BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Poptávka po benefitních poukázkách společnosti Up Česká republika s.r.o.

Up CZ's Benefit Cupons Demand

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Radka Johnová, Ph.D.

ČEJKA

JAN

2018

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Čejka Jméno: Jan Osobní číslo: 424815

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Poptávka po benefitních poukázkách společnosti Up Česká republika s.r.o.

Název bakalářské práce anglicky:

Up CZ's Benefit Cupons Demand

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem BP je rozebrat problematiku benefitních poukázek a nakonec navrhnout řešení, které by zvýšilo poptávku po benefitních poukázkách konkrétního poskytovatele - UP Česká republika s.r.o. PŘÍNOS: Přínosem práce bude návrh řešení, které by mělo vést k nárůstu poptávky po benefitních poukázkách dané společnosti.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - definice, legislativa benefitních poukázek, výhody a nevýhody, další zaměstnanecké benefity 3. Praktická část - představení společnosti a jejích produktů, současný stav poptávky po produktech UPCZ, marketingová strategie firmy, analýza konkurečního prostředí na českém trhu, návrh na zvýšení poptávky 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

SCHMIED, Zdeněk. - Zákoník práce, Olomouc: ANAG, 2017.
MACHÁČEK Ivan, - Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. V Praze: C.H. Beck, 2010.
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy, Praha: Grada Publishing, 2015.
KOTLER Phillip, KELLER Kevin Lane. Marketing management.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Radka Johnová, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, Oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2019

Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

22-03-2018

Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

ČEJKA, Jan. *Poptávka po benefitních poukázkách společnosti Up Česká republika s.r.o.* Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 03. 05. 2018 Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé práce Ing. Radce Johnové Ph.D. za její cenné rady, které mi v průběhu tvorby udělovala. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Up Česká republika s.r.o., za poskytnutí podkladů k mé práci a zaměstnancům za jejich ochotu odpovídat při rozhovorech.

Abstrakt

Tato bakalářská práce pojednává o benefitních poukázkách se zaměřením na jídelní kupóny neboli stravenky. Popis stravenek a fungování trhu s nimi je popsáno v teoretické části práce, včetně popisu jednotlivých nástrojů marketingu, které jsou posléze využity v části praktické. Pro praktickou část jsem použil metodu dotazníkového průzkum a dále rozhovorů se zaměstnanci společnosti Up Česká republika s.r.o. Cílem práce je navrhnout řešení pro zvýšení poptávky po benefitních poukázkách společnosti Up Česká republika s.r.o., proto je v praktické části několik hlavně marketingových nástrojů, které by přispěly k zvýšení poptávky po benefitních poukázkách společnosti.

Klíčová slova

Stravenky; benefitní poukázky; zaměstnanecké benefity; marketingový plán; trh se stravenkami; online marketing; značka

Abstract

This bachelor thesis is about benefit coupons, with further focus on meal vouchers. Description of meal vouchers and their market is described in theoretical part of this work, including description of marketing tools, which are later used in the practical part. I used questionnaire research method and I also interviewed some employees of Up Česká republika s.r.o. Target of this thesis is suggesting solution to increase the demand of benefit coupons of Up Česká republika s.r.o, that is why there are some, mainly marketing tools in practical part, which would help with increasing the demand of company's benefit coupons.

Key words

Meal vouchers; benefit cupons; employee benefits; marketing plan; meal voucher's market; online marketing; brand

Obsah

Úvod **5**

1 DEFINICE A LEGISLATIVA **7**

1.1 Benefitní poukázky 7

1.2 Stravenky 7

1.2.1 Historický vývoj stravenek 8

2 STRAVENKOVÝ SYSTÉM V ČR **9**

3 VÝHODY A NEVÝHODY STRAVENEK **11**

3.1 Výhody 11

3.2 Nevýhody 11

4 OSTATNÍ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY **13**

5 TEORIE MARKETINGU **15**

5.1 Intuitivní marketing 16

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI UP ČESKÁ REPUBLIKA S.R.O. **18**

6.1 Rebranding 18

6.2 Portfolio Společnosti UP Česká republika s.r.o. 19

7 SOUČASNÁ MARKETINGOVÁ STRATEGIE **23**

7.1 Obrácený marketing – marketingový prostor 24

7.2 Marketingový mix – 4P 24

7.3 SWOT 25

8 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ V ČR **27**

9 VLASTNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ **31**

9.1 Rozšíření partnerské sítě 32

9.2 Změna tvaru stravenky 35

9.3 Elektronická stravenka 36

9.4 Intuitivní marketing, lidský přístup 37

9.5 Online marketing 39

9.6 Brand Awarness 41

Závěr 42

Seznam použité literatury 43

Seznam obrázků 46

Seznam tabulek 46

Úvod

Benefitní poukázky a obzvlášť stravenky patří na českém trhu práce již více než 25 let neodmyslitelně k benefitům poskytovaným zaměstnavatelem. Po celou dobu své existence patří k nejoblíbenějším z nich a také jsou jedním z nejčastějších zaměstnaneckých benefitů. Přesto zdaleka ne všichni zaměstnanci, ani zaměstnavatelé, znají problematiku stravenek, jejich výhody a nevýhody. Proto se v mé práci ze všeho nejdříve zaměřím na to, co benefitní poukázka, poté konkrétněji stravenka, je. Dále na jejich zakotvení v legislativě, na fungování trhu se stravenkami, a právě i jejich výhody a nevýhody. Dále se budu zaměřovat na marketingové nástroje týkající se stravenek a jejich trhu.

V praktické části se budu zabývat společností Up Česká republika s.r.o., jejími produkty a marketingovou strategií. Pro tu budu nabízet vhodná vylepšení, která by měla přinést zvýšení poptávky po benefitních poukázkách, konkrétně stravenkách.
Nejdříve společnost Up Česká republika s.r.o. představím, představím její produkty a její současnou marketingovou strategii. Posléze se zaměřím na to, co je cílem mé práce, a to zvýšení poptávky po benefitních poukázkách dané společnosti. Navrhnu především marketingové řešení, které přispěje ke zlepšení marketingové kampaně a zlepšení služeb, díky kterému poté společnost získá nové klienty.

Zásoba literatury zabývající se přímo stravenkami je značně omezená, proto budu v práci vycházet převážně z internetových zdrojů, protože jsou stravenky často probírané téma, ze zákonů a z informací nabytých vlastními zkušenostmi. Ke konkrétnímu zjištění potřebných řešení využiji hlavně interní informace, ať už to jsou průzkumy zpracované pro společnost nebo rozhovory se zaměstnanci. Dále zpracuji dotazníkové šetření, na základě kterého vyberu faktory, které ovlivňují rozhodovaní o vydavateli stravenek. Tyto faktory poté použiji jako podklad pro návrh řešení, které při implementaci do praxe pomůže zvýšení poptávky po benefitních poukázkách společnosti Up ČR.

TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE A LEGISLATIVA

1.1 Benefitní poukázky

Benefitní poukázky jsou jeden z benefitů, který poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům, obvykle na měsíční bázi. Tyto poukázky slouží prakticky k nákupu veškerého sortimentu. Každá benefitní poukázka má nějakým způsobem omezené pole působnosti a dá se použít jen na určité zboží, ale ve výsledku lze z nabídky jednotlivých společností vybrat benefitní poukázky tak, aby s nimi mohli zaměstnanci nakoupit prakticky vše. A to nejen zboží, ale také některé služby.

Hlavní výhodou je podle §6 odst. 9 pism. d) zák. č. 586/1992 Sb. to, že *„Od daně jsou, kromě příjmů uvedených v § 4, dále osvobozeny d) nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci nebo jeho rodinnému příslušníkovi z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, ze zisku (příjmu) po jeho zdanění anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, ve formě*

1. pořízení zboží nebo služeb zdravotního, léčebného, hygienického a obdobného charakteru od zdravotnických zařízení, pořízení zdravotnických prostředků na lékařský předpis a použití vzdělávacích nebo rekreačních zařízení; při poskytnutí rekreace a zájezdu je u zaměstnance z hodnoty nepeněžního plnění od daně osvobozena v úhrnu nejvýše částka 20 000 Kč za zdaňovací období,

2. použití zařízení péče o děti předškolního věku včetně mateřské školy podle školského zákona, knihovny zaměstnavatele, tělovýchovných a sportovních zařízení,

3. příspěvku na kulturní nebo sportovní akce,

4. příspěvku na tištěné knihy, včetně obrázkových knih pro děti, mimo knih, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy"

1.2 Stravenky

Stravenka je nejznámějším a nejvyužívanějším druhem benefitních poukázek. *„Stravenky jsou historicky první a nejstarší ze všech zaměstnaneckých benefitů. Jsou daňově výhodné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Daňově uznatelný náklad až do výše 55 % hodnoty stravenky, maximálně 70 % stravného. Stravenky v současné době využívá 1 300 000 zaměstnanců v ČR a 93 % z nich považuje stravenky za nejlepší benefit"* (Up Česká republika, 2018).

Zaměstnavatel je povinen podle Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce v platném znění „*umožnit všem zaměstnancům ve všech směnách stravování; zaměstnavatel nemá tuto povinnost vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu.*" Tím, že zaměstnavatel zprostředkuje stravenky svým zaměstnancům, postará se automaticky a tuto zákonnou povinnost vůči svým zaměstnancům, a zároveň jim poskytne jeden z nejoblíbenějších benefitů. Stravenky patří k nejčastějším formám příspěvku na stravování, a to většinou za cenu sníženou o příspěvek zaměstnavatele. Poskytování stravenek se považuje za zajištění stravování zaměstnanců prostřednictvím jiných subjektů. (Macháček, 2010, str. 34)

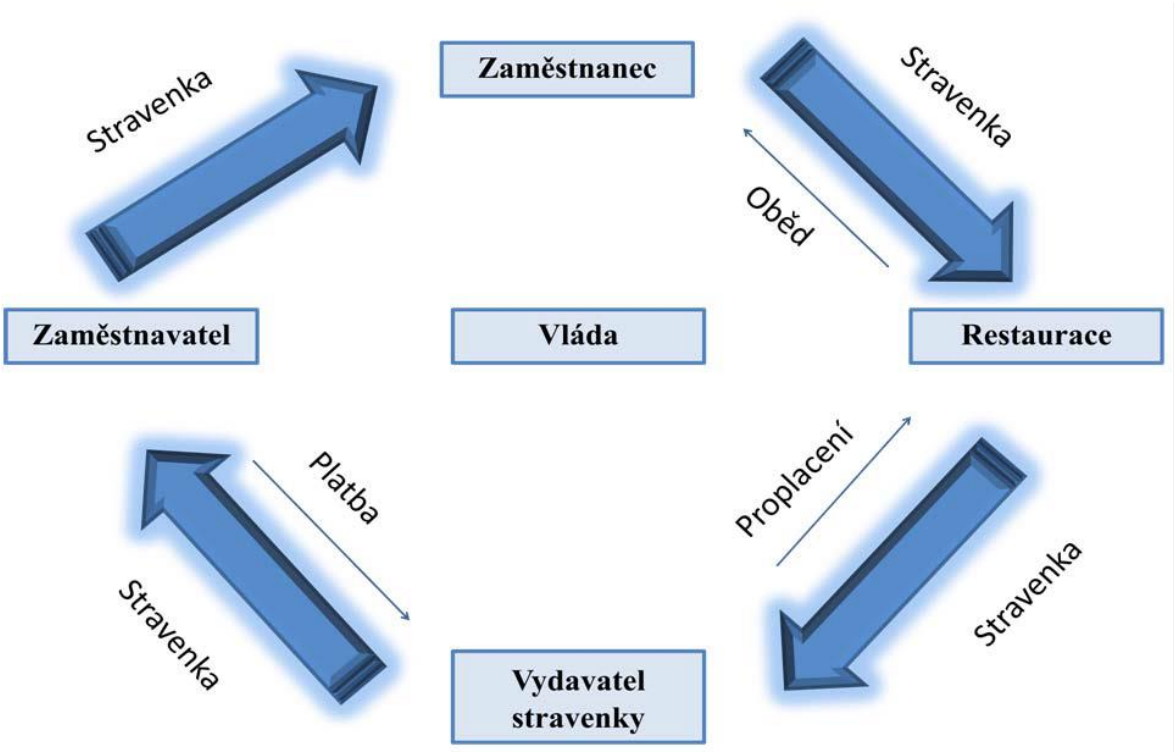
Stravenky se v průzkumech dlouhodobě umisťují na předních pozicích v oblíbenosti zaměstnaneckých benefitů. V poslední době jsou však stravenky vnímány už skoro jako samozřejmost. Například podle serveru Aktuálně.cz byly stravenky nejoblíbenějším benefitem prakticky ve všech měřených aspektech, ale „*při přechodu na nové místo stravenky řešilo jen 1,3 procenta Čechů, zatímco třeba home office je důležitý pro zhruba 15 procent Čechů. Možnost končit pravidelně o půl čtvrté či páté odpoledne bez dalších přesčasů je pro třetinu Čechů tak důležitým faktorem, že jsou kvůli němu ochotni se vzdát části své mzdy. Více jak čtvrtina Čechů by se tak raději smířila s poklesem platu o pět procent a 7,4 procenta by kvůli jasné možnosti si plánovat odpoledne bylo ochotno jít s platem dolů o desetinu.*" (Aktuálně.cz, 2017)

1.2.1 Historický vývoj stravenek

To, co dnes známe pod pojmem stravenka, je ve skutečnosti jídelní kupón. Původní stravenky vydávaly jednotlivé podniky nebo např. školy a ty sloužily ke stravování ve vlastních jídelnách. Zaměstnanec si za zvýhodněnou cenu koupil stravenku, za kterou mu poté byl vydán oběd. Stravenka, jak jí známe dnes, začala existovat po revoluci v roce 1989 a zhruba od poloviny 90. let až dodnes se trh se stravenkami stává víceméně francouzskou záležitostí.

