přes internet.

## 4.12 SWOT analýza

V této kapitole je aplikována analýza SWOT vycházející z výsledků provedených dílčích analýz. SWOT analýza hodnotí vnitřní a vnější faktory působící na firmu. Samotný název je odvozen od čtyř částí, jimiž jsou Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Nejčastější využití této analytické metody je v rámci strategického řízení firmy a marketingu. Zmapování všech faktorů může být užitečná pomůcka při boji s konkurencí. Mezi přínosy SWOT matice patří především přehledné seřazení všech faktorů, stručnost, komplexnost a zásadní význam pro formulaci dalších strategií. Pro lepší orientaci a přehlednost v tabulkách jsou každé položce přiřazeny písmena. (Bažant, 2010)

Silné stránky společnosti Retail Services vychází z hodnocení vnitřních faktorů – konkrétně z marketingového mixu a dalších bližších charakteristik společnosti. Jak je možno vidět z Tabulky 7, společnost má více silných stránek. těm patří především kvalita prováděné služby, výborná znalost firmy v oblasti maloobchodu, čehož hojně ve svém podnikání využívá, dále spokojenost zákazníků, široká základna shopperů a cena služby, která je každému zákazníkovi šitá na míru. Společnost má také výborné vztahy jak uvnitř firmy, tak se svým okolím. Jejím velkým plusem je pro zákaznický orientovaná komunikace. Slabé stránky společnosti vyplývají především z jejího technického prostředí, jelikož jejími mínusy jsou zastaralý systém, neaktuální webová stránka a to, že nemá svou kancelář. Nevyužívání marketingových nástrojů souvisí taktéž i s počtem aktuálních zákazníků, které jsou ale k momentální velikosti firmy celkem úměrné.

**Tab. 7** Silné a slabé stránky společnosti

Označení	Silné stránky
A	Kvalita poskytované služby
B	Výborná znalost maloobchodu v oblasti vedení lidí a zlepšování procesů
C	Široká základna Mystery Shopperů
D	Spokojení zákazníci
E	Cena služby
F	Výborné vnitřní i vnější vztahy (se zaměstnanci, zákazníky)
G	Skvělá komunikace se zákazníky a častá prezentace dosažených výsledků
H	Starání se o zákazníka, vycházení vstříc (zákaznický servis)
Označení	Slabé stránky
A	Neaktuální webová stránka
B	Společnost nemá vlastní kancelář
C	Zastaralý informační systém
D	Marketingová komunikace a s ní související nízké využívání komunikačních nástrojů
E	Velikost firmy a s tím související počet aktuálních zákazníků

**Zdroj:** vlastní zpracování dle zjištěných informací z provedených dílčích analýz, 2020

Naopak příležitosti a hrozby společnosti Retail Services vychází z jejího okolního prostředí. Jedná se o faktory, které na společnost působí zvenku a nemůže je žádným způsobem sama ovlivnit. Tyto faktory byly nalezeny prostřednictvím výsledků dílčích analýz jako SLEPT analýza, analýza zákazníků a konkurence. V Tabulce 8 jsou přehledně zobrazeny nejdůležitější okolní faktory působící na firmu. Co se týká příležitostí, bylo zjištěno, že na firmu mají vliv zvyšující se mzdy, zvětšující se velikosti skupin shopperů, klesající počet konkurence a snížení administrativy. Co se týká technologických faktorů, příležitost byla nalezena v tom, že se zvyšuje počet firem a domácností využívající internet. K hrozbám je nutno započítat určitě činnost konkurence, jelikož ta firmu ohrožuje v každém případě, a činnost potenciální konkurence, která díky nízkým bariérám vstupu do odvětví může vzniknout. Dále je tu hrozba snižování počtu potenciálních zákazníků z důvodu klesajícího počtu nových firem, a také snižování počtu nových zaměstnanců z důvodu nízké hladiny nezaměstnanosti.

**Tab. 8** Příležitosti a hrozby společnosti

Označení	Příležitosti
A	Zvyšující se počet sociálních skupin shopperů (studenti, důchodci, matky na MD,..)
B	Zvyšující se mzdy – lidé mají větší spotřebu – množství lidí v obchodech se zvyšuje – větší potřeba MS
C	Klesající počet konkurence (málo nových firem i živnostníků)
D	Využití paušální daně či elektronického podávání příznání k dani z příjmu ke snížení administrativy
E	Zvyšující se počet firem na internetu – větší možnost oslovit potenciální zákazníky
F	Zvyšující se počet domácností na internetu – větší možnost oslovit potenciální zaměstnance (shoppery)
Označení	Hrozby
A	Činnost konkurence
B	Nízká hladina nezaměstnanosti – hůře se shání noví zaměstnanci
C	Nízké bariéry vstupu do odvětví – možnost zvýšení konkurence
D	Klesající počet nových firem i živnostníků – klesající počet potenciálních zákazníků

**Zdroj:** vlastní zpracování dle zjištěných informací z provedených dílčích analýz, 2020

#### 4.12.1 Fáze hodnocení

Aby bylo možné vypočítat finální tabulku, kde je hodnocena intenzita vztahů, je potřeba mít identický počet položek silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Z toho důvodu se tam, kde je vyšší počet položek, než je požadováno (v tomto případě bude počítáno se čtyřmi položkami), provede porovnání znaků. V této fázi se porovnává důležitost jednotlivých znaků navzájem. Pro porovnání znaků je využito třístupňového hodnocení: 1 – znak je důležitější než porovnávaný znak, 0,5 – váha obou znaků je stejná, 0 – znak je méně důležitý než porovnávaný znak. Následně jsou znaky seřazeny dle váhy a do finální tabulky jsou vybrány jen čtyři s nejvyšší váhou.

#### Analýza příležitostí

Rozpoznání příležitostí je jedním z předpokladů úspěšného podniku. Příležitost lze obecně charakterizovat jako příznivý okamžik k realizaci určeného cíle nebo naplnění účelu. Je to nová vnější možnost, jenž je potřeba analyzovat a využít. Z dílčích analýz bylo nalezeno šest příležitostí, z nichž je třeba vybrat pouze čtyři na základě jejich váhy. Jednotlivé váhy jsou spočítány jako součet jedné položky vydělený součtem všech položek a vynásobeno stem, aby výsledná váha vyšla v procentech.

**Tab. 9** Výběr příležitostí

	A	B	C	D	E	F	Součet	Váha (%)
A	x	0	0,5	1	0	0	1,5	<b>10,00</b>
B	1	x	0,5	1	0,5	1	4	<b>26,67</b>
C	0,5	0,5	x	1	0	0	2	<b>13,33</b>
D	0	0	0	x	0	0,5	0,5	<b>3,33</b>
E	1	0,5	1	1	x	1	4,5	<b>30,00</b>
F	1	0	1	0,5	0	x	2,5	<b>16,67</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování dle zjištěných informací z provedených dílčích analýz, 2020

Na základě výsledků uvedených v Tabulce 9 byly vybrány následující čtyři nejdůležitější příležitosti, které jsou dle váhy seřazeny v Tabulce 10.

**Tab. 10** Vybrané příležitosti

Označení	Název příležitosti	Váha (%)
E	Zvyšující se počet firem na internetu (zákazníci)	<b>30,00</b>
B	Zvyšující se mzdy – větší potřeba MS	<b>26,67</b>
F	Zvyšující se počet domácností na internetu (shoppeři)	<b>16,67</b>
C	Klesající počet konkurence	<b>13,33</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování dle zjištěných informací z provedených dílčích analýz, 2020

### Analýza silných stránek

Pod pojmem silné stránky společnosti jsou ukryty její vnitřní síly. Zpravidla se jedná o činnosti, které dělá firma lépe než její konkurence. Každá silná stránka by se dala vnímat jako úspěch firmy. Z provedených dílčích analýz bylo rozpoznáno osm nejdůležitějších silných stránek firmy. Na základě výběru zobrazeného níže jsou do finální tabulky zavedeny pouze čtyři s nejvyšší váhou.

**Tab. 11** Výběr silných stránek

	A	B	C	D	E	F	G	H	Součet	Váha (%)
A	x	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	5	<b>17,86</b>
B	0	x	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	4	<b>14,29</b>
C	0,5	0,5	x	0	0,5	0	0,5	0	2	<b>7,14</b>
D	0,5	0,5	1	x	0,5	0,5	0,5	0,5	4	<b>14,29</b>
E	0	0	0,5	0,5	x	0,5	0	0	1,5	<b>5,36</b>
F	0	0	1	0,5	0,5	x	0,5	0,5	3	<b>10,71</b>
G	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	x	0,5	4	<b>14,29</b>
H	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	x	4,5	<b>16,07</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování dle zjištěných informací z provedených dílčích analýz, 2020

Z Tabulky 12 je možno vidět čtyři nejdůležitější silné stránky společnosti. Je to kvalita MS, zákaznický servis, spokojenost zákazníků a výborná znalost maloobchodu.

**Tab. 12** Vybrané silné stránky

Označení	Název silných stránek	Váha (%)
A	Kvalita poskytované služby	<b>17,86</b>
H	Starání se o zákazníka, vycházení vstříc (zákaznický servis)	<b>16,07</b>
D	Spokojení zákazníci	<b>14,29</b>
B	Výborná znalost maloobchodu v oblasti vedení lidí a zlepšování procesů	<b>14,29</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování dle zjištěných informací z provedených dílčích analýz, 2020

### **Analýza slabých stránek**

Slabými stránkami jsou myšleny potenciální slabiny firmy. To, v čem je konkurence lepší než samotná analyzovaná firma. Zde se jedná o pět slabých stránek, z nichž čtyři jsou opravdu důležité pro další strategii firmy.

**Tab. 13** Výběr slabých stránek

	A	B	C	D	E	Součet	Váha (%)
A	x	1	0	0,5	1	2,5	<b>31,25</b>
B	0	x	0	0,5	0,5	1	<b>12,50</b>
C	1	1	x	1	1	4	<b>50,00</b>
D	0,5	0,5	0	x	1	2	<b>25,00</b>
E	0	0,5	0	0	x	0,5	<b>6,25</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování dle zjištěných informací z provedených dílčích analýz, 2020

Nejdůležitějšími slabými stránkami, které společnost ovlivňují, je zejména zastaralý informační systém s váhou 50 %, neaktuální webová stránka, marketingová komunikace a fakt, že společnost nevlastní žádnou kancelář.

**Tab. 14** Vybrané slabé stránky

Označení	Název slabých stránek	Váha (%)
<b>C</b>	Zastaralý informační systém	<b>50,00</b>
<b>A</b>	Neaktuální webová stránka	<b>31,25</b>
<b>D</b>	Marketingová komunikace a s ní související nízké využívání komunikačních nástrojů	<b>25,00</b>
<b>B</b>	Společnost nemá kancelář	<b>14,29</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování dle zjištěných informací z provedených dílčích analýz, 2020

### Hodnocení intenzity vzájemných vztahů (finální tabulka)

Aby bylo možné provést hodnocení intenzity vzájemných vztahů, je nutné určit bodovací škálu. V tomto případě se jedná o hodnocení od 1 do 5, přičemž 1 – žádný nebo minimální vztah mezi znaky, 5 – úzký vztah mezi porovnávanými znaky. Bodování může nabývat kladných i záporných hodnot podle toho, zda je vztah mezi porovnávanými znaky pozitivní nebo negativní. Následně dle součtu hodnot znaků je stanovena strategie Maxi-Maxi, Maxi-Mini, Mini-Maxi či Mini-Mini. Tabulka 15 zahrnuje intenzitu vztahů mezi silnými stránkami, příležitostmi a hrozbami.

**Tab. 15** Intenzita vztahů mezi silnými stránkami, příležitostmi a hrozbami

Silné stránky						
Příležitosti		A	H	D	B	Součet
	E	2	4	4	4	<b>14</b>
	B	4	3	5	5	<b>17</b>
	F	5	1	1	2	<b>9</b>
	C	2	2	4	5	<b>13</b>
Součet						<b>53</b>
Hrozby	B	-4	-3	-4	-1	<b>-12</b>
	D	-1	-1	-2	-2	<b>-6</b>
	C	-1	1	-1	3	<b>2</b>
	A	-2	2	-2	5	<b>3</b>
Součet						<b>-13</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování dle zjištěných informací z provedených dílčích analýz, 2020

Tab. 16 ukazuje intenzitu vztahů mezi slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami.

**Tab. 16** Intenzita vztahů mezi slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami

Slabé stránky						
Příležitosti		C	A	D	B	Součet
	E	-4	-3	-3	4	<b>-6</b>
	B	-4	-3	-4	-2	<b>-13</b>
	F	-4	-2	-1	4	<b>-3</b>
	C	1	-4	-2	-1	<b>-6</b>
Součet						<b>-28</b>
Hrozby	B	2	-2	-2	3	<b>1</b>
	D	1	-1	-4	2	<b>-2</b>
	C	-2	-2	-3	1	<b>-6</b>
	A	-4	-2	-3	1	<b>-8</b>
Součet						<b>-15</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování dle zjištěných informací z provedených dílčích analýz, 2020

V Tabulce 17 jsou přehledně uspořádány strategie na základě SWOT analýzy. Strategie SO (Maxi-Maxi) využívá silné stránky k získání výhody, strategie WO (Mini-Maxi) překonává slabiny využitím příležitostí, strategie ST (Maxi-Mini) využívá silné stránky k tomu, aby firma dokázala čelit hrozbám, a nakonec strategie WT (Mini-Mini), která by

se měla zaměřovat na minimalizaci negativních efektů pro firmu. Z výsledků SWOT analýzy tedy vyplývá zaměření společnosti na strategii Maxi-Maxi.

