

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/I/2023/36124042120413188

**DETERMINANTY IMPLEMENTÁCIE
MARKETINGOVEJ STRATÉGIE VO FIRME**

Diplomová práca

2023

Bc. Matúš Vavřík

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁFAKULTA

DETERMINANTY IMPLEMENTÁCIE
MARKETINGOVEJ STRATÉGIE VO FIRME

Diplomová práca

Študijný program: Marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: Marketingový a obchodný manažment

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Eva Hanuláková, PhD.

2023

Bc. Matúš Vavřík

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som diplomovú prácu s názvom: Determinanty implementácie marketingovej stratégie vo firme, vypracoval samostatne pod vedením svojej školiteľky: prof. Ing. Evy Hanulákovvej PhD. a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum :

.....

(vlastnoručný podpis)

Pod'akovanie

Tou cestou by som sa chcel poďakovať vedúcej mojej diplomovej práce prof. Ing. Eve Hanulákovej, PhD. za jej cenné rady a odbornú pomoc, ktoré mi poskytla počas písania mojej diplomovej práce .

ABSTRAKT

VAVRÍK, Matúš: Determinanty implementácie marketingovej stratégie vo firme – Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta; Katedra marketingu – vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Eva Hanuláková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 68 strán.

Cieľom záverečnej diplomovej práce je skúmanie determinantov implementácie marketingovej stratégie a ich vplyvu na marketingovú stratégiu vo vybraných spoločnostiach, teoretické vymedzenie a objasnenie pojmov súvisiacich s marketingovou stratégiou a jej implementáciou a na základe nadobudnutých vedomostí porovnať vybrané spoločnosti a navrhnúť spôsoby zlepšenia. Diplomová práca je rozdelená päť kapitol. Jej súčasťou sú aj tri obrázky. Prvá kapitola obsahuje teoretickú časť diplomovej práce kde sú teoreticky vymedzené pojmy ako marketingová stratégia, vízia a misia podniku, je tu vysvetlená aj štruktúra marketingovej stratégie. V teoretickej časti sa taktiež nachádzajú informácie o dôležitosti implementácie marketingovej stratégie v podniku a takisto je venovaná aj determinantom ovplyvňujúcim marketingovú stratégiu. V druhej kapitole je obsiahnutý cieľ práce. Tretia kapitola je venovaná metodike získavania poznatkov potrebných pre prácu. Štvrtá kapitola je praktickou časťou, kde sa nachádzajú výsledky kvalitatívneho prieskumu s marketingovými pracovníkmi spoločností a následné porovnanie týchto spoločností a odporúčania a návrhy pre tieto spoločnosti.

Kľúčové slová: stratégia, marketingová stratégia, implementácia, implementácia marketingovej stratégie, determinanty implementácie, interné determinanty, externé determinanty

ABSTRACT

VAVRÍK, Matúš: Determinants of marketing strategy implementation in a company - University of Economics in Bratislava, Faculty of Business; Department of Marketing - supervisor: prof. Ing. Eva Hanuláková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 68 pages.

The aim of the final thesis is to investigate the determinants of marketing strategy implementation and their impact on marketing strategies in selected companies, theoretical definition and clarification of terms related to marketing strategy and its implementation, and based on the acquired knowledge to compare the selected company and propose ways of improvement. The diploma thesis is divided into five chapters. It also includes three pictures. The first chapter contains the theoretical part of the thesis, where the theoretically defined terms such as marketing strategy, vision and mission of the company are also explained here, as well as the structure of the marketing strategy. The theoretical part contains information about the importance of implementing a marketing strategy in a company, and it is also devoted to the determinants of the target marketing strategy. The goal of the work is achieved in the second chapter. The third chapter is devoted to the methodology of acquiring knowledge necessary for work. The fourth chapter is a practical part, where the results of a qualitative survey with the marketing staff of the companies and the subsequent comparison of these companies and recommendations for these companies are found.

Keywords: strategy, marketing strategy, implementation, marketing strategy implementation, implementation determinants, internal determinants, external determinants

Obsah

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Podstata strategického riadenia podnikov	11
1.2 Pojem stratégia a jej podstata	13
1.2.1 Marketingová stratégia	13
1.2.2 Štruktúra marketingovej stratégie	14
1.2.3 Rastové stratégie	14
1.2.4 Konkurenčné stratégie	16
1.3 Implementácia stratégie	17
1.3.1 Ciele a predmet implementácie	17
1.3.2 Výkon implementácie	18
1.4 Determinanty implementácie	19
1.4.1 Externé determinanty	19
1.4.2 Interné determinanty	21
2 Cieľ práce	33
3 Metodika práce	34
3.1 Charakteristika objektu a predmetu skúmania	34
3.2 Pracovné postupy	34
3.3 Spôsob získavania údajov a zdroje	34
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	35
4 Výsledky práce a diskusia	36
4.1 Vyhodnotenie kvalitatívneho prieskumu	36
4.2 Návrh riešení	54
Záver	59
Zoznam použitej literatúry	60
Prílohy	63

Zoznam ilustrácií

Obrázok 1 Štruktúra marketingovej stratégie	14
Obrázok 2 Externé determinanty marketingovej stratégie	20
Obrázok 3 Interné determinanty marketingovej stratégie.....	22

Úvod

Cieľom každého podniku je stať sa úspešným. Úspešne podnikat' znamená dosiahnuť svoje konkrétne ciele, udržať si konkurenčnú výhodu a taktiež aj poskytovať kvalitné produkty a služby pre uspokojenie potrieb svojich zákazníkov. Dôležitou súčasťou úspechu v podnikaní je marketingová stratégia podniku. V podnikovej sfére sú využívané rôzne marketingové stratégie.

Obvykle sa stáva, že firma má excelentne vypracovanú marketingovú stratégiu ale zlyháva jej implementácia a tak nie je možné dosiahnuť stanovené ciele, preto nielen tvorba marketingovej stratégie je dôležitá pre podniky, ale je to aj jej úspešná implementácia. Práve implementácia je kľúčový proces z hľadiska fungovania a rastu podniku. Determinanty marketingovej stratégie sú dôležité pri vytvorení takej marketingovej stratégie, ktorá bude mať úspech a stávajú sa kľúčovými faktormi pri jej implementácii.

Diplomová práca je tvorená dvoma hlavnými časťami. Tou prvou je teoretická časť, ktorá je zameraná na charakteristiku marketingovej stratégie a pojmov s ňou súvisiacich. Prvá kapitola je venovaná marketingovej stratégii, konkrétne pojmom ako vízia podniku, misia podniku a takisto je v nej vysvetlená štruktúra marketingovej stratégie. Teoretická časť obsahuje informácie aj o implementácii marketingovej stratégie a determinantoch, ktoré túto implementáciu ovplyvňujú.

Druhá časť práce má názov výsledky práce. Sú v nej aplikované vedomosti získané z teoretickej časti a to formou kvalitatívneho prieskumu, ktorý bol uskutočnený v spoločnosti Nespresso a taktiež aj v spoločnosti Samsung. Kvalitatívny prieskum bol robený za účelom získať informácie ohľadom marketingovej stratégie a determinantov jej implementácie v týchto spoločnostiach. Posledná časť práce je venovaná porovnaniu spoločností a návrhom možností pre zlepšenie procesu implementácie ich marketingových stratégií a tiež vyvarovaniu sa konkrétnym problémom s tým spojených.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Marketingová stratégia je dôležitá pre každú firmu a každá firma bez ohľadu na jej veľkosť by mala disponovať vlastnou marketingovou stratégiou. Túto stratégiu firma tvorí a prispôsobuje ju jej cieľom a takisto aj potrebám. Táto stratégia pomáha pri definovaní, získavaní, udržiavaní a rozvoji svojich zákazníkov. Dôležitou súčasťou tejto problematiky je aj implementácia marketingovej stratégie, ktorá hrá veľmi dôležitú úlohu. Takisto treba spomenúť aj faktory vplývajúce na správne implementovanie marketingovej stratégie v podniku.¹

1.1 Podstata strategického riadenia podnikov

Stratégiu definujeme ako nástroj, ktorý podnik využíva na dosiahnutie jeho vlastných cieľov. Stratégia vymedzuje dlhodobé ciele podniku, takisto sa v nej volia postupy na naplnenie týchto cieľov a alokujú sa zdroje na dosiahnutie týchto cieľov. Podľa Jakubíkovej: „je strategické riadenie proces tvorby a implementácie rozvojových zámerov, ktoré majú zásadný význam pre rozvoj firmy“². Strategické riadenie zahŕňa aktivity, ktoré sa zameriavajú na to, aby bol súlad medzi poslaním firmy a jej dlhodobými cieľmi a disponibilnými zdrojmi, ale aj medzi firmou a prostredím kde firma existuje. Toto všetko sa usiluje firma dosiahnuť po tom, čo vymedzí svoju víziu, misiu, firemné ciele, portfólio, a svoje rastové stratégie.

Vízia podniku

Pre každú firmu je dôležitá jej vízia. „Vízia podniku hovorí čím sa chce podnik stať“³. Pre podnik znamená konkrétny a jasný cieľ, ktorý podnik chce dosiahnuť v danom časovom období. Dôležité je, aby bol cieľ podniku ambiciózny, aby sa zameriaval na budúcnosť a mal realistickú podobu. Vízia odpovedá na otázku „kam sa chce firma

¹ LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing 1. vyd. Bratislava Sprint 2 s.r.o. 2014, 350s. ISBN 978-80-89710-07-2

² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar Strategický marketing 1.vyd. Praha Grada Publishing. a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

KITA, Jaroslav a kol. Marketing 1.vyd. Bratislava Iura Edition, spol. s.r.o. 2010. 411 s. ISBN 978-80-8078-327-3

³ DUNMORE, Michael Inside – Out Marketing 1. vyd. Londýn Kogan Page Limited 2002. 259. s. ISBN 0-7494-3663-8

posunúť ?“ Pre víziu podniku je charakteristické, že sa môže týkať viacerých oblastí podnikania a to predovšetkým zlepšovaniu kvality výrobkov alebo služieb, zvyšovaniu tržieb, zvyšovaniu podielu na trhu alebo aj environmentálnych aspektov. Pre víziu sú teda charakteristické rôzne zamerania a rôzne podoby. Obsah vízie si firma vytvára podľa toho, v akom odvetví ona sama pôsobí. Podniky sa musia zamerať na to, aby ich vízia bola jasne formulovaná a aby sa dostala do povedomia všetkých zamestnancov. Je nevyhnutný jej prienik do kultúry podniku kde musí fungovať ako nástroj motivácie na dosiahnutie spoločného cieľa. Je potrebné aby zamestnanci porozumeli vízií a aby dokázali zosúladiť voje činnosti s cieľmi firmy preto je potrebné, aby bola vízia prístupná pre každého zamestnanca. Jej dôležitosť pre podnik je nesmierne veľká, pretože je základom pre vytvorenie stratégie a takisto pre plánovanie aktivít podniku.

Misia podniku

Pojem misia podniku sa spája s existenciou podniku a jeho účelom podnikania. Takisto je obsiahnutá tým, čo chce podnik praxe dosiahnuť. Misia nazývaná aj poslanie predstavuje hlavnú úlohu podniku a taktiež aj jeho zmysel a musí byť sformulovaná jasne a zrozumiteľne pre každého. Tým sa myslia zamestnanci, zákazníci, dodávatelia a pod. Poslaním každej firmy je uspokojiť potreby svojich zákazníkov prostredníctvom svojich výrobkov a služieb ale aj prispieť k riešeniu problémov v spoločnosti. Poslanie vie spoločnosti zaistiť víziu a takisto aj smer vývoja firmy na 10 -20 rokov. Ak by sa náhodou aj zmenilo podnikateľské prostredie, v ktorom podnik pôsobí, misia firmy by sa nemala meniť ani za týchto okolností. Treba podotknúť, že misia má byť konkrétna a má sa zameriavať na určité odvetvie alebo trh. Takisto je potreba aby bol súlad medzi ňou a víziou podniku. Misia je akýmsi nástrojom podniku na sústredenie sa na jeho hlavné ciele a takisto pomáha prispôbiť sa trhu a meniacim sa potrebám zákazníkov. Zamestnancov motivuje k dosahovaniu lepších výsledkov a takisto je potrebná na získavanie nových zákazníkov a zvyšovanie spokojnosti tých súčasných. ⁴

⁴ KITA, Jaroslav a kol. Marketing 1.vyd. Bratislava Iura Edition, spol. s.r.o. 2010. 411 s. ISBN 978-80-8078-327-3

KOTLER, Philip a kol. Marketing 1.vyd. Praha Grada Publishing, a.s. 2004. 854 s. ISBN 80-247-0513-3

1.2 Pojem stratégia a jej podstata

Slovo stratégia pochádza z Grécka a je odvodené od slova stratégos čo v preklade znamená generál. Pojem stratégia môžeme charakterizovať rôznymi definíciami, medzi ktorými nevládne úplná zhoda. To ale neznamená, že definície sa navzájom vylučujú. Ide o to, že tieto kladú dôraz na odlišné vlastnosti stratégie. Stratégiu môžeme charakterizovať teda ako cestu, prostredníctvom ktorej podnik dosahuje svoje ciele a taktiež naplňa svoju misiu.⁵

1.2.1 Marketingová stratégia

Keď má podniku zadané svoje poslanie – svoju misiu, môže sa zamerať na vytvorenie svojej marketingovej stratégie. Marketingová stratégia nám slúži na dosiahnutie marketingových a podnikových cieľov podniku. „Marketingová stratégia organizácie popisuje, ako firma naplní potrebu a želania svojich zákazníkov.“⁶ Vychádza z celopodnikovej stratégie čo je vlastne vrcholová stratégia podniku, ktorá sa zameriava hlavne na rozvoj firmy a takisto zmeny v hlavných oblastiach firmy. Obvykle zahŕňa trhové analýzy, konkurenciu, zákazníkov ale aj ponúkané produkty a služby. Jej súčasťou je aj výrobkovo – trhový mix, nástroje marketingového mixu a taktiež aj konkurenčné stratégie. Ak podnik správne nastaví svoju marketingovú stratégiu dokáže z toho náramne profitovať. Podnik je schopný zvýšiť svoje tržby, vylepšiť si svoju pozíciu na trhu a takisto aj zvýšiť povedomie o ňom – o jeho značke. Dôležité je aby podnik pri vytváraní marketingovej stratégie zohľadňoval svoje ciele, rozpočet ale aj preferencie zákazníkov. Keď tvoríme marketingovú stratégiu je potrebné, aby sme si uvedomili koho sa ňou snažíme osloviť a aké máme od nej očakávania. Týmto si podnik dokáže určiť marketingové kanály, ktoré budú použité na dosiahnutie cieľov a výber marketingových aktivít, ktoré budú realizované. Dôležitou vecou je aj sledovanie marketingových aktivít konkrétne ako veľmi sú úspešné. Potom podnik vie prispôbovať svoje plány a zlepšovať tak výsledky.⁷

⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar Strategický marketing 1.vyd. Praha Grada Publishing. a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

⁶ FERRELL, O.C. Marketing Strategy 1. vyd. Boston, Cengage learning, USA, 2021. 525 s. ISBN 978-0-357-51630-0

⁷ HANULÁKOVÁ, Eva a kol. Marketing 1.vyd. Bratislava Wolters Kluwer SR s.r.o. 2021 363 s. ISBN 978-80-571-0439-1

1.2.2 Štruktúra marketingovej stratégie

Môžeme povedať, že marketingová stratégia pramení z marketingových cieľov a taktiež odpovedá na otázku „čo?“. Ciele marketingovej stratégie musia byť presne sformulované.