2 STRAVENKOVÝ SYSTÉM V ČR

Jak už bylo zmíněno výše, stravenka, jak jí známe dnes je ve skutečnosti jídelní kupón. „Životní cyklus" každého kupónu je velmi dobře znázorněn na následujícím obrázku.



1 Schéma stravenkové systému v ČR (Nenáhalová, 2012)

Nejdříve je stravenka za určitých podmínek „prodána" zaměstnavateli – klientovi.

Vztah zaměstnavatel – vydavatel stravenek je (minimálně z pohledu společnosti vydávající stravenek) jedním ze dvou nejdůležitějších v tomto schématu. První kontakt s klientem probíhá většinou telefonicky nebo osobně přes obchodního zástupce společnosti vydávající stravenky. Zaměstnavatel se nejprve domluví s vydavatelem stravenek na podmínkách objednávání, na určité nominální hodnotě a na poplatcích pro vydavatele – obvykle se jedná o manipulační poplatek, zahrnující v sobě náklady na výrobu, tisk a dodávku stravenek ke klientovi a určitou provizi. Poplatky jsou počítány za objednávku. Objednávání probíhá většinou na měsíční bázi podle počtu pracovních dní v měsíci, to znamená že klient platí manipulační poplatek při každé objednávce, tj. 12x ročně. Někteří zaměstnavatelé proto objednávají stravenky tak, že je objednají na několik měsíců dopředu, aby ušetřil na manipulačních poplatcích za objednávku. Stravenky lze objednat přes internet nebo telefonicky.

Zaměstnavatel posléze rozdá stravenky mezi své zaměstnance. Na stravenku má ze zákona nárok ten zaměstnanec, který za den odpracuje minimálně 3 hodiny. Většinou si na stravenky zaměstnanec přispívá, a to většinou 45 % z jejich nominální hodnoty. 45 % kvůli již zmíněnému daňovému zvýhodnění pro zaměstnavatele, které je až do výše 55 %. Zaměstnanec, poté obdrženou stravenku utratí v restauraci nebo obchodě – u partnera vydavatele stravenky.

Vztah zaměstnanec – partner je důležitý hlavně pro poptávku po stravenkách. Zaměstnanci musí mít kde své stravenky utratit. Proto je pro společnost důležité mít širokou partnerskou síť. I když konkrétně z tohoto vztahu nemá vydavatel stravenek víceméně žádný přímý užitek, je nutné pro vydavatele stravenek rozšiřovat partnerskou síť. Zaměstnanci poté mají zájem o stravenky konkrétního vydavatele a mohou vznést svoje přání/požadavek směrem k zaměstnavateli.

Vztah partner – vydavatel stravenky je pro firmy vydávající stravenky druhým ze dvou nejdůležitějších, ne-li tím nejdůležitějším vztahem. I tyto dva subjekty se nejprve domluví na podmínkách, za kterých bude partner stravenky vracet a poté teprve mohou zaměstnanci platit svými stravenky u partnerské restaurace nebo v partnerském obchodě. Majitel restaurace nebo odpovědný vedoucí pracovník následně vrací stravenky k jejímu vydavateli, který mu stravenky (s určitou provizí) proplácí. Právě díky této provizi je pak tento vztah hlavním zdrojem výdělku pro společnost vydávající stravenky.

Mohlo by se tedy zdát, že tím, kdo utrpí v celém tomto systému, jsou restauratéři nebo obchody, které stravenky přijímají. I pro ně má však jejich přijímání své výhody. Ty budou rozebrány níže.

Uprostřed celého systému je stát (na obrázku uveden jako „vláda"), který svojí legislativou umožňuje fungování tohoto oběhu a ve výsledku je jediným, pro koho je tento systém „nevýhodný". Stát ve své legislativě umožňuje zaměstnavatelům daňové zvýhodnění až do výše 55 % hodnoty stravenky, maximálně však do výše 70 % stravného. „*Na základě nové vyhlášky č. 463/2017 Ministerstva práce a sociálních věcí z 15.12.2017 o změně sazby stravného na služebních cestách, které pro rok 2018 činí 93 Kč se mění hodnota daňově nejvýhodnější stravenky nově na 118,- Kč.*" (Naše stravenka, 2017)

3 VÝHODY A NEVÝHODY STRAVENEK

3.1 Výhody

Stravenky mají své výhody pro každý subjekt, který se podílí na jejich oběhu. Každý z nich na nich nějakým způsobem vydělá, nebo ušetří. To ale není jediná výhoda. Protože jde od počátku o zaměstnanecký benefit, největší výhody by měly přinášet zaměstnancům.

Mezi zaměstnanci jsou opravdu oblíbené, přes 90 % zaměstnanců je se stravenkami spokojeno nebo by je chtělo pobírat (Doležilová, 2014). Zaměstnanci jednoduše slyší na to, že za určitý obnos peněz získají více než dvojnásobnou hodnotu stravenky. Navíc je stravenka jako příspěvek na stravné osvobozena od daně z příjmu a neodvádí z nich sociální ani zdravotní pojištění.

Pro zaměstnavatele je hlavní výhoda úspora na dani díky legislativě od státu. Další výhodou nebo spíše kladem je nějaký veřejný obraz společnosti. Díky zajišťování stravenek je vidět, že jim záleží na tom, jak vypadají z hlediska společenské odpovědnosti. Jednoduše ukazují, že jim na jejich zaměstnancích záleží. Nedá se ani tak hovořit o motivačním faktoru, protože ten už stravenky pomalu ale jistě ztrácejí a stávají se „samozřejmým benefitem". V neposlední řadě může sám zaměstnavatel pobírat stravenky, takže získává stejné výhody jako zaměstnanec.

Pro restauratéry se jedná o prokazatelný nárůst tržeb hlavně v době obědů. Až 40 % tržeb v době oběda je placeno stravenkami. V celkových tržbách se toto procento pohybuje okolo 20. (Doležilová, 2014). Zaměstnavatel obvykle volí hodnotu stravenky tak, aby odpovídala ceně poledního menu v restauraci či jídelně, kam se zaměstnanci chodí stravovat. Také jednoduše zaměstnancům není tak líto zaplatit za oběd např. 100 Kč stravenkou nebo stravenkou a malým peněžním doplatkem, jako by jim to bylo při placení celého obnosu pouze penězi.

3.2 Nevýhody

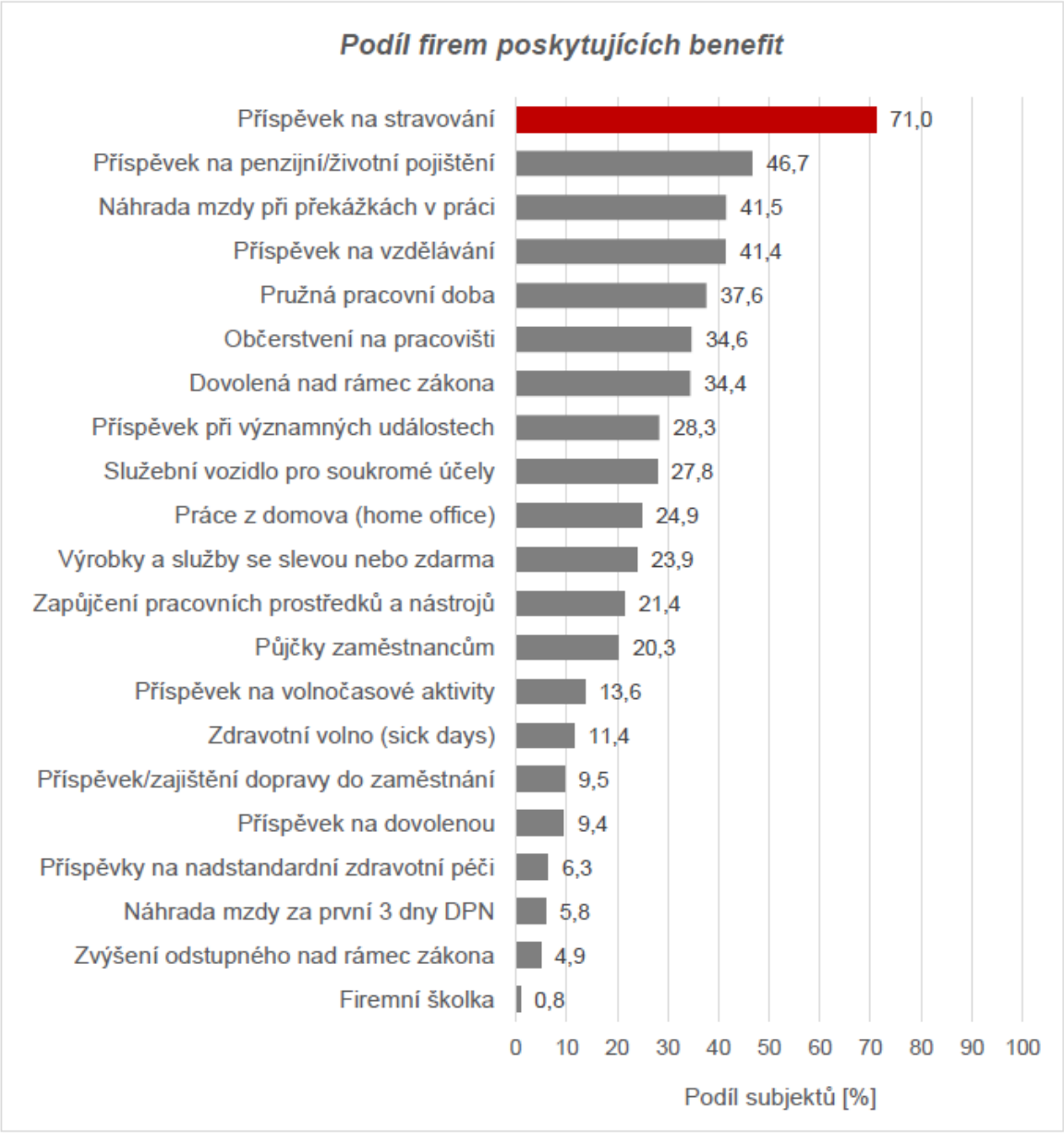
Jako nevýhoda se pro zaměstnance dá označit jakési určování toho, kde se mají stravovat. Samozřejmě se to snaží odbourat co nejrozsáhlejší partnerskou sítí, ale jednoduše to nejsou peníze, se kterými můžete zaplatit kdekoliv.

U zaměstnavatelů lze za nevýhodu považovat dodatečnou administraci.

Největší výhrady ke stravenkám mají restauratéři. Nesouhlasí s vysokými provizemi, která je při vracení stravenek zpět vydavateli a zároveň už to, že musí stravenky vracet, což znamená administraci navíc i pro ně. Je zde vysoká provize při proplácení stravenek, proto je to mezi restauratéry skoro 50 na 50 při pohledu na spokojenost se stravenkami. Při vracení stravenek je provize opravdu poměrně vysoká, obvykle mezi 5 a 6 %, což už je poměrně citelná částka. Také se nevyplatí vracet menší částky, protože je zde nějaká minimální hranice poplatku. To je problém hlavně pro menší podniky.

4 OSTATNÍ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Na českém trhu práce zaměstnavatelé nabízejí celou řadu jiných benefitů, než jsou stravenky a volnočasové poukázky.



2 Žebříček benefitů poskytovaných ve mzdové sféře České republiky v roce 2016 (Duspivová, 2016)

Podle průzkumu společnosti Trexima je stále nejoblíbenějším benefitem příspěvek na stravování. Ať už formou stravenek, nebo zvýhodněného jídla ve firemní jídelně. Jak již bylo zmíněno, většina zaměstnanců však příspěvek na stravování již považuje za standardní věc.

Jako opravdu nejoblíbenější benefit se dá tedy označit příspěvek na penzijní nebo životní pojištění. Tento benefit se v posledních letech těší větší a větší oblíbenosti mezi zaměstnanci. A nejen mezi nimi. Zaměstnavatelé opravdu tento benefit poskytují, jak můžeme vidět v tabulce. Podle Jana Ležáka, manažera pro externí prodej České spořitelny penzijní společnosti došlo k nárůstu také díky nové úpravě zákona, která zvyšuje limit daňových odpočtů pro firmy na 50 000 Kč ročně na každého zaměstnance (Sovová, 2018). Tento benefit je nejoblíbenější mezi staršími pracovníky, kteří už nejvíce myslí na důchod.