**Tab. 17** Výsledky SWOT analýzy

SWOT	Silné stránky - S		Slabé stránky - W	
Příležitosti - O	<b>Maxi-Maxi</b>	<b>53</b>	Mini-Maxi	-28
Hrozby - T	Maxi-Mini	-13	Mini-Mini	-15

**Zdroj:** vlastní zpracování dle zjištěných informací z provedených dílčích analýz, 2020

#### 4.12.2 Návrh strategie (Maxi-Maxi)

Z tabulky 17 je možné vidět, že v absolutní hodnotě je nejvyšší číslo 53, tedy vazby mezi silnými stránkami společnosti a příležitostmi na trhu. Z toho důvodu je potřeba, aby se firma zaměřila na strategii Maxi-Maxi. Je důležité, aby společnost maximálně využila všech svých silných stránek a příležitostí k růstu na trhu. Jelikož k silným stránkám firmy patří kvalita poskytované služby, zákaznický servis, spokojenost zákazníků a výborná znalost maloobchodu, je doporučeno tyto skutečnosti využít hned několika způsoby s využitím příležitostí. Pokud se budou mzdy zvyšovat a lidé budou více spotřebovávat a nakupovat, potom bude v obchodech více zákazníků – proto budou firmy chtít zákaznický servis na vysoké úrovni, aby došlo k prodeji. V tomto okamžiku musí být společnost Retail Services připravena nabídnout své služby. Z důvodu zvyšování počtu firem na internetu je možné je oslovit převážně tam, přičemž by firma měla vyzdvihovat vysokou úroveň kvality poskytovaných služeb. Jelikož jedna z nejdůležitějších silných stránek jsou spokojení zákazníci a vysoká úroveň zákaznického servisu, měla by firma tuto skutečnost používat při své prezentaci potenciálním zákazníkům. Firmě je také doporučeno opatřit si hodnocení od stávajících i bývalých zákazníků a své reference zveřejnit i na webu. Jelikož na internetu operují čím dál více domácností, je zde předpoklad, že se rozšiřuje i skupina potenciálních Mystery Shopperů. Proto by firma Retail Services měla na internetu také více oslovovat „fiktivní zákazníky,“ kteří jsou nedílnou složkou úrovně kvality.

## 5 Návrhy řešení

V této kapitole budou společnosti Retail Services navrhnutá konkrétní doporučení a návrhy na základě výše provedených analýz. Pokud chce společnost dostat svým cílům, musí vnímat změny v interním i externím prostředí a ty promítnout do svých strategií. Těchto cílů by měla společnost dosáhnout také díky správnému nastavení komunikační strategie a správnému zvolení konkrétních komunikačních nástrojů. Všechna doporučení jsou podložena provedenými dílčími analýzami a finanční kalkulací. Většina návrhů na zlepšení marketingové komunikace se týká online marketingu, ale pro celkovou efektivitu je třeba zapojit i další nástroje než jen ty internetové. Pokud by firma na základě těchto návrhů získala několik nových zákazníků, bude potřebovat také nové shoppery, kteří návštěvy pokryjí, proto se některé návrhy týkají i toho, jak potenciální zaměstnance oslovit.

### 5.1 Direct marketing a následný osobní prodej

Z provedených analýz a zejména z analýzy konkurentů bylo zjištěno, že většina firem v tomto odvětví oslovuje své zákazníky stejně – především direct marketingem a následnou osobní schůzkou. Společnost Retail Services tento postup také využívá, proto není nutné, aby v těchto krocích dělala nějaké zásadní změny. Na druhou stranu je vždy co zlepšovat, proto se tato podkapitola bude věnovat spíše vylepšením a doporučením k těmto dvěma prvkům komunikačního mixu.

Jako první dochází k vytipování určitých firem, které bude společnost Retail Services oslovovat. Většinou oslovuje pouze malé množství firem, u kterých vidí potenciál. Co když ale prostřednictvím direct e-mailingu osloví větší množství firem? Nejdříve by bylo nutné provést segmentaci zákazníků. K této segmentaci může využít společnost volně dostupné **databáze firem**, kterých je na internetu nespočet. Tyto databáze mohou firmě sloužit ke zmapování trhu a následné segmentaci dle několika zvolených kritérií. Firmy lze v databázi filtrovat například podle odvětví, geografického umístění, počtu zaměstnanců, právní formy a podobně. Společnost si tak může jednoduše udělat seznam potenciálních zákazníků, se kterými by ráda navázala spolupráci – například vybrat pouze maloobchody s určitými počty poboček, dle regionu zadat Českou republiku a Slovensko apod. Z takto vytvořeného seznamu může následně formou **direct e-mailingu** oslovovat

potenciální klienty. V tomto případě, kdy by mohla společnost oslovit více zákazníků najednou (a ne pouze jednoho konkrétního, jak to dělá), by vhodným nástrojem byla kampaň prostřednictvím direct e-mailingu – určitě interaktivní formou, ne pouze psaný text, ve kterém se každý druhý ztratí, ale například nějaký zajímavý leták. Takový leták si lze nechat vytvořit buď od nějakého grafika, nebo je možné se zdarma přihlásit do platformy, která vytvoření takového plakátu umožní. Jednou z možností je platforma od společnosti Ecomail.cz. Tato společnost již čtyři roky buduje úspěšnou platformu pro e-mail marketing. Cílem společnosti Ecomail.cz je ukázat malým i středním podnikatelům, že lze mailing dělat i bez agentury nebo jiných specialistů (www.ecomail.cz, 2020). V následující tabulce jsou zobrazeny ceny balíčků od dané společnosti a jejich charakteristiky. Na základě bezplatného přihlášení do účtu na webových stránkách společnosti byl vytvořen e-mailingový plakát, který je zaměřený na propagaci služby Mystery Shopping od společnosti Retail Services (Obrázek 17).


**Tab. 18** Ceny balíčků platformem od společnosti Ecomail.cz

Balíček	Základ	Profi	Marketer+
Charakteristiky	-200 e-mailů/měsíc -Drap & drop editor -statistiky kampaní -segmentace -statické formuláře -skloňování -online podpora -určení svátku a pohlaví	-neomezeně e-mailů/měsíc -pop-up formuláře -skupiny dle preferencí -základní automatizace -základní personalizace	-neomezeně e-mailů/měsíc -funkce tarifu profi -sběr kontaktů z Facebooku -webtracking, A/B testování -pokročilá segmentace, autom. -slevy, integrace s e-shopy
Cena	Zdarma	100 Kč/měsíc	150 Kč/měsíc

**Zdroj:** vlastní zpracování dle www.ecomail.cz, 2020

Společnosti Retail Services je doporučeno využít pro začátek balíček Základ. Registrace účtu i vedení balíčku Základ je zdarma a kapacita 200 e-mailů za měsíc bude společnosti pro prvotní oslovení potenciálních zákazníků určitě stačit. Firmě není doporučeno zaslat všech 200 e-mailů v jeden měsíc, jelikož pokud by se ozvalo hodně firem najednou, firmě by nestačily kapacity. Je tedy dobré segmentovat potenciální zákazníky a rozesílat e-maily postupně, vždy dle reakcí zákazníků.

Přínosem direct e-mailingu je tedy pro společnost Retail Services jednak jednoduchá segmentace a zmapování trhu a potenciálních zákazníků, a také plošné oslovování potenciálních zákazníků. Díky zapojení direct e-mailingu může firma získat nové zákazníky.



---


**Chcete vědět, jak se vaši zaměstnanci doopravdy chovají?**

**vyzkoušejte MYSTERY SHOPPING**

Zaslat poptávku

---

**Co je to Mystery shopping?**




Mystery shopping zahrnuje kontrolní návštěvy prodejen "tajnými zákazníky". Slouží především k monitoringu chování prodávajících a zákaznického servisu.

Zobrazit nabídku


**Co vám Mystery shopping přinese?**

Jednoduše zisk a zvýšení obrátu. Díky nadstandardnímu zákaznickému servisu získáte především konkurenční výhodu a loajalitu vašich zákazníků.



Zjistit další výhody

**Jak výstupy z kontrolních návštěv využít?**



Díky podrobným analýzám každé prodejny lze identifikovat slabá místa, která díky našim doporučením přeměníte na své silné stránky.

Dozvědět se více




---

**Zašlete nám nezávaznou poptávku!**

Zaslat poptávku

---

Navštivte naši webovou stránku [www.retail-services.cz](http://www.retail-services.cz), kde se dozvíte o nás a Mystery shoppingu více.

**Obr. 17** E-mailingový plakát

**Zdroj:** vlastní zpracování v platformě od Ecomail.cz, 2020

Co se týká osobního prodeje, který následuje po prvotním oslovení prostřednictvím e-mailu, z analýzy zákazníků i konkurence vyplynulo, že první osobní setkání je velmi důležitým milníkem při navozování spolupráce. Z výzkumu vyšlo najevo, že polovina respondentů dá na první dojem a reprezentativnost vystupujícího. Propracovaná prezentace a profesionalita prezentujícího dodá firmě na důvěře. Velice důležitým bodem, který je třeba zakomponovat do prezentace na osobním setkání, který také mimo jiné vyšel z výzkumu, jsou reference. Důvěru potenciálního zákazníka si firma ještě více utvrdí konkrétními zkušenostmi od konkrétních pracovníků ze společností. Firma by si měla prezentace připravovat pro každého konkrétního zákazníka zvlášť, jelikož preference firem se liší vzhledem k odvětví. Někteří například slyší na nízkou cenu, jiní zase na výběr vhodných shopperů, jelikož jejich požadavky na ně jsou vysoké apod.

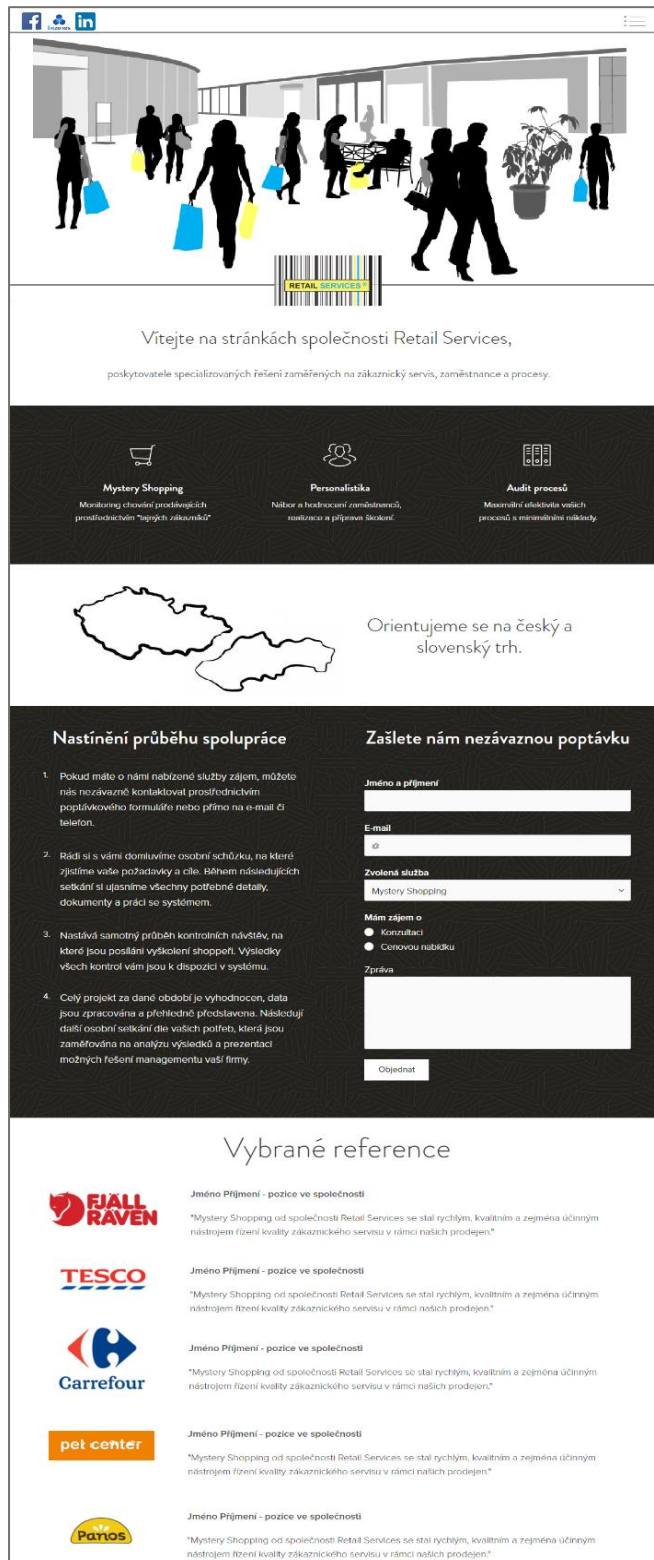
## 5.2 Webová stránka

Z analýzy konkurence vyplynulo, že kvalitní webová stránka je v dnešní době jedním z nejdůležitějších faktorů, které působí na zákazníky na internetu. Webová stránka by měla zákazníka zaujmout natolik, aby vytvořil požadovanou konverzi – v tomto případě zaslal poptávku. Na webu se zákazník musí dozvědět to, kvůli čemu přišel a co hledal. Dle zhodnocení webů konkurence bylo sestaveno několik bodů, které jsou doporučeny, aby webová stránka firmy Retail Services splňovala a obsahovala:

- **Přehlednost a design** – webová stránka musí být přehledná, aby se na ní zákazník vyznal. Nesmí překypovat informacemi a dlouhými texty. Z hlediska designu je třeba zvolit takovou skladbu uspořádání a barev, která bude pro zákazníka přívětivá a graficky vyvážená (např. tři základní barvy – logo firmy).
- **Obsah webu** – jelikož zákazník navštěvuje webové stránky za nějakým účelem, musí tam tento důvod příchodu nalézt. V případě firmy Retail Services je určitě potřeba mít na webu relevantní informace, které budou mít pro zákazníka vypovídací hodnotu. Součástí by měla být nabídka služeb a jejich popis, představení firmy a její firemní hodnoty a také zobrazení nákupního procesu pro lepší pochopení a orientaci zákazníka.

- **Kontaktní formulář** – důležitým bodem, který by na webu společnosti Retail Services neměl chybět, je kontaktní formulář. Taková jednoduchá záležitost může firmě přinést zákazníky. Díky tomuto formuláři mohou návštěvníci webu rychle a jednoduše zaslat poptávku, která nakonec může firmě přinést nového zákazníka.
- **Reference** – dalším důležitým faktorem, který mimo jiné vyplynul i z provedeného výzkumu, je to, že firmy kladou velký důraz na recenze předchozích nebo stávajících zákazníků společnosti. Proto by se mohla na webu objevit stránka obsahující loga a psané recenze od zákazníků čili konkrétních lidí.
- **Registrace shoppera** – na webu by měl být také registrační formulář pro shoppery, kteří by chtěli pro firmu Retail Services začít pracovat. Díky snadnému oslovení se může celý proces komunikace usnadnit, potenciální zaměstnanec by mohl ihned připojit svůj životopis a vybrat lokalitu, ve které by chtěl práci vykonávat.
- **Sociální sítě** – firma by se měla prezentovat na sociálních sítích v rámci rozšiřování povědomí a vztahy s veřejností. Odkazy na sociální sítě by se měly na webu objevit, usnadní to tak jejich hledání.

