

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lukáš Halamíček

Marketingová komunikace odborové organizace

Odbory KOVO MB

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Marie Hamplová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Lukáš Halamíček

Marketing communication of the

KOVO MB Labour Union

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Marie Hamplová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 2. 2016

Lukáš Halamíček

Poděkování

Děkuji PhDr. Marii Hamplové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, cenné připomínky a čas, který mi věnovala. Děkuji také Jaroslavu Povšíkovi, předsedovi odborové organizace Odbory KOVO MB za poskytnutá data, podporu a vstřícný přístup.

Anotace

Diplomová práce se zabývá marketingovou komunikací v prostředí odborových organizací. Teoretickými východisky jsou analýza současného stavu marketingové komunikace vybraných odborových organizací v automobilovém průmyslu a analýza marketingové komunikace Odborů KOVO MB ve firmě ŠKODA v porovnání s konkurenční odborovou organizací.

Cílem práce je navržení modelu marketingové komunikace odborové organizace Odbory KOVO MB v závislosti na odlišných potřebách jednotlivých skupin příjemců marketingového sdělení.

Klíčová slova

Diplomová práce, komunikační strategie, marketingová komunikace, marketingový mix, odborový marketing, odborové organizace, Odbory KOVO MB.

Annotation

The thesis deals with marketing communications in an environment of labour unions. Theoretical solutions are analysis of current state of marketing communication of selected trade unions in automotive industry and analysis of marketing communication of the KOVO MB Labour Union of ŠKODA Company in comparison with competing unions.

The aim is to propose a model of marketing communication of the KOVO MB Labour Union depending on the different needs of individual groups of recipients of marketing communication.

Keywords

Communication strategy, diploma thesis, KOVO MB Labour Union, labour marketing, labour unions, marketing communication, marketing mix.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETING.....	11
1.1 Definice marketingu	11
1.2 Marketingový mix	12
2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	15
2.1 Komunikace jako základ pro přenos sdělení.....	15
2.2 Sémiotika.....	17
2.3 Model marketingové komunikace	18
2.4 Komunikační mix	21
2.5 Současné trendy v marketingové komunikaci.....	24
3 ODBORY A MARKETING.....	27
3.1 Formování dělnického hnutí v Evropě.....	27
3.2 Počátky odborů v českých zemích.....	28
3.3 Odborové hnutí v 21. století.....	29
3.4 Historie marketingu v odborovém prostředí	30
3.4.1 Historie marketingové komunikace ve škodoväckých odborech.....	30
3.5 Současná marketingová komunikace v odborovém prostředí.....	32
3.5.1 Marketingová komunikace ZO OZ KOVO VW SK	33
3.5.2 Marketingová komunikace IG Metall.....	35
PRAKTICKÁ ČÁST.....	38
4 CÍLE A METODIKA PRÁCE	38
4.1 Cíle diplomové práce	38
4.2 Použité metody a harmonogram postupu.....	39
5 ODBOROVÝ MARKETING VE FIRMĚ ŠKODA	41
5.1 Současné postavení odborů ve firmě	41
5.2 Marketingový mix odborové organizace	42

5.2.1	Produkt	43
5.2.2	Cena	46
5.2.3	Distribuce	46
5.2.4	Marketingová komunikace	47
5.2.5	Materiální prostředí.....	48
5.2.6	Lidé	49
5.2.7	Procesy	50
5.3	Konkurenční odborová organizace	51
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	53
6.1	Charakteristika souboru	54
6.2	Analýza dat.....	55
6.3	Interpretace a diskuze výsledků.....	67
7	NÁVRH MODELU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	69
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	75
	SEZNAM ZKRATEK.....	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	80
	SEZNAM PŘÍLOH	81

ÚVOD

Aktuálnost tématu a nastínění řešeného problému. Soudobá společnost se velice dynamicky mění a rychlost těchto změn nabývá na své intenzitě. V důsledku rychlých změn přestávají platit staré zavedené komunikační vzorce a jsou nahrazovány novými formami komunikace, které jsou rychlejší, intenzivnější a celkově efektivnější. Toto pravidlo platí také v marketingové komunikaci, která je umocněna nezastavitelnou silou, dnes již globálního trhu, a touhou po maximálním uspokojování ekonomických zájmů jednotlivých subjektů po celém světě.

Existují však i subjekty, které svojí povahou nejsou utvořeny primárně pouze ke generování nekonečných zisků. Mezi tyto subjekty patří celá řada neziskových organizací, jejichž posláním je tvorba sociálně prospěšných projektů a zároveň také eliminace sociálně patologických jevů. Přestože tyto subjekty nejsou nastaveny na tvorbu zisku, musí v oblasti marketingové komunikace vyvíjet neustále vyšší úsilí, aby mohly účinně působit v oblastech svého zájmu a poskytovat i nadále své produkty. Jenom tak mají možnost být úspěšné a oslovit tak své budoucí klienty na straně jedné a donátory či mecenáše na straně druhé.

Tématem této diplomové práce je problematika marketingové komunikace v prostředí neziskových organizací, konkrétně pak v prostředí odborové organizace Odbory KOVO MB, která zastupuje své členy a zaměstnance firmy ŠKODA, zejména v pracovněprávních otázkách. Formou kolektivního vyjednávání Odbory KOVO MB spoluutváří důstojné sociální a pracovní podmínky, včetně spravedlivého odměňování a účinné motivace zaměstnanců firmy. I přes to, že samy negenerují žádný zisk, velice aktivně působí v oblasti filantropie a dobrovolnictví. Udržitelnost a úspěšnost těchto činností je ze značné části závislá na kvalitě její marketingové komunikace.

Současný stav problematiky. Marketingová komunikace v prostředí novodobých odborových organizací není v současnosti příliš diskutovaným pojmem. Obecněji lze však na tuto problematiku nahlížet jako na marketing neziskových organizací či marketing služeb. Jmenovanými tématy se již zabývá celá řada soudobých zahraničních ale i tuzemských autorů.

Mezi nejvýznamnější světové autory, zabývajícími se problematikou marketingu patří Philip Kotler, který je považován za autoritu v oboru. Kniha o marketingovém řízení – *Marketing management*, kterou napsal společně s Kevinem Lane Kellerem je všeobecně označována jako tzv. marketingová bible.

Významnými tuzemskými autory, zabývajícími se marketingovou komunikací, jsou například Miroslav Foret, Petr Frey či dvojice autorů Miroslav Karlíček a Petr Král. Podrobněji na problematiku marketingu v oblasti služeb nahlíží Miroslava Vašítková, jejíž pojetí marketingového mixu je velice dobře využitelné právě v prostředí odborových organizací.

Cíl diplomové práce. Cílem této práce je navržení modelu marketingové komunikace odborové organizace Odbory KOVO MB v závislosti na odlišných potřebách jednotlivých skupin příjemců marketingového sdělení.

Hypotéza. V souladu s cílem práce byla navržena následující hypotéza: Účinnost marketingové komunikace Odborů KOVO MB přímo závisí na respektování odlišných potřeb jednotlivých skupin příjemců marketingového sdělení.

Popis metod zkoumání problému. V rámci procesu získávání dat bude použita analýza současné marketingové komunikace v tomto odvětví a v odborové organizaci Odbory KOVO MB. Prostřednictvím komparace marketingových komunikací referenčních odborových organizací budou vybrány komunikační strategie, nástroje a techniky, které jsou ověřené a účinné. Formou řízených rozhovorů budou v rámci předvýzkumu vymezeny okruhy zájmů členů odborové organizace. Výsledky analýzy rozhovorů budou použity k sestavení portfolia otázek a možných alternativních odpovědí pro dotazníkové šetření. Na základě syntézy získaných dat bude navržen model marketingové komunikace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Pojem marketing je všudypřítomný a lze se s ním setkat takřka na každém kroku. Všichni o něm mluví, ale co si pod tímto pojmem skutečně máme představit? Pokud budou různí lidé dotazováni na význam tohoto pojmu, pravděpodobně každý z nich odpoví odlišně. Někdo vymezí pojem marketing pouze jako všudypřítomnou reklamu, která lidskou společnost každý den doslova „bombarduje“ již od okamžiku ranního vstávání, až po listování v oblíbeném časopise, těsně před usnutím. Pro jiné znamená marketing pouze tajemný název jednoho z firemních oddělení, ve kterém podivní lidé celé dny a noci provádějí zvláštní a pouze těžko identifikovatelné záhadné činnosti, za které jsou ovšem velice dobře zaplacení.

Dobry marketing se dle Kotlera a Kellera (2007, s. 69) více, jak kdy v minulosti, stává nedílnou součástí každého podnikatelského úspěchu. Ve hluboké míře ovlivňuje marketing naše životy ve všech oblastech, kterými se zabýváme. Od webových stránek, které si prohlížíme, přes reklamy, které nás obklopují na každém našem kroku, až po oblečení, které nosíme a zboží které používáme. Autoři však dále upozorňují na zajímavý aspekt, že marketing sice bývá často definován jako upokojuvání potřeb a přání zákazníků, mnohdy však podle kritiků jde o potřeby a přání dříve neexistující, tedy uměle vyvolané, které zákazníci ve skutečnosti vůbec nepotřebují a utrácejí za ně více prostředků, než si mohou ve skutečnosti dovolit.

1.1 Definice marketingu

Za již preciznější a objektivnější definici marketingu lze považovat definici Americké marketingové asociace, přijatou na konci roku 2004, kterou uvedli ve svém díle autoři Solomon, Marshall a Stuart (2006, s. 6) v následujícím znění: „*Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.*“ Základní myšlenkou této poněkud komplikované definice je skutečnost, že marketing přináší nějakou

hodnotu každé ze zúčastněných stran, která je touto transakcí ovlivněna (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 6).

Naopak jedna z nejstručnějších definic marketingu zní podle Kotlera a Kellera (2007, s. 43) takto: „*Naplňovat potřeby se ziskem.*“ Autoři samozřejmě doplňují i podrobnější vysvětlení výrazu marketing: „*Marketing je činnost, která se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb.*“ Dále uvádějí, že marketing je všudypřítomný a lidé se více či méně formálně zabývají nesčítelným množstvím činností, které by se daly marketingem nazvat.

Zdeněk Chmel (1997, s. 6) popisuje stručně, ale zároveň i poměrně výstižně pojem marketing jako určitou metodu vedení ekonomické aktivity s ohledem na trh, dále pak tvorbu obchodní a také i výrobní strategie v souvislosti se znalostmi, jakým způsobem se vyvíjejí požadavky trhu. Marketing je nezbytný nejen pro úspěšný prodej v tomto okamžiku, ale také v budoucnosti.

Miroslav Foret (1997, s. 11) uvádí: „*Předmětem marketingu jsou směnné vztahy mezi producenty, distributory a zákazníky (spotřebiteli) produktů v tržních podmínkách. Cílem těchto transakcí je vzájemná maximální spokojenost (upokojování přání, potřeb, tužeb, pocitů) včetně případného zisku.*“ Pravděpodobnost úspěchu na trhu lze výrazně zvýšit systematickými poznatky a postupy, které nám poskytuje právě marketing.

1.2 Marketingový mix

Miroslava Vašítková (2008, s. 26) označuje marketingový mix následovně: „*Marketingový mix je soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům.*“ Jednotlivé složky tohoto mixu je možno namíchat v rozličném pořadí a také různé intenzitě. Toto je zcela podřízeno jedinému cíli, kterým je upokojení potřeb zákazníků a vytvoření zisku organizací. Původní marketingový mix, označovaný v angličtině zkratkou 4P, obsahuje 4 prvky:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- marketingová komunikace (promotion).

Podle odvětví, ve kterém se marketingový mix používá, se však může počet P měnit. Kupříkladu v případě služeb se přidávají lidé (people) atd. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 16).

Pro potřeby organizací, působících v oblasti služeb, na které se tato práce zaměřuje, je podle Vašíkové (2008, s. 26) nezbytné připojit k základnímu marketingovému mixu další 3P:

- materiální prostředí (physical evidence) pomáhá zhmotnění služby,
- lidé (people) usnadňují vzájemnou interakci,
- procesy (processes), které řídí a usnadňují poskytování služeb zákazníkům.

Produkt lze nazvat vše, co organizace spotřebiteli nabízí k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. U čistých služeb je produkt popisován jako určitý proces, často bez hmotných výsledků. Klíčovým prvkem, který definuje službu, je její kvalita. Rozhodování o produktu se týká jeho vývoje, image značky a sortimentu produktů.

Tvorba ceny je výsledkem snahy o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. S ohledem na nehmotný charakter služby se cena stává významným ukazatelem kvality služby. Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele znamená další specifika při její tvorbě. Organizace musí věnovat pozornost nabídkové straně stanovení ceny, tedy nákladům.

Distribuce souvisí s usnadněním či umožněním přístupu zákazníka ke službě, s místní lokalizací služby a s volbou případného zprostředkovatele dodávky této služby. Poskytování služby také většinou souvisí s pohybem hmotných prvků, které jsou její součástí.

Marketingová komunikace spojuje produkt, cenu a distribuci do jednoho sdělení, ve kterém organizace zákazníka informuje o samotné existenci daného produktu či služby. Na stranu druhou také organizace potřebuje zpětnou vazbu od zákazníka, jeho reakci, aby věděla, jakým způsobem by měla účinně komunikovat.

Lidé se stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Při poskytování služby totiž dochází ve větší či menší míře ke

kontaktu mezi poskytovatelem služby a zákazníkem. Vzhledem k tomu, že součástí procesu je i zákazník, ovlivňuje kvalitu služby také on sám. Organizace by se měla věnovat výběru, vzdělávání a motivování zaměstnanců, stejně tak i usměrňování zákazníků za účelem vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci.

Materiální prostředí je v podstatě hmotný doklad o tom, že služba vůbec existuje. S ohledem na nehmotnou povahu služeb totiž zákazník nedokáže službu dostatečně posoudit dříve, než ji skutečně spotřebuje. Může mít mnoho forem, počínaje budovou, kanceláří nebo kupříkladu brožurou vysvětlující popis služby. Důkazem o kvalitě služby bývá také oblečení zaměstnanců.

V průběhu **procesu** poskytování služby je nezbytné podrobnější zaměření na to, jakým způsobem je služba poskytována. Není například příjemné, pokud zákazník čeká dlouhou dobu na vyřízení jednoduché žádosti, nebo proces jejího zpracování je nejasný a zákazník si neví rady. Proto je nezbytné vytvářet analýzy procesů a zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají (Vašítková, 2008, s. 26-28).

Hlavní a zásadní význam kvalitně zpracovaného marketingového mixu pro samotnou marketingovou komunikaci definovali Křížek a Crha (2012, s. 22) do velice dobře uchopitelné poučky. Uvádějí, že komunikační nástroje na podporu produktu na trhu a marketingová komunikace, včetně reklamy, by měly být uplatněny teprve v okamžiku, kdy je v naprostém pořádku celý marketingový mix. Produkt musí být kvalitní, musí mít správně stanovenou cenu a zajištěnou distribuci. Pokud tomu tak není, jakákoli dobře míněná a kvalitní reklama se obrátí proti svému tvůrci.

2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Marketingová komunikace, jako jeden ze základních nástrojů marketingového mixu, zaujímá ve vztahu se zákazníkem či klientem zcela specifickou a nezastupitelnou roli. Řada lidí si může samotný pojem marketingová komunikace poněkud zjednodušeně vztáhnout pouze na pracovní činnost určitých zaměstnanců supermarketů či hypermarketů, ve skutečnosti se však jedná o daleko širší pojem, který zahrnuje jakoukoli relevantní komunikaci s trhem. Tato komunikace zasahuje jak do komerční, tak i nekomerční sféry, kde se může jednat o komunikaci sociální, politickou nebo také institucionální a využívá celého spektra komunikačních prostředků a metod. Využívá nástrojů nadlinkových i podlinkových komunikací, jakožto podporu celkové marketingové strategie společnosti s cílem o informování a ovlivňování konečného spotřebitele, klienta či zákazníka.

Karlíček a Král (2011, s. 9) definují marketingovou komunikaci: „*Marketingová komunikace je řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.*“ Je skutečností, že na současných přeplněných trzích se již většina komerčních i nekomerčních organizací nemůže obejít bez účinné marketingové komunikace. Firmy neúnavně pobízejí své potenciální ale i stávající zákazníky ke koupi svého nového produktu nebo služby, neziskové a vládní organizace se snaží vymýtit sociálně patologické jevy, nebo naopak podporovat sociálně prospěšné činnosti či charitativní projekty a politické strany agitují s cílem zisku co možná největšího počtu voličských hlasů.

2.1 Komunikace jako základ pro přenos sdělení

Základním pojmem marketingové komunikace je samotná komunikace. Toto slovo má v českém jazyce několik významů. Prvním významem je výměna informací mezi lidmi, živočichy, ale i mezi neživými bytostmi, tedy stroji, nebo také v matematice. Pojem komunikace může též znamenat označení pro veřejnou dopravu, respektive dopravní spojení, nebo prostor určený pro spojení dopravními prostředky (Vymětal, 2008, s. 22). Pro potřeby této práce bude nadále používáno pojmu komunikace jako prostředek výměny informací mezi lidmi.

Slovo komunikace vzniklo z latinského slova „*communicare*“ – dorozumívat se, radit se s někým, spojení nebo souvislost. V případě komunikace mezi lidmi hovoříme o komunikaci sociální, která bývá podle Vymětala (2008, s. 22-24) rozdělena obvykle do následujících kategorií:

- ústní (rozhovor, diskuze, dotazování, výuka, vysvětlování),
- písemná (dopis, e-mail, poznámka, zpráva, zápis),
- vizuální (graf, tabulka, fotografie, film).

Z hlediska použití komunikačních prostředků dělíme komunikaci na kategorie:

- verbální (mluvení, komunikace slovem),
- neverbální (komunikace mimoslovně, tělem a pomocí smyslů),
- realizovaná činy a skutky.

Komunikačního jednání je vždy zaměřeno na dosažení určitého cíle, kterým může být:

- výměna informací (změna stupně informovanosti, socializace, dosažení jiné úrovně znalostí, projev seberealizace, uznání, úcty),
- ovlivňování chování lidí (změna nebo utváření pocitů a psychického stavu skupiny, její řízení, udržování a rozvoj sociálních vztahů),
- ovlivňování mezilidských vztahů a vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě (vyjadřování sympatií a antipatií, ovlivňování skutečnosti, společenské situace, udržování kulturní integrity zajišťováním životnosti jazyka).

Cílem komunikace může být i její určitá funkce:

- informativní (výměna dat, faktů, znalostí, zkušeností),
- poznávací (získávání vědomostí o sobě, druhých, o světě),
- instruktivní (informační funkce jak co dělat, jak čeho dosáhnout),
- vzdělávací a výchovná (souhrn funkce informativní, instruktivní, poznávací),
- osobní identity (ujasnění si svého já, svých postojů, názorů, ambicí),
- socializační a společensky integrující (vytváření vztahů s druhými, vzájemné interakce, navazování kontaktů, pocit sounáležitosti a závislosti),
- přesvědčovací (měnění postojů, názorů, způsobu chování i chování druhých),
- posilující a motivující (posilování pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti),
- zábavná (komunikace, která vytváří pocit pohody, radosti, pobavení),

- svěřovací (naslouchání druhým, sdílení pocitů, umění poradit),
- úniková (odreagování se od starostí, shonu, eliminace depresí).

2.2 Sémiotika

Sémiotiku lze obecně charakterizovat jako teorii znaků, nebo také nauku o znacích, která se zabývá porovnáváním znakových systémů. Její název vznikl z řeckého slova „*semios*“, které znamená znak. Přestože sémiotika našla své uplatnění v mnoha vědních oborech, od biologie, medicíny přes matematiku, logiku až po filozofii, estetiku či lingvistiku, dá se efektivně využít také v oblasti marketingové komunikace a reklamy (Jurášková a Horňák, 2012, s. 208).

V anglosaském prostředí a v Evropě dle Příkrylové a Jahodové (2010, s. 20) tato věda zahrnuje studie, které ukazují na koexistenci jazykových a nejazykových znaků. Každý znak obsahuje dvě stránky:

- výraz,
- obsah.

Jejich vzájemný vztah je konvenční. V ideálním případě subjekt komunikace vyjádří své sdělení takovým způsobem, aby příjemce pochopil jeho obsah přesně tak, jak subjekt zamýšlel. Potom lze konstatovat, že obsah i výraz je v souladu a příjemce přijal informaci přesně podle záměru subjektu.

Ve známých případech, jako jsou například světla na křižovatce nebo pravidla hry šachy, je tato teorie zcela jasná a bezkonfliktní. V některých kulturách, zvláště při použití metafor nebo přirovnání, již může docházet ke značným pochybnostem v jednoznačnosti výrazu. Přirovnání některých lidských vlastností ke zvířatům pak může být zvláště konfliktní. Podobná nedorozumění v mezinárodním prostředí bychom mohli najít také v používání barev a čísel, což může být obzvláště citlivé u nadnárodních korporací. Pro marketingovou praxi z uvedené teorie vyplývá, že každá firma si musí být vědoma tzv. dvojitého čtení jejího sdělení ze strany zákazníka. Tuto skutečnost nesmí ignorovat, naopak ji musí očekávat a naučit se ji používat ve svůj prospěch (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 20).

2.3 Model marketingové komunikace

Efektivita marketingové komunikace podle Karlička a Krále (2011, s. 23) závisí na respektování celé řady principů, podobně jako u běžné mezilidské komunikace. Pracovníci v marketingu by se tedy měli především umět vcítit do vnímání cílové skupiny příjemců marketingového sdělení. Zda se kampaň líbila samotným marketérům, není v tomto případě důležité, podstatné je, jak na ni reagovala právě cílová skupina. Model, uvedený na obr. 1, umožňuje shrnutí a systemizaci klíčových fází efektivní marketingové komunikace a měl by marketérům pomoci vyvarovat se typickým chybám, kterých se lze dopustit a které vedou k plýtvání finančních prostředků. Tento model zohledňuje poznatky, bez kterých se marketingová komunikace nemůže obejít. Jedná se zejména o poznatky z psychologie, například z teorie a výzkumu mezilidské komunikace, vnímání, přesvědčování učení atp.

