

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

## **ZAMĚSTNANCI JAKO SOUČÁST MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE**

**Bc. Michaela Jirsová**

Vedoucí práce: doc. Ing. Jana Příkladová, Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce*

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 20. 5. 2016

Děkuji vedoucí své diplomové práce doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph.D., za odborné vedení práce, vřelý přístup, cenné rady a informace, které mi po celou dobu psaní práce ochotně poskytovala, a za čas, který mi věnovala. Dále děkuji také zástupcům Zákaznického centra společnosti ŠKODA AUTO a.s. za možnost realizace dotazníkového šetření v rámci společnosti, konzultaci a technickou podporu. Velký dík patří také mé rodině, která mi po celou dobu studia byla oporou a zajišťovala mi ideální zázemí nejen v rámci studia.

## Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů .....	7
Úvod.....	8
1 Podstata marketingu a marketingové komunikace .....	12
1.1 Vývoj pohledů na marketing .....	12
1.2 Podstata marketingové komunikace a komunikační modely .....	15
1.3 Nástroje marketingové komunikace .....	17
1.4 Role interní marketingové komunikace .....	19
2 Zaměstnanci jako součást marketingové strategie podniku.....	25
2.1 Zaměstnanci jako podstata firmy.....	25
2.2 Možnosti využití zaměstnaneckého potenciálu pro marketingovou komunikaci firem .....	27
2.3 Pojetí řízení lidských zdrojů jako předpoklad úspěchu .....	30
3 Využití zaměstnaneckého potenciálu v automobilovém průmyslu .....	34
3.1 Možnosti zapojení zaměstnanců do marketingových aktivit.....	34
3.2 Možná rizika zapojování zaměstnanců.....	35
3.3 Předpoklady pro zapojování zaměstnanců.....	38
4 Cíl práce a použitá metodika .....	41
5 Zaměstnanci jako součást marketingové komunikace ŠKODA AUTO a.s.....	43
5.1 Strategie a cíle společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	43
5.1 Marketingová komunikace a prezentace značky.....	45
5.2 Postavení a role zaměstnanců v rámci Růstové strategie společnosti ....	49
6 Analýza motivace zaměstnanců a jejich potenciálu pro marketingovou komunikaci společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	55
6.1 Příprava a průběh výzkumu mezi zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s.....	55
6.2 Identifikace respondentů .....	56
6.3 Motivovanost a informovanost zaměstnanců .....	59
6.4 Vztah zaměstnanců ke značce a šíření dobrého jména firmy .....	63
6.5 Shrnutí výsledků a doporučení.....	71
Závěr .....	75

Seznam literatury .....	78
Seznam obrázků a tabulek .....	84
Seznam příloh .....	86

## Seznam použitých zkratek a symbolů

a.s.	Akciová společnost
CEO	Chief executive officer
CSR	Corporate social responsibility
ČR	Česká republika
HR	Human resources
Mil.	Milion(y)
PR	Public relations
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
VW	Volkswagen
%	Procenta

## Úvod

V dnešním rychle se rozvíjejícím globalizovaném světě je pro ekonomické subjekty stále složitější se v konkurenčním prostředí prosadit. Jednotlivci soupeří o atraktivní pracovní pozice u zaměstnavatelů, kteří jim nabídnou vyhovující pracovní podmínky, a finanční odměnu, která jim umožní svobodné rozhodování při nákupu spotřebního zboží a služeb. Firmy naproti tomu usilují o kvalitní zaměstnance, kteří svým odhodláním a nasazením budou přispívat k lepším výkonům a šíření dobrého jména společnosti, a o spokojené zákazníky, kteří dají přednost jejich produktům před těmi konkurenčními. Pojítkem mezi oběma stranami je pak marketing na různých úrovních a v různých podobách, který slouží ke vzájemné komunikaci a následné interakci.

Kvalitní marketingová strategie je základem pro to, aby firmy udržely krok s rychle se měnícími podmínkami trhu a přizpůsobily se jim. Marketing jako věda prošel dlouhým vývojem stejně tak jako jeho pojetí jednotlivými firmami. Ty jeho prostřednictvím budují dobré jméno podniku a zvyšují povědomí o značce mezi zákazníky, jejichž názor, ohlasy a rozhodování o nákupu daného zboží či služby jsou pro existenci firmy stěžejní. Trh ve 21. století je přesycen firmami a produkty různého druhu, kvality a ceny, stejně tak jako pokusy těchto firem o to, jak kreativním způsobem zaujmout potenciální zákazníky a získat je na svoji stranu. To nutí firmy k neustálým inovacím nejen v rámci produktu jako takového, ale především ve způsobu jeho prezentace.

Firmy dnes mají nepřeberné množství možností, jak s potenciálními zákazníky komunikovat, s rozvojem informačních technologií se tyto příležitosti násobí. Správně nastavený komunikační mix je pro firmu velkou konkurenční výhodou. Aby jeho aplikace byla přínosná, je zapotřebí marketingové aktivity přijmout jako součást firemního celku a zvolené strategie a postupy aplikovat napříč celým systémem. Cílovými skupinami by pak neměli být pouze zákazníci, ale všechny zainteresované skupiny, zaměstnance nevyjímaje, které by měly pochopit smysl, a cíle marketingové strategie společnosti a dopomoci k její hladké realizaci.



Firmy by proto měly budovat pevné vztahy a vzájemnou důvěru nejprve uvnitř společnosti a vytvořit tak pevný základ pro budoucí úspěchy navenek. Jedině správně fungující organizační struktura, spolupracující management a dostatečně motivovaní, informovaní, uznávaní a výkonní zaměstnanci mohou vytvořit takovou image firmy, která bude pro zákazníky atraktivní. Právě to v době, kdy je společnost přehlčena mediálními kampaněmi všeho druhu, může být pro firmy rozhodující. Bednář (2013) upozorňuje na fakt, že základem pro efektivní externí komunikaci je interní komunikace a pozornost směřovaná k zaměstnancům. Právě dobře informovaní a spokojení zaměstnanci mohou být výkonnější a přispět k šíření dobrého jména firmy, a tím se také přímo či nepřímo podílet na výsledcích celé společnosti.

Tato diplomová práce se zabývá problematikou marketingové komunikace a možnostmi, jak zapojit zaměstnance do marketingových aktivit společnosti. Firmy, především ty velké, vynakládají nemalé finanční prostředky na marketingovou komunikaci, ať už v podobě televizních, radiových či internetových reklam, billboardů, propagačních materiálů, sponzorských akcí, či jiných způsobů podpory prodeje a dalších inovativních možností, které jim dnešní doba nabízí. Zdánlivě dobrá marketingová kampaň však ještě nemusí přinést kýžený úspěch, zákazníci mají stále vyšší nároky a je tedy stále složitější přilákat jejich pozornost. Nasnadě je otázka, zda právě tyto moderní způsoby komunikace jsou také ty neúčinnější. Jak uvádějí Kotler a Keller (2013), mediální masáž spotřebitele dnes spíše odrazuje, při jejich nákupním rozhodování prý hrají klíčovou roli především kladné ohlasy, osobní doporučení a zkušenosti ze strany příbuzných, známých a v neposlední řadě také ostatních zákazníků. A právě tento fakt je klíčovým podnětem a východiskem pro výzkum, na kterém je tato diplomová práce založena.

Cílem práce je na základě teoretických poznatků z oblasti marketingu a marketingové komunikace definovat potenciál zaměstnanců pro marketingovou komunikaci firmy. Na tomto teoretickém základu je postavena a zpracována případová studie, jejímž smyslem je zjistit, do jaké míry se zaměstnanci mohou a chtějí podílet na komunikačních aktivitách konkrétní firmy.

Pro toto zkoumání byla vybrána společnost ŠKODA AUTO a.s. a problematika možnosti využití zaměstnaneckého potenciálu v automobilovém průmyslu.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. byla s více než 25 000 zaměstnanci v roce 2014 vyhlášena nejatraktivnějším zaměstnavatelem v průmyslovém odvětví a 2. nejatraktivnějším zaměstnavatelem v České republice vůbec (ŠKODA AUTO Česká republika, 2014). S ohledem na tuto skutečnost lze tedy usuzovat, že právě v této společnosti by mohl být velký potenciál pro to, aby firma zvyšovala povědomí o svých produktech ve společnosti, šířila dobré jméno, budovala vztah se svými stávajícími i potenciálními zákazníky a tím eventuálně přispívala ke zvyšování prodejů a následně zisků právě prostřednictvím svých zaměstnanců.

Práce je rozdělena do šesti částí. V první části jsou definovány základní pojmy z oboru marketingu a marketingové komunikace. Na teoretické bázi je zde dále řešen komunikační proces, popsány základní souvislosti, identifikovány možné komunikační kanály a nástroje a zjišťován jejich význam a efektivnost při komunikaci směrem k zákazníkům. V neposlední řadě jsou zde jmenovány také některé komunikační modely a jejich využití s ohledem na to, jakým způsobem lze získat zákaznickou pozornost a přimět ho k nákupu. Tyto modely jsou východiskem pro zkoumání, zda je možné, aby tyto postupy aplikovali zaměstnanci společnosti ve vztahu ke svým příbuzným či známým jakožto potenciálními zákazníky firmy.

Druhá část práce je směřována směrem k zaměstnancům, jakožto zdroji lidského kapitálu, výkonu a konkurenceschopnosti společnosti. Je zkoumáno, jakým způsobem lze motivovat zaměstnance k lepším výkonům, co může být zdrojem spokojenosti, oddanosti a loajality zaměstnanců vůči zaměstnavateli. Tyto teoretické aspekty jsou výchozím bodem pro úvahu nad tím, jakým způsobem by bylo možné zaměstnance zahrnout do marketingových aktivit firmy a jak docílit toho, aby se sami zaměstnanci stali prostředníky mezi firmou a jejími potenciálními zákazníky.

Třetí část je přechodem mezi teoretickou a praktickou částí práce. Tato část je úvahou nad tím, jakým způsobem by se zaměstnanci mohli zapojovat do marketingových aktivit firem v automobilovém průmyslu. Popisuje, jakým způsobem se zaměstnanci mohou podílet na šíření dobrého jména firmy a za jakých okolností by eventuálně mohli přispět také ke zvyšování prodejů firmy. Jsou zde stanoveny předpoklady pro efektivní zapojování zaměstnanců do marketingové komunikace společnosti. Na těchto předpokladech je pak postavena

praktická část práce, která řeší potenciál zaměstnanců pro marketingovou komunikaci v prostředí konkrétní firmy výzkumnými metodami, které jsou popsány ve čtvrté kapitole.

Pátá část je věnována případové studii v rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s. S využitím veřejně dostupných dat a informací analyzuje strategii společnosti a nástroje marketingové komunikace, kterých společnost k naplnění svých cílů využívá. Pozornost je směřována především směrem k zaměstnancům společnosti a jejich úloze při plnění těchto cílů, jejich pracovním a platovým podmínkám, což je předpokladem pro jejich zodpovědný přístup k práci a aktivní podílení se na marketingových aktivitách celé společnosti.

V rámci poslední, šesté, části je metodou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci v rámci vybraných oddělení společnosti ŠKODA AUTO zjišťováno, jak jsou zaměstnanci ve svém zaměstnání spokojeni, jaký postoj vůči firmě zauímají, zda jsou dostatečně informováni o strategii, cílech, aktivitách a produktech společnosti, jestli jsou dostatečně motivováni k dobrým pracovním výkonům. V neposlední řadě je zkoumáno také to, jak vnímají svého zaměstnavatele a kvalitu produktů, na jejichž produkci a prodeji se sami podílejí, jestli a jak své názory na firmu a její produkty šíří ve svém okolí. Toto je totiž klíčovým předpokladem pro to, aby se stali tváří společnosti a podíleli se na utváření pozitivní image značky a jejích produktů navenek a tím také na získávání nových zákazníků.

V závěru práce jsou shrnuty dosavadní teoretické poznatky a porovnány se zjištěními a fakty vyplývajícími z aplikační části práce. Získané výsledky jsou odpovědí na otázku, do jaké míry se zaměstnanci mohou a chtějí podílet na marketingových aktivitách firmy. Výsledky dotazníkového šetření mohou být pro společnost ŠKODA AUTO podstatným zdrojem informací o spokojenosti, oddanosti, loajalitě a motivovanosti jejích zaměstnanců. Společnost pak na základě těchto podkladů a následných doporučení může vyvodit závěry pro své další marketingové, personální a prodejní aktivity.

# 1 Podstata marketingu a marketingové komunikace

Marketing není pouze o tom, jak upozornit na produkty firmy a přilákat zákazníky. Je to složitý proces, který pokud má být dělán dobře, musí být součástí komplexní strategie firmy. Ta by měla být koncipována tak, aby byla firma schopna rychle zareagovat na stále se měnící podmínky trhu, anebo se sama mohla stát součástí a iniciátorem těchto změn. Dále by měla být zaměřena na rozvoj a utužování vztahů, jak vůči vnějšímu prostředí organizace, tak také na budování kvalitních vztahů uvnitř organizace, což je předpokladem pro správné fungování celého systému.

Tato kapitola pojednává o výrazném posunu v rámci pojetí marketingu a marketingové komunikace. Rozebírá možnosti firem v rámci marketingové komunikace, její nástroje, jejich použití a vliv na cílové skupiny. Zvláštní pozornost je věnována interní komunikaci, její podstatě, nástrojům a dopadům na chod a výsledky společnosti.

## 1.1 Vývoj pohledů na marketing

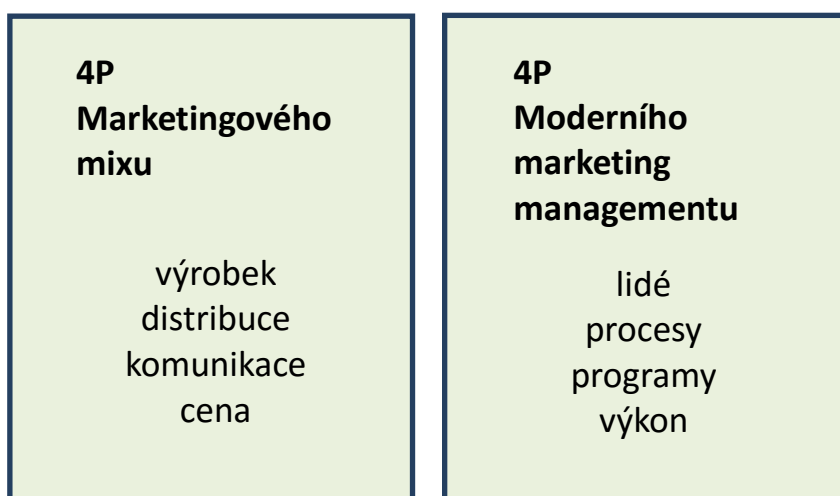
Do dnešního dne prošel trh dalekosáhlými změnami a jeho vývoj je ovlivněn řadou faktorů, které díky vyspělým možnostem jak na straně spotřebitelů, tak také na druhé straně i firem, určují jeho směr. Mezi ty nejzásadnější podle Kotlera a Kellera (2013) patří rozsáhlá globalizace všech tržních a společenských odvětví a s ní spojený rozvoj informačních technologií, které výrazně usnadňují existenci všech subjektů. Neméně významnou roli také hraje deregulace a privatizace některých odvětví. To mnoha firmám usnadňuje vstup do odvětví, díky čemuž jednotlivé hranice mezi odvětvími už nejsou tak jednoznačné, což je zdrojem výrazného konkurenčního boje. Díky výše zmíněným faktorům se však firmám otevírají nové obzory, co se týče nových distribučních kanálů a způsobů komunikace s okolím. Díky tomu ale na druhé straně neustále roste kupní síla spotřebitelů, kteří mají lepší přístup k informacím, což umocňuje jejich vyjednávací pozici, a jejich postoj výrazně ovlivňuje názory ve společnosti. Tomu se firmy chtě nechtě musí přizpůsobit a neustále inovovat své produkty a způsoby jejich distribuce a propagace. To, jakým způsobem se firmy staví k budování své pozice na trhu a vztahům se zákazníky, nazývá Kotler *at al.* (2007) jako marketing management neboli marketingové řízení.

Existuje několik přístupů k marketingovému řízení, které se neustále rozvíjí, je na firmách, kterou z těchto koncepcí do své strategie zahrnou. Nejstarší z nich je výrobní koncepce, která je vystavěna na předpokladu, že zákazníci preferují levné výrobky. Poptávka po těchto výrobcích je často vyšší než jejich nabídka a firmy proto hledají způsob, jak tyto produkty vyrobit a dodat s co nejnižšími náklady. Další možností je výrobová koncepce, která naopak předpokládá poptávku po výrobcích vysoké kvality. Na tyto strategie navazuje prodejní koncepce, jejímž základem je myšlenka, že jenom ty produkty, jejichž distribuce bude dostatečně rozšířena, budou zákazníci poptávat.

Opačný postoj zaujímá marketingová koncepce, kdy se firmy nejprve soustředí na poznání trhu a potřeb spotřebitelů a tomu přizpůsobují své produkty a marketingové aktivity. I když je posledně jmenovaná koncepce považována za velice pokročilou, čelí kritice, že je velice krátkozraká a nebere v potaz zájmy společnosti do budoucna. Na tomto předpokladu je postavena koncepce společenského marketingu, podle které by firmy měly brát v potaz jak své ekonomické záměry a potřeby zákazníků, tak také vliv svých aktivit na společnost jako celek (Kotler a Armstrong, 2004). Kotler a Keller (2013) pak tento výčet doplňují ještě o koncept holistického marketingu, který zastává názor, že marketing je ucelený systém, který musí brát v potaz procesy a vztahy podniku nejen vůči vnějšímu prostředí, ale také uvnitř něj. Holistický marketing pak zahrnuje vztahový marketing, jehož cílem je vytvářet vztahy se zákazníky, zaměstnanci, dodavateli a ostatními stakeholdery podniku. Další složkou je pak interní marketing, jehož cílem je získávat, vychovávat a motivovat schopné zaměstnance, kteří budou přispívat k naplnění cílů podniku. Neméně důležitou složkou je pak výkonový marketing, který řeší, jaký přínos svými aktivitami přinese firma sama sobě a zároveň svému okolí, a to jak po ekonomické, tak i etické, či právní stránce, nebo z hlediska společenské odpovědnosti. Celý koncept je pak zaštitěn integrovaným marketingem, který apeluje na to, aby veškeré marketingové aktivity společnosti byly koncipovány tak, aby se navzájem respektovaly a podporovaly.

Z toho vyplývá, že marketingový mix neboli soubor marketingových nástrojů společnosti, již v moderním prostředí vyspělých firem není pouze o produktu, jeho ceně, způsobu distribuce a propagace. Někteří autoři (např. Kotler a Keller, 2013

nebo Rošický *at al.*, 2010) zdůrazňují možnost rozšíření o další podstatné složky, jako jsou lidé, a to především zaměstnanci společnosti a další zainteresované skupiny, marketingové procesy a jejich struktury, programy, neboli onlinové a offlinové aktivity směřované k zákazníkům, a v neposlední řadě také výkony v podobě finančních i nefinančních ukazatelů. Také Kumar (2008) tvrdí, že marketing již není pouze o výzkumu trhu a následném zacílení reklamy a podpory prodeje. Jakákoliv činnost jakéhokoliv zaměstnance či jiného subjektu spjatého s firmou, která zákazníkům přináší nějakou hodnotu, je zdrojem marketingových aktivit firmy a tedy i jejím komunikačním kanálem. Výše popsany vývoj znázorňuje obrázek č. 1.



Zdroj: Kotler a Keller, 2013, s. 56

#### **Obrázek 1 Vývoj marketing managementu**

Kotler *at al.* (2007) však upozorňují na to, že na marketingový mix by nemělo být nahlíženo pouze z pohledu firmy a jejího prospěchu, ale měl by být utvářen především s ohledem na zákazníka. V tomto ohledu se dále pracuje s modelem tzv. 4C, neboli čtyř faktorů na straně zákazníka (z anglického customer needs and wants, cost to the customer, convenience a communication). Na základní marketingový mix lze pak nahlížet tak, jak znázorňuje tabulka č. 1.

**Tabulka 1 Marketingový mix 4P a 4C**

<b>4P</b>	<b>4C</b>
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Zdroj: Kotler at. al., 2007, s. 71

Úspěch moderních společností tedy tkví v produktu, který bude splňovat potřeby a přání zákazníka, stejně tak jako cena a dostupnost takového zboží či služby. Komunikace mezi firmou a zákazníkem by pak neměla probíhat pouze jednostranně v podobě čistě marketingových aktivit společností směrem k zákazníkovi, ale mělo by jít o dialog mezi firmou a zákazníkem, který povede k naplnění vzájemných očekávání a dosažení plánovaných výsledků. Zde se tedy firmám otevírá prostor pro modifikaci původního marketingového mixu a hledání nových možností a nástrojů v rámci marketingové komunikace.

## **1.2 Podstata marketingové komunikace a komunikační modely**

Marketingová komunikace firem v pravém slova smyslu dnes již není pouze o propagaci produktů firmy, jedná se o daleko složitější systém. Kotler (2003) tvrdí, že tento systém zahrnuje vše, co působí na okolí firmy a působí na něj pozitivním či negativním dojmem. Zdůrazňuje také fakt, že při tvorbě marketingové strategie je zapotřebí brát v potaz nejen aktiva zachytitelná v účetní rozvaze podniku, ale podniky by měly stavět především na svých zaměstnancích, obchodních partnerech, intelektuálním kapitálu, značce a dalších významných zdrojích. V souvislosti s tímto Rošický *at al.* (2010) hovoří o firemní identitě a kultuře. **Firemní identita** je to, jakým způsobem se firma prezentuje navenek. Identita vychází z vnitřního uspořádání organizace, vnitřních systémů a procesů neboli firemní kultury. **Firemní kulturu** tvoří hmotná i nehmotná aktiva firmy, zaměstnanci firmy, cíle, postupy a hodnoty, které by měly být zřetelné pro všechny

subjekty podílejícími se na chodu firmy, a ty by je měly následovat. Na tomto základu lze pak dále rozvíjet efektivní marketingovou komunikaci navenek.

Základem marketingové komunikace je složitý komunikační proces, jehož cílem je přenést určité sdělení od odesílatele k jeho příjemci takovou cestou a v takové formě, aby ho daný příjemce i přes možné komunikační šumy přijal, pochopil a zareagoval na něj žádoucím způsobem (Přikrylová a Jahodová, 2010). Podle Foreta (2003) může být účinná pouze taková komunikace, která je důvěryhodná, jasně vyjádřená a tím pádem pochopitelná, zároveň je na základě znalosti cílových skupin nutné využít vhodného času, místa a prověřených komunikačních kanálů a soustavně na komunikační koncepci pracovat.

Cílem účinné marketingové komunikace je rozšířit povědomí o značce a konkrétních produktech ve společnosti a přimět potenciální zákazníky ke koupi. Od tohoto teoretického cíle k jeho realizaci však vede dlouhá cesta, na jejímž konci nemusí vždy nutně být finanční zisk z prodaných produktů. Podle Kotlera *et al.* (2007) se rozhodovací proces spotřebitelů a potenciálních zákazníků skládá z šesti fází. V první fázi musí zákazník získat povědomí o značce a produktu, následuje fáze, kdy se firmy musí postarat o to, aby zákazníci o produktech získali dostatečné znalosti. Teprve když je produkt znám, může v zákazníkovi vzbudit určité sympatie, což ale samo o sobě neznamená, že tomuto produktu konkrétní firmy dá zákazník přednost před těmi konkurenčními. Pokud se to však firmě vhodně zvoleným způsobem komunikace podaří a zákazník je dostatečně přesvědčen o kvalitách produktu, teprve pak může dojít k samotné koupi.

Podle Kotlera a Kellera (2013) prochází každý jedinec při svém nákupním rozhodování třemi stádii, jsou to stádia kognitivní, emoční a behaviorální. Na tomto základu jsou pak postaveny tzv. modely hierarchie reakcí, které popisují rozhodovací proces jedince uvažujícího o nákupu určitého produktu. Zákazník může výše zmíněnými stádii procházet v různém pořadí v závislosti na druhu produktu, způsobu jeho propagace a svých preferencích. Nejvíce modelů je však vystavěno na posloupnosti „poznat-cítit-udělat“, která se týká především zákazníků, kteří se rozhodují o produktu, o kterém se domnívají, že je vysoce diferencovaný, jako např. při rozhodování o koupi automobilu. Základní modely hierarchie reakcí znázorňuje obrázek č. 2.



