

**VETERINÁRNÍ UNIVERZITA BRNO**

**FAKULTA VETERINÁRNÍ HYGIENY A EKOLOGIE**

Ústav ochrany a welfare zvířat a veřejného veterinárního lékařství

**APLIKOVANÝ MARKETING  
A MANAGEMENT**

Mgr. Nikola Pešková

doc. MVDr. Vladimíra Pištěková

Ing. Kamila Novotná Kružíková, Ph.D.

MVDr. Petra Mačáková, Ph.D.

BRNO 2024

## OBSAH

<b>1. Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Cíl a význam studia marketingu a managementu.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Struktura skript a základní přehled obsahu.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Metodologie a využití zdroje.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Marketing .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Základní pojmy marketingu .....</b>	<b>8</b>
2.1.1. Definice marketingu .....	9
2.1.2. Historie a vývoj marketingových přístupů .....	9
2.1.3. Mikro a makro prostředí v marketingu.....	11
<b>2.2. Marketingové strategie a podnikatelské koncepce.....</b>	<b>13</b>
2.2.1. Strategické plánování v marketingu .....	13
2.2.2. Definice poslání a cílů firmy .....	15
2.2.3. SWOT analýza a její využití v marketingu .....	23
2.2.4. Podnikatelské koncepce a modely.....	26
<b>2.3. Marketingový mix .....</b>	<b>27</b>
2.3.1. Produkt (Product) .....	28
2.3.1.1. Životní cyklus produktu .....	29
2.3.1.2. Inovace a vývoj nových produktů .....	30
2.3.2. Cena (Price).....	30
2.3.2.1. Metody stanovení ceny.....	30
2.3.2.2. Ceny v kontextu konkurenčního prostředí .....	33
2.3.3. Distribuce (Place).....	34
2.3.3.1. Kanály distribuce a jejich řízení.....	34
2.3.3.2. Logistika v distribuci.....	35
2.3.4. Propagace (Promotion).....	35
2.3.4.1. Reklama a její formy .....	35
2.3.4.2. Podpora prodeje.....	38
2.3.4.3. Public Relations (PR) .....	42
2.3.4.4. Komunikace se zákazníkem a obchodním partnerem .....	43
<b>2.4. Marketingový výzkum .....</b>	<b>44</b>
2.4.1. Metodologie marketingového výzkumu.....	46
2.4.2. Kvantitativní a kvalitativní výzkum .....	46
2.4.3. Nákupní chování spotřebitelů.....	47

<b>3. Management .....</b>	<b>50</b>
<b>3.1. Základní pojmy managementu .....</b>	<b>50</b>
3.1.1. Definice managementu a jeho role .....	52
3.1.2. Vývoj manažerských teorií.....	52
3.1.3. Manažerské funkce: plánování, organizování, vedení a kontrola .....	53
<b>3.2. Manažerské rozhodování.....</b>	<b>54</b>
3.2.1. Proces rozhodování .....	54
3.2.2. Rozhodovací analýza a nástroje .....	55
3.2.3. Stanovení kritérií a volba alternativ .....	56
3.2.4. Etické aspekty manažerského rozhodování.....	57
<b>3.3. Plánování.....</b>	<b>58</b>
3.3.1. Druhy plánování: strategické, taktické a operativní.....	58
3.3.2. Osobní time management.....	59
3.3.3. Time building a plánování osobního rozvoje.....	66
<b>3.4. Manažerské činnosti.....</b>	<b>67</b>
3.4.1. Organizování a delegování úkolů.....	67
3.4.2. Vedení a motivace týmu.....	67
3.4.3. Kontrola a hodnocení výkonu .....	68
<b>3.5. Komunikace v managementu .....</b>	<b>69</b>
3.5.1. Interní a externí komunikace .....	69
3.5.2. Efektivní vedení schůzek a prezentací .....	70
3.5.3. Argumentační dovednosti a jejich využití.....	71
<b>3.6. Verbální a neverbální komunikace.....</b>	<b>72</b>
3.6.1. Základy verbální komunikace .....	74
3.6.1.1.1. Jazykové prostředky a rétorika.....	74
3.6.1.1.2. Vedení rozhovorů a efektivní naslouchání.....	75
3.6.2. Neverbální komunikace.....	75
3.6.2.1.1. Význam gest, mimiky a postojů.....	75
3.6.2.1.2. Prostorová komunikace (proxemika) a její role .....	87
3.6.3. Psychologické aspekty komunikace .....	89
3.6.3.1.1. Emoce a jejich vliv na komunikaci .....	89
3.6.3.1.2. Psychologické techniky přesvědčování.....	89
<b>3.7. Praktické příklady a případové studie .....</b>	<b>91</b>
3.7.1. Řešení reálných manažerských situací.....	91
3.7.2. Simulace manažerského rozhodování .....	97

<b>4. Procvičení a závěrečné otázky .....</b>	<b>101</b>
<b>4.1. Kazuistika .....</b>	<b>105</b>
<b>5. Použité zdroje a doporučená literatura .....</b>	<b>106</b>

## 1. Úvod

Cílem tohoto studijního materiálu je poskytnout studentům Veterinární univerzity Brno teoretický základ, který je podpořen praktickými příklady a nástroji, jež umožní studentům aplikovat získané poznatky v reálných situacích. Skripta jsou koncipována tak, že výukový text k marketingu a managementu odráží studijní plány ekonomických předmětů. Tento text je tedy výraznou oporou pro studium marketingu a managementu a má být nápomocen studentům přiblížit tyto oblasti pomocí obrazových příkladů z praxe ve studijních programech Ochrana zvířat a welfare (předmět Marketing a management v ochraně zvířat), Bezpečnost a kvalita potravin (předmět Marketing, management a ekonomika potravinářského provozu), Zdravotní nezávadnost a kvalita potravin v gastronomii (Ekonomika stravovacího provozu) a Veterinární asistence (předmět Management a ekonomika veterinární činnosti).

Motivací pro sepsání těchto skript pro studenty VETUNI bylo ztraktivnění ekonomických předmětů, začlenění praktických ukázek a praktických příkladů k teorii, což otevírá možnost pro diskusi s využitím teoretických znalostí a jejich aplikaci na konkrétní situaci.

Věříme, že takto koncipované zpracování řešených oblastí zaujme studenty VETUNI a bude tím pro ně studium marketingu a managementu a zajímavější. Jsme přesvědčeni, že aplikace praktických příkladů k teorii je tou nejlepší cestou.

Tým spoluautorů

## **1.1. Cíl a význam studia marketingu a managementu**

Marketing a management jsou klíčovými disciplínami, které ovlivňují úspěch organizací napříč odvětvími. Studium těchto oblastí poskytuje studentům nezbytné dovednosti a znalosti pro efektivní řízení podniků, tvorbu úspěšných marketingových strategií a schopnost se přizpůsobit dynamickému podnikatelskému prostředí.

Marketingové znalosti pomáhají porozumět potřebám a přáním zákazníků, identifikovat tržní příležitosti a efektivně komunikovat hodnoty produktů či služeb. Management se zaměřuje na organizaci, koordinaci a kontrolu zdrojů v rámci podniku, s cílem dosáhnout stanovených cílů efektivně a účelně. Společně tyto disciplíny vytvářejí základ pro strategické rozhodování a úspěšné vedení organizací v konkurenčním prostředí.

## **1.2. Struktura skript a základní přehled obsahu**

Skripta jsou rozdělena do dvou hlavních částí: marketingu a managementu. Každá část obsahuje kapitoly, které pokrývají klíčové koncepty a nástroje, jež jsou nezbytné pro pochopení a aplikaci teorie v praxi.

**Marketingová část** zahrnuje:

- Základní pojmy a definice marketingu
- Marketingové strategie a podnikatelské koncepce
- Marketingový mix, včetně produktové politiky, stanovení ceny, distribuce a komunikace
- Metodologie marketingového výzkumu
- Praktické příklady a případové studie

**Manažerská část** se zaměřuje na:

- Základní pojmy a funkce managementu
- Proces manažerského rozhodování
- Plánování, organizování a vedení týmu
- Time management a osobní rozvoj
- Komunikaci, včetně verbální a neverbální složky
- Psychologii komunikace a argumentační dovednosti

Na samotném konci učebního textu jsou procvičovací otázky, které slouží k upevnění získaných znalostí. Skripta jsou koncipována tak, aby studentům umožnila nejen teoretické pochopení, ale i praktické využití poznatků.

### **1.3. Metodologie a využití zdroje**

Při tvorbě skript byla využita široká škála odborné a vědecké literatury, včetně monografií, článků z vědeckých časopisů a studií. Skripta jsou vytvořena v souladu se směrnicí rektora č. ZS1/2011 Veterinární univerzity Brno, což zaručuje vysokou úroveň akademického standardu.

Teoretický základ je doplněn bohatou fotodokumentací, grafy a schémata, které napomáhají vizualizaci a lepšímu pochopení složitých konceptů. Praktické příklady jsou založeny na reálných situacích z praxe, což studentům umožňuje aplikovat teoretické znalosti na konkrétní problémy.

## 2. Marketing

### 2.1. Základní pojmy marketingu

Úvod do marketingových pojmů a konceptů je klíčovým krokem pro pochopení efektivních strategií a přístupů, které se v marketingu používají. Tato kapitola přináší přehled základních termínů a definic, které tvoří základní rámec marketingového myšlení a usnadňují orientaci v této oblasti. Cílem je poskytnout ucelený přehled o nástrojích a metodách, jimiž firmy dosahují svých cílů a úspěšně komunikují se zákazníky.

Následující pojmy představují stavební kameny marketingové strategie. V dalších částech kapitoly se budeme podrobněji věnovat klíčovým konceptům, jako je správné zacílení na cílovou skupinu, výběr efektivního marketingového mixu, význam segmentace trhu či využití psychologie zákazníka, a to s cílem přinést hlubší vhled do světa marketingu a jeho aplikací.

- **Marketing** = Proces, který zahrnuje výzkum, plánování, realizaci a kontrolu aktivit směřujících k naplnění potřeb zákazníků a dosažení cílů organizace.
- **Cílová skupina** = Specifická skupina zákazníků, na kterou firma zaměřuje své marketingové aktivity a přizpůsobuje jim nabídku svých produktů či služeb.
- **Segmentace trhu** = Rozdělení trhu na menší skupiny (segmenty) podle určitých charakteristik, jako je věk, pohlaví, příjmy, zájmy apod., aby bylo možné efektivněji oslovit jednotlivé skupiny zákazníků.
- **Marketingový mix (4P)** = Kombinace čtyř základních složek – produkt, cena, distribuce (place) a propagace (promotion) – které firma využívá k dosažení svých marketingových cílů.
- **Produkt** = Zboží, služba nebo kombinace obojího, kterou firma nabízí k uspokojení potřeb zákazníků.
- **Cena** = Peněžní částka, kterou zákazník platí za produkt nebo službu. Cena je důležitou složkou marketingového mixu a je ovlivněna řadou faktorů, včetně nákladů a konkurenční situace.
- **Distribuce (Place)** = Cesty a kanály, kterými se produkt dostává od výrobce k zákazníkovi. Zahrnuje výběr vhodných prodejních míst, způsob dopravy a skladování.
- **Propagace (Promotion)** = Aktivity zaměřené na komunikaci s cílovou skupinou s cílem podpořit zájem o produkt nebo službu, zvýšit prodeje nebo posílit povědomí o značce. Patří sem reklama, PR, osobní prodej, podpora prodeje atd.
- **Branding** = Proces budování značky a posilování jejího vnímání mezi zákazníky. Zahrnuje výběr názvu, loga, vizuálních prvků a marketingové strategie zaměřené na vytvoření konkrétní identity značky.
- **Tržní podíl** = Procentní podíl objemu nebo hodnoty prodeje firmy na celkovém trhu daného produktu nebo služby, který vyjadřuje, jakou pozici má firma na trhu ve srovnání s konkurencí.



- **SWOT analýza** = Analytická metoda sloužící k posouzení silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) firmy.
- **Public Relations (PR)** = Aktivita, jejíchž cílem je vytvářet a udržovat pozitivní vztah mezi firmou a veřejností. PR pomáhá zlepšovat image firmy a získávat si důvěru zákazníků.
- **Targeting** = Proces zaměření marketingových aktivit na konkrétní segment trhu, který je nejvíce perspektivní pro dosažení cílů firmy.
- **Positioning (Umístění značky)** = Proces vytváření jedinečné pozice produktu nebo značky na trhu tak, aby se odlišil od konkurence a zapůsobil na zákazníky.
- **Reklama** = Placená forma propagace produktů či služeb prostřednictvím různých médií, jako je televize, internet, tisk nebo billboardy.
- **B2B a B2C** = B2B (business-to-business) označuje obchodní vztahy mezi firmami, zatímco B2C (business-to-consumer) se zaměřuje na vztahy mezi firmou a koncovým zákazníkem.

### 2.1.1. Definice marketingu

Marketing je komplexní soubor činností a procesů, které organizace využívají k vytváření, komunikaci a dodávání hodnoty zákazníkům, stejně jako k řízení vztahů se zákazníky způsobem, který přináší výhody nejen zákazníkům, ale i organizaci samotné. Marketing není jen o prodeji produktů či služeb, ale zahrnuje strategické plánování, analýzu trhů a konkurenčního prostředí, segmentaci trhu, a především hluboké porozumění potřebám a přáním zákazníků.

Marketingová filosofie se opírá o uspokojení potřeb zákazníků jako hlavní cestu k dosažení organizačních cílů. Tento zákaznický orientovaný přístup se odlišuje od tradičního zaměření na prodej, kde hlavní důraz byl kladen na manipulaci s poptávkou pomocí různých prodejních technik.

### 2.1.2. Historie a vývoj marketingových přístupů

Marketing, jak ho známe dnes, se vyvinul v několika fázích, od počátečních prodejních přístupů až po moderní, zákaznický orientované strategie.

- **Výrobně orientovaný marketing (20. a 30. léta 20. století):** V této fázi byl kladen důraz na výrobu a efektivitu. Podniky se zaměřovaly na maximalizaci výroby s minimálními náklady, protože poptávka převyšovala nabídku. Marketing zde hrál roli hlavně v distribuci produktů.

#### **Příklad: Ford Motor Company**

V době, kdy Henry Ford uvedl na trh model T, se automobilový průmysl řídil výrobně orientovaným přístupem. Ford se soustředil na masovou výrobu automobilů s cílem snížit náklady a učinit své produkty dostupné široké veřejnosti. Ford prohlásil: „Můžete mít auto jakékoliv barvy, pokud to bude černá,“ což ukazuje na minimalizaci variant ve prospěch efektivní výroby.

- **Prodejní orientace (40. a 50. léta 20. století):** S rostoucí konkurencí a přebytkem výroby se firmy začaly více zaměřovat na prodejní techniky a reklamu, aby zvýšily svůj podíl na trhu. Zde se marketing začal orientovat na přesvědčování zákazníků ke koupi již vyrobených produktů.

**Příklad: Procter & Gamble (P&G)**

V této éře se mnoho firem, včetně Procter & Gamble, zaměřilo na agresivní prodejní techniky a reklamu, aby prosadily své produkty na trh. Například P&G v tomto období investoval do rozhlasových a televizních reklam, aby propagoval produkty jako Tide, což vedlo k masivnímu nárůstu povědomí a prodejů, i když trh byl již značně nasycen.

- **Marketingová orientace (60. a 70. léta 20. století):** Tento přístup staví zákazníka do středu pozornosti. Organizace se zaměřují na pochopení potřeb zákazníků a přizpůsobují své produkty a marketingové strategie tak, aby tyto potřeby co nejlépe uspokojily.

**Příklad: Coca-Cola**

Coca-Cola se ve 60. a 70. letech posunula směrem k marketingově orientovanému přístupu, kdy se začala zaměřovat na potřeby a přání zákazníků. Společnost investovala do výzkumu, aby lépe porozuměla preferencím spotřebitelů, což vedlo k úspěšnému uvedení produktů jako Diet Coke (Coca-Cola Light) v roce 1982, která reagovala na rostoucí poptávku po nízkokalorických nápojích.

- **Sociálně marketingová orientace (80. léta 20. století až současnost):** Moderní marketing bere v úvahu nejen potřeby zákazníků, ale také společenské a ekologické aspekty. Firmy se snaží o dlouhodobě udržitelný rozvoj, kde je marketingová strategie propojena s etickými a ekologickými principy.

**Příklad: Patagonia**

Patagonia, výrobce outdoorového vybavení, je příkladem firmy, která využívá sociálně marketingovou orientaci. Společnost je známá svým závazkem k ochraně životního prostředí a udržitelnosti. Patagonia aktivně podporuje recyklaci a prodloužení životnosti svých výrobků, a dokonce vybízí zákazníky, aby nakupovali méně a recyklovali více. Tento přístup spojuje obchodní cíle s širšími společenskými a ekologickými hodnotami, což rezonuje s moderními zákazníky, kteří stále více preferují eticky zodpovědné značky.

### 2.1.3. Mikro a makro prostředí v marketingu

Pro úspěšné marketingové strategie je klíčové rozumět prostředí, ve kterém se organizace pohybuje. Toto prostředí je rozděleno na dvě hlavní složky: mikroprostředí a makroprostředí.

- **Mikroprostředí** zahrnuje faktory a subjekty, které mají přímý vliv na organizaci a její schopnost uspokojovat potřeby zákazníků. Mezi tyto faktory patří zákazníci, dodavatelé, konkurenti, zprostředkovatelé (distributoři) a veřejnost. Analýza mikroprostředí umožňuje firmě lépe porozumět své pozici na trhu a přizpůsobit své strategie tak, aby co nejlépe vyhovovaly dynamice trhu.
- **Makroprostředí** představuje širší okolí, které ovlivňuje všechny subjekty na trhu, a zahrnuje faktory jako jsou ekonomické podmínky, sociální a kulturní trendy, technologický pokrok, politicko-právní rámec a ekologické faktory. Firmy nemohou makroprostředí přímo ovlivnit, ale musí se mu přizpůsobit, aby zůstaly konkurenceschopné. Například technologické inovace mohou zásadně změnit způsob, jakým firmy komunikují se zákazníky, zatímco změny v legislativě mohou ovlivnit, jaké produkty a služby mohou být nabízeny.

### Mikroprostředí

#### Příklad: Starbucks

- **Zákazníci:**  
Starbucks klade velký důraz na porozumění potřebám svých zákazníků. Firma například zjistila, že mnoho jejích zákazníků preferuje kávu na cestu a možnost objednat si ji předem přes mobilní aplikaci. Proto vyvinuli a zavedli mobilní aplikaci, která umožňuje předobjednávky a tím zkracuje čekací dobu na vyzvednutí kávy. Tato inovace vedla ke zvýšení spokojenosti zákazníků a nárůstu prodejů.
- **Dodavatelé:**  
Starbucks má přísné standardy pro výběr dodavatelů kávy. Spolupracuje s farmáři, kteří dodržují ekologické a etické zásady pěstování kávy. Tento důraz na udržitelnost nejen zajišťuje kvalitní suroviny, ale také posiluje image značky jako společnosti dbající na etické podnikání.
- **Konkurenti:**  
V konkurenčním boji s ostatními kavárenskými řetězci, jako je Costa Coffee nebo Dunkin', se Starbucks odlišuje svou značkou a zážitkem, který zákazníkům poskytuje. Nabízí specifickou atmosféru, vyšší standard služeb a personalizované produkty, což mu pomáhá udržet konkurenční výhodu.
- **Zprostředkovatelé (distributoři):**  
Starbucks neprodává své produkty jen v kavárnách, ale také prostřednictvím velkých maloobchodních řetězců, jako jsou Walmart nebo Tesco, kde zákazníci mohou nakoupit balenou kávu Starbucks. Tento distribuční kanál rozšiřuje dosah značky a umožňuje zákazníkům vychutnat si Starbucks i doma.
- **Veřejnost:**  
Starbucks je velmi aktivní v komunikaci se svými zákazníky a komunitou. Například společnost často pořádá různé akce a kampaně zaměřené na podporu místních komunit a ekologických projektů, což posiluje její vztah s veřejností a zlepšuje její image.

## Makroprostředí

### Příklad: Automobilový průmysl a elektromobily

- **Ekonomické podmínky:**

Ekonomická situace v jednotlivých zemích může výrazně ovlivnit poptávku po nových automobilech. V době ekonomické recese lidé obvykle snižují své výdaje, což vede k poklesu prodeje nových vozidel. Naopak v období hospodářského růstu může poptávka po nových autech výrazně stoupat. Společnosti jako Tesla sledují ekonomické trendy a přizpůsobují své strategie, například nabídkou leasingových programů během ekonomických poklesů, aby podpořily prodeje.

- **Sociální a kulturní trendy:**

Rostoucí povědomí o ochraně životního prostředí a změně klimatu vedlo k nárůstu poptávky po ekologicky šetrných vozech, jako jsou elektromobily. Společnosti jako Tesla a Nissan (se svým modelem Leaf) těží z této změny v preferencích spotřebitelů. Tesla se například stala lídrem v oblasti prémiových elektromobilů, částečně díky změně vnímání ekologické odpovědnosti mezi zákazníky.

- **Technologický pokrok:**

Vývoj baterií a pokroky v technologiích autonomního řízení představují významné faktory v automobilovém průmyslu. Automobilky, které investují do těchto inovací, jako je Tesla nebo Waymo (projekt autonomních vozidel od společnosti Alphabet), mohou získat významnou konkurenční výhodu. Tyto technologie nejen zvyšují účinnost vozidel, ale také nabízejí nové možnosti pro služby, jako je sdílení vozidel nebo autonomní doprava.

- **Politicko-právní rámec:**

Regulace týkající se emisí CO<sub>2</sub> a podpora elektromobilů prostřednictvím daňových úlev a dotací jsou významnými faktory ovlivňujícími automobilový průmysl. V Evropské unii jsou například přísné emisní normy, které nutí automobilky snižovat emise u svých vozidel, což vede k větším investicím do vývoje elektromobilů.

- **Ekologické faktory:**

Změna klimatu a potřeba snížit ekologický dopad dopravy vedly k větší poptávce po elektromobilech. Automobilky jako BMW a Volkswagen reagují na tyto ekologické výzvy vývojem široké nabídky elektromobilů a hybridů, čímž se přizpůsobují globálním ekologickým trendům.

## 2.2. Marketingové strategie a podnikatelské koncepce

### 2.2.1. Strategické plánování v marketingu

Strategické plánování je klíčovým procesem, který umožňuje organizacím definovat své dlouhodobé cíle a stanovit cestu k jejich dosažení. V kontextu marketingu se strategické plánování zaměřuje na identifikaci tržních příležitostí, analýzu konkurenčního prostředí a vývoj marketingových strategií, které přinášejí konkurenční výhodu.

#### Proces strategického plánování zahrnuje:

1. **Analýzu současného stavu:** Hodnocení interních a externích faktorů, které ovlivňují organizaci. To zahrnuje analýzu mikroprostředí (např. zákazníci, konkurenti) a makroprostředí (např. ekonomické, sociální, technologické faktory).
2. **Stanovení poslání a vize společnosti:** Definování základního účelu existence organizace (poslání) a dlouhodobých aspirací (vize).
3. **Formulace cílů:** Stanovení konkrétních, měřitelných, dosažitelných, relevantních a časově omezených cílů (tzv. SMART cíle).
4. **Vývoj strategií:** Určení cest a metod, jak dosáhnout stanovených cílů. To zahrnuje výběr cílových trhů, positioning a tvorbu marketingového mixu.
5. **Implementace a kontrola:** Realizace vybraných strategií a průběžné monitorování jejich účinnosti, s možností provádění potřebných úprav.

#### Příklad:

Společnost Apple Inc. využívá strategické plánování k udržení své pozice lídra v oblasti technologických inovací. Identifikuje nové tržní trendy, investuje do výzkumu a vývoje a pravidelně uvádí na trh inovativní produkty, jako jsou iPhone, iPad či Apple Watch.

**Marketingová strategie** představuje dlouhodobý plán, který organizace vypracuje s cílem dosáhnout svých obchodních cílů prostřednictvím efektivního využití marketingových nástrojů a zdrojů. Dobře navržená marketingová strategie pomáhá firmě zaměřit se na cílové zákazníky, zvýšit povědomí o značce, získat konkurenční výhodu a zvýšit prodeje. Existuje několik hlavních typů marketingových strategií:

1. **Diferenciace** – Firma se snaží odlišit své produkty nebo služby od konkurence unikátními vlastnostmi, kvalitou nebo designem.

#### Příklad: Apple Inc.

Apple se zaměřuje na strategii diferencování, kdy nabízí produkty, které se odlišují od konkurence svou kvalitou, designem a inovacemi. iPhone, iPad a Mac jsou příklady produktů, které si získaly širokou základnu loajálních zákazníků díky jejich jedinečnému designu, operačnímu systému a ekosystému služeb. Apple klade důraz na prémiovou kvalitu a inovativní technologie, čímž vytváří v očích zákazníků pocit vyšší hodnoty, která odůvodňuje vyšší ceny.

2. **Nízkonákladová strategie, strategie nákladového vůdcovství (Cost Leadership)** - Cílem je stát se nejlevnějším výrobcem v odvětví, což umožňuje nabízet produkty za nižší ceny než konkurence.

**Příklad: Walmart**

Walmart se řídí nízkonákladovou strategií, kde se zaměřuje na poskytování široké škály produktů za co nejnižší ceny. Firma dosahuje tohoto cíle díky efektivnímu řízení dodavatelského řetězce, velkým objemům nákupů a minimalizaci provozních nákladů. Walmart využívá svou nákupní sílu k vyjednávání s dodavateli o nejlepších možných cenách, což mu umožňuje nabízet produkty za ceny, které konkurenti často nemohou dorovnat.

- 3. Zaměřená (koncentrační) strategie (niche)** - Firma se zaměřuje na úzký segment trhu a snaží se uspokojit specifické potřeby tohoto segmentu lépe než konkurence.

**Příklad: Rolls-Royce**

Rolls-Royce uplatňuje strategii zaměření se na úzký segment trhu, konkrétně na luxusní automobily. Zákazníci této značky hledají exkluzivitu, prestiž a vysokou úroveň personalizace. Rolls-Royce vyrábí automobily na míru, které odpovídají specifickým požadavkům každého zákazníka. Tato strategie umožňuje firmě účinně sloužit specifickému segmentu trhu, kde je ochota zákazníků zaplatit vysokou cenu za produkt odpovídající jejich exkluzivním požadavkům.

- 4. Inovační strategie – Firma** se snaží být lídrem v inovacích, přinášet na trh nové technologie nebo obchodní modely.

**Příklad: Tesla**

Tesla je příkladem firmy, která se zaměřuje na inovační strategii. V oblasti automobilového průmyslu přinesla revoluci prostřednictvím vývoje elektromobilů, které kombinují vysoký výkon s ekologickou šetrností. Tesla investuje značné prostředky do výzkumu a vývoje, což jí umožňuje být na špici technologického pokroku, například v oblasti baterií nebo autonomního řízení. Díky tomu Tesla nejenže uspokojuje aktuální potřeby zákazníků, ale také vytváří nové tržní příležitosti.

## 2.2.2. Definice poslání a cílů firmy

Podnikatelská koncepce je základní přístup, který organizace zvolí pro dosahování svých cílů. Tyto koncepce jsou úzce spojeny s marketingovými strategiemi a ovlivňují celkový směr, kterým se firma vydává.

**Poslání (mission)** firmy vyjadřuje její základní účel a důvod existence. Odpovídá na otázku, proč firma existuje a jakou hodnotu přináší svým zákazníkům a společnosti.

**Cíle firmy** jsou konkrétní výsledky, kterých chce organizace dosáhnout v určitém časovém horizontu. Cíle by měly být:

- **Konkrétní a měřitelné:** Jasně definované a kvantifikovatelné.
- **Dosažitelné:** Realistické s ohledem na zdroje a schopnosti firmy.
- **Relevantní:** V souladu s posláním a strategií firmy.
- **Časově omezené:** S konkrétním termínem splnění.

**Příklad:** Společnost Nike má poslání "přinášet inspiraci a inovace každému sportovci na světě". Jeden z jejich cílů může být zvýšit podíl na globálním trhu sportovní obuvi o 5 % během příštích dvou let prostřednictvím uvedení nové řady ekologicky udržitelných produktů.

### Cíle firmy

#### 1. Maximalizace spotřeby

Firmy se snaží o zvýšení prodeje svých výrobků nebo služeb. Cílem je, aby co nejvíce zákazníků využívalo nabízené produkty. Tím se zvyšují příjmy firmy a posiluje její postavení na trhu.

#### 2. Maximální uspokojování potřeb

Firmy se zaměřují na to, aby co nejlépe splnily potřeby svých zákazníků. To zahrnuje nejen kvalitu výrobků, ale také služby, které poskytují. Uspokojení potřeb zákazníků vede k jejich loajalitě a opakovaným nákupům.