Obrázek 1: Model marketingové komunikace



Zdroj: Karliček a Král, 2011, s. 23 (vlastní zpracování)

Model je složen ze tří hlavních částí. Na levé straně obrázku jsou znázorněny tři úrovně marketingového sdělení. Za prvé se jedná o sdělení samotné, za druhé o médium, jehož prostřednictvím je cílové skupině sdělení předáváno a za třetí o situační kontext, ve kterém je cílová skupina tomuto sdělení vystavena. Tyto tři roviny marketingového

sdělení jsou mezi sebou propojeny a nelze žádnou z nich opomíjet. Všechny stěžejní procesy cílové skupiny jsou shrnuty ve střední části modelu a jsou zcela nezbytné pro efektivní marketingovou komunikaci. Ideální marketingové sdělení cílovou skupinu zaujme, je pochopeno a zároveň také ji také přesvědčí. Na základě stanovení komunikačních cílů, by mělo toto sdělení vyvolat změnu postojů u cílové skupiny. Poslední klíčový faktor je umístěný zcela vpravo a předurčuje efektivitu marketingové komunikace. Jedná se o tzv. šíření prostřednictvím ústního podání (WOM = word of mouth) a vystihuje běžnou a neformální mezilidskou komunikaci, která se jakýmkoli způsobem vztahuje k danému produktu. Díky tomu, že WOM diskuze pochází od lidí „jako jsme my,“ jsou považovány za důvěryhodné a mají zásadní vliv na nákupní rozhodování. Lidé totiž běžně hovoří se svými přáteli a známými o tématech z různých produktových kategorií, např. v jaké restauraci nedávno večeřeli, kde strávili poslední dovolenou, jaký film je zaujal atp.

Podrobněji jednotlivé prvky uvedeného modelu marketingové komunikace popisují Karlíček a Král (2011, s. 24-41):

Sdělení je v marketingové komunikaci chápáno jako soubor jakýchkoli prvků, které mají danou cílovou skupinu nějaký význam. Těmito prvky může být slovo, symbol, obraz, zvuk, hudba, barva nebo gesto a jejich nejrůznější kombinace. Nejčastěji jsou však ke sdělením používána slova.

Médium je nosič reklamního sdělení, který může mít klasickou podobu ve formě televize, rádia nebo internetu, ale lze za něj považovat prakticky každý prostředek, který cílovou skupinu osloví. Můžeme za něj tedy pokládat i obchodní zástupce, veletrh, odpadkový koš, hudební festival atp.

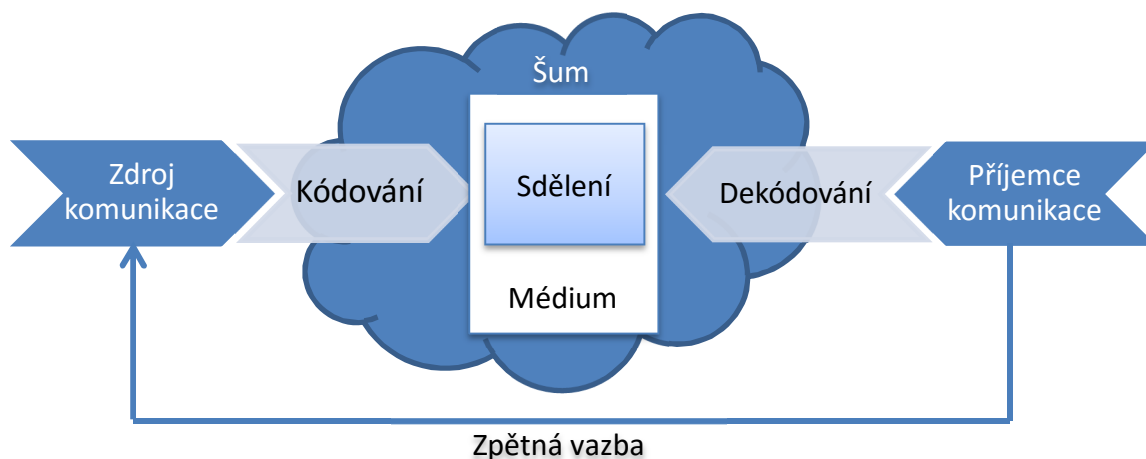
Situační kontext je faktor, který může marketingovou komunikaci oslabovat nebo naopak posilovat. Pokud zastihne sdělení cílovou skupinu ve spěchu, nemusí být vůbec zaznamenáno. Naopak, nudí-li se cílová skupina, může být tato komunikace velice účinná, stejně jako v situaci, kdy se nachází spotřebitel těsně před rozhodnutím.

Zaujetí je v současné marketingové komunikaci jedním z nejvýznamnějších problémů, protože jsou dnes lidé v důsledku nadměrnému množství sdělení vesměs nepozorní. Je

tedy zcela nezbytné neustále přicházet s novými, kreativními a nezvyklými kampaněmi, na které budou lidé pozitivně reagovat.

Pochopení, jako potvrzení správné funkce marketingové komunikace, bývá často vysvětlováno prostřednictvím lineárního modelu komunikace, který je znázorněn na obrázku č. 2. Uvedený model vychází z klasické informační teorie, která chápe komunikační proces především jako snahu o redukci informačních ztrát. Zdroj vysílá prostřednictvím určitého média kódovanou zprávu, kterou její příjemce dekóduje a poskytne zdroji zpětnou vazbu. Nepochopení zprávy ze strany příjemce je důsledkem chyby v některé ze zmíněných částí komunikačního procesu nebo šumem, který tento komunikační řetězec deformuje. Nepochopení marketingového sdělení je tedy poměrně častým jevem, který je odvislý od schopnosti a ochoty cílové skupiny toto sdělení dekódovat.

Obrázek 2: Lineární model komunikace



Zdroj: Karlíček a Král, 2011, s. 32 (vlastní zpracování)

Přesvědčení cílové skupiny je nejdůležitějším momentem marketingové komunikace. Obecně jde obvykle o to, jak zvýšit atraktivitu dané značky nebo produktu oproti konkurenčním značkám nebo produktům. V komunikační praxi se ke zvýšení přesvědčivosti používají racionální i emociální argumenty. Dalšími typickými způsoby, jak zvýšit atraktivitu značky je využití známé a oblíbené celebrity nebo referencí významných společností či osobností.

WOM, neboli šíření komunikační kampaně ústním podáním, v obecné rovině výrazně převyšuje účinek samotné marketingové komunikace. Pozitivní WOM může marketingovou komunikaci významně posílit nebo také obráceně, negativní WOM již obvykle nebývá dobrou marketingovou komunikací zachráněn. Nejčastějšími stimuly k pozitivnímu i negativnímu WOM jsou především osobní zkušenosti s produktem. Čím dál více používaným a také velice účinným se stává tzv. online WOM, který se šíří pomocí e-mailů a sociálních sítí. Hovoříme o tzv. virálním marketingu.

2.4 Komunikační mix

Moderní marketing si již nevystačí pouze s dobrým produktem, atraktivní cenou a dobrou dostupností produktu pro zákazníka. Komunikaci se stávajícími a budoucími zákazníky nemohou firmy, které chtějí být úspěšné, ponechat náhodě. Stejně jako je kvalitní komunikace důležitá pro jakýkoli vztah, je také klíčová pro vztah firmy s jejími zákazníky. Moderní společnost musí komunikovat se svými spotřebiteli a zprostředkovateli, ti zase se svými spotřebiteli a cílovými skupinami. Všechny skupiny musí komunikovat navzájem mezi sebou a dávat si zpětnou vazbu. Z tohoto důvodu musí společnost pracovat s kvalitním komunikačním systémem (Kotler, 2007, s. 809).

Existuje celá řada komunikačních nástrojů, z nichž každý má své kladné a záporné stránky. Nejviditelnějším nástrojem komunikačního mixu však bývá reklama, která je často považována za synonymum marketingové komunikace (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 26).

Solomon, Marshall a Stuart (2006, s. 362) nazývají prvky komunikace, které má k dispozici marketingový pracovník také jako propagační mix. Těmito prvky jsou:

- osobní prodej,
- reklama,
- podpora prodeje,
- vztahy s veřejností.

Kotler (2007, s. 809) hovoří o pěti základních komunikačních nástrojích a ke zmíněným přidává pojem přímý marketing. Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003, s. 26-27) svůj komunikační mix ještě navíc doplňují o následující nástroje:

- sponzorování,
- komunikace v prodejním nebo nákupním místě,
- výstavy a veletrhy,
- přímá marketingová komunikace,
- interaktivní marketing.

Osobní prodej je nástrojem komunikačního mixu, který je zařazen do kategorie osobní komunikace a lze ho dle Solomona, Marshalla a Stuarda (2006, s. 363) definovat: „*Osobní prodej je přímý vztah mezi zástupcem firmy a zákazníkem, který může probíhat osobně, telefonicky či prostřednictvím interaktivního internetového spojení.*“ Tento způsob prodeje je poměrně nákladný, ale může být velice úspěšný v případě drahého zboží, kde je vyžadována důvěryhodnost a lidský faktor. Zajistit osobní styk s každým zákazníkem je často velice nákladné, proto jsou nezbytné i další formy propagace.

Ostatní nástroje komunikačního mixu patří do kategorie masové komunikace, která se vyznačuje tím, že lze sdělení adresovat mnoha neadresným příjemcům. Solomon, Marshall a Stuart (Tamtéž, s. 365-366) podrobněji popisují ostatní masově působící marketingové strategie:

Reklama je nejviditelnější složkou propagačního mixu a lze ji definovat jako neosobní formu komunikace prostřednictvím masovým médií a iniciovanou sponzorem se známou identitou. Může poskytovat významově bohatá a dynamická sdělení, podrobné informace o produktu nebo pouze připomenout existenci oblíbené značky. Často však naráží na nedůvěru některých typů zákazníků a bývá také poměrně drahá, což může představovat riziko ztráty efektivity reklamního sdělení.

Podpora prodeje obsahuje různé soutěže, slevové kupony a další stimuly, které jsou marketingovými pracovníky navrhovány z důvodu vzbuzení zájmu o produkt nebo k pobídce k jeho koupi v určeném časovém období. Tento nástroj usiluje spíše o aktuální zákaznickou odezvu v podobě nákupu produktu než o dlouhodobý věrnostní vztah k firmě nebo produktu.

Vztahy s veřejností, označované také zkratkou PR (Public Relations), se soustředí na celou řadu komunikačních aktivit, jejichž cílem je udržovat pozitivní obraz společnosti

a jejich produktů v rámci všech cílových skupin, včetně zákazníků, státní správy, akcionářů i zaměstnanců. Do této aktivity lze zahrnout psaní tiskových zpráv, komunikaci se sdělovacími prostředky a zároveň také snahu o prezentaci negativních událostí, týkajících se firmy, v co možná nejpozitivnějším světle, aby záporný dopad těchto událostí co nejméně firmu poškodil. Na rozdíl od podpory prodeje usiluje o dlouhodobé ovlivnění názorů, postojů, vztahů zákazníků a veřejnosti.

Sponzorování dle Pelsmackera, Geuensové a Bergha (2003, s. 26) pomáhá v dosahování cílů v komunikaci. Tím může být kupříkladu zvýšení povědomí o značce, znovuzískání pozice značky, nebo její posílení. Sponzorován může být sport, kultura, společenské projekty, různé instituce, ale také i televizní pořady. Samotné firmy mohou realizovat vlastní akce na podporu distribuční sítě, klientů i zaměstnanců.

Komunikace v prodejním nebo nákupním místě probíhá většinou přímo v prostorách obchodníka a lze k ní použít řadu rozličných nástrojů. Za tyto nástroje je možné považovat samotné uspořádání prodejního místa, obrazovky s upoutávkami na produkty, způsob nabízení a představování zboží, reklama umístěná v obchodě atp.

Výstavy a veletrhy jsou významným nástrojem zejména u průmyslových výrobků, protože zároveň umožňují kontakt mezi dodavateli a odběrateli (Pelsmacker, Geuens a Bergh, Tamtéž, s. 27). Stále více jsou však na veletrzích nabízeny také produkty neprůmyslového charakteru, například vzdělávání, zábava, volnočasové a sportovní aktivity nebo i tradiční řemesla a cestovní ruch.

Přímý marketing zahrnuje dle Machkové (2015, s. 180) všechny činnosti, při kterých je možné být v přímém kontaktu s cílovými skupinami zákazníků. V přímém marketingu je vždy sdělení určeno konkrétním osobám a je tudíž neveřejného charakteru. Každé sdělení je možno přizpůsobit konkrétním osobám a je možno ho upravovat na základě reakcí osloveného. Společně s osobním prodejem do této skupiny patří například zásilkový prodej, telemarketing, adresné rozesílání nabídek, katalogový marketing a on-line marketing, který je v současnosti nejrychleji rostoucím médiem. Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003, s. 26-27) hovoří též o **Interaktivním marketingu**, což je opět marketing, který využívá tzv. nová média, která umožňují nový způsob komunikace. Pro tuto interaktivní komunikaci je typické zapojení dvou a více stran,

tedy velice efektivní a operativní komunikaci různých subjektů, kupříkladu mezi prodejcem, kupujícím a mezi jednotlivými kupujícími navzájem.

2.5 Současné trendy v marketingové komunikaci

Současná média bleskově šíří komerční komunikaci a ve službách výroby se snaží prodat co nejvíce zboží. Je logické, že na marketéry jsou tím kladeny stále větší požadavky na jejich invenci, představitost a také schopnost pohledu do zvyklostí oslovovaných skupin (Frey, 2008, s. 9).

V průběhu relativně krátké doby se reklamní trh výrazně změnil, a to v oblasti používaných médií. Dle Machkové (2015, s. 173) došlo k výraznému přesunu investic do reklamy na internetu, který se hned po televizi stal druhým nejvýznamnějším médiem. Naopak tištěná média, zejména pak denní tisk, zaznamenala největší pokles, což dokazuje následující tabulka:

Tabulka 1: Rozdělení světového reklamního trhu podle typu používaných médií (%)

Médium	2006	2008	2010	2013
Televize	37,3	37,5	37,2	40,2
Denní tisk	29,1	27,8	27,3	17,0
Časopisy	12,1	12,6	12,5	7,9
Rozhlas	8,4	8,0	8,0	6,9
Venkovní reklama	5,5	5,7	5,9	6,9
Internet	5,8	7,8	8,6	20,6
Kino	0,4	0,4	0,5	0,5

Zdroj: Machková, 2015, s. 173

Legenda: Tabulka znázorňuje vývoj rozdělení světového reklamního trhu dle typu jednotlivých médií (v procentech) od roku 2006 do roku 2013.

Agentura ZenithOptimedia, která je jedním ze světových lídrů v oblasti služeb mediálních agentur, vydala 14. 9. 2015 tiskovou zprávu, ve které predikuje celosvětově další posilování mobilního marketingu. Již v roce 2016 by měl podíl mobilního marketingu stoupnout o 38% a předstihnout tak reklamy v tiskovinách. V roce 2017 pak bude internetová reklama tvořit 34% celkových výdajů na reklamu, čímž se zařadí na

druhé místo za reklamu televizní s 35,9%. V roce 2018 se vlivem tohoto rychlého růstu očekává, že internetová reklama předstihne televizní reklamu a tisková reklama bude stále více na ústupu (ZenithOptimedia, 2015).

Mediaguru, zpravodajský web o médiích, reklamě a marketingu, představuje poslední trendy v marketingové komunikaci pro rok 2015. Stále více budou na důležitosti získávat jednoduché nástroje na tvorbu čehokoli, díky kterým si lidé mohou sami utvářet jejich image. Příkladem je aplikace Instagram, s níž lze bez větších dovedností vytvářet a sdílet perfektní fotografie. V reakci na skutečnost, že čas spotřebitelů je stále vzácnější, budou vítězit ty značky, které nabídnou svým zákazníkům skutečné zrychlení služeb. Typickým příkladem může být aplikace na mobilní telefon, pomocí které je možné zboží nebo službu objednat, zaplatit a následně pouze jednoduše vyzvednout. S tím také přímo souvisí masivní nárůst mobilních plateb, nebo kupříkladu sdílení produktů, služeb a plateb v rámci rodiny nebo skupiny přátel. Dalším trendem je spojení dvou trendů, které již existují a to takzvaného internetu věcí a spotřebitelství. Již nyní jsou na trhu předměty, například lednice, které vědí, jaké potraviny dochází a dokáží si sami objednat nové. Další úroveň představuje tyto informace sdílet, což se již nyní aplikuje například u automobilů. Současnost také přeje firmám nebo značkám, které chtějí podpořit či iniciovat změny v občanské společnosti. Jde především o ty firmy, které dobrovolně integrují do svých každodenních činností sociální a ekologická hlediska, nebo se zapojují do projektů, které standardní CSR (Corporate Social Responsibility) překračují. Spotřebitele již v dnešní době nelze členit na základě klasických sociodemografických ukazatelů, jako je pohlaví, věk, plat, bydliště, dosažené vzdělání či kvalifikace. Obecně platí, že inovace zpravidla zkouší spíše ti mladí, nicméně ani toto pravidlo již dnes není zcela jednoznačné. Každá firma nebo společnost by se měla zaměřit na detailnější poznání svého spotřebitele. Dalším trendem jsou slevy přímo uzpůsobené životní situaci, ve které se momentálně spotřebitel nachází a které by mu měly v těžkých chvílích pomoci. Svojí pomocí v nouzi firma prezentuje postoj, že jí není osud spotřebitele lhostejný. Většina spotřebitelů se také domnívá, že by firmy a společnosti měly jasněji formulovat své názory na soudobé společenské problémy a aktivněji diskutovat, namísto toho, aby mlčely (Mediaguru, 2015).

V prostředí online marketingu definuje Vladimír Kuchař na webovém serveru www.promarketing.cz čtyři nejdůležitější trendy pro rok 2015. V současnosti zaznamenáváme dramatický růst počtu uživatelů mobilních zařízení, zejména tabletů a chytrých telefonů, kterých je v české mobilní síti již asi 30% z celkového počtu aktivních telefonů. Přizpůsobení pro tato zařízení je tedy nezbytností. Stejně důležitý je také obsah, který do těchto zařízení distribuujeme. Proto je nezbytné zapojit do použitých marketingových nástrojů také obsahový marketing neboli tzv. content marketing. Správný a užitečný obsah bez vtíravých reklam utváří pozitivní vnímání společnosti v očích spotřebitele. Na síle a popularitě nabývají pochopitelně i sociální sítě, které nabízejí lepší prostředí pro interakci se zákazníky, což vede ke zlepšení vztahu k značce. Posledním trendem je tzv. personalizace na míru. Zákazníci jsou různí a spolu s tím jsou i různé jejich potřeby. Klíčem k efektivnímu individuálnímu zákaznickému přístupu je využití platformy pro marketingovou automatizaci, díky které lze účinně a důsledně poskytovat správné sdělení správné osobě a ve správný čas (Kuchař, 2015).

3 ODBORY A MARKETING

Objektivním předpokladem pro vznik dělnického hnutí byl rozmach novodobého strojevého průmyslu, který se po Evropě začal šířit z Anglie. Již ve druhé polovině osmnáctého století začal vytlačovat řemeslnické a manufakturní formy výroby a vznikaly první továrny. Začátkem devatenáctého století průmyslová revoluce v Anglii zcela zvítězila. Přejchod od manufakturního údobí do éry továren s sebou zároveň nesl značné změny v třídním složení společnosti.

V tehdejší kapitalistické společnosti tak vznikly dvě hlavní nepřátelské společenské třídy – buržoazie a průmyslový proletariát. Proletariát se zformoval z rolníků, vyhnaných bídou z půdy, a z řemeslníků, jejichž životní úroveň tlačila rostoucí tovární výroba na nejnižší míru. Obě tyto skupiny, spolu s ostatními dělníky, pak v důsledku existenčních problémů skončily v továrnách u výrobních pásů. Strojová výroba tak stála u vzniku zcela nových životních podmínek, které byly zásadně odlišné od podmínek staré řemeslné a manufakturní výroby. Dřívější omezené cechové zájmy malých řemeslnických skupin začaly ustupovat společným zájmům nově se formující dělnické třídy pracující v továrnách. Hlavním zájmem bylo především udržení životní úrovně, dobré mzdové a pracovní podmínky a zastavení procesu vykořisťování, které mělo v tomto období kapitalismu zvlášť tvrdou formu (Těhle et al., 1984, s. 19-20).

3.1 Formování dělnického hnutí v Evropě

V důsledku útlaku dělnické třídy v Anglii začalo docházet již v prvních dvou desetiletích devatenáctého století k prvním vzpourám, převážně v podobě krádeží. V další fázi této primitivní vzpoury dělníci rozbíjeli stroje, protože je považovali za příčinu jejich strádání a utrpení. Tento způsob třídního boje byl ovšem ojedinělý a zavádění strojů do výrobních procesů nezabránil. Přesto na základě těchto nepokojů přijal v roce 1824 Anglický parlament zákon, který umožnil oficiální sdružování dělníků na ochranu svých zájmů. Velmi brzy se dělnické organizace rozšířily po celém území Anglie a ve všech pracovních odvětvích. Ve 30. a 40. letech devatenáctého století nastal velký průmyslový rozmach také ve Francii, kde v této době vzniklo silné dělnické hnutí, charakteristické urputnými stávkovými boji a vzpourami. V souvislosti

s průmyslovým rozmachem se začalo od 40. let devatenáctého století rozvíjet odborové hnutí také v Německu, odkud se v 60. letech a později postupně přeneslo do Rakouska a jiných zemí monarchie (Těhle et al., 1984, s. 20-21).

Nástup nových výrobních sil a sociálních poměrů v Evropě nemohlo nic zadržet. Rozklad přežitě feudální výroby i společnosti dostával stále zřetelnějších obrysů a postupující industrializace, zejména západních zemí, výrazně naznačovala, že tento nevyhnutelný pokrok nemůže brzdit ani rakouská feudální monarchie. Pod tlakem nutnosti tam postupně mizely všechny překážky, které bránily rozvoji moderní ekonomiky a rozmachu průmyslové revoluce (Jíša, 1980, s. 9).

3.2 Počátky odborů v českých zemích

Kořeny kapitalistických výrobních vztahů v českých zemích sahají až hluboko do habsburské monarchie, kdy bylo v roce 1781 zrušeno nevolnictví a tím byla také odstartována etapa rozvoje kapitalistického průmyslu (Těhle et al., 1984, s. 22). Ve srovnání s vyspělými zeměmi však výroba v Čechách zaostávala a narážela na nepřekonatelné prežitky feudálního řádu. Rakouská vláda neakceptovala požadavky doby, zejména ekonomického a sociálního řádu (Jíša, 1980, s. 8).