Stadia	Model AIDA	Model hierarchie účinků	Model inovace a přijetí	Komunikační model
Kognitivní stadium	Pozornost	Povědomí ↓ Znalost	Povědomí	Zhlédnutí ↓ Příjem ↓ Kognitivní reakce
Emoční stadium	Zájem ↓ Touha	Sympatie ↓ Preference ↓ Přesvědčení	Zájem ↓ Hodnocení	Postoj ↓ Úmysl
Behaviorální stadium	Akce	Nákup	Vyzkoušení ↓ Přijetí	Chování

Zdroj: Kotler a Keller, 2013, s. 521

### **Obrázek 2 Modely hierarchie reakcí**

Jedním z nejčastěji citovaných a modifikovaných modelů je model AIDA (Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003, Příkrylová a Jahodová, 2010). Jeho název je zkratkou odvozenou od názvů základních stádií, kterými by měl každý zákazník projít. Firma nebo produkt by měl upoutat jeho pozornost (z anglického attention), správnými komunikačními prostředky pak následně vzbudit jeho bližší zájem (interest), pokud se podaří zákazníka přesvědčit o kvalitách produktu a vzbudit v něm přání nebo touhu (desire) produkt vlastnit, dojde k žádoucí akci (action) na straně zákazníka, tedy koupí produktu. K tomu slouží různé nástroje marketingové komunikace.

### **1.3 Nástroje marketingové komunikace**

Prostředky, díky kterým probíhá marketingová komunikace firmy s okolím, lze z pohledu firmy dělit na ty, které firma může kontrolovat a ovlivňovat vlastní činností, a na ty, které se společností šíří bez přičinění firmy, a to buď mezi lidmi navzájem, nebo prostřednictvím nezávislých médií. Příkrylová (1999) je nazývá řízenými a neřízenými kanály. Prvně zmiňované pak dělí na osobní a neosobní, neboli přímé či zprostředkované, k jejichž realizaci jsou používány různé nástroje.

Mezi tradiční nástroje marketingové komunikace podle Kotlera a Kellera (2013) patří zejména **reklama**, která je definována jako placená neosobní forma

prezentace a propagace zprostředkovaná různými druhy médií, a **podpora prodeje** umožňující zákazníkům produkty vyzkoušet, či získat za zvýhodněných podmínek, například formou výstav, soutěží, kuponů, či jinými postupy. S tím souvisí také **public relations** (PR) a publicita zahrnující programy zaměřené na konkrétní cílovou skupinu, buď uvnitř, nebo vně podniku, a také **události a zážitky** v rámci sponzorských aktivit firmy. Velice účinnými způsoby komunikace je podle nich také **osobní prodej**, jehož podstatou je osobní kontakt se zákazníky s cílem prezentovat produkt, doporučit ho a přimět zákazníky ke koupi. Zde je kladen velký důraz na přímou komunikaci se zákazníkem a **ústní šíření** informací o značce a produktu prostřednictvím běžné lidské komunikace. Mezi moderní marketingové nástroje pak řadí **přímý marketing** využívající klasických či elektronických komunikačních kanálů pro přímou komunikaci s konkrétními cílovými skupinami a **interaktivní marketing**, který o pozornost a přízeň zákazníků usiluje prostřednictvím online aktivit.

At' už firma k marketingové komunikaci využívá jakýchkoli nástrojů, všechny by měly nést jednotné sdělení a měly by se navzájem podporovat. Stejně tak by všechny subjekty podílející se na marketingové komunikaci firmy měly být obeznámeny se všemi cíli a postupy, měly by je tolerovat a žádoucím přístupem přispívat k jejich naplnění. Tento jev Kotler a Armstrong (2004) nazývají integrovanou marketingovou komunikací. Její významnost potvrzuje skutečnost, že pokud si jednotlivé prvky komunikačního mixu odporují, dochází ke zmatení cílového publika, což může v konečné fázi vést k nežádoucí publicitě firmy a negativním dopadům na její prodeje.

Podle Foreta (2003) jsou některé komunikační kanály zbytečně přeceňované. Ne vždy jsou komplikované masové a nákladné způsoby komunikace tak účinné, jak se od nich očekává. To potvrzují také Kotler *at al.* (2007), kteří vyzdvihují význam přímého kontaktu se zákazníkem a šíření dobrého jména firmy a jejich produktů mezi příbuznými a známými. Tento postup je podle nich nejúčinnější v případě rizikových nebo nákladných výrobků, anebo těch, které jsou neustále na očích a potýkají se s vysokou konkurencí.

Frey (2008) upozorňuje na fakt, že v dnešní době dochází ke stírání rozdílů v důležitosti jednotlivých prostředků komunikace. Existuje mnoho nových trendů v marketingové komunikaci, které by však neměly odporovat firemní ani obecné

prodejní etice. V souvislosti s tímto Kotler a Keller (2013) zdůrazňují pojem korporátní společenská odpovědnost (Corporate social responsibility - CSR) a upozorňují na jeho vzrůstající význam v souvislosti s prodejními a marketingovými aktivitami firem. Jedná se o to odvětví marketingu, které je postaveno na zákonném, etickém a společensky odpovědném počínání firmy. Každá firma by měla dbát a dohlížet na to, aby veškeré subjekty, které ji zastupují, jednaly v souladu se zákonem, aby se žádné firemní aktivity nedostaly za hranici etiky a morálky a aby tyto aktivity byly v souladu se společenským blahem. K tomu slouží interní psaná i nepsaná pravidla v podobě dohod, smluv, etických kodexů, či jiných prostředků. Správné pojetí CSR je bráno za vysoký podnikatelský a marketingový standard. Pokud tyto aktivity nejsou upřednostňovány na úkor jiných důležitých provozních a finančních aktivit podniku, může se tento způsob uspokojování zákazníků, zaměstnanců a ostatních stakeholderů podniku stát velkou podnikatelskou a konkurenční výhodou. Ta kromě dobré pověsti a nových zákazníků může firmě přinést další benefity ve formě zájmu a oddanosti stávajících i nových schopných a loajálních zaměstnanců.

#### **1.4 Role interní marketingové komunikace**

Správně fungující vnitřní prostředí firmy je základem pro úspěch a dobré jméno firmy mezi zákazníky. K tomu, aby byly cíle a hodnoty firmy uvnitř podniku správně pochopeny, přijaty a aplikovány, slouží interní komunikace, která by neměla být opomíjena a jejíž role stále nabývá na důležitosti (Rošický *et al.*, 2010).

Základem interního marketingu je přistupovat k zaměstnancům tak, jako by i oni byli zákazníky firmy, protože právě zaměstnanci jsou klíčovými styčnými body mezi firmou a zákazníky. Je zde předpoklad, že právě tak, jak firma nakládá se svými zaměstnanci, budou i oni přistupovat k zákazníkům (Broady-Preston a Steel, 2002). Brychta (2009) označuje interní komunikaci za výchozí bod pro externí komunikaci. Na rozdíl od externí komunikace, kdy firmy většinou navenek publikují pouze žádoucí informace, v rámci interní komunikace vůči zaměstnancům je zapotřebí komunikovat i zdánlivě nedůležité informace. Interní komunikace by, obzvláště v případě velkých firem, měla být automatickou součástí strategie společnosti a měla by jí být věnována náležitá pozornost. Podle Brychty by interní komunikace měla být řízena samostatným útvarem, i když většinou se tato disciplína pohybuje na rozhraní mezi marketingem, PR a HR.

Předpokladem pro fungování interního marketingu je přijetí podstaty marketingu všemi odděleními a zaměstnanci, jejich aktivní zapojení a vzájemná spolupráce při vytváření a aplikace marketingové a komunikační koncepce (Kotler a Keller, 2013). Kotler (2009) však zároveň upozorňuje na rivalitu a problémy v komunikaci a možný nesoulad mezi jednotlivými odděleními společnosti, který může být kamenem úrazu účinné a fungující interní i externí komunikace. Každé oddělení teoreticky pracuje podle svých dispozic, znalostí, schopností a v rámci určitého jemu přiděleného omezeného rozpočtu, ovšem nezdědka si postupy jednotlivých oddělení navzájem odporují. Snaží se prokázat svoji důležitost a nadřazenost vůči ostatním, což ve výsledku vede k rozporům s celkovou strategií podniku. K tomu však, aby interní i externí komunikace podniku vedla k předdefinovanému cíli, je zapotřebí smazat rozdíly mezi jednotlivými odděleními a firma musí fungovat a působit jako jeden komplexní systém. Jen takový podnik může fungovat v duchu holistického marketingu tak, jak bylo popsáno v první části kapitoly. Jak vyplývá z rozhovoru Kidwella (2014) s jedním z manažerů interní komunikace, interní komunikace je pouze malou částí systému komunikačních oddělení každé společnosti, je však prostředkem, jak sdílet firemní hodnoty a cíle napříč podnikem, docílit zájmu a oddanosti všech zaměstnanců a udělat z nich tzv. ambasadory značky, což je základní předpoklad pro budování vztahů navenek. K tomu lze využít různých nástrojů, které interní marketing nabízí.

Melcrum (2015) a Thorton (2014) uvádějí kromě přímé osobní komunikace mezi nadřízenými a podřízenými mnoho dalších nástrojů a možností interní marketingové komunikace.

Nejčastěji používaným nástrojem, především ve velkých společnostech, je **zaměstnanecký portál či intranet**. Ten interaktivní formou nabízí ty nejaktuálnější informace, sdělení, změny, stejně tak jako základní informace o společnosti, její struktuře, systémech, postupech a další informace podstatné pro zaměstnance. Ty se týkají jejich práce, odměňování, benefitů a dalších možností, které jim jejich zaměstnavatel nabízí. Jeho největší slabinou často bývá fakt, že není jednoduše přístupný pro všechny zaměstnance na všech úrovních, jako například ve velkých výrobních podnicích. Mohou být proto doplněny **letáčky** či **nástěnnými tabulemi**, které by upozornily na nadcházející události, připravované změny, nové firemní systémy, programy, či akce. Tyto prostředky jsou však často

přehlíženy a není jim věnována dostatečná pozornost. Stejný efekt mohou mít také **firemní magazíny**, které informují o novinkách, již proběhlých nebo připravovaných událostech, firemních postupech, cílech a dalších firemních iniciativách.

K pohotové komunikaci umožňující okamžitou reakci pak slouží **e-mail**. Používá se jako nástroj komunikace při běžných pracovních činnostech, ale také k informování o změnách, novinkách, či v případě krizové komunikace. Jeho největší výhodou je pohotovost a možnost rychlé komunikace, a to s konkrétními adresáty. Jedná se však o neosobní způsob komunikace, který opět nelze využít na všech úrovních a i tam, kde se běžně využívá, nelze však zaručit, že si adresát zprávu jemu určenou přečte v pravý čas a s potřebnou pozorností. Pro oznamování důležitých faktů nebo změn a především pro oficiální komunikaci jsou pak doporučovány spíše **dopisy**.

Moderním způsobem komunikace využívaným k propagování značky prostřednictvím různých oznámení a reakcí na aktuální dění, a to buď formální či neformální formou, jsou **sociální sítě**. Tento způsob umožňuje uživatelům na takové podněty reagovat, ovšem tyto ohlasy nemusí být vždy kladné, proto je žádoucí využívat takových médií s rozmyslem. K pokročilým nástrojům pak patří také **videa, hlasové zprávy, podcasty a prezentace**. Ty slouží k šíření firemních záměrů, iniciativ, akcí, k propagaci, pobavení, k významným oznámením nebo také například ke školení zaměstnanců. Jejich účinnost závisí na jejich provedení, nejedná se o interaktivní formu komunikace, adresáti se tedy mohou rozhodnout tyto zprávy nepřijímat. Tento způsob není vhodné, často ani možné, využívat na všech úrovních a pro všechny zaměstnance. Pokud jsou tyto zprávy podány vhodnou formou, mohou zaměstnance zaujmout a vyvolat kladné ohlasy, v opačném případě mohou působit jako propaganda a ztratit tak na důležitosti a důstojnosti.

Za nejučinnější komunikační kanály jsou stále považovány ty osobní. Mezi takové patří např. **skupinové meetingy**, které umožňují komunikovat konkrétním týmům a skupinám relevantní informace týkající se operativních, taktických i strategických postupů. Tento způsob umožňuje interaktivní oboustrannou komunikaci a diskuzi. Jeho dopad na cílové publikum je však dán způsobem provedení, přístupem zodpovědných osob a jejich schopnostmi tyto meetingy řídit, podat informace

odpovídajícím způsobem, zaujmout, poslouchat a pochopit publikum a přimět ho k požadované aktivitě. Vyžaduje také ochotu a zaujetí obou stran. Totéž platí o **firemních akcích nebo výstavách**, jejichž smyslem je informovat, poučit, obohatit či stmelit kolektiv. Jedná se o časově, organizačně i finančně náročný prostředek komunikace. Pokud však není veden jednostranně a nezáživně, může být velice účinný, jelikož umožňuje zaměstnancům cítit se váženou součástí společnosti, dokáže v nich vyvolat pocit sounáležitosti, týmového ducha a motivovat je k lepším výkonům.

Jednou z nejpůsobivějších a nejefektivnějších forem šíření informací je osobní komunikace a **ústní šíření** informací mezi zaměstnanci navzájem. Jedná se o neformální způsob komunikace, informace díky tomu mohou být ze strany zaměstnanců brány za důvěryhodné, i když jejich hlavní zpráva může být takto zkreslena či znevážena, což nemusí přispívat k firemním záměrům a cíle firmy tak mohou zůstat nenaplněny. To je důvod, proč by firmy měly dbát na dostatečnou a včasnou informovanost svých zaměstnanců, a to co nejreálněji a nejaktuálněji, aby předešly zkreslení informací.

Podle Richmondové (2012) existuje mnoho možností, jak vést účinnou interní komunikaci, je však nutné pečlivě rozmyslet jakým způsobem, v jakou dobu a vůči jakým skupinám ji směřovat. Je nutné znát cílové skupiny, jejich náplň práce, časový rozvrh a možnosti dostat se k potřebným informacím. Je prakticky nemožné využívat totožné kanály k šíření informací například vůči kancelářským pracovníkům a zaměstnancům výrobní linky. V tomto případě je interní komunikace o pečlivém plánování, analyzování a rozmyšlení o dostupnosti a využití potřebných zdrojů.

Jako příklad firmy využívající možnosti a nástrojů, které jim interní marketing nabízí, lze uvést například Siemens (Kass, 2012). Tato společnost pokládá za důležité informovat své zaměstnance o strategických cílech, postupech, změnách, hodnotách, úspěších a neúspěších firmy, což považuje za projev úcty a vděčnosti vůči svým zaměstnancům. Je si vědoma toho, že všichni zaměstnanci jsou zástupci značky a nositeli jejího jména, proto usiluje o to, aby svým zaměstnancům jejich práci co nejvíce ulehčila, zajistila jim pocit jistoty, podpořila v nich pocit sounáležitosti a oddanosti firmě. Společnost neustále rozvíjí síť informačních a komunikačních kanálů napříč celou společností a všemi pobočkami

na světě. I když spoléhá na moderní způsoby komunikace například prostřednictvím firemního intranetu, blogů, či sociálních sítí, je si vědoma toho, že ne všichni zaměstnanci mají k těmto moderním technologiím vztah a přístup, proto tyto metody kombinuje také s tištěnými dokumenty a podpůrnými materiály, které jsou přístupné všem, a to ve všech relevantních jazycích. Možná raritou jsou pravidelné týdenní vzkazy CEO firmy svým zaměstnancům prostřednictvím videa či firemního blogu. Společnost usiluje také o stírání rozdílů mezi jednotlivými zaměstnanci a zapojuje je bez ohledu na pracovní pozici či platovou třídu do veřejných společenských či charitativních akcí organizovanými společnostmi. Zaměstnanci jsou do marketingových aktivit firmy zapojováni také prostřednictvím soutěží. Jednou z nich je například fotosoutěž spočívající ve zveřejňování fotografií zachycujících zaměstnance na jakémkoliv místě, kde se objevuje logo společnosti, nebo s jakýmkoliv produktem firmy, na který narazí ve svém volném čase. Cílem je, aby zaměstnanci získali povědomí o firemních aktivitách, stali se jejich součástí a přispěli tak zároveň k propagaci značky.

Také společnost Virgin Atlantic Airways si je vědoma faktu, že podnik může růst pouze díky flexibilnímu a otevřenému přístupu ke změnám a v tomto duchu je zapotřebí vést veškerou komunikaci, jak externí, tak především tu interní, a zaujmout v tomto holistický přístup. Společnost považuje svoji značku a zaměstnance za nejdůležitější aktiva a poukazuje na skutečnost, že právě zaměstnanci mají velkou moc a prostřednictvím svých společenských vazeb a kontaktů mohou ovlivnit to, jakým způsobem je značka vnímána veřejností. Virgin Atlantic Airways proto rozvíjejí program pro motivaci a vzdělávání zaměstnanců v otázce sdílení značky a jejích hodnot prostřednictvím svých osobních kanálů (Verdonk, 2015).

Také dle BusinessInfo.cz (2011) hrají zaměstnanci v roli zástupců firmy klíčovou roli v celém procesu, jejich přístup a počínání je zdrojem úspěchu či neúspěchu celého procesu komunikace. Z toho důvodu je třeba klást důraz na výběr, trénink, vzdělávání, informovanost a motivaci těchto zaměstnanců.

Zde vyvstává otázka, zda jsou firmy skutečně schopny nabídnout svým zaměstnancům takové podmínky a věnovat jim tolik pozornosti, aby se tito s firmou ztotožnili natolik, že se budou podílet na šíření dobrého jména značky a díky svým osobním kontaktům získávat pozornost svých známých a příbuzných.

Na druhou stranu je potřeba řešit otázku, co by pro zaměstnance bylo dostatečnou motivací pro toto jednání a za jakých okolností by byli ochotni stát se tvářící značky. V další části práce bude diskutována role zaměstnanců a ideální přístup firem k nim jako předpoklad pro to, aby se zaměstnanci mohli a chtěli podílet na marketingových aktivitách firmy.



## **2 Zaměstnanci jako součást marketingové strategie podniku**

Zaměstnanci jsou základním stavebním kamenem každé společnosti. Jejich pracovní výkony, stejně tak jako jejich postoj vůči zaměstnavateli, jsou zásadní a významně ovlivňují výsledky firmy a vnímaní její značky vnějším okolím. Schopní a spokojení zaměstnanci pro firmu mohou představovat významný marketingový a posléze prodejní potenciál. Pro firmu je žádoucí, aby nejen prostřednictvím efektivní interní komunikace ovlivňovaly přístup svých zaměstnanců k práci a jejich postoj ke značce.

Tato kapitola pojednává o tom, jakým způsobem mohou zaměstnanci ovlivnit vnímání značky na veřejnosti a podílet se na komunikačních a marketingových aktivitách firmy. Bude řešeno, jakým způsobem by firmy měly přistupovat ke svým zaměstnancům a motivovat je k tomu, aby přispívali k šíření kladných ohlasů o značce a produktu mezi stávajícími i potenciálními zákazníky firmy ve svém okolí.

### **2.1 Zaměstnanci jako podstata firmy**

Marketingové aktivity firmy nejsou činností pouze marketingového oddělení, je to výsledek činnosti, schopností a kompetencí celého systému. Marketingové aktivity firmy vycházejí z celkové strategie podniku a jsou ovlivňovány a determinovány řadou faktorů. Kotler a Armstrong (2004) tyto faktory dělí na faktory vnější, které tvoří makromarketingové prostředí podniku, a faktory vnitřní, které tvoří mikromarketingové prostředí. Makroprostředí podniku je tvořeno obecnými demografickými, ekonomickými, přírodními, technologickými, politickými a kulturními faktory, které jsou dány, a pro firmu mohou představovat významné příležitosti, ale také hrozby. Mikroprostředí podniku zahrnuje jednotlivé subjekty podílející se na chodu firmy, jejich činnost a vazby mezi nimi. To, jak je toto prostředí strukturováno a řízeno, určuje další existenci podniku, může se obrátit v silnou stránku a velkou konkurenční výhodu podniku, nebo se naopak stát její podstatnou slabinou. Kvalitní vztahy s veřejností, konkurenty, dodavateli, a především pak s jednotlivými odděleními firmy a jejich zaměstnanci, které určují vnitřní klima podniku, jsou výchozím předpokladem pro efektivní marketingovou komunikaci firmy navenek. Kotler (2003) pak všechny posledně zmiňované prvky označuje za marketingová aktiva podniku, přičemž za nejvýznamnější z nich považuje právě zaměstnance.

Také podle Armstronga (2007) má být na zaměstnance nahlíženo jako na aktivum firmy, tedy něco, do čeho se vyplatí investovat čas i peníze, protože zaměstnanci jsou hnacím motorem každé společnosti a tedy i zdrojem jejího výkonu. Nejen Armstrong zaměstnance označuje za lidský zdroj nebo lidský kapitál společnosti, který zahrnuje vlastnosti, znalosti, schopnosti a iniciativu jedince. Bláha a kol. (2013) pak s lidským kapitálem pracují jako se zdrojem intelektuálního a společenského kapitálu. Za intelektuální kapitál pak označují souhrn znalostí, schopností, postupů a technologií firmy využívaných pro činnost podniku, a společenský kapitál je chápán jako síť mezilidských vztahů jak uvnitř podniku, tak vzhledem k zákazníkům, které dále rozvíjí intelektuální kapitál. Souhrn toho, jakým způsobem jsou lidé, v tomto případě zaměstnanci, schopni a ochotni se podílet na tvorbě hodnot pro firmu, pak nazývají lidským potenciálem. Pokud je k lidskému kapitálu přistupováno jako k aktivu, je do jeho rozvoje dále investováno s ohledem na podnikové cíle a jeho potenciál pro firmu, přispívá ke zvyšování výkonu a produktivity celého podniku a stává se pro něj podstatnou konkurenční výhodou.

Dalším podstatným determinantem výkonu podniku je **oddanost** zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli a jejich **angažovanost**. Armstrong (2006) spojuje oddanost (anglicky commitment) s úzkým vztahem zaměstnance ke společnosti a jeho loajalitou vůči svému zaměstnavateli. Souvisí s vnitřním přesvědčením a nadšením jedince a projevuje se jeho touhou setrvat ve společnosti, jeho vírou ve firemní cíle a hodnoty a jejich přijetím, a v neposlední řadě také jeho připraveností vyvinout značné úsilí ve prospěch společnosti. Právě kvůli posledně jmenovanému faktoru je oddanost spojována a často zaměňována s angažovaností. Angažovanost (anglicky engagement) oproti oddanosti, která vychází z přesvědčení jedince, je založena na vztahu jedince a organizace, kteří si jsou vzájemně vědomi svých potřeb a cílů a společným úsilím přispívají k jejich naplnění. Armstrong a Taylor (2014) upozorňují na fakt, že angažovaný zaměstnanec ještě nemusí být oddaný organizaci, pro kterou pracuje, a na druhou stranu oddanost zaměstnance vůči organizaci ještě nemusí nutně vést k jeho vyšším výkonům. Angažovanost má mnoho společných prvků s oddaností, ale pouze oddaný zaměstnanec, který se cítí být platnou součástí organizace a je dostatečně motivován, může být také plně angažován a loajální ke svému zaměstnavateli, tedy nebude mít potřebu z podniku odejít.

Názory na to, zda angažovanost zaměstnanců přímo úměrně souvisí s celkovou produktivitou zaměstnanců a výkony podniku, jsou rozporuplné, lze však předpokládat, že angažovaní zaměstnanci, budou ke své práci přistupovat zodpovědněji, aktivněji a s větším zájmem o plnění podnikových cílů. Podle Crima a Seijtse (2006) existuje mnoho faktorů, které mají vliv na zapojování zaměstnanců do fungování firmy. Podle nich by firmy svým zaměstnancům měly dát jistotu smysluplné práce a možnost kariérního růstu. Vedoucí pracovníci by se svými podřízenými měli komunikovat, sdělit jim své požadavky a představy, a dávat jim pravidelně zpětnou vazbu na jejich výkony, měli by svým zaměstnancům dávat najevo, že si jejich práce váží. Zaměstnancům by měly být pravidelně podávány pravdivé a jasné informace o firemních záměrech, měli by znát smysl a cíle své práce a postupy, kterými by jich mělo nebo mohlo být dosaženo. Zaměstnanci by také měli mít pocit, že jejich práce má smysl, jsou platnými členy týmu a za kvalitní práci by měli být pochváleni. Dále by se měli cítit zodpovědní za svou práci, měli by mít možnost se ke své práci a jejím výsledkům vyjádřit a podílet se tak na jejím dalším směřování. To jim dává důvod být na podnik hrdí, protože jenom společnost založená na vysokých etických i výkonnostních standardech si může získat důvěru svých zaměstnanců, jejich oddanost, loajalitu a odhodlání aktivně se zapojit do plnění podnikových cílů.

Pokud bude toto splněno, může to mít pro organizaci mnoho pozitivních dopadů. Zaměstnanci budou důslednější, jejich práce bude kvalitnější, budou chtít ve firmě setrvat, budou se chtít podílet na firemních výsledcích a aktivně se zapojovat do firemních aktivit. To může vysokou měrou přispívat k vyššímu zájmu zákazníků, zvyšování prodeje firmy a jejímu celkovému růstu (Armstrong a Taylor, 2014). Z předchozího vyplývá, že takovýmto způsobem angažovaní zaměstnanci by mohli představovat velký potenciál také pro marketingové aktivity firmy.

