

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra Řízení

Diplomová práce

Interní marketingová strategie ve vybrané organizaci

Vypracovala: Mgr. Nikola Maliszewská
Vedoucí práce: doc., Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Mgr. Nikola MALISZEWSKÁ
Osobní číslo: E18617
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Interní marketingová strategie ve vybrané organizaci
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je tvorba interní marketingové strategie, s jejíž pomocí oddělení vybrané organizace dosáhne lepších prodejních výsledků a získá nové zákazníky.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému marketingu, analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrh marketingové strategie a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuse, návrh marketingové strategie.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 str.
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2013). *Strategic marketing*. New York: Mc Graw-Hill/Irwin.
Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing.
Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing.

Příkrýlová J. (2019). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 31. října 2019
Termín odevzdání diplomové práce: 13. dubna 2020



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (23)
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

V Českých Budějovicích 27. 4. 2020

Mgr. Nikola Maliszewská

Velký dík patří celému týmu „České skupiny“, který se stal mým trpělivým pokusným králíkem, a bez kterého by nikdy práce nemohla vzniknout. Poděkování patří rovněž mému vedoucímu diplomové práce panu docentovi Řehořovi, který mě v mých aktivitách podporoval.

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Úvod..... | 3 |
| 2 | Literární přehled | 5 |
| 2.1 | Marketingové plánování a marketingový plán..... | 5 |
| 2.2 | Marketingová situační analýza..... | 6 |
| 2.2.1 | SWOT analýza..... | 6 |
| 2.2.2 | Portfolio analýza | 8 |
| 2.2.3 | Marketingový audit..... | 10 |
| 2.3 | Benchmarking | 12 |
| 2.3.1 | Model benchmarkingu firmy Xerox | 13 |
| 2.3.2 | Model benchmarkingu APQC | 14 |
| 2.3.3 | Model benchmarkingu EFQM..... | 14 |
| 2.3.4 | Pětifázový model benchmarkingu | 15 |
| 2.4 | Marketingový mix..... | 16 |
| 2.5 | Online marketing..... | 18 |
| 2.6 | Stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti | 21 |
| 2.6.1 | Klasické klíčové ukazatele výkonnosti..... | 21 |
| 2.6.2 | Klíčové ukazatele výkonnosti v online marketingu..... | 21 |
| 3 | Cíl a metodika..... | 24 |
| 4 | Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření..... | 26 |
| 4.1 | Organizační struktura firmy Automoto s.r.o..... | 26 |
| 4.2 | Interní marketing firmy | 27 |
| 4.2.1 | Komunikační a marketingové kanály firmy | 27 |
| 4.2.2 | Marketingové aktivity firmy..... | 28 |
| 5 | Zhodnocení současného stavu | 30 |
| 5.1 | Informace o současné situaci | 30 |
| 5.1.1 | Vize..... | 31 |
| 5.1.2 | Strategie | 31 |
| 5.1.3 | Strategický cíl | 31 |
| 5.2 | První strategický marketingový workshop..... | 32 |
| 5.2.1 | Protokol marketingového workshopu..... | 32 |
| 5.3 | Marketingový audit | 37 |
| 5.4 | Marketingový workshop zaměřený na benchmarking | 46 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.4.1 | Fáze iniciační | 47 |
| 5.4.2 | Fáze plánovací | 47 |
| 5.4.3 | Fáze analytická | 48 |
| 6 | Diskuse, návrh marketingové strategie | 58 |
| 6.1 | Druhý strategický marketingový workshop | 58 |
| 6.1.1 | Vyhodnocení SWOT analýzy | 58 |
| 6.1.2 | Vyhodnocení portfolio analýzy | 60 |
| 6.2 | Vyhodnocení benchmarkingu | 61 |
| 6.2.1 | Fáze integrační | 61 |
| 6.2.2 | Fáze realizační | 64 |
| 6.3 | Navrhovaná strategie | 64 |
| 6.4 | Stanovená KPI | 67 |
| 6.5 | Odhadované náklady | 68 |
| 7 | Závěr | 71 |
| | Summary and keywords | 73 |
| | Přehled použité literatury | 74 |
| | Seznam obrázků a tabulek | 79 |

1 Úvod

Téma předkládané diplomové práce je interní marketing ve vybrané organizaci, a to v trochu jiném pojetí. Obecně je interní marketing chápán jako forma interní komunikace společnosti založená na maximálním uspokojování potřeb pracovníků a slouží k podpoře podnikových vztahů.

Diplomová práce pojednává o druhu interního marketingu, který je přímo spojen s interním trhem firmy ve vybrané organizaci. Tato část marketingu je málo zmapovanou disciplínou, která je neobvyklá svým zaměřením, tedy soutěžením firemních jednotek mezi sebou místo společné spolupráce na vyšším cíli.

V době, kdy velikost korporace, ve které bude práce realizována, dosahuje všech kontinentů a zaměstnává stovky tisíc osob, není překvapením, že interní trhy, nacházející se mimo externí tržní realitu, vznikly.

Jedním z důvodů pro jejich vznik může být fakt, že korporace vyhodnotila uvolnění trhů jako nejvhodnější metodu řízení, protože centrální rozdělování zakázek již nebylo nadále udržitelné.

Díky nově vytvořenému prostředí, ve kterém všichni začínají na stejné startovní čáře, vznikla možnost odlišit se a vytvořit něco nového, co může být v budoucnu vzorem pro ostatní.

Vznikla příležitost vymyslet zcela novou marketingovou strategii, která v rámci celého závodu ještě nebyla vytvořena, protože způsob centrálního rozdělování zakázek byl zrušen teprve nedávno.

Absence předešlé potřeby využívat marketing vedla k vytvoření velmi složitého informačního systému, ve kterém se nachází informace o službách a kompetencích různých oddělení. Vyhledat správnou pomoc je náročné a v případě problému jsou obvykle informace a zakázky závislé na síle kontaktů zaměstnanců a vedoucích daných oddělení.

Z tohoto důvodu je třeba začít s aktivním marketingem, který zajistí pro jihočeský závod nové zakázky a příležitosti, i když na úkor jiných závodů.

Zadaná diplomová práce koresponduje s pracovním projektem zaměřeným na interní marketing, jehož cílem je pomocí vybraných marketingových metod, umožnit skupině zabývající se plastovými komponenty dále pod pracovním názvem „Česká

skupina“, zlepšit jejich pozici na interním trhu, získat nové zákazníky a vytvořit balíčky na základě marketingového mixu, které budou propagovány klíčovým skupinám zákazníků. Dále budou stanovena vhodná KPI, díky kterým bude skupina schopna hodnotit, zda marketingové aktivity, které byly realizovány, přináší požadované výsledky.

Mezi metody, které budou v rámci práce a projektu využity, patří například marketingový audit, benchmarking či SWOT analýza, kdy na základě výstupů z daných metod budou aplikovány další kroky v marketingové strategii.

Do marketingové strategie bude zapojena skupina šesti vývojových inženýrů a jejich skupinový vedoucí. Pro správnou aplikaci marketingových metod je důležité zapojit do marketingové strategie celou Českou skupinu. Strategie jim bude představena během série workshopů. Členové skupiny se budou podílet na tvorbě a aplikaci metod, díky kterým získají povědomí o marketingu a o důležité roli, kterou ve skupině hraje každý člen ve vztahu k zákazníkům.

Některé metody budou částečně upraveny tak, aby vyhovovaly specifickému prostředí vnitřního trhu velké korporace, která se v některých aspektech značně liší od trhu skutečného, přesto ale můžeme sledovat silné podobnosti, kdy mezi sebou soupeří oddělení o zakázky v rámci korporátního světa a důležitost zakázky, kterou získají, se odráží nejen na kreditu skupiny potažmo oddělení, ale na kreditu celého závodu.

Při zpracování práce bude využita dostupná odborná a populárně vědná literatura, veřejně přístupné a interní informační zdroje vztahující se k marketingu a fungování skupiny v rámci firmy s pracovním názvem „Automoto s.r.o.“

2 Literární přehled

V rámci této práce autorka do kapitoly literární rešerše zařadila publikace zaměřené na marketing, management, strategické řízení a finanční analýzu. Autorka v literární rešerši vyzdvihla problematiku, která se dotýká tvorby praktické části této práce.

2.1 Marketingové plánování a marketingový plán

Zamazalová (2010) marketingové plánování popisuje jako analýzu marketingových příležitostí. Jedná se o „*systematické a racionální prosazování tržních cílů*.“ A těch je dosaženo pomocí jednotlivých kroků strategického plánování.

Kotler a kol. (2007) uvádí, že proces marketingového plánování má čtyři fáze a to analýzu, plánování, provádění a kontrolu. Kdy je součástí každého plánování strategický plán, který obsahuje firemní poslání, strategické cíle, strategický/marketingový audit, analýzu SWOT, analýzu portfolia, cíle a strategii.

Nash (2003) uvádí, že marketingové plánování je klíčové pro výběr správné strategie. Součástí plánování je marketingový plán, který je písemný a obsahuje podrobně shromážděné informace, které pomou k rozhodnutí jak dále postupovat. Nash do marketingového plánu řadí popis produktu, marketingové prostředí, cíle, strategii a ekonomické úvahy.

Berkowitz, Hartley a Kerin (1992) líčí marketingový plán jako velmi důležitou fázi marketingové strategie, která má obsahovat tři důležité kroky. Mezi tyto kroky patří situační analýza, stanovení cílů a marketingový program, který obsahuje formu, jakou bude dosaženo marketingových cílů.

Spear (2018) uvádí, že je pro organizaci klíčové tvořit interní marketing v rámci marketingového plánu, kdy součástí tohoto plánu musí být online marketing, který dokáže podpořit v dnešní době velmi důležitý word of mouth. Tradiční formy marketingu mají stále své místo v marketingovém plánu, ale je třeba brát velký důraz na nové formy online marketingu, aby si firma zachovala své postavení na trhu.

Cravens a Piercy (2006) popisuje marketingový plán jako široký obsah detailů, kdy musí být realizován na základě provedených analýz trhu, tržních segmentů, konkurence a hodnoty organizace.

2.2 Marketingová situační analýza

Dle Jakubíkové (2008) je situační analýza všeobecnou metodou zkoumání, která se zaměřuje na zjištění podmínek vnitřního a vnějšího prostředí, které na firmu působí a ovlivňují její činnost. Smyslem provádění této analýzy je *„nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi firmy.“*

2.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je podle Srpové (2011) základním nástrojem v rámci strategické situační analýzy. SWOT je zkratkou počátečních písmen čtyř anglických slov: *strengths, weaknesses, oportunities* a *threats*, neboli silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza není jen výčtem určitých skutečností, ale má sloužit k tomu, aby byly nalezeny významné vazby mezi uvedenými informacemi. Tyto vazby jsou pak zaznamenávány znaménkem „+“, *pokud silná stránka umožní využít příležitosti či odvrátit hrozbu, nebo když slabá stránka bude vyvážena změnou v okolí. Znaménko – vypovídá o tom, když silná stránka bude redukována změnou v okolí, nebo když slabá stránka zabrání firmě vyhnout se ohrožení, nebo když slabá stránka bude změnou okolí ještě zvýrazněna, 0 pak značí neexistující vztah.“*

Grasserová, Dubec a Řehák (2010) označují SWOT analýzu jako základní metodu strategické analýzy, protože pracuje s daty získanými v průběhu hodnocení a analýzy organizace a pomáhá tak dalšímu rozvoji organizace. Analýza, která je často tvořena formou matice by měla být vždy podložena účelem využití a k čemu výsledky, které budou zjištěny, organizace využije. Většinou slouží jako podklad pro definování vize, formulaci strategických cílů a identifikaci kritických oblastí.

Podle Čevelové (2011) je SWOT analýza důležitou součástí každého marketingového plánu a správně a pravdivě připravená SWOT analýza by měla mít ve všech kvadrantech alespoň 5 položek a nemělo by se stát, že nenalezneme žádné, protože pak si plně nepřiznáváme pravdu o našem podniku.

Podle Střelce (2014) je velmi důležité promyslet zadání SWOT analýzy, tedy co od ní očekáváme a chceme zjistit. Když si uvědomíme tuto rovinu, je třeba vybrat tým, který se SWOT analýzy bude účastnit. V týmu by neměl chybět zástupce managementu, dále moderátor se zkušeností s metodikou SWOT analýzy a v neposlední řadě také odborníci, kteří v dané firmě vykonávají odbornou činnost.

Týmu je poté třeba jasně vysvětlit, které faktory patří do kterých částí analýzy. K tomu je dobré využít rady člena týmu, který zná postup SWOT analýzy a je tak schopen zařadit nápady do příslušných kategorií, tedy do příležitostí, hrozeb, silných nebo slabých stránek.

Chybou, která může v SWOT analýze nastat je chybné stanovení důležitosti faktorů. V případě, že se tým rozhodne pro brainwriting z důvodu ostychu členů týmu, může moderátor získat velké množství podnětů, z kterých by měl vyčlenit ty nejdůležitější, kterými se firma bude dále zabývat. Poté je možné analýzu dokončit například určením, z kolika procent daný faktor může ovlivnit, oproti ostatním faktorům, danou příležitost nebo hrozbu.

Nejčastěji je SWOT analýza realizována formou brainstormingu. Ten by měl být prováděn zkušeným moderátorem, který skupinu nenuceně povede k dodržování pravidel pro efektivní brainstorming. Moderátor se musí postarat o soustředění všech účastníků a dohlížet na dodržování následujících pravidel: „zdržte se posuzování, mluví pouze jeden, usilujte o kvalitu a buďte vizuální“. Na brainstorming je také důležité se připravit krátkým cvičením, které účastníky rozehřeje a pomůže se zaměřit na téma. Vhodná je předchozí diskuze, která pomůže ponoření se do tématu.

Podle Tischlerové (2001) je pro skutečně produktivní brainstorming třeba vyhnout se některým situacím. K úspěšnému brainstormingu je nutné uvolnit atmosféru, proto je vhodné, aby se jej neúčastnil výše postavený vedoucí, z kterého by mohli mít zaměstnanci obavy. Dále by nemělo jít slovo z osoby na osobu, protože v brainstormingu by neměl sál mlčet a čekat na slova tázaného.

Pro generování nápadů je důležité zúčastněné upozornit, že každý nápad je vítán. Pokud jej uvedeme slovy, že vše co bude řečeno, musí vést k řešení. Nezávisle moderátor žádnou odpověď.

Vhodné je také zapojit zapisovatele, který bude zapisovat celý brainstorming. Pokud by účastník brainstormingu podrobně vypisoval každý nápad, ztratil by zájem dalších členů.

Příklad matice využívané pro SWOT analýzu viz obrázek 1.

Obrázek 1: SWOT analýza

| | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Silné stránky (strengths) | Slabé stránky (weaknesses) |
| Příležitosti (opportunities) | Hrozby (threats) |

Zdroj: Jakubíková (2008).

2.2.2 Portfolio analýza

Porter (1994) tvrdí, že portfolio analýza „pomáhá k vytvoření a použití co nejlepší strategie na celkové úrovni formou vytvoření jednoduché konstrukce pro mapování a třídění různých aktivit portfolia firmy a jejich financování na základě zjištěných hodnot.“

Jakubíková (2008) popisuje portfolio analýzu jako „souhrn strategických podnikatelských jednotek, které vykazují určitou pozici v tržním prostoru. Kdy portfolio zobrazuje reálný stav, případně určité žádoucí koncepce podnikání, která je dosažena tehdy, když podnik úspěšně naplňuje cíle své strategie. V této roli v procesu tvorby marketingového strategického projektu je portfolio využíváno jak k analýze, tak jako nástroj v projektování.“

Zamazalová (2010) popisuje portfolio analýzu jako vyhodnocení všech podnikatelských činností, jež přispívají k rozvoji firmy a uvádí, že se k tomu často využívají dvě nejznámější formy portfolio analýzy, a to BCG a GE matice.

2.2.2.1 Portfolio matice BCG

Šuleř (1995) i Jakubíková (2008) zařazují do portfolio analýzy model Bostonské matice BCG. Jejím účelem je mezi sebou porovnat produkty, které firma vyrábí či prodává a zhodnotit jejich postavení mezi sebou. Produkty jsou řazeny do čtyř kategorií podle toho, jakým způsobem se podílí na zisku firmy a jejich potenciálu. V modelu se tyto čtyři kategorie nazývají hvězdy, peněžní krávy, otazníky a psi.

Kategorie hvězd se vyznačuje rychlým růstem obchodu a relativně velkým podílem na trhu. Peněžní krávy mají velký podíl na trhu, ale nepatrný růst obchodu. Otazníky existují na rychle rostoucím trhu, ale jejich vývoj je nejasný a psi se vyznačují špatnými výsledky s nepatrným růstem na trhu a malým podílem.

Matrice BCG se zobrazuje s vertikální osou nazvanou růst trhu a horizontální osou označovanou jako relativní tržní podíl. Viz diagram růstu a podílu v obrázku 2.

Obrázek 2: Portfolio matice BCG



Zdroj: Zamazalová (2010).

Dle Kotlera (2001) nám portfolio matice vyjádří výsledek, zda je její portfolio zdravé. Nevyvážené portfolio má obvykle nadměrné množství psů či otazníků nebo příliš málo hvězd a peněžních krav.

Kotler a kol. (2007) uvádí, že mezi problémy maticových modelů patří zejména jejich obtížnost, časová náročnost a nákladnost na realizaci. Vlastností analýzy je i její vypovídající hodnota pro současný stav, ale nepřináší výraznou pomoc v rozhodování se do budoucna.

Porter (1994) vidí jako omezení závislost modelu na množství podmínek, mezi které patří náležité analyzování trhu, jež zahrnuje velké množství různých analýz, dále správný odhad struktury odvětví, což je rovněž problematický indikátor a také potenciální růst trhu, který je také jen určitým odhadem.

2.2.2.2 Portfolio matice GE

Dle Jakubíkové (2008) je matice GE (General Electric Business Screen) tvořena dvěma faktory, a to „tržní atraktivitou“ a „konkurenční předností“. Matice GE je mnohem komplexnější než BCG, protože zahrnuje také komplex dílčích faktorů, které na firmu působí. Jedná se například o: tržní růst a velikost trhu, ziskovost oboru, stabilitu prodeje, relativní pozici na trhu, pozicí v distribuci a efektivnosti marketingové komunikace atd.

Porter (1994) tento model popisuje jako matici tři na tři, kdy dvě osy tohoto modelu představují právě přitažlivost odvětví či pozici v soutěžení podnikové jednotky a pozici této podnikové jednotky. Podle umístění podnikové jednotky v tabulce lze odhadnout její strategickou úlohu, kdy je třeba buď investovat kapitál do vybudování pozice, udržet pozici nebo sklízet či likvidovat investici.

2.2.3 Marketingový audit

Marketingový audit je dle Kotlera a kol. (2007) „*systematické a periodické přezkoumání prostředí, cílů, strategií a aktivit společnosti, jehož cílem je identifikace problémových oblastí a příležitostí.*“

Marketingový audit se zabývá širokým spektrem aktivit ve firmě. Zjišťuje, jak efektivní byla již provedená marketingová komunikace a prodejní postupy, ukazuje, které produkty patří mezi nejprodávanější, dále nám dá přehled o našich zákaznících a trhu okolo nás.

Lysáková (2007) popisuje marketingový audit jako nezávislé zkoumání marketingové výkonnosti podniku, kdy je třeba tento výzkum provádět komplexně, systematicky, nezávisle a periodicky.

Cravens a Piercy (2006) uvádí, že marketingový audit je strategickým nástrojem hodnocení podnikové situace a navrhuje tyto audity provádět jednou za tři až pět let.

V rámci marketingového auditu je třeba zanalyzovat dle Kotlera (2007)

1. Makro prostředí:

- a. demografické – trendy, které mohou ovlivnit naši firmu;
- b. ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky;
- c. přírodní – ohleduplnost k životnímu prostředí, dostupnost přírodních zdrojů;
- d. technologické – jaké technologické změny jsou realizovány a jak nás ovlivňují, jaká je naše pozice;
- e. politické – ovlivní nás politické prostředí;
- f. kulturní – jaký je postoj veřejnosti k firmě a výrobkům.

2. Prostředí plnění úkolů:

- a. trhy – rozbor trhu;
- b. zákazníci – jak nás hodnotí zákazníci?;

- c. konkurenti – kdo jsou naši hlavní konkurenti?;
- d. distribuční systém – jakou hlavní distribuční cestu používáme?;
- e. dodavatelé – jak nás ovlivňují dodavatelé?;
- f. cílové skupiny – jaké klíčové skupiny jsou zdrojem problémů či příležitostí?

3. Audit marketingové strategie:

- a. poslání – jaké je naše poslání?;
- b. cíle – máme jednoznačné cíle?;
- c. strategie – máme vhodno strategii k dosažení cílů?;
- d. rozpočet – máme dostatečný rozpočet na marketingové aktivity?