První odpor dělníků proti zoufalým pracovním podmínkám vyvrcholil v roce 1843 nepokoji v Brně a následně také o rok později v Praze a Liberci, kde byly dělnické vzpoury doprovázeny také rozbíjením výrobních strojů. V dobách průmyslové revoluce, v polovině devatenáctého století, bylo vykořisťování dělníků vystupňováno na nejvyšší možnou míru. Neexistovaly žádné zákonné ani morální zábrany, které by jakkoli omezovaly chování majitelů továren ke svým dělníkům. Změna politické situace v 60. letech devatenáctého století sice vedla k oživení dělnického hnutí, dělníci však i nadále zůstávali politicky bezprávní a odborové sdružování bylo stále zakázáno. Začaly však vznikat tzv. dělnické podpůrné spolky, které se staly budoucími zárodky odborových organizací. V roce 1862 vznikl v Praze první odborový spolek českých typografů - Typografia. Podobné odborové spolky vznikaly také na Brněnsku a zejména na Liberecku (Těhle et al., 1984, s. 23-24).

3.3 Odborové hnutí v 21. století

Odborové hnutí prošlo ve dvou stoletích své existence celou řadou změn a podob. Jeho poslání však bylo vždy spojeno s nespokojeností občanů se sociálními, pracovními a ekonomickými podmínkami. Skutečnost, že odborové hnutí stále existuje, a to i v moderních, ekonomicky rozvinutých společnostech, ukazuje na skutečnost, že se doposud nepodařilo nalézt takový model zaměstnaneckého poměru, který dokáže účinně uspokojit obě jeho strany, tedy zaměstnance i zaměstnavatele. Z tohoto pohledu mají odborové organizace a jejich svazy, zejména pak v podnicích s větším počtem zaměstnanců, stále své nezastupitelné místo i v jednadvacátém století.

Současné odborové hnutí v českých zemích se formovalo na konci roku 1989 v odporu vůči té podobě, jakou odborům vtiskl totalitní režim. Tím zároveň navázalo na své starší tradice. Odbory v rámci Sametové revoluce sehrály důležitou roli zejména svojí angažovaností ve stávkových výborech v řadě českých podniků. V roce 1990 také stály u zrodu generální stávky, která urychlila konec totalitního režimu. Nově vzniklé organizace utvářely svazy, a ty vytvořily na celostátní úrovni Českou a Slovenskou konfederaci odborových svazů a v rámci českých zemí Českomoravskou komoru odborových svazů, která se po vzniku samostatné České republiky stala vrcholným představitelem českého odborového hnutí. Odborové orgány v České republice jsou v současnosti jedinými legitimními zástupci všech zaměstnanců při jednání se zaměstnavatelem v oblasti pracovněprávních vztahů. Ze zákona zastupují v pracovněprávních otázkách všechny zaměstnance, bez ohledu na jejich členství v odborové organizaci, tedy i zaměstnance neorganizované. Hlavním posláním odborových organizací a svazů je vedení sociálního dialogu v jednotlivých podnicích, především formou kolektivního vyjednávání, jehož cílem je uzavření Kolektivní smlouvy. Odbory se v rámci tzv. Tripartity přímo podílejí na projednávání nejdůležitějších předpisů, které ovlivňují podnikání a zaměstnanost v České republice. Jsou však zcela nezávislé na orgánech státní moci, správy a samosprávy a na politických stranách, sdruženích a hnutích. Stát tedy nesmí zasahovat do vnitřních záležitostí organizací zaměstnanců a zaměstnavatelů. Právo sdružovat se a odborově organizovat, je zakotveno v listině základních práv a svobod a odborová činnost je upravena zákony České republiky (Pokorný, 2013).

3.4 Historie marketingu v odborovém prostředí

Definovat počátky marketingu v odborovém prostředí je poměrně obtížný úkol. Podobně jako v jiných odvětvích se i zde marketing vyvíjel postupně a v reakci na požadavky doby. Ve srovnání s obchodními společnostmi nebo výrobními závody však marketingová komunikace odborových organizací nebyla nikdy nákladná a okázalá.

V principu můžeme produkty rozdělit na zbytné a nezbytné. Zbytné produkty mohou být sice velice atraktivní a přinášet mnohá potěšení, ale jejich nepořízením většinou nedochází k ohrožení samotné existence zákazníka. Na straně druhé jsou produkty nezbytné, například v podobě základních potravin, které lidé potřebují k tomu, aby uspokojili své základní životní potřeby. Hlavním produktem odborové organizace je udržení pracovního místa a odpovídající ohodnocení za provedenou práci, které zaměstnanec nezbytně potřebuje k zajištění svých základních životních potřeb.

S mírnou nadsázkou lze tedy říci, že dobrá odborová organizace je pro zaměstnance stejně důležitá jako chléb. Přestože nejsou žádné reklamní kampaně na chléb, každý ví, že existuje a potřebuje ho. Informace o kvalitě chleba a jeho dostupnosti si lidé mezi sebou přirozeně vyměňují již celé generace, stejně jako informace o jiných produktech nebo službách, které jsou pro ně důležité. Na podobném principu funguje také odborový marketing. I s ohledem na omezené finanční prostředky příspěvkových organizací bylo vždy osobní vrstevnické doporučení v tomto oboru klíčové a nenahraditelné.

3.4.1 Historie marketingové komunikace ve škodoväckých odborech

V prosinci roku 1895 se spojil vyučený knihkupec Václav Klement se zámečníkem Václavem Laurinem a položili společný základ firmy Laurin a Klement. V prvních letech vyráběli jízdní kola, později jízdní kola s přidaným motorem a v roce 1905 vyjel z jejich továrny první automobil. První zmínka o sdružení zaměstnanců, za účelem hájení svých zájmů vůči zaměstnavateli, je datována do roku 1906. V tomto roce vypukla stávka vyvolaná zdražováním, ve které dělníci požadovali zkrácení pracovní doby na 9 hodin, zvýšení mezd o 15% a honorování přesčasů padesátiprocentním příplatkem. Mezi stávkovým výborem a Klementem nakonec došlo k dohodě a většina požadavků dělnictva byla splněna (Růžičková, Štrynková a Zavřelová, 2015, s. 3).

V roce 1906 byla tou nejlepší marketingovou strategií společná touha tehdejších dělníků, přinést svým rodinám více peněz na obživu a pracovat v lepších podmínkách. Nástrojem marketingové komunikace pak nebylo nic složitějšího, než ústně předávaná informace dělníkem dělníkovi. Přesto lze konstatovat, že pouze s minimálními náklady bylo možné dosáhnout velice účinné marketingové kampaně. Na začátku dvacátého století a v prostředí dělnického hnutí byla jakákoli informace tohoto charakteru poměrně vzácná a z tohoto důvodu byla samotnými dělníky velice aktivně vyhledávána a ochotně předávána dalším dělníkům.

První zmínky o ryze odborovém marketingu lze nalézt v počátcích Revolučního odborového hnutí (ROH) v roce 1946, které v rámci škodoväcké továrny převzalo vydávání stávajících firemních novin. Vyjma vlastních novin začalo ROH velice brzy používat propagační materiály a tiskoviny vytvářené na celorepublikové úrovni. Za zmínku stojí vydání tzv. nákupní legitimace ROH v roce 1948, která opravňovala svého držitele ke zvýhodněnému odběru části textilního, obuvnického a potravinářského zboží u místních obchodníků. Každý obchodník musel podržet minimálně 40% veškerého sortimentu zboží pro držitele legitimací až do 4. hodiny odpolední a také v sobotu, minimálně však 2 hodiny před zavřením provozovny. (Růžičková, Štrynková a Zavřelová, 2015, s. 17). Tento průkaz lze považovat za první zárodek, dnes již běžně známých věrnostních či zákaznických knížek nebo karet. V tomto poválečném období ovšem nebylo tím hlavním cílem motivovat zákazníka k zakoupení určitého produktu, ale spíše cíleně preferovat určitou společenskou skupinu, která bude mít tu výsadu, že si produkt vůbec bude moci pořídit.

V následujících letech vznikalo pod křídly ROH stále více produktů, jež měly za cíl zatraktivnit členství v této organizaci. Počínaje kulturními a poznávacími zájezdy, rekreačními pobyty pro zaměstnance a jejich rodiny, přes vznik různých sportovních či zájmových sdružení. Mezi těmito aktivitami lze v historii ROH tehdejšího AZNP (Automobilové závody národní podnik) nalézt také poněkud pseudoatraktivní až propagandistické aktivity, jakými byly například: čtenářská soutěž k měsíci československo-sovětského přátelství v roce 1979, školení nástěnkářů v roce 1980 či dny ruské a sovětské hudby v roce 1981. V těchto letech však marketingové strategie ROH měly zcela odlišnou motivaci, která až do pádu totalitního režimu v roce 1989

zcela zásadně toto odvětví ovlivňovala. Také efektivita tehdy vynaložených nemalých a téměř neomezených finančních prostředků na marketing v takřka bezkonkurenčním prostředí byla přinejmenším diskutabilní.

3.5 Současná marketingová komunikace v odborovém prostředí

V současné době již téměř neexistuje prostředí, ve kterém by nehrála nějakou roli marketingová komunikace. Nejinak tomu je i v současném, moderním odborovém prostředí. Pokud chtějí odborové organizace účinně hájit a zastupovat zájmy svých členů a zaměstnanců, musí také získat svůj prostor a vliv v médiích. Jak uvádí J. Ftopek (2010, s. 121-122), obsah mediálních sdělení utváří elita, zejména pak elity v průmyslu a dalších hospodářských oblastech. Tím, že aktivně nastolují vlastní témata, ovlivňují společenskou diskuzi a vnímání světa. Jednání a přání lidí, se tak vymezuje na jednání a přání mocenských elit, které jsou velice dobře organizované. Na rozdíl od těchto elit nejsou jednotliví členové roztržštěné společnosti v důsledku různých zájmů a názorů na svět dobře organizováni. Jejich akceschopnost je tak v důsledku existence těchto rozdílů velice nízká, dokud ji nezorganizuje a nevede nějaká konstituovaná kontrarealita, například právě odbory. Pokud si tato nově vzniklá elita dokáže získat dostatečný prostor a vliv v médiích, může jejich prostřednictvím zmobilizovat masu a získat si tak její podporu pro účinné prosazení svých, respektive zaměstnaneckých zájmů u současné existující elity.

Moderní odborové organizace si jsou této skutečnosti vědomi a v rámci svých možností také k marketingové komunikaci přistupují. Marketing neziskových organizací se však zákonitě liší od marketingu, uplatňovaného v ziskovém sektoru. Dle Vašíkové (2008, s. 208) je cílem marketingu neziskových organizací služba zákazníkovi. Marketing, který uplatňují neziskové organizace, se tedy nazývá neziskovým marketingem. Tento způsob marketingu je definován jako takové marketingové úsilí, které organizace nebo jednotlivci vynakládají za účelem splnění svých neziskových cílů. V případě odborových organizací je cílem služba členům, respektive zaměstnancům, která vede k uspokojení jejich potřeb, zejména v sociálních a pracovních podmínkách a pracovněprávních vztazích.

V současné době je i v neziskovém sektoru kladen značný důraz na efektivitu využívání finančních zdrojů a na kvalitu poskytovaných služeb. Jak uvádí Bačuvčík (2011, s. 20), je velice důležité, aby i neziskové organizace byly pro své okolí dobře čitelné, důvěryhodné, schopné komunikovat a měly by umět nabídnout a komunikovat zajímavé projekty. Jedině tak mohou být, na základě marketingových principů, úspěšné. Nestačí tedy být pouze organizací, nabízející atraktivní a kvalitní služby za náklady, pro zákazníka přijatelné, ale zároveň je nezbytné dokázat tyto služby dostatečně efektivně komunikovat, jak interně, dovnitř organizace, tak i směrem k široké veřejnosti.

3.5.1 Marketingová komunikace ZO OZ KOVO VW SK

Dne 23. ledna 1992 se uskutečnilo veřejné shromáždění zaměstnanců Volkswagen Bratislava, s cílem založení vlastní odborové organizace. Po splnění všech administrativních náležitostí zahájila v červenci roku 1992 základní organizace OZ KOVO VW SK (Odborového svazu KOVO Volkswagen Slovakia) svoji činnost. K základním úkolům organizace patří zejména kolektivní vyjednávání s cílem uzavřít kolektivní smlouvu a záměrem dosáhnout příznivých mzdových, pracovních a sociálních podmínek členů (Odbory Volkswagen, 2015).

Další informace o odborové organizaci poskytl Zoroslav Smolinský, předseda ZO OZ KOVO VW SK a člen dozorčí rady společnosti Volkswagen SK a.s., v rámci rozhovoru, který se uskutečnil dne 9. 2. 2016. Odbory Volkswagen Bratislava nabízejí svým členům symbolicky řečeno střechu nad hlavou v řešení problémů vyplývajících ze zaměstnání. Znamená to, že pokrývají řešení problémů zaměstnanců Volkswagen Slovakia, DHL a Autovision - dceřiné společnosti VW vůči svým zaměstnavatelům, přináší jim díky úspěšným kolektivním vyjednáváním s vedením společnosti výhodnější a lepší pracovní podmínky, pomáhají mnohdy i při hledání řešení v obtížných životních situacích. K zaměstnancům se neotáčejí nikdy zády, ale právě naopak.

Mezi základní politiku fungování odborové organizace patří poskytování odborného poradenství. Jako jediné slovenské odbory disponují interním právníkem, poskytujícím právní služby pro zaměstnance v každém jejich problému i soukromého charakteru. Jako jediné odbory na Slovensku mají vlastního specialistu pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, díky čemuž mohou nezaujatě měřit množství škodlivých faktorů

v pracovních podmínkách a tím poukázat na jejich intenzitu resp. navrhnout zlepšení ochrany a bezpečí při práci. Za uplynulé období se organizaci podařilo posílit pozici v rámci sociálního dialogu na všech stupních řízení. Podařilo se realizovat pracoviště pro zdravotně nezpůsobilé zaměstnance, kteří na základě posouzení zdravotního stavu nemusí mít obavy o svou budoucnost, ale jsou přeřazeni do jim vyhovujícího procesu. V době finanční krize na světových trzích se organizaci podařilo udržet pracovní místa pro zaměstnance a nastavit tzv. časové a flexi účty.

Pro komunikaci se zaměstnanci využívají bratislavské odbory především interní komunikační kanály - odborářské noviny, které vychází přibližně jednou za dva měsíce. Jejich prostřednictvím informují zaměstnance o aktuálních novinkách v závodě, ale především o průběhu změn v závodě a řešení problematických oblastí. Toto médium považují za jeden ze základních komunikačních kanálů, který se dostane ke všem zaměstnancům.

Za jednu z nejdůležitějších a principiálních příležitostí pro komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci považuje odborová organizace setkání vedení se zaměstnanci, která se konají především díky iniciativě oborů. Na těchto setkáních promlouvají zástupci odborů a vedení společnosti osobně a přímo k zaměstnancům, vzájemně se informují o aktuálním dění ve společnosti a o klíčových bodech, které jej ovlivňují. Samozřejmě jako moderní inovativní obory využívají i moderní způsoby pro komunikaci, a sice internetovou prezentaci a sociální síť Facebook. Organizace též aktivně využívá spolupráci s externí PR agenturou.

Pro zaměstnance odbory pořádají během roku několik speciálních akcí, ať už je to den dětí, v rámci kterého připravují množství her a zábavného programu. Připravují i výroční odborářský ples, který se po letech organizace vyprecizoval k dokonalosti a mnozí ho považují i díky výborně připravenému programu za výjimečný ples na vysoké úrovni. I prostřednictvím těchto aktivit a akcí se odbory prezentují zaměstnancům, o které se rádi starají. Pro přímou komunikaci se zaměstnanci, kterou odbory považují za klíčovou, organizují pravidelná setkání Rady odborových předáků, která se konají dvakrát ročně, ve výjimečných případech (například v době stávkové pohotovosti) operativně.

Základní struktura bratislavských odborů se skládá z předsednictva (předsedy a místopředsedy), členů výboru, kterých je 9 a administrativně-odborné složky - sekretářka, právník, bezpečnostní technik, ekonomka. K odborům patří i revizní komise, kterou tvoří tři lidé a mají na starosti kontrolu nakládání finančních prostředků odborů. K dispozici jsou zaměstnancům od pondělí do pátku od 6.00 do 15.30 hod. v odborových kancelářích. Pokladna pro zakoupení kupříkladu permanentek do posilovny, lístků do divadla a dalších benefitů, které odbory zaměstnancům nabízejí, je otevřena do 14.00 hodin. Odbory sídlí přímo v areálu závodu Volkswagen v jedné z přízemních budov, takže jsou nablízku pokaždé, když se něco nečekaného přihodí, nebo když je zaměstnanci potřebují. K dispozici mají jednu zasedací místnost pro zasedání odborového výboru a tři další místnosti, které slouží jako kanceláře. Od svých členů vybírají členský příspěvek ve výši dané stanovami Odborového svazu KOVO SK a tedy jedno procento z čisté mzdy.

Odbory Volkswagen Slovakia představují bezkonkurenčně nejsilnější základní odborovou organizaci na Slovensku. Vliv řízení a prosazování Odborů Volkswagen sahá až k ostatním podnikům, pro které jsou inspirací a hnacím motorem především při kolektivním vyjednávání. Postavení bratislavských odborů má značný přesah i do zahraničí. Pro zahraniční odbory koncernu Volkswagen jsou často konzultantem a poradcem při jejich vyjednáváních a činnostech. Během éry fungování Odborů Volkswagen nebylo jejich postavení v očích vedení podniku tak vážené, jako je tomu dnes. Díky spravedlivému a přímému dialogu si získaly respekt managementu a v tomto období jsou odbory při jednáních a kolektivních vyjednáváních rovnocenným partnerem.

3.5.2 Marketingová komunikace IG Metall

Dne 24. července 1946 se ve Wolfsburgu konalo první shromáždění odvětvové skupiny pro strojírenství v rámci „Všeobecných odborů.“ Toto lze označit za okamžik zrození místní organizace IG Metall Wolfsburg. Téměř před 70 lety představovaly odbory v tehdejší britské okupační zóně ještě centralizovanou jednotnou odborovou organizaci se závislými odvětvovými skupinami. Teprve o rok později došlo ke změně na dosud platný princip svébytných odvětvových odborových organizací. V této době se

zakládající členové IG Metall věnovali pouze jednomu ústřednímu tématu a tím bylo zlepšení zásobování potravinami. Odboráři se rozhodli působit na britskou vojenskou vládu, aby zvýšila přiděl tuku pro dělníky a zapojila odbory do procesu kontroly výroby a distribuce potravin. Úkoly a výzvy se během let měnily, neustálý boj a hledání správných odpovědí však přetrvaly (Dörr a Speidel, 2011, s. 3).

IG Metall je v současnosti největší odborový svaz v Německé spolkové republice a zároveň také největší zástupce zaměstnanců na světě. V současné době zastupuje celkem 2,3 milionů zaměstnanců z oblasti kovoprůmyslu. Největší organizací svazu je IG Metall Wolfsburg s více jak 90.000 členy a z toho 50.000 členy v automobilce Volkswagen (IG Metall, 2016).

Svým členům IG Metall Wolfsburg nabízí zejména poradenství a pomoc při prosazování pracovních práv. V posledních desetiletích organizace velice úspěšně pomáhala svým členům a zaměstnancům získat vyšší příjmy, delší dovolenou a zkrácení pracovní doby. Díky tomu mají zaměstnanci větší sociální jistoty a více času pro svoje osobní aktivity. Do budoucna však bude muset organizace čelit také značným demografickým změnám. Na svém webovém portále www.igmetall.de, definuje IG Metall Wolfsburg deset základních produktů, které shledává pro své členy jako klíčové:

- 1) Ochrana mzdy – vyjednávání kolektivní smlouvy, výše platů, dovolená, bonusy před dovolenou a před Vánoci.
- 2) Právní ochrana – v případě sporu se zaměstnavatelem, případně i v osobním životě nabízí organizace bezplatnou právní ochranu.
- 3) Úrazové pojištění – prostřednictvím placení členského příspěvku jsou členové pojištěni proti úrazům v pracovní době, ale i ve volném čase.
- 4) Pomoc při mimořádných událostech – v případě dlouhodobé nemoci nebo v jiných osobních mimořádných situacích může člen obdržet finanční podporu.
- 5) Pomoc v případě úmrtí – v případě úmrtí člena obdrží jeho rodina či pozůstalí finanční částku, vypočítanou na základě odvedených členských příspěvků.

- 6) Podpora ve stávce a při výrobní výluce – všichni členové jsou v této době chráněni v pracovních sporech a mají plnou podporu IG Metall.
- 7) Semináře – všichni členové mohou využít bezplatné účasti na tematických seminářích na místní, regionální nebo celostátní úrovni.
- 8) Tiskoviny – každý člen obdrží zdarma 10 výtisků časopisu organizace a také každý měsíc noviny organizace.
- 9) Poradenství a pomoc – organizace poskytuje poradenství v oblasti důchodů, spotřebitelské, nezaměstnanosti, mezd a daně z příjmů.
- 10) Zvláštní výhody – členům jsou poskytovány výhody nebo slevy při sportovních a kulturních akcích v regionu.

Vyjma již uvedených informačních zdrojů používá organizace ke své komunikaci rozsáhlý webový portál, na kterém nabízí své služby a seznamuje členy s aktuálním děním a připravovanými akcemi. Zájemci o členství mají možnost využít elektronické přihlášky, současní členové mohou využít elektronický formulář ke změně osobních údajů. Na stránkách je možné si aktivovat odběr novinek na e-mailovou adresu, případně použít funkci RSS kanál. V sekci e-shop lze objednat publikace a jiné propagační materiály organizace. IG Metall působí na sociálních sítích Facebook, Google+, Twitter, Flickr a Youtube. Vyjma místních pracovišť přímo v automobilce Volkswagen má IG Metall rozsáhlé regionální pracoviště přímo ve Wolfsburgu, které slouží i pro další regionální firmy v rámci svazu IG Metall. Wolfsburgská organizace také velice úzce spolupracuje s místní samosprávou a aktivně se podílí na společenských, kulturních, sportovních a také na dobročinných akcích. Členský příspěvek pro všechny členy v rámci odborového svazu IG Metall činí 1% z čisté mzdy (IG Metall, 2016).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍLE A METODIKA PRÁCE

V praktické části diplomové práce jsou v úvodu definovány cíle práce, následně charakterizovány použité výzkumné metody a nedílnou součástí je také harmonogram postupu. Následuje analýza zkoumaného marketingového prostředí a samotná realizace marketingového výzkumu.

Mezi hlavní charakteristiky marketingového výzkumu patří dle Kozla, Minářové a Svobodové (2011, s. 13) především jeho jedinečnost, jelikož informaci má k dispozici pouze zadavatel výzkumu, vysoká vypovídací schopnost díky zaměření na konkrétní skupinu respondentů a aktuálnost tímto způsobem získaných informací. Zároveň je také marketingový výzkum většinou relativně značně nákladný a náročný na kvalifikaci pracovníků, čas a použité metody. Při provádění marketingového výzkumu je tedy nezbytné postupovat dle určitých zásad se zaměřením na systematickosti a objektivitu. Zároveň je nezbytné postupovat ve výzkumu tvůrčím způsobem a hledat při něm nové přístupy, jak problémy řešit. Preferované je řešení problému za pomoci kombinace více metod a při čerpání informací z více na sobě nezávislých zdrojů.