#### 3. Maximalizace výběru

Cílem firem je nabídnout široký výběr výrobků nebo služeb. To zahrnuje různé varianty, cenové kategorie a přizpůsobení potřebám jednotlivých zákazníků. Rozmanitost nabídky pomáhá přilákat různé segmenty trhu,

#### 4. Maximalizace kvality života

Firmy se snaží přispět ke zlepšení kvality života svých zákazníků. To zahrnuje nejen kvalitní produkty, ale také etické a udržitelné podnikání. Když firmy dbají na kvalitu života, vytvářejí pozitivní vztahy se zákazníky i s komunitou.

### Motto: „Náš zákazník – náš pán.“

Toto motto zdůrazňuje, že zákazník je pro firmu klíčový. Všechny cíle a strategie by měly být zaměřeny na to, aby zákazníkovi poskytovaly co nejlepší zážitek. Firmy, které to dodržují, mají větší šanci na úspěch a dlouhodobou prosperitu.

Cíle firmy by měly být jasné a transparentní pro spotřebitele. Je důležité, aby zákazníci věděli, s čím firma přichází na trh. Toho lze dosáhnout například prostřednictvím loga a dalších vizuálních prvků.

### Druhy loga:

#### 1. Typografické logo

- **Popis:** Logo, které se skládá především z písmen a textu. Může to být název společnosti nebo zkrácené písmeno.
- **Příklad: Coca-Cola** – charakteristické zakřivené písmo.



Zdroj loga: <https://www.coca-cola.com/cz/cs>

#### 2. Obrázkové logo

- **Popis:** Logo, které používá obrázek nebo ikonu jako hlavní prvek.
- **Příklad: Apple** – ikonická silueta jablka s odhryznutým kouskem.



Zdroj loga: <https://www.apple.com/cz/>

#### 3. Symbolické logo

- **Popis:** Logo, které využívá symbol nebo ikonu, která může mít určité významy.
- **Příklad: Nike** – ikonická "Swoosh", která symbolizuje pohyb a rychlost.



Zdroj loga: <https://www.nike.com/cz/>



#### 4. Kombinované logo

- **Popis:** Logo, které kombinuje text s obrázkem nebo symbolem.
- **Příklad:** **Burger King** – logo, které zahrnuje název společnosti a obrázek hamburgeru.



Zdroj loga: <https://burgerking.cz/cs/>

#### 5. Abstraktní logo

- **Popis:** Logo, které obsahuje abstraktní tvar nebo design, který nesouvisí s názvem firmy.
- **Příklad:** **Pepsi** – kulatý symbol s barevnými pruhy, který neodkazuje přímo na produkt.



Zdroj loga: <https://pepsi.cz/>

#### 6. Emblém

- **Popis:** Logo, které obsahuje text uvnitř symbolu nebo ikony. Často se používá u tradičních nebo rodinných značek.
- **Příklad:** **Harley-Davidson** – logo, které zahrnuje název společnosti v emblémovém stylu.



Zdroj loga: <https://www.harley-davidson.com/cz/cs/index.html>

Většinou se různé druhy loga kombinují pro lepší zapamatovatelnost a efektivitu. Kombinace typografických prvků s obrázky nebo symboly pomáhá vytvořit jedinečnou identitu značky, která je snadno rozpoznatelná a zapamatovatelná.

Kromě log existují také **slogany a zvuky**, které firmy používají k posílení své značky. Slogany jsou krátké, chytlavé fráze, které vyjadřují klíčové hodnoty nebo nabídku firmy. Zvuky, často nazývané "audio branding", mohou zahrnovat specifické melodie nebo zvuky, které se asociují se značkou.

## Příklady

### 1. Starbucks

- **Logo:** Kombinuje symbol sirény se slovem "Starbucks", čímž vytváří silnou vizuální identitu.



Zdroj loga: <https://www.starbucks.cz/cz>

### 2. Adidas

- **Logo:** Obsahuje tři pruhy, které jsou kombinovány s názvem značky, což zajišťuje vysokou rozpoznatelnost.



Zdroj loga: <https://www.adidas.cz/>

## Slogany

### 1. Nike

- **Slogan:** "Just Do It" – jednoduchá, ale motivující fráze, která vyjadřuje aktivní životní styl. (viz. dříve)

### 2. McDonald 's

- **Slogan:** "I'm Lovin' It" – pozitivní a přívětivá fráze, která zdůrazňuje spokojenost zákazníků.



Zdroj loga: <https://www.mcdonalds.cz/>

## Zvuky

### 1. PlayStation



Zdroj loga: <https://www.playstation.com/cs-cz/>

- **Zvuk:** Krátký melodický signál, který se hraje při spuštění konzole, posiluje identitu značky.



### 2. Netflix



Zdroj loga: <https://www.netflix.com/cz/>

- **Zvuk:** Ikonický tón na začátku filmů a seriálů, který divákům okamžitě připomíná značku a vytváří pocit očekávání.



Kombinace různých prvků, jako jsou loga, slogany a zvuky, přispívá k efektivnímu budování značky. Tyto prvky společně vytvářejí silnou a zapamatovatelnou identitu, která může výrazně ovlivnit vnímání firmy na trhu.

## **Psychologie barev v logu**

Barvy hrají v marketingu a designu klíčovou roli – jejich správná volba dokáže efektivně podpořit sdělení značky, vyvolat specifické emoce a zanechat hluboký dojem. Každá barva v nás vyvolává různé asociace, což firmy využívají k ovlivnění podvědomého rozhodování spotřebitelů. Použití barev v logu se tak stává způsobem, jak komunikovat hodnoty a identitu společnosti způsobem, který působí přirozeně a intuitivně.

Při výběru barev je však důležité zohlednit faktory jako kulturní pozadí a individuální preference, které mohou vnímání barev ovlivňovat. Barvy jsou interpretovány odlišně v závislosti na kulturním prostředí, historickém kontextu i osobních zkušenostech. Například modrá barva symbolizuje ve většině západních kultur důvěryhodnost a stabilitu či profesionalitu, zatímco v některých částech východní Asie (např. Korea) může však modrá symbolizovat smutek nebo smrt a volba takové barvy na určité propagační materiály by mohla působit nevhodně. Dalším příkladem může být červená, která vyniká svým dynamickým a energickým nábojem, jenž je v západní kultuře spojován s vášní, energií anebo agresí, naproti tomu v Číně je červená barva spojována se štěstím, radostí a prosperitou, a proto je spojena s oslavami (čínský Nový rok) nebo svatebními obřady.

Zde je přehled, jak jsou některé barvy vnímány v naší kultuře:

### **Červená barva**

- Červená je silná barva, která vyvolává intenzivní emoce, jako je láska a vášeň. Může zhoršovat soustředění, zejména ve stresových situacích. Je oblíbená v potravinářství, protože stimuluje chuť k jídlu, a často se používá na poutačích a billboardech.

### **Modrá barva**

- Modrá je nejběžnější barvou ve firemní grafice, která symbolizuje důvěru a kvalitu. Firmy, které tuto barvu volí, se snaží působit seriózně a profesionálně. Často ji používají právní firmy, státní instituce a automobilky, stejně jako sociální sítě v jemných odstínech.

### **Žlutá barva**

- Žlutá je energická a výrazná barva, která přitahuje pozornost. Symbolizuje slunce, teplo a hojnost. Firmy, které ji používají, chtějí vyjadřovat stabilitu a prosperitu. Vzhledem k jejímu vlivu na oko může způsobit nepříjemné pocity, což se projeví například u dětí v pokoji malovaném na žluto.

### **Zelená barva**

- Zelená se spojuje se zdravým životním stylem, přírodou a ekologickými iniciativami. Tato barva uklidňuje a naznačuje inovaci a pokrok. Používají ji firmy, které se zaměřují na sociální odpovědnost a péči o životní prostředí, jako jsou technologické a ekologické společnosti.

### **Fialová barva**

- Fialová je barva majestátnosti, elegance a moudrosti. Vyznačuje se jemností a feminitou, což ji činí oblíbenou volbou pro značky zaměřené na ženy.

### **Růžová barva**

- Růžová symbolizuje lásku, jemnost a melancholii. Je populární u kosmetických a módních značek, které cílí především na ženské publikum.

### **Černá barva**

- Černá je spojena s luxusem a elegancí, i když se také spojuje s negativními emocemi. Často se používá v kombinaci s bílou, což vytváří silný kontrast, který přitahuje pozornost.

### **Bílá barva**

- Bílá je barvou čistoty, nevinnosti a svobody. Pomáhá opticky zvětšovat prostor a navozuje pocit elegance v kombinaci s dalšími barvami.

### **Hnědá barva**

- Hnědá je barvou přírody a stability. Asociuje se s konzervatismem a pragmatičností, a firmy, které ji používají, nechtějí příliš upoutávat pozornost.

### **Oranžová barva**

- Oranžová je energická a pozitivní barva, která vyjadřuje nadšení a inovaci. Spojuje se se sklizní a bohatstvím, a jako žlutá přitahuje pozornost.

V rámci designu loga je důležité pečlivě zvolit barevnou kombinaci, která odráží hodnoty a vzkazy firmy. Různé barvy mohou výrazně ovlivnit vnímání značky a rozhodování zákazníků, a proto by se měly vybírat s ohledem na psychologii barev a cílovou skupinu. Dle průzkumu zaměřeného na preference barev v logách většina firem volí určité barvy – 33 % firem preferuje modrou, 29 % červenou, 28 % černou nebo šedou a 13 % žlutou či zlatou.

Na přiložené barevné škále s logy (Obr. 1) můžete vidět konkrétní příklady využití těchto barev a inspirovat se různými způsoby, jak barvy mohou vyjádřit povahu značky a přitáhnout pozornost zákazníků.



Obr. 1: Příklady log značek a barevná škála. (vlastní obrázek, vytvořen v nástroji Canva)

V rámci designu loga úspěšných firem se často využívá jedna, maximálně dvě barvy. Tento minimalistický přístup umožňuje vytvořit jednoduché, snadno zapamatovatelné a vizuálně výrazné značky. Použití omezené barevné palety snižuje vizuální zátěž a přispívá k rychlejšímu rozpoznání značky. Tento trend vychází z moderního minimalistického designu, který podporuje čistý, konzistentní vzhled a usnadňuje sdělení klíčových hodnot firmy.

Příklady jako Nike (černá), IBM (modrá) nebo McDonald's (červená a žlutá) ukazují, že s důsledně zvolenou barevnou kombinací lze nejen posílit zapamatovatelnost značky, ale i efektivně vyjádřit její hodnoty. Výběr jedné či dvou dominantních barev je tedy strategickým krokem, který usnadňuje vnímání značky a posiluje její působivost.

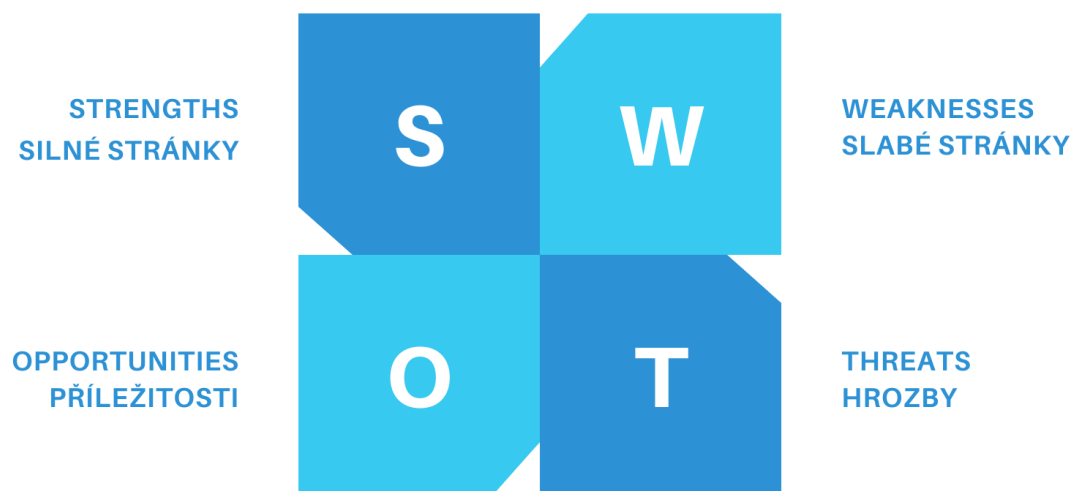
### 2.2.3. SWOT analýza a její využití v marketingu

SWOT analýza je nástroj strategického plánování, který pomáhá organizacím identifikovat jejich Silné stránky (Strengths), Slabé stránky (Weaknesses), Příležitosti (Opportunities) a Hrozby (Threats).

- **Silné stránky:** Interní atributy, které organizaci pomáhají dosáhnout cílů (např. silná značka, inovativní produkty).
- **Slabé stránky:** Interní nedostatky, které mohou bránit dosažení cílů (např. omezené finanční zdroje, slabá distribuční síť).
- **Příležitosti:** Externí faktory, které mohou organizaci pomoci (např. rostoucí trh, nové technologie).
- **Hrozby:** Externí faktory, které mohou organizaci poškodit (např. noví konkurenti, změny legislativy).

#### Využití v marketingu:

SWOT analýza umožňuje firmám lépe porozumět svému postavení na trhu a vytvořit strategie, které využívají silné stránky a příležitosti, zatímco minimalizují dopad slabých stránek a hrozeb (Obr. 2).



Obr. 2: Čtyři aspekty, kterými se zabývá SWOT analýza. (vlastní obrázek, vytvořen v nástroji Canva)

## Výhody SWOT analýzy:

- **Zjednoduší složitá probléma:** SWOT analýza umožňuje rozdělit komplexní problémy na menší a lépe pochopitelné části. Často se musí zpracovat velké množství informací, které jsou důležité pro rozhodování. SWOT pomáhá tyto informace seřadit podle priority, což usnadňuje orientaci a řešení složitých situací.
- **Bere v úvahu vnější vlivy:** SWOT analýza se nezaměřuje jen na interní faktory, ale nutí firmu zvažovat i vnější okolnosti. Často mohou mít externí faktory, jako jsou tržní podmínky nebo konkurence, zásadní dopad na rozhodování, a SWOT tento pohled rozšiřuje.
- **Univerzální využití:** SWOT analýza je použitelná pro mnoho různých situací – ať už se jedná o zlepšení procesů ve firmě, změnu značky, expanzi na nové trhy nebo zhodnocení produktů. Je flexibilní a lze ji aplikovat jak na firmy, tak i na jednotlivce.
- **Pohled z různých úhlů:** SWOT zahrnuje jak interní data (silné a slabé stránky), tak i externí informace (příležitosti a hrozby). Tento přístup poskytuje komplexní pohled na situaci a zabraňuje jednostrannému rozhodování.
- **Jednoduchá a dostupná:** SWOT analýza nevyžaduje velké finanční náklady ani speciální školení. Může ji zpracovat tým zaměstnanců, aniž by byla potřeba najímat externí poradce. Je tedy snadno dostupná a nenáročná na zdroje.

Otázky pro SWOT analýz pro jednotlivé aspekty jsou znázorněny na obr. 3–5.



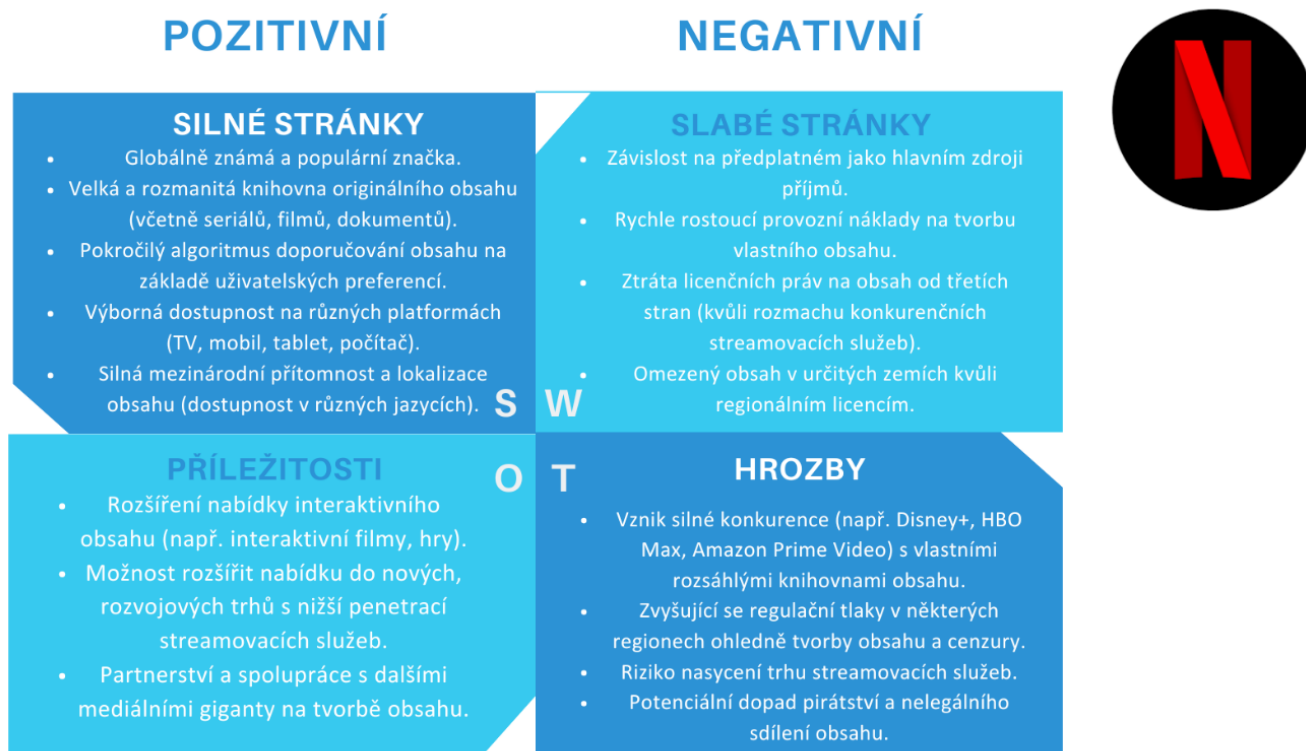
Obr. 3: SWOT analýza – příklad otázek. (vlastní obrázek, vytvořen v nástroji Canva)





Obr. 4: SWOT analýza LEGO společnosti. (vlastní obrázek, vytvořen v nástroji Canva)

Na základě této analýzy LEGO rozšířilo své portfolio o digitální hry a aplikace, spolupracovalo na tvorbě filmů (např. LEGO Movie) a tím oslovilo širší publikum.



Obr. 5: SWOT analýza společnosti Netflix. (vlastní obrázek, vytvořen v nástroji Canva)

## 2.2.4. Podnikatelské koncepce a modely

Podnikatelské koncepce a modely představují rámec, podle kterého firmy vytvářejí hodnotu pro zákazníky a dosahují zisku. Některé z klíčových podnikatelských koncepcí zahrnují:

- **Výrobní koncepce:** Zaměřuje se na efektivitu výroby a distribuce, předpokládá, že zákazníci preferují dostupné a cenově dostupné produkty.

### **Příklad: Ford Motor Company**

Jak bylo uvedeno u výrobně orientovaného marketingu, Ford během 20. století využíval výrobní koncepci, kdy se zaměřoval na zvyšování výrobní kapacity a snižování nákladů, aby mohl svým zákazníkům nabídnout dostupný automobil. Tento přístup byl úspěšný díky tomu, že poptávka po automobilech byla vysoká a zákazníci byli ochotni koupit auto bez ohledu na omezený výběr modelů a barev.

- **Produktová koncepce:** Předpokládá, že zákazníci preferují produkty s nejvyšší kvalitou, výkonem nebo inovacemi, a proto se firma zaměřuje na neustálé vylepšování produktů.

### **Příklad: Apple Inc.**

Apple je také skvělým příkladem produktové koncepce. Firma věří, že zákazníci budou preferovat produkty s nejvyšší kvalitou, výkonem a inovativními funkcemi. Důraz je kladen na neustálé zlepšování produktů, což je vidět na pravidelných aktualizacích produktové řady iPhone, která přináší nové technologie a vylepšení. Apple se tak snaží nabídnout nejlepší produkt na trhu, což mu umožňuje udržet si konkurenční výhodu a loajalitu zákazníků.

- **Prodejní koncepce:** Soustředí se na aktivní prodej a propagaci, často u produktů, o které není přirozený zájem (např. pojištění, encyklopedie).

### **Příklad: Avon**

Avon využívá prodejní koncepci, která se soustředí na agresivní prodejní techniky a přímý prodej prostřednictvím sítě nezávislých prodejců. Avon se zaměřuje na to, aby prostřednictvím svého prodejního týmu oslovil co největší počet zákazníků, často i těch, kteří by jinak o jejich produkty neprojevíli zájem. Tato koncepce se ukazuje jako účinná v situacích, kdy je nabídka produktů vyšší než poptávka, a je třeba zákazníky přesvědčit k nákupu.

- **Marketingová koncepce:** Zákazník je středem pozornosti, firma zjišťuje potřeby a přání cílových trhů a uspokojuje je efektivněji než konkurence.

### **Příklad: Amazon**

Amazon je příkladem společnosti, která se řídí marketingovou koncepcí, zaměřenou na uspokojení potřeb zákazníků. Amazon analyzuje zákaznická data, aby nabízel personalizovaná doporučení a služby, jako je rychlé doručení (Amazon Prime) nebo výhodné ceny (dynamické cenotvorba). Tento přístup zajišťuje vysokou míru spokojenosti zákazníků a jejich dlouhodobou loajalitu, což je základem úspěchu Amazonu.

- **Sociálně marketingová koncepce:** Kromě uspokojení potřeb zákazníků bere v úvahu i dlouhodobý zájem společnosti, životního prostředí a etické aspekty.

### Příklad: Netflix jako příklad moderní podnikatelské koncepce:

- **Podnikatelský model:** Předplatné pro streaming filmů a seriálů.
- **Hodnotová nabídka:** Neomezený přístup k široké škále obsahu kdykoli a kdekoli.
- **Zaměření na zákazníka:** Personalizovaná doporučení na základě sledovacích návyků.
- **Inovace:** Investice do vlastního obsahu (Netflix Originals) pro odlišení od konkurence.

### 2.3. Marketingový mix

Marketingový mix (Obr. 6) představuje souhrn základních marketingových prvků, jimiž firma dosahuje svých marketingových cílů. Jde o prvky, kterými firma může poptávku po svých produktech ovlivňovat. Jedná se o soubor čtyř faktorů z anglického Product (produkt/výrobek/služba), Price (cena), Place (distribuce/prodejní místo), Promotion (propagace), souhrnně se nazývá 4P.



Obr. 6: Základní složky marketingového mixu: produkt, cena, distribuce a propagace. (vlastní obrázek, vytvořen v nástroji Canva)

Celkově se marketingový mix soustředí na vyváženou kombinaci těchto čtyř prvků tak, aby se vytvořil přitažlivý a konkurenceschopný produkt. V rámci současného marketingu se stále více uplatňují také další prvky, jako People (lidé), Process (procesy) a Physical Evidence (fyzické důkazy), které společně tvoří 7P a poskytují firmám možnost komplexněji přistupovat ke komunikaci se zákazníky a jejich zkušenostem s produkty a službami.

### 2.3.1. Produkt (Product)

Produkt je základní složkou marketingového mixu. Produktem mohou být nejen hmotné věci a předměty, ale také služby, osoby, místa, organizace, kulturní výkony, či myšlenky. Jedná se zejména o spotřební zboží nebo průmyslové výrobky. Produkt má v marketingovém pojetí tři základní úrovně: jádro produktu, vlastní produkt a rozšířený produkt. Důležitým aspektem jsou marketingové vlastnosti produktu, kam řadíme: kvalitu produktu, varianty provedení, design produktu, značku, obal a etiketu.

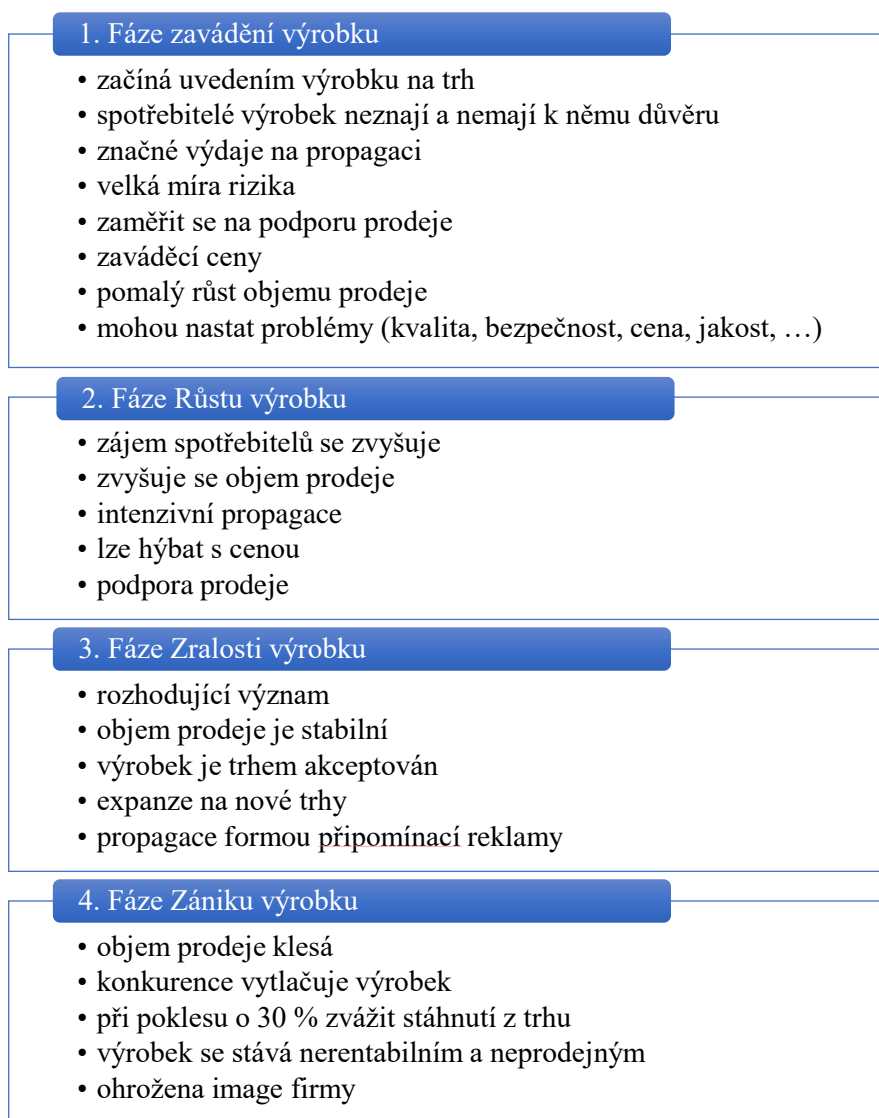
Téma imitace produktů a značek v oblasti marketingu a designu je stále aktuální a kontroverzní. V dnešním globalizovaném trhu se podniky snaží nalákat zákazníky na své výrobky, přičemž se často inspirojí úspěšnými značkami. Tento fenomén se projevuje nejen v názvech produktů, ale také v jejich obalech a grafickém ztvárnění. Příklady níže ilustrují, jak mohou být nově vzniklé produkty na první pohled podobné svým originálním protějškům, aniž by porušovaly zákony o duševním vlastnictví. I když tyto imitace mohou mít odlišný font nebo drobné variace v designu, cílem je zachovat určitou úroveň rozpoznatelnosti a atraktivity pro spotřebitele. Tento trend vyvolává otázky etiky, spravedlivé soutěže a ochrany práv duševního vlastnictví, což je klíčové téma pro podnikatele a právníky v oblasti obchodního práva. Na obr. 7, kde jsou příklady 3 produktů (A1, B1, C1) a jejich napodobenin (A2, B2, C2).



Obr. 7: Příklady 3 produktů (A1, B1, C1) a jejich napodobenin (A2, B2, C2). (foto N. Pešková)

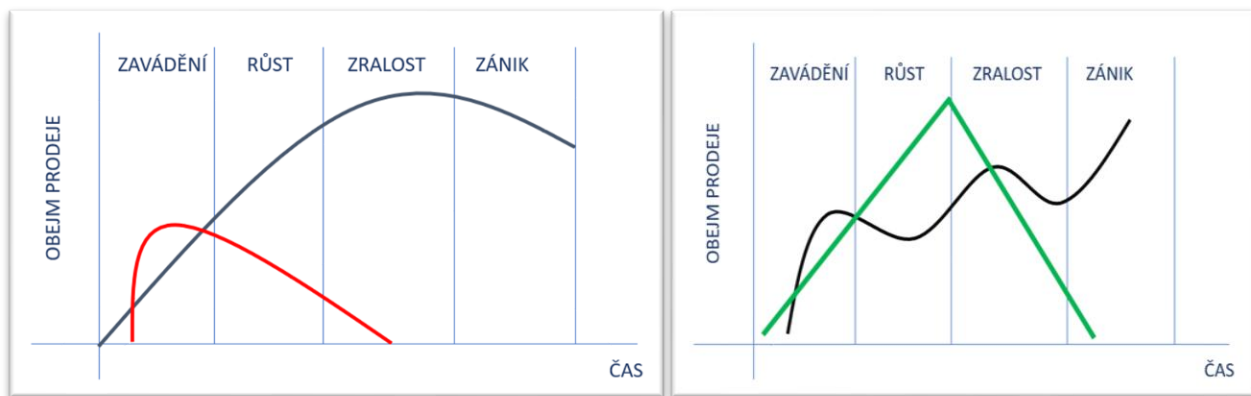
### 2.3.1.1. Životní cyklus produktu

Určení **fáze životního cyklu výrobku** je důležitým podkladem pro vytváření strategie firmy. Životní o cyklus výrobku/produktu se dělí **do čtyř fází** (Obr. 8): Zavádění výrobku, Růst výrobku, Zralost a kulminace výrobku, Zánik výrobku. Fáze životního cyklu výrobku/produktu se liší zejména objemem prodeje a tempem růstu. Každá fáze vyžaduje jiné marketingové aktivity.



