

Návrh marketingové strategie vybrané poradenské firmy

Bc. Jan Pohl

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Jan Pohl
Osobní číslo: M22102
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Marketing management
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Návrh marketingové strategie vybrané poradenské firmy

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši a formulujte teoretická východiska v oblasti marketingové strategie služeb a společenské odpovědnosti firem.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou firmu a proveďte její situační analýzu.
- Na základě analýz identifikujte hlavní rozvojové výzvy firmy.
- Navrhněte marketingovou strategii firmy.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BLOWFIELD, Mick and MURRAY, Alan. *Corporate social responsibility*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2019. ISBN 978-01-987-9775-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZIMMERMAN, Alan S. and BLYTHE, Jim. *Business to business marketing management: a global perspective*. 4th ed. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2022. ISBN 978-03-677-5792-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lukáš Danko, Ph.D.**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilíř, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce pojednává o strategickém marketingu nově vzniklé firmy, která poskytuje datové poradenské služby firm ohledně jejich environmentálního, sociálního a správního (ESG) chování. Cílem práce je navrhnout marketingovou strategii poradenské firmy pomocí modelu marketingového mixu služeb. Pro splnění tohoto cíle jsou nejprve popsány teoretická východiska strategického marketingu a společenské odpovědnosti firem. V analytické části jsou primárními a sekundárními zdroji dat vyhodnoceny vnější a vnitřní faktory firmy, na základě kterých jsou definovány hlavní rozvojové výzvy firmy. Projektová část se zabývá návrhem marketingové strategie a ročního akčního plánu poradenské firmy. Návrhy slouží firmě jako podklad a inspirace pro implementování optimální marketingové strategie, nastavení základních marketingových procesů a akčního plánu firmy pro úspěšný vstup na poradenský trh ESG reportování.

Klíčová slova: malé a střední firmy, poradenské služby, marketingová strategie, analýza, ESG reporting, společenská odpovědnost firem

ABSTRACT

Diploma thesis discuss the strategic marketing of a newly established firm that provides data consulting services to firms on their environmental, social and governance (ESG) behaviour. The aim of the author's thesis is to design a marketing strategy for the selected consulting firm using a service marketing mix model. To meet this objective, the theoretical background of strategic marketing and corporate social responsibility is first described. In the analytical part, primary and secondary data sources are used to evaluate the external and internal factors of the firm, based on which the main development challenges of the company are defined. The project part deals with the design of the marketing strategy and the annual action plan of the consulting firm. The designs serve the firm as a basis and inspiration for implementing an optimal marketing strategy, setting up the firm's basic marketing processes and action plan for a successful entry into the ESG reporting consulting market.

Keywords: small and medium-sized enterprises, consulting services, marketing strategy, analysis, ESG reporting, corporate social responsibility

„Jestliže poznáš slabé a silné stránky své i svého nepřítele, nemusíš se obávat výsledků bitev. Poznáš-li sebe, ne však nepřítele, ke každému vítězství bude cesta dlážděna také porážkami. A když nepoznáš ani sebe, ani nepřítele, pak v každé bitvě podleheš.“

- Umění války (Sun-c', 500 př.n.l.)

Na tomto místě bych rád poděkoval všem lidem, kteří mi při psaní diplomové práce dodávali nadmíru cenné a inspirativní rady, tipy a spoustu energie do práce i do života. Konkrétně děkuji vždy nápomocnému panu vedoucímu Ing. Lukáši Dankovi PhD., konzultantce paní Ing. Radomile Soukalové PhD, mým milým univerzitním kolegům a kolegyním Ině, Michaele, Nikče, Vaškovi a Honzovi, mé podporující rodině a celému týmu poradenské firmy.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
FORMULACE CÍLŮ A VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	12
METODIKA PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 STRATEGICKÝ MARKETING FIRMY	15
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ FIRMY	15
1.1.1 Fáze strategického plánování a řízení	16
1.1.2 Firemní poslání (víra) a vize	16
1.1.3 Hierarchická struktura strategií	17
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ MARKETINGU.....	17
1.3 PROCES TVORBY MARKETINGOVÉ STRATEGIE A PLÁNU	18
1.3.1 Situační analýza firmy.....	20
1.3.2 Definování marketingových cílů.....	23
1.3.3 Definování marketingové strategie	24
1.4 PROCES REALIZACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	26
1.5 PROCES KONTROLY MARKETINGOVÉ STRATEGIE	26
2 MARKETING SLUŽEB	28
2.1 CHARAKTERISTIKA SEKTORU SLUŽEB	28
2.2 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB – KLASIFIKACE A VLASTNOSTI	28
2.3 STRATEGIE DLE MARKETINGOVÉHO MIXU SLUŽEB	30
2.3.1 Produkt	30
2.3.2 Cena.....	31
2.3.3 Distribuce	32
2.3.4 Propagace	32
2.3.5 Účastníci (zaměstnanci, zákazníci a partneři).....	33
2.3.6 Procesy	34
2.3.7 Fyzický důkaz (materiální prostředí)	35
2.4 CÍLENÝ MARKETING (STP PROCES).....	35
2.4.1 Segmentace trhu	36
2.4.2 Tržní zacílení (targeting).....	36
2.4.3 Tržní umístění (positioning).....	36
3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM A ESG SLUŽBY	37
3.1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR)	37
3.2 REPORTING NEFINANČNÍCH DAT (ESG) O SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	39
3.2.1 Povinná podoba reportování dle standardů ESRS	39

3.3	MARKETING SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI A VLIV ESG REPORTOVÁNÍ	41
4	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	42
II	PRAKTICKÁ ČÁST	43
5	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY	44
6	REALIZOVANÁ SITUAČNÍ ANALÝZA.....	45
6.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO MAKROPROSTŘEDÍ – PESTLE MODEL	45
6.1.1	Politické faktory a trendy	45
6.1.2	Ekonomické faktory a trendy	46
6.1.3	Sociální faktory a trendy	47
6.1.4	Technologické faktory a trendy.....	50
6.1.5	Legislativní faktory a trendy	51
6.1.6	Environmentální faktory a trendy	53
6.1.7	Dílčí shrnutí č.1: vnější makroprostředí.....	54
6.2	ANALÝZA ODVĚTVÍ – PORTERŮV MODEL 5F	55
6.2.1	Zákazníci – vyjednávací síla zákazníků	56
6.2.2	Dodavatelé – vyjednávací síla dodavatelů	57
6.2.3	Konkurence – Rivalita konkurenčních podniků v rámci odvětví.....	58
6.2.4	Nová konkurence – riziko vstupu potenciálních konkurentů.....	59
6.2.5	Hrozba substitučních produktů	61
6.2.6	Dílčí shrnutí č.2: analýza odvětví.....	62
6.3	PROJEKT EXTERNÍHO BENCHMARKINGU	63
6.3.1	Cíle, metodika a harmonogram projektu.....	64
6.3.2	První fáze projektu benchmarkingu: mapování odvětví ESG poradenství a tvorba databáze	65
6.3.3	Druhá fáze projektu benchmarkingu: porovnání ukazatelů s Impact Metrics s.r.o.....	72
6.3.4	Limity a rizika projektu.....	75
6.3.5	Dílčí shrnutí č.3: benchmarking projekt.....	75
6.4	CHARAKTERISTIKA ZÁKAZNÍKŮ VYBRANÉ FIRMY A SEGMENTACE B2B TRHU.....	76
6.4.1	Udržitelné a společensky odpovědné chování MSP	77
6.4.2	Poptávka zákazníků.....	80
6.5	SEGMENTACE TRHU ESG PORADENSTVÍ.....	81
6.6	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ– VRIO MODEL	83
6.6.1	Lidské zdroje	85
6.6.2	Materiální zdroje	85
6.6.3	Nehmotné zdroje	86
6.6.4	Finanční faktory	87
6.6.5	Dílčí shrnutí č.4: vnitřní prostředí firmy	87
7	SWOT ANALÝZA	89
7.1	MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY	90
8	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	92
8.1	HLAVNÍ ROZVOJOVÉ VÝZVY FIRMY	94

III	PROJEKTOVÁ ČÁST	97
9	PŘEDSTAVENÍ PODNIKÁNÍ VYBRANÉ FIRMY.....	98
9.1	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ A PRÁVNÍ FORMA.....	98
9.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	98
9.3	FORMULACE FIREMNÍHO POSLÁNÍ, VIZE A MARKETINGOVÝCH CÍLŮ	99
9.3.1	Poslání (víra)	99
9.3.2	Vize	100
9.3.3	Marketingové cíle.....	100
10	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	103
10.1	TRŽNÍ ZACÍLENÍ (TARGETING).....	103
10.2	TRŽNÍ UMÍSTĚNÍ (POSITIONING).....	104
10.3	NÁVRH MARKETINGOVÉHO MIXU 7P	105
10.3.1	Produkt	105
10.3.2	Cena.....	107
10.3.3	Distribuce a umístění.....	108
10.3.4	Propagace	109
10.3.5	Účastníci (lidé) a partnerství	112
10.3.6	Proces	113
10.3.7	Fyzické důkazy (materiální prostředí)	115
11	PLÁN REALIZACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	116
11.1	DOPORUČENÝ AKČNÍ PLÁN.....	116
11.1.1	Dvouměsíční plán přednostních aktivit.....	116
11.1.2	Hlavní roční akční plán (kampaň).....	119
11.1.3	Plán tvorby obsahového marketingu na sociálních sítích (s přesahem na webový blog).....	121
11.2	ČASOVÝ HARMONOGRAM AKTIVIT	122
12	KONTROLA REALIZACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE	125
12.1	FINANČNÍ PLÁN	125
12.1.1	Náklady na produkt: mzdy a marketing	125
12.1.2	Navrhované marketingové náklady realizaci akčního plánu.....	126
12.1.3	Provozní (administrativní) náklady.....	128
12.1.4	Investice firmy a jejich návratnost	129
12.2	KONTROLA PRŮBĚHU A VÝSLEDKŮ PROJEKTU	130
12.3	ANALÝZA RIZIK PROJEKTU	130
12.3.1	Hodnocení rizik projektu.....	130
12.3.2	Návrhy opatření.....	131
13	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	132
	ZÁVĚR	133
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	135
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	141

SEZNAM OBRÁZKŮ	142
SEZNAM TABULEK.....	143
SEZNAM GRAFŮ	145
SEZNAM PŘÍLOH.....	146

ÚVOD

V diplomové práci je řešeno aktuální téma firemního reportování nefinančních ESG dat z marketingové perspektivy začínající poradenské firmy. ESG je zkratkou pro environmentální, sociální a správní data a informace firmy, které dohromady vyjadřují a shrnují kvalitu a kvantitu společensky odpovědného chování firmy. Toto téma je na evropské půdě nejen aktuální, ale důležité pro vedení firem, protože jej v příštích budoucích letech bude kvůli evropské legislativě povinně muset řešit tisíce firem v České republice a okolních státech EU. Mnoho dalších firem také začne či již začalo se sběrem, analýzou a reportováním nefinančních ESG dat z morálních osobních či partnerských přesvědčení a iniciativ.

Problémem se naskýtá situace, ve které mnoho z těchto firem není zatím dostatečně organizačně ani personálně připraveno a nemá dostatek informací k samotnému řešení výzev reportování dle evropských standardů. Firmy aktuálně potřebují někoho, kdo jim jednoduše a za dostupnou cenu podá pomocnou ruku a na požadované kvalitě zpracuje ESG reporting firmy. To je úlohou vybrané poradenské firmy, která přichází na pomoc s unikátním softwarovým nástrojem a odbornými kompetencemi svého konzultačního týmu.

Oblast nefinančního ESG reportování je nahlížena optikou marketingové strategie poradenské firmy, jejíž návrh je očekávaným přínosem a hlavním cílem práce. Pro sestavení marketingové strategie jsou využity analýzy sekundárních a primárních zdrojů, které byly sesbírány autorem. Analýzy jsou zpracovány v souladu s modelem či technikou PESTLE, Porterových pěti sil, benchmarking, VRIO a na závěr shrnuty modelem SWOT. Na shrnutí výsledků analýz navazuje návrh marketingové strategie, který aspiruje na vytvoření a zlepšení marketingových strategických procesů. Marketingová strategie je popsána pomocí marketingového mixu 7P, který obsahuje produktovou, cenovou, distribuční, propagační, lidskou, procení složku marketingové strategie a složku fyzického důkazu. Ty poté slouží jako podklad a inspirace pro vedení vybrané začínající firmy. Návrhový podklad dále rozšiřuje ještě roční akční plán projektu marketingové strategie, který popisuje aktivity z hlediska významu pro firmu, času, personální odpovědnosti a nákladů. Zlepšení marketingových strategických procesů poté podpoří nejen úspěch poradenské firmy u zákazníků, ale také firemní růst a rozvoj.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Formulace cílů a výzkumných otázek

Hlavním cílem projektové diplomové práce je návrh analýzou podložené marketingové strategie vybrané poradenské firmy. Pro definování marketingové strategie byl vybrán model dle marketingového mixu 7P. Na základě vypracované marketingové strategie je dále navrhnut roční akční plán, který bude sloužit vybrané firmě jako podklad a inspirace při dalším marketingovém směřování. Vypracování situační analýzy firmy a návrh akčního plánu lze nazvat vedlejšími cíli práce. Kombinace pochopení teoretických základů problematiky strategického marketingu služeb a společenské odpovědnosti firem, spolu s vypracovanými dílčími analýzami firmy, vytváří podklady pro vytvoření informovaného návrhu marketingové strategie. Dále jsou určeny výzkumné otázky pro analytickou část diplomové práce. Hlavní výzkumná otázka se týká potenciálu vstupu na daný trh pro vybranou firmu a zní takto:

- Jaké existují hlavní rozvojové výzvy firmy?

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsou definovány dílčí otázky týkající se konkurence, zákazníků a zdrojů firmy:

- 1) Jak je možné charakterizovat konkurenční firmy na ESG poradenském trhu?
- 2) Jak lze definovat poptávku segmentu malých a středních podniků po ESG službách?
- 3) Jaké zdroje jsou konkurenční výhodou vybrané firmy?

Metodika práce

Diplomovou práci je rozdělena do tří částí: teoretické, analytické a projektového návrhu. Teoretická část je vytvořena rešerší tuzemské i zahraniční literatury a věrohodných internetových zdrojů. Čerpané zdroje se týkají problematiky strategického marketingu služeb, firemního poradenství a oblasti společenské odpovědnosti firem.

Analytická část navazuje na teoretické poznatky. Je zde prováděna analýza situace firmy, jak z perspektivy vnějšího prostředí, tak vnitřního prostředí firmy. Za účelem provedení situačních analýz jsou využívány informace z vlastních marketingových výzkumů (primární zdroje) a ze sekundárních zdrojů dat, které jsou sbírána pomocí internetu, případně fyzických zdrojů. Specificky u primárního výzkumu jsou sbírány informace o stavu ESG poradenského odvětví skrze rozhovory a vyplněné online dotazníky od vlastníků vybrané firmy a od

externě působících ESG specialistů. ESG specialisté byli osloveni přímým emailem skrze kontakty pracovníků poradenské firmy nebo oslovením na síti LinkedIn, kde autor napsal příspěvek na ESG komunitní skupinu. Odpovědi byly sbírány v březnu 2024. Sekundární data jsou sbírána z veřejně dostupných online zdrojů webových stránek, sociálních sítí a obchodního rejstříku již od prosince 2023 do února 2024 do projektu benchmarkingu, který měl za cíl zmapovat ESG poradenský trh v ČR a porovnat ukazatele konkurence s vybranou firmou.

V rámci vnější analýzy se autor věnuje faktorům modelu PESTLE a modelu Porterovo pěti sil, který se týká hlavních subjektů v daném odvětví jako jsou zákazníci, konkurenční firmy, potenciální konkurenti, substituční služby a dodavatelé. Vnitřní analýza se týká zdrojů a dispozic samotné firmy. Na závěr se poznatky z dílčích analýz shrnují ve SWOT analýze, která tvoří ucelený pohled na situaci firmy a také podklad pro tvorbu v následující části projektového návrhu.

Třetí část projektového návrhu navazuje na informace získané v teoretické a analytické části. Formulují se zde rozvojové marketingové cíle firmy a specifikují marketingové strategie pro jednotlivé složky marketingového mixu. Projekt je zakončen návrhem akčního marketingového plánu, tedy marketingových aktivit. Navržené aktivity v projektu jsou popsány z hlediska věcného, časového, finančního a personálního. Realizace projektových aktivit je opatřena riziky, která jsou na závěr třetí části prověřeny a jsou navrženy konkrétní opatření pro snižování těchto rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÝ MARKETING FIRMY

V závislosti na cíli práce, tedy návrhu marketingové strategie vybrané firmy, je v teoretické části práce třeba postupovat od nejobecnějších témat k těm specifickým. Počáteční kapitola charakterizuje podnikání a strategického řízení firmy se zaměřením na marketingové řízení a na strategický marketingový proces. Na závěr teoretické části je stručně definována oblast společenské odpovědnosti firmy a s ním spojený ESG reporting, kterému se vybraná firma věnuje.

1.1 Strategické řízení firmy

Před popsáním strategického řízení firmy je důležité vysvětlit pojmy firmy, podnikání a osoby podnikatele. Firma je obecně definována jako základní výrobní jednotka v hospodářství, ekonomický subjekt či specializovaná organizace výrobního procesu působící v tržním prostředí. V rámci této práce je pojem firma vnímán dle definice Samuelsona a Nordhause (2013, s.118) za „*specializovanou organizaci věnující se řízení procesu produkce pomocí nájmu práce, kapitálu, půdy a nákupu dalších vstupů za účelem prodeje zboží a služeb*“. Jako synonymum k pojmu firma ve smyslu specializované organizace je v literatuře často uváděn podnik či společnost. Výhodami uspořádání do firmy je vyšší efektivnost podnikání, jelikož umožňuje produkci ve vyšším rozsahu, snazší opatřování finančních zdrojů, pečlivější řízení a monitorování. (Samuelson a Nordhaus, 2013, s. 118, s. 658). Podnikáním se v právnickém pojetí rozumí „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“ (Veber a Srpová, 2012, s.14). Podnikatelem je rozuměna fyzická či právnická osoba zapsaná v obchodním rejstříku, podnikající soustavně, za účelem zisku a na základě živnostenského nebo jiného než živnostenského oprávnění (Veber a Srpová, 2012, s.15).

Strategické řízení je klíčovou funkcí vedení firmy, jelikož definuje základní podnikové představy o budoucím směřování a metriky jako je firemní vize, poslání, cíl a strategie vedoucí k dosažení tohoto cíle. Tyto konkrétní představy, metriky i analýzy, na kterých jsou tyto klíčové ukazatele postavené, jsou důležité pro jakékoliv budoucí strategické plánování a rozhodování (Jakubíková, 2013, s.43). Firemní strategie má výsadní postavení a vliv na budoucí činnosti, směřování a určení pozice firmy na trhu. Strategie včetně strategických cílů firmy jsou nadřazené všem dalším cílům a jsou východiskem pro navrhované funkční

strategie jednotlivých oddělení a dalších dílčích, operativních cílů (Kašík a Havlíček, 2012, s.121).

Nyní je třeba vysvětlit pojem strategického řízení firmy. Dle Jakubíkové (2013, s.16) se jedná o „*dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy*“. Ve strategickém řízení firmy hraje důležitou roli dlouhodobé a systematické vytváření, udržování a naplňování firemních posláních, vizí i krátkodobějších cílů za pomoci užívání patřičných zdrojů a znalostí vnějšího i vnitřního prostředí. Činění závažných strategických rozhodnutí má na starosti vrcholový management firmy a dotýká se všech procesů a oddělení firmy, včetně marketingového (Jakubíková, 2013, s.16).

Strategický marketing úzce souvisí se strategickým řízením firmy, jelikož pro něj připravuje nejrůznější podklady díky výsledkům analýz firemního prostředí a na nich závislého doporučení týkající se cílů, plánů a strategií v ostatních firemních oblastech. Marketingový plán je výchozím strategickým plánem, na který poté navazuje strategické řízení firmy v dalších oblastech, např. ve finančních, výrobních a personálních strategiích a plánech (Jakubíková, 2013, s.43; Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s.122).

1.1.1 Fáze strategického plánování a řízení

Strategické řízení firmy je rozdělováno do tří hlavních etap: plánování, realizace a hodnocení. V plánovací či přípravné fázi je obsaženo nejen definování firemních posláních, vizí a cílů, ale také sběr dat a analýza prostředí, tvorba firemních strategií pro různé funkční oblasti firmy a zpracování strategického plánu. V druhé fázi jsou dále firemní strategie a strategické plány realizovány, v poslední fázi je strategie a strategický plán kontrolován a je hodnoceno zda-li plní předsevzaté firemní cíle (Jakubíková, 2013, s.40).

1.1.2 Firemní posláních (víra) a vize

Předtím, než si firma začne stanovovat firemní cíle a možné cesty (strategie) vedoucí ke splnění cílů, musí mít jasnou představu o své úloze ve světě, o přidané hodnotě, kterou poskytuje lidem či firemním klientům. Stejně tak by firma měla mít představu o svém budoucím směřování a dlouhodobých plánech, které označují vizi. Proto je důležité si stanovit firemní posláních a vizi, jež se firma bude snažit dlouhodobě naplňovat.

Posláních vyjadřuje základní smysl podnikání firmy, důvod, proč existuje a v co věří. Důležitost posláních působivě shrnuje světoznámý spisovatel knih o leadershipu Simon Sinek ve své knize *Začněte s proč: „Produkt s jasným PROČ dává lidem možnost říci okolnímu světu, kdo jsou a v co věří...Lidé nekupují to CO děláte, ale kupují PROČ to děláte. Nemá-*

li společnost jasnou představu o svém PROČ, pak okolní svět nemůže vnímat nic víc, než CO společnost dělá“ (Sinek, 2013, s.75). Firmy s jasným a silným posláním se v myslích zákazníků automaticky pozitivně odlišují a není potřeba se spoléhat na dlouhodobě neefektivní manipulativní nátlaky. Vize je definována jako popis budoucího ideálního stavu firmy, který je na rozdíl od poslání časově ohraničený. Poslání a vize nejsou důležité jen pro samotnou firmu, ale také pro její širší okolí a všechny zainteresované osoby, které ovlivňuje svou činností. Jejich stanovky se využívají při marketingové komunikaci se stakeholdery, např. v interním prostředí firmy se zaměstnanci a akcionáři a v externím prostředí firmy se zákazníky či dodavateli, čímž se podporuje síla vztahu těchto subjektů k samotné firmě (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s.43-45).

1.1.3 Hierarchická struktura strategií

Strategií se ve firmě nachází mnoho a tvoří na sebe navazující celek. Tento hierarchický celek je tvořen nejobecnější firemní strategií, strategií obchodní (business) a funkčními strategiemi. Stavebním kamenem je firemní strategie, která se realizuje na nejvyšší úrovni vedení a vyjadřuje základní rozhodnutí firmy jako je místo působnosti firmy či typ trhu, na kterém firma bude působit a jaké obchodní strategie realizovat a jakým způsobem. Obchodní strategie je hlavním cíle této práce, jelikož do ni patří kromě jiných také strategie marketingová. Funkční strategie se nachází o úroveň pod obchodní strategií, kterou rozpracovává na dílčí cíle pro konkrétní pracovní oblasti, oddělení či pracovní týmy (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s.126).

1.2 Strategické řízení marketingu

Marketingové řízení je jednou z hlavních činností firemních organizací a můžeme jej chápat jako řízení poptávky zákazníků po firemním produktu. Právě znalost cílových skupin zákazníků a na ně cílené aktivity jsou klíčovými prvky efektivního strategického marketingu (Jakubíková, 2013, s.51). Vhodně řízený marketing pomáhá s uspokojováním soukromých i společenských potřeb jedinců či organizací za účelem přeměny podnikatelské příležitosti na zisk firmy. Marketingoví pracovníci se neustále snaží hledat způsoby, jak efektivně uspokojovat potřeby a přání svých zákazníků a zájemců, a jak se pozitivně odlišit od konkurence a vytvořit si tak konkurenční výhodu.

Strategický marketing a strategické řízení podniku se významně ovlivňují. Oproti strategickému firemnímu řízení, které je zaměřeno na firemní strategie získávající informace ze všech oddělení firmy, je proces strategického marketingového řízení již zaměřený na

konkrétní funkcionální strategie, pro které získává informace ze vnějšího prostředí, primárně z tržního prostředí, kde působí konkurenční subjekty, dodavatelé či zákaznické segmenty. Za účelem plnění firemního poslání, vize a cílů na trzích firmy nastavují, realizují a kontrolují naplňování marketingové strategie, které je odkázáno na firemní strategii a její řízení. Role strategického marketingu je v tomto případě v přípravě podkladů pro strategické řízení podniku v různých oblastech skrze realizaci různých analýz jako je analýza konkurence či zákaznického vnímání značky. Tyto informace mají vysokou hodnotu pro budoucí směřování podniků, protože pomáhají ve stanovování podnikových cílů a strategií (Jakubíková, 2013, s.43).

Úkolem strategického marketingu je tedy volba hodnoty, kterou má firma poskytovat zákazníkům, a to na základě zvolených charakteristik cílové skupiny a vhodného umístění této hodnoty do svého produktu. Jakmile známe naše zákazníky a hodnotu, kterou jim poskytujeme, můžeme pomocí marketingových činností pomáhat navrhovat konkrétní cíle a funkcionální strategie v rámci různých firemních oddělení a činností, jakými jsou kromě prodeje a obchodu také výzkum, výroba či personalistika (Jakubíková, 2013, s.92).

Tři hlavní důvody k vytváření marketingových strategií a plánování marketingu dle Taylora (2018, s.74) jsou následující. Plánování marketingové strategie přináší možnosti odlišení vlastního podnikání od konkurence v myslích zákazníků, např. vytvářením distinktivní značky firmy, podporuje podnikové strategie a naplňování podnikových cílů a slouží jako podklad pro integrovaný soubor plánů, které jsou ve vzájemném souladu marketingových taktik a komunikačních kanálů.

1.3 Proces tvorby marketingové strategie a plánu

Marketingové plánování vychází ze stanovených firemních cílů a strategií, navazuje na výzkum a situační analýzu firmy. Tento proces Blažková (2007, s.268) definuje jako „*pravidelné hodnocení marketingových příležitostí a zdrojů, stanovení marketingových cílů a marketingových strategií a aplikaci marketingových zdrojů takovým způsobem, aby bylo dosaženo marketingových cílů*“. Marketingový plán tedy dokumentuje postupy, kterými bude dosaženo strategických marketingových a obchodních cílů skrze konkrétní marketingové strategie a taktiky. Základním předpokladem úspěchu marketingových strategií a taktik je jejich orientace na zákazníka (Kotler a Keller, 2013, s.706).

Marketingový plán není tak obsáhlý jako business plán a sestává ze tří hlavních fází: tvorby či úpravy samotného marketingového plánu, realizace plánu a hodnocení plánu. Stanovuje se na krátké, střední nebo na dlouhé období, avšak nejčastěji na jeden rok. Marketingových

plánů v jedné firmě můžeme najít více, konkrétně je můžeme stanovovat pro každý druh zboží či služby firmy. (Jakubíková, 2013, s.92; Kašík a Havlíček, 2012, s.109; Blažková, 2007, s.15)

Plánování je důležité pro všechny firmy, velké i ty menší a poskytuje mnoho benefitů. Marketingový plán firmu informuje v jakém časovém horizontu čeho dosáhne, pomáhá včasně reagovat na problémy s odchýlením od plánu, informuje a motivuje pracovníky, stanovuje alternativní způsoby řešení (Blažková, 2007, s.17-18) a může také specificky definovat potřebu realizace marketingového výzkumu zákazníků v budoucnosti (Kotler a Keller, 2013, s.707).

Tvorba marketingové strategie je součástí marketingového strategického procesu nebo-li marketingového strategického plánování, kterým je postupně marketingová činnost řízena. Ten se skládá ze třech hlavních fází: plánovacího, realizačního a kontrolního procesu. Plánovacího procesu je součástí podnikové, strategické a operativní plánování, nastavení poslání a vize, situační analýza podniku, definování marketingových cílů, strategií, rozpočtů, odpovědností. V realizační fázi procesu tvorby marketingové strategie je organizačně uspořádávána firma, aby dokázala realizovat plán. V kontrolní fázi je projekt hodnocen a monitorován jeho rizika a finanční plán (Blažková, 2007, s.19-20). Přehled všech kroků v jednotlivých fázích je uveden na konci práce (Příloha I – 1A)

Pro možnost vytvoření marketingové strategie je nutné znát základní filozofii marketingového počínání firmy, jinými slovy je třeba znát marketingovou koncepci firmy. Základním předpokladem, než vůbec můžeme tuto koncepci stanovit je znalost potřeb a přání zákazníků a znalost poptávky po našem produktu na trhu. Pokud provedeme dostatečný marketingový výzkum a další rešerši a tyto předpoklady splňujeme, můžeme vytvořit marketingovou koncepci, obvykle založenou na čtyřech základních složkách: na koncentraci na trh, orientaci na zákazníka, koordinaci marketingu a výnosnosti marketingových činností pro podnikání (Jakubíková, 2013, s.71-73).

Proces tvorby marketingové strategie na určité časové období prochází plánovací, realizační a kontrolní etapou, přičemž tyto etapy se dále skládají z jednotlivých kroků. Nejkomplexněji definovaná je plánovací etapa, ve které začínáme všestrannou analýzou situace firmy a pokračujeme definováním marketingových cílů, marketingových strategií k dosažení těchto cílů, formulací marketingového programu naplňování strategie. Na tyto kroky navazujeme implementací strategie v reálných firemních aktivitách a na závěr zhodnotíme a podáme zpětnou vazbu k naplňování strategie. Popsané kroky si nyní blíže představme (Kotler a Keller, 2013, s.80).

1.3.1 Situační analýza firmy

Marketingový výzkum je prováděn za cílem identifikace problému, prověření obchodní příležitosti či zredukování obchodního rizika. Všechny tyto cíle můžeme využít při různých firemních situacích jako je zjištění poptávky po uváděném produktu na trh, zlepšení výkonu stávajícího produktu či před expandací na nové trhy (Hague, 2003, s.17). Data potřebné pro výzkum můžeme získávat pomocí primárního sběru dat jako je vlastní realizovaný výzkum nebo sekundárního sběru dat, kde využíváme již existujících zdrojů zpracovaných od jiných subjektů. Průzkum prostředí firmy vyjadřuje „*systematickou sbírku, analýzu a interpretaci informací relevantních pro marketingová rozhodnutí*“ (Hague, 2003, s.11).

Klíčovým podkladem sloužícím k tvorbě marketingové strategie jsou data a informace získané pomocí situační analýzy. Vypracování situačních analýz se tak řadí do plánovací etapy marketingového řízení a je tedy prvním krokem a podkladem pro stanovení marketingových cílů a strategií. Ta je součástí přípravné fáze, která zahrnuje analytické činnosti jako je sběr a organizace primární a sekundárních dat a vyhodnocování těchto informací pomocí grafických, tabulkových, statistických či jiných nástrojů. Děje se tak primárně z důvodu náročnějšího vlastního sběru dat o firmách samotných, které jsou uzavřenější a veřejně neradi poskytují důvěrné informace a vlastní know-how, což by mohlo v budoucnu mít potenciál k ovlivnění firemního počínání na trhu (Hague, 2003, s.13-14).

Analýzy jsou vytvářeny pro vnější prostředí firmy, které rozdělujeme na vnější makroprostředí a vnější mikroprostředí, a pro vnitřní prostředí firmy. Můžeme se také setkat s jinými pojmy popisujícími totéž, jako je analýza vzdáleného prostředí či makroanalýza, analýza blízkého prostředí či mikroanalýza a interní analýza (Kašík a Havlíček, 2012, s.108). Následující řádky popisují vnější analýzu pomocí PESTLE modelu, analýzu odvětví pomocí Porterova 5F modelu, analýzu konkurence pomocí metody benchmarkingu a vnitřní analýzu zdrojů firmy pomocí VRIO modelu.

1.3.1.1 PESTLE analýza

Analýza vnějšího makroprostředí pracuje s faktory, které nejsou přímo ovlivnitelné činností firmy. (Jakubíková, 2013, s.126; Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s.56). Pro poznání vnějšího makroprostředí neboli obecného vnějšího prostředí firmy a identifikaci trendů a příležitostí je využíván model PESTLE, který představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a environmentálních faktorů prostředí ovlivňující nabídku a poptávku na trhu (Blažková, 2007, s.53). Důvodem zvolení rozšířeného modelu o legislativní a environmentální faktory je klíčový vliv těchto dvou

faktorů na trh a předmět podnikání vybrané poradenské firmy, u nichž je tento marketingový projekt zpracováván.

1.3.1.2 Porter 5F analýza

Vnější mikroprostředí naopak lze oproti makroprostředí částečně ovlivnit nástroji marketingu a sestává ze subjektů, které interagují se samotnou firmou jakými jsou zákazníci, konkurence, dodavatelé, finanční instituce a akcionáři či veřejní ovlivňovatelé (médiá). Skupinu subjektů, která působí spolu s vybranou firmou na určitém trhu, nazýváme tržním odvětvím. Odvětví, ve kterém firma působí tvoří její vnější mikroprostředí. Pro analýzu vnějšího mikroprostředí, odvětví, byl zvolen analytický model pěti sil od amerického ekonoma Michaela Portera. Porterův model pěti sil (5F) tvoří tyto faktory:

- potenciál vstupu nových konkurenčních firem ve vybraném odvětví,
- úroveň rivality současných konkurenčních firem v odvětví,
- potenciál substitučních produktů nahradit současnou nabídku na trhu,
- velikost vyjednávací síly kupujících
- velikost vyjednávací síly dodavatelů (Blažková, 2007, s.57-58).

Tímto modelem lze určit atraktivitu tržního segmentu. Čím vyšší hrozby plynou od potenciálních či aktuálních konkurenčních firem nebo čím vyšší je vyjednávací síla subjektů zákazníků, dodavatelů či poskytovatelů substitucí, tím méně atraktivní je působení na daném trhu (Kotler a Keller, 2013, s.270). Pro to, aby firma dokázala přidanou hodnotu poskytovat, je klíčové detailně znát potřeby a chování své cílové skupiny. Zákazníci tvoří vedle konkurenčních firem a dodavatelů další klíčový subjekt v tržním odvětví (vnějšího prostředí), se kterým firma intenzivně interaguje. Znalost zákazníků je důležitá také pro efektivní umístění (positioningu) komunikace služeb a výrobků firmy na daném trhu. Zákazníkem můžeme rozumět konečného spotřebitele produktů firmy na spotřebním trhu, na mezifirmním trhu je ovšem zákazníkem firmy obchodní firemní partner, který koupený produkt nespotřebovává rovnou, nýbrž jej využívá k zajištění své podnikatelské činnosti a provozu (Blažková, 2007, s.67).

1.3.1.3 Benchmarking jako analýza konkurence

Zvláštní vyhrazení v analýze mikroprostředí firmy zasluhují analýzy konkurence, jelikož její důkladná znalost je důležitou součástí plánovacího procesu. Stejně tak, jako SWOT analýza shromažďuje informace o přednostech a slabínách firmy, je také důležité získat povědomí o

přednostech a slabinách konkurentů na trhu. Znalost konkurence je významným faktorem pro úspěšné zvládnutí positioningu firmy na trhu (Kotler a Keller, 2013, s.311-315).

Výhody analýzy konkurence mohou být takovéto: poznání vlastních konkurenčních výhod a nevýhod, pochopení strategií konkurentů a jejich budoucí vývoj, předpovídání budoucích aktivit konkurentů, snazší předpověď návratnosti budoucích investic a v neposlední řadě k tvorbě strategií pomocí lepšího povědomí o příležitostech a hrozbách firmy (Blažková, 2017, s.61). Data a informace také slouží pro stanovení cesty vpřed - pro stanovení marketingových cílů nebo pro navržení marketingové strategie, tj. konkrétních časově ohraničených kroků činností směřujících ke splnění cílů firmy, např. s využitím nástroje marketingového mixu (Hague, 2003, s.204-206; Kotler a Keller, 2013, s.82).

Mezi techniky analýzy konkurence je řazen benchmarking. Benchmarking je metodou strategického managementu a technikou analýzy nejlepší praxe konkurenčních firem. Benchmarking slouží firmě k učení se, zlepšování se a inspirování se skrze sdílené zkušenosti a praxe úspěšných konkurentů na trhu, resp. od konkurentů, kteří jsou úspěšnější než vlastní firma v současné chvíli (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s.7-8). Ve slovníku controllingu (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s.13-14) se konkrétněji popisuje jako „analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví, resp. i s podniky z jiných odvětví“ nebo jako „ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se hodláme inspirovat“. Benchmarking je tedy dlouhodobým či neustálým procesem/projektem posuzující určitý objekt či oblast a je složen z mnoha dílčích subprocessů či dílčích projektů.

Výstupem benchmarkingového projektu je identifikace oblastí vlastního zlepšování, resp. identifikace rozvojových výzev firmy. Dalšími výhodami výsledků benchmarkingu pro firmu je pomoc při definování kýžených firemních cílů pro úspěch na trhu (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s.12-16). Strukturovat jej lze dle fázového modelu, který se skládá z iniciační, plánovací, analytické, integrační a realizační fáze. Zatímco za iniciační a integrační fázi je vždy odpovědné vedení firmy, plánovací, analytickou a realizační fázi benchmarking projektu řeší pověřený tým.

1.3.1.4 VRIO model jako analýza zdrojů firmy

Analýza vnitřního prostředí firem se týká firemních zdrojů, organizace a řízení firmy. Konkrétněji se interní analýzy mohou týkat způsobu organizační struktury a zaměstnancích firmy, firemních procesů a aktivit jednotlivých funkčních oblastí nebo finanční a nefinanční situace firmy. V této diplomové práci bylo zvoleno zaměření na analýzu firemních zdrojů

pomocí modelu VRIO, o kterém se zmiňuje Jakubíková (2013, s.109-110). Akronym VRIO se skládá ze slov Value (hodnota zdroje pro firmu), Rareness (zdroj je na sledovaném trhu ojedinělý), Imitability (zdroj je konkurencí na trhu náročně/nákladně napodobitelný) a Organisation (firma je schopna zdroj při podnikání efektivně využívat). Tyto slova představují vlastnosti jednotlivých zdrojů, na základě jejichž kombinace lze rozhodnout o konkurenční síle každého z posuzovaných zdrojů firmy. (Blažková, 2007, s.87; Jakubíková, 2013, s.126; Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s.56)

1.3.1.5 SWOT analýza

Závěry analýz tvoří SWOT analýza, která je celkovým shrnutím interní a externí situace firmy. Tato analýza je jedním z nejvyužívanějších nástrojů, jejíž výsledky pomáhají při tvorbě, výběru a plánování marketingové strategie. Zkratka SWOT je akronymem stvořený ze čtyřech anglických názvů Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). SWOT analýza může být využívána samostatně a odděleně či využívána jako nástroj závěrečné fázi analytické etapy, kdy ve SWOT analýze pouze shrneme informace získané z předešlých dílčích analýz. Získané informace z dílčích analýz vnějšího a vnitřního prostředí se uspořádávají do externích a interních faktorů SWOT analýzy. Externí firemní faktory obsahují oblast příležitostí a hrozeb a vnitřní firemní faktory zase silné a slabé stránky firmy. Důležité je poznamenat, že externí faktory se týkají okolí firmy, které nemůže samotná firma svou činností ovlivnit, nýbrž jen využít příležitostí či minimalizovat potenciální hrozby. Naopak interní faktory jsou přímo ovlivnitelné firemní činností a lze je měnit (Blažková, 2007, s.155-156). Výhodou SWOT analýzy je její jednoduchost a propojení zdrojů a schopností firmy na jedné straně s tržním prostředím a nabídkou konkurence na straně druhé. Omezením analýzy je naopak její subjektivnost a přílišná jednoduchost, aby si zachovala dostatečnou přehlednost a srozumitelnost (Blažková, 2007, s.159)

1.3.2 Definování marketingových cílů

Po zpracování situační analýzy firemního prostředí potřebuje firma definovat marketingové cíle. Marketingové cíle hierarchicky navazují na cíle podniku a třídí se dále na cíle dle jednotlivých úseků a oddělení marketingu či na cíle rozdělených dle konkrétních nástrojů marketingového mixu. Do tohoto členění tedy spadají cíle výrobové a servisní, distribuční, cenové a kontraktační a v neposlední řadě cíle komunikační. Hovoříme také o dvou velikých skupinách marketingových cílů – za prvé o cílech normativních jakými je optimalizace zisků

nebo tržeb a cíle ovlivňující tržní podíl firmy. Za druhé hovoříme o cílech specifických, které jsou třízeny dle okolních subjektů, dle času nebo dle firemních oddělení a činností. Cíle plní tři hlavní funkce - koordinační, řídicí i kontrolní funkci, a měly by být integrované tak, aby byly známy napříč celým podnikem a realizovány ke všem zájmovým skupinám (Jakubíková, 2013, s.157-159).

Důležitá je otázka správné formulace těchto cílů tak, aby jejich stanovení bylo efektivní pro jejich následné naplňování. Efektivně definované marketingové cíle jsou takové cíle, které splňují kritéria dle metody, kterou využíváme. Můžeme se setkat s metodou systému řízení podle cílů (MBO – management by objectives) nebo metodou stanovování cílů SMART. Systém řízení podle cílů definuje čtyři základní kritéria a vlastnosti cílů: hierarchické seřazení od nejdůležitějších po nejméně důležité, možnost kvantifikace cílů (pro možnost měření pokroku), realističnost (cíle musí být podepřené analýzou a zdroji) a konzistentnost. Kritéria SMART naopak určují pět parametrů, mezi nimiž jsou, podobně jako ve výše definovaných kritériích, realističnost a měřitelnost. K nim se dále přidávají parametry specifčnosti, akceptovatelnosti (soulad s firemními cíli) a časové ohraničenosti (Kotler a Keller, 2013, s.82-83; Kašík a Havlíček, 2012, s.110).

1.3.3 Definování marketingové strategie

V návaznosti na výsledky strategické analýzy je vhodné definovat či navrhnout marketingovou strategii. V této práci je marketingová strategie, příp. strategie dle marketingového mixu, vnímána jako obchodní (business) strategie. Obecně se při tvorbě obchodní strategie doporučuje nejprve vygenerovat více různých strategických variant a až následně vybrat hlavní strategii, která se v případě shody vedení realizuje. Pro její výběr se nejdříve musí vysvětlit, co přesně obchodní marketingová strategie představuje a jak se dělí (Keřkovský a Vykpěl, 2006, s.126).

Obchodní marketingová strategie (dále jen marketingová strategie) říká, jakými postupy a způsoby dosáhnout marketingových cílů. Porter definuje strategii obecně jako „*vytváření jedinečné a hodnotné pozice skládající se z řady různých aktivit*“, přičemž tyto aktivity jsou založené na firemní strategii v případě, že jsou zcela jiné nebo prováděné jinými způsoby než aktivity konkurence (Kotler a Keller, 2013, s.83). Marketingová strategie se řadí do tzv. obchodních strategií firmy, které jsou sestavovány za účelem dosahování dílčích cílů – zde cílů marketingových, respektive obchodních. Dílčí cíle jsou definovány tím způsobem, aby dohromady přispívali k naplnění hlavních strategických cílů na úrovni celé firmy. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s.121). Na firemní i marketingové (obchodní) strategie

navazují strategie funkční v jednotlivých oblastech podnikové jednotky (např. marketingu), které dále marketingovou oblast rozpracovávají do jednotlivých funkčních oblastí (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s.126).

Marketingové strategie mají mnoho členění či modelů, dle kterých se mohou sestavit. Různorodé členění marketingových strategií je dáno nutností zaměření firem a prioritizací cílů. To vede k upřednostňování a upořádování aspektů, které jsou pro každou marketingovou strategii vlastní. Je na rozhodnutí firmy, na které aspekty se bude zaměřovat a podle kterých zvolí marketingovou strategii. Mezi základní obecné marketingové strategie naplňující konkrétní marketingové cíle patří strategie nákladová a inovační, které mají za cíl optimalizovat zisk. Optimalizace tržeb je naplňována skrze strategii konkurenční výhody a cíl zvýšení, udržování, či sklizení tržního podílu je ovlivňován diferenciací strategií (Jakubíková, 2013, s.158).

V odborné literatuře můžeme nalézt mnoho modelů či členění marketingových strategií. Blažková (2007, s.107-108) charakterizuje jako základní marketingové strategické modely tyto: strategie dle marketingového mixu, Ansoffovy růstové strategie, Porterovy generické strategie a Kotlerovy strategie dle velikosti tržního podílu a míry inovace (Blažková, 2007, s.107-108). V této práci bude autorem blíže popsán pouze model Porterových generických strategií a strategie dle marketingového mixu.

Porterovy generické strategie, také nazývané Porterovy konkurenčními strategiemi, využívá firma za cílem získání konkurenční výhody na trhu. Konkurenčních výhod na trhu může být dle Portera docíleno pomocí naplňování těchto tří generických strategií (Blažková, 2007, s.136-137; Kotler a Keller, 2013, s.83):

- *strategie nízkých nákladů/celkového nárůstu v nákladech/strategie cenového vůdce*: Všechny tyto názvy popisují stejnou generickou strategii. Ke strategii s nízkými náklady a cenami dochází primárně u masových výrobků, které se firmy snaží prodat za levněji než konkurence a získat tak vyšší podíl na trhu.
- *strategie diferenciací/odlišnosti*: U druhé strategie diferenciací je důležité se odlišit jinými způsoby než cenou, kupříkladu dosahovat lepších výkonů v oblasti, která je pro zákazníky důležitá a tím je přesvědčit o vyšší přidané hodnotě produktu firmy. Tato strategie se využívá u zboží a služeb, které nejsou lehce napodobitelné
- *strategie specializace či zaměření*: Třetí strategií je strategie specializace, ve které se firma zaměřuje na úzký cílový segment či skulinu na trhu, snaží se co nejlépe poznat potřeby cílové skupiny a nabídnout jim ideální produkt. Děje se tak opět

pomocí nízkých nákladů či odlišení se od konkurence, jen na úzce vymezeném segmentu trhu

Zcela nejčastěji zmiňovaným dalším modelem využívaným při sestavování marketingové strategie je v marketingových publikacích model strategie dle marketingového mixu (Kašík a Havlíček, 2012; Kotler a Keller, 2013; Blažková, 2007 nebo Jakubíková, 2013), o kterém bude podrobněji pojednáváno v kapitole marketingu služeb.

1.4 Proces realizace marketingové strategie

Po dokončení plánovací fáze procesu marketingového strategického řízení následuje realizační fáze, kdy dochází k naplňování vytyčených marketingových cílů pomocí následování definované marketingové strategie a naplňování akčního plánu. K efektivní realizaci marketingové strategie je třeba adekvátně organizovat a koordinovat činnosti zaměstnanců ve firmě dle finančního či časového plánu, implementovat marketingový plán vytyčený v předchozí fázi a systematicky zlepšovat stávající produkt či vyvíjet nový v reakci na změny trhu a poptávky (Blažková, 2007, s.201, s.209).

Obecným předpokladem úspěšné realizace marketingové strategie je dle Blažkové (2007, s.20) využívání principů strategického myšlení systematickosti a předvídání při marketingovém řízení firmy. Dalším zmiňovaným předpokladem je správný odhad vývoje trhu a poptávky po produktech na základě dostatečně zanalyzovaných a pochopených informací o vnějším i vnitřním prostředí firmy. V menších firmách nemá odpovědnost za realizaci strategie pouze marketingové oddělení, ale v podstatě všechny oddělení. Každý zaměstnanec spoluutváří vnímání firmy či značky veřejností tím, jak se chová a komunikuje se zákazníky. (Blažková, 2007, s. 21, s. 203). Toto platí obzvláště na trhu poradenských služeb, kde samotnou kvalitu produktu vždy silně ovlivňuje proces interakce mezi poskytovatelem (konzultantem) a příjemcem (manažer firmy) dané služby.