4.1 Cíle diplomové práce

Cílem této diplomové práce je navržení efektivního modelu marketingové komunikace odborové organizace Odbory KOVO MB, působící ve firmě ŠKODA. Pro zvýšení efektivity marketingové komunikace je podstatná analýza potřeb jednotlivých skupin příjemců marketingového sdělení, jelikož se dá očekávat rozdílnost těchto potřeb ve vztahu k charakteru vykonávané profese. Lze tedy předpokládat, že zaměstnanec firmy, který po celou dobu své pracovní směny ovládá strojní zařízení, nevnímá e-mail nebo webovou prezentaci organizace jako optimální komunikační nástroj. Naopak zaměstnanec, který využívá převážnou část své pracovní doby osobní počítač, najde informaci na webovém portálu organizace výrazně rychleji a jednodušeji, než v tištěném vydání novin. Ze stejného důvodu lze usuzovat, že zvolená témata, obsahy zpráv a jednotlivé služby pro členy mohou vnímat různé skupiny členů odborové organizace odlišně.

4.2 Použité metody a harmonogram postupu

K dosažení cíle diplomové práce bylo nejprve nezbytné provést analýzu současného stavu marketingu Odborů KOVO MB ve firmě ŠKODA, jako základního východiska pro tvorbu nového komunikačního modelu. Součástí této analýzy bylo také zohlednění působení a vlivu konkurenční odborové organizace – Nezávislých odborů. Jako zdroj dat o současném postavení Odborů KOVO MB ve firmě a jejich stávajícím marketingu byly použity autorovy profesní znalosti. Zdrojem dat pro analýzu konkurenční organizace Nezávislých odborů pak její webová prezentace. Analýza dat probíhala od 25. ledna do 7. února 2016.

Samotnému dotazníkovému šetření předcházelo provedení předvýzkumu. Cílem předvýzkumu bylo základní vymezení úrovně povědomí a okruhů zájmu cílové skupiny ve třech oblastech, na základě kterého byly formulovány a sestaveny otázky pro dotazníkové šetření. K získání dat byla použita metoda řízeného strukturovaného rozhovoru. Celkem 11 otázek bylo rozděleno do následujících oblastí:

- 1) Všeobecné povědomí o Odborech KOVO MB.
- 2) Služby Odborů KOVO MB.
- 3) Komunikace Odborů KOVO MB.

K rozhovorům bylo vybráno 20 respondentů z řad členů Odborů KOVO MB. Polovina respondentů byla ze skupiny technicko-hospodářských zaměstnanců (THZ) a druhá polovina byla ze skupiny dělníků (D). V každé ze skupin byly zastoupeny rovným dílem muži a ženy v různých věkových kategoriích a z různých výrobních či nevýrobních odvětví napříč celou firmou ŠKODA. Rozhovory s respondenty byly realizovány v období od 20. do 29. ledna 2016.

Na základě analýzy řízených strukturovaných rozhovorů bylo sestaveno portfolio otázek pro použití v kvantitativním dotazníkovém šetření. Otázky byly rozděleny do třech výše uvedených kategorií, použito bylo otázek uzavřených s alternativními odpověďmi a několik otázek bylo polouzavřených. Podoba dotazníku byla elektronická s umístěním na samostatné webové stránce, ve verzi pro osobní počítač a také ve verzi pro mobilní zařízení. Při sestavování okruhu respondentů byl použit náhodný výběr. Všichni tito

respondenti byli osloveni formou elektronické korespondence s odkazem na webovou stránku s dotazníkem, který byl distribuován prostřednictvím dostupných e-mailových adres odborového rozdělníku. Cílovou skupinou respondentů tedy byli opět členové Oborů KOVO MB z řad zaměstnanců firmy ŠKODA. Sběr dat probíhal od 8. do 20. února 2016.

5 ODBOROVÝ MARKETING VE FIRMĚ ŠKODA

Firma ŠKODA AUTO a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi patří mezi nejvýznamnější průmyslové podniky České republiky a je jednou z nejstarších automobilek na světě. Její počátky sahají do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement položili základy více než stoleté tradice výroby českých automobilů. V současné době firma ŠKODA zaměstnává více než 24.600 zaměstnanců. Značka ŠKODA je již více jak 20 let součástí koncernu Volkswagen. Během této doby se objemy dodávek firmy podstatně zvětšily a její produktové portfolio výrazně rozšířilo. Rok 2014 skončil pro firmu ŠKODA nejvyšším odbytovým rekordem v dosavadní historii. Firma poprvé pokořila milionovou hranici dodaných vozů za jediný rok (ŠKODA AUTO a.s., 2015). V roce 2015 firma opět prodala více jak milion vozů a s paletou šesti modelů uzavřela další rekordní rok, ve kterém zároveň oslavila 120 let své existence.

Jako největší český průmyslový podnik se firma ŠKODA mnoha způsoby angažuje pro společnost ve smyslu trvalé politiky společenské odpovědnosti. Rozsáhlou podporu poskytuje automobilka celé řadě obecně prospěšných organizací v České republice. V rámci jednotlivých projektů v roce 2015 poskytla firma ŠKODA více jak 5.000.000 Kč. Společenská odpovědnost (CSR) boleslavské automobilky je orientována zejména na podporu dětí, technické vzdělávání, bezpečnost silničního provozu a bezbariérovou mobilitu. Stejně tak je firma ŠKODA velice aktivní také při ochraně životního prostředí a přispívá těm regionům, ve kterých se nachází firemní výrobní závody. Firma ŠKODA patří k nejvýznamnějším sponzorům kulturních akcí v rámci České republiky (ŠKODA AUTO a.s., 2015). Zejména v oblasti projektů CSR zastává odborová organizace Odbory KOVO MB významnou roli sociálního partnera.

5.1 Současné postavení odborů ve firmě

Za novodobý počátek působení současné odborové organizace ve firmě ŠKODA můžeme považovat začátek roku 1990. Dne 2. března se konal mimořádný všeodborový sjezd, který svým usnesením ukončil existenci Revolučního odborového hnutí – ROH. Byl tak dán impuls ke vzniku nové a moderní odborové struktury v Československu. Vytvořily se jednotlivé odborové svazy se svými novými základními organizacemi a

zrodil se i zastřešující orgán, komora odborových svazů ZO OS KOVO (Základní organizace odborového svazu KOVO) ŠKODA MLADÁ BOLESLAV. Dne 13. listopadu 2013 rozhodla mimořádná konference ZO OS KOVO ve firmě ŠKODA o vystoupení základní organizace z Odborového svazu KOVO s tím, že jejím právním nástupcem se stala odborová organizace ODBORY KOVO MB. Stejný postup jako kolegové z Mladé Boleslavi zvolili kolegové z Vrchlabí a počátkem roku 2014 vystoupila jejich ZO OS KOVO ze Svazu KOVO, jejím právním nástupcem se stala odborová organizace ODBORY KOVO VR. Počátkem roku 2015 vystoupili z OS KOVO i kolegové z Kvasin. V podnikovém systému odborů KOVO tak v současnosti spolupracují odborové organizace ODBORY KOVO MB, ODBORY KOVO VR a ODBORY KOVO KV.

Odborová organizace ODBORY KOVO MB sdružuje členy všech Dílenských organizací v rámci firmy ŠKODA, včetně jejich bývalých zaměstnanců, důchodců. Odborová organizace sdružuje též agenturní zaměstnance ve firmě ŠKODA Mladá Boleslav a členy, kteří jsou zaměstnáni u společností integrovaných do firmy ŠKODA nebo s firmou ŠKODA a s odborovou organizací spolupracují. Členy odborové organizace mohou být individuálně též zaměstnanci jiných než jmenovaných zaměstnavatelů a osoby samostatně výdělečně činné. Klub důchodců je nedílnou součástí odborové organizace.

Odborová organizace Odbory KOVO MB je zcela nezávislá na politických stranách, státních orgánech a občanských sdruženích, zaměstnavatelích. Finančně, materiálně a organizačně je suverénní. Odborová organizace Odbory KOVO MB je právnickou osobou. Sídlo organizace je v Mladé Boleslavi, tř. Václava Klementa 869/II, 293 60 Mladá Boleslav. V současné době sdružuje odborová organizace více než 21.000 členů.

5.2 Marketingový mix odborové organizace

Marketingový mix odborů KOVO MB se skládá ze základních čtyř prvků: produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Navíc, jak již bylo uvedeno v kapitole 1.2, je doplněn také o další prvky: materiální prostředí, lidé a procesy.

Odbory KOVO MB svým členům zaručují nejvyšší možnou ochranu pracovních míst a náležitě pracovní podmínky se zaměřením na odměňování zaměstnance, které se skládá převážně z následujících složek: tarifní mzda, osobní ohodnocení, pevný a variabilní bonus, různé příplatky včetně příplatků za pracovní pohotovost, odměny za práci v týmu a další. Stejnou pozornost organizace věnuje také sociálním benefitům a jistotám, v podobě zápůjček na rekonstrukci bydlení nebo pořízení vlastního domu či bytu, zahraničních nebo tuzemských pobytových zájezdů, dětských letních a zimních táborů, stravování, zdravotních programů, seniorských programů a ochrany osob se zdravotním omezením.

5.2.1 Produkt

Středem zájmu a tedy zároveň i hlavním produktem odborové organizace je pracovní jistota a mzda. Odbory KOVO MB vyjednávají se zaměstnavatelem tzv. Kolektivní smlouvu. Kolektivní smlouva má za cíl vymezení osobních a právních vztahů mezi Odbory KOVO MB, jakožto zástupcem zaměstnanců a zaměstnavatelem.

Přestože je hlavním produktem Odborů KOVO MB zajištění dobrých pracovních podmínek a odpovídající mzdové ohodnocení zaměstnanců, nabízí organizace svým členům celou paletu dalších a v oboru vysoce nadstandardních služeb a aktivit. Všechny tyto služby se velice dobře uplatňují v rámci marketingového mixu organizace a slouží ke zvýšení atraktivity samotného členství.

1) Poradenství a konzultace

Tým zkušených specialistů Odborů KOVO MB poskytuje zdarma svým členům odborné poradenství a konzultace, zejména v těchto oblastech:

- Právní poradenství - členům jsou bezplatně poskytovány právní rady v oblasti nejen pracovněprávních vztahů, ale i v občanskoprávních záležitostech.
- Poradenství v oblasti pracovních podmínek a BOZP - členům je bezplatně poskytováno poradenství a konzultace v problematice pracovních podmínek a bezpečnosti pracovního prostředí.
- Sociální poradenství - členům je bezplatně poskytováno poradenství při ohrožení jejich pracovního uplatnění v důsledku organizační změny nebo ztráty

zdravotní způsobilosti. Dále pak konzultace v oblasti sociálních podmínek na pracovišti a ve firmě, nebo při řešení vlastní obtížné životní situace.

- Ekonomické poradenství - členům je bezplatně poskytováno poradenství a konzultace v oblasti mezd a dalších finančních aktivit.

2) Sociální a zdravotní programy

Podpora členů v nesnadných nebo složitých životních situacích je pro Odbory KOVO MB velice důležitá. Podporu poskytují centrálně prostřednictvím plošných programů, ale také na úrovni jednotlivých dílenských organizací, formou finanční či hmotné pomoci. Při významných životních událostech (životní jubileum, svatba, odchod do důchodu atp.) mají možnost jednotlivé dílenské organizace poskytnout svému členovi hmotný či nehmotný dar. Stejně tak tomu je i při narození dítěte, kdy každý člen obdrží pro svého novorozeného potomka praktický dárek v oblasti hygieny a péče o novorozence. Organizace nezapomíná na členy ani v tíživých životních situacích (zrušení pracovního místa, péče o hendikepované dítě, úmrtí atp.), kdy lze přispět jak finanční, tak i hmotnou pomocí, včetně osobní výpomoci z řad samotných členů. Odbory KOVO MB zajišťují po celý rok svým členům různé zdravotní programy, například rekondiční plavání, cvičení, masáže, saunu nebo také program na odvykání kouření. Pro všechny zaměstnance pak odbory zajišťují ve spolupráci s firmou ŠKODA také velice oblíbené rekondiční pobyty ve vyhlášených českých i slovenských lázních.

3) Cestovní služby a zájezdy

Jedná se pravděpodobně o nejkontinuálnější službu, která je prostřednictvím škodováckých odborů zajišťována již více jak 60 let. Dnes již pochopitelně v moderním pojetí dle aktuálních trendů a samozřejmě na základě požadavků svých členů. Odbory KOVO MB vlastní dva rekreační objekty a nabízejí také smluvní rekreační zařízení za velmi výhodných podmínek. Nabídku samozřejmě doplňují pobytové nebo poznávací zájezdy do celého světa od renomovaných a zkušených cestovních kanceláří, jejichž služby Odbory KOVO MB zprostředkovávají přímo na oddělení cestovních služeb a zájezdů v areálu firmy ŠKODA. Péče o děti zaměstnanců firmy ŠKODA má u Odborů KOVO MB také dlouholetou tradici, na kterou navazují zkušení táboroví vedoucí při pořádání každoročních dětských táborů, z nichž jeden je přímo ve vlastnictví odborové

organizace a druhý v majetku firmy ŠKODA. Nabídku v oblasti péče o děti dotváří dětské zájmové sdružení Altamira, které je také provozováno Odbory KOVO MB. Pracuje s dětmi celoročně přitažlivou formou experimentální archeologie a přiblížení pravěku především ve skanzenu v nedalekých Kosmonosích.

4) Sportovní, kulturní a další volnočasové aktivity

Odbory KOVO MB podporují sportovní záliby svých členů, ať již v aktivní nebo pasivní formě. V rámci svého ročního plánu činností pořádají jednotlivé dílenské organizace vlastní sportovní podniky. Sportovní komise Odborů KOVO MB také pořádá sportovní podniky a vyvíjí další sportovní aktivitu jako doplňující činnost pro všechny členy, bez ohledu na jejich příslušnost k dílenské organizaci. Stejným dílem odbory také podporují kulturní vyžití svých členů, jak v aktivní, tak i pasivní formě. V rámci svého ročního plánu činností pořádají jednotlivé dílenské organizace vlastní kulturní aktivity. Kulturní komise Odborů KOVO MB také připravuje pro všechny dílenské organizace celou řadu kulturních a společenských akcí, jako jsou například hudební festivaly, divadelní představení, vánoční či benefiční koncerty. Pro všechny zaměstnance firmy ŠKODA, žáky firemního učiliště a také bývalé zaměstnance, provozuje odborová organizace rozsáhlou knihovnu, která obsahuje celou řadu knižních titulů a nespočet knižních žánrů. Při návštěvě tohoto pracoviště je možno využít také tzv. internetovou sekci, nebo si podat inzerát do zaměstnaneckého časopisu s názvem ŠKODA Mobil. V přílehlé videopůjčovně si mohou členové Odborů KOVO, ale také žáci firemního učiliště a ostatní zaměstnanci firmy ŠKODA, včetně těch bývalých, zapůjčit filmy na nosičích DVD a Blu-Ray za výhodné ceny.

5) Finanční, pojistné a materiální služby

Odbory KOVO MB spolupracují se zavedenými a spolehlivými externími partnery, s cílem zajistit pro své členy finančně zajímavé produkty, především v podobě pojištění, finančních produktů a různých slev partnerských organizací a firem. Pobočky většiny významných partnerů se nachází přímo v sídle odborů. Vedle návštěvy pracoviště Cestovních služeb a zájezdů tak lze na jednom místě vyřídit i cestovní či úrazové pojištění, sjednat finanční úvěr či realizovat výměnu finanční hotovosti na právě zakoupenou dovolenou. V rámci materiální služby nabízí odbory svým členům katalog s více jak čtyřiceti smluvními partnery, kteří na základě předložení členského průkazu

poskytnou členům Odborů KOVO MB slevy z nabízeného zboží a služeb v předem dohodnuté výši. Slevu je možné uplatnit například při nákupu vstupenek do multikina, na návštěvy zábavně-vzdělávacích center a parků, cvičebních studií ale i na nákup spotřebního zboží a služeb v regionu.

5.2.2 Cena

Každý člen odborové organizace Odbory KOVO MB platí členský příspěvek. Jeho výše se stanovuje na základě zařazení do jedné ze členských skupin. Základní členská skupina je tzv. aktivní člen, tedy člen, který je momentálně aktivním zaměstnancem firmy ŠKODA nebo je aktivním zaměstnancem integrované firmy či agentury práce, působící ve firmě ŠKODA. Tato skupina platila v době, kdy odborová organizace byla součástí Odborového svazu KOVO, jedno procento z čisté mzdy. Od vzniku samostatné odborové organizace v roce 2013 byl členský příspěvek snížen na půl procenta z čisté mzdy. Další kategorií jsou členové bez příjmu z výdělečné činnosti, do které spadají například bývalí zaměstnanci – důchodci. V rámci této kategorie je stanoven jednotný poplatek 10 Kč za měsíc. Nově do této kategorie přibyli také členové, kteří jsou prokazatelně v insolvenčním řízení a předseda příslušné dílenské organizace tuto výjimku odsouhlasí. Osoby samostatně výdělečně činné platí jednotný poplatek 100 Kč za měsíc. Výjimku z placení členského příspěvku mají členové na mateřské nebo rodičovské dovolené, dále pak členové, kteří pečují o osobu, která je závislá na pomoci jiné fyzické osoby a také členové, připravující se studiem na své budoucí povolání.

5.2.3 Distribuce

Dobrou dostupnost odborových služeb, vnímají Odbory KOVO MB, jako jeden z neopomenutelných a důležitých faktorů. Uvědomují si, že jejich člen má v souvislosti se zahájením či ukončením pracovní směny velice málo času, zejména v případě, kdy do Mladé Boleslavi dojíždí a je zcela závislý na intervalech odjezdů a příjezdů veřejné dopravy. Nejenom z těchto důvodů se odbory snaží co nejvíce přibližovat své služby členům, jak časově, tak i prostorově. Služby, které je možné delegovat a distribuovat prostřednictvím dílenských organizací jsou poskytovány přímo na pracovišti a to důvěrníky, předsedy dílenských organizací nebo technickými pracovníky oblastí. Služby, které není možné delegovat se členům - zaměstnancům poskytují přímo v areálu

firmy ŠKODA, v budově sídla odborů anebo na nedalekém pracovišti Knihovny a Videopůjčovny. V hlavní budově, sestávající ze dvou pater a přízemí, jsou všechny služby uskupeny do logických celků tak, aby i pohyb po samotné budově nepůsobil zbytečné zdržení či komplikace. Provozní doby jednotlivých oddělení jsou uzpůsobeny tak, aby pokryly požadavky zaměstnanců odcházejících z noční směny domů, celou ranní směnu a zaměstnance přicházející na směnu odpolední. Tedy pokud možno všechny směnné systémy. Služby pro členy - důchodce jsou naopak cíleně lokalizovány do centra města Mladá Boleslav, kam se může člen - důchodce dopravit individuálně autem nebo městskou hromadnou dopravou. Zde mají tito členové k dispozici novou moderní budovu Klubu důchodců, ve které mohou čerpat všechny relevantní služby a také aktivně trávit společné chvíle.

5.2.4 Marketingová komunikace

Odbory KOVO MB využívají ke své komunikaci převážnou většinu soudobých komunikačních prostředků a médií. Nejdéle používaným médiem jsou vlastní tištěné noviny s názvem ŠKODOVÁCKÝ ODBORÁŘ. V minulých letech vycházely jako měsíčník, v současnosti vychází jako týdeník. Noviny vychází každý čtvrtek, vyjma těch čtvrtků, které spadají do období svátků či hromadných dovolených. Pravidelný náklad je přibližně 6.000 ks výtisků. Noviny mají celobarevný formát dvou stran A3 a jsou distribuovány členům zdarma. Na jejich distribuci se podílí celá členská základna tak, aby se výtisky dostaly do všech koutů firmy. Distribuci též usnadňují speciální stojany v místech s velkou koncentrací zaměstnanců. Noviny jsou samozřejmě distribuovány také v elektronické podobě ve formátu PDF, prostřednictvím e-mailových rozdělovníků a jsou také k dispozici na webových stránkách organizace.

Neméně významným komunikačním kanálem jsou webové stránky organizace www.odborykovomb.cz, které přináší nové informace prakticky každý den. Vyjma aktualit nabízí základní informace o organizaci, seznam všech odborových služeb, kontakty na zástupce a pracovníky odborové organizace, fotogalerii či sekci pro Klub důchodců. Obsahují též elektronický formulář pro zájemce o členství v organizaci. Po jeho vyplnění a odeslání bude potenciální člen kontaktován svým budoucím předsedou příslušné dílenské organizace, který ho provede procesem přihlášení a

zároveň mu poskytne další případné služby či pomoc na pracovišti. Webové stránky mají také dnes již nezbytnou mobilní verzi a splňují kritéria „bezbariérovosti.“ Prezentace je společná pro všechny výrobní závody firmy ŠKODA, přesto zde každý závod má vlastní informační sekci.

Poměrně velkou informační účinnost mají také desítky typizovaných nástěnek, umístěných přímo na pracovištích, jejichž přednosti oceňují zejména ti zaměstnanci, kteří v rámci výkonu své práce, mnohdy ani doma, nemají možnost využít elektronické informační médium. Nástěnky doplňuje forma digitální vývěsky v podobě velkoformátové televizní obrazovky, umístěné ve vestibulu odborové budovy, na které jsou denně vybírány a přehrávány ve smyčce aktuální informace.

Odbory KOVO MB kromě tištěného týdeníku produkují také další tištěný propagační materiál ve formě nabídkových katalogů vlastních služeb, jednorázových letáků na jednotlivé akce a podniky, všeobecných informačních letáků. Logo a reklamy organizace jsou také hojně vidět v propagačních materiálech partnerů organizace a na společenských a sportovních akcích, kterým jsou Odbory KOVO MB partnery. Vlastní kategorií je reprezentační ples odborové organizace, který je každoročně jedním z nejnavštěvovanějších. Odbory KOVO MB také disponují vlastní kolekcí reklamních předmětů, kterou zdarma obdrží každý nově nastoupivší člen organizace. S ohledem na značný přesah činností organizace jsou její aktivity často oceňovány a publikovány také v regionálních a celostátních médiích.