Ciele môžeme rozdeliť na ekonomické – tieto ciele sa vzťahujú na trhovú podiel alebo na rentabilitu nákladov. Ciele môžu byť aj psychografické – tieto ciele sú veľmi dôležité priam rozhodujúce, keďže podmieňujú dosiahnutie ekonomických cieľov. Zaraďujeme sem napríklad docielenie známosti firmy, značky alebo produktov, taktiež sem patrí dosiahnutie spokojnosti zákazníkov, lojalita zákazníkov atď.

Marketingová stratégia odpovedá aj na otázku „ako?“. Dôležitá je aj štruktúra marketingovej stratégie. Štruktúra marketingovej stratégie môže vyzeráť takto:



Obrázok 1 Štruktúra marketingovej stratégie

Zdroj: vlastné spracovanie, HANULÁKOVÁ, Eva – ČVIRIK, Marián *Marketingový manažment 1. vyd.*

Bratislava EKONÓM, 2021. 130 s. ISBN 978 - 80 -225 - 4886 -1

1.2.3 Rastové stratégie

Želaním každého podniku je aby prežil a rástol. Na základe tohto prístupu si firmy volia stratégie, ktoré smerujú k dosiahnutiu podnikom stanovených cieľov. Dôraz je kladený na zvyšovanie podielu na trhu, získavanie zákazníkov, udržanie dôvery zákazníkov a taktiež hľadanie zdrojov.

Rastový prístup ako základ takéhoto správania podnikov najlepšie zodpovedá marketingovým cieľom podnikov a je pravdepodobné že dokáže zabezpečiť želaný rast podniku. Výber a uplatnenie rastových stratégií je východiskom pre rastový prístup podnikov. Tie sa dajú rozdeliť do troch alternatívnych skupín:

1. Príležitosti intenzívneho rastu – vtedy sa firma koncentruje na súčasné podnikanie. Toto je prínosom veľkého množstva výhod ako napríklad nezameniteľnú identitu podniku, dôkladnú znalosť trhu, technológií a takisto aj produktu.
2. Príležitosti integrovaného rastu – ich využitie môže byť prostredníctvom integrácie s inými časťami marketingového systému.
3. Príležitosti diverzifikovaného rastu – tieto príležitosti sa nachádzajú mimo súčasného marketingového systému. Sú to nové možnosti podnikania.⁸

Intenzívny rast – možno ho odporučiť pri existencii akýchkoľvek možností využitia príležitostí, ktoré zvýšia výkonnosť v existujúcich trhoch a takisto aj výrokoch. Realizácia rastu býva prostredníctvom zväčšovania pôvodného podnikania. Čo sa týka tejto stratégie⁹ treba podotknúť, že obmedzuje výber rastových príležitostí. Avšak čo je dôležité objasniť je, že vyúsťuje síce do pomalého ale stabilnejšieho a kontrolovateľného rastu.

Integrovaný rast – zavedenie integrácie nám pomôže posilniť konkurenčnú pozíciu pôvodného podnikania. Prejavuje sa hlavne úsporou nákladov v procesoch, ktoré sú technologicky nadväzujúce, takisto sa prejaví znížením nákladov na reklamu, predaj, zdokonaľuje sa kontrola, kvalita a odstraňuje sa zraniteľnosť a závislosť zo strany odberateľov a takisto aj dodávateľov.

Diverzifikovaný rast – ak je nevyhnutnosť hľadania príležitostí mimo súčasného podnikania, vtedy je vhodné ho využiť. Hlavné zameranie diverzifikácie pramení zo zamerania sa na nové výrobky a na nové trhy. Predpoklady pre tento náročný strategický prístup sú dokonalá marketingová spôsobilosť a takisto znalosť súčasného stavu. Tieto poznatky potom treba vedieť aplikovať v nových podmienkach.

⁸ LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing 1. vyd. Bratislava Sprint 2 s.r.o. 2014, 350s. ISBN 978-80-89710-07-2

⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar Strategický marketing 1.vyd. Praha Grada Publishing. a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

KOTLER, Philip a kol. Moderní marketing 1.vyd. Praha Grada Publishing, a.s. 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

1.2.4 Konkurenčné stratégie

Konkurenčnú stratégiu firma vytvára na základe identifikácie a zhodnotenie jej hlavných konkurentov. Konkurenčná stratégia musí byť vytvorená takým spôsobom, aby podnik dokázal jeho výrobky čo najlepšie umiestniť oproti konkurenčným podnikom. Vplyv na rozhodnutie firmy akú stratégiu si vyberie má hlavne situácia v danom odvetví, jej ciele, príležitosti a zdroje. Za cieľ tejto stratégie sa považuje odpovedať na otázku: „Aká je konkurenčná pozícia firmy a v čom spočíva jej výhoda?“ Manažér má preto za úlohu vybrať stratégiu, pomocou ktorej budú maximalizované silné stránky firmy a pomocou ktorej podnik dosiahne na trhu konkurenčnú výhodu.¹⁰

Za základné typy generických konkurenčných stratégií sa považuje:

- a) Stratégia nákladového vodcovstva
- b) Stratégia diferenciácie
- c) Stratégia koncentrácie

Stratégia nákladového vodcovstva – Cieľom firmy je získať najväčší podiel na trhu, a to sa snaží spraviť spôsobom dosiahnutia najnižších výrobných a distribučných nákladov a nastavenia nižšej ceny než konkurenčné firmy. Minimalizácia cien závisí hlavne od jej vnímania trhu a takisto aj od cieľov. Znižovanie nákladov pomôže podniku získať silnejšiu pozíciu na trhu, prekonať svoju konkurenciu a vytvoriť bariéry vstupu do odvetvia.

Stratégia diferenciácie – Snaha podniku pramení hlavne v tom, že sa chce odlíšiť od svojej konkurencie. Podnik sa snaží odlíšiť prostredníctvom kvality výrobkov, snaží sa stať vodcom v marketingu, v poskytovaní služieb a takisto aj v technológiách. Podstata tejto stratégie vyplýva z kladenia dôrazu na istý element produktu, ktorý je dôležitý pre zákazníkov a ktorý poskytuje základňu pre diferenciáciu od konkurenčných firiem. Diferenciácia podniku od konkurencie nastane keď podnik dosiahne jedinečnosť v tom, čo zákazníci považujú za hodnotné a cenné a má to pre nich väčší význam ako nízka cena.

Stratégia koncentrácie – Podnik získava o obsluhovanom segmente rozsiahle znalosti. Podstatou je, že firma sa orientuje na jeden užší trhový segment. Následne sa v obsluhovanom segmente podnik rozhoduje pre stratégiu nákladového vodcovstva alebo pre stratégiu diferenciácie. Potenciál ďalšieho rastu je problém, s ktorým sa firmy pasujú

¹⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar Strategický marketing 1.vyd. Praha Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

pri uplatňovaní tejto stratégie. Ak rastie podnik, prejavujú sa takisto aj tendencie prerásť obsluhovaný trhový segment a to vedie ku strate kontaktu. Práve kontakt je považovaný za prednosť koncentrácie.¹¹

1.3 Implementácia stratégie

Nielen vytvorenie marketingovej stratégie ale aj jej implementácia je veľmi dôležitým pre firmu. „V podnikaní sa implementáciou rozumie uskutočňovanie stratégie vytvárajúcich špecifické úlohy na dosiahnutie cieľov“¹². Správna implementácia marketingovej stratégie firme zabezpečí, aby napĺňala svoje ciele a aby bol podnik úspešný. V tejto podkapitole sa budeme venovať implementácií marketingovej stratégie, jej cieľom, predmetu a determinantom. Za implementáciu sa považuje proces, prostredníctvom ktorého sú premenené marketingové plány na akcie-schopné úlohy a pomocou ktorého je zaistené, že tieto úlohy sú vykonávané tak, aby boli splnené plánované ciele. Táto úloha sa delí na tri úlohy, a to:

1. U príslušných pracovníkov sa zabezpečí aby akceptovali stratégiu
2. Špecifikujú sa globálne strategické úlohy
3. Prispôsobení sa podniková štruktúra, podniková kultúra a podnikový systém

Úlohou úspešnej implementácie marketingovej stratégie je aj jej akceptovanie. Keď sa zameriame na proces samotnej implementácie vieme konštatovať, že je v ňom zahrnutá formulácia cieľov stratégie, jej samotná kontrola a takisto aj vymedzenie činností k presadeniu.

1.3.1 Ciele a predmet implementácie

Implementácia a jej proces by mali byť podporované na základne ich špeciálnych cieľov. Za hlavný cieľ procesu implementácie sa považuje úspešná implementácia stratégie. Tento ideálny stav možno opäť rozdeliť na ciele presadenia a uplatnenia a takisto

¹¹ LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing 1. vyd. Bratislava Sprint 2 s.r.o. 2014, 350s. ISBN 978-80-89710-07-2

HANULÁKOVÁ, Eva a kol. Marketing 1.vyd. Bratislava Wolters Kluwer SR s.r.o. 2021 363 s. ISBN 978-80-571-0439-1

¹² CHAFFEY, Dave a kol. Internet Marketing 4. vyd. Rotolito Lombarda, Taliansko, 2009. 693 s. ISBN 978-0-273-71740-9

aj vykonávané ciele. Keď sa zameriame na cieľ presadzovania implementácie stratégie, dokážeme odvodiť nadväzujúce ciele. Ak chceme u pracovníkov dosiahnuť pozitívny postoj musíme:

- Zabezpečiť a zaručiť poznanie stratégie a jej zrozumiteľnosť
- Vybaviť kompetencie pre tých, ktorých sa stratégia týka
- Dosiahnuť ochotu k vykonávaniu a použitiu
 - a) Presadenie marketingových stratégií – Pre úspešné presadenie stratégie v podniku treba zabezpečiť aby boli príslušné osoby oboznámené s obsahom stratégie. Rozlišujeme tu dve cieľové skupiny adresátov oboznámenia. Prvá skupina sa skladá z vrcholového a stredného stupňa vedenia podniku. Tento stupeň skladá z manažérov úsekov a takisto aj vedúcich pracovníkov, ktorí musia byť informovaní o strategickkej koncepcii, jej očakávaniach, účinkoch, strategických zmenách, dôvodoch týchto zmien a taktiež úspechoch. Prvými krokmi sú konštruktívne diskusie pre identifikáciu bariér presadenia stratégie. Následným krokom je o obsahu stratégie informovať zamestnancov a zostávajúcich pracovníkov.
 - b) Špecifikácia marketingových stratégií – Pre vykonanie tohto procesu je kľúčová účasť stredného manažmentu. Dôležité je, aby vedúci pracovníci akceptovali zásadný obsah stratégií. Jeden zo spôsobov riešenia špecifikácie je podľa organizačných úsekov. Čo sa týka tohto spôsobu, je tu potrebné určenie oboru kde má byť stratégia uplatnená a takisto aj jej časovú postupnosť. Druhý spôsob riešenia stratégie je založený na funkčných čiastkových stratégiách.¹³

1.3.2 Výkon implementácie

- a) Prispôsobenie potenciálu firmy – je dôležité, aby potenciál z hľadiska štruktúry, kultúry a systému bol dostatočný pre realizovanie stratégie. Prispôsobenie štruktúry firmy – zvolenie primeranej organizačnej štruktúry, je závislý od mnohých faktorov. Kritéria, ktoré hodnotia rozdielne štruktúry sú koordinácia, špecifikácia a systém delegovania rozhodnutí.
- b) Prispôsobenie firemného systému – Pri novom zameraní stratégie alebo prebudovávaní štruktúry organizácie je dôležitosť prispôsobenia systému

¹³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar Strategický marketing 1.vyd. Praha Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

podniku. Najviac diskutovanou témou v oblasti prispôsobenia sú informačné a komunikačné technológie. Tie nám zabezpečia dosiahnutie konkurenčnej výhody a taktiež lepšie využitie prostriedkov firmy a rýchlejšiu reakciu na požiadavky trhu. Prostredníctvom týchto technológií dokážeme dosiahnuť kvantitatívne ciele a tak znížiť náklady. Dosiahnuť môžeme aj diferenciáciu vo vzťahu ku konkurencii, čo sa považuje za kvalitatívne účinky.

- c) Prispôsobenie firemnej štruktúry – Kultúra podniku je taktiež považovaná za jeden z faktorov, ktorý rozhoduje o úspešnej implementácii marketingovej stratégie. Definícia kultúry vysvetľuje jej súvis a prepojenie s podnikovou stratégiou. Kultúra v podniku má vplyv na jeho pracovníkov, ako aj na fungovanie interných procesov a pôsobenie podniku navonok. Pre fungovanie strategických marketingových plánov je kľúčové aby bol zladený strategický a kultúrny zámer. V dnešnej dobe je veľmi ťažké zmeniť kultúru podniku. Správanie pracovníkov je často odmietavé voči akýmkoľvek zmenám. Manažment firmy by sa preto mal orientovať na firemné zásady a to bude viesť ku prijatiu koncepcie firmy zamestnancami.

1.4 Determinanty implementácie

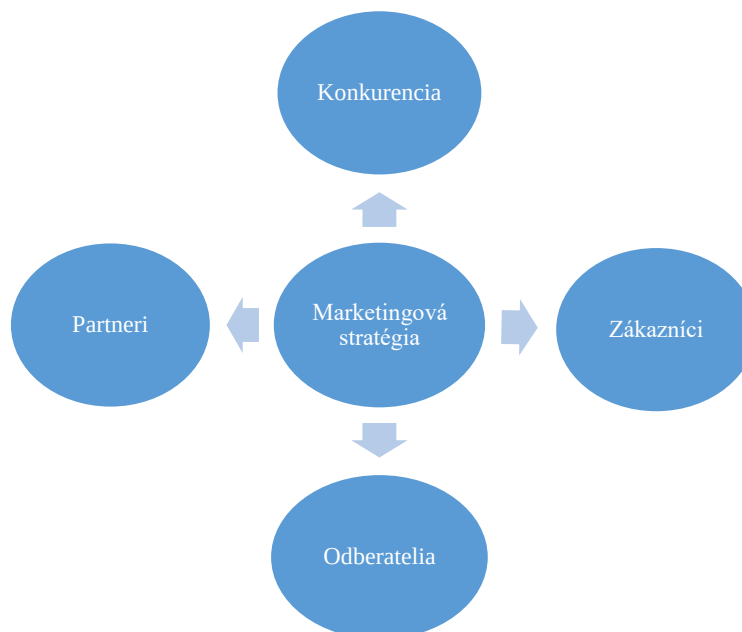
Implementáciu marketingovej stratégie vo firme ovplyvňuje mnoho faktorov. Tieto faktory nazývame takzvanými determinantami. Rozdeľujeme ich na interné determinanty a externé determinanty. V tejto podkapitole si charakterizujeme a vysvetlíme niektoré z týchto determinantov. Z externých determinantov sa zameriame na konkurenciu, zákazníkov, partnerov a dodávateľov. Z interných determinantov sa zameriame na zamestnancov podniku, firemnú kultúru, internú komunikáciu a takisto aj vzdelávanie zamestnancov.¹⁴

1.4.1 Externé determinanty

Externé determinanty implementácie marketingovej stratégie sú faktory, ktoré spájame s vonkajším prostredím, v ktorom firma podniká. Tieto faktory nemá podnik

¹⁴ HANULÁKOVÁ, Eva – ČVIRIK, Marián Marketingový manažment 1. vyd. Bratislava EKONÓM, 2021. 130 s. ISBN 978 - 80 -225 - 4886 -1

priamo pod kontrolou. Firma má však schopnosť ovplyvniť úspešné dosiahnutie cieľov marketingovej stratégie. Medzi externé faktory zaraďujeme:



Obrázok 2 Externé determinanty marketingovej stratégie

Zdroj: vlastné spracovanie, HANULÁKOVÁ, Eva – ČVIRIK, Marián Marketingový manažment 1. vyd.