Obr. 8: Životní cyklus produktu – čtyři základní fáze. (vlastní obrázek, vytvořeno v nástroji Canva)

Délka životního cyklu výrobku je různá a u některých může být cyklus poměrně krátký, kdy zánik výrobku může způsobit např. technický rozvoj (př. CD, DVD nosiče) nebo naopak velmi dlouhý (např. Coca Cola, hamburgery McDonald's, alkohol), kdy je výrobek trhem dlouhodobě akceptován a přijímán (př. na obr. 9).



Obr. 9: Délka životního cyklu výrobku. (vlastní obrázek, vytvořeno v nástroji Canva)

Červená čára: pozvolný nástup produktu např. CD disk; Modrá čára: výrobek se na trhu neuchytil; Zelená čára: např. výstřelky módy; Černá čára: módní styl, který se po letech vrací.

Mnohdy je však velmi těžké stanovit, ve které fázi svého životního cyklu se produkt právě nachází. Na základě analýzy životního cyklu lze v každém daném okamžiku volit vhodnou marketingovou strategii a cíleně používat všechny ostatní složky marketingového mixu (měnit ceny, nástroje propagace a způsob distribuce).

#### 2.3.1.2. Inovace a vývoj nových produktů

### 2.3.2. Cena (Price)

Cena je částka peněz, která je účtovaná za produkt nebo službu. Je to jediný prvek marketingového mixu, který představuje pro firmu zdroj příjmů. Správné stanovení ceny je jedním z nejdůležitějších a nejzávažnějších problémů podnikání.

#### 2.3.2.1. Metody stanovení ceny

Stanovení ceny by mělo vycházet z celkové marketingové strategie. Určení ceny je citlivé rozhodnutí s velkým dopadem na výsledky firmy. Je důležité se zaobírat faktem, zda cena pokryje náklady, zda je reálná pro realizaci obchodních transakcí a jaká je potřeba pro dosažení podnikových cílů. Existují vnější a vnitřní faktory (Obr. 10), které cenu ovlivní.





Obr. 10: Vnější a vnitřní faktory ovlivňující cenu výrobku. (vlastní obrázek vytvořeno v nástroji Canva)

Existuje spousta metod, podle kterých lze stanovit cenu produktů a služeb. Každá metoda má svá pro a proti. Základní metody stanovení ceny jsou vyobrazeny na obr. 11.



Obr. 11: Základní metody pro stanovení ceny za produkt. (vlastní obrázek, vytvořeno v nástroji Canva)

### **Stanovení ceny na základě nákladů**

Prodejní cena musí pokrýt náklady na výrobu či nákup produktu. Je potřeba provést kalkulaci všech nákladů na výrobu produktu, i těch skrytých. Ke spočítaným nákladům se přičítá přírážka tedy očekávaný zisk. Jedná se o jednoduchou metodu stanovení ceny na základě dostupných podkladů pro výpočet ceny.

### **Stanovení ceny na základě poptávky**

Poptávkově orientovaná cena je založena na odhadu objemu prodeje v závislosti na výši ceny, kdy principem je stanovení vysoké ceny při vysoké poptávce a nízké ceny při poptávce nízké, a to i když jsou náklady na výrobu stejné.

### **Stanovení ceny na základě cen konkurence**

Konkurenčně orientovaná cena je založena na cenách konkurence, To znamená, že cena za výrobky a služby se stanoví malinko nižší nebo malinko vyšší za podobný konkurenční produkt. tato metoda se využívá tehdy, vstupuje-li firma na nový trh kde je velký počet stejně silných konkurentů jejich výrobky jsou podobné.

### **Stanovení ceny z marketingových cílů**

V tomto případě musí firma tvořit své ceny v souladu s cíli, jichž chce v rámci řešení svého marketingového mixu na svém cílovém trhu dosáhnout. Čím jsou marketingové cíle firmy stanoveny jednoznačněji, tím snazší je určování finálních cen výrobků. Při určování tohoto typu cen může firma sledovat některý z následujících hlavních cílů: přežití, maximalizace běžného zisku, maximalizace běžných příjmů, maximalizace obrátu, maximalizace využití trhu.

### **Stanovení ceny na základě vnímané hodnoty**

Rozhodujícím faktorem je považovaná hodnota produktu, jak ji vnímá zákazník. Celkové jednotkové výrobní náklady nejsou důležité. Vnímání hodnoty daného výrobku zákazníkem je ovlivněno promyšlenou a řízenou marketingovou taktikou, která využívá i některé nástroje necenové (balení, značka, servis, způsob distribuce, propagace a další služby). Základem je využití znalosti psychiky zákazníků a z možností jejího ovlivňování. Bylo totiž zjištěno, že zákazníci se na trhu někdy nechovají zcela logicky a že jejich jednání bývá mnohdy značně neracionální. Tak například si zákazník výrobek (kosmetiku, léčiva), jehož cenu vnímá jako nízkou, nekoupí proto, že mu připadá podezřele levný. Někdy si také zákazník nekoupí výrobek pouze z toho důvodu, že je prodáván v nevhodném prostředí (stánkový prodej, fronty, neochota prodavačů apod.) anebo proto, že mu nedůvěřuje (jedná se hlavně o cizí, neznámé výrobky). Jindy ale se naopak nechá zlákat výrobkem dražším, který má stejné nebo podobné užité vlastnosti, a to jen proto, že je lákavěji zabalen, že je prodáván v příjemném prostředí anebo že je intenzivněji „naprogramován“.

Praxe také ukazuje, že firmy nepoužívají stále stejnou cenovou strategii, ale naopak ji mění v závislosti na vývoji situace a podle existujících podmínek na trhu. Často se traduje, že výše ceny je přímo úměrná kvalitě produktu. Nemusí to však vždy platit. Vezměme si například poštovní známky. Zde jsou naopak celosvětově nejvyhledávanější a mimořádně sběratelsky ceněné raritní případy chybně vytištěných sérií.



### 2.3.2.2. Ceny v kontextu konkurenčního prostředí

Cena je pro zákazníky jedním z nejviditelnějších faktorů a často slouží jako základní kritérium při rozhodování mezi konkurenčními produkty. I malý cenový rozdíl může rozhodnout, který produkt bude spotřebitelem vybrán, zejména pokud jde o produkty srovnatelné kvality, jako je tomu například u známých značek, jakou je Coca-Cola.

Analýzou cen Coca-Coly v různých prodejních kanálech, například u plechovky a lahve stejného objemu, je možné sledovat rozdíly mezi obchody a pochopit, jak jednotliví prodejci pracují s cenovou strategií (Obr. 12). Tato cenová rozmanitost může vycházet z rozdílných nákladů prodejců, jejich konkurenční pozice, ale i z cílové zákaznické skupiny. Cenové strategie mohou být zaměřeny například na získání věrnosti zákazníků, nalákání nových kupujících, nebo dokonce k oslabení konkurence snížením ceny.



Obr. 12: Porovnání ceny stejného produktu ve 3 různých obchodních řetězcích (A, B, C). (foto N. Pešková)

### 2.3.3. Distribuce (Place)

Cesta produktu od výrobce k zákazníkovi je důležitým nástrojem marketingového mixu. Jedná se tedy o prodejní kanály, logistiku, způsob dopravy, dostupnost a zprostředkovatelé či o samotné místo prodeje nebo síť obchodních zástupců. Funkcí distribučního systému je vyjednávání, nákup a prodej, skladování a přeprava, financování pohybu zboží a poskytování marketingových informací.

#### 2.3.3.1. Kanály distribuce a jejich řízení

Přímá distribuční cesta vede od výrobce přímo k zákazníkovi. Využívá se prodeje výrobků ve vlastních podnikových prodejnách, prodej ode dveří ke dveřím či přímý marketing. V současné době jsou velmi oblíbené prodejní automaty, např. mlékomaty, vejcomaty, automaty na různé potraviny (Obr. 13).



Obr. 13: Přímý prodej výrobků a produktů, zleva: grillbox (A), mlékomat (B), vejcomat (C).  
(foto K. Novotná Kružiková)

Druhým typem distribuce je distribuce nepřímá. Ta zahrnuje cestu od výrobce přes různé mezičlánky (maloobchod, velkoobchod, zprostředkovatel, multi-level apod.). Cílem mezičlánků je dopravit výrobek k zákazníkovi, skladování produktu či jeho kompletace. Mezičlánky také komunikují se zákazníkem a zajišťují servisní činnost. V současné době se velkým mezičlánkem stávají přepravní společnosti, např. Zásilkovna nebo PPL (Obr. 14), které jsou tvořeny velkou sítí výdejních a podacích míst.



Zdroj: <https://www.zasilkovna.cz/>, <https://www.ppl.cz/>

Obr. 14: Příklady loga mezičlánků – dopravců

### 2.3.3.2. Logistika v distribuci

Logistika v distribuční představuje spojovací článek mezi výrobou a odbytovou částí podniku. Zaobírá se skladovými a dopravními pohyby výrobků k odběrateli a s tím spojené informační a kontrolní činnosti. Distribuční logistiku využívají organizace, které vyrábějí produkty určené pro prodej, ale i ostatní přepravní a obchodní společnosti, které s ní přicházejí do styku. Základem logistiky je plánování přepravních tras, řízení dodávek k zákazníkovi, snižování provozních nákladů. Distribuční logistika se zabývá tokem materiálu, skladováním hotových výrobků a komunikaci se zákazníkem. Cílem distribuční logistiky je mít výrobek ve správném čase na správném místě.

### 2.3.4. Propagace (Promotion)

Vlastní propagace nabízených produktů a služeb a marketingová komunikace jsou součástí marketingového mixu. Základní rozdělení je na osobní propagaci a neosobní propagaci. Osobní marketingová komunikace zahrnuje osobní prodej a přímý marketing. Naproti tomu neosobní propagace zahrnuje všem známou reklamu, podporu prodeje a public relations.

#### 2.3.4.1. Reklama a její formy

Reklamou se rozumí libovolná forma a způsob propagace výrobku, služby, organizace nebo obchodní značky, jejímž cílem je zvýšení prodeje výrobku/služby, placená, neosobní jednosměrná forma komunikace představuje ve své podstatě vždy účelově (prodat produkt) zpracované sdělení, které podnik adresuje stávajícím i potenciálním zákazníkům, a to obvykle prostřednictvím různých nástrojů. Důležitým nástrojem jsou média (tisk, rozhlas, televize), v současné době je však masivně používána reklama na internetu či sociálních sítích. V různých fázích životního cyklu výrobku se používá jednotlivých typů reklamy (zaváděcí, přesvědčovací, připomínací).

V České republice se reklama řídí zákonem č. 40/1995 Sb. Podle tohoto zákona se reklamou rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířená zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky.

Zakazuje se:

1. reklama zboží, služeb nebo jiných výkonů či hodnot, jejichž prodej, poskytování nebo šíření je v rozporu s právními předpisy
2. reklama, která je nekalou obchodní praktikou
3. šíření nevyžádané reklamy v listinné podobě, pokud adresáta obtěžuje; za reklamu, která obtěžuje, se považuje reklama směřující ke konkrétnímu adresátovi za podmínky, že adresát dal předem jasně a srozumitelně najevo, že si nepřeje, aby vůči němu byla nevyžádaná reklama šířena
4. reklama šířená na veřejně přístupných místech mimo provozovnu jiným způsobem než prostřednictvím reklamního nebo propagačního zařízení, stanoví-li tak obec svým nařízením vydaným v přenesené působnosti,
5. reklama na hazardní hru provozovanou bez základního povolení podle zákona upravujícího hazardní hry.

Reklama nesmí být v rozporu s dobrými mravy, zejména nesmí obsahovat jakoukoliv diskriminaci z důvodů rasy, pohlaví nebo národnosti nebo napadat náboženské nebo národnostní cítění, ohrožovat obecně nepřijatelným způsobem mravnost, snižovat lidskou důstojnost, obsahovat prvky pornografie, násilí nebo prvky využívající motivu strachu. Reklama nesmí napadat politické přesvědčení. Reklama nesmí podporovat chování poškozující zdraví nebo ohrožující bezpečnost osob nebo majetku, jakož i jednání poškozující zájmy na ochranu životního prostředí.

Zvláštní podmínky jsou upraveny v zákoně č. 40/1995 Sb., pro reklamu vyjmenovaných komodit: cigarety, elektronické cigarety, potraviny a kojenecká výživa, humánní léčiva, veterinární léčiva, tabákové výrobky, alkoholické nápoje, medikovaná krmiva, hazardní hry, střelné zbraně a střelivo, zdravotnické záležitosti, činnost pohřebnictví (Obr. 15).



Obr. 15: Komodity podle zákona č. 40/1995 Sb., u nichž je reklama přípustná za specifických podmínek. (vlastní obrázek, vytvořeno v nástroji Canva)

**Zaváděcí reklama:** cílem je představit zákazníkům nový produkt a popsat jeho vlastnosti. Používá se při uvádění produktu na trh, často v časovém předstihu, a to proto, aby byl u spotřebitelů vyvolán zájem, aby byla podnětána jejich zvědavost a aby byli na nový výrobek předem připraveni. Tato forma reklamy má obsahovat především informace o základním užítku nového produktu, o jeho kladných vlastnostech, o jeho přednostech oproti jiným, konkurenčním výrobkům, o jeho dostupnosti, ceně a způsobu použití. Pokud se týká životního cyklu produktu používá se zaváděcí reklama v jeho první fázi, tj. při jeho zavádění na trh, a jejím cílem je vytvoření primární poptávky. Výrobce touto formou reklamy oslovuje přímo spotřebitele a snaží se je přimět k tomu, aby propagovaný produkt požadovali od svých prodejců, ti od velkoobchodu a ten například prostřednictvím agentů přímo od výrobců.



**Přesvědčovací reklama:** hlavním cílem tohoto typu reklamy je snaha přimět spotřebitele k tomu, aby kupovali propagovaný a ne jiný-zejména pak ne konkurenční-produkt. Zákazníci jsou přesvědčováni, aby jej z různých důvodů preferovali před ostatními výrobky stejného nebo podobného charakteru.

V rámci životního cyklu výrobku je přesvědčovací reklama využívána zejména ve stádiu růstu, tedy v době, kdy se produkt na trhu již určitou dobu vyskytuje. V této fázi je důležité dosáhnout především toho, aby si propagovaný výrobek dosaženou pozici dále upevnil a aby se následně jeho podíl na trhu zvětšil.

**Připomínací reklama:** cílem je snaha neustále připomínat spotřebitelům to, že jejich oblíbený výrobek stále ještě existuje, že se vyrábí, že je na trh dodáván a případně také to, že stále existuje, a i v budoucnu bude nadále zajišťován jeho nejen záruční, ale i pozáruční servis, že bude k dispozici dostatek náhradních dílů atd.

S pojmem reklama se setkáme také při zmínkách o dalších nástrojích marketingové komunikace, a to konkrétně v souvislosti s podporou prodeje (3D reklama, reklamní předměty) a v rámci public relations (reklama organizace).

**Srovnávací reklama:** je jakákoli reklama, která přímo nebo nepřímo označuje jiného soutěžitele nebo jeho zboží či službu. Za určitých podmínek podle zákona č. 40/1995 Sb. je přípustná, v opačném případě jde o nekalosoutěžní jednání. Zákon stanoví některé specifika pro srovnávací reklamu, např. srovnávací reklama na veterinární léčivé přípravky (ne zaměřená na veterinární lékaře či osoby oprávněné k výdeji těchto přípravků) není povolena. Příklad srovnávací reklamy je uveden na obr. 16.

Podle zákona č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník, v § 2980, kdy srovnávací reklama přímo nebo nepřímo označuje jiného soutěžitele nebo jeho zboží či službu. Je přípustná, pokud se srovnání týče,

- ❖ není-li klamavá,
- ❖ srovnává-li jen zboží a službu uspokojující stejnou potřebu nebo určené ke stejnému účelu,
- ❖ srovnává-li objektivně jednu nebo více podstatných, důležitých, ověřitelných a příznačných vlastností zboží nebo služeb včetně ceny,
- ❖ srovnává-li zboží s označením původu pouze se zbožím stejného označení,
- ❖ nezlehčuje-li soutěžitele, jeho postavení, jeho činnost nebo její výsledky nebo jejich označení ani z nich nekalým způsobem netěží,
- ❖ nenabízí-li zboží nebo službu jako napodobení či reprodukci zboží nebo služby označovaných ochrannou známkou soutěžitele nebo jeho názvem.



Obr. 16: Příklad srovnávací reklamy – Lidl versus Penny (v letáku společnosti Lidl).  
(foto P. Mačáková)

#### 2.3.4.2. Podpora prodeje

Podpora prodeje je soubor činností působících jako přímý podnět, který buď nabízí dodatečnou hodnotu kupujícím, anebo v rámci distribuční cesty působí jako podpůrný stimul na prostředníky a prodejce. Jedná se o takové aktivity, které mají za cíl zvýšit objem prodeje a výrobek učinit atraktivnějším. Základním rysem je časové omezenost akce, která je realizována v přesně vymezeném období. Příklady podpory prodej jsou zobrazeny na obr. 17-20.

Podle toho, na jaký typ zákazníků je podpora prodeje směřována, lze z hlediska prodejce rozlišit:

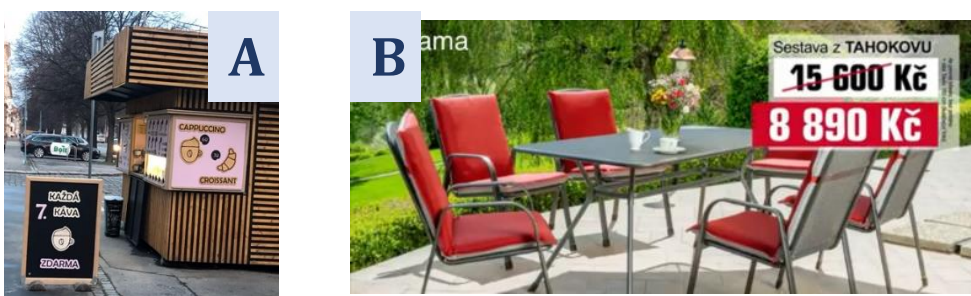
##### 1. Podporu prodeje vůči zprostředkovatelům

- ❖ cenové obchodní dohody
- ❖ necenové obchodní dohody
- ❖ společná reklamní činnost
- ❖ výstavky nabízeného zboží
- ❖ podpora na vystavování zboží

- ❖ večírky, pohoštění, rauty
- ❖ věcné či peněžité odměny

## 2. Podporu prodeje vůči spotřebitelům

- ❖ kupony
- ❖ slevy z ceny
- ❖ rabaty
- ❖ cenové balíčky (dočasně za nižší cenu)
- ❖ prémie, dárky zdarma nebo za sníženou cenu
- ❖ odměny např. za sbírání bodů a za ně výrobek zdarma
- ❖ loterie
- ❖ soutěže (hry a kombinace hry a loterie)
- ❖ vzorky (poskytované spotřebiteli k vyzkoušení bezplatně nebo se slevou)



Obr. 17: Podpora prodeje cílená na spotřebitele. Každá 7. káva zdarma (A) a sleva z původní ceny (B). (foto K. Novotná Kružíková)

Tak levné? Spěchejte, než se to rozkřikne!

**Získejte  
exkluzivní  
kupóny**

PLATÍ OD TEĎ DO  
04.11.2024\*

<b>30 % SLEVA</b> NA JEDEN KUS DLE VÁŠEHO VÝBĚRU	<b>25 % SLEVA</b> NA JEDEN KUS DLE VÁŠEHO VÝBĚRU	<b>25 % SLEVA</b> NA JEDEN KUS DLE VÁŠEHO VÝBĚRU	<b>20 % SLEVA</b> NA JEDEN KUS DLE VÁŠEHO VÝBĚRU
--	--	--	--

Draží zákazníci.

Dokážete si říjnové módní tajemství nechat pro sebe? S našimi kupony nyní ušetříte na podzimním sortimentu a pokud chcete, tak i na pár kouscích na zimu. Od 24. října do 4. listopadu 2024 vám dáme až 30% slevu na čtyři z vašich podzimních oblíbenců!

Jednoduše při platbě na prodejně ukažte své kupony nebo online na [takko.com](https://takko.com) a ušetříte!

Užijte si výhodné nákupy  
Váš tým Takko Fashion

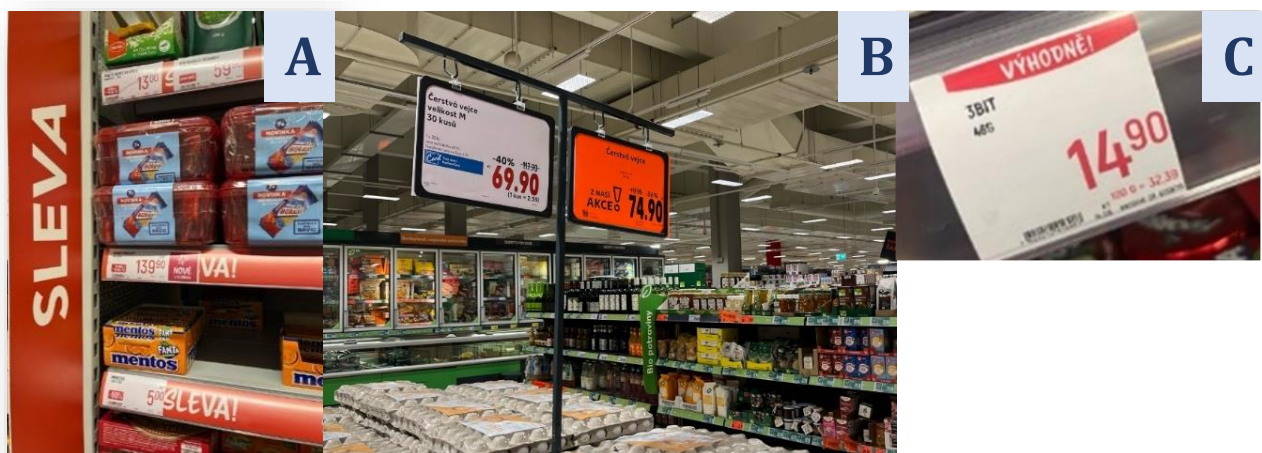
Obr. 18: Kupony na slevu komunikované e-mailem registrovaným zákazníkům. (foto K. Novotná Kružíková)



Obr. 19: Podpora prodeje vůči spotřebitelům - sleva produktu v rámci akce Halloween.  
(foto K. Novotná Kružíková)

### 3. Podporu prodeje v maloobchodní činnosti

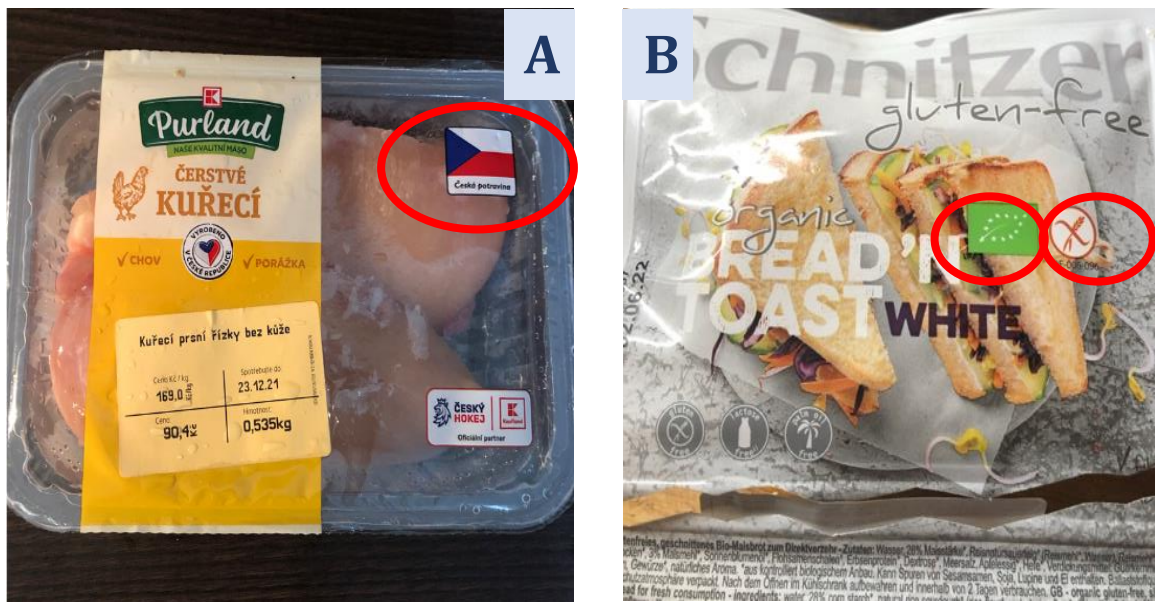
- ❖ zákaznické ceny v aplikaci jiné než bez aplikace
- ❖ slevy z ceníkových cen (akce, která trvá obvykle jeden týden a bývá označována jako výprodej)
- ❖ maloobchodní kupony
- ❖ dvojité kupony
- ❖ výstavky zboží
- ❖ předvádění vlastností výrobků



Obr. 20: Podpora prodeje v maloobchodním prodeji: Nápis sleva na regálu (A). Zvýrazněná cena vajec (B) Regálová etiketa „Výhodně“ (C).  
(foto N. Pešková)



Podporu prodeje zvyšují i různé značky a loga, např. Česká potravina, Biopotravina, bez lepku, vegan apod. mnohdy se jedná o zákonná loga a certifikáty. Výrobce za splnění konkrétních podmínek pro uvedení loga/značky na výrobku tuto pak uvádí na obalu výrobku, což spotřebitel vnímá a často se podle toho rozhoduje, zda výrobek koupí či ne. Na druhou stranu zneužití značek, na které nemá výrobce právo je porušením konkrétních právních předpisů. Příklad uvedení loga na potravinách je uveden na obr. 21.



Obr. 21: Logo „Česká potravina“, podle zákona č. 110/1997 Sb. (A), evropské logo „eurolist“ pro biopotraviny dle nařízení (EU) 2018/848 – pravidla pro ekologickou produkci a označování ekologických produktů a „bez lepku“ dle Prováděcího nařízení (EU) č. 828/2024 (B).  
(foto K. Novotná Kružiková)

Někdy se marketing úplně nepovede a zákazník dostane klamavé informace a zřejmě si produkt ani nekoupí (Obr. 22).