1.5 Proces kontroly marketingové strategie

V kontrolní fázi procesu marketingového strategické firma monitoruje výsledky realizace projektu akčního plánu. Kontrolování a monitorování účinnosti marketingové strategie probíhá podle výsledků průběžného plnění marketingových cílů, finančního plánu či monitorování zjištěných rizik na trhu. Marketingové oddělení či vedení firmy srovnává výsledky s plánovanými cíli za určité časové období a tím zjišťuje, jak se firmě výkonnostně a finančně daří naplňovat tyto cíle. Výsledky, nebo-li výkonnostní měřítka, které se monitorují a vyhodnocují mohou být finančního i nefinančního charakteru. Tato měřítka

slouží pro kontrolu efektivity marketingové činnosti, přičemž se v praxi často využívají finanční ukazatele jako je návratnost investic a různých nákladů, zisk nebo marže při hodnocení výkonu produktu či zákazníků na trhu. Mezi nefinanční měřítka výkonnosti se řadí objem prodejů, loajalita zákazníků či počet reklamací (Blažková, 2007, s.215-219). Za kontrolu marketingové činnosti má obvykle ve firmě osobní zodpovědnost marketingový manažer, případně top management, případně přímo marketingový ředitel nebo vlastník firmy, pokud se jedná o menší firmu. (Blažková, 2007, s.21)

2 MARKETING SLUŽEB

Marketingové činnosti jsou závislé na typu produktu, který je prodáván. Vybraná poradenská firma v této diplomové práci poskytuje služby, s kterými se pojí specifické vlastnosti a marketingové procesy. Právě popsáním těchto odlišností můžeme lépe pochopit, jak připravit konkrétní marketingovou strategii služeb a jak na ni promyšleně navázat návrhy marketingových aktivit firmy.

2.1 Charakteristika sektoru služeb

Americká marketingová asociace popisuje služby jako „*samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku*“ (Vašítková, 2014, s.14). Služba je poskytována jednou stranou té druhé jako určitý nehmotný výkon, který druhé osobě nevytváří žádná vlastnická práva (Kotler a Keller, 2013, s.394). Sektor služeb je v ekonomikách vyspělých zemí naprosto klíčový a poskytuje práci většině zaměstnancům těchto zemí, včetně České republiky (Blecharz, Štverková a Zindulková, 2013, s.11). V průběhu posledních desetiletí probíhají procesy desindustrializace, kdy tempo růstu sektoru služeb je rychlejší než růst průmyslu a tak roste podíl sektoru služeb na tvorbě hrubého domácího produktu těchto zemí a také se zvyšuje zaměstnanost v tomto sektoru. V České republice sektor služeb již v roce 2011 tvořil 60% HDP. Ve zvyšování podílu služeb na tvorbě HDP hrají důležitou roli faktory rostoucího bohatství obyvatelstva, zvyšující se množství volného času obyvatelstva a vyšší spotřeba moderních technologií obyvatel a s nimi spojených služeb (Vašítková, 2014, s.12-14).

2.2 Charakteristika služeb – klasifikace a vlastnosti

Služby lze rozdělit podle typu zákazníka na spotřebitelské (B2C trh) a průmyslové služby (B2B trhu). Spotřebitelé služby využívají pro svůj vlastní a konečný prospěch, kdežto firmám služby pomáhají ve svých budoucích podnikatelských činnostech a k tvorbě ekonomického zisku. Poskytovatelé služeb mají tendenci komunikovat odlišnými způsoby na spotřebitelském a mezifiremním trhu. Na mezifiremním trhu je nabízena služba z pohledu pohodlí a kvality, na spotřebitelském trhu jsou zase zdůrazňovány podpory prodeje jako je zjednodušení služby či slevové akce. (Vašítková, 2014, s.14-16). Ty lze dále rozdělit podle adresáta služby, přítomnosti zákazníka u procesu poskytování služby či dle vztahu služby k výrobku. Adresátem může být soukromá osoba či firma. Zákazník

může být součástí samotné služby, nebo se na ní vůbec nepodílet. Služby dle vztahu k výrobku rozdělujeme na čisté služby bez výrobku, službu doprovázenou hmotným výrobkem, hmotný výrobek doprovázený službou a čistě hmotný výrobek (Blecharz, Štverková, Zindulková, 2013, s.12-13) Členit služby je možné také dle míry zhmotnění na služby zásadně nehmotné, služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu a služby zpřístupňující hmotný produkt.

Tím, co služby rozlišuje od výrobků, je zejména pět distinktivních vlastností těchto produktů. Jsou jimi nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost a absence vlastnictví. Nehmotná vlastnost služeb stěžuje zákazníkům možnost porovnávání mezi konkurenty a stěžuje zjišťování kvality a dalších parametrů služby. Vytváří to u kupujících nejistotu, kterou se poskytovatelé služeb snaží překonat důrazem na materiální prostředí s cílem co nejvíce zhmotnit službu a připodobnit ji zboží. Důležité je proto také vytvořit silnou značku v myslích nakupujících, získat určité partnerství či certifikace, a to vše efektivně veřejně komunikovat (Vašítková, 2014, s.16).

Neoddělitelností rozumíme nemožnost oddělit samotnou službu od jejího tvůrce či poskytovatele. Neoddělitelnost služby může vést ke vzniku monopolů na lokálních trzích, pokud je producent služby či služba samotná něčím jedinečná. To v soukromém sektoru vede ke zvyšování marží. V dnešní technologické době je však třeba podotknout, že nejsou všechny služby neoddělitelné. Jako příklad lze zmínit služby v oboru IT, kde moderní software poháněný umělou inteligencí provádí určité služby automaticky (Vašítková, 2014, s.17-18). Další vlastnost, heterogenita či proměnlivost služeb představuje různorodou kvalitu stejných služeb v čase. Při poskytování služeb probíhá vždy nový kontakt mezi zákazníky a poskytovateli služeb a jejich chování nelze předvídat. Poskytovatel služeb se snaží proti variabilitě chránit např. stanovováním norem kvality chování zaměstnanců a určitými certifikacemi kvality, jako je mezinárodně uznávaný standard ISO. Heterogenita služby spolu s nehmotností vede k obtížnému patentování výkonů firem. (Vašítková, 2014, s.18-19).

Další zmiňovanou vlastností je zničitelnost. Ta představuje fakt, že služby nelze vracet, uchovávat, znovu prodávat nebo skladovat. Důsledkem této vlastnosti služeb je snaha o maximální sladění poptávky na trhu s nabídkou producentů služby, která vede k individualizaci nabídky a zvýšené flexibilitě cen. Dalším důsledkem je obtížná reklamace služby (Vašítková, 2014, s.19-20). Pátou zmiňovanou vlastností služeb je nemožnost vlastnění. Zakoupením služby si lidé či firmy nekupují vlastnictví služby, ale pouze práva k

užití služby. Nemožnost vlastnit službu v praxi ovlivňuje tvorbu distribučních kanálů, které jsou obvykle co nejkratší a mají podobu individuálního kontaktu a přímé marketingové komunikace (Vašítková, 2014, s.20). Důležitou vlastností služeb je také jejich kvalita. U hodnocení kvality služeb, které nemají úzký vztah k hmotnému výrobku, jsme odkázáni na hodnocení kvality služeb dle subjektivního vnímání zákazníků. U takovýchto služeb je proces poskytování této služby a samotná podoba služby vnímána jako jeden celek určující kvalitu služby (Blecharz, Štverková, Zindulková, 2013, s.18-19).

2.3 Strategie dle marketingového mixu služeb

Marketingový mix 4P je široce používaný a popisovaný nástroj, který manažerům firem pomáhá nastavit a specifikovat marketingovou strategii firmy. Existuje mnoho typů marketingového mixu, avšak mezi nejtradičnější se řadí marketingový mix definovaný z pohledu firmy, tzv. 4P mix. Ten se skládá z produktové (product), cenové (price), distribuční (place) a komunikační složky (promotion). Základním účelem marketingového mixu je uspokojit potřeby zákazníků a přinést firmě zisk. Existuje také marketingový mix, který se nazývá 4C a je tvořen z pohledu zákazníka těmito složkami: hodnotou pro zákazníka (customer value), náklady (cost), pohodlím (convenience) a komunikace (communication). Specifické vlastnosti služeb mají významný vliv na podobu nástroje marketingového mixu, jelikož v něm definujeme a popisujeme právě vlastnosti a specifikace firemních produktů. Díky těmto vlastnostem služeb Vašítková (2014, s.22-23) popisuje rozšířený marketingový mix 7P, který kromě tradičního produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace obsahuje také tři nové prvky: materiální prostředí (angl. physical evidence), lidi (angl. people) a procesy. Lidé, materiální prostředí a procesy více přibližují službu zákazníkovi a také činí produkt viditelnějším (Vašítková, 2014, s.27). Základem každé ze strategií dle složek marketingového mixu je předem provedená komplexní analýza prostředí firmy a nastavení firemních cílů (Blažková, 2007, s.115).

2.3.1 Produkt

Produkční složka mixu popisuje kvalitu i kvantitu celkového sortimentu nabízených výrobků a služeb, obal a design výrobků, doprovodné služby k výrobkům jako je záruka a servis, či subjektivně vnímanou kvalitu značky produktů. Produkt je zjednodušeně vše, co poskytuje uspokojení potřeb zákazníka (Blažková, 2007, s.270; Vašítková, 2014, s.21-22). Blažková (2007, s.110-111) rozděluje typy produktových strategií podle životního cyklu produktů. Životní cyklus produktu je soubor různých etap, kterými si zboží či služba na trhu prochází

a který ovlivňuje podobu nabídky i poptávky po daném produktu. Je tvořen fází zavádění, růstu, zralosti a poklesu, přičemž pro každou fázi jsou typické jiné produktové strategie. Jiné klasifikace produktových strategií se orientují na atributy produktu jako je jeho značka nebo vnímaná kvalita (Jakubíková, 2013, s.212-218).

2.3.2 Cena

Cena služby je závislá na souboru faktorů jako jsou náklady, podoba konkurence, podoba cílového zákaznického segmentu, kvalita služby a kupní síla obyvatel (Blecharz, Štverková, Zindulková, 2013, s.31). Cenová strategie představuje důležitý faktor pro stanovení konečné ceny. Stanovuje metriky jako je prodejní cena, marže nebo sleva a je významným ukazatelem kvality produktu (Blažková, 2007, s.270; Vašítková, 2014, s.21-22). Celkový postup stanovení ceny u nového produktu může vypadat nápodobně (Blažková, 2007, s.115):

1. Komplexní analýza
2. Definování marketingového mixu
3. Odhad křivky poptávky
4. Výpočet fixních a variabilních nákladů
5. Prozkoumání dalších faktorů ovlivňujících cenu (faktory: prostředí, zákazníci, konkurence, trh aj.)
6. Stanovení cenových cílů
7. Výběr cenové strategie
8. Výběr cenové metody
9. Stanovení konečné ceny

Jak je vidět z postupu, podoba cenové strategie závisí na mnoha faktorech vnějšího i vnitřního prostředí firmy a firemních cílech. Hlavním faktorem je však cena služby na trhu konkrétní firmy, kterou by firma měla při tvorbě a implementaci cenové strategie mít co nejpřesněji zjištěnou (Blecharz, Štverková, Zindulková, 2013, s.54)

Vhodnou praxí při implementaci cenových strategií poradenských služeb je tvorba ceníku s konkrétním výčtem služeb firmy a jejich cen. Specificky u poradenských služeb je zmiňována praxe nahrazování stálých cen v ceníku vytvořenou hodinovou sazbou práce na projektu a odhadem počtem hodin potřebných na projekt, případně uvedení ceny poradenské práce na den (Blecharz, Štverková, Zindulková, 2013, s.54).

2.3.3 Distribuce

Distribuční složka marketingového mixu analyzuje dodavatelský řetězec a distribuční cesty produktu firmy a geografické umístění prodejen, poboček či klíčových zaměstnanců firmy, které usnadňují zákazníkům přístup ke službě (Blažková, 2007, s.270; Vašítková, 2014, s.21-22). Blažková (2007, s.123-126) zmiňuje tři základní distribuční strategie, které se od sebe odlišují množstvím distribučních míst. Jedná se o intenzivní, selektivní a exkluzivní distribuční strategii. Intenzivní distribuční strategie je typická mnoha distribučními místy a využívá se pro zboží běžné spotřeby s rychlým obratem, kdežto na druhé straně u exkluzivní strategie distribuce je produkt dostupný jen na pár výhradních místech za vyšší ceny. Typicky se s ní můžeme setkat u specializovaného segmentu. Distribuční složka se z důvodu omezenosti distribučních kanálů malé poradenské firmy soustředí primárně na budování vhodných kontaktů a na organizaci cest za klienty. V současnosti poradenské firmy nejčastěji zakupují či sami budují elektronické databáze kontaktů zákazníků a partnerů, které firma dále může třídit dle své potřeby do různých kategorií. Efektivní geografické rozmístění poradenského týmu je důležité, nejen aby se ušetřil čas a finance za cestování, ale také aby budovaly pocit u klientů, že jsou jim neustále na blízku a ochotni rychle pomoci (Blecharz, Štverková, Zindulková, 2013, s.52-53).

2.3.4 Propagace

Složka marketingové komunikační strategie je složka marketingového mixu, která pomáhá firmě informovat zákazníky, navazovat vztahy s nimi i s veřejností, vytvářet značku firmy a v neposlední řadě napomáhá k úspěšnému prodeji zboží a služeb. Tato složka navazuje a čerpá informace z ostatních složek strategie. Firma se při tvorbě komunikační strategie rozhoduje jakým způsobem, co, kdy, komu, kde a za jaké náklady bude komunikovat. (Jakubíková, 2013, s.296). Marketingová komunikace plní pro firmu hned několik funkcí. Patří mezi ně funkce informační, propagační, přesvědčovací a vzdělávací. Zmíněné funkce můžeme uplatňovat ve dvou kategoriích komunikačních kanálů: v hromadných (neosobní) a přímých (osobní). Obě z kategorií se skládají z prostředků a nástrojů marketingové komunikace, které řadíme do tzv. komunikačního mixu (Kotler a Keller, 2013, s.515-516; Blažková, 2007, s.127).

Komunikační mix je různorodý soubor nástrojů hromadné a přímé komunikace se zainteresovanými stranami. Způsobů komunikace firmy je mnoho a neustále se vyvíjejí, načež mají vliv především inovace a trendy v technologickém mediálním světě, které velmi

silně posílily využívanost digitálních marketingových nástrojů při využívání téměř všech nástrojů komunikačního mixu (Kotler a Keller, 2013, s.516). Důležitou motivací pro optimální zavedení komunikačního mixu je budování značky firmy. Dle reportu LinkedIn B2B Institutu (Weinberg a Lombardo, 2020, s.7-19) je právě dlouhodobé a strategické řízení značky jedním z klíčových trendů, na který by se firmy měly zaměřit pro dlouhodobě úspěšný zisk zakázek. Na kompetitivním trhu symbolizuje známá značka velmi důležitou výhodu odlišení, dovoluje firmám nastavit vyšší marže produktů vedoucí k vyšším ziskům a zvyšuje také loajalitu zákazníků. Mezi základní prostředky marketingového komunikačního mixu se řadí reklama, navazování vztahů s veřejností (PR), osobní prodej, podporu prodeje (Blažková, 2007, s.270; Vašítková, 2014, s.21-22). Kotler s Kellerem (2013, s.518) zmiňují navíc sponzoring událostí či osobností, výstavy a veletrhy, přímý marketing, interaktivní marketing a ústně šířenou komunikaci jako prostředky komunikačního mixu. Vlastní podrobný přehled všech hlavních způsobů komunikace je uveden na konci práce (Příloha I – 1B).

2.3.5 Účastníci (zaměstnanci, zákazníci a partneři)

Tři faktory z marketingového mixu 7P jsou specifické a vytvořené pro poskytovatele služeb. Jsou to účastníci (lidé), fyzický důkaz (materiálního prostředí) a proces realizace služby (proces) (Blecharz, Štverková, Zindulková, 2013, s.28). Účastníci vyjadřují všechny osoby, které se účastní procesu poskytování služby, tedy převážně zaměstnanci a zákazníci. Do lidské složky marketingového mixu služeb zařazujeme nejen zaměstnance, ale také klienty a jejich referenční skupiny, které jsou tvořeny nejbližším okolím člověka či partnery firmy. Skupiny lidí jako zaměstnanci a zákazníci jsou klíčovou součástí a tvůrcem interaktivního a interního marketingu. Interaktivní marketing probíhá mezi zaměstnanci a zákazníky a je obzvláště důležitý na mezifiremním trhu (Vašítková, 2014, s.163). Tento druh marketingu je obzvláště efektivní, pokud má firma motivované zaměstnance, kteří pracují v souladu s firemním posláním a cíli firmy. Poté zaměstnanci pouhou pracovní činností a komunikací s klienty budou přispívat ke zlepšení jména firmy a obecně k pozitivnímu marketingu firemních služeb. V praxi je lze rozdělit zaměstnance z hlediska interaktivního marketingu na kontaktní personál, ovlivňovatele a pomocný personál, z čehož pouze první skupina přichází do pravidelného a intenzivního přímého kontaktu se zákazníky (Vašítková, 2014, s.152-153). Zákazníci mají v sektoru služeb nezastupitelnou roli jako spoluproducenta služby, jelikož se mnohdy více či méně aktivně zapojují do samotného procesu poskytování konkrétní služby (Vašítková, 2014, s.154)

2.3.5.1 *Strategické partnerství*

V oblasti marketingového mixu služeb je důležité zmínit faktor partnerství s dalšími firmami nebo členství v různých firemních asociacích, mezifiremních projektech a spolcích (Jakubíková, 2013, s.191). Asociace mohou být zaštitěné státem či může jít o soukromé neziskové organizace, které sdružují nejčastěji firmy na základě lokality, stejného sektoru či oboru nebo firmy, které mají společný cíl nebo projekt. Mezi výhody takového strategického partnerství se řadí poskytnuté finanční investice od bankovních a investičních institucí, zvyšování podílu na trhu díky strategické spolupráci s přímými či nepřímými konkurenty, vytváření vyšší reputace a důvěryhodnosti firmy, sdílení a získávání znalostí mezi členy asociací či získávání či prohlubování kontaktů na různých firemních eventech a vzdělávacích akcích.

2.3.6 **Procesy**

Proces realizace služby zahrnuje aktivity produkce a distribuce služby a obecně jej můžeme definovat jako „*soubor činností (operací), který řízeným způsobem přeměňuje firemní vstupy na výstupy*“ (Blecharz, Štverková, Zindulková, 2013, s.15). Ve firmách mohou procesy zahrnovat aktivity od prvotního kontaktu poskytovatele služby s potenciálním zákazníkem, až po finální krok dodání služby, fakturaci či proces podání zpětné vazby zákazníkem. Procesy poskytování služeb můžeme klasifikovat dle opakovatelnosti, možnosti automatizace, stupni individualizace a míře nutného kontaktu se zákazníkem. Často zmiňovanými kategoriemi jsou také procesy masové, zakázkové a profesionální. Zatímco masové služby jsou typické vysokou standardizací a nižší osobní interakcí, profesionální služby jsou již přizpůsobené zákazníkovi na míru a vyžadují vysokou míru interakce (Vašítková, 2014, s.180-182). Rychlejšímu a účinnějšímu využití procesů ve firemní praxi je důležité tyto procesy nastavit na základě promyšlených cílů firmy a znalostech potřeb a hodnot cílové skupiny zákazníků. (Blecharz, Štverková a Zindulková, 2023, s.119 a 56).

Mezi přínosné nástroje k získání přehledu o firemních procesech poskytování služeb se využívá diagramové zachycení průběhu procesu. Diagram průběhu procesu Vašítková rozděluje na složku viditelných a neviditelných činností (Vašítková, 2014, s.184). Řízení firemních procesů hraje klíčovou roli v řízení poptávky zákazníků po službách a řízení vztahů se zákazníky. Důležitým faktem je, že z důvodu nehmotnosti a zničitelnosti služeb nelze služby skladovat a tudíž je poptávku třeba řešit ihned. Služby jsou navíc poptávány mnohdy nepravidelně – v jednu chvíli nedostatečně a v druhé chvíli nadbytečně a je třeba

nastavit procesy, které umožní zvládat právě optimální množství poptávky a přizpůsobit ji nabídce, např. zvýšit množství konzultantů (Vašítková, 2014, s.190-191).

K definici marketingového procesu postupu zákazníka ve firmě je využívána struktura modelu AIDA. AIDA je akronymem složený ze čtyř sloves, které představují vždy jednu fázi marketingového procesu. Fáze attention, interest, desire a actions, definují stádia, kterými zákazník prochází, od prvního oslovení zákazníka firmou, obeznámení se s nabídkou, vytvoření poptávky ke koupi až po uzavření obchodu s danou firmou. (Rolný, 2022).

2.3.7 Fyzický důkaz (materiální prostředí)

Dle Vašítkové (2014, s.172) *prostředí představuje spolupůsobení hmotných a nehmotných prvků v místě, kde je služba prováděna a ve kterém spolu jednájí organizace služeb a zákazník. Proto zahrnuje každé příslušenství, které ovlivňuje výkon a komunikaci dané služby.* Složku marketingového mixu nazývanou materiální prostředí tedy tvoří hmotné a nehmotné prvky, které můžeme dále rozdělit např. na fyzické prostředí, atmosféru a marketingové a jiné materiály (vizitky, brožury aj.) (Vašítková, 2014, s.169-172)

Účelem nastavení materiálního prostředí v marketingové strategii je zviditelnění (zhmotnění) a prohloubení pozitivního efektu nehmotné služby, kterou firma poskytuje. Konečným přínosem správně nastavených prvků materiálního prostředí však je konkurenční výhoda v podobě vytvoření silnější a oblíbenější firemní značky v myslích zákazníků, která povede k vyšší diferenciaci služeb firmy a k vyšší loajalitě zákazníků. Pro to, aby prostředí a materiály pomáhali k tvorbě silné značky je třeba, aby byl zachován jednotný styl a desing, a aby byla komunikace materiálních prvků dlouhodobě konzistentní (Vašítková, 2014, s.178).

2.4 Cílený marketing (STP proces)

Jelikož firmy nejsou schopné obsluhovat zákazníky na všech trzích, uchylují se k cílení svých aktivit a uspokojování specifických potřeb konkrétních cílových skupin zákazníků. Konkrétně definované skupiny zákazníků na určitém trhu se nazývají tržními segmenty. Úkolem cíleného marketingu firmy je tyto segmenty co nejlépe definovat, vybrat pro firmu nejrelevantnější ze segmentů pro svůj podnikatelský záměr a efektivně s konkrétním segmentem dokázat komunikovat (Kotler a Keller, 2013, s. 251).

2.4.1 Segmentace trhu

Tržní segment lze definovat jako skupinu poptávajících na trhu, kteří jsou si podobní vlastnostmi, chováním nebo reakcemi na marketingové aktivity (Blažková, 2007, s.169). Segmentace trhů vyjadřuje identifikaci, popis a kategorizaci různorodých cílových skupin z řad firem či spotřebitelů působících na trhu. Probíhá jak pomocí kritérií, které můžeme najít na spotřebních trzích, tak pomocí kritérií, která jsou vlastní specificky B2B trhům. Mezi typy segmentace, která můžeme nalézt na všech trzích, patří demografická nebo geografická segmentace trhu.

Kritéria specifická pro B2B trhy můžeme rozdělit do následujících proměnných, které Kotler s Kellerem seřazují dle stupně důležitosti od nejvyšší po nejnižší: demografické proměnné, provozní proměnné, přístup k nákupu, situační faktory a osobní charakteristiky nákupčího. Stěžejní demografická kritéria segmentace ovlivňují marketingové aktivity ve všech směrech a můžeme je rozdělit na typ odvětví firmy, velikost firmy a lokalitu působení firmy. Efektivní segmentace trhu musí splňovat kritérium měřitelnosti vlastností segmentu, kritérium dostatečné významnosti a velikosti, kritérium přístupnosti a kritérium diferencovanosti chování segmentu oproti jinému segmentu (Kotler a Keller, 2013, s.268-270).

2.4.2 Tržní zacílení (targeting)

Druhou fází je targeting, jímž se rozumí zacílení či zaměření marketingového a prodejního úsilí na konkrétní cílovou skupinu, která pro firmu z hlediska podnikání představuje největší příležitost na trhu. Předpokladem pro efektivní targeting je znalost segmentů trhu, na kterém firma působí. Detailní a účinné zacílení probíhá skrze vypracování strategií jednotlivých složek marketingového mixu, který byl popsán výše (Kotler a Keller, s.40, s.269).

2.4.3 Tržní umístění (positioning)

Závěrečnou fází cíleného marketingu je positioning, který vyjadřuje umístění nabídky produktů firmy v mysli zákazníků tak, aby vyjadřovala konkrétní výhody a vymezovala se pozitivně vůči konkurenčním produktům. Jak je z definice patrné, klíčovou rolí při positioningu produktů hraje znalost konkurence a zákazníků, na kterých se staví umíst'ovací strategie (Kotler a Keller, s.40, s.311).

3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM A ESG SLUŽBY

Marketingové řízení a způsob naplňování marketingových strategií zažívá čas od času velké revoluce a změny. Jednou z nich je technologická revoluce a rozšíření internetu, který dal vzniknout nesčetnému množství nových trhů nebo novým způsobům marketingové komunikace. Do kategorie dalších velkých změn, které ovlivňují podobu fungování mnoha funkčních oblastí firem včetně marketing, lze v posledních 10-20 letech jistě zařadit snahy o ochranu životního prostředí i řešením společenských témat na pracovišti i mimo něj samotnými firmami.

Stále více zákazníků, investorů i širší veřejnosti se zajímá o firemní informace týkající se společenské odpovědnosti či vztahu firmy k životnímu prostředí a etickým záležitostem (Jurášková, Hornák a kol, 2012, s.128). Environmentální témata se dostala do hlavního proudu dění zpravodajství. V daleko vyšší míře se řeší nejen v médiích, ale také v národních, evropských i světových politických institucích a v neposlední řadě také ve firmách všech odvětví. S přihlédnutím k produktům a segmentu trhu vybrané poradenské firmy, pro níž je tvořen tento projektový návrh marketingové strategie, autor považuje za klíčové blíže vysvětlit základní pojmy této oblasti

3.1 Společenská odpovědnost firem (CSR)

Společenská odpovědnost firem (CSR) a ESG reportování jsou v dnešním světě čím dál tím diskutovanějšími tématy, které mají stále vyšší vliv na firemní sektor. (Jakubíková a Janeček, 2023, s.202). Společenská odpovědnost firem, nebo-li Corporate Social Responsibility (zkr. CSR), označuje dobrovolně nastavenou politikou firmy. Stojí na premise udržitelného rozvoje, který *„uspokojuje potřeby současnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby“* (Jakubíková a Janeček, 2023, s.203). Firmy CSR aktivity implementují do svých procesů a podnikových i funkčních strategií za účelem vytváření pozitivních dopadů pro své okolí a zpětně také pro firmu samotnou. Převážně u velkých nadnárodních společností a korporací se jedná o velmi známou a důležitou praxi při řízení firemní strategie a udržování vztahů se stakeholdery - CSR praxe je v těchto firmách mnohdy do podnikové strategie zavedena již po mnoho let. Firmy vyzdvihují potřebu nést odpovědnost za skupiny lidí a jedince, které ovlivňují svou činností – např. komunitu žijící v oblasti výrobního závodu. Stakeholderi jsou obecně definováni jako zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, komunity, akcionáři a další finanční partneři (Blowfield a Murray, 2019, s.7).

S přijatými legislativními opatřeními Evropské Unie a následně státních nařízení, o kterých práce pojednává později, se však vykazování dat o společensky odpovědném chování postupem času mění pro firmy z dobrovolné PR aktivity na povinnou a auditovanou složku firmy. Ve svém důsledku mohou mít činnosti na poli společenské odpovědnosti nefinanční pozitivní dopad v podobě lepší reputaci firemní značky nebo vyšší spokojenosti zaměstnanců, což se v budoucnu promítá ve vyšších tržbách od loajálnějších zákazníků či nižších nákladech za nábor nových zaměstnanců.

Koncept společenské odpovědnosti firem lze rozlišit na mnoho kategorií aktivit, z nichž mezi ty hlavní Blowfield a Murray (2019, s.10-11) řadí těchto sedm kategorií: vedení, vize a hodnoty; tržní aktivity, aktivity týkající se lidských zdrojů, aktivity distribučního řetězce, vztahy se stakeholdery, komunitní aktivity a environmentální aktivity. Z těchto aktivit je možné pro zjednodušení sestavit a rozvíjet tři základní pilíře či oblasti, které zároveň představují možné typy přínosů odpovědného chování. Jedná se o oblast sociální, ekonomickou a environmentální (Jakubíková a Janeček, 2023, s.202 a s.210). Ke každé CSR oblasti jsou v tabulce přiřazeny jednotlivé aktivity.

Environmentální oblast činností a přínosů	Sociální oblast činností a přínosů	Ekonomická oblast činností a přínosů
Environmentální aktivity - využívání zdrojů a energie, řízení odpadů, plánování dopravy aj.	Aktivity týkající se lidských zdrojů – diverzita, rovnost, work-life balance, BOZP, vzdělávání aj. Vztahy se stakeholdery – mapování klíčových stakeholderů a jejich potřeb, transparentní komunikace a reporting ke stakeholderům Aktivity týkající se komunity a okolí – finanční dotace, filantropie, dobrovolnictví aj.	Vedení, vize a hodnoty firmy – etické řízení, definování hodnot, poslání a vize aj. Tržní aktivity – odpovědné vztahy se zákazníky, odpovědnost za nezávadnost produktů, etický marketing aj. Aktivity v distribučním řetězci – nastavení sociálních a environmentálních standardů napříč řetězcem, férové vztahy s dodavateli a odběrateli aj.

Tabulka 1: CSR oblasti a přiřazené aktivity (vlastní zpracování dle Blowfield a Murray, 2019, s.10-11)

3.2 Reporting nefinančních dat (ESG) o společenské odpovědnosti firem

Zatímco rámec společenské odpovědnosti firem (CSR) je postaven primárně jako PR aktivita jako dobrovolná iniciativa vedení či zaměstnanců firmy, mateřské společnosti či klíčového partnera, reportovací rámec Environmental-Social-Governance (ESG) je postaven na legislativních nařízeních směrnic a standardů Evropské Unie. Obsahový překryv ESG a CSR oblastí je však patrný, přičemž se lze domnívat, že již desítky let praxe a výsledků některých firem v oblasti společenské odpovědnosti firem sloužil jako inspirace při sestavování ESG reportovacích standardů.

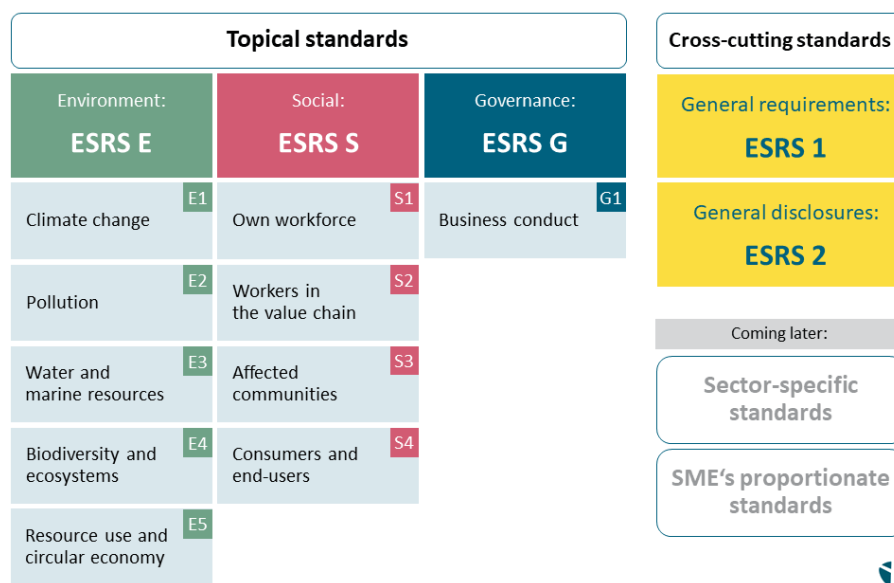
ESG představuje koncepci nefinančního reportingu dat, které mají za cíl podávat informace o udržitelném, transparentním a odpovědném chování firem. Jedná se o nástroj, jak představit toto chování regulátorům, investorům, partnerům podnikání, zákazníkům nebo médiím (Týdeník Euro, 2022). Termín ESG byl poprvé zmíněn již v reportu Organizace Spojených Národů z roku 2004, ale na popularitě získal až v posledním desetiletí. Pojem ESG je založen na propojení udržitelných a společensky odpovědných praktik a aktivit s firemními procesy.

ESG data mohou být přínosná v mnoha sférách činností a oblastí firmy. Pro vyjednávání vedení firmy s investory jsou ESG data platná při rizikové analýze firmy či při analýze investičního potenciálu firmy (Van der Pot a Vos, 2023). Hlavní rolí zavedení ESG, udržitelných a společensky odpovědných aktivit do firemních procesů a strategií je dlouhodobá tvorba přidané hodnoty firmy a podpora udržitelného rozvoje firmy v budoucnosti (Van der Pot a Vos, 2023). Cíle zavedení ESG strategií a reportování ve firmách navazují na udržitelné cíle vytvořené Organizací spojených národů (OSN), na tzv. udržitelné rozvojové cíle, zkráceně SDGs – Sustainable Development Goals (Březinová, 2023, s.33). Soukupová (2023, s.7-8) vymezuje těchto šest stěžejních přínosů zavedení sběru, analýzy a reportování ESG dat do firemní praxe: za 1) ochrana klimatu a přírodních zdrojů, za 2) ochrana investorů, za 3) zvýšení povědomí o dopadech, rizicích a příležitostech v oblastech ESG v organizacích, za 4) zvýšení odolnosti organizací, za 5) zvýšení transparentnosti směrem k obchodním partnerům i zaměstnancům a za 6) zlepšení konstruktivního dialogu.

3.2.1 Povinná podoba reportování dle standardů ESRS

V činnosti firem hrají významnou roli nově přijaté a zavedené zákony a jiné smluvní předpisy vládou České republiky a orgány Evropské Unie. Těmito předpisy se firmy mají

povinnost buď řídit či platit značné finanční i reputační sankce za jejich nedodržování. Jedním z klíčových předpisů nařizující povinné reportování dat o společenské odpovědnosti firem jsou reportovací standardy ESRS z roku 2022, které schválila Evropská poradní skupina pro finanční výkaznictví (EFRAG) spolu s Evropskou Komisí. Necelý rok poté, od 1.1.2024 vstoupily tyto standardy v platnost, tzn. že jsou již nyní hlavním zdrojem informací pro firmy při sestavování nefinančních výkazů a zpráv. Nové standardy ESRS jsou součástí evropské směrnice CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), jejímž cílem je zvýšit požadavky na podávání ESG reportů a nastavit povinnost reportování pro různé subjekty trhu (Březinová, 2023, s.19-24). ESRS v sobě obsahují postupy i terminologii ESG reportování a ESG správy dat, které mají za cíl pomáhat s vytvářením srozumitelných a vzájemně srovnatelných výstupů firem o jejich společensky odpovědném chování. V současnosti ESRS obsahují 12 kategorií: první 2 jsou kategorie obecné – obecné požadavky a obecné informace (ESRS 1 a 2) a následujících 10 se řadí do tematických standardů rozdělených dle oblastí ESG. Pod hlavičku E, tedy životního prostředí spadá klimatická změna, znečištění, vodní zdroje, biodiverzita a cirkulární ekonomika. V rámci sociálního prostředí se monitorují vlastní pracovníci, pracovníci distribučního řetězce, ovlivněné komunity a spotřebitelé. Třetí oblastí je governance, kde se sbírají data o způsobu řízení a správě podnikání, např. z hlediska jeho etičnosti. V neposlední řadě je třeba zmínit, že se standardy neustále vyvíjejí a očekává se, že v blízkých letech přibudou standardy pro specifické sektory či zjednodušené standardy pro malé a střední podniky (Soukupová, 2023, s.21-28). Přehled všech standardů je uveden níže (Denkstatt, 2023)



Obrázek 1: Povinné standardy ESRS pro reportování ESG dat (dle Denkstatt)

3.3 Marketing společenské odpovědnosti a vliv ESG reportování

Čím dál tím více zákazníků, ať už spotřebitelů či firemních klientů, uskutečňuje své nákupní či investiční rozhodnutí s přihlédnutím k chování firmy v oblasti společenské odpovědnosti či firemních aktivit na ochranu životního prostředí. Společensky odpovědné chování směrem k přírodním i lidským zdrojům se stává stále důležitějším faktorem pro potenciální zákazníky, investory i akcionáře, což vede firmy k začleňování tohoto tématu do firemních strategií a konkrétních činností firmy, včetně marketingové komunikace (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s.128).

Společensky odpovědné chování má pro firmy mnoho benefitů z marketingového hlediska, a to primárně pro dvě důležité oblasti podnikání firem – marketing a lidské zdroje. Z hlediska marketingového řízení se hovoří o tzv. zeleném marketingu (marketing produktů šetrných k životnímu prostředí) a o sociálním marketingu (marketing společensky odpovědných aktivit směrem ke stakeholderům, budování značky zaměstnavatel aj.) Firmy propagují své odpovědné aktivity jak mezi zákazníky, partnery a širší veřejností v rámci externě situované marketingové komunikace, stejně tak jako tyto aktivity komunikují směrem k zaměstnancům interními firemními kanály. A právě proto, aby byli schopni je transparentně a pravdivě komunikovat, je klíčové mít přehled o ESG datech. Sběr, analýza a následné reportování ESG dat je stěžejní při vytváření informované marketingové komunikaci tzv. zeleného či sociálního marketingu. (Jakubíková, 2023, s.213-215)

Na závěr je důležité také podotknout, že s marketingem CSR aktivit firem přichází také možné riziko greenwashingu, tedy zneužívání zeleného marketingu pro účely pouhého osobního prospěchu firmy pomocí „*používání marketingových strategií, které vytvářejí falešný dojem o šetrnosti společnosti a jejich výrobků k životnímu prostředí*“ (Jakubíková, 2023, s.214). Greenwashing je manipulativní praxe, při které firma svým zákazníkům vědomě podává lživé a nepřesné informace ohledně udržitelného a odpovědného chování firmy či původu svých výrobků nebo procesu jejich výroby. Firma se pomocí této praxe snaží falešně zvýšit vnímanou kvalitu nebo oblíbenost značky produktů či vytvořit dojem firmy jako odpovědného souseda či zaměstnavatele. Pro vyhnutí se nebezpečí greenwashingu musejí firmy vždy jednat obezřetně a v souladu s etickým kodexem firmy (Jakubíková, 2023, s.213-215)

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce měla za cíl zpracovat literární rešerši, definovat základní pojmy a souvislosti řízení strategického marketingu služeb ve firmách a představit oblast společenské odpovědnosti firem. Teoretická východiska slouží jako podklad pro analytickou a návrhovou část práce. V první kapitole byly vysvětleny základní pojmy firmy a podnikání, na které poté navázalo přiblížení pravidel strategického řízení s důrazem na strategické řízení marketingových činností ve firmách. Následně byl popsán celý proces tvorby marketingové strategie od procesu plánování a analytických příprav na tvorbu marketingové strategie, až po samotný proces realizace a kontroly marketingové strategie.

Druhá kapitola se týkala charakteristiky, specifikace a klasifikace služeb, na kterých se zakládá odlišnost marketingové strategie služeb, která je navrhována v projektové části práce. Blíže byly popsány složky 7P marketingového mixu služeb, specifická situace marketingu poradenských služeb a také definovány pojmy cílového marketingu, do kterých patří proces segmentace, tržního zacílení a umístění.

Závěrečná kapitola charakterizovala oblast společenské odpovědnosti firem a reportingu odpovědného chování firem, který získává v posledních letech na důležitosti. S reportingem odpovědného chování firem se pojí v teoretické části vysvětlený koncept ESG, který strukturuje nefinanční data o odpovědném chování firem do tří kategorií. V posledních letech se ESG reporting stal předmětem nových legislativních směrnic Evropské Unie, které jsou na závěr krátce popsány.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY

Na teoretické základy strategického řízení, strategického marketingu služeb, společenské odpovědnosti firem a ESG reportingu navazuje praktická část, ve které je popsán realizační proces a výsledky dílčích analýz s cílem definovat hlavní rozvojové výzvy firmy, které lze uplatnit při návrhu marketingové strategie. Analytická a projektová část této diplomové práce pojednává o poradenské firmě, jejíž cílem je pomoci dodávat produkty a na základě nich aplikovat požadované ESG standardy primárně v segmentu malých a středních firmem tak, aby firmy byly konkurenceschopné, měly přístup k bankovnímu financování a jednaly v souladu s ekologickými, etickými, právními normami a současně zvyšovaly svoji hodnotu a zisk (web firmy, 29.2.2024).

Vybraná poradenská firma je založena na datech, digitalizaci a automatizaci. Konkrétními činnostmi firmy je sběr dat, analýza, reportování nefinančních firemních dat a odborné poradenství v oblasti výpočtu uhlíkové stopy a tvorby ESG strategie, či strategie udržitelnosti. Zaměstnanci firmy, převážně ESG konzultanti, pracují s nefinančními daty, specificky s tzv. ESG daty – daty ohledně chování firmy ovlivňující životní, sociální prostředí a daty o správě a finančním i nefinančním řízení firmy v souladu s etickými normami. V rámci výpočtu uhlíkové stopy a tvorby ESG reportů využívají při procesu produkce služeb programátorských IT řešení skrze webovou aplikaci (webová stránka firmy, únor 2024).

Právní forma vybrané firmy je společnost s ručením omezeným. Jedná se o nově působící firmu, která vznikla zápisem firmy do obchodního rejstříku ke dni 27. září 2023. Společnost s ručením omezením sídlí v Praze a má v současné době dva společníky, z nichž oba vlastní 50% obchodního podílu firmy. Oficiálními předměty podnikatelské činnosti jsou, za prvé, poskytování poradenské a konzultační činnosti, zpracování odborných studií a posudků. Druhým definovaným předmětem podnikání je administrativní správa a služby organizačně hospodářské povahy (zdroj: emailová komunikace s vlastníky, 2024).

Mezi čtyři základní kategorie produktů, které firma k březnu 2024 poskytuje se řadí (interní dokumenty):

- Výpočet uhlíkové stopy firmy, s možností mezinárodní certifikace
- Výpočet uhlíkové stopy produktu dle jeho životního cyklu (tzv. LCA uhlíková stopa)
- Tvorba automatizovaného, asistovaného a individualizovaného ESG reportu
- Tvorba individualizované ESG strategie

6 REALIZOVANÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

V této kapitole bude provedena komplexní situační analýza vybrané poradenské firmy, která je tvořena analýzou vnějšího makroprostředí, analýzou odvětví (vnější mikroprostředí) a analýzou vnitřních zdrojů firmy. Pro tyto oblasti analýzy využijí nástroje a modely jako je PESTLE nebo Porterovo model pěti sil. Speciální zřetel bude kladen na průzkum klíčových tržních hráčů – konkurentů a firemních zákazníků. Výsledky analyzovaných informací budou shrnuty v rámci SWOT analýzy.

6.1 Analýza vnějšího makroprostředí – PESTLE model

Analýza vzdáleného vnějšího prostředí, ve kterém se firma v rámci ESG poradenského odvětví nachází, je provedeno v souladu s modelem PESTLE. Model PESTLE je analytickým rámcem, ve kterém jsou identifikovány nejdůležitější politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory a trendy. Metoda PESTLE byla zvolena z důvodu její jednoduchosti a obsažení environmentálních faktorů, které jsou pro oblast podnikání vybrané firmy významně důležité.

PESTLE analýza byla zpracována v těchto krocích:

- 1) Rešerše a popis důležitých vnějších faktorů z tištěných publikací a internetových zdrojů
- 2) Ohodnocení vlivu a zkontrolování sepsaných faktorů odborníkem na ESG problematiku v soukromém sektoru skrze online dotazník s uzavřenými i otevřenými otázkami. V dotazníku jsem se u každého faktoru ptal na míru vlivu na škále klíčový pozitivní vliv – pozitivní vliv – negativní vliv – významný negativní vliv – žádný/zanedbatelný vliv.
- 3) Úprava faktorů vnějšího prostředí dle ohodnocené důležitosti podle respondenta
- 4) Sepsání názvů a hodnocení stupně vlivu u nejdůležitějších faktorů. Tabulka s faktory je uvedena v seznamu příloh.

6.1.1 Politické faktory a trendy

Do politických faktorů a vlivů na ESG trh byla zařazena fiskální politika vlády ČR a Evropské unie, klimatická politika vlády ČR, Evropské unie a dalších mezinárodních neziskových společností jako je OSN a globální geopolitická situace.

Zelená politika EU a ČR: Významný politický vliv má členství České republiky v Evropské Unii a její tzv. zelená politika EU. Významnou událostí bylo přijetí tzv. Green Dealu (Zelené

dohody pro Evropu) v roce 2019 členskými státy Evropské Unie, ve kterém se Evropa zavázala ke klimatické neutralitě do roku 2050. Green Deal je právně nezávazný dokument, který vytvořil jasnější požadavky v oblasti udržitelnosti na státní instituce i soukromé podnikatelské subjekty všech členských států Evropské Unie (Frank Bold Advisory a Deloitte, 2023). Existuje také mnoho státních dokumentů doporučující změnu chování směrem k vyšší udržitelnosti jako je např. Strategický rámec Česká republika 2030 od Ministerstva životního prostředí vlády ČR, Vnitrostátní plán pro energetiku a klima a mnoho dalších (MŽP, 2024; Fakta o klimatu, 2024).

Situaci na trhu ovlivňují také geopolitické konflikty. V predikci na rok 2024 od Ministerstva Financí ČR (2024) i od společnosti Deloitte (2024) jsou identifikována geopolitická rizika v podobě eskalace nebo tvorby nových válečných konfliktů, které mohou narušit situaci pro firmy i spotřebitele klíčového trhu komodit v zemi. MF ČR (2024) zdůrazňuje vliv geopolitických konfliktů na zvyšování cen energetických komodit zemního plynu či ropy z posledních let, které zvyšují provozní náklady firem.

Vlivným agentem změny na poli ochrany životního prostředí i podmínek obyvatel planety jsou aktivity Organizace spojených národů (OSN). Agenda OSN pro udržitelný rozvoj 2030, k jejímuž odsouhlasení členskými státy došlo v roce 2015, je program zahrnující všechny oblasti lidského konání – ať už týkající se životního prostředí, lidských práv a dalších sociálních témat či míru a ekonomické prosperity. Tyto oblasti lidského konání rozdělují do sedmnácti cílů udržitelného rozvoje (SDGs), přičemž tyto cíle mají všechny členské státy pomáhat naplňovat. Pařížská dohoda z roku 2016 se týká životního prostředí a klimatické změny. Stanovuje dlouhodobý cíl ochrany klimatu planety země za účelem udržení nárůstu průměrné globální teploty pod 2 stupni Celsius oproti období před průmyslovou revolucí. (Přecechtěl a Michlík, 2021)

6.1.2 Ekonomické faktory a trendy

Faktory, které mají vliv na rozvoj ESG trhu jsou zajisté finanční dotace Evropské Unie. V březnu 2024 bylo aktivních více než 10 evropských dotačních programů na podporu životního prostředí a udržitelného chování malých až velkých firem. Tyto programy firmám proplácí desítky procent z investované částky na nákup, organizaci či opravu zařízení a invencí na podporu udržitelnosti a životního prostředí. Konkrétně se mezi těmito programy nacházejí ty na podporu úspor energií v průmyslových areálech a budovách, výstavbu

obnovitelných zdrojů energie (fotovoltaik aj.), udržitelné hospodaření s vodou nebo kupříkladu efektivnější využití a zpracovávání odpadů (Přehled dotací, 2024).