5.2.5 Materiální prostředí

Základní identifikací člena směrem k odborové organizaci je členský průkaz. Tento průkaz obdrží člen v souladu se stanovami organizace po odevzdání podepsané přihlášky. Průkaz opravňuje člena k využívání všech výhod, které mu členství v organizaci nabízí a je platný po celou dobu členství. Na začátku roku 2016 odstartovala odborová organizace hromadnou výměnu členských průkazů. Do té doby členové používali několik evolučních verzí průkazu, který byl zpočátku papírový, později byl z důvodu vyšší odolnosti opatřen ochrannou fólií. Nový průkaz s moderním a účelovým designem má stejné rozměry a materiál, jako platební karta. Průkaz je opatřen fotografií a jménem člena, jeho členským číslem a jedinečným čárovým kódem.

Prostřednictvím tohoto kódu bude členovi v budoucnu usnadněna identifikace při uplatňování členských výhod a také při evidenci na akcích, pořádaných nebo spolupořádaných odbory. Data, tímto způsobem získaná, se budou ukládat na tzv. členském kontu. Na základě registrace se následně bude moci každý člen na stav svého konta v prostředí internetu kdykoli podívat a zjistit tak stav svého čerpání. Další on-line služby se již nyní připravují. V současné době je průkaz již plně funkční pro nahrazení dosavadního průkazu do knihovny Odborů KOVO MB. Při návštěvě knihovny člen průkaz pouze předloží obsluze, která zajistí jeho přiřazení ke stávajícímu čtenářskému účtu. V průběhu roku 2016 je plánováno postupné využívání průkazu k čerpání dalších služeb odborů, ale i služeb externích partnerů. Celá platforma je cíleně vyvíjena s ohledem na budoucí možnost využití moderních on-line aplikací pro správu zaměstnaneckých či členských benefitů známých též pod pojmem „Cafeteria.“

Do kategorie materiálního prostředí patří neoddelitelně také jednotný design interiéru odborových kanceláří a budov, který je barevně sladěn se základními barvami loga, tedy modrou a bílou. Na štítech obou budov se rovněž nachází velké osvětlené logo organizace, které nenechá nového člena dlouho na pochybách, zda vchází do té správné budovy. Kontaktní pracovníci a předsedové dílenských organizací mají k dispozici trička, polokošile a bundy v modrých barvách a s logem odborové organizace, z důvodu zjednodušení identifikace v budovách odborů a na pracovištích firmy. Všechny nástěnky, stojany a vývěsky v areálu firmy jsou také provedeny v jednotném grafickém stylu a opět jsou opatřeny nepřehlédnutelnými logy odborové organizace. Důležitým prvkem v tak rozsáhlém areálu výrobního závodu je také orientační značení směřující návštěvníka či nového člena k hlavní budově Odborů KOVO MB a to, ať již jde pěšky, nebo jede automobilem.

5.2.6 Lidé

Primární jednotkou odborové organizace Odbory KOVO MB jsou jednotlivé odborové úseky, které sdružují členy zejména na základě společné pracovní lokality, případně podle jejich pracovní náplně. Používá se také výraz důvěrnické úseky, tzn. úsek, který obhospodařuje jeden důvěrník. Členové jednotlivých úseků v rámci jedné haly, případně v rámci jedné organizační jednotky se sdružují do tzv. Dílenské organizace.

Všichni předsedové Dílenských organizací v rámci výrobního závodu Mladá Boleslav se sdružují do tzv. Rady předsedů. Rada předsedů má svého předsedu a místopředsedu odborové organizace Odbory KOVO MB, kteří nejsou ve výboru žádné z Dílenských organizací. Kromě předsedů Dílenských organizací do tohoto orgánu patří také ještě předseda Klubu důchodců.

Nejvyšším řídicím orgánem všech odborových organizací KOVO v rámci firemního systému ve firmě ŠKODA je Podniková rada. Podniková rada má svého předsedu a místopředsedu, kteří jsou v současné době zároveň předsedou a místopředsedou Rady předsedů. Vyjma kompletní Rady předsedů jsou součástí Podnikové rady také předsedové samostatných odborových organizací Odbory KOVO Vrchlabí a Odbory KOVO Kvasiny, tedy odborových organizací v pobočných závodech firmy ŠKODA.

Podporu všem výše uvedeným voleným funkcionářům zajišťuje tým odborových zaměstnanců, který se skládá z technických pracovníků oblastí a profesních specialistů. Techničtí pracovníci oblastí poskytují příslušným dílenským organizacím administrativní a organizační servis, zastupují předsedy dílenských organizací na lokálních jednáních a jsou zprostředkovateli komunikace s vedením organizace a se zástupci firmy. Tým zkušených profesních specialistů Odborů KOVO MB poskytuje funkcionářům a členům organizace odborné poradenství a konzultace, zejména v oblastech: právní, ekonomická, výrobní a BOZP, sociální.

Odborový tým doplňují zaměstnanci odpovědní za chod odborových služeb, jako je kupříkladu sekretariát, pokladna, IT oddělení, cestovní služby a zájezdy, rekondiční pobyty, knihovna, videopůjčovna, materiální služba atp. Doplnující finanční a pojistné služby, nacházející se v budově Odborů KOVO MB personálně obsazují svými zaměstnanci přímo partnerské společnosti.

5.2.7 Procesy

Odbory KOVO MB se permanentně snaží zlepšovat a rozšiřovat své služby za účelem zvýšení spokojenosti členů a upevňování pocitu sounáležitosti s organizací. Ke zjištění zpětné vazby na kvalitu a úroveň služeb odborové organizace se využívají moderní elektronické dotazníky, ale také konvenční metody v podobě telefonátů či osobních

návštěv členů přímo na pracovišti v rámci konání týmových rozhovorů nebo zasedání dílenských organizací. Vyjma toho, má samozřejmě každý člen možnost kontaktovat příslušného profesního specialistu, odpovědného za danou oblast a přímo s ním o svých podnětech či problémech diskutovat. Rozsáhlejší úpravy a optimalizace procesů pak diskutuje a odsouhlasuje zasedání Rady předsedů a Podnikové rady. Za účelem neustálého zkvalitňování těchto procesů jsou zaměstnanci odborové organizace systematicky a dlouhodobě vzděláváni a rozvíjeni ve svých oborech.

Optimalizace některých procesů je rovněž diskutována a realizována společně s odbornými útvary firmy ŠKODA tak, aby bylo možné dosáhnout v maximální možné míře synergických efektů a zbytečně tak na podobně zaměřené projekty nerozměňovat lidské i finanční prostředky, které je tak možné využít daleko efektivněji na projekty specifické a charakteristické pro tu či onu stranu.

5.3 Konkurenční odborová organizace

Ve firmě ŠKODA kromě odborové organizace Odbory KOVO MB působí ještě jedna odborová organizace s názvem Nezávislé odbory (NO). Tato organizace byla založena 1. ledna 1991. Dle tvrzení samotné organizace (Nezávislé odbory, 2015) předcházela jejímu založení „ochota“ odborových svazů řešit jejich podněty a připomínky. Tento přístup ujistil zakladatele Nezávislých odborů, že myšlenka na založení zcela samostatné odborové organizace je tou správnou cestou. Organizace se nebrání spolupráci, ale odmítá diktát z pozice nadřízenosti. Její prioritou jsou dobré pracovní podmínky, náležité sociální zázemí a způsobilé chování na všech pracovních úrovních v rámci firmy ŠKODA. Nezávislé odbory se účastní kolektivního vyjednávání a dalších důležitých firemních jednání. Svým členům poskytují pomoc při pracovněprávních sporech. Organizace dále poskytuje příspěvek na určité sportovní a společenské akce a na některé dětské tábory. Stejně tak svým členkám přispívá na rekondiční pobyty a dětem svých členů na vybraná očkovací séra. Před Vánoci obdrží každý člen Nezávislých odborů poukázku do obchodního domu v hodnotě 400 Kč, pokud není dohodnuto jinak a splní podmínky určené stanovami (např. dobu členství). Každý rok organizace pořádá ples s programem a tombolou. Měsíční příspěvky každého člena činí bez rozdílu velikosti příjmu rovných 60 Kč.

Struktura organizace je následující: Jednotliví členové se sdružují u svého starosty. Starostové si mezi sebou volí tzv. představenstvo a to ze svého středu volí předsedu a místopředsedu organizace. Nejvyšším orgánem Nezávislých odborů je Členská schůze, v jejíž kompetenci je změna stanov nebo stanovení výše měsíčního příspěvku. Členská schůze dále schvaluje a projednává zásady hospodaření, schvaluje rozpočet organizace a volí své představenstvo, předsedu a místopředsedu celé organizace. Členství v Nezávislých odborech může získat každý zaměstnanec koncernu Volkswagen a zaměstnanec integrovaných firem ve firmě ŠKODA. Nezávislým odborům nevadí paralelní členství v další odborové organizaci. Členství je započato registrací u starosty a po zaplacení prvního měsíčního příspěvku. Zájemci o členství v nezávislých odborech mohou využít formu elektronického kontaktního formuláře na webových stránkách organizace nebo vyplnění klasické přihlášky. Kontakt s vedením organizace je možný každou druhou středu v měsíci od 14.30 hod. v areálu firmy ŠKODA (Nezávislé odbory, 2015).

Nezávislé odbory využívají k předávání informací členům své základny a potenciálním členům omezeného počtu nástěnek v areálu firmy. V oblasti elektronických médií v roce 2015 inovovaly prostřednictvím webové aplikace Webnode svoje původní webové stránky z roku 2012. V říjnu 2014 založila organizace svůj oficiální profil na sociální síti Facebook, kde se jim přibližně za jeden a půl roku působení podařilo získat 57 příznivců. Z dostupných materiálů Nezávislých odborů není zřejmé, kolik má tato organizace členů. V rozhovoru s jedním z jejich členů, který si nepřál být jmenován, bylo na přelomu roku 2015/2016 zjištěno, že sdružují přibližně 400 členů.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V rámci předvýzkumu byla s respondenty diskutována též samotná forma dotazníku. Respondenti v převážné většině preferovali elektronickou verzi stručného dotazníku s uzavřenými otázkami a předdefinovanými alternativními odpověďmi. Jako výhodu on-line dotazníku též vnímali pozitivně jeho anonymitu, která dle jejich tvrzení zajišťuje větší objektivitu odpovědí. Dále pak i časovou flexibilitu respektive téměř neomezenou dostupnost dotazníku a jeho verzi pro mobilní zařízení.

V úvodu dotazníku byly respondentům položeny základní otázky na jejich pohlaví, věk, dosažené vzdělání a zaměstnanecké zařazení. Další otázky v dotazníku byly již směřovány na odborovou organizaci a rozděleny do tří základních skupin.

První skupina otázek měla za cíl zjistit, jak celkově vnímají respondenti i lidé v jejich okolí organizaci jako takovou, zda je její existence opodstatněná a zda je organizace vnímána spíše pozitivně, neutrálně, nebo spíše negativně. Dále pak v jakých souvislostech se respondenti s organizací poprvé seznámili.

Druhá skupina otázek měla za cíl zjistit, které služby nebo aktivity organizace vnímají respondenti jako důležité, které jako zbytečné nebo dokonce i jako negativní. Zároveň měli respondenti možnost vyjádřit, které služby nebo činnosti jim v nabídce zcela chybí.

Třetí skupina otázek měla za cíl zjistit, zda je efektivně nastavená komunikace organizace směrem k členům. Zda jsou současně používané informační kanály dostačující, nebo které informační kanály jsou z hlediska respondentů podceňované, či zcela chybí. Respondenti měli také možnost vyjádřit svůj názor na potenciál zvýšení atraktivity odborové organizace pro zaměstnance firmy ŠKODA.

S ohledem k naplnění stanovených cílů této práce a to optimalizace současné marketingové komunikace ve vazbě na specifické potřeby jednotlivých skupin příjemců marketingového sdělení, byly v rámci analýzy získaných dat záměrně porovnávány dvě základní personální skupiny zaměstnanců firmy ŠKODA a to dělníci a technicko-hospodářští pracovníci.

6.1 Charakteristika souboru

Cílem úvodní skupiny otázek bylo zjištění základních parametrů získaného souboru. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 300 členů odborové Organizace Odbory KOVO MB ve firmě ŠKODA. Rozdělení souboru znázorňuje následující tabulka:

Tabulka 2: Základní parametry získaného souboru

		počet respondentů	podíl
Pohlaví	žena	91	30 %
	muž	209	70 %
Věk	méně jak 24 let	3	1 %
	25-34 let	56	19 %
	35-44 let	113	37 %
	45-54 let	89	30 %
	55 a více let	39	13 %
Personální skupina	dělník	150	50 %
	technicko-hospodářský zaměstnanec	150	50 %
Dosažené vzdělání	základní škola	4	1 %
	střední škola	73	24 %
	střední škola s maturitou	188	63 %
	vysoká škola	35	12 %

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

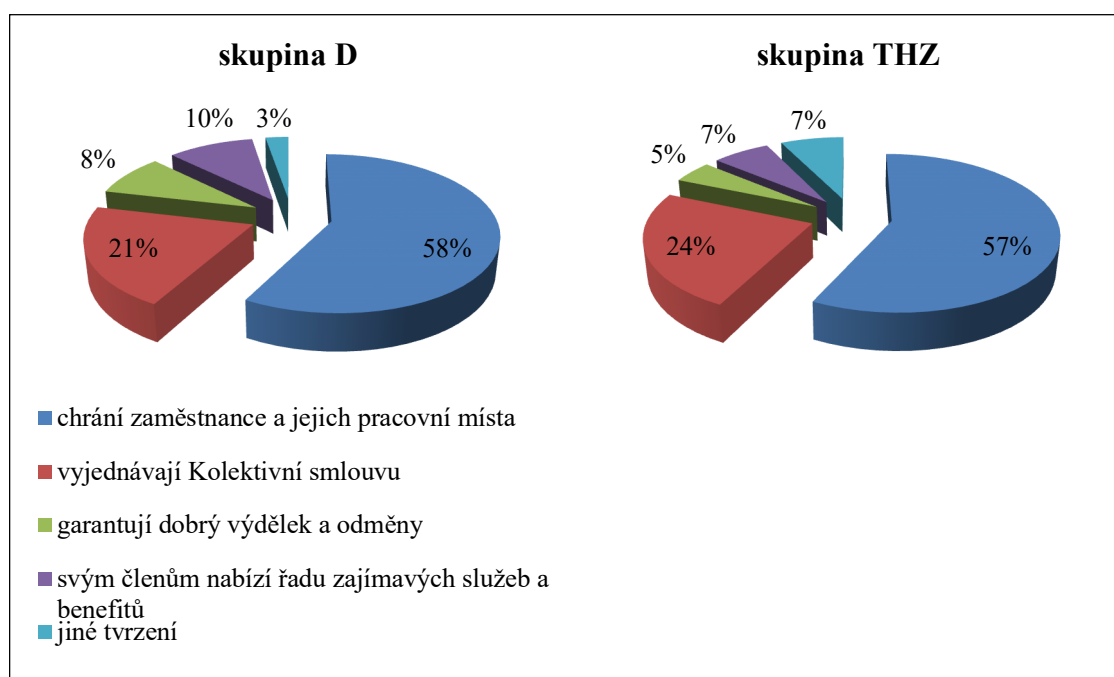
Legenda: Tabulka znázorňuje rozdělení respondentů dotazníkového šetření dle pohlaví, věku, personální skupiny a dosaženého vzdělání. Rozložení získaného souboru podle věku, pohlaví a dosaženého vzdělání odpovídá reprezentativnímu vzorku členů odborové organizace. Zastoupení obou personálních skupin je shodné pro zajištění objektivitu vzájemné komparace.

6.2 Analýza dat

Otázka č. 1 - Jaké tvrzení podle Vás nejlépe charakterizuje Odbory KOVO MB?

Cílem úvodní otázky dotazníku v kategorii *Všeobecné povědomí o organizaci* bylo zjištění, kterou ze základních charakteristik odborové organizace Odbory KOVO MB vnímají respondenti jako nejvíce výstižnou.

Graf 1: Jaké tvrzení podle Vás nejlépe charakterizuje Odbory KOVO MB?



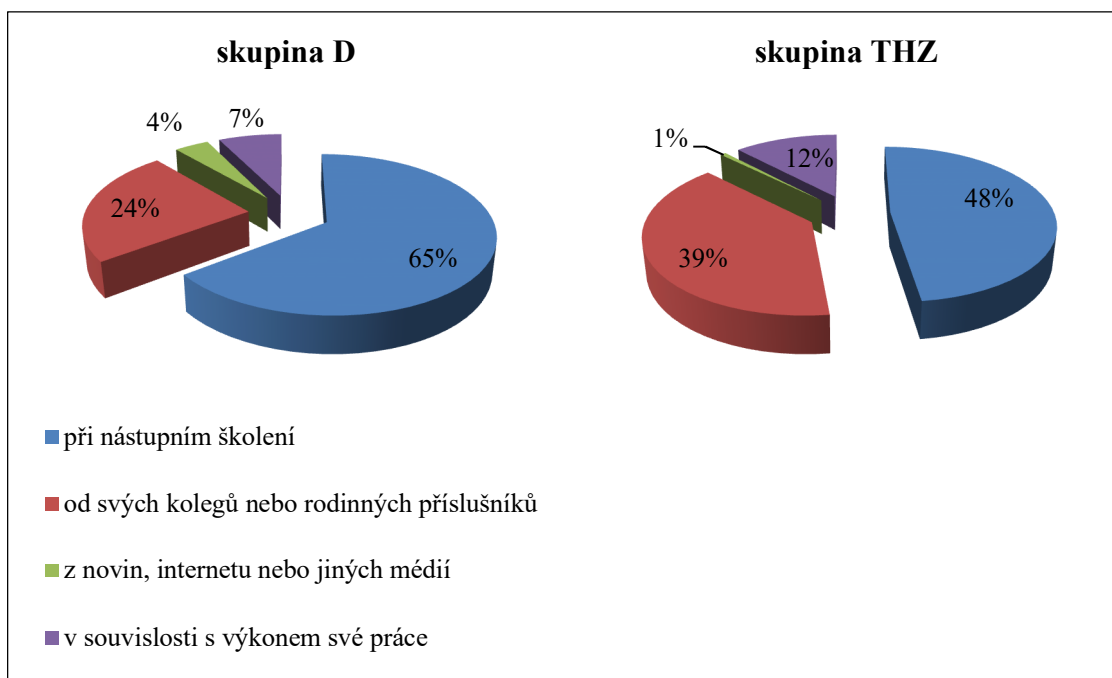
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Obě skupiny respondentů vnímají téměř shodně v nadpoloviční většině ochranu zaměstnanců a jejich pracovních míst jako nejvýstižnější charakteristiku pro odborovou organizaci Odbory KOVO MB. Téměř každý čtvrtý TH zaměstnanec vnímá odbory jako důležité v oblasti vyjednávání Kolektivní smlouvy, dělníků je o 3% méně. Naopak o 3% více dělníků vnímá jako důležitou garanci dobrého výdělku a odměny. Lze tedy usuzovat, že TH zaměstnanci ve věci finančního ohodnocení spoléhají více na své vlastní schopnosti. Každý desátý dělník oceňuje odborovou práci z hlediska benefitů a dalších služeb, u skupiny THZ je to ještě o 3% méně. Jiné tvrzení si zvolily 3% dělníků a 7% TH zaměstnanců. Převážná většina těchto nerozhodnutých respondentů se domnívá, že odbory charakterizují všechny uvedené možnosti.

Otázka č. 2 - Při jaké příležitosti jste se poprvé dozvěděli o Odborech KOVO MB?

Druhá otázka byla respondentům položena s cílem zjistit, jaká forma prvního oslovení či kontaktu s organizací je shledávána jako nejúčinnější a na kterou formu prvního kontaktu by bylo v budoucnu vhodné se více zaměřit.

Graf 2: Při jaké příležitosti jste se poprvé dozvěděli o Odborech KOVO MB?



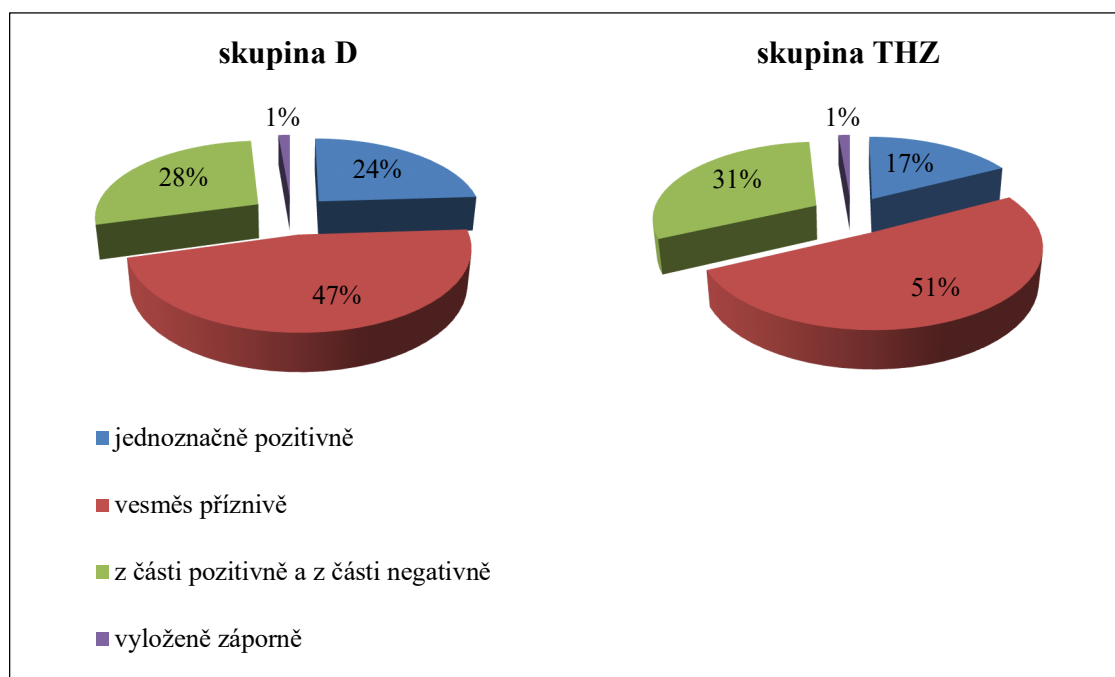
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Za jednoznačně nejúčinnější formu náboru považuje 65% dělníků nástupní školení do firmy ŠKODA. Ve skupině TH zaměstnanců toto tvrzení vnímá pouze 48% respondentů. Přibližně každý čtvrtý dělník považuje za svůj první kontakt s odborovou organizací informaci od svých kolegů nebo rodinných příslušníků. Obrácený trend je pro změnu u skupiny THZ, ve které vnímá jako důležité doporučení od kolegy či rodinného příslušníka 39% respondentů. Lze tedy usuzovat, že skupinu THZ na rozdíl od skupiny D, daleko více oslovují vlastní kolegové, než informace na nástupním školení první den ve firmě ŠKODA. Vliv internetu, novin nebo jiných médií je ve srovnání s ostatními formami oslovení zanedbatelný u obou skupin respondentů. V souvislosti s výkonem své práce oslovila odborová organizace 12% TH zaměstnanců a 7% dělníků z řad respondentů. Zejména u TH zaměstnanců, ale i u dělníků se jedná o formu oslovení, která není zcela zanedbatelná.