Naopak mezi mladšími pracovníky je nejoblíbenější skupina benefitů, která by dala označit jako benefity, které pomáhají zaměstnancům vytvořit tzv. work-life balance. Jedná se o rovnováhu mezi prací, volným časem a většinou i rodinou. Lze sem zařadit hlavně pružnou pracovní dobu, která umožňuje rozložit si požadovaný počet odpracovaných hodin podle vlastního uvážení. Dále se do této skupiny benefitů dá zařadit home office, který ale samozřejmě nelze uskutečnit vždy, a hlavně u všech povolání, i přesto tento benefit poskytuju bezmála čtvrtina firem. Celkově se do této skupiny zařazují benefity, které umožňují jakousi volnost. Zejména mladší generace si velmi dobře uvědomuje cenu svého volného času, a právě proto jsou tyto benefity tak oblíbené.

Velmi oblíbený je také příspěvek na vzdělávání. Vzdělávání umožňuje zaměstnancům se rozvíjet, rozšiřovat své kompetence a celkově být schopnější (Armstrong, Taylor, 2015, str. 247). Firmy se snaží své zaměstnance „vychovat" a udržet si je ve své společnosti. Ať už je to kvůli změně myšlení většiny společností nebo je to dáno růstem české ekonomiky a s tím související nízkou nezaměstnaností. Hlavně proto se na předních příčkách mezi zaměstnaneckými benefity objevuje příspěvek na vzdělávání, protože na trhu je nedostatek kompetentních zájemců o zaměstnání, a proto se zaměstnavatel tímto příspěvkem snaží motivovat své zaměstnance v dalším rozvoji.

Celkově lze za trend poslední doby označit benefity, které ukazují, že zaměstnavateli na zaměstnancích záleží. Zvyšuje se počet takzvaných dlouhodobých benefitů – tedy těch, kterých si zaměstnanec užívá déle a ne jednorázově. (Holanová, 2015)

5 TEORIE MARKETINGU

„Marketing je organizační funkcí a řadou procesů pro vytváření, komunikování a poskytování hodnoty zákazníkům a pro řízení komunikace se zákazníky způsoby, které přinášejí prospěch organizaci i všem zainteresovaným stranám." (Kotler, Keller, 2013, str. 59)

Přestože trh se zaměstnaneckými benefity není zcela tradičním prodejním prostředím, na které se dají uplatnit veškeré marketingové zásady a nástroje, ovlivňuje marketing z velké části prodeje a výběr vydavatele stravenek nebo jiných benefitních poukázek.

„Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Funguje na dvou úrovních: strategické a taktické. Strategický marketingový plán předestírá cílové trhy a hodnotové propozice firmy zvolené na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí. Taktický marketingový plán pak konkretizuje marketingové taktiky, včetně vlastností výrobků, podpory, merchandisingu, stanovení cen, prodejních kanálů a služeb." (Kotler, Keller, 2013, str. 69) Jedním z kroků k tvorbě správného a účinného marketingového plánu je například vytvoření marketingového mixu a zhodnocení situace pomocí SWOT analýzy.

Marketingový mix tvoří základní rozdělení veškerých konkrétních aktivit společnosti souvisejících s marketingem. McCarthy klasifikoval nejrůznější marketingové aktivity do čtyř širokých kategorií nástrojů marketingového mixu, které označil jako 4P marketingu: výrobek, cena, distribuce a komunikace (McCarthy, Perreault, 2002)

Již velmi dlouhou dobu a nejspíš i v budoucnu bude nedílnou součástí marketingového mixu při podnikání v oboru benefitních poukázek přímý marketing. Označení přímý marketing pod sebou skrývá veškeré nástroje marketingu, při kterých dochází nezprostředkovanému kontaktu se zákazníkem (Kotler, Keller, 2013, str.576). V současné době vliv přímého marketingu dosahuje podobných objemů prodeje, jako osobní prodej.

Nejvyužívanějším kanálem přímého marketingu v tomto druhu podnikání je telemarketing. *„Telemarketing se dělí na příchozí telemarketing (inbound), kdy se vyřizují příchozí hovory zákazníků a odchozí telemarketing (outbound), aktivně volající potenciálním i současným zákazníkům.*" (Kotler, Keller, 2013, str. 579) Přestože byl dříve odchozí telemarketing hlavním prodejním kanálem, v současné době ztrácí tato agresivní prodejní taktika svou sílu, protože lidé často odmítají mluvit s takto se podbízejícími obchodníky.

Marketingovým médiem nové doby je jednoznačně internet. Základním stavebním kamenem prezentace na internetu jsou pro společnosti vlastní webové stránky. Sedm klíčových prvků designu efektivních webových stránek, které vytvořili Jeffrey F. Raport a Bernard J. Jaworski, označovány jako 7C jsou: Context, content, community, customization, communication, connection a commerce. (Raport, Jaworski, 2001, str. 116)

Kvalitní webové stránky musí být tzv. „user friendly". Stránky musí být přehledné, snadno ovladatelné a uživatelé by měli být schopni snadno najít požadované informace. Důležité je také správné rozvržení informací v příhodných sekcích, díky kterému se bude uživateli ještě snadněji po webu pohybovat. Společně s těmito podmínkami užívání musí být také zajímavý na první pohled, proto design webových stránek hraje velkou roli v tom, že se na ně má poté uživatel chuť vracet. (Přikrylová, Jahodová, 2010, str. 222)

5.1 Intuitivní marketing

Intuitivní marketing nemá jednoznačnou definici. Autor knihy Intuitivní marketing pro 21. století Miloš Toman, ve své knize uvádí, že „*když se připravovalo první vydání této knihy, podařilo se pro ni najít charakteristiku, kterou již zřejmě nedokáže nic překonat. Redaktor V. Grus, který knihu připravoval do tisku, nazval totiž intuitivní marketing marketingem „marketingem s lidskou tváří*"". (Toman, 2016, str. 7) Ve výsledku je intuitivní marketing o tom, že zákazník musí z prodejce nebo poskytovatele služeb opravdový zájem o svou osobu a proto poté má zájem pokračovat v obchodu a vytvořit obchodní partnerství.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI UP ČESKÁ REPUBLIKA S.R.O.

Společnost Up Česká Republika s.r.o. (dále jen Up ČR) vstoupila na český trh v roce 1995 jako Le Chèque Déjeuner s.r.o. a patří mezi 3 největší společnosti zabývající se zaměstnaneckými benefity. V roce 2008 společnost koupila českou firmu Sorbi, která byla v té době pátou největší společností na našem trhu (Patočková, 2007). Jelikož je společnost součástí mezinárodní skupiny Up Group, která dnes působí v 17 zemích celého světa (např. Belgie, Brazílie, Bulharsko, Česká republika, Francie, Itálie, Maďarsko, Maroko, Mexiko, Německo, Polsko, Portugalsko, Rumunsko, Řecko, Slovensko, Španělsko a Turecko), došlo v roce 2017 k její přejmenování na UP Česká republika s.r.o. (Up Česká republika, 2018)

Společnost se tedy již více než 20 let své existence na českém trhu zabývá benefitními programy pro své klienty, poskytuje jim komplexní péči, která zahrnuje odhad vývoje zaměstnanosti, analýzu aktuální situace klientů a v souladu s jejich požadavky navrhuje a uvádí do praxe efektivní benefitní systémy a věrnostní programy, které současně optimalizují mzdové náklady. (Up Česká republika, 2018)

V současné době stravenky společnosti Up ČR podle jejich webových stránek využívá 255 000 zaměstnanců po celé České republice, kteří s nimi mohou platit v cca 22 000 provozovnách. Dohromady i s ostatními benefitními poukázkami, čítá seznam partnerských provozoven přes 32 000 zápisů. (Up Česká republika, 2018)

6.1 Rebranding

„*Rebranding je proces, jehož výsledkem je nová identita organizace nebo značky. Součástí rebrandingu jsou změny v logu a vizuální identitě vůbec, často také v názvu a samozřejmě v reklamní komunikaci*." (Pohl, 2015)

Právě tento proces proběhl v červnu roku 2017 u představované společnosti. Z Le chèque déjeuner ČR se stala společnost Up ČR. Rebranding proběhl na popud mateřské společnosti ve Francii, kde proběhl rebranding již v roce 2015. Ta se pro něj rozhodla, protože název „Group Chèque Déjeuner" už nadále nevyhovoval jako název pro podnik, který za více než 50 let své existence znatelně rozšířil svou nabídku od původních jídelních kuponu. Proto se rozhodlo, že se skupina přejmenuje na group UP. UP jako synonymum pro akci, pohyb a pokrok. Nová identita má také pomoct společnosti

v globálním měřítku – název UP je univerzální a srozumitelný pro všechny na celém světě a má symbolizovat směr vzhůru, kupředu. Nicméně si společnost i v novém logu a názvu ponechala alespoň její typické znaky, jako je například čtvercový tvar loga, typografie a ze všeho nejtypičtější oranžovou barvu. (Joli, 2015)

Na hodnocení rebrandingu české pobočky je stále ještě brzy, protože to ještě není ani rok, kdy společnost začala používat nové jméno. Výhodu lze vidět v tom, že název UP je skutečně srozumitelný pro všechny a jednoznačně srozumitelnější než Le Chèque déjeuner, jehož vyslovování působilo většině obyvatel Česka veliké potíže. Vlastně ale i díky tomu byla společnost známá a prakticky každý po vyslovení jejího názvu již věděl, čím se společnost zabývá.

Nevýhodou je tedy to, že měla společnost vytvořené renomé na základě svého názvu, o které rebrandingem částečně přijde. Společnost si tedy bude znovu muset vybudovat jméno pod novou značkou Up. Jméno Chèque déjeuner ale nadále ve společnosti zůstává jako nejviditelnější produkt, jídelní kupón. Podobně jako například u společnosti Edenred, kterou také převážná většina lidí zná pod jménem jejího produktu, Ticket restaurant.

Další nevýhodou je poměrně nešťastně zvolená zkratka UPcz. Bohužel se zde nejspíš žádná vhodnější varianta nenabízí. Snad nikdo se však při pohledu na tuto zkratku neubrání tomu, aby se mu nevybavil název jednoho z nejznámějších provozovatelů telekomunikačních služeb v ČR, společnosti UPC.

Jak ale již bylo zmíněno výše, na hodnocení tohoto kroku je velmi brzy a pouze čas ukáže, jak nový „brand" pomůže společnosti získat nové pozice na trhu.

6.2 Portfolio Společnosti UP Česká republika s.r.o.

Společnost má ve své nabídce nejrůznější benefitní poukázky, pomocí kterých je jejich klient schopen nejen splnit svou zákonnou povinnost spojenou se stravováním svých zaměstnanců, ale také jim pomocí nich zajistí nadstandardní ohodnocení.

Chèque déjeuner

Název pro stravenky společnosti UP. Jedná se o historicky první a nejstarší ze zaměstnaneckých benefitů. A dodnes nejoblíbenější. Jsou daňově výhodné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Z pohledu zaměstnavatele jsou až do výše 55% nominální hodnoty zbaveny daně z příjmu, maximálně však do výše 70% stravného. Snižují základ daně sociálního a zdravotního pojištění. (Up Česká republika, 2017)

Chèque déjeuner Estravenka

„Elektronická stravenka je čipová karta s tříletou platností umožňující bezkontaktní i kontaktní platby. Daňová výhodnost je stejná jako u papírových stravenek." (Up Česká republika, 2017)

Kroky, které při zavádění Estravenky podnikala společnost Up ČR lze označit jako „strategii tržního následovatele". Estravenku přinesla společnost Up Česká republika jako poslední z „velké trojky" na trhu se stravenkami, v březnu roku 2018. Kvůli problémům konkurence s jejím zaváděním a s tím související nespokojeností zákazníků se společnost rozhodla se zavedením počkat a vyvarovat se tak chyb konkurence. Podle Stevena P. Schnaarse může být strategie výrobkové imitace stejně účinná, jako je strategie výrobkové inovace, pokud se správně provede. (Schnaars, 1994) Pokud bude Estravenka společnosti Up fungovat bez problémů, které měla při zavádění konkurence, může to přinést nové klienty právě z řad nespokojených zákazníků konkurenčních společností.

Cadhoc

„Dárková poukázka pro obchodní partnery či zaměstnance, která obdarovanému umožňuje si vybrat zboží nebo čerpat služby zcela podle jeho přání. V případě pracovního nebo osobního jubilea nepodléhá zdanění a nevztahují se na ni ani odvody na zdravotní a sociální pojištění na straně zaměstnance až do výše 2000 kč" (Up Česká republika, 2017). Nejčastěji se tedy tato poukázka používá místo peněžní prémie, protože zaměstnanec v případě poukázky dostane opravdu celou částku, kterou nemusí danit.