ESG rating je kritériem při rozhodování finančních institucí o poskytnutí úvěrů určité firmě. Jinými slovy, ESG faktory jsou důležitým vodítkem investičních, ale i partnerských společností při jednání s firemními klienty. Jsou proto začleňovány investičními, bankovními a dalšími velkými společnostmi do rozhodování o tom, jaké firmy finančně či jinými způsoby podpoří – např. uzavřením dodavatelského partnerství. ESG faktory slouží jako indikátory výše rizika případné spolupráce s dalšími firmami, kvůli čemuž dochází k zařazení agendy udržitelnosti a společenské odpovědnosti do výběrových řízení partnerů či dodavatelů finančních institucí a velkých korporací za účelem snižování tohoto rizika. Následkem je, že tyto společnosti upřednostňují investice do partnerů či dodavatelů se silným ESG profilem a i ze stejného důvodu se staví pozitivněji k uzavření strategických partnerství s firmami se silným ESG profilem, tj. s firmami, které přemýšlejí o společenském dopadu a dopadu na životní prostředí a mají implementovány podnikové udržitelné praxe a strategie (Soukupová, 2023, s.7-8).

6.1.3 Sociální faktory a trendy

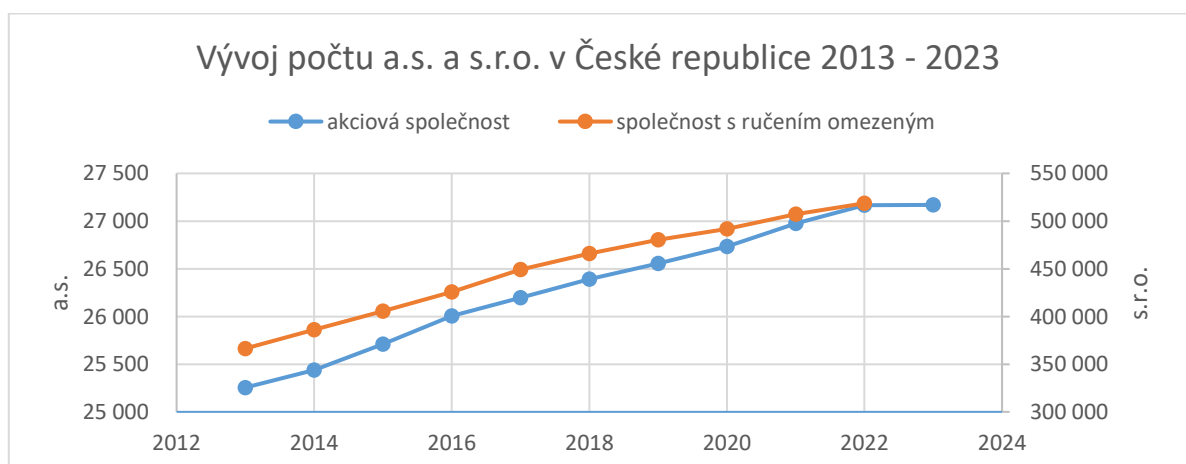
V sociálních faktorech a vlivech na ESG trh se popisují postoje a názory obyvatel České republiky ohledně klimatické změny, společenské odpovědnosti a udržitelnosti, demografický vývoj obchodních společností v ČR, stav na trhu práce v souvislosti se specialisty na stále poměrně novou ESG oblast a znalost ESG konceptu u širší veřejnosti. Česká populace vnímá klimatické změny jako potenciální hrozbu příštích desetiletí a má větší povědomí o rizicích, které mohou přijít s pokračující změnou klimatu. Dle mezinárodního výzkumu na respondentech desítek zemí od organizace Gallup vnímá 88% Čechů klimatickou změnu v příštích 20 letech jako hrozbu pro obyvatele země (Gapminder, 2021).

Mezinárodní průzkum Climate Reality Barometer pro Českou republiku od společnosti EPSON podává zprávu o postojích Čechů ke změně klimatu. Tento průzkum názorů na klimatickou změnu ukázal, že klimatické změny jsou vnímány jako druhý největší současný světový problém. Klimatické změny vidí jako největší světový problém téměř polovina Čechů (46,3%). Vyšší povědomí o klimatické změně můžeme nalézt u mladé generace. Problematiku změny klimatu vnímá jako jeden z největších současných světových problémů bezmála polovina (48,8%) respondentů do 30 let (EPSON, 2023).

Čeští spotřebitelé se starají o to, co jí a vykazují zvýšený zájem o ekologické a udržitelné produkty, za které utrácejí více než dříve. To může vytvářet tlak na firemní sféru. Důkazem o rostoucím zájmu o produkty prospěšné životnímu prostředí či produktů vytvořených udržitelným způsobem je několikanásobně vzrostlá výše tržeb na trhu s biopotravinami v České republice i v ostatních evropských státech za posledních 20 let (Hlaváčková a Svobodová, 2022).

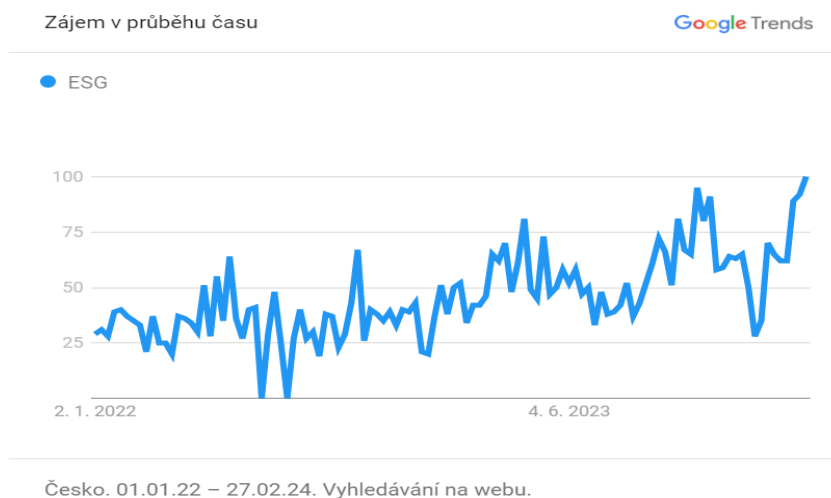
Významným demografickým faktorem je veliké množství existujících malých a středních firem na českém trhu, které zatím neřeší aktivně a legislativně správně ESG tematiku. Malé a střední podniky, které nemají vlastní kapacity na řešení ESG, tvoří 99,2% všech podniků v ČR – mnoho z nich bude povinno ze strany odběratelsko-dodavatelského řetězce řešit ESG nebo ji bude dobrovolně chtít řešit pro získání konkurenčních výhod do budoucna. Mikro podniky tvoří 80,5% ze všech MSP, malé podniky poté 15,5% a střední podniky pouze 4,1% (AMSP, 2020; ČSÚ, 2022). Naopak u velkých společností s více než 250 zaměstnanci došlo za evidovaných 10 let (2013-2022) k znatelnému konzistentnímu růstu z 2 153 společností v roce 2013 až na 2 411 v roce 2022. Z MSP tvořilo 80,5% mikro firmy do 10 zaměstnanců, 15,5% bylo tvořeno malými firmami do 50 zaměstnanců a jen 4,1% bylo tvořeno středně velkými podniky. (AMSP, 2020).

V letech 2013 až 2023 rostlo také množství kapitálových obchodních společností. Kapitálové obchodní společnosti jsou tvořeny akciovými společnostmi a společnostmi s ručením omezeným, kterých je na českém trhu dohromady již více než 520 tisíc. Za 10 let přibýlo 7,6% a.s. a více než 40% s.r.o. (BusinessInfo, 2022).



Graf 1: Vývoj počtu a.s. a s.r.o. v ČR za posledních 10 let (vlastní zpracování dle ČSÚ)

V české společnosti je mnoho zodpovědných spotřebitelů a zákazníků, kteří přisuzují vysokou důležitosti společensky odpovědnému a udržitelnému chování firem. To vede k tomu, že čím dál tím více Čechů nakupuje produkty a služby pouze ve firmách, které se chovají udržitelně a společensky odpovědně. Pro podpoření tvrzení, že společenská odpovědnost je veřejností vnímána jako důležitá jsou uvedeny některé z průzkumů. Dle průzkumu BusinessInfo.cz je společensky odpovědné chování firmy jako zcela zásadní vnímáno více než 60% zákazníky (Jakubíková, 2023). Pro 45% Čechů je při nákupu důležité, zda se výrobce či dodavatel produktu chová společensky odpovědně, a co víc – odpovědnost přisuzují nejvíce vládě státu a firmám (více než 50% respondentů má tento názor). Důležitým zjištěním pro marketingové řízení firem je fakt, že lidé si jsou ochotni připlatit, leč symbolickou částku, za výrobky šetrné k životnímu prostředí – 52% respondentům by nevadilo zaplatit o 10% více z fixní ceny za tyto produkty (Černý, 2023). Důkazem o zájmu o společenskou udržitelnost firem či udržitelné podnikání firem je také vyhledávač Google. Na konci února 2024 se jednalo o období, kdy byl pojem ESG Českou populací vyhledáván vůbec nejvíce v historii celého Google měření. (Google Trends, 2024)



Obrázek 2: Vývoj vyhledávání ESG termínu na Google

Problémem na trhu práce je nedostatek ESG specialistů, jelikož ESG je ve většině firem, obzvláště těch menších, stále novým tématem a dosud jej příliš nemuselo aktivně řešit. Z výzkumu organizace OMG a asociace Změny k lepšímu se odhalilo, že více než 40% firem vnímají nedostatečné kapacity či kompetence zaměstnanců v oblasti společenské odpovědnosti a udržitelnosti. (Jonášová, 2023)

6.1.4 Technologické faktory a trendy

V rámci technologických faktorů nelze opomenout vliv rychle se rozvíjející umělé inteligence a podnikové inteligence. Dále je zmíněn vliv rozšíření velkých dat do firemní praxe a také trend stále častějšího využívání digitálního prostředí pro nákupy i prodeje na B2B trhu.

Dle analytického dokumentu České spořitelny s názvem Big data v ČR: Pojem vs. realita je globální objem dat získaných v roce 2018 téměř dvacetinásobně veliký oproti roku 2010. Vývoj je markantní a je predikován i do budoucna, a to tempem zdvojnásobení objemu dat každé dva roky. Exponenciální růst objemu velkých dat na internetu je důsledkem nárůstu digitálního obsahu a naší interakce s ním. Hlavními zdroji digitálního obsahu jsou stále pro účely podnikání využívanější webové stránky, sociální sítě či mobilní aplikace. (Novák a Hrtúsová, 2018)

Pro firmy znamenají big data dalekosáhlé možnosti přesnější analýzy chování zainteresovaných osob, které slouží pro všeobecně účinnější rozhodování a řízení podniku. Specificky z marketingové oblasti je vhodné zmínit benefit kvalitnějšího poznání chování zákazníků, které povede k efektivnější personalizované komunikaci s nimi. Data ale také pomáhají účinněji měřit a řídit firemní výkon v široké oblasti ESG, tj. měřit a hodnotit firemní dopad na životní prostředí či sociálně přínosných aktivit firem na zaměstnance, komunitu a širší veřejnost.

Na trhu je také patrná stále rozšířenější sféra podnikové analytiky a nástroje Business Intelligence (BI), který označuje významný firemní nástroj napomáhající ke shromažďování a transformování dat z mnoha zdrojů. BI dokáže z těchto dat odhalit trendy a ty následně v rychlém čase dokáže vizualizovat pomocí tabulek a grafů, čímž firmě ulehčuje čas i finance pro činění strategických rozhodnutí (Microsoft, 2024). Taktéž umělá inteligence (AI) je významnou a poměrně stále novou technologickou inovací, která může proměnit způsob nakupování, trávení volného času i práce. Mezi tuto technologii lze zařadit strojové a hluboké učení, technologie na pokročilou analýzu textů, technologie na převod mluvené řeči do strojově čitelného formátu či technologie vytvářející text, obrázky, videa či mluvenou řeč. Zatímco téměř třetina všech velkých firem využívá umělé technologie v práci, u malých firem jde pouze o 4%. Celkově lze říci, že firmy využívají tuto technologii zatím minimálně – v roce 2023 se jednalo celkově o pouhých 6% všech firem, lze v budoucnosti podnikání očekávat nárůst použití této technologie při podnikání. (ČSÚ, 2023)

Čím dál tím větší roli v oslovování klientů na B2B trhu hraje i u poskytovatelů služeb internet. Mnoho firemních zákazníků provozuje podnikatelskou činnost na internetu či se prezentuje a komunikuje se zákazníky v online prostředí. (Kotler a Keller, 2013, s. 394). Ze šetření podnikatelských subjektů je vidět přibližně dvojnásobný nárůst firem s účtem na alespoň jednom typu sociálních médií, což skýtá příležitost nejen při propagaci svých služeb online (ČSÚ, 2023)

Nákupy firem přes webové stránky či mobilní aplikace jsou také výrazně rozšířenější než kdy dříve – v roce 2021 takto nakupovalo téměř 2/3 (63%) firem. O 10 let dříve to přitom bylo pouhých 38% firem. V obou případech, využívání sociálních sítí i webových stránek k nákupům, přitom platí, že čím méně má firma zaměstnanců, tím méně využívají tyto internetové technologie. 2023. V obou případech, využívání sociálních sítí i webových stránek k nákupům, přitom platí, že čím méně má firma zaměstnanců, tím méně využívají tyto internetové technologie. (ČSÚ, 2023)

6.1.5 Legislativní faktory a trendy

V zemích Evropské Unie dochází k postupnému zavádění legislativních směrnic CSRD a standardů ESRS týkající se nefinančního výkaznictví oblasti firemní ochrany životního prostředí, firemní udržitelnosti a společenské odpovědnosti firem (Deloitte a Frank Bold Advisory, Příručka pro vykazování udržitelnosti, 2023). Toto postupné a hlavně zákonně povinné zavádění standardů do firemní praxe má zásadní vliv na podnikání vybrané poradenské firmy a je pro ni základní podnikatelskou příležitostí, jelikož se od něj z velké části odvíjí odhady budoucí poptávky po jejich produktech a službách.

Klíčovou právní úpravou požadavků nefinančního reportingu pro firmy je tzv. CSRD (=Corporate Sustainability Reporting Directive), kterou můžeme jednoduše přeložit jako směrnici o podávání zpráv podniků o udržitelnosti. Směrnice CSRD byla evropskými orgány přijata 28.11.2022 a navazuje na přijaté Evropské standardy pro podávání zpráv o udržitelnosti, tzv. ESRS (European Sustainability Reporting Standards). Povinná bude také kontrola správnosti obsahu zprávy o udržitelnosti oficiálním auditorským orgánem, přičemž porušení některých pravidel podléhá stejným sankcím, které se vztahují na výroční zprávy. ESG a udržitelnost vyjadřuje pro firmy auditovanou povinnost, ale také téma, které mohou efektivně využít při řízení marketingu značky a úpravě podnikové strategie směrem k udržitelnějšímu modelu. Zohledňováním ESG faktorů se firma přestává výhradně soustředit pouze na cíl ekonomického růstu a zisku, ale začíná při hospodaření klást důraz

na udržitelný rozvoj firmy, který je podepřený sběrem a reportováním konkrétních dat týkající se environmentální, sociální a firemně-správní oblasti. Společensky odpovědné či udržitelně podnikající firmy kladou při své podnikatelské činnosti důraz na společenské hodnoty či přírodní bohatství a snaží se tak zlepšovat environmentální a sociální prostředí, kterým je firma ovlivňována a zároveň sama svou činností ovlivňuje (Březinová, 2023, s.16; Jakubíková a Janeček, 2023, s.202). Na výzkumu na vzorku více než dvou tisících organizací je dokázán vzájemný pozitivní vliv mezi finanční a ESG výkonnost. Zlepšováním výkonnosti v oblastech ESG tedy může firma podpořit svou finanční výkonnost a také upevnit své vztahy se stakeholdery (Van der Pot a Vos, 2023).

Povinnost vykazovat zprávy o udržitelnosti se bude od roku 2027 vztahovat na všechny firmy, tj. malé, střední i velké velikosti, pro které je reportování již nyní povinné (web CSRD, 2024). Kategorizace firem, nebo-li účetních jednotek, probíhá pomocí třech složek: celkové výše aktiv, celkové výše čistého obratu a dle počtu zaměstnanců. Pro zařazení firmy do určité kategorie nesmí daná firma překračovat hodnoty alespoň dvou ze tří zmíněných složek.

Kategorie firmy	Aktiva celkem	Čistý obrat celkem	Počet zaměstnanců
Malé firmy	Max 100 mil. Kč	Max 200 mil. Kč	11 - 50
Střední firmy	Max 500 mil. Kč	Max 1 mld. Kč	51 – 250
Velké firmy	Min. 500 mil. Kč	Min. 1 mld. Kč	Min. 251

Tabulka 2: Kategorie firem dle aktiv, obratu a zaměstnanců (vlastní zpracování dle Březinová, 2023, s.27-28)

Platnost CSRD směrnice bude dle různých kategorií podniků postupně zaváděna do firemní praxe mezi lety 2024 až 2028. Zavedení této směrnice se týká následujících kategorií podniků: velkých kótovaných i nekótovaných společností, bank, pojišťoven, velkých tuzemských i zahraničních skupin, které mají dceřiné pobočky v EU, a v neposlední řadě malých a středních podniků obchodujících s cennými papíry na regulovaném trhu. Níže je přehledněji uvedena časová řada postupného zavádění směrnice nefinančního reportingu firem CSRD. (Frank Bold Advisory a Deloitte, 2023)

kategorie podniků/účetní rok	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
účastníci finančního trhu		mají již povinnost reportování hlavních nepříznivých dopadů aj.					
velké subjekty veřejného zájmu s 500+ zaměstnanci, které spadají do působnosti směrnice NFRD			1. povinný report za rok 2024				
Ostatní větší podniky (250+ zaměstnanců)				1. povinný report za rok 2025			
malé a střední podniky, které jsou kótované na regulovaných trzích a nejsou mikropodniky					1. povinný report za rok 2026 či až 2028		
mateřské společnosti ze zemí mimo EU, které mají dceřinou společnost na území EU							1. povinný report za rok 2028

Obrázek 3: Časová řada povinného reportování dle CSRD (vlastní zpracování dle Frank Bold Advisory a Deloitte příručky)

6.1.6 Environmentální faktory a trendy

Původní vliv na rozvoj poradenského trhu v oblasti udržitelnosti a společenské odpovědnosti firem má globální klimatická krize. Globální klimatická krize je zapříčiněna více faktory, mezi nimiž nejčastěji skloňovaným je problematika oteplování Země z důvodu zvyšování množství skleníkových plynů. Výzkumy, zjištění a současné projevy v oblasti klimatické změny mají stále vyšší reálný dopad na aktivity světových neziskových organizací, evropských orgánů, vlád, odvětví i jednotlivců.

Příčinou klimatické změny je dle výzkumů činnost člověka, který skrze spalování fosilních paliv jako je uhlí, ropa a zemní plyn, do atmosféry vypouští emise skleníkových plynů. Vyšší množství skleníkových plynů jako je např. nejčastěji zmiňovaný oxid uhličitý, ale také metan či vodní pára poté vytváří tzv. skleníkový efekt, který má přímý vliv na oteplování planety (Fakta o klimatu, 2024). Dle Světové meteorologické organizace při OSN klimatická krize postupuje stále rychleji a nejrazantněji se projevuje v polárních oblastech táním ledovců a sněhu, což zvyšuje mimo jiné hladinu moří a oceánů nebo je efektem také vyšší frekvence a intenzita mimořádných přírodních událostí jako jsou záplavy či hurikány (Moldan a Pixová, 2020).

Konkrétním doporučeným krokem zmírnění negativních vlivů souvisejících s klimatickou krizí a emisemi skleníkových plynů je potřeba intenzivního nahrazování fosilních zdrojů energie zdroji obnovitelnými (Moldan a Pixová, 2020). Toto postupné nahrazování zdrojů energie podporuje ESG poradenský trh, jelikož díky němu firmy dokáží vyrábět ekologičtější a tuto pozitivní chtějí měřit. Stále rozšířenějším zdrojům obnovitelných zdrojů energie napomáhá jejich snižující se cena a zmíněné evropské dotace.

6.1.7 Dílčí shrnutí č.1: vnější makroprostředí

Na závěr byly faktory a trendy pro kontrolu ohodnoceny skrze online dotazník specialistou na ESG a řízení kvality z nejmenované velké nadnárodní energetické firmy. Specialista ohodnotil všechny popsané faktory a trendy na stupnici: klíčový negativní vliv (2-) – negativní vliv (-) – pozitivní vliv (+) – klíčový pozitivní vliv (2+) – žádný/zanedbatelný vliv. Faktory, na které specialista reagoval hodnocením „žádny/zanedbatelný vliv“ byly pro svou irelevanci kompletně vyjmuty z PESTLE analýzy. Vlivné externí faktory prostředí budou využity při sestavování SWOT analýzy na konci analytické části diplomové práce.

Mezi faktory a trendy, které hrají klíčovou roli (2+) při ovlivňování vývoje ESG trhu, se dle respondenta řadí 15 z 23 faktorů, přičemž celkový přehled makro-trendů a faktorů je uveden v seznamu příloh (Příloha II). Mezi faktory ohodnocené jako klíčové pro vývoj poradenského ESG trhu se konkrétní řadí:

- závazky vlády ČR k ochraně životního prostředí,
- agenda OSN pro udržitelný rozvoj a Pařížská dohoda,
- EU politika: Zelená dohoda pro Evropu,
- ESG rating jako kritérium rozhodování o poskytnutí firemních úvěrů od bankovních institucí,
- odhadovaný růst poptávky po ESG službách (růstu ESG trhu),
- vnímaná důležitost tématu společenské odpovědnosti firem zainteresovanými stranami,
- nedostatečný počet odborníků/expertů na CZ/SK trhu práce na ESG problematiku,
- rozvoj big data a jejich implementace ve firmách,
- rozvoj pokročilých technologií BI a AI a jejich využívání ve firmách,
- rostoucí využití digitálního prostředí při nabídce a poptávce firem všech velikostí na B2B trhu,
- směrnice EU pro reportování zpráv o udržitelnosti CSRD,
- evropské standardy pro reportování udržitelnosti ESRS,
- působení klimatické změny/krize - skleníkový efekt a produkce emisí
- řešení klimatické krize pomocí přeměny fosilních paliv na obnovitelné zdroje

6.2 Analýza odvětví – Porterův model 5F

Pro analýzu vnějšího mikroprostředí, tj. odvětví, tedy blízkého okolí firmy a jejich subjektů byl zvolen Porterův model pěti sil. Tento model zkoumá současné a potenciální přímé konkurenty, produkty nepřímých konkurentů – substituty, zákazníky a dodavatele. Těchto pět sil zde je v případě jejich růstu možné vnímat negativně - jako hrozby, naopak slábnutí těchto sil můžeme vnímat pozitivně - jako příležitosti pro vybranou firmu (Blažková, 2007, s.57). Analýza 5F byla vybrána z důvodu možnosti jednoduché kvantifikace faktory obodováním na stupnici 1-9 a díky možnosti vidět trend vývoje za posledních 5 let, jelikož závažnost hrozeb od zmíněných subjektů respondenti hodnotí za současný rok 2024 a rok 2019. Dle 9 bodové hodnotící stupnice bylo hodnocení významnosti indikátorů hrozeb kategorizováno jako nízké (1-3b.), střední (4-6b.) a vysoké (7-9b.).

Analýza odvětví dle Porterovy metody 5 sil probíhala tímto postupem:

- 1) Výběr indikátorů určující míru hrozby subjektů působících v odvětví pro vybranou firmu na základě charakteru odvětví
- 2) Tvorba otázek a slovní popsání krajních hodnot u každého z indikátorů pro účely přehlednosti pro respondenty. V této fázi byla realizována konzultace se spoluvlastníkem vybrané firmy a na základě ní sestaven soubor poznámek pro respondenty, které vysvětlovali specifické vnímání pojmů jako zákazník, substitut, dodavatel a konkurent. Tyto poznámky měli ve vyplňovacím souboru respondenti k dispozici.
- 3) Kontaktování expertů na český ESG trh skrze zprávy na síti LinkedIn a následný sběr odpovědí skrze e-mail a LinkedIn.
- 4) Zpracování a vyhodnocení obodovaných indikátorů do výsledného čísla za rok 2019 a za rok 2024 pro každého z pěti subjektů
- 5) Slovní vyhodnocení výsledných bodů u každého z pěti subjektů
- 6) Dílčí shrnutí pomocí přehledné tabulky s pěti subjekty

Oslovování respondentů probíhalo na profesní sociální síti LinkedIn a skrze e-mail v období celého měsíce března. Respondenti obdrželi online dokument, který čítal vždy jeden indikátor a k němu vztaženou jednu otázku (viz. příloha). Celkem online dokument obsahoval 31 otázek, čili 31 indikátorů, které bylo třeba obodovat pro rok 2019 a rok 2024. Výsledný vzorek čítá šest odpovědí z řad specialistů a specialistek na ESG oblast. Z důvodu anonymity neuvádím kontakty tázaných a zmiňuji pouze jejich pracovní pozice, kterými jsou: vlastník poradenské ESG firmy, konzultantka lokální ESG poradenské firmy,

konzultantka ISO procesů a managementu kvality, dva ESG manažeři z velkých průmyslových firem a expertka na obnovitelné zdroje energie a ESG z nadnárodní nevládní instituce. Výsledky dotazníku jsou popsány z hlediska současné velikosti hrozby a z hlediska zvyšující či snižující se tendence ohrožení těmito faktory v posledních 5 letech.

6.2.1 Zákazníci – vyjednávací síla zákazníků

Vybraná poradenská firma se na B2B trhu, na kterém začala začátkem roku 2024 působit, v online propagaci orientuje převážně na zákazníky z řad MSP. Postavení zákazníků hraje významnou roli na výslednou podobu poskytovaných služeb. Pro to, aby si firmy udrželi své zákazníky, jsou firmy nuceny systematicky inovovat a zlepšovat kvalitu svých služeb, poskytovat soustavnou zákaznickou péči a řešit stížnosti zákazníků (Kotler a Keller, 2013, s.416). Dle ESG expertů a expertek reprezentuje vyjednávací síla zákazníků střední míru ohrožení (4,47 z 9 bodů) pro poradenskou firmu, přičemž indikátory představující nejvyšší ohrožení pro poradenskou firmu jsou nevysoké náklady firemních zákazníků pro přechod ke konkurenci (síla 5,33 b.) a stále poměrně malý, leč zvyšující se počet firem, které ESG služby opravdu pravidelně využívají (síla 5,17 b.).

Co se týče trendu posledních 5 let, smluvní síla zákazníků se poměrně citelně snížila (o 1,09 b.), což dosvědčuje pokles síly u 5 z 6 indikátorů. Největší zásluhu na zhoršení postavení zákazníků při vyjednávání s poradenskou firmou má výrazný růst počtu zákazníků na trhu, což má za následek nižší závislost poradenských firem na pár jednotlivých zákaznících (pokles síly indikátoru o 2,83 b.). Ovlivňuje jej také zvyšující se vnímaný význam ESG služeb samotnými firmami, jelikož postupem času přibývá legislativní, odběratelsko-dodavatelským tlak a tlak dalších zainteresovaných stran na firmy (pokles síly indikátoru o 2,66 b.). Naopak riziko pro poradenskou firmu představuje jediný indikátor, který zvýšil svůj význam, a to je hrozba zpětné integrace (zvýšení o 2,16 b.), který představuje stále pravděpodobnější situaci, kdy se firma podnikající mimo ESG poradenství a její čím dál tím zkušenější specialisté začnou také orientovat na poskytování pomoci firmám s ESG oblastí. (Příloha III – 3A)

Vyjednávací síla zákazníků (bodová škála 1 - 9)		Průměrný bodový odhad expertů za rok 2019	Průměrný bodový odhad expertů za rok 2024	vývoj za 5 let
1.A	Počet významných zákazníků (9b=několik málo významných zákazníků; 1b=mnoho drobných zákazníků)	8	5,17	-2,83
1.B	Význam produktu/služby pro zákazníka (9b=nevýznamný; 1b=velmi významný)	5,83	3,17	-2,66
1.C	Náklady na přechod zákazníka ke konkurenci (9b=nízké; 1b=vysoké)	6,67	5,33	-1,34
1.D	Ziskovost zákazníka: ziskový zák. může být při vyjednávání velkorysejší (9b=nízká; 1b=vysoká)	4,17	3,5	-0,67
1.E	Počet konkurujících podniků a vyjednávací síla zákazníků (9b=několik málo velkých; 1b=mnoho drobných)	6	4,83	-1,17
1.F	Hrozba zpětné integrace: zákazník může sám začít podnikat v analyzovaném odvětví (9b=vysoce pravděpodobné; 1b=nepravděpodobné)	2,67	4,83	2,16
celkem =		33,34	26,83	
průměrné skóre =		5,56	4,47	-1,09

Tabulka 3: Vyjednávací síla zákazníků (vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl)

6.2.2 Dodavatelé – vyjednávací síla dodavatelů

Na mladém trhu udržitelného poradenství či ESG poradenských a ESG datových služeb můžeme hovořit pouze o drobných dodavatelích. Prvním typem dodavatelů jsou určité poskytovatelé softwarových online platforem či databází, které pomáhají poradenské firmě s interní organizací práce či dat o zákaznících. Pro tyto mnohdy celosvětově působící společnosti je však poradenská firma tak moc zanedbatelným zákazníkem, že je dále nebude započítáváno do analýzy. Druhým typem dodavatelů jsou specializovaní externí pracovníci a živnostníci, kteří dodávají poradenské firmě své know-how, produkty či služby. Třetím typem dodavatelů jsou specialisté z univerzitních institucí jako je Vysoká škola Báňská v Ostravě a Univerzitní institut Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, kteří také dodávají své odborné znalosti a dovednosti.

Dle ESG expertů a expertek má vyjednávací síla dodavatelů na ESG poradenském trhu střední význam (5,53 z 9 bodů) a tento význam nijak výrazně za posledních 5 let nevzrostl.

Jsou zde avšak dva faktory, které představují vysoký stupeň ohrožení poradenské ESG firmy – významnost dodavatelů pro podnikání poradenské firmy (7,5 b.) a vysoká hrozba vstupu nových dodavatelů na trh (7,17 b.). Z hlediska trendu posledních 5 let je nejvyšší vzrůst patrný právě u výše zmíněných vysoce ohrožujících faktorů významu dodavatelů (posun o 2,33 b.) a hrozby vstupu dodavatelů do odvětví, s tím jak trh ESG poradenství roste (posun o 2,67 b.). Tyto vlivy kontruje faktor počtu dodavatelů, který se díky zvyšujícího se počtu dodavatelů v odvětví poměrně významně snížil (o 2,17 b.). (Příloha III – 3B)

Vyjednávací síla dodavatelů (bodová škála 1 -9)		Průměrný bodový odhad expertů za rok 2019	Průměrný bodový odhad expertů za rok 2024	vývoj za 5 let
2.				
A	Počet dodavatelů (9b=malý počet; 1b=velký počet)	6,5	4,33	-2,17
2.B	Význam dodavatelů (9b=velký; 1b=nízký)	5,17	7,5	2,33
2.C	Hrozba substitutů pro dodavatele (9b=malá; 1b=velká)	5,83	4,67	-1,16
2.				
D	Význam odběratelů pro dodavatele (9b=malý; 1b=velký)	4,17	4	-0,17
2.E	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví (9b=velmi pravděpodobná; 1b=nepravděpodobná)	4,5	7,17	2,67
celkem =		26,17	27,67	
průměrné skóre =		5,23	5,53	0,3

Tabulka 4: Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl)

6.2.3 Konkurence – Rivalita konkurenčních podniků v rámci odvětví

Konkurence na trhu lze definovat jako všechny současné i budoucí soupeřící nabídky produktů i substitučních produktů, které jsou ve svých vlastnostech sice odlišné, ale naplňují podobnou či stejnou potřebu zákazníků (Kotler a Keller, 2013, s.41). Porterův model 5 sil však tyto „síly“ rozděluje do třech kategorií na aktuální konkurenty, potenciálně budoucí konkurenty a substituční produkty.

Dle ESG expertů a expertek představuje konkurenční rivalita v odvětví středně významný faktor (4,97 z 9 bodů). Mezi nejvýznamnější indikátory zvyšující rivalitu v odvětví se zařazuje poměrně vysoký počet konkurentů (6,17 b.) a malá odlišnost poskytovaných produktů a marketingové propagace těchto produktů mezi konkurenty (6,6 b.). Naopak

rivalitu významně snižuje vysoký růst poptávky firem po ESG službách, která se výrazně posunula (z 8 na 2,67 b.) Z hlediska trendů poslední 5 let kromě zmíněného výrazného růstu poptávky firem je třeba také zmínit narůstající počet konkurentů a jejich síly (z 1,67 na 6,17 b.). Konkurentů nejenže je na trhu více, ale také nabízejí širší portfolio produktů (z 4,17 na 5,17 b.). (Příloha III – 3C)

Konkurenční rivalita v odvětví (bodová škála 1 - 9)		Průměrný bodový odhad expertů za rok 2019	Průměrný bodový odhad expertů za rok 2024	vývoj za 5 let
3. A	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost (9b = mnoho silných konkurentů; 1b = málo přibližně stejných konkurentů)	1,67	6,17	4,5
3.B	Definování tržní situace - růst poptávky zákazníků (9b = nízký růst poptávky firem; 1b = vysoký růst poptávky firem)	8	2,67	-5,33
3.C	Diferenciace poskytovaných produktů/služeb a jejich image (9b = nízká; 1b = vysoká)	5,4	6,6	1,2
3. D	Diferenciace konkurentů: složitost trhu (9b = vysoká; 1b = nízká)	5,83	4,83	-1
3.E	Podíl čisté jmění/prodej - vysoké fixní náklady (9b = vysoké; 1b = nízké)	6	6	0
3.F	Náklady odchodu z odvětví (9b = vysoké; 1b = nízké)	2	3,33	1,33
3. H	Šíře podnikání konkurence (9b = široká, 1b = konkurence je omezená jen na určitý aspekt)	4,17	5,17	1
celkem =		35,64	34,77	
průměrné skóre =		5,09	4,97	-0,12

Tabulka 5: Konkurenční rivalita v odvětví (vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl)

6.2.4 Nová konkurence – riziko vstupu potenciálních konkurentů

Potenciální budoucí konkurenty vybrané poradenské firmy můžeme spatřovat ve velkých poradenských firmách a korporacích, které se doposud nezačaly ve svém širokém portfoliu služeb také detailněji zaměřovat na ESG a udržitelné služby, případně je v takové míře zatím neexpandovaly na český a slovenský trh. Dále také může přibývat dalších nových malých firem, které jsou stejně jako vybraná firma zaměřeny pouze na udržitelné a ESG poradenství, např. pro malé a střední firemní zákazníky, které povinnost vykazování zpráv o udržitelnosti čeká až nejdříve za dva roky.

Z odpovědí ESG expertů a expertek je vidět střední míra ohrožení (3,98 z 9 bodů) vstupem nových konkurentů do odvětví ESG poradenství. Nejvíce vybranou poradenskou firmu ohrožujícími faktory je v současné době vládní podpora poptávky firem (ohrožení na stupni 5 z 9 b.), díky které se zvyšuje také nabídka stávajících poradenských firem a vede také k příchodu nových konkurentů do odvětví. Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví je pravděpodobnější také díky poměrně nízkým bariérám vstupu do odvětví (6,17 z 9 b., přičemž 9 bodů symbolizuje velmi nízké bariéry vstupu), které může představovat nízká potřeba speciálních technologií a potřebných licencí či certifikací na začátku podnikání. Naopak riziko vstupu nových konkurentů snižuje náročný požadavek na odborné znalosti a know-how oblasti ESG, legislativních směrnic nefinančního reportování, udržitelnosti nebo prostředí společenské odpovědnosti (2 z 9 b., přičemž 1 b. znamená vysokou potřebu know-how). Na potřebu know-how také navazuje nedostatek kvalifikované pracovní síly, tj. specialistů v dané ESG oblasti, která je potřebná pro poradenský business a to má také za následek snížení pravděpodobnosti vstupu nových konkurentů.

Trend vývoje mezi lety 2019 a 2024 ukazuje, že se hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví spíše snižuje. Důkazem je mírný růst vstupních bariér (ze 7,5 na 6,17 b.), horší přístup ke specializované pracovní síle (z 3,83 na 3 b.), vyšší náklady na vstup do odvětví (z 5,5 na 3,5 b.), vyšší potřeba vstupního know-how firmy i vyšší význam úspor z rozsahu, díky kterým mohou zaběhlé poradenské firmy snižovat náklady a ceny (z 6 na 3,67 b.). Jediným faktorem, který přispívá k zvyšování hrozby vstupu konkurentů do odvětví je tak pouze externí vládní pomoc skrze dotace, která podporuje poptávku po ESG poradenských službách (z 2,67 na 5 b.). (Příloha III – 3D)

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví (bodová škála 1 - 9)		Průměrný bodový odhad expertů za rok 2019	Průměrný bodový odhad expertů za rok 2024	vývoj za 5 let
4.A	Vládní politika: náklonost vstupu nových firem do odvětví, podpora skrze dotace aj. (9b=pozitivní; 1b=negativní)	2,67	5	2,33
4.B	Úspory z rozsahu obchodních aktivit pro zaběhlé konkurenty (9b=nízké; 1b=vysoké)	6	3,67	-2,33
4.C	Náklady na vstup do odvětví (9b=nízké; 1b=vysoké)	5,5	3,5	-2
4.D	Potřeba know-how při vstupu do odvětví (9b=nízká; 1b=vysoká)	4,5	2	-2,5
4.E	Loajalita zákazníků u konkurence (9b=nízká; 1b=vysoká)	4,67	4,5	-0,17

4.F	Bariéry vstupu do odvětví: speciální technologie, patenty, licence, certifikace (9b=nízké; 1b=vysoké)	7,5	6,17	-1,33
4.G	Přístup k pracovní síle - specialistům a odborníkům (9b=snadný; 1b=těžký)	3,83	3	-0,83
celkem =		34,67	27,84	
průměrné skóre =		4,95	3,98	-0,97

Tabulka 6: Hrozba vstupu nových konkurentů (vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl)

6.2.5 Hrozba substitučních produktů

Při řízeném pohovoru s vlastníkem firmy se definovalo jen málo a pouze částečných substitutů služeb vybrané poradenské firmy. Mezi substituty služeb zavádění a nastavování udržitelných a mezinárodně platných procesů a standardů ve firmách můžeme řadit ISO normy a certifikace nezávislých certifikačních autorit, které jsou vždy zaměřené na specifickou oblast podniku. Například nastavením normy ISO 14001 ve firmě ověřují a zavádějí procesy environmentálního řízení. Dalším substitutem, tentokrát poradenských a konzultačních ESG služeb jsou právní služby právnických kanceláří, které firmám pomáhají převážně s částí governance, tedy správou firmy – např. s oblastmi etického kodexu firmy či s právními otázkami zakládání, akvizic či fúzí firem.

Dle ESG expertů a expertek je hrozba substitutů na střední úrovni významnosti (5,53 bodů z 9 celkových), přičemž toto ohrožení se stále zvyšuje tím, jak se zvyšuje zájem poskytovatelů částečně substitučních produktů o přeorientování se nebo rozšíření svého produktového portfolia také na, respektive o ESG služby. Velmi ohrožujícím faktorem jsou užitné vlastnosti, tj. přidaná hodnota substitučních produktů k ESG službám (7,17 b.), na které navazuje také poměrně vybranou poradenskou firmu ohrožující vysoká kvalita zpracování a poskytování substitučních služeb (6,33 b.) a také vcelku velké množství firem poskytujících tyto substituční služby (6 b.). Vývoj za posledních 5 let poukazuje na stabilitu zavedených trhů se substitučními produkty jako jsou právní či ISO služby, jelikož zde nenajdeme žádné velké změny. Všech šest faktorů avšak přispívá ke zvyšování rizika, které substituty pro ESG služby představují. Největšími změnami ve smyslu zvyšující se míry ohrožení (obě o 1,5b.) zaznamenaly dva faktory – snižující se ceny substitučních produktů a vysoké, resp. zvyšující se užitné vlastnosti zmíněných substitučních produktů pro firmy. (Příloha III – 3E)

Hrozba substitutů (bodová škála 1 - 9)		Průměrný bodový odhad expertů za rok 2019	Průměrný bodový odhad expertů za rok 2024	vývoj za 5 let
5.A	Existence mnoha substitutů na trhu (9b=mnoho; 1b=málo)	4,83	6	1,17
5.B	Konkurence na trhu substitutů (9b=vysoká; 1b=nízká)	3,33	4,33	1
5.C	Hrozba substitutů v budoucnu (9b=vysoká; 1b=nízká)	4,17	4,83	0,66
5.D	Kvalita poskytovaných produktů/služeb od substitutů (9b=vysoká; 1b=nízká)	5,33	6,33	1
5.E	Užitné vlastnosti substitutů v budoucnu (9b=rychle se zlepšují/vysoké; 1b=rychle se zhoršují/nízké)	5,67	7,17	1,5
5.F	Vývoj cen substitutů v budoucnu (9b=snížující se ceny; 1b=zvyšující se ceny)	3	4,5	1,5
celkem =		26,33	33,16	
průměrné skóre =		4,39	5,53	1,14

Tabulka 7: Hrozba substitutů (vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl)

6.2.6 Dílčí shrnutí č.2: analýza odvětví

Při porovnání průměrných současných hodnot u pěti rizikových „sil“ si lze všimnout, že všechny spadají do střední míry významnosti, tj. spadají do bodového rozmezí 4 – 6,99 bodů. Žádný z faktorů tedy výrazně nevyčnívá. Co se týče průměrného vývoje za posledních 5 let, zde je vidět zvýšení ohrožení u dvou faktorů (hrozba substitutů a vyjednávací síla dodavatelů) a snížení míry ohrožení u třech faktorů (vyjednávací síla zákazníků, konkurenční rivalita v odvětví, hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví).

Shrnutí Porterovy 5F analýzy		Průměrný bodový odhad expertů za rok 2019	Průměrný bodový odhad expertů za rok 2024	Vývoj za 5 let
1	vyjednávací síla zákazníků	5,56	4,47	-1,09
2	vyjednávací síla dodavatelů	5,23	5,53	0,3
3	konkurenční rivalita v odvětví	5,09	4,97	-0,12
4	hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví	4,95	3,98	-0,97

5	hrozba substitutů	4,39	5,53	1,14
---	-------------------	------	------	------

Tabulka 8: Shrnutí Porterovy 5F analýzy (vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl)

Nejvýznamnější dílčí faktory ovlivňující konkurenční síly jsou zřehledněny v tabulce v seznamu příloh, která vykazuje 21 faktorů či indikátorů, z nichž 9 představuje příležitost a zbylých 12 hrozbu. Níže je uvedeno krátké okomentování výsledků. Z analýzy sil zákazníků pro vybranou firmu se jeví jako významná příležitost nárůst počtu zákazníků v posledních 5 letech a poměrně vysoký význam ESG služeb pro vedení firem, který se navíc stále zvyšuje. Jako hrozba je vnímán možný přechod k internímu zajišťování ESG expertů, které nahradí poradce. Toto však platí převážně pro střední či větší firmy. Síla dodavatelů je pozitivně ovlivněna převážně jejich růstem v posledních letech, která zvyšuje možnost výběru pro poradenské firmy při spolupráci s nimi. Hrozbou pro poradenskou firmu v budoucnu může být zvyšující se významnost některých z dodavatelů.

V rámci sil přímých konkurentů jsou vnímány převážně negativní hrozby jako významný růst konkurence v posledních letech i pravděpodobnost do budoucna, vysoké množství konkurence v současné době, snaha konkurentů o diferenciaci produktů. Tyto tendence avšak pozitivně kalibruje patrný nárůst poptávky po ESG službách. Co se týče vyjednávací síly budoucích konkurentů, lze vidět postupně narůstající náročnost vstupu do odvětví, ať už z hlediska konkurenceschopnosti v řízení nákladů nebo v hledání kvalifikovaných lidských zdrojů. U částečně substitučních produktů je naopak spatřována převážně hrozba pro poradenskou firmu, jelikož firmy poskytující substituty jsou na trhu déle a mají kvalitně zpracované služby i mnoho bývalých zákazníků.

6.3 Projekt externího benchmarkingu

Dalším způsobem, jakým se získávaly podklady pro návrhovou praktickou část této práce, tj. potřebné informace o konkurenčních firmách v odvětví poradenství v oblasti udržitelnosti a ESG dat, byl autorův vlastní projekt získávání informací o konkurenci ESG poradenského trhu. Hlavním záměrem tohoto projektu bylo autorovo poznání ESG poradenského trhu a podnikajících subjektů, na základě čehož byla výkonnost a podoba klíčového konkurenta porovnána s vybranou firmou a výsledky použity ve SWOT analýze. Údaje byly sbírány z internetových sekundárních zdrojů dat.

Benchmarking, který je součástí této projektové diplomové práce je charakterizován jako benchmarking externí – vlastní firma je porovnávána s jinou organizací, která není nikterak

spřízněná. Externí benchmarking je nejčastější formou benchmarkingu v malých a středních firmách. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s.25). Projekt benchmarkingu konkurence na ESG poradenském odvětví proběhl v rámci univerzitního předmětu Řízení projektů v zimním semestru 2023/2024 pod organizační záštitou paní doktorky Lucie Tomancové a za spolupráce s vlastníky vybrané poradenské firmy. Formálním požadavkem projektu bylo odpracování min. 80 hodin na projektu mezi říjnem 2023 až únorem 2024, odevzdání zprávy z projektu a slovní hodnocení projektu studentem i vedením firmy.

Součástí analýz vnějšího prostředí vybrané firmy byl zvolen způsob mapování a porovnání konkurence pomocí projektové metody benchmarkingu. Benchmarking porovnává specifické aspekty vybrané firmy s nejlepšími konkurenty v odvětví. Tento typ analýzy byl zvolen pro získání detailnějšího pohledu na konkurenční firmy v odvětví ESG poradenství z pohledu jejich základních informací, prostředí firem a marketingu (primárně online marketingu). Benchmarking jako navazoval na semestrální projekt studenta v rámci předmětu Řízení projektů, a tuto fázi definuji jako první ze dvou fází projektu. Na první fázi definice cílů, hlavního sběru dat, které byly předem definovány. Tímto mapováním konkurence byla tvořena databáze v tabulkovém editoru a navazuje na něj druhá fáze projektu. Druhá fáze projektu spočívá ve výběru jednoho konkrétního konkurenta pomocí definovaných kritérií a následné porovnání jeho základních identifikačních znaků, partnerských vazeb a marketingového chování. Detailní pohled na obě fáze projektu benchmarkingu je kvůli svému rozsahu uveden na konci práce (Příloha IV – 4A).

6.3.1 Cíle, metodika a harmonogram projektu

Záměr a cíl projektu byl vydefinován ve spolupráci s vlastníky vybrané poradenské firmy. Záměrem bylo zmapování potenciálně konkurenčních firem, jejich činností, nabídky služeb produktů, včetně jejich existujících zákazníků, způsobů propagace a inzerce v regionu České a Slovenské republiky. Projekt sběru a analýzy online dat byl zaměřen primárně na konkurenty z řad malých a středních firem, které poskytují srovnatelné služby k vybrané poradenské firmě, obzvláště ty služby využívající pokročilých IT a softwarových řešení.