Bratislava EKONÓM, 2021. 130 s. ISBN 978 - 80 -225 - 4886 -1

Konkurencia

Konkurencia predstavuje dôležitý externý determinant implementácie marketingovej stratégie firmy. Konkurenčné sily majú značný vplyv na to či podnik dokáže úspešne implementovať svoju marketingovú stratégiu. Implementáciu marketingovej stratégie vie konkurencia ovplyvniť svojimi produktami a službami, najmä ak sú produkty podobné, takisto svojimi marketingovými kampaňami, ale aj cenou a rôznymi technologickými novinkami. Firmy preto musia neustále sledovať konkurenčné sily aby vedeli včasne zareagovať a takisto aj prispôbiť svoju marketingovú stratégiu.

Zákazníci

Ďalším externým determinantom implementácie marketingovej stratégie sú zákazníci podniku. Keď si chce firma udržať zákazníkov musí zamerať svoju stratégiu na dosiahnutie spokojnosti zákazníkov a zabezpečiť jej konkurencieschopnosť. Zákazníci sú dôležití z hľadiska spätnej väzby o produktoch a službách organizácie. Ich spätná väzba pomôže podniku pri vývoji produktov a zlepšení služieb, ktoré budú viac vyhovovať zákazníkovi. Zákazníci ovplyvňujú aj reklamu a reklamné kanály firiem. Je dôležité aby sa

spoločnosť zameriavala na reklamy, ktoré zákazníci preferujú, a ktoré ovplyvňujú ich rozhodovanie o nákupe produktov.

Dodávateľia

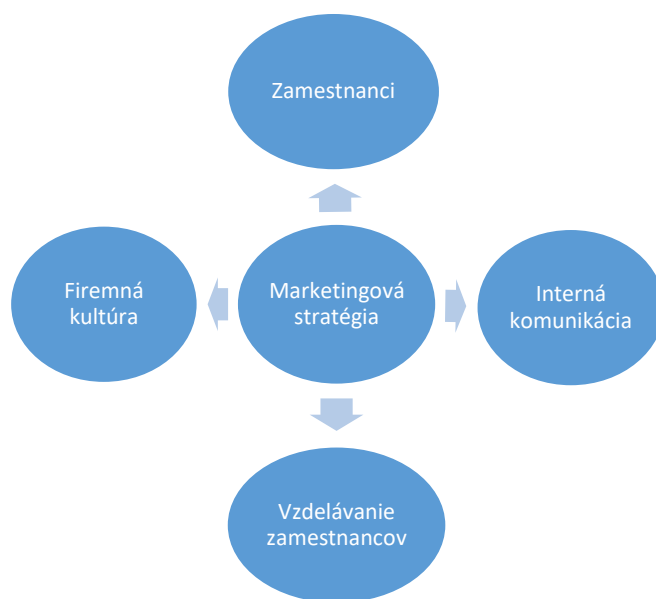
Podstatní pre organizáciu sú aj jej dodávateľia. Dôležité je aby spoločnosť vedela efektívne komunikovať s dodávateľmi a takisto aby aj dodávateľia boli spoľahliví a dokázali firme dodávať kvalitné produkty a služby včas. Dodávateľia ovplyvňujú aj marketingovú stratégiu podniku. Dôležitá je práve kvalita a dostupnosť produktov. Ak sú produkty kvalitné, organizácia sa stáva konkurencieschopnou. Takisto je dôležitá dostupnosť produktov, od ktorej závisí dodanie tovarov zákazníkovi a spokojnosť zákazníka. Pri dodávateľoch je potrebné aby boli schopní ponúknuť aj inovatívne produkty a podnik tak môže rozšíriť svoje portfólio produktov a služieb.

Partneri

Ziskovosť a rast firmy dokážu zlepšiť partnerstvá s inými firmami. Partneri sú jedným z kľúčových determinantov implementácie marketingovej stratégie. Úloha partnerov spočíva aj v spoločnom plánovaní marketingových aktivít a stratégií. Niektoré zdroje môžu byť pre firmy ťažko dostupné alebo príliš drahé. Zdieľanie zdrojov je taktiež výhoda, ktorá plynie z partnerstiev podnikov. Takisto pomáhajú partnerstvá aj pri propagácii produktov a tým sa zvyšuje povedomie o značke.

1.4.2 Interné determinanty

Tieto interné determinanty implementácie marketingovej stratégie sú riadené firmou, a takisto ich firma vie aj priamo ovplyvniť. Dôležité je, aby spoločnosť správne chápala tieto determinanty a aby ich vedela riadiť. Medzi interné determinanty zaradíme:



Obrázok 3 Interné determinanty marketingovej stratégie

Zdroj: vlastné spracovanie, HANULÁKOVÁ, Eva – ČVIRIK, Marián Marketingový manažment 1. vyd.

Bratislava EKONÓM, 2021. 130 s. ISBN 978 - 80 -225 - 4886 -1

Zamestnanci podniku

Za veľmi dôležitý, priam kľúčový determinant implementácie marketingovej stratégie považujeme zamestnancov podniku. Je to v dôsledku práce s cieľovými zákazníkmi a takisto aj zodpovednosti zamestnancov pri realizácii marketingových aktivít. Je nesmierne dôležité aby zamestnanci pochopili marketingovú stratégiu podniku a aby porozumeli jej cieľom a výhodám. Práve od pochopenia marketingovej stratégie zamestnancami sa odvíja jej správna implementácia. Kľúčová je aj motivácia zamestnancov a ich angažovanosť pri jej samotnej implementácii. Preto by mala firma dbať na školenia a spätné väzby smerujúce k jej zamestnancom. Zapájanie zamestnancov do vytvárania marketingovej stratégie by malo byť samozrejmosťou každého podniku. Zamestnanci dokážu pomôcť svojimi nápadmi, znalosťami, zručnosťami k rozvoju stratégie a taktiež môžu navrhnúť jej rôzne zlepšenia. Pri takomto angažovaní pracovníci nadobúdajú pocit zodpovednosti. Zamestnanci teda prispievajú pri budovaní dobrého mena podniku, pomáhajú dostať do povedomia značku a takisto aj zvyšovať tržby firmy.^{15 16}

¹⁵ HANULÁKOVÁ, Eva – ČVIRIK, Marián Marketingový manažment 1. vyd. Bratislava EKONÓM, 2021. 130 s. ISBN 978 - 80 -225 - 4886 -1

Úlohy zamestnancov pri implementácii marketingovej stratégie sú rôzne. Tieto úlohy sa stávajú kľúčovými pri samotnej implementácii. Medzi najdôležitejšie úlohy patrí komunikovanie s cieľovými zákazníkmi. Tá je dôležitá pre zamestnancov, ktorí sa priamo stretávajú so zákazníkmi podniku a sú s nimi v kontakte. Kľúčová je úloha pri komunikácii so zákazníkmi, preto zamestnanci musia dobre rozumieť marketingovej stratégii a vedieť ju aplikovať pri komunikácii so zákazníkmi. Zamestnanci, ktorí majú zodpovednosť za výrobky a služby, konkrétne za ich výrobu a poskytovanie musia byť schopný zabezpečiť aby boli výrobky spoľahlivé a takisto aj kvalitné. To zabezpečí spokojnosť zákazníkov a dobrú povesť pre podnik. Úlohou zamestnancov je aj implementovanie marketingových aktivít ako súčasť marketingovej stratégie. Patrí sem podpora predaja alebo rôzne propagačné akcie. Zamestnanci musia aj sledovať výsledky marketingových aktivít. Pracovníci pomáhajú vedeniu podniku aj tým, že poskytujú spätnú väzbu o tom, či sú tieto aktivity úspešné alebo nie. Dokážu vedenie informovať o potrebe zmien a úprav v rámci marketingovej stratégie. Zamestnanci by taktiež mali vedieť spolupracovať aj s inými oddeleniami podniku. To vie podniku zabezpečiť plnenie jeho cieľov, a tak sa podnik ako celok stane úspešným.

Ako sme si vyššie uviedli informovanosť a vedomie zamestnancov o marketingovej stratégii má veľký vplyv na jej samotnú implementáciu a takisto aj na podnik ako taký. Podnik môže informovať zamestnancov o svojej marketingovej stratégii rôznymi spôsobmi. Medzi najčastejšie patria:

1. Odprezentovanie na pracovnom mieste – Marketingová stratégia je prezentovaná a predstavovaná vedením podniku pravidelne na ich pracovnom mieste. Pracovníci sú tak oboznámení s cieľmi a očakávaniami podniku
2. Interné informačné systémy – Podnik informuje svojich zamestnancov pomocou interných systémov ako sú emaily, intranety, diskusie.
3. Tréningy – Na tréningoch a školeniach zamestnanci zdokonaľujú svoje schopnosti, zručnosti a nadobúdajú nové vedomosti, ktoré sú pre nich potrebné.
4. Osobné stretnutia – Vedúci pracovníci sa pravidelne stretávajú so svojimi zamestnancami a zabezpečujú aby boli informovaní o najaktuálnejších

¹⁶ MATUŠOVIČOVÁ, Monika a kol. Interný a personálny marketing 1. vyd. Bratislava EKONÓM, 2022. 222 s. ISBN 978-80-225-4977-6

informáciách týkajúcich sa marketingovej stratégie. Tu pracovníci poskytujú svoju spätnú väzbu.

5. Zdieľanie informácií medzi oddeleniami – Vedenie podniku by sa malo zamerať aj na to, aby boli informácie zdieľané v rámci podnikových oddelení.

Firemná kultúra

V odbornej literatúre vieme nájsť množstvo definícií, ktoré vyjadrujú podstatu firemnej kultúry. Všetky tieto definície sa však zhodujú v tom, že firemná kultúra je súborom noriem, hodnôt pre zamestnancov organizácie, charakteristickým spôsobom myslenia, ktorý je zvládaný, prijímaný a využívaný. Firemná kultúra je kľúčová aj pri rýchlej aktivácii a mobilizácii síl, ktoré sú využívané pri riešení krízových situácií. Pre každý podnik je preto potrebné aby mal silnú, pevnú firemnú kultúru.¹⁷

Firemná kultúra v užšom slova-zmysle - Firemná kultúra v užšom poňatí znamená zameriavanie sa hlavne na vonkajší charakter. Jedná sa tu o materiálne vybavenie podnikových priestorov ich usporiadanie a vonkajší vzhľad. Súčasťou tejto problematiky sú aj vlastnosti firemných dokumentov a to ich poriadok, čistota a kvalita ale takisto aj nástroje ako logo, symboly. Zaraďujeme sem aj dress code zamestnancov a prejavy prostredníctvom ktorých sa podnik prezentuje navonok.

Firemná kultúra v širšom slova-zmysle – Ide tu hlavne o to ako zamestnanci konajú a uvažujú. Dotýka sa to najmä tých, ktorí majú účasť na konaní firmy. Zahŕňame sem konanie v podobe postupov riešenia pracovných úloh, inovácií a zmien. Dôležitým sa stáva najmä to aby boli dodržiavané určité pravidlá a zásady. Medziľudské vzťahy na pracovisku sú často diskutovanou témou. Sú dôležitou súčasťou každého podniku. Zaraďujeme sem vzťahy medzi zamestnancami, nadriadenými a podriadenými ale takisto aj vzťahy so zákazníkmi a verejnosťou. Jedná sa teda o súbor hodnôt, noriem, zvyklostí a tradícií podniku na pracovnej a takisto aj na sociálnej úrovni. Aby podnik správne fungoval, je dôležité aby tieto zvyklosti a tradície boli udržiavané a odovzdávané novým zamestnancom.

¹⁷ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Riadenie ľudských zdrojov: 13. vydanie. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Riadenie ľudských zdrojov. 10. vydanie Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Prvky firemnej kultúry

Ak hovoríme o obsahu firemnej kultúry môžeme konštatovať, že je tvorený prvkami určujúcimi logiku. Podľa tejto logiky posudzujú a chápu jednotlivci alebo aj celá skupina rôzne situácie. Vyjadrujú tiež spôsoby, ktorými sa prezentujú jednotlivci alebo skupiny voči okoliu, a takisto aj praktiky, ktoré si členovia ctia a uchyľujú sa ku nim. V tejto podkapitole si vysvetlíme niektoré z prvkov, a to hodnoty, normy, hrdinov a symboly.

Hodnoty

Tento prvok nám vyjadruje, čo je dôležité pre zamestnancov podniku, čo považujú za najlepšie, a takisto aj čo je dôležité pri fungovaní spoločnosti. Je veľmi podstatné, aby boli stanovené hodnoty v organizácii. V dôsledku stanovenia hodnôt zamestnanci dokážu rozoznať čo je potrebné, čo ovplyvňuje správanie ich samotných v rámci firmy. Ak sú hodnoty zakorenené vo firemnej kultúre, zamestnanci ich dodržia automaticky, nemusia teda byť dané písomne. Dodržiavanie hodnôt môže predstavovať pozitívum pre organizáciu a je pre ňu aj veľmi účinné. Vyjadrenie hodnôt sa dokáže najviac prejavíť v oblasti výkonu, konkurencieschopnosti ale aj starostlivosti o zamestnancov a klientov. Realizovať hodnoty vieme prostredníctvom noriem artefaktov alebo aj jazyka.

Normy

Normy môžeme charakterizovať ako nepísané pravidlá, ktoré vytvárajú určitý návod alebo obraz správania sa. Tieto normy vychádzajú z noriem ale aj z hodnôt. Ide o nepísané pravidlá, ktoré napomáhajú utvoreniu návodu správania. Komunikácia a vzájomné správanie sa považujú za najúčinnnejšiu formu ich odovzdávania. Normy sú predpokladom správania sa zamestnancov, ale takisto sa považujú aj za predpoklad ich obliekania. Pri porušení noriem nasledujú sankcie, ktoré však môžu mať pozitívny vplyv, a to je ich ešte väčšie upevnenie.

Symboly

Symboly predstavujú jednu z najviditeľnejších zložiek firemnej kultúry. Sú nositeľmi určitého významu a dokážeme ich ľahko pochopiť. Vieme sem zaradiť aj rituály, ktorými sú firemné večierky, rôzne firemné akcie, zvyky a pod. Tieto rituály dotvárajú firemnú kultúru organizácie.

Hrdinovia

Každá organizácia by mala mať vzory v pozitívnom slova-zmysle. Za tieto vzory sa považujú hrdinovia organizácie. Títo hrdinovia predstavujú inšpiráciu pre žiadúce správanie manažérov a ďalších zamestnancov. Prostredníctvom nich je pre svet poskytovaná symbolika organizácie. Takisto aj určujú určité štandardy pre zamestnancov. Hrdinom musí byť však vhodná postava. Pokiaľ to neplatí, môže to mať pre podnik rizikové následky.

Vplyv firemnej kultúry na implementáciu marketingovej stratégie

Kultúra podniku je teda ďalším veľmi podstatným determinantom pre úspešnú implementáciu marketingovej stratégie. Ovplyvňuje vnímanie marketingovej stratégie zamestnancami a takisto aj jej implementáciu. Pre podnik je potrebná kultúra, ktorej základ je postavený na dodržiavaní hodnôt, noriem, podpore inovácií atď. Firemná kultúra ovplyvňuje aj komunikáciu zamestnancov so zákazníkmi podniku a taktiež aj ich vzájomné vzťahy. Pre organizáciu je teda dôležité aby mala takú kultúru, ktorá podporuje inovácie, zodpovednosť a takisto aj komunikáciu a vzťahy s cieľovými zákazníkmi. Takáto kultúra je teda predpokladom pre úspešnú implementáciu marketingovej stratégie.¹⁸

Komunikácia

Pri komunikácii dochádza k výmene myšlienok, názorov, informácií. Komunikácia prebieha medzi komunikátorom a príjemcom. Jej priebeh závisí hlavne na nálahe, prostredí, neverbálnej komunikácii alebo komunikačnom prostriedku. Za najlepšiu a najefektívnejšiu komunikáciu sa považuje osobná komunikácia.