Otázka č. 3 - Jak vnímají či charakterizují Odbory KOVO MB lidé ve Vašem okolí?

Poslední otázka z kategorie *Všeobecné povědomí o organizaci* byla respondentům položena s cílem zjistit, jakým způsobem vnímají Odbory KOVO MB lidé v jejich okolí, které může být složeno z členů, ale i nečlenů odborové organizace.

Graf 3: Jak vnímají či charakterizují Odbory KOVO MB lidé ve Vašem okolí?



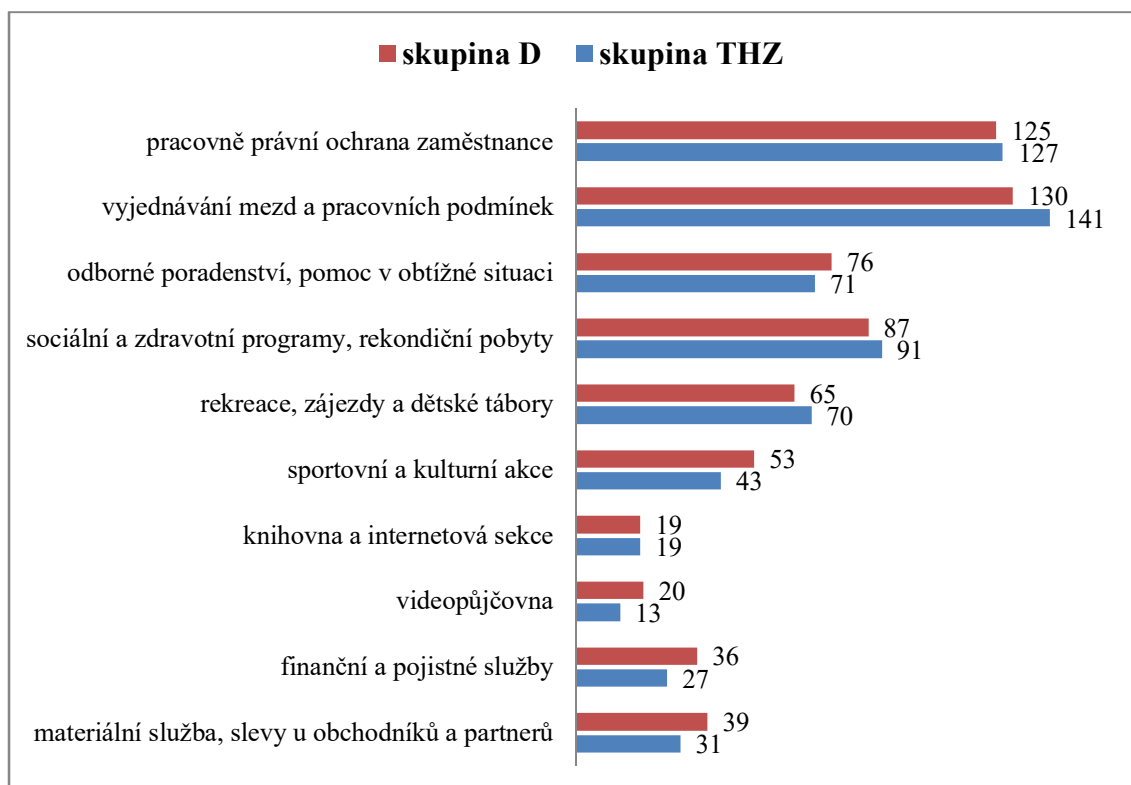
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Zobrazená dvojice grafů se v jednotlivých personálních skupinách od sebe příliš neliší a celkově vyznívá pro odborovou organizaci pozitivně. Vyloženě pozitivně vnímá Odbory KOVO MB okolí téměř čtvrtiny respondentů z řad dělníků a 17% respondentů ze skupiny THZ. Největší část lidí v okolí přibližně poloviny respondentů z obou personálních skupin, vnímá odborovou organizaci vesměs příznivě. U dělníků toto vnímá 47% respondentů a u TH zaměstnanců o 3% respondentů více. Dalších 28% respondentů ze skupiny D a 31% respondentů ze skupiny THZ nevnímají odborovou organizaci ani vyloženě pozitivně ani vyloženě negativně. Povzbudivé zjištění je však skutečnost, že vyloženě záporně, vnímá Odbory KOVO MB, okolí respondentů pouze v 1% z každé z personálních skupin.

Otázka č. 4 - Které služby odborů KOVO MB vnímáte jako důležité?

První otázka z kategorie *Odborové služby* byla respondentům položena s cílem zjistit, které odborové služby vnímají jako důležité. U této otázky bylo respondentům umožněno vybrat více možných odpovědí.

Graf 4: Které služby odborů KOVO MB vnímáte jako důležité?



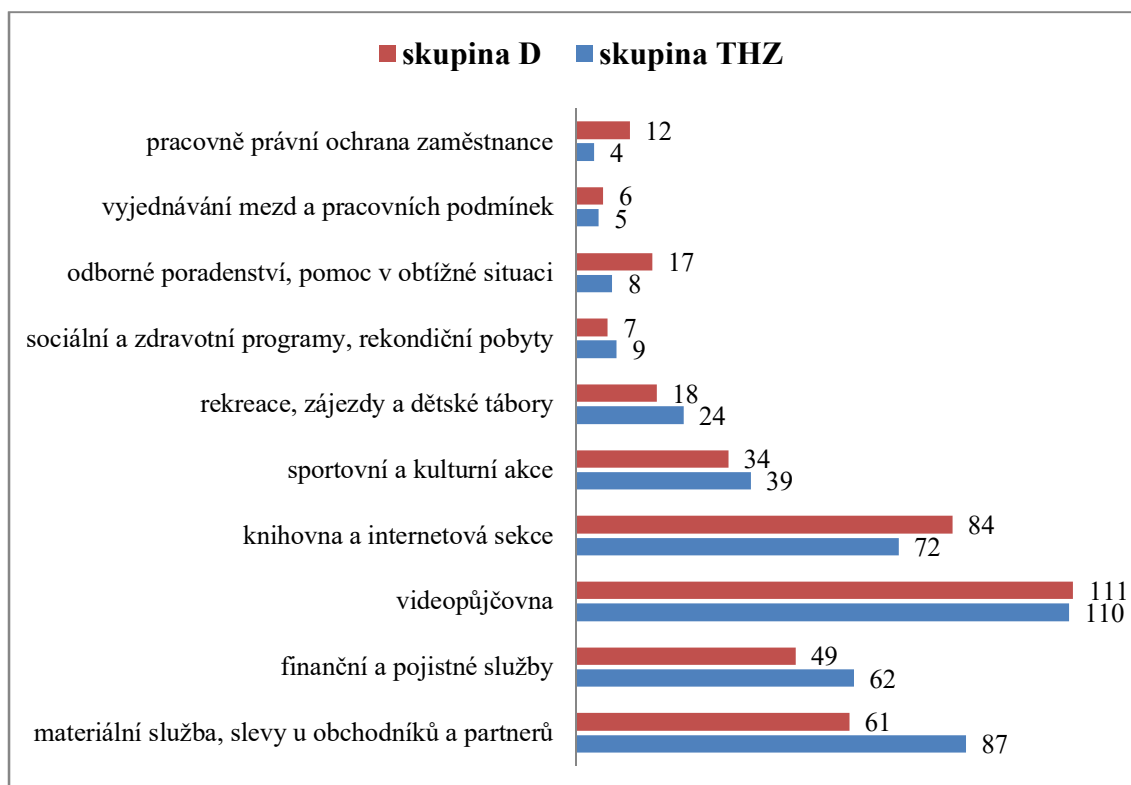
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

V tomto hodnocení, se až na drobné rozdíly, obě personální skupiny v podstatě shodují. Za nejdůležitější služby, které odbory KOVO MB poskytují, považují respondenti převážně ty služby, které přímo souvisí s jejich prací. Zajímavé však je, že oproti jedno-výběrovému grafu č. 1, převažuje v tomto grafu u respondentů téma vyjednávání mezd a pracovních podmínek, nad pracovně právní ochranou, zejména pak u skupiny THZ, kde toto vnímá 141 respondentů ze 150. Přibližně polovina respondentů oceňuje poradenské služby, sociální a zdravotní programy, rekreace a zájezdy. Necelá čtvrtina respondentů pak hodnotí pozitivně materiální, finanční či pojistné služby. Nejmenší počet respondentů, maximálně 20 z každé personální skupiny, vnímá jako důležité služby v podobě knihovny, internetové sekce a videopůjčovny.

Otázka č. 5 - Bez které služby byste se dokázali obejít?

Cílem páté otázky bylo naopak zjištění, kterou službu považují respondenti ze svého pohledu za zbytnou, bez které by se dokázali obejít. U této otázky bylo respondentům umožněno vybrat více možných odpovědí.

Graf 5: Bez které služby byste se dokázali obejít?



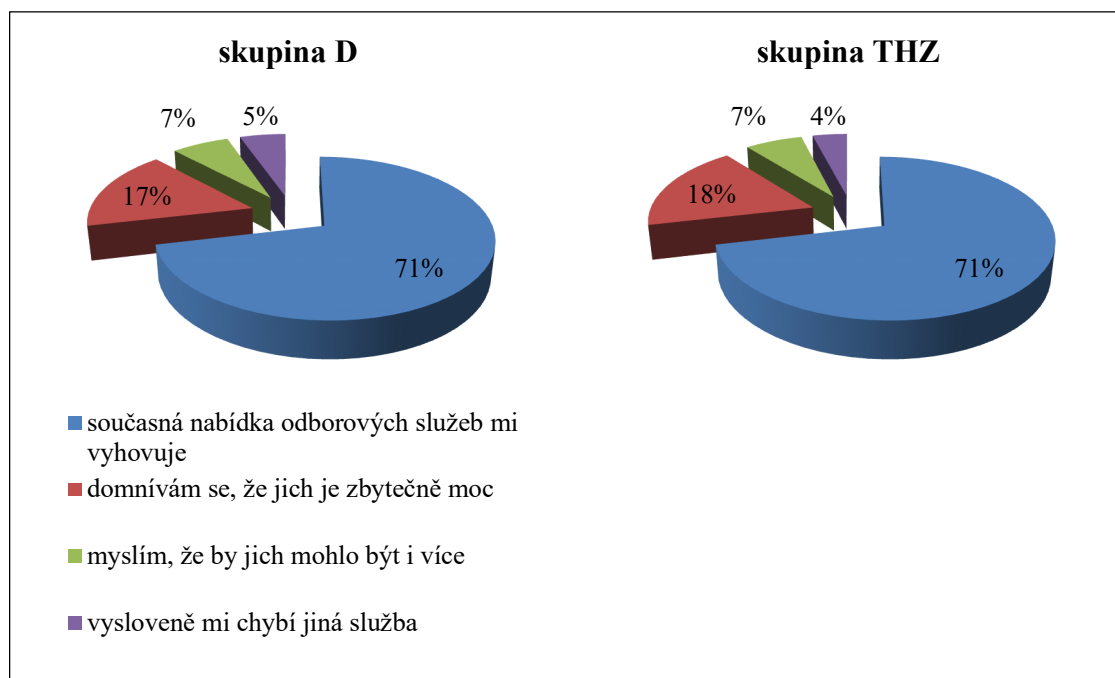
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

V odpovědích na pátou otázku již tak transparentní shoda mezi skupinami nepanuje. Největší názorový rozdíl na zbytnost služby lze pozorovat u materiálních služeb a obchodnických slev, kde se 87 TH zaměstnanců ze 150 domnívá, že se bez této služby dokáže obejít, na rozdíl od 61 respondentů ze skupiny dělníků. Nejvíce respondentů, z obou skupin se domnívá, že by se dokázalo obejít bez videopůjčovny. TH zaměstnanci se oproti dělníkům více zastávají služeb knihovny a méně pak finančních a pojistných služeb. Ve sportovních a kulturních akcích již nacházejí větší shodu, kdy by si tuto službu dokázal odepřít přibližně každý 4. až 5. respondent. Zbylých služeb v podobě rekreací, sociálních a zdravotních programů, odborného poradenství, vyjednávání mezd a pracovně právní ochrany by se vzdalo pouze několik respondentů.

Otázka č. 6 - Domníváte se, že je nabídka služeb Odborů KOVO MB dostatečná?

Poslední otázka z kategorie *Odborové služby* byla respondentům položena s cílem zjistit celkovou úroveň spokojenosti s rozsahem služeb, poskytovaných Odbory KOVO MB. Zároveň mohli respondenti doplnit konkrétní službu, která jim v nabídce chybí.

Graf 6: Domníváte se, že je nabídka služeb Odborů KOVO MB dostatečná?



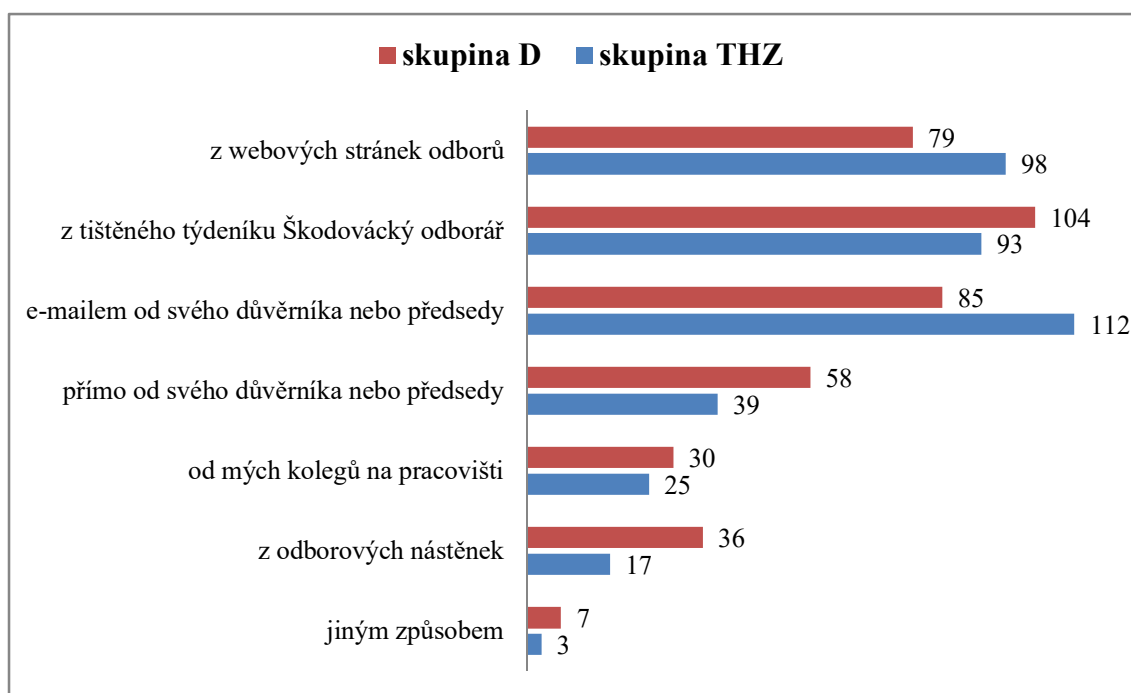
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka číslo šest deklaruje téměř úplnou shodu mezi oběma personálními skupinami. Bezmála tři čtvrtiny všech respondentů shodně považují současné nastavení odborových služeb za vyhovující. Pouhých 17 respektive 18% dotázaných se domnívá, že je odborových služeb v nabídce zbytečně moc a naopak 7% respondentů si myslí, že by jich mohlo být ještě více. Respondentům ze skupiny THZ, kteří využili možnosti doplnit vlastní službu, vysloveně schází více benefitů v oblasti sportu a kultury, výhodný cenový balíček na mobil a internet, více zdravotních programů mimo Mladou Boleslav a možnost volnějšího čerpání příspěvku na dovolenou. Respondentům ze skupiny D vysloveně chybí možnost členských benefitů v mladoboleslavském bazénu, volnější čerpání příspěvku na dovolenou a volna na lázně, větší rozsah právního poradenství pro členy, slevy a benefity u obchodníků mimo Mladou Boleslav.

Otázka č. 7 - Z jakých zdrojů získáváte informace o službách či aktivitách Odborů KOVO MB?

První otázka z oblasti *Odborová komunikace* byla respondentům položena s cílem zjistit, které ze současných komunikačních kanálů aktivně využívají. U této otázky bylo respondentům umožněno vybrat více možných odpovědí.

Graf 7: Z jakých zdrojů získáváte informace o službách či aktivitách Odborů KOVO MB?



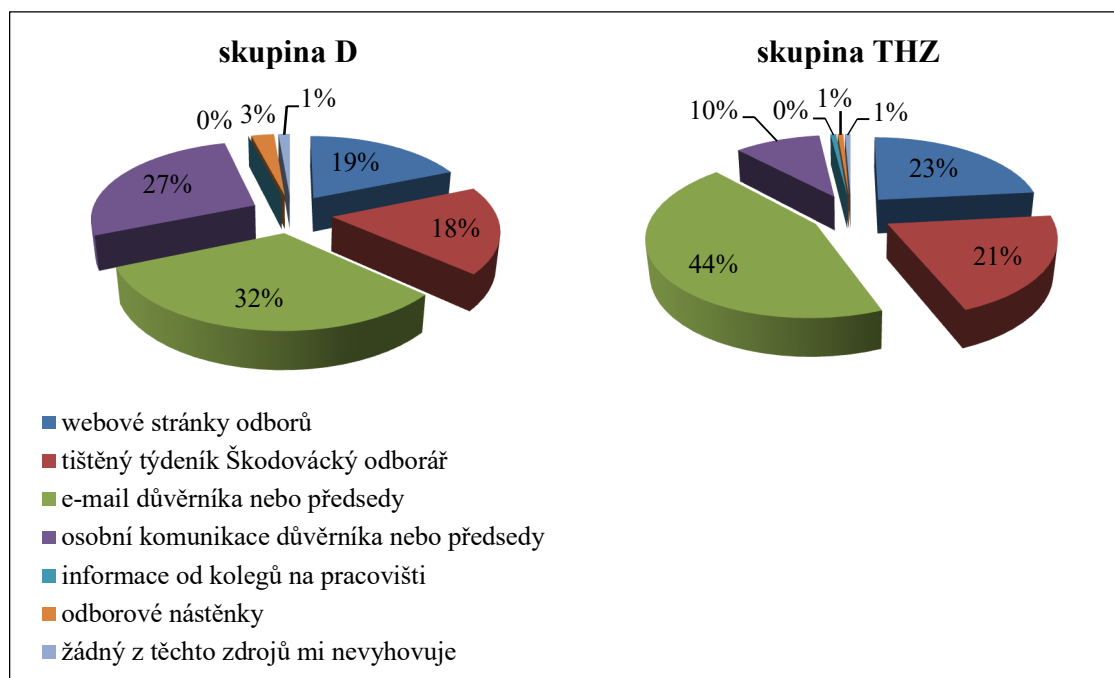
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

V otázce na informační zdroje se odpovědi obou personálních skupin poměrně liší. Zatímco, dělníci nejvíce preferují tištěný týdeník *Škodoväcký odborář*, skupina TH zaměstnanců jednoznačně preferuje informace prostřednictvím e-mailové korespondence. Obě tyto odpovědi vychází z praktické možnosti přístupu obou skupin k počítačové technice v průběhu pracovní směny. Podobným způsobem lze odůvodnit také třetí nejoblíbenější informační zdroj – webové stránky organizace. Osobní kontakt se zástupcem organizace více preferují dělníci s 58 respondenty a méně již TH zaměstnanci s 39 respondenty. 36 dělníků vnímá také jako důležitý informační zdroj nástěnky na pracovišti, na rozdíl od 17 TH zaměstnanců. Celkem 30 dělníků a 25 techniků využívá jako zdroj informace od svých kolegů.

Otázka č. 8 - Který z uvedených informačních zdrojů Vám vyhovuje nejvíce?

Cílem osmé otázky bylo zjištění, který jeden z informačních zdrojů, uvedených v předchozí otázce vyhovuje respondentům ze všech nejvíce, včetně možnosti odpovědi, že nevyhovuje žádný z uvedených.

Graf 8: Který z uvedených informačních zdrojů Vám vyhovuje nejvíce?