## **2.2 Možnosti využití zaměstnaneckého potenciálu pro marketingovou komunikaci firem**

Lze tedy předpokládat, že nejcennějším a neúčinnějším způsobem komunikace firmy navenek a šíření jejího dobrého jména je prostřednictvím lidí, kteří s firmou a jejími produkty mají osobní zkušenost. Jediní, jejichž přístup a názory je firma schopna maximálně ovlivnit, jsou samotní zaměstnanci. Ti jsou s firmou těsně

spjati a měli by znát firemní pravidla a postupy, stejně tak jako produkty, jejich nabídku a kvalitu. Na tomto předpokladu mohou firmy stavět a využít potenciálu svých zaměstnanců při vytváření nových marketingových kanálů. Podle McDaniela (2006) jsou zaměstnanci schopni kolem sebe vytvářet žádoucí „rozhlas“ a díky svým kontaktům a známostem kolem sebe vytvořit bohatou síť potenciálních zákazníků. Prostřednictvím svých názorů na značku a její produkty a díky osobnímu doporučení, neboli tzv. **word-of-mouth** marketingu, pak mohou dovést tyto zákazníky k zájmu o firmu a její výrobky, a nakonec také eventuálně i k rozhodnutí ke koupi těchto výrobků.

Také Příkrylová a Jahodová (2010) vyzdvihují účinnost word-of-mouth marketingu, který je přínosem v budování důvěry a blízkého vztahu spotřebitelů ke značce firmy a jejím produktům. Zároveň ale upozorňují na fakt, že stejně tak, jako kladné ohlasy a doporučení, působí na potenciální zákazníky špatné zkušenosti a reference, a to v daleko silnější míře. Toto je potřeba mít ve vztahu k zákazníkům, stejně tak jako k zaměstnancům a ostatním zainteresovaným skupinám, na paměti, protože všichni tyto lidé mohou být zdrojem pozitivního, ale také negativního působení značky na okolní prostředí. Komunikaci prostřednictvím word-of-mouth rozlišují na spontánní a umělou. Prvně zmiňovaný nástroj je ovlivněn vystupováním firmy navenek, ale firma sama ho cíleně neutváří, vzniká samovolně mezi lidmi, kteří již mají nějakou zkušenost se značkou a jejími produkty a těmi, kteří se o značku teprve začínají zajímat. Uměle vyvolané word-of-mouth je pak výsledkem cílených aktivit firmy působících na lidi s cílem vyvolat v nich touhu se na marketingových aktivitách firmy osobně podílet. Tato práce je zaměřena především na posledně zmiňovaný způsob, tedy na to, jakým způsobem by firmy měly přistupovat ke svým zaměstnancům, aby v nich vzbudily hlubší zájem o firmu a touhu stát se prostředníkem mezi firmou a jejími zákazníky a tedy se podílet na marketingové komunikaci a procesu informování, ovlivňování a posléze také do jisté míry i získávání nových zákazníků.

Každého zaměstnance lze z tohoto pohledu tedy považovat za tvář a reprezentanta značky, který se, ať cíleně či mimoděk svým vystupováním, stává mediem mezi firmou a jejími stávajícími i potenciálními zákazníky. Zaměstnanci šířením svých osobních zkušeností s firmou, ať už z pohledu zaměstnance nebo zákazníka, přispívají k budování jména značky a šíření její pověsti. Lze tedy

soudit, že pokud budou mít zaměstnanci k firmě a jejím produktům kladný vztah, budou se rádi podílet na tvorbě firemních hodnot a dobré jméno firmy šířit také ve svých osobních společenských kruzích. Tím nejenže mohou zvyšovat reputaci značky ve společnosti, ale mohou také ovlivnit názor zákazníků rozhodujících se o koupi a tím přímo či nepřímo přispět ke zvýšení prodeje a lepšímu ekonomickému výsledku firmy. Spokojení zaměstnanci s dobrými osobními zkušenostmi se značkou a jejími produkty mohou svými názory a ohlasy šířit dobré jméno firmy, aniž by se cíleně snažili ovlivňovat své posluchače. Firmy by ale na druhou stranu mohly na své zaměstnance cíleně působit, vědomými postupy je do marketingových aktivit zapojovat a vytvářet z nich propagátory značky.

Podle McDaniel (2006) je k tomu, aby firma pro podobné aktivity vzbudila ve svých zaměstnancích nadšení, potřeba seznámit zaměstnance s plánovanými postupy a očekávanými výsledky a vyzdvihnout, co z celkového výsledku oni sami budou mít. Je nutné stanovit konkrétní cíle a vytvořit jasný návod na to, jak se na těchto aktivitách budou podílet, včetně seznamu doporučených a naopak zakázaných postupů. Firmy by měly zaměstnance povzbuzovat prostřednictvím ukázkových příkladů, dostatečným množstvím informací a podpůrných materiálů k dalšímu šíření. Zaměstnanci by naopak měli vyjadřovat své názory, poskytovat zpětnou vazbu a informace o tom, jak se na těchto aktivitách podílejí. Měli by být povzbuzováni v dalším rozvoji a vzdělávání a úspěšní jedinci by měli být veřejně a příkladně odměňováni.

Výše uvedené kroky se však budou lišit podle jednotlivých odvětví, velikosti firmy, oblasti její činnosti a produktů, její organizační struktury, jejích řídicích, komunikačních a finančních možností, počtu zaměstnanců, jejich pracovních pozic a mnoha dalších faktorů, na které by bylo potřeba brát při jejich realizaci zřetel. Jedno je ale zřejmé, pokud se zaměstnanci mají stát účinnou součástí marketingové komunikace firmy, měli by být pravidelně informováni o plánovaných postupech a konkrétních cílech, čímž jim firmy dávají najevo, že je s nimi počítáno nejen jako s výrobním faktorem. K tomu lze využít všech možností interní komunikace.

Pavelka (2013) uvádí možnost otevřené komunikace prostřednictvím firemního intranetu, interní průzkumy názorů nebo různé druhy motivačních soutěží, či kampaní zaměřených na konkrétní cíle. McDaniel (2006) pak jako další alternativy

nabízí vyzývání zaměstnanců k psaní blogů, komunikaci se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí, či poskytování propagačních materiálů nebo kuponů, které zaměstnanci mohou distribuovat mezi svými známými. Způsobů, jak zahrnout zaměstnance do dění a vytvořit v nich pocit sounáležitosti, je mnoho. Kubín (2009) však upozorňuje na to, že otevřený přístup k zaměstnancům je velice důležitý a může přinést mnoho kladných efektů, na druhou stranu je ale vždy potřeba stanovit přesná pravidla pro vzájemné jednání a komunikaci.

### **2.3 Pojetí řízení lidských zdrojů jako předpoklad úspěchu**

Otázkou zůstává, jakým způsobem by firmy mohly a měly přistupovat ke svým zaměstnancům, aby v nich vzbudily pocit spokojenosti a sounáležitosti, což je předpoklad pro to, aby ze svých zaměstnanců udělaly oddané a loajální partnery při dosahování podnikových cílů.

Jak potvrzuje Morawitzová (2014), spokojení zaměstnanci jsou podstatou pro zdravě fungující firmu. Pokud si firma od samého začátku vybírá do svého týmu kvalitní lidi, kteří rychle přijmou strategii, postupy, pravidla a zásady firmy, zajistí jim optimální pracovní podmínky, podporuje je v dalším rozvoji a kariérním růstu a odpovídajícím způsobem je ohodnotí za jejich výkony, buduje tak základ pro to, aby prosperovala a získala na trhu významné postavení a dobré jméno. To je důvod pro to, aby firmy pro své zaměstnance vytvářely atraktivní a motivující pracovní prostředí.

Vztahy zaměstnanců s firmami nejsou založeny pouze na oficiálních pracovních smlouvách, ale také na vzájemných očekáváních a přístupu každého jednotlivce. Spojení mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci založené na vzájemné důvěře a očekávání v naplnění vzájemných představ nazývá Armstrong (2007) psychologickou smlouvou, která určuje nepsaná pravidla mezi oběma stranami. Na základě této smlouvy firmy od svých zaměstnanců očekávají určitou úroveň znalostí, schopností, úsilí, ochoty, oddanosti a loajality. Zaměstnanci na druhou stranu zpravidla požadují bezpečí, jistotu zaměstnání a dodržení vzájemných úmluv, prostor pro seberealizaci, vzdělávání a kariérní růst, určitou autonomii, slušné a spravedlivé zacházení, důvěru a zájem.

Koubek (2007) v této souvislosti pracuje s termínem péče o pracovníky. Jde o péči povinnou, tedy danou zákonem, sledující celospolečenské cíle a nárok

zaměstnanců na jednání v souladu s právem a s ohledem na jejich zdraví, bezpečnost a sociální zabezpečení. Je to například o vytváření vhodných pracovních podmínek, dodržování pracovní doby, nárok zaměstnanců na stravování a hygienu, zajištění potřebné kvalifikace a zaškolení, nebo zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem. Další výhody a péče pak zaměstnancům plynou z kolektivního vyjednávání a smluv s firmou, nebo na základě dobrovolné péče ze strany zaměstnavatele. Cílem je získat konkurenční výhodu na trhu práce při hledání nových zaměstnanců, nebo ocenit přínos stávajících zaměstnanců pro společnost, vytvořit v nich pocit důležitosti a získat v nich oddané a loajální zaměstnance. Sem patří například nadstandardní vybavení pracoviště, zvyšování kvalifikace, příspěvky na stravování, sport a kulturu, mobilní telefony či osobní počítače, nebo sociální a jiné programy. Tyto faktory jsou pro současné i potenciální zaměstnance, kromě finančního ohodnocení, nástrojem k porovnávání konkrétní firmy s ostatními, ukazatelem o úrovni zaměstnavatele a motivačním faktorem.

Měrtlová (2014) pak dělí motivační nástroje z pohledu firmy na faktory finančně náročné a nenáročné. Mezi prvně jmenované patří kromě smluvní finanční odměny, také hodnotné hmotné věci jako služební automobily, mobilní telefony, notebooky nebo jiná zařízení, a další výhody. Mezi finančně nenáročné motivátory pak zařazuje především faktory nehmotné povahy, jako jsou příjemné pracovní podmínky a kolektiv, otevřené kvalitní vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, informovanost a komunikace, inspirující prostředí, možnost zapojení se do řízení, zajímavá pracovní náplň a dále pak například flexibilní pracovní doba či zaměstnanecké výhody. Firmy však své zaměstnance mohou do jisté míry motivovat také kritikou nebo tresty. Pracovní výkon a přístup zaměstnanců k práci a firmě pak kromě výše zmíněných faktorů podle Armstronga (2011) dále ovlivňuje velikost a struktura firmy, úroveň technologií využívaných ve firmě, firmou vyžadované pracovní postupy a v neposlední řadě také firemní kultura.

Právě firemní kultura je tím, co formuje vztahy uvnitř podniku a také vzhledem k jeho okolí. Je to systém hmotných i nehmotných prvků organizace, které určují pravidla chování a vystupování. Tento soubor sdílených hodnot, představ, norem a postupů pak utváří vnitřní klima podniku a jeho **image** navenek. Konkrétní podoba podnikové kultury má značný vliv na přístup zaměstnanců k práci a

společnosti, a tím na celkové podnikové výkony. Aby byla koncepce podnikové kultury přínosem, měla by být jasně a zřetelně definována, jednotlivá pravidla a normy by měly být rozšířeny napříč celou organizací a všichni zaměstnanci by se s nimi měli ztotožnit a přijmout je. Takto fungující podniková kultura je pak nazývána silnou podnikovou kulturou, která, pokud je rozumně řízena, může přispět velice výrazně k naplnění podnikových cílů (Šigut, 2004).

Za společnost se silnou podnikovou kulturou, která pro své zaměstnance vytváří atraktivní, inspirující a motivující pracovní prostředí, lze považovat společnost Google. Také vedení této významné společnosti zastává názor, že za úspěchem celé společnosti stojí spokojení a motivovaní zaměstnanci (Gargiulo, 2011). Podle Bryanta (2011) jsou nejčastějším důvodem nespokojenosti a fluktuace zaměstnanců pocity, že je jejich práce zbytečná a nedoceňovaná, a dále pak přístup nadřízených či neshody s ostatními spolupracovníky. Právě tomuto chce Google svou personální strategií předejít. Zaměstnanci jsou od začátku pečlivě vybíráni, rozhodující roli často nehrají jejich vědomosti, ale schopnost rychle a kreativně myslet, meze jejich kreativity se nekladou ani v běžné pracovní době. Tzv. režim dne 70/20/10 vyzývá zaměstnance, aby 70 % denní pracovní doby věnovali svým dlouhodobým projektům a úkolům určených manažery, 20 % novým vlastním projektům týkajících se těchto stálých projektů, a 10 % dne přemýšlet nad možnými inovacemi z jakékoliv oblasti, které by přispěly k naplnění podnikové strategie. K tomu je má motivovat mnoho zaměstnaneckých výhod, ze kterých mohou během pracovní doby i ve svém volném čase čerpat. Zaměstnanci mohou využít nabídky hlavních jídel placených zaměstnavatelem, služeb lékařů, masérů, či kadeřníků, dále mají k dispozici prostory pro odpočinek, tělocvičny či jiná sportoviště a herní místnosti. I když základní mzda těchto zaměstnanců není často tak vysoká jako v jiných velkých společnostech, výše zmíněné benefity, možnost projevit svůj talent a profesně se realizovat jim tento rozdíl vynahradí. Organizační struktura je velice plochá a vedení společnosti je otevřené novým nápadům a připomínkám ze strany zaměstnanců, dokonce jsou k tomu každý týden vybízeni během konferencí s vrcholovými představiteli společnosti. Nejen díky těmto faktorům se společnost Google objevuje na předních příčkách nejlepších 100 amerických společností podle oblíbenosti u stávajících i potenciálních zaměstnanců (Thompson, 2015, Bulygo, 2013).



Toto byla krátká ukázka toho, jakým způsobem lze podpořit zaměstnance v tom, aby byli kreativnější, čímž přispějí k celkové produktivitě a rozvoji společnosti, a spokojenější, což firmě pravděpodobně zajistí loajalitu, oddanost zaměstnanců a dobrou pověst firmy. To samo o sobě může v kontextu této diplomové práce platit za mocný marketingový nástroj společnosti. Je však takovýto model aplikovatelný ve všech firmách? Tento přístup by pravděpodobně našel uplatnění především ve velkých společnostech, které jsou významnými hráči na trhu a pro které by tento koncept znamenal velkou konkurenční výhodu, bez ohledu na to, že zavedení takovýchto metod by bylo velice náročné na přípravu, organizaci a financování. Společnost Google (2015) založená v roce 1998 se svými 40 000 zaměstnanci celosvětově platí sama svou činností za moderní a inovátorskou firmu, tento přístup k zaměstnancům tedy nemusí být překvapením, jelikož hlavním úkolem zaměstnanců je zde právě kreativita. Proto by pro mnoho velkých tradičních firem s delší historií, strmou organizační strukturou založenou na strnulých a konzervativních postupech pokus o takový přístup mohl znamenat nepřekonatelný problém. Obzvláště ve velkých výrobních společnostech by tento koncept pravděpodobně nebyl realizovatelný na všech úrovních ve firemní hierarchii. To do jisté míry potvrzuje Armstrong (2007), který mimo jiné řeší problematiku přístupu k zaměstnancům na různých úrovních, s různými schopnostmi, dovednostmi, hodnotami, plány a očekáváními.

Z této kapitoly tedy pro účely diplomové práce vyplývá, že zaměstnanci jsou pro firmu důležitým prvkem nejen v rámci svého pracovního zařazení. Svými výkony a přístupem k práci mohou zásadně ovlivnit vnímání firmy lidmi v jejich okolí, čímž se přímo nebo nepřímo mohou podílet na marketingových aktivitách konkrétní firmy. Je tedy na každé firmě, jak tohoto v rámci svých možností využije ve svůj prospěch. Jedno je ale téměř jisté, pokud firma zvolí správné komunikační a motivační nástroje s ohledem na různé úrovně organizace a pracovní pozice, může ve svých zaměstnancích získat velký potenciál nejen pro plnění prodejních a finančních cílů, ale také v rámci marketingové strategie. Každý zaměstnanec je do jisté míry tváří značky, podílí se tedy na budování dobrého jména firmy, která díky tomu může oslovovat, ovlivňovat, a tím i získávat nové zákazníky právě z osobních a společenských kruhů svých zaměstnanců.

### **3 Využití zaměstnaneckého potenciálu v automobilovém průmyslu**

Základním východiskem pro tuto diplomovou práci je tvrzení Kotlera *at al.* (2007), kteří říkají, že **zákazníci uvažující o výběru konkrétní značky a produktu dají na osobní kontakt a doporučení především v případě nákladných a rizikových výrobků**. Jako konkrétní příklad uvádějí osobní automobily. Tato diplomové práce se dále bude zabývat potenciálem zaměstnanců v rámci marketingových aktivit firem v prostředí automobilového průmyslu.

#### **3.1 Možnosti zapojení zaměstnanců do marketingových aktivit**

Na základě předchozích kapitol lze vyvodit, že zaměstnanci se na marketingových aktivitách mohou podílet přímo či nepřímo. Za nepřímé způsoby lze pokládat například vyjádření jejich názorů a připomínek, ať už komunikací v kolektivu, prostřednictvím vnitrofiremních anket, nebo dotazníků zaměřených na spokojenost zaměstnanců, jejich názory na firemní aktivity, postupy a jejich efekty na zákazníky a celkové výsledky firmy, nebo podáním kreativních návrhů na zlepšení situace v konkrétní oblasti. Tyto názory lze od zaměstnanců získávat z jejich vlastní iniciativy, nebo například vyhlášením soutěže. Na základě těchto podkladů pak firmy mohou dále utvářet a modifikovat své strategie a postupy, ať už uvnitř organizace nebo ve vztahu k zákazníkům. Zaměstnanci se tak mohou stát zdrojem významných nápadů a inovací, na kterých lze stavět další marketingové, výrobní a prodejní strategie.

Zaměstnanci se do marketingových aktivit mohou zapojit také přímo, a to buď mimoděk, například vyjadřováním svých osobních názorů na firmu a její produkty v rámci běžné osobní komunikace, nebo prostřednictvím cílených aktivit s podporou firmy. Tak mohou přispívat k šíření informací o značce, jejich produktech a reklamních akcích ve svém okolí, ať už osobně, nebo například prostřednictvím sociálních sítí. Tím také mohou od svých známých získávat pro firmu zpětnou vazbu a informace o jejich zkušenostech se značkou a spokojenosti s produkty. Zaměstnanci by v těchto případech vystupovali jako tvář značky a nejen výše zmiňovanými činnostmi by se podíleli na utváření image firmy. Zaměstnanci mohou být za jistých okolností zapojováni do distribuce propagačních materiálů nebo nabízení určitých výhodných kuponů, čímž by také

přispěli ke zvýšení prodejů firmy, nebo také cíleně oslovovat své známé a příbuzné a ovlivňovat jejich rozhodování o koupi nového vozu. Tím by se stali prodejními zástupci automobilek, kterým by se tak otevřely nové prodejní kanály.

Z toho vyplývá, že by zaměstnanci za jistých okolností byli schopni aplikovat ve vztahu k zákazníkům stejné postupy jako společnost sama a docílit tak efektů ve smyslu například komunikačního modelu AIDA zmíněného v první kapitole. Svým kladným a aktivním přístupem k firemním produktům a aktivitám by upoutali pozornost lidí ve svém okolí, šířením dobrého jména firmy, propagací produktů a jejich kvality by pak vzbudili jejich zájem. Svým zasvěceným názorem podpořeným kvalitními propagačními materiály by v nich dále vyvolali touhu stát se zákazníkem konkrétní automobilky a majitelem jejích vozů, a poskytnutím např. výhodného kuponu by potenciálního zákazníka utvrdili v jeho rozhodnutí právě takový vůz zakoupit.

Zaměstnanci tímto způsobem mohou nejen zvyšovat reputaci svého zaměstnavatele ve společnosti, ale mohou se přímo podílet na prodejních výsledcích společnosti. Toto je však pouze teorie a idealistický koncept, k jehož realizaci by pravděpodobně vedla složitá cesta. Kampaň v podobném duchu vyžaduje propracovanou strategii postavenou na konkrétním cíli, jasně daných postupech, maximální součinnosti všech zapojených subjektů, kvalitní podpoře zaměstnanců ze strany samotné firmy, motivaci a proaktivitu zaměstnanců ochotných těmto aktivitám věnovat svůj osobní čas. Vše musí být zaštitěno férovým přístupem založeným na vzájemné důvěře, odpovědnosti, právní čistotě a morálních zásadách všech zúčastněných stran, což by v mnoha případech mohlo představovat značnou komplikaci. Bylo by naivní předpokládat, že by se žádný ze zapojených subjektů nerozhodl podobných projektů zneužít pro svůj osobní prospěch nad rámec centrálně schválených a za tímto účelem určených odměn.

### **3.2 Možná rizika zapojování zaměstnanců**

Předchozí text byl úvahou nad způsobem, jakým zaměstnanci teoreticky mohou být cíleně zapojováni do marketingových aktivit automobilek. Nyní je potřeba se pozastavit nad možnými komplikacemi, které v průběhu realizace takového projektu mohou vyvstat. Problémem zde může nastat například v podání firmy takové kampaně zaměstnancům, ve způsobu motivace zaměstnanců k takovému

úkolům, špatném pochopení a pojetí takovéto role ze strany zaměstnanců, a v neposlední řadě také v kontrole postupů a analýze výsledků.

Pokud jde pouze o šíření dobrého jména firmy v okolí zaměstnanců a získávání zpětné vazby od stávajících či potenciálních zákazníků, supervize může být prováděna například pomocí reportů zaměstnanců přímo svým nadřízeným, anketami či prostřednictvím vyplnění určitého dotazníku či jiného formuláře, ať už v papírové podobě nebo elektronicky. Takové reporty by nemělo být těžké analyzovat a následně vyhodnocovat jejich přínos. Větší problém může nastat v případě zapojování zaměstnanců přímo do prodeje (Ambassador 2015). Pakliže by se zaměstnanci do těchto aktivit rozhodli zapojit, musí být vybaveni potřebnými podklady, podpůrnými materiály a popřípadě podpoření školením či minimálně konkrétním manuálem k tomu, jak postupovat s vytyčením vhodných, nevhodných a zakázaných metod. To vyžaduje součinnost člověka, popřípadě týmu lidí, kteří by zaměstnancům byli k dispozici v případě dotazů, či možných komplikací, podporovali by je v jejich aktivitách a dohlíželi na způsoby jejich plnění. V tomto případě totiž může dojít ke zneužití kompetencí, které zaměstnancům byly dány, ať už vědomě či nevědomě, což může vést k nepochopení ze strany zákazníků a vyvolat v nich určitou nedůvěru ke značce či dokonce odstup.

Další problém může nastat ve chvíli, kdy by zaměstnanci skutečně získali nové zákazníky, kteří by se rozhodli pro koupi vozu konkrétní automobilky (Ambassador 2015). V tomto okamžiku musí existovat nějaký kontrolní mechanismus, který by konkrétního zákazníka spojil s konkrétním zaměstnancem, díky kterému došlo k prodeji, a kde by došlo k ověření, zda zaměstnanci postupovali podle předepsaných metod. To by pravděpodobně bylo reálné spíše v případě malých podniků, kde se zaměstnanci i prodejní místo nachází v jedné lokalitě, popřípadě v rámci jedné pobočky nebo oddělení velkých firem. V případě automobilek s komplikovanými organizačními strukturami a mnoha zaměstnanci, kde k prodeji produktů dochází na různých místech a v různých geografických lokalitách, především prostřednictvím dealerů, toto představuje velký problém a vyžaduje značně komplikované kontrolní mechanismy. Do celého projektu by pak zasahovaly externí složky, dealeři, kteří by museli být seznámeni s celým postupem, museli by být ochotni přijmout určitá opatření a i v jejich případě by muselo docházet ke kontrole. Také komunikace se zaměstnanci by zde byla

mnohem složitější a byla by náchylnější na možná nedorozumění. Obzvláště v případě velkých výrobních společností, kterými jsou právě automobilky, je celý koncept o to komplikovanější z důvodu mnohaúrovňové organizační struktury a nutnosti brát při plánování takových aktivit v potaz odlišnosti mezi zaměstnanci na různých úrovních.

Další otázkou je motivace zaměstnanců a odměňování za jejich výkony a výsledky. Lze předpokládat, že k tomu, aby se zaměstnanci do podobných aktivit začleňovali, bude zapotřebí sestavit funkční systém odměňování úspěšných jedinců, kteří tak budou motivováni k dalším výkonům a budou vzorem pro ostatní. Zde nemusí být zásadní problém odměnit zaměstnance za jejich názory, tvůrčí návrhy a získávání zpětné vazby od zákazníků. Díky relativně jednoduchým výše zmíněným kontrolním mechanismům není složité podle předem stanoveného klíče určit nejvíce se zapojující zaměstnance a nejpřínosnější návrhy následně odměnit.