Obr. 22: Cena výrobku po slevě vyšší než před slevou. (foto. P. Mačáková)

### 2.3.4.3. Public Relations (PR)

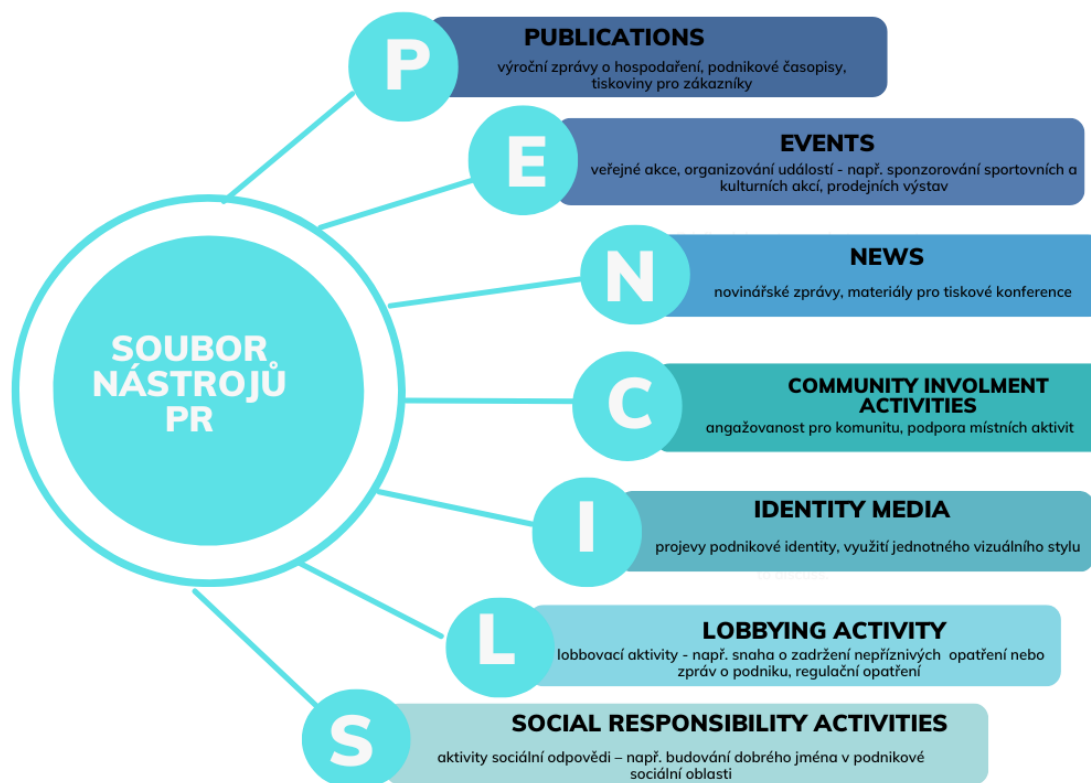
Úkolem PR je soustavné budování dobrého jména firmy, vytváření pozitivních vztahů a komunikace s veřejností za účelem vědomého kladného působení a ovlivňování. Jde o široké spektrum aktivit, které zahrnují celou řadu různých nástrojů. Ve firmách-a zejména těch větších-jsou vztahy s veřejností obvykle zajišťovány specializovanými útvary, jejichž zárodkem bývá funkce tiskového mluvčího. Komunikace s veřejností má dvě základní roviny:

- ❖ komunikaci s vnitřním (interním) prostředím podniku.
- ❖ komunikaci s vnějším (externím) prostředím podniku – tedy se subjekty mimo podnik.

Komunikací s vnitřním prostředím, tedy tzv. „směrem dovnitř“ se firma snaží působit na vlastní zaměstnance tak, aby k ní měli kladný vztah, ztotožňovali se s jejími zájmy a cíli a aby o firmě hovořili vždy jen pozitivně, ať už v rámci plnění pracovních povinností, ale i v soukromí a na veřejnosti (např. v restauracích, na různých shromážděních občanů, při návštěvách kulturních akcí atd.). V poslední době je tato forma komunikace označována také termínem interní marketing a jeho hlavním cílem je trvalé posilování loajality všech pracovníků podniku.

Komunikací s vnějším prostředím, tedy tzv. „směrem ven“ se firma snaží budovat dobré vztahy se svým okolím, tj. se svými (i potenciálními) zákazníky, dodavateli, kontrolními a správními orgány a také s různými společenskými, kulturními, sociálními a sportovními organizacemi, tiskem, rozhlasem, televizí atd. Správně prováděná činnost v oblasti public relations tedy přispívá k budování a udržování dobrého jména (image) podniku.

Soubor základních nástrojů činnosti public relations je tvořen souborem výstupů, které jsou zkráceně nazvány podle akronymu „PENCILS“ a je vyobrazen na obr. 23.



Obr. 23: Soubor nástrojů PR. (vlastní obrázek, vytvořeno v nástroji Canva)

Komunikace s veřejností hraje důležitou roli také v různých krizových situacích, které většinou sice nemusejí, ale někdy mohou nastat, a to i přesto, že mnohdy nejsou podnikem přímo zaviněny (např. přírodní katastrofy, požáry, druhotná platební neschopnost). Z toho důvodu by firmy měly mít pečlivě vypracovány tzv. krizové scénáře a všichni zaměstnanci by měli být dostatečně proškoleni, jak se případně o podniku, který je momentálně v problematické situaci, vyjadřovat na veřejnosti. V rámci budování dobrých vztahů s veřejností jsou nejčastěji využívány tyto komunikační prostředky:

- ❖ práce s novináři a se sdělovacími prostředky
- ❖ veřejně publikované výroční zprávy
- ❖ společenské akce spojené s prezentacemi výrobků
- ❖ sportovní a kulturní akce
- ❖ podnikové noviny, časopisy a další tiskoviny
- ❖ akce pro zaměstnance, jejich děti a bývalé zaměstnance (důchodce)
- ❖ veřejně přístupné semináře
- ❖ sponzorování a dobročinná činnost
- ❖ lobbování
- ❖ prezentace aktivit přispívajících ke zlepšení životního prostředí a sociálně ekonomického rozvoje okolí podniku
- ❖ představování vedoucích pracovníků veřejnosti atd.

Do oblasti public relations je také zařazována forma reklamy, která nemá za cíl zvýšení objemu prodeje či vyvolání zájmu zákazníků takovým způsobem jako propagace produktů. Jejím hlavním smyslem je snaha o trvalé zlepšování celkového image podniku. Reklama organizace se vyskytuje zejména v době Vánoc a na přelomu roku, kdy např. Dopravní podnik měst Brna, přeje široké veřejnosti, tedy bez ohledu na to, zda se jedná o stávající či potencionální zákaznické segmenty „Šťastné a veselé Vánoce. Hodně zdraví a spokojenosti do nadcházejícího roku“. Smyslem takovýchto akcí je ukázat nejširší veřejnosti, že podnik „ví, co se sluší a patří“ a že jeho zájmem je dobrá komunikace se všemi lidmi.

#### 2.3.4.4. Komunikace se zákazníkem a obchodním partnerem

##### **Typologie zákazníků**

Typologie zákazníků představuje způsob rozdělení různých skupin osob, objektů nebo jevů na základě specifických kritérií, znaků či souboru znaků. Tato klasifikace nám umožňuje lépe porozumět potřebám a chování různých typů zákazníků, což je klíčové pro úspěšnou strategii prodeje a marketingu.

Hlavní vlastnosti českého maloobchodního zákazníka:

##### **1. Náročnost**

Zákazníci mají vysoké nároky na kvalitu a atraktivnost produktů a služeb, které nakupují. Očekávají nejen vynikající kvalitu, ale i příjemné nakupovací prostředí.

##### **2. Vztah ke značce**

Mnoho zákazníků má preferenci pro známé a osvědčené značky, což ovlivňuje jejich rozhodování při nákupu.

##### **3. Spotřební patriotismus**

Zákazníci často preferují domácí produkty, které znají a důvěřují jim. Cení si místní výroby a tradičních českých značek.

##### **4. Postoj k reklamě**

Různí zákazníci reagují odlišně na reklamní sdělení. Někteří se nechají snadno ovlivnit reklamou, jiní jsou skeptičtí a vyžadují důkazy o kvalitě.

#### 5. **Spotřebitelská aktivita**

Zákazníci se stále více angažují v procesu nakupování, porovnávají ceny, hledají recenze a zvažují různé možnosti před učiněním rozhodnutí.

#### 6. **Způsob rozhodování**

Rozhodovací procesy se liší; někteří zákazníci se rozhodují impulzivně, zatímco jiní si vše pečlivě plánují a zvažují.

#### 7. **Preference prodejny**

Zákazníci mají oblíbené prodejny, které navštěvují častěji, a to nejen kvůli cenám, ale i kvůli zákaznickému servisu a atmosféře.

#### 8. **Nákupní zvyklosti**

Každý zákazník má své specifické nákupní zvyklosti, které mohou zahrnovat frekvenci nákupů, typ produktů, které preferují, a dokonce i čas, kdy nejčastěji nakupují.

### 2.4. **Marketingový výzkum**

Smyslem marketingového výzkumu je získání informací pro základní oblasti marketingového řízení vedoucí k uspokojování potřeb zákazníků. Marketingový výzkum poskytuje podstatné, objektivně zjištěné informace o situaci na trhu, o chování zákazníků. Podstatou výzkumu je tedy specifikace, shromažďování analýza a interpretace údajů, které nám umožňují:

- ❖ porozumět trhu
- ❖ identifikovat problémy spojené s podnikáním
- ❖ kvalifikovaně formulovat možné směry marketingové činnosti
- ❖ zhodnotit dosažené výsledky

Předmětem marketingového výzkumu pak může být např.

- ❖ postoj ke značce či produktu
- ❖ kvalita produktu
- ❖ vylepšení vlastního produktu
- ❖ názory na konkurenční výrobek
- ❖ objevování mezer na trhu.

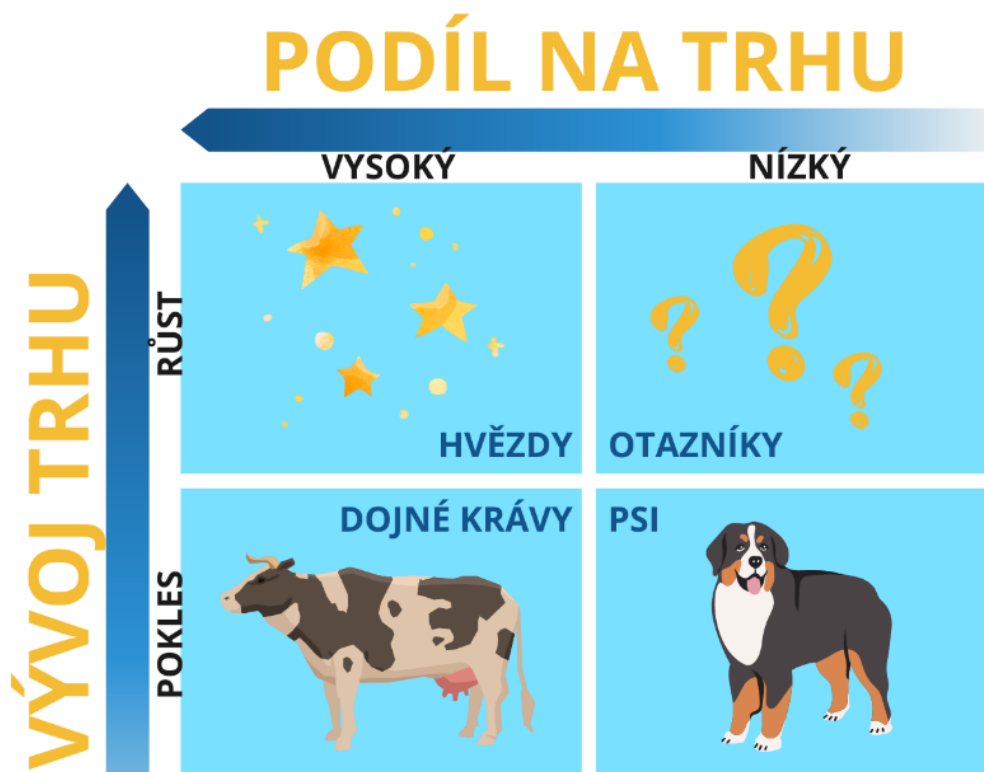
Aby byly firmy schopny efektivně plánovat a reagovat na měnící se podmínky na trhu, je nezbytné provést důkladný výzkum svého portfolia produktů. Tento výzkum umožňuje firmám lépe porozumět pozicím svých produktů a identifikovat příležitosti pro zlepšení. K tomu může výrazně přispět BCG matice, která slouží jako strategický nástroj pro analýzu portfolia. Díky své jednoduché strukturovanosti pomáhá BCG matice klasifikovat produkty podle jejich tržního podílu a tempa růstu, což usnadňuje rozhodování o alokaci zdrojů a plánování marketingových strategií. Pomocí této matice mohou firmy rychle identifikovat, které produkty mají potenciál stát se hvězdami a které by měly být restrukturalizovány nebo dokonce vyřazeny. Zohledněním výsledků analýzy z BCG matice mohou firmy lépe reagovat na konkurenční tlak a zvyšovat svou tržní výkonnost. Tento nástroj tedy hraje klíčovou roli v procesu strategického plánování a rozhodování, což firmám umožňuje dosáhnout dlouhodobého úspěchu v dynamickém obchodním prostředí.

**Matice BCG (Boston Consulting Group)** je nástroj pro strategickou analýzu, který slouží k hodnocení portfolia produktů nebo služeb firmy. Vytvořila ji Boston Consulting Group v 70. letech 20. století a její hlavní cílem je pomoci manažerům v rozhodování o alokaci zdrojů a strategickém plánování. Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů, které jsou určeny dvěma osami:

1. **Tržní podíl:** Měří se jako podíl prodeje daného produktu na celkovém trhu. Vysoký tržní podíl naznačuje silnou pozici na trhu.
2. **Růst trhu:** Měří se jako tempo růstu trhu, na kterém produkt působí. Vysoký růst trhu signalizuje příležitosti pro expanzi.

### Kvadranty matice BCG (Obr. 24)

1. **Hvězdy (Stars):**
  - Produkty s vysokým tržním podílem na rychle rostoucím trhu.
  - Vyžadují značné investice pro udržení růstu, ale generují vysoké příjmy.
  - Příkladem mohou být nové technologie nebo populární spotřebitelské produkty.
2. **Dojné krávy (Cash Cows):**
  - Produkty s vysokým tržním podílem na pomalu rostoucím trhu.
  - Generují stabilní a vysoké příjmy s minimálními investicemi.
  - Tyto produkty mohou financovat další investice do hvězd nebo nových produktů.
3. **Otazníky (Question Marks):**
  - Produkty s nízkým tržním podílem na rychle rostoucím trhu.
  - Vyžadují značné investice, aby se zvýšil jejich podíl, ale nejsou zaručeně ziskové.
  - Je důležité rozhodnout, zda investovat do těchto produktů nebo je opustit.
4. **Psi (Dogs):**
  - Produkty s nízkým tržním podílem na pomalu rostoucím trhu.
  - Generují nízké příjmy a často nejsou ekonomicky výhodné.
  - Měly by být buď vyřazeny, nebo restrukturalizovány, pokud to je možné.



Obr. 24: Kvadranty matice BCG. (vlastní obrázek, vytvořeno v nástroji Canva)

### **2.4.1. Metodologie marketingového výzkumu**

Marketingový výzkum můžeme dělit do dvou základních forem. Jedná se o kvantitativní a kvalitativní výzkum. Používají se různé techniky výzkumu, kam řadíme nap. dotazování (i telefonické), pozorování, experimentální techniky, statistická data, mystery shopping (testování vlastních služeb prostřednictvím falešného zákazníka) apod. Na začátku se vymezí soubor respondentů, tedy stanovení počtu zkoumaných jednotek (jedinců, domácností, firem, ...). Posouváme se z éry tradičního výzkumu založeného na dotazování pomocí klasických metod do období nového výzkumu v „digitálním světě“. Ten klade větší důraz na sledování a naslouchání spotřebiteli, měření jeho emocí a syntézu stávajících informací. Jednotlivým respondentem pak myslíme zástupce konkrétní společenské skupiny nebo organizace. Objektem výzkumu se pak může stát jakýkoliv sociální útvar s řádně vymezenými základními časovými a prostorovými souřadnicemi. Objektem výzkumu je tedy takový sociálně ekonomický útvar, který zkoumáme. Lze jej definovat pomocí demografických, ekonomických, sociálních, organizačních a dalších parametrů.

Smyslem výzkumu je pak učinit závěry na základě shromážděných informací. Cílem statistické analýzy je pak získání takových základních číselných charakteristik, které lze snadno interpretovat a získat tak odpovědi na vymezené problémy – předmět výzkumu.

I pro marketingový výzkum se vyplatí mít stanovený plán. Nastavený plán pomůže vše zvládnout, nastavit cíle a úkoly pro zapojené strany a určit termíny, které by se měli splnit.

Plán by měl obsahovat základní otázky, které je potřeba vyřešit: kdo, co, koho, kde, kdy, jak a za kolik.

Samotný proces výzkumu se skládá z šesti základních částí: (1) definování problémů a stanovení cíle průzkumu, (2) průzkum trhu, (3) vytvoření metody zjišťování dat (např. dotazníků, (4) samotný sběr dat, (5) úprava a analýza dat, (6) interpretace a prezentace výsledků.

### **2.4.2. Kvantitativní a kvalitativní výzkum**

**Kvantitativní výzkum:** výstupem kvantitativního výzkumu jsou především čísla. Zjišťujeme zde například jak často u nás zákazníci nakupují, jakou hodnotu má průměrný košík nebo kolik peněz by vydali za určitý produkt (hard data). Novými hráči v oblasti sběru dat jsou v současné době velké IT firmy, např. Google, Amazon, Microsoft, ale i sociální sítě např. Facebook či Instagram.

**Kvalitativní výzkum:** při vytváření kvalitativního výzkumu je našim úkolem zjistit komplexnější data. Nejen číselné výstupy. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na pocity, postoje zákazníků a zkoumá důvody jejich chování. Skutečně kvalitní a komplexní marketingový výzkum bude pravděpodobně kombinovat obě tyto metody (soft data).

### **2.4.3. Nákupní chování spotřebitelů**

Mezi základní úkoly marketingového výzkumu patří analýza nákupního chování a rozhodování spotřebitelů na cílovém trhu. V rámci marketingového přístupu se stává zjišťování a uspokojování jejich potřeb základnou, na níž se rozvíjejí všechny další marketingové aktivity firmy. Aby podnik mohl své zákazníky dobře uspokojit, musí dostatečně znát jejich požadavky, názory, postoje a chování.

#### **Chování spotřebitelů**

V minulosti znali prodejci spotřebitele a jejich potřeby mnohem lépe, a to proto, že většinou existovaly jen malé provozovny a obchody, které obsluhovaly malý, přehledný trh. Jejich majitelé byli při prodeji se svými zákazníky v přímém, každodenním kontaktu. Následný růst velikosti firem a trhů, k němuž v posledních desetiletích došlo, tento přímý kontakt mezi producenty, prodejci a konečnými spotřebiteli značně narušil, zkomplikoval a odosobnil. Změny ve velikosti obchodních firem a trhů dnes nutí marketingové manažery k tomu, aby využívali a prováděli marketingové výzkumy, jejichž pomocí lze získat jak potřebné informace o celkové situaci na trhu, tak také odpovědi na základní otázky, které se týkají požadavků spotřebitelů, jejich spokojenosti, očekávání, potřeb a postojů.

#### **Lidské potřeby**

Všichni lidé mají v každém okamžiku řadu nejrůznějších potřeb a očekávání. Lidské potřeby a touhy jsou v podstatě zcela neomezené a velmi různorodé. Jejich spektrum přechází od potřeb základních (fyziologických) přes potřeby sociální (lidské) až k potřebám společenským (nadstavbovým). Podle známé teorie amerického psychologa Abrahama Herberta Maslowa (1908-1970) lze všechny lidské potřeby uspořádat hierarchicky a vytvořit z nich jakousi pyramidu (Obr. 25). Po uspokojení jedné (nižší) úrovně svých potřeb se lidé většinou snaží uspokojit své potřeby další (vyšší). Základnu této pyramidy přitom tvoří potřeby fyziologické (tj. hlad, žízeň, zachování rodu), nad nimi se nacházejí potřeby související s pocitem bezpečí (tj. úkryt, ochrana před negativními vlivy), pak následují potřeby sociální (příslušnost ke skupině, potřeba lásky) a potřeba uznání (ocenění ze strany ostatních lidí, dosažení určitého společenského postavení) a na úplném vrcholu této pyramidy je potřeba seberealizace (pocit seberealizace a radost z vykonané práce).





Obr. 25: Maslowova pyramida lidských potřeb. (vlastní obrázek, vytvořeno v nástroji Canva)

Pod pojmem **potřeba** se proto tradičně rozumí rozpor mezi stávající situací (momentálním stavem) a lidským očekáváním (stavem požadovaným). Jedná se tedy o určitý pocit nedostatku, nouze, Je-li určitá potřeba uspokojena, přestává být pohnutkou k určitému druhu jednání a ztrácí svůj motivační účinek. Při uspokojování potřeb však samozřejmě záleží také na tom, za jak dlouho se u člověka rovnováha v dané oblasti potřeb opět naruší a kdy se pocit nedostatku (deprivace) znovu dostaví. V této souvislosti je také nutno zdůraznit, že mnohdy může být takovýto pohled poněkud zjednodušující. Snaha dosáhnout trvalé spokojenosti se u většiny lidí týká hlavně tří spodních úrovní Maslowovy pyramidy. Každý jedinec se nejdříve snaží uspokojit své potřeby nižší úrovně (např. chce ukojit hlad či žízeň anebo nalézt úkryt) a teprve potom začne usilovat o uspokojení potřeb nadstavbových, tzv. potřeb „vyšších“. Hladový člověk například většinou nemá zájem učit se cizím jazykům (potřeba seberealizace) a taktéž neusiluje o to, aby byl ostatními chválen (potřeba uznání). Zajímavé přitom ale je, že u některých jedinců nemusí být snaha o uspokojení potřeb vyššího řádu podmíněna úplným naplněním všech potřeb řádů nižších a že o jejich uspokojení usilují i s pocitem hladu, nedostatku lásky či hmotné nejistoty (např. malíři, spisovatelé, herci, misionáři apod.). I když byla Maslowova teorie původně vypracována pro potřeby psychologie, má velký význam i pro oblast marketingu, neboť na jejím základě a s její pomocí lze poměrně snadno objasnit a zjistit, po kterých věcech lidé touží, co potřebují a které výrobky či služby přáním potenciálních zákazníků odpovídají s ohledem na jejich plány, požadavky, cíle a životní potřeby. Poměrně málo známá však je ta skutečnost, že Maslow později definoval ještě další dvě úrovně potřeb – jako šestou stanovil potřebu poznávání a porozumění a jako sedmou potřebu estetických prožitků.



## **Rozhodovací procesy spotřebitelů**

Predispozice, které se vyvíjejí na základě působení výše sledovaných vlivů pak vytvářejí rámec pro rozhodování spotřebitelů v konkrétních nákupních situacích. Toto rozhodování obvykle probíhá v určité, pevně dané posloupnosti aktivit, která se nazývá nákupní rozhodovací proces. Sestává z následujících pěti kroků:

1. identifikace problému, potřeby
2. sběr informací o nabídce na trhu
3. vyhodnocení získaných informací
4. koupě, rozhodnutí
5. ponákní vyhodnocení (zpětná vazba).

Konkrétní analýza jednotlivých fází tohoto rozhodovacího procesu nám přitom umožňuje posuzovat a vyhodnocovat nákupní chování spotřebitelů. Vzhledem k tomu, že ne všechny nákupní situace jsou stejné, je třeba si uvědomit, že i rozhodování lidí se může vyznačovat různým stupněm složitosti a že v některých případech zákazníci o nákupu nepřemýšlejí vůbec, zatímco v situacích jiných může být naopak jejich rozhodování poměrně složité a časově náročné. Ve většině běžných a každodenních situací se tedy lidé při nákupu nerozhodují vůbec; vycházejí pouze ze svých zkušeností a mají zafixovaný svůj typ produktu, který kupují a také svoji značku. Tento typ nákupního chování bývá označován jako chování rutinní anebo automatické; při nákupech tohoto druhu lidé nepotřebují získávat a vyhodnocovat informace o produktu a jeho vlastnostech, neboť ho a jeho případnou značku dobře znají a jsou s nimi plně spokojeni. Koupě bývá mnohdy i zcela impulsivní, takže proces vyhodnocení nákupu odpadá.

Automaticky lidé obvykle kupují levné předměty každodenní potřeby, například základní potraviny, nápoje, cigarety apod. Z hlediska prodejce je v tomto případě velmi důležité dbát na neměnnou kvalitu a na zřetelné odlišení výrobků vlastních od výrobků ostatních. Druhým typem nákupního chování jednotlivců je tzv. řešení omezeného problému, tj. situace, kdy spotřebitel narazí na produkt, který typově sice zná, ale o konkrétním (obvykle novém) druhu výrobku nemá k dispozici dostatek informací. I když ani v tomto případě nemusí být produkt příliš drahý, je snahou spotřebitele, aby o možnostech volby a alternativních (případně dokonce variantních) produktech získal informace podrobnější; ty pak vyhodnotí a teprve na základě tohoto hodnocení dospěje k rozhodnutí, zda si výrobek koupí či nekoupí. Třetí situace se týká řešení složitého problému, kdy se zákazník ocitá v situaci, že chce uspokojit některou ze svých zásadních (životních) potřeb (např. rozhodnutí o koupi či stavbě rodinného domu, o studiu na vysoké škole, o koupi automobilu apod.). Aby bylo možno se rozhodnout správně, je u tohoto typu nákupních chování třeba získat relativně velké množství informací a ty pak vyhodnotit buď samostatně anebo za pomoci ostatních (příbuzných, přátel, placených odborníků).

### 3. Management

#### 3.1. Základní pojmy managementu

Pojem **management**, původně americký, má dnes mezinárodní platnost a je klíčový v oblasti organizace a řízení. Nejčastěji se překládá jako „řízení“, „vedení“ nebo „správa“. Management zahrnuje souhrn činností, jejichž hlavním obsahem je koordinace a vedení lidí. Je to komplexní soubor specifických aktivit, které zahrnují manažerské funkce, jež vykonávají řídicí pracovníci při efektivním využívání všech zdrojů organizace, nejen těch lidských.

Tento pojem se také používá k označení pracovníků, kteří v organizaci vykonávají manažerské činnosti a funkce. Kromě praktických aspektů se management považuje také za vědní disciplínu, která se zaměřuje na studium principů a metod efektivního řízení.

Vývoj managementu úzce souvisí s rozvojem podnikání a průmyslové výroby, což vedlo k formování různých teorií a přístupů. Tyto teorie můžeme třídit podle tří základních hledisek:

1. **Podle místa vzniku:** Rozlišujeme evropský, americký a japonský management, které reflektují odlišné kultury a přístupy k řízení.
2. **Podle doby vzniku:** Historie managementu se dělí na tři období: do 30. let 20. století, 40.-70. léta 20. století a počátek 21. století, kdy se postupně vyvíjely různé teorie a metody.
3. **Podle obsahového zaměření:** Existují různé školy managementu, které se zaměřují na specifické aspekty řízení, jako jsou:
  - **Vědecké řízení:** Zaměřuje se na optimalizaci pracovních procesů a efektivitu.
  - **Lidské vztahy:** Důraz na mezilidské vztahy a motivaci zaměstnanců.
  - **Správné řízení:** Orientace na organizační struktury a procesy.
  - **Byrokratické řízení:** Vytváření formalizovaných pravidel a postupů v organizaci.

**Manažer** je klíčovou postavou v každé organizaci, která nese odpovědnost za strategické řízení a efektivní koordinaci činností, s cílem dosáhnout stanovených cílů a maximálního výkonu ve prospěch všech zainteresovaných stran.

**Původní definice:** Manažer byl původně definován jako osoba, která na základě pověření, v zájmu a jménem jednoho nebo více soukromých vlastníků vykonává v daném podniku manažerské funkce spojené s podnikáním, a to s cílem dosáhnout maximálního zisku.

**Současná definice:** V současnosti se manažerem rozumí osoba, která nese odpovědnost za chod organizace, a to v různých typech prostředí, jako je podnikání, veřejná správa nebo neziskové organizace. Manažer se tedy musí orientovat nejen na ekonomické cíle, ale také na etické a sociální aspekty, které ovlivňují úspěšnost a udržitelnost organizace.

Manažeři v organizaci se obvykle dělí do tří hlavních kategorií podle úrovně řízení a odpovědnosti:

1. **Vrcholoví manažeři:** Tato skupina zahrnuje nejvyšší vedení organizace, jako jsou generální ředitel (CEO), finanční ředitel (CFO) a další členové vrcholového managementu. Tito manažeři jsou odpovědní za celkové směřování a strategii organizace, rozhodování na nejvyšší úrovni a dlouhodobé plánování.
2. **Střední management:** Manažeři v této úrovni působí jako spojení mezi vrcholovým managementem a základním managementem. Zodpovídají za implementaci strategií, které byly vytyčeny vrcholovými manažery, a za řízení týmů a oddělení. Mezi typické pozice patří vedoucí oddělení, provozní manažeři nebo projektoví manažeři.
3. **Základní management:** Tento typ manažerů zahrnuje ty, kteří se starají o každodenní operace a řízení pracovníků na nejnižší úrovni. Může zahrnovat supervizory, vedoucí týmů nebo vedoucí směn. Jejich hlavní úlohou je organizovat práci a řídit jednotlivé zaměstnance, aby dosáhli stanovených cílů a výkonu.

**Manažerská role** může být charakterizována z několika perspektiv, přičemž sociologický pohled zdůrazňuje normativní a očekávané chování jednotlivců v závislosti na jejich věku, pohlaví, společenském postavení a pracovních pozicích. V rámci každé skupiny se od jejích členů očekává specifické chování, které odráží jejich postavení a funkci v dané skupině.

Existují dvě hlavní kategorie rolí, které se rozlišují:

1. **Dané role:**
  - Tyto role jsou předurčené faktory jako je věk, pohlaví, zdravotní stav a pozice.
  - Příklady zahrnují role jako žák, důchodce nebo zaměstnanec, které jsou určeny objektivními kritérii a očekáváními společnosti.
2. **Volitelné role:**
  - Tyto role jsou formovány individuálními volbami a zájmy, které zahrnují společenský status, profesi, zájmy a vztahy.
  - Příklady zahrnují roli profesionála v určitém oboru, aktivního člena komunity nebo vedoucího určité skupiny.