Po konzultaci webových stránek s majitelkou společnosti Retail Services bylo zjištěno několik požadavků, které jsou z její strany kladeny. Jedná se o zachování loga, hlavního obrázku a obsahu týkajících se nabídky služeb a informací o společnosti. Po zpracování všech požadavků, poznatků a návrhů by mohla webová stránka společnosti vypadat například jako na Obrázku 18. Současný vzhled webových stránek je možné najít v kapitole 4.5.



Obr. 18 Návrh úvodní stránky webu společnosti Retail Services

Zdroj: vlastní zpracování vytvořené na www.webnode.cz, 2020

Na uvedeném náhledovém obrázku je seznam podstránek skrytý, jelikož to byl jeden z požadavků majitelky společnosti na nový web. S ohledem na zjištěné poznatky z analýz je doporučena následující struktura podstránek:

- „Úvod“ – scrollovací náhledová úvodní stránka (viz Obrázek 18).
- „Nabídka“ – přehledná charakteristika nabízených služeb včetně konkrétních efektů, které společností zapojení těchto služeb do podnikání přinese.
- „Reference“ – opatřené všechny možné reference od stálých i bývalých klientů firmy včetně jména a pozice dané osoby udělující hodnocení.
- „Články“ – prezentace výsledků firmy a různých analýz, popřípadě zveřejňování zajímavých článků z oboru.
- „Staň se shopperem“ – kontaktní formulář pro potenciálního zaměstnance firmy, který velmi urychlí komunikaci.
- „O nás“ – popis firmy, její historie, jejich zaměstnanců a odpovědných osob.
- „Kontakt“ – kontaktní informace na příslušné osoby ve firmě, popřípadě mapa.

Na základě průzkumu trhu s ohledem na možné dodavatele webových stránek byla vypracována Tabulka 19, která vyobrazuje minimální hranice cen za vytvoření webových stránek. Každá ze společností zahrnuje do těchto cen jiné funkce a rozsah. Všechny tři vybrané společnosti sídlí v Brně nebo jeho okolí – tento faktor byl do výběru zahrnut z důvodu lepší osobní komunikace majitelky firmy Retail Services a možného dodavatele. Všechny uvedené ceny jsou pouze orientační, konečná cena se odvíjí od mnoha faktorů jako jsou požadavky klienta, cíle webu, design, doplňkové služby a podobně. Před možnou cenovou nabídkou každá firma požaduje osobní setkání z důvodu upřesnění všech požadavků na web.

**Tab. 19** Ceny společností poskytující tvorbu webových stránek

Společnost	SHOPEA.CZ, s.r.o.	MD Webdesign	Manopa s.r.o.
Cena v Kč od	26 800	28 000	18 000

**Zdroj:** vlastní zpracování dle [www.shopea.cz](http://www.shopea.cz), [www.mdwebdesign.cz](http://www.mdwebdesign.cz) a [www.webovkybrno.cz](http://www.webovkybrno.cz), 2020

Společnost SHOPEA.CZ, s.r.o. nabízí vytvoření profesionálního webu s responzivním designem vhodným pro zobrazování v mobilních zařízeních. Cena od 26 800 Kč zahrnuje tvorbu webu, responzivní design a redakční systém, který zákazníkovi umožňuje jednoduše a efektivně spravovat obsah webu. (www.shopea.cz, 2020)

Společnost MD Webdesign, která je vedena živnostníkem Mgr. Martinem Domešem, nabízí v ceně od 28 000 Kč nakódování vytvořeného grafického návrhu webu se zpracováním responzivního designu, redakční systém a obsah webu s jazykovou korekturou a optimalizací pro vyhledávače. (www.mdwebdesign.cz, 2020)

Poslední zmíněná společnost Manopa, s.r.o. požaduje za vytvoření malého webu cenu od 18 000 Kč. Malý web dle společnosti zahrnuje 2-5 stránek, optimalizaci obrázků a textů, responzivní design, redakční systém, SSL certifikát a také sledování návštěvnosti. (www.webovkybrno.cz, 2020)

Přínos nových webových stránek společnosti Retail Services bude zejména ve více poptávkách a kontaktování společnosti, větší možnosti získání nových shopperů bez inzerování pozice, spokojenost návštěvníků webu s ohledem na to, že našel to, co hledal, a samozřejmě bude společnost na internetu více viditelná a reprezentativní. Pokud tyto faktory zapůsobí na potenciálního zákazníka, který zašle poptávku a následně se z něho stane reálný zákazník, zvýší se tím i obrát a zisk firmy.

### **5.3 SEO**

Nejčastější a nejvyužívanější forma online marketingu je webová stránka, které je výše věnována samostatná kapitola. Aby byl ale zmiňovaný web efektivní a zobrazoval se při vyhledávání ve vyhledávačích, je třeba zapojit SEO neboli optimalizaci pro vyhledávače. Je to proces, který ovlivňuje viditelnost webových stránek v neplacené části vyhledávání výsledků internetového vyhledávače. Lze říci, že čím více a častěji se webová stránka ukazuje ve výsledcích vyhledávání mezi prvními pozicemi, je větší šance, že na ni zákazník klikne. To, kde se web zobrazí, ovlivňuje právě SEO. Cílem této optimalizace může být cokoliv. Může to být jak přivádění návštěvnosti na web, snížení nákladů za zákaznickou podporu, zvýšení konverzního poměru, tak zvýšení zisku a další (www.pavelungr.cz,

2014). Celý proces funguje zjednodušeně tak, že vyhledávač hodnotí relevantnost webových stránek, na základě čehož jim přiřadí číslo. Poté se vyhodnocují tyto hodnoty mezi ostatními weby a dle toho se web zobrazí na určitém místě ve vyhledávání. Vzhledem k tomu, že firmy nabízející SEO nepotřebují ke své práci většinou osobní setkání, může společnost Retail Services tuto službu provádět i firma, která nesídlí v Brně. Z toho důvodu byly vybrány dvě společnosti.

**Tab. 20** Ceník služby SEO tří společností

Služby v rámci SEO	Studio Bajola	HelpMark
SEO analýza	4 000 Kč	4 000 Kč
Analýza klíčových slov	5 000 Kč	6 000 Kč
Návrh struktury webu	4 000 Kč	6 000 Kč
Copywriting	7 000 Kč	8 000 Kč

**Zdroj:** vlastní zpracování dle [www.bajola.cz](http://www.bajola.cz) a [www.helpmark.cz](http://www.helpmark.cz), 2020

Jak je možné vidět z Tabulky 20, ceny služeb v rámci SEO se mohou lišit. Každá společnost nabízí jiné dílčí služby související s optimalizací webů pro vyhledávače a rovněž je nabízí za různé ceny. Ceny se odvíjí samozřejmě i od složitosti a velikosti webové stránky a dalších faktorů. Zobrazené ceny jsou jednorázové, nejsou měsíční, proto ve finálním shrnutí a výpočtu budou počítány jako výdaj za rok, tudíž budou následně přepočítány na měsíc.

Přínos optimalizace webu pro vyhledávače je především v efektivnosti webu, jeho viditelnosti a zobrazování ve výsledcích vyhledávání dotazů ve vyhledávačích. Správně vytvořená optimalizace pro vyhledávače může přivést na web více návštěvníků, více potenciálních klientů a zaměstnanců, díky čemuž se při reálných spolupracích může firmě zvýšit zisk. Firmě naopak není doporučeno zajišťovat návštěvnost webu pomocí PPC kampaní, jelikož ve výsledku to bude dražší a navíc je potřeba, aby se o kampaně někdo neustále staral, vyhodnocoval je a na základě toho je také upravoval. Firma Retail Services nedisponuje takovým člověkem a platit agenturu by se nevyplatilo.

## 5.4 Reference

Z výzkumu vyšlo najevo, že nejdůležitějším faktorem ovlivňující firmy při rozhodování na B2B trhu jsou pro firmy reference. Z toho důvodu by si společnost Retail Services měla opatřit kvalitní hodnocení jak od stávajících, tak od bývalých zákazníků, jenž by pak prezentovala při osobním kontaktu s potenciálními zákazníky nebo na webové stránce. Reference a zkušenosti ostatních firem mají velký vliv na potenciální zákazníky, jelikož pro ně představují jakýsi hmatatelný důkaz o tom, že firma Retail Services nabízí opravdu kvalitní služby. Posilují značku, působí na emoce zákazníků, a hlavně zvyšují důvěru. Reference musí být právě co nejvíce důvěryhodné a také ověřitelné – nejlépe opravdu s uvedenými konkrétními lidmi a jejich postaveními z daných společností. Spokojení zákazníci jsou jednou ze silných stránek firmy, proto by toho měla využít na maximum a zapojit reference do svého marketingu. Finanční stránka věci není vůbec náročná, dalo by se říci, že je to v podstatě zadarmo. Zabere to maximálně nějaký čas, který firma věnuje buď telefonickým nebo e-mailovým kontaktováním všech stávajících či předšlých firem, se kterými spolupracovala. Jednou tedy z největších výhod a přínosů referencí je důvěryhodnost, která působí na potenciální zákazníky – díky tomu si je firma může získat a uzavřít další spolupráce.

## 5.5 Bezones

Bezones je česká sociální síť pro firmy a podnikatele. Je to byznys platforma, která slouží především jako nástroj podpory podnikání v oblasti B2B. Bezones je tvořen firmám na míru dle jejich potřeb. Firmy mohou na této sociální síti spolupracovat a sdílet informace s různými skupinami podnikatelů, mohou zde nabízet své produkty a služby a získávat nové zákazníky či dodavatele, mohou získat lepší pozici pro vyjednávání, mohou nabízet pracovní pozice a spojit se zde s možnými kandidáty, mohou budovat důvěryhodnost své firmy díky sdílením referencí od partnerů a zákazníků a v neposlední řadě tato platforma umožňuje sledovat aktivitu konkurence a mít přehled o informacích a dění na trhu. Základem Bezones je podpora firemních spoluprací, přístup ke spolehlivým informacím, navazování kontaktů a komunikace. Tato sociální síť nabízí šest moderních nástrojů. Jsou jimi vyhledávání a filtry, firemní profil, reference a hodnocení, soukromé zprávy, sdílení

informací a byznys zóny. Díky filtrům umožňujících zadat své potřeby mohou firmy vyhledávat vhodné partnery ke spolupráci. Firma je na sociální síti prezentována firemním profilem, díky čemuž může také představovat svou práci a zvyšovat svou důvěryhodnost značky. Své partnery a spolupracující firmy si mohou uživatelé vybírat podle ověřených referencí a realizovaných projektů. Další funkcí jsou soukromé zprávy, díky kterým je možná komunikace přímo s majiteli firem. Ke zprávám je možno připojovat odkazy, obrázky a dokumenty. Prostřednictvím sdílení informací platforma umožňuje diskutovat s ostatními zkušenosti z oboru a získávat tak i cenné rady. Nástroj byznys zóny spojuje firmy a podnikatele do společných skupin v rámci konkrétních témat. (www.bezones.cz, 2020)

Registrace do Bezones je zcela zdarma. V nabídce jsou dva účty, které se liší cenou a funkcemi. Bezones Free zdarma, ale nějaké funkce v sociální síti jsou omezené. Naopak v Bezones Premium je možné využívat všech funkcí naplno, a navíc je možné využít asistence specialistů ze společnosti Bezones. Cena za vytvoření tohoto účtu je 1 150 Kč. Do Bezones se může registrovat každý, kdo má zájem spolupracovat a rozvíjet své podnikání. Společnost si ale vyhrazuje právo odmítnout registraci těm firmám, které porušují platné zákony nebo záměrně porušují etické hodnoty solidního podnikání. Nyní tuto sociální síť pro firmy využívá již 5 000 českých firem a podnikatelů. (www.bezones.cz, 2020)

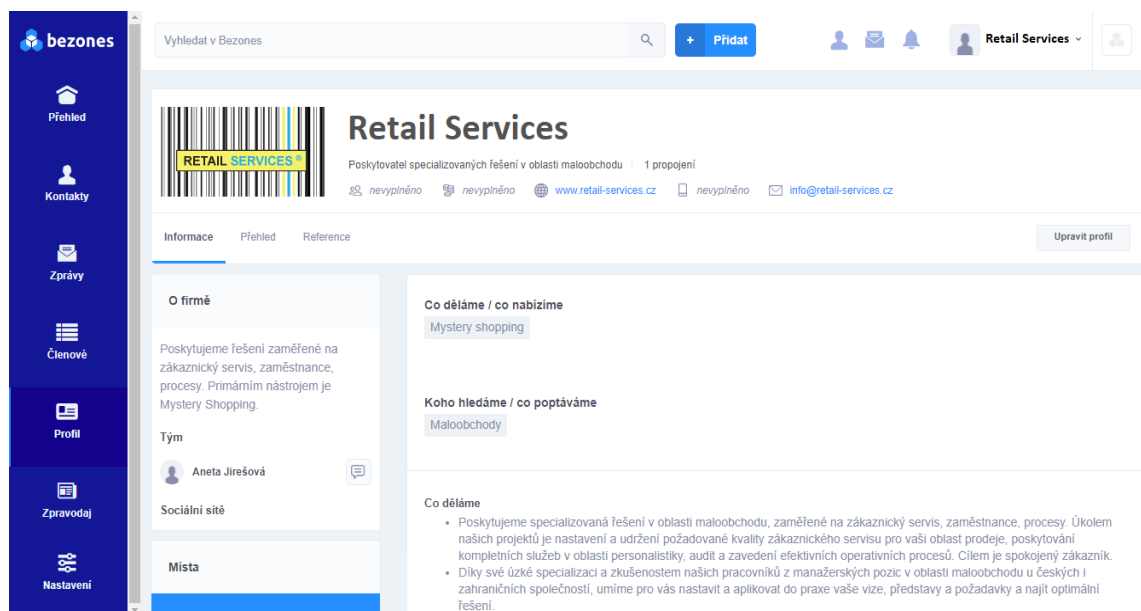
**Tab. 21** Ceny účtů Bezones

Položky	Cena nebo čas
Bezones Free cena	0 Kč
Bezones Premium cena	1 150 Kč
Čas potřebný pro založení a vyplnění účtu	2 hodiny

**Zdroj:** vlastní zpracování dle www.bezones.cz, 2020

Přínosem pro společnost Retail Services by mohlo být získání nových zákazníků a partnerů. Členství by mohlo přinést také úsporu času prostřednictvím rychlejší komunikace, snadnější spolupráce a přístupu k informacím. Firma se může sdružovat s ostatními firmami a podnikateli z oboru, může na svém profilu nabízet produkty (služby), může zveřejnit reference od svých zákazníků a získat si tak větší důvěryhodnost. Pomocí této sítě může také sledovat činnost konkurence a přizpůsobovat tak svou nabídku či ceny.