Gallery Beta

„On-line cafeterie pro odměňování a motivaci zaměstnanců a obchodních partnerů v České republice. Jedinečný pomocník na plánování mixu zaměstnaneckých benefitů. Umožňuje elektronickou správu a sledování šekového konta a jeho využívání, sleduje i přesnou strukturu využívaných produktů a služeb." (Up Česká republika, 2017)

Unišek

„Jak už sám název napovídá, jedná se o jakýsi univerzální šek, který zaměstnanci umožňuje samostatné rozhodnutí, zda bude čerpat v oblasti kultury, sportu, vzdělání nebo zdraví. Nepodléhá dani z příjmu a je oproštěn od odvodů zdravotního a sociálního pojištění na straně zaměstnance v neomezené výši." (Up Česká republika, 2017)

Dlouhodobě je Unišek druhou nejoblíbenější poukázkou hned po stravenkách. Důvodem je samozřejmě to, že zaměstnavatelé svým zaměstnancům dopřejí benefit

v podobě poukázky s opravdu širokým uplatněním, prakticky plnohodnotně nahrazující peníze. Zároveň je to pro zaměstnavatele výhodnější díky daňové úlevě.

Unišek+

„Další ze skupiny univerzálních šeků, který nepodléhá dani z příjmu a je oproštěn od odvodů zdravotního a sociálního pojištění až do výše 20000 Kč na zaměstnance a rok." (Up Česká republika, 2017) Rozdíl oproti Unišeku je pouze v tom, že si touto poukázkou mohou zaměstnanci platit i dovolenou.

Šek Dovolená

„Je určen jako příspěvek na dovolenou. Rovněž tato poukázka nepodléhá dani z příjmu a je oproštěna od odvodů zdravotního a sociálního pojištění až do výše 20000 Kč na zaměstnance a rok." (Up Česká republika, 2017) Tato poukázka má využití v případě, kdy zaměstnavatel chce zaměstnancům věnovat příspěvek konkrétně na dovolenou.

Unišek + FKSP

„Tento šek je vytvořen speciálně pro potřeby čerpání prostředků z fondu kulturních a sociálních potřeb v souladu s vyhláškou č 114/2202 sb." (Up Česká republika, 2017)

Šek servis

„Speciální poukázka pro nákup spotřebního zboží (potravin a nápojů, potřeb osobní hygieny, ošacení a obuvi, dětského a lékárenského zboží. Mezi základní pravidla uplatňování tohoto typu poukázek patří přísný zákaz nákupu alkoholu a tabákových výrobků." (Up Česká republika, 2017)

Jedná se o druh poukázky, kterou za určitých podmínek vydávají úřady práce místo peněžních dávek v hmotné nouzi. V současné době se nejčastěji vydává část v peněžní podobě a část právě v poukázkách. Odpůrci tohoto systému namítají, že občané s omezenou hybností jsou donuceni dojíždět dál do provozoven, které poukázky přijímají. Stát si od toho systému slibuje, že si občané z poskytovaných dávek nebudou kupovat právě alkohol a tabákové výrobky. Faktem je, že se objevují časté případy „kupčení" s poukázkami.

I přesto se ale ze strany státu stále zvětšuje objem vynaložených prostředků na poukázky, poslední zakázka pro jednotlivé kraje zvětšila celkový objem poukázek na trhu cca 7x, proto je v tuto chvíli potenciál poukázky poměrně velký.

Clean

„Poukázka Clean je produkt určený na úhradu čistících a pracích prostředků a služeb čistíren oděvů. Lze ji využít všude, kde je nutné používat pracovní oblečení nebo jednotné firemní oblečení. Nepodléhá dani z příjmu a je oproštěna od odvodů zdravotního a sociálního pojištění na straně zaměstnance v neomezené výši.“ (Up Česká republika, 2017)

Jedná se nejnovější a momentálně oblíbený produkt firmy Up Česká republika a dá se uplatnit v řetězcích velkých drogerií, jako je například DM nebo Teta, v jednání je i drogerie Rossmann.

Mini Šek

„Daňově atraktivní zaměstnanecký benefit, sloužící k úhradě nákladů spojených s umístěním dítěte do předškolního zařízení typu jesle, školka nebo dětská skupina. Jde o optimální řešení platby školkovného pro všechny zúčastněné strany – rodiče, zaměstnavatele i předškolní zařízení.“ (Up Česká republika, 2017) Mini Šek je momentálně poukázkou s nejmenším objemem prodeje.

Don Appetit

Don Appetit je jedním z produktů společnosti Up ČR, který slouží jak obyčejným uživatelům, tak i partnerům společnosti. Jedná se o „katalog“ restaurací po celé České republice, kde si jakýkoliv uživatel internetu může vyhledat informace o své oblíbené restauraci. Zároveň se jedná o prostředek, který slouží ke „sblížení“ s partnery, kteří mají na trhu stravenek „pocit křivdy“ kvůli provizi. Společnost jim tímto za poplatek nabídne další možnost propagace a také jim poskytne informace o tom, kdo jejich restauraci nejčastěji navštěvuje a další nástroje.

7 SOUČASNÁ MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Společnost Up ČR v současné době získává nové klienty několika možnými způsoby. Prvním komunikačním kanálem je telefon.

Ideální stav nastává ve chvíli, kdy klient sám zavolá do společnosti s tím, že má zájem o nějaký její produkt. První kontakt tedy proběhne přes telefon či e-mail s klientským oddělením, kdy zákazník sdělí své požadavky pracovníkovi klientského oddělení, který následně informace zapíše do interního systému a v podobě reportu posílá na vedoucího pracovníka, nebo na konkrétní oddělení ve firmě. Nejčastěji se tento report dostává na oddělení tzv. „telesales", kde vyškolení odborníci (prodejci) uzavírají smlouvu se zákazníkem krok po kroku po telefonu. Smlouvy jsou v tuto chvíli v podobě pdf souboru, do kterého mohou obě strany, jak prodejce, tak zákazník, vpisovat.

Pokud se jedná o velkého zákazníka, je k němu vyslán obchodní zástupce v terénu, který se zákazníkem vyjedná podmínky přímo na místě, podepíše smlouvu a uskuteční objednávku.

E-mail je dalším druhem komunikace se zákazníky. Současně se jedná o nástroj marketingu, který společnost Up ČR poměrně hojně využívá. Během roku probíhají mnohé akce na objednávání benefitů, například na konci roku, kdy společnosti odměňují své zaměstnance. Před koncem roku rozešle společnost potenciálním zákazníkům mailingovou marketingovou kampaň, která nabízí akční objednávání jednotlivých poukázek. Mailingová kampaň je zaměřena buď na zaměstnavatele, kteří ještě nepřijímají žádný z produktů společnosti, a proto jsou potenciálními zákazníky pro společnost Up ČR anebo na zaměstnavatele, kteří již nějaký z produktů přijímají a formou této kampaně je jim nabízen nějaký jiný z produktů společnosti. V tuto chvíli se jedná o jeden z nejpoužívanějších online nástrojů společností Up ČR. E-maily jsou dobře cílené a v porovnání s podobnými kampaněmi jsou úspěšné, když je v průměru otevře okolo 15 % příjemců a na nabídku zareaguje cca 1,5 % z příjemců, což je na tento druh kampaně poměrně vysoké číslo. Přesto i zde lze najít některé chyby.

Další komunikační kanál, který společnost UP ČR využívá, jsou sociální sítě. Sociální sítě v dnešní době již neodmyslitelně patří k marketingu a komunikaci každé větší společnosti, která při svém podnikání musí komunikovat se zákazníkem. Nejrozšířenější je v tomto ohledu jednoznačně Facebook, který původně vzniknul se zcela

jiným účelem. V současné době se ale stále více posiluje i marketingová funkce Facebooku, takže když chce společnost držet krok s konkurencí, je prakticky donucena se sociálním sítím věnovat. Up ČR proto samozřejmě má vlastní facebookovou stránku, ale bohužel zdaleka nevyužívá potenciálu, který v současnosti tato sociální síť nabízí.

7.1 Obrácený marketing – marketingový prostor

Jak již bylo zmíněno, společnost UP ČR vydává své poukázky v praktických šekových knížkách. Společnost přímo v těch šekových knížkách nabízí prostor pro reklamu. Součástí těchto knížek jsou různé slevové kupony. Možnost propagace na stránkách společnosti – prostor pro podniky upravovat údaje o firmě a nějakým způsobem přiblížit svou firmu uživatelům poukázek společnosti UP.
Dále všem svým partnerům umožňuje se prezentovat přímo na jejích stránkách, v seznamu partnerů. Provozovny mají možnost si upravovat vlastní profil, kontaktní údaje, fotografie a další informace.

Z této spolupráce mají prospěch nejenom partneři, kteří získají prostor k propagaci, ale zároveň i společnost Up ČR, která tímto způsobem dokazuje novým potenciálním zákazníkům, že je schopna postarat se o benefitní program mnoha společností.

7.2 Marketingový mix – 4P

Product – Společnost nabízí veškeré zákonem umožněné benefitní poukázky. Jednoduchý líbivý design (kladně hodnocený oproti konkurenci), zároveň však nepraktická velikost, se kterou nejsou zákazníci spokojeni. poukázky svázané do šekové knížky s bonusem v podobě slevových kupónů v partnerských provozovnách

Price – konkurenceschopná cena, v porovnání s ostatními +- desetiny procent; slevy v závislosti na velikost společnosti; systém výjimek, který umožňuje další slevy – zdlouhavý,

Place – v tuto chvíli je velký důraz kladen na PR prostředky, ať už se jedná o tištěné letáky, magazín, který slouží jako pomůcka pro prodejce, (mimochodem setkávající se s velmi dobrou odezvou, protože klienti mají stále rádi podklady ve fyzické podobě, prodejce magazín zanechá u klienta ten posléze může dle vlastního uvážení s magazínem nakládat. Dozví se z něj nejenom o prodejních věcech, ale i další zajímavosti z fungování a směřování společnosti nebo celé skupiny UP). Online prostředí také využíváno, ale nedostatečně efektivně.

Promotion – internetové stránky, přímý marketing po telefonu nebo emailem, fyzicky na místě prodeje; prakticky zcela chybí využití sociálních sítí

7.3 SWOT

Strengths – Jak již bylo zmíněno výše, UP ČR je na českém trhu zavedenou společností, provozující její činnost na našem trhu více než 20 let, díky čemuž si vytvořila fungující partnerství a vztahy s několika velkými společnostmi, jako jsou například České dráhy a další. Společnost má tiskárnu přímo v sídle firmy, což jí nabízí možnost reagovat prakticky okamžitě na zadané požadavky a také šetří čas i peníze na logistice. Společnost dále nabízí poukázky svázané v šekové knížce, která obsahuje navíc i slevové poukázky do partnerských provozoven.

Weaknesses – Největší slabinou společnosti je určitě nedostatečná partnerská síť. Přestože je označována jako široká a společnost sama vyzdvihuje počet partnerských provozoven, ve skutečnosti se počet smluvních provozoven pohybuje zhruba na třech čtvrtinách počtu provozoven u dvou největších konkurenčních společností. Částečně i kvůli tomuto faktu, přestože se řadí mezi lídry trhu, ve skutečnosti je společnost se znatelným odstupem na třetím místě. Portfolio společnosti se nijak neliší od konkurenčních společností, poukázky tří vedoucích společností na trhu jsou diverzifikovány prakticky jen názvem, ekvivalent každé poukázky najdete i u konkurenčního vydavatele. Nepružnost při řešení problémů, přestože k tomu má společnost prostředky. Jakýkoliv nestandardní požadavek nebo postup musí projít přes stupně managementu a systém potvrzení, což samozřejmě trvá déle, než kdyby se pracovník (prodejce) mohl rozhodnout sám. Samozřejmě nemůže rozhodovat o veškerých výjimečných požadavcích, ale měl by mu být umožněno by alespoň částečně flexibilní při vyjednávání podmínek se zákazníkem. Další slabinou ale zároveň i příležitostí je tvar poukázky. Zákazníci nejsou spokojeni s tím, že poukázka je příliš velká, až nepraktická.