4. Audit organizace marketingu:

- a. formální struktura – má marketingový pracovník dostatečné pravomoci?;
- b. funkční efektivita – funguje komunikace mezi zaměstnanci různých oddělení?;
- c. efektivita styčných ploch – spolupracují zaměstnanci efektivně napříč funkcemi?

5. Audit marketingových systémů:

- a. marketingový informační systém – zajišťuje marketingový informační systém informace v adekvátním čase?;
- b. systém plánování – jsou ve firmě realizovány strategické plány?;
- c. systém marketingové kontroly – plní společnost plány a provádí periodicky důležité analýzy?;
- d. vývoj nových produktů – mohou vnikat nové nápady a produkty ve společnosti?

6. Audit marketingového mixu:

- a. produkty – neměly by se přidat nové produkty, či změnit styl těch stávajících?;
- b. cena – je cena adekvátní?;
- c. distribuce – má firma adekvátní pokrytí trhu? Je třeba hledat nové distribuční cesty?;
- d. reklama, podpora prodeje a publicita – má firma propracovanu reklamu, podporu prodeje a formy publikační činnosti? Je firma přijímána pozitivně?;

- e. prodejci – má firma dostatek prodejců? Mají dostatečné schopnosti?

Také Ďado a Lipnická (2013) vnímají marketingový audit nejen jako průzkum veškerých marketingových aktivit ve společnosti, ale jako odpovědnou zpravodajskou činnost pro sběr, syntézu, analýzu, interpretaci a doporučení týkající se všech hlavních marketingových rozhodnutí. Lze jej chápat jako systém, který využívá všechny existující informační zdroje a spojuje je s postupy a procesy marketingového auditu za účelem zmapování a vytvoření úplného obrázku včetně doporučení, odůvodnění a očekávaného výsledku.

Funkce marketingového auditu udržují progresivní, kumulativní a nákladově efektivní shromažďování informací. Marketingový audit přispívá k procesu strategického a taktického plánování.

Autoři dále definují šest hlavních složek marketingového auditu:

1. **Audit marketingového prostředí**, který se skládá z analýz makro prostředí a prostředí úkolů.
2. **Audit marketingové strategie**, posouzení souladu marketingové strategie s možnými příležitostmi či hrozbami pramenícími z vnějšího prostředí.
3. **Audit marketingu a obchodu v organizaci**, jehož cílem je posoudit interakce mezi marketingovým a obchodním oddělením.
4. **Audit marketingových systémů**, vyhodnocení postupů používaných k získání informací, plán a kontrola marketingových operací.
5. **Audit produktivity**, posouzení účetních údajů za účelem stanovení optimálních zdrojů zisků, stejně jako možné úspory nákladů.
6. **Audit marketingových funkcí**, přezkoumání klíčových marketingových funkcí založených především na předchozích zjištěních auditu.

2.3 Benchmarking

Podle Kotlera a Kellera (2007) je „*Benchmarking umění učit se od společností, které provádějí některé úkony lépe než jiné společnosti. Rozdíl mezi úrovní kvality, rychlosti nebo nákladů vynikající společnosti a společnosti průměrné může být až desetinásobný.*“

Knápková, Pavelková a Šteker (2013) popisují metodu benchmarkingu jako porovnávání údajů podniku s údaji, které mají podniky obdobného zaměření. Cílem je pak poznání vlastní pozice a učení se od ostatních.

Karlöf a Östblom (1995), jejichž kniha o benchmarkingu byla jako vůbec první svého druhu publikována na území České republiky již roku 1995 uvádí, že benchmarking byl původně odvozen z osy produktivity v grafu efektivnosti, kdy se společnost na základě tohoto grafu snažila stále zlepšovat a smazávat rozdíly s nejlepší firmou na trhu či se snažila odlišit a díky tomu dosáhnout skvělých výsledků.

Dle publikace Moderní marketing od Kotlera (2007) je benchmarking popisován jako *„proces srovnávání produktů a procesů firmy s konkurencí nebo se špičkovými firmami v jiných odvětvích, s cílem zlepšit kvalitu a výkon.“*

Na stránkách agentury APQC je uvedeno, že benchmarking pomáhá organizacím k jejich zlepšení, díky získání informací, které potřebují k efektivnější identifikaci pozadí fungování vynikajících organizací a poznání procesů, které je řídí.

Dle Kotlera a Kellera (2007) je cílem benchmarkingu okopírovat „nejlepší praktiky“ buď v rámci odvětví, nebo napříč odvětvími a zahrnuje sedm kroků:

1. určit funkce pro benchmarking;
2. identifikovat, které klíčové veličiny výkonu mají být měřeny;
3. identifikovat best-in-class společnosti;
4. změřit výkon společnosti;
5. formulovat programy a akce k odstranění rozdílů;
6. realizovat je a sledovat výsledky.

Publikace Halfarové, Nenadála a Vykydala (2011) uvádí různé modely benchmarkingu.

2.3.1 Model benchmarkingu firmy Xerox

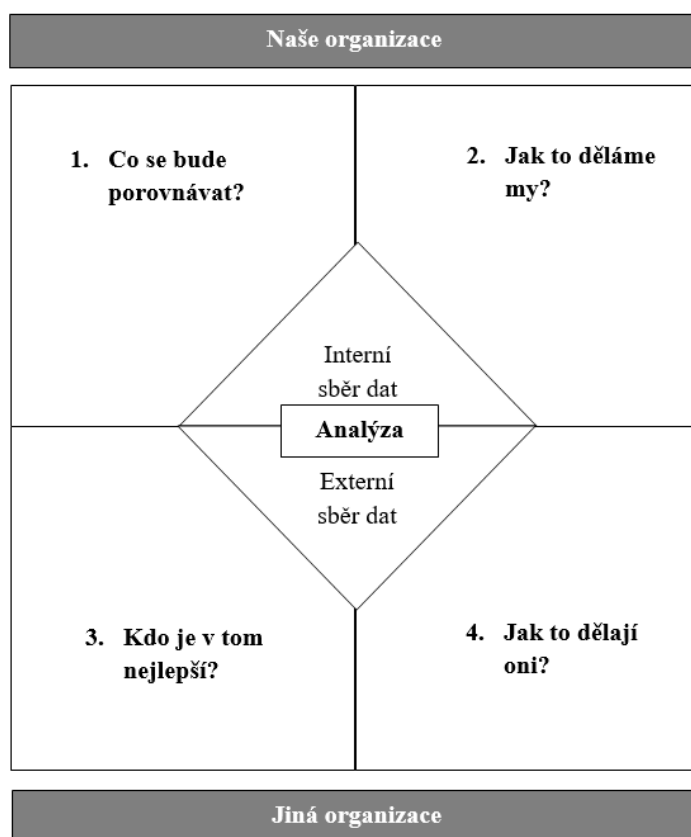
Firma Xerox byla jednou z prvních, která se problematikou benchmarkingu zabývala. Metoda, kterou začali využívat, obsahovala deset základních kroků, které se řadily do čtyř kategorií. Jednalo se o kategorii Plánování, do které bylo zařazeno identifikování objektu benchmarkingu a jejích partnerů, výběr metody sběru dat a sběr dat samotný. V druhé kategorii s názvem Analýza se jednalo o vyhodnocení dat a definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti. Třetí kategorie Integrace pojednávala

opět o vyhodnocení dat a plánování cílů zlepšování. Poslední kategorie Realizace obsahovala realizaci projektu zlepšování a recalibraci úrovně výkonnosti.

2.3.2 Model benchmarkingu APQC

V této metodě se setkáváme se čtyřmi základními otázkami, které mají nalézt odpověď na to, co můžeme udělat pro to, být ještě lepší. První otázka se ptá: Co budeme porovnávat? Druhá: Jak to děláme my? Třetí: Kdo je v tom nejlepší? A čtvrtá? Jak to dělají oni. Model je znázorněn na obrázku 3.

Obrázek 3: Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APQC



Zdroj: Halfarová, Nenadál, Vykydal (2011).

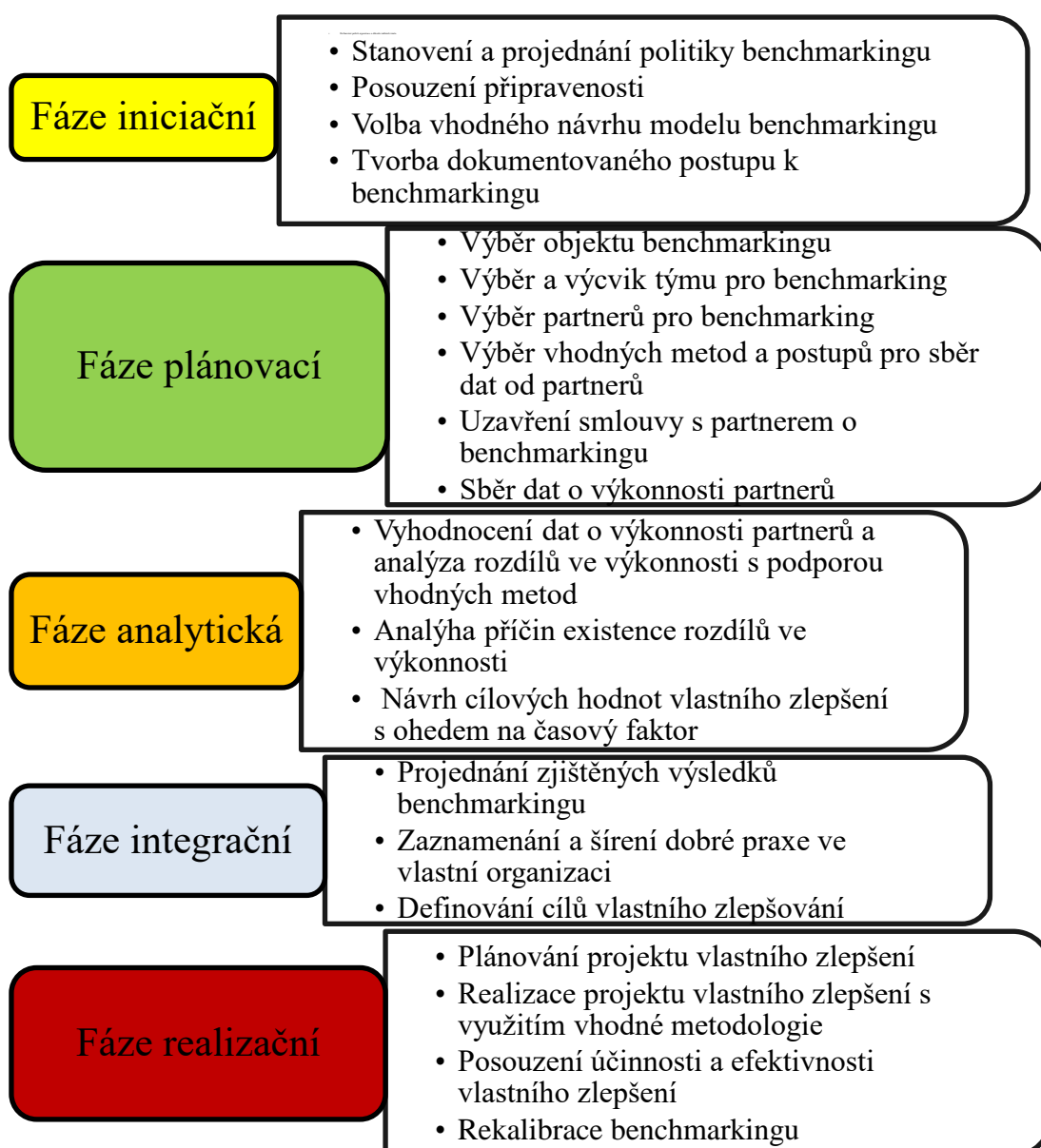
2.3.3 Model benchmarkingu EFQM

Tato metoda pochází od skupiny expertů Evropské nadace pro management jakosti. Tento model rozkládá aktivity na čtyři části a to na část plánování, shromažďování, analyzování a adaptaci. Metoda se zaměřuje na využívání dotazníků a sloučení zástupců různých partnerských organizací do jednoho benchmarkingového týmu, který se snaží nalézat inspiraci u jiných, kde se předpokládá vysoká forma spolupráce a sdílení dat firem. Metoda je v České republice využívána zejména v rámci aktivit spojených s Českou společností pro jakost.

2.3.4 Pětifázový model benchmarkingu

Dle Halfarové, Nenadála a Vykydala (2011) má benchmarking celkem pět fází. Jedná se o fázi iniciační, plánovací, analytickou, integrační a realizační. Spojením zmíněných fází vzniká tzv. pětifázový model, kdy je v každé fázi stanoveno několik klíčových činností, které musí být provedeny pro kvalitně zpracovaný benchmarking. Tento model je zobrazen na obrázku 4.

Obrázek 4: Pětifázový model benchmarkingu



Zdroj: Halfarová, Nenadál, Vykydal (2011).

2.4 Marketingový mix

Dle Marshalla, Solomona a Stuarta (2006) stojí za nejlepším způsobem prezentování zboží a produktů velká řada analýz, které souhrnně obsahuje marketingový mix, který se skládá z nástrojů používaných k dosažení žádoucí odezvy u výběru předem zvolených zákazníků.

Armstrong a Kotler (2010) uvádí, že je marketingový mix složen ze čtyř hlavních faktorů, které následně ovlivňují jeho úspěšnost na trhu. Jedná se o samotný produkt, jeho cenu, způsob propagace a strategii místa. Marketingový mix obsahuje tzv. 4 P z anglických názvů *product*, *price*, *promotion* a *place*. K nalezení nejlepší marketingové strategie a mixu musí firma podstoupit nespočet analýz, implementaci výsledků a následnou kontrolu, aby skutečně marketingový mix naplnila a vhodně využila. Skrze všechny tyto aktivity firma sleduje a adaptuje svou strategii.

Kotler a Trias (2005) popisují marketingový mix jako „zhmotnění“ marketingové strategie. Na jeho přípravě by se měli podílet z 90% odborníci na marketing, aby tak dosáhli požadovaných cílů managementu.

Hesková (2001) zdůrazňuje, že v rámci marketingového mixu využíváme velké množství nástrojů, a proto jej nazýváme „mixem“, kdy je snaha o vytvoření pozitivního image produktu patrná ve všech jeho částech. Hesková pak do produktového mixu řadí kvalitu, sortiment, značku a služby. Kontraktační neboli cenový mix obsahuje cenu, rabat, úvěry, dodací podmínky a termíny. Do distribučního mixu patří distribuční cesty a logistika a do komunikačního mixu zařazuje reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a public relations.

Světlík (2016) i Hesková (2001) do marketingového mixu zařazuje ještě tzv. 4 C a 4 S. Jedná se o formulaci marketingového mixu z pohledu zákazníka, nikoli firmy.

4 C v tomto kontextu zahrnují *customer solution* (řešení zákaznickova problému), *costs* (náklady vzniklé zákazníkovi, jeho cena), *convenience* (dostupnost řešení) a *communication* (komunikace zákazníka s firmou, zákazník chce být zapojen do aktivní komunikace firmy).

4 S jsou doplňkem digitálního marketingového mixu, kdy jsou také označovány za website marketing. Jedná se o *scope* (strategie ve smyslu provázání internetových aktivit firmy s její celkovou marketingovou strategií), *site* (webstránky), *synergy*

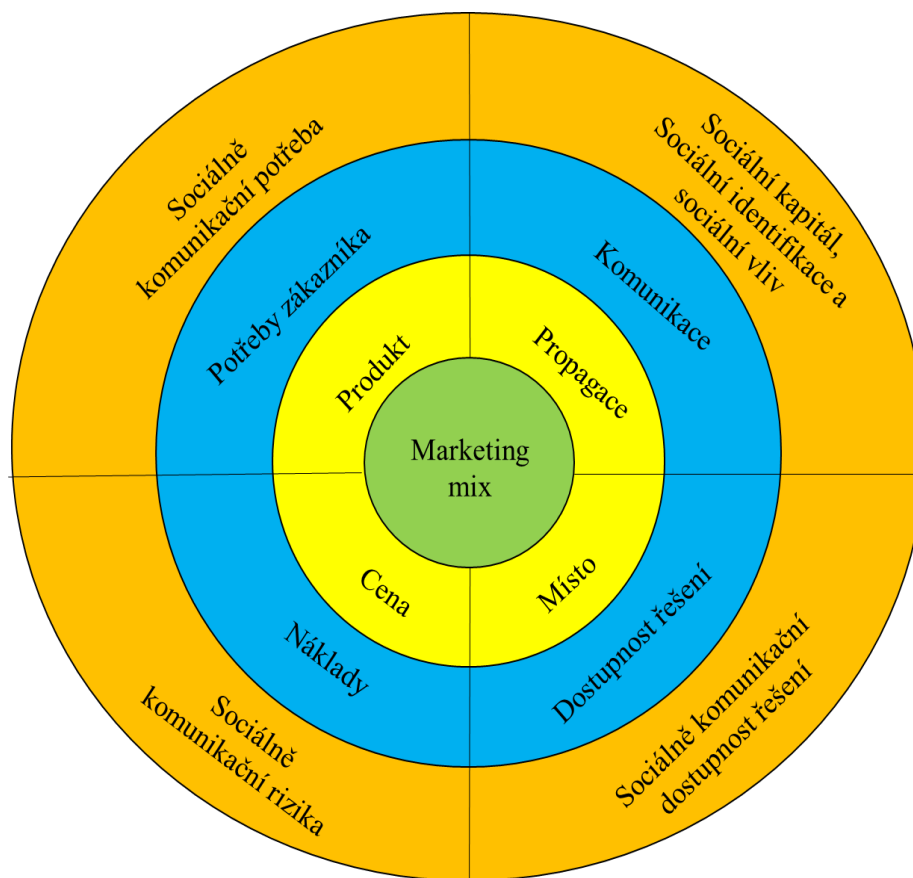
(provázání internetových aktivit s aktivitami uvnitř firmy) a *system* (správa a provoz internetové komunikace).

Li a Wu (2018) doplňují marketingový mix kromě tradičních 4 P a 4 C o dalších 6 S, mezi které patří:

1. **Sociálně komunikační potřeba** – tato potřeba je obvykle vnímána jako potřeba požitku z komunikace, ale v kontextu marketingového mixu je uplatňována jako sociální motivace, které můžeme využít.
2. **Sociálně komunikační rizika** – jedná se o možná rizika ve vztahu se zákazníkem prostřednictvím komunikace na sociálních sítích, které je třeba podchytit.
3. **Sociálně komunikační dostupnost řešení** – sociálně komunikační media v online marketingu poskytují zákazníkům pohodlí. Umožňují každému zákazníkovi rychlý přístup k nákupu jeho oblíbeného produktu, což je pro zákazníka splnění jeho potřeby a zároveň zábavou.
4. **Sociální kapitál** – internetový obsah, který zákazník „vlastní“, jeho profil, historie nákupů, přátelé atp.
5. **Sociální identifikace** – v případě neanonymity nákupů se jedná o sociální identifikaci s dalšími kupujícími, se kterými si může vyměňovat názory a postřehy ohledně produktu.
6. **Sociální vliv** – vliv, který mohou mít určití zákazníci na další členy skupiny. Tento druh zákazníků je třeba rozpoznat a udržet je na straně organizace.

Model marketingového mixu obohacený o 4 P, 4 C a dalších 6 S je zobrazen na obrázku 5.

Obrázek 5: Marketingový mix obsahující 4 P, 4 C a 6 S podle Li a Wu.



Zdroj: Li, Wu (2018).

2.5 Online marketing

Dle Příkrylové (2019) je online marketing komunikací, která je prováděna prostřednictvím internetu a mobilních telefonů. Klíčové pro tento typ marketingu, a nejen pro něj, je odhadnout chování a vnímání cílové skupiny spotřebitelů. Dle provedených odhadů je pak hledána nejúčinnější forma oslovení a podpoření zákazníků k tomu, aby navštívili webové stránky firmy.

Příkrylová (2019) dále uvádí, že v internetovém světě se veškerá marketingová komunikace stává přímou, protože umožňuje okamžitou odezvu uživatele.

Dle Světlíka (2016) je cílem online marketingu uspokojování potřeb a přání zákazníka formou budování loajality a zapojení, kdy jsou ze samotných zákazníků tvořeni ambasadoři, advokáti a propagátoři značky, přičemž Word of mouth (slovní doporučení) může být nejsilnější a nejefektivnější formou marketingové komunikace. Strategií online marketingu je přilákat pozornost zákazníka na webovou stránku firmy díky zajímavému obsahu a tím docílit formy „neplaceného marketingu“.

Tento specifický druh komunikace se zákazníkem se nezaměřuje na prezentaci benefitů produktů a jejich představení, ale na obousměrnou komunikaci. Jedná se o snahu zákazníka vzdělat, bavit a zapojit.