Díky zveřejňování článků a příspěvků firem může sledovat aktuální dění na trhu a reagovat na ně. Účet firmy Retail Services by mohl vypadat například tak, jak je vyobrazeno na Obrázku 19. Vyobrazený účet je Bezones Free, tedy s omezenými funkcemi. Samozřejmě je na majitelce firmy, jak firemní profil vyplní, které informace bude chtít zveřejnit a jak podrobná v obsahu bude.



**Obr. 19** Účet firmy Retail Services na platformě Bezones

**Zdroj:** vlastní zpracování dle fiktivní registrace na [www.bezones.cz](http://www.bezones.cz), 2020

## 5.6 Facebook

Facebook jako i jiné sociální sítě využívají firmy zejména k virálnímu marketingu. Tato sociální síť je používána firmami primárně za účelem reklamy. V druhém případě je možné prostřednictvím Facebooku zobrazovat pracovní nabídky, a tím uskutečnit nábor lidí. Velká výhoda Facebooku je ve velikosti publika, jelikož dle jimi publikovaných informací v rámci programu Boost your Business použije alespoň jednou měsíčně účet na Facebooku přes pět milionů lidí v České republice ([www.lupa.cz](http://www.lupa.cz), 2018). Pro zveřejňování inzerátů práce vyvinul Facebook funkci Pracovní nabídky. Tato funkce mimo zveřejnění nabídky práce umožňuje i sledovat žádosti o práci či komunikovat přímo s uchazeči ([www.inizio.cz](http://www.inizio.cz), 2020). Další výhodou inzerce na Facebooku je snadně ovladatelné prostředí pro vytváření nabídek a také cena za proklik. Jelikož v porovnání například s Google Ads je několikrát nižší.

Společnosti Retail Services je doporučeno prostřednictvím Facebooku zveřejňovat pracovní nabídky na místo Mystery Shoppera – pokud bude firma rozšiřovat svou základnu zákazníků, potom bude samozřejmě prováděno více návštěv v různých městech po celé České republice, a proto by byla potřeba dalších shopperů, kteří všechny návštěvy pokryjí. Díky cílování si může společnost nastavit, aby se nabídka zobrazovala pouze jen určitým lidem v určitých městech, může si také zadat věkové rozpětí nebo záliby. Tímto způsobem by společnost mohla oslovit velkou řadu potenciálních zaměstnanců. Co se týká ceny této inzerce na Facebooku nelze říci s přesností kolik bude stát, jelikož denní nabídky si může firma stanovit sama. Bude tedy počítáno s částkou 120 Kč za den, tudíž 3 720 Kč za měsíc.

## 5.7 SIMAR



**Obr. 20** Logo neziskové organizace SIMAR

**Zdroj:** [www.simar.cz](http://www.simar.cz), 2020

SIMAR čili sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění je nezisková organizace fungující od roku 1994. Tato organizace podporuje, propaguje a obohacuje výzkum trhu výzkum veřejného mínění, sociologický výzkum a oblast datové analytiky. SIMAR spolupracuje s globálním sdružením ESOMAR a je členem Hospodářské komory ČR.

Společnost Retail Services nemůže žádat o to, aby se stala řádným členem organizace z důvodu nesplnění podmínky obratu 10 mil. Kč z výzkumu a vývoje. Tuto podmínku ale nemusí splňovat člen přidružený, kterým by se již společnost Retail Services stát mohla. Aby se mohla společnost stát přidruženým členem organizace, musí splnit několik podmínek vstupu. Jsou jimi – minimálně dvě třetiny tržeb minulého roku společnosti jsou z výzkumu trhu, má doporučení alespoň od dvou členů a jeho členství musí odsouhlasit nadpoloviční většina řádných členů. S členstvím ve společnosti SIMAR souvisí také povinnosti, které musí firma dodržovat. Mezi ty nejdůležitější patří odsouhlasení a chování se dle stanov sdružení a etického kodexu, dodržování základních metodických a etických standardů výzkumu trhu a veřejného mínění a další. Jednou z povinností je

také uhrazení členského příspěvku, jehož výše je stanovení valnou hromadou. A samozřejmě má členství také nějaká práva jako uvést na webu nebo propagačních materiálech členství v SIMAR, přístup do databáze organizace zdarma, zapojení do činnosti expertních skupin, kontrola kvality sběru dat doložen certifikátem o úspěšně absolvované kontrole apod.

Společnost Retail Services by díky členství v SIMAR prezentovala jak sebe, tak svou práci a její výsledky. Prostřednictvím článků vydávaných organizací by si mohla získat důvěru svých stávajících i potenciálních zákazníků a posílit svou značku. Přínosem je tedy mimo rozšiřování povědomí o společnosti i zvyšování důvěryhodnosti a uplatnění znalostí v oboru.

## **5.8 Spolupráce se SŠ, VŠ**

Další možnou složkou PR, kterou by mohla společnost zařadit do svých marketingových aktivit, je spolupráce se středními a vysokými školami s ekonomickým zaměřením. Nejjednodušší by bylo spojit se se školami v Brně, kde společnost sídlí. V Brně se nachází mnoho vysokých i středních škol, z nichž by jich připadalo v úvahu s ekonomickým zaměřením dvanáct. Z toho osm škol vysokých a čtyři střední. Na všech vysokých školách se vyučuje předmět marketing a management, ve kterém by mohla přednáška proběhnout.

Návrhem je tedy přednáška o tom, co je to Mystery Shopping a jak funguje v praxi. Tato přednáška by byla pro studenty velice přínosná a užitečná už jen z toho pohledu, že přednášejícím bude externista z praxe, který látku vysvětlí ze svého pohledu a tak, jak to doopravdy v praxi funguje. Výhodou a účelem této přednášky by bylo získání nových shopperů či možná i nějakých potenciálních zákazníků. Potenciální shopperi – studenti na přednášce, většina z nich studuje v Brně, ale bydlí v jiném městě v České republice či na Slovensku, takže by si firma Retail Services rozšířila působnost shopperů. Potenciální zákazníci – je možné, že přednášky se bude účastnit student, jehož rodiče vlastní nějaký maloobchod, který by měl o služby společnosti Retail Services zájem, popřípadě sám již podniká v podobném odvětví. Aby byl úspěch přednášky měřitelný, mohly by se během ní poslat papíry, na kterých by se v případě zájmu mohli upsat ti studenti, které přivydělek jako zaujal. Nechali by na sebe kontakty a společnost Retail Services by se

s nimi poté spojila. Co se týká přednášky na středních školách, musela by se konat ve vyšších ročnících tam, kde již studentům bylo 18 let – z důvodu této podmínky pro vykonávání práce shoppera.

Co se týká finanční stránky, dle konzultace s vyučujícím z jedné z vysokých škol si školy ani externí přednášející ve většině případů nenechávají za přednášku platit. Tudíž by firmě Retail Services nevznikly žádné finanční výdaje (kromě cesty apod.) a získala by řadu shopperů, kteří by ji generovali příjem. Přínos této přednášky by byl velký – spolehliví shoppeři se hodí vždy a pokud by se firma rozrůstala, je to dobrá příležitost, jak si je skoro zadarmo přivést do firmy.

Seznam možných středních škol:

- Obchodní akademie ELDO, o.p.s.
- Obchodní akademie, Střední odborná škola knihovnická a Vyšší odborná škola Brno, příspěvková organizace
- Hotelová škola Brno s.r.o.
- Střední škola technická a ekonomická Brno, příspěvková organizace

Seznam možných vysokých škol:

- Vysoké učení technické v Brně – Fakulta podnikatelská
- Masarykova univerzita – Ekonomicko-správní fakulta
- Mendelova univerzita v Brně – Provozně ekonomická fakulta
- NEWTON College, a.s.
- Vysoká škola podnikání a práva, a.s.
- Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – Ambis, a.s.
- Akademie STING, o.p.s.
- Vysoká škola obchodní a hotelová, s.r.o.

## 5.9 Reklama v odborných časopisech

Reklama v odborných časopisech věnujících se marketingu by byla pro firmu Retail Services výhodná. Tyto časopisy čtou vlivní lidé a profesionálové ve svém oboru. Z toho důvodu to také není nejlevnější záležitost. Společnosti Retail Services je doporučeno reklamu umístit například do tištěných časopisů Marketing a media či Marketing a komunikace. Na Obrázku 21 je vypracován návrh možné reklamy v časopise. Přínosem reklamy je získání nových zákazníků a rozšíření povědomí o působení společnosti na trhu.



**Chcete vědět, jak se vaši zaměstnanci doopravdy chovají?**

*My vám to řekneme.*

**Odpovědí je MYSTERY SHOPPING.**

**Zjistěte o nás více:** [www.retail-services.cz](http://www.retail-services.cz)

**Kontaktujte nás:** [info@retail-services.cz](mailto:info@retail-services.cz)



Obr. 21 Návrh reklamy v časopise

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Vzhledem k rozměrům návrhu reklamy by se v časopise Marketing a media mohlo jednat o rozměr zabírající 1/3 strany na šířku, nebo 1/6. Ceny jsou uvedeny na Obrázku 22. Jak je možné vyčíst, cena za 1/3 strany v rozměru 190 x 85 mm je 32 000 Kč a cena za 1/6 strany v rozměru čistého formátu po ořezu 210 x 54 mm je 16 500 Kč.

### Týdeník Marketing & Media – formáty (v mm) a ceny inzerce (v Kč)

	1/1	Junior page	1/2 š.	1/2 v.	1/3 š.	1/3 v.	1/4 š.	1/4 bok
inzerce na zrcadlo	190 × 254	125 × 176	190 × 126	93 × 254	190 × 85	93 × 176	93 × 127	44,5 × 254
na spad	210 × 280	-	210 × 140	103 × 280	210 × 99	-	-	54,5 × 280
ceny inzerce	81000	51000	45000	45000	32000	32000	24500	24500

	1/6	1/6 podval	1/8 š.	1/8 v.	1/16 š.	1/16 v.	titul
inzerce na zrcadlo	93 × 85	-	93 × 64	44,5 × 127	93 × 31,5	44,5 × 63,5	30 × 46
na spad	-	210 × 54	-	-	-	-	-
ceny inzerce	16500	16500	13500	13500	7500	7500	18500

Rozměry **NA SPAD** jsou uvedeny v čistém formátu po ořezu. Pro ořez je nutné zajistit překreslení o dalších 5 mm nad čistý formát po obvodu inzerátu. Inzerce přijímáme výhradně ve formátu PDF, vyhovující standardu PDF/X-1a, v barevném prostoru CMYK, s výstupním záměrem ISO Coated v2 (ECI) a Pokrytí tiskovou barvou (Ink Coverage) do 300%.

Obr. 22 Ceny za inzerce v časopise Marketing a media

Zdroj: [www.mam.cz](http://www.mam.cz), 2020

## 5.10 Cíle a konkrétní kalkulace přínosů návrhů

U každého z uvedených návrhů je vyčíslen odhad finančního zatížení, které je pro realizaci konkrétních návrhů potřeba. Co se týká harmonogramu, není firmě doporučen konkrétní časový postup, jelikož většina z návrhů jsou v online formě a časové období na ně nemá velký vliv. Jedinými návrhy, které by mohly mít určený časový rámeček, jsou reklama v odborném časopise a spolupráce s vysokými a středními školami. Reklamu v časopise Marketing a media je možné zapojit v podstatě kdykoliv v průběhu roku, ale strategicky by bylo nejvíce výhodné ji nechat otisknout v měsících srpen či září a odkázat se v reklamě na vánoční nákupy – firmy si budou chtít o Vánocích získat co nejvíce zákazníků na prodejnách, proto budou potřebovat kvalitní zákaznický servis. V srpnu či září proto, aby byl čas celou spoluprací domluvit a zaměstnance zákazníka zaškolit. Co se týká přednášek o Mystery Shoppingu na školách, nejlepší je domluvit si je na začátku školního roku, aby byly obě strany připravené a měly vybraný konkrétní termín.

### Co je tedy vlastně cílem všech uvedených návrhů?

- Zlepšení marketingové komunikace.
- Získání nových zákazníků.
- Posílení loajality stávajících zákazníků.

- Rozšíření povědomí o firmě a jejím působení na trhu.
- Získání nových zaměstnanců (shopperů).
- Posílení důvěryhodnosti.
- Zahrnutí nových nástrojů do komunikačního mixu.
- Zefektivnění komunikace uvnitř i vně organizace.

Pro finanční kalkulaci návrhů je počítáno s měsíčním časovým obdobím (31 dní). Všechny níže uvedené ceny jsou tedy za měsíc. Některé částky jsou vynakládány jednorázově, proto bylo třeba je přepočítat na měsíc. Jedná se například o vytvoření webové stránky nebo SEO. Tyto částky jsou placeny jednorázově, proto bylo určeno, že s těmito částkami bude počítáno jako s výdajem za celý rok, který byl následně přepočítán na měsíce. V této kalkulaci jsou zanedbány ostatní finanční zatížení návrhů jako například výdaje na energie, palivo atd. Některé návrhy je možné využít zdarma, což tedy nestojí finance, ale čas, který společnost stráví při realizaci návrhů – časové zatížení je uvedeno v Tabulce 22. Je s ním počítáno pouze v případě, že firma bude návrh realizovat sama. Pokud je doporučeno návrh outsourcovat, časové zatížení v podobě domluvy s dodavatelem je zanedbáno.