V případě skutečně prodejních aktivit zaměstnanců musí být nejprve dříve zmíněnými složitými postupy zaměstnanci přiznán jeho aktivní podíl na prodeji, následně zaevidován a vhodným způsobem ohodnocen. To v rámci automobilek nemusí být reálně proveditelné. Zde ale vyvstává také problém, jakým způsobem zaměstnance odměňovat tak, aby nemohlo dojít ke zneužití a nečistým praktikám, ať už ze strany zaměstnanců či jimi získaných zákazníků. To může vést ke špatné interpretaci celé akce a negativnímu dopadu na zákazníky a celkové image značky. Vymyslet skutečně fungující systém odměňování ztěžuje také fakt, že na různých pozicích by na zaměstnance platily různé formy odměn, to, co by bylo motivátorem pro jednoho, nemusí být dostatečně atraktivní z pohledu jiných zaměstnanců (Ambassador 2015).

Na základě těchto úvah lze tvrdit, že účelné a organizované zapojování zaměstnanců přímo do prodejních aktivit vyžaduje v rámci automobilek velice důmyslný systém organizace, podpory, komunikace, kontroly a odměňování. Takový systém může pravděpodobně efektivně fungovat například na úrovni konkrétního oddělení, a i zde je riziko špatného pochopení a realizace takového projektu, v krajním případě také zneužití v osobní prospěch zaměstnanců, popřípadě také zákazníků. Výsledný efekt by pak byl opačný, než bylo původně plánováno, tedy by taková akce mohla vrhat stín na pověst značky a vyvolat nedůvěru zákazníků.

To však neznamena, že zaměstnanci nemohou být zapojováni do marketingových aktivit ve smyslu vyjadřování svých názorů a připomínek, předkládáním inovativních návrhů, či získávání a reportu názorů lidí ze svého okolí na značku a její produkty. Automobilky by naopak měly povzbuzovat a podporovat své zaměstnance ve vyjadřování se k aktuálnímu dění a firemním postupům, kreativnímu a proaktivnímu přístupu. Dále by je měly motivovat a vytvářet pro ně takové zázemí, aby zaměstnanci přistupovali ke své práci zodpovědně a ztotožnili se s firemním prostředím a strategií. To v konečném důsledku může vést k tomu, že se zaměstnanci budou aktivně zapojovat do tvorby firemních hodnot a prostřednictvím svých soukromých kanálů šířit dobré jméno firmy a jejích produktů, čímž by se také mohli stát platnou součástí marketingové komunikace společností.

### **3.3 Předpoklady pro zapojování zaměstnanců**

Jak upozorňuje Straka (2012), konkurence a rivalita mezi automobilovými výrobci jak v České republice, tak celosvětově, roste a rozdíly mezi provedením, kvalitou a cenou jednotlivých konkurenčních modelů se pomalu stírají. Působivé reklamy a různé formy podpory prodeje již nehrají v očích zákazníků tak významnou roli. Pro ty je stále důležitější úroveň služeb, přímý kontakt, profesionální přístup a osobní doporučení. Zároveň zdůrazňuje fakt, že zákazník si dělá obrázek o firmě a buduje si vztah ke konkrétní značce pokaždé, kdy s ní v nějaké souvislosti přijde do styku, ať už jde o reklamu, nákupní proces, nebo i v okamžiku, kdy přijde do kontaktu s někým, kdo je se značkou nějakým způsobem spojen, či s ní má již nějaké zkušenosti. Zde tedy vzniká značný prostor pro automobilky a jejich zaměstnance, jejichž kontakty a vazby, a to nejen pracovní, ale především ty osobní, by se mohly stát zásadním nástrojem pro marketingovou komunikaci.

Automobilky by z tohoto titulu měly dbát nejen na kvalitu produktů a služeb, které nabízejí, ale především také na tvorbu podnikových hodnot a volbu takových postupů, které přispějí k utváření pevných vazeb uvnitř podniku, což je předpokladem pro budování pevných vztahů se zákazníky a šíření dobrého jména firmy navenek. Jejich zaměstnanci totiž kromě kvalitních profesionálních pracovních výkonů mohou přispívat k celkovým výsledkům firmy tím, že pokud sami budou přesvědčeni o kvalitách svého zaměstnavatele a jeho produktů, mohou tyto názory a postřehy šířit ve svém okolí. Tím mohou upozornit na značku

a produkty firmy, zaujmout potenciální nové zákazníky, popřípadě utvrdit stávající zákazníky v jejich výběru, nebo se i oni sami stát věrnými zákazníky značky.

Základním předpokladem pro výše popsané postupy je tedy především funkční organizační struktura, jasně určená pravidla, cíle a důmyslný integrovaný systém interní komunikace a motivace zaměstnanců napříč celou společností. Kvalitní vztahy na pracovišti založené na vzájemné důvěře, informovanosti a spolupráci mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými a mezi zaměstnanci navzájem se v tomto případě jeví jako klíčové faktory úspěchu. Postupy automobilek a jednotlivých manažerů v rámci komunikační a motivační strategie by však na jednotlivých úrovních ve firemní hierarchii měly být přizpůsobovány s ohledem na zaměstnance, kteří vyžadují odlišný přístup v souvislosti s rozdíly v jejich schopnostech, kompetencích, odpovědnosti a nejen časových, organizačních a mentálních možnostech. Nelze předpokládat, že by například model v duchu společnosti Google zmiňovaný v předchozí kapitole byl v rámci automobilek aplikovatelný plošně, jak ve vztahu k zaměstnancům výrobních linek s manuální náplní práce, tak vzhledem k zaměstnancům na vyšších postech vykonávající vysoce kvalifikovanou pracovní činnost. Takové postupy by minimálně v případě dělnických a jiných méně kvalifikovaných pozic nenašly uplatnění a nepřinesly kýžený efekt, nejen s ohledem na pracovní náplň těchto zaměstnanců, ale především jejich mentální nastavení. Naopak přínosem by takový přístup mohl být například v oddělení výzkumu a vývoje. To však neznamená, že by se nemohli na marketingových aktivitách firmy podílet všichni zaměstnanci. Na jednotlivých manažerských úrovních je však třeba určité modifikace komunikačních a motivačních modelů vůči konkrétní skupině zaměstnanců, kteří tak budou ve výsledku schopni oslovit zákaznické segmenty na různých úrovních, což by z podstaty mělo být jedním z hlavních cílů každé automobilky.

Z tohoto důvodu by automobilky měly ve vztahu ke svým zaměstnancům využívat všech dostupných možností v rámci interní komunikace a motivace, kterým by měly věnovat zvýšenou pozornost. Je zde předpoklad, že spokojení zaměstnanci s dobrými osobními zkušenostmi s firmou, svým zaměstnavatelem, a jejími produkty mohou svými názory a ohlasy šířit dobré jméno firmy a budit mezi lidmi ve svém okolí zájem o značku, jejímiž zástupci se stávají, a to bez ohledu na jejich postavení v organizační struktuře. K tomu může docházet i bez toho, aniž by se

cíleně snažili ovlivňovat své posluchače. Samy společnosti by vedle toho mohly na své zaměstnance vhodnými nástroji působit a vytvářet z nich propagátory značky a za jistých, výše jmenovaných, okolností také obchodníky. Firemní strategie by však v tomto ohledu měla být koncipována s přihlédnutím na pracovní náplň, postavení, motivaci a možnosti zaměstnanců konkrétních oddělení společnosti. Nevhodné pojetí takových aktivit samotnou firmou ale v opačném případě může vést k nepochopení a špatné interpretaci ze strany zaměstnanců a v konečném důsledku také k negativním efektům na stávající i potenciální zákazníky.

Zde vyvstává otázka, zda jsou právě automobilky vzhledem ke své velikosti a složitým organizačním strukturám schopny své zaměstnance uspokojit a motivovat natolik, aby se tito podíleli na prezentaci značky v pozitivním slova smyslu navenek, ať už aktivně, či pasivně. Odpověď nejen na tuto otázku je hledána v následujících kapitolách, které se touto problematikou blíže zabývají v prostředí společnosti ŠKODA AUTO a.s.



## 4 Cíl práce a použitá metodika

Jak vyplývá z předchozích kapitol, firmám se za určitých, dříve jmenovaných okolností, nabízejí nové příležitosti, jak díky svým zaměstnancům a jejich osobním sociálním vazbám rozšířit spektrum nových i stávajících zákazníků, díky čemuž mohou marketingové aktivity firem nabývat významných rozměrů. Na tomto základu je postavena tato práce, která řeší, do jaké míry se zaměstnanci mohou a chtějí podílet na marketingových aktivitách firmy, a to na praktickém příkladu společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Cílem této práce, na kterém je postavena také výzkumná otázka, je v tomto případě zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti s firmou ztotožněni natolik, že by se mohli stát součástí marketingových aktivit, nebo zda se již nyní podílejí na šíření dobrého jména a budování image společnosti.

Za tímto účelem, a ve snaze o získání nosných podkladů pro další zkoumání, je další kapitola případovou studií v rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s. Jejím hlavním záměrem je analýza veřejně dostupných dat, prostřednictvím kterých je zkoumána firemní strategie, její organizační, prodejní a marketingové cíle, a aktivity vedoucí k jejich naplnění. Pozornost je směřována především směrem k zaměstnancům společnosti a jejich potenciálu v rámci těchto aktivit. Je zkoumáno jejich postavení ve firmě z pohledu možnosti vyjadřování se k vnitropodnikovým záležitostem a jejich zapojování se do tvorby podnikových hodnot nejen na úrovni jejich pracovní pozice a s tím souvisejících pracovních povinností. Středem zájmu jsou v neposlední řadě také pracovní podmínky, systém odměňování, způsob informování, úroveň interní komunikace a motivace zaměstnanců ze strany společnosti. Tyto aspekty jsou stěžejní pro možnost zapojování zaměstnanců také do marketingových aktivit společnosti a využití jejich potenciálu v rámci šíření dobrého jména značky a získávání nových zákazníků.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. patří již tradičně k nejúspěšnějším firmám, nejen co se týče prodejních a ekonomických výsledků, ale především, a to je stěžejním faktem pro tuto práci, tato firma patří také k nejvyhledávanějším a nejlepším zaměstnavatelům v republice, jak dokazují pravidelně se opakující průzkumy napříč republikou (ŠKODA AUTO Česká republika, 2014). Tato skutečnost je důvodem, proč právě tato společnost byla pro praktické zkoumání vybrána. Jedná

se o firmu s dobrou pověstí nejen v kruzích zákazníků, ale také mezi uchazeči o zaměstnání všech věkových kategorií. Společnost svým zaměstnancům nabízí nadprůměrné mzdy, řadu zajímavých zaměstnaneckých benefitů a do budoucna plánuje další investice do vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Taková firma by tedy mohla být příslibem spokojených, loajálních a motivovaných zaměstnanců.

Na výsledky této případové studie dále navazuje praktické šetření mezi zaměstnanci. Z důvodu velkého počtu zaměstnanců společnosti a ve snaze o získání vysokého počtu respondentů a odpovědí byla vybrána metoda dotazníkového šetření. Po dohodě se zástupci ze ŠKODA AUTO bylo toto šetření zrealizováno prostřednictvím interního systému. Šetření bylo pojato jako pilotní projekt s možností dalšího rozšíření a zkoumání na základě výsledků tohoto výzkumu. Ke zkoumání byla po dohodě vybrána oddělení tuzemského a mezinárodního prodeje a dále pak jeden z úseků personálního oddělení. Právě mezi zaměstnanci oddělení prodeje by již z podstaty jejich pracovní náplně mohl být teoreticky potenciál pro zapojování se do marketingových aktivit, stejně tak jako v případě zaměstnanců personálního oddělení, kteří by měli žádoucím směrem ovlivňovat ostatní zaměstnance a spoluutvářet jejich vztah ke značce.

Prostřednictvím tohoto šetření je zkoumán především pohled zaměstnanců společnosti na firmu a jejich vztah ke značce jako takové. Dalšími aspekty jsou pak zaměstnanecká spokojenost, motivace, pohled respondentů na firemní cíle a aktivity a především také to, zda jsou přesvědčeni o kvalitách firmy a jejích produktech. Cílem je také zjistit to, zda se zaměstnanci podílí na šíření pozitivních ohlasů o svém zaměstnavateli a jeho produktech a zda produkty značky Škoda doporučují lidem ve svém okolí.

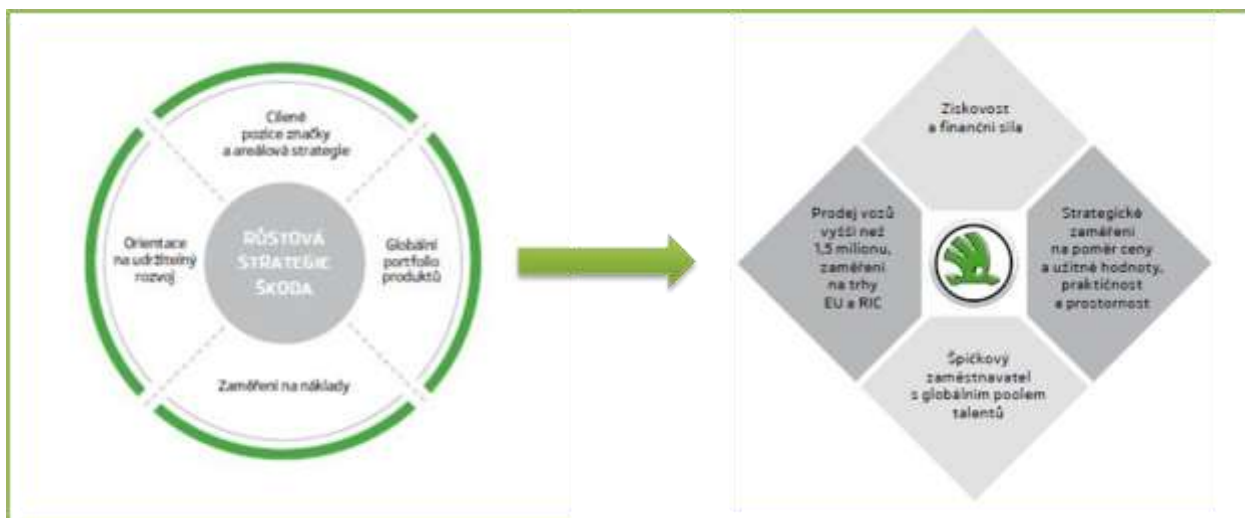
Získané odpovědi jsou na konci praktické části práce vyhodnoceny a na základě výsledků jsou učiněny závěry o tom, do jaké míry jsou zaměstnanci firmy ztotožněni s podnikovými cíly a postupy a motivováni k tomu, aby se svými názory podíleli na šíření dobrého jména firmy a tedy i na marketingové komunikaci, což by mělo být hlavním cílem každé společnosti a základním determinantem jejího úspěchu a konkurenceschopnosti.

## **5 Zaměstnanci jako součást marketingové komunikace ŠKODA AUTO a.s.**

Společnost ŠKODA AUTO a.s. dosáhla v roce 2014 významného milníku v rámci své dosavadní existence. V tomto roce se poprvé v historii automobilky podařilo celosvětově vyrobit a prodat více než 1 milion vozů. Společnost v tomto trendu úspěšně pokračovala také v roce 2015 a do budoucna svoji výkonnost plánuje dále zvyšovat. Automobilce se tak po nelehkém období ekonomické krize podařilo upevnit svoji pozici na světovém trhu především díky produktové ofenzivě, zaměření se na nové trhy a zákaznické segmenty a strategii postavené na kvalitě, funkčnosti a zájmu o spokojenost všech zainteresovaných skupin. (ŠKODA AUTO, 2015a a 2016). Společnost dlouhodobě pravidelně obsazuje přední příčky v rámci hodnocení Czech Top 100. Poslední průzkum ji vyhodnotil jako nejvýznamnější a nejobdivovanější firmu v ČR (Czech Top 100, 2016).

### **5.1 Strategie a cíle společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

Společnost v posledních letech vykazuje stabilní výsledky a pokračuje v úspěšném růstu v duchu Růstové strategie, kterou v roce 2010 přijala po vzoru Strategie 2018 koncernu Volkswagen. Cílem společnosti v rámci této strategie je do roku 2018 navýšit výrobu a prodej na 1,5 milionu automobilů ročně a přispět tak ke koncernovému cíli stát se „nejziskovější, nejprůmyslnější a z hlediska udržitelného rozvoje nejlepší automobilkou světa“. Ruku v ruce s tímto cílem jde také strategie zaměřená na spokojenost zákazníků a zvyšování atraktivnosti pro zaměstnance (ŠKODA AUTO, 2013). Vize společnosti je do následujících let jasná a více než ambiciózní, podoba cílů však od té doby zaznamenala určité změny. Obrázek č. 3 znázorňuje přechod od prodejních a ekonomických cílů k faktorům zaměřujících se mimo jiné hlavně na užitnou hodnotu pro zákazníka a spokojenost a rozvoj zaměstnanců, tedy od spíše kvantitativních prvků k těm kvalitativním.



Zdroj: ŠKODA AUTO, 2011 a 2015b

**Obrázek 3 Růstová strategie rok 2010 vs. 2015**

Společnost tedy svůj úspěch staví na čtyřech základních pilířích, a to: cíli dosáhnout v jednom roce prodejů vyšších než 1,5 milionu vozů, zachovat si ziskovost a ekonomickou sílu, vyrábět vozy s uspokojivým poměrem ceny a užité hodnoty založeným na praktičnosti a prostornosti a v neposlední řadě se stát vynikajícím zaměstnavatelem rozvíjejícím talent a potenciál svých zaměstnanců. To vše je navíc zaštitěno mottem „Simply clever“, tedy symbolem pro praktická, propracovaná a chytrá řešení (ŠKODA AUTO a.s., 2015a). Společnost na těchto cílech i nadále staví svoji strategii, která je však v současné době aktualizována s ohledem na vývoj trhu do podoby Strategie 2025. Ta se vedle výše znázorněných cílů bude zaměřovat především na nové trendy, kterými jsou např. digitalizace, konektivita nebo elektromobilita, které jsou podstatným determinantem budoucích úspěchů značky nejen mezi zákazníky firmy a uživateli vozů značky Škoda, ale také v kruzích široké veřejnosti, a to s ohledem na životní prostředí a tedy budoucí vývoj celé společnosti (ŠKODA AUTO a.s., 2016).

Cílem tedy je být nejen číslem jedna v prodejkách, ale také v kvalitě produktů a vztahů se zainteresovanými skupinami. K oběma těmto cílům pak slouží především mnohostranná marketingová komunikace, které bude v následující části věnována pozornost.

## 5.1 Marketingová komunikace a prezentace značky

Marketingová komunikace ŠKODA AUTO je založena na komplexním systému aktivit na všech úrovních. Společnost obrací svoji pozornost nejen k zákazníkům, ale také ke všem ostatním zainteresovaným skupinám. Mezi ty hlavní lze dále považovat investory, dodavatele, konkurenty, média, stávající i potenciální zaměstnance nebo širokou veřejnost. Kromě pravidelných televizních spotů, viditelných venkovních reklam nebo internetových bannerů se společnost prezentuje především prostřednictvím svých produktů, obchodní sítě a domovských i mezinárodních internetových stránek, z jejichž obsahu lze vyčíst, že společnost v rámci marketingové komunikace neponechává nic náhodě.

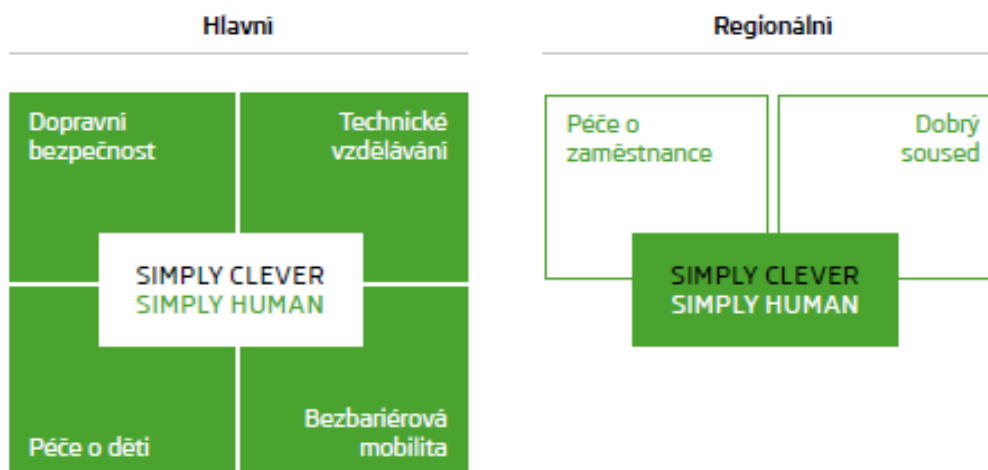
Společnost se i v tomto ohledu řídí heslem „Simply clever“ a dbá při tom na provázanost a jednotnost všech za tím účelem použitých prostředků. V roce 2015 byl dokončen proces přeměny korporátního designu a image prostřednictvím rebrandingu všech prodejních i servisních míst značky Škoda v rámci České republiky, který má vést ke sjednocení a zjednodušení komunikace a všech procesů a především k zákaznické spokojenosti. Celý proces proměny korporátního stylu je založen na strategii „Human Touch“, tedy snaze o osobní kontakt se zákazníky a individuální přístup k nim (ŠKODA AUTO Česká republika, 2016a).

Na jednoduchosti a dostupnosti jsou založeny také webové stránky společnosti, prostřednictvím kterých prezentuje společnost značku, své produkty a doprovodné služby širokému okruhu zájemců. Na stávající i potenciální zákazníky jsou zaměřeny sekce upozorňující na novinky značky, dále pak informace o stálých i připravovaných produktech, zákazníci si zde mohou sestavit svůj vůz v interaktivním konfigurátoru, objednat testovací jízdu, stejně tak jako stáhnout potřebné katalogy, ceníky nebo brožury. Další sekce pak zákazníkům poskytují veškeré informace o dealerech, servisních, asistenčních a finančních službách. Zákazníci mohou navštívit také e-shop, kde si dle modelu svého auta mohou vybrat ze širokého sortimentu doplňků. Dodatečné informace či rady ohledně produktů lze pak získat na zákaznické infolince, na kterou webové stránky také odkazují, popřípadě prostřednictvím mobilních aplikací, které jsou pro zákazníky ke stažení zdarma. Na stránkách pak lze číst také ŠKODA Magazín nebo se přihlásit k pravidelnému odběru novinek. Webové stránky pak mimo jiné obsahují

také PR sekci s tiskovými zprávami pro novináře, výroční zprávy, nebo základní informace o značce, včetně možnosti virtuální prohlídky ŠKODA Muzea. Společnost ŠKODA AUTO svoji prezentaci nepodceňuje ani prostřednictvím sociálních sítí (ŠKODA AUTO Česká republika, 2016b).

Firma využívá dostupných příležitostí a událostí k prezentaci značky a svých produktů. K těm nejprestižnějším událostem patří mezinárodní výstavy a automobilové veletrhy, kde má značka jedinečnou příležitost, jak veřejnosti představit nové i chystané trendy, studie, koncepty a produkty. Mezi další významné marketingové aktivity firmy patří sponzorská a charitativní činnost. ŠKODA AUTO je tradičním sponzorem prestižních sportovních akcí jako jsou Mistrovství světa v ledním hokeji nebo série cyklistických závodů Tour de France, a dále pak finančně podporuje kulturní organizace a akce, například Národní divadlo, Česká filharmonie nebo filmové či hudební festivaly. Značka Škoda je také ústředním symbolem mnoha charitativních akcí a nadací, které podporují nejen děti, ale i dospělé v různých životních situacích a s různými typy handicapů. Vedle toho společnost investuje značné prostředky také do vzdělávacích programů, informačních a poradních aktivit, a to nejen z oblasti dopravy (ŠKODA AUTO Česká republika, 2016c).

Základními hodnotami společnosti jsou důmyslnost založená na praktických a funkčních řešeních, autentičnost, tedy snaha o udržení tradice a statusu důvěryhodného partnera, nejen cenová, ale také informační či servisní dostupnost, a dále pak prostornost, preciznost a péče o zainteresované skupiny a životní prostředí. Nejen na těchto principech je postaven také koncept společenské odpovědnosti (CSR), jehož hlavními pilíři jsou ekologie, angažovanost v rámci charitativních a vzdělávacích aktivit, péče o zaměstnance, sponzoring, otevřenost vůči veřejnosti a v neposlední řadě také etický kodex (Životní příležitost ve ŠKODA AUTO, 2016a). Priority ŠKODA AUTO v rámci společenské odpovědnosti znázorňuje obrázek č. 4.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., 2015a

**Obrázek 4 Priority ŠA v oblasti společenské odpovědnosti**

Status největší výrobní firmy a jednoho z nejoblíbenějších a nejvýznamnějších zaměstnavatelů společnost zavazuje vůči všem stakeholderům a široké veřejnosti nejen na regionální úrovni. ŠKODA AUTO tak formou mnoha projektů, grantů, charitativních a sponzorských darů podporuje rozvoj společnosti v mnoha oblastech. Jedná se o projekty na podporu bezpečnosti silničního provozu a osvětu nejen dětí, ale i samotných řidičů, nebo aktivity pro podporu dětí, sociálně slabých a handicapovaných lidí. V zájmu ŠKODA AUTO je také vzdělávání a podpora žáků a studentů nejen technických oborů, ze kterých se tak mohou v budoucnu stát vzdělaní a talentovaní zaměstnanci samotné společnosti. Kromě investic do vlastní vysoké školy a středního odborného učiliště společnost vynakládá nemalé prostředky na výzkumnou činnost a rozvoj vzdělávacího systému na celorepublikové úrovni. Vedle toho dbá také na péči a rozvoj vlastních zaměstnanců, zlepšování životních podmínek v okolí svých závodů a podporu místních komunit v podobě charitativních, sponzorských darů a dalších aktivit, ve kterých na dobrovolné bázi angažuje také své zaměstnance (ŠKODA AUTO a.s., 2015a).