Oppurtunities – Hlavní příležitostí pro společnost UP ČR je rozšíření partnerské sítě, alespoň na úroveň konkurenčních společností, v ideálním případě samozřejmě počet partnerských provozoven konkurence ještě překonat. Využití sociálních sítí jako marketingového nástroje i jako komunikačního kanálu pro přiblížení se zákazníkům. Druhým zmíněným způsobem už společnost sociální sítě částečně využívá, jako nástroj marketingu jsou však sociální sítě využívány zcela minimálně. Je zde veliký prostor pro zlepšení této aktivity v rámci propagace, ať už se jedná o komplexnější správu stránky na sociálních sítích, nebo placenou reklamu, která se dá na sociálních sítích

zařídit. Celkově zlepšení online prezentace společnosti, například redesign webových stránek a další možnosti. S tím související větší využití e-komerce nebo celkově efektivnější využití prostředků na marketing. I když proti masivní kampani Lidlu, která stála několik milionu korun a opravdu útočí ze všech stran bude vypadat jakákoliv marketingová kampaň jako „chudší příbuzný", lze to udělat i jinak, lépe a za méně peněz. Cílený marketing na zákazníka (zaměstnavatele), i forma nějaké přitažlivé kampaně na uživatele. Vybudování a udržování vztahu se zákazníky, které zaručí společnosti opakované objednávky a tím pádem jakousi věrnost. Společnosti si v dnešní době musejí zákazníka hýčkat nebo minimálně musí mít zákazník pocit, že na něm společnosti záleží. Využití nové značky jako možnosti k restartu společnosti na našem trhu za použití silných stabilních základů, které si společnost za 20 let své existence vybudovala. Zvýšení povědomí o značce UP jako takové, přiblížení veřejnosti toho, co značka UP znamená a co jim může nabídnout, v jakých bodech se něco se mění nebo naopak nemění. Přesvědčit zákazníky, že dobré zůstává a nové možnosti přicházejí. Odlišení portfolia od konkurence a celkově diverzifikace, které připojí k byznys modelu společnosti další, logicky související projekty. Jako skvělý případ lze uvést portál Don Appetit, který již byl popsán výše a který uživatelům jinou cestou ukazuje, kde mohou využít jejich poukázky, slouží k další propagaci společnosti a značky Up jako takové, i například k aktualizaci seznamu partnerů. Dále lze uvést větší digitalizaci, ať už se jedná o proces objednávání poukázek, nebo celkovou správu benefitů. Samozřejmě je zde vždy prostor pro další produkty nebo jiné řešení těch stávajících, například sloučení produktů do jedné „all in one" karty

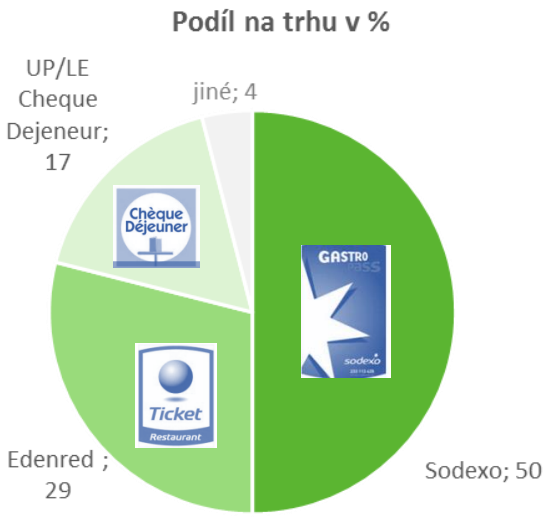
Threats – Změna legislativy a zrušení daňové úlevy je samozřejmě největší hrozbou. Pokud stát zruší daňové zvýhodnění zakotvené v zákoně, nebude to znamenat, že zcela zanikne trh s benefitními poukázkami, ale rozhodně by znatelně poklesl zájem o ně. Neustále se rozšiřující řady konkurence, která přichází s novými přístupy, ať už se jedná o společnost Lidl, která přichází s heslem, že chce změnit celý trh se stravenkami a s o polovinu nižší provizí nebo společnosti specializující se pouze na elektronické benefitní karty, jako například Benefitka, která prakticky obrací systém provizí, kdy partnerské provozovny platí nízké provize a jejich klienti provize poměrně vyšší, než je tomu u tradičních stravenkových společností.

8 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ V ČR

V ČR už prakticky několik desítek let existují 3 hlavní zástupci na trhu. Jsou to francouzské firmy Sodexo s.r.o., Edenred CZ s.r.o. a Up ČR. Všechny tyto firmy a přišly do ČR brzy po roce 1989, první byla společnost Sodexo, která se na zdejším trhu objevila již v roce 1992 následovaná v roce 1993 společnosti Edenred (v té době Accor services), a jako třetí k nám přišla v roce 1995 společnost Up Česká republika (v té době Le Chèque Déjeuner).

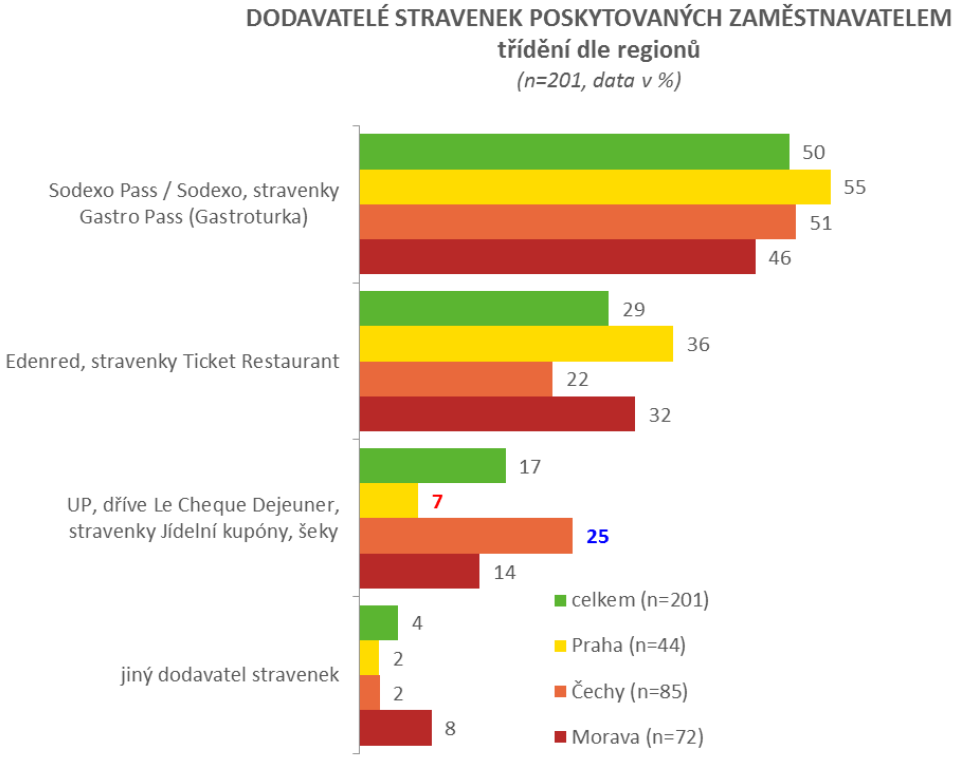
Jak už bylo uvedeno, společnost Sodexo se na zdejším trhu objevila jako první, a to již v roce 1992. Je součástí skupiny Sodexo, která vznikla v roce 1966 v Marseille. Na svých stránkách uvádí, že pracují s více než 375.000 společnostmi v 32 zemích světa a motivují tak přes 25 miliónu lidí. Na Českém trhu působí dvě divize společnosti Sodexo a to Sodexo - Služby u klienta a Sodexo – Benefity, která se právě zabývá řešením zaměstnaneckých benefitů a nabízí stravenky, volnočasové benefity, systém Cafeteria, dárkové poukázky a řešení pro motivaci externích partnerů. (Sodexo)

Společnost Edenred se na trhu objevila jako druhá z francouzských společností, v roce 1993. Původně to byla společnost Accor Services, která byla součástí Accor Group, ale v roce 2010 došlo k rozdělení společnosti na jednotlivá odvětví, a to na Accor Hotels a Edenred. (Edenred, 2010) Edenred CZ je součástí mezinárodní skupiny Edenred group, která v současné době operuje v 42 zemích světa, 750 000 firem a veřejných institucí a jejich 43 milionů zaměstnanců využívá produkty a řešení Edenred. Jejich partnerská síť čítá 850 000 partnerských restaurací a prodejen s jídlem a celkem 1 400 000 provozoven a zaměstnává až 8 000 zaměstnanců po celém světě. V České republice má Edenred 600 000 každodenních uživatelů z 23 000 firem a veřejných institucí, 57 000 partnerských provozoven, ve kterých mohou zaměstnanci využívat veškeré poukázky a 32 000 partnerských provozoven na stravenky Ticket Restaurant. Společnost v současné době zaměstnává v ČR 140 zaměstnanců. (Edenred CZ)



3 Graf procentního podílu na trhu (Perušičová, Starovičová, ppm factum research s.r.o., 2016)

Z tohoto grafu vyplývá, že poměrně jasnou jedničkou na trhu společnost Sodexo se svým produktem Gastro Pass. Dotazovaným vzorkem bylo 201 zaměstnavatelů na trhu, poskytujících stravenky. V porovnání s jinými průzkumy i při porovnání čísel z představení jednotlivých společností je vidět, že by mezi společnostmi takto velký rozdíl být neměl. Ve většině průzkumů je ale opravdu pořadí takové, jaké je vyobrazené v grafu. Tedy společnost Sodexo na místě prvním, Edenred na místě druhém a s odstupem za nimi společnost Up. Detailnější obrázek o tom, jaké je postavení společností v rámci regionů ČR ukazuje následující graf.



4 Graf rozdělení trhu dle regionů (Perušičová, Starovičová, ppm factum research s.r.o., 2016)

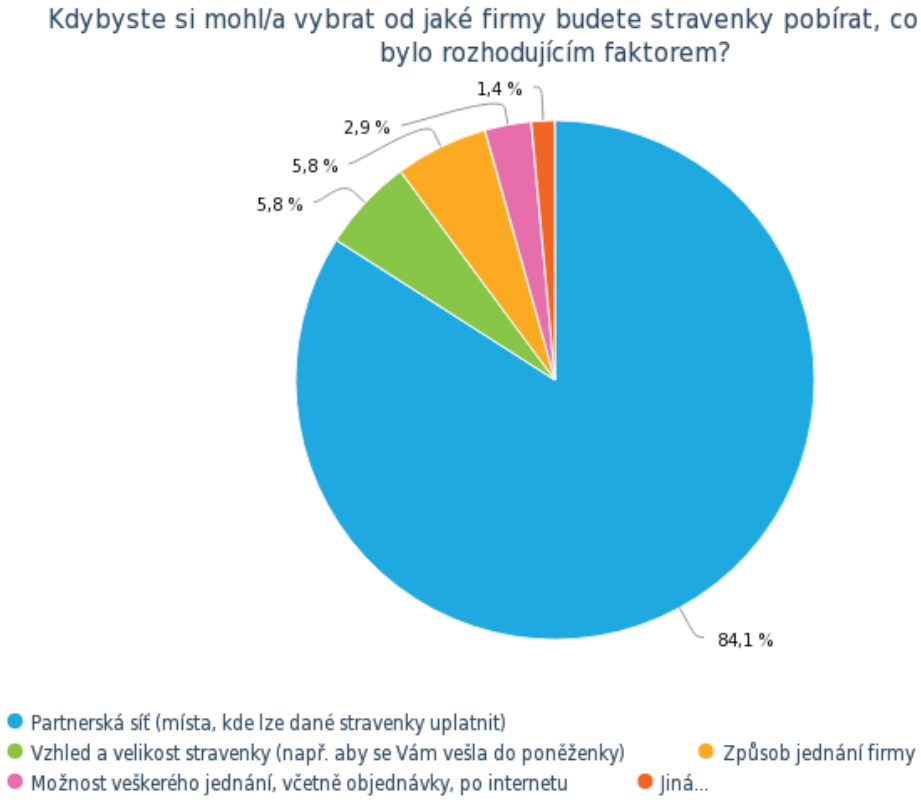
Z grafu výše je vidět, že společnost Sodexo má výsadní postavení ve všech sledovaných regionech. Velmi specifickým regionem a dá se říci zvláštním trhem vymykajícím se mimo ČR je Praha. Praha je prakticky samostatným trhem v rámci ČR. Zajímavým poznatkem z grafu je to, že společnost Edenred se snaží v Praze konkurovat Sodexu a zaměřuje se na Prahu signifikantně nejvíce. Oproti tomu společnost Up ČR nebere Prahu jako svůj hlavní trh. Svou roli zde hraje nejvíce to, že zde má velmi silnou pozici konkurence. S tím jde ruku v ruce cena, která je v Praze oproti zbytku ČR mnohem vyšší, a proto by boj s konkurencí na „pražském trhu" byl velmi finančně náročný. V souvislosti s tím máme z grafu možnost vidět, že hlavním zaměřením jsou pro společnost Up Čechy, tzn. hlavně krajská města a regionální centra, kde se její podíl vyšplhal až na ¼ trhu.

Protože se jedná o průzkum z roku 2016. položku „jiné" zastupují v obou grafech hlavně poskytovatelé elektronických benefitních karet, kteří sice nemají dohromady vyšší podíl, než 5 % trhu, přesto mají na trhu své místo. Prvním vydavatelem elektronických stravenek byla na českém trhu společnost Benefit Management, která začala elektronické stravenky vydávat koncem roku 2013. (Buřínská, 2018) Tím vlastně vytvořila tlak na velké společnosti vydávající stravenky, aby také začaly vyvíjet elektronickou stravenku.