Základní balíček platformy direct e-mailingu od společnosti Ecomail.cz je **zdarma**. Jak je uvedeno výše, webová stránka a SEO jsou sice během na delší trať, ale ze začátku je vynaložena jednotná částka naráz, proto pokud se budeme pohybovat v měsíčních výdajích, je třeba je tak přepočítat. Cena webových stránek byla určena aritmetickým průměrem ze tří vybraných společností uvedených v kapitole 5.2. Každá firma nabízí za uvedenou cenu trochu odlišné služby, záleží na mnoha faktorech jako je i rozsah a složitost webu, proto není možné určit přesnou cenu. Z toho důvodu je počítáno s aritmetickým průměrem, který když se přepočítá na měsíce vyjde se zaokrouhlením na **2 022 Kč** za měsíc. Co se týká optimalizace pro vyhledávače, cena za tuto službu je stanovena stejně a měsíční výdaj je ve výši **1 833 Kč**. Dalším návrhem je opatření si referencí, za které firma nic platit nebude – jsou **zdarma**. Je to jeden z nejúčinnějších a nejlevnějších nástrojů, který přináší firmě velkou důvěru potenciálních zákazníků. Vytvoření účtu na platformě Bezones je sice zdarma, ale balíček Premium stojí **1 150 Kč** za měsíc. Firmě je doporučen právě tento placený balíček zejména z důvodu využití všech nabízených

funkcí a možné asistence specialistů z Bezones.cz. Co se týká reklamy na Facebooku, její primární využití bude k náboru shopperů. Cenu opět nelze říci s přesností, jelikož denní nabídky si může firma stanovovat sama. Bude tedy počítáno s částkou 120 Kč za den, tudíž **3 720 Kč** za měsíc. Členství v organizaci SIMAR nebylo přesně zjištěno, jelikož organizace nechce přesnou částku zveřejňovat. Bylo ale zjištěno, že částka za členství přidružených členů se pro menší a střední podniky pohybuje v menších desetitisících. Proto byla určena částka 30 000 Kč za rok, která měsíčně vychází na **2 500 Kč**. Je třeba počítat s tím, že se tedy může tato částka lišit. Spolupráce se středními nebo vysokými školami je ve většině případů **zadarmo**. Výdaje na cestu a další obstaravatelské činnosti jsou zanedbatelné. Posledním návrhem je reklama v odborném časopise – konkrétně v časopise Marketing a media. Časopis vychází jednou za měsíc a cena reklamy je stanovena dle velikosti inzerce. Firmě Retail Services by pro začátek byl doporučen čistý formát po ořezu 210 x 64 mm za cenu **16 500 Kč**. Reklama by zabírala jednu šestinu stránky.

Níže v Tabulce 22 jsou zobrazeny celkové potřebné finanční prostředky za měsíc na všechny uvedené návrhy, které jsou firmě doporučeny. Je zde uvedeno i časové zatížení týkající se návrhů, které firma nebude outsourcovat.

**Tab. 22** Finanční stránka návrhů

Položka	Cena v Kč/měsíc	Čas v hod./měsíc
Databáze firem + e-mailing	0	4
Webová stránka	2 022	0
SEO	1 833	0
Reference	0	10
Bezones	1 150	3
Facebook reklama	3 720	0
Členství v SIMAR	2 500	2
Spolupráce s VŠ	0	40
Reklama v časopise	16 500	8
<b>Potřebné finanční/časové prostředky celkem</b>	<b>27 725</b>	<b>67</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování dle ceníků dodavatelů, 2020

V Tabulce 23 jsou uvedeny fixní náklady společnosti Retail Services, které měsíčně platí. Tyto fixní náklady budou následně přepočítány na nové zákazníky vzhledem k počtu stávajících zákazníků. Nejsou zcela vynechány z důvodu přesnějšího výpočtu přínosů.

**Tab. 23** Fixní náklady společnosti

Fixní náklady	Cena v Kč za měsíc
Telefon + internet	2 200
Sdílená kancelář	2 000
Externí účetní	2 500
Správa systému, server, doména, mailový klient	833
<b>Fixní náklady měsíční celkem</b>	<b>7 533</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování dle údajů ze společnosti Retail Services, 2020

Měsíční variabilní náklady společnosti jsou uvedeny v Tabulce 24. Samozřejmě tyto náklady se mění dle situace a velikosti projektů. Mzdy shopperů se odvíjí od typu zákazníka, počtu návštěv a dalších faktorů. Obvykle se pohybuje v rozmezí 300 – 500 Kč za jedni provedenou návštěvu. Cestovné se neplatí všem shopperům, ale pouze těm, kteří jsou nuceni se do místa návštěv dopravovat. Částky za cestovné jsou individuální, v tomto případě nebudou brány v potaz, jelikož firma může využívat shoppery přímo v místě prodeje, tudíž cestovné platit nebude. Mzda koordinátorek se taktéž odvíjí od počtu návštěv za měsíc, obvykle okolo 3 000 – 5 000 Kč. Další náklady jsou uvedeny v Tabulce 24. Variabilní náklady budou v konečném zhodnocení změněny dle počtu nových zákazníků a jejich poboček.

**Tab. 24** Variabilní náklady společnosti

Variabilní náklady	Cena v Kč za měsíc
Mzda shopper	300 – 500/jednu návštěvu
Cestovné shopper	individuální
Mzda koordinátor	3 000 – 5 000
Administrativní výpomoc	1 500
Manažer marketingu – obchodní domluva a školení	4 000
Cestovné majitelky firmy	5 000
Externí IT	400/hodinu

**Zdroj:** vlastní zpracování dle údajů ze společnosti Retail Services, 2020

Odhady přínosů návrhů společnosti Retail Services budou rozděleny do tří skupin, které budou konkrétně vyčísleny. Jedná se o tři varianty možných scénářů, a to variantu optimistickou, pesimistickou a neutrální. Některé části těchto kalkulací jsou vyčísleny expertním odhadem a některé části vychází z předchozích zkušeností společnosti.

### Optimistická varianta – 10 nových zákazníků

V optimistické variantě společnost získá díky návrhům 10 zákazníků dohromady s 200 pobočkami. K tomu společnost provede 20 školení, jejichž cena je rozpočítána na měsíc. Daná finanční kalkulace byla vypočítána dle počtu poboček zákazníků a mzdy koordinátorů jsou v souladu s nynějšími výšemi úkolové mzdy.

S takovým počtem zákazníků je společnosti doporučeno zaměstnat dalšího koordinátora – výše variabilních nákladů společnosti se nezmění, jelikož jsou koordinátoři placeny úkolovou mzdou, tudíž si návštěvy rozdělí mezi sebou. Facebooková reklama, přednášky na středních a vysokých školách, a také webová stránka a SEO by firmě mohly přinést 100 kvalitních nových shopperů, kteří se budou následně zaškolovat.

**Tab. 25** Vyčíslení optimistické varianty přínosů

Položka	Částka v Kč za měsíc
Provedení Mystery Shoppingu	300 000
Provedení školení	12 500
Fixní náklady společnosti	-5 022
Variabilní náklady společnosti	-118 000
Realizace všech návrhů	-27 725
<b>Celkový měsíční příjem</b>	<b>161 753</b>
Přínos v počtu shopperů	100

**Zdroj:** vlastní zpracování dle předchozích zkušeností a údajů ze společnosti Retail Services, 2020

### Neutrální varianta – 5 nových zákazníků

Neutrální varianta čili ta, která by se mohla teoreticky blížit realitě, přináší společnosti 5 zákazníků dohromady se 100 pobočkami a 10 školeními. V takovéto výši zákazníků by celkový příjem společnosti mohl být 58 758 Kč za měsíc. Nová marketingová komunikace by měla společnosti přinést zhruba 50 kvalitních shopperů.

**Tab. 26** Vyčíslení neutrální varianty přínosů

Položka	Částka v Kč za měsíc
Provedení Mystery Shoppingu	150 000
Provedení školení	6 250
Fixní náklady společnosti	-3 767
Variabilní náklady společnosti	-66 000
Realizace všech návrhů	-27 725
<b>Celkový měsíční příjem</b>	<b>58 758</b>
Přínos v počtu shopperů	50

**Zdroj:** vlastní zpracování dle předchozích zkušeností a údajů ze společnosti Retail Services, 2020

### **Pesimistická varianta – 2 noví zákazníci**

Poslední variantou je varianta pesimistická, která počítá s přínosem dvou zákazníků o celkovém počtu poboček 40. Školeních je dohromady sedm. Předpokládaný měsíční příjem by se pohyboval pouze na 198 Kč, což sice není pro společnost ztrátové a návrhy na zlepšení marketingové komunikace by se zaplatily, ale zapojení všech návrhů by v tomto případě nebylo efektivní. Nových shopperů by v pesimistické variantě přibylo pouhých deset.

**Tab. 27** Vyčíslení pesimistické varianty přínosů

Položka	Částka v Kč za měsíc
Provedení Mystery Shoppingu	60 000
Provedení školení	4 375
Fixní náklady společnosti	-2 152
Variabilní náklady společnosti	-34 300
Realizace všech návrhů	-27 725
<b>Celkový měsíční příjem</b>	<b>198</b>
Přínos v počtu shopperů	10

**Zdroj:** vlastní zpracování dle předchozích zkušeností a údajů ze společnosti Retail Services, 2020

### **Co všechno přinesou společnosti tyto návrhy kromě zisku z nových zákazníků?**

- Fungující a optimální složení komunikačního mixu.
- Efektivní web s větší návštěvností a dohledatelností na internetu.
- Rozšíření povědomí o jejím působení na trhu a posílení značky.

- Nové shoppery, kteří pokryjí více míst v České republice i na Slovensku.
- Větší důvěryhodnost ovlivňující potenciální zákazníky.
- Více poptávek a podporu firemních spoluprací.
- Více nových kontaktů z branže.
- Úsporu času díky rychlejší a snadnější komunikaci.

## 6 Závěr

Diplomová práce se zabývala problematikou marketingové komunikace společnosti Retail Services, která v současné době není tak efektivní, jak by mohla být. Vzhledem k této skutečnosti bylo hlavním cílem práce navrhnout zlepšení marketingové komunikace vybrané společnosti na základě zhodnocení současné situace. Toto navrhované zlepšení marketingové komunikace mělo respektovat faktory ovlivňující zákazníky na B2B trhu a opírat se o výsledky provedených analýz.

V analytické části práce bylo využito několik analýz a metod, které přispěly k naplnění cíle diplomové práce. Zhodnocení současné situace ve společnosti bylo provedeno rozborem marketingového mixu a jeho všech sedmi P, kterých je třeba si na trhu služeb všimat. Na základě těchto informací byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti. Dále byla provedena analýza konkurence, která se zabývala především nabídkou konkurenčních firem a jejich používanými nástroji komunikačního mixu. Aby bylo zjištěno, které faktory ovlivňují zákazníky na trhu B2B při výběru společnosti poskytující Mystery Shopping, byl proveden kvalitativní výzkum – nejčtenější odpovědi byly reference. Analýza oborového okolí čili SLEPT analýza definovala faktory působící na společnost z vnějšku. Na základě zpracování výsledků všech těchto provedených analýz a metod byla zpracována SWOT analýza, jejíž součástí bylo sestavení SWOT matice pro přehlednější uspořádání získaných dat. Na základě definování silných a slabých stránek společnosti a příležitostí a hrozeb trhu bylo dále vypočítáno, které faktory působí na společnost nejvíce. Firmě byla doporučena strategie Maxi-Maxi, prostřednictvím které by měla využít své silné stránky a příležitosti k růstu na trhu. Jako velký nedostatek se ukázal internetový marketing, který firma nevyužívala oproti konkurenci skoro vůbec, proto i návrhy a doporučení pro společnost se týkala především této nevyužívané oblasti.

V návrhové části práce bylo zpracováno několik doporučení, které by firmě mohly přinést po jejím realizování nové zákazníky, posílit loajalitu stávajících zákazníků a rozšířit povědomí o působení společnosti na trhu. Společnosti byla doporučena zlepšení ve dvou již používaných komunikačních nástrojích, a to direct marketingu a osobního prodeje. Další návrh se týkal webové stránky a její celé nové podoby tak, aby co nejvíce pasovala na strategii Maxi-Maxi, aby prezentovala své silné stránky a zároveň využívala

možných příležitostí. Na základě analýzy konkurence i kvalitativního výzkumu byla navrhována struktura webu. Souvisejícím návrhem bylo využití SEO, které firmě přinese lepší pozice ve vyhledávačích a větší možnost k tomu, aby ji zákazníci našli a oslovili. Opatření referencí, jakožto část webové stránky a prezentace při osobním prodeji, bylo společnosti doporučeno na základě výzkumu, který se zabýval faktory ovlivňující firmy na trhu B2B při výběru společnosti poskytující Mystery Shopping. Co se týká další oblasti internetového marketingu, a to sociálních sítí, bylo společnosti doporučeno vytvořit si účet v nové platformě Bezones a dále využít reklamu na Facebooku, jako levnější variantu pro nábor nových kvalitních shopperů. Shopperů může společnost získat také spoluprací se středními a vysokými brněnskými školami, na kterých by formou přednášky o Mystery Shoppingu provedla nábor jednoho z hlavních segmentů – studentů. Rozšíření povědomí o působení společnosti na trhu služeb lze dosáhnout členstvím v organizaci SIMAR či reklamou v odborných časopisech jako je Marketing a media. Na závěr návrhové části práce byla provedena finanční kalkulace a zobrazení přínosů pro společnost. Je předpokládáno, že realizací těchto návrhů společnost dosáhne vytyčených cílů a její postavení na trhu selepší. Je jen na firmě, zda některé z těchto návrhů realizuje.

## 7 Seznam literatury

### Seznam knižních zdrojů

BUMBEROVÁ, V. a kolektiv. *Podnikání a management v kontextu 21. století: vybrané research papers studentů magisterského studijního programu Řízení a ekonomika podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2019. ISBN 978-80-7623-023-1.

CHLEBOVSKÝ, V. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. ISBN 978-80-214-4129-3.

FORET, M. *Marketingová komunikace: Získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.

FORET, M. (2006). *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.

FREY, P. *Marketingová komunikace: Nové trendy a jejich využití*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-129-1.

JANOUC, V. (2010). *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2795-7.

KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Druhé aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2014). *Principles of marketing*. Upper saddle river: Pearson. ISBN 978-013-3255-416.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80247-1545-2.

KOTLER, P., KELLER, K. (2007). *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

MICHL, P. (2008). *Mystery Shopping, jaká jsou pravidla*. Fresh Magazine. ISSN 1801-4488.

PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-276-X.

RAIS, K., DOSKOČIL, R.: *Risk management*. 1.vyd., CERM s.r.o, Brno, 2007, 152 s., ISBN 978-80-214-3510-0.

RIZOMYLIOTIS, I., KONSTANTOULAKI, K., KOSTOPOULOS, I. *Business-to-Business Marketing Communications: Value and Efficiency Considerations in Recessionary Times*. Springer International Publishing, 2017. ISBN 978-3-319-58782-0.

STAŇKOVÁ, P., VACULÍKOVÁ, M. (2007). *Mystery Shopping as an Instrument of Marketing Research*. E+M Ekonomie a Management. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISSN 1212-3609.