Zadání projektu od vlastníků firmy z října 2023 vypadalo takto:

- a) benchmarking – kdo jsou hlavní konkurenti odvětví, jaký mají web a konkurenční výhodu (nejlepší praxi)
- b) business model – kdo jsou vlastníci, partneři konkurentů a zákazníci

- c) produktové portfolio – jaké produkty nabízejí, za jakou cenu a jak je propagují

Cílem projektu bylo z dat vytvořit databázi informací a data o konkurenci a matici konkurence s předem definovanou strukturou informací pro možnost následného filtrování, řazení a další práci s daty. Práce s daty měla sloužit pro tzv. benchmarking, tzn. pro metodu měření a analýzy informací spočívající v jejich porovnávání s nejlepšími praktikami firem v daném odvětví (Vašítková, 2014, s.204). Pro splnění tohoto cíle bylo nejprve třeba pomocí internetových zdrojů vyhledat a sesbírat všechny důležité a dostupné informace dle předem definovaných indikátorů a tyto informace přehledně zorganizovat do tabulkového procesoru (programu Microsoft Excel). Práce na projektu trvala od 31. října 2023 do 5. února 2024, tedy přibližně 4 měsíce, z toho proces hlavního sběru a organizace dat od prosince do února. Konkrétní časový plán první fáze projektu je uveden v zadním seznamu příloh (Příloha IV – 4B).

Informace a data o konkurenci byly získávány mezi prosincem 2023 až únorem 2024 z lehce dostupných zdrojů na internetu, tedy ze sekundárních zdrojů dat. Mezi konkrétní zdroje, z kterých se v projektu čerpalo se řadí: údaje o firmách z obchodního rejstříku na webové stránce kurzy.cz, webové stránky firem, sociální sítě firem a firemní propagace ve vyhledávači Google.

Výsledky projektu jsou rozděleny na dvě části. První část tvoří obecné představení odvětví ESG poradenství a důležitých skupin subjektů v tomto odvětví působících, které byly pomocí analýzy sekundárních zdrojů objeveny a popsány v databázi. Ve druhé části je analyzován inspirativní konkurent vybrané poradenské firmy vybraný dle určitých parametrů z řad malých a středních firem, na které byl projekt analýzy dat ze sekundárních zdrojů dat zaměřený.

6.3.2 První fáze projektu benchmarkingu: mapování odvětví ESG poradenství a tvorba databáze

Hlavním produktem první fáze projektu byla vytvořená obsáhlá databáze s více než 50 konkurenčními firmami a údaji o nich. Před samotným začátkem tvorby databáze v tabulkovém editoru o konkurenčních firmách v odvětví byly ve spolupráci s vlastníky poradenské firmy definovány konkrétní kategorie údajů, které se budou do databáze sbírat. Jejich přesná podoba je přehledně rozepsána v tabulce nacházející se v seznamu přílohu na konci diplomové práce (Příloha IV – 4C).

Kategorie sbíraných údajů lze rozdělit do třech částí:

- 1) *Údaje o konkurenčních firmách v obecné rovině* – jejich základní charakteristiky (typ společnosti, počet zaměstnanců a datum založení)
- 2) *Údaje o bližším vnějším prostředí konkurentů* – o spolupracujících partnerech, o firemních klientech a o asociacích, jímž jsou členi
- 3) *Údaje o podobě modelu 4P marketingového mixu konkurentů* – charakteristika jejich produktů/služeb, cen, místa - oblastí působení a online propagace

6.3.2.1 Databáze a identifikace konkurenčních firem v oblasti ESG

Z přehledu výčtu 74 sledovaných firem, včetně 33 malých lokálních poradenství výhradně specializovaných na ESG (na které byl brán zvláštní zřetel), byly identifikovány základní demografické informace. Tyto informace jsou kategorizovány jako rok založení firmy (případně české sesterské společnosti), velikost firmy (případně české sesterské společnosti) a typ firmy dle hlavního pracovního zaměření. Část z celkové autorovi databáze, která obsahuje identifikační informace firem je uvedena v příloze (Příloha V).

6.3.2.2 Rok založení

Z 33 ESG poradenských firem je téměř polovina z nich firmami novými či mladými – 48% (16) z nich bylo založeno teprve v tomto desetiletí, což poukazuje na rychlý rozvoj ESG poradenského trhu. Dalších 36% (12) bylo založeno mezi roky 2010 a 2019 a pouhých 13% (5) z nich bylo založeno dříve. Pokud k těmto ESG poradenským firmám přidáme firmy nadnárodní poradenské korporace a firmy, které se na ESG výhradně nespécializují, tyto poměry se razantně změní. Většina těchto firem je zavedenými firmami na trhu a byla založena mezi lety 1990 až 2009 (76%, 31).

6.3.2.3 Velikost firem

Třicet tři lokálních firem věnující se výhradně ESG oblasti lze bez nadsázky nazvat malými firmami či firmami mikro velikosti. Firmy s méně než 50 zaměstnanci totiž tvoří 90% (30) ze sledovaných lokálních firem, z toho do 10 zaměstnanců dokonce 66% (22) z celkového počtu. Firmy středně velké tvoří u ESG poradenství pouze 9% (3) z celku a velké společnosti se zde vůbec nevyskytují. Naopak zbylé sledované firmy z databáze, které tvoří nadnárodní skupiny a poskytovatelé částečně substitučních služeb (právní služby, ISO služby, energetické služby aj.) jsou tvořeny více firmami středně velkými (31%, 13) a velkými

firmami nad 201 zaměstnanců (39%, 16). Malé a mikro firmy jsou zde zastoupeny z 29% (12).

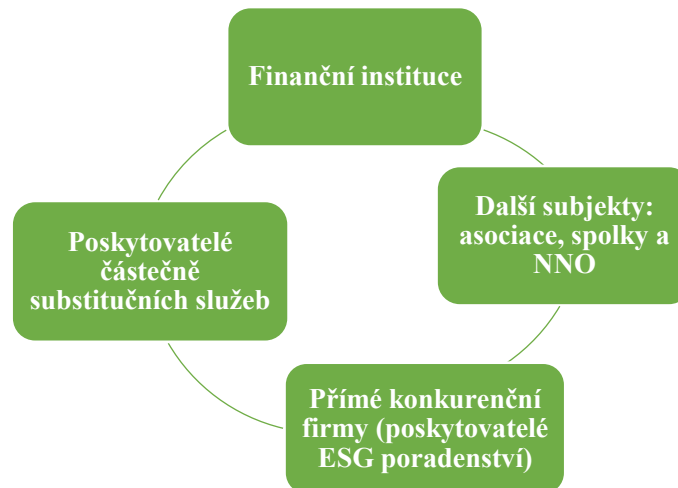
6.3.2.4 Kategorie firmy dle hlavního pracovního zaměření

Do oblasti ESG spadá široké množství témat, jako je ochrana životního prostředí, udržitelnost, společenská odpovědnost firem, BOZP, řízení kvality, transparentnost řízení firmy, etický kodex i právní bezúhonnost. Primárně z tohoto důvodu můžeme u poskytovatelů ESG služeb (či jejich alespoň částečných substitutů) pro firemní zákazníky nalézt mnoho rozdílných poradenských firem. Výčet základních identifikovaných kategorií poskytovatelů služeb ve firemní oblasti ESG uvádím níže.

- a) Poradenství s důrazem na udržitelnost a ochranu životního prostředí
- b) Poradenství s důrazem na energetický management
- c) Poradenství s důrazem na právní služby
- d) Poradenství s důrazem na datové, auditové a reportovací služby
- e) Poradenství s důrazem na ISO certifikace, management kvality a průmyslové inženýrství
- f) Poradenství s důrazem na vzdělávání, tvorbu školení/workshopů

6.3.2.5 Charakteristika vnějšího prostředí konkurentů

Ze sběru dat o konkurenci můžeme říci, že na trhu ESG služeb lze podnikatelské subjekty rozdělit do několika hlavních skupin. Jsou jimi finanční instituce, asociace, neziskové vzdělávající a informující instituce, firemní zákazníci a na ně navázané samotné konkurenční firmy, které podnikají v oblasti ESG poradenství a poradenství v oblasti udržitelnosti a společenské odpovědnosti firem. Tyto konkurenční firmy rozděluji na tuzemské, tj. české a slovenské poradenské firmy, dále na nadnárodní poradenské skupiny a v neposlední řadě na firmy poskytující substituční služby. Níže jsou zmíněné podnikatelské subjekty krátce popsány.



Graf 2: Přehled hlavních typů subjektů v odvětví ESG poradenství (vlastní zpracování)

Konkurenty poradenské firmy na ESG poradenském a datovém trhu lze rozdělit do několika obecných kategorií. Podle místa působnosti lze konkurenci rozdělit na lokální, tj. působící v CZ a SK regionu, a na mezinárodně působící. S touto kategorií úzce souvisí rozdělení podle velikosti, kdy můžeme definovat malé, střední a velké poradenské firmy, chcete-li korporace, přičemž lokálně zaměřené poradenské ESG firmy jsou zpravidla výhradně mikro a malé velikosti. Třetím klíčovým rozdělením je dle šíře portfolia služeb, kde definujeme úzce zaměřené konkurenty pouze na ESG služby a poradenské služby v otázkách udržitelnosti a CSR firem, a poté konkurenty s širokým portfoliem služeb přesahující obor ESG. Firmy alespoň částečně substituující ESG služby jsou poskytovatelé ISO poradenství a certifikací, právnické služby či finanční auditoři

Významnou roli na trhu hrají i finanční instituce. Banky či další investorské skupiny zastupují na trhu ESG poradenství více rolí. Za prvé, jsou samotnými klienty poradenských firem, kteří u nich poptávají zakázky spojené s ESG daty a strategiemi, čímž se poradenské firmy mnohdy pyšní ve svých referencích na webových stránkách. Za druhé, bankovní a investorské společnosti spolupracují s poradenskými ESG firmami jako partneři a poskytovatelé investic. Některé banky jako Komerční banka či ČSOB, odkoupili část podílu ESG poradenských firem a staly se tak přímo částečnými vlastníky, jak je vidět na příkladu v tabulce (kurzy.cz, 2024).

název firmy	vlastníci/společníci s obchodními podíly
Greenometer s.r.o.	Joint Venture zakladatelů s KBC Bank (ČSOB) , která vlastní 50% podíl firmy

ENVIROS s.r.o.	skupina Komerční banky: KB SmartSolutions s.r.o. vlastní 20% podíl od r.2022
---------------------------	---

Tabulka 9: Partneri ESG poradenství z řad bankovních institucí (vlastní zpracování)

Dalším významným subjektem na trhu jsou asociace, spolky či neziskové projekty v oblasti ESG, udržitelnosti a společenské odpovědnosti firem. Asociace, spolky či neziskové projekty a neziskové organizace hrají významnou roli při vzdělávání širší veřejnosti i ESG poradenských firem, poskytují možnosti firemního networkingu a hrají důležitou roli ve vytváření silnější reputace ESG poradenských firem. Nejrozšířenější asociací na tomto trhu je s více než 500 firemními členy Asociace společenské odpovědnosti firem. V seznamu příloh na konci diplomové práce je uveden přehledný seznam hlavních ESG či environmentálních asociací, kterých jsou ESG poradenské firmy součástí (Příloha IV – 4D)

6.3.2.6 Analýza ceny a propagace konkurentů

Pro analytické zpracování informací získaných z první fáze benchmarkingového projektu, tedy fáze mapování konkurence z širšího hlediska, byly vybrány oblasti ceny a propagace.

Cena konkurentů dle malých vs. velkých poradenských firem: Předně je třeba vnímat porovnání služeb pouze orientačně, jelikož z povahy služeb žádná z poradenských firem nenabízí stejné služby jako konkurence a navíc se kvalita služeb může lišit v čase i u té samé firmy. Zjišťování cen bylo obtížné také z důvodu převážně neveřejných ceníků firem, stejně tak náročné bylo porovnání cen produktů těch firem, které ceník veřejný měli. Produkty totiž seskupují do určitých balíčků, ze kterých není vždy jistý přesný obsah a to stěžuje hodnotu porovnání.

I přesto si z následného porovnání cen malých lokálních ESG poradenských firem a velkých nadnárodních konzultačních společností tzv. „velké čtyřky“ lze všimnout poměrně výrazně vyšších cen u nadnárodních společností. Z přibližně 30 malých poradenských lokálních firem zabývajících se ESG oblastí bylo zjištěno, že pouze 3 z nich má veřejně dostupný ceník (Impact Metrics, 2024; Frank Bold Advisory, 2024; EnviTrail, 2024). Zkrácená verze cenového přehledu v tabulce je uvedena níže, detailnější verze poté v seznamu příloh (Příloha IV – 4E).

Produkt	Impact Metrics	Frank Bold Advisory	EnviTrail
----------------	-----------------------	----------------------------	------------------

Komplet výpočet uhlíkové stopy Scope 1-3 (často součástí balíčku dalších služeb)	Od 79 000 Kč	Od 99 000 Kč	Od 250 000 Kč
Tvorba, dodání ESG reportu dle CSRD/ESRS legislativy – komplet balíček	Od 349 000 Kč	Od 249 000 Kč	Od 700 000 Kč

Tabulka 10: porovnání cen lokálních konkurentů v odvětví ESG poradenství (vlastní zpracování dle webových stránek firem)

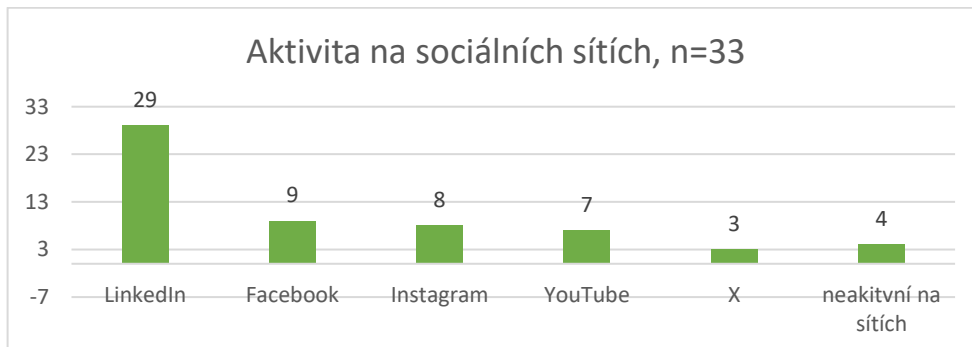
Pro porovnání s malými firmami jsou udány také ceny velkých nadnárodních společností. Níže je uvedena z interních zdrojů získaná individuální cenová nabídka pro velkou průmyslovou firmu od nadnárodních konzultačních společností. Tato firma poptávala v roce 2023 celkovou přípravu a tvorbu ESG reportu dle mezinárodních standardů ESRS a CSRD legislativy a má povinnost reportování od roku 2026.

Produkt	PwC	Deloitte	EY
Kompletní výpočet uhlíkové stopy Scope 1-3	1 100 000 Kč	-	-
Pouze proces tvorby, dodání ESG reportu dle CSRD/ESRS	300 000 Kč	-	630 000 Kč
Kompletní předložená nabídka pro splnění povinností a získání reportu (dle CSRD/ESRS požadavků legislativy)	1 320 000 Kč	1 250 000 Kč	4 000 000 Kč

Tabulka 11: individuální cenová nabídka pro velkou společnost (interní dokumenty, 2023)

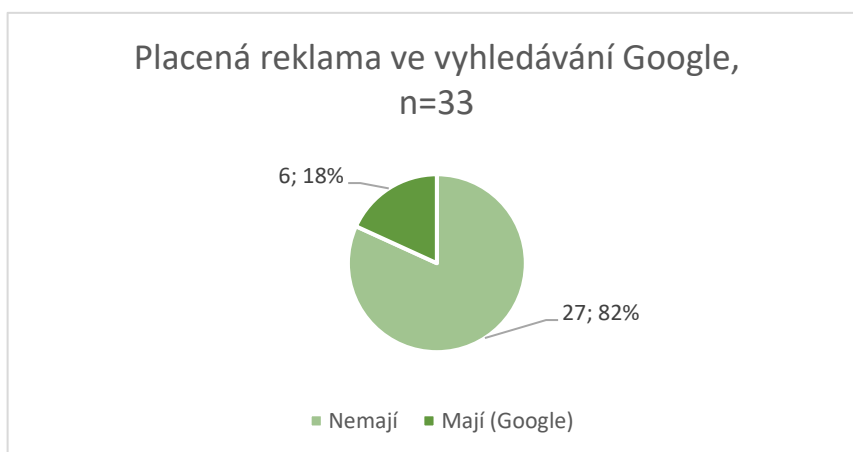
Propagace konkurentů: Zaměření vybraných firem je zcela jasné, dominantně využívanou sociální sítí pro propagaci svých služeb, svých odborníků nebo aktuálního dění ze světa udržitelnosti je LinkedIn s využívaností 88% z celkového vzorku z databáze. Pokud ze vzorku vyřadíme 4 firmy, které nebyli v minulém roce vůbec aktivní na žádné sociální síti, je LinkedIn aktivně používán zcela všemi vybranými konkurenty. Celkový výčet aktivního využívání sociálních sítí v roce 2023 u malých lokálních ESG poradenských firem je

následující: 29x LinkedIn, 9x Facebook, 8x Instagram, 7x YouTube, 3x X a 4x firmy jsou neaktivní na všech sítích či nemají žádný profil. LinkedIn je hojně využíván, spolu s emailovým newsletterem na informování a edukování zájemců o tématech udržitelnosti a společenské odpovědnosti firem.



Graf 3: Aktivita lokálních specializovaných ESG poradenství na sociálních sítích (vlastní zpracování)

Reklama ve vyhledávači Google je pouze minimálně využívána a bylo identifikováno pouze 6 z 33 firem (18%), které mělo mezi lednem a únorem 2024 aktivní PPC reklamu ve vyhledávači. Patrná je také významnost využití nástroje přímého marketingu skrze emailovou a telefonickou individuální domluvu a kalkulaci nabídek. Přímého marketingu využívaly všechny konkurenční firmy bez výjimky.



Graf 4: Placená reklama ve vyhledávání Google u lokálních specializovaných ESG poradenství (vlastní zpracování)

6.3.3 Druhá fáze projektu benchmarkingu: porovnání ukazatelů s Impact Metrics s.r.o.

Projekt benchmarkingu, tedy porovnání konkurenčních firem s vybranou poradenskou firmou, byl realizován za cílem zjištění nejlepších praxí přímých konkurentů na trhu ESG poradenství. Znalost konkurenčních praktik těch nejlepších firemních hráčů je pro vybranou firmu důležitým zdrojem informací pro vhodné nastavení svého vlastního podnikového i marketingového směřování a je důležitým podkladem pro tvorbu marketingové strategie dle marketingového mixu.

Pro efektivní porovnání tzv. „best practices“, nebo-li nejlepších praktických postupů a činností, pěti významných přímých lokálních konkurentů vybrané poradenské firmy, které je odlišují od konkurence, bylo třeba definovat a následovat přípravný proces. Nejprve bylo nutné charakterizovat tyto firmy, které hledáme a odůvodnit potřeby, proč analyzovat právě je. Krokem číslo dva bylo následně definovat kritéria, podle kterých se zvolilo pět konkrétních konkurenčních firem k benchmarkingu. Následně proběhlo porovnání a analýza konkurentů perspektivou firemního marketingového mixu. Zjednodušeně můžeme shrnout celý plánovací proces projektu do těchto pěti bodů, které budou dále rozepsány.

- *Charakterizace skupiny lokálního konkurenta a odůvodnění potřeby pro jeho analýzu (1)*
- *Definování vybraných kritérií konkurentů (2)*
- *Výběr lokálního konkurenta dle sesbíraných dat (3)*
- *Porovnání a analýza praktických postupů (best practices) konkurenční firmy perspektivou marketingového mixu (4)*
- *Výběr a definice možností zlepšení pro vlastní poradenskou firmu (5)*

Charakterizace skupiny přímých lokálních konkurentů a odůvodnění jejich výběru pro benchmarking (1): Výběr firmy pro benchmarkingový projekt byl vybírán z více než 30 poradenských firem, které jsou primárně zaměřené na služby ESG a udržitelnosti a velikostně se řadí mezi menší a mikro firmy (do 50 zaměstnanců). Klíčové bylo také zaměření na malé a střední firmy a na lokální český trh. Záměrem bylo vybrat k porovnání firmu, která se co nejvíce demografickými parametry podobá vlastní vybrané firmě.

Definování kritérií pro výběr konkurentů k benchmarkingu (2): Konkurent k benchmarkingové analýze byl vybrán na základě významné podobnosti produktů.

Současně firma představuje úspěšného hráče v odvětví ESG poradenství. Mezi klíčová kritéria, která musela konkurence splňovat, aby byla vybrána k benchmarkingu, se řadí:

- 1) Blízká podobnost poskytovaných ESG poradenských služeb se službami vybrané firmy. Porovnávaná firma cílí na MSP pomocí dostupných cen a nastavení co nejjednoduššího procesu tvorby reportů.
- 2) Zaměření na všechny složky ESG rámce, tj. na environmentální, sociální a správní informace a data firem. Firma není specializovaná pouze na jednu složku.
- 3) Využívání technologických řešení automatizace a digitalizace – digitálních nástrojů a softwarových aplikací, pomocí kterých automatizují sběr, analýzu a/nebo vizualizaci ESG dat, tvorbu ESG reportů a/nebo výpočet uhlíkové stopy. Firma funguje jako datové poradenství a poskytovatel analýzy dat a jejich vizualizace.
- 4) Působnost na českém a/nebo na slovenském trhu.
- 5) Marketingová aktivita v online prostředí – na webových stránkách a sociálních sítích. Vybrána byla firma, která se řadí k těm nejsledovanějším v odvětví na profesní síti LinkedIn, která je zásadní pro online propagaci ESG firem.

Vybraný konkurent k benchmarkingu z vlastní databáze firem (3): K cílovému porovnání byla na základě výše zmíněných pěti kritérií vybrána tato v českém obchodním rejstříku zapsaná firma Impact Metrics s.r.o.

Název firmy	Velikost	Sídlo, kanceláře	Datum založení
Impact Metrics s.r.o.	10 zaměstnanců (mikro/malá firma)	Ústí nad Labem, Praha	2021

Tabulka 12: Identifikátory konkurenta Impact Metrics s.r.o. (vlastní zpracování)

Porovnání a analýza praktických postupů (best practices) konkurenční firmy perspektivou marketingového mixu (4): Toto porovnání vychází ze sestavené matice obsahující ukazatele výkonnosti a charakteristiku těchto ukazatelů z pohledu Impact Metrics s.r.o. a jeho porovnání s vybranou poradenskou firmou. Matice se nachází v seznamu příloh na konci práce.

6.3.3.1 *Marketingový mix Impact Metrics s.r.o.*

Produktové portfolio firmy Impact Metrics s.r.o. je obsahově podobné vybrané poradenské firmě, avšak s rozšířeným portfoliem, primárně o vzdělávací aktivity. Stejně jako vybraná firma nabízí webovou platformu na automatizovaný výpočet uhlíkové stopy či sestavování reportů. Konzultanti Impact Metrics s.r.o. také konzultují a pomáhají tvořit ESG strategie pro své zákazníky. Kvalita produktu a jejich cena se odvíjí od množství funkcí a míry individualizace a osobního přístupu, který je v produktu zahrnut. Mezi jejich produkty se navíc řadí také vzdělávání, jelikož organizují vlastní online webináře a školení.

Veřejně dostupný ceník je mezi konkurenty velikou výjimkou. Z informací z vytvořené databáze propagují svůj ceník pouze 3 poradenské ESG firmy malé velikosti z třiceti. Jejich produkty uhlíkové stopy a analýzy dat jsou rozděleny do dvou cenových hladin – levnější automatizované produkty a dražší produkty s osobní asistencí konzultantů. Ceny jsou v kontextu B2B trhu nastaveny obecně níže tak, aby si je mohli dovolit také firmy menších velikostí a začínají již na 19 tisících Kč. Nejdražším produktem je všestranný balíček, ve kterém je obsažen nejen ESG report s analyzovanými daty, včetně uhlíkové stopy, ale také individualizovaná ESG strategie. Tento produkt začíná na 349 tisících Kč.

Z ceníku si lze všimnout, že některý produkt jako je výpočet uhlíkové stopy je u konkurentů dražší: základní výpočet u konkurenta není zdarma, produkt výpočet uhlíkové stopy s asistencí je o 20 tisíc Kč dražší – u konkurenta stojí 49 tis. Kč. Poté konkurent uvádí balíčky produktů, které vybraná firma neposkytuje v podobě balíčků jako např. balíček analytických a vizualizačních služeb za 39 tis. Kč a s asistencí za 79 tis. Kč a více. Je ale třeba říci, že ceny nelze přesně porovnat, jelikož se jedná vždy o balíčky mnoha služeb, které nejsou identické. (interní ppt prezentace vlastníků, únor 2024). I přesto byla vytvořena tabulka porovnání všech základních srovnatelných balíčků služeb. (Příloha VI – 6A)

Firma Impact Metrics s.r.o. má dvě místa působnosti a obě se nachází v Čechách (Ústí nad Labem, Praha), avšak hlavní kancelář mají v Praze. Své produkty distribuují skrze interní webovou aplikaci, emailovou komunikaci. Školící služby provádějí pro své odběratele emailového newsletteru či také externě na partnerských stránkách Controller Institutu. Konkurent využívá distribuční síť bývalých a stávajících klientů zavedeného partnera Fair Venture s.r.o., který se nachází ve stejném vlastnictví

Konkurenční firma má mezi malými poradenskými ESG službami na česko-slovenském trhu jednu z nejlépe rozvinutých online prezencí. Důkazem může být hezká a integrovaná online komunikace na webové stránce, emailovém newsletteru, YouTube videích, Instagram i

LinkedIn příspěvků. Právě na LinkedIn se jedná se svými více než 800 sledujícími o jednu z nejsledovanějších poradenských firem na trhu malých českých ESG poradenství. Na YouTube i Instagramu mají ovšem pouze zanedbatelné množství sledujících. Jejich oficiálními barvami jsou zelená a bílá, které evokují v myslích zákazníků ekologičnost a zaměření na životní prostředí. Firma má jednotný, jednotný a pohledný design napříč médii. Zaměstnanci konkurence jsou původně vytvořeny na základě poradenského týmu partnerské společnosti Fair Venture, který je tvořen specialisty na udržitelnost. Impact Metrics s.r.o. je z 12,5% vlastněna významnou investiční skupinou RSH Investments SICAV a.s., který má právo na podíl ze zisku. Důležité partnerství této firmy je také v rámci jejich webové platformy, na které spolupracuje s firmami Frank Bold Advisory, LCA studio a se svou sesterskou společností Fair Venture. Jejich veřejně prospěšný projekt reportyudržitelnosti.cz je financován velkými firmami jako je O2, Komerční banka nebo skupina ČEZ. Srovnání složek marketingového mixu mezi Impact Metrics a vybranou poradenskou firmou je uvedeno v příloze (VI – 6C).

6.3.4 Limity a rizika projektu

Všechny závěry a úsudky byly vytvářeny pouze na základě veřejně a dobrovolně online prezentovaných informací a dat firem, asociací a dalších partnerských institucí. Toto může mít za následek zkreslení výsledků a nepřesnost některých závěrů a proto je třeba informace posuzovat kriticky a v budoucnu provést nový a komplexní výzkum na zjištění pozice firmy a její konkurence na trhu. Byla shledána tato konkrétní rizika a hrozby projektu benchmarkingu: nedostupnost potřebných informací, nepravdivost a zkreslenost sesbíraných veřejných informací, časové a personální omezení autora. Podrobně jsou tyto hrozby zpracovány metodou RIPRAN na konci práce (Příloha VI – 6D).

6.3.5 Dílčí shrnutí č.3: benchmarking projekt

Výběr a definice možností zlepšení pro vlastní poradenskou firmu (5): V tabulce (Příloha VI – 6C) jsou uspořádány slabé stránky vybrané firmy a návrhy na jejich zlepšení, které vyplynuly z výsledků druhé fáze benchmarkingového projektu, tedy z porovnání mikroprostředí konkurenta a konkurenčních aktivit marketingového mixu – produktu, ceny, online propagace a umístění. Slabé stránky jsou zde vnímány jako oblasti, ve kterých vybraná poradenská firma byla dle autora a provedené analýzy odvětví viditelně na horší úrovni než jejich konkurent Impact Metrics s.r.o. Mezi nejčastěji zmiňovanou oblast slabých stránek je zařazena marketingová online propagace a komunikace, primárně skrze webovou

platformu a sociální síť LinkedIn. Komunikace na webových stránkách je nedostačující a na síti LinkedIn nekonzistentní, graficky nekvalitní a obsahově úzká. Z oblasti mikroprostředí je zmíněna absence investora a absence členství v oborových asociacích, které pro poradenské firmy skýtají důležité výhody v podobě možné efektivní prezentace firmy a získávání kontaktů. Detailní přehled všech slabých stránek vybrané firmy, které vyplynuly z porovnání s firmou Impact Metrics a uvedené návrhy na zlepšení jsou uvedeny v seznamu příloh a je s nimi dále pracováno při utváření SWOT analýzy a návrhu marketingové strategie.

6.4 Charakteristika zákazníků vybrané firmy a segmentace B2B trhu

Klíčové pro úspěch vybrané poradenské firmy, obzvlášť pokud teprve vstupuje na trh, je co nejlépe poznat specifický trh a potřeby či chování potenciálních zákazníků, kteří na tomto trhu operují. B2B odvětví ESG poradenství, ve kterém vybraná poradenská firma působí je mladé, rychle rostoucí a plně změn, přičemž nemusí být zcela zřejmé, kdo přesně je typickým zákazníkem poradenských ESG služeb na tomto trhu. To jen podtrhuje důležitost průzkumu charakteristiky zákazníků a následné segmentace trhu dle určitých kritérií B2B, neboli mezifirmní trh, se mnohdy staví do opozice k trhu spotřebnímu, oproti kterému má mnoho odlišností a specifik. V obecné ekonomické definici se trhem rozumí soubor kupujících a prodávajících, kteří mezi sebou uzavírají transakce týkající se určitých produktů, tj. výrobků a služeb (Kotler a Keller, 2013, s.38). Trh se dle Blažkové (2017, s.57) nemusí popisovat pomocí participujících se subjektů, ale i jako „*objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka*“. Je přínosné trh rozdělit na jednotlivé typy dle jejich úrovně dospělosti na trhy současné, skryté a vznikající. Oproti současným trhům se na zbylých dvou zatím potřeby zákazníků neuspokojují nabízenými produkty, avšak pro firmy, které se na ně rozhodnou vstoupit, skýtá vysoký potenciál (Blažková, 2017, s.55-57). Jedním z takových vznikajících trhů je právě trh s ESG reporty.

B2B vyjadřuje situaci nakupujících organizací, kdy současně nakupující (odběratel) i prodávající (dodavatel) výrobků či služeb je firemní organizace. Nakupující firma zde avšak nevyužívá produkt k přímé spotřebě a uspokojení potřeb jako na spotřebitelských trzích, ale za cílem zvýšení profitu jej využívá k jeho dalšímu prodeji, pronájmu či distribuci. Přínos pro firmy z nakoupeného zboží či služby se v základním pojetí obvykle měří jako nabytá konkurenční výhoda v podobě zvýšení ziskovosti, snížení nákladovosti určitých činností firmy, splňování legislativních a regulačních podmínek podnikání firmy, případně jako

zlepšení pověsti dané firmy. (Kotler a Keller, 2013, s.221; Blythe a Zimmerman, 2022, s.4; Hague, 2003, s.8-9).

Specifickými vlastnostmi B2B trhů jsou: menší počet zákazníků s vysokou kupní silou, vyšší důraz na porozumění struktuře dodavatelského řetězce, vysokou přizpůsobivost nabídky na míru firemnímu zákazníkovi, výskyt nákupních specialistů, četné osobní návštěvy za účelem komunikace a přímé osobní nakupování, poptávka firemních zákazníků po B2B produktech je přímo či nepřímo odvozena od poptávky spotřebitelů, poptávka je relativně méně elastická: změna ceny na B2B trhu ovlivňuje množství poptávky méně než na spotřebitelských trzích. (Blythe a Zimmerman, 2022, s.3-4; Kotler a Keller, 2013, s.222-223). Komunikace na mezifiremních (B2B) trzích se odlišuje od komunikace s jednotlivými spotřebiteli a je exkluzivněji a osobněji zaměřena. Dle výsledků výzkumů efektivnosti komunikačních kanálů na mezifiremních B2B trzích je obzvláště kladen vyšší důraz tradiční event marketing a přímý e-mail marketing (Taylor, 2018, s.29-30).

6.4.1 Udržitelné a společensky odpovědné chování MSP

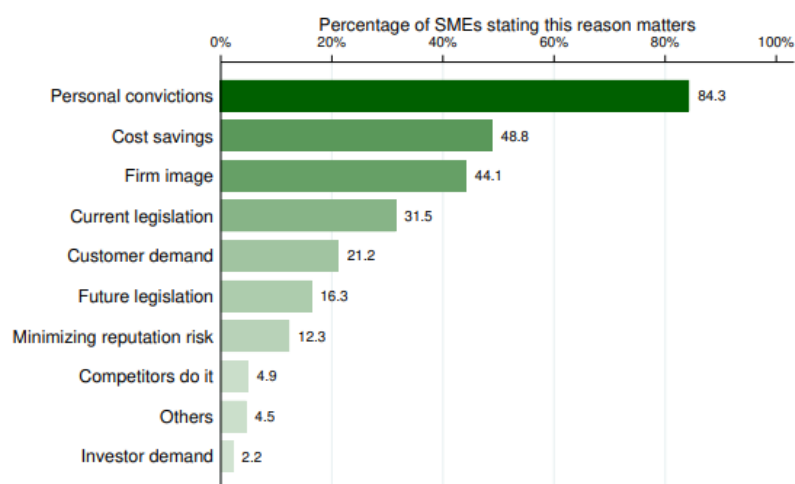
Před charakteristikou chování malých a středních podniků (MSP) k životním prostředí a společnosti je třeba pochopit chování těchto firem ve své obecnosti. Firemní zákazníci se obvykle liší oproti jednotlivým spotřebitelům ve více racionálním způsobu nákupů, při kterém využívají v závislosti na obchodní situaci obvykle tři určité nákupní techniky: techniku opakované koupě, modifikované koupě a nové koupě. Zatímco u opakované nákupčí objednávat automaticky na základě dobrých vztahů a zkušeností s dodavatelem, u nové koupě se provádí rozsáhlá příprava a zjišťování informací o dodavateli i jeho produktech. Nová koupě je také častěji v odpovědnosti nejvyššího vedení firmy (Blythe a Zimmerman, 2022, s.21 a s.33-34).

U skupiny malých a středních podniků (MSP) lze pozorovat vyšší přímý vliv majitele na rozhodování firmy. Majitel je v prostředí MSP mnohdy zároveň vlastníkem, hlavním manažerem i odborným specialistou. Za druhé, vyskytuje se zde plošší organizační struktura a jednoduchý systém řízení, který v praxi často znamená snazší a rychlejší komunikaci a větší flexibilitu práce a reakce na změny. Z hlediska místa podnikání se setkáváme primárně, i když ne výhradně, se zaměřením na lokální trhy. V neposlední řadě mají malé a střední firmy relativně omezené kapitálové zdroje (Blecharz, Štverková a Zindulková, 2013, s.88). Významný vliv na podobu a míru společensky odpovědného a udržitelného chování MSP má úzký vztah k lokálním komunitám, omezenost zdrojů, odlišný styl řízení firmy s plošší hierarchickou strukturou a jiná měřítko úspěchu. O míře zavedení CSR aktivit v MPS

rozhoduje primárně přístup vlastníků a manažerů, např. pokud spatřují ve společensky odpovědném chování příležitost anebo osobní morální povinnost pomáhat. Druhou, také rozšířenou kategorií jsou však vlastníci a manažeři, kteří vnímají tyto aktivity jako organizační a byrokratickou přítěž a dělají jen to nutné, aby zabezpečili základní potřeby podnikání jako je nábor kvalitních zaměstnanců a získání určitých prověrek, certifikací či povolení (Blowfield a Murray, 2019, s.270).

Pro firmy je náročné se vyznat v poměrně stále nové problematice ESG a v rozmanitém množství dat, které jsou pro utvoření reportů potřeba. Z těchto důvodů je u ESG poradenských firem velký důraz na pomoc s výpočty (např. uhlíkové stopy), datovou analýzu, vizualizaci a audit nejrůznějších dat ze všech tří ESG sfér firmy.

Z výzkumů je patrné, že zavedení praktik environmentálního managementu je u MSP primárně motivováno osobními přesvědčeními vlastníků a vedení (84%) a až poté přemýšlením o zisku, kupříkladu o úspoře nákladů (48%) nebo zlepšení jména značky (46%). Dalšími významnými faktory je také legislativa (31%) a poptávka zákazníků (21%). Na tyto výsledky navazuje způsob komunikace, kterým tyto podniky je možné přesvědčit či motivovat k udržitelnému jednání. Nejefektivnějším způsobem komunikace bylo shledáno vyzdvihování pozitivních environmentálních přínosů, přičemž motivace pomocí finančních pobídek se nesečkala s takovou odezvou. Mezi bariéry, které brání zavedení environmentálních opatření je kromě know-how také obvykle nižší rozpočet MSP (Grieder; Kistler; Schluter a Schmitz, 2023).



Obrázek 4: Motivace MSP k zavedení opatření na ochranu životního prostředí

Environmentální opatření tvoří první součást ESG reportování. Z výzkumů v českém prostředí lze pozorovat, že pojem ESG byl pro zástupce firem v roce 2022 stále velmi nový

a nejasný a 2/3 z firem jej nedokázalo vysvětlit. Stejně tak o blížíci se povinnosti ESG reportingu příliš mnoho zástupců MSP nevědělo (70% z malých firem), v sektoru služeb o povinnosti reportovat nevědělo dokonce 85% firem. Ostatní o požadavcích slyšeli převážně od svých důležitých klientů a obchodních partnerů. Neznalost pojmu ESG však neznamená, že se MSP udržitelnými a společensky odpovědnými aktivitami nezabývají, naopak - 70% středních a polovina malých firem se o ESG aktivity zajímají, jen je takto nedefinují. Mnoho firem se však zabývá detailněji pouze sociální oblastí – např. tématem BOZP. (AMSP, 2022) Pro malé a střední firmy je však ještě brzy na investice do ESG oblasti. Konkrétně mezi jarem 2023 a jarem 2024 investice do této oblasti neplánovalo 71% MSP, z toho dokonce 80% z malých firem. Nejčastěji zmiňovanými překážkami a důvody, proč ESG činnosti neimplementují do firemních procesů jsou: nejasná návratnost investice (50%), nedostatek financí a nedostatek informací (oba 40%), administrativní náročnost (33%) a nedostupnost potřebných technologií (20%). (AMSP, 2022) K podzimu roku 2023 stále pouze 1/3 malých a středních podniků sbírala data pro účely budoucího ESG reportingu (19% z malých firem, 48% u středně velkých firem), 1/4 firem měla nastavené procesy monitoringu cílů firemní udržitelnosti a dokonce jen 1/5 počítala uhlíkovou stopu ve své firmě. (AMSP, 2023) MSP mají omezený rozpočet na ESG aktivity a chtějí využít dotace Dle respondentů z řad vlastníků a vedení MSP, z menšiny oslovených firem, které plánují v letech 2023 a v první polovině roku 2024 investice do ESG oblasti, plánuje nejvíce z nich investovat mezi 100 až 250 tisíci Kč. Tři čtvrtiny z těchto firem si chce při financování vypomoci dotacemi. (AMSP, 2022)

Plánované investice českých MSP do ESG	
Maximálně 100 tisíc Kč	24%
101 tisíc – 250 tisíc Kč	39%
251 – 500 tisíc Kč	15%
Více než 0,5 milionu Kč	12%
Neuvedeno	10%

Tabulka 13: Plánované investice českých MSP do ESG oblasti (jaro 2023-2024)

Pomocná ruka od poradenských firem nebude výjimkou – již polovina oslovených MSP využívá či reálně plánuje využití ESG poradenských služeb (pouze 24% z nich již na jaře 2023 spolupracovalo s poradenskou firmou). I přestože spousta MSP (40%) se zatím nerozhodla, zda-li využijí poradenské služby, většina z nich by pomoc v budoucnu uvítala. (AMSP, 2022) I proto vehementně komunikují ESG problematiku mezi zaměstnanci a

dalšími stakeholdery – dvě třetiny z MSP posílá zaměstnance na ESG školení, kurzy či jiné eventy. (AMSP, 2023)

Oproti malým a středním podnikům se ty největší firmy v České republice nefinančnímu reportingu a ESG problematice věnují déle. Průzkum z roku 2022 na největších 100 firmách České republiky odhalil, že pouze 74% z nich zatím vykazovalo zprávu o udržitelnosti dle jakéhokoliv reportingového standardu (nejčastěji dle GRI – Global Reporting Initiative). 60% z nich vydává svou samostatnou zprávu za český subjekt a 40% pouze zprávu v cizím jazyce za celý koncern či skupinu. Z výsledků je také jasně vidět zvyšující se tendence reportingu mezi největšími firmami s tím, jak se reporting pro tyto firmy postupně stává legislativní povinností (KMPG, 2023)

6.4.2 Poptávka zákazníků

Poptávka po ESG poradenských službách v posledních letech roste. Mezi hlavní příčiny růstu poptávky se řadí:

- Navýšení regulatorních opatření a kontrol
- Zvyšující se evidence o dlouhodobých benefitech, včetně finančních, pro firmy podnikající odpovědně a udržitelně
- Rostoucí znalosti a zájem vedení a zaměstnanců firem ohledně témat udržitelnosti a společenské odpovědnosti (Van der Pot a Vos, 2023)

Klíčovým faktorem, který výrazně určuje velikost růstu poptávky po ESG službách a zároveň růst ESG poradenského trhu, jsou přijatá legislativní opatření. Dle projektu směrnice CSRD by měla 50 000 firem působících v Evropské Unii mezi lety 2024 a 2028 nastat povinnost ESG reportingu (CSRD.cz, 2022). Právě díky povinnosti firem reportovat, ať už přímé či nepřímé skrze požadavek povinně vykazujících odběratelů či dodavatelů firmy, se musí firmy připravovat na ESG problematiku. Takováto příprava zahrnuje mnoho činností jako je analýzu dvojité materiality (vlivu působnosti firmy na životní a sociální prostředí a vliv tohoto působení na finanční stránku firmy), analýzu konkrétních ESG dat, nastavování strategie, výpočet uhlíkové stopy a další aktivity. Zvyšující se poptávku v budoucích letech dosvědčuje také výzkum AMSP z minulé podkapitoly (AMSP, 2022 a 2023).

Specificky v České republice mají zatím povinnost reportování ESG zpráv pouze velké banky, pojišťovny a společnosti obchodované na burze, které mají současně více než 500 zaměstnanců – tedy ty největší a nejsilnější korporace. To se má avšak změnit s rokem 2026, ve kterém již musejí ESG report zveřejnit zcela všechny velké společnosti, které splňují dvě ze tří z těchto podmínek: mají více než 250 zaměstnanců, vyšší obrat než je 40 mil. euro

nebo aktiva v hodnotě více než 20 mil. euro. Pro názornost vývoje poptávky lze uvést orientační počty firem, které do těchto kategorií spadají. Zatímco mezi silné bankovní skupiny a korporace se řadí pouze v řádu nižších desítek firem, firem s více než 250 zaměstnanci působí v ČR více než 2 400.

6.5 Segmentace trhu ESG poradenství

Poradenství jako obor podnikání označuje specifickou, odbornou a profesionální službu. Významnou úlohu při vykonávání této služby hraje schopnost pomáhat klientovi analyzovat a společně s ním řešit problémy a implementovat řešení, přičemž důležitou vlastností osoby poradce je jeho nestrannost a nezávislost (Blecharz, Štverková a Zindulková, 2013, s.89). Cílové skupiny firemních zákazníků na poradenském ESG trhu lze seskupit dle mnoha segmentačních kritérií, které pomohou poradenské firmě lépe poznat své zákazníky. Mezi ty nejdůležitější kategorie, dle kterých je možné segmentovat trh s potenciálními klienty poradenské firmy, patří demografické, geografické kritérium, motivace vedení firmy, míra společenské citlivosti odvětví trhu a míra zkušeností s ESG problematikou.

Demografické kritérium: Je vhodné rozdělit firmy dle velikosti účetní jednotky, jelikož nám toto rozdělení specifikuje přesné metriky, dle kterých se lze orientovat. Účetní jednotku zde tedy vnímáme jako synonymum pro jednotlivou firmu či skupinu firem a podniků. Započítávají se zde obchodní společnosti všech právních forem. Pro to, aby se firma zařadila do určité kategorie, musí k rozvahovému dni splňovat alespoň dvě ze tří podmínek, tj. rozmezí hodnot u uvedených indikátorů. Indikátory rozdělující firmy dle velikosti jsou celková aktiva firmy, celkový čistý obrát firmy a počet zaměstnanců firmy. Přehled je uveden v tabulce níže (Březinová, 2023, s.27-28).

Kategorie firmy	Aktiva celkem	Čistý obrát celkem	Počet zaměstnanců
Malé firmy	Max 100 mil. Kč	Max 200 mil. Kč	11 - 50
Střední firmy	Max 500 mil. Kč	Max 1 mld. Kč	51 – 250
Velké firmy	Min. 500 mil. Kč	Min. 1 mld. Kč	Min. 251

Tabulka 14: Kategorie firem dle velikosti (vlastní zpracování dle Březinová, 2023, s.27-28)

Geografické umístění: Perspektivní zákazníky lokálních ESG poradenských služeb poskytované primárně v českém jazyce lze rozdělit dle regionu na zákazníky z Čech a z Moravy. Z důvodu jazykové a geografické blízkosti se nabízí také zákazníci ze Slovenska jako perspektivní zákazníci začínající poradenské firmy.

Motivace vedení firmy: rozlišujeme tři hlavní skupiny zákazníků – povinně reportující zákazníci sami za sebe, povinně reportující zákazníci na základě požadavků odběratelsko-dodavatelského řetězce a zákazníky vnitřně motivované, tj. zákazníky bez reportovací povinnosti, kteří chtějí dobrovolně nefinančně reportovat. S motivací zákazníka může být také úzce spojen význam, který ESG problematice připisuje vedení firmy, což lze charakterizovat jako další způsob segmentace.

Míra společenské citlivosti odvětví firmy: seskupení dle sektoru či odvětví, ve kterém firemní zákazník působí. Důraz a tlak z hlediska ochrany životního prostředí je vytvářen převážně na firmy ze společensky citlivých odvětví, do kterých spadají primárně průmyslové firmy sekundárního sektoru.

Míra zkušeností s ESG: na českém trhu je stále mnoho firem s žádnou či minimální zkušeností s aktivním řešením ESG problematikou, a to převážně z řad MSP

Na základě představených segmentačních kritérií jsou kategorizovány konkrétní typy klientů s různými povinnostmi a přístupy k ESG produktům, s kterými se lze na trhu ESG poradenských služeb setkat. Do kategorií klientů ESG poradenských firem se zařazují tyto segmenty: malé a střední podniky (2-250 zaměstnanců), velké firmy kótované na burze s více než 500 zaměstnanci, větší podniky s více než 250 zaměstnanci a finanční instituce.

1. Malé a střední podniky (MSP) působící v České republice či na Slovensku

Tento rozsáhlý segment tvoří čítá stovky tisíc mnohdy lokálních firem, které tvoří více než 90% obchodních kapitálových společností. Z hlediska demografie jsou tvořeny mezi 2 až 250 zaměstnanci. Velmi málo z těchto firem aktivně vytváří ESG reporty či počítá uhlíkovou stopu. Většinou pouze zjišťují základní informace o ESG, případně ESG oblast zatím vůbec neřeší. Většina těchto firem zatím nemá povinnost ESG reportingu. Ze všech segmentů mají vynahrazený nejnižší rozpočet na plnění ESG aktivit, pokud je vůbec plánují plnit. Reporting pro ně může být dobrovolný, případně vyžadovaný dodavatelsko-odběratelským řetězcem. Tento segment je popsán blíže v kapitole targeting, která se nachází v projektové části diplomové práce. Jedná o klíčovou cílovou skupinu zákazníků vybrané poradenské firmy.