K tomu dochází například formou blogů s videi, obrázky či návody, který má zaujmout cílového zákazníka. Součástí online marketingové strategie je zejména:

- obsahový marketing;
- public relations;
- neustálé optimalizace webu;
- participace na sociálních sítích;
- vydávání Newsletterů;
- pravidelné vyhodnocení efektivity;
- péče o zákazníky a komunikace s nimi tak, aby o nás pozitivně hovořili se svým okolím.

Světlík (2016) uvádí několik druhů komunikace v online marketingu, mezi které patří:

1. **Tvorba webové prezentace** – jedná se o základní formu prezentace firmy na webu pomocí internetových stránek.
2. **SEM** (search engine marketing) – získávání návštěvníků webu prostřednictvím vyhledávačů, kdy se firma snaží získat co nejlepší postavení hned na první stránce pro určitá, klíčová slova.
3. **SMM** (social media marketing) – kontakt se zákazníky skrz sociální sítě.
4. **Spolupráce s jinými webovými stránkami** – vzájemná podpora se spolupracujícími firmami.
5. **Reklamní bannery** – jsou řešeny jako placená reklama nebo formou vzájemné výměny mezi weby.
6. **Intextová reklama** – součástí textu umístěného na webových stránkách jsou různě zvýrazněná slova, která obsahují příslušné reklamní sdělení.
7. **PCC reklama** – je nabídnuta v poli reklam na předních pozicích internetových vyhledávačů.
8. **Virální marketing** – forma komunikace, kdy lidé sami sdílejí obsah, který vytvořila firma pro reklamní účely a ten je nějak zajímavý.
9. **Blogy** – může být provozován přímo firmou nebo jiným provozovatelem, který se odkazuje na produkty dané firmy.

10. **Partnerské programy** – provozovatel webu se dělí s partnerem, který přivedl na webové stránky firmy nové zákazníky, o část svých zisků.
11. **PR články** – jedná se o články, které budují dobrou pověst firmy a také povědomí o ní u potenciálních zákazníků. Zároveň tyto články obsahují odkazy na webové stránky dané firmy.
12. **Internetové aukční portály** – možnost prezentace produktů na hojně navštěvovaných aukčních portálech.
13. **Zpětné odkazy** – jedná se o odkazy na stránkách s obdobným zaměřením.
14. **Internetové katalogy** – sdružují odkazy na firmy dle zaměření či geografické polohy.
15. **E-mailing** – jedná se o přímou komunikaci se zákazníkem, kdy může být osloven adresně, či se jedná o hromadný email po předchozím souhlasu recipienta.

Přikrylová (2019) do online komunikace zařazuje display reklamu, která je spojena s remarketingem, který je v dnešní době hodně využíván. Jedná se o typ reklamy, která se uživateli zobrazuje po stranách webových stránek.

Dále se jedná o intextovou reklamu (nejznámějšími systémy pro intextovou reklamu jsou Infolinks, Clicksor či Target), reklamu ve vyhledávačích (SEM), reklamu na sociálních sítích, search engine optimization (SEO), webové stránky, tiskové zprávy, případové studie, podcasty, sdílení audiovizuálního obrazu, budování uživatelských komunit, direct mailing, newslettery, mobilní aplikace, messaging a live chat s potenciálními zákazníky, online eventy, webináře, advergaming, soutěže atd.

Janouch (2014) uvádí, že, online marketing a online marketingovou komunikaci je třeba neustále monitorovat, analyzovat a zlepšovat. Nespornou výhodou tohoto druhu komunikace je jednodušší měření účinnosti při shromáždění dostatečného množství dat jako jsou například hodnoty návštěvnosti stránek, vyhodnocování offline komunikace či objem provedených nákupů přes webové stránky.

Při vyhodnocení všech aktivit spojených s online marketingem, by měly být položeny otázky typu: Byl stanoven správný segment? Pochopil zákazník obsah sdělení? Bylo dosaženo plánovaného cíle? Jaké překážky se objevily během komunikace? Měly překážky vliv na dosažení cíle? Byl dodržen rozpočet? Budeme aktivitu znovu opakovat?

K získání odpovědí na tyto otázky pak můžeme využít metody sběru a analýzy dat, sledování diskuzí na sociálních sítích, analýzou obsahu, rozhovory, moderováním skupin či online dotazníky.

2.6 Stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti

Tsai a Cheng (2011) uvádí, že KPI neboli klíčové ukazatele výkonnosti představují kvantitativní index, který odhaluje klíčové faktory úspěchu organizace. Výběr KPI by proto měl zapadat do oblasti zaměření organizace a měl by být v souladu s jejími cíli. KPI objasňují hlavní odpovědnosti a slouží jako základna pro jejich identifikaci.

Klíčové ukazatele výkonnosti neboli KPI jsou velmi často tvořeny v rámci Balanced scorecard, která rozšiřuje podnikatelské cíle.

Dle Kaplana a Nortona (2007) Balanced scorecard a s ní spojená KPI by měla obsahovat čtyři perspektivy, a to finanční, zákaznickou, perspektivu interních procesů a perspektivu učení se a růstu.

2.6.1 Klasické klíčové ukazatele výkonnosti

Kaplan a Norton (2007) řadí mezi klasické klíčové ukazatele výkonnosti následující: návratnost investic, přidaná hodnota (EVA), spokojenost zákazníků, loajalita zákazníků, podíl na trhu, jakost, doba odezvy, náklady na uvedení nového produktu na trh, spokojenost zaměstnanců, podíl žen ve firmě atd.

Horváth and Partners (2002) uvádí mezi klíčovými ukazateli například: zisk na pracovníka, podíl na trhu, produktivitu, fluktuaci, absenci, zisk na zákazníka apod. Dále uvádí, že je třeba ukazatele vybírat zejména podle zvolené strategie podniku.

2.6.2 Klíčové ukazatele výkonnosti v online marketingu

Palos Sánchez (2017) vidí důležitou roli KPI zejména v jejich správném stanovení. Správné KPI má být měřitelné, což je obtížné zejména v oblasti online marketingu. KPI je třeba stanovit takovým způsobem, aby byly dosažitelné, a také musí být stanoveny v dostatečném předstihu s určitým časovým omezením pro jejich splnění. Autor stanovil jako optimální KPI pro online marketing následující:

1. **Míra konverze** – jedná se o průměrný počet konverzí na kliknutí ve výsledcích SERP nebo v kliknutí na reklamy (závisí na marketingovém cíli), vyjádřeno v procentech. Míra konverze je vypočtena prostým

převzetím počtu konverzí a vydělením celkovým počet prokliků / akcí na reklamy, které lze sledovat na konverzi během stejného časového období.

2. **Cíle míry konverze** – cíl představuje dokončenou aktivitu (nazývanou také konverze). Příklady cílů zahrnují provedení nákupu e-commerce, dokončení úrovně hry (App) nebo odeslání formuláře s kontaktními informacemi (web pro generování potenciálních zákazníků).
3. **Typy uživatelů** – jedná se o nové návštěvníky, kteří navštíví web poprvé. Vracející se návštěvníci, kteří navštíví web podruhé nebo vícekrát.
4. **Typy zdrojů** – každé doporučení na web má svůj původ nebo zdroj.
5. **Klíčová slova a fráze** – jedná se o klíčová slova a fráze ve webovém obsahu, díky kterým jsou vyhledatelné pomocí vyhledávačů. Klíčové slovo bez značky neobsahuje odkaz na žádný cílový web, a proto je velmi cenné, protože umožňuje webové stránce získat nové návštěvníky.
6. **Hodnota klíčových slov** – hodnocení je odhadem pozice webu u konkrétního vyhledávacího dotazu u vyhledávačů. Čím nižší je hodnocení, tím snadněji bude web nalezen ve výsledcích vyhledávání pro toto klíčové slovo.

Dle Mone, Popa a Racolty-Painy (2013) patří mezi KPI marketingového mixu následující:

1. Reklama:

- náklady na tisíc zhlédnutí;
- frekvence zobrazení.

2. Online a direct marketing:

- návštěvnost stránek;
- pobrazení stránek;
- pozitivní zobrazení v jiných mediích.

3. Public relations :

- náklady na událost;
- expozice na událost.

4. Loajální programy:

- pravidelnost nákupů.

5. CRM a zákaznický servis:

- zainteresovanost zákazníků;

- level zákaznické spokojenosti.

6. Prodejní nabídky:

- náklady na propagaci;
- kupóny;
- vzorky.

3 Cíl a metodika

Cílem diplomové práce je tvorba interní marketingové strategie, s jejíž pomocí oddělení vybrané organizace dosáhne lepších prodejních výsledků a získá nové zákazníky.

Cíle bude dosaženo díky stanovení marketingové „road mapy“, ve které je patrná zvolená strategie a dle které bude postupováno. Mapa bude představena managementu k náhledu a případným připomínkám.

V rámci marketingových aktivit bude nejdříve analyzován současný stav vybrané skupiny, na které bude jako první testována marketingová strategie oddělení. Analýzy současného stavu budou sloužit jako vodítko pro autorku této práce, aby správně pochopila fungování skupiny, způsoby komunikace se zákazníky, centrální direktivy, kterými se musí skupina řídit, obecné principy podnikání skupiny, její silné a slabé stránky atd.

Jako první bude provedena SWOT analýza, která bude aplikována zvláště na management a zvláště se skupinou. Poté management s pomocí autorky této práce uskuteční portfolio analýzu a marketingový audit.

Po situačních analýzách, provedených ve spolupráci s vedoucím skupiny, bude uspořádán autorkou této práce workshop pro členy České skupiny. Během workshopu bude skupině představen marketingový plán pomocí „road mapy“. Bude jim popsán marketingový mix (jeho náležitosti) a co pro jeho vytvoření nutné znát. Tedy výsledky analýz uvedené v „road mapě“. Dále budou vysvětleny otázky: Proč děláme marketing? Proč zrovna teď? A co nás čeká? Dále pak budou skupině popsány metody, které se nachází na „road mapě“, aby pochopili a porozuměli strategii, které jim je předkládána. Následně s nimi autorka této práce zrealizuje SWOT analýzu formou brainstormingu. Poznatky z této analýzy budou srovnány s analýzou, kterou si připravil management sám pro sebe s autorkou této práce, a budou vyvozeny závěry.

Po SWOT analýze bude představen koncept benchmarkingu a k němu vybraní partneři v rámci firmy Automoto s.r.o. Pro benchmarking bude autorkou této práce připravena tabulka s možnými benchmarky, které budou doplněny s Českou skupinou, pokud bude potřeba. Jednotlivé benchmarky budou rozdány mezi členy skupiny, kterým bude určeno, jak mají postupovat v jejich porovnávání, a do kdy mají svůj úkol splnit.

Poté bude skupině představen Marketingový audit. Na výsledky auditu bude plynule navázáno strategií propagace, která bude členům skupiny představena a skupina dostane úkoly k podpoře aktivit spojených s propagační strategií.

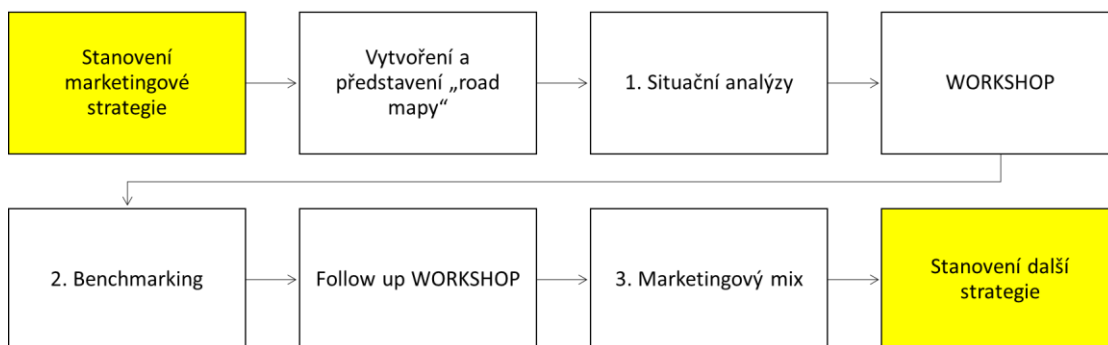
Budou stanovena KPI, díky kterým bude mít management možnost sledovat úspěšnost marketingové strategie a propagace, která bude stanovena.

Před ukončením marketingového workshopu bude upřesněn termín follow up workshopu. Ve follow up workshopu bude vyhodnocen benchmarking a budou diskutovány a implementovány procesy na zlepšení. Proběhne zhodnocení dosažených cílů, které vyplynuly ze SWOT analýzy.

Dále budou v rámci follow up workshopu projednána další možná témata propagace, na kterých se bude plynule pracovat po celou dobu marketingové strategie a to nejdříve autorkou této práce a následně i celou skupinou.

Na základě poznatků, které budou získány během realizace strategie vytvořené na počátku a popsáné v „road mapě“ bude stanoven další strategický plán, dle kterého se bude skupina řídit ve svých budoucích aktivitách. Diagram je zobrazen na obrázku 6.

Obrázek 6: Metodika práce v diagramu



Zdroj: Vlastní.

4 Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření

Společnost Automoto GmbH¹ je německou společností s dlouholetou tradicí, jejíž počátky sahají na přelom 19. a 20. století. Klíčového rozvoje dosáhla v druhé polovině dvacátého století, když své portfolio rozšířila o výrobu a vývoj dílů pro automobilový průmysl. Z původně evropského výrobce se tak do dnešní doby stala celosvětovým producentem, působícím ve všech průmyslových regionech.

Jihočeská pobočka Automoto s.r.o. byla založena počátkem 90. let, a pro novou společnost byl kompletně vystavěn nový závod s nejmodernějším vybavením a infrastrukturou na globální úrovni, s vlastním oddělením vývoje a výzkumu. Firma Automoto s.r.o. v současné době zaměstnává několik tisíc zaměstnanců, kteří se podílí na vývoji a výrobě komponentů do osobních aut.

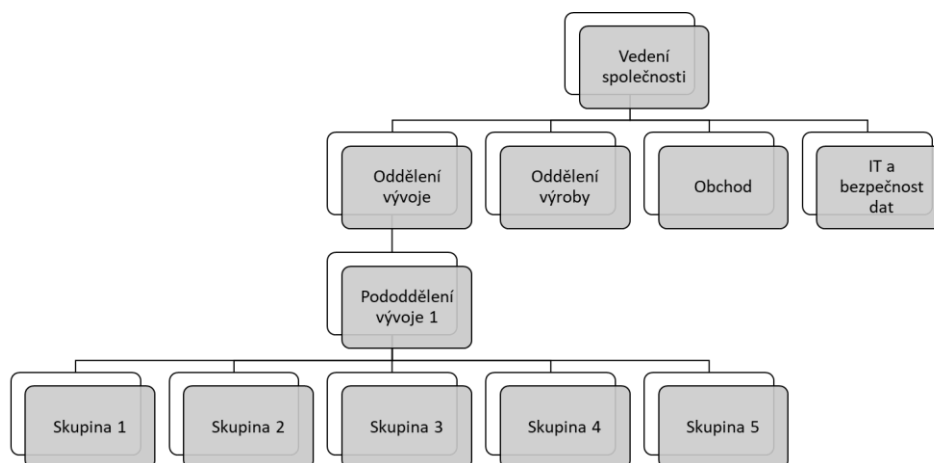
4.1 Organizační struktura firmy Automoto s.r.o.

Společnost Automoto s.r.o. je vedena ekonomickým a technickým ředitelem. Dále se v organizační struktuře nachází vedoucí zodpovědní za vývoj, výrobu, obchod, IT a bezpečnosti dat.

Konkrétněji do oddělení vývoje, kterým se zabývá tato práce, patří dalších několik pododdělení, která sdružují pár stovek zaměstnanců. Každé pododdělení je tvořeno jednou nebo více skupinami podle jeho velikosti. V nejnižší organizační jednotce „skupina“ je obvykle od 5 až do 30 zaměstnanců. Organizační struktura firmy je zobrazena na obrázku 7.

¹ Z důvodu přání vedení firmy zachovat jméno v tajnosti je uváděn fiktivní název Automoto GmbH a Automoto s.r.o. Zdroje, které se týkají firmy Automoto GmbH a Automoto s.r.o. budou označovány jako interní materiály firmy, protože uvedením jejich celého názvu by bylo patrné, o jakou firmu se jedná.

Obrázek 7: Organizační struktura ve firmě Automoto s.r.o.



Zdroj: Vlastní.

Tato práce je zaměřena na nejnižší organizační jednotku, tedy skupinu, která se zabývá analýzami plastových komponent.

4.2 Interní marketing firmy

Společnost Automoto s.r.o. nemá zřízeno žádné marketingové oddělení. Absence marketingového oddělení je nestandardní ve srovnání s dalšími závody na území České republiky, která rovněž patří pod Automoto GmbH.

Ve společnosti Automoto s.r.o. v Jihočeském kraji zaštiťují marketing dva pracovníci. Jeden z nich náleží organizačně pod lidské zdroje a má na starost Employer branding a social media, druhý pracovník spadá přímo pod kancelář ředitelů závodu, který má na starost PR a marketingové aktivity.

4.2.1 Komunikační a marketingové kanály firmy

Ve firmě působí několik vnitřních komunikačních kanálů. Jedná se o „Automotive connect“, „Automotive news“, „Autopedie“ a „Automotive report“.

„Automotive connect“ je forma sociální sítě na principu stránek „Facebook“ a diskuzního fóra zároveň. Slouží k publikaci zajímavých témat a dotazů. Každý uživatel má na „Automotive connect“ svůj profil, který může libovolně upravovat. Profil je automaticky vytvořen každému zaměstnanci s loginem (přístupem k vlastnímu počítači). Vlastní obsah profilu je spravován zaměstnancem, který se může rozhodnout profil neupravovat. Ten zůstane prázdný a bez fotografie, pouze se jménem a oddělením, kde zaměstnanec pracuje. Každý uživatel „Automotive connect“ se může libovolně přidávat k různým skupinám, kde je možnost publikovat či otevírat dotazy a rozvíjet diskuzi.

„Automotive news“ jsou noviny, které vychází pouze v digitální podobě. Pravidelně jsou v nich zveřejňovány články z celého světa týkající se automotive a zajímavosti z působení firmy. Tento plátek má několik kategorií a to celosvětovou, národní a závodní.

Články jsou v „Automotive news“ publikovány podle významnosti buď celosvětově, nebo jen na úrovni závodu či na národní úrovni. Na celosvětové úrovni jsou publikovány pouze články s významnou hodnotou pro všechny závody.

„Autopedie“ je vytvořena dle vzoru Wikipedie. „Autopedie byla stvořena pro zaměstnance, aby v ní samostatně publikovali témata, kterými se zabývají, popisovali procesy či organizaci, kde působí. Stránky na „Autopedii“ jsou encyklopediálního charakteru a snaží se napodobit strukturu Wikipedie. Tento kanál je v rámci celé korporace využíván jen v omezené míře, protože jeho potenciál ještě nebyl zcela rozvinut.

Na úrovni České republiky je „Autopedie“ využívána k řízení dokumentů na základě Managementu kvality, protože dokumenty zároveň archivuje, a to platným způsobem. V české verzi „Autopedie“ není publikováno, protože slouží pouze jako nástroj pro řízení dokumentů, což neodpovídá jejímu původnímu účelu.

„Automotive report“ je tištěné periodikum, který vychází čtvrtletně. Plátek se zaměřuje na témata, která se týkají konkrétního závodu.

Výše popsané komunikační kanály, kromě „Automotive report“ využívá zejména mateřská společnost v Německu ke komunikaci se svými odštěpnými závody. Na všech kanálech jsou pravidelně zveřejňovány novinky z automotive i dalších témat, kterým se firma věnuje, dále úspěchy firmy a zajímavé příběhy zaměstnanců, či ekonomický vývoj firmy.

Závod v Jihočeském kraji v této kategorii vystupuje jen minimálně. V případě publikace zajímavostí se pak soustředí na prezentaci závodu jako celku. Tím se smazává identita jednotlivých oddělení, která mnohdy hraje důležitou roli zejména v navázání kontaktů a spolupráce s dalšími závody v rámci společnosti.

4.2.2 Marketingové aktivity firmy

Mezi významné marketingové aktivity firmy Automoto s.r.o. jako samostatné společnosti patří propagační aktivity typu sponzorství, účast na technických veletrzích a na veletrzích pracovních příležitostí pro vysokoškolské studenty.

Dalším významným počinem v oblasti marketingu je pořádání každoročního plesu pro zaměstnance a partnery firmy, na kterém vždy účinkují nejznámější jména na české hudební scéně.

Společnost také zveřejňuje významné události týkající se závodu v externích médiích.