Na udržování kvalitních a dlouhodobých vztahů se zainteresovanými skupinami, vysoké životní úrovně a kvality životního prostředí je pak postavena další součást firemní kultury a budování image firmy, kterou je koncept trvale udržitelného rozvoje. Ten je tvořen mnoha ekonomickými, sociálními a ekologickými faktory a cíli celé společnosti, jejichž rámec je tvořen národními i mezinárodními úmluvami a

zákony, interními předpisy a etickými standardy. Tento koncept byl přijat napříč celým koncernem VW a je významnou součástí celé Růstové strategie (ŠKODA AUTO a.s., 2015b). Konkrétní podobu těchto cílů ilustruje obrázek č. 5.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., 2015b

**Obrázek 5 Klíčové faktory v oblasti trvale udržitelného rozvoje**

I zde je patrné, že se společnost zaměřuje nejen na kvalitní hospodářské výsledky, dlouhodobý růst a výkonnost, ale také na vytváření hodnot na celospolečenské úrovni, budování kvalitních vztahů, a dále pak na udržitelnost a obnovitelnost zdrojů při respektování všech dotčených skupin (ŠKODA AUTO a.s., 2015b). Aby však těchto cílů mohlo být dosaženo, je nutné, aby filozofie trvale udržitelného rozvoje, stejně tak jako společenské odpovědnosti a celé Růstové strategie byla přijata všemi orgány a především Zaměstnanci firmy, v jejichž přístupu tkví základ pro výše uvedené cíle. Zaměstnanci jsou tedy základním stavebním kamenem pro dosahování celopodnikových cílů a právě na tomto předpokladu je postavena tato diplomová práce, která dále bude řešit strategie a postupy firmy v rámci utváření vztahů se zaměstnanci a péče o ně, která je základem pro to, aby mohlo být využito jejich potenciálu v rámci Růstové strategie a zároveň také v rámci marketingových aktivit společnosti.



## 5.2 Postavení a role zaměstnanců v rámci Růstové strategie společnosti

Kvalitní pracovní výkony, spokojenost a loajalitu zaměstnanců lze považovat za základní předpoklad pro každou prosperující firmu s ambicemi na další růst, pozoruhodné výkony a dobrou pověst. Společnost ŠKODA AUTO se svou Růstovou strategií tedy nemůže zůstat pozadu a přístup jejích zaměstnanců a jejich názor na značku je v tomto ohledu klíčový. Společnost si dlouhodobě udržuje své postavení na předních příčkách národních i mezinárodních žebříčků. Kromě již výše zmíněných ocenění „Zaměstnavatel roku“ nebo „Nejvýznamnější a nejobdivovanější zaměstnavatel“, je společnost stále oblíbenější a žádanější také u studentů a absolventů vysokých škol, především ekonomického a technického zaměření. V roce 2015 se ŠKODA AUTO a.s. ve výzkumu společnosti Universum umístila na 2. místě v rámci ekonomických oborů a na 1. místě mezi studenty a absolventy technických oborů a stala se tak nejatraktivnějším zaměstnavatelem (Universum Global, 2016). V rámci dalšího evropského průzkumu „Trendence Graduate Barometr“ společnost v obou kategoriích obsadila 1. místo (Trendence, 2016). Společnost si chce i nadále udržet významné postavení na trhu práce, atraktivitu v očích stávajících i potenciálních zaměstnanců a širokou základnu talentovaných a především loajálních zaměstnanců, to jsou jedny z hlavních cílů v rámci Růstové strategie a jejích modifikací.

Společnost jen v České republice zaměstnává více jak 25 tisíc lidí, z toho více než 20 tisíc v hlavním závodě v Mladé Boleslavi. Ve společnosti pracuje také zhruba jeden tisíc externích, agenturních, zaměstnanců, a to na všech organizačních stupních. Většina kmenových zaměstnanců je tvořena lidmi se středním stupněm vzdělání, konkrétně 47 % zaměstnanců s maturitou a 34 % bez maturity, 14 % zaměstnanců pak dosáhlo vysokoškolského vzdělání a pouhých 5 % tvoří zaměstnanci se základním vzděláním. Další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jedním s dalších cílů společnosti v oblasti HR a cestou k rostoucí atraktivitě práce ve společnosti pro zaměstnance, na čemž společnost staví své současné i budoucí úspěchy (ŠKODA AUTO a.s., 2016).

Společnost v současné době nabízí volné pozice napříč všemi odděleními, a to od dělnických a administrativních pozic, až po pozice ve středním i vrcholovém managementu, a to nejen pro zkušené uchazeče s praxí, ale také pro absolventy.

Pro absolventy je také mimo jiné určen trainee program, do kterého se do jednoho roku po ukončení studia mohou přihlásit studenti a absolventi ekonomických a technických univerzit, kteří tak mají jedinečnou příležitost poznat společnost díky tuzemským i zahraničním rotacím napříč společnostmi, u zahraničního importéra nebo v dealerské síti, a po roce ve firmě najít plnohodnotné uplatnění. Společnost dále spolupracuje se středními a vysokými školami, jejichž studenti mohou ve firmě vykonávat povinnou i nepovinnou odbornou praxi v mnoha oblastech, nebo se společností spolupracovat v souvislosti se závěrečnými pracemi. Společnost si tímto tvoří další pevnou základnu schopných zaměstnanců, kteří budou připraveni po ukončení studia v případě oboustranného zájmu a potřeby ze strany firmy nastoupit na atraktivní pozice (Životní příležitost ve ŠKODA AUTO, 2016b).

Společnost svým zaměstnancům nabízí nadprůměrné platové ohodnocení a množství zaměstnaneckých benefitů. Mezi hlavní výhody a zaměstnanecké benefity patří například zvýhodněné stravování v areálu závodu, výhodné mobilní tarify, bezúročné půjčky na bydlení, zaměstnanecký leasing, slevy na pořízení vozů značky pro osobní účely, týden dovolené navíc, příspěvky na důchodové připojištění, rekreaci, zdravotní benefity, sociální podpora, nebo další vzdělávání a kariérní růst (Životní příležitost ve ŠKODA AUTO, 2016a). Tato nadstandardní péče a možnosti jsou s velkou pravděpodobností také důvodem toho, že je firma jako zaměstnavatel stále tak oblíbená a žádaná.

Tyto podmínky se však každoročně částečně mění a upravují na základě kolektivních vyjednávání mezi vedením firmy a odborovými organizacemi, které mají ve společnosti ŠKODA AUTO širokou základnu a tím také sílu a značný vliv. V loňském roce si tak zaměstnanci vyjednali další navyšování tarifních mezd o 3,5 %, dále pak zvýšení příspěvků na penzijní pojištění a mimo jiné také jednorázovou odměnu jako podíl na zisku společnosti (ŠKODA Media Portal, 2015). Průměrná mzda na dělnických pozicích činila 34 tisíc Kč hrubého a každému z kmenových zaměstnanců náležela také jednorázová odměna ve výši 25 tisíc Kč. V případě stabilně dobrých výsledků společnosti a vysokých zisků se v následujících letech očekávají další snahy zaměstnanců o vylepšování pracovních a mzdových podmínek (E15.cz, 2015). Společnost v roce 2015 vykázala čistý zisk ve výši více než 30 miliard Kč, což je výrazný nárůst oproti předchozímu roku, který společnost končila s čistým ziskem ve výši více než 18

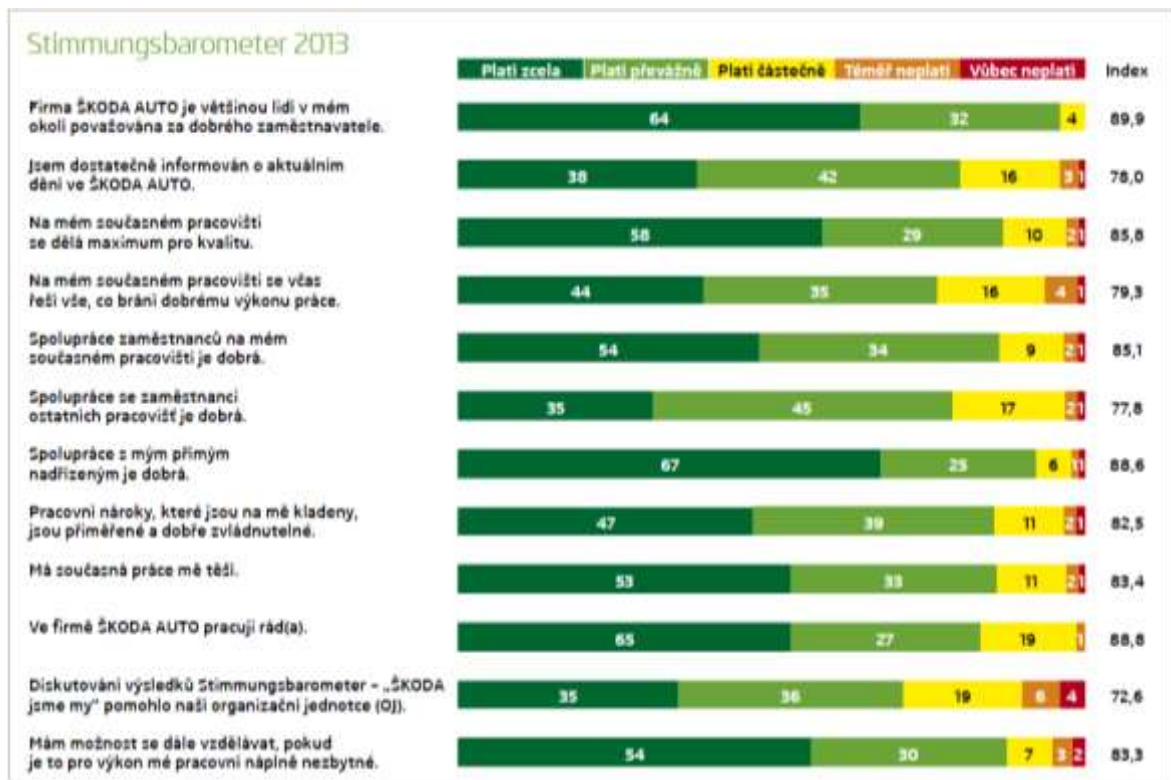
miliard Kč (ŠKODA AUTO a.s., 2016). Lze tedy předpokládat, že tímto tempem rostoucí zisky a zlepšující se ekonomické výsledky budou pravděpodobně implikovat další vyjednávání a v souvislosti s Růstovou strategií také další nápor ze strany zaměstnanců, kteří za svoji práci a produktivitu budou chtít být náležitě odměněni a tím motivováni do další práce.

Vedení společnosti si je vědomo toho, že úspěch celé společnosti stojí především na kvalitě, motivovanosti a loajalitě všech zaměstnanců a strategie v oblasti lidských zdrojů se zaměřuje především na zajištění a udržení stabilního, vysoce kvalifikovaného a flexibilního personálu. Hlavním cílem společnosti je umět pružně reagovat na neustále se měnící a vyvíjející podmínky ve všech oblastech a v souvislosti s tím pracovat na rozvoji technických i měkkých dovedností všech zaměstnanců. Toho má být do příštích let dosaženo především setrvalým dialogem mezi vedením, odbory a jednotlivými zaměstnanci a efektivní externí i interní komunikací (ŠKODA AUTO a.s., 2016).

Kromě výše jmenovaných kanálů, které slouží nejen k externí marketingové komunikaci, společnost využívá také mnoha prostředků k interní komunikaci napříč společností, všemi úrovněmi, odděleními a oblastmi. Ke komunikaci uvnitř společnosti slouží kromě přímé osobní, telefonické, e-mailové komunikace a interní pošty především Zaměstnanecký portál, který je dostupný všem zaměstnancům přes internetový vyhledávač na jejich pracovních počítačích či laptotech nebo v případě manuálně pracujících zaměstnanců také prostřednictvím informačních kiosků, které jim jsou v blízkosti jejich pracoviště k dispozici. Prostřednictvím portálu se zaměstnanci dozvídají o strategiích, postupech a aktivitách společnosti, o novinkách a vývoji na trhu, mohou zde najít veškeré informace o společnosti, produktech, pracovních, smluvních a mzdových podmínkách a v neposlední řadě zde mohou vyjadřovat své postřehy, názory a návrhy prostřednictvím mnoha anket. Vždy aktuální informace zaměstnancům nabízí také firemní noviny „ŠKODA Mobil“ či „Odborář“, které jsou volně dostupné v papírové či online podobě. Dalšími nástroji jsou pak například nástěnky, informační tabule nebo prezentace. Na vyšších úrovních pak probíhají pravidelné meetingy, informační schůzky, telekonference či videokonference. K podpoření a další motivaci zaměstnanců pak na některých odděleních probíhají pravidelné teambuildingy, večírky, soutěže, či jiné vzdělávací, společenské a kulturní akce.

Společnost svým zaměstnancům pak v rámci interní marketingové komunikace nabízí např. možnost zakoupení firemních předmětů za výhodné ceny, účast v mnoha soutěžích, na předváděcích a jiných akcích sponzorovaných firmou (vlastní zkušenost). Společnost usiluje o to, aby zaměstnanci byli seznámeni s firemními produkty jako první a zároveň o těchto produktech získali dostatek informací k tomu, aby mohli přispívat k jejich propagaci. V loňském roce byla pro zaměstnance např. uspořádána interní roadshow v souvislosti s uvedením nového modelu Superb na světový trh (MediaGuru, 2015). Společnost svým zaměstnancům dává velký prostor k seberealizaci, vyjadřování osobních názorů a vytváření kreativních návrhů na zlepšení podnikových procesů. Kromě osobní komunikace přímo na pracovišti mohou zaměstnanci využívat možnosti podílet se na chodu společnosti a zlepšovacích procesech také prostřednictvím mnoha anket a programů k tomu určených.

V roce 2014 přispělo téměř 7 tisíc zaměstnanců svými návrhy na zlepšení ve všech podnikových oblastech a procesech v rámci projektu „Z.E.B.R.A.“. Z téměř 23 tisíc inovativních návrhů bylo realizováno téměř 65 % z nich a díky tomu došlo napříč firmou k úsporám ve výši 341,5 milionu Kč. Více než 90 % zaměstnanců dále pravidelně využívá možnosti vyjádřit míru své spokojenosti ve firmě prostřednictvím ankety „Stimmungsbarometr“ neboli „Barometr nálady“. Na základě výsledků této celopodnikové ankety pak mají zaměstnanci možnost vyjádřit se k těmto výsledkům a své názory a připomínky řešit přímo se svými nadřízenými (ŠKODA AUTO a.s., 2015b). Výsledky posledního šetření v rámci „Barometru nálady“ jsou znázorněny v obrázku č. 6.



Zdroj: Pospíšil, 2013

**Obrázek 6 Výsledky ankety "Barometr nálady"**

Vnitrofiremní anketa Stimmungsbarometr tedy zkoumá náladu na pracovišti a spokojenost zaměstnanců především v oblasti vzájemné spolupráce, komunikace, vztahů na pracovišti a v neposlední řadě také firemních procesů. Z výsledků vyplývá, že významná většina zaměstnanců je s děním ve firmě spokojená. Podle zaměstnanců je společnost ŠKODA AUTO dobrým zaměstnavatelem, zaměstnanci jsou spokojeni také v oblasti komunikace, spolupráce a náplně práce, ve společnosti všeobecně pracují rádi.

Zdá se, že společnost ŠKODA AUTO přistupuje zodpovědně nejen vůči svým zákazníkům, ale i vzhledem k ostatním stakeholderům společnosti, především zaměstnancům, kterým je věnována nadstandardní péče. Z výše uvedeného je patrné, že společnost aktivně a efektivně využívá dostupných nástrojů externí a interní komunikace, tak, jak bylo popsáno v teoretické části práce. I přes to je zde značný prostor pro inovaci a zavádění nových metod komunikace. Jak bylo vysvětleno v předchozích kapitolách, firmy, v případě této práce automobilky, by se měly zaměřit spíše na kvalitativní stránku komunikace k zákazníkům a ostatním zainteresovaným skupinám, dbát na kvalitu svých produktů, image firmy a

individuální přístup. Zde se tedy nabízí především možnost word-of-mouth marketingu, jehož obsah a význam byl popsán v teoretické části práce a který by vůči veřejnosti a zákazníkům mohla využívat nejen společnost jako taková, ale především její zaměstnanci.

Firma má na veřejnosti dobrou pověst, vykazuje stabilní výsledky s předpokladem dalšího růstu a zaměstnanci jsou, podle dostupných dat, ve firmě spokojeni. Jsou jim nabízeny takové podmínky, které se zdají být výhodné natolik, aby zaměstnanci ke své práci přistupovali svědomitě, byli produktivní, efektivní a přispívali k plnění podnikových cílů nejen v rámci Růstové strategie. Takoví zaměstnanci by tedy mohli být dostatečně motivovaní a vůči firmě loajální natolik, aby přispívali k šíření dobrého jména firmy ve svém okolí a stali se tak jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingové komunikace společnosti. Zda tomu tak opravdu je, bude řešeno v následující části práce.

## **6 Analýza motivace zaměstnanců a jejich potenciálu pro marketingovou komunikaci společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

Tato část práce je praktickým šetřením mezi zaměstnanci ŠKODA AUTO. Zkoumání do jisté míry navazuje na vnitrofiremní anketu „Stimmungsbarometr“ a klade si za cíl zjistit, zda současní zaměstnanci považují společnost ŠKODA AUTO a.s. za dobrého zaměstnavatele, co je motivuje k práci pro tuto firmu, zda jsou přesvědčeni o kvalitách firmy a jejích produktů. Středobodem zájmu je to, zda a jak šíří své názory na značku a její produkty ve svém okolí, jestli svým známým doporučují vozy značky Škoda, jestli a za jakých okolností by byli schopni a ochotni své známé přesvědčit či utvrdit ve výběru právě této značky.

Výsledkem tohoto dotazníkového šetření by mělo být zjištění, do jaké míry se zaměstnanci ztotožňují s podnikovými cíli, zda jsou ve firmě dostatečně spokojeni a motivováni k tomu, aby se dobrovolně podíleli na šíření dobrého jména firmy a propagace jejích produktů.

### **6.1 Příprava a průběh výzkumu mezi zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s.**

K praktickému zkoumání byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Za účelem získání dostatečného počtu respondentů a reprezentativních výsledků bylo na začátku roku 2016 osloveno oddělení Zákaznického centra. Toto oddělení již dříve spolupracovalo s projektovým týmem ŠKODA AUTO Vysoká škola, o.p.s. na projektech řešících možnosti zvýšení prodejů společnosti na českém trhu. Tyto projekty a jejich výsledky, ze kterých do jisté míry vychází třetí kapitola, byly hlavní inspirací pro výběr oblasti zkoumání této práce.

Na základě jednání se zástupci Zákaznického centra a oddělení Tuzemského prodeje byl vytvořen dotazník ve dvou jazykových variantách, který byl šířen interními kanály a způsobem, na který jsou zaměstnanci společnosti zvyklí. Elektronická podoba dotazníku byla umístěna na interní Týmový web. Zaměstnancům vybraných oddělení a úseků společnosti byl poté interní poštou zaslán e-mail, který obsahoval popis ankety a jejího účelu, žádost o její vyplnění a odkazy na obě jazykové varianty dotazníků. Dotazníky byly zcela anonymní. Konečná podoba dotazníku v českém i anglickém jazyce je obsažena v přílohách této práce, prostředí Týmového webu přibližuje obrázek č. 7.

**Info**

Vítejte na stránkách týmového webu Zaměstnanci jako součást marketingové komunikace. Cílem tohoto webu je získat prostřednictvím ankety zpětnou vazbu od zaměstnanců vybraných útvarů, která poslouží pro řízení projektů útvaru VTK a pro diplomovou práci M. Zesové z útvaru V2S. Anketa je anonymní a může být zodpovězena právě jednou. Pokud jste již hlasovali, děkujeme za váš názor!

Zdroj: Interní materiál ŠKODA AUTO a.s.

### ***Obrázek 7 Týmový web ŠKODA AUTO jako platforma pro anketu***

Pro zkoumání byl na základě doporučení ze strany ŠKODA AUTO vybrán reprezentativní vzorek zaměstnanců oddělení Mezinárodního prodeje pro západní Evropu, oddělení Prodeje a marketingu Česká republika a dále pak úsek Komplexní péče o management v rámci oddělení Řízení lidských zdrojů. Tito zaměstnanci měli možnost odpovídat na anketu v období od 24. 3. do 8. 4. 2016. Otázky v dotazníku lze rozdělit do třech částí – identifikační otázky, otázky vypovídající o motivovanosti a informovanosti zaměstnanců, a konečně otázky týkající se přístupu zaměstnanců k firmě, jejím produktům a k otázce cíleného šíření dobrého jména společnosti a značky jako takové, a doporučení vozů značky Škoda lidem v okolí. Konečné výsledky ankety jsou popsány v následujících částech práce.

## **6.2 Identifikace respondentů**

Do výzkumného vzorku bylo zahrnuto všech 228 kmenových zaměstnanců ze zkoumaných oddělení, a dále praktikanti působící na těchto odděleních. Všem těmto zaměstnancům a praktikantům byl zaslán e-mailu s výzvou k účasti v anketě. Do ankety se nakonec zapojilo 140 příjemců tohoto e-mailu a dotazník vyplnilo. Z tohoto počtu bylo 119 kmenových zaměstnanců a 21 praktikantů. Celková návratnost tedy dosáhla 52 %, což lze považovat za uspokojivý výsledek. Z celkového počtu respondentů pak bylo 51 % žen a 49 % mužů, 7 respondentů využilo možnosti vyplnění cizojazyčné varianty dotazníku. Celkové počty zaměstnanců a počty zapojených respondentů napříč pracovními pozicemi znázorňuje tabulka č. 2.



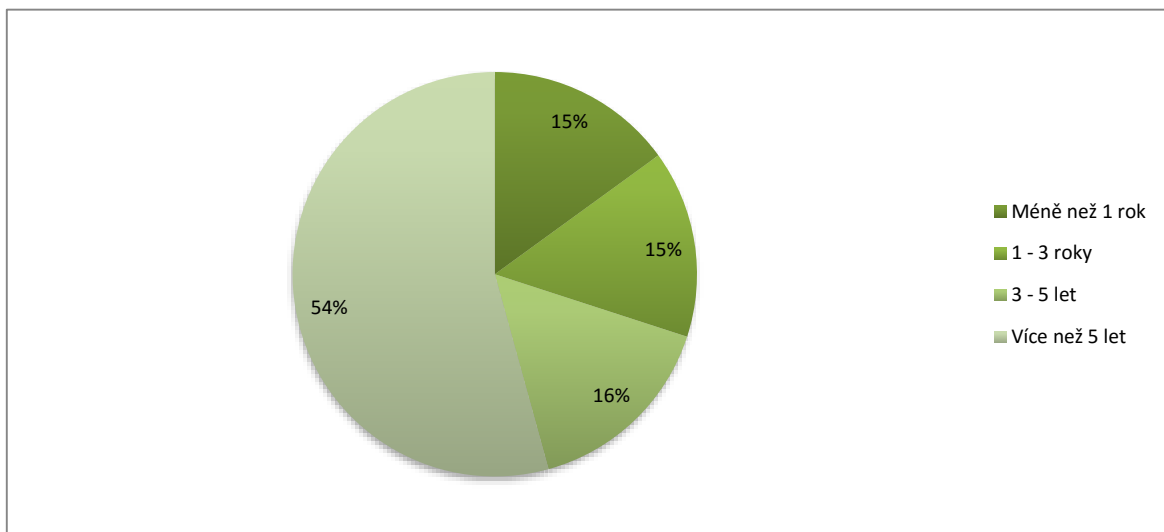
**Tabulka 2 Celkový počet zaměstnanců, počet zapojených zaměstnanců a návratnost dotazníků**

Pracovní zařazení	Celkový počet zaměstnanců	Počet zapojených zaměstnanců	Návratnost
Vedoucí	14	7	50 %
Koordinátor	35	21	60 %
Specialista	141	65	46 %
Referent, administrativní pracovník	23	20	87 %
Dělník	15	6	40 %
<b>Celkem</b>	<b>228</b>	<b>119</b>	<b>52 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat ŠKODA AUTO a výsledků dotazníkového šetření

Z přehledu vyplývá, že se do ankety zapojilo 87 % všech zaměstnanců na referentských a administrativních postech. Ve značné míře se zapojovali také odborní koordinátoři, a to konkrétně 60 % z nich, svůj názor vyjádřilo také 50 % všech vedoucích. V absolutním vyjádření se do ankety nejčastěji zapojovali zaměstnanci na postech specialistů, i když tento počet představoval pouze 46 % všech zaměstnanců na těchto pozicích v rámci sledovaných oddělení. Do šetření se zapojilo také 6 z 15 automechaniků a operátorů logistiky. Tímto se podařilo získat názor zaměstnanců napříč profesemi, organizační hierarchií a platovými hladinami. Možnost vyjádřit svůj názor měli také praktikanti, kteří v rámci studia ve společnosti vykonávají povinnou či nepovinnou praxi, společnost teprve poznávají a pravděpodobně o ní uvažují jako o svém budoucím zaměstnavateli. I jejich názor může vypovědět mnohé o tom, jaké podmínky a atmosféra ve firmě panují, jaký mají názor na firmu a její produkty a tedy také o tom, zda v nich má firma potenciálně schopné, motivované a loajální zaměstnance.