2. Největší firmy s více než 500 zaměstnanci a firmy kótované na burze, které působí v ČR/SR regionu

Pro největší firmy s více než 500 zaměstnanci a firmy kótované na burze hrají ESG produkty významnou roli již v současnosti. mají již legislativní povinnost implementovat ESG strategie, analýzy dle nařízení CSRD směrnice. Těchto firem je na českém a slovenském trhu ovšem velmi málo, pouze v řádu jednotek či nižších desítek.

3. *Všechny velké firmy s více než 250 zaměstnanci působící v ČR/SR regionu*

Těchto firem se v České republice nachází více než 2 400 a již nyní se většina z nich aktivně zajímá o přípravy na ESG reporting, jelikož dle CSRD směrnice již za příští rok musejí zveřejňovat svůj první povinný report. Jedná se o firmy, které jsou sesterskými společnostmi zahraničních korporací i o mezinárodně působící české či slovenské firmy.

4. *Finanční instituce (banky a fondy) působící v ČR/SR regionu a jejich klienti:*

Pro velké banky a investiční fondy platí specifická legislativní úprava, které nařizují těmto subjektům mít přehled také o ESG chování svých partnerů a klientů. Legislativní povinnost u hlavních finančních institucí platí již od roku 2018, což z těchto subjektů činí nejpokročilejší segment v oblasti správy a reportování svých ESG dat. ESG služby se nabízí také jejím klientům, které musejí splnit specifické požadavky těchto finančních subjektů. Banky a fondy u klientů musejí být schopné zkontrolovat vstupní parametry a proces výpočtu ESG parametrů, aby mohly správně vyhodnotit ESG rating firmy, který rozhoduje o možnosti získat výhodnější podmínky u bankovních produktů. Dobrý ESG rating firemních klientů finančních institucí následně pomáhá plnit ESG kritéria samotným bankám.

6.6 Analýza vnitřního prostředí– VRIO model

Analýza vnitřního prostředí je provedena pomocí modelu VRIO, který je zaměřen na analýzu fyzických, lidských, finančních a nehmotných zdrojů firmy. Akronym VRIO se skládá z těchto čtyř kritérií: hodnotnosti (value), vzácnosti (rareness), napodobitelnosti (imitability) a schopnosti organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (organization). Tento model je součástí interní analýzy a je vhodný pro zjištění konkurenčních výhod firmy a stupně této výhody (Jakubíková, 2013, s.109-110). Dle přiřazených VRIO vlastností danému zdroji lze identifikovat sílu stupně konkurenční výhody, které model rozděluje na: zdroje konkurenčně rovné (splňuje vlastnost V), zdroje s dočasnou konkurenční výhodou (vlastnosti VR), zdroje s nevyužitou dlouhodobou konkur. výhodou (vlastnosti VRI) a zdroje klíčové aneb ty, které vyjadřují pro firmu dlouhodobou konkurenční výhodou (vlastnosti VRIO). Zdroje byly hodnoceny na základě čtyř otázek dle akronymu VRIO skrze online dotazník a byl cílený na dva spoluvlastníky vybrané poradenské firmy (ukázka dotazníku v Příloze VII – 7A). Otázky na každý ze zdrojů, na které vlastníci odpovídali zaškrtnutím políčka (souhlas), vypadali následovně:

- *Value*: Je zdroj pro firmu hodnotný?
- *Rareness*: Je zdroj na trhu vzácný/ojedinělý?
- *Imitability*: Je pro konkurenci náročné či nákladné zdroj napodobit?
- *Organisation*: Je vybraná poradenská firma schopna organizovaně/efektivně zdroj využívat?
- *Slabé stránky*: Chybí zde nějaké slabé stránky firmy? Vypište prosím slabé stránky, které podle Vás má vaše poradenská firma (otevřená otázka). Toto byla otázka, která byla využita pro zjištění nedostatků firmy. Nedostatky se v mnohém shodovali s oblastmi zlepšení z benchmarkingového srovnání.

K provedení analýzy vnitřních zdrojů vybrané firmy byl realizován následující proces:

- 1) Rozhovor s vlastníkem vybrané poradenské firmy o zdrojích firmy. Pokládání otevřených otázek příkladu: „Jaké má vaše firma podle vás nehmotné zdroje?“.
- 2) Převedení zmíněných zdrojů do online dotazníkové podoby
- 3) V rámci online dotazníky byly vytvořeno pět možností odpovědi u každého ze zdrojů dle modelu VRIO, kterými se zdroje hodnotily Tyto odpovědi se týkaly vnímané absence či přítomnosti hodnoty zdroje pro vybranou firmu, vzácnosti zdroje mezi konkurencí, náročností na napodobení zdroje konkurencí a schopnosti firmy zdroj organizovaně/efektivně využít.
- 4) Vytvoření kritérií pro zařazení do zdrojů dle čtyř konkurenčních stavů (konkurenční rovnost, krátkodobá konkurenční výhoda, nevyužitá konkurenční výhoda, dlouhodobá konkurenční výhoda).
- 5) Vyplnění online dotazníku – hodnocení zdrojů firmy dvěma vlastníky vybrané firmy
- 6) Sepsání výsledků dotazníků do tabulky a označení zdrojů dle jednoho z konkurenčních stavů
- 7) Dílčí shrnutí VRIO analýzy s důrazem na dlouhodobé a nevyužité konkurenční výhody jako na klíčové silné stránky vybrané firmy

Na základě zmíněného procesu byly sepsány podrobnosti o každém jsou nyní představeny všechny typy zdrojů firmy.

6.6.1 Lidské zdroje

Poradenská firma je v současné chvíli tvořena méně než deseti zaměstnanci, což ji zařazuje do kategorie mikropodniků. Organizační struktura je tvořena dvěma společníky, technickým ředitelem, garantkou projektu, odbornou garantkou v oblasti ekologie a environmentálního managementu a dvěma konzultantkami z oblasti účetnictví a auditu, společenské odpovědnosti, udržitelnosti a vykazování ESG. Velkými přednostmi všech sedmi členů týmu jsou rozsáhlé odborné znalosti a zkušenosti ve svém oboru. Vlastníci jsou již zkušení podnikatelé s více než 15 letou praxí s řízením vlastní firmy, avšak každý má jiné zkušenosti a kompetence. Výhodou finančně zaměřeného vlastníka je jeho osobní znalost finančních institucí, zatímco druhý vlastník je marketingově a obchodně zaměřený a má bohaté osobní zkušenosti s řízením a vlastněním průmyslových firem. Technický ředitel je odborníkem na programování, datovou analýzu a tvorbu webových stránek.

Předností firmy může být rozsáhlé personální pokrytí napříč regiony. Členové týmu, včetně vlastníků, se totiž v současnosti nacházejí ve čtyřech krajích České republiky (Olomoucký kraj, Zlínský kraj, Moravskoslezský kraj a Praha). Tým poradenské firmy totiž pracuje externě a ve valném případě mezi sebou komunikuje vzdáleně skrze telefon a email (web firmy, březen 2024).

Byly identifikovány tyto lidské zdroje vybrané firmy: know-how/kompetence z oblasti výzkumu životního prostředí (udržitelnosti, uhlíkové stopy aj.), know-how/kompetence v oblasti řízení a vlastnění MSP, know-how/kompetence v oblasti reportingu a analýze ESG ukazatelů, know-how/kompetence v oblasti IT (umělá inteligence, programování), know-how/kompetence v oblasti bankovního/finančního prostředí, know-how/kompetence v oblasti finančního účetnictví a auditu, personální pokrytí regionů a vysoký podíl externích pracovníků.

6.6.2 Materiální zdroje

Z důvodu charakteru podnikání v IT sektoru a poskytováním nehmotných služeb poradenská firma nedisponuje žádnými vlastními výrobními sklady ani distribučními centry. Jelikož je firma stále ve start-upové fázi, nevlastní ani společné kancelářské prostory či prodejny. Absence společných pracovních prostor může být limitující podmínkou při vzájemné komunikaci a týmové sounáležitosti. Komunikace musí probíhat vzdáleně skrze online platformy či příležitostně v tzv. sdílených (coworkingových) kancelářích či při pracovních

návštěvách. Na druhou stranu je pro práci nutné pouze vlastnictví technologického vybavení, jako je přenosný notebook či chytrý telefon, což umožňuje firemním zaměstnancům pracovat odkudkoliv a flexibilně se přemísťovat.

Nebyly identifikovány žádné významné materiální zdroje firmy.

6.6.3 Nehmotné zdroje

Poradenská firma je založena na sofistikovaném IT řešení, které pomáhá s business analytikou a vizualizací dat. Využívá partnerova digitálního know-how pro vytvoření webové digitální aplikace na automatizovaný sběr, analýzu a vizualizace dat, např. v rámci dat uhlíkové stopy. Software využívá pokročilých technologií Business Intelligence a umělé inteligence. Tento software je soukromě vlastněn partnerskou firmou, která byla založena spoluvlastníkem vybrané poradenské firmy a vyjadřuje pro činnost vybrané poradenské firmy významnou konkurenční výhodu. Významným nehmotným zdrojem je také vlastněná databáze demografických a finančních údajů firem nejen z českého trhu, který opět poradenská firma čerpá od partnerské firmy spoluvlastníka. Na databázi navazují bohaté konexe vlastníků firem, a to převážně z průmyslového a finančního sektoru, ze kterého každý ze spoluvlastníků má více než 15 leté zkušenosti a mnoho známostí. S plynulostí a zpřehlednění procesu poskytování služeb zákazníkům pomáhá nejen databáze stávajících či potenciálních zákazníků, ale také nástroj na projektové řízení. V tuto chvíli firma zatím teprve jedná o zavedení digitálního sdíleného nástroje Asana, který by sloužil pro podporu řízení, kooperace a organizace firemních projektových dokumentů a plánů.

Mezi další významnou skupinu nehmotných zdrojů řadím partnerství firmy. Převážně se jedná o uzavřené partnerství s univerzitami, tedy o propojení s výzkumnou sférou, která disponuje širokým know-how v oblastech environmentálního managementu či nefinančního výkaznictví. Dalším partnerem poradenské firmy je Hospodářská komora Olomouckého kraje. Byli identifikovány tyto nehmotné zdroje vybrané firmy: webová aplikace na automatizovaný sběr, analýzu a vizualizaci dat, technologie Business Intelligence a umělé inteligence, databáze firem, uzavřené partnerství s vysokými školami, konexe zakladatelů primárně z finanční a průmyslové oblasti, digitální sdílený nástroj na řízení projektů Asana, webová stránka, profily na sociálních sítích a marketing/sales strategie.

Na závěr je důležité zmínit také marketingové zdroje jako je webová stránka firmy, profily na sociálních sítích LinkedIn a X, a sales/marketing strategie. Z důvodu mladé existence

firmy je webová stránka i profily sociálních sítí stále na nedostatečné úrovni a obsahují minimální množství obsahu i sledujících, popř. mají nízkou návštěvnost. Z důvodu začínajícího podnikání firma také zatím nevytvořila silnou firemní značku a nevytěžovala si reputaci mezi firemními zákazníky. Proto je ve všech těchto zdrojích spatřována slabina poradenské firmy.

6.6.4 Finanční faktory

V současné době disponuje vybraná poradenská firma pouze finančním kapitálem vlastníků, kteří do společnosti s ručením omezeným vložili kapitál jako soukromou investici při samotném začátku působení firmy. Z důvodu nedávného vzniku zatím firma nevykazuje tržby a cash-flow od zákazníků. Vlastníci mají však zájem o spolupráci s externími investory, s kterými aktuálně probíhají jednání o podmínkách investiční spolupráce v rámci řádu milionů Kč. Jediným finančním zdrojem byl v současnosti identifikován vlastní finanční kapitál zakladatelů.

6.6.5 Dílčí shrnutí č.4: vnitřní prostředí firmy

Všechny identifikované a ohodnocené zdroje vybrané firmy byly přiřazeny k jedné z kategorií dle stupně poskytnuté konkurenční výhody. Hlavní, tj. dlouhodobou, konkurenční výhodu vybrané firmě poskytují převážně odborné kompetence lidských zdrojů z mnoha oborů – z řad podnikatelů, programátora webové aplikace i externích konzultantek. Krom lidských zdrojů značí dlouhodobou konkurenční výhodu také business intelligence, která pomáhá s automatickou tvorbou reportů, databáze finančních informací o firmách ze střední Evropy a také strategické partnerství s univerzitami. Mezi nevyužité a dočasné konkurenční výhody se řadí zdroje, které mají své nedostatky a je vhodné se zaměřit na jejich vývoj a zlepšování. Jedná se primárně o konkrétní podobu webové aplikace, která se stále k březnu 2024 vyvíjí do konkurenceschopné podoby. Dalšími silnými stránkami s nedostatky je externí způsob práce konzultačního týmu, který nemá zatím nastavené sdílené prostředí na projektové řízení. Dále také praktické znalosti o know-how ESG a potřebách firem v této oblasti, ve kterých se musí konzultační tým neustále školit a získávat aktuální informace.

Mezi zdroje, které lze identifikovat jako slabší a neposkytující konkurenční výhodu vybrané firmě, je možné zařadit absenci společného pracovního prostředí, výše finančního kapitálu, který není podporován zatím žádnou externí finanční skupinou, nebo celkové marketingové

strategické řízení a propagace mezi potenciálními klienty. Přehled všech zdrojů a stupně jimi poskytnuté konkurenční výhody je uveden v seznamu příloh (VII – 7B).

7 SWOT ANALÝZA

SWOT tabulka shrnuje hlavní výsledky předešlých dílčích analýz a zpracovává je do podoby nejdůležitějších silných a slabých stránek, firemních příležitostí a hrozeb. Dílčími analýzami, které utvářejí a specifikují zvolenou SWOT analýzu jsou analýzy dle metody PESTLE, Porterova analýza 5F, projekt benchmarkingu konkurence a VRIO analýza vnitřních zdrojů firmy. Následně byl pro zvolení zastřešující strategie využit matematický model SWOT analýzy, který bodově či znaménkově ohodnocuje nejdůležitější interní a externí faktory. Výhodu SWOT analýzy autor spatřuje v její přehlednosti a jednoduchosti.

Realizovaný proces tvorby SWOT analýzy lze shrnout takto:

- 1) Sepsání vnějších faktorů prostředí (příležitostí a hrozeb) a vnitřních faktorů prostředí (silných a slabých stránek) dle výsledků analýzy PESTLE, 5F modelu, VRIO modelu a benchmarkingového projektu
- 2) Výběr nejdůležitějších faktorů pro konečné zhodnocení v matematickém modelu
- 3) Vypracování matematického modelu SWOT analýzy
- 4) Vyhodnocení matematického modelu vytvořením rozvojových výzev firmy
- 5) Na základě vyhodnocení je doporučena a navrhuta obchodní strategie marketingového mixu pro vybranou firmu (v projektové části diplomové práce)

Pro přehlednost je zde uveden seznam všech faktorů, trendů a zdrojů podpořených skrze zpracované dílčí analýzy (PESTLE, Porter 5F, VRIO, benchmarking projekt):

	Positivní faktor	Negativní
	Silné stránky (S) - 12	Slabé stránky (W) - 15
Interní faktory	know-how z oblasti finančního řízení, účetnictví a finančního auditu (VRIO, Benchmarking)	Absence společného pracovního prostředí (VRIO)
	Know-how z oblasti umělé inteligence/programování (VRIO, Benchmarking)	Absence cizího kapitálu (investorů) (VRIO, Benchmarking)
	Know-how z oblasti environmentálního managementu, udržitelnosti a výpočtu uhlíkové stopy (VRIO)	Absence/nízké cashflow (VRIO)
	Databáze informací o firmách od partnerské firmy pod stejným vlastnictvím (VRIO)	Nevypracovaná marketingová a sales strategie (VRIO)
	Partnerství s univerzitami (VRIO, Benchmarking)	Neaktivní profily na sociálních sítích X, Instagram, YouTube (VRIO, Benchmarking)
	Personální pokrytí více regionů – Prahy, MSK, ZK a OK (VRIO)	Základní webová stránka (VRIO, Benchmarking)
	Nížeji cena produktů oproti velkým poradenským firmám i firmám bez automatizované aplikace (Benchmarking)	Absence sdíleného nástroje na projektový management/řízení týmů (VRIO)
	Know-how finančních institucí (VRIO)	Absence členství v tematických asociacích a spolcích (Benchmarking)
	Know-how v oblasti teorie reportingu a analýzy ESG (VRIO)	Nejednotnost online content marketingu – blog, síť, email (Benchmarking)
	Know-how v oblasti vlastního podnikání MSP (VRIO)	Grafické zpracování příspěvků (Benchmarking)
	Webová aplikace (nástroj) na automatický na výpočet, analýzu, vizualizaci a report dat postavená na základě BI technologie (VRIO)	Absence reklamy ve vyhledávači Google (Benchmarking)
	Nízké současné mzdové náklady z důvodu vysokého podílu externích pracovníků (VRIO)	Absence vytvořené „návnady“ ke koupi (Benchmarking)
		Chybějící reference od partnerů a zákazníků – viz. fyzický důkaz (Benchmarking)
		Nízký počet sledujících na LinkedIn (Benchmarking)
		Absence plánu komunikace na LinkedIn - frekvence sdílení, druhý obsah (Benchmarking)

Tabulka 15: SWOT analýza - silné a slabé stránky firmy (vlastní zpracování)

		Positivní faktor	Negativní
		Příležitosti (O) - 21	Hrozby (T) - 15
Externí faktory	Závazky vlády ČR k ochraně životního prostředí (PESTLE)	OSN dokumenty: agenda pro udržitelný rozvoj 2030, Pařížská dohoda 2015 (PESTLE)	Vliv globálních krizí na B2B trhy a firmy, viz. opakování pandemické nebo a energetická krize (PESTLE)
	Politika EU: Zelená dohoda pro Evropu aj. (PESTLE)	Tlak finančních institucí na firmy ohledně ESG ratingu (PESTLE)	Tendence k nahrazování externích konzultantů ESG služeb svými vlastními interními zdroji (Porter 5F)
	Dotační zvýhodňování od EU a vlády ČR na podporu udržitelného podnikání (PESTLE)	Růst množství firem/zákazníků poptávajících ESG služby (PESTLE, Porter 5F)	Nízké náklady firemních zákazníků na přechod ke konkurenci (Porter 5F)
	Růst množství firem/zákazníků poptávajících ESG služby (PESTLE, Porter 5F)	Zvyšující se povědomí o termínu ESG u širší veřejnosti (PESTLE)	Rostoucí význam jednotlivých dodavatelů produktů pro ESG poradenských firm (Porter 5F)
	Zvyšující se povědomí o termínu ESG u širší veřejnosti (PESTLE)	Rostoucí množství obchodních kapitálových společností v ČR (PESTLE)	Vysoká a rostoucí pravděpodobnost vstupu nových dodavatelů produktů pro ESG poradenských firm (Porter 5F)
	Vnímání důležitosti tématu společenské odpovědnosti firm zainteresovanými stranami (PESTLE)	Nedostatečný počet kvalifikovaných ESG specialistů/pracovní síly na trhu práce (PESTLE, Porter 5F)	Výrazný růst množství konkurentů na trhu ESG poradenství v budoucích letech (Porter 5F)
	Postoj Čechů ke klimatické změně jako k budoucí hrozbě (PESTLE)	Vyšší zájem spotřebitelů o ekologické a k prostředí šetrným produktům (PESTLE)	Velké množství konkurentů na trhu v současnosti (Porter 5F)
	Demografie MSP – potenciál dalšího růstu poptávky (PESTLE, Porter 5F)	Rozvoj big data a jejich implementace ve firmách (PESTLE)	Rostoucí snahy konkurentů o diferenciaci svých produktů skrze marketingové nástroje (Porter 5F)
	Rozvoj pokročilých technologií BI a AI a jejich využití ve firmách (PESTLE)	Rostoucí využívání digitálního prostředí při nabídce a poptávce firm na B2B (PESTLE)	Trend rozšiřování produktového portfolia konkurence, resp. podnikatelských činností konkurence (Porter 5F)
	Následování směrnice CSRD (PESTLE)	Platnost evropských standardů pro ESG reportování ESRS (PESTLE)	Vládní podpora vede ke vstupu více nových konkurentů na trh (Porter 5F)
	Proces klimatické změny/krize – skleníkový efekt, produkce emisí (PESTLE)	Přeměna fosilních zdrojů energie na zdroje obnovitelné pro snížení rizik spojených s klimatickou změnou (PESTLE)	Nižší bariéry vstupu do odvětví (technologie, licence, certifikace) (Porter 5F)
	Zvyšující se význam ESG služeb pro firmy (Porter 5F)		Vysoké a zvyšující se užitné vlastnosti (částečně) substitučních produktů pro firemní zákazníky (Porter 5F)
			Zlepšující se kvalita (částečně) substitučních produktů na trhu (Porter 5F)
			Tendence ke snižování cen (částečně) substitučních produktů v budoucnu (Porter 5F)
			Zvyšující se množství různých (částečně) substitučních produktů k ESG službám

Tabulka 16: SWOT analýza – příležitosti a hrozby pro vybranou firmu (vlastní zpracování)

7.1 Matematický model SWOT analýzy

Přehledně zpracované faktory do SWOT modelu byly podrobeny analýze pomocí matematického modelu SWOT. Tento model na pěti-stupňové škále znaků (2- až 2+) ohodnocuje vzájemný vliv čtyř faktorů: silných stránek (S), slabých stránek (W), příležitostí (O) a hrozeb (T). Každé jednotlivé hodnocení (znak) v modelu je odrazem odpovědi na základní čtyři otázky dle toho, jaké dva faktory mezi sebou zrovna porovnáváme:

- Faktory SO: Posiluje externí příležitost využití silné stránky firmy?
- Faktory ST: Oslabuje externí hrozba silnou stránku firmy?
- Faktory WO: Oslabuje slabá stránka firmy možnosti využití externí příležitosti?
- Faktory WT: Oslabuje dále externí hrozba už tak slabou stránku firmy?

Krajní hodnocení 2- vyjadřuje významný negativní vliv a řadí se do něj externí faktory, které významně redukovat silné stránky či prohlubují slabé stránky firmy. Krajní hodnocení 2+

naopak znamená významný pozitivní vliv a řadí se do něj externí faktory, které významně pomáhají v dalším rozvoji silných stránek. Nula vyjadřuje indiferenci, tedy neutrální vliv jednoho faktoru na druhý. Po ohodnocení vlivu faktorů byl model vyhodnocen určením nejsilnějších faktorů, které budou popsány ve výsledcích SWOT analýzy a představují hlavní rozvojové výzvy vybrané poradenské firmy. Z důvodu velikost je podoba vyhodnoceného matematického modelu uvedena v seznamu příloh (VIII).

8 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Závěrem analytické části je shrnutí zjištěných informací z výsledků dílčích analýz, zodpovězení výzkumných otázek a definování hlavních rozvojových výzev firmy, tj. klíčových faktorů pro firmu, které byly zjištěny pomocí matematického ohodnocení SWOT faktorů, a na které by se firma měla zaměřit při své marketingové činnosti. Mezi silné stránky je možné jednoznačně zahrnout lidské faktory a to jejich odborné know-how a kompetence vlastníků a specialistů v oblastech vedení malých a středních firem, účetnictví a auditech, environmentálního managementu či technické kompetence v oblasti analýzy finančních i nefinančních dat. Další silnou stránkou firmy je vlastnictví a možnost používání softwaru na automatizovanou BI analytiku, kterou spolu s databází firem vybranému poradenství poskytuje partnerská firma ve vlastnictví jednoho ze zakladatelů. Významnou výhodou je také uzavřené partnerství s univerzitami, které dodává firmě skrze výzkumníky odborné know-how a také přispívá k věrohodnosti a vnímané kvalitě jejich produktů potenciálními firemními zákazníky. Za silnou stránku lze považovat také nižší cenu produktů oproti velkým nadnárodním konzultačním společnostem.

Obzvláště z důvodu krátkého působení na trhu a slabé reputace vybrané firmy jako start-upu na rychle se rozvíjejícím trhu, jsou identifikovány výrazné nedostatky a slabé stránky firmy. Nejvíce slabých stránek a nevýhod oproti konkurenci je spatřováno v oblasti marketingové a finanční. Mezi slabé stránky v marketingové oblasti patří absence propracované marketingové a sales strategie a nastaveného realizačního plánu a provádění konkrétních marketingových aktivit, které má za cíl vydefinovat a navrhnout možnou implementaci tato diplomová práce. Mezi hlavní nedostatky v komunikaci se pokládá nedostatečný brand management skrze kvalitní obsahový marketing na webovém blogu, sociálních sítích a v emailu, s čímž je spojena absence nastaveného online komunikačního plánu. Z finančního hlediska se mezi závažné nedostatky oproti mnohým konkurentům na trhu řadí neexistence investorů a jejich kapitálová pomoc. Dále firma potřebuje splnit zakázky svých prvních zákazníků pro získání prvních tržeb a zákaznických referencí, z kterými mohou dále pracovat.

Z vyhodnocení faktorů vnějšího makroprostředí lze vidět převahu faktorů přinášejících příležitosti nad faktory ohrožujícími. Obzvláště důležitými příležitostmi firmy, které ovlivňují celý ESG poradenský trh a poptávku po ESG službách je klimatická krize a následná politika a přijaté opatření Evropské Unie a vlády ČR na omezování dopadů klimatické krize. Poptávku firem po ESG službách naprosto zásadně ovlivňuje evropskými

orgány přijatá reportovací směrnice CSRD, která říká, kdo, v jakém měřítku a kdy bude povinen sdílet zprávy o udržitelném, společensky odpovědném a etickém chování firmy. Klíčovým je také technologický rozvoj pokročilých technologií Business Intelligence a datové analytiky, které umožňují vybrané poradenské firmě vytvářet produkty pomocí webové aplikace.

Odvětví ESG poradenství se rychle vyvíjí a to přináší ohrožení v podobě výrazného nárůstu konkurence v posledních několika letech. Nárůst je spatřován také v množství poskytovatelů částečně substitučních produktů jako jsou poradenské firmy z často dlouhodobě zavedených odvětví jako je externí management kvality a ISO, právnické služby či služby zaměřené na konkrétní environmentální či sociální problémy, které se snaží propagovat své služby také z hlediska ESG přínosů. Přináší avšak také pozitivní stránku vysokého nárůstu firemních zájemců o tyto služby, což staví vybranou firmu do lepší vyjednávací pozice proti potenciálním zákazníkům.

V následující části jsou zodpovězeny dílčí výzkumné otázky, které byly definovány na počátku diplomové práce. Každá z odpovědí je postavena na základě výsledků dílčích analýz a následné SWOT analýze. Po zodpovězení dílčích otázek je nakonec zodpovězena také hlavní výzkumná otázka týkající se potenciálu podnikání vybrané firmy na ESG poradenském trhu.

1) Jak je možné charakterizovat konkurenční firmy na ESG poradenském trhu?

Konkurence na ESG poradenském trhu je poměrně četná a za posledních pět let zaznamenala výrazný nárůst. Tyto fakta podepřená výsledky Porterovo analýzou zvyšují rivalitu na trhu. Vyšší růst konkurence je v minulosti i potenciál pro jeho další růst v budoucích letech je možné vysvětlit vysokým nárůstem poptávky, respektive pravděpodobnou poptávkou firem po ESG službách jako je výpočet uhlíkové stopy či tvorba ESG reportů a strategií. Jak si lze všimnout z mapování konkurentů v rámci první fáze benchmarkingu, většina poradenských ESG firem je malé a mikro velikosti (2-50 zaměstnanců), a byla založena v posledních pěti až deseti letech. Mnoho mladých konkurentů se nachází v podobné fázi jako vybraná firma z hlediska vytváření reputace své značky, vytváření portfolia spokojených zákazníků a zlepšujících svou online marketingovou prezenci. Velkou konkurenční výhodou může být dokončení webové aplikace na automatizaci reportů, kterou zatím neposkytuje mnoho konkurentů na trhu. Nelze opomenout ani velké nadnárodní konzultační skupiny, které působí také v České republice, které mohou rozšířit nabídku svých výše cenově zasazených služeb primárně pro velké mezinárodní organizace také pro ty menší a lokální firmy.

Z tohoto důvodu je potřeba vývoj nabídky služeb nadnárodních velkých společností nadále sledovat.

2) *Jak lze definovat poptávku segmentu malých a středních podniků po ESG službách?*

Firmy poptávající ESG poradenské služby už nejsou jen z kategorie té nejvyšší velikosti, ale stávají se jimi také středně velké a malé lokální firmy, čímž roste poptávka. Mnoho z MSP se o aktivity pod hlavičkou ESG již dříve aktivně a dobrovolně zajímalo, přičemž zájem o tyto aktivity je s tlakem socio-ekonomického a legislativního prostředí bude stále pravděpodobnější. Dle Porterovy analýzy se již za posledních 5 let poměrně razantně zvýšilo množství zákazníků či zájemců o tyto služby z řad MSP, a to i přesto, že dle legislativní směrnice CSRD nemají či ani také nebudou mít vlastní povinnost vykazování nefinančních reportů. Důvodem je zvyšující se významnost těchto služeb pro vedení těchto firem, investory, banky, auditory, i jejich odběratelsko-dodavatelský řetězce, které často povinnost reportování či přehledu o ESG aktivitách svých partnerů mají či budou mít a informace po nich tudíž budou vyžadovat.

3) *Jaké zdroje jsou konkurenční výhodou vybrané firmy?*

Konkurenční výhody vybrané firmy definuji jako zdroje firmy, které jsou na trhu ojedinělé, hůře napodobitelné konkurencí či jejich získání je přinejmenším pro konkurenty nákladné. Mezi takovéto výhody vybrané firmy lze zařadit uzavřené partnerství s univerzitami, respektive výzkumnou sférou, regionální personální pokrytí napříč čtyřmi kraji, obsáhlá databáze firem a webového nástroje BI aplikace na automatizaci analýzy a vizualizace dat. V neposlední řadě jsou pro firmu konkurenční výhodou vysoce odborné kompetence a mnohaleté zkušenosti konkrétních členů projektového týmu z oblasti účetnictví, auditu, finanční analýzy, nebo projektového řízení menších i velkých nadnárodních firem.

8.1 Hlavní rozvojové výzvy firmy

V této kapitole je zodpovězena hlavní výzkumná otázka diplomové práce *Jaké existují hlavní rozvojové výzvy firmy?* Podoba hlavních rozvojových výzev pramení z výsledků celé analytické praktické části, tj. z matematického modelu SWOT analýzy a shrnutí všech dílčích analýz. Jinými slovy, hlavní faktory z výsledků matematické SWOT analýzy jsou zde definovány jako hlavní rozvojové výzvy firmy. Rozvojové výzvy na jedné straně představují dvě klíčové externí ohrožení a dvě hlavní slabé stránky vybrané poradenské firmy, jejichž pravděpodobné negativní dopady v daném tržním prostředí se firma snaží odstranit, zmírnit či je přeměnit ve výhodu využitím současných silných stránek a

příležitostí. Na straně druhé jsou v rozvojových výzvách popsány také dvě klíčové příležitosti pro poradenskou firmu a dvě hlavní silné stránky, kterých by vybraná firma měla v podnikání využívat, jelikož budou pravděpodobně v daném tržním prostředí důležité v boji s konkurencí a při získávání zákazníků (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s.145). Identifikováno bylo osm hlavních rozvojových výzev, kterým bude přikládána vysoká váha při návrhu a plnění marketingové strategie dle marketingového mixu 7P. Jsou jimi:

- a) **Nástroj webové aplikace:** Využívání, zlepšování a marketingová podpora webové aplikace na automatizovanou analýzu, vizualizaci a report dat pomocí pokročilých technologií, která pomáhá tvořit automatizované produkty a podporuje tak rychlejší a levnější dodání klientům v segmentu MSP (S - klíčová silná stránka firmy)
- b) **Partnerství s univerzitami:** Prohlubování partnerství s univerzitami a jejich odborníky v tématech týkající se předmětu firemní činnosti (S – klíčová silná stránka firmy)
- c) **Marketingová a sales strategie:** Kvalitní zpracování marketingové a sales strategie. K řešení této výzvy aspiruje pomoci výsledky autorovi diplomové práce. (W – klíčová slabá stránka firmy)
- d) **Obsahový marketing/PR firmy:** Budování značky firmy (její známosti a oblíbenosti) pomocí informativního a edukativního obsahového marketingu skrze prostředí webového blogu, emailu a sociální sítě LinkedIn či dalších sociálních sítí (W – klíčová slabá stránka firmy)
- e) **Poptávka v reakci na směrnici CSRD:** Využit podoby povinných předpisů a jejich časového určení dle směrnice pro udržitelné reportování CSRD (O – klíčová příležitost pro firmu)
- f) **Firemní řízení dle ESRS standardů:** Využívání informací o podobě povinných reportovacích standardů ESRS k úspěšnému marketingovému řízení (O – klíčová příležitost pro firmu)
- g) **Růst konkurence:** Snižování rizika pro podnikání firmy, které se týká výrazného nárůstu počtu konkurentů na ESG poradenském trhu za posledních 5 let v segmentu MSP (T – klíčová hrozba pro firmu)
- h) **Navyšující se množství poskytovatelů částečně substitučních služeb na ESG trhu:** Snižování rizika pro podnikání firmy, které se týká nárůstu počtu firem

propagujících své (částečně) substituční produkty cílovému segmentu vybrané firmy
(T – klíčová hrozba pro firmu)

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 PŘEDSTAVENÍ PODNIKÁNÍ VYBRANÉ FIRMY

Cílem projektové části je na základě výsledků rešeršní a analytické části navrhnout marketingovou strategii dle modelu marketingového 7P mixu. Tato strategie bude mít za úkol splnit vytyčené obecné marketingové cíle a další konkrétní dílčí cíle pro jednotlivé oblasti. Po vytvoření návrhu marketingové strategie následuje realizační plán marketingové strategie, ve kterém budou navrženy konkrétní marketingové aktivity, vytvořen časový plán a personální zabezpečení těchto aktivit. Na závěr bude shrnuta finanční stránka projektu, tedy rozpočet, náklady, očekávané tržby na 1 rok a také představena rizika projektu a způsoby snižování těchto rizik.

9.1 Předmět podnikání a právní forma

Vybraná poradenská firma je dodavatelem ESG řešení pro firemní klienty, se zaměřením na firmy malé a střední velikosti. Předmětem podnikání vybrané firmy je poradenství v oblasti ESG ve spolupráci s univerzitními institucemi. Cílem je pomoci aplikovat standardy ESG malým a středním podnikům tak, aby jednaly v souladu s ekologickými, etickými a právními normami a měly přístup k bankovnímu financování. Zároveň však aby zůstaly konkurenceschopné a mohly tak zvyšovat svou hodnotu a zisk. Pomocí vlastní webové aplikace umožňují firmám vypočítat si svou uhlíkovou stoupu a vytvořit si vlastní ESG report. Dále nabízí také poradenství v oblasti energetických úspor či pomoc s tvorbou celkové ESG strategie, která firmám napomůže k zlepšení ESG ratingu, čili hodnocení firmy z hlediska chování k životnímu prostředí a firemního vlivu na společnost. Jejich konkrétní produktové portfolio tvoří osm balíčků služeb, a to výpočet uhlíkové stopy Scope 1&2 , výpočet uhlíkové stopy dodavatelského řetězce Scope 3, uhlíková stopa životního cyklu výrobku, automatizovaný ESG report, asistovaný ESG report, individuální ESG report a poradenství s ESG strategií. (interní prezentace firmy, březen 2024). Právní forma firmy je společnost s ručením omezeným s dvěma vlastníky a základním kapitálem v hodnotě 2 000 Kč.

9.2 Organizační struktura firmy

Vybraná poradenská firma je k březnu 2024 tvořena devíti až deseti lidmi, mezi nimiž se nachází vlastníci, technický ředitel (vývojář webové aplikace), externí ESG konzultantský tým, garanti odborných oblastí a podpůrné profese externích účetní a externího grafika/grafičky. Dle interního finančního plánu by se mohl rozrůst počet zaměstnanců až

na téměř trojnásobek (17) v roce 2025, či 22 v roce 2026 (interní plán firmy, 2024). Přehled současných pracovních rolí ve vybrané firmě přehledně popisuje obrázek organizační struktury níže.



Obrázek 5: Organizační struktura poradenské firmy (vlastní zpracování v programu Xmind dle webové stránky firmy)

9.3 Formulace firemního poslání, vize a marketingových cílů

Zde jsou formulovány základní filozofické předpoklady a ideje, na kterých poradenská firma funguje a které určují směr podnikání.

9.3.1 Poslání (víra)

Posláním poradenské firmy je přinášet firmám nové podnikatelské příležitosti a ziskovost skrze inovativní řešení, která jsou v souladu s přírodou, podnikáním a etickými principy. ESG problematika může být firmami, tj. potenciálními zákazníky poradenské firmy, jako negativní záležitost – určitou byrokratickou zátěž, pouhou legislativní povinností či ztrátou soukromí, která může být zneužívána např. finančními partnery firem. Tudíž z těchto důvodů vedení firem může pocít'ovat nechuť se ESG tématice věnovat. Autor na základě emailové korespondence spoluvlastníků definoval poslání do následující podoby:

„Ve (vybrané firmě) tvoříme pro naše zákazníky zisk tam, kde ostatní vidí jen náklady. Proč? Protože u všeho, co děláme, přemýšlíme jinak. Protože vytváříme podnikatelské příležitosti s respektem k přírodě, byznysu a sobě samým, a ty přetváříme v realitu. Jednáme s respektem k přírodě, protože víme, že bez přírody to dělat nejde a život zaniká. S respektem k byznysu, protože vytvářet zisk na úkor čehokoliv se dlouhodobě nevyplatí. A v neposlední řadě s respektem ke svému okolí a k sobě samým. (vlastní zpracování na základě emailové korespondence s vlastníky firmy, prosinec 2023)

Jednoduché hesla, které může firma využívat při komunikaci (interní materiály, webové stránky a rozhovory s vlastníky, 2024)

- *Podnikajte s respektem k přírodě, byznysu i sobě samým. Podnikajte s (název vybrané firmy).*
- *Grow with care.*
- *Pomáháme malým a středním firmám zorientovat se v problematice ESG.*

9.3.2 Vize

Vizi poradenské firmy je pomáhat tvořit budoucnost, ve které co nejvíce firem a jejich vedení bude přirozeně podnikat eticky, transparentně, udržitelně a odpovědně k přírodnímu a sociálnímu okolí firmy tak, aby to mělo na všechny strany vzájemně synergický a pozitivní dlouhodobý dopad. Budoucnost, ve které firma chce žít, je taková, kde firmy a jejich partneři vnímají udržitelné a odpovědné podnikání jako příležitost k finanční prosperitě.

9.3.3 Marketingové cíle

Na firemní poslání a vizi vybrané poradenské firmy navazují firemní cíle. Tyto cíle jsou definovány na základě provedených strategických analýz vnějšího prostředí, vnitřních zdrojů firmy a na základě interních zdrojů vybrané firmy. Přínos definice marketingových cílů je spatřován při návrhu strategie dle marketingového mixu, který se jimi bude řídit.

Ze začátku je třeba říci, že se firemní marketingové cíle musí přizpůsobit faktu novosti firmy na trhu, která je pro cílový segment dosud neznámá. Služby poradenské firmy se k březnu 2023 stále nacházejí ve fázi zavádění, ve které firma vykazuje vysoké investice a náklady na přípravu - vývoj a výzkum trhu a produktů a nevykazuje tržby. Důležité je tedy zpočátku

úspěšně vstoupit na trh a získat první zakázky od firemních zákazníků. Realizované první zakázky přinesou firmě první tržby, které budou tvořit cashflow a financovat vstupní náklady a další budoucí investice. První zakázky mají pro firmu ovšem daleko větší přínosy a neomezují se pouze na finanční zisky. První zákazníci jsou také důležití pro získání zpětné vazby firemní služby a procesu jejich poskytování, na základě které mohou své produkty přizpůsobit firemním požadavkům a odhalit některé nedostatky firmy. Tyto cíle jsou dále využívány jako klíčové informace pro návrh marketingové strategie, která je součástí příští kapitoly.

Obecně stanovené roční marketingové cíle firmy

- Úspěšně se prosadit na českém a slovenském trhu ESG poradenských služeb
- Získat několik prvních zakázek pro nastartování vnitřního pozitivního cashflow.
- Zprovoznit plně funkční webovou aplikaci na automatizovanou tvorbu ESG produktů, která zákazníkovi poskytne produkt rychle, levně a jednoduše.
- Rozšiřovat povědomí o firemní značce a budovat její pozitivní vnímání pro cílový segment trhu
- Nastavit a zavést funkční, přehledný a bezproblémový proces poskytování služby.
- Vylepšit své ESG produkty na základě zpětné vazby klientů.
- Konzistentně vytvářet komunikační obsah firmy na online platformách.
- Prohloubit partnerství firmy a využívat finančních i nefinančních výhod, které partnerství skýtají.

Návrh ukazatelů výkonnosti

Na základě obecných cílů jsou navrženy SMART cíle SMART. Tyto cíle jsou zde naformulovány do podoby klíčových ukazatelů výkonnosti (KPIs) marketingové kampaně. Na základě KPIs firma monitoruje, hodnotí a přizpůsobuje svou roční marketingovou strategii a realizovaný akční plán. Klíčové marketingové ukazatele naplňují obecné marketingové a jsou definovány dle interních dokumentů firmy či dle aktivit konkurence, které autor popsal v projektu benchmarkingu. Zde jsou pro představu uvedené některé ukazatele výkonnosti, které by mohla poradenská firma sledovat a vyhodnocovat na měsíční

a roční bázi. Ukazatele jsou pro přehlednost nastaveny v procentech, přičemž je následně nutné si definovat a odlišit průběžné výsledky, např. dle barev: zelená (nadprůměrná) procentní hodnota, oranžová (dle plánu) procentuální hodnota a červená (podprůměrná) procentuální hodnota a tyto hodnoty sledovat na jednom přehledném místě.

- *% plnění cílového počtu splněných zakázek (prodaných/poskytnutých reportů)*
 - Měsíční cíl: 22+ prodaných/poskytnutých reportů
 - Konečný cílový stav k 31.12.: 180+ reportů
- *% plnění cíle počtu oslovených zákazníků emailem/telefonicky*
 - Roční cíl: 2 000+ firem oslovených hromadným emailem, 500+ firem oslovených individuálním emailem/telefonicky
- *% plnění měsíčního nárůstu počtu sledujících na sociální síti LinkedIn:*
 - Měsíční cíl: +40 sledujících/měsíc
 - Roční cíl: 500+ sledujících na konci akčního plánu
- *% plnění obsahového komunikačního plánu (stejný příspěvek je sdílený v odlišném formátu na všechny relevantní sociální sítě firmy):*
 - Měsíční cíl: 3x4 = 12+ vytvořených příspěvků
 - Roční cíl: 240+ příspěvků na sociálních sítích
- *% plnění měsíčního nárůstu organických návštěv webové stránky*
 - Měsíční cíl: 5% nárůst počtu organických návštěv oproti předcházejícímu měsíci

10 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Tato kapitola navazuje na představení vybrané poradenské firmy a určené marketingové cíle. Je zde charakterizován cílový segment firemních zákazníků, na základě čehož je navrhována marketingová (business) strategie. Business strategie je zvolena dle modelu marketingového mixu 7P vhodného pro poskytovatele služeb, který blíže popisuje cíle a dílčí strategie v oblastech produktu, ceny, distribuce, propagace, účastníků, fyzického důkazu a firemních procesů.

Navrhované marketingové strategie jsou vytvořeny na období jednoho roku. Důvody pro vybrání časového období jednoho roku je krátké působení firmy na rychle se měnícím trhu a jednoduše praktičnost počítání s jedním rokem ve finančním zhodnocení projektu a časovém rozvržení projektu. Po uběhnutí jednoho roku se doporučuje podrobit marketingovou strategii prověření a zhodnocení její úspěšnost. Při shledání nedostatků či při důležitých změnách na trhu či v makroprostředí by se měla marketingová strategie přizpůsobit aktuálním podmínkám.

10.1 Tržní zacílení (targeting)

Pro úspěch návrhu marketingové strategie je nejdříve potřeba detailněji definovat cílovou skupinu zákazníků vybrané poradenské firmy. Znalost určitého segmentu zákazníků na ESG poradenském trhu firmě pomůže na ni lépe cílit své marketingové aktivity v rámci nastavených marketingových strategií. Cílový segment firemních zákazníků je dle interních dokumentů firmy z února až března 2024 vybrán jako segment malých a středních podniků, které podnikají v České republice, případně na Slovensku.

V rovině generických firemních strategií dle Portera využívá vybraná firma strategii specializace na malé a střední podniky. V posledních letech je možné popsat tento segment trhu jako segment s malým, ale vzrůstajícím tržní podílem. Zákazníci z řad malých a středních firem byli totiž stále nemají povinný ESG reporting. Malé a střední podniky (MSP) působící v České republice či na Slovensku

Segment malých a středních firem působících v České republice a na Slovensku je segment zákazníků, kteří čítají méně než 250 zaměstnanců. Jedná se o firmy podnikající jak na B2B, tak na B2C trhu. Oproti větším podnikatelským subjektům se obvykle jedná o firmy působící lokálně v ČR nebo SR, kde mají také hlavní sídlo a většinový podíl zakázek. Většina těchto firem se začala informovat o ESG standardech, reportingu či výpočtech uhlíkové stopy v posledních pár letech a mnoho z nich na konci roku 2022 ještě stále tyto ESG otázky

aktivně neřešilo (AMSP, 2022 a 2023). Pokud ESG oblasti již aktivně řeší, je to obvykle z dvou hlavních základních důvodů a motivací. Za první, z důvodu požadavků firemního odběratelsko-dodavatelského řetězce či jiných zainteresovaných stran, např. investorů, bank či nadnárodní skupiny, kterou jsou součástí. Za druhé, MSP mohou poptávat ESG služby také z důvodu vlastní dobrovolné iniciativy, jelikož mají zavedenou politiku společenské odpovědnosti firem (CSR). Tyto firmy vidí společensky odpovědné chování buď jako povinnost ke svým zákazníkům či partnerům, případně jako konkurenční výhodu při marketingu produktů či při nábore nebo udržení lidských zdrojů.

- a) *MSP ze známého sektoru*: Známost sektoru firmy týmem vybrané firmy a jejich vlastními profesními či podnikatelskými zkušenostmi vytváří konkurenční výhodu a přidanou hodnotu jejich službám. Známost nejen podnikatelského prostředí specifického tržního sektoru, ale také známosti, které vlastníci či zaměstnanci v tomto sektoru získali, slouží jako výrazná pomoc při prvotním kontaktování a domlouvání osobních či online schůzek v počáteční fázi podnikání vybrané firmy, které mohou vést k prvním úspěšným zakázkám. Z důvodu sektorového know-how je vhodné se nejprve z počátku při oslovování soustředit právě na tyto sektory. Jedná se např. o sektor automotive a související průmyslové sektory
- b) *MSP z odlišných tržních sektorů*: U zakázky firem z mimo průmyslových sektorů má poradenská firma stíženou pozici při konkurenčním boji, jelikož vlastníci nedisponují tak rozsáhlým know-how z oboru, které je velmi ceněné. Motivace těchto firem pro koupi ESG produktu je však podobná.

10.2 Tržní umístění (positioning)

Vybraná firma využívá strategii specializace na tento zatím malý, ale perspektivní segment ESG trhu s cílem odlišovat se od konkurence svým zaměřením na finanční stránku a návratnost ESG aktivit a expertízou lidských zdrojů firmy ve finanční, provozně-manažerské, auditové a účetnické oblasti. Na trhu ESG poradenství se odlišuje také vyvinutým rozhraním webové aplikace, která na trhu není zatím příliš rozšířená. Tato aplikace snižuje personální náklady, čímž si může dovolit snížit výslednou cenu pro MSP, které nemají vynahrazený vysoký rozpočet na tyto aktivity. Navíc s použitím aplikace stoupá rychlost a jednoduchost procesu tvorby produktů pro klienty firmy. Vybraná firma se staví do role rychlého, levného, ale kompetentního pomocníka s ESG řešením, který rozumí

finančním, časovým i personálním problémům MSP. V rámci této diplomové práce se autor blíže analýze pozice firmy na trhu nevěnoval a shledává v tomto ohledu slabinu této diplomové práce. Analýza pozice firmy na rychle se měnícím mladém trhu je oblastí, které by se měla firma věnovat a monitorovat její stav.