SVĚTLÍK, J. *Marketing: Cesta k trhu*. 4. upravené vydání. VŠPP, 2018. ISBN 978-80-86847-81-8.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: Metody, postupy, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0206-8.

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

VYSEKALOVÁ, J. *Marketing*. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3.

### **Seznam internetových zdrojů**

B2B MONITOR: *Inspirace pro Váš B2B marketing*. [online]. 2019 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <http://www.b2bmonitor.cz/vyvoj-na-b2b-trzich/>

BAŽANT, M. *Bažant's Blog* [online]. 2010 [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://bažant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

BEZONES [online]. 2020 [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: <http://www.bezones.cz/>

BUSINESSINFO: *Oficiální portál pro podnikání a export*. [online]. 2020 [cit. 2020-02-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/zjisten-novy-trend-v-nakupovani/>

- BUSINESSINFO: *Oficiální portál pro podnikání a export*. [online]. 2020 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/snemovna-schvalila-online-financni-urad/>
- BUSINESSINFO: *Oficiální portál pro podnikání a export*. [online]. 2019 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/bisnode-vznika-nejmene-fi-rem-za-posledni-tri-roky/>
- CENTRUM PRO VÝZKUM VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ [online]. 2019 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://cvvmapp.soc.cas.cz/#question6>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Databáze demografických údajů za vybraná města ČR*. [online]. 2019 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-vybrana-mesta-cr>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Informační technologie*. [online]. 2018 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/informacni\\_technologie\\_pm](https://www.czso.cz/csu/czso/informacni_technologie_pm)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Mzdy, náklady práce*. [online]. 2019 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pmz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Obyvatelstvo*. [online]. 2019 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Senioři*. [online]. 2018 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/seniori>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci*. [online]. 2019 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologii-v-domacnostech-a-mezi-jednotlivci-2019>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Vzdělávání*. [online]. 2018 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. [online]. 2019 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zam\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/zam_cr)

- GDPR: *Obecné nařízení o ochraně osobních údajů prakticky*. [online]. 2018 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>
- HELLO INNOVATION: *Co děláme*. [online]. 2019 [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.helloinnovation.cz/article/detail/co-delame>
- HELPMARK: Internetový marketing, tvorba webových stránek a školení. [online]. 2020 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.helpmark.cz/cenik>
- INIZIO BLOG: *Budějcká digitální agentura*. [online]. 2020 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.inizio.cz/blog/jak-najit-zamestnance-na-facebooku/>
- IPSOS: *O nás*. [online]. 2019 [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/o-nas>
- JUSTICE: *Katalog životních situací*. [online]. 2020 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)
- KPMG INTERNATIONAL [online]. 2018 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://www.home.kpmg>
- KURZY CZ [online]. 2019 [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>
- MANAGEMENTMANIA: *PESTLE analýza*. [online]. 2020 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- MAM: *Marketing a media*. [online]. 2020 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: [www.mam.cz/inzerce](http://www.mam.cz/inzerce)
- MARKET VISION: *Profil firmy*. [online]. 2019 [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.marketvision.cz/profil-firmy>
- MD WEBDESIGN [online]. 2020 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.mdwebdesign.cz/tvorba-webovych-stranek/>
- PODNIKATEL: *Největší server pro podnikatele v ČR*. [online]. 2019 [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/pausalni-dan-5500-mesicne-pro-male-zivnostniky-navrh-stale-ceka-na-dopilovani/>

- PŮROVÁ, A. KPMG: *Nákupní zvyklosti 2018: Obaly a třídění*. [online]. 2018 [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://home.kpmg/cz/cs/home/pro-media/tiskove-zpravy/2018/11/nakupni-zvyklosti-2018-obaly-a-trideni.html>
- RETAIL SERVICES [online]. 2019 [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://www.retail-services.cz/>
- SHOPEA.CZ [online]. 2020 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: [www.shopea.cz/cenik/](http://www.shopea.cz/cenik/)
- SIMAR: *Výzkum, data a inspirace pro lepší rozhodování*. [online]. 2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://simar.cz/o-simar/clenstvi-v-simar/>
- SIMAR: *Výzkum, data a inspirace pro lepší rozhodování*. [online]. 2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://simar.cz/o-simar.html>
- SLÍŽEK, D. Lupa.cz: *Server o českém Internetu*. [online]. 2018 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/aktuality/facebook-ma-v-cesku-5-1-milionu-mesicnich-uzivatelu-tvrdi-firma/>
- STUDIO BAJOLA [online]. 2020 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <http://www.bajola.cz/sluzby/seo-optimalizace-pro-vyhledavace/cena-seo-optimalizace-webovych-stranek/>
- ŠEVČÍKOVÁ, M. *Psychologie chování zákazníků na B2B a B2C trzích*. [online]. 2016. [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/3389796-4-psychologie-chovani-zakazniku-na-b2b-a-b2c-trzich.html>.
- ŠVEJDA, A. *Jak na mystery shopping*. [online]. 2018 [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: <https://secutek.cz/blog/70/jak-na-mystery-shopping-.html>.
- WEBOVKY BRNO [online]. 2020 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://webovkybrno.cz/cenik/>
- WEBNODE: *Tvorba webových stránek zdarma*. [online]. 2020 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.webnode.cz/>
- ZÁKONY PRO LIDI: *Živnostenský zákon*. [online]. 2019 [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

## **Seznam ostatních zdrojů**

VYMĚTALOVÁ, R. *Situace ve společnosti Retail Services* [ústní sdělení]. Cyrilská 7,  
602 00 Brno – střed. 11. 10. 2019

## 8 Seznam obrázků

<b>Obr. 1</b>	Rozhodovací proces .....	22
<b>Obr. 2</b>	Model nákupního chování organizace.....	25
<b>Obr. 3</b>	Rozdíl v segmentaci direct marketingu a reklamy .....	41
<b>Obr. 4</b>	Komunikační vazby na výstavách a veletrzích .....	46
<b>Obr. 5</b>	Logo společnosti Retail Services .....	59
<b>Obr. 6</b>	Organizační struktura společnosti .....	61
<b>Obr. 7</b>	Vrstvy produktu Mystery Shopping .....	63
<b>Obr. 8</b>	Úvodní stránka současné webové stránky společnosti Retail Services.....	68
<b>Obr. 9</b>	Logo společnosti Ipsos, s.r.o. ....	72
<b>Obr. 10</b>	Logo společnosti Hello Innovation, s.r.o. ....	74
<b>Obr. 11</b>	Logo společnosti Market Vision, s.r.o. ....	75
<b>Obr. 12</b>	Úvodní stránka webu společnosti Ipsos, s.r.o. ....	76
<b>Obr. 13</b>	Úvodní stránka webu společnosti Hello Innovation, s.r.o.....	77
<b>Obr. 14</b>	Úvodní stránka webu společnosti Market Vision, s.r.o.....	77
<b>Obr. 15</b>	Faktory ovlivňující výběr společnosti na B2B trhu dle výzkumu.....	84
<b>Obr. 16</b>	Faktory ovlivňující výběr společnosti poskytující MS dle výzkumu.....	85
<b>Obr. 17</b>	E-mailingový plakát .....	107
<b>Obr. 18</b>	Návrh úvodní stránky webu společnosti Retail Services .....	110
<b>Obr. 19</b>	Účet firmy Retail Services na platformě Bezones.....	116
<b>Obr. 20</b>	Logo neziskové organizace SIMAR.....	117
<b>Obr. 21</b>	Návrh reklamy v časopise .....	120
<b>Obr. 22</b>	Ceny za inzerci v časopise Marketing a media .....	121

## 9 Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	Rozdíly mezi trhem B2C a B2B .....	23
<b>Tab. 2</b>	Hodnocení webových stránek konkurentů.....	79
<b>Tab. 3</b>	Klíčoví zákazníci společnosti Retail Services .....	82
<b>Tab. 4</b>	Respondenti výzkumu.....	83
<b>Tab. 5</b>	Rozdíly mezi odvětvími.....	86
<b>Tab. 6</b>	Shrnující protokol výzkumu .....	87
<b>Tab. 7</b>	Silné a slabé stránky společnosti.....	98
<b>Tab. 8</b>	Příležitosti a hrozby společnosti .....	99
<b>Tab. 9</b>	Výběr příležitostí .....	100
<b>Tab. 10</b>	Vybrané příležitosti.....	100
<b>Tab. 11</b>	Výběr silných stránek .....	101
<b>Tab. 12</b>	Vybrané silné stránky .....	101
<b>Tab. 13</b>	Výběr slabých stránek.....	102
<b>Tab. 14</b>	Vybrané slabé stránky.....	102
<b>Tab. 15</b>	Intenzita vztahů mezi silnými stránkami, příležitostmi a hrozbami .....	103
<b>Tab. 16</b>	Intenzita vztahů mezi slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami.....	103
<b>Tab. 17</b>	Výsledky SWOT analýzy .....	104
<b>Tab. 18</b>	Ceny balíčků platforem od společnosti Ecomail.cz.....	106
<b>Tab. 19</b>	Ceny společností poskytující tvorbu webových stránek.....	111
<b>Tab. 20</b>	Ceník služby SEO tří společností .....	113
<b>Tab. 21</b>	Ceny účtů Bezones.....	115
<b>Tab. 22</b>	Finanční stránka návrhů .....	123
<b>Tab. 23</b>	Fixní náklady společnosti .....	124

<b>Tab. 24</b>	Variabilní náklady společnosti .....	124
<b>Tab. 25</b>	Vyčíslení optimistické varianty přínosů.....	125
<b>Tab. 26</b>	Vyčíslení neutrální varianty přínosů .....	126
<b>Tab. 27</b>	Vyčíslení pesimistické varianty přínosů.....	126

## 10 Seznam grafů

<b>Graf 1</b>	Nejvyžívanější nástroje MS .....	84
<b>Graf 2</b>	Podíl obyvatel ve věku 65+ na celkovém počtu obyvatel .....	90
<b>Graf 3</b>	Obecná míra nezaměstnanosti v ČR mezi lety 2013-2018.....	94
<b>Graf 4</b>	Domácnosti v ČR s internetem dle složení domácností mezi lety 2008-2018 .....	96

## **11 Seznam příloh**

<b>Příloha A</b>	Část individuálního výzkumného projektu (bez literární rešerše) .....140
<b>Příloha B</b>	Průvodní dopis .....148
<b>Příloha C</b>	Pokyny a návody k vyplnění otázek .....148
<b>Příloha D</b>	Otázky .....148

## 12 Přílohy

### Příloha A – Část individuálního výzkumného projektu (bez literární rešerše)

#### Úvod

Na B2B trhu se střetává nabídka s poptávkou firem. Firmy prezentují a prodávají své výrobky či služby dalším firmám, které je buď dále přeprodávají nebo je používají jako komponenty pro své produkty či služby. Nákupní rozhodování zákazníka na B2B trhu je povětšinou racionální, systematické a účastní se ho více lidí. Proto je pro B2B trh a firmu, která chce na B2B trhu prodávat velmi klíčové poznat rozhodovací proces zákazníků a to, kdo o těchto procesech rozhoduje a co je při rozhodování ovlivňuje. Na to se také zaměřuje tento výzkum – které faktory ovlivňují firmy na B2B trhu při rozhodování.

Jelikož firma Retail Services, která se na B2B trhu prezentuje a pro kterou by měl být tento výzkum přínosem, se zabývá poskytováním a realizací služby Mystery Shopping, bude se tedy jednat o výzkum faktorů ovlivňující firmy na trhu B2B při rozhodování o výběru společnosti poskytující Mystery Shopping. Na základně zjištěných poznatků budou firmě doporučeny konkrétní kroky, které by mohla podniknout pro to, aby byla na B2B trhu pro své zákazníky atraktivnější, a aby si vybrali právě tuto firmu pro kontrolu zaměstnanců a prodejen technikou Mystery Shopping.

Výsledky výzkumu mohou pomoci firmě k tomu, aby vylepšila svou marketingovou komunikaci na B2B trhu a prostřednictvím toho získala nové zákazníky. Faktory, které ovlivňují firmy při rozhodování, jsou základním stavebním kamenem, na kterém by společnost nabízející své produkty nebo služby na B2B trhu měly stavět svůj marketingový plán. Měly by vědět, jak své zákazníky oslovit, jak se před nimi prezentovat a jak je zaujmout natolik, aby s nimi navázali spolupráci. Firma by se měla zaměřovat na konkrétní osoby ve firmách, se kterými chce obchodovat, jelikož většinou za firmu v klíčových oblastech rozhoduje jedna osoba či skupina osob.

Společnost Retail Services poskytuje specializovaná řešení v oblasti maloobchodu, zaměřené na zákaznický servis, zaměstnance a procesy. Úkolem projektů firmy je nastavení a udržení požadované kvality zákaznického servisu, poskytování kompletních služeb v oblasti personalistiky, audit a zavedení efektivních operativních procesů.

#### Metodologie výzkumu

Výzkum se zabývá faktory, které působí na stávající nebo potenciální zákazníky na B2B trhu při výběru společnosti poskytující službu Mystery Shopping.

Hlavní výzkumná otázka (CVO): „Které faktory ovlivňují stávající/potenciální zákazníky na B2B trhu při výběru vhodné společnosti poskytující službu Mystery Shopping?“

Výzkumným cílem je identifikace faktorů ovlivňující firmy na B2B trzích při výběru společnosti poskytující službu Mystery Shopping, a s tím související doporučení pro zlepšení marketingu firmy Retail Services.

Dílčím cílem je zjistit, zda firmy mají zkušenosti s Mystery Shoppingem, a pokud ano, jakou formu Mystery Shoppingu využívají nejčastěji. Zjištěné informace budou porovnány dle odvětví, ve kterých se firmy nachází, a rozdílnost mezi nimi může firma Retail Services využít pro následnou úpravu nabídky a marketingové komunikace.

V seminární práci byla použita kvalitativní metoda výzkumu formou individuálních rozhovorů. Tyto rozhovory nebyly vedeny osobně face-to-face, z důvodu nemožnosti dostavit se v daný čas do hlavního města, kde většina firem zapojených do výzkumu sídlí. Proto byl využit internet (konkrétně e-mail), pomocí něhož výzkum probíhal. Součástí e-mailu byl samozřejmě průvodní dopis (viz Příloha 1), podrobný návod a pokyny k vyplnění (viz Příloha 2) a samotné otázky (viz Příloha 3). Tato metoda výzkumu byla zvolena proto, že bylo nutné do výzkumu zapojit několik firem působících na B2B trhu z různých oblastí a odvětví. Technika sběru dat byla „snowball sampling“. Dohromady bylo ochotno přispět odpověďmi do výzkumu šest respondentů ze tří odvětví, jak je možno vidět v Tabulce 2.