Manažerské role tak kombinují obě kategorie, přičemž manažer nejen plní předurčené funkce v rámci organizace, ale také si volí, jakým způsobem se ve své roli bude chovat, jaké vztahy si vybuduje a jaké strategie zvolí pro dosažení svých cílů.

### 3.1.1. Definice managementu a jeho role

**Management** je proces koordinace a řízení činností v organizaci za účelem dosažení stanovených cílů prostřednictvím efektivního využití zdrojů, jako jsou lidé, finance, technologie a materiály. Jeho role spočívá v plánování, organizování, vedení a kontrole těchto zdrojů tak, aby organizace fungovala efektivně a dosáhla svých cílů.

**Role managementu** zahrnuje:

- **Řízení lidí:** Vedení týmu, motivace zaměstnanců, zajištění jejich rozvoje a spolupráce.
- **Optimalizace zdrojů:** Efektivní využití dostupných zdrojů s cílem minimalizovat náklady a maximalizovat výstupy.
- **Rozhodování:** Řízení rizik a volba nejlepších alternativ pro dosažení podnikových cílů.

**Příklad:** Manažer v potravinářské výrobě je odpovědný za řízení výrobních linek, zajištění kvality produktů a dodržování hygienických norem, přičemž zároveň sleduje náklady a efektivitu výroby.

### 3.1.2. Vývoj manažerských teorií

Manažerské teorie se vyvíjely v průběhu let jako odpověď na měnící se potřeby a strukturu podnikání. Hlavní směry zahrnují:

- **Klasická škola managementu (19. století – začátek 20. století):**
  - Zaměřuje se na efektivitu a produktivitu. Jednou z nejznámějších teorií této školy je **Taylorismus** (vědecké řízení), které se zaměřuje na zlepšování výkonu pracovníků prostřednictvím pečlivé analýzy pracovních procesů.
  - **Příklad:** Ve výrobních firmách, jako je Ford, se Taylorismus využíval k optimalizaci práce na montážních linkách, což vedlo ke zvýšení produktivity.
- **Behaviorální přístup (20. léta 20. století):**
  - Tento přístup klade důraz na lidské faktory v řízení. Manažeři by měli zohlednit potřeby zaměstnanců, jejich motivace a psychologické faktory, které ovlivňují jejich výkon.
  - **Příklad:** Teorie motivace od **Maslowa** vysvětluje, že zaměstnanci potřebují více než jen finanční odměnu – například uznání nebo příležitosti k růstu.
- **Systémový přístup (50. léta 20. století):**
  - Pohlíží na organizaci jako na celek, který je součástí většího systému. Každá část organizace je propojená a změna v jedné části ovlivní ostatní.
  - **Příklad:** V automobilovém průmyslu mohou změny ve výrobním procesu ovlivnit oddělení logistiky, distribuce nebo financí.
- **Kontingenční teorie (60. léta 20. století):**
  - Tvrdí, že neexistuje univerzální přístup k řízení, který by fungoval ve všech situacích. Manažerské praktiky by měly být přizpůsobeny konkrétním podmínkám a kontextu organizace.

- **Příklad:** V malé firmě může být vhodnější plochá organizační struktura, zatímco ve velké korporaci je často efektivnější hierarchická struktura s jasně definovanými rolemi.

### 3.1.3. Manažerské funkce: plánování, organizování, vedení a kontrola

Manažerské funkce představují klíčové činnosti, které každý manažer musí vykonávat pro efektivní řízení organizace:

#### 1. Plánování:

- Plánování je proces definování cílů organizace a způsobů, jak těchto cílů dosáhnout. Zahrnuje vytváření strategií a alokaci zdrojů.
- **Příklad:** Manažer v maloobchodě plánuje sezónní marketingové kampaně na základě analýzy prodejních dat z předchozích let.

#### 2. Organizování:

- Organizování spočívá v rozdělení úkolů mezi jednotlivce a týmy, určení pravomocí a odpovědností a vytvoření organizační struktury, která zajistí efektivní realizaci plánů.
- **Příklad:** Manažer výroby v továrně organizuje týmy tak, aby zajistil hladký průběh výroby a minimalizoval prostoje strojů.

#### 3. Vedení:

- Vedení znamená inspirovat, motivovat a směřovat zaměstnance k dosažení cílů organizace. Manažer musí být schopen efektivně komunikovat, vytvářet pozitivní pracovní prostředí a řešit konflikty.
- **Příklad:** Manažer projektového týmu v IT sektoru motivuje tým k dokončení projektu včas tím, že vytváří jasnou vizi, poskytuje zpětnou vazbu a nabízí podporu.

#### 4. Kontrola:

- Kontrola zahrnuje monitorování a hodnocení výkonu v souladu s plánovanými cíli. Manažer sleduje výsledky a provádí nápravné kroky, pokud se odchylují od očekávání.
- **Příklad:** Manažer v logistické společnosti sleduje dodací lhůty a kvalitu služeb. Pokud zjistí, že se zvyšuje počet zpožděných zásilek, zavede opatření pro zlepšení efektivity.

## **3.2. Manažerské rozhodování**

Manažerské rozhodování je klíčovou součástí úspěšného vedení organizace. Proces rozhodování zahrnuje nejen volbu nejlepší alternativy z dostupných možností, ale také identifikaci problémů a příležitostí, analýzu situace a následné hodnocení výsledků. Rozhodování je přítomné v každé manažerské funkci, ať už jde o plánování, organizování, vedení nebo kontrolu.

### **3.2.1. Proces rozhodování**

Proces rozhodování v managementu probíhá v několika krocích, které pomáhají manažerům strukturovat své rozhodování a dosahovat efektivních výsledků:

#### **1. Identifikace problému nebo příležitosti:**

- Manažer musí rozpoznat, kdy je třeba učinit rozhodnutí. Může se jednat o řešení problému, jako je pokles prodeje, nebo o příležitost, například rozšíření na nový trh. Jedná se o nejdůležitější krok a zaměřuje se na souvislosti.

#### **2. Shromáždění informací:**

- Pro správné rozhodnutí je důležité získat relevantní informace o situaci. Může jít o analýzu trhu, finanční zprávy nebo zpětnou vazbu od zaměstnanců. Stanovují se kritéria rozhodování a váhy kritérií.

#### **3. Vypracování alternativ:**

- Na základě dostupných informací manažer navrhne několik možností řešení, které jsou v souladu s cíli organizace.

#### **4. Hodnocení alternativ:**

- Manažer posoudí výhody a nevýhody jednotlivých alternativ. To může zahrnovat analýzu rizik, nákladů a přínosů.

#### **5. Volba nejlepší alternativy:**

- Po zvážení všech faktorů manažer vybere nejvhodnější řešení, které má potenciál přinést nejlepší výsledky.

#### **6. Implementace rozhodnutí:**

- Manažer musí zajistit realizaci vybrané alternativy. To zahrnuje přidělení zdrojů, komunikaci rozhodnutí zaměstnancům a nastavení procesu implementace.

#### **7. Kontrola a zpětná vazba:**

- Manažer sleduje výsledky rozhodnutí a hodnotí, zda bylo dosaženo požadovaných cílů. V případě potřeby provede úpravy.

**Příklad:** Manažer ve stavební firmě identifikuje, že projekt nabral zpoždění kvůli nedostatku pracovníků. Po zhodnocení možností – najmout nové pracovníky nebo přerozdělit stávající tým – se rozhodne pro přerozdělení, protože je to efektivnější a rychlejší řešení.

### 3.2.2. Rozhodovací analýza a nástroje

Manažeři často používají různé nástroje pro podporu svého rozhodovacího procesu. Tyto nástroje jim pomáhají analyzovat složité situace, hodnotit rizika a přijímat informovaná rozhodnutí.

#### 1. SWOT analýza:

- SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) je analýza, která zohledňuje silné a slabé stránky organizace, stejně jako příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. Pomáhá manažerům vidět celkový obraz situace (viz. dříve)

#### 2. Analýza rozhodovacích stromů:

- Tento nástroj pomáhá vizualizovat jednotlivé kroky a následky rozhodnutí, přičemž bere v úvahu různé scénáře a pravděpodobnosti jejich výskytu.
- **Příklad:** Manažer investičního fondu může pomocí rozhodovacího stromu hodnotit různé investiční možnosti a jejich dopad na výnosy.

#### 3. Cost-Benefit analýza:

- Analýza nákladů a přínosů hodnotí finanční a nefinanční náklady jednotlivých alternativ a jejich potenciální přínosy.
- **Příklad:** V nemocnici se zvažuje nákup nového diagnostického zařízení. Cost-Benefit analýza porovná vysoké pořizovací náklady se zlepšením kvality péče a zvýšenou kapacitou.

#### 4. Riziková analýza:

- Tento nástroj se používá k hodnocení rizik spojených s rozhodováním. Pomáhá identifikovat nejistoty a možné negativní dopady.
- **Příklad:** Při expanzi do zahraničí firma zvažuje rizika spojená s legislativními požadavky a kulturními odlišnostmi na novém trhu.

#### Možné důležité otázky k výběru nejvhodnější varianty při hledání řešení:

- Čeho bychom měli dosáhnout, aby bylo dosaženo zlepšení současné situace?
- V čem bude nová situace odlišná od současného stavu a jaké konkrétní přínosy přinese?
- Jak dlouho může nově vzniklá situace přetrvat, než bude potřeba dalších změn nebo úprav?
- Jaké nové komplikace by se mohly objevit v důsledku této změny a jak je můžeme předem minimalizovat?
- Máme k dispozici dostatečné lidské, finanční a materiální zdroje pro úspěšnou realizaci tohoto řešení?
- Jak efektivně tato varianta problém vyřeší – poskytne kompletní řešení, nebo pouze částečné zlepšení?
- Budou zaměstnanci ochotni přijmout tuto změnu a aktivně se podílet na její implementaci?
- Nehrozí, že při zavádění této varianty vzniknou větší problémy než ty, které se snažíme řešit?

- Kdy bude nejvhodnější okamžik pro její implementaci, abychom maximalizovali šance na úspěch?

Rozhodovací proces v organizacích je klíčovým prvkem efektivního managementu a strategického plánování. Většina rozhodnutí se obvykle uskutečňuje na úrovni skupiny, kde se jednotliví členové sdružují, aby společně analyzovali situaci a dospěli k závěru. Tento přístup umožňuje zohlednit různé názory a expertízu, což může vést k lepšímu a informovanějšímu rozhodnutí. Nicméně na úrovni manažerů s nižšími pravomocemi, jako jsou vedoucí skupin zaměstnanců, dochází často k individuálnímu rozhodování. Tato situace může být výsledkem potřebné rychlosti reakcí na konkrétní situace nebo nedostatku času na širší diskusi.

### **Varianty skupinového rozhodování:**

- Hlasování** – rozhodování je zde na základě většiny, která může být definována různě (např. nadpoloviční většina, dvoutřetinová většina). Jde o nejčastěji používanou metodu rozhodování. Může být prováděno tajně nebo veřejně a zpravidla mu předchází diskuze, kde jsou účastníci obeznámeni s problémy a prozkoumají výhody i nevýhody různých variant.
- Tichý nesouhlas** – tato metoda se často používá s předpokladem, že pokud nikdo nevyjádří nesouhlas, všichni s navrhovaným rozhodnutím souhlasí. Předsedající obvykle položí otázku, jestli někdo má jiný názor, a pokud nikdo neodpoví, rozhodnutí je považováno za schválené.
- Konsensus** – v této metodě dochází k jednomyslnému rozhodnutí, kdy každý člen skupiny souhlasí s navrženým řešením. Tato metoda je často používána při dosažení širokého souhlasu.
- Brainstorming** – technika týmového tvůrčího řešení problémů, jejímž cílem je generovat co nejvíce originálních myšlenek. Tuto metodu poprvé využil A. Osborne v roce 1939. Je založena na myšlence, že větší počet nápadů umožňuje vybrat to nejlepší řešení, a že skupina dokáže v omezeném čase navrhnout více možností než jednotlivci pracující samostatně.

### **3.2.3. Stanovení kritérií a volba alternativ**

stanovení správných kritérií je klíčové pro efektivní rozhodování. Kritéria jsou faktory, podle kterých manažer hodnotí jednotlivé alternativy. Mohou zahrnovat:

- **Náklady:** Jaké jsou finanční náklady jednotlivých alternativ?
- **Čas:** Jak dlouho bude trvat implementace jednotlivých alternativ?
- **Riziko:** Jaké jsou pravděpodobnosti neúspěchu?
- **Zdroje:** Jaké zdroje budou potřebné (personální, technologické, materiální)?
- **Kompatibilita s dlouhodobými cíli:** Jak je alternativa sladěná s celkovou strategií organizace?

Po stanovení kritérií manažer zhodnotí jednotlivé alternativy a vybere tu, která nejlépe splňuje stanovené požadavky. Často se používají metody jako bodové hodnocení nebo vážená kritéria, kde jsou jednotlivým faktorům přiřazeny různé váhy podle jejich důležitosti.



**Příklad:** Manažer e-shopu zvažuje zavedení nového logistického systému. Kritéria, podle kterých se rozhoduje, zahrnují náklady na software, implementační čas, spolehlivost systému a jeho schopnost integrovat se s aktuálními systémy.

### 3.2.4. Etické aspekty manažerského rozhodování

Etika hraje klíčovou roli v manažerském rozhodování, zejména pokud rozhodnutí ovlivňuje zaměstnance, zákazníky, partnery nebo širší společnost. Manažeři musí zvažovat nejen ekonomické dopady svých rozhodnutí, ale také jejich sociální a environmentální důsledky.

Klíčové etické otázky zahrnují:

- **Transparentnost:** Manažer by měl zajistit, aby byly všechny informace k dispozici všem zúčastněným stranám a rozhodnutí byla přijímána otevřeně.
- **Spravedlnost:** Manažerská rozhodnutí by měla být spravedlivá vůči všem zúčastněným stranám, bez diskriminace či zvýhodňování.
- **Zodpovědnost:** Manažer by měl nést odpovědnost za svá rozhodnutí a jejich důsledky.
- **Udržitelnost:** Manažeři by měli přihlížet k dlouhodobým dopadům svých rozhodnutí na životní prostředí a společnost.

**Příklad:** Firma zvažuje přesun výroby do země s nižšími pracovními náklady. Manažer však musí zohlednit etické otázky, jako jsou pracovní podmínky v nové lokalitě a dodržování lidských práv.

### 3.3. Plánování

Plánování je jednou z hlavních manažerských funkcí, která zahrnuje stanovení cílů a cest, jak těchto cílů dosáhnout. Efektivní plánování pomáhá organizacím a jednotlivcům lépe řídit své zdroje, čas a energii.

#### 3.3.1. Druhy plánování: strategické, taktické a operativní

Plánování v managementu lze rozdělit do tří základních typů podle časového horizontu a úrovně podrobnosti:

##### 1. Strategické plánování:

- **Dlouhodobé cíle:** Strategické plánování je zaměřené na dlouhodobé cíle organizace, zpravidla v horizontu 3-5 let. Zaměřuje se na hlavní směr a vizi organizace a zahrnuje klíčové rozhodnutí o růstu, inovacích či expanzi.
- **Příklad:** Výrobní firma může v rámci strategického plánování rozhodnout o vstupu na zahraniční trhy.

##### 2. Taktické plánování:

- **Střednědobé cíle:** Taktické plánování slouží k naplnění strategických cílů a obvykle se zaměřuje na kratší období (1-3 roky). Jde o konkrétní plány, které specifikují, jak bude dosaženo strategických cílů.
- **Příklad:** Pro firmu, která se chce rozšířit na nový trh, by taktické plánování zahrnovalo výběr vhodných distribučních kanálů a marketingových strategií pro daný trh.

##### 3. Operativní plánování:

- **Krátkodobé cíle:** Operativní plánování se zaměřuje na každodenní činnosti a operace, které podporují plnění taktických a strategických cílů. Plánuje se na několik týdnů až měsíců dopředu a řeší specifické úkoly a činnosti.
- **Příklad:** Manažer výrobní linky se zaměřuje na plánování denní produkce, zajištění materiálů a efektivní využití pracovní síly.

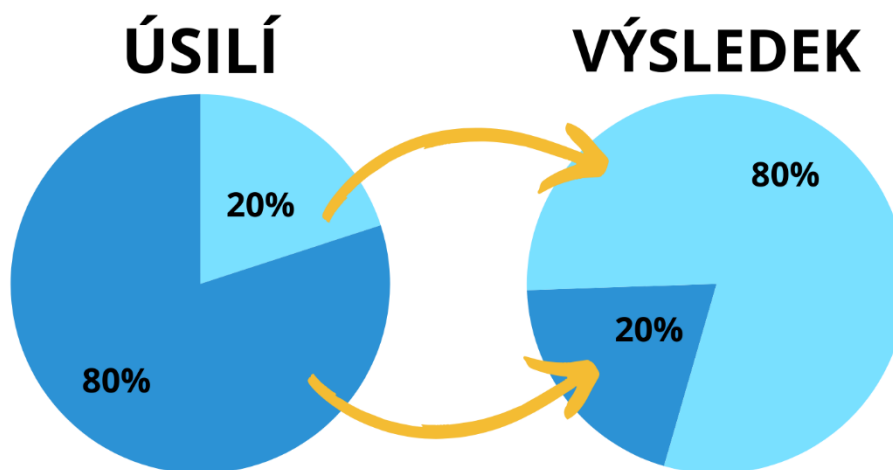
### 3.3.2. Osobní time management

Time management je schopnost efektivně využívat čas a rozdělit ho mezi různé úkoly tak, aby bylo dosaženo cílů s minimálními ztrátami. Zde jsou některé klíčové techniky osobního time managementu:

#### 1. Stanovení priorit:

- Používání metod, jako je Eisenhowerova matice, která rozděluje úkoly podle naléhavosti a důležitosti. To pomáhá manažerům soustředit se na nejdůležitější úkoly a odložit ty, které nejsou prioritní.
- Úspěšní manažeři se mimo jiné vyznačují schopností efektivně plnit množství úkolů tím, že se v danou chvíli soustředí na jednu konkrétní činnost. Klíčem k jejich úspěchu je správné rozhodování o pořadí a důležitosti jednotlivých úkolů, což zahrnuje sestavení a následné dodržování seznamu priorit. K tomu jsou jim často doporučovány tři jednoduché metody pro rozhodování, které slouží jako metodická pomůcka při plánování a stanovování priorit v jejich pracovních povinnostech.
- **Rozhodování** představuje volbu, které činnosti a úkoly je třeba vykonat, jaké bude jejich pořadí a které z nich bude manažer řešit osobně nebo delegovat na své podřízené.

- Jednou z užitečných metod je **Paretovo pravidlo** (Obr. 26; známé také jako pravidlo 80/20), které učí, jak dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím. Toto pravidlo vychází z myšlenky, že 80 % výsledků je obvykle dosaženo prostřednictvím 20 % vynaložené námahy. Manažeři by proto měli zaměřit svou pozornost na ty činnosti, které přinášejí největší přínos, a efektivně využívat svůj čas a zdroje.



Obr. 26: Paretovo pravidlo. (vlastní obrázek, vytvořeno v nástroji Canva)

- **Metoda ABC** – Tento přístup vychází z podobných principů jako Paretovo pravidlo, avšak s odlišným důrazem na vztah mezi příčinami a důsledky, respektive mezi vstupy a výstupy. Tento vztah se obvykle vyjadřuje vzorcem 15:20:65 (Obr. 27). To znamená, že 15 % činností a úkolů je velmi důležitých, 20 % je středně důležitých a 65 % je méně důležitých. Tímto způsobem může vedoucí pracovník efektivně řídit své úkoly a optimalizovat svůj čas a zdroje. Po rozdělení úkolů do uvedených skupin by měl vedoucí

pracovník prioritně a bez odkladu vykonat činnosti ze skupiny A sám. Úkoly ve skupině B by měl splnit většinou sám, ale po dokončení úkolů ze skupiny A by měl část těchto úkolů delegovat na své podřízené. Naopak úkoly a činnosti ze skupiny C by měly být převážně delegovány, přičemž by vedoucí pracovník měl vykonávat pouze výjimečné případy sám.

SKUPINA/ KRITÉRIUM	A	B	C
PODÍL Z CELKOVÝCH SKLADOVÝCH ZÁSOB	20%	30%	50%
PODÍL Z CELKOVÝCH PŘÍJMŮ	80%	15%	5%
PRIORITA	VYSOKÁ	STŘEDNÍ	NÍZKÁ

Obr. 27: Metoda ABC. (vlastní obrázek, vytvořeno v nástroji Canva)

- **Eisenhowerův princip** (Obr. 28) slouží k určování priorit na základě dvou kritérií: důležitosti a naléhavosti. Při hodnocení každého úkolu je důležité zamyslet se nad tím, jaký význam má pro vaše dlouhodobé a krátkodobé cíle a jak rychle je potřeba úkol splnit. Podle tohoto principu se úkoly dělí do čtyř skupin:
  - a) **Krize (Důležité – Naléhavé)**
    - Tato skupina zahrnuje úkoly, které jsou urgentní a vyžadují okamžitou pozornost. Může se jednat o situace, které jste přehlédli nebo které se objevily nečekaně, například rozbitý počítač, který nutně potřebujete k práci. Úkoly v této kategorii nelze odkládat, protože by mohly mít vážné negativní důsledky. Řešením je úkol splnit co nejdříve, jinak čelíte nepříjemným následkům.
  - b) **Prevence krizí (Důležité – Nenaléhavé)**
    - Úkoly v této skupině jsou důležité, ale máte na jejich splnění dostatek času. Zahrnují dlouhodobé úkoly, které se týkají osobního rozvoje, udržování vztahů, plánování nebo vzdělávání. Díky tomu, že máte čas na přípravu, můžete si tyto úkoly rozdělit na menší díly a plnit je postupně. Zaměřte se na proces a plánujte pravidelné plnění těchto úkolů.
  - c) **Rutina (Nedůležité – Naléhavé)**
    - Tato kategorie zahrnuje většinou krátkodobé, pravidelné úkoly, které je nutné splnit. Patří sem jednoduché úkoly, jako je odpovídání na e-maily nebo nákup potravin. Tyto úkoly je třeba vykonat, ale obvykle se netýkají vašich dlouhodobých snů a cílů. Pokud je to možné, delegujte je nebo se snažte vytvořit si efektivní návyky pro jejich plnění, aby se staly méně časově náročnými.
  - d) **Žrouti času (Nedůležité – Nenaléhavé)**
    - Úkoly v této skupině mají nejnižší prioritu a často je děláme, když prokrastinujeme. Sem patří aktivity jako hraní her, sledování televize nebo brouzdání po sociálních

sítích. Tyto činnosti nás mohou bavit, ale většinou nemají žádný užitek a neposouvají nás kupředu. Dále sem spadá úklid nebo malování, které nejsou urgentní. Snažte se tyto úkoly vyřešit co nejrychleji a pokud možno je kombinujte, abyste efektivně využili svůj čas (např. sledování televize při luxování).



Obr. 28: Eisenhowerův princip. (vlastní obrázek, vytvořeno v nástroji Canva)

## 2. Plánování času:

- Využívání plánovačů nebo elektronických kalendářů pro organizaci schůzek, úkolů a termínů. Rozdělení větších projektů na menší, zvládnutelné úkoly.
- Plánování využití času zahrnuje čtyři úrovně plánů – roční a čtvrtletní, měsíční, týdenní a denní plán.
  - a) **Měsíční** plán umožňuje zaznamenat název úkolu, odhad potřebného času na jeho splnění v hodinách, jeho prioritu, plánovaný i skutečný termín splnění. Díky tomuto plánu lze lépe a rychleji dosáhnout stanovených cílů, rovnoměrně rozložit pracovní nasazení a efektivněji využít čas.
  - b) **Roční a čtvrtletní** plán se zaměřuje na rozsáhlé, pravidelné a předvídatelné úkoly, které jsou klíčové pro jednotlivá čtvrtletí. Tyto plány obsahují název úkolu, počet dní potřebných pro jeho splnění a stanovený termín dokončení.
  - c) **Měsíční** plán pak vychází z čtvrtletního plánu, přičemž obsahuje jak nedokončené úkoly z předchozího měsíce, tak nové úkoly. Je důležité, aby byl plán flexibilní a obsahoval časovou rezervu pro neočekávané úkoly, které se mohou během měsíce objevit.
  - d) **Týdenní** plán zahrnuje všechny úkoly a činnosti přenesené z měsíčního plánu, úkoly, které nebyly dokončeny v předchozím týdnu, a nově přidané úkoly. Tento plán by měl poskytovat jasný přehled o tom, které úkoly jsou

nejdůležitější, časově nejnáročnější a které je nutné dokončit. Jeho smyslem je strukturovat práci a zajistit přehled o nadcházejících povinnostech.

- e) **Denní plán** je nejdůležitější částí plánovacího procesu, protože je výchozím bodem pro splnění delších plánů. Každý den představuje novou příležitost, kdy lze úkoly dokončit, i když předchozí den nebyl úspěšný. Doporučuje se používat zápisník, který má pro každý den samostatnou stránku, což usnadňuje detailní záznam a kontrolu plnění úkolů.
- Denní plán by měl umožnit zaznamenat název úkolu, časový rozsah (v hodinách), den a záznam o jeho dokončení. Při plánování dne se doporučuje postupovat následujícím způsobem:
    - Periodické, opakující se činnosti a úkoly vyplývající z týdenního plánu.
    - Úkoly, které nebyly splněny předchozí den.
    - Nové aktuální úkoly a činnosti.

Tyto předvídatelné úkoly obvykle zabírají přibližně 60 % pracovního času manažerů. Zbýlých 40 % času bývá věnováno neočekávaným činnostem, jako jsou neplánované schůzky či řešení náhlých situací.

Forma vedení denního plánu může být individuální, v závislosti na preferencích manažera. Pro plánování se často používají kalendáře s přehledem úkolů a termínů, ale pro denní plánování je vhodnější zápisník, který umožní zaznamenávat cíle, termíny, dobu trvání úkolu, priority a způsob jeho dokončení.

### 3. Metoda Pomodoro:

- Metoda založená na práci v krátkých časových blocích (obvykle 25 minut) s pravidelnými přestávkami, což pomáhá zvyšovat soustředění a produktivitu. Pomodoro metoda poskytuje strukturovaný způsob, jak spravovat čas a úkoly. Zároveň tento způsob pomáhá udržet motivaci a soustředění a předejít tak vlivem vyčerpání do stavu vyhoření.
- **Krátké časové bloky:** Práce je rozdělena do intervalů, obvykle trvajících **25 minut**, nazývaných "pomodori" (což znamená rajčata, od kterých metoda získala své jméno, protože původní časovač měl tvar rajčete).
- **Přestávky:** Po každém pomodoru následuje krátká přestávka, typicky **5 minut**. Během této přestávky se doporučuje vstaňte, protáhněte se nebo se na chvíli odpojte od pracovního prostředí, aby se obnovila vaše energie.
- **Dlouhá přestávka:** Po dokončení čtyř pomodorů (tj. po přibližně 100 minutách práce) je doporučeno vzít si delší přestávku, obvykle **15-30 minut**. To umožňuje vašemu mozku a tělu odpočinout si a načerpat novou energii.

#### 4. Delegování úkolů:

- Efektivní delegování odpovědností na podřízené nebo kolegy, aby manažer měl čas věnovat se strategickým úkolům. Delegování znamená přenášení odpovědnosti za úkoly na jiné lidi, obvykle na podřízené pracovníky nebo kolegy. Manažer tak uvolňuje svůj čas na důležitější úkoly. Manažer tím zvyšuje efektivitu a zároveň rozvíjí zaměstnance. Tento způsob udržuje časovou flexibilitu a manažer tak může reagovat na nečekané a urgentní situace.
- **Identifikujte úkoly:** Zjistěte, které úkoly lze delegovat. Měly by to být úkoly, které nejsou strategické, ale mohou je vykonat jiní.
- **Vyberte správnou osobu:** Zvolte zaměstnance, který má dovednosti potřebné k splnění úkolu. Zvažte silné stránky a zájmy jednotlivců.
- **Jasná komunikace:** Při delegování úkolů jasně vysvětlete, co je potřeba udělat. Uveďte cíle, termíny a jak úkol přispívá k celku.
- **Zajistěte podporu:** Ujistěte se, že zaměstnanci mají potřebné zdroje a informace. Poskytněte školení, pokud je to nutné.
- **Monitorujte pokrok:** Sledujte, jak úkoly postupují, a poskytněte zpětnou vazbu. Buďte k dispozici pro otázky.
- **Důvěra a autonomie:** Po delegaci důvěřujte, že zaměstnanec úkol splní. Vyhněte se mikromanagementu a nechte mu prostor pro rozhodování.