V minulém roce přišla na trh se stravenkami další velká společnost, kterou je Schwarz Gruppe, vlastnící řetězce Lidl a Kaufland. Na trh přichází s produktem, který se jmenuje Naše stravenka. V současné době dokonce spouští i elektronickou stravenku. Je však sporné, zda se dá hovořit o konkurenční společnosti. Společnost nenabízí žádné jiné benefitní poukázky. Tento „stravenkový byznys", pro který se společnost rozhodla, nemá za úkol vydělávat, jako je to u tradičních společností, jejichž hlavním smyslem podnikání jsou zaměstnanecké benefity. Pro Schwarz Gruppe se jedná o diverzifikaci portfolia. Jedná se o trh, který alespoň částečně souvisí s původním zaměřením společnosti. Od tohoto projektu se stravenkami si společnost slibuje hlavně to, že jim přivede nové zákazníky do jejich prodejen. Proto si mohou dovolit prohlašovat, že „změní trh se stravenkami", sníží provize. (Vlková, 2017) Nejde jim primárně o výdělek ze stravenek, ale jedná se spíše o cenu, kterou společnost je ochotna platit, aby z projektu ve výsledku získala více, než do něj investovala.

9 VLASTNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Z vlastního dotazníkového šetření zpracovaného přímo pro tuto práci, vyplynuly konkrétní kroky, které by mohla nebo měla společnost podniknout ke zvýšení poptávky po jejích poukázkách a tím pádem větších výdělků. Faktory, které ovlivňují rozhodování zaměstnanců potažmo zaměstnavatelů, jsou jako výsledek jedné části dotazníkového šetření vyobrazeny a seřazeny podle důležitosti na následujícím obrázku. Jednotlivé faktory budou rozebrány v následující části práce, v pořadí od nejdůležitějšího po nejméně důležitý. K tomu budou přidány další návrhy na zlepšení služeb, které by mohly přispět k zvýšení poptávky po poukázkách společnosti Up ČR.



5 Faktory ovlivňující výběr vydavatele stravenek – vlastní zpracování

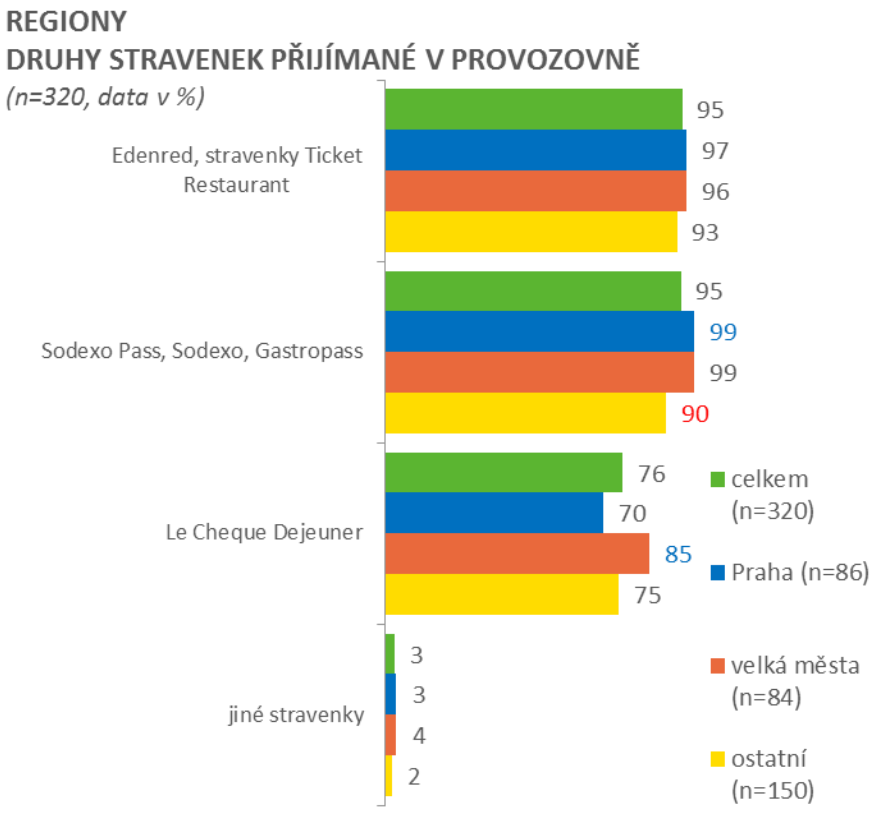
Pro drtivou většinu uživatelů je hlavním faktorem pro výběr poskytovatele stravenek šířka partnerské sítě, proto je tento faktor nejdůležitějším i pro samotné zaměstnavatele. Zcela logickým krokem, který by měla společnost Up ČR podniknout jako první, je její rozšíření, přinejmenším na úroveň konkurenčních společností.

Na děleném druhém místě v důležitosti se objevuje vzhled a velikost stravenky, kdy se jedná hlavně o praktičnost, a digitalizace veškerých úkonu souvisejících s objednáváním poukázek, se kterým úzce souvisí i navigace přes webové stránky a také celkový online obraz společnosti.

Na třetím místě se poté umístilo jednání společnosti se svými zákazníky, udržování vztahu s nimi a pod položkou „jiná" je faktor elektronické stravenky, kterou ovšem v tuto chvíli již nabízejí všichni poskytovatelé jídelních kupónů, proto tuto odpověď lze vnímat jako kvalitu nabízené elektronické stravenky a servisu s ní souvisejícího.

9.1 Rozšíření partnerské sítě

Hlavním bodem, ve kterém má společnost prostor ke zlepšení a který je velmi důležitý při výběru a zejména uplatňování poukázek nebo stravenek, je šíře partnerské sítě. Pokud se podíváme na výběr společnosti vydávající stravenky z pohledu zaměstnavatele, prvním faktorem pro její výběr je jednoznačně finanční hledisko a platební podmínky a na druhém místě bývá právě šíře partnerské sítě, což je i nejdůležitějším faktor pro zaměstnance. Navíc v mnohých případech využívá stravenky sám zaměstnavatel. A jak je dobře vidět na následujícím grafu, společnost Up ČR má z tohoto hlediska jistý hendikep oproti konkurenci.



6 Graf penetrace stravenek od 3 největších vydavatelů (Doležilová, ppm factum research s.r.o.,2014)

Z grafu je vidět, že oproti dvěma největším konkurentům je šíře partnerské sítě opravdu slabinou. Ve většině zkoumaných regionů je partnerská síť konkurence průměrně o ¼ širší, světlou výjimkou jsou velká města kromě Prahy, kde se šíří partnerské sítě Up ČR ke svým konkurentům přibližuje. V řeči čísel mají obě největší konkurenční společnosti podle údajů z webových stránek partnerskou síť čítající přes 30 tisíc partnerských provozoven na stravenky, oproti cca 22 000 provozovnám společnosti Up ČR. Pokud se podíváme na síť pro veškeré benefitní poukázky, Edenred uvádí číslo 57 000 partnerských provozoven, Sodexo konkrétní údaj neuvádí, ale po sečtení jednotlivých čísel se celková suma pohybuje okolo 60 000 provozoven. Up ČR má celkový počet partnerských provozoven „pouze" cca 32000.

Pokud by se tedy společnost Up chtěla alespoň přiblížit počtem partnerským provozoven na stravenky, jednalo by se o rozšíření sítě minimálně o 8–10 tisíc partnerů. Odhad výpočtu nákladů na tuto činnost, lze rozdělit na dvě fáze. V první fázi rozšiřování partnerské sítě by se měli obchodní zástupci zaměřit na ty provozovny, které už přijímají stravenky konkurenční společnosti, protože když restaurace přijímá stravenky od jedné firmy, většinou přijímají stravenky i od dalších konkurenčních firem. Uvědomují si totiž výhody jejich přijímání. Je tak snazší získat takového partnera, který už nějaké stravenky přijímá. Proto se v této fázi získávání nových partnerských provozoven pro Up ČR počítá s úspěšností okolo 90 %. V druhé fázi by šlo o zaměření na zcela nové klienty, kteří ještě nepřijímají stravenky od žádné ze společností. Pro tuto fází se počítá s mnohem nižší úspěšností navázání partnerství, protože se nedá očekávat, že by společnosti nebyly nikdy osloveny žádným z vydavatelů stravenek. Z velké části se bude jednat o již dříve oslovené společnosti, které mají nějaký důvod, proč stravenky nepřijímají. Proto se pro tuto část počítá s úspěšností okolo 40 %. Vzhledem k časové i finanční náročnosti tohoto opatření pravděpodobně zůstane pouze u první fáze.

Tabulka 1 - Odhad průběhu 1. fáze – vlastní zpracování

Měsíční odhad pro 1. fázi		
Počet obchodních zástupců	1	10
Počet schůzek za den	8	80
Počet úspěšných schůzek (90%)	7	72
Průměrný počet pracovních dnů	21	21
Počet nových provozoven	147	1512

Pokud by se tedy společnost chtěla počtem partnerských provozoven vyrovnat svým největším konkurentům, tzn. zhruba 9000, trvalo by to při využití 10 obchodních zástupců cca 6 měsíců.

Celkově se nabízejí 2 řešení, jak dosáhnout cíle, kterým je pro tuto chvíli vyrovnání počtu partnerských provozoven s konkurencí.

První možností je pro tyto kroky využít vlastní zdroje, konkrétně vlastní obchodní zástupce. Společnost Up ČR se samozřejmě snaží o průběžné rozšiřování partnerské sítě, obchodní zástupci jsou pro tento projekt ideálními kandidáty, protože už se několikrát ve svém profesním životě s touto činností setkali. Bohužel se ale musí vzít v úvahu, že pokud se zaměří pouze na rozšiřování partnerské sítě, nebudou po určité časové období prodávat produkty klientům. Odhad ušlých zisků lze vidět v následující tabulce.

Tabulka 2 - Náklady ušlé příležitosti – vlastní zpracování

Měsíční náklady ušlé příležitosti		
Počet obchodních zástupců	1	10
Počet schůzek za den	8	80
Počet úspěšných schůzek (75%)	6	60
Průměrný zisk za 1 schůzku	500 Kč	5 000 Kč
Průměrný počet pracovních dnů	21	21
Počet úspěšných schůzek měsíčně	126	1260
Měsíční náklady ušlé příležitosti	63 000 Kč	630 000 Kč

Pokud se vezme v potaz odhad toho, že rozšiřování partnerské sítě bude trvat cca 6 měsíců intenzivní práce, pohybovaly by se celkové ušlé zisky okolo 4 milionů Kč. Přičte-li se k tomu průměrná mzdu jednoho obchodního zástupce 30 000 Kč, vyšplhaly by se celkové náklady přes 5,5 milionu Kč.

A také proto se zde nabízí druhá možnost, kterou je sjednání externí firmy a využití jejích kapacit. Externí firma by byla nejspíš levnějším řešením, na druhou stranu by využití outsourcingu zabralo pravděpodobně delší dobu. Pro využití externistů by bylo nejprve nutné vybrat vhodnou agenturu a dále je proškolit na daný produkt (v tomto případě stravenku). To by přineslo přidané finanční náklady, a hlavně by se zvýšila časová náročnost celého projektu. Pokud by byl klíčovým faktorem čas, vypadaly by náklady při splnění 6 měsíčního termínu zhruba takto.

Tabulka 3 - Odhad nákladů při využití externí agentury – vlastní zpracování

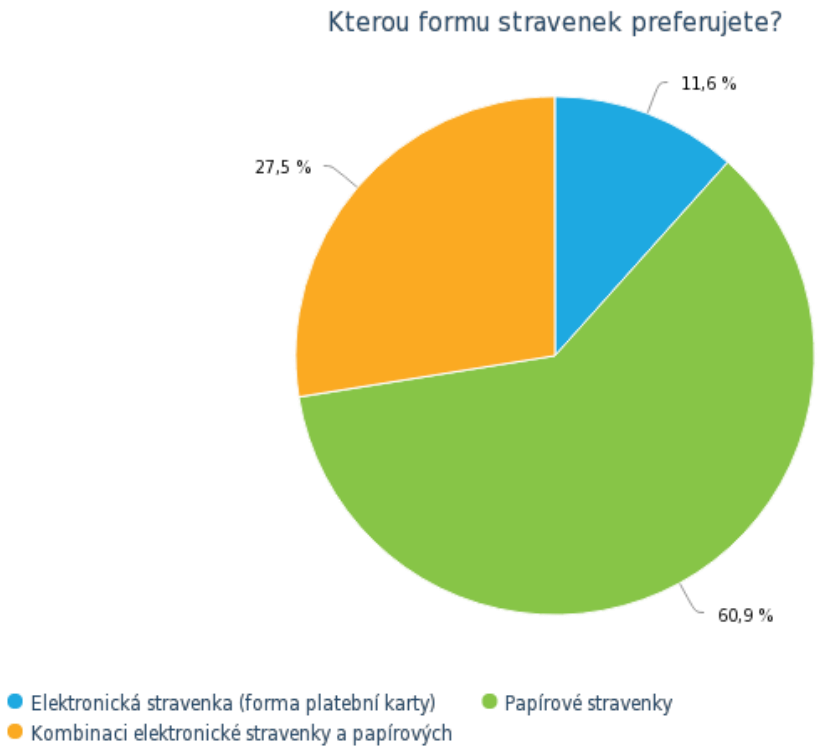
Měsíční odhad pro 1. fázi - externě		
Počet obchodních zástupců	1	14
Počet schůzek za den	7	70
Počet úspěšných schůzek (80%)	5,6	56
Průměrný počet pracovních dnů	21	21
Počet nových provozoven	117,6	1646,4
Jednorázové školení	5 000 Kč	70 000 Kč
Měsíční náklady	25 000 Kč	350 000 Kč

Je zde započítán faktor nižší úspěšnosti, protože při využití externí společnosti neznají zástupci detailně produkt a nemají k němu vztah. Také je nutné počítat s časem na výběr a proškolení. Proto je zde vyšší počet nových provozoven za měsíc. Každopádně i při využití více obchodních zástupců by se ve výsledku nejspíš vyplatilo využít služeb externí agentury, protože by se při 6 měsících rozšiřování sítě náklady pohybovaly „pouze" okolo 2 milionů Kč.