10.3 Návrh marketingového mixu 7P

Tato podkapitola pojednává o hlavním cíli této diplomové práce, tedy návrhu marketingové strategie. Marketingová strategie je definována a specifikována pomocí nástroje marketingového mixu služeb 7P, který obsahuje následující složky: produkt, cenu, distribuci (umístění), propagaci, účastníky, procesy a fyzický důkaz. Každá z těchto složek bude na následujících stranách detailněji popsána.

10.3.1 Produkt

Produktovou strategii lze popsat dle atributů produktu jako je značka, způsob provedení či kvalita. Z hlediska značky se firma snaží o její rozšiřování, kterým docílí zisku většího podílu na trhu. Pro rozšiřování značky je vhodné tvořit obsahový marketing a rozvíjet tak vztahy s veřejností. Z hlediska kvality je vhodné nastavit možnost customizace, tedy individuálních požadavků na úroveň (rozsah/desing) ESG produktu, která se bude odvíjet od ceny a rychlosti dodání. V analytické části byla identifikována významná silná stránka firmy a základní stavební kámen business modelu vybrané firmy, který zvyšuje kvalitu produktů a přidává konkurenční výhodu firmě. Jedná se o nástroj webové aplikace na automatický sběr, analýzu a vizualizaci dat, který pomáhá s výpočtem uhlíkové stopy a s tvorbou ESG reportů, což značně zjednodušuje práci při tvorbě výše zmíněných produktů. Know-how a přístup k webové aplikaci byl získán od partnerské firmy, kterou vlastní jeden ze spoluzakladatelů vybrané poradenské firmy. Díky této aplikaci jsou produkty tvořeny rychleji, jednodušeji a levněji. Kvalita této aplikace bude zvyšována a aplikace technickým ředitelem upravována s tím, jak se bude zvyšovat množství vyzkoušení zákazníky. Další konkurenční výhodou od zmiňovaného partnera, která zvyšuje kvalitu produktů, je databáze finančních informací o firmách, které lze poté uplatnit při cílení marketingové komunikace. Finanční informace spolu s finančními kompetencemi konzultačního týmu jsou využívány jako výhodný doplněk a nadstavba k reportům nefinančních dat.

Poradenská firma nabízí celkem 3 hlavní produkty – výpočet uhlíkové stopy firmy, tvorbu ESG reportu firmy a tvorbu ESG strategie firmy. Tyto hlavní produkty obsahují více služeb a proto je lze nazvat produktovými balíčky. Každý z produktových balíčků dále rozlišují na

varianty dle rozdílných funkcí a vlastností. Balíček produktu „výpočet uhlíková stopa“ je rozdělen na čtyři varianty: Scope 1-2 výpočet dle aplikace, Scope ALL (1-3) výpočet na míru, certifikovaný Scope ALL výpočet na míru a tzv. LCA výpočet na míru. Scope v tomto smyslu vyjadřuje rozsah výpočtu uhlíkové stopy, který se dělí na stupeň 1, 2 a 3, přičemž s postupujícím číslem razantně stoupá množství potřebných dat a pracnost. LCA vyjadřuje životní cyklus výrobku.

Balíček produktu „ESG report“ k němuž je přidán balíček „ESG strategie“ obsahuje tři, respektive čtyři varianty produktu: základní a rozšířený ESG report vygenerovaný skrze webovou aplikaci, ESG report na míru a vlastní ESG strategie. Přehled všech funkcí a vlastností pro každou variantu produktů uvádím přehledně v následujících tabulkách:

funkce/vlastnosti produktu	typ produktového balíčku (výpočet uhlíkové stopy)			
	Scope 1-2 výpočet dle aplikace	Scope ALL výpočet na míru	Certifikovaná Scope ALL výpočet na míru	LCA výpočet na míru
indikativní a rychlý výpočet ve webové aplikaci	ANO	ANO	ANO	NE
online/telefonická asistence konzultantů s výpočtem	NE	ANO	ANO	ANO
individuální osobní přístup "na míru"	NE	ANO	ANO	ANO
mezinárodní platnost	NE	NE	ANO	NE

Tabulka 17: přehled produktů výpočtu uhlíkové stopy (dle interních dokumentů firmy)

funkce/vlastnosti produktu	typ produktového balíčku (tvorba ESG reportu/strategie)			
	Základní ESG report	Rozšířený ESG report	ESG report na míru	Vlastní ESG strategie
tvorba skrze interaktivní formulář ve webové aplikaci	ANO	ANO	ANO	NE

výstup v .xls a .pdf formátech	ANO	ANO	ANO	ANO
online/telefonická asistence konzultantů	NE	ANO	ANO	ANO
individuální osobní přístup "na míru"	NE	NE	ANO	ANO
osobní návrhy zlepšení v každé z oblastí ESRS	NE	NE	ANO	ANO

Tabulka 18: přehled produktů ESG reportu/strategie (dle interních dokumentů firmy)

10.3.2 Cena

Aby na produkty dosáhly skutečně všechny MSP, byly vytvořeny zmíněné varianty automatizovaných produktů od velice nízkých cen. Zde je proto možné uvažovat o nastavení penetrační cenové strategie, která je z počátku podnikání typická nabízením produktů za nízké ceny za účelem získání vyššího tržního podílu. Je důležité podotknout, že produkty vybrané firmy jsou vytvořeny jako soubory či balíčky různých služeb. Rozdílné vlastnosti a součásti těchto balíčků vytváří varianty produktů. Varianty produktů firmy procházejí od nejlevnějších po nejdražší v závislosti na množství funkcí, které jsou v produktu obsaženy. Některé základní produkty se firma díky propagaci webové aplikace a penetrace trhu rozhodla poskytovat zcela zdarma, což slouží jako nástroj podpory prodeje, která patří do jednoho z nástrojů komunikačního mixu.

Výše cen produktů silně ovlivňuje cenová nabídka konkurence i specifika malých a středních podniků, na které chce poradenská firma primárně cílit. Jelikož chce poradenská firma získat co nejvíce zákazníků z početné skupiny MSP, stanovuje si strategii nižších základních cen s možností individualizace nabídky pro zájemce, s kterou přichází vyšší cena. Primárně díky využití technologického know-how webové aplikace umístít a zařadit na trhu mezi firmy, které poskytují rychlé, technologicky kvalitní produkty za přijatelnou cenu. Zároveň chtějí být se svými cenově dostupnými produkty protikladem k drahým službám velkých nadnárodních konzultačních společností, které si mnohdy účtují nevýhodně pro MSP vysoké poplatky.

Na základě zmíněné cenové strategie se provedla kalkulace nákladů a cílové marže na produkt a byl vytvořen konkrétní ceník. Přehled stanovených cen všech variant

produktových balíčků služeb poradenské firmy je uveden níže (interní dokumenty, únor-březen 2024):

Varianty produktového balíčku	Přímé náklady na 1 produkt	Prodejní cena 1 produktu	Očekávaný počet prodejů (ks)	Očekávaný hrubý zisk na 1 produkt	Produktová marže (%) – HZ/PC
Scope 1-2 výpočet dle aplikace	14 100 Kč	Zdarma (podpora prodeje)	29	15 500 Kč	0%
Scope ALL výpočet na míru		29 000 Kč a více			-
Certifikovaná Scope ALL výpočet na míru		80 000 Kč a více			-
LCA výpočet na míru	Individuální	Individuální	Neznámý	Individuální	Individuální
Základní ESG report	21 100 Kč	Zdarma (podpora prodeje)	135	-11 100 Kč	0%
Rozšířený ESG report		49 000 Kč a více			-
ESG report na míru	40 700 Kč	150 000 Kč a více	14	55 700 Kč	37%+
Vlastní ESG strategie/poradenství	106 000 Kč	250 000 Kč a více	5	126 000 Kč	50%+

Tabulka 19: Ceník a náklady produktového portfolia vybrané firmy (vlastní zpracování)

10.3.3 Distribuce a umístění

Nyní je třeba popsat způsoby distribuce služeb a podobu distribučních kanálů a cest, které jsou ovšem u poskytovatelů služeb značně omezené. Jedná se totiž o distribuci skrze webovou stránku firmy a osobní poradenství. Jelikož zákazníci mohou získat automatizovaný report pouze skrze webovou stránku firmy, lze říci, že firma uplatňuje selektivní (výhradní) distribuční strategii. V kontextu automatizovaných produktů firmy je snadné produkty distribuovat online sice z jednoho distribučního místa (webové stránky), ale za to velice rychle velkému množství zákazníků.

Pro distribuci individuálních poradenských služeb je naopak důležité budovat elektronickou databázi kontaktů na zákazníky a z důvodů osobních návštěv mít rozmístěné konzultanty

poradenské firmy strategicky nedaleko k zákazníkům. Zde tedy firma může vnímat distribuční místa jako jednotlivé zaměstnance. V tomto ohledu již firma podniká kroky a mezi její identifikované silné stránky se řadí rozmístění projektového týmu po několika krajích, kterými jsou: Olomoucký, Zlínský, Moravskoslezský kraj a město Praha.

Distribuční cesty jsou přímé na úrovni poradenská firma-zákazník, tudíž fungují bez mezičlánků. Poradenská firma vytvoří produkt, respektive poskytuje vlastní poradenské služby přímým zákazníkům, a to buď osobně, vzdáleně online, telefonicky nebo díky interakci zákazníků s nástrojem webové aplikace. Aplikace získává vstupy, tedy data, z materiálů firmy či z dalších veřejných a nakoupených databází, na základě kterých vytváří produkt a ten poradenská firma distribuuje osobně v zabezpečeném emailu ve formátech PDF, excel tabulkách aj. (např. ESG report).

10.3.4 Propagace

Jelikož se firma nachází teprve ve fázi zavádění produktů na trh je vhodné zvolit zaváděcí propagační strategii, která má za hlavní cíl informovat cílové zákazníky a zvyšovat povědomí o produktech a značce firmy. Pro co nejširší zasáhnutí firem je vhodné využít internetového média, převážně propagace webové stránky, a příspěvků na sociálních sítích. Propagace přes internetová média reaguje na rozšiřující se využití internetu MSP pro nákup i prodej na B2B trhu a také rostoucí poptávku po ESG službách, která tak již nyní není předmětem pouze pár velkých firem. Druhým důležitým zaměřením komunikace bude přímé emailové a telefonické oslovování vytipovaných firem, tedy firem, na které mají členové poradenského týmu či partneři firmy úzké osobní či pracovní vazby. U tohoto oslovování může firma využít také hodnotnou databázi finančních informací o firmách, kterou již využívá partnerská firma jednoho z vlastníků.

Komunikace by měla navazovat a na témata, která propagují silné stránky vybrané firmy, případně reagují na vnější příležitosti, které by mohli pomoci firmě lépe plnit stanovené marketingové cíle. Komunikační oblasti jsou rozděleny dle důrazu na interní (firemní) nebo externí události a stavějí na identifikovaných silných stránkách firmy a na externích příležitostech mohou být:

- a) Interní - témata o identifikovaných silných stránkách samotné poradenské firmy: představování produktů, webového nástroje, know-how členů týmu (ESG ve spojení s účetnictvím/auditem, řízení MSP, finanční analýza, BI), partnerství s univerzitami

a dalšími reputaci budujícími subjekty, působení v mnoha regionech ČR (příp. SR), o aktuálním dění z firmy (eventy, partnerství, zakázky)

- b) Externí - témata o identifikovaných externích příležitostech (ve společnosti, na trhu): vysvětlení ESG legislativy (CSRD, ESRS aj.), zpravodajství o důležitých přijatých opatření EU a vlády ČR, sdílení informací o důležitosti udržitelného podnikání, datové připravenosti a marketingu udržitelnosti pro spotřebitele, dodavatelsko-odběratelský řetězec či investory. Tato témata hrají významnou roli v první fázi marketingového procesu získávání pozornosti (Attract) a měla by být využívána při tvorbě blogových příspěvků.

Na základě výsledků analýz byla zvolena vhodná podoba komunikačního mixu a mediálních prostředků komunikace. Komunikace poradenské firmy by měla být založena na kombinaci těchto čtyř složek komunikačního mixu: přímého marketingu, vytváření vztahu s veřejností (PR), reklamy a podpory prodeje. Primárními komunikačními médii je stanovena webová stránka, email a LinkedIn. Právě LinkedIn je velmi využívanou sociální sítí na B2B trzích z důvodu jeho koncentrace na pracovní sféru a dle benchmarkingové analýzy tomu není jinak ani v odvětví ESG poradenství. Někteří konkurenti využívají také jiné sociální sítě, převážně Facebook, Instagram a YouTube, avšak ty jsou spíše využívány jako doplněk k LinkedIn profilu a nejsou tak sledované jako jejich LinkedIn profil. Níže jsou blíže popsány tyto vhodné nástroje komunikačního mixu poradenské firmy – přímý marketing, obsahový/PR marketing, podpora prodeje, reklama a event marketing.

Přímý email-marketing (individuální a automatizovaný)

Přímý marketing buduje osobní vztahy s potenciálními klienty a hraje na B2B trzích nezastupitelnou roli. Vybraná poradenská firma má nastavenou strategii přímého telefonního a emailového oslovení, přičemž podoba oslovení se liší dle typu zákazníka. Individuální přímé oslovení skrze telefon i osobně zaměřený email je připraveno pro ty nejvýznamnější firmy a potenciální partnery, tj. firmy s vyšším množstvím zaměstnanců či velikosti obratu/aktiv firmy. Podoba emailu by v tomto případě měla být ušitá na míru a obsahovat určitou přidanou hodnotu pro daného adresáta, např. v podobě představení důležitých informací o jejich trhu či klientech, které může poradenství čerpat z vlastních databází. Pro větší množství menších firem je vhodné připravit emailovou šablonu a oslovovat je hromadným způsobem pomocí automatizovaného emailu skrze určitého distributora mailingových služeb.

Vytváření vztahů s veřejností (PR) – obsahový marketing na sociálních sítích a webu

Obsahový marketing je spojený s budováním značky firmy a pozitivního vztahu s veřejností a obzvláště v začátcích podnikání mladé firmy je klíčový pro vytvoření povědomí o značce u segmentu trhu. Novost a složitost ESG oblasti pro firmy, které nemají žádné či pouze malé zkušenosti s oblastí, si žádá tvorbu edukativních, informativních či zpravodajských příspěvků, které upoutají pozornost potenciálních zákazníků a dodají jim potřebné a zajímavé informace. Typem příspěvků, které přenesou pozornost od informování veřejnosti k samotné nabídce produktů je představení výhod vlastní nabídky ESG produktů, know-how členů ESG týmu nebo spolupracujících partnerů. Pro efektivní budování značky firmy skrze tvorbu textových či grafických příspěvků je důležité vytvořit silnou vizuální identitu firmy, která bude jednotná napříč komunikačními kanály. Hlavními kanály pro sdílení obsahu jsou identifikovány: sociální síť LinkedIn, obsah na webové stránce – včetně blogu, případně také emailový newsletter.

Klíčový aspekt příspěvků i celkové podoby webu je vizuální identita webu, PDF produktů či propagačních materiálů a příspěvků. Jednotná a efektivní vizuální identita vybrané firmy poté vytváří značku firmy. Vizuál poradenské firmy je postaven na základě kombinace tří barev: tmavě modré, zelené a bílé. Typickým znakem je obrázek fajfky a tečky, které symbolizují rychlost a spolehlivost dokončené práce. Využívá se také font písma s názvem Lufga, který je výrazný svým tučným a výrazným vzhledem.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je nástrojem, který slouží k poskytnutí určitého motivačního důvodu ke koupi ESG produktu firmy a je tvořen za účelem překonání počáteční nedůvěry a zdrženlivosti firem k nákupu neznámého produktu, který je zaujal. Tento nástroj je obzvláště důležitý pro nově působící firmy jako je vybraná firma. Příkladem implementované podpory prodeje je první osobní nebo online konzultace zdarma, zaslání ukázky rozhraní webové aplikace zdarma, či emailové zaslání základního produktu výpočtu uhlíkové stopy či základního ESG reportu zcela zdarma.

Reklama

Reklama je vnímána jako doplněk k přímému a obsahovému marketingu. Slouží k dalšímu exponování své firmy ještě širšímu okruhu cílové skupiny zákazníků. Možnými typy reklam, které jsou na trhu ESG poradenství využívány jsou: PPC reklama ve vyhledávačích (Google, Seznam) a na tematických webových stránkách (př. web o udržitelném podnikání Ekonews),

či reklama v tematických magazínech a novin se čtenáři z řad vedení firem (př. Ekonom, Hospodářské noviny).

Event marketing

Jako vhodná příležitost k propagaci se jeví účast na pořádaných eventech a konferencích ve spolupráci s partnery (např. s univerzitou či investorem) nebo na eventech organizovaných asociacemi, hospodářskou komorou či dalšími spolky, kterými bude vybraná firma člene. Na těchto eventech můžou členové firmy vytvářet důležité kontakty se zástupci firme, rozdávat své kontakty na vizitkách, vytvořit letáky na akci či se stát rovnou partnery některého z eventů.

10.3.5 Účastníci (lidé) a partnerství

Do lidské složky marketingového mixu se řadí zaměstnanci, zákazníci a partneři. Každý z těchto subjektů je na B2B poradenském trhu velice významný, protože spoluutváří daný produkt a ovlivňuje kvalitu produktu skrze proces realizování zakázky. Z tohoto důvodu je u zaměstnanců neustále apelovat na vzdělávání o novinkách na ESG trhu a zlepšovat kvalitu osobních schůzek s klienty. Členové týmu by měli být srozuměni s posláním, vizí a cíli poradenské firmy, na jejich základě jednat a budovat tak pozitivně vnímanou značku poradenské firmy. V rámci kvalitního plnění úkolů a reprezentaci firmy je důležité nastavit systém pravidelné komunikace a rozdělení odpovědností na projektech, motivující systém odměňování s variabilní složkou mzdy za získání či dokončení zakázky, možnost vzdělávání a nastavit otevřenou firemní kulturu.

Zákazníci jsou spoluautoři produktů firmy a tím pádem je s nimi důležité udržovat férovou a pravidelnou komunikaci. Je klíčové znát jejich přesné požadavky a ty také plnit. Důležité je se také ptát na hodnocení kvality konzultačního procesu a výsledného produktu od zákazníků. Zájem o zpětnou vazbu klienta není důležitá jen jako projev respektu a péče, ale také jako možnost získání referencí, které může firma použít při následné propagaci a vytváření vztahu s danou firmou. Partnerství je významnou součástí podnikání na B2B trhu, které ovšem tvoří spíše slabou stránku vybrané firmy. Partnerství je využíváno jako propagační materiál, ale stejně tak jako možnost zisku dalšího know-how a navazování kontaktů s dalšími podnikatelskými subjekty. Poradenská firma by se měla snažit o budování strategických a oboustranně výhodných partnerských vztahů s těmito subjekty: potenciálními investory, právními či auditorskými firmami, tematickými asociacemi a spolky.

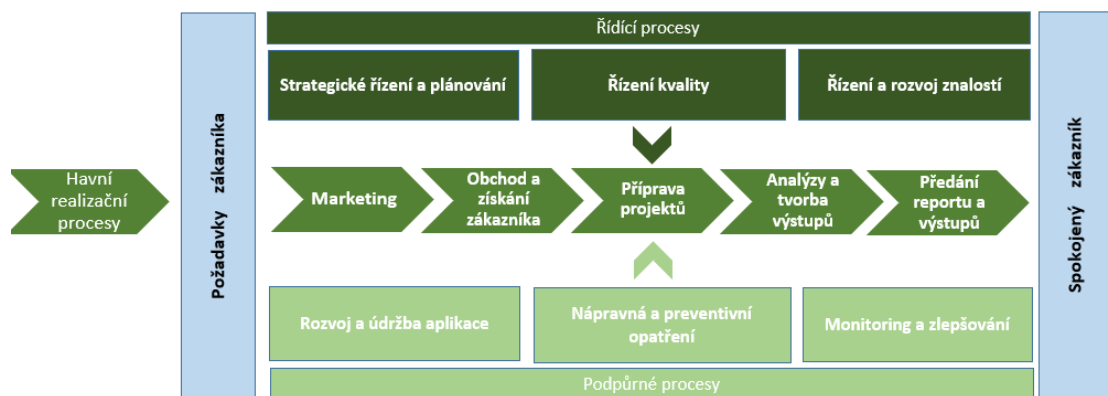
S tím jak je předpokládán růst firmy, se bude zvyšovat množství zaměstnanců, s kterým přichází také rozšiřování velikosti a strukturalizace marketingového týmu. Očekávaný vývoj počtu zaměstnanců dle finančního plánu firmy a návrh rozdělení rolí v marketingovém oddělení je uveden níže.

Rok	Počet HPP zaměstnanců	Počet zaměstnanců marketingu	Role v marketingovém týmu (dělba práce)	Externí marketingová výpomoc (DPP/DPČ)
2024	6	2	marketingový ředitel, webový vývojář/správce	Grafik, marketingová podpora
2025 - 2026	17-22	4-5	marketingový ředitel, webový vývojář/správce, specialista digitálního marketingu (SEO, PPC, sítě), tvůrce obsahu příspěvků/blogu	Grafik, marketingová podpora

Tabulka 20: Vývoj počtu zaměstnanců poradenské firmy (vlastní zpracování dle interního finančního plánu)

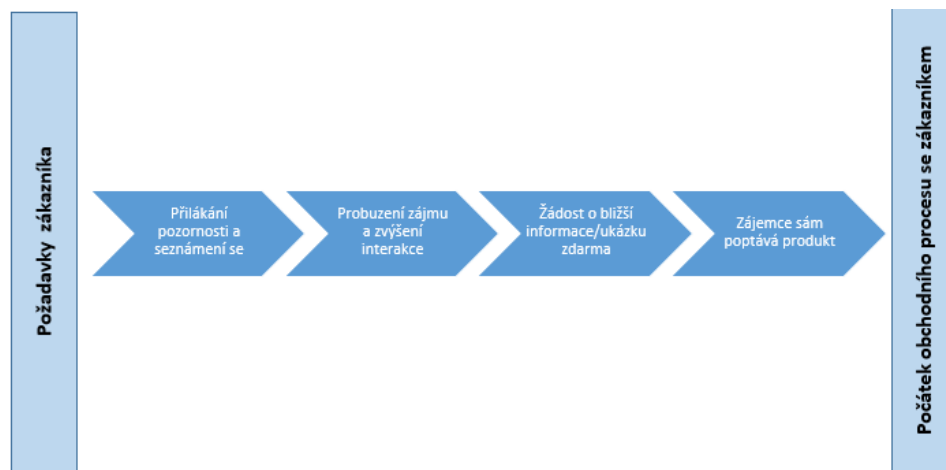
10.3.6 Proces

Marketingový proces je zasazen do celkového procesního řízení firmy. Firma má definované procesy dle mezinárodně uznávané normy managementu kvality ISO 900x. Následující diagram byl převzat z interních dokumentů vybrané firmy a rozděluje celkový proces poskytování služby na řídicí, hlavní realizační a podpůrné procesy firmy následovně.



Obrázek 6: Celkový proces poskytování služby (interní dokumenty firmy)

Marketingový proces se řadí do hlavních realizačních procesů firmy a navazuje na celofiremní procesní diagram. Hlavním vstupem tohoto procesu je strategie dle marketingového 7P mixu a hlavním výstupem je realizovaná marketingová strategie (plnění klíčových ukazatelů výkonu – KPIs). Diagram marketingového procesu vyjadřuje cestu zákazníka a je vytvořen na základě čtyřfázového AIDA modelu byl sestaven následovně:



Obrázek 7: Diagram marketingového procesu dle modelu AIDA (vlastní zpracování)

Celý marketingový proces byl v základní podobě definován ve čtyřech fázích, přičemž u každé fáze bylo popsáno typické chování potenciálního zákazníka, kýmžné aktivity poradenské firmy, odpovědná osoba a příklady cílů, které by v rámci dané fáze měly být plněny. Detailnější návrh procesu je uveden v seznamu příloh (Příloha IX). Ve stručnosti se jedná o tyto fáze:

1. Fáze ATTRACT: přilákání pozornosti a seznámení poradenství s firmou (dominantní nástroje firmy: PR aktivity, online reklama, která vyjadřuje zájmy a naplňování aktuálních potřeb firem)
2. Fáze INTEREST: probuzení zájmu a zvýšení interakce s firmou (dominantní nástroje: personalizovaný email marketing, vytváření vztahů se sledujícími na sociálních sítích)
3. Fáze DESIRE: vytvoření poptávky po firemních službách - firma již hledá bližší informace o našich produktech (dominantní nástroj: automatické posílání ukázky mini-produktu zdarma zájemcům o služby, kteří vyplnili dotazník nebo kteří vyzkoušeli automatizovaný produkt zdarma)
4. Fáze ACTION: firmy se stávají zákazníky poradenství a proces postupuje do obchodní fáze a osobní individuální interakce

10.3.7 Fyzické důkazy (materiální prostředí)

Z důvodu absence kanceláří či prodejních míst se poradenská firma v současné době soustředí na osobní jednání v sídlech firemních zákazníků nebo na online komunikaci a dosud nemá vytvořené žádné hmotné materiály, které by odtajňovali podobu produktů a budovaly tak důvěru v jimi poskytované služby. Z analýzy konkurentů je tato absence vnímána jako konkurenční nevýhoda. Firma by měla vytvořit hmotné i nehmotné materiály a prvky, které budou přispívat k budování důvěry a značky firmy a podávat určité pozitivní svědectví. Hmotné materiály, které může firma využít při osobních schůzkách s klienty i s účastníky na eventech partnerů jsou vizitky, letáky či brožury o firmě a jejich produktech. Mezi nehmotné materiály přispívající k důvěře zákazníků se řadí obrázkové či video představení webové aplikace a vzhledu ESG reportů, či reference zaměstnanců konkrétních současných či minulých klientů firmy. Zatímco obrázkové či video představení produktu je vhodné uvést jak na webové stránce, tak na sociálních sítích, reference je vhodné uvádět pouze na webové stránce.

11 PLÁN REALIZACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Kapitola plán realizace marketingové strategie pojednává o akčním marketingovém plánu, který je rozdělen na představení aktivit, přidělení odpovědnosti za aktivity a nastavení časového harmonogramu, kdy je v plánu tyto aktivity provést či provádět.

11.1 Doporučený akční plán

V této části jsou krátce představeny doporučené aktivity a kampaně marketingového plánu, který má za cíl realizovat marketingovou strategii a její cíle. Aktivity akčního plánu se řadí do dvou skupin: aktivit přednostních v rámci dvouměsíčního plánu (květen, červen) a do roční kampaně.

11.1.1 Dvouměsíční plán přednostních aktivit

1. Finální optimalizace a spuštění webové aplikace pro plnohodnotné použití

Význam pro firmu	Webová aplikace je stavební kámen celé firmy a většiny produktů. Je to budoucí klíčová stránka, díky které firma bude moci nabízet produkty levněji, rychleji a jednodušeji.
Odpovědnost za aktivitu	Technický ředitel, webový vývojář a programátor v jedné osobě

2. Vytvoření jednotné vizuální grafické identity (online příspěvků, digitálních PDF produktů, hmotných propagačních materiálů – vizitky, letáky aj.)



Obrázek 8: Ilustrační návrh grafiky vizitek s firemními barvami a fontem (vlastní zpracování)

Význam pro firmu	Je to zatím slabá stránka oproti konkurenci: přilákání více pozornosti a více reakcí na příspěvcích, vytváření pozitivně vnímané značky firmy. Možnost zpětného kontaktování po osobních schůzkách, zanechání profesionálnějšího dojmu, event marketing
Odpovědnost za aktivitu	Grafik/grafička

3. Uzavření dlouhodobé spolupráce s investorem

Význam pro firmu	Absence cizího kapitálu je významnou konkurenční nevýhodou. Zásadní přísun cizího kapitálu má schopnost zcela ovlivnit budoucí měsíce až roky. Na spolupráci je vystaven finanční plán i marketingový rozpočet.
Odpovědnost za aktivitu	Jednatelé

4. Zakoupení a implementace digitálního nástroje na projektové řízení (př. Asana)

Význam pro firmu	Redukce slabé stránky – slabá úroveň organizace práce na projektech; lepší koordinace projektového procesu poskytování služeb v zakázce, přehledné rozdělení rolí
Odpovědnost za aktivitu	Marketingový a projektový ředitel (jednatel)

5. Nastavení personálního pokrytí slovenského trhu

Význam pro firmu	Soulad s cílem prosadit se na slovenském trhu (diverzifikovat své podnikání), rozšiřovat silnou stránku regionálního obsazení konzultanty
Odpovědnost za aktivitu	Jednatelé

6. Organizace marketingového týmu (rozdělení rolí) a aktivit marketingového procesu

Význam pro firmu	Absence společného pracovního prostředí je slabou stránkou firmy a dostatečná organizace práce, byť vzdálené, může tuto nevýhodu oslabit.
-------------------------	---

Odpovědnost za aktivitu	Marketingový a projektový ředitel (jednatel) a budoucí marketingový tým (nyní: marketingová výpomoc)
--------------------------------	---

7. Tvorba a nastavení sdíleného firemního uložiště

Význam pro firmu	Absence společného pracovního prostředí je slabou stránkou firmy a dostatečná organizace práce, byť vzdálené, může tuto nevýhodu oslabit
Odpovědnost za aktivitu	Technický ředitel, webový vývojář a programátor v jedné osobě

8. Tisk vizitek

Význam pro firmu	Tvorba fyzického důkazu působení firmy, podpora profesionálního vystupování na osobních schůzkách či při eventech.
Odpovědnost za aktivitu	Marketingový a projektový ředitel

9. Vytvoření seznamu firem k oslovení emailem s nabídkou

Význam pro firmu	Využití silné stránky firmy (přístup k finančním databázím partnera), možnost oslovit cílový segment s nabídkou na míru a poskytnout jim produkt zdarma v emailu (podpora prodeje). Vhodné pro vytváření pozitivních vztahů a získání zájmů ze strany firem.
Odpovědnost za aktivitu	Jednatelé

10. Tvorba šablony/struktury/obsahu emailu s návrhem nabídky

Význam pro firmu	Přímý individuální a hromadný email marketing je klíčový pro oslovování vytipovaných firem a k zasílání nabídek s přidanou hodnotou na míru.
Odpovědnost za aktivitu	Jednatelé ve spolupráci s ESG konzultanty

11. Příprava blogové sekce na webových stránkách

Význam pro firmu	Webová stránka je hodnocena jako nedostatečná oproti konkurenci firmy, jelikož není interaktivní, nemá dostatek obsahu a neexistují na ni žádné příspěvky
-------------------------	---

Odpovědnost za aktivitu	Technický ředitel ve spolupráci s marketingovým ředitelem, později s tvůrcem digitálního obsahu na webu a sociálních sítích
--------------------------------	---

12. Uzavření členství v ESG asociaci/spolku/iniciativě

Význam pro firmu	Využití asociaci k propagaci své značky a k účasti na eventech za možností networkingu či vzdělávání
Odpovědnost za aktivitu	Jednatelé

11.1.2 Hlavní roční akční plán (kampaň)

1. PR: tvorba a sdílení příspěvků na soc. sítě (primárně LinkedIn) dle obsahového plánu

Význam pro firmu	Redukce slabé stránky digitálních marketingových aktivit oproti poradenské konkurenci; informování/vzdělávání zájemců o novinkách na mladém a rychle se vyvíjejícím trhu a o ESG požadavcích. Využití příležitosti: zájmu veřejnosti o environmentální a sociální témata
Odpovědnost za aktivitu	Marketingový ředitel (jednatel), později: podpora specialisty digitálního marketingu, grafika a tvůrce obsahu

2. Tvorba databáze firem (kontaktů, ESG dat)

Význam pro firmu	Možnost tvorby a propojení finančního a ESG skóre firmy a porovnání/benchmarkingu zákazníků s konkurencí – přidaná hodnota pro zákazníka (odlišení se od konkurence); využití silné stránky firmy –databáze finančních dat o firmách. Přehled o zákaznících.
Odpovědnost za aktivitu	Finanční ředitel (jednatel)

3. SEO úprava webové stránky a SEO copywriting textů na webové stránce

Význam pro firmu	Přeměna konkurenčně slabé webové stránky na silnou stránku firmy, která bude vidět na předních stranách vyhledávače
Odpovědnost za aktivitu	Technický ředitel, webový vývojář a programátor v jedné osobě, později: externí copywriter a specialista digitálního marketingu

4. Event marketing: osobní účast na eventech (př. konference)

Význam pro firmu	Snížení hlavní hrozby konkurence a částečných substitutů, propagace značky
Odpovědnost za aktivitu	Jednatelé a ESG konzultanti, představitelé z řad partnerů

5. Přímý email marketing: automatizované (jednorázové) oslovení firem skrze email s návrhem nabídky

Význam pro firmu	Slouží jako návnada (selling point) pomocí poskytnutí (a propagování) přehledu o firmě/odvětví zdarma
Odpovědnost za aktivitu	Jednatelé, rozesílat může také marketingová podpora

6. Reklama: tištěná v ekonomických magazínech/novinách

Význam pro firmu	Využití příležitosti budoucí poptávky a stále poměrně značné neznalosti konkrétního obsahu ESG
Odpovědnost za aktivitu	Marketingový ředitel (jednatel), později: celý marketingový tým

7. PR: tvorba blogových příspěvků a jejich sdílení na soc. sítích

Význam pro firmu	Využití příležitosti zájmu veřejnosti o environmentální a sociální témata a přibývajících nutností firem se zajímat o ESG témata.
Odpovědnost za aktivitu	Marketingový ředitel (jednatel), později: specialista digitálního marketingu a tvůrce obsahu

8. Online reklama: PPC reklama ve vyhledávačích Google, případně Seznam

Význam pro firmu	Seznámení co nejširší veřejnosti s novou firmou a jejich produkty, vyniknutí oproti konkurenci na předních stranách vyhledávače (snížení hrozby), redukce slabé stránky – neznámost firmy na trhu
Odpovědnost za aktivitu	Marketingový ředitel a specialista digitálního marketingu

11.1.3 Plán tvorby obsahového marketingu na sociálních sítích (s přesahem na webový blog)

V návaznosti na dvě hlavní definované oblasti příspěvků uvedené v návrhu strategie (interní dění a externí dění) je sestaven ukázkový 2-měsíční plán obsahového marketingu. Obsahový plán obsahuje časovým harmonogramem a orientační nástin témat daných příspěvků, které je pro vybranou poradenskou firmu vhodné sdílet na LinkedIn, případně jej přeposílat na ostatní sociální sítě anebo je upravovat do formátu webového blogu či naopak. Tento příspěvkový plán je utvořen flexibilně tak, aby bylo možné jej po skončení opakovat.

Týden	Pondělí (externí dění – vzdělávací a informativní obsah)	Středa (interní dění P&P: Products & People– propagační obsah)	Pátek (interní dění – aktuality z firmy)
1.	Q&A vysvětlení klíčových pojmů souvisejících s ESG	Produkt – nástroj webové aplikace (vlastnosti, výhody, jak využít)	Realizovaná/realizující se zakázka – popis 1. klienta
2.	Představení CSRD – harmonogramu povinností reportingu	Medailonek: představení 1. člena týmu (s fotkou/videem)	Představení partnerství č.1 (př. univerzita)
3.	Představení nefinančních a finančních výhod věnování se ESG pro MSP	Propagace produktu – výpočet uhlíkové stopy (vlastnosti, výhody, jak využít, podpora prodeje – služba zdarma)	Realizovaná/realizující se zakázka – popis 2. klienta
4.	Měsíční zpravodajství novinek ze světa ESG (využít newsletter, blog)	Medailonek: představení 2. člena týmu (s fotkou/videem)	Představení partnerství č.2 (př. poskytovatel softwarového řešení)
5.	Představení významu ESG při jednání s investory (bankami)	Propagace produktu – ESG report (vlastnosti, výhody, jak využít, podpora prodeje – služba zdarma)	Realizovaná/realizující se zakázka – popis 3. klienta
6.	Představení klíčového ESG dokumentu/předpisu	Medailonek: představení 3. člena týmu (s fotkou/videem)	Účast na eventu – představení eventu (s fotkou)

5.	Nastavení personálního pokrytí slovenského trhu																		
6.	Organizace marketingového týmu a aktivit marketingového procesu																		
7.	Tvorba a nastavení sdíleného firemního uložiště																		
8.	Tisk vizitek																		
9.	Vytvoření seznamu firem k oslovení emailem s nabídkou																		
10.	Tvorba šablony, struktury a obsahu emailu s návrhem nabídky																		
11.	Tvorba blogové sekce na webových stránkách																		
12.	Uzavření členství v ESG asociaci/spolku																		

Tabulka 22: Časový diagram počátečních aktivit firmy v prvních 2 měsících plánu (vlastní zpracování)

Na počáteční aktivity navazují marketingové aktivity 12-měsíčního akčního plánu. Tento plán obsahuje dominantně propagační aktivity v online prostředí sociálních sítí, webu, emailů a ve vyhledávačích. Zastoupeny jsou ale také osobní akce jako je např. účast na konferencích. Aktivity vytváření obsahu na sociální sítě, tvorby databáze kontaktů na firmy a správa webu jsou aktivitami, které již nyní probíhají a budou probíhat soustavně i nadále, přičemž blogové aktivity budou následovat v dalším měsíci. Marketing událostí je připraven třikrát ročně, a to schválně v době před letními dovolenými, po letních dovolených a krátce po Novém roce, kdy firmy začínají plnit své ESG cíle na další rok. V roce 2025 to kupříkladu znamená více než 2 000 velkých firem, které budou mít povinnost reportingu a tudíž by měli po celý rok shromažďovat veškerá nutná ESG data. Emailový marketing je nastaven na počátek realizace marketingové strategie, jelikož se jedná o jednorázové seznámení firem s vybranou novou firmou. Reklamy můžeme rozdělit na ty tištěné a digitální. Zatímco přes čtenářskou sezónu letních dovolených je vhodné cílit reklamu do ekonomických a hospodářských magazínů a novin, před koncem roku a na začátku roku následujícího, kdy začnou platit nové legislativní směrnice či podnikové plány je vhodné zapojit oba druhy reklamy. Všechny navržené marketingové aktivity jsou uvedeny níže v Ganttově diagramu akčního plánu.

Číslo akce	Marketingové aktivity (kampaně)	květen-prosinec 2024												leden-duben 2025			
		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4				

12 KONTROLA REALIZACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE

V rámci této kapitoly je stručně představen finanční plán, který firma poskytla pro účely diplomové práce na následující 3 roky a dále jsou popsány rizika marketingové strategie a jejich řešení. Finanční plán obsahuje odhady a návrhy počátečních investičních nákladů, marketingových nákladů, provozních nákladů a přímých nákladů na prodej jednotlivých produktů, které jsou ovšem uvedené již v podkapitole cenové strategie firmy. Dále je krátce zmíněna také očekávaná návratnost investice. Druhou částí jsou odhadovaná rizika projektu marketingové strategie a jejich mitigace.

12.1 Finanční plán

Následující finanční plán byl sestaven samotnou poradenskou firmou s přispěním partnerů a stojí na předpokladu, že se vybraná poradenská firma dohodne na spolupráci s významnou investorskou skupinou, se kterou aktuálně probíhají jednání.

12.1.1 Náklady na produkt: mzdy a marketing

Ve finančním plánu jsou uvedeny náklady, které jsou přímo spojené s množstvím prodaných ESG produktů poradenské firmy. Přímé náklady zde rozdělují na personální náklady a náklady na marketing.

Očekávané přímé personální náklady dle množství prodejů Přímé personální náklady jsou náklady, které se pojí s množstvím prodaných produktů. Jinými slovy se zde jedná o mzdy a odměny zaměstnanců, kteří mají přímý vliv na prodej produktů, tj. převážně na ESG konzultanty, kteří jsou v osobním styku se zákazníky. Z těchto personálních nákladů jsou proto vyřazeny náklady na jednatele i všechen nepřímý personál, které můžeme nalézt v administrativních provozních nákladech. Z tabulky vidíme kalkulované přímé personální náklady ve výši 2,5 milionu Kč, přičemž se očekává strmý růst těchto nákladů převážně v roce 2025, a to na téměř pětinasobek (Příloha X – 10A).

Očekávané marketingové náklady dle množství prodejů: Celkový marketingový rozpočet je sestaven na základě množství realizovaných prodejů dle let 2024-2026. Pro rok 2024 činí téměř dva miliony korun a v dalších letech se výrazně navyšuje, i na základě čehož je patrný cíl strmého vzrůstu prodejů a tržeb. Se zmíněným rostoucím množstvím cílových prodejů ESG produktů, se zvyšuje také marketingový rozpočet v dalších letech - počet prodejů produktů by měl meziročně vzrůst téměř na pětinasobek a meziroční výdaje na marketing o téměř 50%. Z celkového cílového množství prodejů by dle odhadů let 2024-2026 měly být

prodeje tvořeny ze 70-75% podílu mini reporty, z 15-18% podílu výpočty uhlíkové stopy, z 6-7% podílu ESG reporty a přibližně z 1% podílu zakázkami individuálního poradenství ohledně celkové ESG strategie klienta (Příloha X – 10B).

12.1.2 Navrhované marketingové náklady realizaci akčního plánu

Níže jsou v souladu s marketingovou strategií navrženy přibližné marketingové náklady počátečních a ročních marketingových aktivit. Konkrétní částky nákladů jsou pouze orientační (Emailing jednoduše, 2024; Tisk-vizitek, 2024; Asana, 2024; Pačinek, 2024; Art of Influencing, 2023 a korespondence s grafičkou, duben 2024). Zmíněné aktivity zdarma nevyžadují žádné specifické či velmi zanedbatelné náklady na samotné nastavení, tvorbu či správu marketingové aktivity. U těchto aktivit je pouze zmíněna mzda odpovědného pracovníka za aktivitu, která by se měla definovat v plánu odměňování lidských zdrojů firmy.

Počáteční marketingové aktivity (květen-červen 2024)	Kč (ročně)
Finální optimalizace a spuštění webové aplikace pro plnohodnotné použití	5 500 000,-
Tisk vizitek (10x10 vizitek se jmény; 100 vizitek obecných, 200 celkem)	5x200= 1 000,-
Vytvoření vizuální grafické identity online příspěvků, digitálních produktů, hmotných propagačních materiálů (projektová práce grafika část 1)	50 000,-
Uzavření spolupráce s investorem	% podíl na firmě
Roční předplatné nástroje na projektové řízení (Asana)	20 000,-
Nastavení personálního pokrytí slovenského trhu (2 lidé)	Mzda členů slovenského týmu firmy
Tvorba a nastavení sdíleného firemního úložiště	V rámci personálních nákladů IT specialisty
Organizace marketingového týmu a aktivit marketingového procesu	Zdarma, pouze personální náklady marketingového týmu
Vytvoření seznamu firem k oslovení emailem s nabídkou	Zdarma, pouze personální náklady
Tvorba šablony, struktury a obsahu emailu s návrhem nabídky (projektová práce grafika část 2)	20 000,-

Tvorba blogové sekce na webových stránkách	Zdarma, pouze personální náklady na IT specialistu
Uzavření členství v ESG asociaci/spolku	10 000,-
Celkové marketingové náklady za zde navržené počáteční aktivity (2 měsíce)	101 000,- +
Přímé personální náklady za naplňování marketingových aktivit	Třeba nastavit plán odměňování LZ

Tabulka 24: Orientační výše ceny počátečních marketingových aktivit (vlastní zpracování)

Níže jsou odhadnuty marketingové náklady z definovaných marketingových aktivit na období květen 2024 až duben 2025. Stejně jako u odhadu nákladů u počátečních aktivit, se odhad nezabývá částkami personálních nákladů. Aktivitami s vyčíslenými odhady ročních nákladů jsou: správa webové stránky, tisk propagačních letáků, automatizované a hromadné zasílání emailů firmám, tištěná reklama v časopisech, reklama ve vyhledávačích Google a Seznam a reklama na kariérní sociální síti LinkedIn. Podrobnosti o každé z propagací jsou sepsány v tabulce níže.

Marketingové aktivity (kampaně květen 2024 – duben 2025)	Kč (ročně)
PR: Tvorba a sdílení příspěvků na soc. síť (hl. LI) dle obsahového plánu (práce digitálního marketéra)	Zdarma, pouze personální náklady (mzdy)
Tvorba databáze českých a slovenských firem (kontakty, ESG data)	Zdarma, pouze personální náklady (mzdy)
Základní správa (hosting, doména) a optimalizace webové stránky (SEO)	Hosting, doména: 2 000+300=2300,- + optimalizace = personální náklad marketing specialisty
Event marketing: osobní účast na eventu (konferenci); tisk oboustranných letáků (200x na 3 akce)	Individuální vstupné Letáky: 4x600=2 400,-
Přímý email marketing: automatizované oslovování firem s návrhem nabídky (nutné oslovit min.: 2500+ firem) – zakoupený balíček 5 000 kontaktů (kreditů)	2 000,-
Reklama: tištěná v ekonomických magazínech/novinách (př. Ekonom) – 3x 1A4 reklama	30 000,-
PR: Tvorba příspěvků na blog a jejich sdílení na soc. sítích	Zdarma, pouze personální náklad (mzda) jednatele

Reklama: PPC - vyhledávač Google + Seznam (při CPC/prům. cena prokliku=5Kč a cíli: 1000 kliků/měs.); LinkedIn reklama (prům. cena za proklik=140 Kč – cíl: 100 kliků/měs.)	Google: 5 000x4 = 20 000,- Seznam: 5 000x4 = 20 000,- LinkedIn: 14 000x4 = 56 000,-
Celkové marketingové náklady navržené roční kampaně	132 700,-
Celkové marketingové náklady na realizaci kompletního akčního plánu (bez personálních nákladů)	101 000+132 700= 233 700,-
Přímé personální náklady za naplňování marketingových kampaní	Třeba nastavit plán odměňování LZ

Tabulka 25: Orientační výše ceny marketingových aktivit na 1 rok (vlastní zpracování)

Limity vlastní kalkulace nákladů na realizaci akčního plánu

Je třeba poznamenat, že uvedené marketingové náklady jsou pouze orientační povahy, jelikož velmi záleží na individuálních nabídkách, cenících, konkrétním vývoji situace na trhu a tudíž se ceny budou měnit. Lze si všimnout, že náklady jsou také výrazně nižší než je celkový roční marketingový rozpočet (plánované marketingové náklady firmy), v čemž hraje roli více faktorů. Za prvé, výčet marketingových aktivit akčního plánu není zdaleka vyčerpávající a slouží pouze jako návrh a přibližná orientace ohledně oblastí, kterým by se měla firma věnovat. Za druhé, jelikož je nejprve třeba ověřit efektivnost a použitelnost marketingových nástrojů a kampaní v reálném světě, je vhodné v první fázi marketingového akčního plánu použít pouze zlomek výdajů na toto testování.