5 Zhodnocení současného stavu

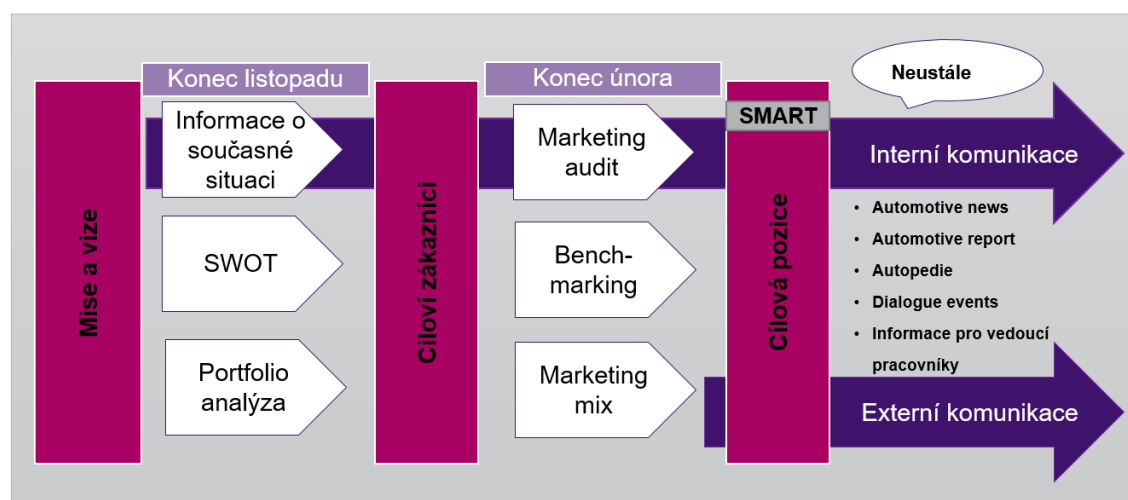
V současné době se skupina zaměřená na plasty „Česká skupina“ potýká se změnami, které ve firmě nastaly. V předchozích letech byly zakázky rozdělovány centrálně a skupina vykazovala požadovanou „černou nulu“. Černá nula je typická pro vývojové skupiny a oddělení, u kterých není možné generovat zisk. Cílem vývojových skupin a oddělení je dosáhnout pokrytí všech fixních nákladů.

V rámci reorganizace procesů ve firmě byl model centrálního rozdělování zakázek opuštěn a skupina se stala téměř úplně samostatnou jednotkou v rámci závodu i korporace. Výsledky konkurenčního boje, který se nyní rozpoutal, mohou skupinu velmi výrazně ovlivnit.

Pokud nebude schopna oslovit zákazníky z jiných závodů a nezíská zpět své předešlé zákazníky, mohou nastat existenční problémy spojené se snižováním počtu členů skupiny.

Zvolením správné marketingové strategie může být dosaženo opaku a skupina může být začleněna mezi renomované a vyhledávané poskytovatele služeb. Pro vizuální představu marketingové strategie, která byla navržena, slouží „road mapa“ viz obrázek 8.

Obrázek 8: Road mapa marketingové strategie v korporátních barvách



Zdroj: Vlastní

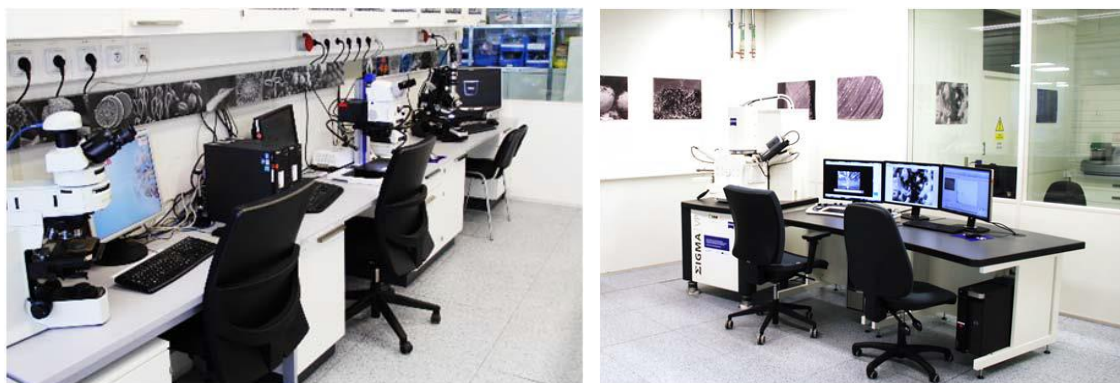
5.1 Informace o současné situaci

Česká skupina je zaměřena na testování plastových komponent. Mezi jejich nabízené služby je řazena například Fraktografie, Analýza selhání plastového dílu, práce na elektronovém mikroskopu, EDX analýza a test v kyselině.

Skupina je tvořena týmem šesti vývojových inženýrů a jedním skupinovým vedoucím, který je podřízen vedoucímu oddělení.

Do majetku skupiny patří dvě plně vybavené laboratoře, ve kterých se nachází elektronový mikroskop, tavící pec, sušička a další vybavení, které je zobrazeno na obrázcích 9 a 10.

Obrázek 9 a 10: Laboratoř skupiny



Zdroj: Vlastní

5.1.1 Vize

V rámci vize skupiny by mělo být dosaženo získání statusu klíčového člena vývojového týmu pro business unit se základní kompetencí v analýze poruch a životnosti posouzení plastových dílů.

Tato vize byla formulována skupinovým vedoucím a přijata vedením oddělení.

5.1.2 Strategie

Strategie byla formulována jako formování znalostního mostu skrz „požadavek zákazníka < > funkci produktu < > poruchový režim < > zjištění mechanismu poškození způsobené procesem / konstrukcí / materiálem“.

V současné době toto propojení nefunguje a zákazník vyhledává služby skupiny až v momentě samotného poškození.

5.1.3 Strategický cíl

Cílem je dosáhnout adekvátního know-how v oblasti analýzy plastových dílů a dále jej efektivně využívat. Stát se vyhledávaným odborníkem, který bude osloven již v procesu tvorby plastových komponent na základě požadavků zákazníka, místo na konci vývojového řetězce je také cílem České skupiny.

5.2 První strategický marketingový workshop

Marketingový workshop byl uspořádán autorkou této práce pro celou Českou skupinu. Workshop probíhal po dobu čtyř hodin. Níže je popsán protokol z workshopu, jehož popis začíná tabulkou 1.

5.2.1 Protokol marketingového workshopu

Tabulka 1: Hlavička protokolu marketingového workshopu

| | |
|-------------|--|
| Příjemci | Skupina expertů na plasty |
| Účastníci | viz příjemci |
| Tvůrce | Maliszewská Nikola |
| Datum/místo | 26. 11. 2019, zasedací místnost 9 |
| Téma | Marketing WS |

Zdroj: Vlastní

5.2.1.1 Představení / úvod

V první části Marketingového workshopu byla skupině autorkou této práce představena celková strategie marketingu pro oddělení vývoje, která souvisí se strategií České skupiny. Dále byly představeny její jednotlivé části a metodika.

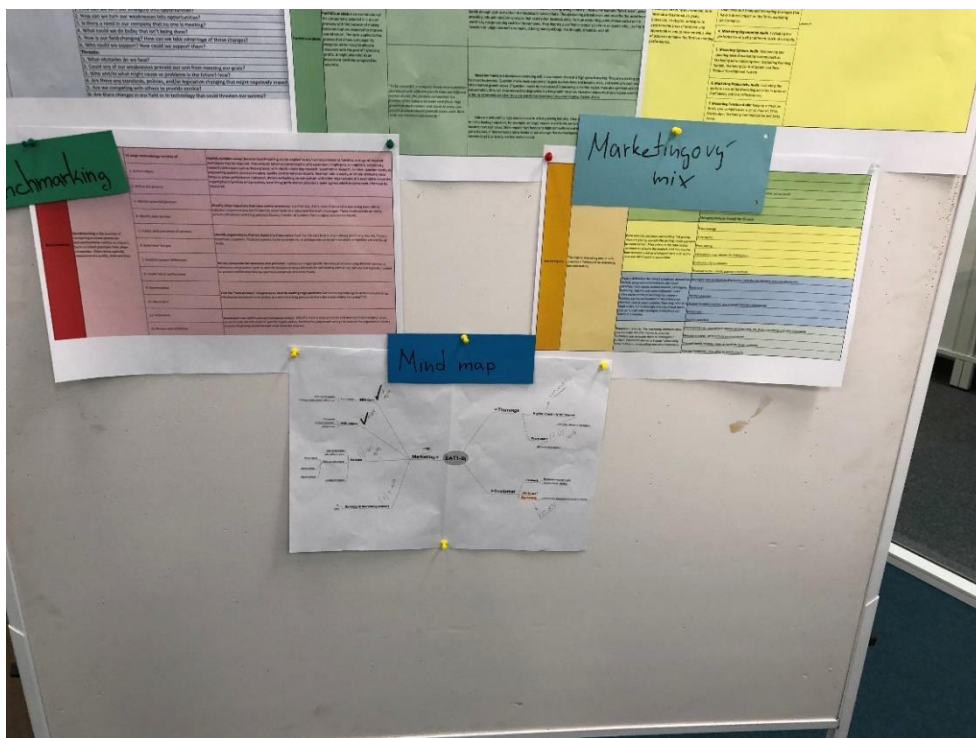
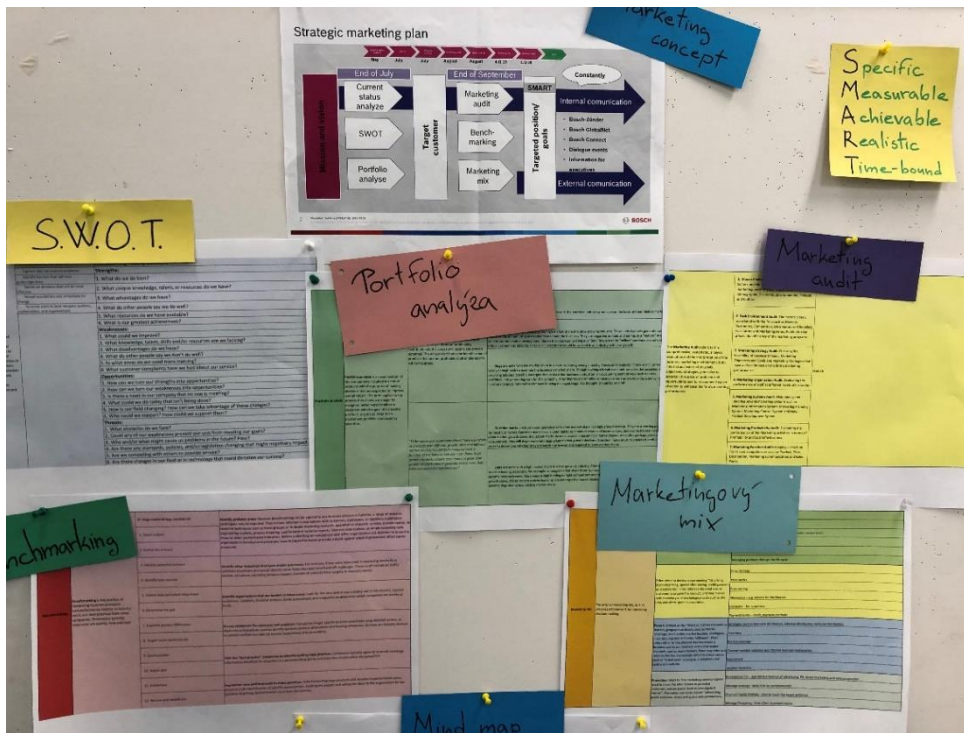
Vedoucí skupiny představil v krátkosti důvody, proč je nutné marketing zavést do skupiny, která s ním v předchozím působení neměla žádné zkušenosti. Jednalo se o tři otázky s odpověďmi.

- **Proč marketing?** – chceme posílit vliv na charakter a spektrum zakázek. Aktuálně nelze plánovat.
- **Proč nyní?** – současné rozložení zákazníků se mění a oslabuje např. zakázky pro SEM (elektronový mikroskop) → pokles oproti loňskému roku.
- **Proč my?** – nově je kladen větší důraz na business mind set → koncept centrálního plánování zrušen. Každá skupina funguje sama za sebe (firma ve firmě → aktuální trh, na kterém skupina působí ohraničen v rámci Automoto s.r.o.).

Následně byla skupině promítnuta „road mapa“ jednotlivých kroků a podrobněji byla představena metodika SWOT analýzy a portfolio analýzy, které byly během prvního kola workshopu aplikovány.

Na obrázcích 11 a 12 jsou zobrazeny fotografie pořízené během workshopu.

Obrázek 11 a 12: Fotografie tabule během workshopu



Zdroj: Vlastní

5.2.1.2 SWOT analýza

Analýza byla provedena formou brainstormingu, kdy byla autorka této práce a vedoucí skupiny moderátory a skupina se podílela na generování nápadů.

Z počátku bylo třeba klást otázky týkající se slabých a silných stránek a příležitostí a hrozeb jako například:

- V čem jsme nejlepší?;
- Jaký je náš unikátní talent, zdroj?;
- Co o nás lidé říkají, že neděláme dobře?;
- V čem bychom se mohli zlepšit?;
- Jak se náš obor mění? Jakou výhodu z těchto změn můžeme získat?;
- Jakým překážkám čelíme?

Po uvedení příkladů otázek, byla zahájena fáze generování myšlenek, které byly zaznamenávány do tabulky 2.

Tabulka 2: Matice SWOT vyplněná členy České skupiny

| Matice SWOT | |
|--|---|
| <p><u>Příležitosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Univerzity - LCL² - Databáze - Budování pověsti - Elitářský mindset - Informační meetingy - Level know – how - Publikování článků (odborné i populárně naučné) - Kalkulační vzory | <p><u>Silné stránky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dynamický tým - Produkt know-how - Fraktografie - Mikroskopie SEM/EDX - Týmová spolupráce - Diverzita know-how - Dobrá pověst LCL - Autopedie, www. Stránky. - Schopnost improvizace - Nebojí se výzev – originální nápady - Oborový přesah - Návodka na fraktografii - Disciplinovanost - Dobrá kvalita školení |
| <p><u>Hrozby:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nástup krize - Ztráta kontinuity – fluktuace - Neznalost cílových zákazníků | <p><u>Slabé stránky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Obavy z nezvládnutí problému - Nejistota při předávání výsledků - Deficit zkušeností - Neznalost práce jiných členů týmu - Chybí senior inženýr |

² Local for local – lokální dodavatel pro lokální odběratele

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Chybí nástupní školení pro fungování skupiny expertů na plasty - Chybí mentor - Chaos v databázích - Přeceňování vlastních sil |
|--|---|

Zdroj: Vlastní

Na obrázku 13 je uvedena fotografie vstupů SWOT analýzy generovaných během workshopu a použitých do tabulky 2.

Obrázek 13: Fotografie SWOT analýzy během workshopu.



Zdroj: Vlastní

5.2.1.3 Portfolio analýza

V rámci workshopu bylo také nastíněno téma portfolio analýzy. Cílem diskuze, která byla vedena o jednotlivých částech analýzy, bylo předat skupině představu o produktech/službách, která má/nabízí a v jaké části portfolio se nachází.

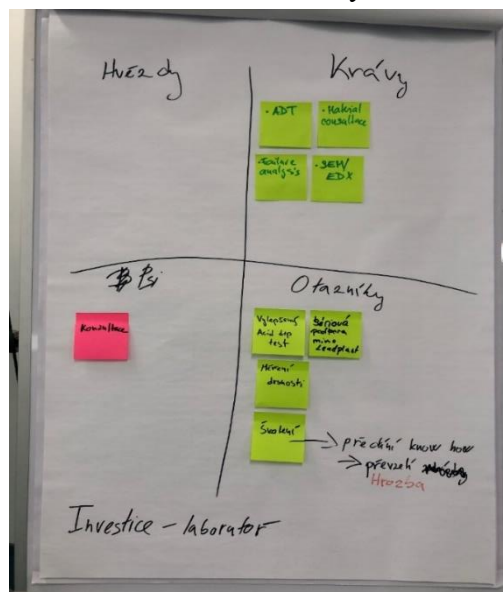
Snaha byla zjistit, zda má skupina téma v oblasti „hvězdy“. Skupina se shodla, že v této oblasti žádný produkt v současnosti nemá. Výsledky portfolio analýzy jsou zobrazeny v tabulce 3 a vstupy vytvořené během workshopu na fotografiích na obrázcích 14 a 15.

Tabulka 3: Portfolio analýza

| Portfolio analýza | |
|--|---|
| <p>Hvězdy</p> | <p>Dojné krávy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ADT - Materialové konzultace - Failure analysis - SEM/EDX |
| <p>Bídící psi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konzultace bez BM (bez čísla projektu, na který jsou posílány náklady) | <p>Otazníky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vylepšení Acid dip test - Měření drsnosti - Školení - Sériová podpora mimo vedoucí závod |

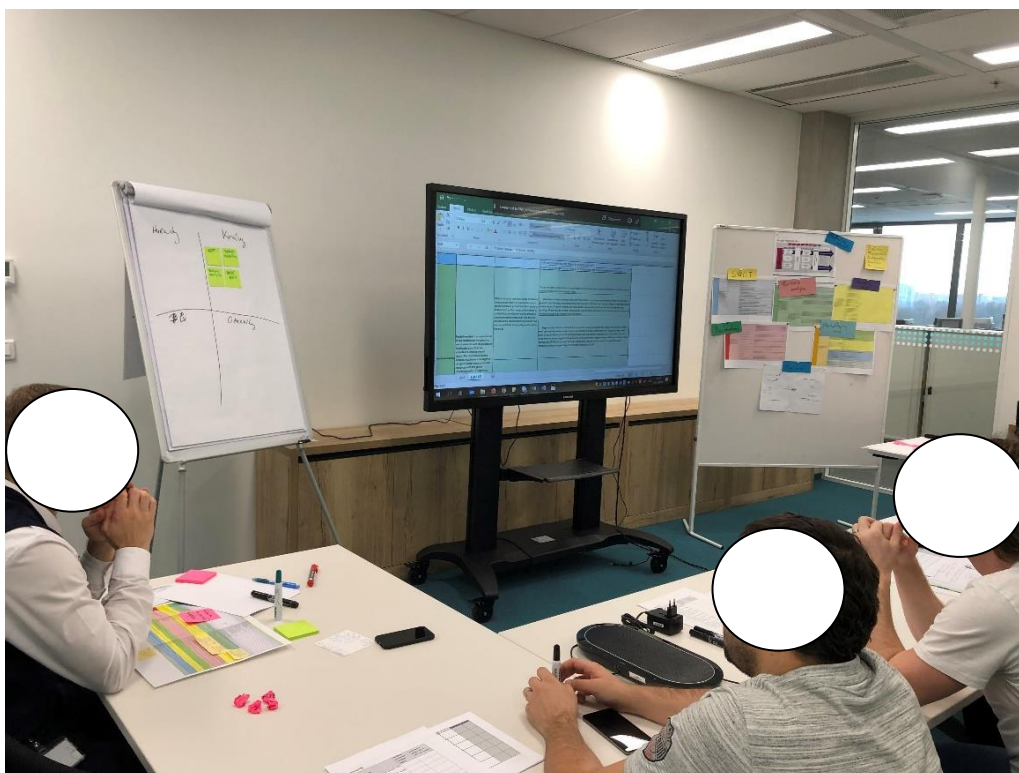
Zdroj: Vlastní

Obrázek 14: Portfolio analýza



Zdroj: Vlastní

Obrázek 15: Fotografie z průběhu workshopu



Zdroj: Vlastní

5.2.1.4 Závěr workshopu

Byl stanoven termín druhého kola workshopu, na kterém bude realizováno:

- Zhodnocení SWOT -> závěry
- Zhodnocení portfolio analýzy -> závěry

Skupina má do druhého kola workshopu přemýšlet o produktech/službách, které nabízí, a jakým produktům/službám by se měli vyhýbat, aby jejich činnost nebyla ztrátová, případně jak ztrátové činnosti modifikovat.

5.3 Marketingový audit

Marketingový audit byl vybrán jako nejvhodnější metoda zhodnocení nejen vnitřního, ale také vnějšího prostředí. Marketingový audit v podobě, kterou navrhuje Kotler (viz str. 10) částečně obsahuje nejen „Portrovu analýzu pěti sil“, ale také STEP analýzu. Zároveň je doplněna o další užitečné informace, které napoví o fungování skupiny.