9.2 Změna tvaru stravenky

Papírová poukázka společnosti Up ČR Le Chèque déjeuner má už od začátku své existence stále stejný tvar. Z rozhovorů s několika zaměstnanci, kteří dostávají od zaměstnavatele právě Le Chèque déjeuner vyplynulo, že jim tento tvar příliš nevyhovuje. Stravenky jsou jednoduše příliš velké. Samozřejmě, větší plocha poukázek nabízí další možnosti například při personalizaci jejich vzhledu, ale samotní uživatelé oceňují spíše kompaktní rozměry, ve kterých nabízí své poukázky společnost Edenred. Proto navrhované řešení je, přiblížit tvar jídelních kupónů společnosti Up velikosti bankovek. Pokud bude mít poukázka velikost například dvou set korunové bankovky, uživatelé ji snadno mohou uložit do svých peněženek nebo kapes a nebudou jim nijak překážet.

Problém s tvarem samozřejmě řeší elektronická stravenka, která má velikost platební karty a v záplavě platebních nebo věrnostních karet v peněžence nikomu překážet nebude. Než ale nastane situace, kdy elektronická stravenka zcela nahradí papírové, bude to ještě několik let trvat



7 Graf preferované formy stravenek – vlastní zpracování

Z grafu výše je vidět, že přestože je zavedení elektronické stravenky vnímáno jako převratný krok na trhu se stravenkami, jejich uživatelé však zavedení velmi pozitivně nevnímají, pouze 11,6 % v dotazníku odpovědělo, že preferuje elektronickou stravenku. Důvodu lze najít několik. Elektronické stravenky se při jejich zavádění potýkaly s problémy, které prakticky znemožňovaly jejich užívání. Proto se ze všeho nejdříve musí elektronická stravenka do stavu, kdy bude opravdu schopná nahradit papírové stravenky a její užívání bude plně komfortní.

9.3 Elektronická stravenka

Používání elektronické stravenky je budoucností trhu se stravenkami. V tuto chvíli všichni větší vydavatelé stravenek mají svou elektronickou stravenku, některé společnosti dokonce poskytují stravenky pouze touto formou. Do ideálního stavu mají však elektronické stravenky stále velmi daleko.

Při popisu prvního problému elektronické stravenky se stačí vrátit k hlavnímu kritériu pro výběr společnosti vydávající stravenky, tedy šířce partnerské sítě. V současné době šíře partnerské sítě pro stravenku elektronickou ani zdaleka nedosahuje šíře pro ty papírové. Důvod je prostý. Papírové stravenky může přijímat jakákoliv restaurace, které se pro to rozhodne. Pro přijímání stravenky elektronické, ať už je formou

vlastního karetního systému nebo zprostředkovaně přes poskytovatele platebních karet, je nutné mít platební terminál. Jako druhý faktor je zde problém s rozdělováním stravenek. Papírovou stravenku lze jednoduše někomu předat, ať už je to potomek nebo např. někdo z přátel při společném placení. Elektronickou stravenku takto „sdílet" nelze, minimálně pokud ji má její uživatel v plánu během dne používat. Jako třetí faktor je zde zvyk. Podobnost lze najít při pohledu na systém platebních karet, které dnes používá prakticky každý. Čechům trvalo minimálně 10 let, než se platební karty staly opravdu globálním způsobem placení. Proto se rozhodně nedá mluvit o nějakém brzkém konci papírových stravenek a má smysl měnit jejich tvar, jak bylo uvedeno o bod výše. Ale ano, elektronické stravenky jsou opravdu budoucností trhu, a proto je důležité, aby společnost nabízela kvalitní služby i v této oblasti.

Protože je toto odvětví trhu stále ještě velmi mladé, není pro získání pozice na trhu příliš velkou překážkou, že společnost Up ČR přišla s elektronickou stravenkou jako poslední (s výjimkou Lidlu). Miloš Toman ve své knize uvádí, že by se každý měl učit od konkurence a brát si poučení z jejích chyb. Pokud se společnost bude schopna vyvarovat a poučit se z chyb konkurenčních společností, které systém elektronické stravenky dříve aplikovaly do praxe a využít již dříve zmíněná kritéria, vytvoří ideální prostředí pro uživatele těchto stravenek. Při správné propagaci, která by měla probíhat převážně přes online marketingové kanály, když se jedná o elektronickou stravenku, by se mohl tento pozdní příchod na trh ukázat jako velmi dobrý krok. S propagací již společnost Up ČR začala, když natočila krátké „virální" video, které na serveru Youtube.com získalo za měsíc bezmála 50000 zhlédnutí, což je na video tohoto druhu velmi vysoké číslo.

9.4 Intuitivní marketing, lidský přístup

Zákazníkovi na tomto trhu jde hlavně o jednu věc a to ušetřit. Vyjednat nejvýhodnější podmínky pro získání a čerpání benefitů. Vzhledem k podmínkám na trhu se ale nedá spoléhat jen a pouze na holá čísla. Všechny 3 největší společnosti na trhu jsou schopny zaručit svým zákazníkům prakticky stejné podmínky, minimálně co se týče finanční úspory. Proto je onen „lidský" přístup jakousi přidanou hodnotou, která může být rozhodujícím faktorem pro příliv nových zákazníků ke společnosti Up ČR.

Využití intuitivního marketingu jako nástroje marketingu konkrétně pro společnost Up ČR se víceméně samo nabízí. Protože se nabídka jednotlivých společností nabízejících benefity prakticky neliší, musí jednotlivé společnosti nabídnout zákazníkům

„něco navíc“. Využití intuitivního marketingu je pro tuto příležitost velmi vhodné. Samozřejmě nelze opravdu osobně přistupovat ke všem klientům tak velké společnosti, jako je Up ČR. Ve skutečnosti stačí, aby klienti měli pocit, že na nich společnosti záleží. Jako příklad lze uvést mailing, který v současnosti společnost využívá jako marketingový nástroj. Protože je to formou newsletteru, jedná se o velmi neosobní nástroj komunikace s klienty. Pokud by se vytvořila šablona, která by se zasílala zákazníkům s konkrétním oslovením, okamžitě to na ně udělá dojem, že společnost píše přímo jim. Newsletter je pouze hromadnou zprávou, rozeslanou mezi tisíce zákazníků a přesně tak také působí. Není nutné newsletter rušit. Jeho efektivita je poměrně vysoká, protože získá vždy alespoň nějaké nové zákazníky a náklady na něj jsou minimální. Ale rozhodně by se počet newsletterů v průběhu roku měl snížit. Rozhodně by newslettery neměly být prakticky jediný kontakt, který kromě objednávky mezi společností a zákazníkem v průběhu roku proběhne.

Jako první, negativní příklad z praxe lze uvést případ, kdy nedocházelo k víceméně žádnému kontaktu mezi společností Up ČR a nejmenovanou společností, která je jejím dlouholetým klientem. Protože smlouva na odběr stravenek byla starší než 10 let, její podmínky byly odlišné od těch, které jsou nabízeny v dnešní době. Majitel klientské společnosti se proto rozhodl jednat s konkurenční společností na výhodnějších podmínkách. Tato skutečnost byla zjištěna na základě náhodného soukromého rozhovoru a v tuto chvíli se společnost Up ČR snaží „přebít“ podmínky nabídnuté konkurencí. Pokud by docházela k průběžnému kontaktu, věděla by společnost Up ČR o nespokojenosti jejího klienta mohla by činit mnohem dříve.

Formou intuitivního marketingu by se měla společnost o své zákazníky starat, ale zároveň by je neměla obtěžovat. Když zákazník požádá o nějakou službu, pokusit se mu rychle a správně vyhovět. Ne samozřejmě za každou cenu, ale rozhodně „lidský“ přístup a ochota k zákazníkovi má konkrétně na trhu s benefity velký význam. Zákazník by neměl mít pocit, že se na něm firma chce za každou cenu obohatit. Samozřejmě, výdělek je podstata úspěšného podnikání, ale neměl by být na prvním místě. Na prvním místě by měla být spokojenost zákazníka.

Druhým, pozitivním příkladem získaným na základě rozhovoru s obchodním zástupcem je situace, kdy zákazník provedl objednávku přes internet, která nedopadla podle jeho představ, protože nesprávně pochopil termín nominální hodnota. Proto místo dvaceti poukázek s hodnotou 100 kč, dostal jednu v hodnotě 2000. Celkově šlo o 153 chybně vytištěných poukázek, které chtěl zákazník vrátit. Vydavatel je donucen poukázky znehodnotit a vytisknout nové. Podle ceníku by měl zákazník zaplatit storno

poplatek ve výši 4 % z objednávky, což v tomto konkrétním případě činilo více než 16 000 Kč. Protože ale obchodní zástupce prokázal lidskost a cit pro obchod, vyjednal u obchodního ředitele výjimku a zákazník místo storno poplatku 16000 Kč zaplatil symbolických 500 Kč. Částka, která možná nepokryje ani náklady, ale toto jedno vstřícné gesto získalo přízeň velkého a stálého zákazníka dost možná navždy.

Zákazník v dnešní „předigitalizované" době většinou ocení, když společnost prokáže lidský přístup. I když je trendem posledních let anonymizace a internetová komunikace, rozhodně by se nemělo zapomínat, že zákazníci rozhodně potřebují cítit, že o ně má firma zájem. To, že se bude společnost bude o své zákazníky zajímat jí navíc přinese pro podnikání velmi důležitou zpětnou vazbu, aby mohla dále vyvíjet své služby.

9.5 Online marketing

Využití online prostředí je v dnešní době opravdu klíčem k úspěchu veškerého marketingu. Důležité je však správné využití.

Širší využití online prostředků marketingu by pravdu mělo být stěžejní pro budoucí marketingové směřování společnosti a celkové povědomí o ní. Přestože společnost Up ČR používá velké množství dostupných nástrojů, stále je jeho funkce podceňována. Základním předpokladem je tedy přerozdělení financování marketingové kampaně, protože stále více než 50 % rozpočtu na marketing připadá na klasický marketing, jako jsou tištěné materiály a další promo předměty.

Samozřejmostí jsou webové stránky, které jako nástroj marketingu existují už bezmála 30 let. Od té doby se fungování webových stránek samozřejmě nějakým způsobem vyvinulo. Dříve to bylo prakticky webové zobrazení reklamy, stránky byly pouze statické, v současnosti se stále hledají nové způsoby, jak společnost na webových stránkách prezentovat. Webové stránky společnosti Up ČR bohužel nepůsobí příliš pozitivním dojmem. Přestože se na stránkách objevují i dobré prvky, jako je například mozaikové rozdělení produktů, redesign webu by měl být prvním krokem, který zlepší online prezentaci společnosti.

S využitím nového designu a klíčových prvků webu, které by se staly „poznávacím znamením" společnosti, by dalším logickým krokem byla bannerová reklama. Ta by přiblížila značku Up pomocí cílení potenciálním klientům.

Další formou marketingu na internetu je takzvaná PPC reklama (Pay per click). Jak už je z jejího označení patrné, jedná se o formu reklamy, při které inzerent platí až

při kliknutí na ní. Ne za pouhé zobrazení, jako je to např. u bannerů. Nejpoužívanějšími „platformami" pro PPC jsou AdWords od společnosti Google, na českém trhu je to pak Sklik od společnosti Seznam. PPC reklama je v tuto chvíli velmi využívaným online nástrojem, za prvé díky její vysoké účinnosti a dobrému poměru a za druhé díky její dobré měřitelnosti, například pomocí nástroje Google Analytics. PPC reklamu poskytuje také sociální síť Facebook.