Interná komunikácia

Pre každý podnik je potrebné a dôležité aby sa v ňom boli realizované osobné vzťahy, osobné jednanie ale hlavne komunikácia medzi zamestnancami. Základom komunikácie v podniku je interná komunikácia. Môžeme ju považovať za základ správne fungujúceho a efektívneho podniku. Odrazom dobrej a kvalitnej komunikácie v podniku sú výsledky firmy. Interná komunikácia má vplyv na vzťahy v organizácii a takisto ovplyvňuje aj ako sa pracovníci angažujú či už ako manažéri alebo členovia tímu. Taktiež

¹⁸ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Riadenie ľudských zdrojov: 13. vydanie. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Riadenie ľudských zdrojov. 10. vydanie Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

komunikácia vplýva aj na zdravie a fluktuáciu zamestnancov. Komunikáciu tvárou v tvár považujeme za najefektívnejšiu komunikáciu. Je dobre, aby mala firma otvorenú komunikáciu a to predovšetkým keď sa jedná o oznamovanie informácii, ktoré musia byť pravdivé a takisto aj o odpovedanie na otázky.

Neverbálna komunikácia vo firme

Neverbálnu komunikáciu používa snáď každý človek. Táto komunikácia je každému jednému z nás prirodzená. Charakterizujeme ju ako reč tela používaná pri verbálnej komunikácii. Prejavmi neverbálnej komunikácie napríklad usmievaním sa, rozhadzovaním rukami dávame najavo ako sa cítime a takisto aj čo si myslíme o výrokoch príjemcu. Naša reč tela dáva najavo všetko, čo si myslíme, ako vnímame svoje okolie. Gestá, ktorými disponujeme môžeme robiť vedome ale môžeme ich robiť aj nevedome. Takto vieme vyjadriť súhlas či dokonca nesúhlas, odpor k niečomu. Pre manažerov a vedúcich pracovníkov firmy je dôležité aby disponovali znalosťami o neverbálnej komunikácii a aby tak vedeli odhadnúť postoje a myšlienky svojich pracovníkov. Prostredníctvom znalosti neverbálnej komunikácie dokáže manažér lepšie komunikovať so svojim tímom.

Formálna interná komunikácia

Formálnu komunikáciu zabezpečuje samotná firma. Patria sem firemné stretnutia, rôzne meetingy, porady, a takisto aj rôzne stretnutia a konzultovania členov tímu z dôvodu riešenia pracovnej úlohy. Súčasťou internej komunikácie môžu byť vopred určené komunikačné kanály.¹⁹²⁰

Neformálna interná komunikácia

K fungovaniu každej firmy patrí aj neformálna komunikácia. Neformálna komunikácia nie je závislá na firme aj keď je jej súčasťou a odohráva sa v nej. Patria sem rozhovory medzi zamestnancami, ktoré sa nemusia týkať iba práce a činností s ňou spojených. Zaradíme sem takzvané neformálne komunikačné kanály kde patria telefonáty a emaily, ktoré sa netýkajú práce. Takisto sem patria neformálne stretnutia zamestnancov organizované nimi samými.

¹⁹ HOLÁ, Jana. Interná komunikácia v teorii a praxi.1.vyd. Pardubice, Univerzita Pardubice, 2017. l. ISBN 978-80-756-0099-8.

²⁰ BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociálně vzťahy v organizácii a ich management. Praha, Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-247-4211-3.

Komunikačné kanály

Každý komunikačný kanál má za úlohu presný prenos informácie pre cieľom určenú skupinu. Tieto kanály zahŕňajú komunikáciu face to face, čo znamená tvárou v tvár, rôzne tímové meetingy, intranet, videokonferencie, akcie či už formálne alebo neformálne a takisto aj nástenky. Radíme sem aj sociálne siete.

Komunikácia face to face

Komunikácia tvárou v tvár je najbežnejšou komunikáciou používanou vo svete. Taktiež je najpoužívanejšou komunikáciou aj v podnikoch. Veľkou výhodou tejto komunikácie je osobný kontakt ľudí a tým aj spoznávanie sa navzájom. Taktiež je to dobrý spôsob pre rýchly prenos informácií. Každý vedúci pracovník musí disponovať istými komunikačnými zručnosťami, ktoré tu zohrávajú veľmi dôležitú úlohu. Komunikačné schopnosti na vysokej úrovni zabezpečia správne vnímanie, pochopenie a odovzdávanie informácií inými členmi. Naopak ak vedúci pracovník disponuje slabými zručnosťami, dochádza často ku komunikačným šumom. Nevýhodou tohto spôsobu komunikácie je zabúdanie informácií alebo ich zlé oznámenie. Preto je ideálne aby tento prostriedok bol kombinovaný s inými prostriedkami.

Intranet

Interná počítačová sieť vo firme, ktorej súčasťou sú interné webové stránky, a takisto aj elektronická pošta sa nazýva intranet. Všeobecne sa intranet využívajú hlavne väčšie organizácie. Zabezpečuje aby sa informácie dostali veľkému počtu pracovníkov za čo najkratší čas. Pracovníci sa dokážu rýchlo efektívne dostať k informáciám pretože ich majú stále po ruke.²¹

Tímové meetingy

Podstatou meetingov je, že zamestnanci dostávajú informácie od svojich nadriadených, manažérov rovno z prvej ruky. Manažéri a vedúci pracovníci si pripravujú svoje pripomienky, informácie, ktoré odovzdávajú priamo pracovníkom, s ktorými majú priamy kontakt. Takisto to robia pomocou rôznych prezentácií aby boli pracovníci schopní si veci lepšie zapamätať. Dôležitou výhodou je tu aj priestor pre konzultácie a diskusiu. Na tímových meetingoch môže byť poukázané dokonca aj na chyby.

²¹ HOLÁ, Jana. Interná komunikácia v teorii a praxi.1.vyd. Pardubice, Univerzita Pardubice, 2017. l. ISBN 978-80-756-0099-8.

Nástenky

Nástenky slúžia na umiestnenie cieľov podniku, noviniek v organizácii ale aj výsledkov tímu. Rizikom tohto nástroja je zastaranosť informácií na nástenke, preto je potrebná neustála obnova týchto informácií a človek ktorý sa bude starať o to, aby informácie boli aktuálne. Týmto dokážeme zastaranosť informácií eliminovať.

Formálne akcie

Tieto akcie slúžia hlavne na posilňovanie pracovných vzťahov, a takisto aj na nadviazanie nových pracovných príležitostí. Veľmi prospešné na týchto akciách je, že pracovníci tu môžu diskutovať, zdieľať pohľady a názory na rôznu pracovnú problematiku, čo je pre firmy v dnešnej dobe veľmi prospešné. Spoznávanie zamestnancov medzi sebou je taktiež veľká výhoda týchto formálnych akcií, pretože keď sa zamestnanci budú lepšie poznať, budú medzi sebou aj lepšie komunikovať a spolupracovať. Vedúci pracovníci tu zase lepšie spoznávajú svojich členov tímu a vytvoriť si s nimi lepší vzťah. Ako príklad môžeme uviesť vianočné večierky firmám.

Neformálne akcie

Charakterizujeme ich ako stretnutia zamestnancov, ktoré sú osobné avšak tieto stretnutia už firmy neorganizujú. Stretnutia môžu prebiehať aj na pracovisku ale samozrejme aj mimo neho. Príkladom zapojení sa firmy do takýchto akcií sú návštevy kultúrnych podujatí organizované výhradne pre rodinných príslušníkov. Príklady mimo pracoviska môžu byť rôzne oslavy alebo návštevy.

Videokonferencie

Doba covidu prinútila firmy aby riešili aj problematiku, kedy zamestnanci museli pracovať výhradne z pohodlia domova. Týmto spôsobom sa dostali veľmi do popredia aj videokonferencie. Tento typ sa využíva keď zamestnanci nemajú možnosť stretnutia v kancelárii. Taktiež je veľká výhoda nahrávania videokonferencií pretože zamestnanci k nim majú prístup a kedykoľvek si môžu takúto videokonferenciu pustiť a pripomenúť si problematiku a témy, ktoré boli diskutované.

Sociálne siete

Ako účinný nástroj internej komunikácie podniku sa javí Facebook. Zamestnanci si prostredníctvom neho vedľa zdieľať informácie, písať súkromné správy, zdieľať rôzne firemné akcie. Facebook tak dokáže z veľkej časti uľahčiť komunikáciu v samotnej

organizácií. Taktiež môže byť vhodným nástrojom na zdieľanie rôznych dokumentov. Samozrejme existuje aj druhá stránka Facebooku. Zamestnanci musia vedieť aké informácie môžu prostredníctvom neho zdieľať a pri akých informáciách majú byť opatrní.

Vzdelávanie vo firme

Firemné vzdelávanie charakterizujeme ako vzdelávanie zamerané na zamestnancov podniku. Toto vzdelávanie sa týka predovšetkým pracovných zručností a schopností zamestnancov. Z tohto vyplýva, že sa okrem odovzdávania vedomostí jedná aj o formovanie sociálnych znalostí. Tieto sociálne znalosti sú potrebné k zdravému uzatváraniu vzťahov medzi pracovníkmi. Firemné vzdelávania má svoj konkrétny účel, a to poskytovať možnosti zamestnancom sálo zlepšovať a formovať svoje zručnosti, schopnosti a takisto aj aktualizovať a prehĺbovať svoje teoretické vedomosti. Ak je práca zamestnancov efektívna, zvyšuje sa takisto aj efektivita podniku, ktorý takýmto spôsobom dosahuje lepšiu konkurencieschopnosť, a tak isto aj plní svoje ciele. Na konci procesu vzdelávania sa nachádza výstup v podobe nových znalostí, zručností a schopností.

Metódy firemného vzdelávania

Vzdelávanie sa zameriava na prostredie firmy. Za hlavný cieľ sa považuje zvýšiť pracovné kompetencie zamestnancov preto, aby dokázal čo najlepšie a najefektívnejšie vykonávať svoju prácu – svoje povolanie.

Prednášky

Prednášky ako metódu vzdelávania všetci dobre poznáme. Táto metóda patrí medzi úspešné metódy vzdelávania zamestnancov v podnikoch. Obvykle je základ prednášok položený na odborníkoch, ktorí zdieľajú svoje skúsenosti a vedomosti s pracovníkmi podniku. Prednášky môžu rozvíjať komunikačné vlastnosti pracovníkov, ich tímovú spoluprácu osobný rozvoj a pod. Veľkou výhodou je, že zamestnanci majú prístup k informáciám od odborníkov, ktorí sú skúsení a ostrielaní v konkrétnej problematike. Takisto sa zamestnanci učia pracovať v skupinách čo je veľké pozitívum pre nich a takisto aj pre samý podnik keďže vedia spoločne vyriešiť otázky a problémy, ktoré by jednotliviec nedokázal vyriešiť sám. Pri organizovaní prednášok by sa malo dbať na ich zmyslupnosť, zaujímavosť a takisto aj kvalifikáciu prednášajúcich. Takisto je potreba aby zamestnanci boli neustále zapájaní do diskusií a prebiehala tam aj určitá interakcia.

Semináre

Ďalšou veľmi užitočnou metódou vzdelávania zamestnancov sú semináre. Tie umožňujú účastníkom aktívne zapájanie sa do procesu vzdelávania. Semináre sú známe vysokou interakciou. Interakcia na seminároch je vyššia aj v porovnaní s prednáškami, účastníci tu diskutujú o témach pre nich relevantných a zdieľajú svoje skúsenosti s ostatnými. Dĺžka seminárov býva často niekoľko hodín ale takisto sa môžu konať aj niekoľko dní a to v rámci firmy alebo aj mimo nej. Takisto je výhodou, že semináre sa môžu zameriavať na širokú škálu tém, či už je to komunikácia alebo tímová práca, vedenie atď. Ich výhodou je už hore spomínaná interakcia a spolupráca medzi účastníkmi a zdieľanie ich názorov a postojov a skúseností. Nevýhodou môže byť napríklad ich vyššia nákladovosť.

Mentorstvo

Metóda mentorstva znamená, že zamestnanec, ktorý má skúsenosti podporuje a vedie menej skúseného zamestnanca – kolegu. Veľká výhoda tejto metódy spočíva v prenose vedomostí a skúseností. Mentori zdieľajú svoje skúsenosti a pomáhajú tak menej skúseným kolegom pochopiť fungovanie a problémy spoločnosti. Takisto im vedľa poskytnúť radu o najlepších a najdôležitejších zručnostiach potrebných na ich produktivitu v práci. Mentori pomáhajú aj po stránke kariérneho rastu a rastu zamestnancov v rámci organizácie. Taktiež sa prostredníctvom mentorstva zlepšuje spokojnosť a angažovanosť zamestnancov pri práci. Zamestnanci sú tak ochotní dlhodobo pracovať pre organizáciu na základe ich spokojnosti a oddanosti.

Tréningy

Nie len v športe, ale aj vo firmách sa stretávame so slovom tréning. S týmto pojmom sa často stretáme práve pri vzdelávaní zamestnancov. Ich výhodou je systematická a štruktúrovaná forma vzdelávania. Týmto spôsobom je pracovníkom umožnené v krátkom čase zlepšovať ich schopnosti a zručnosti. Podstata tréningu spočíva v aktívnom precvičovaní. Kladie sa tu dôraz na spätnú väzbu, ktorá tu zohráva dôležitú úlohu. Sú tu využívané hlavne skupinové práce, brainstorming, manažérske hry alebo prípadové štúdie.

Takisto sa tu vyskytuje aj hranie rolí, ktoré pripravuje pracovníkov na budúce situácie, ktoré môžu nastať.²²

Outdoorové programy

Cieľom tejto vzdelávacej metódy je vzdelávanie účastníkov a snaha ich niečo naučiť. Zaujímavosťou týchto programov je, že sa vôbec neodohrávajú v pracovnom prostredí alebo v rôznych učebniach ale v rôznych iných priestoroch. Takýto priestor môže byť napríklad reštaurácia, alebo aj samotná príroda.

E-learning

Za modernú a efektívnu metódu vzdelávania pracovníkov sa považuje E-learning. E-learning charakterizujeme aj ako elektronické vzdelávanie, ktoré priamo využíva internet a takisto aj digitálne technológie. Prostredníctvom nich prebieha vzdelávanie pracovníkov v danom podniku. Zamestnanci sa prostredníctvom tejto metódy dokážu učiť vlastným tempom a v čase, ktorý im najlepšie vyhovuje. Nemusia byť fyzicky v žiadnej učebni alebo v miestnosti. Vzdelávanie teda prebieha prostredníctvom internetu a jeho výhodou je hlavne šetrenie nákladov firiem na prepravu a organizovanie rôznych školení. Zamestnanci sa môžu dostať k potrebným materiálom prakticky kedykoľvek, bez ohľadu na to kde sa nachádzajú. Prostredníctvom E-learningu si zamestnanci vedia lepšie zapamätať novo získané informácie a zručnosti. Kurzy obsahujú kvízy, animácie videá a rôzne iné interaktívne prvky. Takýmto spôsobom pomáhajú zamestnancom si lepšie zapamätať poskytované informácie.²³

²² HRONÍK, František Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov 1. vyd. Praha Grada Publishing a.s. 2006. 233 s. ISBN 978-80-2471-457-8

²³ VODÁK, Jozef a kol. Efektívne vzdelávanie zamestnancov 2. vyd. Praha Grada Publishing a.s. 2011. 237 s. ISBN 978-80-2473-651-8

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom našej diplomovej práce je skúmanie determinantov implementácie marketingovej stratégie a ich vplyvu na marketingovú stratégiu vo vybraných spoločnostiach, teoretické vymedzenie a objasnenie pojmov súvisiacich s marketingovou stratégiou a jej implementáciou a na základe nadobudnutých vedomostí porovnanie vybraných spoločností a návrh spôsobov zlepšenia. Aby sme dokázali dosiahnuť hlavný cieľ, prácu sme si museli rozdeliť na čiastkové ciele v týchto oblastiach:

1. V teoretickej oblasti sme vymedzili pojmy ako marketingová stratégia, strategický marketing, vízia a misia spoločnosti. V teoretickej časti je načrtnutá aj štruktúra marketingovej stratégie. Za ďalší čiastkový cieľ považujeme zameranie sa na pojem implementácia marketingovej stratégie a vysvetlenie tohto pojmu a jeho dôležitosti v podniku. V neposlednom rade sú našim čiastkovým cieľom determinanty implementácie marketingovej stratégie. Tu sa zameriavame hlavne na interné determinanty. Naším cieľom je vysvetliť a vymedziť všetky dôležité a potrebné údaje týkajúce sa tejto témy pre jej lepšie pochopenie a efektívnejšie využitie nadobudnutých poznatkov v druhej časti.
2. V praktickej oblasti - praktickú časť diplomovej práce tvoria otázky a kvalitatívny prieskum robený v dvoch vybraných spoločnostiach. Cieľom je prostredníctvom kvalitatívneho prieskumu získať potrebné informácie o determinantoch marketingovej stratégie v konkrétnych spoločnostiach a to v spoločnosti Samsung a v spoločnosti Nespresso. Nakoniec nasledoval návrh konkrétnych krokov a spôsobov, ktoré by mohli prispieť k lepšej efektívnosti implementácie marketingovej stratégie a ku jej samotnému zlepšeniu.