Metoda marketingového auditu byla aplikována formou anketního formuláře, díky kterému byly zjištěny důležité poznatky týkající se nejen marketingu, ale také prostředí skupiny. Tento anketní formulář byl vyplňován ve spolupráci s vedoucím

skupiny, aby bylo umožněno uvést adekvátní vstupy odpovídající skutečnosti. Vstupy jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka 4: Marketingový audit

| Marketingový audit | | |
|------------------------|---------------------|---|
| MAKRO PROSTŘEDÍ | Demografické | <ul style="list-style-type: none"> • Populace České republiky dlouhodobě roste. Na konci roku 2018 populaci České republiky tvořily z 15,9 % děti do 15 let, 19,6 % obyvatel bylo ve věku 65 a více let a 64,5 % naplňovaly 15–64leté osoby. Přestože podle bilance Česká republika získává obyvatele zejména zahraniční migrací (kde převažují osoby ve věku 15–34 let), počet obyvatel produktivního věku má v posledním desetiletí klesající trend (v důsledku různorodé početnosti jednotlivých generací narozených v průběhu 20. století a jejich posouvání do vyšších věků). • Na konci roku 2018 populaci České republiky tvořily z 15,9 % děti do 15 let, 19,6 % obyvatel bylo ve věku 65 a více let a 64,5 % naplňovaly 15–64leté osoby. • V průběhu roku 2018 poklesl počet osob produktivního věku o 29,1 tisíce na 6,87 milionu. • Populace ČR stárne, a to již od konce 80. let 20. století, v posledním desetiletí se nárůst absolutního i relativního počtu seniorů zrychlil. Významně vzrostl počet obyvatel ve věku nad 85 i nad 90 let. Průměrný věk obyvatele ČR se v roce 2018 zvýšil o jednu desetinu roku na 42,3 roku (u mužů na 40,9 let a u žen na 43,7 let) a byl tak o dva roky vyšší než v roce 2008. |

| | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Současně se změnou věkové skladby dochází také ke změně struktury obyvatel jednotlivých věkových skupin podle rodinného stavu. V populaci celkově přibývá osob rodinného stavu svobodný/svobodná a ubývá osob ženatých/vdaných. |
| | <p style="text-align: center;">Ekonomické</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Inflace se v České republice se poslední dva roky pohybuje okolo 2%. V roce 2019 inflace pohybuje okolo 2,7%. Do roku 2021 by měla inflace dosáhnout inflačního cíle poblíž 2%. • České hospodářství narazilo na hranici svých možností a růst HDP začal zpomalovat, jelikož na trhu není dostatek volných výrobních kapacit a navíc přichází nejistota z vnějšího prostředí (Brexit, zpomalení Německé ekonomiky a problémy v automobilovém průmyslu). Růst české ekonomiky pokračoval i ve 3. čtvrtletí roku 2019. Hrubý domácí produkt očištěný o cenové vlivy a sezónnost byl ve 3. čtvrtletí podle předběžného odhadu o 0,3 % vyšší než v předchozím čtvrtletí a v porovnání se stejným čtvrtletím loňského roku vzrostl o 2,5 %. • Míra nezaměstnanosti u ekonomicky aktivního obyvatelstva kolísá mezi 2,6% až 3%. Nezaměstnanost vykazuje velké regionální rozdíly. Obecně je výrazně ovlivněna věkem, pohlavím a dosaženým vzděláním. Vzhledem k napjaté situaci na trhu práce zaměstnavatelé dál navyšují mzdy. Tempo růstu mezd však bude zpomalovat v souvislosti se snižováním tempa růstu ekonomiky a klesající ziskovostí podniků. • Úroková sazba dvoutýdenní repo operace je k 3. 5. 2019 2,00% a povinné minimální rezervy |

| | | |
|--|----------------------|---|
| | | <p>jsou rovněž 2,00%. Průměrná mzda ve 2. čtvrtletí roku 2019 činila 34 105 Kč, což je o 2 290 Kč (7,2 %) více než ve stejném období roku 2018 a medián mezd (29 127 Kč) vzrostl proti stejnému období předchozího roku o 6,9 %, u mužů dosáhl 31 764 Kč, u žen byl 26 375 Kč. 8desát procent zaměstnanců pobíralo mzdu mezi 14 955 Kč a 55 259 Kč. Minimální mzda v České republice činí 13 500 Kč měsíčně s hodinovou sazbou 79,80 Kč.</p> |
| | Přírodní | <ul style="list-style-type: none"> • Cena vodného a stočného pro České Budějovice v roce 2020 je při pohyblivé složce ceny v Kč za 1m³ bez DPH 65, 32 a pevná složka za odběrné místo a rok dle kategorie v rozmezí od 840 Kč bez DPH až po 411 873 Kč bez DPH. • Odběr elektrické energie u společnosti EON je pro České Budějovice na úrovni cca 2,54 – 4,80 Kč bez DPH za kWh. • Silná podpora ochrany životního prostředí. • Firma se snaží být CO2 neutrální. • Možnost využití dotací na rekonstrukci starých objektů, na realizaci úsporných opatření nebo na nové stroje a vybavení z operačního programu IROP nebo operačního programu Životní prostředí. • Logistická dostupnost zejména ze strany Německa není ideální. |
| | Technologické | <ul style="list-style-type: none"> • Silná podpora Industry 4.0 - Vláda ČR na svém zasedání dne 24. srpna 2016 schválila Iniciativu Průmysl 4.0, zpracovanou Ministerstvem průmyslu a obchodu, jejímž dlouhodobým cílem je udržet a posílit konkurenceschopnost České |

| | | |
|--|------------------|---|
| | | <p>republiky v době nástupu tzv. čtvrté průmyslové revoluce.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovační strategie České republiky 2019 - 2030 se zaměřuje na klíčové aktivity pro vyspělou budoucnost mezi které patří: <ul style="list-style-type: none"> ✓ The Country for R&D: Financování a hodnocení výzkumu a vývoje ✓ The Country for Technology: Polytechnické vzdělávání ✓ The Country for Startups: Národní startup a spin-off infrastruktura ✓ The Country for Digitalization: Digitální stát, výroba a služby ✓ The Country for Excellence: Inovační a výzkumná centra ✓ The Country for Investment: Chytré investice ✓ The Country for Patents: Ochrana duševního vlastnictví ✓ The Country for Smart Infrastructure: Mobilita a stavební prostředí ✓ The Country for Smart People: Chytrý marketing • Technologicky je firma velmi vyspělá díky modernímu přístrojovému vybavení a také díky nové chytré budově, která byla postavena pro vývojová oddělení. |
| | Politické | <ul style="list-style-type: none"> • Nový Občanský zákoník - Předpis č. 89/2012 Sb. • Obchodní zákoník platný od 1. 1. 2014 - Zákon č. 90/2012 Sb. - Předpis č. 90/2012 Sb. • Zákon České národní rady o daních z příjmů – č. 586/1992 Sb. |

| | | |
|--|-----------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Zákon o dani z přidané hodnoty - č. 235/2004 Sb. • Zákon o účetnictví - č. 563/1991 Sb. a Vyhláška č. 500/2002 Sb. - vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. • Zákon zákoník práce - č. 262/2006 Sb., zákoník práce a ve znění pozdějších předpisů • Zákon České národní rady o dani z nemovitých věcí - č. 338/1992 Sb. • Nevýhodou pro podnikatelské subjekty může být poměrně rychlý růst minimální a zaručené mzdy a opětovná změna ve vyplácení nemocenské. • Vysoká administrativní zátěž spojená s náklady na splnění informačních a jiných povinností, ve kterých se těžko orientuje – snad bude napraveno systémem PES. • Firma je povinna podnikat v souladu s Hospodářskou soutěží. • Nutnost řídit se normou ISO/TS 16949 - Management kvality v automobilovém průmyslu |
| | Kulturní | <ul style="list-style-type: none"> • Z hlediska úrovně vzdělanosti je pro Českou republiku typické vysoké zastoupení populace s ukončeným středoškolským vzděláním. I přes značné rozšíření možností dosáhnout terciárního vzdělání je podíl terciárně vzdělané populace stále hluboko pod evropským průměrem. • V roce 2017 u nás činil podíl lidí ve věkové skupině 15 až 74 let, kteří dosáhli |

| | | |
|-------------------------------|---------------------------|--|
| | | <p>vysokoškolského vzdělání, 20,0 %. To je o 7,9 procentního bodu víc než před deseti lety. Ve srovnání s unijním průměrem jde ale o 6,4% schodek.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nejvzdělanější obyvatelstvo žije v Praze. • Vysokoškolským diplomem disponuje víc než 38 % obyvatel metropole. Jihočeský kraj má 22,6 % vysokoškoláků. Naopak nejméně formálně vzdělané obyvatelstvo mají kraje Karlovarský a Ústecký. |
| PROSTŘEDÍ PLNĚNÍ ÚKOLŮ | Trhy | V současné době skupina v rámci vnitřních trhů působí pouze na úrovni závodu v Jihočeském kraji a minimálně pro zahraničí. |
| | Zákazníci | Pracovníci kvality a výroby. Každý, kdo potřebuje prozkoumat plastový díl, který v nějaké části praskl. Zákazníci hodnotí Českou skupinu jako předraženou a vyhledávají její pomoc až jako poslední možnost. |
| | Konkurenti | Obdobné oddělení v Německu, které je zároveň partnerem. Obdobné oddělení v Indii. |
| | Distribuční systém | Hlavní distribuční cestou je internet, protože služby, které skupina poskytuje, respektive výsledky výzkumu zasílá zejména v elektronické podobě s elektronickými podpisy. |
| | Dodavatelé | Není relevantní – poskytují služby, které nepotřebují žádné vstupy, kromě vzorků od zákazníků. |
| | Cílové skupiny | Nejsilnější cílovou skupinou je německý partner české skupiny, který přebírá veškeré důležité zakázky. |

| | | |
|--|----------------------------------|--|
| AUDIT MARKETINGOVÉ STRATEGIE | Poslání | Získání statusu klíčového člena vývojového týmu v rámci business unity se základní kompetencí v analýze poruch a životnosti posouzení plastových dílů. |
| | Cíle | Cílem je dosáhnout adekvátního know-how v oblasti analýzy plastových dílů a využívat jej. Stát se vyhledávaným odborníkem, který bude osloven již v procesu tvorby plastové komponenty na základě požadavků zákazníka. Díky tomu by byly minimalizovány ztráty během výroby. |
| | Strategie | Formování znalostního mostu skrz „požadavek zákazníka < > funkci produktu < > poruchový režim < > zjištění mechanismu poškození způsobené procesem / konstrukcí / materiálem“. |
| | Rozpočet | Obsahem rozpočtu jsou náklady na vynaložené hodiny práce České skupiny, která se bude účastnit marketingových aktivit. Nutno podotknout, že projekt je v rámci celého závodu ojedinělý, a proto dodatečné výdaje na marketing v současné době (bez konečných výsledků) nejsou obhájitelné. |
| AUDIT ORGANIZACE MARKETINGU | Formální struktura | Marketingový pracovník má volnou ruku, ale nenáleží mu dostatečné pravomoci z pozice asistenta oddělení. |
| | Funkční efektivita | Komunikace příliš nefunguje, oddělení mezi sebou soupeří. Často se stává, že několik oddělení se zabývá stejným tématem a nesdílí informace s ostatními. |
| | Efektivita styčných ploch | Zaměstnanci nepracují příliš efektivně napříč funkcemi. Projevuje se velká absence důvěry. Každý úkon musí být podroben zdlouhavému schvalovacímu procesu, což brání pružné reakci na objevující se problémy. |

| | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|---|
| AUDIT MARKETINGOVÝCH SYSTÉMŮ | Marketingový informační systém | Skupina ani oddělení nemá marketingový informační systém. |
| | Systém plánování | Strategické plány jsou vytvářeny v rámci podniku, oddělení i skupiny, které jsou pravidelně aktualizovány. |
| | Systém marketingové kontroly | Zatím není stanoven žádný systém marketingové kontroly. |
| | Vývoj nových produktů | Nemohou, výsadní právo má německá matka. V rámci nových produktů a služeb lze získat oprávnění vyrábět/používat metody, které již fungují v Německu. |
| ANALÝZA PRODUKTIVITY | Analýza rentability | <p>Skupina je realizována v rámci korporace jako poskytovatel služeb a jedná se o rozpočtovou organizaci.</p> <p>Rozpočtová organizace je financována přiděleným rozpočtem, který pokrývá předpokládané náklady na mzdy (fundovaný odhad), náklady na chod skupiny (elektřina, vodné, stočné, splátky za stavbu budov – jsou rozpočítávány podle metrů čtverečných, na kterých se skupina pohybuje). Náklady na školení, na bezpečnostní pomůcky, revize atd.</p> <p>Příjmy skupiny jsou hodiny, které mohou odepsat. Tyto hodiny jsou poníženy o dovolené a průměrnou nemocnost.</p> <p>Vedoucí skupiny usiluje o získání takového množství projektů, aby odepsal hodiny svých zaměstnanců, čímž pokryje fixní náklady na chod skupiny. Každý člen skupiny musí měsíčně odepsat minimálně 137 hodin.</p> |

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| | Analýza nákladové efektivity | Není možné zpracovat. Vstupy nejsou k dispozici. |
| AUDIT MARKETINGOVÉHO MIXU | Produkty | Nabízené služby v současné době nemohou být rozšířeny, protože dodatečný rozpočet na zakoupení dalších přístrojů musí být podložen analýzou, která by dokazovala rentabilitu nákupu. |
| | Cena | Cena se odvíjí od počtu odpracovaných hodin na projektu. Hodinová sazba na osobu pro THP ³ je 1000 Kč. |
| | Distribuce | Pokrytí trhu není adekvátní, skupina by mohla své služby lépe nabízet i v rámci závodu. Z důvodu vysoké fluktuace a složitému informačnímu systému je velmi těžké spojit poptávajícího s nabízejícím. |
| | Reklama, podpora prodeje a publicita | Reklama ani podpora prodeje v rámci skupiny není v současné době realizována. |
| | Prodejci | Není relevantní. |

Zdroj: Vlastní

5.4 Marketingový workshop zaměřený na benchmarking

Benchmarkingový workshop byl realizován celou Českou skupinou, vedoucím skupiny a autorkou této práce, aby byly vybrány nejvhodnější okruhy pro hodnocení konkurentů a potenciálních partnerů, a aby se členové skupiny seznámili s metodikou benchmarkingu.

Pro benchmarking České skupiny byl zvolen pětistupňový model benchmarkingu, který bude upraven pro speciální prostředí firmy Automoto s.r.o. a vnitřní benchmarking, který bude prováděn mezi obdobnými skupinami v rámci závodů z celého světa. Tyto jednotky v jiných závodech jsou přímou nebo částečnou konkurencí a vzhledem

³ Technicko-hospodářský pracovník

k omezenému počtu zákazníků v rámci korporace, nejsou ochotny příliš sdílet dobrou praxi mezi sebou.

Během marketingového workshopu proběhne fáze iniciační a plánovací. Fáze analytická, integrační a realizační bude popsána později.

5.4.1 Fáze iniciační

Tato fáze probíhala formou volné diskuze mezi autorkou této práce, vedoucím skupiny a skupinou. Politika benchmarkingu byla jasně stanovena jako snaha o srovnání skupiny s jejími konkurenty doplněná částečně o kontakt s ostatními skupinami formou spolupráce. Přestože by skupina s dalšími skupinami v rámci korporace ráda spolupracovala, ostatní skupiny si své know-how a informace bedlivě střeží a jen ve velmi omezených případech se podílejí na spolupráci.

Z hlediska připravenosti získala skupina potřebné informace a byla poučena, jakou formou benchmarking vykonávat. Vzhledem k předchozím analýzám (SWOT, portfolio analýza, marketingový audit) byla skupina plně srozuměna se svým stávajícím stavem.

Pro benchmarking byl zvolen pětifázový model benchmarkingu, který nejlépe odpovídal potřebám skupiny.

K dokumentaci byl vytvořen soubor Excel, do kterého budou vpisovány poznatky z pozorování a výzkumu, který bude prováděn.

5.4.2 Fáze plánovací

K benchmarkingu byly vybrány dvě skupiny v rámci německých závodů, jedna skupina ve Spojených státech amerických, jedna v Mexiku a jedna v Indii. Německé skupiny byly vybrány, protože jsou považovány za ideální stav, kterého má být dosaženo, a jejich služby jsou obecně považovány za nejlepší. Skupina ve Spojených státech amerických pracuje zejména pro závody v USA a byla vybrána pro porovnání stejně jako skupina v Mexiku z důvodu možné inspiraci na poli marketingu či uspořádání skupiny a formy její komunikace. Skupina v Indii je největším konkurentem porovnávané skupiny, protože je zřízena v low-cost lokalitě, a přesto dokáže poskytovat specializované služby v oblasti analýzy plastových komponent.

Skupina pro svůj výzkum využívala všech dostupných sítí v rámci firmy Automoto s.r.o., osobní zkušenosti ze spolupráce a částečně osobní kontakt s ostatními skupinami.

Pro hodnocení skupin byly vybrány formou brainstormingu v rámci celé skupiny, vhodné benchmarky, které v budoucnu pomohou skupině při realizaci dalších fází pětifázového modelu benchmarkingu. Na celém výzkumu se společně se skupinou podílela také autorka této práce.

Mezi vybrané benchmarky byly vybrány následující:

1. organizační uspořádání a počet zaměstnanců;
2. vybavenost laboratoře (materiálové zkoušky, EDX, fraktografie);
3. portfolio produktů a podíl na trhu;
4. počet certifikací, know-how, speciálních technik;
5. kalkulace zakázek – jak rozpouští fixní náklady a jaká je jejich časová dotace měsíčně);
6. hodinová sazba;
7. dostupnost kapacity a doba reakce na zakázku;
8. forma vnitřní komunikace;
9. interakce s ostatními – spíše otevření/uzavření;
10. s kterými subjekty spolupracují?
11. maturita konkurentů/partnerů a jejich odbornost;
12. vize skupiny a její soulad s vizí firmy;
13. motivace (pravidelné publikování, účast na jiných akcích, chuť spolupracovat);
14. jaký má organizace marketing?
15. jaké jsou jejich internetové stránky?

5.4.3 Fáze analytická

V analytické fázi byly zjišťovány benchmarky u zvolených skupin, které dostaly pracovní názvy Německá skupina 1, Německá skupina 2, Spojené státy americké, Mexiko a Indie viz tabulka 5.