Z celkového počtu respondentů se do ankety zapojilo více než 50 % zaměstnanců, kteří ve firmě pracují minimálně 5 let (viz obrázek č. 8).



Zdroj: vlastní zpracování

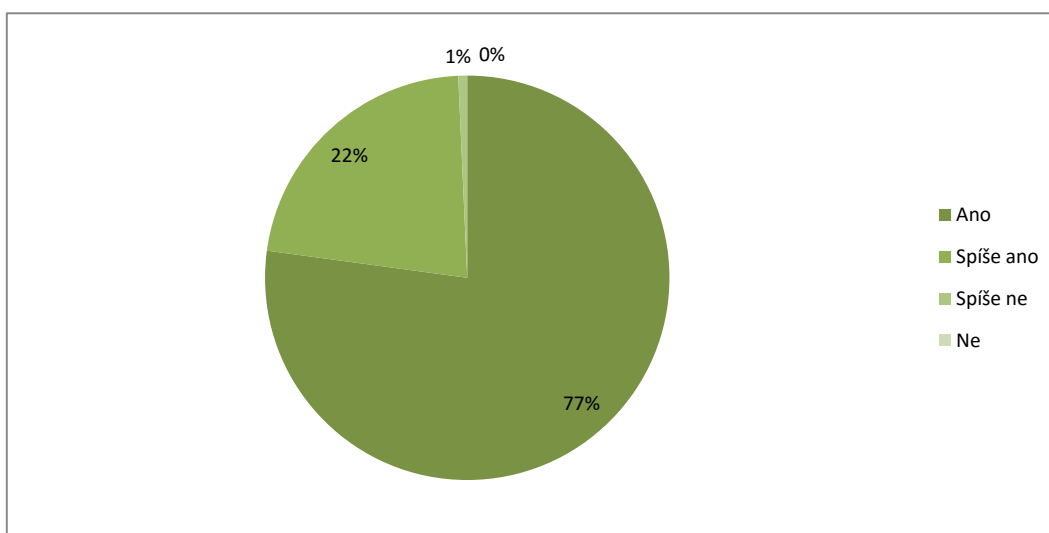
#### **Obrázek 8 Délka pracovního poměru ve ŠKODA AUTO**

Poměrně malé procento, 15 % všech respondentů, pracuje ve firmě méně než jeden rok, z toho polovinu navíc tvoří praktikanti. Více než 90 % dotazovaných zaměstnanců tedy ve společnosti pracuje více než jeden rok a přesně 54 % z nich dokonce více než 5 let. Z těchto údajů vyplývá, že by většina zaměstnanců měla mít již vytvořen jasný názor na firmu, značku a její produkty, měli by být seznámeni s firemní politikou a postupy a dostatečně informováni na to, aby se o firmě a jejích produktech mohli objektivně vyjadřovat mezi svými známými a příbuznými a spoluutvářet tak image firmy. To, že více než 50 % těchto zaměstnanců pracuje ve firmě více než 5 let, by mohlo vypovídat o jejich spokojenosti, dostatečné motivovanosti a loajalitě vůči zaměstnavateli. Zda se právě tito zaměstnanci podílejí na šíření dobrého jména firmy a propagace značky a jejích produktů více, než ostatní, bude zjišťováno později.

### 6.3 Motivovanost a informovanost zaměstnanců

Jak bylo řečeno v teoretické části práce, k tomu, aby se zaměstnanci dobrovolně podíleli na šíření dobrého jména firmy a byli ochotni zapojovat se do marketingových aktivit společnosti, je potřeba, aby byli k práci dostatečně motivováni a informováni o firemních cílech a aktivitách. V tomto směru bylo zaměstnancům položeno 6 otázek, jejichž cílem bylo zjistit, co je motivuje k práci pro společnost, zda mají dostatek informací o firemních postupech a produktech, jestli mají možnost vyjadřovat se k firemním procesům a aktivitám a těchto možností využívají. Zde jsou otázky, které byly zaměstnancům položeny, a odpovědi respondentů.

#### Je podle Vás ŠKODA AUTO a.s. dobrý zaměstnavatel?

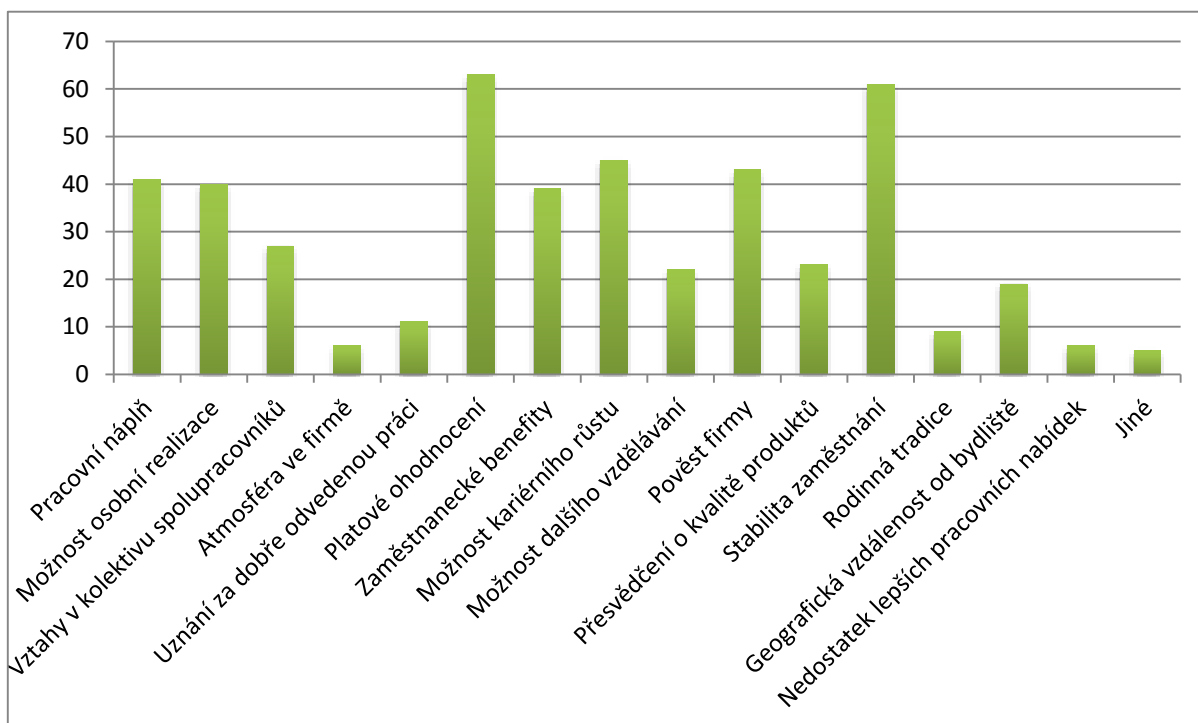


Zdroj: vlastní zpracování

**Obrázek 9** Je ŠKODA AUTO a.s. dobrý zaměstnavatel?

Více než tři čtvrtiny dotazovaných si myslí, že společnost ŠKODA AUTO a.s. je dobrý zaměstnavatel, dalších 22 % s tímto tvrzením spíše souhlasí. Pouze jeden respondent si myslí spíše opak, nikdo z respondentů neodpověděl záporně. Tyto výsledky asi nejsou velkým překvapením a do jisté míry potvrzují skutečnosti zjištěné v rámci analýzy společnosti prostřednictvím veřejně dostupných dat.

**Co Vás nejvíce motivuje k tomu, že pro firmu pracujete? Zvolte 1-3 odpovědi. V případě praktikantů: Co by Vás nejvíce motivovalo k tomu, abyste se v budoucnu ucházel(a) o místo ve společnosti ŠKODA AUTO?**



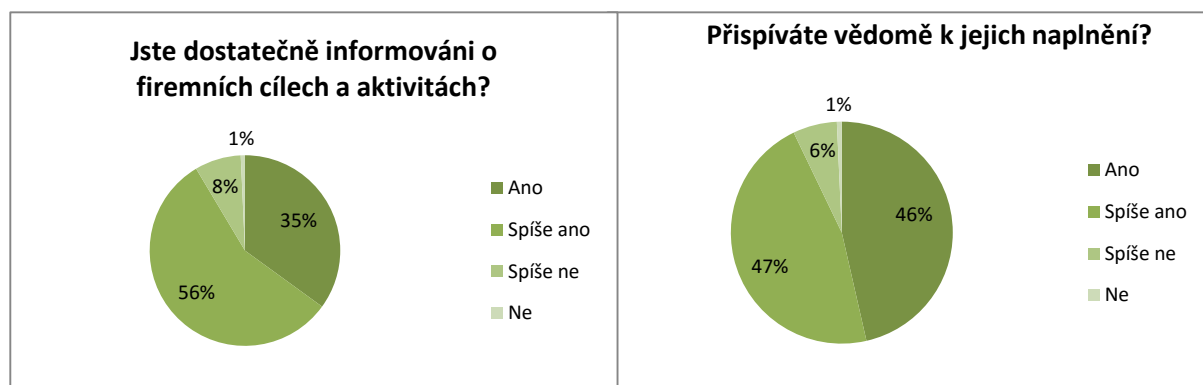
Zdroj: vlastní zpracování

**Obrázek 10 Největší motivátory k práci pro firmu**

Mezi nejdůležitější motivační faktory pro zaměstnance patří platové ohodnocení a stabilita zaměstnání. Z toho vyplývá, že zaměstnanci si za svoji práci připadají náležitě ocenění a že jim nechybí ani pocit jistoty zaměstnání, což obecně patří mezi nejdůležitější faktory při posuzování spokojenosti mezi zaměstnanci firem. Mezi další nejčastěji uváděné faktory pak patří možnost kariérního růstu, což do jisté míry může vysvětlovat, proč zaměstnanci dlouhodobě setrvávají ve firmě, a pověst firmy, což je ukázkou toho, že mnohým zaměstnancům na pověsti firmy záleží. Mnohým zaměstnancům také vyhovuje pracovní náplň a možnost osobní realizace, což spolu úzce souvisí. Až po těchto faktorech zaměstnanci uvažují zaměstnanecké benefity, které se jako jeden z hlavních motivačních faktorů objevily zhruba u třetiny respondentů. Naopak nejméně často zaměstnanci jako motivační faktor uváděli atmosféru ve firmě. To může být na jednu stranu znepokojující a pro firmu varovným faktorem, na druhou stranu ale měli

zaměstnanci možnost zvolení maximálně třech možností, tedy možná proto byly přednostně voleny pragmatické faktory, jakými jsou například právě plat či stabilita zaměstnání. Jeden ze zaměstnanců však v této souvislosti dokonce výslovně uvedl, že atmosféru ve firmě nevnímá jako dobrou, a to především z důvodu tlaků ze strany nadřízených, stejně tak jako kvůli kolektivnímu vyjednávání, které způsobuje rozvraty mezi zaměstnanci. Potěšující na druhou stranu může být fakt, že jen zanedbatelné procento zaměstnanců uvedlo nedostatek lepších pracovních příležitostí jako jeden z nejdůležitějších důvodů, proč pracují právě ve ŠKODA AUTO. Někteří zaměstnanci mezi svými osobními důvody uvedli navíc i takové, jakými jsou zájem o automobily a automobilový průmysl nebo mezinárodní prostředí společnosti.

**Cítíte se být dostatečně informován(a) o firemních cílech a aktivitách?  
Ztotožňujete se s těmito cíli, snažíte se vědomě přispívat k jejich naplnění?**



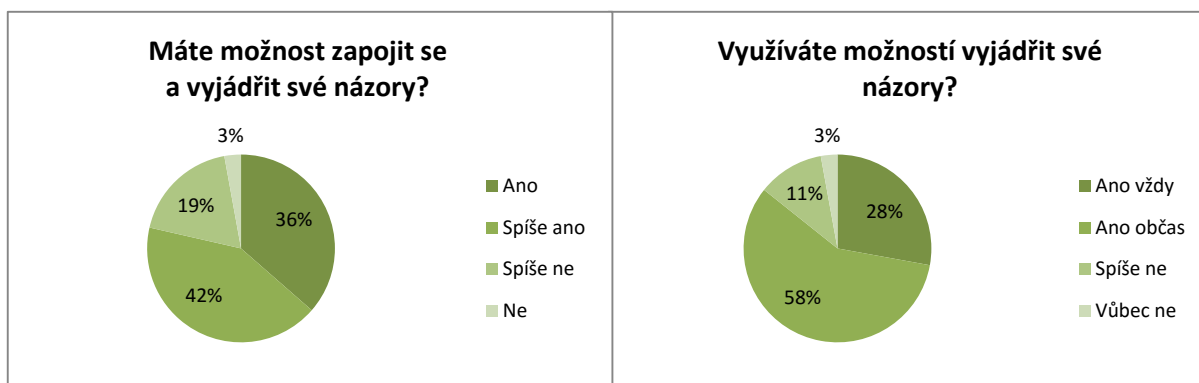
Zdroj: vlastní zpracování

**Obrázek 11 Informovanost o firemních cílech a aktivitách a vědomé přispívání k jejich naplnění**

Zaměstnanci si všeobecně připadají dobře informováni o cílech firmy a jejím dalším směřování, a to 35 % úplně a 56 % spíše dostatečně. Pouze 10 respondentů si nepřipadá dostatečně informováno. Pokud si jsou však zaměstnanci vědomi těchto cílů, snaží se vědomě přispívat k jejich naplnění, a to v 93 %. Z toho plyne, že pokud jsou zaměstnanci dobře informováni o firemních procesech a aktivitách, jsou si vědomi své role a ve většině případů se snaží podílet na dosahování celopodnikových cílů.

**Cítíte se být dostatečně zapojován(a) do firemních aktivit, jste svými nadřízenými vybízen(a) k tomu vyjadřovat své názory, připomínky a přinášet nové návrhy na zlepšení?**

**Využíváte možností vyjádřit své názory, ať už přímo/osobně, či prostřednictvím anket, soutěží nebo dotazníků?**



Zdroj: vlastní zpracování

**Obrázek 12** Možnost zapojování se do firemních aktivit a vyjadřování názorů, využívání možností vyjádřit svůj názor ze strany zaměstnanců

Většina zaměstnanců si připadá být dostatečně zapojována do firemních aktivit a je svými nadřízenými vyzývána k vyjadřování svých názorů. Avšak 21 % z nich takový pocit spíše nemá nebo nemá možnost vyjádřit se k podnikovým procesům. Toto zjištění je zajímavé, neboť podle veřejně dostupných informací by všichni zaměstnanci měli být pravidelně vybízeni k tomu, aby se podíleli na vnitrofiremních anketách, popřípadě se zapojovali do tvůrčí činnosti a vymýšlení návrhů na zlepšení, ať už prostřednictvím Barometru nálady nebo programu Z.E.B.R.A, které byly popsány v předchozí kapitole. Pouze 28 % zaměstnanců pak plně využívá možnosti svůj názor vyjádřit, 58 % respondentů této možnosti využije pouze občas. 14 % zaměstnanců pak této možnosti spíše nevyužívá nebo vůbec nevyužívá. Tyto statistiky se do jisté míry odrazily také v tomto šetření, kdy se do ankety zapojilo 52 % oslovených.

## 6.4 Vztah zaměstnanců ke značce, produktům a šíření dobrého jména firmy

Nejdůležitější a nejnosnější část dotazníku obsahovala 7 otázek týkajících se vztahu zaměstnanců ke značce, jejím produktům a jejich přístupu k šíření svých názorů na firmu a značku ve svém okolí. Tyto otázky měly dále zjistit, zda zaměstnanci šíří dobré jméno firmy, zda svým známým a příbuzným doporučují vozy značky Škoda a jestli mají dostatek informací a podporu pro to, aby je utvrdili ve výběru právě této značky.

**Záleží Vám na tom, jakou pověst má Váš zaměstnavatel a jeho značka ve Vašem okolí?**

**Jak se o svém zaměstnavateli a jeho produktech vyjadřujete mezi svými příbuznými a známými?**

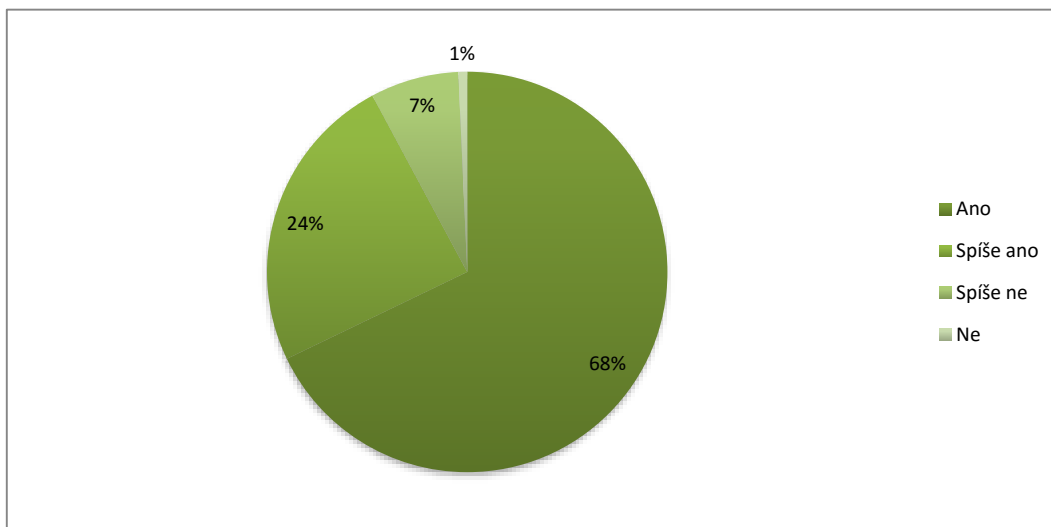


Zdroj: vlastní zpracování

**Obrázek 13 Zájem zaměstnanců o to, jakou pověst má firma v jejich okolí a způsob, jakým se zaměstnanci o svém zaměstnavateli vyjadřují**

Zaměstnancům obecně záleží na tom, jakou má jejich zaměstnavatel, jeho značka a produkty pověst v jejich okolí. To souvisí také s odpověďmi na otázku ohledně motivačních faktorů, kdy pověst zaměstnavatele byla pro respondenty jedním z nejdůležitějších motivátorů k práci ve firmě. Pouze 3 % respondentů je pověst firmy ve společnosti spíše nebo zcela lhostejná. Zaměstnanci se ale v 65 % o značce Škoda a jejích produktech vyjadřují pozitivně a 34 % z nich spíše pozitivně. Tyto výsledky lze považovat za dobrý základ pro to, aby se zaměstnanci podíleli na šíření dobrého jména firmy a firma mohla využít jejich potenciálu v rámci svých marketingových aktivit.

## Šíříte cíleně dobré jméno značky za účelem zvýšení její reputace ve Vašem okolí?



Zdroj: vlastní zpracování

**Obrázek 14** Cílené šíření dobrého jména firmy zaměstnanci

To, že zaměstnancům záleží na pověsti firmy mezi lidmi v jejich okolí, dokazují také jejich odpovědi na tuto otázku. Více než 68 % dotazovaných záměrně šíří ve svém okolí dobré jméno značky a jejích produktů, mají osobní zájem na zlepšování její reputace. Dalších 24 % respondentů se také z vlastní vůle podílí na tvorbě image firmy a šíření jejího dobrého jména, i když pravděpodobně v menší míře, než tomu bylo u první skupiny. Pouze 11 respondentů se na propagaci značky cíleně spíše nebo vůbec nepodílí. Tyto výsledky vypovídají o tom, že již nyní má společnost ŠKODA AUTO minimálně v některých ze svých zaměstnanců platné propagátory značky a marketingové medium. Jak odpovídali muži a ženy a jestli existuje nějaká závislost mezi délkou pracovního poměru a potřebou zaměstnanců cíleně šířit dobré jméno firmy znázorňuje tabulka č. 3.



**Tabulka 3 Šíření dobrého jména v závislosti na pohlaví a délce pracovního poměru**

	<b>Ženy</b>	<b>Muži</b>	<b>&lt;1 rok</b>	<b>1-3 roky</b>	<b>3–5 let</b>	<b>&gt;5 let</b>
<b>Ano</b>	60 %	78 %	65 %	56 %	65 %	77 %
<b>Spíše ano</b>	30 %	17 %	18 %	28 %	30 %	19 %
<b>Spíše ne</b>	9 %	5 %	18 %	17 %	0%	4 %
<b>Ne</b>	1 %	0 %	0 %	0 %	5 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Dá se říci, že zcela záměrně se na šíření dobrého jména značky ve větší míře podílejí muži, naopak 10 % žen se na tvorbě firemní image cíleně spíše nebo vůbec nepodílí. Lze pozorovat, že s prodlužující se dobou strávenou ve firmě se zvyšuje také zájem zaměstnanců o pověst firmy a míra jejich aktivního zapojování se do propagace značky. To může souviset také s faktem, že zaměstnanci, kteří pro firmu pracují delší dobu, jsou vůči svému zaměstnavateli loajálnější, jak vyplývá z teoretické části této práce.

Tyto závislosti lze pro lepší porovnání exaktněji zkoumat například vyjádřením průměrného hodnocení respondentů. Jednotlivým typům odpovědí byly přiřazeny váhy a těmito hodnotami byly váženy počty odpovědí vyjádřené jako podíl na celkovém počtu respondentů v jednotlivých skupinách. Tyto hodnoty pak byly v každé kategorii sečteny a konečné výsledky porovnány. Pro jednoduchost byly zvoleny váhy 2 pro odpověď ano, 1 pro odpověď spíše ano, -1 pro odpověď spíše ne a -2 pro odpověď ne. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 4.

**Tabulka 4 Šíření dobrého jména firmy - průměrné bodové hodnocení v závislosti na pohlaví a délce pracovního poměru**

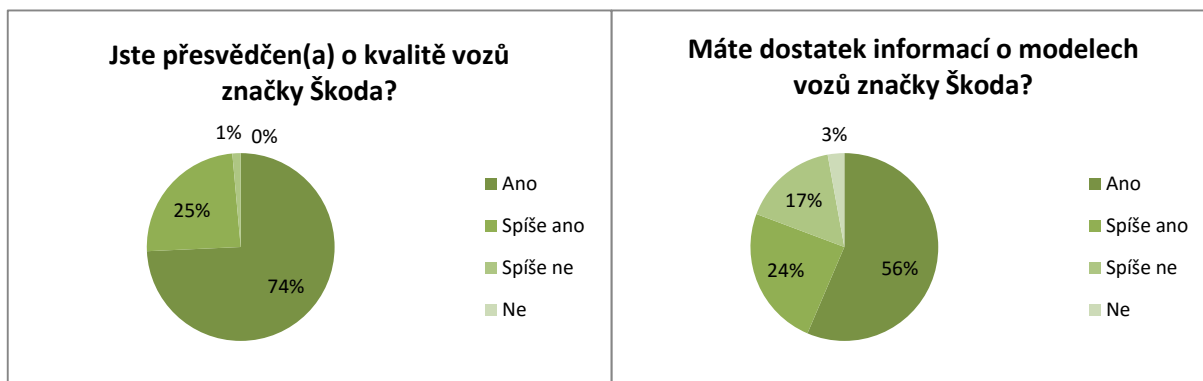
	Ženy	Muži	<1 rok	1-3 roky	3–5 let	>5 let
<b>Ano (2)</b>	0,60	0,78	0,65	0,56	0,65	0,77
<b>Spíše ano (1)</b>	0,30	0,17	0,18	0,28	0,30	0,19
<b>Spíše ne (-1)</b>	0,09	0,05	0,17	0,17	0,00	0,04
<b>Ne (-2)</b>	0,01	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00
<b>Průměrné bodové hodnocení</b>	<b>1,39</b>	<b>1,68</b>	<b>1,31</b>	<b>1,23</b>	<b>1,5</b>	<b>1,69</b>

Zdroj: vlastní zpracování

I z těchto výsledků je patrné, že všechny skupiny odpovídaly ve velké míře pozitivně. Průměrné hodnocení u mužů je však výrazně vyšší než u žen, tedy i zde se potvrzuje, že více se na šíření dobrého jména firmy podílejí muži. Dále lze pozorovat, že odpovědi zaměstnanců, kteří jsou ve firmě 3 a více let, vykazují vyšší průměrné hodnoty, než u zaměstnanců, kteří ve firmě setrvávají kratší dobu. Mezi první a druhou skupinou je však viditelný pokles, zatímco mezi druhou a třetí skupinou významný nárůst, nedochází zde tedy k postupně se zvyšujícímu trendu a nelze tedy s jistotou tvrdit, že se se zvyšující se délkou pracovního poměru zaměstnanců úměrně zvyšuje také jejich pozitivní přístup k šíření dobrého jména firmy.