3 Metodika práce

3.1 Charakteristika objektu a predmetu skúmania

Skúmaným objektom tejto diplomovej práce je spoločnosť Samsung a spoločnosť Nespresso. Spoločnosť Samsung je juhokórejská spoločnosť, zaoberajúca sa výrobou a predajom produktov ako je spotrebná elektronika, mobilné telefóny, počítače, televízory atď. Samsung je známy tým, že je jeden z najväčších výrobcov elektroniky na svete. Spoločnosť Nespresso je známa spoločnosť zaoberajúca sa výrobou a predajom kávovarov a kapsulovej kávy. Patrí do skupiny Nestlé a je to švajčiarska spoločnosť. Predmetom skúmania sú: marketingová stratégia podniku a jej determinanty implementácie, teoretické vymedzenie pojmov ako marketingová stratégia, implementácia marketingovej stratégie a determinanty marketingovej stratégie. V praktickej časti ide o skúmanie a analýzu determinantov implementácie marketingovej stratégie v konkrétnych spoločnostiach prostredníctvom rozhovoru s marketingovým oddelením.

3.2 Pracovné postupy

Postup pri procese spracovania našej diplomovej práce bol nasledovný: prvým krokom bolo oboznámenie sa s témou práce, nasledovalo nájdenie vhodnej odbornej literatúry, ktorá sa zaoberala danou problematikou. Po zoznámení sa s literatúrou sme si určili cieľ našej práce. Po určení cieľa nasledovala tvorba otázok, ktoré sme neskôr využili pri rozhovore v konkrétnych spoločnostiach. Ešte predtým sme si však tieto spoločnosti vybrali a oslovili ich, či s rozhovorom súhlasia a či budú ochotné nám ho poskytnúť. Nakoniec sme analyzovali odpovede marketingového oddelenia, porovnali spoločnosti a navrhli zlepšenia.

3.3 Spôsob získavania údajov a zdroje

Údaje a informácie pre teoretickú časť sme získavali hlavne prostredníctvom knižných zdrojov, ktoré sme získali zo Slovenskej ekonomickej knižnice Ekonomickej univerzity v Bratislave. Ako zdroj nám poslúžili aj vedomosti získané počas štúdia na Ekonomickej univerzite. Taktiež sme ako zdroj použili internetové zdroje a internetové knihy, ktoré nám poslúžili vo forme PDF.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Spracovanie práce sa nieslo v duchu využívania množstva rozličných metód. Pre teoretické poznatky a ich rozklad na jednotlivé časti sme využili metódu analýzy. Takýmto spôsobom sme sa s nimi lepšie oboznámili. Pomocou metódy abstrakcie sme sa zamerali na dáta a údaje potrebné pre našu prácu. Výskum sme realizovali pomocou rozhovoru s marketingovými pracovníkmi spoločností. Pri spracovaní informácii o marketingových stratégiách firiem nám poslúžila metóda syntézy. V poslednej časti sme porovnávali odpovede oboch spoločností. Pri tomto bola kľúčová metóda komparácie.

4 Výsledky práce a diskusia

V tejto kapitole sa budeme zameriavať na výsledky kvalitatívneho prieskumu uskutočňovaného prostredníctvom osobného stretnutia s pracovníkmi marketingového oddelenia dvoch spoločností a to konkrétne spoločnosti Nespresso a spoločnosti Samsung. Kvalitatívny prieskum sa týkal predovšetkým otázok ohľadom marketingovej stratégie a determinantov, ktoré vplývajú na jej implementáciu. Tieto rozhovory boli vykonávané najmä so zámerom zistiť, ako veľmi sa spoločnosti zameriavajú na determinanty implementácie marketingovej stratégie a ako veľmi si uvedomujú ich dôležitosť pre fungovanie spoločností.

4.1 Vyhodnotenie kvalitatívneho prieskumu

Prvá spoločnosť, v ktorej sme vykonali kvalitatívny prieskum je spoločnosť Samsung. Toto sú naše otázky kladené na marketingovom oddelení a odpovede, ktoré nám marketingové oddelenie poskytlo:

1. Mohli by ste prosím vás stručne predstaviť Vašu spoločnosť, jej ciele a produkt, ktorý ponúkate ?

„Sme spoločnosť, ktorá patrí medzi najvýznamnejších výrobcov elektronických produktov. Hlavné portfólio spoločnosti predstavujú televízory, telefóny, biela technika kde patria chladničky, práčky zaradujeme sem aj klimatizačné zariadenia, monitory prípadne vysávače. Zaoberáme sa aj výrobou elektroniky pre podniky a to rôznymi typmi monitorov alebo iných kancelárskych zariadení. Ako taký najvýznamnejší produkt by som označil smartfóny Galaxy. Sú to jedny z najznámejších smartfónov na celom svete ale aj tablety série Galaxy. Tieto tablety sa považujú tiež za veľmi konkurencieschopné aj iným tabletom.“

„Naším hlavným cieľom je vodcovstvo v predaji elektronických produktov a v poskytovaní služieb na celom svete. Zameriavame sa hlavne na kvalitu, inovácie, a funkčnosť našich výrobkov, aby boli čo najefektívnejšie dokázali uspokojiť potreby našich zákazníkov a boli pre nich čo najužitočnejšie. Jednoducho aby naši zákazníci boli spokojní s našimi produktami a aby sa naše produkty podieľali na zlepšovaní kvality ich života.“

2. Mohli by ste prosím vás stručne predstaviť vašich dodávateľov, konkurenciu a cieľovú skupinu zákazníkov ?

„Naše produkty si vyrábame sami, keď sa bavíme napríklad o európskom trhu tak televízory sa vyrábajú v Maďarsku, a napríklad chladničky a práčky sú vyrábané v Číne.“

„Keď sa tu bavíme o konkurencii to záleží hlavne od konkrétneho produktu, na ktorý sa zameriame, keby sme brali do úvahy bielu techniku tak je to jednoznačne LG, Whirpool, AEG. Keď sa zameriame napríklad na spomínané televízory tu môžeme tiež uviesť LG, Sony, TCL.“

„Cieľová skupina zákazníkov – tak my máme veľmi široké portfólio produktov takže sa viac-menej zameriavame na všetky skupiny.“

3. Mohli by ste mi prosím vás stručne predstaviť víziu, misiu a ciele vašej spoločnosti ?

„Takže misiou našej spoločnosti je vyrábať excelentné výrobky a ponúkať špičkové služby zákazníkom. V DNA našej spoločnosti je už od jej vzniku zakotvené orientovať sa na ľudské a technologické zdroje , produkty a služby a zlepšovanie globálnej spoločnosti.“

„Vízia našej spoločnosti je tiež zakotvená v našej DNA od nášho vzniku. Je jej podstatou je aby sa svet inšpiroval našimi inováciami a inovatívnymi technológiami a produktmi, ktoré sú prospešné pre ľudí a obohacujú ich životy. Snažíme sa teda stále zlepšovať životy ľudí.“

„Ciele našej spoločnosti som uviedol už vyššie ale môžem tu spomenúť aj náš cieľ byť alebo stať sa spoločensky zodpovednou spoločnosťou. Podporujeme rôzne projekty, sociálne projekty v oblasti životného prostredia, , kultúry, vzdelávania napríklad vzdelávanie pre deti a mládež, digitálne vzdelávanie a podobne. Podporujeme aj projekty, ktoré sa zameriavajú na vývoj a výskum nových liekov. Môžeme sa baviť aj o životnom prostredí, kde sa snažíme dbať o životné prostredie preto recyklujeme odpad a snažíme sa minimalizovať emisie CO2. Takisto využívame obnoviteľné zdroje.“

4. Mohli by ste prosím vás opísať ako prebieha predaj a doručenie produktov ku vašim zákazníkom ?

„Predaj našich produktov prebieha dvoma základnými spôsobmi. Prvý spôsob je predaj priamo v kamenných predajniach, čiže v nejakých elektro-predajniach kde teda zákazníci prídu sami a vyberú si tovar, ktorý ich zaujal a teda rozhodnú sa či si ho kúpia alebo nie. Druhý distribučný kanál sú internetové obchody kde si zákazníci tovar objednávajú a neskôr je im doručený prostredníctvom kuriérskej služby. V dnešnej dobe je to využívané asi tak 50/50.“

5. A nie je online predaj využívaný o niečo viac ?

„Tak je to o trošku viac o zanedbateľné 2-3%. Tu taktiež záleží, o aký produkt ide pri televízoroch je to tak 55% ľudí nakupuje online. Online predaj bol využívaný hlavne cez pandémiu a vlastne po nej sa už všetko začalo vracieť do normálu.“

6. Mohli by ste opísať vaše hlavné ciele v marketingu ?

„V marketingu máme cieľ dostať naše produkty do povedomia ľudí pri všetkých cieľových skupinách zákazníkov a takýmto spôsobom rásť. Takisto sa snažíme pomocou našich zákazníckych služieb si udržať našich zákazníkov a poskytovať im čo najlepšiu starostlivosť ako príklad môžeme uviesť zákaznícky servis alebo aj rôzne zákaznícke programy.“

7. Má Vaša firma marketingovú stratégiu ?

„Máme marketingovú stratégiu.“

8. Máte ju danú písomne alebo len intuitívne ?

„Písomne.“

9. Dbáte na to aby zamestnanci boli informovaní pri tvorbe vašej marketingovej stratégie ? Ak áno, akým spôsobom ?

„Áno, komunikácia a informovanosť zamestnancov je veľmi dôležitá aj teda o marketingovej stratégii a hlavne o našich cieľoch. Na toto informovanie využívame prevažne stretnutia so zamestnancami kde sú im prezentované potrebné informácie a dôležité údaje, ktoré sú pre nich potrebné. Spôsobom väčšinou to býva osobne na poradách alebo iných stretnutiach organizovaných práve pre tento účel. Väčšinou sú to stretnutia u nás v kancelárii, kde ich oboznámime o konkrétnych krokoch.“

10. Ako sa snažíte zapájať vašich zamestnancov pri tvorbe a implementácii marketingovej stratégie?

„Marketingoví pracovníci sú samozrejme zapájaní do tvorby marketingovej stratégie avšak iba do určitej miery. V našej spoločnosti značná časť nápadov pramení práve z Kórei od našich najvyšších riaditeľov a zamestnanci sú tu zapájaní len povedzme čiastočne, hlavné nápady a jadro stratégie ide od vedenia a zamestnanci nemajú možnosti to nejako ovplyvniť- zmeniť.“

11. Akým spôsobom sa snažíte zabezpečiť, aby zamestnanci pochopili vašu marketingovú stratégiu ?

„Marketingovú stratégiu jasne a vecne predstavujeme našim zamestnancom jasne ju komunikujeme, predstavujeme jej ciele tak aby ich pochopili cez rôzne prezentácie. Zamestnancom sú sprístupnené rôzne dokumenty a materiály ohľadom marketingu takže aj takýmto spôsobom si vedia nájsť rôzne informácie a naštudovať si ich pre správne pochopenie.“

12. Mohli by ste prosím zodpovedať ako prispôbujete vašu marketingovú stratégiu trendom a novým technológiam ?

„Samsung sa snaží v dnešnej dobe uberať ekologickou cestou. Myslíme si že je to veľmi dôležité pre súčasnosť ale hlavne aj pre budúcnosť a chceme ísť v ústrety aj našim zákazníkom, ktorých sa snažíme práve aj takýmto krokmi prilákať a udržať si ich aj tým, že dbáme na životné prostredie. Ako príklad by som mohol uviesť napríklad balenie produktov, produkty sú ekologicky zabalené. To znamená, že keď si u nás kúpite televízor tak je zabalený v obyčajnom kartóne s nefarebnou podtlačou a navyše dávame k novým

televízorom ovládače bez bateriek a takto vieme ušetriť až niekoľko ton bateriek takže toto je jeden z ekologických trendov – zelená cesta.“

13. Mohli by ste mi prosím vás stručne opísať vašu firemnú kultúru ? máte nejaké konkrétne prvky firemnej kultúry, ktoré sú súčasťou vašej spoločnosti ? vedeli by ste ich opísať ?

„Na našom oddelení pracuje mladá generácia ľudí do 35 rokov znakom našej kultúry je, že si všetci tykáme a snažíme sa udržiavať priateľský vzťah. Ďalej máme zaužívané, že do firmy väčšinou chodíme vo firemnom oblečení, každý zamestnanec má k dispozícii tričku, polo-tričku alebo aj mikiny pre vlastnú potrebu. Snažíme sa všetci sa navzájom podporovať a navzájom si pomáhať a správať sa ku sebe naozaj ľudsky.“

„Kultúra našej organizácie je zameraná predovšetkým na inovácie preto je u nás dôležitá znalosť a zručnosť pracovníkov a teda súčasťou firemnej kultúry je aj udržanie si konkurenčnej pozície.“

„A tie prvky...za jeden z takých hlavných prvkov sa považuje dodržiavanie pravidiel a procesov, ktoré stanovili vedúci pracovníci konkrétne vrcholové vedenie spoločnosti.“

14. Máte zadefinované aj nejaké konkrétne pojmy, o ktoré sa vaša firemná kultúra opiera ?

„Naše princípy ako Spolupatričnosť, ľudia, dokonalosť, zmena česťnosť o tieto princípy sa opiera naša firemná kultúra.“

15. Snažíte sa zabezpečiť aby vaši zamestnanci a zákazníci vnímali vašu firemnú kultúru pozitívne a aby ju prezentovali v externej komunikácii ?

„My hlavne kladieme dôraz na náš zákaznícky servis a naša kultúra sa odráža práve v zákazníckom servise, ktorý je veľmi pro-zákaznícky a snažíme sa správať priateľsky, aby si nás zákazníci zafixovali ako priateľskú značku.“

16. Akým spôsobom viete zaručiť aby boli zamestnancom poskytnuté správne informácie a včas ?

„Komunikácia v našej spoločnosti prebieha hlavne telefonicky a prostredníctvom elektronickej pošty. V prípade teda že treba kontaktovať viacerých pracovníkov alebo aj celé oddelenie tak odosielame poštu kde sú zahrnutí všetci, alebo osobne na oddelení medzi sebou komunikujeme. Prípadne ak je to nevyhnutné tak telefonickou formou sa oboznámi zodpovedná osoba, ktorá ďalej informuje ostatných pracovníkov.“

17. A čo sa týka komunikácie face to face ? myslíte si, že je lepšie komunikovať face to face alebo prostredníctvom len elektronickej pošty ?