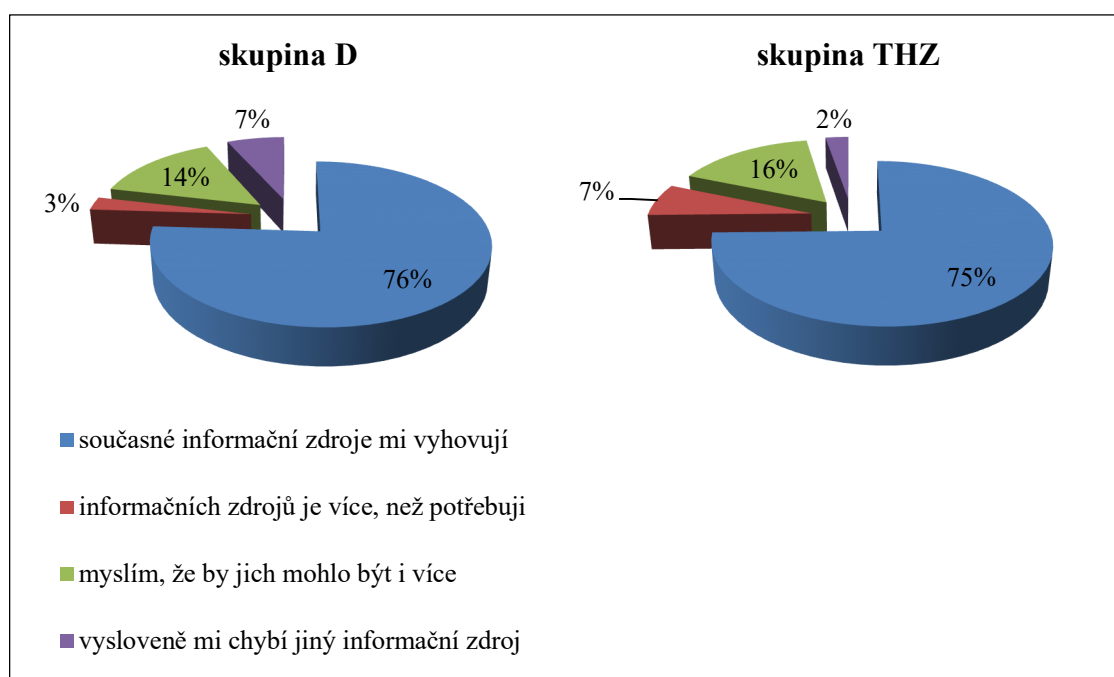
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

V případě, že by se respondenti mohli rozhodnout pouze pro jeden komunikační zdroj, byl by to pro obě skupiny nejčastěji e-mail. U skupiny THZ považuje e-mail za nejvíce vyhovující 44% a u skupiny D 32% respondentů. Pro každého čtvrtého dělníka je důležitá osobní komunikace s důvěrníky nebo předsedy, na rozdíl od skupiny THZ, kde zastává tento názor pouze každý desátý respondent. Webové stránky odborové organizace naopak vnímá, jako nejlépe vyhovující, téměř každý čtvrtý TH zaměstnanec, na rozdíl od každého pátého dělníka. Poněkud překvapivě nejvíce vyhovuje tištěný týdeník skupině THZ v 21% respondentů, oproti 18% dělníků. Tento trend lze však všeobecně přisuzovat stále většímu počtu používaných mobilních zařízení, na kterých je možné připojení k internetu a e-mailové komunikaci. Odborové nástěnky považují za nejvíce vyhovující 3% respondentů ze skupiny D a 1% ze skupiny THZ. Účinnost informací od kolegů je v této otázce na hranici 1% zanedbatelná.

Otázka č. 9 - Domníváte se, že jsou informační zdroje Odborů KOVO MB dostatečné?

Devátá otázka byla respondentům položena s cílem zjistit celkovou úroveň spokojenosti s rozsahem informačních zdrojů, které Odbory KOVO MB používají. Zároveň mohli respondenti doplnit konkrétní zdroj, který jim v nabídce chybí.

Graf 9: Domníváte se, že jsou informační zdroje Odborů KOVO MB dostatečné?



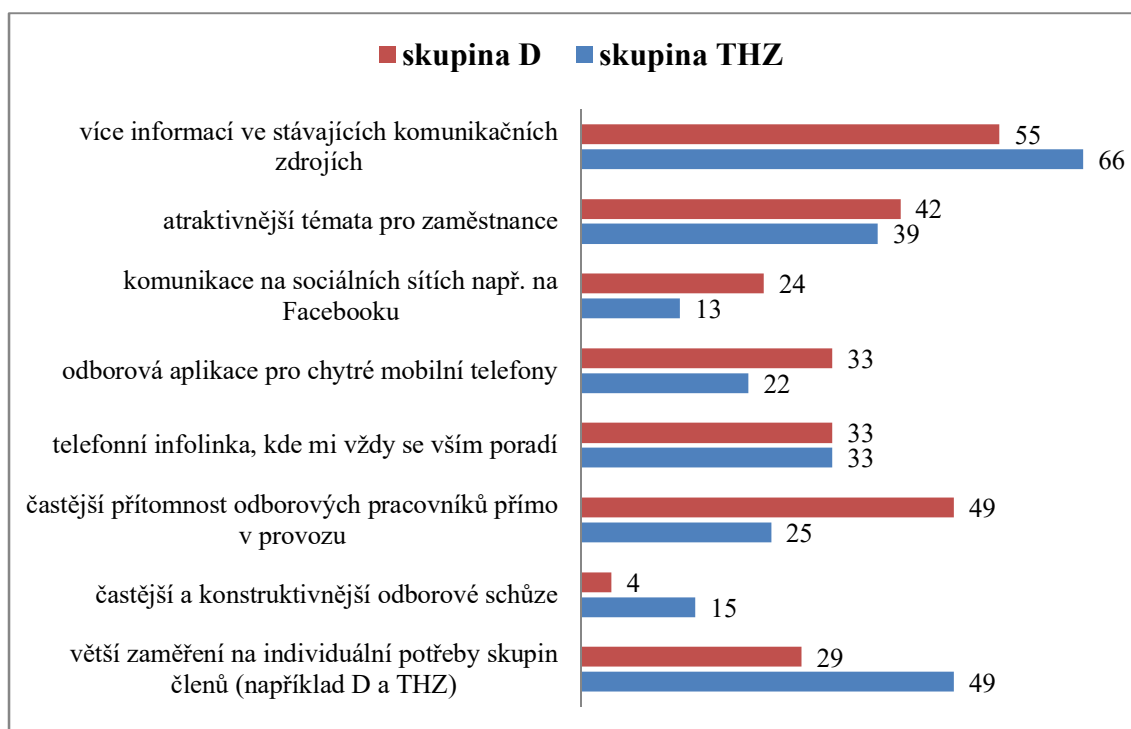
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

V oblasti celkové spokojenosti s informačními zdroji Odborů KOVO MB panuje u obou personálních skupin převážná shoda. Tři čtvrtiny všech respondentů považují stávající informační zdroje za dostatečné. Ve skupině dělníků se 14% respondentů domnívá, že by informačních zdrojů mohlo být i více, ve skupině THZ je to ještě o 2% více respondentů. Naopak 3% dělníků a 7% TH zaměstnanců se domnívá, že odbory používají více informačních zdrojů, než je skutečně potřeba. Zbývající část respondentů vnímá jako vysloveně chybějící zdroje jiná média, než zde uvedená. Dělníci by přivítali rychlejší informace, aplikaci do mobilního telefonu, více e-mailových informací a profil organizace na sociální síti Facebook. TH zaměstnanci potvrzují, že by uvítali častější a aktuálnější informace prostřednictvím e-mailu a také aplikaci na mobilní telefon, ve které by byly soustředěny veškeré potřebné informace a nástroje.

Otázka č. 10 - Jaké změny by mohly podle Vás zlepšit komunikaci Odborů KOVO MB?

Poslední otázka z oblasti *Odborová komunikace* byla respondentům položena s cílem zjistit, které z uvedených změn by mohly nejvýrazněji přispět ke zlepšení komunikace. U této otázky bylo respondentům umožněno vybrat více možných odpovědí.

Graf 10: Jaké změny by mohly podle Vás zlepšit komunikaci Odborů KOVO MB?



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Obě skupiny respondentů nejčastěji vnímají zvýšení počtu informací ve stávajících zdrojích, jako nejúčinnější nástroj ke zlepšení odborové komunikace. O něco méně respondentů z obou skupin se téměř shodně domnívá, že by zlepšení pomohla atraktivnější témata pro zaměstnance. Celkem 49 dělníků se domnívá, že by komunikaci zlepšila častější přítomnost odborových pracovníků přímo na pracovišti, což si ovšem myslí pouze 25 TH zaměstnanců. Naopak 49 respondentů skupiny THZ by uvítalo větší zaměření na individuální problémy jednotlivých zaměstnaneckých skupin (THZ a D), což pro změnu sdílí pouze 29 dělníků. Zcela shodně se 33 respondentů z obou skupin vyslovilo pro zřízení telefonní infolinky. Podobný počet respondentů preferuje vytvoření odborové aplikace pro mobilní telefony, převahu má ovšem skupina dělníků.

Vstup na sociální sítě podporuje 24 dělníků a pouze 13 TH zaměstnanců. Příznivci konstruktivních schůzí pak převládají spíše ve skupině 15 respondentů z řad TH zaměstnanců, která vnímá schůze ještě pozitivněji, než sociální sítě. Pouze 4 dělníci se pak vyslovili pro konstruktivnější odborové schůze.

Otázka č. 11 - Napadá Vás jakékoli jiné zlepšení, díky kterému by Odbory KOVO MB oslovily více zaměstnanců?

Poslední otázka celého dotazníku byla zcela otevřená a jejím cílem bylo umožnit respondentům poskytnout jakýkoli jiný názor na zvýšení atraktivity odborové organizace Odbory KOVO MB.

Navrhovaná zlepšení z odpovědí respondentů kategorie D:

- 1) Častější přítomnost odborové autority na pracovištích.
- 2) Větší zastání zaměstnanců na pracovištích, zejména dělníků.
- 3) Občasný tisk informačních letáků o nových výhodách pro odboráře – letáky umísťovat na branách a v jídelnách.
- 4) Zasílání hromadných informačních SMS na soukromé telefony členů, případně na soukromé e-maily (dle volby každého člena).
- 5) Větší změření na zabránění vyčleňování zaměstnanců.
- 6) Lepší prezentace odborů v tištěné podobě (shrnutí aktivit, které udělaly za celý rok – přehledná ročenka).
- 7) Tisk propagačního kalendáře s fotografiemi z vlastních aktivit případně objektů, dětských táborů atd.
- 8) Viditelněji informovat o tom, co vše musí odbory udělat, aby se lidé měli dobře. Velká část lidí to vnímá jako samozřejmost a netuší, jaké by to bylo, kdyby odbory neodváděly tak dobrou práci.
- 9) Větší snaha o zrušení tzv. flexikont - zaměstnanci chtějí být doma s rodinami.
- 10) Vytvoření informačního letáčku pro nově příchozí zaměstnance – příručku, na koho se mají kde obrátit a jaké výhody mohou čerpat.
- 11) Odbory dávají málo najevo, čím podporují zaměstnance. Bylo by vhodnější modernější pojetí vlastní propagace. Spousta zaměstnanců nezná a neví, čím je organizace prospěšná, co by nastalo, kdyby organizace zanikla.

Navrhovaná zlepšení z odpovědí respondentů kategorie THZ:

- 1) Skutečnost, že při přestupu z D do THZ si zaměstnanec výrazně mzdově pohorší je hlavním faktorem nedůvěry k odborům v THZ oblasti.
- 2) Přesunutí knihovny mimo areál závodu na místo dobře dostupné MHD a upravení pracovní doby tak, aby bylo možné si půjčovat knihy po pracovní době.
- 3) Zvyšování odbornosti, důvěryhodnosti, otevřenosti, pokud možno stejný přístup ke všem zaměstnancům, atd.
- 4) Přímá komunikace se zaměstnanci a větší informovanost o kolektivním vyjednávání.
- 5) Aktivnější komunikace důvěrníků se zaměstnanci přímo na pracovišti, jak se stávajícími členy, tak především s nečleny.
- 6) Zavedení většího počtu informačních mítinků v provozech a nejenom na téma kolektivního vyjednávání, kdy se tyto mítinky běžně konají.
- 7) V podvědomí jsou odbory u zaměstnanců zakotveny jako opora, na kterou se lze obrátit, když je potřeba. Bylo by potřeba rozšířit komunikaci a zapojit členy i mimo obtížné chvíle.
- 8) Více komunikovat s vedením firmy ŠKODA a korigovat případně navrhopvat jiná řešení některých stávajících problémů - externí personál ve firmě ŠKODA.
- 9) Zajištění uvolněného odborového pracovníka pro každou oblast (např. pro THZ)
- 10) Zejména větší informovanost a hlavně informovanost i o negativních věcech.
- 11) Předcházení negativnímu šumu informací a včas poskytovat pravdivé informace, přestože nejsou oblíbené.
- 12) Odborová aplikace pro chytré mobilní telefony s možností nastavení zpráv s instalovanými "novinkami" na stránkách Odborů KOVO MB.
- 13) Odpolitizování.
- 14) Péče jak o zaměstnance kategorie D, tak i o kategorii THZ. Dnes si zaměstnanci THZ nejsou jisti a bojí se o práci, která se předává externím firmám.
- 15) Lepší výsledky v kolektivním vyjednávání a důrazné dodržování kolektivní smlouvy.
- 16) Lepší komunikace mezi důvěrníky a členy - nutná schopnost důvěrníka i vedení - členy získat, vysvětlovat potřebné, přesvědčit ke splnění základních cílů - ochrany zaměstnanců.

- 17) Mnoho lidí vnímá Odbory jako přímého a nezměněného nástupce ROH a tudíž jako zkosnatělou socialistickou organizaci, která je navíc politicky propojená s některými levicovými politickými stranami. Tento obraz by chtělo vylepšit.
- 18) Více "propagace" práce, i úspěchů odborové organizace. Rozšiřování distribuce odborářských tiskovin - např. na branách (bylo-li by schůdné).

6.3 Interpretace a diskuze výsledků

První skupina otázek měla za cíl zjistit, jak celkově vnímají organizaci Odbory KOVO MB respondenti i lidé v jejich okolí. Většina respondentů pohlíží na odborovou organizaci zejména jako na ochránce zaměstnanců a jejich pracovních míst. Na jednu stranu se jedná o správnou a typickou charakteristiku, která se všeobecně u odborů očekává, což je ovšem na stranu druhou pro organizaci značně svazující. Všichni od ní totiž očekávají, že svoje hlavní poslání také bude úspěšně naplňovat. Bohužel však reálné možnosti ochrany zaměstnaneckých míst nejsou mnohdy veliké. I silná odborová organizace musí do značné míry respektovat zájmy firmy o dlouhodobou udržitelnost rozvoje a zásady soudobé tržní ekonomiky. Nejlépe dokáže odborová organizace oslovit potenciální členy na nástupním školení firmy ŠKODA, proto by se hlavní úsilí k získání nových členů mělo ubírat zejména tímto směrem. Současná náborová strategie více oslovuje dělníky než TH zaměstnance, z tohoto důvodu by měl být program prezentace odborové organizace na nástupním školení modifikován a lépe uzpůsoben všem personálním skupinám. Z dotazníkového šetření lze také usuzovat, že TH zaměstnanci zřejmě potřebují k tomu, aby je organizace oslovila, více času a větší prostor v diskuzi s kolegy na pracovišti. Teprve potom začínají organizaci skutečně vnímat. Velice dobrým výchozím bodem pro návrh modelu marketingové komunikace je skutečnost, že jsou Odbory KOVO MB vnímány v okolí své cílové skupiny vesměs pozitivně. Lze tedy předpokládat, že současná marketingová komunikace poskytne dostatečně stabilní základ pro dílčí změny či vylepšení.

Druhá skupina otázek měla za cíl zjistit, které služby nebo aktivity organizace vnímají respondenti jako důležité, které jako zbytečné nebo dokonce i jako negativní. V této oblasti se pouze potvrzuje zjištění o celkovém vnímání odborové organizace. Odborové služby jsou vesměs vnímány oběma personálními skupinami velice podobně. Členové si

vysoce cení služeb, které jim garantují pracovně právní ochranu a odpovídající finanční ohodnocení, včetně vhodných pracovních podmínek. Příjemné jsou respondentům služby zdravotního, rekreačního či volnočasového charakteru. Těchto služeb by se členové také neradi vzdávali. Na rozhraní zájmu se nacházejí služby převážně materiálního charakteru ve formě slev u obchodníků, služby knihovny a internetové sekce, videopůjčovny. Nízká obliba služeb tohoto charakteru je pravděpodobně způsobená stále vyšší vybaveností domácností i jedinců technikou umožňující vlastní přístup k internetu a z něj vyplývající přístup k informacím, četbě a zábavným obsahům. Značná konkurence v oblasti dynamicky se rozvíjejícího internetového způsobu prodeje zboží a služeb, logicky snižuje atraktivitu většiny nabízených slevových programů regionálních obchodníků či poskytovatelů služeb. I přes tato drobná úskalí některých služeb se většina členů shoduje, že stávající nabídka Odborů KOVO MB je dostatečná.

Třetí skupina otázek měla za cíl zjistit, zda je efektivně nastavená komunikace organizace směrem k členům. Získané odpovědi v podstatě dokreslují předešlá zjištění, že značná část členů velice aktivně využívá možnosti internetu a on-line komunikace. Tuto komunikaci jednoznačně upřednostňují před osobními formami předávání informací, které ovšem vnímají také jako důležité. Absolutně nejvíce pak obě personální skupiny preferují cílenou personalizovanou komunikaci prostřednictvím e-mailu, na kterou by se měla v budoucnu organizace nejvíce zaměřit. Opět lze usuzovat, že za tímto trendem stojí ve velké míře používání osobních mobilních zařízení s přístupem na internet. Výjimkou v tomto trendu je tištěné vydání odborového týdeníku, který se těší stejné oblíbenosti jako on-line zdroje. Pozitivní je taktéž ujištění většiny respondentů o tom, že současné informační zdroje jsou vyhovující. Na těchto zdrojích lze dosáhnout zlepšení tím, že bude jejich prostřednictvím proudit více informací a také atraktivnější témata. Pomoci mohou též aplikace pro chytré mobilní telefony nebo telefonická infolinka. Naopak aplikaci Facebook, respektive obecně sociální sítě nevnímají členové jako bezpodmínečně nutné ke kvalitní komunikaci. Zejména TH zaměstnanci se však domnívají, že komunikace by měla být více individuálně nastavená pro různé personální skupiny zaměstnanců. V této oblasti je zvýšené zaměření také zcela na místě. V rámci volných odpovědí na téma jakékoli možnosti zlepšení Odborů KOVO MB pak respondenti uvedli celou řadu zajímavých podnětů, které budou také využity při návrhu modelu marketingové komunikace.

7 NÁVRH MODELU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Návrh modelu respektive zlepšení stávající marketingové komunikace Odborů KOVO MB je rozdělen do několika oblastí, které byly zároveň i předmětem dotazníkového šetření. V rámci těchto oblastí jsou uvedeny možné inovace, které byly shledány jako vhodné a účinné v rámci teoretické části práce, či jako chybějící a požadované v rámci následného empirického výzkumu.

Všeobecné povědomí o organizaci

Přestože se organizace těší značnému uznání, jak interně mezi svými členy, tak i externě u svého okolí, je v určité míře stále konfrontována se svoji předlistopadovou minulostí či inklinací k levicovým politickým stranám. Toto stigma s sebou pochopitelně přináší i řadu odpůrců, jejichž mínění se velmi obtížně ovlivňuje. Velikost organizace a rozsah působnosti to vše ještě více umocňuje, zejména pak ve stále složitějším a agresivnějším prostředí mediálního světa. Ve snižování těchto negativních vlivů může účinně pomoci profesionální PR agentura, která u organizace s takovýmto rozsahem najde jistě své opodstatnění, což potvrdila i referenční analýza dalších odborových organizací.

Konkrétní přínosná změna ve vnímání odborové organizace by měla být ve způsobu prvotní prezentace Odborů KOVO MB nově nastoupivším zaměstnancům na jejich nástupním školení. Program prezentace by měl být lépe uzpůsoben pro vnímání TH zaměstnanců, optimálně by se na jeho tvorbě a prezentaci měl podílet úspěšný zástupce skupiny THZ, čímž by bylo dosaženo mj. i účinného „vrstevnického efektu.“ Velice vhodné by bylo vytvoření malé tištěné brožury, jejíž obsah by poskytoval jakéhosi „průvodce“ prvními dny v novém pracovním prostředí. Tuto brožuru by ještě více oživila možnost stažení odborové aplikace prostřednictvím uvedeného QR kódu.

Odborové služby

V oblasti odborových služeb by organizace měla především pokračovat v nastoleném trendu pracovního zastupování zaměstnanců, který by měl být neustále rozvíjen a posilován, protože je vnímán jako klíčový produkt. Určité prostředky by organizace měla vyčlenit také pro stabilní provozování stávajícího portfolia sociálních, zdravotních

a volnočasových aktivit, které jsou vnímány početnou částí členů jako nedílná součást odborových služeb. Naopak materiální služby či videopůjčovnu čeká nezbytná transformace, neboť v této podobě bude pouze docházet k jejich dalšímu útlumu. Materiální služby v současném pojetí by bylo vhodné převést na moderní benefiční systém typu „Cafeteria.“ Videopůjčovna bude také jen obtížně konkurovat, dnes již daleko pohodlnějšímu promítání filmů z on-line půjčoven, či digitální televizi se záznamem. Bylo by proto praktické začít hledat pro toto pracoviště alternativní uplatnění, kupříkladu jako jedno z kontaktních míst nových benefičních systémů. Samotným tématem je odborová knihovna, která přestože nebyla v dotazníkovém šetření příliš preferována, měla by i nadále plnit především svoji vzdělávací a osvětovou funkci, včetně nezbytného udržování čtenářské gramotnosti a péče o český jazyk. Pouze provozní doba by měla být rozšířena, aby vyhovovala většímu počtu klientů z řad čtenářů. Stejně tak, jako v komunikaci, budou mít členové organizace stále větší požadavky na rychlost a konformitu čerpání služeb, čemuž dozajista poslouží již plánované změny v podobě nového moderního průkazu a konta člena ve spojení s optimalizací systému benefičtů.

Odborová komunikace

Oblast odborové komunikace se v současné době nachází také na poměrně vysoké úrovni, proto navržené úpravy jsou pouze dílčího charakteru. V současné době nejvíce preferují členové Odborů KOVO MB, jako informační zdroj, e-mailovou komunikaci. Proto na tento informační kanál musí být upřena největší pozornost. Zcela nezbytné jsou kvalitní a především aktuální rozdělovníky, které musí fungovat bez větší závislosti na nutnosti manuálního přeposílání. Tomuto aspektu by měla být věnována zvláštní a dlouhodobá péče. Do jisté míry, může tento úkol vyřešit zprovoznění již jmenovaného konta člena, které samozřejmě bude vyžadovat k registraci e-mailovou adresu člena. Pomocí SW nástrojů lze získané adresy efektivně obsluhovat. Druhou věcí jsou samotné obsahy zpráv. Tyto obsahy musí být srozumitelné, graficky zdařilé a hlavně, a to zcela zásadně, rychlé a aktuální. Co se hodnoty mediálního obsahu týče, je nezbytné zaměřit se právě na ní. Současná doba si žádá stále větší množství informací, členové odborové organizace nejsou v tomto ohledu žádnou výjimkou, zejména pak členové - TH zaměstnanci. Společně s větším množstvím témat je požadována i jejich větší

atraktivita. S ohledem na všechny uvedené nároky na informační servis a jeho prioritu pro členskou základnu se jeví jako nezbytné investovat do této části komunikace značnou energii a personální zdroje, což se v každém případě organizaci vyplatí. V případě, že budou výsledné výstupy profesionální a zajímavé, dočkají se jistě zaslouženého uznání zejména u skupiny THZ.