## Jste přesvědčen(a) o kvalitě vozů značky Škoda?

Máte dostatek informací o jednotlivých modelech vozů značky Škoda k tomu, abyste ve svých známých vzbudil(a) zájem o značku, popřípadě je při výběru nového automobilu utvrdil(a) právě v této značce?

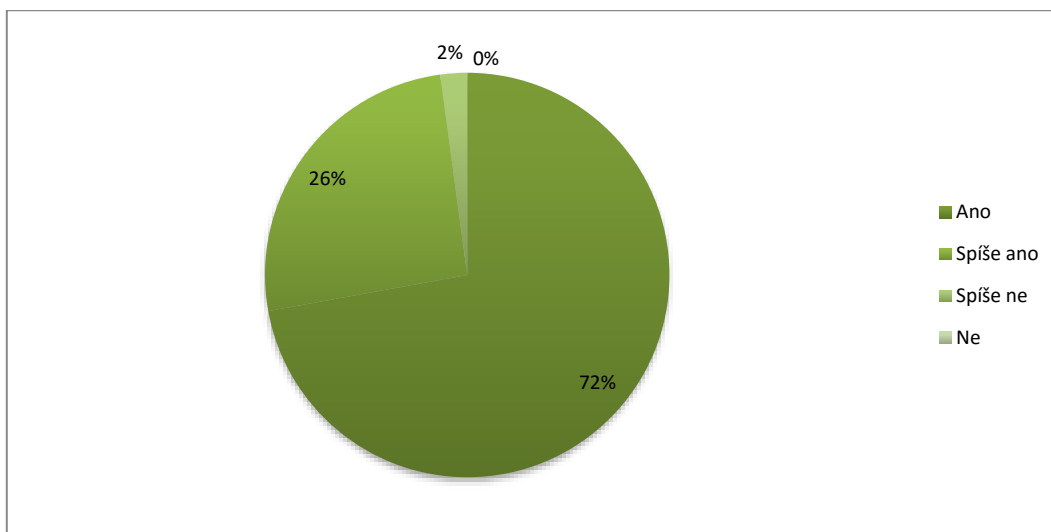


Zdroj: vlastní zpracování

**Obrázek 15** Přesvědčení zaměstnanců o kvalitě vozů značky Škoda a jejich informovanost o produktech firmy

Pro další úvahy o zapojování zaměstnanců do marketingové komunikace firmy je zásadní, že zaměstnanci jsou přesvědčeni o tom, že vozy značky Škoda jsou kvalitními produkty. Zaměstnanci se s tímto tvrzením zcela ztotožňují v 74 %, dalších 25 % respondentů také spíše souhlasí. Jen 56 % dotazovaných však jasně udává, že mají dostatek informací o jednotlivých modelech vozů značky Škoda k tomu, aby ve svých známých vzbudili zájem o tuto značku, popřípadě je přesvědčili ke koupi vozu z produktového portfolia značky Škoda. Naopak 20 % dotazovaných si myslí, že o firemních produktech spíše nebo vůbec informovaní nejsou. Zde je tedy značný prostor pro firmu, jak zlepšit informační vybavenost svých zaměstnanců a zvýšit tak pravděpodobnost získání nových zákazníků z okolí zaměstnanců. Toho lze docílit například produktovými školeními, ať už osobními či online, nebo poskytováním produktových a propagačních materiálů.

## Doporučujete svým známým a příbuzným vozy značky Škoda?



Zdroj: vlastní zpracování

**Obrázek 16 Doporučování vozů značky Škoda ze strany zaměstnanců**

S přesvědčením zaměstnanců o kvalitě vozů značky Škoda souvisí pravděpodobně i to, že 72 % zaměstnanců doporučuje svým známým a příbuzným vozy Škoda. Dalších 26 % procent by pak vozy značky spíše také doporučilo. Jak odpovídali muži a ženy a jestli existuje nějaká závislost mezi délkou pracovního poměru a tím, zda zaměstnanci doporučují svým známým a příbuzným vozy značky znázorňuje tabulka č. 5.

**Tabulka 5 Doporučování vozů značky Škoda zaměstnanci v závislosti na pohlaví a délce pracovního pobytu ve firmě.**

	Ženy	Muži	<1 rok	1-3 roky	3-5 let	>5 let
<b>Ano</b>	61 %	82 %	65 %	44 %	85 %	76 %
<b>Spíše ano</b>	34 %	18 %	30 %	56 %	15 %	21 %
<b>Spíše ne</b>	5 %	0 %	5 %	0 %	0%	3 %
<b>Ne</b>	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

I zde je zřejmé, že vozy značky doporučují svým známým a příbuzným spíše muži, i když rozdíl není významný. 5 % z tázaných žen naopak vozy značky ve svém okolí spíše nedoporučuje. Naopak závislost skutečnosti, zda zaměstnanci doporučují vozy Škoda ve svém okolí, na tom, jak dlouho zaměstnanci ve firmě pracují, zde není viditelná. To dokazuje průměrné bodové hodnocení zaměstnanců, jehož výsledky znázorňuje tabulka č. 6. Při zjišťování výsledků byl použit totožný postup jako v předchozím případě (viz tabulka č. 4).

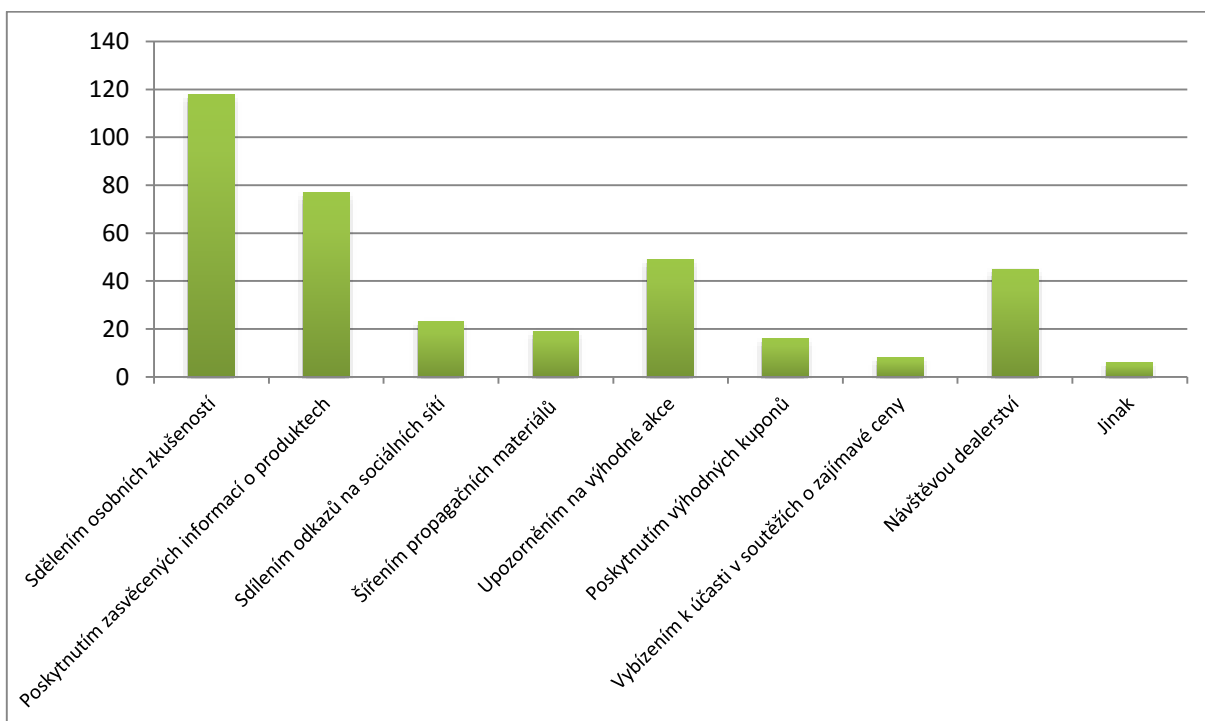
**Tabulka 6 Doporučování vozů značky Škoda - průměrné bodové hodnocení v závislosti na pohlaví a délce pracovního poměru**

	Ženy	Muži	<1 rok	1-3 roky	3–5 let	>5 let
<b>Ano (2)</b>	0,61	0,82	0,65	0,44	0,85	0,76
<b>Spíše ano (1)</b>	0,34	0,18	0,30	0,56	0,15	0,21
<b>Spíše ne (-1)</b>	0,05	0,00	0,05	0,00	0,00	0,03
<b>Ne (-2)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Průměrné bodové hodnocení</b>	<b>1,51</b>	<b>1,82</b>	<b>1,55</b>	<b>1,44</b>	<b>1,85</b>	<b>1,70</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto případě se opět potvrzuje, že muži doporučují vozy značky Škoda ve větší míře, než ženy, jejich průměrné hodnocení dosahuje významně vyšších hodnot. V případě závislosti na délce pracovního poměru zaměstnanců hodnoty kolísají a nedochází ke zvyšujícímu se trendu, nelze zde tedy tvrdit, že by existovala nějaká významná závislost mezi délkou působnosti zaměstnanců ve firmě a tím, zda lidem ve svém okolí vozy značky Škoda doporučují. S ohledem na nerovnoměrné rozložení respondentů v jednotlivých kategoriích podle délky pracovního poměru lze však tyto rozdíly přičíst působení náhodných složek.

**Jakým způsobem byste osoby ve svém okolí motivoval(a) k výběru značky Škoda, pokud byste měl(a) plnou podporu firmy? Zvolte 1 – 3 možnosti, v případě zájmu, prosím, doplňte další.**



Zdroj: vlastní zpracování

**Obrázek 17 Jak by zaměstnanci motivovali osoby ve svém okolí k výběru značky Škoda**

Z předchozích odpovědí bylo zjištěno, že zaměstnanci ve svém okolí šíří dobré jméno firmy, že jsou přesvědčeni o kvalitě vozů značky a na základě toho pravděpodobně vozy také doporučují svým známým a příbuzným. To znamená, že jsou do jisté míry také ochotni podílet se na propagaci a marketingové komunikaci firmy. Podle zaměstnanců patří mezi nejúčinnější způsoby, jak motivovat osoby v jejich okolí k výběru právě značky Škoda, sdělení osobních zkušeností se značkou a jejími produkty a dále pak především poskytování odborných informací o těchto produktech. Zde by se tedy firma měla znovu zaměřit především na další vzdělávání zaměstnanců a vybavit je relevantními informacemi o jednotlivých modelech vozů, popřípadě jim poskytovat ve větší míře také propagační materiály. Někteří zaměstnanci by své známé motivovali například upozorněním na výhodné akce, popřípadě zprostředkováním návštěvy dealerství. Mezi samostatnými odpověďmi respondentů se pak, mimo jiné, objevovaly i možnosti testovacích jízd

nebo předváděcích akcí. I v tomto ohledu se firmě nabízí prostor pro podporu svých zaměstnanců v roli propagátorů značky. Zaměstnanci by se na získávání nových zákazníků mohli podílet také upozorněním svých známých na předváděcí a jiné akce, popřípadě také prezentací zapůjčených nebo služebních vozů.

## **6.5 Shrnutí výsledků a doporučení**

Do dotazníkového šetření se zapojilo celkem 140 oslovených zaměstnanců a praktikantů z vybraných útvarů společnosti ŠKODA AUTO. Z celkového počtu respondentů bylo 51 % žen a 49 % mužů. Celkem 54 % všech respondentů pracuje ve společnosti více než 5 let, což může implikovat jejich spokojenost ve firmě a přesvědčení o kvalitě jejich zaměstnavatele. Právě takoví zaměstnanci mohou být pro firmu významným zdrojem kvalitní práce, kreativity, informací a v neposlední řadě se mohou stát také významným komunikačním a propagačním médiem mezi firmou a stávajícími či potenciálními zákazníky z okolí zaměstnanců firmy.

Celkem 77 % zaměstnanců je ve firmě spokojených a společnost ŠKODA AUTO považují za dobrého zaměstnavatele, dalších 22 % se s tímto tvrzením spíše také ztotožňuje. Mezi nejčastěji uváděné faktory, které jsou pro zaměstnance nejdůležitějšími motivátory pro práci ve firmě, patří platové ohodnocení, stabilita zaměstnání, možnost kariérního růstu a pověst firmy. Tyto odpovědi potvrzují pověst firmy jako jednoho z nejlepších a nejvyhledávanějších zaměstnavatelů, kteří svým zaměstnancům nabízí nadprůměrné pracovní i platové podmínky. Také odborná literatura udává tyto položky jako jedny z nejdůležitějších faktorů pro budování spokojenosti a oddanosti zaměstnanců. ŠKODA AUTO má tedy ve svých zaměstnancích předpoklad spokojených, motivovaných a loajálních zaměstnanců, kteří by se mohli ochotně zapojovat do šíření dobrého jména firmy.

Jako ne příliš uspokojivý se v této souvislosti jeví fakt, že jen malé procento zaměstnanců zvolilo za nejdůležitější faktor atmosféru ve firmě, jeden z respondentů dokonce výslovně vyjádřil svoji nespokojenost s atmosférou na pracovišti spojenou s vysokými nároky nadřízených a nesouladem mezi zaměstnanci navzájem v rámci kolektivního vyjednávání. Zda je tento výsledek pouze důsledkem nemožnosti respondentů zvolit více než 3 možnosti z nabídky nebo tento faktor pro zaměstnance skutečně není jedním z hlavních důvodů, proč

setrvávají ve firmě, se lze jen domnívat, popřípadě tuto skutečnost může ověřit další Barometr nálady. Do budoucna bych však doporučila se na tuto skutečnost zaměřit, jelikož také tento faktor může rozhodovat o spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců.

Zaměstnanci si obecně připadají dobře informováni o firemních cílech, procesech a aktivitách. Pokud mají dostatek informací, snaží se k plnění těchto cílů aktivně přispívat. Zaměstnanci si jsou tedy vědomi svého postavení a role ve firmě a snaží se jí plnohodnotně zhostit. Pro firmu z tohoto vyplývá, že by měla dbát na intenzivní informovanost zaměstnanců a na to, aby si zaměstnanci byli vědomi své důležitosti pro firmu a tedy měli potřebu se do firemních aktivit (pro)aktivně zapojovat. Na druhou stranu 21 % zaměstnanců odpovědělo, že si nepřipadají být dostatečně zapojováni do firemních aktivit a svými nadřízenými vybízení k tomu, aby vyjádřili svůj názor. Zde tedy dochází k určitému nesouladu s dostupnými informacemi, podle kterých jsou zaměstnanci různými formami vyzýváni k vyjadřování svých názorů a návrhů na zlepšování vnitrofiremních procesů. Firma využívá mnoha nástrojů vnitrofiremní komunikace, kterou zaměstnanci považují spíše za dostačující, k nedostatkům pak pravděpodobně dochází v komunikaci zaměstnanců s jejich nadřízenými. Nadřízení by zde měli být hlavním zdrojem informací pro své podřízené a hlavně oni by své týmy měli motivovat k zapojování se do firemních aktivit, které ne vždy musí přímo souviset s pracovní náplní zaměstnanců.

Významné většině zaměstnanců záleží na pověsti firmy a značky Škoda v jejich okolí a 99 % dotazovaných se o značce na veřejnosti vyjadřuje spíše nebo zcela pozitivně. To je dobrá výchozí situace pro to, jak ze zaměstnanců udělat propagátory značky. Jak vyplývá ze žebříčku motivačních faktorů, jejichž důležitost zaměstnanci posuzovali, zaměstnancům záleží na pověsti a image značky. To potvrzuje i fakt, že 68 % dotazovaných šíří cíleně dobré jméno značky za účelem zvýšení její reputace ve svém okolí a dalších 24 % dotazovaných se role propagátora značky také spíše zhošťuje. V pozorovaném vzorku se projevilo, že více se na šíření dobrého jména podílí muži a poměr zaměstnanců, kteří záměrně propagují značku ve svém okolí, se zvyšuje také s lety strávenými ve firmě. I z tohoto vyplývá, že zájem o značku a vztah zaměstnanců ke značce se



buduje postupně a pokud jsou zaměstnanci dobře informovaní a motivovaní, jejich spokojenost a loajalita vůči firmě se s postupem času spíše zvyšuje.

Dalším důležitým předpokladem pro to, aby se zaměstnanci podíleli na marketingové komunikaci firmy, je jejich přesvědčení o kvalitě svého zaměstnavatele a firemních produktů, na jejichž výrobě a prodeji se zaměstnanci sami podílejí. Zde 74 % respondentů považuje vozy značky za kvalitní a dalších 25 % toto stanovisko také spíše potvrzuje. Možná i proto již nyní více než 90 % zaměstnanců ze zkoumaného vzorku doporučuje nebo spíše doporučuje vozy Škoda svým známým a příbuzným. Pouze 56 % dotazovaných zaměstnanců uvádí, že má dostatek informací o jednotlivých modelech vozů k tomu, aby své známé utvrdili ve výběru právě této značky. Naopak 20 % z nich tyto informace spíše nebo vůbec nemá. Zde se tedy otvírá prostor pro firmu, která by pravděpodobně měla více dbát na osvětu svých zaměstnanců a poskytovat jim více informací o produktovém portfoliu. I v tomto případě může být informovanost zaměstnanců stěžejní v případě získávání nových zákazníků.

Zaměstnanci jsou tedy ochotni svým známým vozy značky Škoda doporučovat a v případě, že by měli dostatek informací a podporu ze strany firmy, byli by také schopni na své známé působit a motivovat je k výběru právě této značky. Většina z nich by lidem ve svém okolí nejraději sdělovala své vlastní zkušenosti se značkou, popřípadě jim poskytla zasvěcené produktové informace. I zde je hlavním předpokladem úspěchu dostatečná informovanost a vzdělanost zaměstnanců. Zaměstnanci dále uváděli možnost zprostředkování návštěvy dealerství, testovacích jízd, popřípadě účast na předváděcích akcích, což by podle jejich názoru také přispělo k získání nových zákazníků. I v tomto ohledu by společnost mohla své zaměstnance v roli propagátorů značky, a do jisté míry také obchodních zástupců, podpořit a účast na podobných akcích nejen svým zaměstnancům, ale také lidem z jejich okolí, potenciálním zákazníkům, zajistit. Jednalo by se o časově, organizačně i finančně náročnou záležitost, ovšem pokud by se firma rozhodla aktivně získávat zákazníky v osobních kruzích svých zaměstnanců, mohl by se tento způsob stát účinným nástrojem k vyjádření podpory zaměstnancům a zároveň marketingu.

Z výše zjištěného vyplývá, že firma má ve svých zaměstnancích již teď významnou oporu. Podle analýzy odpovědí se zaměstnanci již nyní podílejí na

šíření dobrého jména firmy a ve velké míře svým známým vozy značky také doporučují. Z ankety dále vyplývá, že pokud by zaměstnanci měli větší podporu firmy v podobě produktových informací, propagačních materiálů, možnosti účasti na předváděcích a jiných akcích, popřípadě testovacích jízd, byli by ochotni se aktivně podílet nejen na utváření pozitivní image značky, ale také na procesu získávání nových zákazníků. Dá se předpokládat, že takoví zaměstnanci by byli také ochotní získávat ve svém okolí zpětnou vazbu a názory na značku a její produkty a zprostředkovat je svému zaměstnavateli, který by podle nich mohl do jisté míry přizpůsobovat produkty, způsob prodeje a marketingové komunikace.

Tyto výsledky a závěry jsou ovšem platné pouze v případě prodejních, personálních a pravděpodobně i ostatních jim podobných oddělení. I když i v rámci těchto oddělení se podařilo do zkoumání zahrnout zaměstnance na všech úrovních, s různou náplní práce, odpovědností a v různých platových třídách, stále se jedná spíše o zaměstnance vykonávající intelektuální činnost v kancelářském prostředí. Lze předpokládat, že tito lidé budou mít na zkoumaný problém jiný pohled než například manuální pracovníci na výrobních linkách, kterých je ve firmě většina. Jejich motivy k práci ve firmě, jejich vztah ke značce a zájem na šíření dobrého jména značky mohou být odlišné. Pro komplexní pohled by bylo nutné dotazník rozšířit napříč společnostmi, a to především mezi manuálně pracující zaměstnance v prostředí výrobní linky. I když by nebylo jednoduché jejich názor získat a, jak bylo vysvětleno ve třetí kapitole, ani cíleně zapojovat do marketingových aktivit firmy, jejich zpětná vazba by v tomto případě byla více než relevantní, protože i tito zaměstnanci, pokud budou se svou prací a zaměstnavatelem všeobecně spokojeni, mohou významnou měrou ovlivňovat názory osob ve svém okolí na značku a její produkty.

## Závěr

Tato práce se zabývala problematikou marketingové komunikace firem a především pak možností zapojení zaměstnanců do marketingových aktivit firmy. Cílem práce bylo na příkladu konkrétní firmy zjistit, do jaké míry se zaměstnanci mohou a chtějí do takových aktivit zapojovat.

V teoretické části práce byly definovány základní pojmy spojené s marketingem a marketingovou komunikací, byl popsán komunikační proces, komunikační modely a nástroje externí i interní komunikace firem. Z dostupných studií a literatury bylo zjištěno, že nákladné marketingové prostředky v dnešním moderním mediálním světě již nehrají tak významnou roli, zákazníci stále častěji při výběru produktů dají spíše na osobní doporučení. Zde tedy roste význam tzv. „word-of-mouth“ marketingu a firmám se tak nabízí nové možnosti, jak získávat zákazníky a zlepšovat svou reputaci na veřejnosti, například právě prostřednictvím svých zaměstnanců.

V dalších kapitolách bylo řešeno, jakým způsobem by měly firmy ke svým zaměstnancům přistupovat, aby se tito byli ochotni na šíření dobrého jména firmy ve svém okolí podílet. Bylo zjištěno, že aby byli zaměstnanci ochotni zapojovat se do marketingových aktivit společnosti, je potřeba, aby byli k práci dostatečně motivováni, informováni o firemních cílech a aktivitách a měli ze strany firmy důvěru a podporu. Jedině takto lze dosáhnout u zaměstnanců jejich spokojenosti a loajality vůči firmě a značce, což je rozhodujícím kritériem pro využívání zaměstnaneckého potenciálu také v rámci marketingové komunikace společnosti.

K praktickému zkoumání byla vybrána společnost ŠKODA AUTO a.s., jejíž jméno se pravidelně objevuje na předních příčkách anket o nejlepšího či nejžádanějšího zaměstnavatele. Právě v této společnosti tedy mohl být potenciál pro spokojené, motivované a loajální zaměstnance. Vzhledem k současné strategii společnosti a jejímu ambicióznímu cíli vyrobit a prodat v roce 2018 až 1,5 milionu vozů je přístup a ochota zaměstnanců zapojovat se do firemních aktivit stěžejní a zaměstnanci tedy v tomto případě hrají klíčovou roli. Ti se na celkových výsledcích firmy mohou podílet nejen svými pracovními výkony, ale také tím, že ve svých osobních společenských kruzích budou šířit dobré jméno firmy a jejích produktů a budou se tak podílet na utváření image celé společnosti navenek.

Na základě analýzy veřejně dostupných dat bylo zjištěno, že firma má na veřejnosti obecně dobrou pověst a že svým zaměstnancům nabízí nadstandardní pracovní podmínky. To lze na základě také teoretických studií považovat za výborný základ pro to, aby se ze zaměstnanců zároveň stali také propagátoři značky. Prostřednictvím dotazníkového šetření pak bylo v rámci společnosti zjišťováno, do jaké míry jsou zaměstnanci ztotožněni s podnikovými cíli a aktivitami, zda by byli ochotni stát se tváří značky nebo zda již nyní šíří dobré jméno firmy a svým známým vozy značky Škoda doporučují.