„Tak nad komunikáciu face to face asi nie je povedzme si úprimne je dobré mať vždy fyzický kontakt a takýmto spôsobom zabezpečiť ten prenos informácii ale stáva častokrát, že to nie je možné a vtedy využívame napríklad aj telefonickú komunikáciu. Keď to teda porovnáme tak komunikácia face to face má najviac výhod aj keď vo firme riešime istý problém tak sa ho snažíme riešiť osobne. Maily majú výhodu keď sa vo firme rozdáva konkrétny pokyny aby zamestnanci mali všetko spísané na jednom mieste a aby na to nezabudli.“

18. Aké nástroje komunikácie používate v rámci internej komunikácie vo firme ?

„Mail, sociálne siete a už spomínaná komunikácia face to face ale zameriavame sa aj na aplikácie ako je napríklad MS teams cez ktorú vedíme video-hovory a ale aj porady a rôzne stretnutia keď situácia nedovoľuje inak.“

19. Zlepšujete komunikáciu medzi jednotlivými oddeleniami? Akým spôsobom ?

„Vieme, že komunikácia a aj zlepšovanie komunikácie je veľmi dôležitá pre firmy a jasné, že aj pre nás a vieme aj to že by sme sa mali viacej zaoberať zlepšovaním komunikácie v našej firme, príkladom toho bol aj problém, ktorý nám vznikol v ostatných dňoch kedy došlo k nedorozumeniu práve cez mail.“

Budeme sa určite tomu venovať a budeme sa snažiť nastaviť to tak aby k problémom nedochádzalo.“

20. Využívate pri komunikácii vo firme aj sociálne siete ? ak áno aké ?

„Áno, využívame sociálne siete tie sa stali už veľkou súčasťou nášho života, a konkrétne využívame WhatsApp.“

21. A čo sociálne siete ako Instagram a Facebook ?

„Využívame aj Facebook aj Instagram ale rozhodne nie na internú komunikáciu, tie sú využívané na komunikáciu so zákazníkmi a hlavne na reklamu, keďže sú v dnešnej dobe veľmi obľúbené a rozšírené. Uvedomujeme si tu nebezpečenstvo ich využívania takže nejaké dôverné informácie si medzi sebou zdieľame výhradne prostredníctvom našich mailov.“

22. Mohli by ste prosím vás uviesť, či ste sa stretli s problémami pri využívaní sociálnych sietí pri internej komunikácii?

„Ako som vyššie uviedol my sa problémov chceme vyvarovať preto využívame maximálne WhatsApp. Nie sú žiadne problémy s ktorými by sme sa pri takomto spôsobe komunikácie stretli.“

23. Vyššie ste spomínali, že pomocou vzdelávania sa snažíte zabezpečiť, aby vaši pracovníci pochopili vašu marketingovú stratégiu, mohli by ste prosím stručne zodpovedať, či je podľa vás vzdelávanie vašich zamestnancov dôležité ?

„Áno myslím si to že je dôležité a myslím si, že vzdelávanie u nás je na veľmi dobrej úrovni. Personál musí poznať aj naše produkty, keď sa tvorí marketingová kampaň, zamestnanci musia vedieť, čo je vo veci, o čo ide.“

24. Akým spôsobom zabezpečujete vzdelávanie vašich zamestnancov ?

„U nás vo firme sa organizujú školenia bývajú väčšinou spojené s teambuildingami školí sa od rána do večera a večer sa vykonávajú rôzne voľnočasové aktivity a navyše pokiaľ sa chce u nás prezentovať nejaká externá firma tak bývajú takéto školenia cez video-hovory. Takisto máme aj špeciálnu

aplikáciu, kde zamestnanci vyplňajú testové otázky o našich produktoch. Majú podklady, ktoré sa musia naučiť a mať vedomosti a my to takýmto spôsobom kontrolujeme. Takisto organizujeme aj rôzne vzdelávacie kurzy kde si zamestnanci vedia rozšíriť svoje vedomosti v oblasti digitálneho marketingu, a informačných technológií. Preto ponúkame programy pre vzdelávanie, ktorých súčasťou sú kurzy zamerané na sociálne siete a online reklamu, ktorá je v dnešnej dobe veľmi rozšírená ďalej SEO optimalizáciu a digitálne marketingové techniky.“

25. Ako často bývajú tieto školenia a kurzy ?

„Dva krát do roka je to minimálne všetko to závisí od potreby a od zmien aj v kampaniach. Ak je potreba tak sa školenia uskutočňujú viackrát. Kurzy podľa záujmu a podľa potreby.“

26. A čo sa týka jazykových kurzov ? Máte takéto možnosti pre svojich zamestnancov ?

„Na toto sa nezameriavame, u nás počítame s tým, že každý pracovník zvláda cudziu reč na istej úrovni. To je aj naša podmienka pre prijatie do zamestnania keďže často komunikujeme aj so zahraničím a teda je u nás nutnosť znalosti minimálne anglického jazyka.“

27. Organizujete vo vašej firme firemné akcie? Ak áno mohli by ste popísať, o aké akcie ide ?

„Firemné akcie ak sa myslia teambuildingy po školeniach, ďalej chodíme do wellness, na motokáry, hrávajú sa spoločenské hry aj v našich priestoroch po pracovnej dobe, ďalej také klasické večere a firemné večierky ako vianočný večierok. Keď berieme ako akciu aj výstavy tak chodíme s našimi produktami do Las Vegas kde ich aj prezentujeme.“

28. Mohli by ste prosím vás uviesť či organizujete akcie aj na pracovisku a aj mimo pracoviska ?

„Samozrejme tým, že sa snažíme byť ku sebe priateľskí a sme mladý kolektív stretávame sa aj vo voľnom čase aspoň 1-2 krát do mesiaca. Myslím že

to má veľké pozitíva aj pre budovanie kolektívu. A na pracovisku rôzne neformálne posedenia. Ale aj formálne...”

29. Aké metódy vzdelávania zamestnancov preferujete a prečo ?

„U nás vo firme sú preferované hlavne teda školenia. Môže to byť aj pre to že máme zaužívané, že vždy po školeniach si so zamestnancami spravíme také neformálne stretnutia kde sa spolu rozprávame aj o veciach mimo práce, utužujeme vzťahy. Keď sa na to pozrieme z takého profesionálneho hľadiska tak zamestnanci na týchto školeniach nadobúdajú nové informácie v určitom obore a zdokonaľujú sa. Takisto je to pre nich motivácia a veľká príležitosť na sebe pracovať a som rád že právne v našej spoločnosti si to zamestnanci uvedomujú.“

30. Akým spôsobom vo vašej firme ovplyvňuje vzdelávanie vašich zamestnancov marketingovú stratégiu ?

„Tak určite to ovplyvňuje nato to vzdelávanie je aby to ovplyvnilo a ja teda môžem povedať že určite dobre. Povedal by som že vzdelávanie je kľúčové pri implementácii marketingovej stratégie.“

31. Aké kroky sa snažíte podnikat' pri podpore pohody a zdravia vašich zamestnancov ?

„Tak snažíme sa o pohodu našich zamestnancov prostredie, v ktorom zamestnanci pracujú je pre nich príjemné, čo je aj našim cieľom, aby sa zamestnanci u nás cítili príjemne a aby sa im dobre pracovalo, v našej spoločnosti nájdete klasicky kuchynku, jedáleň, v kuchynke je vždy v ponuke káva a aj automat na jedlo. Keď hovoríme aj o nejakom pohybe tak zamestnanci majú k dispozícii aj multisport kartu ktorú môžu využívať vo fitnescentre.“

Druhá spoločnosť, v ktorej bol robený rozhovor je spoločnosť Nespresso. Tu sú nami kladené otázky a odpovede marketingového oddelenia:

1. Mohli by ste prosím stručne predstaviť Vašu spoločnosť, jej ciele a produkt, ktorý ponúkate ?

„Sme spoločnosť, ktorá sa zameriava na predaj kávy a takisto aj kávovarov. Je dôležité upresniť, že sa zaoberáme predajom kapsulovej kávy, ktorej kapsule sa vyrábajú vo Švajčiarsku. Na trhu sme už viac ako tridsať rokov.“

„Naším cieľom je, ponúknuť našim zákazníkom čo najlepšiu a najkvalitnejšiu kávu a posúvať hranice tak, aby zážitok z pitia kávy našich zákazníkov bol čo najlepší. Snažíme sa byť life-styleová značka, to znamená že našim cieľom je aj aby sme boli nejakým spôsobom nadriadení ostatným značkám, aby sme boli lepší, moderní, aby to nebolo len o produkte, ktorý sa nakupuje, ale aby sme boli ako life-style, o ktorý budú mať ľudia – naši zákazníci záujem.“

2. Mohli by ste prosím stručne predstaviť vašich dodávateľov, konkurenciu a cieľovú skupinu zákazníkov ?

„Čo sa týka našich dodávateľov je to pomerne rozličné, pretože výrobou našich kávovarov sa zaoberajú rozličné firmy, a čo sa týka našej kávy kávové zrná sú od farmárov, ktorí sa nachádzajú v rôznych častiach sveta najdôležitejšie je, že sú to maloobchodní farmári, bio-farmári a ekologickí farmári a takisto musia spĺňať všetky podmienky fair-tradeu. Vyberáme farmárov hlavne podľa tej ekologickej stránky.“

„Čo sa týka našej konkurencie je to hlavne Dolče Gusto, ktorí sa takisto zaoberajú predajom kapsulovej kávy.“

„Keď hovoríme o cieľovej skupine, sú to zarábajúci ľudia s vyšším platom, ale máme napríklad produkty zamerané aj pre študentov.“

3. Mohli by ste prosím stručne predstaviť víziu, misiu a ciele vašej spoločnosti ?

„Misiou našej spoločnosti je predovšetkým ponúkať kvalitnú a jedinečnú kávu našim zákazníkom. Kladieme dôraz hlavne na chuť kávy a samozrejme aj na vysokú kvalitu aby naši zákazníci boli spokojný a aby sme v nich vzbudili pozitívne pocity z pitia našej kávy. Naším zákazníkom sa snažíme ponúknuť kvalitný zážitok. Dôraz kladieme aj na inovatívne prístupy výroby našej kávy. „

„Čo sa týka našej vízie tam by som podotkol, že sa chceme stať najznámejšou a najprestížnejšou spoločnosťou na svete, ktorá sa zaoberá predajom kávy, teda aby naša káva bola najznámejšia a aby sme dokázali splniť požiadavky ľudí.“

„Keď sa bavíme o tých cieľoch zase sme pri tom priniesť čo najväčšiu kvalitu, takisto je u nás veľmi dôležitá recyklácia kapsúl z ktorých sa neskôr vyrábajú napríklad nožíky, alebo aj bicykle. Naším cieľom je teda aj udržateľnosť.“

4. Mohli by ste prosím vás opísať ako prebieha predaj a doručenie produktov ku vašim zákazníkom?

„Doručenie u nás prebieha dvoma cestami. Samozrejmosťou u nás je online obchod, kde si zákazníci vedia náš tovar objednať. Tovar je potom doručený kuriérom. Takisto je možné si zakúpiť naše produkty priamo v predajni. Máme už na Slovensku niekoľko predajní napríklad predajňa v auparku čo bola dokonca naša prvá predajňa na Slovensku.“

5. Mohli by ste prosím opísať vaše hlavné ciele v marketingu ?

„Hlavným cieľom u nás v marketingu je life-style. Vytvárame z našej značky life-styleovú značku, na ktorú sa v skutočnosti nepozeralo ako iba na produkt, ale ľudia budú našou značkou žiť alebo v prítomnom čase aj žijú. Ľudia si nás obľúbia, vyskúšajú nás a žijú tým, žijú Nespressom. Máme rôzne produkty môžem spomenúť napríklad poháre alebo aj rôzne nástroje či už na vytváranie peny alebo takisto samozrejme na samotnú prípravu kávy. Ponúkame teda už spomínaný life-style pre toho, kto má rád kávu tak naša káva sa stáva súčasťou jeho života.“

6. Mohli by ste mi prosím povedať, či má Vaša firma marketingovú stratégiu ?

„Áno, naša spoločnosť má marketingovú stratégiu.“

7. Mohli by ste mi prosím povedať, akým spôsobom má vaša firma definovanú marketingovú stratégiu ? Máte vašu marketingovú stratégiu definovanú písomne alebo len intuitívne?

„Áno, máme našu marketingovú stratégiu vypracovanú písomne, máme tu na to naše marketingové oddelenie.“

8. Mohli by ste mi prosím povedať, či dbáte na to aby zamestnanci boli informovaní pri tvorbe vašej marketingovej stratégie ?

„Samozrejme, že áno. Informovanie zamestnancov o našej marketingovej stratégii je pre nás dôležité ba by som povedal, že až priam kľúčové pre to, aby sme boli úspešní a vôbec aj pre to, aby sme dokázali dlhodobo udržať náš úspech čo sa týka predaja našich produktov a takisto aj služieb, ktoré poskytujeme našim zákazníkom.“

„Preto sa teda snažíme našich zamestnancov informovať a snažíme sa aby pochopili všetko čo je potrebné ...jednoducho naši zamestnanci musia vedieť čo robíme aby to vedeli prinášať našim zákazníkom, aby vedeli ako majú s nimi komunikovať a lepšie formovať našu značku a posilňovať ju samozrejme aj oproti našej konkurencii. Takže informovanie našich zamestnancov je nesmierne dôležité v tom, aby tú stratégiu chápali....to má potom aj iné výhody môžu sa tu realizovať aj oni sami...Môžu nám priniesť nové nápady.“

9. Akým spôsobom ?

„My máme viacero spôsobov ktoré slúžia na to aby sme informovali našich zamestnancov o našej marketingovej stratégii. Organizujeme rôzne konferencie, predstavenia alebo aj rôzne prezentácie kde sa snažíme teda zamestnancov informovať alebo takisto aj rôzne stretnutia a interné školenia kde preberáme našu marketingovú stratégiu a snažíme sa aby sa s ňou naši zamestnanci zoznámili prípadne nám poskytnúť nejaké ich postrehy alebo návrhy.“

10. Ako sa snažíte zapájať vašich zamestnancov pri tvorbe a implementácii marketingovej stratégie ?

„Ako som aj načrtol už vyššie, my si uvedomujeme dôležitosť informovania ale samozrejme aj zapájania našich zamestnancov pri tvorbe našej marketingovej stratégie. Aby som nezabudol spomenúť pre toto máme vytvorený špeciálny tím kde sa naši zamestnanci realizujú, zapájajú svoju kreativitu.“

11. Akým spôsobom sa snažíte zabezpečiť aby zamestnanci pochopili vašu marketingovú stratégiu

„Ako som ale spomínal organizujeme rôzne stretnutia, posedenia, diskusie kde sa naši zamestnanci dozvedajú o rôznych nových cieľoch alebo teda kde sú im prezentované nové informácie. Takisto zamestnanci môžu prezentovať ich názory, postrehy nové inovatívne nápady a riešenia. Jednoducho tu vedia ukázať aj svoju kreativitu.“

12. Mohli by ste mi prosím stručne vysvetliť, akým spôsobom motivujete vašich zamestnancov k zapájaniu pri tvorbe vašej marketingovej stratégie ?