Tabulka 5: Benchmarking

| Číslo bench- marku | Česká skupina | Německá skupina 1 | Německá skupina 2 | Spojené státy americké | Mexiko | Indie |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Skupina s vedoucím oddělení a skupinovým vedoucím. 6 členů skupiny. | Skupina bez vedoucího oddělení, spadají přímo pod vedoucího vývoje. Za skupinu odpovídá skupinový vedoucí. 21 členů skupiny | Skupina bez vedoucího oddělení, spadají přímo pod vedoucího vývoje. Za skupinu odpovídá skupinový vedoucí. 17 členů skupiny | Skupina s vedoucím oddělení a skupinovým vedoucím. 9 členů skupiny. | Skupina s vedoucím oddělení a skupinovým vedoucím. 8 členů skupiny. | Skupina s vedoucím oddělení a skupinovým vedoucím. 6 členů skupiny. |
| 2. | Vše. | Vše. | Neprovádí Fraktografii, pouze na ni školí a zakázky deleguje. | Vše + se také zaměřuje na konektory. | Neprovádí Fraktografii. | Nemají EDX. |
| 3. | 1. Mikroskopová analýza 2. Fraktografická analýza | 1. Kvalitativní a kvantitativní charakteristika komponent, operačních | 1. Termosety, termoplasty, elastometry, interface s kovy | 1. Termoplasty 2. Filling simulace 3. Koordinace předvýrobních fází | 1. Analýzy plastů, kovů, keramiky, gumy. | 1. Mikroskopová analýza 2. Fraktografická analýza |

| | | | | | | |
|--|---|--|--|--|---|--|
| <p>Podíl na trhu je velmi malý. Zákazníci zejména z jihočeského závodu. Minimálně externě.</p> | <p>3. SEM/EDX elementární analýza 4. EDX analýza 5. Analýza vnitřní struktury 6. Polymer univerzita 7. Acid dip test 8. Fotografie a analýza prasklin plastových dílů.</p> <p>Velký podíl na trhu. Kromě výzkumu zpracovávají velké projekty pro celé Německo. Menší projekty delegují.</p> | <p>tekutin, polymerů a plynů, citlivých spektrometrů</p> <p>2. Chromatografické a teplotní analýzy</p> <p>3. Failure analýzy s analytickými metodami</p> <p>4. Metoda digitální „otisky prstů“ v plastech.</p> | <p>2. Struktury polymerních materiálů a jejich zpracování.</p> <p>Druhý největší hráč na trhu. Přebírá projekty po Německé skupině 1. Analýzy, které neprovádí, delegují na Indii, ale celkový profit z projektu si ponechávají.</p> | <p>4. Pořádají školení</p> <p>5. Částečně analýzy plastových komponent.</p> <p>Podíl na trhu jsou zbylé 3% na Americkém trhu. Působí jako odborná a podpůrná skupina pro vývoj plastových komponent v USA.</p> | <p>Služby plně odpovídají výrobě závodů, které se nachází v Americe. Podíl na trhu z 97% v USA.</p> | <p>3. SEM – světelný elektronový mikroskop</p> <p>4. Analýza vnitřní struktury</p> <p>5. Acid dip test</p> <p>6. Fotografie a analýza prasklin plastových dílů.</p> <p>Podíl na trhu mají 100% v Indii a částečně delegované činnosti z Německa.</p> |
|--|---|--|--|--|---|--|

| | | | | | | |
|-----------|--|---|---|--|--|---|
| | | Jedná se o největšího hráče. | | | | |
| 4. | Celá skupina bez speciální certifikace. Z hlediska know-how je tým poskládán z expertů na různé oblasti. | Speciální certifikace. Skupina je zaměřena na čistý vývoj bez nutnosti podávat měřitelné výsledky. | Certifikace na speciální vlastnosti polymerů a zpracování plastů. | Celá skupina bez speciální certifikace. Z hlediska know-how je tým poskládán z expertů na různé oblasti. | Získán certifikát za principy kvality udělený auditem vykonaným významným německým výrobcem automobilů. | Celá skupina bez speciální certifikace. Disponuje členem, který je přes 14 let specialistou na Polymery. |
| 5. | Každý člen musí odepsat 110 hodin měsíčně na práci na projektech, které jsou placeny zákazníky. | Nemusí naplňovat časovou dotaci pro pokrytí dlouhodobých nákladů. Z většiny jsou pokryti dlouhodobými projekty. | Nemusí naplňovat časovou dotaci pro pokrytí dlouhodobých nákladů. Z většiny jsou pokryti dlouhodobými projekty. | Každý člen musí odepsat 110 hodin měsíčně na práci na projektech, které jsou placeny zákazníky. Pracují zejména na krátkodobých zakázkách. | Každý člen musí odepsat 110 hodin měsíčně na práci na projektech, které jsou placeny zákazníky. Pracují zejména na krátkodobých zakázkách. | Každý člen musí odepsat 110 hodin měsíčně na práci na projektech, které jsou placeny zákazníky. Z většiny jsou pokryti dlouhodobými projekty. |

| | | | | | | |
|-----------|---|--|--|--|--|--|
| 6. | Hodinová sazba skupiny: 100% | Hodinová sazba skupiny je o 305% vyšší než sazba České skupiny. | Hodinová sazba skupiny je o 305% vyšší než sazba České skupiny. | Hodinová sazba skupiny je o 25% vyšší než sazba České skupiny. | Hodinová sazba skupiny je o 12,5% vyšší než sazba České skupiny. | Hodinová sazba skupiny je o 12,5% nižší než sazba České skupiny. |
| 7. | Reakce do 24 hodin. Volná kapacita obvykle do dvou dnů | Pomalá reakce, obvykle do týdne. Kapacita obvykle plná na dlouho dopředu. | Pomalá reakce, obvykle do týdne. Kapacita obvykle plná na dlouho dopředu. | Reakce do 24 hodin. Kapacita obvykle plná, ale úkol zpracují nejpozději za měsíc. | Reakce do 24 hodin. Volná kapacita obvykle do dvou dnů | Reakce do 24 hodin. Kapacita obvykle plná na dlouho dopředu. |
| 8. | Skupina získává zakázky zejména pomocí speciálního programu Jasan nebo emailem. | Skupina získává zakázky zejména pomocí speciálního programu SLIM. | Skupina získává zakázky zejména pomocí speciálního programu SLIM. | Skupina získává zakázky zejména pomocí speciálního programu Jasan. | Skupina získává zakázky zejména pomocí speciálního programu Jasan. | Skupina získává zakázky zejména pomocí speciálního programu SLIM. |
| 9. | Velmi otevřená. | Velmi uzavřená. | Spíše uzavřená. Spolupracuje pouze v rámci Německa. | Otevřená komunikaci. | Otevřená komunikaci. | Spíše uzavřená. Snaží se o komunikaci zejména s Německem. Bojí se o své know-how. |

| | | | | | | |
|-----|---|---|--|---|--|--|
| 10. | Mladý tým bez senior inženýra. Nejdelší působnost ve skupině jsou 4 roky. | Vysoce vzdělaní členové. Nejdelší působnost člena ve skupině jsou 4 roky. Má senior inženýra. | Vysoce vzdělaní členové. Nejdelší působnost člena ve skupině je 15 let. Má senior inženýra. | Vysoce vzdělaní členové. Nejdelší působnost člena ve skupině je 18 let. Má senior inženýra. | Skupina založena v roce 2007. Její složení se doposud nezměnilo. Má senior inženýra. | Hluboké zkušenosti s určitými typy komponent. Má senior inženýra. Nejdelší působnost člena ve skupině je 20 let. |
| 11. | Skupina částečně spolupracuje s Německou skupinou 2 a snaží se navázat spolupráci se skupinou zabývající se simulacemi. Rovněž se snaží navázat různá partnerství napříč korporací. | Skupina spolupracuje se všemi významnými výzkumnými skupinami v rámci korporace. | Skupina spolupracuje zejména s Německou skupinou 1. Snaží se pořádat workshopy a pravidelná setkání s ostatními skupinami zaměřenými na plasty, kdy v hierarchii stojí nad | Skupina spolupracuje zejména s lokálními skupinami a částečně s Mexikem. | Mexiko spolupracuje téměř výhradně s lokálními skupinami. | Indie spolupracuje zejména s Německou skupinou 1. |

| | | | | | | |
|-----|--|---|--|---|--|---|
| | | | nimi a workshopy i setkání vede. | | | |
| 12. | Získání statusu klíčového člena vývojového týmu v rámci business unity se základní kompetencí v analýze poruch a životnosti posouzení plastových dílů. Ano zapadá do vize firmy. | Budoucí vize, budoucí úkoly. Nesouhlasí s vizí firmy. | Není stanovena. | My řídíme elektroniku. Částečně souhlasí s vizí firmy. | Lokalizováni v regionu, pracujeme pro region. Ano částečně souhlasí s vizí firmy. | Využita stejná vize firmy. Ve stejném podání. |
| 13. | Velmi aktivní, snaží se celá skupina. | Aktivní ve výzkumných projektech. Mají vlastní Autopedii. | Motivace je. Pořádají pravidelné odborné meetingy pro širší publikum. Poslední online akce z roku 2016. Nemají | Pravidelné newslettery, příspěvky na Automotive Connect. Je vidět velká aktivita. Nemají Autopedii. | Na online zdrojích jsou k nalezení pouze aktuální informace. Žádná další činnost není evidována. Nemají Autopedii. | Pravidelné newslettery, příspěvky na Automotive Connect. Je vidět velká aktivita. Nemají Autopedii. |

| | | | | | | |
|------------|---|---|---|---|--|--|
| | | | Autopedii. Publikují odborné články. | | | |
| 14. | Skupina zavádí novou marketingovou strategii. | Skupina nevyužívá aktivně marketing. | Skupina nevyužívá aktivně marketing. | Skupina částečně využívá marketing. Projevuje se jistá snaha, která není soustavná a nenavazuje a sebe. | Nevyužívají marketing. | Skupina využívá marketing aktivně. Vydává newslettery, pravidelně podává updaty o různých eventech apod. |
| 15. | Nemají své stránky ani profil na Automotive connectu. | Mají své stránky, které jsou velmi dobře zpracované. Velmi dobře strukturované, ale „sterilní“. | Nemají vlastní stránky. Mají pouze profil na Automotive connectu, který je chaotický a neobsahují aktuální informace. | Nemají vlastní stránky. Mají zřízen Auto connect profil se základními informacemi. | Nemají žádné internetové stránky ani profil na Automotive connect. | Nemají vlastní stránky. Mají zřízen Automotive connect profil se základními informacemi. |

Zdroj: Vlastní

Z výsledků v bodu jedna je patrné, že německé skupiny nejsou vedeny vedoucím oddělení, ale zodpovídají se vyšší instanci. Díky tomu disponují větší volností, a je omezen možný negativní vliv v názorových střetech dvou úrovní vedoucích (group leader a vedoucí oddělení). Takto zploštělá organizační struktura je žádoucí. Spojené státy americké, Mexiko a Indie mají stejnou organizační strukturu jako skupina Česká a vyznačují se také obdobným počtem členů.

Výzkum bodu dva byl zaměřen na tři hlavní složky analýzy plastových komponent, ke kterým jsou potřeba patřičné nástroje. Vše zmíněné vlastní pouze Německá skupina 1, Spojené státy americké a Česká skupina.

Portfoliem služeb je částečně každá skupina unikátní, nicméně každá z „jednodušších“ služeb, na které je zaměřena Česká skupina, je zastoupena u jiných skupin. Přestože skupiny nemají dané analýzy přímo ve svém portfoliu, díky vybavenosti své laboratoře jsou schopny dodatečně analýzu zhotovit v rámci velkého projektu. Podílem na trhu si nejlépe stojí Německé skupiny a skupina v Mexiku, které mají velkou výhodu.

Certifikace a know-how je velmi důležitým ukazatelem odbornosti skupiny. Nejlépe si vede z hlediska certifikace Německá skupina 2 a skupina z Mexika. Ve všech zmíněných skupinách je určité know-how, které se vždy částečně liší, což znamená, že žádná skupina není svou náplní práce naprosto stejná.

Z bodu čtyři je patrné, že Německé skupiny jsou značně zvýhodněny, protože jsou placeny paušálně z centrály. Výhodu má také Indická skupina, která je zavázána v dlouhodobých projektech.

Nejvyšší sazbou za hodinu disponují Německá skupina 1 a Německá skupina 2. Tyto sazby vycházejí z lokality, kde se německé skupiny nachází. Jedná se o jednu z nejdražších lokalit v západním Německu a skupiny jsou považovány za nejlepší v oboru. Výrazně levnější jsou Spojené státy americké, Mexiko i Indie, která je také nejlevnějším dodavatelem, protože je řazena mezi low cost závody. Všechny skupiny mají uvedenu pouze hodinovou sazbu bez další specifikace.

Z hlediska doby reakce a volných kapacit na zakázky si nejlépe stojí Česká skupina, která v současné době pracuje pouze na krátkodobých projektech, proto je schopna obsloužit zakázku poměrně rychle. Vhodnou dobu reakce má také Skupina ze Spojených států amerických, z Mexika a Indie.

Skupiny k získávání zakázek používají dva programy, které působí na interním trhu firmy.

V otevřenosti komunikace jako nejlepší vystupuje Česká skupina a Německá skupina 2, skupina ze Spojených států amerických a skupina z Mexika. Ostatní skupiny si raději drží své know-how.

Z hlediska spolupráce s ostatními je nejotevřenější Česká skupina, která částečně spolupracuje s Německou skupinou 2. Jako vzor v této kategorii slouží právě Německá skupina 2, která je v kontaktu se všemi skupinami zabývajícími se plasty a zaštiťuje je pod jednou organizací, kterou vede.

Z hlediska maturity jsou ostatní skupiny až na Německou skupinu 1 velmi dobře zavedeny s dlouhou historií působnosti v oboru a renomovanými jmény v jejich čele.

Automoto GmbH je velmi moderní, sociální firma s vizí „My jsme Automoto.“ Tato vize je postavena na logice, že nejdůležitější součástí firmy jsou její zaměstnanci, kteří firmu tvoří. Mottem firmy je kontinuita, společná práce a společný výsledek. Z hlediska vizí skupin se tomu přibližuje Česká skupina, která v rámci své vize chce být součástí business unity, čímž částečně vyjadřuje svou sounáležitost stejně jako skupina z Mexika. Ostatní skupiny mají svou vlastní vizi nebo ji nemají formulovanou, jako například Německá skupina 2.

Motivace, která je v benchmarkingu skupin chápána jako pravidelné publikování a aktivita skupiny mimo rámec zadané práce je viditelná u všech skupin kromě Mexika. Pouze jedna skupina má zpracovanou stránku na Autopedii.

Marketing využívá nejvíce skupina z Indie. Ostatní skupiny se marketingu nevěnují pravděpodobně z důvodu časové náročnosti a absence potřeby propagace z důvodu dostatečné vytíženosti na zakázkách.

Ze zkoumaných skupin má zpracovány webové stránky pouze Německá skupina 1. Stránky Německé skupiny 1 obsahují potřebné informace, ale nemají reprezentativní charakter ve smyslu cílené propagace a designu. Ostatní skupiny spravují pouze své profily na Automotive connectu nebo nemají žádnou prezentaci na internetu.

6 Diskuse, návrh marketingové strategie

Před návrhem samotné marketingové strategie je třeba vyhodnotit výstupy analýz, které byly provedeny, a díky kterým byl určen směr pro tvorbu marketingového mixu.

6.1 Druhý strategický marketingový workshop

Druhý marketingový workshop byl uspořádán s celou Českou skupinou, jejich vedoucím a autorkou této práce z důvodu nutnosti vyhodnocení analýz, které byly provedeny. Pro správné pochopení a využití analýz je třeba pečlivě pracovat s členy skupiny a nalézt řešení pro případy, které byly díky analýzám objeveny.

6.1.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

K vyhodnocení SWOT analýzy byly využity vstupy, které byly vygenerovány během brainstormingu se členy České skupiny. SWOT analýza, která byla v předchozím snažení vyhotovena pouze s vedoucím skupiny, byla ve svých hodnotách téměř totožná se SWOT analýzou provedenou se skupinou. Vzhledem ke skutečnosti, že skupina nebyla při brainstormingu nijak vedena svým vedoucím, lze usuzovat, že ve skupině dobře funguje komunikace mezi vedoucím a podřízenými, protože její členové jsou dobře srozuměni se svými silnými i slabými stránkami, stejně tak jako s hrozbami a příležitostmi.

Matice SWOT analýzy byla hodnocena dle přitažlivosti příležitostí, výkonnosti silných stránek, závažnosti hrozeb a silou slabých stránek.

U veličin příležitostí, které byly hodnoceny dle přitažlivosti je nejnižší hodnotou přitažlivosti jedna a pět je její nejvyšší hodnotou. Váha byla v této skupině rozdělena dle významnosti příležitosti. V celkovém součtu vyšlo skóre příležitosti 4,1. Výsledek pro příležitosti je poměrně vysoký, což nám naznačuje, že je vhodné se na příležitosti zaměřit a využít je, protože nám skýtají velký potenciál. Není třeba se cíleně zaměřovat na hledání nových, protože v současné době je nutné využít těch stávajících. Vysoké hodnoty vykazují například změny přístupu k rozdělování zakázek a low cost lokalita, která je pro skupinu velkou příležitostí a výhodou vůči konkurenci, stejně tak jako vytvoření kalkulačních vzorů, které zaručí transparentnost služeb a cen a odliší skupiny od konkurence, která nabízí své služby pouze s hodinovou sazbou. Zaměření se na maximální využití těchto příležitostí povede ke zlepšení výsledků a poskytne prostor k zvýšení hodnot i dalších příležitostí, které byly identifikovány.

Silné stránky byly hodnoceny dle výkonnosti od jedné – nejnížší výkonost po pět, tedy nejvyšší výkonnost a váhy byly rozděleny podle důležitosti silné stránky. Hodnota celkového skóre vyšla 3,2. Hodnota 3,2 je nižší hodnotou, přesto si stojí poměrně dobře, jinak řečeno průměrně. Je zde potenciál ke zlepšení zejména v rámci týmu, který by měl dále rozvíjet své schopnosti, protože má velké předpoklady. Je třeba se zaměřit na průměrné hodnoty a snažit se je zvýšit formou dodatečných školení. Tým má dobré základy v produktovém know-how, diverzitě know-how a v analýzách, které provádí, nicméně jako celek ne vždy dokáže výsledky vhodně prezentovat a „prodat“, z toho důvodu je třeba podniknout opatření ke zlepšení. Tato opatření by měla být věnována rovněž fungování týmu jako takového. Opatřením může být častější teambuildingová aktivita iniciovaná vedoucím skupiny.

Hrozby byly klasifikovány dle závažnosti, od jedné nejnížší závažnost po nejzávažnější s číslem pět, a celkové skóre bylo vypočítáno na 4,3. Cílem bude vysoké číslo čtyři snížit na minimum. Nejzávažnější hrozbou je nástup krize v automobilovém průmyslu, na kterou můžeme být pouze připraveni, proto je důležité vytvořit scénář pro tuto situaci. Další hrozbou pro podnikání je neznalost našich cílových zákazníků, protože doposud nebylo třeba se aktivně podílet na jejich vyhledávání. Tuto hrozbu můžeme zažehnat kvalitní přípravou analýz a zhodnocení trhu a přetvořit ji na silnou stránku. Ztrátu kontinuity vlivem fluktuace můžeme snížit lepším vedením lidských zdrojů. Zaměřením se na jednotlivé zaměstnance v týmu, jejich potřeby a pocity. Důležitou roli hraje uvědomění si, že jsou součástí nejen týmu, ale firmy, kterou chtějí podpořit jejich vlastním přispěním ve formě kvalitně odvedené práce.

Slabé stránky byly rozřazeny dle jejich významu, od jedné nejméně slabá po pět, což vypovídalo o nejsilnější slabé stránce. Celková hodnota slabých stránek vychází 4,2. Nejpalčivější slabost skupiny se objevuje v absenci senior inženýra/mentora, která následně ovlivňuje negativním způsobem další slabé stránky skupiny, jako deficit zkušeností. Nejistota při předávání výsledků, která je způsobena nejistotou samotných zaměstnanců, kteří jsou mladí nejen věkem, ale také působením ve firmě samotné, působí na zákazníky z velké míry negativně. Z toho důvodu potřebují osobu stejného zaměření, která jejich úvahy podpoří či povede správným směrem. Klíčové bude získat senior inženýra v rámci firmy nebo z externího pracovního trhu, který dodá na profesionalitě ve všech ohledech.

Všechny výsledky analýzy matice SWOT jsou uvedeny v tabulce 6, do které byly vloženy vybrané vstupy z každé kategorie.

Tabulka 6: Vyhodnocení SWOT analýzy

| SWOT ANALÝZA | | Hodnota | Váha | Výsledné skóre |
|---|---|---------------------|----------------------------|----------------|
| Příležitosti: | | přitažlivost | $\sum 1$ | 1 |
| 1. | Marketing | 4 | 0,05 | 0,2 |
| 2. | Spolupráce s univerzitami | 1 | 0,1 | 0,1 |
| 3. | LCL | 5 | 0,2 | 1 |
| 4. | Databáze | 2 | 0,05 | 0,1 |
| 5. | Informační meetingy | 3 | 0,1 | 0,3 |
| 6. | Změna přístupu k rozdělování zakázek | 5 | 0,3 | 1,5 |
| 7. | Publikování článků (odborné i populárně naučné) | 3 | 0,05 | 0,15 |
| 8. | Kalkulační vzory | 5 | 0,15 | 0,75 |
| Výsledné skóre za skupinu veličin: | | 4,1 | | |
| Silné stránky: | | výkonnost | $\sum 1$ | 1 |
| 1. | Produkt know-how – DNOX, FS, AM | 3 | 0,2 | 0,6 |
| 2. | Fraktografie | 3 | 0,1 | 0,3 |
| 3. | Mikroskopie SEM/EDX | 3 | 0,1 | 0,3 |
| 4. | Týmová spolupráce | 3 | 0,1 | 0,3 |
| 5. | Diverzita know-how | 3 | 0,2 | 0,6 |
| 6. | Docupédie, www. Stránky. | 3 | 0,05 | 0,15 |
| 7. | Schopnost improvizace | 5 | 0,15 | 0,75 |
| 8. | Disciplinovanost | 3 | 0,05 | 0,15 |
| 9. | Dobrá kvalita školení | 5 | 0,05 | 0,25 |
| Výsledné skóre za skupinu veličin: | | 3,4 | | |
| Hrozby: | | závažnost | $\sum 1$ | 1 |
| 1. | Nástup krize v automobilovém průmyslu | 5 | 0,3 | 1,5 |
| 2. | Ztráta kontinuity - fluktuace | 4 | 0,2 | 0,8 |
| 3. | Neznalost cílových zákazníků | 4 | 0,5 | 2 |
| Výsledné skóre za skupinu veličin: | | 4,3 | | |
| Slabé stránky: | | slabost | $\sum 1$ | 1 |
| 1. | Obavy z nezvládnutí problému | 2 | 0,05 | 0,1 |
| 2. | Nejistota při předávání výsledků | 4 | 0,1 | 0,4 |
| 3. | Deficit zkušeností | 5 | 0,3 | 1,5 |
| 4. | Neznalost práce jiných členů týmu | 3 | 0,05 | 0,15 |
| 5. | Chybí senior inženýr/mentor | 5 | 0,3 | 1,5 |
| 6. | Přecenění vlastních sil | 3 | 0,15 | 0,45 |
| 7. | Chaos v databázích | 2 | 0,05 | 0,1 |
| Výsledné skóre za skupinu veličin: | | 4,2 | | |

Zdroj: Vlastní.