**Tabulka 1** Respondenti

Respondent	Odvětví	Počet poboček v ČR	Počet zaměstnanců
1	Bankovníctví	517	11 000
2	Bankovníctví	200	3 000
3	Pojišťovnictví	350	4 000
4	Pojišťovnictví	102	620
5	Maloobchod	15	106
6	Maloobchod	130	727

**Zdroj:** vlastní práce s využitím získaných dat z výzkumu, 2019

Sběr dat probíhal od 8. 4. do 21. 4. 2019. V práci je použito otevřeného kódování dat a je zpracován stručný selektivní protokol. Všech šest respondentů vyjádřilo přání zůstat v anonymitě, což je tedy plně respektováno.

Výzkum tvořilo dvanáct otázek zaměřených na chování zákazníků na B2B trzích, Mystery Shopping a okrajově i na marketingovou komunikaci. Součástí dokumentu s otázkami byly také pokyny a návod k vyplnění těchto otázek. Jedná se o informace, jak otázky vyplnit tak, aby byly do výzkumu užitečné. V úvodu byly představeny tři hlavní oblasti, do kterých byly otázky rozřazeny. Jedná se o tyto oblasti – povědomí a zkušenost se službou Mystery Shopping, faktory ovlivňující chování firem na B2B trhu a demografické údaje o firmě. Bylo upozorněno na to, že se jedná o otevřené otázky, a proto je za potřebí, aby se respondent rozepsal a vyjádřil svůj názor širěji než jen stručnou odpovědí. Což se netýkalo otázek v posledním bloku týkajících se demografických údajů o firmě, kde stačila pouze stručná odpověď. S poděkováním za spolupráci následovaly už konkrétní otázky do výzkumu.

Součástí souboru s otázkami byla samozřejmě otázka týkající se anonymity a toho, zda chtějí/nechtějí zveřejňovat jméno společnosti s probíhajícím výzkumem.

Otázky byly formulovány tak, aby na ně mohli odpovídat respondenti, kteří mají zkušenost s Mystery Shoppingem, ale i ti, kteří s ním zkušenost nemají a třeba ani neví co je to za výzkumnou metodu.

K lokalizování témat v textu bylo použito otevřené kódování dat. Vychází z literární rešerše, následných položených otázek a pojmů, které používali respondenti. Taktéž byly zaznačeny nové myšlenky, které vyplynuly z analýzy textu. V otevřeném kódování byly použity vlastní kódy (viz Tabulka 3):

**Tabulka 2** Otevřené kódování dat

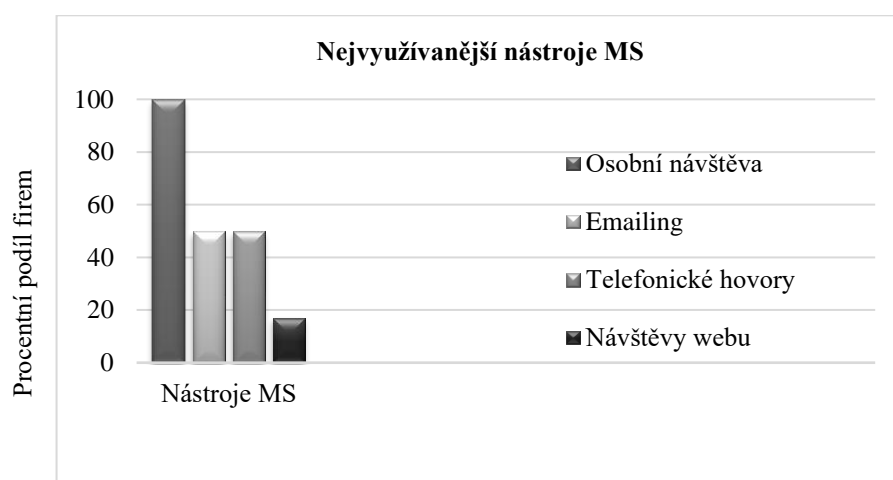
<b>Koncept/kategorie</b>	<b>Kódy</b>	<b>Popis významových jednotek</b>
Formy MS	OsN	Osobní návštěvy
	Email	Emailing
	TelH	Telefonní hovory
	NWeb	Návštěvnost webu
Řešení výsledků	IKI	Interní komunikace na intranetu
	PrP	Prezentace na poradách
	RP	Rozhovory s prodejci
	HP	Hodnotící pohovory
	FH	Finanční hodnocení
Faktory B2B	Ref	Reference
	KM	Kontrolní mechanismy
	Nab	Nabídka
	P	Produkt
	C	Cena
	ZS	Znalost společnosti
	OsZ	Osobní zkušenost
	Vize	Vize společnosti
Faktory B2B MS	Ref	Reference
	PrezF	Prezentace firmy
	PD	První dojem
	P	Produkt
	PU	Praktické ukázky
	O	Odbornost
	Z	Zkušenosti
	LF	Lidský faktor
	RefKP	Reference na konkrétní produkty
	VVMS	Výběr vhodného Mystery Shoppera
	C	Cena
	Flex	Flexibilita
	ZV	Zpětná vazba
Způsob výběru	OsK	Osobní kontakt
	Poh	Pohovor ve firmě
	VŘ	Výběrové řízení
Marketingová komunikace	PrezFor	Prezentace výsledků na fórech
	OsP	Osobní prodej
	PrezOT	Prezentace v odborném tisku
	ProMS	Proaktivní realizace MS
	OnK	Online komunikace

**Zdroj:** vlastní práce s využitím získaných dat z výzkumu, 2019

### Analýza dat a výsledky výzkumu

Z výzkumu vyplynulo, že všichni respondenti mají zkušenost se službou Mystery Shopping a všechny firmy si také tuto službu nechávají poskytovat od některé společnosti. Všichni respondenti touto výzkumnou metodou zkoumají a kontrolují své zaměstnance a filiálky. To znamená, že shoppeři chodí v utajení na pobočky zákazníků a zaměřují se na chování zaměstnanců, jejich nabídku, kvalifikovanost, přehled sortimentu a také na vnější i vnitřní prostředí pobočky. Taková kontrola probíhá většinou osobně, lze zaměstnance kontrolovat i po telefonu nebo emailem, pokud si to zákazník vyžádá. Osobní návštěvy na pobočkách slouží k zachycení reálné situace z pohledu zákazníků. Kontrolování zaměstnanců se řadí do vnitřního Mystery Shoppingu. Exituje také vnější, který se zabývá analýzou konkurence. Zhruba 33 % respondentů si nechává zpracovávat informace o konkurenci, o jejich nabídce, chování zaměstnanců na pobočkách a podobně. 17 % z dotázaných firem si tento vnější MS dělají samy.

Jak je možné vidět z Grafu 1, nejpoužívanějšími nástroji MS mezi respondenty jsou osobní návštěvy, telefonické hovory, emailing a návštěvy webu. Osobní návštěvy na pobočkách využívají všichni dotázaní respondenti, jelikož je to jeden z nejlepších zdrojů informací, které se může firma o své pobočce dozvědět. Respondenti se shodují v tom, že nejlepší způsob, jak poznat chování zaměstnanců k zákazníkům je tak, že Mystery Shopper bude jednoho ze zákazníků důvěryhodně hrát. Dalšími nástroji jsou emailing a telefonické hovory, které využívá ke kontrole svých zaměstnanců 50 % firem. Nástroj Mystery Shoppingu zaobírající se návštěvy na webu zapojuje 17 % firem.



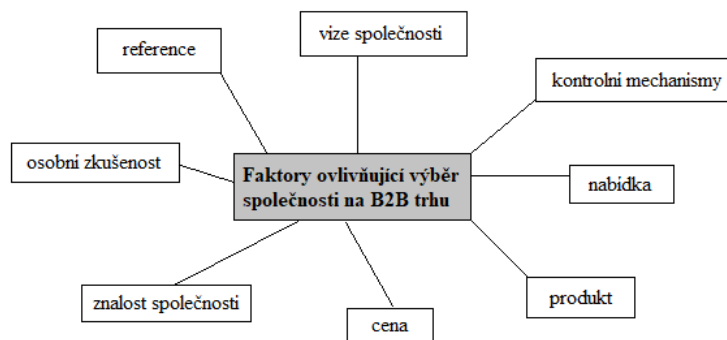
Graf 1 Nejvyužívanější nástroje MS

Zdroj: vlastní zpracování s využitím získaných dat z výzkumu, 2019

Jedna z otázek ve výzkumu byla zaměřena na to, jak se ve firmě řeší výsledky z MS se zaměstnanci, kteří byli kontrolováni. Velká část firem (celkem 83 %) zahrnuje výsledky Mystery Shoppingu do finančního hodnocení zaměstnance – pokud je hodnocení kladné, dostane zaměstnanec bonus, pokud je záporné, je finanční odměna krácena. Vedení firmy Retail Services, která poskytuje MS, si myslí, že takto nastavená zpětná vazba pro zaměstnance je špatná. Je toho názoru, že zaměstnanci by neměli být finančně postihováni v případě záporného hodnocení MS. Nejlepší motivací pro zaměstnance jsou dle Retail Services určité pozitivní stimuly, ne krácení odměn a podobně. U jednoho ze zákazníků firmy Retail Services (který se neúčastnil tohoto výzkumu) mají zavedené soutěže a hry mezi pobočkami prodejen, kdy ta pobočka, která má za měsíc nejlepší hodnocení MS získá odměny ve formě věcných darů, voucherů a podobně. Také ta pobočka, která má nejhorší hodnocení, musí pro tu s nejlepším něco udělat (např. dostanou jeden den volna a zaměstnanci z nejhůře hodnocené pobočky musí za ně zaskočit). V dnešní době už moc zaměstnanců na finanční hodnocení neslyší, proto musí být motivováni jinak, tak aby je to bavilo a měli snahu se zlepšovat a podávat lepší pracovní výkony. Dále 83 % respondentů uvedlo, že s prodejci, kteří byli kontrolováni MS dělají rozhovory a konkrétní výsledky spolu řeší a snaží se přijít na to, kde se stala případná chyba a najít vhodné řešení, aby se to již neopakovalo. 67 % respondentů prezentuje výsledky z Mystery Shoppingu na poradách se zaměstnanci a 17 % řeší výsledky MS přes interní komunikaci na intranetu.

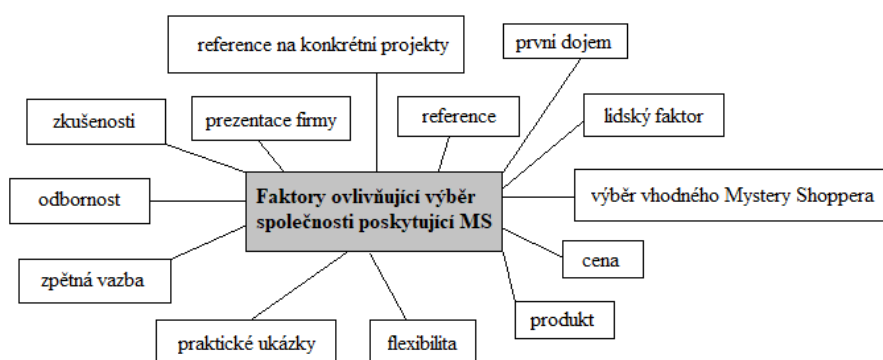
Co se týká hlavního tématu výzkumu - faktorů ovlivňující chování firem na B2B trhu při rozhodování, bylo zjištěno, že odpovědi firem se liší většinou podle odvětví. Nejdůležitějším faktorem (četnost

odpovědí 100 %) jsou reference. Firmy kladou největší důraz na to, jaké má firma, se kterou by měli spolupracovat, reference a jaké jsou zkušenosti ostatních firem, jak byli spokojeni či nespokojeni. Další důležité faktory jsou z oblasti 4P – firmy zmiňovaly zejména cenu a produkt. Samozřejmě produkt a nabídka je důležitá pro rozhodování o spolupráci. Dále firmy uvedly kontrolní mechanismy, znalost společnosti a osobní zkušenost se společností. Ve většině případů si tedy vybírají takovou společnost, kterou buď znají nebo má velkou řadu dobrých referencí. Všechny faktory jsou zobrazeny na následujícím Obrázku 4.



**Obrázek 1** Faktory ovlivňující výběr společnosti na B2B trhu dle výzkumu  
**Zdroj:** vlastní práce s využitím získaných dat z výzkumu, 2019

Další otázka byla směřována přímo na to, jaké faktory na firmy působily ve chvíli, kdy se rozhodovaly, jakou společnost nabízející MS si zvolí. Některé faktory se opakovaly z předchozí otázky, která byla formulována obecněji. Jednoznačně byly zmíněny opět faktory jako jsou reference, produkt, nabídka firmy, cena a zkušenosti. Všichni respondenti zmínili, že je pro ně důležitý osobní kontakt, tudíž nějaká schůzka, kde se firma prezentuje a snaží se zákazníka zaujmout, aby si ke spolupráci vybral právě ji. 67 % dotazovaných uvedlo, že hlavním ovlivňujícím faktorem je právě prezentace firmy a vystupování toho, kdo prezentuje. 50 % respondentů dá na první dojem. Lidský faktor je v osobním kontaktu primárním faktorem. Firmy zmiňovaly také odbornost přednášejícího a představení konkrétních realizovaných projektů. Dva respondenti z odvětví bankovníctví kladou velký důraz na výběr vhodného Mystery Shoppera, jelikož jejich nároky na konkrétní Shoppery jsou vysoké a je pro ně důležité, aby splňoval určité náležitosti. S tím souvisí také zmiňovaný faktor – flexibilita. Je tím myšleno, zda je firma ochotna přizpůsobit se všem požadavkům zákazníka, i v případě, kdy se budou požadavky měnit a návštěvy na pobočkách budou odlišné. Na co dalšího kladou firmy velký důraz je zpětná vazba a to, zda jim Mystery Shopping přinese požadované výsledky. Zajímá je, jaké konkrétní analýzy je firma poskytující MS jim předvést a odprezentovat, a jak s těmito výsledky doporučí pracovat.