Podle výsledků této ankety se zaměstnanci zdají být spokojeni, ztotožnění s podnikovými cíli, uvádějí, že se na jejich realizaci aktivně podílejí. Zaměstnancům dále záleží na pověsti, jakou má jejich zaměstnavatel a jeho produkty v jejich okolí, a většina z nich se snaží cíleně šířit dobré jméno firmy. Také přesvědčení většiny zaměstnanců o kvalitě vozů značky je jistě důvodem k tomu, že zaměstnanci ochotně doporučují tyto vozy ve svém okolí. Firma tedy svou organizací a přístupem dokázala ve svých zaměstnancích vzbudit zájem o značku a motivaci k tomu, aby se ve svém volném čase podíleli na zvyšování reputace značky ve společnosti a získávání nových zákazníků. Z ankety však na druhou stranu vyplývá, že si značné procento zaměstnanců myslí, že nemá dostatek produktových informací k tomu, aby své známé ve výběru značky utvrdili. Zde je tedy značný prostor pro zlepšení na straně firmy, která by pravděpodobně měla více dbát na školení a informovanost svých zaměstnanců po produktové stránce. Pokud zaměstnanci budou mít dostatek informací a podporu firmy k tomu, aby svým známým mohli poskytovat například propagační materiály, popřípadě zprostředkovat účast na výstavních, předváděcích či jiných akcích, mohli by navíc působit nejen jako komunikační a marketingové medium mezi firmou a zákazníky, ale do jisté míry také jako distribuční a prodejní kanál.

Z celkového počtu téměř 25 000 zaměstnanců byl však do ankety zahrnut pouze zlomek z nich, a to pouze z vybraných oddělení. Z názoru 140 respondentů, kteří se nakonec do ankety skutečně zapojili, tedy nelze vyvodit závěry platné pro celou firmu a její zaměstnance. Respondenty byli zaměstnanci prodejních a personálních útvarů, kde by již z podstaty jejich pracovní náplně měl být potenciál pro šíření dobrého jména firmy a kvality produktů. Získané výsledky lze vztáhnout především na zaměstnance vykonávající intelektuální kancelářskou činnost,

jejichž názor a přístup by však pro firmu měl být zásadní vzhledem k jejich postavení, pracovní náplni, schopnostem a zkušenostem. Pro získání komplexního pohledu zaměstnanců by se však hodilo doporučit další šetření v rámci celé společnosti, napříč útvary, pracovními pozicemi a platovým spektrem. Realizace takového šetření překračuje rámec a možnosti této práce. Jeho výsledky by však přinesly komplexní přehled o vztahu zaměstnanců ke značce a jejich ochotě podílet se na utváření pozitivní image firmy navenek. Vedení firmy by tak zjistilo, do jaké míry se zaměstnanci stávají součástí marketingové komunikace firmy navenek automaticky a do jaké míry a jak by je firma mohla a měla v tomto směru ovlivňovat. Na základě těchto závěrů by pak firma mohla svým zaměstnancům poskytnout lepší podporu, ať už informační či materiální, a přizpůsobit do jisté míry i interní komunikaci či systém hodnocení a odměňování.

Hlavním výstupem z této práce je zjištění, že ve firmě pracují zaměstnanci, kteří jsou se svým zaměstnavatelem a firemními postupy obecně spokojeni. Záleží jim na pověsti firmy v jejich okolí a jsou ochotni se podílet na utváření pozitivní image značky a získávání nových zákazníků. Z toho vyplývá, že jsou interní procesy ve firmě nastaveny tak, že sami zaměstnanci mají potřebu šířit dobré jméno firmy a podílet se na propagaci značky. To může být pro firmu do budoucna podstatným faktorem při plnění strategických cílů. Pokud bude navíc firma tyto zaměstnance žádoucími způsoby popsány výše v jejich (pro)aktivitě dále podporovat a povzbuzovat, mohou se zaměstnanci podílet nejen na marketingové komunikaci firmy, ale do jisté míry také na prodejních aktivitách, a to bez negativního dopadu na již zaběhnuté postupy a zavedené jméno firmy.

## Seznam literatury

AMBASSADOR. Studentský projekt. Škoda Auto Vysoká Škola o.p.s. ve spolupráci se ŠKODA AUTO a.s. 2015.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2014, xxxiv, 842 s. ISBN 9780749469641.

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, xxvi, 982 p. ISBN 0749446315.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BROADY-PRESTON a Lucy STEEL. *Employees, customers and internal marketing strategies in LIS* [online]. Library Management. 2002, (23): 384-393. [cit. 2015-11-07] Dostupné také z: <http://search.proquest.com/pqcentral/docview/198864606/abstract?accountid=149301>.

BRYANT, Adam. Google's Quest to Build a Better Boss. *The New York Times: Breaking News, World News & Multimedia* [online]. 2011, 12. 3. 2011 [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: [http://www.nytimes.com/2011/03/13/business/13hire.html?pagewanted=all&\\_r=1](http://www.nytimes.com/2011/03/13/business/13hire.html?pagewanted=all&_r=1).

BRYCHTA, Jan. Interní komunikace - informovaný kolektiv nadevše. *E15.cz: Ekonomika, byznys, finance - E15.cz* [online]. 2009, 20. 1. 2009 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/interni-komunikace-informovany-kolektiv-nadevse-412502>.

BULYGO, Zach. Nside Google's Culture of Success and Employee Happiness. *Kissmetrics: Customer Intelligence* [online]. 2013 [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <https://blog.kissmetrics.com/googles-culture-of-success/>.

BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export. *Osobní prodej* [online]. 2011, 22. 3. 2011 [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/osobni-prodej-2852.html#!&chapter=1>.

CRIM, Dan a Gerard SEIJTS. What Engages Employees the Most OR, the Ten Cs of Employee Engagement. *Ivey Business Journal: Improving the Practice of Management* [online]. 2006 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://iveybusinessjournal.com/publication/what-engages-employees-the-most-or-the-ten-cs-of-employee-engagement/>.

Czech Republic's Most Attractive Employers - Trends and Rankings. *Universum Global: Employer Branding Experts* [online]. 2016 [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://universumglobal.com/rankings/czech-republic/>.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xv, 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

FREY, Petr. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 195 s., [4] s. obr. příl. ISBN 978-80-7261-160-7.

GARGIULO, Susanne. How employee freedom delivers better business. *CNN.com: Breaking News, U.S., World, Weather, Entertainment & Video News* [online]. 2011, 21. 9. 2011 [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <http://edition.cnn.com/2011/09/19/business/gargiulo-google-workplace-empowerment/index.html>.

<http://www.hrzone.com/talent/development/how-to-communicate-effectively-with-hard-to-reach-workers>.

Choosing the right communication channel: Templates & Tools. *Melcrum: Smarter Internal Communication* [online]. 2015 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: <https://www.melcrum.com/research/strategy-planning-tactics-intranets-digital-social-media/choosing-right-communication>.

KASS, Kelly. Effective internal communications at Siemens. *Simply communicate* [online]. 2012 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: <https://www.simply-communicate.com/case-studies/company-profile/effective-internal-communications-siemens>.

Kdo jsme: Lidé ve společnosti Google. *Google: Google společnost* [online]. 2015 [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <http://www.google.com/about/company/facts/>.

KIDWELL, Paul. Effective and Successful Internal Communications Program. *PRSA Boston Chapter* [online]. 2014, 23. 10. 2014 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: <https://prsaboston.org/case-study-developing-effective-successful-internal-communications-program-%E2%80%A8/>.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John Saunders a Gary Amrmstrong. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-082-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBÍN, Zdeněk. Corporate identity, corporate image a zaměstnanci. *Marketing Journal: Marketing, public relations, reklama, internet* [online]. 2009, 31. 3. 2009 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/aplikovane-pr/corporate-identity--corporate-image-a-zamestnanci\\_\\_s388x441.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/aplikovane-pr/corporate-identity--corporate-image-a-zamestnanci__s388x441.html).

KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 236 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2439-3.

MCDANIEL, Ron. Evangelium podle zaměstnanců: Nechte vlastní zaměstnance vytvářet rozruch. 2006 In: FINKLESTEIN, Ron. *49 marketingových tajemství pro zaručené zvýšení prodeje*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010, s. 60-62, 279 s. ISBN 978-80-251-1494-0.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MORAWITZOVÁ, Sabina. Spokojení zaměstnanci tvoří zdravou a prosperující firmu. *Superkariera.cz: Práce, brigády* [online]. 2014, 15. 7. 2014 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/spokojeni-zamestnanci-tvori-zdravou-a-prosperujici-firmu.html>.

PAVELKA, Václav. K čemu je pro firmu dobré Public Relations a jak si ho má menší firma zajistit? *ProByznys.info* [online]. 2013, 26. 7. 2013 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-60315200-k-cemu-je-pro-firmu-dobre-public-relations-a-jak-si-ho-ma-mensi-firma-zajistit>.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

POSPÍŠIL, Ondřej. Stimmungsbarometer 2013: Seznamte se s výsledky!. *ŠKODA Mobil: Noviny zaměstnanců ŠKODA AUTO*. Mladá Boleslav, 2013, 19(8), 7.



Pracovníkům Škody Auto vzrostou mzdy o 3,5 procenta. *E15.cz: Ekonomika, byznys, finance* [online]. 2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/pracovnikum-skody-auto-vzrostou-mzdy-o-3-5-procenta-1183640>.

Proč Škoda? *Životní příležitost ve Škoda Auto* [online]. 2016a [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.skoda-kariera.cz/proc-skoda/>.

Promarketing.cz: Informace, nástroje a pomůcky pro marketing malých firem. BEDNÁŘ, Jiří. *Interní marketing – aneb když jsou vaší cílovou skupinou zaměstnanci* [online]. 2013, 7. 10. 2013 [cit. 2015-10-28]. Dostupné z: <http://www.promarketing.cz/2013/10/07/interni-marketing-aneb-kdyz-jsou-vasi-cilovou-skupinou-zamestnanci/>.

Proměna obchodní sítě značky ŠKODA v ČR. *ŠKODA AUTO Česká republika* [online]. 2016a [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/news/2016-01-21-promena-obchodni-site-skoda/>.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Marketingová komunikace není pouze reklama*. Praha: VOX, 1999, 150 s. Kurzy, semináře, rekvalifikace. ISBN 80-86324-00-1.

RICHMOND, Rebecca. How to communicate effectively with hard-to-reach workers. *Human Resources website - global HR destination: HRZone* [online]. 2012, 11. 6. 2012 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z:

ROŠICKÝ, Stanislav, Svatopluk MAREŠ, Jiří ŠTÝRSKÝ, Vítězslav HÁLEK a Vladimír KRUPKA. *Marketing XXL*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2010, 672 s. ISBN 978-80-89364-14-5.

STRAKA, Michal. Lze posilovat věrnost zákazníků na automobilovém trhu v ČR? Ano, lze!. *Ipsos: Game Changers* [online]. 2012 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <http://www.ipsos.cz/lze-posilovat-vernost-zakazniku-na-automobilovem-trhu-v-cr-ano-lze>.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 88 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.

ŠKODA AUTO Česká republika: ŠKODA. *ŠKODA AUTO jako zaměstnavatel stále atraktivnější* [online]. 2014, 18. 6. 2014 [cit. 2015-10-28]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/news/2014-06-18-zamestnavatel-roku>.

Škoda Auto is the Czech Republic's most attractive employer. *Trendence: research, strategies, careers* [online]. 2016 [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.trendence.com/en/company/rankings/czech-republic.html>.

Škoda Auto vytváří ze zaměstnanců ambasadory. *MediaGuru: Reklama, marketing a média očima Gurua* [online]. 2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2015/03/skoda-vytvari-ze-zamestnancu-aktivni-ambasador/#.VvaYgeLhDIU>.

ŠKODA AUTO: Nová kolektivní smlouva uzavřena. *ŠKODA Media Portal* [online]. 2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: [https://media.skoda-auto.com/CS/motorsport/\\_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=1104](https://media.skoda-auto.com/CS/motorsport/_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=1104).

ŠKODA Výroční zpráva 2010: Chytré technologie a osobní přístup. *ŠKODA AUTO a.s.* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2011 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2010.pdf>.

ŠKODA Výroční zpráva 2014. *ŠKODA AUTO a.s.* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2015a [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2014.pdf>.

ŠKODA Výroční zpráva 2015. *ŠKODA AUTO a.s.* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2016 [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2015.pdf>.

ŠKODA. *ŠKODA AUTO Česká republika* [online]. 2016b [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/>.

THOMPSON, Scott. Google's Business Leadership and Organizational Culture. *Houston Chronicle: Houston News, Sports, Business, and Entertainment - The Houston Chronicle at Chron.com* [online]. 2015 [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/googles-business-leadership-organizational-culture-58108.html>.

THORNTON, Sandra. Internal Communication Tools. *Effective Business Communications* [online]. 2014, 13. 4 .2014 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: <http://www.effective-business-communications.com/internal-communication-tools.html>.

Uchazeči o zaměstnání. *Životní příležitost ve ŠKODA AUTO* [online]. 2016b [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.skoda-kariera.cz/uchazeci-o-zamestnani>.

Úvod: Top žebříčky. *Czech Top 100* [online]. 2016 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.czechtop100.cz/>.

VERDONK, Kelly. How Virgin Atlantic Airways connect employees with innovative internal communication tools [interview]. *ImgZine: Mobile Communications Platform* [online]. 2015, 23. 4. 2015 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: <https://www.imgzine.com/weblog/how-virgin-atlantic-airways-connects-employees-with-innovative-internal-communication-tools/>.

Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2011/12. ŠKODA AUTO a.s. [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2013 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/shared/SiteCollectionDocuments/company/environment/sustainable-development/cs/sustainability-report-2011-2012.pdf>.

Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2013/14. ŠKODA AUTO a.s. [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2015b [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/shared/SiteCollectionDocuments/company/environment/sustainable-development/cs/sustainability-report-2013-2014.pdf>.

Žijte značkou ŠKODA. ŠKODA AUTO Česká republika [online]. 2016c [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/experience>.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obrázek 1 Vývoj marketing managementu .....	14
Obrázek 2 Modely hierarchie reakcí.....	17
Obrázek 3 Růstová strategie rok 2010 vs. 2015.....	44
Obrázek 4 Priority ŠA v oblasti společenské odpovědnosti.....	47
Obrázek 5 Klíčové faktory v oblasti trvale udržitelného rozvoje.....	48
Obrázek 6 Výsledky ankety "Barometr nálady" .....	53
Obrázek 7 Týmový web ŠKODA AUTO jako platforma pro anketu .....	56
Obrázek 8 Délka pracovního poměru ve ŠKODA AUTO.....	58
Obrázek 9 Je ŠKODA AUTO a.s. dobrý zaměstnavatel? .....	59
Obrázek 10 Největší motivátory k práci pro firmu.....	60
Obrázek 11 Informovanost o firemních cílech a aktivitách a vědomé přispívání k jejich naplnění .....	61
Obrázek 12 Možnost zapojování se do firemních aktivit a vyjadřování názorů, využívání možnosti vyjádřit svůj názor ze strany zaměstnanců.....	62
Obrázek 13 Zájem zaměstnanců o to, jakou pověst má firma v jejich okolí a způsob, jakým se zaměstnanci o svém zaměstnavateli vyjadřují .....	63
Obrázek 14 Cílené šíření dobrého jména firmy zaměstnanci .....	64
Obrázek 15 Přesvědčení zaměstnanců o kvalitě vozů značky Škoda a jejich informovanost o produktech firmy .....	67
Obrázek 16 Doporučování vozů značky Škoda ze strany zaměstnanců .....	68
Obrázek 17 Jak by zaměstnanci motivovali osoby ve svém okolí k výběru značky Škoda .....	70

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Marketingový mix 4P a 4C.....	15
Tabulka 2 Celkový počet zaměstnanců, počet zapojených zaměstnanců a návratnost dotazníků .....	57
Tabulka 3 Šíření dobrého jména v závislosti na pohlaví a délce pracovního poměru .....	65
Tabulka 4 Šíření dobrého jména firmy - průměrné bodové hodnocení v závislosti na pohlaví a délce pracovního poměru .....	66
Tabulka 5 Doporučování vozů značky Škoda zaměstnanci v závislosti na pohlaví a délce pracovního pobytu ve firmě.....	68
Tabulka 6 Doporučování vozů značky Škoda - průměrné bodové hodnocení v závislosti na pohlaví a délce pracovního poměru .....	69

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Konečná podoba dotazníku v českém jazyce .....	87
Příloha č. 2 Konečná podoba dotazníku v anglickém jazyce.....	91

## Příloha č. 1 Konečná podoba dotazníku v českém jazyce

- 1) Je podle Vás ŠKODA AUTO a.s. dobrý zaměstnavatel?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
  
- 2) Co Vás **nejvíce** motivuje k tomu, že pro firmu pracujete? Zvolte 1-3 odpovědi.  
V případě praktikantů: Co by Vás nejvíce motivovalo k tomu, abyste se v budoucnu ucházel(a) o místo ve společnosti ŠKODA AUTO?
  - a. Pracovní náplň
  - b. Možnost osobní realizace
  - c. Vztahy v kolektivu spolupracovníků
  - d. Atmosféra ve firmě
  - e. Uznání za dobře odvedenou práci
  - f. Platové ohodnocení
  - g. Zaměstnanecké benefity
  - h. Možnost kariérního růstu
  - i. Možnost dalšího vzdělávání
  - j. Pověst firmy
  - k. Přesvědčení o kvalitě produktů
  - l. Stabilita zaměstnání
  - m. Rodinná tradice
  - n. Geografická vzdálenost od bydliště
  - o. Nedostatek lepších pracovních nabídek
  - p. Jiné: \_\_\_\_\_
  
- 3) Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) „Jiné“, uveďte, prosím, co.
  
- 4) Cítíte se být dostatečně informován(a) o firemních cílech a aktivitách?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
  
- 5) Ztotožňujete se s těmito cíli, snažíte se **vědomě** přispívat k jejich naplnění?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne

- 6) Cítíte se být dostatečně zapojován(a) do firemních aktivit, jste svými nadřízenými vybízen(a) k tomu vyjadřovat své názory, připomínky a přinášet nové návrhy na zlepšení?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- 7) Využíváte možností vyjádřit své názory, ať už přímo/osobně, či prostřednictvím anket, soutěží nebo dotazníků?
- Ano vždy
  - Ano občas
  - Spíše ne
  - Vůbec ne
- 8) Jak se o svém zaměstnavateli a jeho produktech vyjadřujete mezi svými příbuznými a známými?
- Pozitivně
  - Spíše pozitivně
  - Spíše negativně
  - Negativně
- 9) Záleží Vám na tom, jakou pověst má Váš zaměstnavatel a jeho značka ve Vašem okolí?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- 10) Šíříte **cíleně** dobré jméno značky za účelem zvýšení její reputace ve Vašem okolí?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- 11) Jste přesvědčen(a) o kvalitě vozů značky Škoda?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne



- 12) Máte dostatek informací o jednotlivých modelech vozů značky Škoda k tomu, abyste ve svých známých vzbudil(a) zájem o značku, popřípadě je při výběru nového automobilu utvrdil(a) právě v této značce?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- 13) Doporučujete svým známým a příbuzným vozy značky Škoda?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- 14) Jakým způsobem byste osoby ve svém okolí motivoval(a) k výběru značky Škoda, pokud byste měl(a) plnou podporu firmy?  
Zvolte 1 – 3 možnosti, v případě zájmu, prosím, doplňte další.
- Sdělením osobních zkušeností
  - Poskytnutím zasvěcených informací o produktech
  - Sdílením užitečných odkazů prostřednictvím sociálních sítí
  - Šířením propagačních materiálů
  - Upozorněním na výhodné akce
  - Poskytnutím výhodných kuponů
  - Vybízením k účasti v soutěžích o zajímavé ceny
  - Návštěvou dealerství
  - Jinak: \_\_\_\_\_
- 15) Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) „Jinak“, uveďte, prosím, jak.
- 16) Jste
- Žena
  - Muž
- 17) Jak dlouho pracujete ve společnosti ŠKODA AUTO?
- Méně než 1 rok
  - 1 – 3 roky
  - 3 – 5 let
  - Více než 5 let

18) Na jaké pozici v rámci Vašeho útvaru pracujete?

- a. Vedoucí
- b. Koordinátor
- c. Specialista
- d. Referent
- e. Dělník
- f. Praktikant

## Příloha č. 2 Konečná podoba dotazníku v anglickém jazyce

1) Is ŠKODA AUTO a.s., in your opinion, a good employer?

- a. Yes
- b. Rather yes
- c. Rather not
- d. No

2) What motivates you to work for the company the most? Please choose one to three options.

For interns: What would motivate you to apply for a job at ŠKODA AUTO in the future?

- a. Work content
- b. Possibility of self-realization
- c. Relationships on the workplace
- d. Company atmosphere
- e. Performance acknowledgement
- f. Remuneration
- g. Employee benefits
- h. Possibility of career growth
- i. Possibility of further education
- j. Company's image
- k. Product quality
- l. Job security
- m. Family tradition
- n. Geographical distance from home
- o. Lack of better working opportunities
- p. Other: \_\_\_\_\_

3) If you chose "other" in previous question, please write what.

4) Do you feel yourself sufficiently informed about company's targets and activities?

- a. Yes
- b. Rather yes
- c. Rather not
- d. No

- 5) Do you identify yourself with these targets, are you personally trying to **wilfully** contribute to their fulfilment?
- Yes
  - Rather yes
  - Rather not
  - No
- 6) Do you feel sufficiently engaged in company's activities? Are you encouraged by your superiors to express your opinions, comments or new suggestions for improvements?
- Yes
  - Rather yes
  - Rather not
  - No
- 7) Do you make use of the opportunities to express your opinions, no matter if directly/personally or via opinion polls, questionnaires or competitions?
- Yes always
  - Yes sometimes
  - Rather not
  - Not at all
- 8) In which sense do you express your opinion about the company and its products among your friends or relatives?
- Positively
  - Rather positively
  - Rather negatively
  - Negatively
- 9) Do you care about the reputation that the company has in your surroundings?
- Yes
  - Rather yes
  - Rather not
  - No
- 10) Do you intentionally promote the name of the brand to contribute to boosting the reputation of the brand among people around you?
- Yes
  - Rather yes
  - Rather not
  - No

- 11) Are you convinced about the quality of Škoda cars?
- Yes
  - Rather yes
  - Rather not
  - No
- 12) Do you have enough information about Škoda models so that you could provoke the interest of the brand among your friends or relatives or eventually strengthen their choice of Škoda brand?
- Yes
  - Rather yes
  - Rather not
  - No
- 13) Do you recommend Škoda cars to your friends and relatives?
- Yes
  - Rather yes
  - Rather not
  - No
- 14) How would you motivate people around you to choose Škoda brand if you had full support of the company? Please choose one to three options.
- Sharing your own experience
  - Providing them with product information
  - Sharing useful links via social networks
  - Providing them with promotional materials
  - Drawing their attention to favourable offers
  - Providing them with favourable coupons
  - Inviting them into company's competitions with attractive prizes
  - Taking them into a dealership
  - Other: \_\_\_\_\_
- 15) If you chose "other" in previous question, please write how.
- 16) Are you
- Woman
  - Man
- 17) How long have you been working for Škoda?
- Less than one year
  - One to three years
  - Three to five years
  - More than five years

18) On which post do you work in your department?

- a. Manager
- b. Coordinator
- c. Specialist
- d. Referent
- e. Worker
- f. Intern

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Michaela Jirsová		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208T139 Globální podnikání a marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Zaměstnanci jako součást marketingové komunikace		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra managementu a marketingu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2016
<b>POČET STRAN</b>	71		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	17		
<b>POČET TABULEK</b>	6		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Diplomová práce řeší možnosti zapojování zaměstnanců do marketingové komunikace firem. Cílem je zjistit, do jaké míry se zaměstnanci mohou a chtějí do těchto aktivit zapojovat. V teoretické části práce jsou popsány základní pojmy a souvislosti týkající se marketingu, interní a externí komunikace firem a především pak přístupu firem k zaměstnancům, jejichž spokojenost a motivace je klíčovým faktorem úspěchu při jejich zapojování do marketingových aktivit společnosti. Prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybraných útvarů společnosti ŠKODA AUTO a.s. bylo zjištěno, že se tyto zaměstnanci již nyní ve velké míře podílejí na utváření pozitivní image firmy navenek a svým známým vozy značky Škoda doporučují. V případě větší podpory a informovanosti ze strany společnosti by se pak tyto zaměstnanci mohli podílet nejen na propagaci značky, ale také na procesu získávání nových zákazníků.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Marketing, marketingová komunikace, zaměstnanci, značka, šíření dobrého jména firmy		
<b>PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne</b>			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Michaela Jirsová		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	Employees as a part of the company's marketing communication		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Management and Marketing	<b>YEAR</b>	2016
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	71		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	17		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	6		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	2		
<b>SUMMARY</b>	<p>This thesis focuses on the possibility of getting employees involved in marketing communication of a firm. The aim of the thesis is to establish to what extent do employees wish to get involved. The theoretical part summarizes the basic principles of marketing, internal and external business communications and most importantly, this part elaborates on attitudes of businesses towards their employees, whose motivation and satisfaction are the key factors for their successful involvement in any marketing activities. An analysis of survey questionnaires reveals that employees of ŠKODA AUTO a.s. already contribute to building positive brand image and recommend ŠKODA cars to their friends and relatives. If provided with more information and support from the company, employees could possibly not only promote the brand, but also contribute to the process of attracting new customers.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Marketing, marketing communication, employees, brand, building company's reputation		
<b>THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			