Současnou úroveň webových stránek organizace respondenti nijak nekomentovali, což lze na základě předchozích zkušeností považovat za stav, se kterým jsou spojeni. Vstup odborové organizace na sociální sítě byl komentován poněkud rozpačitě a spíše ojediněle. Z těchto důvodů není momentálně zapotřebí považovat komunikaci na sociálních sítích jako nezbytně nutnou. Pro TH zaměstnance je dokonce dle jejich vyjádření důležitější odborová schůze než profil na Facebooku.

Vyjma on-line komunikace však zůstává důležitým komunikačním kanálem informace zprostředkovaná při osobním kontaktu důvěrníka nebo pracovníka odborů, a to zejména pro dělníky. Tento způsob komunikace není zdaleka tak efektivní jako on-line komunikace, ale s ohledem na důležitost, kterou mu respondenti připisují, je nezbytné ho zachovat a pokud možno i nadále rozvíjet.

Relativně personálně nenáročné je vytvoření aplikace pro chytré telefony. Tento způsob komunikace je na neustálém vzestupu a poměrně úspěšně kombinuje několik komunikačních médií do jednoho. Nahradí tištěný informační leták, jehož obsah je možné operativně aktualizovat, umožní jednoduchý přístup k osobnímu kontu člena, přinese aktuální personalizované informace, nabídne telefonní seznam či katalog služeb a celou řadu dalších funkcí. Za úvahu též stojí zřízení a propagace telefonní infolinky, která může být velkým pomocníkem pro ty členy, kteří v moderních informačních technologiích nejsou příliš zdatní, přesto potřebují pomoci.

V oblasti pravidelné propagace je vhodné připomínat členům, ale i nečlenům vše, co se odborové organizaci podařilo za určité období dokázat. Vhodná forma je tzv. ročenka nebo také výroční zpráva v tištěné, ale i elektronické podobě. Úspěšný by jistě byl také i nástěnný fotografický kalendář s kvalitními a originálními motivy z celoroční bohaté odborové činnosti.

V rámci benefičního systému by mohla být vytvořena kolekce kvalitních užitečných propagačních předmětů, které by si mohli členové za výhodných podmínek zakoupit, nebo získat za plnění členských povinností. Také tyto předměty, budou-li hodnotné a zajímavé, mohou přenést silné poselství odborové organizace i daleko za hranice areálu firmy ŠKODA.

V neposlední řadě lze považovat i realizaci samotného marketingového výzkumu za vhodnou PR aktivitu, což potvrdily, jak reakce respondentů v rámci prováděných rozhovorů, tak i reakce respondentů na dotazníkové šetření. V poskytnuté zpětné vazbě se někteří respondenti velice pozitivně vyjádřili o dotazníkovém šetření, jako o určitém poselství odborové organizace, která tak dává svým členům najevo, že jí záleží na jejich názorech a potřebách. Pokud se marketingového výzkumu bude užívat v rozumné míře a navíc se některé podněty podaří také i realizovat, může být tento výzkum sám o sobě považován za nedílnou součást úspěšné marketingové komunikace.

ZÁVĚR

Význam kvalitního marketingu v prostředí odborové organizace se může na první pohled jevit jako zanedbatelný. Jedním z důvodů tohoto tvrzení může být stále rozšířený společenský stereotyp o monopolní síle na straně zaměstnanců, která v rámci dané firmy či společnosti působí v prakticky bezkonkurenčním prostředí. Toto tvrzení, přetrvávající z uplynulé éry revolučního odborového hnutí, však již delší dobu neodpovídá reálné skutečnosti, čehož důkazem je uvedená analýza odborového prostředí ve firmě ŠKODA. Dalším faktorem, posilujícím potřebu a nezbytnost propracovaného marketingu v odborovém prostředí je všeobecně rostoucí trend zvyšující se náročnosti klienta či zákazníka ve všech odvětvích služeb, odborové organizace nevyjímaje. To znamená, že ani ve firmě, kde působí pouze jediná odborová organizace, nemusí tato automaticky získat všechny zaměstnance za své členy, pokud jim nebude schopna atraktivní formou nabídnout dostatečně zajímavý produkt a další související služby s individuálním zaměřením na odlišné potřeby jednotlivých zaměstnaneckých skupin.

V teoretické části diplomové práce byly definovány základní pojmy v oblasti marketingu a marketingové komunikace, jako výchozí stanovisko pro následnou analýzu odborového marketingového prostředí ve firmě ŠKODA. Neméně důležitým prvkem teoretické části bylo také objasnění vzniku a významu odborového hnutí, včetně historického vývoje marketingu v tomto odvětví, což bylo nezbytné pro správné pochopení funkce marketingu v odborových organizacích. V závěru teoretické části byly z hlediska marketingu analyzovány významné evropské odborové organizace z prostředí automobilového průmyslu, jako referenční vzorky.

Praktická část práce je zaměřena výhradně na odborovou organizaci Odbory KOVO MB. V úvodu byl analyzován současný marketingový mix organizace jako výchozí stav pro návrh modelu marketingové komunikace. Analyzováno bylo také postavení organizace ve firmě ŠKODA, včetně konkurenční odborové organizace zde spolupůsobící. V závěru praktické části je uveden samotný výzkum aktuálních potřeb a námětů cílových skupin příjemců marketingového sdělení za účelem zajištění nejvyšší možné míry účinnosti návrhu marketingové komunikace.

Splnění cíle diplomové práce

Cílem této diplomové práce bylo navržení modelu marketingové komunikace odborové organizace Odbory KOVO MB v závislosti na odlišných potřebách jednotlivých skupin příjemců marketingového sdělení.

Na základě analýz referenčních vzorků marketingových komunikací v teoretické části práce, analýzy současné marketingové komunikace Odborů KOVO MB a výsledků dotazníkového šetření v části praktické, byl odborové organizaci navržen nový model marketingové komunikace. Tento model respektuje stávající prvky komunikace, které jsou úspěšné, a navazuje na ně novými prvky, které byly shledány u referenčních organizací jako ověřené. Doplněn je také o nástroje, které cílová skupina vnímala v rámci dotazníkového šetření jako důležité. V návrhu jsou zohledněny také určité odlišné požadavky dvou hlavních cílových skupin respondentů a to skupiny dělníků a skupiny technicko-hospodářských pracovníků.

Verifikace hypotézy

V souladu s cílem práce byla navržena hypotéza: Účinnost marketingové komunikace Odborů KOVO MB přímo závisí na respektování odlišných potřeb jednotlivých skupin příjemců marketingového sdělení.

Doba, kdy bylo navrženo vždy pouze jedno univerzální řešení pro všechny, je již dávno minulostí. V současné době, jsou stále častěji zákazníci či spotřebitelé vyžadována individualizovaná řešení, prakticky ve všech oblastech lidského konání. Nejinak tomu je v oblasti marketingové komunikace. Analýzou dat dotazníkového šetření bylo sice zjištěno, že celou řadu marketingových nástrojů vnímají jednotlivé personální skupiny odborářů ve firmě ŠKODA shodně, zároveň bylo ale také prokázáno, že určité prvky marketingové komunikace vnímá každá, ze skupin zaměstnanců, jinak. Pokud má marketingová komunikace zasáhnout maximální množství zaměstnanců firmy, je naprosto nezbytné v určitých ohledech komunikaci individuálním potřebám jednotlivých skupin uzpůsobit. Stanovená hypotéza se potvrzuje.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BAČUVČÍK, Radim, 2011. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-01-9.

FORET, Miroslav, 1997. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. V Brně: Masarykova univerzita. ISBN 802101461x.

FREY, Petr, 2008. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-160-7.

FTOREK, Jozef, 2010. *Public relations a politika: kdo a jak řídí naše osudy s naším souhlasem*. 1. vyd. Praha: Grada, Politologie (Grada). ISBN 978-80-247-3376-0.

CHMEL, Zdeněk, 1997. *Propagace, public relations, media*. 1. vyd. Brno: Ante. ISBN 80-902404-2-9

JÍŠA, Václav (ed.), 1980. *Počátky odborového hnutí v českých zemích*. 1. vyd. Praha: Práce, Kroniky práce a bojů.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA, 2012. *Jak psát reklamní text*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-4061-4.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.

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

RŮŽIČKOVÁ, Johana, Denisa ŠTRYNKOVÁ a Veronika ZAVŘELOVÁ, 2015. *Historie odborů KOVO ve ŠKODA AUTO*. Mladá Boleslav: Odbory KOVO MB.

SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART, 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-x.

TĚHLE, Jaroslav et al., 1984. *Přehled dějin československého odborového hnutí*. 1. vyd. Praha: Práce.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2721-9.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

DÖRR, Willi a Frederic SPEIDEL, 2011. *65 Jahre IG Metall Wolfsburg*. Hildesheim: Quensen Druck & Verlag KG.

IG Metall, 2016. *Leistungen der IG Metall* [online]. 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.igmetall-wob.de/ig-metall-wob/leistungen-der-ig-metall/>

Seznam použitých internetových zdrojů

KUCHAŘ, Vladimír, 2015. 4 nejdůležitější trendy v online marketingu pro rok 2015. *Promarketing.cz* [online]. 22.2.2015 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.promarketing.cz/2015/02/22/4-nejdulezitejsi-trendy-v-online-marketingu-pro-rok-2015/>

MediaGuru, 2015. *Trendy v marketingové komunikaci v roce 2015*. [online]. 2.1.2015 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2015/01/vyhled-trendy-v-marketingove-komunikaci-v-roce-2015/#.Vmwc0a1CpTX>

Nezávislé odbory, 2015. *O nás* [online]. 2015 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.odbory-skoda.eu/o-nas/>

Odbory Volkswagen, 2015. *O nás* [online]. 2015 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.odbory-volkswagen.sk/index.php/odbory-o-nas>

POKORNÝ, Jiří, 2013. Historie odborů. *ČMKOS* [online]. 2013 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.cmkos.cz/o-nas/historie/158-3>

ŠKODA AUTO a.s., 2015. *Výroční zpráva 2014* [online]. ŠKODA AUTO a.s., 2015 [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: <http://go.skoda.eu/annual-report-2014-cs>

ZenithOptimedia, 2015. *Mobilní marketing předstihne v roce 2016 příjmy z reklamy v novinách*. [online]. 14.9.2015 [cit. 2015-11-22]. Dostupné z: <http://www.zenithoptimedia.cz/cs/zenith/aktuality/detail/90-mobilni-marketing-predstihne-v-roce-2016-prijmy-z-reklamy-v-novinach>

SEZNAM ZKRATEK

AZNP	- Automobilové závody národní podnik
BOZP	- bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	- společenská odpovědnost firem
D	- dělník
IG Metall	- německý odborový svaz kovoprůmyslu
NO	- Nezávislé odbory ve firmě ŠKODA
PR	- Public Relations (styk s veřejností)
ROH	- Revoluční odborové hnutí
SW	- Software (programové vybavení)
THZ	- technicko-hospodářský zaměstnanec
VW SK	- Volkswagen Bratislava, Slovenská republika
WOM	- šíření marketingového sdělení pomocí ústního podání
ZO OZ KOVO	- Základní organizace odborového svazu KOVO (SK)

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model marketingové komunikace	18
Obrázek 2: Lineární model komunikace	20

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení světového reklamního trhu podle typu používaných médií (%)	24
Tabulka 2: Základní parametry získaného souboru	54

Seznam grafů

Graf 1: Jaké tvrzení podle Vás nejlépe charakterizuje Odbory KOVO MB?	55
Graf 2: Při jaké příležitosti jste se poprvé dozvěděli o Odborech KOVO MB?	56
Graf 3: Jak vnímají či charakterizují Odbory KOVO MB lidé ve Vašem okolí?	57
Graf 4: Které služby odborů KOVO MB vnímáte jako důležité?	58
Graf 5: Bez které služby byste se dokázali obejít?	59
Graf 6: Domníváte se, že je nabídka služeb Odborů KOVO MB dostatečná?	60
Graf 7: Z jakých zdrojů získáváte informace o službách či aktivitách odborů KOVO MB?	61
Graf 8: Který z uvedených informačních zdrojů Vám vyhovuje nejvíce?	62
Graf 9: Domníváte se, že jsou informační zdroje Odborů KOVO MB dostatečné?	63
Graf 10: Jaké změny by mohly podle Vás zlepšit komunikaci Odborů KOVO MB?	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Řízený strukturovaný rozhovor	I
Příloha B – On-line dotazník	II
Příloha C – Zdrojová data grafů	V
Příloha D – Datová matice on-line dotazníku.....	VIII

Příloha A – Řízený strukturovaný rozhovor

Předvýzkum – seznam otázek řízeného strukturovaného rozhovoru

Charakteristika respondenta:

Pohlaví	Žena/Muž
Věková skupina	méně jak 24/25-34/35-44/45-54/55 a více
Dosažené vzdělání	ZŠ/SŠ/SŠ s maturitou/VŠ
Skupina	D/THZ

Otázky:

Všeobecné povědomí o odborech KOVO MB

Co se Vám vybaví jako první při pojmu Obory KOVO MB?

Při jaké příležitosti jste se poprvé dozvěděli o Odborech KOVO MB?

Jak vnímají či charakterizují Odbory KOVO MB lidé ve Vašem okolí?

Služby odborů KOVO MB

Které služby odborů KOVO MB vnímáte jako důležité a proč?

O kterých službách se domníváte, že jsou nepodstatné či zbytečné a proč?

Jaké služby Vám u odborů KOVO MB chybí?

Komunikace odborů KOVO MB

Z jakých zdrojů čerpáte informace o službách či aktivitách odborů KOVO MB?

Který z těchto zdrojů považujete za nejefektivnější a proč?

Který informační zdroj Vám chybí nebo který byste rádi využívali více?

Co vám na současné komunikaci Odborů KOVO MB vadí a proč?

Jaké změny by podle Vás nejvíce zlepšily komunikaci Odborů KOVO MB?

Napadá Vás jakékoli jiné zlepšení, díky kterému by Odbory KOVO MB oslovily více zaměstnanců?

Příloha B – On-line dotazník

Dotazník

*povinný údaj

Základní údaje o respondentovi

Pohlaví *

Žena/Muž

Věková skupina *

méně jak 24/25-34/35-44/45-54/55 a více

Personální skupina *

D/THZ

Dosažené vzdělání *

ZŠ/SŠ/SŠ s maturitou/VŠ

A) Všeobecné povědomí o organizaci

1) Jaké tvrzení podle Vás nejlépe charakterizuje Odbory KOVO MB? *

- chrání zaměstnance a jejich pracovní místa
- vyjednávají Kolektivní smlouvu
- garantují dobrý výdělek a odměny
- svým členům nabízí řadu zajímavých služeb a benefitů
- jiné tvrzení: (doplňte)

2) Při jaké příležitosti jste se poprvé dozvěděli o Odborech KOVO MB? *

- při nástupním školení
- od svých kolegů nebo rodinných příslušníků
- z novin, internetu nebo jiných médií
- v souvislosti s výkonem své práce

3) Jak vnímají či charakterizují Odbory KOVO MB lidé ve Vašem okolí? *

- jednoznačně pozitivně
- vesměs příznivě
- z části pozitivně a z části negativně
- vyloženě záporně

B) Odborové služby

4) Které služby odborů KOVO MB vnímáte jako důležité? Lze zvolit více možností.

*

- pracovně právní ochrana zaměstnance
- vyjednávání mezd a pracovních podmínek
- odborné poradenství, pomoc v obtížné situaci

- sociální a zdravotní programy, rekondiční pobyty
- rekreace, zájezdy a dětské tábory
- sportovní a kulturní akce
- knihovna a internetová sekce
- videopůjčovna
- finanční a pojistné služby
- materiální služba, slevy u obchodníků a partnerů

5) Bez které služby byste se dokázali obejít? Lze zvolit více možností. *

- pracovně právní ochrana zaměstnance
- vyjednávání mezd a pracovních podmínek
- odborné poradenství, pomoc v obtížné situaci
- sociální a zdravotní programy, rekondiční pobyty
- rekreace, zájezdy a dětské tábory
- sportovní a kulturní akce
- knihovna a internetová sekce
- videopůjčovna
- finanční a pojistné služby
- materiální služba, slevy u obchodníků a partnerů

6) Domníváte se, že je nabídka služeb Odborů KOVO MB dostatečná? *

- současná nabídka odborových služeb mi vyhovuje
- domnívám se, že jich je zbytečně moc
- myslím, že by jich mohlo být i více
- vysloveně mi chybí tato služba: (doplňte)

C) Odborová komunikace

7) Z jakých zdrojů získáváte informace o službách či aktivitách odborů KOVO MB?

Lze zvolit více možností. *

- z webových stránek odborů
- z tištěného týdeníku Škodoväcký odborář
- e-mailem od svého důvěrníka nebo předsedy
- přímo od svého důvěrníka nebo předsedy
- od mých kolegů na pracovišti
- z odborových nástěnek
- jiným způsobem

8) Který z uvedených informačních zdrojů Vám vyhovuje nejvíce? *

- webové stránky odborů
- tištěný týdeník Škodoväcký odborář
- e-mail důvěrníka nebo předsedy
- osobní komunikace důvěrníka nebo předsedy
- informace od kolegů na pracovišti
- odborové nástěnky
- žádný z těchto zdrojů mi nevyhovuje

9) Domníváte se, že jsou informační zdroje Odborů KOVO MB dostatečné? *

- současné informační zdroje mi vyhovují
- informačních zdrojů je více, než potřebuji

- myslím, že by jich mohlo být i více
- vysloveně mi chybí tento informační zdroj: (doplňte)

10) Jaké změny by mohly podle Vás zlepšit komunikaci Odborů KOVO MB? Lze zvolit více možností. *

- více informací ve stávajících komunikačních zdrojích
- atraktivnější témata pro zaměstnance
- komunikace na sociálních sítích např. na Facebooku
- odborová aplikace pro chytré mobilní telefony
- telefonní infolinka, kde mi vždy se vším poradí
- častější přítomnost odborových pracovníků přímo v provozu
- častější a konstruktivnější odborové schůze
- větší zaměření na individuální potřeby skupin členů (například D a THZ)

11) Napadá Vás jakékoli jiné zlepšení, díky kterému by Odbory KOVO MB oslovily více zaměstnanců?

Příloha C – Zdrojová data grafů

Graf 1: Jaké tvrzení podle Vás nejlépe charakterizuje Odbory KOVO MB?

	skupina D	skupina THZ
chrání zaměstnance a jejich pracovní místa	87	86
vyjednávají Kolektivní smlouvu	31	36
garantují dobrý výdělek a odměny	13	7
svým členům nabízí řadu zajímavých služeb a benefitů	15	10
jiné tvrzení	4	11

Graf 2: Při jaké příležitosti jste se poprvé dozvěděli o Odborech KOVO MB?

	skupina D	skupina THZ
při nástupním školení	97	72
od svých kolegů nebo rodinných příslušníků	36	59
z novin, internetu nebo jiných médií	6	1
v souvislosti s výkonem své práce	11	18

Graf 3: Jak vnímají či charakterizují Odbory KOVO MB lidé ve Vašem okolí?

	skupina D	skupina THZ
jednoznačně pozitivně	36	26
vesměs příznivě	70	76
z části pozitivně a z části negativně	42	46
vyloženě záporně	2	2

Graf 4: Které služby odborů KOVO MB vnímáte jako důležité?

	skupina D	skupina THZ
materiální služba, slevy u obchodníků a partnerů	31	39
finanční a pojistné služby	27	36
videopůjčovna	13	20
knihovna a internetová sekce	19	19
sportovní a kulturní akce	43	53
rekreace, zájezdy a dětské tábory	70	65
sociální a zdravotní programy, rekondiční pobyty	91	87
odborné poradenství, pomoc v obtížné situaci	71	76
vyjednávání mezd a pracovních podmínek	141	130
pracovně právní ochrana zaměstnance	127	125

Graf 5: Bez které služby byste se dokázali obejít?

	skupina D	skupina THZ
materiální služba, slevy u obchodníků a partnerů	87	61
finanční a pojistné služby	62	49
videopůjčovna	110	111
knihovna a internetová sekce	72	84
sportovní a kulturní akce	39	34
rekreace, zájezdy a dětské tábory	24	18
sociální a zdravotní programy, rekondační pobyty	9	7
odborné poradenství, pomoc v obtížné situaci	8	17
vyjednávání mezd a pracovních podmínek	5	6
pracovně právní ochrana zaměstnance	4	12

Graf 6: Domníváte se, že je nabídka služeb Odborů KOVO MB dostatečná?

	skupina D	skupina THZ
současná nabídka odborových služeb mi vyhovuje	107	107
domnívám se, že jich je zbytečně moc	25	27
myslím, že by jich mohlo být i více	10	10
vysloveně mi chybí jiná služba	8	6

Graf 7: Z jakých zdrojů získáváte informace o službách či aktivitách odborů KOVO MB?

	skupina D	skupina THZ
jiným způsobem	3	7
z odborových nástěnek	17	36
od mých kolegů na pracovišti	25	30
přímo od svého důvěrníka nebo předsedy	39	58
e-mailem od svého důvěrníka nebo předsedy	112	85
z tištěného týdeníku Škodovácký odborář	93	104
z webových stránek odborů	98	79

Graf 8: Který z uvedených informačních zdrojů Vám vyhovuje nejvíce?

	skupina D	skupina THZ
webové stránky odborů	28	35
tištěný týdeník Škodoväcký odborář	27	31
e-mail důvěrníka nebo předsedy	48	66
osobní komunikace důvěrníka nebo předsedy	41	15
informace od kolegů na pracovišti	0	1
odborové nástěnky	4	1
žádný z těchto zdrojů mi nevyhovuje	2	1

Graf 9: Domníváte se, že jsou informační zdroje Odborů KOVO MB dostatečné?

	skupina D	skupina THZ
současné informační zdroje mi vyhovují	114	112
informačních zdrojů je více, než potřebuji	4	10
myslím, že by jich mohlo být i více	22	24
vysloveně mi chybí jiný informační zdroj	10	4

Graf 10: Jaké změny by mohly podle Vás zlepšit komunikaci Odborů KOVO MB?

	skupina D	skupina THZ
větší zaměření na individuální potřeby skupin členů (například D a THZ)	49	29
častější a konstruktivnější odborové schůze	15	4
častější přítomnost odborových pracovníků přímo v provozu	25	49
telefonní infolinka, kde mi vždy se vším poradí	33	33
odborová aplikace pro chytré mobilní telefony	22	33
komunikace na sociálních sítích např. na Facebooku	13	24
atraktivnější témata pro zaměstnance	39	42
více informací ve stávajících komunikačních zdrojích	66	55

Příloha D – Datová matice on-line dotazníku

Datová matice ve formátu *.xls je umístěna na vloženém datovém nosiči.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lukáš Halamíček

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Marketingová komunikace odborové organizace Odbory KOVO MB

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 66

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: PhDr. Marie Hamplová, Ph.D.