12.1.3 Provozní (administrativní) náklady

Administrativní náklady, které můžeme zařadit do provozních nákladů, jsou také odhadovány ve finančním plánu. Jedná se o neinvestiční, běžné náklady firmy vynaložené na zajištění pravidelného provozu, oprav a údržby. Nepatří sem přímé náklady na prodej produktů ve formě marketingu a mzdy prodejců/konzultantů, které byly uvedeny v podkapitole výše. Tyto náklady jsou ve vybrané firmě specificky tvořeny nájmem kanceláře, cenou IT podpory, mzdami podpůrného personálu a jednatelů a dalšími náklady. V kalkulacích hrají významnou nákladovou položku již v tomto roce, kde tvoří s téměř sedmi miliony korun ročně více než 40% všech ročních nákladů firmy. Celkové provozní náklady jsou očekávány za rok 2024 ve výši 6,97 milionu Kč a měli by růst až na 14 mil. Kč v roce 2026. (Příloha X – 10E)

12.1.4 Investice firmy a jejich návratnost

Do kategorie základních investic poradenská firma řadí získané počáteční investice od vlastníků a potenciální investorské skupiny (12 mil. Kč v roce 2024) a dále firmou vynaložené investice na vývoj webové aplikace (5,5 mil. Kč v roce 2024), investice do pracovních prostředků (8,4 mil. Kč v roce 2024) a ostatní počáteční investice do nemarketingových prostředků (3,1 mil. Kč). Jak je patrné z tabulky níže, firma plánuje investovat 37,5 milionů korun v prvních necelých 3 letech podnikání, z čehož však téměř 50% úvodních investic plánuje vynaložit již v tomto roce. Od počátečních investic byly vyjmuty počáteční investice do marketingu, o kterých již bylo pojednáváno. (Příloha X – 10D)

Očekávaná návratnost investic Efektivita investic se ve finančním plánu analyzuje primárně podle ukazatele návratnosti a výnosnosti investice, které je třeba pro pochopení dat krátce vysvětlit. Ve finančních plánech obvyklým je návratnost v absolutních číslech počítána pomocí rovnice čisté současné hodnoty, tzv. NPV (Net Present Value), kterou uvádím níže. CF_t značí peněžní tok za daný rok, „ i “ značí úrokovou míru, „ n “ značí počet let a K značí celkovou hodnotu kapitálu (investice). Pokud je NPV vyšší jak 0, projekt je pro podnik přijatelná, zaručuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu podniku. V případě $NPV = 0$ je projekt indiferentní, tj. investice není ani výtěžná, ani prodělečná.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K$$

Rentabilita, nebo-li výnosnost investice (Return of Investment) vyjadřuje zisk nebo ztrátu z vynaložené investice a je obvykle vyjadřovaná v procentech.

$$ROI = \frac{\text{zisk} - \text{investice}}{\text{investice}} \times 100$$

Z dat finančního plánu můžeme vidět, že za celý rok 2025 je ještě očekávaná záporná návratnost 70 000 Kč, tzn. že se výše počátečních investic firmě skrze tržby a zisk do konce roku 2025 firmě nevrátí v pozitivní bilanci. Také procentuální výnosnost investice bude je odhadována záporně a měla by činit -2,6%. Ovšem zcela jiná situace je očekávána v následujícím roce 2026, který má být v tomto ohledu pro firmu přelomový. V roce 2026 by se měla firma dostat poprvé do pozitivní návratnosti, tj. do stavu, kdy si firma vydělá na své počáteční náklady spojené s náklady na vznik, organizaci firmy a vývoj produktu. Procentuální výnosnost investice (ROI) by měla činit více než dvojnásobnou cifru oproti

výši počáteční investici (106%). Je třeba nastavit konkrétní marketingové výkonnostní a výsledkové cíle, jejichž naplňováním se bude firma přibližovat k těmto smělym finančním plánům.

Rok	Očekávaná návratnost (Kč)	Očekávaná ROI (%)
2024	0	0%
2025	-70 000	-2,60%
2026	7 090 000	106,30%

Tabulka 26: Očekávaná návratnost a ROI (vlastní zpracování dle finančního plánu firmy)

12.2 Kontrola průběhu a výsledků projektu

Pro úspěšnost projektu návrhu roční marketingové strategie je nutné, aby byla pravidelně prováděna kontrola a analýza naplňování stanovených marketingových cílů – tzv. klíčových ukazatelů výkonnosti (KPIs). Marketingové cíle je třeba rozdělit do jednotlivých konkrétních aktivit, jejich průběh poté monitorovat, vyhodnocovat a přizpůsobovat mu marketingovou strategii do budoucna a akční plány, které mají za úkol marketingové strategie naplňovat.

12.3 Analýza rizik projektu

Nebezpečí pro úspěšný proces implementace a realizace plánu marketingové strategie ve vybrané firmě představují projektová rizika. Rizika pro projekt jsou stanovena primárně na základě slabých stránek a hrozeb, které byly identifikovány v analytické části. Tato podkapitola je v první části rozdělena na představení a ohodnocení jednotlivých hlavních projektových rizik pomocí metody rizikové analýzy RIPRAN. Ve druhé části jsou navrženy možné opatření, jak těmto rizikům předcházet nebo jak jejich nebezpečí snižovat.

12.3.1 Hodnocení rizik projektu

Pro zhodnocení rizik projektu a návrh opatření na jejich snížení byla vypracován v matice rizik, která je uvedena v seznamu příloh pod názvem Hodnocení rizik projektu. Tato matice obsahuje slovní popis hrozby, popis scénáře náplně hrozby, označení rizika na malé/střední/vysoké, popis opatření a název role, která nese za opatření hlavní odpovědnost. Pravděpodobnost nastání hrozeb a scénářů v situaci před opatřením i po opatření jsou kvantifikovány a na jejich základě je poté riziko přeneseno do finanční podoby. Finanční

hodnocení na základě pravděpodobnosti a finančního dopadu naplnění scénáře a cena realizace opatření na snižování rizik musí být vnímány pouze orientačně. Jedná se pouze o odhad, který autor učinil na základě poznatků získaných v rámci sekundárních zdrojů či výsledků dílčích analýz diplomové práce a při online rozhovorech s jednateli firmy.

V tabulce rizik v seznamu příloh dle metody RIPRAN (příloha XI – 11A) je představeno celkem 7 hrozeb a k nim přiřazeným scénáře. Celková finančně vyjádřená hodnota rizik činí dohromady 4 755 000 Kč. V rámci matice rizik byly konkrétně analyzovány tyto hrozby:

- Hrozby s vysokou hodnotou rizika: neuzavření finanční spolupráce s investorem, personální omezení marketingového týmu, nástup nové konkurence na trh se podobným produktem webové aplikace. Hodnota každého z rizik byla vyčíslena v rozmezí 720 000 – 1 650 000 Kč.
- Hrozby se střední hodnotou rizika: organizační omezení firmy, špatný odhad časové náročnosti navrhovaných aktivit. Finanční hodnota každého z rizik byla vyčíslena v rozmezí 315 000 – 450 000 Kč.
- Hrozby s malou hodnotou rizika: neefektivní marketingová online propagace a komunikace, významně nízká poptávka po produktech firmy. Finanční hodnota každého z rizik byla vyčíslena v rozmezí 90 000 – 120 000 Kč.

12.3.2 Návrhy opatření

Pro každé ze sedmi hrozeb je představeno opatření na snížení pravděpodobnosti nastání takového rizika či jeho finančního dopadu na firmu. Mezi navržené opatření patří: návrh lepších podmínek pro investora, najmutí kvalifikované marketingové pracovní síly, zavedení softwaru na řízení projektů, využití konzultace s expertem na strategický marketing od univerzitního partnera, provedení zkušební online propagační kampaně, vytvoření kampaně na podporu prodeje a zvýšení doby realizace online reklamy či provést výzkum pozice značky poradenské firmy na trhu a na základě výsledků přizpůsobit své marketingové chování. Celková finančně vyjádřená hodnota rizik se po zavedení opatření snížila z odhadu ve výši 4 755 000 Kč na odhad výši 644 000 Kč. Vedení firmy se doporučuje prověřit uvedená rizika a navrhnout plán opatření, pokud nastanou. (Příloha XI – 11B)

13 SHRNUÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Projektová část diplomové práce byla rozvržena do čtyř hlavních kapitol, kterými bylo představení podnikání vybrané firmy, projektový návrh marketingové strategie, definování a kontrola plánu realizace marketingové strategie. Kapitola představení podnikání vybrané firmy pojednává o poradenských službách jako předmětu podnikání, definovala organizační strukturu firmy a formulovala firemní poslání, vizi, obecné marketingové cíle a navrhla ukazatele výkonnosti firmy při plnění těchto cílů.

Další kapitolou je samotný návrh marketingové strategie služeb v podobě struktury dle 7P marketingového mixu, který je rozdělen na složky produktu, ceny, propagace, distribuce a pro služby specifickou složku účastníků a partnerů, složku procesní a složku fyzických důkazů. Obsah těchto složek marketingového mixu je tvořen kombinací výsledků z dílčích analýz shrnutých do SWOT analýzy a také interními zdroji firmy, např. firemními prezentacemi, sales strategií, finančním plánem, emailovými korespondencemi a rozhovory s jednatelem, které byly autorovi poskytnuty jednatelem firmy.

Třetí kapitolu tvoří plán realizace navržený dle marketingové strategie, který definuje dva akční plány. Za prvé je navrhnout krátkodobý akční marketingový plán počátečních aktivit na měsíc květen až červen a za druhé dlouhodobější akční plán marketingových aktivit na 12 měsíců. Ke každé navržené aktivitě je přiřazena osobní odpovědnost pracovníka firmy a časové rozmezí, ve kterém by mohla být aktivita realizována.

Poslední kapitolou projektové části je kontrola průběhu marketingové strategie, která se skládá z popisu finančního plánu a definice rizik projektu. Finanční plán definuje marketingové a provozní náklady, výši počátečních investic a jejich návratnost. Celý finanční plán má pouze orientační povahu a je interními zdroji odhadnut až do roku 2026. Navržená rizika projektu jsou převedena do kvantitativní a finanční podoby, je sepsána jejich pravděpodobnost a definovány způsoby, jak zmírnit jejich riziko.

ZÁVĚR

Hlavním cílem projektové diplomové práce bylo navrhnout marketingovou strategii pro vybranou poradenskou firmu, která dalším firmám pomáhá s problematikou nefinančních dat pomocí tvorby automatizovaných a individuálních nefinančních reportů. Tohoto cíle bylo za prvé dosaženo pomocí zpracování literární rešerše o strategickém marketingu služeb a charakteristiky nefinančního reportingu společensky odpovědného chování firem, které je označováno pod hlavičkou ESG. ESG vyjadřuje environmentální, sociální a správní typy dat a informací, které firmy povinně či dobrovolně sbírají, analyzují a dále prezentují veřejnosti.

Za druhé byla pomocí získaných primárních dat od ESG specialistů a vlastníku firmy a rešerše sekundárních dat provedena situační analýza firmy. Situační analýza se skládala z dílčí analýzy vnějšího prostředí pomocí modelu PESTLE, bodovací analýzy odvětví modelem Porterovy analýzy pěti sil, zaměřením na mapování a benchmarking konkurence a analýzu firemních zdrojů a konkurenčních výhod pomocí modelu VRIO. Primární data od ESG specialistů byla pro zmíněné dílčí analýzy získávána způsobem online polostrukturovaných dotazníků a také pomocí jednoho rozhovoru. Další mapování a benchmarking konkurence byl postaven na autorovo vlastní vytvořené databázi informací o konkurentech na trhu. Informace o vnitřních faktorech firmy byly získávány z pracovních rozhovorů s vlastníky firmy, pracovních schůzek poradenského týmu a interních dokumentů. Na základě výsledků analytické části byl zpracován matematický model SWOT analýzy, z něhož bylo vytvořeno osm hlavních rozvojových výzev firmy. Popsáním rozvojových výzev firmy byla zodpovězena hlavní výzkumná otázka.

Na základě výsledků analytické části byla navržena marketingová strategie firmy pomocí modelu marketingového mixu služeb 7P, který obsahuje produktovou, cenovou, distribuční, propagační, lidskou, procesní složku a složku fyzického důkazu. U vybrané firmy byla zvolena strategie selektivní diferenciací produktů pro segment malých a středních podniků pomocí zaměření na vytvoření a optimalizaci nástroje webové aplikace, který dokáže automaticky počítat, analyzovat a vizualizovat data i vytvářet jednoduché reporty pro firmy. Individuální služby jsou zaměřovány na tu nejvyšší poskytnutou kvalitu nefinančních dat, která bude zkombinována s finančním auditem firmy a tudíž zákazník pozná také přesnou finanční hodnotu svých společensky odpovědných aktivit. Cenovou strategií je důraz na nižší cenu automatizovaných produktů, kterou si mohou dovolit i rozpočtově slabší malé a střední podniky. Totéž platí u individuálních služeb, které jsou cenově dostupnější než od velkých poradenských společností. Zatímco distribuce automatických reportů je dostupná

z webové stránky kdykoliv, individuální reporty jsou zpracovávány v úzkém osobním jednání se zástupci vedení firem. U těchto služeb na míru je tedy důležité být zástupcům firem vždy co nejvíce na blízku a mít projektový konzultantský tým strategicky rozmístěný po České republice či Slovensku. Z důvodu neznámosti nové vybrané firmy je nastavena propagační strategie zasahující co největší počet firem z cílového segmentu v krátkém čase. Důraz je kladen na přímý email marketing, obsahový PR marketing na webové stránce a sociálních sítích a na účast na eventech ve spolupráci s partnery firmy. Důležitým nástrojem pro komunikační zásah velkého množství firem je také podpora prodeje pomocí mini-produktů zdarma pro veřejnost a zaplacené reklamy v online prostředí a v ekonomických magazínech.

Specifická marketingová složka poskytovatelů služeb jsou účastníci při poskytování služby. Zde řadíme samotné zaměstnance, firemní zákazníky, ale také partnery. Zde je důležitý profesionální a lidský přístup orientovaný na zákazníka, který je sám spoluvůrcem služby. Partneři hrají významnou roli nejen při získávání nových kontaktů nebo vzdělávání konzultačního týmu na firemních eventech, ale také jako důkaz o důvěryhodnosti a kvalitě produktů firmy. Fyzické důkazy jsou další složkou marketingového mixu, který přidává na důvěryhodnosti služeb firmy. U poradenské firmy by měly být využívány propagované reference předchozích zákazníků a hezky graficky zpracované propagační a produktové materiály v PDF. Marketingový proces je vytvořen primárně na online prostředí tak, aby byl v souladu s cestou zákazníka, nabízel zájemcům správný stimul ve správný čas a pohodlně přenesl firmu od zájmu ke koupi. Popsaný marketingový mix firmy byl dále rozpracován do ročního akčního plánu, který obsahoval význam navržené aktivity pro firmu, časovou náročnost aktivity, personální odpovědnost za aktivitu a náklady na aktivitu. Aktivity byly následně podrobeny rizikové analýze. Autor doporučuje firmě pravidelně monitorovat hlavní určené hrozby. Do budoucna je doporučeno získat zpětnou vazbu zákazníků pomocí průzkumu vnímání značky a služeb firmy. Jako vhodné je také shledáno pravidelné realizování průzkum tržního umístění na poradenském ESG trhu, tak aby vedení firmy znalo současnou konkurenční situaci, která se na daném trhu rychle vyvíjí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BLECHARZ, Pavel; ŠTVERKOVÁ, Hana a ZINDULKOVÁ, Dagmar. *Poradenství: založení a řízení poradenské firmy*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-94-
- BLOWFIELD, Mick a MURRAY, Alan. *Corporate social responsibility*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2019. ISBN 978-01-987-9775-3.
- BLYTHE, Jim a ZIMMERMAN, Alan S. *Business to business marketing management: a global perspective*. 4th ed. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2022. ISBN 978-03-677-5792-2.
- BŘEZINOVÁ, Hana. *ESG a účetní souvislosti*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2023, s.269. ISBN 978-80-7676-723-2.
- ČERNÝ, Pavel, 2023. *Společenská odpovědnost a český občan*. Online. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2023/08/09/spolecenska-odpovednost-a-cesky-obcan/>. [cit. 2024-04-13].
- FOTR, Jiří, VACÍK; Emil, SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav; HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2 aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
- GRIEDER, Manuel; KISTLER, Deborah; SCHLUTER, Felix a SCHMITZ, Jan. Not Only for the Money: Nudging SMEs to Promote Environmental Sustainability. Online. 2023, s. 37. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4351587. [cit. 2024-04-12].
- HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Business Books. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 807-2269-17-8.
- HLAVÁČKOVÁ, Jana a SVOBODÁ, Simona, 2022. *Zpráva o trhu s biopotravinami v ČR v roce 2020*. Online. Brno: Ústav zemědělské ekonomiky a informací. Dostupné z: <https://eagri.cz/public/portal/mze/zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/dokumenty-statistiky-formulare/statistika-a-pruzkumy>. [cit. 2024-04-13].
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3.přepr. a rozš. vyd. Expert: Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3722-0.

- JONÁŠOVÁ, Klepek Soňa. 2023. *Změna k lepšímu představila největší průzkum firemní udržitelnosti v České republice*. Online. Zajímej se. Dostupné z: <https://zajimej.se/pruzkum-udrzitelnosti-2023/>. [cit. 2024-04-13].
- JURÁŠKOVÁ, Olga; HORNÁK, Pavel a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1.vyd. Praha. Grada. 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.
- KAŠÍK, Milan a HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. ISBN 978-80-740-8060-0
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C.H.BECK. 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MOLDAN, Bedřich a PIXOVÁ, Michaela, 2020. *Klimatická krize: Mýty a fakta o stavu planety*. Online. In: . Praha: Klimatická koalice a Heinrich-Böll-Stiftung. Dostupné z: <https://klimatickakoalice.cz/>. [cit. 2024-04-13].
- NOVÁK, Radek a HRTÚSOVÁ, Tereza, 2018. *BIG DATA V ČR: POJEM VS. REALITA*. Online. In: Česká spořitelna, s. 13. Dostupné z: https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/Big_Data_v_CR.pdf. [cit. 2024-04-13].
- NENADÁL, Jaroslav; VYKYDAL, David; HALFAROVÁ, Petra. *Benchmarking mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1.vyd. Praha: Management Press. 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- PAČINEK, Ivo. *PPC reklama*. Online. Ivo Pačinek. Dostupné z: <https://www.pacinek.cz/ppc-reklama/>. [cit. 2024-04-14].
- ROLNÝ, Marek. *AIDA*. Online. In: Optimal marketing. Dostupné z: <https://www.optimal-marketing.cz/slovnicek/aida>. [cit. 2024-04-12].
- SAMUELSON, Paul Anthony a NORDHAUS, William D. *Ekonomie*: 19. vyd. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-20506-29-0.
- SINEK, Simon. *Začněte s PROCĚ: Jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. 1.vyd. Brno: Jan Melvin Publishing, 2013. ISBN 978-80-87270-55-4.
- SOUKUPOVÁ, Veronika. *ISO a ESG pro udržitelný růst organizace*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2023, s.101. ISBN 978-80-7676-796-6.

TAYLOR, Heidi. *B2B marketing strategy: differentiate, develop and deliver lasting customer engagement*. 1.ed. London, New York, New Delhi: Kogan Page. 2018. ISBN 978-0-7494-8106-3.

VAN DER POT, Noa a VOS, Michelle, 2023. *Inside ESG Consulting's Black Box*. Online, Akademická studie. Lund: Lund University. Dostupné z: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/9123198>. [cit. 2024-04-14].

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

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

WEINBERG, Peter a LOMBARDO, Jon. *2030 B2B Trends: Contrarian Ideas For The Next Decade*. Online. In: B2B LinkedIn Institute . Dostupné z: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/b2b-institute/2030-b2b-trends>. [cit. 2024-04-14].

102. průzkum AMSP ČR: *ESG A UDRŽITELNOST Z POHLEDU MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ*. Online. In: Asociace malých a středních podniků. 2022. Dostupné z: <https://amsp.cz/102-pruzkum-amsp-cr-esg-a-udrzitelnost-z-pohledu-malych-a-strednich-podniku/>. [cit. 2024-04-12].

105. průzkum AMSP ČR: *Cirkulární ekonomika*. Online. In: Asociace malých a středních podniků. 2023. Dostupné z: <https://amsp.cz/105-pruzkum-amsp-cr-cirkularni-ekonomika/>. [cit. 2024-04-12].

AIDA Model Template, 2024. Online. HubSpot. Dostupné z: https://offers.hubspot.com/aida-template?hubs_post-cta=image&hubs_signup_url=blog.hubspot.com%2Fmarketing%2Faida-model&hubs_signup_cta=null&hubs_post=blog.hubspot.com%2Fmarketing%2Faida-model. [cit. 2024-04-13].

Byznys odpovědně nebo vůbec?! Fenomén ESG očima českých byznys lídrů, 2022. Online. Týdeník Euro. Dostupné z: <https://www.tydenikeuro.cz/byznys-odpovedne-nebo-vubec-fenomen-esg-ocima-ceskych-byznys-lidru/>. [cit. 2024-04-15].

Ceník produktů: Digitální řešení s osobní asistencí, které si mohou dovolit i menší firmy. 2024. Online. Impact Metrics. Dostupné z: <https://impactmetrics.cz/produkty/cenik>. [cit. 2024-02-01].

Ceník: Kreditové balíčky, 2024. Online. Emailing jednoduše. Dostupné z: <https://www.emailing-jednoduse.cz/cenik>. [cit. 2024-04-14].

Ceník tisku vizitek, 2024. Online. Tisk-vizitek.cz. Dostupné z: <https://www.tisk-vizitek.cz/cenik-tisku.html>. [cit. 2024-04-14].

Co je business intelligence? Online. Microsoft. Dostupné z: <https://powerbi.microsoft.com/cs-cz/what-is-business-intelligence/>. [cit. 2024-04-13].

Čtvrtina předních českých firem neinformuje o ESG: Schválená unijní směrnice CSRD ukládá vykazovací povinnost mnohem více podnikům, 2023. Online. PROKEŠOVÁ, Miroslava. KPMG. Dostupné z: <https://kpmg.com/cz/cs/home/pro-media/tiskove-zpravy/2023/02/ctvrtina-prednich-ceskych-firem-neinformuje-o-esg.html>. [cit. 2024-04-12].

Dokumenty ke stažení. Online. MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. ČR 2030. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/strategie/dokumenty-ke-stazeni/>. [cit. 2024-04-12].

Ekonomické subjekty - časové řady. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/res_cr. [cit. 2024-04-13].

EnviTrail: Naše specializace uhlíková stopa a ESG. 2024. Online. EnviTrail. Dostupné z: https://envitrail.cz/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA67CrBhC1ARIsACKAa8RDW46v33raqDBKNNTjjV_U308gg5EeL38x_UqUq-jVr9PYK3XFirAaAkcZEALw_wcB. [cit. 2024-02-01].

ESG & Sustainability Advisory Market, 2023. Online. Fact.MR. Dostupné z: <https://www.factmr.com/report/esg-and-sustainability-advisory-market>. [cit. 2024-04-12].

ESRS in a Nutshell: Promoting transparency and accountability in companies. Online. In: Denkstatt. 2023. Dostupné z: <https://denkstatt.eu/esrs-standards-explained/>. [cit. 2024-04-12].

Fakta o změně klimatu: VEŘEJNĚ DOSTUPNÉ INFOGRAFIKY, DATA A ČLÁNKY, 2023. Online. Fakta o klimatu. Dostupné z: <https://faktaoklimatu.cz/>. [cit. 2024-04-13].

Gapminder Bubbles, 2021. Online. Gapminder. Dostupné z: [https://www.gapminder.org/tools/#\\$ui\\$projector:true;&model\\$markers\\$bubble\\$encoding\\$y\\$data\\$concept=cc_vser_t_per&space@=geo&=time;:&scale\\$domain:null&zoomed:null&type:null;:&x\\$scale\\$zoomed@:0&:15700503.99;:&frame\\$value=2021;&trail\\$data\\$filter\\$markers\\$ceze=2021;:::;&chart-type=bubbles&url=v1](https://www.gapminder.org/tools/#uiprojector:true;&model$markers$bubble$encoding$y$data$concept=cc_vser_t_per&space@=geo&=time;:&scale$domain:null&zoomed:null&type:null;:&x$scale$zoomed@:0&:15700503.99;:&frame$value=2021;&trail$data$filter$markers$ceze=2021;:::;&chart-type=bubbles&url=v1). [cit. 2024-04-13].

Google Trends, 2024. Online. Dostupné z: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2022-01-01%202024-03-01&geo=CZ&q=ESG&hl=cs>. [cit. 2024-04-13].

Homepage: naše služby. 2024. Online. Frank Bold Advisory. Dostupné z: <https://www.frankboldadvisory.cz/>. [cit. 2024-02-01].

How Much Does LinkedIn Advertising Cost in 2023 [@Art of Influencing], 2023. Online. 2023. Dostupné z: LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/how-much-does-linkedin-advertising-cost-2023-vavodigital/>. [cit. 2024-04-14].

Jak se banky vypořádají s ESG?, 2021. Online. PŘECECHTĚL, Dušan a MICHLÍK, Matěj. EY. Dostupné z: https://www.ey.com/cs_cz/financial-services/jak-se-banky-vyporadaji-s-esg. [cit. 2024-04-13].

Informační technologie v podnikatelském sektoru, 2023. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/podnikatelsky_sektor. [cit. 2024-04-13].

Loni vzniklo v Česku o desetinu víc firem než v roce 2020, 2022. Online. BusinessINFO. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/loni-vzniklo-v-cesku-o-desetinu-vic-firem-nez-v-roce-2020/>. [cit. 2024-04-13].

Makroekonomická predikce - leden 2024, 2024. Online. Ministerstvo Finančí České republiky. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2024/makroekonomicka-predikce-leden-2024-54583>. [cit. 2024-04-13].

Mezinárodní dohody a legislativa. Online. Fakta o klimatu. Dostupné z: <https://faktaoklimatu.cz/temata/dohody-legislativa>. [cit. 2024-04-13].

Míra zaměstnanosti ve službách roste. Průměr EU doženeme za 15 let. Online. In: BusinessINFO. 2020. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/mira-zamestnanosti-ve-sluzbach-roste-prumer-eu-dozeneme-za-15-let/>. [cit. 2024-04-12].

Nové standardy ESRS se budou týkat 50 000 podniků v EU, 2022. Online. CSRD. Dostupné z: https://csrd.cz/nove-standardy-esrs-se-budou-tykat-50-000-podniku-v-eu/?fbclid=IwAR1kfuN_o5l7weAaYPrEKuHYB_uSmhcy94QTPo-svbRIQnbpfVnA3OHQATY. [cit. 2024-04-12].

Příručka pro vykazování udržitelnosti, 2023. Online. In: Frank Bold Advisory. Dostupné z: <https://www.frankboldadvisory.cz/post/prvni-uceleny-navod-na-esg-reporting-podle-eu-standardu-frank-bold-se-podilel-na-tvorbe-unikatnich-guidelines>. [cit. 2024-04-13].

Programy pro vaši firmu, 2024. Online. Přehled dotací. Dostupné z: <https://www.prehleddotaci.cz/vypis-programu/?ia30=on#size=40&page=1&pageTo=1>. [cit. 2024-04-13].

Průzkum Climate Reality Barometer 2023: Česká republika. Online. EPSON press.

Dostupné z: https://press.epson.eu/cs_CZ/blog/pruzkum-climate-reality-barometer-2023-ceska-republika/. [cit. 2024-04-13].

Pricing, 2024. Online. Asana. Dostupné z: <https://asana.com/pricing>. [cit. 2024-04-14].

V Česku vzniká méně firem než v uplynulých letech. Důvodem jsou zvýšená podnikatelská rizika, 2022. Online. BusinessINFO. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/v-cesku-vznika-mene-firem-nez-v-uplynulych-letech-duvodem-jsou-zvysena-podnikatelska-rizika/>. [cit. 2024-04-13].

Výhledy české ekonomiky pro rok 2024, 2024. Online. DELOITTE. Deloitte. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>. [cit. 2024-04-13].

Vývoj malých a středních podniků v období 2010 – 2019, resp. 2020. Online. Asociace malých a středních podniků. Dostupné z: <https://amsp.cz/vyvoj-malych-a-strednich-podniku-v-obdobi-2010-2019-resp-2020/>. [cit. 2024-04-13].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- AMSP Asociace malých a středních podniků
- B2C business-to-consumer market, spotřebitelský trh
- B2B business-to-business market, průmyslový trh, mezifiremní trh
- CSR corporate social responsibility (společenská odpovědnost firem)
- CSRD Corporate Sustainability Reporting Directive (Směrnice pro udržitelné reportování)
- ČSÚ Český statistický úřad
- ESG environmental, social, governance (environmentální, sociální faktory a faktory řízení a vedení firem)
- ESRS European Sustainability Reporting Standards (Evropské standardy pro reportování udržitelnosti)
- ISO International Organization for Standardization, Mezinárodní organizace pro normalizaci
- KZPS Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů
- MF Ministerstvo financí
- MSP malé a střední podniky
- MŽP Ministerstvo životního prostředí
- OSN Organizace spojených národů
- SDGs Sustainable Development Goals (Cíle udržitelného rozvoje)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Povinné standardy ESRS pro reportování ESG dat (dle Denkstatt)	40
Obrázek 2: Vývoj vyhledávání ESG termínu na Google.....	49
Obrázek 3: Časová řada povinného reportování dle CSRD (vlastní zpracování dle Frank Bold Advisory a Deloitte příručky)	53
Obrázek 4: Motivace MSP k zavedení opatření na ochranu životního prostředí	78
Obrázek 5: Organizační struktura poradenské firmy (vlastní zpracování v programu Xmind dle webové stránky firmy)	99
Obrázek 6: Celkový proces poskytování služby (interní dokumenty firmy).....	113
Obrázek 7: Diagram marketingového procesu dle modelu AIDA (vlastní zpracování)....	114
Obrázek 8: Návrh grafiky vizitek s firemními barvami a fontem (vlastní zpracování).....	116

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: CSR oblasti a přiřazené aktivity (vlastní zpracování dle Blowfield a Murray, 2019, s.10-11)	38
Tabulka 2: Kategorie firem dle aktiv, obratu a zaměstnanců (vlastní zpracování dle Březinová, 2023, s.27-28).....	52
Tabulka 3: Vyjednávací síla zákazníků (vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl)	57
Tabulka 4: Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl) ...	58
Tabulka 5: Konkurenční rivalita v odvětví (vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl)	59
Tabulka 6: Hrozba vstupu nových konkurentů (vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl)	61
Tabulka 7: Hrozba substitutů (vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl).....	62
Tabulka 8: Shrnutí Porterovy 5F analýzy (vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl) .	63
Tabulka 9: Partneři ESG poradenství z řad bankovních institucí (vlastní zpracování)	69
Tabulka 10: porovnání cen lokálních konkurentů v odvětví ESG poradenství (vlastní zpracování dle webových stránek firem)	70
Tabulka 11: individuální cenová nabídka pro velkou společnost (interní dokumenty, 2023)	70
Tabulka 12: Identifikátory konkurenta Impact Metrics s.r.o. (vlastní zpracování)	73
Tabulka 13: Plánované investice českých MSP do ESG oblasti (jaro 2023-2024)	79
Tabulka 14: Kategorie firem dle velikosti (vlastní zpracování dle Březinová, 2023, s.27-28)	81
Tabulka 15: SWOT analýza - silné a slabé stránky firmy (vlastní zpracování)	89
Tabulka 16: SWOT analýza – příležitosti a hrozby pro vybranou firmu (vlastní zpracování)	90
Tabulka 17: přehled produktů výpočtu uhlíkové stopy (dle interních dokumentů firmy).	106
Tabulka 18: přehled produktů ESG reportu/strategie (dle interních dokumentů firmy) ...	107
Tabulka 19: Ceník a náklady produktového portfolia vybrané firmy (vlastní zpracování)	108

Tabulka 20: Vývoj počtu zaměstnanců poradenské firmy (vlastní zpracování dle interního finančního plánu)	113
Tabulka 21: Plán tvorby obsahu příspěvků (vlastní zpracování).....	122
Tabulka 22: Časový diagram počátečních aktivit firmy v prvních 2 měsících plánu (vlastní zpracování).....	123
Tabulka 23: Časový diagram marketingových aktivit a podporujících procesů na 1 rok (vlastní zpracování).....	124
Tabulka 24: Orientační výše ceny počátečních marketingových aktivit (vlastní zpracování)	127
Tabulka 25: Orientační výše ceny marketingových aktivit na 1 rok (vlastní zpracování)	128
Tabulka 26: Očekávaná návratnost a ROI (vlastní zpracování dle finančního plánu firmy)	130

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu MSP a velkých za posledních 10 let (vlastní zpracování dle ČSÚ)	Chyba! Záložka není definována.
Graf 2: Vývoj počtu a.s. a s.r.o. v ČR za posledních 10 let (vlastní zpracování dle ČSÚ) .48	
Graf 3: Aktivita lokálních specializovaných ESG poradenství na sociálních sítích (vlastní zpracování, 2024).....	71
Graf 4: Placená reklama ve vyhledávání Google u lokálních specializovaných ESG poradenství.....	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I	Teoretická část
Příloha II	PESTLE analýza
Příloha III	Porterova analýza 5F
Příloha IV	Benchmarking – první fáze
Příloha V	Ukázka databáze (únor 2024)
Příloha VI	Benchmarking – druhá fáze
Příloha VII	Analýza vnitřních zdrojů (VRIO)
Příloha VIII	Matematický model SWOT analýzy
Příloha IX	Marketingový proces
Příloha X	Finanční plán firmy 2024-2026
Příloha XI	Rizika projektu - RIPRAN

PŘÍLOHA I: TEORETICKÁ ČÁST

1A: Celkové shrnutí všech fází a hlavních kroků marketingové strategie ((Blažková, 2007, s.19-20):

Plánovací proces	Podnikové strategické plánování	Vize, poslání	Cíle podniku a strategický směr	Kritické faktory úspěchu
	Marketingové strategické plánování	Komplexní analýza podniku	Marketingové cíle	Marketingové strategie
	Marketingové operativní plánování	Marketingový plán	Rozpočet	Detailní plán akcí a zodpovědností
Realizační proces	Organizační uspořádání firmy	Zaměření na zákazníka	Vlastní realizace	Vývoj nových produktů
Kontrolní proces	Faktory podléhající kontrole	Rozdíly a jejich příčiny	Návrhy na zlepšení	Zpětná vazba

1B: Charakteristika nástrojů komunikačního mixu

Nástroje komunikačního mixu	Charakteristika nástroje (dle Jurášková, Horňák a kol., 2012)
Reklama	Placené informování veřejnosti, zlepšování jména firmy a propagace produktu či služby za konečným cílem zvýšení prodeje či nákupů. Je šířena především masovými médii, např. televizí, rádiem, tiskem a internetem. Mezi základní reklamy na internetu se řadí tzv. PPC (pay-per-click) reklama ve vyhledávačích, která pomáhá firemní stránce být vidět na předních stránkách vyhledávače Google či Seznam.cz.
Public relations a obsahový marketing	Dlouhodobé a záměrné úsilí firmy o navázání a udržování důvěrného, informovaného a sociálně odpovědného vztahu s veřejností. Nástroji public relations jsou tiskové zprávy a konference, časopisy firem, pořádání eventů, webový blog aj. Do této kategorie se řadí v internetovém prostředí hojně využívaný obsahový marketing, který přitahuje pozornost svými informativními, edukativními či zábavnými příspěvky na sociálních sítích, webových stránkách či skrze emailové hromadné newslettery.
Přímý marketing (direct marketing)	Přímý kontakt se specificky zvolenými a oslovenými zákazníky za účelem získat okamžitou odezvu, využívané specificky skrze e-mailový kanál. Existuje v úzké provázanosti s firemními databázemi, které sdružují identifikační a jiné druhy informací o minulých, současných či budoucích zákaznících. Hojně využívané na mezifiremních B2B trzích.
Osobní prodej	Osobní a interaktivní jednání, ve kterém se prodejce snaží přesvědčit zákazníka ke koupi či uzavření kontraktu. Jedná se o nejefektivnější nástroj komunikačního mixu v pozdějších fázích procesu nákupu.
Podpora prodeje	Způsob nereklamní stimulace v časově ohraničeném období za účelem vyššího prodeje produktů a služeb. Může mít formu akčních nabídek jako jsou např. známé 2+1 akce zdarma.
Sponzoring	Nástroj public relations spočívající ve finančním investování do komerčně perspektivních událostí či osob. Stojí na vzájemně výhodném vztahu sponzora a sponzorovaného. Sponzor finančně pomáhá naplnit cíle události či osobnosti a sponzorovaný na oplátku pomáhá firmě naplnit komunikační cíle.
Výstavy a veletrhy (event marketing)	Mezilidská výměna informací na specifických a tematických hromadných akcích za účelem informování cílové skupiny veřejnosti o podnikání firmy či jejich produktech a aktivitách. Přispívá k lepšímu jménu firmy. Informování probíhá skrze mezilidskou komunikaci, ale také pomocí prezentace firemních produktů a služeb.
Interaktivní marketing	Forma přímého marketingu, která využívá moderní technologie (internet). Založena na marketingové filozofii, která zdůrazňuje závislost vnímané kvality služby na kvalitě interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby.
Ústní šíření	Mezilidské, samovolné šíření informací o firmě a jejích produktech či aktivitách. Může se jednat o šíření pozitivní i negativních informací, které mají vliv na značku firmy a budoucí prodeje. Ve své masové podobě vytváří virální efekt.

PŘÍLOHA II: PESTLE ANALÝZA

Technologické faktory a trendy ovlivňující poradenský trh

Faktor	Makro-trendy a faktory ovlivňující trh ESG poradenství (vlastní zpracování)	Připisovaný vliv specialistou na ESG
politický	Efekt geopolitických konfliktů	+
	Závazky vlády ČR k ochraně životního prostředí - strategické dokumenty a plány, např. rámec Česká republika 2030, vnitrostátní plán pro energetiku a klima, energetická koncepce atp.	2+
	Agenda OSN pro udržitelný rozvoj 2030 a Pařížská dohoda OSN jako katalyzátor firemních snah o udržitelnost	2+
	EU politika: Zelená dohoda pro Evropu, související Evropský klimatický zákon a balíček opatření Fit for 55	2+
	Vliv instituce EFRAG na podobu EU směrnic pro nefinanční reportování	2+
ekonomický	ESG rating jako kritérium rozhodování o poskytnutí firemních úvěrů od bankovních institucí	2+
	Dotační příspěvky Evropské Unie a státní daňové zvýhodnění na podporu udržitelného podnikání	+
	Vliv pandemické a energetické krize 2020-2023 na B2B trhy	-
	Odhadovaný růst poptávky po ESG službách (růstu ESG trhu)	2+
sociální	Rozšiřující se povědomí o termínu/konceptu ESG u širší veřejnosti a ve firmách	+
	Trend rostoucího množství a.s. (+7,6%/10 let), a s.r.o. (+41,6%/10 let) v ČR	+
	Vnímaná důležitost tématu společenské odpovědnosti firem zainteresovanými stranami (zákazníky, partnery, veřejností aj.) - zvyšující se tlak na odpovědné chování firem	2+
	Nedostatečný počet odborníků/expertů na CZ/SK trhu práce na ESG problematiku	2+
	Češi vnímají klimatickou změnu jako budoucí hrozbu	+
	Vyšší zájem spotřebitelů o ekologické a environmentálně prospěšné produkty - př. biopotraviny či fotovoltaické solární panely	+
	Vysoké množství MSP - velké množství potenciálních klientů	+
technologický	Rozvoj big data a jejich implementace ve firmách, např. při sběru a analýze dat o zákaznících	2+
	Rozvoj pokročilých technologií BI a AI a jejich využívání ve firmách	2+
	Rostoucí využití digitálního prostředí při nabídce a poptávce firem všech velikostí na B2B trhu	2+
legislativní	Přijetí směrnice EU pro reportování zpráv o udržitelnosti CSRD	2+
	Zavedení evropských standardů pro reportování udržitelnosti ESRS	2+
environmentální	Působení klimatické změny/krize - skleníkový efekt a produkce emisí	2+
	Řešení klimatické krize pomocí přeměny fosilních paliv na zdroje obnovitelné	2+

PŘÍLOHA III: PORTEROVA ANALÝZA 5F

3A

Vyjednávací síla zákazníků (na bodovací škále 1 – 9 dle konkrétních otázek!))		Bodový odhad stavu za rok 2019	Bodový odhad stavu za rok 2024
3.A	Počet významných zákazníků (9b=několik málo významných zákazníků; 1b=mnoho drobných zákazníků) Jak významní a silní jsou firemní zákazníci poptávající ESG poradenské služby?		
3.B	Význam produktu/služby pro zákazníka (9b=nevýznamný; 1b=velmi významný) Jak vysoký přínos/význam přisuzují firemní zákazníci ESG službám na poradenském trhu?		
3.C	Náklady na přechod zákazníka ke konkurenci (9b=nízké; 1b=vysoké) Jak nákladné je podle Vás rozhodnutí firemních zákazníků započít spolupráci s jinou poradenskou firmou na ESG trhu?		
3.D	Ziskovost zákazníka: ziskový zákazník může být při vyjednávání velkorysejší (9b=nízká; 1b=vysoká) Jak ziskový je typický zákazník poradenské firmy poptávající ESG služby?		
3.E	Počet konkurujících podniků a vyjednávací síla zákazníků (9b=několik málo velkých; 1b=mnoho drobných) Jak veliký výběr mají firemní zákazníci při volbě s kým z poradenských firem budou řešit svou ESG agendu (ESG potřeby)?		
3.F	Hrozba zpětné integrace: zákazník může sám začít podnikat v analyzovaném odvětví (9b=vysoce pravděpodobné; 1b=nepravděpodobné) Jak pravděpodobná je situace, že aktuální a potenciální zákazníci, které potřebují nebo chtějí nyní řešit ESG problematiku ve své firmě, začnou v budoucnu po čase sami nabízet ESG poradenské služby jiným firmám?		

3B:

Vyjednávací síla dodavatelů (na bodovací škále 1 – 9 dle konkrétních otázek!))		Bodový odhad stavu za rok 2019	Bodový odhad stavu za rok 2024
4.A	Počet dodavatelů (9b=malý počet; 1b=velký počet) Kolik dodavatelů zboží a služeb pro poradenskou ESG činnost existuje na trhu?		
4.B	Význam dodavatelů pro podnikání (9b=velký; 1b=nízký) Jak velký význam mají dodavatelé pro podnikání poradenských firem na ESG trhu?		
4.C	Hrozba substitutů pro dodavatele (9b=malá; 1b=velká) Jak vysoká je pravděpodobnost/jak vysoká je hrozba přechodu dodavatelů k jiné firmě/zákazníkovi?		
4.D	Význam odběratelů pro dodavatele (9b=malý; 1b=velký) Jak velký význam pro své podnikání přisuzují poradenské firmy na ESG trhu svým dodavatelům, s kterými spolupracují?		
4.E	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví (9b=velmi pravděpodobná; 1b=nepravděpodobná) Jak pravděpodobný je vstup dalších dodavatelů do odvětví ESG firemního poradenství?		

3C: Podoba posílaného dotazníku:

Konkurenční rivalita v odvětví (na bodovací škále 1 – 9 dle konkrétních otázek!)		Bodový odhad stavu za rok 2019	Bodový odhad stavu za rok 2024
1.A	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost (9 bodů = mnoho silných konkurentů; 1 bod = málo přibližně stejných konkurentů) Kolik se na trhu ESG poradenství nachází konkurenceschopných firem?		
1.B	Definování tržní situace - růst poptávky zákazníků (9b=nízký růst poptávky firem; 1b=vysoký růst poptávky firem) Zvyšuje či snižuje se množství poptávaných služeb na trhu ESG poradenství?		
1.C	Diferenciace poskytovaných produktů/služeb a jejich image (9b=nízká/liší se minimálně; 1b=vysoká/velmi se liší) Jak moc se mezi sebou liší produkty (služby), které poskytují firmy na ESG poradenském trhu? (vezměte při hodnocení u firem v úvahu základní vlastnosti služeb, expertízu konzultantů, ceny služeb nebo způsob propagace)		
1.D	Diferenciace konkurentů: složitost trhu (9b=vysoká; 1b=nízká) Jak moc se mezi sebou liší firmy poskytující ESG poradenské služby? (vezměte při hodnocení u firem v úvahu lokalitu působení v rámci ČR/SR, podobu jejich firemních klientů, podobu jejich partnerství a další spolupráce v soukromém i veřejném sektoru)		
1.E	Podíl fixních nákladů na celkovém objemu tržeb poradenských firem (9b=vysoký; 1b=nízký) Jak velký podíl na celkové výši tržeb poradenských firem podle Vás tvoří fixní náklady? (Fixní náklady jsou chápány jako náklady, které se v krátkém období týdnů/měsíců/čtvrtletí vůbec nebo téměř vůbec nemění, a jako náklady které jsou relativně nezávislé na objemu produkce – př. fixních nákladů: cena energií, náklady na zakoupení pracovních zařízení, administrativní náklady firmy – roční poplatky za využívání technologií, fixní složka mezd zaměstnanců aj.)		
1.F	Náklady odchodu z odvětví (9b=vysoké; 1b=nízké) Jak náročné je pro poradenskou firmu opustit ESG trh (finančně, administrativně, právně)?		
1.H	Šíře podnikání konkurence (9b=široký záběr, poradenské firmy podnikají v různých oblastech 1b=nízký záběr, poradenské firmy jsou výhradně omezené jen na určitý aspekt) Jak široké portfolio služeb nabízí poradenské firmy na ESG trhu?		

3D:

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví (na bodovací škále 1 – 9 dle konkrétních otázek!)		Bodový odhad stavu za rok 2019	Bodový odhad stavu za rok 2024
2.A	Vládní politika: náklonost vstupu nových firem do odvětví, podpora skrze dotace aj. (9b=zcela pozitivní vliv; 1b=zcela negativní vliv) Jakým způsobem ovlivňují vládní nařízení/regulace trh poradenských firem v oblasti ESG?		
2.B	Úspory z rozsahu obchodních aktivit (poskytování služeb) pro zaběhlé konkurenty (9b=nízké; 1b=vysoké) V jak vysoké míře zaběhlé poradenské firmy na ESG trhu snižují své průměrné náklady na zákazníka, tzn. poskytují služby ve větším měřítku a tyto služby standardizují? Pokud dokáží snižovat průměrné náklady na zákazníka, zvyšují tím úspory z rozsahu (mohou kupříkladu využívat automatizace k analýze dat či výpočtu uhlíkové stopy, což snižuje průměrné náklady na zákazníka = zvyšuje úspory z rozsahu poskytovaných služeb)		
2.C	Náklady na vstup do odvětví (9b=nízké; 1b=vysoké) Jak vysoké jsou podle Vás náklady do začátku podnikání na ESG poradenském trhu?		
2.D	Potřeba know-how při vstupu do odvětví (9b=nízká; 1b=vysoká) Jak silná/významná je potřeba specifického know-how pro začátek podnikání v odvětví ESG poradenských služeb?		
2.J	Loajalita zákazníků u konkurence (9b=nízká; 1b=vysoká) Jak silnou loajalitu vykazují firemní zákazníci ke službám konkrétních poradenských firem na trhu ESG?		
2.F	Bariéry vstupu do odvětví: speciální technologie, patenty, licence, certifikace (9b=nízké; 1b=vysoké) V jaké míře existují na poradenském ESG trhu výše zmíněné bariéry pro firmy, které na ESG trhu chtějí začít podnikat?		
2.G	Přístup k pracovní síle - specialistům a odborníkům (9b=snadný; 1b=těžký) Jak náročné je pro poradenské firmy získat, sehnat či vyškolit ESG specialisty/odborníky/profesionály?		