#### 5. Stanovení cílů:

- Nejdůležitější úvodní krok při plánování práce a efektivního využití času je stanovení cílů. Ty můžeme rozdělit do několika oblastí: cíle osobního života, pracovní kariéry, aktuálního zaměstnání a konkrétní funkce, kterou vykonáváme. Cíle se rovněž klasifikují podle časového horizontu na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Stanovování cílů je kontinuální proces, který vyžaduje pravidelné upřesňování a případnou úpravu plánů. Definování cílů zahrnuje formulaci našich přání, zájmů, potřeb a úkolů, které nás směřují k určitému jednání.

Při vytváření cílů se zaměřujeme na následující aspekty:

- Jasně definování jednotlivých cílů a jejich seřazení podle priorit,
- Určení kroků a aktivit nezbytných k jejich dosažení,
- Identifikace zdrojů potřebných pro úspěšnou realizaci,
- Nastavení časového plánu pro splnění těchto cílů.

## Denní plán

Plnění denního plánu práce je klíčové pro efektivní organizaci pracovního dne a každému manažerovi vyhovuje jiný styl práce. Existují však obecné zásady, které mohou pomoci zvýšit produktivitu a efektivitu. Zde jsou doporučení pro jednotlivé části pracovního dne:

### Úvodní část dne

1. **Začátek dne ve stejný čas:** Stanovte si pravidelný čas, kdy začínáte pracovní den. Tím si vytvoříte rutinu a strukturu.
2. **Kontrola denního plánu:** Před začátkem práce si projděte plán a zkontrolujte, jaké úkoly máte na programu. Zohledněte priority a případné změny.
3. **Úpravy plánů:** Pokud se vyskytnou nové okolnosti, buďte připraveni upravit plán tak, aby odrazil aktuální potřeby.
4. **Splnění nejdůležitějšího úkolu:** Zkuste se zaměřit na nejdůležitější úkol dne hned na začátku. To vám poskytne pocit úspěchu a motivaci pro zbytek dne.

### Střední část dne

1. **Pokračování v plnění úkolů:** Plňte další klíčové úkoly v pořadí, které jste si stanovili, abyste je stihli dokončit do konce pracovní doby.
2. **Dokončování započatých úkolů:** Snažte se dokončit úkoly, které jste začali. U nenaléhavých úkolů, které nelze dokončit, upravte termíny plnění.
3. **Prověřování nových úkolů:** Zvažte, zda je nezbytné plnit nové úkoly, a posuďte, zda je možné je delegovat.
4. **Odmítání dodatečných úkolů:** Nebojte se odmítnout nové naléhavé úkoly, pokud by vás to odvedlo od splnění plánovaných činností.
5. **Racionální práce s informacemi:** Efektivně komunikujte a pracujte s informacemi při čtení dokumentů, telefonování a při jednáních.
6. **Kontrola času a přestávky:** Pravidelně kontrolujte čas a zahrňte do svého plánu krátké přestávky, abyste si udrželi energii.
7. **Zavedení nerušené hodiny:** Vytvořte si blok času, kdy se soustředíte na práci bez přerušení.

### Závěrečná část dne

1. **Vyřízení drobných záležitostí:** Věnujte čas plnění menších úkolů a záležitostí, které je potřeba rychle vyřešit.
2. **Kontrola plnění denního plánu:** Zhodnoťte, jak jste splnili svůj denní plán. Co se podařilo a co byste mohli vylepšit?
3. **Vypracování plánu na příští den:** Na konci dne si připravte časový plán na další den, abyste měli jasnou představu o tom, co vás čeká.

Tímto způsobem můžete efektivně řídit svůj pracovní den, zvyšovat produktivitu a zároveň si udržovat přehled o plnění úkolů. Každý manažer by měl tyto zásady přizpůsobit svému individuálnímu stylu práce a pracovním podmínkám. Zde je deset zlatých tipů, jak efektivně získat čas podle Seiwerta (1995). Tyto tipy vám mohou pomoci lépe organizovat svůj pracovní den a zvýšit produktivitu:

1. **Sestavte si pracovní bloky pro větší nebo rovnocenné úkoly:** Naplánujte si časové bloky pro plnění úkolů, které mají podobnou náročnost. Tímto způsobem se vyhnete zbytečnému přepínání mezi různými typy činností, což zvyšuje efektivitu.
2. **Cílevědomá ochrana – nerušená hodina:** Vytvořte si každý den jednu hodinu, během které se budete soustředit pouze na důležité úkoly, aniž byste byli rušeni. Upozorněte kolegy, aby vám v této době nezasahovali do práce.



3. **Při poradách si stanovte časový limit:** Určete si, kolik času poradě věnujete, a dodržujte tento limit. To pomůže udržet schůzky efektivní a zaměřené na podstatné body.
4. **Stanovte priority jako základní princip veškeré své práce:** Pravidelně si určujte, které úkoly jsou nejdůležitější. Prioritizace vám pomůže soustředit se na to, co je skutečně důležité a neztrácet čas na méně podstatné činnosti.
5. **Dělejte pouze skutečně podstatné věci – Paretovo pravidlo:** Zaměřte se na 20 % činností, které přinášejí 80 % výsledků. Eliminujte nebo delegujte úkoly, které nejsou klíčové pro vaše cíle.
6. **Plně využívejte delegování i placené externí služby:** Neváhejte přenést odpovědnost za úkoly na ostatní, pokud to je možné. Můžete také zvážit využití externích služeb, které vám ušetří čas.
7. **Větší úkoly rozdělte na malé části:** Rozdělením větších projektů na menší úkoly se snáze plánují a splňují. Tím se také zvyšuje motivace, protože budete mít více příležitostí k oslavě malých úspěchů.
8. **Pro vyřízení úkolů A si domluvte schůzku sami se sebou:** Naplánujte si čas v kalendáři, kdy se budete věnovat pouze úkolům, které považujete za prioritní. Tímto způsobem zajistíte, že se jim skutečně věnujete.
9. **Nejdůležitější úkoly vyřizujte, pokud možno brzy ráno:** Využijte čas po probuzení, kdy máte ještě vysokou úroveň energie a koncentrace, k plnění nejdůležitějších úkolů.
10. **Do plánování zahrnujte střídání výkonnostních maxim a minim:** Věnujte pozornost svému energetickému rytmu během dne. Plánujte náročnější úkoly na dobu, kdy máte nejvíce energie, a méně náročné úkoly na dobu, kdy je vaše výkonnost slabší.

Tyto tipy mohou výrazně přispět k efektivnímu řízení času a zlepšení pracovního výkonu. Klíčem je najít rovnováhu mezi plánováním a flexibilitou, aby bylo možné reagovat na neočekávané situace.

### 3.3.3. Time building a plánování osobního rozvoje

Time building je proces systematického plánování času nejen pro pracovní povinnosti, ale také pro osobní rozvoj a regeneraci. Manažeři, stejně jako zaměstnanci, potřebují věnovat čas osobnímu růstu, a to prostřednictvím školení, seberozvoje či relaxace. Zde jsou některé klíčové aspekty:

#### 1. Plánování osobního rozvoje:

- Stanovení cílů osobního růstu, jako je zlepšení komunikačních dovedností, naučení se novým technologiím nebo rozvoj leadershipu. Manažeři mohou pro svůj osobní rozvoj využívat kouče nebo absolvovat školení a workshopy.

#### 2. Balancování pracovního a osobního života:

- Efektivní plánování času zahrnuje také čas na relaxaci, koníčky a rodinu. Vyvážení práce a osobního života pomáhá předcházet syndromu vyhoření a zvyšuje celkovou produktivitu.

#### 3. Reflexe a sebereflexe:

- Pravidelné hodnocení vlastních úspěchů a selhání je důležité pro osobní rozvoj. Zpětná vazba od kolegů a nadřízených může pomoci identifikovat oblasti, ve kterých je třeba se zlepšit.

**Příklad:** Manažer, který si naplánuje pravidelné vzdělávací aktivity v oblasti leadershipu, se lépe připraví na budoucí výzvy a zároveň si vyhradí čas pro relaxaci a regeneraci, což zvýší jeho dlouhodobou výkonnost.

### 3.4. Manažerské činnosti

Manažerské činnosti zahrnují řadu aktivit, které vedou k efektivnímu dosažení stanovených cílů organizace. Tyto činnosti zahrnují organizování, vedení, delegování úkolů, motivaci zaměstnanců a kontrolu jejich výkonu.

#### 3.4.1. Organizování a delegování úkolů

**Organizování** je proces sestavování struktury organizace, přiřazování zdrojů a definování odpovědností jednotlivců a týmů. Dobré organizování zajišťuje efektivní fungování firmy a umožňuje plynulý průběh všech aktivit.

**Delegování** je proces, při kterém manažer přenáší úkoly a odpovědnosti na jiné zaměstnance. Účinné delegování zvyšuje produktivitu a umožňuje manažerům soustředit se na strategické činnosti. Při delegování je důležité, aby:

- Úkoly byly jasně definovány a komunikovány.
- Byl zajištěn dostatek zdrojů pro úspěšné splnění úkolu.
- Zaměstnanci rozuměli své odpovědnosti a pravomocím.

**Příklad:** Manažer v oddělení marketingu může delegovat úkol vytvoření nové reklamní kampaně na juniorního kolegu, aby měl čas na přípravu strategie pro vstup na nový trh.

**Příklad:** Manažer zákaznického servisu deleguje vyřízení stížností na vyškolený tým, aby se mohl zaměřit na dlouhodobou strategii zlepšování služeb.

#### 3.4.2. Vedení a motivace týmu

Vedení týmu vyžaduje schopnost efektivně komunikovat, motivovat a inspirovat zaměstnance k dosažení cílů organizace. Manažer jako lídr by měl:

- **Poskytovat jasné vize:** Manažeři musí nastavit jasný směr a cíle, které tým motivují.
- **Podporovat otevřenou komunikaci:** Vytvářet prostředí, kde jsou zaměstnanci ochotni sdílet své nápady a zpětnou vazbu.
- **Dávat příklad:** Manažer by měl svým chováním ukazovat příklad ostatním zaměstnancům.

**Motivace** zaměstnanců je klíčovým faktorem pro dosažení vysoké výkonnosti. Existuje několik způsobů, jak motivovat tým:

- **Finanční odměny:** Bonusy, odměny, nebo zvyšování platu.
- **Ne-finanční motivace:** Uznání, osobní růst, nebo pracovní výzvy.

**Příklad:** Manažer ve firmě, která prochází náročným obdobím, může motivovat tým tím, že představí dlouhodobou vizi, jak obtíže překonat, a poskytne bonusy za mimořádné úsilí.

### 3.4.3. Kontrola a hodnocení výkonu

**Kontrola** je proces, při kterém manažer sleduje a vyhodnocuje činnosti a výsledky v porovnání s plánovanými cíli. Důležitými kroky v kontrolním procesu jsou:

- **Stanovení standardů:** Stanovit měřítka pro hodnocení výkonu, která jsou jasně definovaná a dosažitelná.
- **Sběr dat:** Průběžně shromažďovat informace o plnění úkolů a výsledcích.
- **Vyhodnocení:** Porovnání reálných výsledků s očekávanými a vyhodnocení odchylek.

**Hodnocení výkonu** zahrnuje pravidelné formální nebo neformální zpětné vazby zaměstnancům, které pomáhají identifikovat silné stránky i oblasti ke zlepšení. Hodnocení může probíhat prostřednictvím:

- **KPI (Key Performance Indicators):** Ukazatele klíčových výkonů, které jsou předem nastavené.
- **Pravidelných setkání:** Poskytování pravidelné zpětné vazby zaměstnancům během formálních schůzek nebo každodenních interakcí.

**Příklad:** Manažer prodeje může sledovat výkon svého týmu na základě měsíčních prodejních cílů (KPI) a jednou za měsíc provádět hodnocení s individuální zpětnou vazbou pro každého člena týmu.

### SMART cíle

Pro efektivní řízení a dosažení cílů je důležité, aby byly stanovené cíle **SMART**:

- **Specifické (Specific):** Cíl by měl být jasně definovaný a konkrétní. *Příklad:* „Zvýšit tržby o 10 % v následujícím čtvrtletí.“
- **Měřitelné (Measurable):** Musí být možné měřit pokrok, abyste věděli, zda se cíle blížíte. *Příklad:* „Dosáhnout 500 nových prodejů za měsíc.“
- **Dosažitelné (Achievable):** Cíl musí být realistický, aby motivoval a neodradil. *Příklad:* „Zlepšit zákaznickou spokojenost o 5 % na základě zpětné vazby.“
- **Relevantní (Relevant):** Cíl by měl mít smysl a souviset s celkovými strategickými cíli organizace. *Příklad:* „Zlepšit kvalitu služeb, abychom se lépe odlišili od konkurence.“
- **Časově ohraničené (Time-bound):** Cíl by měl mít jasný časový rámec. *Příklad:* „Dosáhnout zvýšení prodejů o 10 % do konce následujícího čtvrtletí.“

**Příklad SMART cíle:** „Zvýšit tržby o 10 % v prvním čtvrtletí roku 2024 prostřednictvím zavedení nové marketingové kampaně, která se zaměří na rozšíření zákaznické základny.“

### 3.5. Komunikace v managementu

Komunikace je klíčovým aspektem úspěšného managementu. Manažeři musí efektivně komunikovat jak uvnitř organizace, tak i mimo ni, aby dosáhli stanovených cílů a zajistili plynulý chod organizace. Komunikace zahrnuje výměnu informací, zpětnou vazbu a spolupráci mezi jednotlivci a týmy.

#### 3.5.1. Interní a externí komunikace

**Interní komunikace** je výměna informací uvnitř organizace mezi zaměstnanci, odděleními a týmy. Důležitá je zejména pro:

- **Spolupráci:** Zajištění koordinace mezi různými týmy.
- **Motivaci:** Informování zaměstnanců o cílech, změnách a strategiích, což posiluje jejich angažovanost.
- **Zpětnou vazbu:** Pravidelná zpětná vazba zajišťuje, že problémy jsou rychle identifikovány a řešeny.

**Externí komunikace** se týká komunikace organizace s vnějším prostředím, jako jsou zákazníci, dodavatelé, investoři a média. Je zásadní pro:

- **Budování dobré pověsti:** Dobrá komunikace s veřejností a médii vytváří pozitivní obraz firmy.
- **Zákaznické vztahy:** Pravidelná a efektivní komunikace s klienty pomáhá udržovat dlouhodobé obchodní vztahy.
- **Vyjednávání:** Komunikace s obchodními partnery a dodavateli zajišťuje dobré obchodní podmínky.

**Příklad:** Interní komunikace může zahrnovat pravidelné e-maily od vedení zaměstnancům s informacemi o aktuálním vývoji firmy. Externí komunikace se může týkat tiskové zprávy o novém produktu, kterou firma posílá médiím a zákazníkům.

### 3.5.2. Efektivní vedení schůzek a prezentací

Efektivní vedení schůzek a prezentací je důležitou manažerskou dovedností, která zajišťuje, že klíčové informace jsou správně předány a diskuse vedou k žádoucím rozhodnutím. Aby byly schůzky a prezentace produktivní, je třeba:

- **Důkladná příprava:** Jasně stanovit cíl schůzky nebo prezentace a připravit si agendu.
- **Zapojení účastníků:** Aktivně zapojit všechny přítomné, aby mohli sdílet své názory.
- **Strukturovaná prezentace:** Uspořádat informace logicky a přehledně, využívat vizuální pomůcky, jako jsou grafy a prezentace.
- **Efektivní časové řízení:** Dodržovat harmonogram a zaměřit se na klíčové body, aby schůzky nebyly příliš zdlouhavé.

**Příklad:** Manažer marketingu může prezentovat nový produktový plán představenstvu pomocí PowerPointové prezentace, která zahrnuje grafy a schémata. Po prezentaci zajistí prostor pro otázky a zpětnou vazbu od vedení.

Náš projev má schopnost vyvolávat v posluchačích pozitivní nebo negativní emoce. Podle Alberta Mehrabiana se na vytváření sympatií podílejí tři klíčové prvky: slova tvoří 7 %, tón hlasu přispívá 38 % a řeč těla má zásadní podíl 55 %. Aby příjemci zprávy nebyli zmatení, musí být tyto prvky v harmonii.

I když posluchači hodnotí náš projev především podle obsahu (7 %), při odborných přednáškách očekávají, že fakta, souvislosti a příklady budou na vysoké odborné úrovni. Je však důležité se vyhnout tomu, aby byl kvalitní obsah prezentován v nezáživné podobě dlouhého monotónního textu.

Zvolte slova tak, aby jim lidé rozuměli. Mějte na paměti, že ne všichni mají znalost odborné terminologie, cizojazyčných názvů nebo různých zkratk. Efektivní komunikace spočívá také v schopnosti přizpůsobit jazyk svému publiku.

#### Formální stránka

1. **Image řečníka:**
  - Vzhled a vystupování mají zásadní vliv na první dojem. Řečník by měl být upravený a odrážet profesionální image, která podporuje důvěryhodnost.
2. **Vlastnosti a parametry hlasu:**
  - Hlas by měl být jasný, srozumitelný a příjemný. Důležité jsou intonace, tempo a dynamika, které mohou ovlivnit pozornost posluchačů.
3. **Potlačování zlovyků:**
  - Řečníci by měli identifikovat a minimalizovat zlovyky jako je například špatná artikulace, nervózní pohyby nebo opakovaná slova (např. "ehm", "tak").
4. **Zvládnání trémy:**
  - Tréma je přirozená. Důležité je naučit se ji ovládat pomocí různých technik, jako je hluboké dýchání, příprava a pozitivní vizualizace.

## 5. Parametry místa a času projevu:

- Je třeba zohlednit prostředí, ve kterém se prezentace odehrává, včetně akustiky, osvětlení a uspořádání prostoru. Dále je důležité dodržet časový rámec.

## 6. Problematictí posluchači:

- Řečníci by měli být připraveni na různé typy posluchačů, kteří mohou být pasivní, kritičtí nebo rozptýlení. Důležité je umět reagovat a udržet pozornost publika.

## Obsahová stránka

### 1. Úvod, prolomení ledu:

- Začátek prezentace by měl být poutavý a zaujmout posluchače. Může zahrnovat zajímavý fakt, otázku nebo příběh, který souvisí s tématem.

### 2. Vlastní argumenty a jejich řazení:

- Prezentace by měla obsahovat jasné a logicky uspořádané argumenty, které podpoří hlavní myšlenku. Je důležité je prezentovat postupně a srozumitelně.

### 3. Protiargumenty:

- Řečník by měl být schopen identifikovat a reagovat na možné protiargumenty, čímž posílí svou pozici a ukáže, že má přehled o tématu.

### 4. Přirovnání a příklady:

- Použití přirovnání a konkrétních příkladů pomáhá lépe ilustrovat argumenty a činí prezentaci zajímavější a zapamatovatelnější.

### 5. Závěr a výzva:

- Prezentace by měla skončit silným závěrem, který shrne hlavní myšlenky a zahrnuje výzvu k akci, aby posluchači věděli, co mají dělat dál nebo jak se mají zapojit.

### 3.5.3. Argumentační dovednosti a jejich využití

Argumentační dovednosti jsou klíčové pro přesvědčování a efektivní vyjednávání. Manažeři často potřebují:

- **Přesvědčit tým nebo vedení o nových nápadech.**
- **Obhájit své návrhy v debatách.**
- **Řešit konflikty mezi zaměstnanci nebo obchodními partnery.**

Úspěšné argumentování zahrnuje:

- **Sběr relevantních faktů a dat:** Přesvědčivé argumenty musí být podloženy reálnými daty.
- **Logickou strukturu argumentace:** Argumentace by měla být jasná, přímá a logicky vystavěná.
- **Empatii a naslouchání:** Schopnost naslouchat námitkám a přizpůsobit svou argumentaci na základě zpětné vazby.

**Příklad:** Manažer musí přesvědčit vedení firmy, aby investovalo do nového softwaru pro zvýšení efektivity výroby. Připraví si jasnou argumentaci, která zahrnuje přehled současných problémů a analýzu návratnosti investic po zavedení nového systému.

### 3.6. Verbální a neverbální komunikace

Komunikace je jedním z nejdůležitějších nástrojů manažera a zahrnuje jak verbální, tak neverbální prvky. Efektivní komunikace, ať už mluvená či neverbální, má zásadní vliv na úspěch manažerské činnosti, schopnost vést tým a navazovat vztahy s obchodními partnery. Původní latinský termín *communicatio* znamenal radit se, sdílet, spojovat se a účastnit se společných aktivit. Komunikace tvoří základ všech mezilidských vztahů a je klíčová pro přežití. Jde o proces sdílení, přenosu a výměny hodnot a významů, který se netýká pouze informací, ale zahrnuje i různé aspekty lidské činnosti, jako jsou nabízené produkty a reakce zákazníků na ně. Každá kultura má své specifické zvyky, tradice a rituály, na které jsou lidé v daném prostředí zvyklí. Je důležité brát v úvahu kontext a vzájemné souvislosti, stejně jako očekávání, která se s danou situací pojí. Komunikační situace se liší; chováme se jinak doma, v práci nebo před dětmi. V různých kontextech zastáváme různé role a vnímáme změnu své pozice. Tyto role jsou spojeny se sebepojetím – prestižní role posilují sebevědomí, zatímco podřadné mohou mít negativní dopad. Je důležité být si vědom možného zneužití moci v těchto interakcích.

**Lasswellovo komunikační schéma** je jedním z nejvýznamnějších modelů, které se vyvinuly v oblasti studia komunikace. Navrhl ho Harold D. Lasswell v polovině 20. století a jeho cílem bylo analyzovat a porozumět různým aspektům komunikačního procesu. Tento model se stal základním nástrojem v oblasti mediálních studií, politologie a sociologie a umožňuje systematicky zkoumat, jak a proč dochází k efektivní komunikaci. Model se soustředí na pět klíčových komponentů, které představují základní prvky každého komunikačního aktu. Zahrnuje otázky týkající se odesílatele, obsahu zprávy, příjemce, komunikačního kanálu a účinků, které zpráva vyvolává. Tímto způsobem Lasswellovo schéma poskytuje komplexní rámec pro analýzu jak individuálních, tak hromadných komunikačních procesů. Tento model se často zjednodušuje do otázky "Kdo říká co, komu, jak a s jakým efektem?"

Rozdělení jednotlivých komponentů:

1. **Kdo (Communicator)** – Odesílatel zprávy nebo informace. Může to být jedinec, organizace nebo médium.
2. **Co (Message)** – Obsah zprávy, tedy to, co se sděluje. Může zahrnovat informace, názory, emoce a další.
3. **Komu (Receiver)** – Příjemce zprávy. Může to být jednotlivce nebo skupina lidí, kteří jsou adresáti sdělení.
4. **Jak (Channel)** – Kanál nebo médium, kterým se zpráva přenáší. Může to být mluvené slovo, psaný text, televize, rádio, internet apod.
5. **S jakým efektem (Effect)** – Dopad nebo účinek, který má zpráva na příjemce. Může zahrnovat změny v názorech, chování nebo emocích.

**Shannon a Weaverova teorie komunikace**, vyvinutá Claudeem Shannonem a Warrenem Weaverem v roce 1948, je jedním z nejvlivnějších modelů v oblasti teorie komunikace. Tato teorie se zaměřuje na technické a matematické aspekty přenosu informací a nabízí strukturovaný pohled na to, jak se informace šíří a jakým způsobem může docházet k jejich zkreslení.



## Klíčové komponenty teorie (Obr. 29):

1. **Zdroj (Source):** Odesílatel nebo generátor zprávy, který produkuje informace. Může to být jednotlivá osoba nebo organizace.
2. **Přenos (Transmitter):** Zařízení nebo proces, který převádí zprávu do formy, která je vhodná pro přenos (např. zvukové vlny, elektrické signály).
3. **Kanál (Channel):** Fyzické médium, kterým zpráva putuje od odesílatele k příjemci. Může to být například telefonní linka, rádio nebo internet.
4. **Přijímač (Receiver):** Zařízení nebo osoba, která zprávu přijímá a převádí ji zpět do srozumitelné formy.
5. **Cíl (Destination):** Konečný příjemce zprávy, tedy osoba nebo skupina, pro kterou byla zpráva určena.
6. **Šum (Noise):** Jakýkoli faktor, který může narušit nebo zkreslit zprávu během jejího přenosu. Může to být technické rušení, ale také například jazykové bariéry nebo kulturní rozdíly.

Často se lidé dopouštějí běžného omylu, který lze shrnout větou: „Dorozumíváme se pouze slovy.“ Opak je však pravdou. Velká část informací je předávána, aniž bychom pronesli jediné slovo. Jak již bylo uvedeno, komunikace má vícero rovin. Je důležité si uvědomit, že ze slov pochází pouze 7 % informací. Dalších 38 % získáváme z tónu hlasu, zatímco 55 % pochází z neverbální komunikace, jako je řeč těla.

Informace, které přijímáme prostřednictvím neverbálních signálů, často pomáhají upřesnit obsah a skutečný význam toho, co bylo řečeno. Účinnost komunikace není závislá na vzdálenosti mezi účastníky; může probíhat, jak tváří v tvář, tak na dálku prostřednictvím dopisů, vzkazů, telefonů nebo internetu. Naši potřebu komunikace ovlivňuje řada faktorů, například charakter osobnosti (introvertní vs. extrovertní) a prostředí, v němž se nacházíme. Nicméně, potřeba komunikovat je jednou z nejzákladnějších životních potřeb, která formuje naše mezilidské vztahy a interakce.



Obr. 29: Klíčové komponenty teorie. (vlastní obrázek, vytvořeno v nástroji Canva)

## Nástroje komunikace

### 1. Osobní rozhovor

Osobní rozhovor zahrnuje obohacení o neverbální a vizuální aspekty, jako jsou:

- **Mimika:** Výrazy obličeje, které odrážejí emoce a pocity.
- **Gestikulace:** Použití rukou a paží k vyjádření myšlenek a pocitů.
- **Pohyb a držení těla:** Jak se člověk pohybuje a jaký postoj zaujímá, může ovlivnit vnímání komunikace.
- **Oblečení:** Výběr oděvu může ovlivnit první dojem a důvěryhodnost.
- **Zařízení místnosti:** Rozložení a design prostoru mohou ovlivnit atmosféru rozhovoru.
- **Čichové a hmatové vjemy:** Vnímání prostředí prostřednictvím čichu a hmatu, což může ovlivnit celkovou zkušenost.

### 2. Telefonování

Telefonování umožňuje přímou komunikaci na dálku, ačkoliv postrádá vizuální složku, tón hlasu hraje klíčovou roli v interpretaci zpráv.

### 3. Dopisy, telegraf, fax, elektronická pošta, SMS

Tyto tradiční a moderní formy písemné komunikace umožňují sdílení informací bez časového nebo prostorového omezení. Různé formy umožňují různou míru formálnosti a okamžitosti.

### 4. Schůze, zasedání, meetingy

- **Telekonference:** Umožňuje skupinám lidí komunikovat na dálku prostřednictvím telefonu.
- **Videokonference:** Spojuje vizuální a zvukovou složku, což zlepšuje interakci mezi účastníky a umožňuje lepší porozumění.

Tyto nástroje jsou klíčové pro efektivní komunikaci v různých kontextech a situacích, ať už v osobním nebo profesním životě.

### 3.6.1. Základy verbální komunikace

Verbální komunikace zahrnuje používání slov k předávání informací a zahrnuje nejen obsah, ale i způsob, jakým jsou informace sdělovány. Klíčová je jasnost, strukturovanost a schopnost přizpůsobit se posluchačům.

#### 3.6.1.1.1. Jazykové prostředky a rétorika

Manažerská rétorika neboli schopnost efektivně a přesvědčivě mluvit, je důležitá při komunikaci s týmy, vedením i externími partnery. Využití správných jazykových prostředků zahrnuje:

- **Struktura:** Jasně strukturovaný projev, který má úvod, jádro a závěr, pomáhá posluchačům lépe porozumět sdělení.
- **Rétorické otázky:** Tyto otázky se používají k povzbuzení posluchačů k přemýšlení, aniž by bylo vyžadováno přímé odpovědi.
- **Přizpůsobení jazyka:** Je důležité volit jazyk vhodný pro publikum – jednodušší jazyk pro široké publikum a odbornější termíny pro profesionální jednání.

**Příklad:** Můžete jinak mluvit s člověkem, který dané problematice rozumí a jinak s laikem, který bude pravděpodobně vyžadovat méně odbornou terminologii.

### 3.6.1.1.2. Vedení rozhovorů a efektivní naslouchání

Schopnost vést rozhovory a efektivně naslouchat je základem úspěšné interakce mezi manažery a jejich týmy. Aktivní naslouchání zahrnuje:

- **Pozornost:** Plně se soustředit na mluvčího, bez rušivých činností.
- **Parafrázování:** Opakování nebo shrnutí toho, co bylo řečeno, aby se zajistilo správné porozumění.
- **Empatie:** Naslouchání s porozuměním a schopností vcítit se do druhé osoby.