6.1.2 Vyhodnocení portfolio analýzy

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že skupina poskytuje čtyři služby, které jsou řazeny mezi dojné krávy a tyto služby udržují základní chod skupiny a jsou významnou součástí financování skupiny. Tyto služby je třeba uchovat, a na základě dialogu se zákazníky, stabilizovat na takové úrovni, aby byly stále první volbou pro zákazníka.

Mezi otazníky byly zařazeny také čtyři služby, které by mohly být přetvořeny na hvězdy. Velký potenciál má služba poskytující školení, které je na vysoké úrovni a mohla by být prodávána i do dalších závodů. Hvězdou by se služba mohla stát z toho důvodu, že je bezkonkurenční z hlediska ceny a kvality.

Služba měření drsnosti je v současné době poskytována v jiných závodech samostatně, proto by bylo vhodné toto měření zařadit jako součást jiné služby. Sériová podpora mimo vedoucí závod je zatím stále v otaznících, protože je v tomto ohledu nutné získat povolení zabývat se i jinými produkty, než těmi, které jsou v současné době vyráběny v závodě, ve kterém působí také Česká skupina. Vylepšení Acid dip testu má velký potenciál, ale nese s sebou také velké náklady, proto bude jeho možné vylepšení ještě projednáno.

Mezi bídné psi byly zařazeny konzultace, které mohou zabírat i několik hodin, pokud se jedná o složitý problém. Z toho důvodu bude nově volající upozorněn na sazbu, kterou skupina požaduje za konzultaci a bude upozorněn, že první hodinu má volající zdarma. Bez uvedení čísla projektu, na který bude možné konzultaci odepsat, nebude poskytovatel služby dále pokračovat. V případě, že se bude jednat o jednoduchý dotaz, nebude volající zpoplatněn z důvodu dobrých vztahů, pokud dodrží limit jedné hodiny. V případě složitějšího řešení bude automaticky účtována stanovená hodinová sazba minus první hodina zdarma.

6.2 Vyhodnocení benchmarkingu

Vyhodnocení benchmarkingu probíhalo formou dalšího meetingu s celou Českou skupinou. Společně byl komunikován průběh fáze analytické a kroky fáze integrační a realizační.

6.2.1 Fáze integrační

Provedený benchmarking poukázal na potenciální možnosti zlepšení pro Českou skupinu. Z první zkoumané kategorie bylo zjištěno, že Německé skupiny postrádají jeden hierarchický stupeň v rozhodování, což bylo označeno za lepší stav, než který je aktuálně v České skupině.

Z bodu dva pro skupinu vyplývá zjištění, že je z hlediska svého vybavení srovnatelná se dvěma dalšími skupinami. Česká skupina se bude pokoušet o navázání partnerství s těmi skupinami, kterým chybí některá část vybavení, kterým Česká skupina disponuje.

Portfolio služeb České skupiny je unikátní svým složením. Shodné služby neposkytuje žádná další skupina. Vzhledem ke zjištění, že je skupina také velmi flexibilní a její kapacity nejsou zatíženy dlouhodobými projekty jako některé další skupiny. Tato výhoda bude označena a vyzdvihována v propagačních materiálech, protože se jedná o přidanou hodnotu, kterou nabízí pouze tato skupina.

Nejlépe si vede z hlediska certifikace Německá skupina 2 a skupina z Mexika. V toto ohledu by se Česká skupina mohla zlepšit, a to zejména snahou o získání přístupu na specializovaná školení, díky kterým bude certifikace udělena. Vhodné by bylo navázat na partnerství, které má Česká skupina s Německou skupinou 2 a investovat zdroje do dalšího vzdělávání zaměstnanců s podporou Německé skupiny v oblastech, které by jí nekonkurovaly, ale naopak by tvořily symbiózu.

Kategorie odepisovaných hodin a cenová politika služeb jsou v současné době nezměnitelné. Zjištění, že je Česká skupina 1 jednou z nejlevnějších, bude využito v rámci marketingu.

Skupiny k získávání zakázek používají dva programy a v současné době nelze určit, který z programů bude výhodnější využívat do budoucna nebo zda bude skupina využívat oba.

Na základě zjištění o rozsahu působení Německé skupiny 2 bude snaha napodobit tuto aktivitu v rámci jihočeského závodu. Aliance více oddělení a komunikace mezi nimi může napomoci k lepšímu pochopení zákazníka a předávání si dobré zkušenosti mezi sebou. Téhož typu spolupráce může posílit nejen skupinu, ale celý závod.

Aktuálně skupina čelí problémům se svou maturitou vůči ostatním porovnávaným skupinám. Velkým nedostatkem, na který bude vedoucí skupiny cílit, je absence senior inženýra, který by z odborného hlediska vedl práci, zaštiťoval projekty svým renomé a pomáhal méně zkušeným kolegům v rozvoji. Cílem proto bude zaměstnat odborníka zvenčí a zároveň vybrat zaměstnance s největším potenciálem a toho průběžně školit. Získání senior inženýra z vnějšího trhu práce může být téměř nemožné, protože současný trh práce je značně vyčerpán. Z toho důvodu je nutné počítat s alternativou, že si vedoucí skupiny svého senior inženýra vytvoří, nicméně tato činnost je časově velmi náročná a nepomůže skupině v její současné situaci.

Vizi, kterou má skupina formulována není třeba měnit.

Motivace celé České skupiny je velmi silná. V tomto ohledu mohou inspiraci čerpat z Indické skupiny, která se také aktivně zapojuje do marketingových aktivit.

Ze zkoumaných skupin má zpracovány webové stránky pouze Německá skupina 1. Vzhledem ke zjištění, že Německá skupina 1 má stránky na horší úrovni, bude v tomto vybrán jiný vzor, podle kterého se skupina bude inspirovat.

Na základě zjištěných poznatků byly vysledovány možnosti pro zlepšení v krátkodobém i dlouhodobém horizontu.

Mezi cíle neustálého zlepšování v krátkodobém horizontu pro Českou skupinu patří:

- vytvoření partnerství se skupinami, kterým chybí některý z přístrojů, který vlastní Česká skupina
- vytvoření vlastních webových stránek a profilu na firemní „sociální síti“;
- zaměření se na vlastní sebeprezentaci a pravidelné publikování zajímavostí v oblasti plastových komponent a fungování skupiny;
- publikování odborných článků, díky kterým bude skupina získávat na dobré pověsti a bude se šířit povědomí o její odbornosti;
- vytvořit alianci s dalšími vývojovými skupinami v závodě po vzoru Německé skupiny 2, v rámci které budou sdíleny příklady dobré praxe a bude probíhat komunikace z hlediska potřeb zákazníků a možnostech poskytovatelů služeb;
- pro další benchmarking vybere skupiny, které mají webové stránky a aktivněji působí na „firemní sociální síti“;
- zvyšování know-how;
- bude se snažit získat senior inženýra.

Kromě výše zmíněných aktivit se bude skupina zapojovat do odborných diskuzí, účastnit se odborných setkání a udržovat kontakt s konkurenčními potažmo partnerskými skupinami.

Do cílů dlouhodobého horizontu patří:

- snaha osamostatnit se a vytvořit nezávislou skupinu dle vzoru Německé skupiny 1 a 2. Tímto krokem bude získána větší nezávislost a bude

omezena možnost neshod mezi vedoucími, protože bude vyloučena jedna pozice ve firemní hierarchii;

- prověřit a porovnat programy SLIM a Jasan a prozkoumat, s kterým programem více pracují potenciální zákazníci, pro které může být práce s novým programem pro zadávání zakázek obtěžující, což může být jedním z důvodů, proč se obrací na konkurenci;
- bude vytipován vhodný kandidát na senior inženýra, tento kandidát bude na svou budoucí roli připravován.

6.2.2 Fáze realizační

Plán vlastního zlepšení na základě získaných poznatků a stanovených krátkodobých a dlouhodobých cílů zlepšení byl plně integrován do strategie skupiny, která díky účasti na celém benchmarkingovém modelu pochopila důležitost neustálého zlepšování a zavázala se pořádat pravidelné meetingy zaměřené na dané téma. V budoucnu bude snaha pořádat meetingy se zaměřením na neustálé zlepšování pro celé oddělení vývoje.

6.3 Navrhovaná strategie

Provedením analýz typu SWOT, portfolio analýza a marketingový audit byly zjištěny mnohé poznatky a jejich vliv a možný další postup byl uveden v odstavcích výše. Navrhovaná marketingová strategie vychází ze zjištění těchto analýz a také z poznatků, které byly získány během benchmarkingu, který přinesl četné informace o konkurenci České skupiny.

Na základě zjištěných hodnot bylo vydedukováno, že konkurence nemá silnou marketingovou komunikaci a popis jejich služeb obsahoval pouze formu provedení bez ceny. Cena byla uváděna pouze za hodinu na osobu. Vzhledem k absenci průměrné hodinové dotace na každou službu nebylo možné odhalit finální cenu poptávaných služeb.

Tyto poznatky byly identifikovány jako potenciál pro velké zlepšení České skupiny, a jejich naplněním by mohla být skupina značně odlišena od své konkurence a mohla by získat konkurenční výhodu.

První konkurenční výhodou bude tvorba balíčků služeb na základě marketingového mixu a druhou výhodou bude intenzivní komunikace se zákazníkem a tvorba PR.

Na základě marketingového mixu budou vytvořeny balíčky služeb. V balíčcích budou popsány jednotlivé analýzy a služby, které budou provedeny, dobu zpracování analýz a služeb a cenu. Balíček bude také obsahovat informaci, zda je jeho součástí také report, který je využitelný pro externí zákazníky, či bude obsahovat pouze sumarizaci výsledků. Balíčky budou ohodnoceny různými cenovými relacemi a budou umístěny do nabídky služeb na vytvořených stránkách skupiny a propagovány mailingem.

Pro podporu prodeje balíčků budou osloveny závody, které pracují s plastovými komponenty, oddělení kvality napříč všemi závody a dále budou předloženy konkurentům/partnerům, na kterých byl prováděn benchmarking. Konkurentům/partnerům budou nabízeny speciální balíčky dle zjištěných informací během benchmarkingové analýzy. Například skupinám, kterým chybí některý z přístrojů viz benchmarking, budou nabízeny výhodné balíčky a spolupráce právě na přístrojích, které nevlastní.

Dále budou balíčky nabízeny také skupinám, které se zabývají obdobnými analýzami a na Českou skupinu by mohly delegovat úkoly, které nejsou schopny kapacitně zvládnout, a tím vytvořit obchodní partnerství.

Druhou částí strategie je zaměření na internetovou, marketingovou komunikaci a PR. Bude využita příležitost vytvořit informační stránku na „Autopedii“, kde bude skupina prezentována novým způsobem. Stránka bude obsahovat fotografie členů vývojového týmu, dále jejich specializaci, cenu služeb, výbavu laboratoře, možné testy, způsob zadání zakázky a odkazy na profil skupiny a na obecné stránky oddělení.

V rámci internetového výzkumu v organizaci a na základě benchmarkingu, který byl prováděn na obdobné skupiny, bylo zjištěno, že podobně zpracovanou propagační, a interaktivní stránku, která je prolinkována s dalšími internetovými komunikačními kanály zatím nikdo vytvořeno nemá.

Dle výsledků analýz bylo zjištěno, že skupina nemá příliš velké zkušenosti ve svém oboru oproti ostatním skupinám a nemá senior inženýra, proto bude svůj marketing a propagaci nejen na stránkách, ale také v dalším obchodním styku, cílit na menší a jednodušší zakázky, které budou nabízeny za unikátní ceny, v co nejrychlejší čas a s co největší odborností. Svými schopnostmi nemůže konkurovat skupinám, které mají dlouholetou tradici a zaměstnance, kteří na svých pozicích působí řadu let. Skupina bude proto poukazovat na své mladé, perspektivní a flexibilní členy, kteří dokáží zakázku zpracovat levně, rychle a kvalitně. Tím svou slabou stránku přetvoří v silnou.

Dalším krokem v internetové propagaci bude úprava profilů na firemní sociální síti všech členů skupiny. Profily budou doplněny o profesionální portrét, vzdělání, praxi a schopnosti každého člena. Veškeré informace, které budou veřejně přístupné, budou dvoujazyčné, tedy v češtině a angličtině, tak jako na webových stránkách skupiny.

V rámci úpravy profilů vývojových inženýrů patřících do České skupiny, bude z řad zaměstnanců firmy pozván profesionální fotograf, který nafotí profilové fotografie nejen vývojovým inženýrům České skupiny, ale také dalším členům oddělení a dále zdokumentuje vybavení laboratoře a nafotí „momentky“ z výzkumu a vývoje, na kterých jsou zobrazeni vývojoví inženýři přímo při práci. Všechny tyto fotografie pak budou sloužit k dalším marketingovým aktivitám.

Po úpravě profilu všech vývojových inženýrů ve skupině, bude založena komunita na „Automotive connect“, do které budou sdruženi všichni vývojoví inženýři České skupiny.

Následně tato komunita zažádá o partnerství s německou komunitou, která sdružuje německé vývojové inženýry. Čeští vývojoví inženýři budou poučeni, aby ve volném čase procházeli komunitní stránky jejich kolegů, kteří se zabývají podobnými tématy. Cílem bude co nejčastěji odborně reagovat na příspěvky. Skupina bude touto metodou upozorňovat na své kompetence a vytvářet tak síť kontaktů. Kromě pravidelných reakcí na cizí příspěvky, bude skupina vyvíjet vlastní odbornou publikační činnost.

Záměrem těchto aktivit je vytvářet co nejširší síť kontaktů a kontinuálně budovat dobrou pověst vývojového oddělení v jihočeském závodě. Profesionálně vytvořené webové stránky, aktualizované profily vývojových inženýrů a pravidelná odborná publikace povede k zlepšení renomé skupiny a může přivést zákazníky, kteří dříve preferovali profesionalitu německých skupin i za vysokou cenu. Cílem je ukázat, že český low-cost závod může v některých ohledech přinést stejně kvalitní výsledky, nicméně mnohem rychleji a za výrazně nižší cenu.

Posledním krokem v online komunikaci bude zveřejňování zajímavých témat z oblasti vývoje plastů zpracovaných ve formě pro laiky. Členové skupiny vybrali několik možných témat, která budou průběžně publikována. Tyto články v anglické a české verzi budou umístovány na „Automotive news“, a také do tištěného „Automotive report“. Tato aktivita bude realizována pro český závod, ve kterém se také nachází mnoho potenciálních zákazníků, kteří nemusí vědět o existenci České skupiny z důvodu fluktuace zaměstnanců, případně o její transformaci a změněné cenové politice.

V současné době se lokální zákazníci obrací na Českou skupinu jako na poslední možnost, protože obecně panuje povědomí o vysoké ceně jejich služeb. Přestože patří mezi nejlevnější v rámci korporace, pro česká oddělení v českém závodě jsou velmi drazí. Díky vytvoření balíčků služeb, které budou obsahovat konkrétní cenu známou zákazníkovi dopředu, bude zabráněno spekulacím a strachu z vysoké finální ceny, jak tomu bývalo v minulosti.

Doprovodnými aktivitami bude snaha se co nejvíce prezentovat při různých příležitostech, jako například během odborných eventů, které se v průběhu roku konají v rámci firmy zejména v evropském prostoru.

Rizikem této strategie může být omezený seznam kontaktů pro rozeslání informačních emailů s nabídkou nově vytvořených balíčků. Dalším rizikem je možnost, že si kontaktní osoby email nepřečtou a nebudou se dále zajímat o nabízené služby.

Také články a novinky, které budou publikovány, nemusí nalézt své publikum a mohou zůstat v povědomí pouze uzavřené skupině osob. Z toho důvodu je nesmírně důležité tvořit kontaktní síť v rámci celé organizace Automoto s.r.o. i mimo ni a sdílet s ní odkazy na stránky skupiny a na jejich sociální síť. Podpora růstu kontaktní sítě bude spočívat ve zvýšené aktivitě všech členů skupiny na sociální síti firmy.

6.4 Stanovená KPI

Pro kvantifikaci výsledků marketingové strategie a její možné vyhodnocení budou stanovena vhodná KPI, díky kterým bude možné určit úspěšnost zvolených aktivit. KPI budou vyjadřována v procentech.

Mezi stanovená a měřená KPI patří:

1. Kolik návštěvníků nově vytvořené webové stránky, na ní zůstalo déle než 1 minutu?
2. Kolik návštěvníků nově vytvořené webové stránky přes ni podalo zakázku?
3. Kolik návštěvníků webové stránky kontaktovalo vývojové inženýry?
4. Kolik zrealizovaných kontaktů následně zadalo svou zakázku?
5. Kolik osob, které byly osloveny, protože reagovaly na profil České skupiny například tlačítkem Like nebo vložily komentář, můžeme zařadit do komunikační sítě potenciálních zákazníků?
6. Kolik osob, které byly osloveny, protože reagovaly na profil České skupiny například tlačítkem Like nebo vložily komentář, se stalo našimi zákazníky?

7. O kolik se zvedly poptávky na zakázku v rámci českého závodu od spuštění marketingových aktivit?
8. O kolik se zvedly poptávky na zakázku v rámci korporace od spuštění marketingových aktivit?
9. O kolik se zvedl podíl na zahraničním interním trhu, od spuštění marketingových aktivit?
10. O kolik se zvýšily tržby skupiny od spuštění marketingových aktivit?

Výše stanovená KPI budou vyhodnocena po šesti měsících od spuštění prvních webových stránek a zahájení aktivity na firemní sociální síti. Na základě zjištěných hodnot bude marketingová strategie dále optimalizována. Za strategii a její vyhodnocení bude zodpovídat autorka této práce. Disciplinárně bude zodpovědný vedoucí skupiny.

Předpokládaný termín vyhodnocení těchto aktivit bude ve čtvrtém kvartálu roku 2020 z důvodu pozastavení aktivit vlivem neočekávaných událostí způsobených vlivem opatření na prevenci šíření viru covid-19.

6.5 Odhadované náklady

Náklady na marketingovou strategii jsou realizovány pouze v hodinách osob, které se strategie účastní a podílí se na její tvorbě v rámci firmy. Na strategii nebudou vynaloženy žádné dodatečné investice.

V rámci aktivit spojených s marketingovou strategií bude počítáno s průměrnou superhrubou mzdou 56 000 Kč pro THP a průměrnou superhrubou mzdou 112 000 Kč pro vedoucího skupiny. Nákladem na marketingovou strategii budou odpracované hodiny THP a manažera v sazbě superhrubé mzdy. Aktivity, spojené s přípravou marketingové strategie, workshopů a tvorby webových stránek autorkou této práce, jsou řazeny do sazby THP.

Hodinová sazba dle měsíční dotace, která činí 150 h je:

THP: $56\,000/150 = 400$ Kč/h

Vedoucí skupiny: $112\,000/150 = 747$ Kč/h

Vynaložené náklady na již provedené aktivity jsou uvedeny v tabulce 7.

Tabulka 7: Vynaložené náklady na již provedené aktivity

| Druh nákladu: | Osoby: | Počet hodin: | Celkem v Kč: |
|---|-----------------|--------------|-----------------|
| Aktivita na workshopech a výzkum | | | |
| Příprava strategie a workshopů | THP (1 osoba) | 75 | 30 000 |
| | Vedoucí skupiny | 7,5 | 5 602,5 |
| Strategický marketingový workshop (2x) | THP (7 osob) | 8 | 22 400 |
| | Vedoucí skupiny | | 5 976 |
| Bechmarking | THP (7 osob) | 5 | 14 000 |
| | Vedoucí skupiny | | 3 735 |
| Cena celkem: | | | 81 713,5 |

Zdroj: Vlastní

Již vynaložené náklady na provedené akce se rovnají částce bez mála 82 000 Kč. Další odhadované náklady, které budou vynaloženy na marketingovou strategii, jsou uvedeny v tabulce 8.