„Samozrejme našich zamestnancov sa snažíme aj motivovať pri tvorbe našej marketingovej stratégie. Ja si myslím, že samotnou motiváciou je už len to, že sa môžu zúčastniť pri tvorbe marketingovej stratégie, rozumejte tak, že ich to motivuje, že sú súčasťou našej úspešnej spoločnosti kde sú súčasťou tímov, v ktorých sa podieľajú na tvorbe stratégie a vlastne pociťujú akúsi spolupatričnosť a dôležitosť ich názorov pri budovaní samotnej marketingovej stratégie. Samozrejme my sa taktiež snažíme o spätnú väzbu aby naši zamestnanci vedeli na čom sú, snažíme sa viesť konštruktívne a motivujúce debaty a ukázať im, že si ich vážime, a že aj oni sú dôvodom prečo je naša spoločnosť úspešná.“

„Aby som nezabudol musím tu spomenúť aj odmeňovanie. Keď vidíme že niekto sa snaží je dobrý usilovný a pracovitý odmeníme ho napríklad nejakými darčekom či už v podobe kávy alebo nejakých iných produktov ale zároveň máme u nás aj prvky „zlej“ motivácie keď vidíme že zamestnanci sa nijakým spôsobom neangážujú a nespĺňajú požiadavky tak vedie to až k ukončeniu našej spolupráce.“

13. Mohli by ste prosím zodpovedať ako prispôsobujete vašu marketingovú stratégiu trendom a novým technológiám ?

„Naša spoločnosť sa už od jej samotného začiatku snaží držať trendov a pomerne dlho sa berie za trend byť „eko“ . Tieto trendy sa snažíme aj zobrazovať na obaloch a takisto aj v popisoch produktov a snažíme sa ho aj hovorovo predávať na našich zamestnancov aby sa s tým stotožnili a aby sme v nich túto myšlienku dokázali upevniť. Ako som už spomínal, naše kapsule sú recyklovateľné a takisto sme znížili aj uhlíkovú stopu v našich šálkach.“

14. Ako by ste opísali vašu firemnú kultúru ?

„Snažíme sa dosiahnuť takú firemnú kultúru, aby naši zamestnanci u nás boli spokojní. Sme si vedomí toho, že náš úspech závisí hlavne od našich zamestnancov a snažíme sa našu firemnú kultúru nastaviť tak, aby sa naši zamestnanci u nás cítili dobre, aby boli nadšení, že prišli do práce. Takisto sa snažíme zaužívať tradíciu, že keď v deň keď má niektorý zo zamestnancov narodeniny, alebo meniny tak ostatní zamestnanci sa skladáme na dar pre neho a takýmto spôsobom sa snažíme ukázať, že si ho vážime a snažíme sa utužovať naše vzťahy a zachovávať naše tradície v práci.“

„Naším zamestnancom sa snažíme zabezpečiť jedlo na pracovisku aj v podobe ovocia a každá naša kancelária disponuje kávovarom, takže zamestnanci si môžu vychutnať kávu aj počas svojej pracovnej doby. Takisto sa snažíme o dobré vzťahy na pracovisku a aby si celkovo zamestnanci medzi sebou dobre vychádzali, my podporujeme myšlienku, aby sme všetci pracovali ako tím, aby sme sa rešpektovali a navzájom si všetci pomáhali, alebo tak vieme dosiahnuť pohodu na pracovisku a neskôr aj byť úspešní.“

15. Ktoré prvky firemnej kultúry sú súčasťou vašej spoločnosti ? máte vo vašej firme zadefinované nejaké hodnoty ?

„Áno, máme u nás zadefinované pojmy ako rešpekt, vášeň, inovácie a snaha neustále sa zlepšovať.“

16. Mohli by ste mi prosím vás vysvetliť, akým spôsobom viete zaručiť aby boli zamestnancom poskytnuté správne informácie a včas ?

„Komunikáciu v našej firme zabezpečujeme hlavne prostredníctvom e-mailov. Je to teda asi najčastejší nástroj komunikácie využívaný u nás vo firme či už medzi zamestnancami alebo medzi oddeleniami. Mail využívame hlavne pri dôverných informáciách kde sú tieto informácie šifrované hlavne aj kvôli bezpečnosti.“

17. Mohli by sme prosím vás stručne vysvetliť, či využívate vo vašej firme aj komunikáciu face to face ? Nie je takáto komunikácia lepšia pre pochopenie informácii ktoré medzi sebou zdieľate ?

„Samozrejme, ako v každej spoločnosti využívame aj komunikáciu face to face. Vždy je lepšie riešiť veci osobne aby sa obe strany vedeli pochopiť a ak sa rieši nejaký problém tak samozrejme je lepšia komunikácia face to face. Ak ide ale o nejaké úlohy alebo informácie zameriavame sa právne na už spomínanú mailovú komunikáciu, pretože každý zamestnanec si vie otvoriť mailovú schránku a vidí čo tam má respektíve takto nezabudne na zadanú úlohu a má tam všetky potrebné informácie.“

„Aby som nezabudol pri komunikácii využívame aj telefonické hovory a aj počas obdobia covidu sme veľmi často využívali komunikáciu cez MS teams či už porady alebo aj nejaké školenia sme praktizovali práve prostredníctvom tejto platformy.“

18. Mohli by ste mi prosím vás povedať, či využívate pri vašej internej komunikácii aj sociálne siete ako napríklad Facebook, Instagram ?

„Facebook a Instagram ani veľmi nie, to využívame asi len pri neformálnej komunikácii medzi sebou. Keď ide o firemné informácie tak tie si vymieňame prostredníctvom WhatsApp -u.“

19. Mohli by ste mi prosím vás povedať, či si myslíte, že existuje aj určité nebezpečenstvo pri využívaní sociálnych sietí pri internej komunikácii ?

„Určite tu existuje nebezpečenstvo u nás hlavne pri kampaniach, ktoré sa riešia dopredu a vlastne týmto spôsobom môžu vyjsť na povrch alebo sa môžu nejakým spôsobom dostať aj ku konkurencii čo by bolo samozrejme nie veľmi

dobré pre našu spoločnosť. Preto ako som aj vyššie uviedol využívame hlavne komunikáciu prostredníctvom mailu kde sú tieto informácie šifrované.“

20. Mohli by ste mi prosím povedať či zlepšujete alebo sa snažíte zlepšovať komunikáciu vo vašej spoločnosti ? Zlepšujete komunikáciu medzi jednotlivými oddeleniami?

„Áno, na toto si naša spoločnosť dáva všeobecne veľký pozor my vlastne patríme pod Nestlé a tým, že Nestlé je obrovská firma tak sa snažia inovovať všetky možné spôsoby komunikácie medzi zamestnancami samotnými a takisto aj medzi zamestnancami a vedením a samozrejme aj medzi samotnými oddeleniami. Celkovo sa snažíme všeobecne zlepšovať podmienky na našich pracoviskách.“

21. Mohli by ste prosím stručne odpovedať, či si myslíte, že je vzdelávanie vašich zamestnancov dôležité ?

„Určite áno, vzdelávanie je veľmi dôležité naša spoločnosť sa snaží aby naši zamestnanci mali prístup k neustálemu vzdelávaniu a rozširovaniu ich zručností a schopností. Dôvodom je hlavne aj doba, v ktorej žijeme keďže technika stále napreduje musíme sa hlavne snažiť o to aby naši zamestnanci držali krok s trendami a aby sme potom ako spoločnosť nezaostávali a boli stále konkurencieschopní a samozrejme sa od vzdelania odvíja aj samotná práca aby sme vedeli teda aj čo najlepšie uspokojiť potreby nášho zákazníka a aby sme toho zákazníka vedeli aj nejakým spôsobom prilákať preto potrebujeme aby sa naši zamestnanci vedeli prispôbiť takýmto novým trendom.“

22. Mohli by ste prosím stručne vysvetliť, akým spôsobom zabezpečujete vzdelávanie vašich zamestnancov ? Organizujete napríklad školenia ?

„Áno, organizujeme hlavne školenia a takisto aj rôzne prezentácie a prednášky a takisto aj neformálne posedenia.“

23. A čo sa týka nejakých jazykových kurzov ? to neponúkate vašim zamestnancom ?

„Jazykové kurzy nie, my u nás riešime českú a slovenskú časť iné zahraničie neriešime. Zahraničie má zase svoje vlastné oddelenie na Nespresso. Takže jazykové kurzy mi neriešime..“

24. Mohli by ste mi prosím vás povedať, ktoré z týchto spôsobov vzdelávania preferujete vo vašej spoločnosti ?

„My preferujeme hlavne školenia hlavne z toho hľadiska, že vždy ich vedie nejaký špecialista, ktorý to vie je to naozaj odborník v tom smere a vždy vie vysvetliť všetky potrebné veci. Podľa spätnej väzby našich zamestnancov vieme povedať, že aj oni preferujú hlavne školenia. Nám ide hlavne o kvalitu týchto školení a o to aby to naši zamestnanci pochopili a aby sme v budúcnosti vedeli na tom stavať.“

25. Mohli by ste prosím uviesť, ako často organizujete tieto školenia?

„Školenia organizujeme vždy na začiatku alebo teda pred rozbehom nejakej kampane.“

26. V priemere ?

„Nedá sa povedať, že v priemere naozaj to záleží od toho kedy začína nejaká konkrétna kampaň. Vždy predtým sa robia školenia. Niekedy kampaň beží rok, niekedy pol roka niekedy pár mesiacov. Keď sa kampaň začne rozbiehať tak vtedy treba aj informovať a predstaviť ju našim zamestnancom. Samozrejme školenia organizujeme aj pri používaní novej modernejšej techniky alebo nových pracovných programoch.“

27. Mohli by ste prosím vás uviesť, či realizujete vzdelávanie vašich zamestnancov aj mimo vášho pracovného prostredia ?

„Áno, realizujeme aj takéto vzdelávanie.“

28. Má podľa vás takéto vzdelávanie výhody?

„Určite áno, už len toho hľadiska, že zamestnanci sa vedľa lepšie uvoľniť, možno aj lepšie sústrediť na danú problematiku a často napríklad aj u nás ten kto má na starosti povedzme práve marketing , vie interne pripraviť prezentáciu

a oboznámiť s jej obsahom, nejakými hodnotami alebo celkovým smerovaním marketingu celý tím ľudí. tímu. A zase naopak ostatní ľudia mu vedia dať lepšiu spätnú väzbu aj vďaka neformálnej priateľskejšej atmosfére.“

29. Akým spôsobom ovplyvňuje vzdelávanie vašich zamestnancov vašu marketingovú stratégiu ?

„Samozrejme vzdelávanie ovplyvňuje pozitívnym spôsobom zamestnanci lepšie rozumejú našej spoločnosti, našim zákazníkom, našim cieľom, tým, že vzdelávanie zabezpečí zlepšenie zručností a schopností našich zamestnancov, tak oni ich vedia lepšie využiť pri komunikácii so zákazníkmi a celkovom prezentovaní našej firmy, našej značky a takisto nám vedia ponúknuť ich cenné nápady.“

30. Organizujete vo vašej firme firemné akcie? Ak áno mohli by ste popísať, o aké akcie ide ?

„Organizujeme aj akcie nie veľmi často možno dva tri krát do roka. Čo sa týka samotných akcií sú to väčšinou klasické vianočné večierky alebo potom večere po úspešnej kampani. Mávame ale aj posedenia v dni, keď má niektorý z našich zamestnancov narodeniny alebo meniny tak zvykneme po pracovnej dobe posediť v našej spoločenskej miestnosti.“

31. Organizujete akcie aj na pracovisku a aj mimo pracoviska ?

„Večierky bývajú väčšinou u nás na našej centrálne a čo sa týka večer, vždy si zarezervujeme stôl v reštaurácii a stretneme sa tam. Naši zamestnanci sa zvyknú stretávať aj vo voľnom čase chodia hrať napríklad bowling, takže aj takýmto spôsobom utužujeme vzťahy medzi sebou.“

32. Aké kroky sa snažíte podnikat' pri podpore pohody a zdravia vašich zamestnancov ?

„Tu máme napríklad už známy home-office. Poskytujeme ho našim zamestnancom od doby covidu všetci sme si tu nejakým spôsobom na to zvykli. Samozrejme sme radi keď sa všetci stretáme tu u nás v office ale ponúkame aj túto možnosť práce z domu aby teda zamestnanci mali pohodlie. Takisto u nás

v priestoroch máme kávovary a dostupnú kávu zadarmo pre našich zamestnancov, ktorí môžu vyskúšať rôzne druhy káv, zároveň máme vždy nachystané čerstvé ovocie pre našich zamestnancov a takisto aj spoločenskú miestnosť, kde sa zamestnanci môžu stretnúť.“

4.2 Návrh riešení

Túto kapitolu budeme venovať porovnávaniu výsledkov prieskumu dvoch spoločností, z ktorých každá zaoberá inými oblasťami predaja svojich produktov. Následne sa zameriame na návrhy, ktoré môžu byť prospešné pre spoločnosti.

Obe spoločnosti majú jasne určenú svoju víziu, misiu a ciele. Z odpovedí respondentov si môžeme všimnúť, že obe sa zameriavajú na zákazníka a ich snahou je uspokojenie jeho potrieb a predstáv o produkte. Snažia sa ponúkať produkty, ktoré vyhovujú ich zákazníkom. Vízie oboch spoločností sú založené na rovnakom princípe a to je zlepšovať a skvalitňovať život svojim zákazníkom pomocou predaných produktov. Rovnako je to aj pri cieľoch kde sa obe spoločnosti orientujú na podporu environmentálnych projektov a kladú veľký dôraz na spoločenskú zodpovednosť.

Rozdiel medzi týmito spoločnosťami vidíme už pri marketingových cieľoch. Spoločnosť Samsung sa orientuje skôr na získanie povedomia o značke a jej produktoch a orientuje sa aj na dôležitosť poskytovania zákazníckych služieb, spoločnosť Nespresso sa sústreďí na vytvorenie si dlhodobého vzťahu so zákazníkmi a vytvorenie takej značky, ktorá bude súčasťou ich životného štýlu.

Rozdiel medzi spoločnosťami vidíme aj v potrebe a spôsobe informovania svojich pracovníkov o implementácii ich marketingových stratégií. V tomto prípade kladie spoločnosť Nespresso oveľa väčší význam na informovanie pracovníkov o marketingovej stratégii a taktiež to robí spôsobom obojstrannej interakcie. Zamestnanci môžu vysloviť svoj názor a svoje návrhy a pomôcť tak k lepšej implementácii. Spoločnosť Samsung si síce uvedomuje dôležitosť implementácie marketingovej stratégie avšak pri informovaní zamestnancov je to len jednostranná záležitosť, keďže zamestnanci iba počúvajú a neprebíha tam žiadna interakcia a žiadne návrhy z ich strany.

Zásadná odlišnosť oboch spoločností nastáva v otázke zapájania pracovníkov do procesu tvorby marketingovej stratégie. Zatiaľ čo spoločnosť Nespresso si uvedomuje, že

zapájanie pracovníkov je dôležité a pozitívne pre spoločnosť a stáva sa pre spoločnosť výhodou, spoločnosť Samsung to vidí trochu inak. Zamestnanci nemajú príliš možnosť pri zapájaní do tvorby marketingovej stratégie, keďže veľká časť nápadov pramení práve od vedenia spoločnosti

Obe spoločnosti vidia význam, aby ich zamestnanci pochopili ich marketingové stratégie. Ako aj Samsung tak aj Nespresso kladú dôraz na stretnutia so zamestnancami kde sú im vysvetlené konkrétne informácie. Spoločnosť Samsung dokonca poskytuje aj materiály, aby sa zamestnanci dokázali sami oboznamovať s marketingovou stratégiou.

Otázku motivácie zamestnancov pri tvorbe marketingovej stratégie som položil iba v spoločnosti Nespresso, keďže spoločnosť Samsung nekladie dôraz a na zapájanie zamestnancov do tvorby stratégie. Dozvedeli sme sa, že spoločnosť Nespresso kladie dôraz na motivovanie zamestnancov, a uvedomuje si jej dôležitosť. Ako nástroj na motivovanie používa dary a výhody pre zamestnancov, ale ich pasivitu a ne-angažovanosť vie aj istým spôsobom potrestať.