**Příklad:** Manažer, který aktivně naslouchá stížnostem svého týmu, může parafrázovat problém a nabídnout konstruktivní řešení, což zvyšuje důvěru zaměstnanců.

## 3.6.2. Neverbální komunikace

Neverbální komunikace zahrnuje všechny aspekty sdělování, které nejsou vysloveny slovy, ale mají zásadní dopad na to, jak je sdělení vnímáno. Tělesná řeč, gesta, mimika a prostorová komunikace mohou výrazně ovlivnit úspěšnost manažerské komunikace.

### 3.6.2.1.1. Význam gest, mimiky a postojů

**Gesta:** Například otevřená gesta rukou mohou signalizovat přátelství a přístupnost, zatímco křížení paží může být vnímáno jako obrana či nesouhlas.

**Mimika:** Výrazy obličeje, jako úsměv, mohou vyjadřovat pozitivní emoce, zatímco zamračení může působit jako nespokojenost nebo nepochopení.

**Postoj:** Stojíme-li zpříma a s otevřeným postojem, můžeme působit sebevědomě a přístupně. Špatné držení těla může vyvolat dojem nejistoty či nezájmu.

**Příklad:** Manažer, který při vedení jednání udržuje oční kontakt a používá otevřená gesta (Obr. 30), bude působit důvěryhodněji a příjemněji než ten, kdo se vyhýbá pohledu nebo má ruce založené na hrudi.



Obr. 30: Manažer používající otevřená gesta a udržující oční kontakt se svými zaměstnanci. (vlastní obrázek, vytvořeno AI v nástroji Canva)

## Gesta

Gesta nejsou univerzální a jejich význam se může lišit v závislosti na kulturním kontextu. Například v některých kulturách může být gestikulace s rukou považována za zdvořilou a vyjadřující angažovanost, zatímco v jiných může být považována za nezdvořilou nebo rušivou. Pochopení těchto kulturních rozdílů je zásadní pro efektivní mezinárodní komunikaci. Gesta hrají klíčovou roli v neverbální komunikaci, protože doplňují a posilují verbální sdělení. Pomáhají vyjadřovat emoce, usnadňují porozumění a mohou dokonce posílit důvěru mezi komunikujícími osobami. Při efektivní komunikaci je důležité být si vědom svých vlastních gest a také schopnosti číst gesta druhých, což může výrazně zlepšit kvalitu mezilidských vztahů a interakcí. Gesta mohou naznačovat i otevřenost nebo uzavřenost. Otevřenost a uzavřenost jsou klíčové koncepty v neverbální komunikaci, které se často projevují prostřednictvím gest rukou, zejména polohou dlaní. Tyto prvky mohou vyjadřovat nejen emocionální stavy, ale také postoje a úmysly jedinců během interakce (Obr. 31).



Obr. 31: Natažený ukazováček: Udělej to, nebo uvidíš! (*vlastní obrázek, vytvořen v nástroji Open AI*)

**Otevřená gesta** se obvykle vyznačují vystavenými dlaněmi (Obr. 32 - A), které jsou obrácené směrem k ostatním. Tato gesta mohou signalizovat:

1. **Důvěru a upřímnost:** Otevřené dlaně vyjadřují ochotu sdílet myšlenky a pocity. Když někdo mluví s dlaněmi otočenými vzhůru, vytváří dojem transparentnosti a otevřenosti k dialogu. Tento typ gestikulace může posílit důvěru mezi komunikujícími osobami.
2. **Přístupnost:** Když jsou dlaně viditelné a otevřené, osoba může působit jako přístupnější a ochotnější k diskusi. To může podpořit pozitivní interakci a povzbuzovat ostatní, aby se zapojili do konverzace.
3. **Podpora:** Otevřená gesta rukou, například při udržování rukou na stole nebo gestikulaci směrem k druhé osobě, mohou naznačovat ochotu podporovat a spolupracovat. Tato gesta vyjadřují empatii a porozumění, což může přispět k příjemné atmosféře.
4. **Bezpečí:** Otevřenými dlaněmi se dá mezinárodně ukázat, že druhé osobě nehrozí žádné nebezpečí (historické znázornění toho, že u sebe člověk nenosil zbraň).

Na druhé straně **uzavřená gesta** jsou často charakterizována skrytými nebo zkříženými dlaněmi. Tato gesta mohou naznačovat:

1. **Odcizení nebo obranný postoj:** Když jsou dlaně skryté, například v kapsách nebo zkřížené na hrudi, může to signalizovat, že osoba se brání nebo se cítí ohrožená. Tento postoj může naznačovat, že osoba není otevřená k diskusi nebo že se snaží chránit své osobní hranice (Obr. 32 - B).
2. **Neochotu nebo nedůvěru:** Uzavřená gesta mohou také naznačovat nedostatek důvěry v ostatní nebo neochotu sdílet své názory. Když jsou dlaně skryté, může to vést k pocitu, že osoba není ochotna být transparentní nebo sdílet své myšlenky a pocity.
3. **Napětí:** Zkrácené dlaně nebo sevřené pěsti mohou naznačovat napětí nebo frustraci. Tyto signály mohou naznačovat, že osoba se cítí ohrožená nebo nepohodlně v dané situaci.



Obr. 32: Znázornění polohy dlaní a ujištění o bezpečí (A). Sebevědomý manažer, který si ale udržuje odstup a chrání osobní hranice (B). (vlastní obrázek, vytvořeno AI v nástroji Canva)

## **Podání ruky**

**Podání ruky** je jedním z nejběžnějších způsobů neverbálního pozdravu a interakce, a jeho význam přesahuje pouhou formálnost. Tento jednoduchý akt může vyjadřovat různé sociální a psychologické dynamiky, včetně dominance, vyrovnanosti a submisivity, které se projevují v pozici dlaní a způsobu podání ruky. Podání ruky slouží jako symbol důvěry, úcty a ochoty navázat kontakt. Tento akt je často spojován s různými kulturními normami a může mít různé významy v závislosti na kontextu, ve kterém je prováděn.

### **Dominance (Obr. 33 - A)**

#### **1. Dlaně směrem dolů:**

- Když osoba podává ruku s dlaní otočenou směrem dolů, může to signalizovat postavení dominantní osoby. Tento způsob podání ruky může vyjadřovat kontrolu, autoritu a sílu, což může být důležité v hierarchických situacích, jako jsou obchodní jednání nebo formální setkání.

#### **2. Silné stisknutí:**

- Dominantní jedinci často podávají ruku s výrazným, silným stiskem. Tento styl podání ruky může naznačovat sebevědomí a rozhodnost, což je vnímáno jako projev moci a autority. Osoba, která používá tento styl, může chtít zanechat silný dojem a ukázat, že je v kontrolní pozici.

### **Vyrovnanost (Obr. 33 - B)**

#### **1. Dlaně v horizontální poloze:**

- Při podání ruky, kdy jsou dlaně v horizontální poloze, může to naznačovat vyrovnanost mezi oběma osobami. Tento styl podání ruky vyjadřuje ochotu k otevřené komunikaci a vzájemnému respektu. Osoby, které si podávají ruce tímto způsobem, často hledají společnou půdu a vzájemnou spolupráci.

#### **2. Průměrná síla stisku:**

- Vyrovnané podání ruky obvykle zahrnuje průměrnou sílu stisku. Tímto způsobem se obě strany navzájem respektují a ukazují ochotu ke spolupráci. Tento styl je často používán v situacích, kde je důležité navázat vztah a budovat důvěru.

### **Submisivita (Obr. 33 - A)**

#### **1. Dlaně směrem nahoru:**

- Když osoba podává ruku s dlaní otočenou směrem nahoru, může to signalizovat submisivitu a podřízenost. Tento styl podání ruky naznačuje otevřenost a ochotu přijmout vedení nebo autoritu druhé osoby.

#### **2. Slabý stisk:**

- Submisivní jedinci často podávají ruku s lehkým, slabým stiskem, což může být vnímáno jako projev nejistoty nebo nedostatku sebevědomí. Tento styl podání ruky může naznačovat, že osoba se cítí v pozici podřízenosti a je ochotna přijmout vedení druhé osoby.





Obr. 33: Dominantní podání rukou (A) a znázornění vyrovnanosti osob při pozdravu (B).  
(vlastní obrázek, vytvořeno AI v nástroji Canva)

### **Mimika**

Mimika je jedním z nejdůležitějších aspektů neverbální komunikace. Tvář je schopná vyjadřovat široké spektrum emocí a pocitů, a to i bez použití slov. Mimika zahrnuje pohyby svalů obličeje, které odrážejí naše emocionální stavy a postoje. Následující body se zaměřují na klíčové aspekty mimiky a její význam v komunikaci.

Existuje několik základních emocí, které jsou vyjadřovány podobným způsobem v různých kulturách. Tyto emoce zahrnují radost, smutek, strach, hněv, překvapení a znechucení. Tyto výrazy jsou často intuitivně pochopeny a mohou posílit vzájemné porozumění mezi lidmi, i když pocházejí z různých kulturních prostředí. Mimika hraje důležitou roli ve zpětné vazbě během komunikace. Například, když někdo poslouchá, jeho obličejové výrazy mohou ukazovat, zda rozumí, souhlasí nebo nesouhlasí s tím, co je řečeno. Tímto způsobem mimika přispívá k interakci a umožňuje efektivnější komunikaci. Mimika umožňuje jednotlivcům vyjádřit své emoce (Obr. 34) bez nutnosti verbální komunikace. Například, při setkání s přítelem, radostný úsměv a rozšířené oči mohou naznačovat štěstí a nadšení. Naopak zamračený obličej a stažené rty mohou signalizovat nespokojenost nebo smutek.





Obr. 34: Muž, který má radost (A), naštvaná žena (B), smutná žena (C), muž s postranními úmysly nebo sarkastickým úšklebkem (D). (vlastní obrázek, vytvořen AI v nástroji Canva)

**A) Muž, který má radost:** Tento muž má uvolněný výraz obličeje, jeho oči jsou mírně přivřené, což značí skutečnou radost a spokojenost. Koutky úst jsou zdvižené, čímž vytvářejí široký úsměv. Může mít také jemné vrásky okolo očí, což je známka přirozeného a upřímného úsměvu.

**B) Naštvaná žena:** Čelisti jsou napjaté a oči výrazné a zaostřené, což podtrhuje její zlost nebo rozhořčení.

**C) Smutná žena:** Smutný výraz zahrnuje svěšené koutky úst, které mohou vytvářet jemný, dolů směřující úsměv. Pohled směřuje dolů nebo do dálky, což značí melancholii nebo ztrátu. Obočí je často mírně nakloněné směrem dovnitř, což obličej dodává zranitelnost a dojem lítosti.

**D) Muž s postranními úmysly nebo sarkastickým úšklebkem:** Tento muž má jeden koutek úst zdvižený v polovičním úsměvu, což vytváří lehce pokřivený výraz. Oči mohou být přimhouřené nebo hravé, a obočí je příkrčené, čímž vyjadřuje pochybnost nebo jistou provokaci. Celkově působí sebevědomě, ale s podtónem ironie nebo potměšilosti.

## Postoj

Postoj těla je dalším klíčovým prvkem neverbální komunikace, který může významně ovlivnit, jak jsou naše myšlenky a pocity vnímány druhými. Otevřenost a uzavřenost se v tělesném postoji projevují různými způsoby, včetně polohy rukou a nohou (Obr. 35). Tyto signály mohou poskytnout cenné informace o našem emocionálním stavu, úmyslech a ochotě interagovat s ostatními.

### Otevřenost

Otevřený postoj obvykle zahrnuje **uvolněné a přirozené držení těla**. Když je osoba v uvolněné pozici, často stojí nebo sedí s rukama volně podél těla nebo na stole, což signalizuje ochotu komunikovat a být přístupný. Tento typ postoje vyjadřuje sebevědomí a pozitivní naladění. Pokud jsou **dlaně otevřené a viditelné**. Otevřený postoj je často doprovázen **zarovnáním těla směrem k osobě**, se kterou komunikujeme. Tímto způsobem vyjadřujeme zájem a pozornost vůči druhému, což posiluje vzájemnou interakci a důvěru.



Obr. 35: Typicky uzavřený postoj žen, které nejsou otevřeny komunikaci (A). Dvě ženy otevřené diskuzi využívající otevřená gesta a mimiku (B). (vlastní obrázek, vytvořeno AI v nástroji Canva)

### Uzavřenost

**Zkřížené ruce na hrudníku** jsou jedním z nejčastějších znaků uzavřenosti. Tato pozice může signalizovat obranný postoj, nedůvěru nebo nepohodlí. Když jsou ruce zkřížené, osoba vytváří fyzickou bariéru, která může naznačovat, že se cítí ohrožená nebo se brání interakci. **Zkřížené nohy** mohou rovněž vyjadřovat uzavřenost nebo submisivní postoj. Tento postoj může signalizovat, že osoba se snaží chránit svou osobní zónu nebo se cítí nepohodlně v dané situaci. Zkřížené nohy také mohou naznačovat nedostatek otevřenosti vůči diskusi nebo interakci. Uzavřený postoj často zahrnuje odklonění těla od ostatních nebo směrem k východu, což může naznačovat touhu uniknout nebo se izolovat. Tento postoj může signalizovat, že osoba není ochotna komunikovat nebo se cítí v dané situaci ohrožená.

Postojem můžeme mimo jiné vyjádřit i naši momentální náladu nebo sebevědomí. To, jak se člověk drží, jaké má gestikulace a jaké vyzařuje signály, může zásadně ovlivnit jeho vnímání v očích ostatních i jeho vlastní psychologický stav. Následující aspekty ukazují, jak postoj těla souvisí se sebevědomím:

### Vztah mezi postojem a sebevědomím

#### 1. Otevřený a vzpřímený postoj:

- **Otevřený postoj** se vyznačuje vzpřímenou polohou těla, uvolněnými rameny a otevřenými dlaněmi. Tento typ držení těla je často spojen s vyšším sebevědomím, protože naznačuje, že osoba je připravena se zapojit do interakce a není ohrožena okolním prostředím. Vzpřímený postoj rovněž zvyšuje pocit důvěry v sebe sama, což může pozitivně ovlivnit výkon v různých situacích, například při veřejném vystupování nebo jednání.

#### 2. Pohyb a gestikulace:

- **Sebevědomí lidí** mají tendenci používat větší a otevřenější gesta, což může posílit jejich autoritu a přitažlivost. Například, když někdo gestikuluje rukama, zatímco mluví, může to naznačovat, že se cítí pohodlně a sebevědomě. Naopak, lidé, kteří se cítí nejistě, mohou gestikulovat méně nebo používat uzavřená gesta, jako jsou zkřížené ruce, což může podkopat jejich důvěru v očích ostatních.

#### 3. Délka očního kontaktu:

- **Délka a intenzita očního kontaktu** mohou také odrážet úroveň sebevědomí. Osoby s vysokým sebevědomím často udržují stabilní oční kontakt, což vyjadřuje zájem a důvěru. Na druhou stranu, ti, kteří se cítí nejistě, mohou oční kontakt vyhýbat nebo ho snižovat, což může signalizovat nedostatek důvěry nebo zájmu.

### Psychologické aspekty

#### 1. Vliv postavení na psychiku:

- Vědecké studie naznačují, že postoj těla může ovlivnit psychologický stav jedince. Například "**power posing**" – pozice těla, které vyjadřují moc a dominanci – mohou snížit hladinu kortizolu (hormonu stresu). Tímto způsobem může změna postoje vést k lepšímu pocitu sebevědomí a zlepšení celkového psychického stavu. Zároveň se v takové pozici mnohem lépe dýchá a tím se dá ovlivnit tepová frekvence s ohledem na stres.

#### 2. Sebevědomí a vnímání ostatními:

- Postoj těla také ovlivňuje, jak nás vnímají ostatní. Sebevědomý postoj často vyzařuje autoritu a schopnost, což může posílit reputaci jedince v sociálních a profesních situacích (Obr. 36 - A). Lidé s otevřeným a vzpřímeným postojem jsou často vnímáni jako kompetentní a spolehliví, což může pozitivně ovlivnit jejich úspěch a vztahy s ostatními.





Obr. 36: Sebevědomý muž, který udržuje oční kontakt a má otevřený hrudník (A). Ne-sebevědomý muž se svěšenými rameny a s nepřítomným pohledem (B). (vlastní obrázek, vytvořeno AI v nástroji Canva)

## Zrcadlení

Zrcadlení pohybů, také známé jako **mirroring**, je technika neverbální komunikace, při které jeden člověk napodobuje tělesné postoje, gesta nebo mimiku druhého (Obr. 37). Tato technika může probíhat podvědomě nebo cíleně a hraje důležitou roli v mezilidských interakcích, zejména v kontextu budování důvěry a porozumění.

### Kdy se zrcadlení pohybů děje

#### 1. Podvědomě:

- Zrcadlení často probíhá přirozeně, bez vědomého úsilí. Lidé mají tendenci napodobovat chování těch, s nimiž se cítí pohodlně nebo k nimž mají pozitivní vztah. Například, když se dva lidé dobře znají, mohou se jejich gesta a postoje přirozeně synchronizovat, což posiluje pocit blízkosti a harmonie.
- Příklady: sociální situace, rodina, partneři, kolegové v práci

#### 2. Cíleně

- V managementu je zrcadlení efektivní technikou pro budování důvěry mezi manažerem a zaměstnanci. Když manažer napodobuje tělesné postoje nebo gesta zaměstnanců, vytváří se pocit, že rozumí jejich emocím a potřebám. To může vést k větší otevřenosti a spolupráci.
- Příklady: nabídka produktů/ testerů, řešení konfliktů, v situacích, kde je důležité navázat dobré vztahy nebo důvěru, jako jsou obchodní schůzky, pohovory nebo terapeutické relace, může zrcadlení sloužit jako nástroj pro usnadnění komunikace.



Obr. 37: Kolegové/ přátelé při rozhovoru na lavičce, kdy muž vypráví a používá otevřená gesta a ženy ho poslouchají a navzájem se zrcadlí. (vlastní obrázek, vytvořeno AI v nástroji Canva)

V oblasti neverbální komunikace hraje řada faktorů klíčovou roli v tom, jak vyjadřujeme své myšlenky, emoce a postoje. Pochopení těchto aspektů nám pomáhá lépe interpretovat signály, které vysíláme a přijímáme v různých interakcích. Mezi hlavní oblasti neverbální komunikace patří:

**Kinezika** = co sdělují pohyby našeho těla. Tyto pohyby mohou zahrnovat různé gesty, postoje a chování, které odrážejí naše emoce, pocity a úmysly.

**Gestika** = co sdělují pohyby a postavení paží. Například otevřené paže mohou signalizovat přístupnost, zatímco zkřížené paže mohou naznačovat obranný postoj.

**Mimika** = co sdělují obličejové svaly. Výrazy obličeje hrají klíčovou roli v komunikaci, neboť dokáží vyjádřit širokou škálu emocí, jako je radost, smutek, překvapení nebo hněv.

**Vizika** = co sdělují oči. Oční kontakt může naznačovat důvěru, zájem nebo naopak nevědomost a nervozitu. Důležité je také sledovat směr pohledu, který může naznačovat zaměření pozornosti.

**Posturologie** = zaměřuje se na pozici celého těla. Postoj může naznačovat naše pocity a postoje; například vzpřímené držení těla může signalizovat sebevědomí, zatímco shrbené držení těla může vyjadřovat nejistotu nebo úzkost.

**Haptika** = co sdělují doteky. Doteky mohou vyjadřovat podporu, soucit nebo naopak agresí. Je důležité brát v úvahu kontext a vztah mezi osobami.

**Proxemika** = problematika přibližování a vzdalování mezi lidmi. Osobní prostor a vzdálenost, kterou si jednotlivci udržují při komunikaci, mohou být ovlivněny kulturou, vztahem a situací.

**Drivika** = zabývá se tím, co člověk sděluje při řízení auta. Chování řidiče, jako je způsob, jakým ovládá vozidlo, nebo jeho reakce na situace na silnici, mohou odrážet jeho náladu, sebevědomí a stresové reakce.

## Neverbální prohrěšky

Projevy těla o nás mnohé prozrazují a chyby, kterých se řečník dopouští, mohou velmi negativně ovlivnit celkový dojem z jeho vystoupení. Naopak správná nonverbální komunikace vždy podtrhne váš slovní projev a zvýrazní vaši profesionalitu, což publikum jistě ocení. Mezi nejčastější neverbální prohrěšky, které snižují autoritu řečníka a působí negativně, patří:

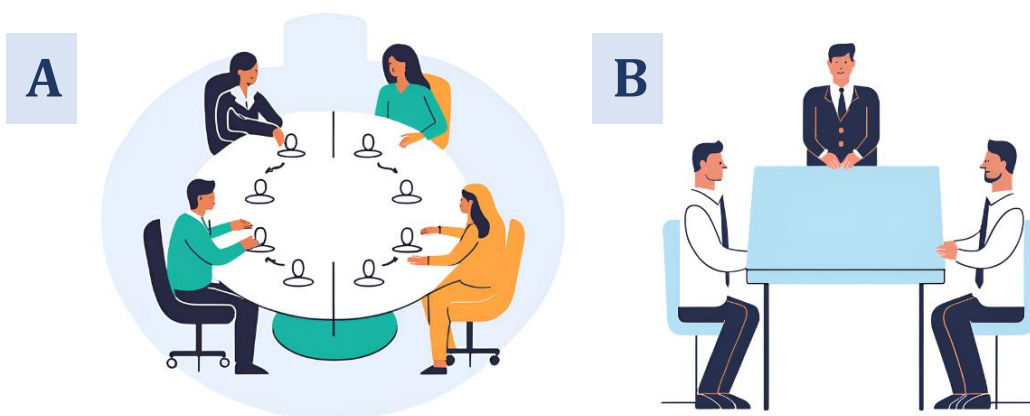
1. **Neudržování očního kontaktu**  
Řečník se dívá do země, na papíry nebo monitor, mluví pouze k části publika a ke zbylé části stojí zády. Tímto způsobem ztrácí spojení s publikem a vytváří dojem nedostatečné důvěry.
2. **Výběr špatného místa**  
Řečník se „schovává“ za flip chart nebo jinými překážkami, čímž se odděluje od publika a oslabuje tak svou přítomnost.
3. **Složené ruce na prsou nebo držené jako „fíkový list“**  
Takové držení těla může signalizovat defensivní postoj nebo uzavřenost, což může narušit otevřenost komunikace.
4. **Nervózní přecházení sem a tam**  
Pohyb dopředu a zpět, do strany a zpět může odvrátit pozornost od obsahu prezentace a navodit dojem neklidu.
5. **Příliš rychlé pohyby rukama či nohama**  
Nadměrná gestikulace může působit rušivě a odvádět pozornost od sdělovaného obsahu.
6. **Pohupování se nebo vykopávání nohou**  
Taktéž tyto neklidné pohyby mohou naznačovat nervozitu a odvádět pozornost od prezentace.
7. **Štrnulý postoj na místě**  
Řečník, který stojí jako socha, může působit nezúčastněně nebo neautenticky.
8. **Nevhodný postoj**  
Ruce podél těla nebo v kapsách mohou působit pasivně a neprofesionálně.
9. **Hraní si s perem, částmi oděvu, vlasy nebo prstýnkem**  
Takovéto chování může ukazovat na nervozitu a odvádět pozornost od toho, co se říká.
10. **Příliš rychlé pohyby ukazovátkem**  
Rychlé a chaotické gestikulace mohou narušit strukturu prezentace a zmást publikum.

### 3.6.2.1.2. Prostorová komunikace (proxemika) a její role

Proxemika je disciplína, která se zaměřuje na studium prostorových vztahů a vzdáleností mezi lidmi během komunikace. Tento koncept je klíčový pro pochopení, jak fyzické uspořádání prostoru a osobní zóny ovlivňuje interakce v různých sociálních a pracovních kontextech. V pracovním prostředí může mít osobní zóna (blízkost mezi lidmi) a uspořádání prostoru vliv na komunikaci. Například:

- **Osobní zóna:** Udržování vhodné vzdálenosti při interakci – přílišná blízkost může být vnímána jako invazivní, zatímco velká vzdálenost může působit chladně.
- **Uspořádání prostoru:** Uspořádání kanceláře nebo místa jednání (např. kulatý stůl místo dlouhého) může podpořit pocit rovnosti mezi účastníky.
- **Vliv na hierarchii:** Proxemika také odráží sociální a profesní hierarchii. Například vedoucí pracovníci často sedí na vyvýšenějších místech v zasedacích místnostech, což může posilovat jejich autoritu. Naopak, pokud se zaměstnanci cítí, že jsou posazeni příliš daleko od nadřízených, může to vést k pocitu odcizení a nižší motivaci k aktivní účasti.
- **Nonverbální komunikace:** Vzdálenost mezi komunikujícími osobami ovlivňuje také nonverbální signály, jako je oční kontakt, gesta a mimika. Například, pokud se lidé nacházejí blízko sebe, mohou si lépe vyměňovat nonverbální signály, což může posílit jejich vzájemné porozumění.
- **Kultura a proxemika:** Různé kultury mají odlišné normy pro osobní zónu a proxemiku. V některých kulturách je běžné stát blízko k sobě během konverzace, zatímco v jiných je preferována větší vzdálenost. Je důležité mít na paměti tyto kulturní rozdíly při komunikaci v mezinárodním prostředí.

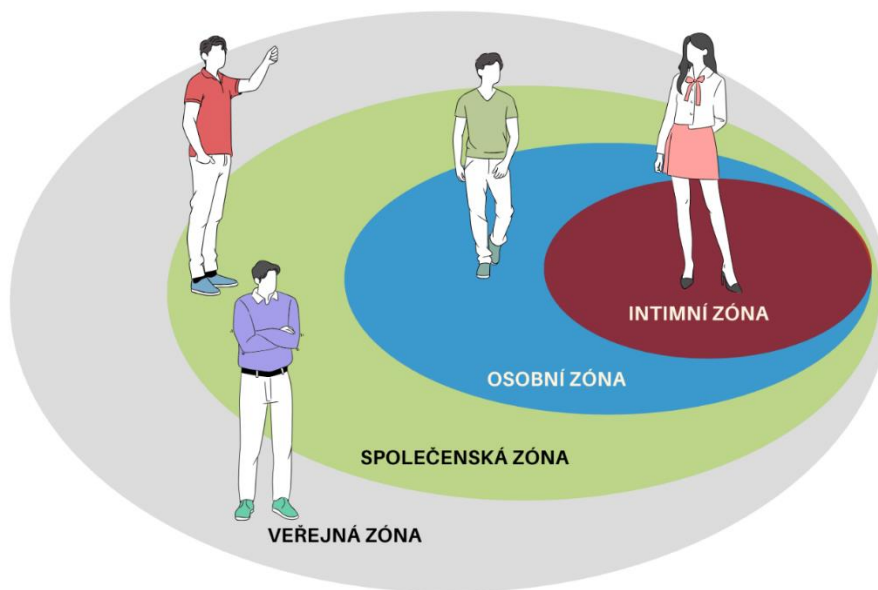
**Příklad:** Manažer, který během týmového setkání uspořádá stoly do kruhu, podporuje rovnost a otevřenou komunikaci mezi všemi členy týmu, což může vést k větší angažovanosti a lepšímu sdílení nápadů (Obr. 38 - A). Naproti tomu, kdyby byl manažer u hranatého stolu v jeho čele, může to vytvářet dojem nadřazenosti a pro ostatní zaměstnance může být těžší projevit svoje názory (Obr. 38 - B).



Obr. 38: Uspořádání meetingu u oblého stolu (A) a hranatého stolu (B). (vlastní obrázek, vytvořeno AI v nástroji Canva)

V oblasti proxemiky se často diskutuje o horizontální vzdálenosti mezi jednotlivci, která hraje klíčovou roli v mezilidské komunikaci. Tato vzdálenost může být rozdělena do několika specifických zón (Obr. 39), přičemž každá z nich má své vlastní charakteristiky a význam pro interakce.

1. **Intimní zóna** – do vzdálenosti 30 cm  
Tato zóna je obvykle vyhrazena pro blízké vztahy, jako jsou rodina nebo velmi blízcí přátelé. V této vzdálenosti jsou lidé schopni vyjádřit náklonnost a důvěru.
2. **Osobní zóna** – 30 až 150 cm  
Tato zóna je vhodná pro přátele a známé. V rámci této vzdálenosti se lidé cítí pohodlně, ale stále mají prostor pro osobní komfort.
3. **Společenská zóna** – 150 cm až 5 m  
Tato vzdálenost je typická pro formální interakce, jako jsou pracovní schůzky nebo setkání s neznámými lidmi.
4. **Veřejná zóna** – nad 5 m  
Tato zóna se vztahuje na situace, kdy mluvíme k větší skupině lidí, například na veřejných prezentacích.