**Obrázek 2** Faktory ovlivňující výběr společnosti poskytující MS dle výzkumu  
**Zdroj:** vlastní práce s využitím získaných dat z výzkumu, 2019

V následující Tabulce 4 jsou zobrazeny rozdíly mezi jednotlivými odvětvími ve využívaných nástrojích MS a faktorech ovlivňujících výběr. Co se týká převládajících nástrojů MS, tak v oboru pojišťovnictví

nejvíce využívají osobní návštěvy a telefonické hovory, v bankovníctví taktéž, ale občas i emailing, za to maloobchod se liší, jelikož ve většině případů využívají pouze osobní návštěvy Mystery Shopperů na prodejních. Maloobchod se odlišuje také ve faktorech ovlivňujících volbu firmy poskytující MS, kde kladou důraz na faktory 4P (převážně na cenu a produkt). Na rozdíl od bankovníctví, kde jsou pro ně důležitými faktory výběr vhodného shoppera, zkušenosti a flexibilita. Pojišťovnictví klade důraz na podobné faktory jako bankovníctví, ale dají také na prezentaci firmy v osobním kontaktu.

Tyto poznatky by firma Retail Services mohla využít ve svůj prospěch při své prezentaci. Zaměřit se již konkrétně na dané faktory ovlivňující firmy dle odvětví a vyzdvihnout ve své nabídce konkrétní služby a nástroje kontroly.

**Tabulka 3** Rozdíly mezi odvětvími

Rozdíly	Pojišťovnictví	Bankovníctví	Maloobchod
<b>Převládající nástroje MS</b>	Osobní návštěvy, telefonické hovory	Osobní návštěvy, telefonické hovory, e-mailing	Osobní návštěvy
<b>Převládající faktory ovlivňující výběr společnosti poskytující MS</b>	Reference, zkušenosti, prezentace firmy, flexibilita	Reference, výběr vhodného Mystery Shoppera, zkušenosti, flexibilita	Cena, produkt, reference

**Zdroj:** vlastní práce s využitím získaných dat z výzkumu, 2019

Na závěr byl zpracován shrnující protokol (viz Tabulka 5), ve kterém jsou přehledně uspořádané výsledky výzkumu.

**Tab. 4** Shrnující protokol výzkumu

Popis/číslo respondenta	1	2	3	4	5	6
<b>Využívání MS</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Outsourcing MS</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Formy MS</b>	Osobní návštěvy, telefon, e-mailing	Osobní návštěvy, telefon, e-mailing	Osobní návštěvy, návštěvy webu	Osobní návštěvy, telefon, e-mailing	Osobní návštěvy	Osobní návštěvy
<b>Jakým způsobem se ve firmě řeší výsledky MS</b>	Rozhovory s prodejci, finanční hodnocení, prezentace na poradě	Prezentace na poradě, rozhovory s prodejci, finanční hodnocení	Interní komunikace na intranetu, hodnotící pohovory, finanční hodnocení	Hodnotící pohovory, finanční hodnocení, prezentace na poradě	Rozhovory s prodejci, finanční bonusy	Rozhovory s prodejci, prezentace na poradě
<b>Faktory ovlivňující výběr společnosti na B2B trhu</b>	Reference, kontrolní mechanismy, osobní zkušenost	Reference, zkušenosti, nabídka, znalost společnosti	Reference, kontrolní mechanismy, znalost společnosti, osobní zkušenost	Reference, prezentace firmy, zkušenosti, nabídka	Reference, cena, produkt, nabídka, vize společnosti	Reference, cena, produkt
<b>Faktory ovlivňující výběr společnosti poskytující MS</b>	Reference, prezentace firmy, první dojem, zkušenosti, výběr vhodného shoppera, flexibilita, zpětná vazba	Reference, první dojem, praktické ukázky, odbornost, reference na konkrétní projekty, lidský faktor, výběr vhodného shoppera, flexibilita	Reference, prezentace firmy, odbornost, lidský faktor, flexibilita, zpětná vazba	Reference, prezentace firmy, první dojem, flexibilita	Reference, prezentace firmy, produkt, zkušenosti, cena	Reference, produkt, cena, zpětná vazba
<b>Forma výběru společnosti</b>	Osobní kontakt, pohovor ve firmě	Osobní kontakt	Výběrové řízení	Pohovor ve firmě	Osobní kontakt	Osobní kontakt
<b>Doporučené nástroje marketingové komunikace pro společnost nabízející MS</b>	Osobní prodej, proaktivní realizace MS	Osobní prodej, prezentace výsledků firmy na fórách, prezentace v odborném tisku, proaktivní realizace MS	Osobní prodej, prezentace v odborném tisku	Osobní prodej	Osobní prodej, online komunikace	Osobní prodej

**Zdroj:** vlastní zpracování s využitím zjištěných informací, 2019

## Diskuze výsledků a doporučení

Z výzkumu vyšlo najevo, že faktory, které ovlivňují firmy při rozhodování na B2B trhu se liší vzhledem k odvětví, ve kterém se firma pohybuje. Pro firmu Retail Services to znamená, že tyto rozdíly by měla vzít v úvahu při komunikaci a jednání s konkrétními firmami. Nejdůležitějším faktorem jsou reference, proto by si firma Retail Services mohla opatřit kvalitní hodnocení jak od stávajících, tak od bývalých zákazníků, jenž by mohla pak prezentovat při osobním kontaktu s potenciálními zákazníky. Jak se ukázalo, osobní kontakt a setkání je pro firmy velmi důležité, proto by si společnost Retail Services měla vytvořit propracovanou prezentaci, která zákazníka zaujme a přesvědčí ho ke spolupráci. S tím souvisí také to, že by mohla provést na svůj popud například jednu nebo dvě kontroly na vybrané pobočce zákazníka a výsledky výzkumu před zákazníkem interpretovat – vyzdvihnout klady, ale také hlavně zápory, které by firma Retail Services dokázala změnit k lepšímu, takže součástí této prezentace by měly být také návrhy na řešení současné situace a vyjmenování toho, co zapojení MS firmě přinese. Vzhledem k tomu, že firmy z odvětví bankovníctví a částečně i pojišťovnictví kladou důraz na výběr vhodného Mystery Shoppera, měla by společnost Retail Services vylepšit svůj systém náboru a školení nových lidí, jelikož v současné době není na vysoké úrovni.

Součástí výzkumu bylo také doporučení firem z oblasti marketingové komunikace, protože diplomová práce se bude zabývat právě marketingovou komunikací firmy Retail Services. Dotázaní respondenti nejvíce doporučovali osobní kontakt a online komunikaci. Dále výše zmíněná proaktivní realizace MS a prezentování výsledků u vybraného zákazníka. Respondenti uvedli také prezentaci firmy v odborném tisku (v tomto případě např. Marketing a media apod.). Jeden z respondentů zmínil prezentaci výsledků firmy na různých fórech jako je Simar.

## Závěr a limity výzkumu

V provedeném výzkumu jsou za nejdůležitější poznatky považovány zjištěné rozdíly mezi odvětvími v nejpoužívanějších nástrojích MS a také faktorech ovlivňující volbu firem na B2B trhu. Dalším důležitým závěrem je to, že firmy na B2B trhu dávají přednost osobnímu kontaktu a kladou velký důraz na reference prezentované firmy. Firmy na B2B trhu zajímá spíše prezentace firmy, nabízející služby, její vize a zpětná vazba než cena.

V této seminární práci byla provedena literární rešerše z několika důvěryhodných literárních zdrojů – byl sestaven přehled o B2B trhu a marketingové komunikaci na tomto trhu, chování zákazníků na B2B trhu a také faktorů ovlivňující jejich chování. Nakonec byla zmíněna služba Mystery Shopping a její nástroje. V metodologii práce byla stanovena hlavní výzkumná otázka a cíl práce, které byly také naplněny a zodpovězeny. V provedené analýze bylo zjištěno mnoho zajímavých informací, které mohou přispět firmě Retail Services ke zlepšení její marketingové komunikace.

Jako hlavní limita práce je čas, kterého bylo bohužel málo a nebylo možné se s respondenty setkat osobně. S tím souvisí i geografické umístění sídel firem, jelikož většina z respondentů sídlí v Praze.

## Literatura

### Knížní zdroje

- FORET, M. (2006). *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.
- JANOUGH, V. (2010). *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2795-7.
- KOTLER, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80247-1545-2.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2014). *Principles of marketing*. Upper saddle river: Pearson. ISBN 978-013-3255-416.
- KOTLER, P., KELLER, K. (2007). *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MICHL, P. (2008). *Mystery Shopping, jaká jsou pravidla*. Fresh Magazine. ISSN 1801-4488.
- STAŇKOVÁ, P., VACULÍKOVÁ, M. (2007). *Mystery Shopping as an Instrument of Marketing Research*. E+M Ekonomie a Management. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISSN 1212-3609.

### Internetové zdroje

- SIMAR: *Simar Mystery Shopping* [online]. 2015 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z WWW: <http://simar.cz/standarty/kvalitativni-standarty/mystery-shopping.html>.
- ŠEVČÍKOVÁ, M. *Psychologie chování zákazníků na B2B a B2C trzích* [online]. 2016. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/3389796-4-psychologie-chovani-zakazniku-na-b2b-a-b2c-trzich.html>.
- ŠVEJDA, A. *Jak na mystery shopping* [online]. 2018 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://securitek.cz/blog/70/jak-na-mystery-shopping-.html>.

## Příloha B – Průvodní dopis

Dobrý den, vážená paní/vážený pane,

jsem studentkou magisterského studia na Fakultě podnikatelské, VUT v Brně a chtěla bych Vás touto cestou požádat o spolupráci na výzkumu (v rámci mé diplomové práce). Ve svém výzkumu se zabývám faktory ovlivňující chování firem na B2B trhu. Diplomová práce je zaměřena na marketingovou komunikaci firmy poskytující službu Mystery Shopping, proto výzkum obsahuje také otázky z těchto oblastí.

Váš názor je pro mě velice cenný, a proto bych Vás touto cestou, ráda požádala o osobní schůzku a provedení rozhovoru o délce zhruba 20 minut, který by zahrnoval předem připravené otázky, které jsou součástí přílohy tohoto emailu.

V případě kladného zájmu z Vaší strany, jsem schopna se přizpůsobit Vaším časovým a termínovým možnostem. Pokud by Vám osobní setkání z nějakého důvodu nevyhovovalo, ráda bych Vás požádala, o vyplnění přiloženého souboru otázek a jejich opětovné poslání na můj e-mail. Rozhodnete-li na otázky odpovídat písemně, pokuste se k jednotlivým otázkám rozepsat. V případě, že některá z otázek není jasně formulována, neváhejte mě okamžitě informovat.

Předem mockrát děkuji za Vaši ochotu a laskavost. V případě jakýkoliv dotazů mě neváhejte kontaktovat.

Těším se na naše případné setkání.

S pozdravem a přáním hezkého dne

Aneta Jirešová

E-mail: [jiresova.a@seznam.cz](mailto:jiresova.a@seznam.cz)

## Příloha C – Pokyny a návody k vyplnění otázek

Níže se nachází třináct otázek rozdělených do tří oblastí. Konkrétně se jedná o tyto oblasti:

- Povědomí a zkušenost se službou Mystery Shopping,
- Faktory ovlivňující chování firem na B2B trhu,
- Demografické údaje o firmě.

V každé z níže uváděných tří oblastí je znění několika otázek, pod kterými je vynechané volné místo pro Vaši odpověď. Otázky jsou otevřené a vyžadují textové odpovědi, kde můžete vyjádřit svůj názor, postoj k probíranému tématu a podělit se o své zkušenosti. **Pokud Vás můžu poprosit, vyjádřete svůj postoj/vnímání širěji než jenom formou stručné odpovědi nebo možnosti.** U otázek v poslední oblasti, týkající se demografických údajů o firmě, stačí pouze stručná charakteristika.

**SOUBOR „Výzkum.docx“ SI PROSÍM STÁHNĚTE, NÁSLEDNĚ DO NĚJ VEPIŠTE VAŠE ODPOVĚDI, VŠE ULOŽTE A VYPLNĚNÝ MI JEJ ZAŠLETE NAZPĚT.**

Děkuji za Vaši spolupráci!

## Příloha D – Otázky

1. **Povědomí a zkušenost se službou Mystery Shopping (dále jen MS)**
  - a. **Máte nějakou zkušenost s Mystery Shoppingem?** Pokud ne, máte povědomí o nabídce těchto služeb na trhu v ČR? **Měli byste (opakovaný) zájem o využití daných služeb?** Pokud ne, uveďte důvody.
  - b. **Spolupracujete s firmou, která Vám zmiňovanou službu poskytuje? Nebo řešíte kontrolu poskytovaného zákaznického servisu jiným způsobem?** Uveďte prosím jakým.

- c. **Jaké formy Mystery Shoppingu využíváte a proč?** (Pokud MS nevyžíváte – jaké formy byste použili ve Vašem podniku a jaká by byla Vaše představa o zavedení této metody do firmy?)
  - d. **Jakým způsobem se zaměstnanci řešíte výsledky z Mystery Shoppingu a jakým způsobem se snažíte napravit nežádoucí výsledky?** (Pokud MS nevyžíváte – jak byste si představovali, že by měla zpětná vazba s Vašimi zaměstnanci vypadat?)
2. **Faktory ovlivňující chování firem na B2B trhu**
- a. **Jaké faktory Vás ovlivňují při vybírání společnosti v rámci spolupráce v této oblasti?** Co ovlivňuje nebo ovlivňovalo Váš výběr, jaké jsou nebo byly Vaše požadavky?
  - b. **Na co kladete důraz, když si vybíráte společnost, se kterou chcete spolupracovat?** Musí Vás něčím zaujmout? Jaké ukazatele u společnosti sledujete?
  - c. **Jak navazujete se společnostmi tohoto typu spolupráci?** Jak si tyto firmy vyhledáváte nebo byste si vyhledávali? Upřednostňujete spíše osobní komunikaci s obchodním zástupcem?
  - d. **Jaké komunikační nástroje** (veletrhy, výstavy, doporučení třetích stran, webové stránky, SEO apod.) **by podle Vás měla firma na B2B trhu zvolit, aby Vás zaujala a oslovila?** Jaké jsou Vaše zkušenosti z praxe či názory na diskutovanou oblast marketingové komunikace na B2B trhu?
3. **Demografické údaje o firmě** (stačí stručná odpověď)
- a. **V jakém odvětví/oboru Vaše firma pracuje?**
  - b. **Kolik máte poboček/prodejních míst po ČR?**
  - c. **Jaký je počet zaměstnanců firmy?**
  - d. **Jaký je zhruba počet obslužených klientů za měsíc na jedné pobočce firmy?**