V otázke prispôsobenia marketingovej stratégie novým trendom je odpoveď spoločností takmer identická. Obe spoločnosti sa snažia zameriavať na ekologickú cestu. Snažia sa ukázať svoju zodpovednosť voči životnému prostrediu a takýmto spôsobom prilákať nových zákazníkov, ktorí by mali záujem o ich produkty. Spoločnosť Samsung kladie dôraz na ekologické balenie produktov a šetrenie batérií. Spoločnosť Nespresso sa sústreďí na recykláciu kapsúl a znižovanie uhlíkovej stopy.

Pri opise kultúry oboch spoločností je zrejmé, že obe spoločnosti prikladajú váhu významu kultúry. Obe sa snažia o spokojnosť zamestnancov a podporu dobrých vzťahov na pracoviskách. Samsung dokonca spomína aj určitý dress-code na pracovisku. Ďalej spomína aj dôležitosť dodržiavania pravidiel a procesov stanovených vedúcimi pracovníkmi. Spoločnosť Nespresso sa snaží vytvárať priateľskejší vzťah medzi zamestnancami prostredníctvom stretnutí pri ich narodeninách alebo meninách. Rozdielne sú pojmy spájané s firemnou kultúrou – spoločnosť Samsung má zadefinované pojmy ako spolupatričnosť, ľudia, dokonalosť, a spoločnosť Nespresso – rešpekt, vášeň, inovácie a snaha neustále sa zlepšovať.

Pri otázke internej komunikácie obe spoločnosti zabezpečujú komunikáciu prostredníctvom elektronickej pošty. Obe spoločnosti zhodne odpovedali, že používajú aj

telefonickú komunikáciu a tak isto aj aplikáciu MS teams, cez ktorú sú v týchto spoločnostiach vedené porady alebo aj iné stretnutia. Pri komunikácii face to face panovala v oboch prípadoch jednoznačná zhoda. Obe spoločnosti sa zhodujú, že komunikácia face to face je nenahraditeľná a plyní z nej najväčšie množstvo výhod či už pri riešení problému alebo samotnom pochopení komunikovanej informácie.

Spoločnosť Nespresso aj spoločnosť Samsung si uvedomujú dôležitosť komunikácie so zamestnancami a taktiež aj potrebu jej neustáleho zlepšovania. Spoločnosť Samsung dokonca spomenula komunikačný problém, ktorý vznikol v ich spoločnosti, a pri ktorom nastalo uvedomenie si potreby dobrej komunikácie. Obe firmy sa zhodujú aj v prístupe v otázke používania sociálnych sietí. Samsung ako aj Nespresso využívajú pri komunikácii svojich zamestnancov sociálnu sieť WhatsApp. Uvedomujú si však aj veľkú nevýhodu využívania sociálnych sietí a to je ich nebezpečenstvo. Spoločnosť Nespresso uvidela obavy, že by unikli informácie o ich marketingových kampaniach a takto by sa mohli ľahko dostať ku konkurencii. Spoločnosť Samsung uvidela, že využívajú sociálne siete ako Facebook a Instagram ale iba ako nástroj komunikácie so zákazníkmi a nástroj reklamy. Taktiež podotkla, že dôverné informácie týkajúce sa podniku komunikujú zamestnanci výlučne cez mailové schránky, ktoré majú k dispozícii.

Obe spoločnosti majú rovnaký pohľad aj na vzdelávanie zamestnancov. Spomenuli že si uvedomujú dôležitosť a potrebu vzdelávania zamestnancov a taktiež konkretizovali spôsoby, akými oni realizujú vzdelávanie. Spoločnosť Samsung spomenula školenia a video-hovory. Zaujímavá je informácia, o špeciálnej aplikácii, ktorú využíva táto spoločnosť aby si prostredníctvom testov, ktoré sú jej súčasťou dokázala overiť vedomosti svojich zamestnancov. Taktiež spomenula rôzne kurzy v oblasti digitálneho marketingu. Spoločnosť Nespresso spomenula školenia, prezentácie a prednášky ako spôsoby vzdelávania svojich zamestnancov. Obe spoločnosti organizujú školenia hlavne podľa potreby, ale minimálne dva - krát do roka. Ani jedna zo spoločností však neposkytuje svojim zamestnancom jazykové kurzy.

Spoločnosti sa zameriavajú aj na dobré vzťahy v organizácii a vedia, že práve vzťahy medzi pracovníkmi majú veľký vplyv na ich pohodu a taktiež aj výkon v práci. Pri otázke organizovania firemných akcií takisto obe spoločnosti odpovedali zhodne, organizujú firemné akcie či už vo firemnom prostredí, alebo mimo firemného prostredia.

V otázke pohody a zdravia zamestnancov majú taktiež obe spoločnosti jasno. Samsung kladie dôraz na karty multisport, ktoré zamestnanci môžu využiť vo fitnesscentrách a čo sa týka Nespressa, táto spoločnosť ponúka hlavne pohodlie na pracovisku a to v podobe kávovarov, ovocia a spoločenskej miestnosti.

Návrhy a odporúčania pre spoločnosti:

1. Spoločnosť Samsung by sa mala oveľa viac zameriavať na komunikáciu so svojimi zamestnancami. Myslí sa tým komunikácia ohľadom marketingových cieľov a samotnej tvorbe marketingovej stratégie. Zistili sme že spoločnosť minimálne zapája svojich zamestnancov pri tvorbe marketingovej stratégie, čo pre ňu nie je veľmi pozitívne. Spoločnosť by mala poskytnúť priestor svojim pracovníkom, aby mohli vyjadriť svoje názory a postoje a aby sa mohli spolupodieľať na samotnej tvorbe a neskôr implementácii marketingovej stratégie. Tu sa ukáže samotná kreativita zamestnancov podniku a takisto ich to motivuje ku zlepšeniu ich výkonov, keď si uvedomia, že sú dôležitou súčasťou spoločnosti a jej úspechu.
2. Stretnutia na mesačnej báze – ďalší návrh sa týka komunikácie a oboznamovania pracovníkov s novými informáciami vo firme. Obe spoločnosti by mali venovať viac pozornosti stretnutiam, ktoré by mohli organizovať každý mesiac, tam si určiť aké majú ciele na konkrétny mesiac, od-komunikovať čo je potreba spraviť, akým spôsobom a čo je pre to potrebné. Na konci mesiaca by sa zorganizovalo ďalšie stretnutie, kde by sa zhrnulo všetko čo sa spravilo ako sa spravilo a spoločnosti by to vyhodnotili.
3. E-learning – Je veľmi dôležitou súčasťou vzdelávania firiem, je to moderná forma prostredníctvom ktorej firmy vzdelávajú svojich zamestnancov. Spoločnosti by sa mali viac zameriavať na takúto formu vzdelávania, ktorá je pohodlnejšia pre samotných zamestnancov a môžu sa jej zúčastňovať odkiaľkoľvek. Výhodou je, že aj pokiaľ by bol zamestnanec chorý, a nemohol by sa zúčastniť osobného vzdelávania pomocou e-learning mu poskytuje výhodu vzdelávať sa odkiaľkoľvek.
4. Nástenky – Ani jedna zo spoločností nespomenula pri spôsobe komunikácie nástenky. Samozrejme žijeme v dobe kedy nám kraluje elektronika a rôzne iné moderné techniky, ale bolo by dobré, keby si spoločnosti na svojich

pracoviskách zriadia nástenky, o ktoré sa budú starať. Je to dobré aj kvôli oznamom rôznych udalostí, školení, akcií ktoré budú umiestnené na nástenke a zamestnanci ich budú mať stále v povedomí a stále na očiach. Zabráňuje sa tu riziku zabudnutia na dôležité veci, udalosti.

5. Home-office v spoločnosti Samsung – spoločnosť Nespresso uvidela možnosť využívania trendu home-office pre svojich zamestnancov. Home-office poskytuje veľa výhod zamestnancom podniku. Hlavnou výhodou je teda pocit pohodlia, pretože vykonávanú prácu môžu vykonávať odkiaľkoľvek. Zároveň takáto možnosť zvyšuje motiváciu pracovníkov a má vplyv na výsledky spoločnosti. Preto návrh je možnosť dvoch dní v týždni na home-office pre pracovníkov spoločnosti Samsung.
6. Vieme, že veľký vplyv na marketingovú stratégiu a jej implementáciu má aj firemná kultúra. Obe spoločnosti realizujú veľmi dobrú myšlienku aby sa ich zamestnanci cítili dobre a aby vládli na pracovisku dobré vzťahy. Dôležité je v tomto spoločnosti stále pokračovali aj v budúcnosti, mali by podporovať tímovú spoluprácu a aj kreatívne diskusie medzi zamestnancami.
7. Spoločnosti by mali zabezpečiť, aby zamestnanci mali jasne určené ciele a očakávania. Podnik musí zabezpečiť aby jeho pracovníci vedeli aké sú ich úlohy a zodpovednosť v rámci marketingovej stratégie a mali by byť oboznámení aj s očakávaniami ich výkonov. Zamestnanci tak budú lepšie rozumieť svojmu miestu vo firme a bude to zvyšovať ich motiváciu na podieľaní sa pri marketingových cieľoch firme a jej samotnej stratégii.
8. Pravidelná aktualizácia marketingovej stratégie – Je potreba zabezpečiť, aby bola marketingová stratégia stále aktuálna. Je potrebné marketingovú stratégiu pravidelne aktualizovať aby bola relevantná a účinná. Takisto tu opäť spomeniem potrebu zapájania zamestnancov pri tomto procese, a realizáciu jej návrhov nápadov, názorov, riešení a kreativity.

Záver

Na záver môžeme podotknúť, že mnohé determinanty majú vplyv na samotnú implementáciu marketingovej stratégie. Závisí to od interných, ale aj externých determinantov. Tieto determinanty sa líšia v závislosti od konkrétnej firmy.

Práca bola zameraná na interné determinanty, konkrétne to bolo vzdelávanie, zamestnanci, firemná kultúra a interná komunikácia, ktoré sú kľúčovými faktormi pri implementácii marketingovej stratégie firmy. Tieto determinanty sú vzájomne prepojené medzi sebou, súvisia jeden s druhým a podporujú sa navzájom. Zlepšenie a zameriavanie sa na každý s týchto determinantov prináša podniku úspech v podobne úspešnej implementácie jej marketingovej stratégie.

Okrem interných determinantov sme v práci spomenuli aj niektoré externé faktory, ktoré majú taktiež vplyv na úspešnú implementáciu marketingovej stratégie v podniku. Spomenuli sme faktory ako konkurencia, zákazníci, partneri a dodávatelia. Je dôležité aby podnik pri implementácii marketingovej stratégie zohľadňoval aj tieto faktory.

Problematiku determinantov implementácie marketingovej stratégie sme riešili v dvoch spoločnostiach a to v spoločnosti Samsung a v spoločnosti Nespresso a to prostredníctvom kvalitatívneho prieskumu – rozhovoru s pracovníkmi marketingového a oddelenia týchto spoločností. Z tohto rozhovoru sme zistili, ako veľmi si tieto spoločnosti uvedomujú dôležitosť zaoberať sa determinantmi marketingovej stratégie a neustále sa snažiť ich ovplyvňovať ich pozitívnym spôsobom. Z výsledkov sme zistili, že obe spoločnosti si veľmi dobre uvedomujú dôležitosť týchto determinantov a snažia sa robiť rôzne opatrenia pre zlepšenie v tejto oblasti.

Pre zefektívnenie a zlepšenie spoločností v oblasti determinantov implementácie marketingovej stratégie sme navrhli tieto riešenia: zlepšenie komunikácie so zamestnancami, väčší počet stretnutí, e-learning, využívanie nástenky, home-office, dbať na dobré vzťahy na pracovisku, zabezpečiť vedomosť pracovníkov o ich cieľoch a úlohách, aktualizovať marketingovú stratégiu. Na záver je potrebné podotknúť, že pri spracovaní práce sme sa snažili splniť parciálne ciele práce takisto aj hlavný cieľ.

Zoznam použitej literatúry

Knihy/monografie

1. HANULÁKOVÁ, Eva a kol. Marketing 1.vyd. Bratislava Wolters Kluwer SR s.r.o. 2021 363 s. ISBN 978-80-571-0439-1
2. HANULÁKOVÁ, Eva – ČVIRIK, Marián Marketingový manažment 1. vyd. Bratislava EKONÓM, 2021. 130 s. ISBN 978 - 80 -225 - 4886 -1
3. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar Strategický marketing 1.vyd. Praha Grada Publishing. a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
4. STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra Marketing malého, stredného a rodinného podnikania, Bratislava Sprint s.r.o. 2018, 156 s. ISBN 978-80-89710-43-0
5. LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. Strategický marketing 1. vyd. Bratislava Sprint 2 s.r.o. 2014, 350s. ISBN 978-80-89710-07-2
6. MATUŠOVIČOVÁ, Monika a kol. Interný a personálny marketing 1. vyd. Bratislava EKONÓM, 2022. 222 s. ISBN 978-80-225-4977-6
7. KITA, Jaroslav a kol. Marketing 1.vyd. Bratislava Iura Edition, spol. s.r.o. 2010. 411 s. ISBN 978-80-8078-327-3
8. KOTLER, Philip a kol. Marketing 1.vyd. Praha Grada Publishing, a.s. 2004. 854 s. ISBN 80-247-0513-3
9. KOTLER, Philip a kol. Moderní marketing 1.vyd. Praha Grada Publishing, a.s. 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2
10. KITA, Jaroslav a kol. Marketing 1.vyd. Bratislava Wolters Kluwer, spol. s.r.o. 2017. 424 s. ISBN 978-80-8168-550-7
11. VODÁK, Jozef a kol. Efektívne vzdelávanie zamestnancov 2. vyd. Praha Grada Publishing a.s. 2011. 237 s. ISBN 978-80-2473-651-8

12. HRONÍK, František Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov 1. vyd. Praha Grada Publishing a.s. 2006. 233 s. ISBN 978-80-2471-457-8
13. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Riadenie ľudských zdrojov: 13. vydanie. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
14. ARMSTRONG, Michael. Riadenie ľudských zdrojov. 10. vydanie Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
15. HOLÁ, Jana. Interná komunikácia v teorii a praxi.1.vyd. Pardubice, Univerzita Pardubice, 2017. l. ISBN 978-80-756-0099-8.
16. BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociálne vzťahy v organizácii a ich management. Praha, Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-247-4211-3.

Elektronické zdroje

17. <https://study.com/learn/lesson/marketing-implementation-plans-examples.html?fbclid=IwAR1MTMolAA2fxJl2m4X6UFS2F7FidLUrwZ3fZVpBkbbblEkMJdpwbnKU7A-c> [cit. 2022-10-14]
18. https://resources.clearvoice.com/blog/difference-between-mission-vision-statement-examples/?fbclid=IwAR05ihXiKfFXjkz_ayho8NxKR7RfMESGIDjhSZxBZ8Ir63lroA3Db-f4Iwk [cit. 2022- 07-6]
19. DUNMORE, Michael Inside – Out Marketing 1. vyd. Londýn Kogan Page Limited 2002. 259. s. ISBN 0-7494-3663-8
20. CHAFFEY, Dave a kol. Internet Marketing 4. vyd. Rotolito Lombarda, Taliansko, 2009. 693 s. ISBN 978-0-273-71740-9
21. FERRELL, O.C. Marketing Strategy 1. vyd. Boston, Cengage learning, USA, 2021. 525 s. ISBN 978-0-357-51630-0

22. SCHNAARS, S.P. Marketing Strategy 2. vyd. New York, Division od
Simon Schuster Inc, 1998. 217 s. ISBN 0-684-83191-0

Prílohy

Príloha č.1 – Scenár kvalitatívneho prieskumu pre spoločnosť Samsung

Príloha č.2 – Scenár kvalitatívneho prieskumu pre spoločnosť Nespresso