Obr. 39: Vnímání vzdálenosti v souvislosti se zónami v proxemice. (vlastní obrázek, vytvořeno v nástroji Canva)

Je důležité si uvědomit, že uvedené vzdálenosti jsou orientační a mohou se výrazně lišit u jednotlivých osob. Tyto rozdíly jsou ovlivněny různými faktory, jako je temperament, národnost nebo kulturní zvyklosti. Například je známo, že lidé ve větších městech často preferují menší vzdálenosti ve srovnání s obyvateli venkova, kde je blízký kontakt považován za nepřijatelný nebo dokonce agresivní. Dále introverti obvykle preferují větší vzdálenosti v komunikaci a blízký kontakt jim může být nepříjemný. Naopak muži často zaujímají bližší vzdálenosti, a to jak vůči jiným mužům, tak ženám, což může překvapovat.



### 3.6.3. Psychologické aspekty komunikace

Psychologické aspekty komunikace hrají klíčovou roli v tom, jak efektivně manažeři předávají informace a ovlivňují své týmy. Porozumění těmto aspektům může zlepšit interakci a podpořit úspěšné vedení.

#### 3.6.3.1.1. Emoce a jejich vliv na komunikaci

Emoce ovlivňují nejen to, jak komunikujeme, ale také jak přijímáme a interpretujeme informace. V manažerském kontextu je důležité být si vědom vlivu emocí, aby bylo možné efektivně řídit tým a reagovat na potřeby jednotlivých členů.

- **Vliv na interpretaci:** Emoce mohou ovlivnit, jak je zpráva přijímána. Například, pokud je manažer v dobré náladě, může pozitivně interpretovat kritiku, zatímco v negativní náladě může vnímat pozitivní zpětnou vazbu jako nedostatečnou.
- **Vliv na motivaci:** Pozitivní emoce, jako je nadšení a spokojenost, mohou zvýšit angažovanost zaměstnanců, zatímco negativní emoce, jako je frustrace a stres, mohou snižovat produktivitu a motivaci.

**Příklad:** Manažer, který si uvědomuje emoce v týmu, může lépe reagovat na obavy zaměstnanců a vytvořit prostředí, které podporuje otevřenou komunikaci a důvěru.

#### 3.6.3.1.2. Psychologické techniky přesvědčování

Přesvědčování je dovednost, kterou manažeři často používají k ovlivnění rozhodování a chování členů týmu. Existuje několik psychologických technik, které mohou zvýšit účinnost přesvědčování. Tyto techniky přesvědčování pomáhají manažerům efektivněji komunikovat se svými týmy, zvyšovat angažovanost a dosahovat lepších výsledků. Uplatnění těchto metod může posílit vztahy a důvěru mezi manažerem a jeho podřízenými, což je klíčové pro úspěšné vedení.

##### 1. Metoda zaseknuté gramfonové desky

Tato technika spočívá v opakování klíčové zprávy nebo argumentu, aby se zajistilo, že bude slyšena a zapamatována. Může být účinná při přesvědčování, zejména v situacích, kdy se někdo snaží vzdorovat nebo ignorovat daný bod.

- **Příklad:** Pokud manažer potřebuje, aby jeho tým souhlasil s novou strategií, může opakovaně zdůrazňovat její výhody během schůzek a v komunikaci. Například: „Jak jsme již diskutovali, tato strategie nám pomůže zvýšit efektivitu a snížit náklady.“

##### 2. Papouškování

Papouškování zahrnuje opakování informací nebo názorů, které řekl druhý člověk, aby mu dal najevo, že rozumíte a vážíte si jeho názoru. Tato technika zvyšuje důvěru a otevírá prostor pro konstruktivní dialog.

- **Příklad:** Když člen týmu vyjádří obavy o novém projektu, manažer může říci: „Rozumím, že se obáváte o časový rámec a zdroje. Je dobré to brát v úvahu a můžeme se společně podívat na možné řešení.“

### 3. Parafráze

Podobně jako papouškování, parafráze zahrnuje přebírání myšlenek druhé osoby, ale s vlastními slovy. To ukazuje, že jste skutečně naslouchali a chápete, co bylo řečeno, a zároveň to dává druhé osobě příležitost upřesnit nebo doplnit informace.

- **Příklad:** Manažer může říci: „Pokud jsem to správně pochopil, máte obavy o rozpočet a jak ovlivní naše zdroje. Můžeme to probrat podrobněji a zjistit, jaké možnosti máme?“

### 4. Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání zahrnuje plné soustředění na mluvčího, což znamená, že manažer nejen slyší slova, ale také vnímá neverbální signály a emoce. Tato technika zajišťuje, že se lidé cítí slyšeni a ceněni.

- **Příklad:** Manažer může říci: „Vidím, že jste frustrovaní z posledních změn. Co byste navrhovali jako nejlepší krok, abychom tuto situaci vyřešili?“

### 5. Vytváření společného zájmu

Tato technika spočívá v hledání společných cílů nebo hodnot, které mohou posílit spolupráci a porozumění. Když lidé vidí, že mají společný zájem, jsou více nakloněni spolupráci a akceptaci navrhovaných řešení.

- **Příklad:** Manažer může říci: „Chceme všichni, aby náš tým byl úspěšný, a to vyžaduje, abychom se navzájem podporovali. Jaké návrhy máte, aby nám to pomohlo?“

V oblasti psychologických technik přesvědčování hrají klíčovou roli nejen verbální strategie, ale i neverbální signály, které jsme podrobně popsali v předchozích kapitolách. Tyto neverbální prvky, jako jsou kinezika, gestika, mimika, vizika, posturologie, haptika a proxemika, významně ovlivňují to, jak je naše sdělení vnímáno a jaký má dopad na druhé. Například mimika a vizika mohou posílit přesvědčivost našich slov, neboť obličejové výrazy a oční kontakt často prozrazují naše skutečné emoce a úmysly. Gestika a posturologie mohou přispět k našemu dojmu sebevědomí a autority, což může usnadnit přesvědčování. Otevřené a přístupné postoje, jako jsou roztažené paže nebo vzpřímené držení těla, mohou signalizovat důvěru a ochotu naslouchat, čímž podporují pozitivní interakci. Přiměřená vzdálenost a pozitivní doteky mohou vyjadřovat podporu a empatii, což může výrazně zlepšit efektivitu přesvědčování.

Využití těchto neverbálních signálů v kombinaci s psychologickými technikami může výrazně zvýšit úspěšnost našich přesvědčovacích snah a podpořit budování důvěry a vztahů v různých kontextech.

## 3.7. Praktické příklady a případové studie

### 3.7.1. Řešení reálných manažerských situací



#### Obor: Bezpečnost a kvalita potravin

##### 1. Situace: Kontaminace výrobků v potravinářské společnosti

- Popis: Společnost obdrží hlášení o kontaminaci jednoho z výrobků. Je nutné provést analýzu a zjistit zdroj problému.
- Řešení:
  - Okamžitě zastavit distribuci podezřelého produktu.
  - Provést interní audit výrobního procesu a identifikovat možná rizika.
  - Informovat zákazníky.
  - Zavést preventivní opatření a školení zaměstnanců.

##### 2. Situace: Zvyšující se počet stížností od zákazníků na kvalitu produktů

- Popis: Zákazníci si stěžují na zhoršenou kvalitu výrobků, což může ovlivnit reputaci značky.
- Řešení:
  - Provést analýzu zpětné vazby od zákazníků a zjistit konkrétní problémy.
  - Zkontrolovat příslušnou šarži potravin.
  - Provést senzorické analýzy problémových produktů a dotazníkové šetření.
  - Revize procesů kontroly kvality a implementace nových standardů.
  - Zorganizovat školení pro zaměstnance zaměřené na zlepšení kvality.

##### 3. Situace: Únik informací o výrobních procesech

- Popis: Interní dokumenty obsahující citlivé informace o výrobních procesech unikly na veřejnost.
- Řešení:
  - Provést vyšetřování a zjistit, jak došlo k úniku.
  - Zlepšit bezpečnostní opatření v oblasti IT.
  - Informovat všechny zainteresované strany a vysvětlit situaci.



## Obor: Zdravotní nezávadnost a kvalita potravin v gastronomii

### 1. Situace: Hygienické nedostatky v restauraci

- Popis: Kontrola hygieny odhalila závažné nedostatky, které mohou vést k zdravotním rizikům pro zákazníky. Vedoucí směny zjistil, že pracovníci manipulující s potravinami nepoužívají ochranný oděv a ochranné rukavice.
- Řešení:
  - Okamžitě zavést nápravná opatření na odstranění nedostatků.
  - Naplánovat školení pro personál na téma osobní hygieny vyplývající z legislativních aktů.
  - Vysvětlit zaměstnancům dopady činností na bezpečnost potravin.
  - Provést následné kontroly k ověření účinnosti opatření.

### 2. Situace: Stížnosti zákazníků na teplotu a kvalitu jídla

- Popis: Zákazníci si stěžují na studené pokrmy a nekvalitní pokrmy, což ovlivňuje jejich spokojenost a návštěvnost restaurace.
- Řešení:
  - Analyzovat zpětnou vazbu od zákazníků.
  - Zkontrolovat kvalitu vstupních surovin.
  - Zavést pravidelný systém senzorické analýzy pokrmů.
  - Pověřit kuchaře úpravou receptur a zajištění čerstvých surovin.
  - Oznámit pracovníkům provedené změny a zlepšení.

### 3. Situace: Absence označení alergenů na obalu potravin nebo v jídelním lístku

- Popis: Několik zákazníků zažilo alergické reakce na jídlo, které konzumovali v restauraci. Alergeny nebyly u pokrmu uvedeny.
- Řešení:
  - Provést analýzu ingrediencí a zhodnotit možné zdroje alergií.
  - Pověřit odpovědného pracovníka ke zjištění legislativních požadavků na označování alergenů.
  - Zavést systém označování pokrmů, např. číselné označení v jídelním lístku s vysvětlením co které číselné označení znamená.
  - Zajistit školení personálu o alergenech.
  - Komunikovat s postiženými zákazníky a nabízet řešení.
  - Uvádět na trh pouze potraviny a pokrmy řádně označené dle platných právních předpisů.



### 1. Situace: Kontrola welfare zvířat na farmě

- Popis: Kontrola inspektora KVS shledala nedostatky ve welfare chovaných hospodářských zvířat. Chovatel plánuje nápravu a zlepšení podmínek welfare.
- Řešení:
  - Chovatel vypracoval checklist pro hodnocení životních podmínek zvířat, zahrnující faktory jako prostor, strava a zdravotní péče.
  - Během kontroly je nutné systematicky dokumentovat pozorování a shromažďovat data o životních podmínkách a zdraví zvířat.
  - Po kontrole vypracovat zprávu s doporučeními na zlepšení a zajistit, aby byla opatření implementována.

### 2. Situace: Zpráva o špatném zacházení se zvířaty

- Popis: Jako inspektoři KVS obdržíte anonymní oznámení o špatném zacházení se zvířaty na místní farmě. Je nutné situaci prošetřit.
- Řešení:
  - Provést diskrétní šetření a shromáždit důkazy o možném špatném zacházení, ověřit si, kde se chov nachází a informace o něm.
  - Provést šetření a vést protokol, případně vést fotodokumentaci.
  - Spolupracovat s místními úřady.
  - V případě potvrzení obvinění navrhnout opatření na zlepšení podmínek, aby se takové situace neopakovaly.

### 3. Situace: Zlepšení podmínek pro domácí mazlíčky v útulku

- Popis: Zaměstnanci útulku pracují na projektu zaměřeném na zlepšení životních podmínek domácích mazlíčků. Je třeba navrhnout konkrétní opatření a řešení.
- Řešení:
  - Vypracovat plán na zlepšení životních podmínek, který zahrnuje modernizaci ubikací a zařízení pro zvířata (např. zateplení, výběh).
  - Zorganizovat fundraisingové akce a hledat sponzory pro financování zlepšení.
  - Vytvořit informační kampaň pro širokou veřejnost, která by zvyšovala povědomí o problematice adopce a zajišťování welfare zvířat.

## Obor: Veterinární asistence

### 1. Situace: Asistence veterináři při vyšetření zvířat

- **Popis:** Asistenti veterináře se podílejí na vyšetřování zvířat, která vykazují známky zdravotních problémů. Je nutné posoudit jejich stav a navrhnout další postup.
- **Řešení:**
  1. Dbát na své zdraví a používat ochranné pomůcky
  2. Provést podrobné pozorování chování a fyzického stavu zvířat a zaznamenat důležité informace do zdravotní dokumentace.
  3. Spolupracovat s veterinářem na diagnostice problémů a navrhnout vhodné léčebné postupy (např. vyšetření krve, rentgen).
  4. Informovat majitele zvířat o zjištěních a navrhnout jim možnosti léčby a péče o jejich mazlíčky.

### 2. Situace: Akutní pacient ve veterinární ordinaci

- **Popis:** Veterinární asistent obdrží oznámení o psu, který byl přivezen s podezřením na akutní krvácení. Je důležité rychle zhodnotit situaci a poskytnout první pomoc, zatímco veterinář se připravuje na další postup.
- **Řešení:**

Hodnocení zvířete:

- Okamžitě zkontrolovat stav psa a identifikovat zdroj krvácení (např. rány, poranění břicha nebo nohou).
- Posoudit závažnost krvácení, sledovat vitální funkce (srdeční frekvence, dechová frekvence, teplota).

První pomoc:

- Pokud je krvácení externí, použít sterilní obvaz nebo gázu k zastavení krvácení aplikováním tlaku na ránu.
- Pokud je krvácení z rány na končetině, může být potřeba aplikovat turniket (pokud je to nezbytné a pod dohledem veterináře).
- Zajistit, aby zvíře bylo v klidu a co nejméně se hýbalo, čímž se minimalizuje další krvácení.

Příprava na vyšetření:

- Připravit zvíře na vyšetření, což může zahrnovat přípravu operačního stolu a potřebných nástrojů, pokud bude nutná chirurgická intervence.
- Zajistit, aby veterinář měl k dispozici veškeré potřebné informace o zvířeti (historie onemocnění, možné alergie, předchozí léčba).

Komunikace s majitelem:

- Informovat majitele o aktuální situaci, popsat, jaké kroky byly provedeny a co se plánuje dál.
- Zajistit, aby majitel byl v obraze o důležitosti rychlého zásahu a možných nákladech spojených s léčbou.

Spolupráce s veterinářem:

- Spolupracovat s veterinářem na diagnostice příčiny krvácení (např. pomoc při provádění ultrazvuku nebo rentgenového vyšetření).
- Pomoci při léčbě podle pokynů veterináře, včetně podání léků nebo přípravy na chirurgický zákrok.

### **3. Situace: Příprava zvířete na chirurgický zákrok**

- Popis: Veterinární asistent se podílí na přípravě zvířete k operaci, která vyžaduje anestézii. Je nutné zajistit všechny potřebné kroky před chirurgickým výkonem.
- Řešení:
  - Příprava na operaci: Ujistit se, že všechny nástroje jsou sterilizované a připravené, a zkontrolovat, zda je operační stůl připraven pro zákrok.
  - Příprava zvířete: Uklidnit zvíře a umístit ho na operační stůl, připravit místo zákroku (např. oholení části těla) a zajistit monitorování vitálních funkcí během anestézie.
  - Podpora při zákroku: Spolupracovat s veterinářem během operace, podávat potřebné nástroje a sledovat zdravotní stav zvířete.
  - Komunikace s majitelem: Informovat majitele o postupu operace a následných krocích péče o zvíře, včetně doporučení po zákroku.

#### **4. Situace: Kontrola zdravotního stavu zvířete při preventivní prohlídce**

- Popis: Veterinární asistent se podílí na rutinní prohlídce zdraví domácího mazlíčka, kdy je třeba posoudit jeho celkový stav, zaznamenat informace do zdravotní karty a doporučit další postup.
- Řešení:
  1. Příprava na prohlídku: Připravit ordinaci a pomůcky potřebné k vyšetření (např. stetoskop, teploměr). Ujistit se, že jsou k dispozici aktuální informace o zvířeti.
  2. Podpora při vyšetření: Pomáhat veterináři s fyzickým vyšetřením zvířete, měřením teploty a srdeční frekvence, a zaznamenávat pozorované údaje do zdravotní dokumentace.
  3. Komunikace s majitelem: Informovat majitele o výsledcích preventivní prohlídky, doporučit očkování, preventivní péči a sledování zdravotního stavu.
  4. Následná péče: Domluvit se s majitelem na dalších krocích, např. při nutnosti dodatečných vyšetření nebo při potřebě kontrolních návštěv.

#### **5. Situace: Příprava zvířete na chirurgický zákrok**

- Popis: Veterinární asistent se podílí na přípravě zvířete k operaci, která vyžaduje anestézii. Je nutné zajistit všechny potřebné kroky před chirurgickým výkonem.
- Řešení:
  1. Příprava na operaci: Ujistit se, že všechny nástroje jsou sterilizované a připravené, a zkontrolovat, zda je operační stůl připraven pro zákrok.
  2. Příprava zvířete: Uklidnit zvíře a umístit ho na operační stůl, připravit místo zákroku (např. oholení části těla) a zajistit monitorování vitálních funkcí během anestézie.
  3. Podpora při zákroku: Spolupracovat s veterinářem během operace, podávat potřebné nástroje a sledovat zdravotní stav zvířete.
  4. Komunikace s majitelem: Informovat majitele o postupu operace a následných krocích péče o zvíře, včetně doporučení po zákroku.



### 3.7.2. Simulace manažerského rozhodování



#### Obor: Bezpečnost a kvalita potravin

##### 1. Situace: Etiketa nového výrobku

- Popis: Výrobní podnik uvádí na trh nový výrobek. Jako vedoucí marketingového oddělení jste dostal za úkol připravit etiketu výrobku. Jaké budou manažerské rozhodovací kroky?
- Řešení:

##### 2. Situace: Datum použitelnosti/minimální trvanlivosti

- Popis: U nově zaváděných sušenek s máslovým krémem je potřeba rozhodnout o stanovení data použitelnosti/minimální trvanlivosti. Jak budete jako pracovník zodpovědný za tento úkol postupovat?
- Řešení:

##### 3. Situace: Nákup nové balící linky do provozu výroby masných výrobků.

- Popis: V potravinářském provozu, kde vyrábí masné výrobky se rozbila stará balící linka. Nemá cenu ji již opravovat, proto je potřeba vybrat a koupit novou. Jaké budou rozhodovací kroky?
- Řešení:



## Obor: Zdravotní nezávadnost a kvalita potravin v gastronomii

### 1. Situace: Nový pokrm na jídelním lístku.

- Popis: Restaurace uvádí nový pokrm v rámci zvěřinových hodů na svém jídelním lístku. Jaké budou rozhodovací kroky manažera při řešení této situace?
- Řešení:

### 2. Situace: Koupě nového konvektomatu do kuchyně.

- Popis: Starý konvektomat se porouchal a je potřeba vybrat nový. Jako provozní restaurace budete pověřeni tímto úkolem. Jaké budou rozhodovací kroky?
- Řešení:

### 3. Situace: Nový dodavatel kávy

- Popis: V restauraci už delší dobu řeší, že jim současný dodavatel kávy nevyhovuje, nesplňuje požadavky jak dodávky, tak kvality. Jako manažer jste dostal za úkol vybrat nového dodavatele kávy, jak budete postupovat?
- Řešení:



## Obor: Ochrana zvířat a welfare

### 1. Situace: Zajištění úspěšné adopce zvířat

- Popis: Útulek pro zvířata chce zvýšit úspěšnost adopcí zvířat a zlepšit marketingovou strategii.
- Rozhodování:

### 2. Situace: Řešení problémů s majitelem, který je podezřelý z týrání zvířat

- Popis: Zprávy o majiteli, který nedostatečně pečuje o svá zvířata, vedly k potřebě zásahu.
- Rozhodování:

### 3. Situace: Podpora vzdělávání veřejnosti o welfare zvířat

- Popis: Útulek plánuje zorganizovat veřejné akce na téma ochrany zvířat a welfare.
- Rozhodování:

## Obor: Veterinární asistence

### 1. Situace: Nákup pracovního oděvu.

- Popis: V nově vybudované veterinární ordinaci jste dostali za úkol vybrat osobní ochranný oděv.
- Rozhodování:

### 2. Situace: Akutní péče o zvíře po dopravní nehodě.

- Popis: Veterinární asistent přijímá zvíře, které bylo sraženo autem. Je nutné rychle posoudit stav zvířete a poskytnout první pomoc.
- Rozhodování:

### 3. Situace: Je potřeba nový ultrazvuk?

- Popis: Ve veterinární ordinaci si někteří kolegové stěžují na poruchovost ultrazvuku. Posuďte možnosti opravy/výměny/pořízení nového ultrazvuku.
- Rozhodování:

## 4. Procvičení a závěrečné otázky

### Marketing

#### 2.1. Základní pojmy marketingu

Co je to marketing?

Popiš vývoj alespoň 2 marketingových přístupů.

Co je to mikroprostředí marketingu? Uveď příklad.

Co je to makroprostředí marketingu? Uveď příklad.

#### 2.2. Marketingové strategie a podnikatelské koncepce

Co zahrnuje proces strategického plánování v marketingu?

Uveď příklad, jak firma využívá strategické plánování.

Jaké máme marketingové strategie?

Co je to diferenciacce?

Co znamená „niche“?

Co je poslání firmy?

Jaké by měly být cíle firmy?

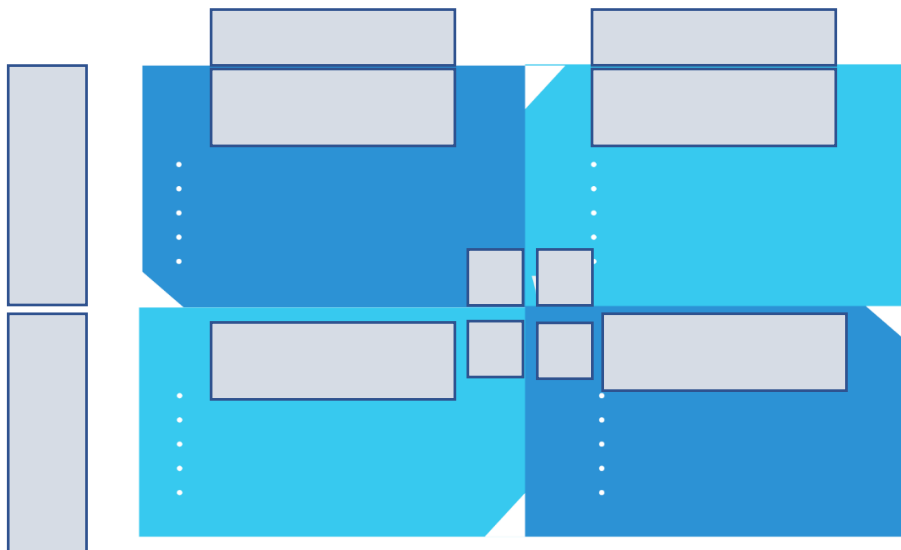
Jaké máme druhy loga – vyjmenuj a popiš alespoň 4.

Proč firmy využívají slogany?

Jakou roli hrají barvy při výběru loga? Uveď praktický příklad

Co je to SWOT analýza?

Doplň faktory do tabulky:



(vlastní obrázek, vytvořeno v nástroji Canva)

Jaké jsou výhody SWOT analýzy? (min. 3)

Jaké znáte podnikatelské koncepty a modely? Ke každému uveďte příklad.

### 2.3. Marketingový mix

Vyjmenujte 4P.

Jaké jsou fáze životního cyklu výrobku?

Uveďte příklad výrobku, který je momentálně v kulminaci, v zániku.

Jaké znáte metody pro stanovení ceny?

Která metoda stanovení ceny nesleduje náklady, ale řídí se hodnotou výrobku, tak jak ji vnímá spotřebitel?

Co je distribuce?

Popište přímou a nepřímou distribuci.

Jakou roli hrají v distribuční cestě zprostředkovatelé?

Jaké způsoby prodeje mohou využít výrobci při přímé distribuci?

Jaký typ reklamy znáte?

Jaké jsou základní požadavky na reklamu z hlediska zákona č. 40/1995 Sb.

Jaké znáte podpory prodeje?

Kam řadíme z hlediska podpory prodeje slevové akce?

Jedná se o logo česká potravina?



(foto K. Novotná Kružiková)

Co je PR?

Co znamená zkratka PENCILS a kdy se využívá?

### 2.4. Marketingový výzkum

Jaký je smysl marketingového výzkumu?

Jaké jsou základní nástroje pro marketingový výzkum?

Popiš matici BCG, včetně jejich komponentů.

Co jsou soft data a hard data?

Co ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů?

Popiš Maslowovu pyramidu potřeb. K čemu slouží?

Jaké jsou rozhodovací procesy spotřebitelů?

### **3. Management**

#### **3.1. Základní pojmy managementu**

Jaké máme kategorie manažerů dle úrovně řízení?

Jaká je definice managementu?

Jaké máme manažerské teorie? Vyber si 2 a popiš je.

Vyjmenuje manažerské funkce.

#### **3.2. Manažerské rozhodování**

Popiš proces rozhodování v managementu. Uveď konkrétní příklad.

Jaké jsou varianty skupinového rozhodování? Popiš je.

Jaké jsou nástroje pro rozhodovací analýzu?

Jaké části má rozhodovací analýza?

Jak se stanovují kritéria při rozhodovací analýze?

Uveďte metody pro volby alternativ v rozhodovací analýze.

Uveďte příklady volby kritérií při rozhodovací analýze.

#### **3.3. Plánování**

Popiš Eisenhowerův princip, a i jednotlivé komponenty.

Co je metoda Metoda ABC?

Popiš Paretovo pravidlo.

Jaké máme druhy plánování? Popiš je.

Co je to time building?

#### **3.4. Manažerské činnosti**

Co je organizování?

Co je to delegování?

Co je to SMART cíl? Popiš a dej příklad.

Jak probíhá kontrola hodnocení výkonu?

### 3.5. Komunikace v managementu

Co je interní a externí komunikace v managementu?

Co je důležité k efektivnímu vedení schůzek (aspoň 5 parametrů)

Proč jsou důležité argumentační dovednosti?

### 3.7. Verbální a neverbální komunikace

Co je to Lasswellovo komunikační schéma? Jaké má komponenty a popiš je.

Jaké máme nástroje komunikace?

Popiš situace, mimiku a gesta osob na obrázku A, B, C, D.



*(vlastní obrázek, vytvořeno AI v nástroji Canva)*

Co je to verbální a neverbální komunikace?

Vyjmenuj alespoň 5 gest otevřených a 5 gest uzavřených.

Vyjmenuj, jaké máme zóny v rámci proxemiky.

Popiš alespoň 2 psychologické přesvědčovací techniky.

Co je to zrcadlení?



#### 4.1. Kazuistika

Odkazy na články k praktickým příkladům pomocí QR kódů:



**Billa**



**Studentská pečeť**



**Milka**



**Cenovky v supermarketech**

*QR kódy vytvořeny generátorem QR kódů (zdroj: <https://www.qrcode-monkey.com/>)*

## 5. Použité zdroje a doporučená literatura

- Bělohávek, F. 2016. 25 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Grada Publishing.
- Blažek, L. 2014. Management. Grada Publishing.
- Burkeman, O. 2022. Čtyři tisíce týdnů: Time management pro smrtelníky. Jan Melvil Publishing.
- Clear, J. 2020. Atomové návyky. Jan Melvil Publishing.
- Harantová, L., Bačuvčík, R. 2016. Sociální marketing: Ovlivňování chování ve prospěch společnosti. Verbum.
- Janoušek, J. 2015. Psychologické základy verbální komunikace. Grada Publishing.
- Kolektiv autorů. 2012. Time Management. Grada Publishing.
- Kolektiv autorů. 2023. Jednoduše psychologie. Universum.
- Kotler, P., Keller, K. L. 2013 Marketing Management. Grada Publishing.
- Martinek, A. 2023. Organizační porno. Audiolibrix.
- Nelson, B. 2017. Co firmy neumí, lidé zvládnou. Edice knihy Omega.
- Pastier, M. 2024. Žlutá kniha budování značky: Provokativní přístup k branding. barecz & conrad books
- Pease, A., Pease, B. 2008. Řeč těla. Portál, s.r.o.
- Robinson, N. 2024. 9 typů obtížných lidí. Management Press.
- Russell-Walling, E. 2012. Management, 50 myšlenek, které musíte znát. Slovart CZ.
- Sharp, B. 2017. Marketing. Oxford University Press.
- Stuart, E. W., Marshall, G.W., Solomon, M. R. 2006. Marketing očima světových marketing manažerů. Computer Press.
- Vašítková, M. 2014. Marketing služeb. Grada Publishing.

# VETERINÁRNÍ UNIVERZITA BRNO

Autoři:	Mgr. Nikola Pešková, doc. MVDr. Vladimíra Pištěková, Ph.D., Ing. Kamila Novotná Kružíková, Ph.D., MVDr. Petra Mačáková, Ph.D.
Název:	Aplikovaný marketing a management
Ústav:	Ústav ochrany a welfare zvířat a veřejného veterinárního lékařství
Počet stran:	XXX
Vydání:	1. vydání
Povoleno:	
Vydavatel:	Veterinární univerzita Brno

ISBN XXX