Tabulka 8: Odhadované náklady

| Druh nákladu: | Osoby: | Počet hodin: | Celkem v Kč: |
|--|-----------------|--------------|-----------------------|
| Webové stránky | | | |
| Tvorba | THP (1 osoba) | 75 | 32 000 |
| Konzultace | THP (2 osoby) | 5 | 4 000 |
| Cena celkem: | | | <u>36 000</u> |
| Focení | | | |
| Fotograf | THP (1 osoba) | 3 | 1 200 |
| Fotografované osoby | THP (7 osob) | 0,5 | 1 400 |
| | Vedoucí skupiny | 0,5 | 373,5 |
| Cena celkem: | | | <u>2 973,5</u> |
| Tvorba profilů | | | |
| Tvorba profilů na Automoto connect | THP (7 osob) | 1 | 2 800 |
| | Vedoucí skupiny | 1 | 747 |
| Cena celkem: | | | <u>3 547</u> |
| Publikační činnost po dobu 6 měsíců | | | |
| Články (2x) | THP (1 osoba) | 40 | 16 000 |
| Překlad článků do angličtiny | THP (1 osoba) | 10 | 4 000 |
| Vyhledávání diskuzí a reakce na ně (2 h týdně) | THP (4 osoby) | 48 | 76 800 |
| Cena celkem: | | | <u>96 800</u> |
| Náklady na tvorbu balíčků a propagace | | | |
| Tvorba balíčků | THP (7 osob) | 5 | 14 000 |
| Grafické zpracování | THP (1 osoba) | 20 | 8 000 |
| Implementace do webových stránek | THP (1 osoba) | 7,5 | 3 000 |

| | | | |
|-----------------------------------|--------------|---|-------------------------|
| Propagace - mailing | THP (6 osob) | 2 | 4 800 |
| Cena celkem: | | | <u>29 800</u> |
| Zvyšování know-how | | | |
| Samostudium 2 h týdně | THP (6 osob) | 2 | 4 800 |
| Cena celkem: | | | <u>4 800</u> |
| Celkové dodatečné náklady: | | | <u>173 920,5</u> |

Zdroj: Vlastní

Kromě nákladů na marketingovou strategii bude také vyčíslen náklad na přijetí nového senior inženýra. Odhadované náklady na senior inženýra jsou uvedeny v tabulce 9. Budeme také předpokládat, že senior inženýr se v prvních měsících nebude účastnit marketingové strategie.

Tabulka 9: Odhadované náklady na senior inženýra

| Získání senior inženýra (průměrná superhrubá mzda pro senior inženýra ve společnosti Automoto s.r.o. za 6 měsíců) | | |
|--|-------------------------------|------------|
| Průměrná superhrubá mzda pro senior inženýra ve společnosti Automoto s.r.o. za 6 měsíců | superhrubá mzda: 70 000 Kč | 420 000 Kč |

Zdroj: Vlastní

Celkové odhadované náklady na projekt, do kterých budeme uvažovat náklady na již provedené aktivity, další odhadované náklady na marketing a náklady na získání senior inženýra jsou vyčísleny na **675 634 Kč**.

V aktuálním modelovém příkladu musí Česká skupina dosahovat černé nuly, aby byla rentabilní. Černá nula je dosahována, pokud jsou kryty celkové fixní náklady skupiny odepsanými hodinami na zakázky. Hodinová sazba vývojových inženýrů České skupiny je vypočítána tak, aby při odepsání 137 hodin měsíčně, černou nulu pokryla. Hodinová sazba vývojových inženýrů je prodávána za 1000 Kč. Pokud tedy uvažujeme, že:

Celkové náklady skupiny, které jsou počítány již s novým senior inženýrem: $(137 \times 1000 \times 7) \times 12 \text{ měsíců} = \mathbf{11\,508\,000 \text{ Kč}}$, tak po realizaci projektu, by se zvýšily náklady o **5,87 % na rok** z 11 508 000 Kč na 12 183 634 Kč.

Skupina by náklady na projekt pokryla za 21 pracovních dní.

$$((675\,634 / 1000) / 7) / 137 = \mathbf{0,7}$$

7 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo vytvořit interní marketingovou strategii oddělení, s jejíž pomocí oddělení vybrané organizace dosáhne lepších prodejních výsledků a získá nové zákazníky. Marketingová strategie byla potřebná, protože byly vytvořeny nové, unikátní příležitosti z důvodu reorganizace firmy. Po uvolnění způsobu rozdělování zakázek centrálou, má každé oddělení po celém světě možnost ucházet se o zakázky a získat tím pro svůj závod peníze a kredit navíc.

Vzhledem k tomu, že v současné době v závodech neexistuje vnitřní marketing z důvodu jeho „nepotřebnosti“ v minulých letech, získává české oddělení vývoje, které se marketingem zabývá, náskok. Z důvodu ojedinělosti této strategie byla vybrána skupina, která organizačně náleží do oddělení vývoje a zabývá se analýzou plastových komponent dále jen Česká skupina, na které byl tento pilotní projekt testován.

Strategie, která byla pro Českou skupinu zvolena, sestávala v prvotních fázích z analýz, které měly definovat identitu skupiny samotné. Díky provedené SWOT analýze bylo zjištěno, že skupina má před sebou velké příležitosti, které je nutné využít. Jednou z nich je nově vzniklá situace na firemním trhu. Skupina si proto vytvoří kalkulační vzory neboli přesné popisy každé služby, její časové náročnosti a ceny, za kterou bude prodávána. Také bylo zjištěno, že má velké množství silných stránek, které bude cíleně propagovat. Užitečným zjištěním rovněž bylo, že skupina ještě není zralá na velké zakázky, proto se bude soustředit na ty menší, než získá vhodného senior inženýra, který by dlouhodobé projekty dokázal zaštitit.

Portfolio analýza skupiny ukázala, že se mezi jejich službami nenachází žádné hvězdy a upozornila na bídné psy, do kterých byly zařazeny časově náročné konzultace, které nebyly zpoplatněny. Nově skupina vytvořila systém první hodiny konzultací zdarma, pokud zákazník poskytne své číslo projektu, na který bude účtováno. V případě, že první hodina zdarma bude přesažena, vyhrazuje si Česká skupina právo každou další hodinu účtovat.

Marketingový audit skupině přinesl užitečnou škálu informací, s kterými mohou dále pracovat a pomohl jim zmapovat nejen jejich vlastní aktivitu, ale také prostředí, ve kterém působí.

Benchmarking, který byl proveden na vybrané partnery/konkurenty, kteří se zabývají obdobnými analýzami, byl plodný z hlediska zjištění, že ostatní skupiny nemají téměř žádný interní marketing, což znamená, že Česká skupina získá ve svém působení

velký náskok. Mezi možnosti zlepšení, které skupina našla, patří zejména zvyšování odbornosti vlastních členů a snaha napodobit formu partnerství, které založila Německá skupina 2. Česká skupina se bude snažit založit alianci mezi dalšími skupinami v českém vývoji, s kterými by ráda sdílela dobrou praxi a vyměňovala si postřehy z různých témat. Skupina se také po vzoru Německých skupin bude snažit publikovat odborné články a zapojovat se do odborných diskuzí.

Marketingová strategie, která byla na základě marketingových analýz zvolena, sestává z dvou hlavních bodů. Prvním z nich je tvorba speciálních nabídkových balíčků na základě marketingového komunikačního mixu, kdy pro každý z balíčků bude vybrána cílová skupina, které bude nabízen. Balíčky budou personifikovány podle vybraného zákazníka nebo okruhu zákazníků.

Druhým bodem bude zaměření se na marketingovou komunikaci a PR formou vytvoření webových stránek s informacemi o skupině, její nabídce služeb, vybavení laboratoře a nabízených balíčcích. Dále bude vytvořen profil České skupiny na firemní sociální síti a upraven osobní firemní profil všech členů České skupiny. Profily budou pravidelně updatovány a členové skupiny se budou aktivně zapojovat do odborných diskuzí.

Záměrem zvolených aktivit je odlišit se od konkurence nejen přípravou balíčků služeb s jasně formulovaným rozsahem a cenou, ale také aktivní komunikací se zákazníky i partnery.

Vytvoření webových stránek a profilů na firemní sociální síti má vytvářet pozitivní PR České skupiny, má upozornit a propojit potenciální zákazníky s Českou skupinou a informovat o jejich vysoké odbornosti a unikátní ceně napříč korporací.

Výše zmíněné aktivity by měly přispět ke zvýšení počtu zakázek, které skupina získá a tím také ke zvýšení pomyslného obratu České skupiny. Úspěšnost aktivit bude posouzena vhodnými KPI po šesti měsících od spuštění marketingových aktivit.

V průběhu tvorby této práce byly zahájeny aktivity spojené s přípravou webových stránek, úpravou profilů a navazováním nových partnerství. Již během tohoto snažení bylo navázáno zcela nové partnerství a zadány nové zakázky od zákazníků, kteří byli získáni díky aktivitám, které byly provedeny.

Summary and keywords

The thesis is focused on creation and application of internal marketing strategy into the development department. The theoretical part of the Thesis describes marketing strategy and its methods such as SWOT analysis, Portfolio analysis, Marketing audit and Benchmarking as well as marketing mix and the procedure of setting up a KPIs. The practical part of the Thesis consists of active usage of the methods in strategical marketing such as SWOT analysis, Portfolio analysis, Marketing audit and Benchmarking.

In the second chapter the diploma thesis deals with the theoretical explanation of Marketing planning and plans, situational analysis such as SWOT, Portfolio analysis and Marketing audit. It also consists of explanation of Benchmarking, Marketing mix, Online marketing and KPI. The next chapter describes the target of the diploma thesis and its methodology. The following chapter focuses on the practical implementation of analysis. The next part describes the results of the analysis. The sixth chapter focuses on discussion about suggested strategy and KPI.

Keywords

Marketing, Internal Marketing, Marketing strategy, Marketing audit, Benchmarking, SWOT analysis, Portfolio analysis, KPI, Marketing methods, Development, Developers, Corporation, Reserch, Web pages, Articles, Company social network.

Přehled použité literatury

1. Amrstrong, G., Kotler, P. (2010) *Principles of Marketing*. Londýn, Velká Británie: Pearson Educatio Ltd.
2. Berkowitz, E., Hartley, S. W., Kerin, R. A., Rudelius, W. (1992) *Marketing*. Boston, Spojené státy americké: Von Hoffman Press.
3. Blažková, M. (2007) *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha, Česká Republika: Grada Publishing, a.s.
4. Cnb.cz. (2019) *Měnověpolitické nástroje* [vid. 2019-11-14]. Dostupné z [www: https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/mp-nastroje/](http://www.cnb.cz/cs/menova-politika/mp-nastroje/)
5. Cravens, D., Piercy, N. (2006). *Strategic Marketing*. New York, Spojené státy americké: McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc. 1221 Avenue of the Americas, New York, NY 10020.
6. Czso.cz. (2018) *Podíl vysokoškoláků máme nižší než EU* [vid. 2019-11-14]. Dostupné z [www: https://www.czso.cz/csu/czso/podil-vysokoskolaku-mame-nizsi-nez-eu](http://www.czso.cz/csu/czso/podil-vysokoskolaku-mame-nizsi-nez-eu)
7. Čevak.cz. (2020) *ČESKÉ BUDEJOVICE – CENÍK VODNÉHO A STOČNÉHO* [vid. 2020-02-11]. Dostupné z [www: https://www.cevak.cz/qf/cs/ramjet/moje-obec/cenik-vodne-stocne?localPartId=403865](https://www.cevak.cz/qf/cs/ramjet/moje-obec/cenik-vodne-stocne?localPartId=403865)
8. Čevelová, M. (2011, 7. listopad) *SWOT analýza* [vid. 2019-11-10]. Dostupné z [www: https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/](https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/)
9. Čsú. (2019) *Aktuální populační vývoj v kostce* [vid. 2019-11-14]. Dostupné z [www: https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce](https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce)
10. Čsú. (2019) *Průměrné mzdy - 2. čtvrtletí 2019* [vid. 2019-11-14]. Dostupné z [www: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2019](https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2019)
11. Čsú. (2019) *Předběžný odhad HDP - 3. čtvrtletí 2019* [vid. 2019-11-14]. Dostupné z [www: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-3-ctvrtleti-2019](https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-3-ctvrtleti-2019)
12. Ďaďo, J., Lipnická, D. (2013) Marketing Audit and Factors Influencing Its Use in Practice of Companies (From an Expert Point of View). *Journal of Competitiveness*. 5(4), 26-42 doi: 10.7441/joc.2013.04.02.
13. Eon.cz (2020) *Jaká je cena kWh energie?* [vid. 2020-02-11]. Dostupné z [www: https://www.eon.cz/radce/cena-kwh](https://www.eon.cz/radce/cena-kwh)
14. Grasserová, M., Dubec, R., Řehák, D. (2010) *33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno, Česká republika: Computer Press, a.s.

15. Halfarová, P., Nenadál, J., Vykydal, D. (2011) *Benchmarking mýty a skutečnost (Model efektivního učení se a zlepšování)*. Praha, Česká republika: Management Press.
16. Havlíček, K. (2019) *Inovační strategie České republiky 2019-2030* [vid. 2019-11-14]. Dostupné z www: https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/III_Inovacni-strategie-CR_Country-for-Future_2019-01-29_cistopis_white.pdf
17. Hesková, M. (2001) *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha, Česká republika: Vysoká škola ekonomická v Praze.
18. Horváth and Partners. (2002) *Balanced Scorecard v praxi*, Praha, Česká Republika: Profess Consulting s.r.o.
19. Jakubíková, D. (2008) *Strategický marketing, Strategie a trendy*. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a.s.
20. Janouch, V. (2014) *Internetový marketing*. Brno, Česká republika: Computer Press, a. s.
21. Kaplan, R., Norton, D. P. (2007) *Balanced scorecard, Strategický systém výkonnosti podniku*. Praha, Česká republika: Management press.
22. Karlöf, B., Östblom, S. (1995) *Benchmarking (Jak napodobit úspěšné)*. Praha, Česká republika: VICTORIA PUBLISHING, a. s.
23. Keller, L. K., Kotler, P. (2007) *Marketing management*, Praha, Česká Republika: Grada Publishing, a.s.
24. Keukelaar, P. (2019, 11. září) *Benchmarking*. [vid. 2019-11-03]. Dostupné z www: <https://www.apqc.org/what-we-do/benchmarking>
25. Knápková, A., Pavelková, D., Šteker, K. (2013) *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a.s.
26. Kolektiv autorů. (2014) *Online marketing, Současné trendy očima předních expertů*. Brno, Česká republika: Computer Press, a. s.
27. Kolektiv autorů. (2016) *Konkurenční schopnost České republiky Kvalita lidských zdrojů* [vid. 2019-11-14]. Dostupné z www: <https://www.nvf.cz/assets/docs/konkurencni-schopnost-ceske-republiky-2015>
28. Kotler, P. a kol. (2007) *Moderní marketing*. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a.s.
29. Kotler, P., Trias. F. (2005) *Inovativní marketing, Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a.s.

30. Král, P. (2019, 11. listopad) *Inflace v říjnu 2019 nepatrně pod prognózou ČNB* [vid. 2019-11-14]. Dostupné z www: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-rijnu-2019-nepatrne-pod-prognozou-CNB/>
31. Křeček, Š. (2019, 15. listopad) *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2019* [vid. 2019-11-14]. Dostupné z www: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
32. Kurzy.cz. (2019, 3. září) *ČR - průměrná mzda ve 2Q19 vzrostla meziročně o 7,2 % na 34 105 Kč* [vid. 2019-11-14]. Dostupné z www: <https://www.kurzy.cz/zpravy/509586-cr-prumerna-mzda-ve-2q19-vzrostla-mezirocne->
33. Li, E. Y.; Wu, Y. (2017, December) Marketing mix, customer value, and customer loyalty in social commerce. *Internet Research*. **28**(1), 74-104 doi: 10.1108/IntR-08-2016-0250.
34. Lysáková, J. (2007) *Marketingový audit a kontrola*. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a.s.
35. Marshall, G. W., Solomon, M. R., Stuart, E. W. (2006) *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno, Česká republika: Computer Press, a. s.
36. Mone, S., Pop, D. M., Racolta-Paina, N. (2013) THE "WHAT" AND "HOW" OF MARKETING PERFORMANCE MANAGEMENT. *Management*. [vid. 2019-12-21]. Dostupné z www: <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/305.pdf>
37. Mpsv.cz. (2019, 3. říjen) *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [vid. 2019-11-14]. Dostupné z www: <https://www.mpsv.cz/web/cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>
38. Nash, E. (2003) *Direct marketing*. Brno, Česká republika: Computer Press, a. s.
39. Odbor 31300. (2016, 2. září) *Průmysl 4.0 má v Česku své místo* [vid. 2019-11-14]. Dostupné z www: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/prumysl-4-0-ma-v-cesku-sve-misto--176055/>
40. Odbor komunikace 01400. (2019, 11. duben) *MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ZVEŘEJNILO ANALÝZU VÝVOJE EKONOMIKY ČR – DUBEN 2019* [vid. 2019-11-14]. Dostupné z www: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/ministerstvo-prumyslu-a-obchodu-zverejnilo-analyzu-vyvoje-ekonomiky-cr--duben-2019--245331/>
41. Odbor komunikace 01400. (2019, 17. říjen) *MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ZVEŘEJNILO ANALÝZU VÝVOJE EKONOMIKY ČR – ŘÍJEN 2019* [vid. 2019-11-14]. Dostupné

- z www: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/mpo-zverejnilo-analyzu-vyvoje-ekonomiky-cr-_rijen-2019--249817/
42. Odbor komunikace 01400. (2019, 3. březen) *Právní elektronický systém pomůže podnikatelům, na jednom místě najdou přehled všech povinností* [vid. 2019-11-13]. Dostupné z www: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snazovani-administrativni-zateze/pravni-elektronicky-system-pomuze-podnikatelum--na-jednom-miste-najdou-prehled-vsech-povinnosti--244308/>
43. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012) *Tvorba business modelů*. Brno, Česká republika: BizBooks.
44. Palos-Sánchez, P. (2017, January) Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics. *Future Internet*. **9**(4), 76-76. doi: 10.3390/fi9040076.
45. Pitter, V. (2011, 17. červen) *CO JE TO MARKETINGOVÝ AUDIT* [vid. 2019-11-10]. Dostupné z www: <http://marketingovyauditfirmy.cz/>
46. Porter, E. M. (1994) *Konkurenční strategie (Metody pro analýzu odvětví a konkurentů)*. Praha, Česká republika: VICTORIA PUBLISCHING, a. s.
47. Přehleddotaci.cz. (2020) *Dotace na ekologii a energetiku* [vid. 2020-02-11]. Dostupné z www: <https://www.prehleddotaci.cz/dotace/zivotni-prostredi-energetika/>
48. Příkrylová, J. a kol. (2019) *Moderní marketingová komunikace*. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a.s.
49. Spear, C. H. (2018) Why it's important to have a marketing plan: Implementing a strategic plan helps create revenue for your practice. *Optometry Times*. [vid. 2019-12-21] Dostupné z www: <https://www.optometrytimes.com/modern-medicine-feature-articles/why-its-important-have-marketing-plan>.
50. Srpová, J. a kol. (2011) *Podnikatelský plán*. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a.s..
51. Střelec, J. (2014, 4. květen) *Nejčastější chyby při tvorbě SWOT analýzy* [vid. 2019-11-10]. Dostupné z www: <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/nejcastejsi-chyby-pri-tvorbe-swot-analyzy/>
52. Světlík, J. (1995) *Marketingová komunikace*. Praha, Česká republika: VŠPP Praha, a.s.
53. Šuleř, O. (1995) *Manažerské techniky*. Olomouc, Česká republika: Rubico, s.r.o.
54. Tischler, L. (2014, 28. únor) *Six Surefire Ways to Kill a Brainstorm* [vid. 2019-11-17]. Dostupné z www: <https://www.fastcompany.com/63782/six-surefire-ways-kill-brainstorm>

55. Tsai, Y., Chieng, Y. (2012, June) Analyzing key performance indicators (KPIs) for E-commerce and Internet marketing of elderly products: A review. *Archives of Gerontology and Geriatrics* . **55**(1), 126-132. doi: 10.1016/j.archger.2011.05.024.
56. Zamazalová, M. a kol. (2010) *Marketing*. Praha, Česká republika: C. H. Beck

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: SWOT analýza

Obrázek 2: Portfolio matice BCG

Obrázek 3: Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APQC

Obrázek 4: Pětifázový model benchmarkingu

Obrázek 5: Marketingový mix obsahující 4P, 4C a 6Ss podle Li a Wu.

Obrázek 6: Metodika práce v diagramu

Obrázek 7: Organizační struktura ve firmě Automoto s.r.o.

Obrázek 8: Road mapa marketingové strategie v korporátních barvách

Obrázek 9 a 10: Laboratoř skupiny

Obrázek 11 a 12: Fotografie tabule během workshop

Obrázek 13: Fotografie SWOT analýzy během workshopu.

Obrázek 14: Portfolio analýza

Obrázek 15: Fotografie z průběhu workshop

Tabulka 1: Hlavička protokolu WS

Tabulka 2: Matice SWOT vyplněná členy České skupiny

Tabulka 3: Portfolio analýza

Tabulka 4: Marketingový audit

Tabulka 5: Benchmarking

Tabulka 6: Vyhodnocení SWOT analýzy

Tabulka 7: Vynaložené náklady na již provedené aktivity

Tabulka 8: Odhadované náklady

Tabulka 9: Odhadované náklady na senior inženýra