3E:

Hrozba substitutů (na bodovací škále 1 – 9 dle konkrétních otázek!)		Bodový odhad stavu za rok 2019	Bodový odhad stavu za rok 2024
5.A	Existence mnoha substitutů na trhu (9b=mnoho; 1b=málo) Kolik existuje firem, které poskytují substituční zboží či službu k službám ESG poradenských firem? Uvažujeme také částečně substituční (substituční služby=služby, které uspokojí stejnou/podobnou potřebu zákazníků) služby jako je ISO poradenství či právní poradenství v otázkách udržitelnosti/odpovědnosti firem aj.		
5.B	Konkurence na trhu substitutů (9b=vysoká; 1b=nízká) Jak vysoká je konkurence na trhu substitučních služeb?		
5.C	Hrozba substitutů v budoucnu (9b=vysoká; 1b=nízká) Dle vaší prognózy: jak vysoká bude pravděpodobně síla substitutů ohrozit poradenské firmy na ESG trhu v budoucnu? (v roce 2019 prognózuji z pozice 2019 o pár let dopředu, v roce 2024 také z roku 2024 o pár let dopředu)		
5.D	Kvalita poskytovaných produktů/služeb od substitutů (9b=vysoká; 1b=nízká) Jak jsou podle Vás kvalitní substituční služby k ESG poradenským službám, které nahrazují zcela či částečně potřeby zákazníků v oblasti udržitelnosti a společenské odpovědnosti?		
5.E	Užitné vlastnosti substitutů v budoucnu (9b=rychle se zlepšující se/ pravděpodobně velmi vysoký užitek pro zákazníky; 1b=rychle se zhoršující se/ pravděpodobně velmi nízký užitek pro zákazníky) Jak se bude podle Vás vyvíjet přínos (užitek) substitučních služeb pro firemní zákazníky, kteří mají potřebu být udržitelnými a společensky odpovědnými firmami?		
5.F	Vývoj cen substitutů v budoucnu (9b=snížující se ceny; 1b=zvyšující se ceny) Jak se budou podle Vás ceny substitučních služeb? Můžeme je pro lepší uchopení porovnat náš odhad s vývojem cen poradenských ESG služeb.		

3F: Nejvýznamnější faktory podle online hodnocení respondentů z řad ESG expertů

Faktor síly v odvětví	Významné faktory stavu a vývoje odvětví dle ESG expertů
zákazníci	poměrně výrazný nárůst počtu zákazníků za posledních 5 let (P)
	ESG služby mají pro firmy vysoký význam, a ten se stále zvyšuje (P)
	zvyšuje se míra zajišťování ESG aktivit interním způsobem namísto outsourcingu (firmy nahrazují externí dodavatele ESG služeb svými vlastními zdroji) (H)
	stále poměrně nízké náklady na přechod firemního zákazníka ke konkurenci, ale zvyšují se (H)
	Celkově shrnuto: vyjednávací síla zákazníků se s růstem trhu snižuje
dodavatelé	znatelný růst počtu dodavatelů zboží/služeb pro ESG poradenské firmy za posl. 5 let (P)
	zvyšující se pravděpodobnost možné substituce zboží a služeb stávajících dodavatelů jinými dodavateli (P)
	vysoký význam/postavení jednotlivých dodavatelů zboží/služeb pro ESG poradenské firmy, a stále roste (H)
	vysoká a rostoucí pravděpodobnost vstupu dalších dodavatelů pro ESG poradenské firmy (H)
přímý konkurenti a rivalita	Celkově shrnuto: vyjednávací síla dodavatelů pro poradenské ESG firmy zůstává přibližně stejná
	velmi významný růst množství a síly konkurentů na trhu za posl.5 let (H)
	poměrně vysoké množství konkurentů na trhu (H)
	velmi vysoký růst poptávky firem po ESG službách (P)
	tendence rostoucího odlišování poskytovaných produktů a jeho marketingu (H)
	zvyšující se šíře podnikání konkurence (H)
vstup nových konkurentů (potenciální konkurenti)	Celkově shrnuto: hrozba rivality s konkurencí zůstává přibližně stejná
	vládní podpora vstupu dalších firem na ESG trh (H)
	zvyšující se důležitost úspor z rozsahu obchodních aktivit pro zaběhlé konkurenty na trhu (P)
	zvyšující se náklady potřebné na vstup a začátek podnikání v odvětví (P)
	vysoká potřeba know-how při vstupu do odvětví, a stále se zvyšuje (P)
	stále poměrně nízké bariéry vstupu do odvětví z hlediska technologických, licenčních či certifikačních (H)
	nedostatek kvalifikované pracovní síly (ESG specialistů, specialistů na společenskou odpovědnost a udržitelnost firem aj.) - (P)
substituční produkty (nepřímá konkurence)	Celkově shrnuto: míra ohrožení budoucím vstupem nových konkurentů do odvětví se oproti roku 2019 snížila
	vysoké užité vlastnosti (přidaná hodnota) substitučních produktů pro zákazníky, a zvyšuje se (H)
	poměrně vysoká kvalita poskytovaných substitučních produktů, a zvyšuje se (H)
	pravděpodobné snižování cen substitučních produktů v budoucnu (H)
	existuje poměrně mnoho různých substitučních produktů k ESG službám, a tento počet se zvyšuje (H)
Celkově shrnuto: konkurenční hrozba poskytovatelů substitučních produktů se mírně zvyšuje	

PŘÍLOHA IV: BENCHMARKING – PRVNÍ FÁZE

4A: Přehled všech fází a kroků benchmarking projektu

1.fáze – definice cílů projektu, hlavní sběr dat o prostředí odvětví a tvorba databáze (mapování odvětví)	2.fáze – výběr a porovnávání kritérií s konkrétní nejlepší/inspirativní firmou, analýza a vyhodnocení rozdílů, tvorba rozvojových cílů vybrané firmy
<ul style="list-style-type: none"> - 1) Definování záměru a cíle projektu benchmarkingu ve spolupráci s jednatelem firmy - 2) Definování a výběr ukazatelů, které se budou hodnotit ve spolupráci s jednatelem firmy - 3) Proces sběru informací a dat dle vybraných ukazatelů o odvětví ESG poradenství na základě sekundárních online zdrojů. - 4) Tvorba excel databáze se subjekty odvětví ESG poradenství - 5) shrnutí důležitých poznatků z první fáze projektu 	<ul style="list-style-type: none"> 5) Sestavit kritéria pro výběr „inspirativní“ konkurenční firmy k porovnání s vlastní poradenskou firmou 6) Výběr konkurenční firmy z vytvořené databáze na základě těchto kritérií 7) Doplnkový sběr dat o této konkrétní konkurenční firmě 8) Popis stavu vybraných ukazatelů (příkladů „dobré praxe“ u konkurenční firmy) 9) Sběr informací a popis stavu vybraných ukazatelů u vlastní (diplomové) poradenské firmy 10) Zvláštní popis dalších inspirativních a důležitých skutečností vyplývajících z analýzy 11) Vyhodnocení – porovnání a analýza sesbíraných informací o konkurenci a vlastní poradenské firmy v rámci konečné tabulky 12) Dílčí shrnutí v podobě návrhu rozvojových cílů, nebo-li prostoru ke zlepšení vybrané poradenské firmy dle „dobré praxe“ konkurenční firmy

4B: Fáze první fáze benchmarking projektu mezi listopadem 2023 a únorem 2024

Činnosti první fáze projektu	Datum zahájení	Datum ukončení
1. online a osobní konzultace zadání se zadavateli a vyplnění zadání projektu	23.11.2023 (30.10.23 úvodní setkání)	27.11.2023
2. Rešerše a sběr dat o konkurenci + organizace dat v tabulkách	1.12.2023	1.2.2024
3. Příprava projektové dokumentace do předmětu Řízení projektů	30.1.2024	5.2.2024
4. Analýza dat a tvorba grafů	2.2.2024	6.2.2024
5. shrnutí důležitých získaných informací	2.2.2024	6.2.2024

4C: Ukazatele a údaje, které byly sbírány o konkurenci v první fázi benchmarkingu, z kterých se vytvářela databáze konkurence

číslo ukazatele	Zvolené ukazatele
1.	typ společnosti dle typu činnosti
2.	Základní kapitál
3.	vlastníci/společníci s obchodními podíly
4.	hlavní cílová skupina/portfolio ESG zákazníků (tržní ESG segment) - velikost, sektor firmy
5.	zmiňují specificky zaměření na MSP?
6.	klienti non-esg služeb
7.	hlavní klienti ESG služeb-jmenovitě/reference
8.	hlavní ESG partneři/spolupracovníci
9.	Členství v asociacích/projektech/spolcích pro udržitelnost/ESG/CSR
10.	charakteristika jejich ESG produktů/služeb (balíčky) pro firmy
11.	best practice - specializace - konkurenční výhoda - silné stránky (Proč oni?)
12.	certifikace/ocenění/standardy-důkazy o kvalitě (nejlépe související s ESG službami)
13.	zastávají esg služby/služby v udržitelnosti/ekologii pozici pouze jako "vedlejší/okrajový" produkt?
14.	cenová strategie
15.	ceny balíků služeb + info o balíčcích
16.	sídlo, pobočky
17.	oblast/země působnosti
18.	způsob marketingové komunikace - nástroje market. komunikace
19.	mají placenou online propagaci ve vyhledávačích (mezi 12/2023 a 02/2024)
20.	strategie-způsob přesvědčení klientů ke koupi / podoba podnětů ke koupi
21.	na jakých online platformách aktivně (2023-2024) (z LI,FB,X,IG,YTB)
22.	zajímavé věci na webu (motto, doplněk, Q&A atp.)
23.	sledovanost na LinkedInu (stránky v ČJ) k 24.1.-30.1. 2024
24.	LinkedIn k 16.3. (cca 50 dní poté)
25.	Růst LI sledujících
26.	počet příspěvků v ČJ na LI/poslední měsíc
27.	datum založení (začátku působení) firmy v ČR/S
28.	orientační počet zaměstnanců (vedení, specialisté)

4D: Přehled ESG asociací a projektů sdružujících firmy dbající na udržitelné a společensky odpovědné chování

Název asociace/projektu	Odkaz
Asociace ESG z.s.	https://asociace-esg.cz/
Asociace společenské odpovědnosti firem	https://www.spolecenskaodpovednost.cz/o-asociaci/
CSR.DCZ	https://csrd.cz/pomuzeme-vam/
Společně udržitelně	https://spolecne-udrzitelne.cz/
Reporty udržitelnosti	https://www.reportyudrzitelnosti.cz/o-nas
Změna k lepšímu	https://www.klepsimu.cz/clenove
Asociace udržitelného podnikání z.s.	https://asociaceup.cz/
Český cirkulární hotspot od INCIEN	https://incien.org/hotspot/
Green Brands	https://green-brands.cz/about-us/the-organization/?lang=en
Sustainable Natives	https://sustainablenatives.com/en/
AMMUR=Asociace manažerek a manažerů udržitelnosti	https://ammur.cz/o-nas/
Climate and Sustainable Leaders Czech Republic z.s.	https://carbontracker.cz/cz/uvod/
D&I Shapers od OPIM z.s.	https://dishapers.cz/members
Klimatická koalice (platforma českých NNO v ochraně živ. prostředí)	https://klimatickakoalice.cz/o-nas

4E: Srovnání cen jediných tří konkurentů z řad lokálních ESG poradenských firem, které mají veřejný ceník.

Nabídka služeb pro firmy/Jméno firmy	Impact Metrics (Impact Factory s.r.o.)	Frank Bold Advisory s.r.o.	EnviTrail s.r.o.
Cenové rozmezí služeb firmy	Od 19 000 – 79 000+ Kč Od 221 000 – 349 000+ Kč	Od 68 000 – 249 000+ Kč	Od 90 000 – 700 000+ Kč
Řešení uhlíkové stopy (CO2) – samostatná služba (vše scope 1-3)	19 000 Kč (doporučení pro dekarbonizaci, uložení esg dat) 49 000 Kč s asistencí (+návod jak sbírat data)	68 000 Kč (CO2 scope 1&2 + dekarbonizační opatření + model reportu dle CSR.DCZ/EU + průvodce legislativou)	Od 90 000 Kč (zákl. body reportu + CO2 scope 1&2 (a návrh strategie k dekarbonizaci) + přehled dotací) – „premium“ balíček
Esg data manager (+ řešení uhlíkové stopy, případně základní sustainability report - neúplný)	39 000 Kč (sběr a vizualizace dat+vše za 19K) 79 000 Kč (to stejné + vše za 49K výše)	99 000 Kč (vše výše + CO2 scope 3)	
Kompletní základní balíček (komplet ESG report, CO2)	Od 221 000 Kč (=ESG start – CO2 scope 1-3 s asistencí, sběr dat, report dle CSR.DCZ/EU)		Od 250 000 Kč (=vše z nabídky výše + návrh esg market. komunikace + CO2 scope 3 + návrh úspor. Opatření + CO2 audit ISO14000) – „business“ balíček
Nejdražší (nejvšestrannější nabídka)	Od 349 000 Kč (především nabídka výše + analýza dopadů, rizik a příležitostí + nastavení strategie + srovnání s konkurencí v oboru + roční předplatné ESG radar + online kurz pro manažery udržitelnosti)	Od 249 000 Kč (především nabídka výše za 68K + kompletní esg report dle CSR.DCZ/EU + analýza dopadů a příležitostí + nastavení strategie + esg opatření + podklady pro dekarbonizaci a politiku náležité péče (due diligence))	Od 700 000 Kč (především nabídka výše + komplet report dle CSR.DCZ/EU, EU taxonomie + reporting pro dodavatele + EU taxonomie + analýza energetiky/výroby) – balíček „Corporate“
Esg služby pro dodavatele/odběratele (reporting a opatření dle požadavků, dekarbonizační opatření, CO2 scope 1&2)		Od 75 000 Kč (reporting, CO2 pro dodavatele + navíc školení esg) Od 93 000 Kč (reporting, CO2 pro dodavatele + navíc politiku a nastavení sběru dat)	

PŘÍLOHA V: UKÁZKA DATABÁZE (ÚNOR 2024)

Přehled sesbíraných identifikačních dat o firmách z autorovo vlastní databáze konkurence, která se k lednu až únoru 2024 nacházela na českém trhu. Sekundární zdroje dat ze zdrojů: *kurzy.cz*, *sociální sítě firem*, *webové stránky firem*. Barevně jsou odlišené různé typy firem, které figurují na poradenském ESG či trhu:

- zelená: lokální malé až mikro poradenské firmy specializující se na ESG
- světle zelená: poradenské převážně malé, středně velké firmy, které mají široké portfolio produktu (např. služby v oblasti kvality, IT, marketingu, práva, auditu, médií, vzdělávání aj.), do kterého spadají také ESG služby
- oranžová: poradenské firmy zabývající se primárně ISO certifikacemi, vzdělávacími kurzy, managementem kvality a jinými službami, které nebyly jmenovány
- hnědá: poskytovatele primárně právních služeb
- modrá: velké nadnárodní poradenské firmy, převážně auditové, finanční a daňové, které se také zabývají ESG oblastí

Číselné označení	název firmy	orientační počet zaměstnanců (vedení, specialisté)	sídlo, pobočky	datum založení (začátku působení) firmy v ČR/S
1.	Green0Meter Studio	max 10	Praha, Bratislava, Ostrava, Jakarta (Indonésie)	2018
2.	EnMass Solutions s.r.o.	max 10	Ostrava	2021
3.	CI2 o.p.s. (vznikla transformací neziskové organizace Iris o.p.s.)	max 10	Rudná u Prahy, Praha-Nusle	2001
4.	CI3 s.r.o. (konsorcium s CI2 a SUSTO)	max 10	Rudná u Prahy, Praha-Nusle	2021
5.	ECOCEN GROUP z.s.	max 10	Bratislava SK	2021
6.	SUSTO - Sustainability Tools, s.r.o.	max 5	Košice SK, Jihlava	2023
7.	Bee.ESG.com	max 10	Praha	2023
8.	QES Cert s.r.o.	11 - 50	Praha	2013
9.	SmartHead Co. (Czechia, Slovakia) S.r.o.	11 - 50	Bratislava, Praha, Londýn	2016
10.	ENVIROS s.r.o.	51 - 200	Praha, Ostrava, Bratislava, Londýn, Bělehrad	1994
11.	Salve Terra	max 10	Praha	2023
12.	CIRAA (CIRA Advisory s.r.o.)	max 10	Brno	2019
13.	ESG AVENSIS s.r.o.	max 10	Praha + 11 měst pokrytí po téměř celé ČR	2022
14.	Flagship (Sustainability) Impact s.r.o.	max 10	Praha, Londýn	2015
15.	Pábení s.r.o.	max 10	Praha, Brno	2015
16.	Fair Venture (Impact Factory s.r.o.)	max 10	Svárov, Praha	2018

17.	iIMPACT METRiCS (Impact Factory s.r.o.)	max 10	Ústí n.Labem, Praha	2021
18.	Frank Bold Advisory s.r.o.	51 - 200	Praha, Brno, Ostrava, Brusel, Krakov	2008
19.	EnviTrail (s.r.o.)	11 - 20	Praha	2021
20.	ESG FOR BUSINESS = TAF Consulting s.r.o.	max 5	Praha	2023
21.	COM.SE Consulting v.o.s. (commonsense.cz)	max 5	Praha	2022
22.	ORGREZ ECO s.r.o.	11 - 50	Brno	2023
23.	Bukas consulting (s.r.o.)	max 10	Praha	2020
24.	ESG Services a.s.	max 5	Praha	2022
25.	SUSTAINABLES s.r.o.	nevíme	Praha	2020
26.	KB Advisory s.r.o.	max 10	Praha/všechny regiony ČR	2019
27.	Innovation Footprint (CSR Consult s.r.o.)	11 - 20	Praha	2001
28.	LCA Studio s.r.o.	11 - 20	Praha	2021
29.	PKV (PKV BUILD s.r.o.) - vlastní také Enmon	51 - 200	Brno	2011
30.	Enmon Technologies s.r.o. (vlastněná PKV)	11 - 50	Brno, Slovensko	2017
31.	Carbonlytics Company s.r.o.	max 10	Olomouc, Zlín	2022
32.	OPIM z.s.	max 10	Praha	2001
33.	INCIEN = Institut Cirkulární Ekonomiky z.ú.	11 - 50	Brno, Praha	2015
34.	ADASTRA Digital Czech (ADASTRA s.r.o.)	501 - 1000	Praha, Bratislava, 17 kanceláří v 11 zemích světa (v ČR i SR 1 - teritoriálně pro ně zůstává prioritou český trh)	2000
35.	eeip, a.s.	11 - 50	Praha	1991
36.	Sophia Solutions s.r.o.	11 - 50	Praha, Chomutov, Hradec Králové, Plzeň	2002 (2023 ESG)
37.	ISO Consulting s.r.o.	max 10	Praha	2008
38.	ČSOB Advisory a.s.	max 10	Praha	2012
39.	OPTIMIA (OPTIMIA holding s.r.o.)	1000+	Praha, Ústí nad Labem, Plzeň, Brno, Ostrava, Pardubice, Jihlava (15 provozoven)	2018

40.	Diversium Int s.r.o.	51 - 200	Praha	2022
41.	PRAM CONSULTING s.r.o.	11 - 50	Praha	2004
42.	NEWTON Media a.s.	201 - 500	Praha / Slovensko, Polsko, Jihovýchodní Evropa	1995
43.	Argeus s.r.o.	max 10	Praha	2005
44.	EMARK Analytics (EMARK s.r.o.)	51 - 200	Bratislava, SK / Působení v ČR, SR, Austrálie	2000
45.	Thein Digital s.r.o. (Udržitelnost - ESG)	11 - 50	Ostrava	1993
46.	MSIC (Moravskoslezské inovační centrum) a.s.	101 - 200	Ostrava	2017
47.	GIST	51 - 200	Hradec Králové, Žilina	1994
48.	DQS Slovakia s.r.o.	max 10	Žilina SK	2015
49.	CRIF - Czech Credit Bureau a.s.	51 - 200	Praha	2000
50.	PKF APOGEO Special Services, s.r.o.	51 - 200	Praha i Bratislava / ČR&SK trh působí ve 150 zemích skrze 400 kanceláří	2011
51.	Trexima spol. s.r.o.	51 - 200	Zlín	1991
52.	Accace s.r.o.	11 - 50	Bratislava	2007
53.	RSM CZ a.s. (&Slovakia)	201 - 500	Praha	1993
54.	Bureau Veritas	501 – 1000	Praha	?
55.	TopVision s.r.o.	11 - 50	Praha	2016
56.	MBK Consulting s.r.o.	11 - 50	Brno	2001
57.	S-cope s.ro.	11-50	Praha	2019
58.	CeMS-CO s.r.o.	max 10	Brno	2021
59.	Controller Institut	11 - 50	Praha	1995
60.	Red Button EDU = RB Associates s.r.o.	51 - 200	Praha	2016
61.	HAVEL & Partners	501-1000	Praha	2001
62.	Kocián, Šolc, Balaščík Advokátní kancelář	51-200	Praha	2003
63.	PRK PARTNERS s.r.o. Advokátní kancelář	51 - 200	Praha, Bratislava, Ostrava	1993

64.	Mazars s.r.o.	201 - 500	Praha	1995
65.	MOORE Advisory CZ s.r.o.	300	Praha	2020
66.	BDO Czech Republic s.r.o.	501 - 1000	Praha + 5 měst v ČR	2005
67.	Accenture Czech Republic	1-5 tis.	Praha	1991
68.	Grant Thornton CZ	201 – 500	Praha, Brno, Ostrava	1994
69.	KPMG Czech Republic (Akademie ESG)	1-5tis.	Praha	1990
70.	Deloitte (Deloitte CZ Services s.r.o.)	1-5tis.	Praha	1993
71.	PwC Czech Republic	1-5tis.	Praha	1996
72.	EY Czech Republic	1-5 tis.	Praha	1991

PŘÍLOHA VI: BENCHMARKING – DRUHÁ FÁZE

6A: Srovnání cen produktů s konkurencí

Nabídka balíčku služeb (produkt)	Impact Metrics (Impact Factory s.r.o.)	Vybraná poradenská firma
Celkové cenové rozmezí služeb firmy (Kč)	19 000 – 349 000 +	Zdarma – 250 000+
Řešení uhlíkové stopy (CO2) – scope 1-3) v Kč	19 000+ (doporučení pro dekarbonizaci, uložení esg dat) – 49 000+ s asistencí (+ návod jak sbírat data)	Zdarma – 29 000+ (s asistencí) – 80 000+ (s asistencí+mezinárodní certifikací)
Analýza a vizualizace dat (Kč):	39 000+ (sběr a vizualizace dat, základní sustainability report + doporučení pro dekarbonizaci, CO2 stopa, uložení ESG dat) – 79 000+ (asistence navíc)	
ESG report (Kč)	221 000+ (Kompletní základní balíček (kompletní ESG report, CO2) (=ESG start – CO2 scope 1-3 s asistencí, sběr dat, report dle CSRD/EU)	zdarma (automatizovaný ESG report skrze webový formulář) – 49 000+ (asistovaný ESG report generovaný skrze webovou aplikaci) – 150 000+ (individualizovaný ESG report)
Nejdražší (nejvšestrannější nabídka) – kompletní nastavení strategie (Kč)	349 000+ (především nabídka výše + analýza dopadů, rizik a příležitostí + nastavení strategie + srovnání s konkurencí v oboru + roční předplatné ESG radar + online kurz pro manažery udržitelnosti)	250 000+ (strategie)

6B: Porovnání vybraných ukazatelů konkurenční firmy Impact Metrics s.r.o. a vybrané poradenské firmy.

Zvolený ukazatel výkonnosti	Impact Metrics s.r.o.	Vybraná poradenská firma
typ společnosti dle typu činnosti	ESG poradenská firma specializující se na automatizaci skrze online softwarovou platformu; analyzují, reportují, počítají uhlíkovou stopu, vzdělávají, vytvářejí ESG strategii	ESG poradenská firma se specialisty na ESG, environmentální management (konzultanty) a s online softwarovou platformou
Základní kapitál	60 000 Kč	2 000 Kč
vlastníci/společníci s obchodními podíly	čeští: Impact Factory s.r.o. (87,50%) - stejní vlastníci jako u iMPACT METRiCS; český investor: RSJ Investments SICAV a.s. (12,5%)-včetně podílu na zisku a likvidačním zůstatku	50% x 2 jednatelé (fyzické osoby)
hlavní cílová skupina/portfolio ESG zákazníků (tržní ESG segment) - velikost, sektor firmy	všechny firmy - investiční, energetické, telekomunikace (zatím velké korporace), MSP	MSP (malé a střední podniky)
zmiňují specificky zaměření na MSP?	Ano: motto na webu dosvědčuje zaměření také na MSP: „Děláme vše proto, aby se udržitelnost stala součástí podnikání všech firem v Česku.“	Ano
klienti non-esg služeb	ne	ne
Příklad klienta ESG služeb-jmenovitě/reference	Moravia Stamping a.s. – česká průmyslová středně velká firma	Böhm Plast-Technik s.r.o. – česká průmyslová středně velká firma (jediný zákazník)
hlavní ESG partneři/spolupracovníci	Sesterská společnost: Fair Venture (stejní spoluvlastníci) Finanční partneři: RSJ Investiční společnost a.s., ČEZ, Komerční Banka, O2, Společně udržitelně (u reportuudržitelnosti.cz) Partneři skrze školení: Controller Institut (platforma na které IM školí firmy) Partneři software platformy: Frank Bold Advisory, Fair Venture (sesterská firma), LCA Studio, Glopolis	Sesterská společnost, partner software platformy: Helgi Library (stejný vlastník) Partneři z veřejné sféry: Univerzita Tomáše Bati, Báňská univerzita v Ostravě, Industria Group s.r.o.
Členství v asociacích/projektech/spolcích pro udržitelnost/ESG/CSR	zakládající člen projektu reportyudržitelnosti.cz, spolek Změna k lepšímu (CEO firmy je ve Správní radě spolku)	Okresní hospodářská komora Olomouc
charakteristika jejich ESG produktů/služeb (balíčky) pro firmy	Různé stupně kvality služeb dle ceny: Automatizované, asistované, plně individualizované služby Produkty: Uhlíková stopa, data manažer, ESG report, ESG strategie Akademie - školení pro veřejnost zdarma (vzdělávání) Webová aplikace/platforma - služby: výpočet uhlíkové stopy, ESG data manager	Také, stupně kvality služeb: Automatizované, asistované, plně individualizované služby. Produkty: Uhlíková stopa Life-Cycle uhlíková stopa, ESG report, ESG strategie; navíc: finanční audit Nedokončená webová aplikace/platforma postavená na grafických a textových editorech
best practice - specializace - konkurenční výhoda - silné stránky (Proč oni?)	digitalizace reportingu, sběr dat a online vyhodnocování; software; zakladatel webu reporty udržitelnosti, kde reporty zveřejňují; podpora silných investorů RSJ; mnohaleté know-how vlastní společnosti Fair Venture z udržitelného konzultantství; akademie – pořádání online školení, webinářů; jednotný design/vizuál online příspěvků integrovaný napříč platformami	nehodnoceno

certifikace/ocenění/standardy-důkazy o kvalitě (nejlépe související s ESG službami)	neuvedeny	Nemají
Existence produktů mimo udržitelnost/ESG oblast?	ne, ESG služby jsou jediným produktem firmy	Ne, ESG služby jsou jediným produktem
cenová strategie	strategie cenových variant – odvíjí se dle množství funkcí produktu a míry individualizace (individuální varianty produktů a k nim vytvořené specifické ceny), strategie ocenění skupiny služeb (řad služeb) - služby se mohou koupit dohromady za jednu částku, což je výhodnější, než si služby kupovat zvlášť	Stejný přístup: strategie cenových variant – dle množství funkcí produktu míry individualizace (nízká cena: vysoká automatizace; vysoká cena: vysoká individualizace)
ceny balíků služeb	19 000 - 79 000 / 221 000 - 349 000+	v interních dokumentech
sídlo, pobočky	Ústí nad Labem, Praha	Praha, pobočky žádné (ale konzultanty či jednatele mají v Praze, Olomouckém kraji, Zlínském kraji i Moravskoslezském kraji)
oblast/země působnosti	ČR, nespecifikováno	ČR
způsob marketingové komunikace - nástroje market. komunikace	Content marketing (LI, YTB, IG, blog, web reportyudrizitelnosti.cz), podpora prodeje (ukázka zdarma a webináře/školení ZDARMA, videoukázka ZDARMA); email odběr ESG novinek - zpravodajství	pouze příspěvky na LinkedIn
placená online propagace ve vyhledávačích (mezi 12/2023 a 02/2024)	PPC reklama - Google Ads („udržitelnost stavíme na datech“)	ne
Podoba podnětů ke koupi na webu	Ukázka zdarma online/email/telefon domluva Vytvořený maticový přehled funkcí každého z produktů (jeho výhod)	Zatím žádný
na jakých online platformách aktivně (2023-2024) (z LI, FB, X, IG, YTB)	LinkedIn, Instagram, YouTube	LI, FB, X
zajímavé věci na webu (motto, doplněk, Q&A atp.)	uvedená cena a reference, rozpracované časté dotazy Q&A na webu i ve videích na YouTube; video ukázka na hlavní webové stránce	Základní otázky a odpovědi (Q&A)
sledovanost na LinkedIn (stránky v ČJ) k 24.1.-30.1. 2024	767	0
LinkedIn k 16.3. (cca 50 dní poté)	827	58
Růst LI sledujících	+60	+58
počet příspěvků v ČJ na LI/poslední měsíc (zač. března-zač. dubna 2024)	25	6
Druhy příspěvků na LinkedIn	Odkazy na edukativní obsah na blogu, edukativní obsah na LI, sdílení fotek týmu z práce a seminářů, propagace online workshopů, nahraná krátká Q&A videa z YouTube, propagace produktu s grafickým letákem, propagace videoukázky zdarma	Edukativní obsah na LI o ESG/CSRD, sdílení spolupráce s konkrétním zákazníkem
datum založení (začátku působení) firmy v ČR/S	2021	2023
orientační počet zaměstnanců (vedení, tým)	10	10

6C: Na základě porovnání s konkurencí vydefinované slabé stránky vybrané firmy a návrh na jejich zlepšení.

Zvolený ukazatel výkonnosti	Slabá stránka vybrané firmy	Návrh zlepšení
Hlavní ESG partneři/spolupracovníci	Absence investora (finančního partnera)	Oslovit, nabídnout a přesvědčit finanční či silný podnikatelský subjekt k investování
Členství v asociacích/projektech/spolcích pro udržitelnost/ESG/CSR	Absence členství v asociaci ESG/asociace udržitelného podnikání aj.	Splnit podmínky členství, zažádat o vstup do asociace
Způsob marketingové komunikace - nástroje market. komunikace	Absence využití některých mediálních kanálů (webový blog, YouTube, Instagram, X aj.)	Propojit obsahové příspěvky z LinkedInu s ostatními platformami, vytvořit integrovanou komunikaci napříč platformami
	Podoba online content marketingu/komunikace: nejednotnost, nepravidelnost, špatné	Nastavit a dodržovat plán sdílení online příspěvků (online komunikace)
Placená online propagace ve vyhledávacích (mezi 12/2023 a 02/2024)	Nekvalitní grafické zpracování příspěvků	Tvorba grafických návrhů příspěvků (interně nebo skrze externího grafika)
	Absence reklamy ve vyhledávacích	Připravit návrh na PPC reklamu ve vyhledávači Google (podoba, rozpočet aj..)
Podoba podnětů ke koupi na webu	Absence "návnady" ke koupi	Vytvořit a propagovat ukázkou webové aplikace, části automatizovaného produktu či úvodní setkání/online konzultaci ZDARMA
Aktivní působení na online platformách (z LI, FB, X, IG, YTB)	Aktivně nepůsobí na YouTube a Instagramu	Propojit obsahový marketing LinkedInu s YouTube a Instagramem
Zajímavý obsah na webu (motto, doplněk, Q&A atp.)	Chybějící reference a přehled partnerů	Získat a vložit referenci kontaktního zaměstnance od zákazníka, společně s logem jejich firmy na přední stránku webu
LinkedIn - počet sledujících	Nízký počet sledujících	Zvýšit počet sledujících skrze pravidelnější a graficky kvalitnější příspěvky s přidanou hodnotou pro zákazníky; aktivnější přístup k networkingu na síti
Počet příspěvků v ČJ na LI/poslední měsíc (zač. března-zač. dubna 2024)	Nízký počet příspěvků za měsíc	Propracovat online komunikační plán: nastavit přidávání vyšší množství příspěvků za týden/měsíc, než nyní. Ideálně na alespoň dvojnásobek aktuální hodnoty (12 příspěvků za měsíc, cca 3 příspěvky/týdně)
Druhy příspěvků na LinkedIn	Stejnorodost/stereotypnost druhů příspěvků a jejich provedení na LinkedIn	Promyslet a naplánovat sdílení více různých druhů příspěvků (např. edukativní obsah o ESG, propagace vlastních produktů, propagace vlastních zakázek/zákazníků, odkazy na blogové příspěvky na webu, sdílení medailonků o zaměstnancích/poradenském týmu s fotkami aj.)

6D: Rizika benchmarking projektu

č.	Hrozba	Situace (rizika) před provedením opatření						Opatření	Situace (riziko) po provedení opatření						odpovědnost		
		pravd. hrozby	scénář	pravd. scénáře	výsledek pravd.	dopad (škoda v Kč)	Hodnota rizika (Kč)		Hodnota rizika (kategorie)	náklady na opatření (Kč)	přepočt. pravd.scénáře	přepočt. pravd.hrozby	přepočt.výsled.pravd.čp.	přepočt.dopad (škoda v Kč)		přepočt.hodnota rizika (Kč)	přepočt.hodnota rizika (kategorie)
1	Nedostupnost potřebných informací/dat	0,9	Neúplné informace/data, které plně nevyužijí potenciál analýzy konkurence pro získání silné pozice na trhu	0,5	0,45	50 000	22 500	VHR	Získat data z placených soukromých databází/software (př. předplatné databáze Cribis/na rok), software	9 990 Kč	0,40	0,60	0,24	30 000	7 200	SHR	vlastník/manažer firmy
2	Nepravdivost sesbíraných dat/informací na internetu/v rejstřících	0,9	Analýzovaná data budou obsahovat věcnou chybu, na základě kterých se budou vyvozovat chybné úsudky při komunikaci s klienty a partnery	0,7	0,63	50 000	31 500	VHR	Ověřit veřejně dostupné data tazáním se ve firmách samotných; provést rozhovory/poslat dotazník (primární sбір dat)	0 Kč	0,20	0,10	0,02	30 000	600	MHR	jednající (oslovovatel firem) a analytik/výzkumník
3	Časové omezení	0,7	Nedokolení projektu v požadované kvalitě/se spožděním	0,3	0,21	25 000	5 250	SHR	Začít na projektu pracovat ve týmu	25 000	0,40	0,10	0,04	50 000	2 000	MHR	teamleader
4	Personální omezení analytika	0,7	Nedostatečné znalosti analytika	0,3	0,21	25 000	5 250	SHR	Proškolení/dovzdání pracovníka ve schopnostech a dovednostech analýzy dat, průzkumu trhu (kurzy aj.)	10 000	0,30	0,10	0,03	35 000	1 050	MHR	vlastník/manažer firmy a analytik/výzkumník

PŘÍLOHA VII: ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ (VRIO)

7A: Ukázka podoby online dotazníku, který byl vyplňován vlastníky vybrané poradenské firmy

1. Lidské zdroje (LZ) a kompetence:*

Zaklikni všechna políčka, které podle tebe v současnosti PLATÍ (JSOU PRAVDIVÁ)

	Zdroj pro esgrovii v současnosti není cenný/hodnotný nebo vůbec neexistuje.	Zdroj je pro esgrovii cenný/hodnotný (ve smyslu: podporuje rozvoj tržních příležitosti/snižuje riziko tržních hrozeb).	Zdroj je pro konkurenci esgrovie v současnosti vzácný (ve smyslu: mezi konkurenty se vyskytuje v omezené míře.)	Pro konkurenci je v současnosti organizačně složitě/náročné a/nebo významně nákladné zdroj získat/napodobit.	Stávající uspořádání/organizace ve firmě podporuje využitelnost zdroje. (ve smyslu: firma v současné době dokáže se zdrojem efektivně pracovat).
Vysoký podíl externích pracovníků (nižší náklady)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Know-how/zkušenosti/kompetence LZ v oblasti životního prostředí (udržitelnost, uhlíková stopa aj.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Know-how/zkušenosti/kompetence LZ v oblasti řízení a provozování MSP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Know-how/zkušenosti/kompetence LZ v oblasti finančního řízení, účetnictví a auditorství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Know-how/zkušenosti/kompetence LZ v oblasti reportingu či analýzy ESG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Know-how/zkušenosti/kompetence LZ v oblasti umělé inteligence/programování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7B: Výsledky analýzy vnitřních zdrojů firmy a zařazení zdrojů do skupiny (slabé, silné stránky) a rozřazení dle stupně poskytnuté konkurenční výhody.

Kategorizace zdroje dle stupně poskytnuté výhody	Význam zdroje	Zařazené lidské, materiální, nehmotné a finanční zdroje (LZ, MZ, NZ, FZ)
<p>Konkurenční nevýhoda</p> <p>(=zdroj firma nevlastní, případně je ve firmě ve špatném stavu)</p>	<p>Velmi slabá či slabá stránka firmy</p> <p>= zdroje potřebující rozvoj, případně nahrazení</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovní prostředí – MZ • Cashflow a cizí kapitál (investice) - FZ
<p>Konkurenční rovnost (V)</p> <p>(=zdroj firmy, který firma vlastní, ale není na trhu vzácný a je lehce napodobitelný)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní kapitál - FZ • Sales a marketing strategie, příp. plán – NZ • Profily na soc. sítích v aktuální podobě (hl. LinkedIn) – NZ • Webová stránka v aktuální podobě – NZ • Nástroje na Work/Project Management (Asana aj.) - NZ
<p>Dočasná konkurenční výhoda (VR)</p> <p>(= zdroj vlastněný firmou je na trhu vzácností, avšak je lehce napodobitelný a není efektivně firmou využíván)</p>	<p>Silná stránka firmy</p> <p>= zdroje poskytující převážně krátkodobou konkurenční výhodu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Webová aplikace automatizující výpočet uhlíkové stopy a přípravu reportů – NZ • Know-how/zkušenosti/kompetence v oblasti bankovního prostředí – LZ • Know-how/zkušenosti/kompetence v oblasti reportingu či analýzy ESG – LZ • Know-how/zkušenosti/kompetence v oblasti řízení a provozování MSP – LZ • Vysoký podíl externích pracovníků (nižší náklady) - LZ
<p>Nevyužitá konkurenční výhoda (VRI)</p> <p>(=zdroj vlastněný firmou je na trhu vzácností, je těžké jej napodobit, avšak firma jej efektivně nevyužívá)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Know-how/zkušenosti/kompetence v oblasti životního prostředí (udržitelnost, uhlíková stopa aj.) - LZ
<p>Dlouhodobá konkurenční výhoda (VRIO)</p> <p>(=splňuje všechny VRIO podmínky modelu)</p>	<p>Velmi silná stránka firmy</p> <p>= zdroje poskytující dlouhodobou a stabilní konkurenční výhodu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how/zkušenosti/kompetence v oblasti finančního řízení, účetnictví a auditorství – LZ • Know-how/zkušenosti/kompetence v oblasti umělé inteligence/programování - LZ • IT/AI technologie segmentu Business Intelligence (využívané např. při analytickém procesu jako je data mining) – NZ • Databáze informací (primárně finančních a demografických) o firmách od partnerské firmy pod stejným vlastnictvím - NZ • Uzavřené partnerství s univerzitami (propojení s výzkumnou sférou) – NZ • Regionální personální pokrytí (pracovníci v Česku, na Moravě, na Slovensku) - NZ

PŘÍLOHA IX: MARKETINGOVÝ PROCES

Vlastní zpracování dle HubSpot.com.

Název procesu	Typické chování potenciálního zákazníka	Kýžené procesní aktivity poradenské firmy - co dělat	Osoba odpovědná za procesní fázi	Seznam ukázkových cílů: KPIs (RIs)
1. Attention: přilákání pozornosti a seznámení se (PR aktivity)	Hledá řešení svého specifického problému, hledá odpovědi na otázky na internetu, čte obsah firem na webu/soc. sítích; dělá si rešerši poskytovatelů produktů	Nastavit a realizovat komunikaci za účelem branding (sjednotit a vytvořit působivý vizuál napříč mediálními kanály i obaly produktů)	Marketingový specialista: tvůrce obsahu (text, grafika), tvůrce strategie	Zvýšit známost značky (počet organických návštěv webu, počet sledujících, počet zobrazení reklamy)
2. Interest: probuzení zájmu a zvýšení interakce	Zájemce u vás na webu/sociální síti/v mailu objevuje řešení na svůj problém	Tvořit obsah pro zájemce v mailingové databázi newsletteru; tvořit speciální stránky na webu (blog, bližší info o produktech); obsahový marketing online (příspěvky na blog, síť, tvorby PPC reklamy aj.)	Marketingový specialista: tvůrce obsahu	Zvýšit počet odběratelů email newsletteru, počet návštěv blogu, počet reakcí na příspěvcích
3. Desire: žádost o bližší informace/ukázkou zdarma	Zájemce si stahuje nezávazný produkt zdarma	Psát příspěvky (blog, soc. síť) o řešení konkrétních problémů s možností prokliku na poptávku, které poptávají firmy; vytvořit webový dotazník zhodnocující ESG stav firmy (ZDARMA)	Marketingový specialista: digitální marketér	Počet stáhnutí nezávazné ukázky produktu zdarma, počet prokliknutí na tlačítko "chci se dozvědět více o vaší firmě"
4. Action: zájemce sám poptává produkt	Zákazník má vážný zájem o koupi produktu a chce si domluvit osobní/online schůzku s obchodním zástupcem	Vytvořit a propagovat místa "žádosti o ukázkou/mám zájem o produkt" (na webu, v mailu, na sítích)	Marketingový specialista, obchodní zástupce	Počet poptávek po osobní/online schůzce/telefonátů/e-mailových poptávek; počet nových zájemců o produkt (počet email žádostí o nabídku produktu)

PŘÍLOHA X: FINANČNÍ PLÁN FIRMY 2024-2026

10A: Očekávané přímé personální náklady

Rok	Cílové množství prodejů produktů	Očekávané tržby z prodejů	Meziroční růst množství prodejů	Očekávané přímé personální náklady (Kč)	Meziroční růst přímých personálních nákladů
2024	182	4 700 000	-	2 500 000	-
2025	857	31 300 000	470,9%	12 000 000	480%
2026	1310	60 800 000	152,9%	21 800 000	181%

10B: Očekávané přímé marketingové náklady

Rok	Cílové množství prodejů produktů	Očekávané tržby z prodejů	Meziroční růst množství prodejů	Očekávané marketingové náklady (Kč)	Meziroční růst rozpočtu
2024	182	4 700 000	-	1 860 000	-
2025	857	31 300 000	470,9%	2 740 000	47,3%
2026	1310	60 800 000	152,9%	2 940 000	7,3%

10C: Provozní náklady

Položky provozních nákladů	2024 (Kč)	2025 (Kč)	2026 (Kč)
Kancelář	380 000	600 000	730 000
IT podpora	1 600 000	2 500 000	3 000 000
Nepřímý personál	730 000	1 000 000	1 200 000
Jednatelé	3 750 000	5 700 000	6 700 000
Ostatní	540 000	1 100 000	2 300 000
Celkem	6 970 000	11 000 000	14 000 000

10D: Počáteční investice

Druh investice	2024 (Kč)	2025 (Kč)	2026 (Kč)
Prvotní investice	12 000 000	0	0
Investice do pracovních prostředků (prostředků, které zaměstnanci a vlastníci využívají k práci)	8 400 000	7 600 000	5 500 000
Investice do vývoje webové aplikace/rozhraní	5 500 000	3 900 000	2 500 000
Další počáteční investice	3 100 000	1 000 000	0
Počáteční náklady celkem (mimo marketingové)	29 000 000	12 500 000	8 000 000

PŘÍLOHA XI: RIZIKA PROJEKTU – RIPRAN

11A: Přehled hrozeb, rizikových scénářů a hodnoty rizika před opatřením.

Situace (rizika) před provedením opatření								
č.	Hrozba (v rámci ročního akčního plánu)	současná pravd. hrozby	scénář	Současná pravd. scénáře	výsledek pravděpodobnosti	dopad (škoda v Kč)	Hodnota rizika (Kč)	Hodnota rizika (kategorie malé/střední/velké)
1	Marketingový rozpočet: firma neuzavře dohodu s investorem (silným finančním partnerem) a nezíská cizí kapitál	0,2	Jedna ze stran odmítne či odloží uzavření vzájemně výhodné partnerství až na 2. část roku	0,3	0,06	12 000 000	720 000	VHR
2	Lidé: personální omezení marketingového týmu ovlivňuje pracovní efektivitu	0,8	Současný marketingový tým nedokáže realizovat marketingové aktivity v dostatečné kvalitě či kvantitě - povede k př. 20% ztrátě hodnoty zakázek mezi 05/2024 - 04/2025 (15mil.)	0,7	0,56	3 000 000	1 680 000	VHR
3	Distribuce práce: organizační omezení firmy	0,8	Firma úspěšně neimplementuje efektivní způsob organizace práce (kancelář/nástroj projekt managementu aj.) a práce se zpozdí - může vést k př. ztrátě 20% zakázek	0,2	0,16	3 000 000	480 000	SHR
4	Management: špatný odhad časové náročnosti navrhovaných aktivit	0,7	Firma realizuje aktivity v akčním plánu se zpožděním - 20% méně organických i placených návštěv firmy = 5% méně prodejů v době akčního plánu	0,6	0,42	750 000	315 000	SHR
5	Propagace: neefektivní marketingová online propagace a komunikace	0,4	Firma splní cíle obsahového, emailového marketingu a online reklamy pouze z 50% = efekt: o 5% nižší prodeje v době akčního plánu	0,3	0,12	750 000	90 000	MHR
6	Situace na trhu: přibude nová konkurence, která bude také poskytovat automatizované ESG produkty skrze webovou aplikaci	0,6	10% z potenciálních klientů přejde ke konkurenci = efekt: snížení prodejů o 30%	0,5	0,3	4 500 000	1 350 000	VHR
7	Situace na trhu: po produktech poradenské firmy bude významně nízká poptávka	0,1	Firma výrazně nesplní cíl v počtu prodaných produktů za rok (prodá pouze 20% plánovaných produktů)	0,1	0,01	12 000 000	120 000	MHR

11B: Přehled opatření vůči rizikům a přepočtené hrozby a hodnoty rizik.

č.	Opatření	Situace (riziko) po provedení opatření							
		náklady na opatření (Kč)	Přepočtená pravd. scénáře	Přepočtená pravd. hrozby	Přepočtený výsledek pravd.	přepočt. dopad (škoda v Kč)	Přepočtená hodnota rizika (Kč)	Přepočtená hodnota rizika (kateg.)	Odpovědnost za opatření
1.	Navrhnutí lepších finančních podmínek pro investora (o 20% vyšší podíl na čistém zisku - v roce 2025 až 2026 = 14 mil. Kč oček. zisk)	2 800 000 Kč	0,10	0,05	0,01	2 800 000	14 000	MHR, do budoucna: VHR	finanční ředitel
2.	Najmutí kvalifikované marketingové síly na HPP (min. 2 rolí: specialista digitálního marketingu, zkušený kreativec - copywriter/tvůrce obsahu/grafik) - zvýšení personálních výdajů	1 200 000 Kč	0,15	0,25	0,04	3 000 000	112 500	MHR	marketingový ředitel
3.	Zavedení efektivní struktury projektového managementu a odpovědnost procesů - cena softwaru	20 000	0,05	0,40	0,02	3 000 000	60 000	MHR	vedoucí projektového týmu
4.	Využití konzultace s univerzitním marketingovým stratégem/tvůrcem kampaní	2 000	0,20	0,40	0,08	750 000	60 000	MHR	jednatelé
5.	Provedení krátkodobého pretestu (zkušební kampaně)	50 000	0,20	0,20	0,04	750 000	30 000	MHR	marketingový ředitel
6.	Vytvořit novou kampaň na podporu prodeje a zaplatit další 2 měsíce reklamy	100 000	0,25	0,30	0,08	4 500 000	337 500	SHR	marketingový ředitel
7.	Zaplatit a následně zavést poznatky z in-house průzkumu pozice značky na trhu	50 000	0,05	0,05	0,00	12 000 000	30 000	MHR	marketingový ředitel