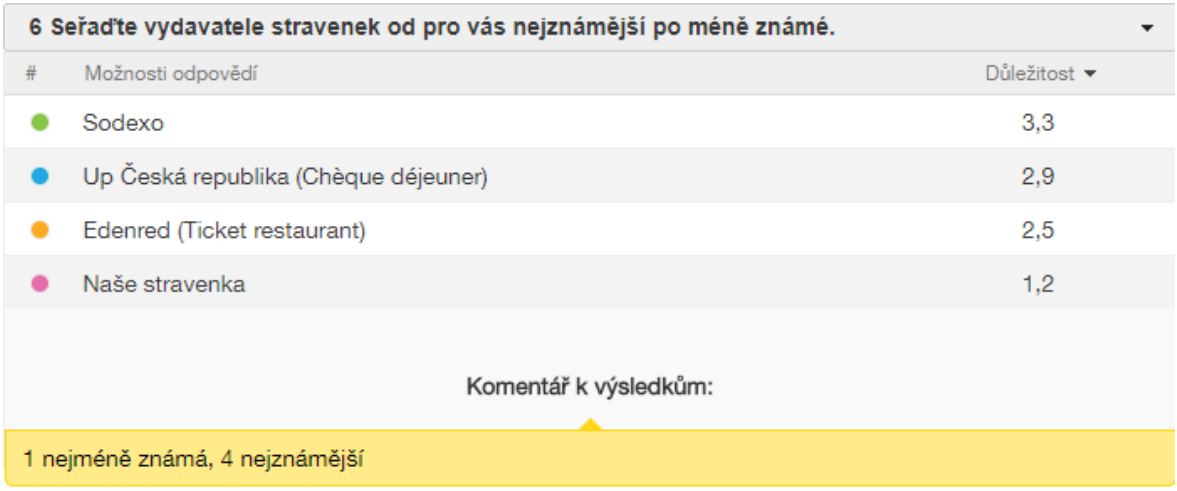
Facebook jako nástroj marketingu by jednoznačně zasloužil ve společnosti mnohem větší pozornost, než jaké se mu dostává teď. Společnost Up ČR sice má vlastní Facebookovou stránku, ale jak již bylo zmíněno výše, nevyužívá jejího potenciálu. Další sociální sítí, která má v současné době velký vliv je Instagram. Nejjednodušším řešením je proto najmout si externí firmu, která se specializuje na marketing na sociálních sítích. V tuto chvíli je na marketingovém trhu minimálně několik desítek subjektů, které tyto služby nabízejí a díky vlivu, který Facebook a sociální sítě mají. Díky zajímavé a kvalitní prezentaci na sociálních sítích by tak společnost Up ČR oslovila další zákazníky, kteří by viděli, že se jedná o progresivní společnost a zároveň prezentace na sociálních sítích už jednoduše patří mezi nutné formy prezentace na internetu.

Poslední nástrojem marketingu je e-mail. Využívání e-mailu je pro společnost výhodné, jelikož při nízkých nákladech zasáhne velké množství příjemců. Proto se v poměru cena/výkon jedná o velmi efektivní nástroj. Mailingová kampaň chodí formou newsletteru do schránek ať už aktuálních či potenciálních zákazníků. Protože se jedná o newsletter a celkově o hromadný e-mail, většina ze zaměstnavatelů, kteří mail obdrží, reaguje stejně jako všichni normální lidé na hromadné e-maily. Když někdo vidí ve své schránce e-mail, který jen vzdáleně připomíná hromadnou zprávu, ve valné většině případů e-mail neotevře, natož aby se zabýval jeho obsahem. Newsletterů chodí od společnosti Up ČR přes 60 ročně, což je jednoduše příliš a jednalo se prakticky o hlavní nástroj. Marketingová kampaň pomocí E-mailu by každopádně do budoucna zůstat, jen by se měl předělat systém, jakým bude fungovat. Newsletter je příliš neosobní. Pokud by se E-mailová kampaň spojila například se sociálními sítěmi zmíněnými výše nebo by byl jejich obsah více personalizovaný, jistě dosáhne ještě větších úspěchů.

Nástrojů pro online marketing je v současné době opravdu nepřeberné množství a je důležité pomocí nich vytvořit obraz společnosti, který zaujme cílové zákazníky. Na internetu se dnes pohybuje prakticky každý, a proto je online prezentace společnosti vlastně tou nejdůležitější součástí marketingu.

9.6 Brand Awarness

Jak již bylo popsáno výše, v červnu roku 2017 došlo k rebrandingu společnosti z Le chèque déjeuner na Up Česká republika s.r.o. Přestože Le chèque déjeuner jako známá „značka" ve společnosti zůstává jako hlavní produkt, je nutné představit veřejnosti novou tvář společnosti.



6 Seřaďte vydavatele stravenek od pro vás nejznámější po méně známé.

#	Možnosti odpovědí	Důležitost
●	Sodexo	3,3
●	Up Česká republika (Chèque déjeuner)	2,9
●	Edenred (Ticket restaurant)	2,5
●	Naše stravenka	1,2

Komentář k výsledkům:

1 nejméně známá, 4 nejznámější

8 Síla značky – vlastní zpracování

Z vlastního dotazníkové šetření vyplynulo, že lidé značku Up poměrně dobře znají. 31 z celkového počtu 69 respondentů jí dokonce označilo jako nejznámější. Otázkou ovšem zůstává, jestli to není pouze kvůli uvedení názvu stravenek. Proto by se další marketingové kroky měly ubírat směrem přiblížení značky Up široké veřejnosti. Společnost by měla začít s marketingovou kampaní, která seznámí lid s příběhem skupiny Up, bude konstantně informovat o krocích skupiny, bude popisovat její činnost a celkově bude přibližovat značku k jejím uživatelům, a hlavně vyvolá zájem o značku u potenciálních klientů.

Jako nástroj lze využít klasické tištěné PR materiály, jako například již existující magazín. Samozřejmě webové stránky společnosti, které by měly obsahovat veškeré informace o tom, proč vůbec změna názvu proběhla. Informovat o svých krocích a činnostech by mohla společnost informovat pomocí blogu, jak to již dělá její mateřská společnost ve Francii. A poté samotná „brand" kampaň, která by probíhala pomocí bannerů, jak již bylo nastíněno výše. Ty by uživatele informovaly pomocí krátkých sdělení o tom, co tedy vlastně zkratka Up znamená a po prokliku by byli přesměrování na celý příběh o společnosti na webových stránkách.

Závěr

V teoretické části jsem popsal legislativu spojenou se stravenkami a ostatními benefitními poukázkami, které jsou zvýhodněné legislativou ČR. Popsány jsou zde i výhody a nevýhody, které využívání stravenek přináší subjektům, které spolu vytváří trh se stravenkami. V teoretické části se také zmiňuji o marketingových nástrojích, které jsou dále použity v části praktické.

V praktické části se nejdříve věnuji představení společnosti a současnému portfoliu. Rozebírám zde také současné marketingové strategie společnosti. Cílem mé práce bylo navrhnout řešení v oblasti marketingu, které by zvýšilo společnosti Up Česká republika s.r.o. poptávku po jejích produktech. V závěru praktické části je tedy uvedených několik konkrétních řešení, která se na základě vlastního dotazníkového průzkumu a rozhovorů se zaměstnanci společnosti Up ČR, ukázala jako nepotřebnější. Samozřejmě se nejedná o všechna možná dostupná zlepšení. Při aplikaci těchto řešení do praxe by bylo nutné vytvořit ještě finanční plán, ve kterém by byla vidět finanční a časová náročnost uvedených způsobů ke zlepšení služeb. Po implementaci těchto řešení by se tedy měl skutečně dostavit kýžený efekt a společnost by tím měla získat nové klienty.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-802-4752-587.

2. Jeffrey F. Rayport a Bernard J. Jaworski, E-commerce, New York: McGraw-HIII, 2001), ISBN 0072510242

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

4. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

5. NENÁHALOVÁ, Jana: *Analýza ekonomických dopadů využití stravenek v zaměstnaneckém stravování.* [online]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, 2012 [cit. 1.4.2018].

6. PERREAULT, William a Jerome MCCARTHY. *Basic marketing: a global-managerial approach*. 14th international ed. Boston: McGraw-Hill, 2002. ISBN 00-724-0947-9.

7. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

8. SCHNAARS, Steven P. *Managing imitation strategies: how later entrants seize markets from pioneers*. New York: Maxwell Macmillan International, c1994. ISBN 00-292-8105-9.

9. TOMAN, Miloš. *Intuitivní marketing pro 21. století*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-399-1.

10. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce - SCHMIED, Zdeněk. *Zákoník práce ...: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu*. Olomouc: ANAG, 2006-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-058-4.

11. Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmu

Internetové zdroje

1. *Aktuálně.cz: Co dostáváte navíc k platu? Průzkum benefitů ukázal, že firmy nejvíce přispívají na jídlo a důchod* [online]. 16.1.2017 [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/co-dostavate-navic-k-platu-pruzkum-benefitu-ukazal-ze-jen-

tr/r~ac362cbed97011e6b13b002590604f2e/?__ga=1.234323166.1772019060.1484637203&redirected=1525035636

2. BUŘÍNSKÁ, Barbora. *Nastává soumrak papírových stravenek? Nahrazují je elektronické karty* [online]. 12.4.2018 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: https://www.novinky.cz/finance/468085-nastava-soumrak-papirovych-stravenek-nahrazuji-je-elektronicke-karty.html
3. DOLEŽILOVÁ, Renáta. *Průzkum__PPM__Factum__vnímání stravenek__komplexní podklad pro FoodDay*. ppm factum research s.r.o., 2014.
4. DUSPIVOVÁ, Kateřina. Nejčastějším benefitem v ČR je příspěvek na stravování. *Trexima* [online]. 2016 [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani
5. *Edenred: Accor Services becomes Edenred* [online]. 29.6.2010 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: https://www.edenred.com/en/medias/news-and-press-releases/accor-services-becomes-edenred
6. *Edenred CZ: Edenred v číslech* [online]. [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: https://www.edenred.cz/content/uzivatel/o-nas/zakladni-info/edenred-v-cislech
7. HOLANOVÁ, Tereza. *Stravenky jako samozřejmost. Nový žebříček benefitů k práci* [online]. 25.8.2015 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/finance/stravenky-jako-samozrejmost-novy-zebricek-benefitu-k-praci/r~ff695ec64a7711e5b440002590604f2e/?redirected=1523468601
8. JOLI, Thierry. *Up groupe blog: Group Chèque Déjeuner changes its name to Up Group* [online]. 13.1.2015 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: http://weareup.com/en/group-cheque-dejeuner-changes-its-name-to-up-group
9. *Naše stravenka* [online]. 2017 [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: https://www.nasestravenka.cz/novinky/118-kc-nova-nominalni-hodnota-pro-danove-nejvyhodnejsi-stravenku-pro-rok-2018
10. PATOČKOVÁ, Martina. *Stravenky Sorbi mění majitele* [online]. 28.11.2007 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/stravenky-sorbi-meni-majitele-ded-/ekoakcie.aspx?c=A071128_866783_ekoakcie_spi
11. PERUŠIČOVÁ, Alena a Petra STAROVIČOVÁ. *Průzkum__PPM__Factum__UZS__vnímání stravenek*. ppm factum research s.r.o., 2016.

12. POHL, Olga. *Hospodářské noviny: Rebranding vám s klesajícími prodeji nepomůže. Čtěte, k čemu slouží* [online]. 15.7.2015 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: https://byznys.ihned.cz/obchod-a-marketing-marketing-v-kostce/c1-64316760-rebranding-vam-s-klesajicimi-prodeji-nepomuze-ctete-k-cemu-slouzi
13. *Sodexo: Profil společnosti* [online]. [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: https://cz.sodexo.com/home/o-nas/profil-spolecnosti.html
14. SOVOVÁ, Eva. Příspěvek od zaměstnavatele na „životko", nebo „penzijko"? Co je lepší. *Idnes.cz/finance* [online]. 9.1.2018 [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/porovnani-zivotni-pojisteni-penzijni-pripojisteni-doplnkove-penzijni-sporeni-zamestnanecky-benef-itt-/penze.aspx?c=A180108_111030_podnikani_sov
15. *Up Česká republika: O nás* [online]. [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: http://www.upcz.cz/o-nas/
16. *Up Česká republika: Stravenky* [online]. [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: http://www.upcz.cz/produkty/stravenky/
17. VLKOVÁ, Jltka. *Změníme trh se stravenkami, srazíme provize, říká jednatel Lidlu* [online]. 16.9.2017 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/rozhovor-lidl-jednatel-vit-pravda-drq-/ekonomika.aspx?c=A170914_162753_ekonomika_fih

Jiné zdroje

Up Česká republika s.r.o: Přehled našich produktů. Praha: Up Česká republika, 2017. - Informační leták

Seznam obrázků

1 Schéma stravenkové systému v ČR (Nenáhalová, 2012) 9
2 Žebříček benefitů poskytovaných ve mzdové sféře České republiky v roce 2016 (Duspivová, 2016) 13
3 Graf procentního podílu na trhu (Perušičová, Starovičová, ppm factum research s.r.o., 2016) 28
4 Graf rozdělení trhu dle regionů (Perušičová, Starovičová, ppm factum research s.r.o., 2016) 29
5 Faktory ovlivňující výběr vydavatele stravenek – vlastní zpracování 31
6 Graf penetrace stravenek od 3 největších vydavatelů (Doležilová, ppm factum research s.r.o.,2014) 32
7 Graf preferované formy stravenek – vlastní zpracování 36
8 Síla značky – vlastní zpracování 41

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Odhad průběhu 1. fáze – vlastní zpracování 33
Tabulka 2 - Náklady ušlé příležitosti – vlastní zpracování 34
Tabulka 3 - Odhad nákladů při využití externí agentury – vlastní zpracování 35

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Jan Čejka

V Praze dne: 03. 05. 2018 Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis