

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Marketingová komunikace na trhu B2B
v podniku KNÜRR, s.r.o.**

Autor práce: Petr Samec, MBA, IEn.

Studijní obor: Management a marketing služeb

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.

Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb

2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Vandě Lieskovské, PhD., za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

SAMEC, P. *Marketingová komunikace na trhu B2B v podniku Knürr, s.r.o. : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2018. 50 s. Vedoucí bakalářské práce : prof. Ing, Vanda Lieskovská, PhD,

Klíčová slova: marketingová komunikace, marketingový výzkum, marketingové analýzy

Práce se zabývá zkoumáním marketingové komunikace firmy Knürr, s.r.o.. Zaměřuje se zejména na aktivity na trh B2B. Zkoumá pozici daného subjektu na trhu. Vyhodnocuje marketingové aktivity subjektu interní i externí. V praktické části je hodnocen projekt produktu, který vznikl na základě marketingového výzkumu. Ten neprobíhal od začátku dle prvotních předpokladů, a proto byl zcela záměrně vybrán pro tuto práci. Na základě této analýzy jsou shrnuty výsledky a posouzeny kroky i to s ohledem pro případné další podobné projekty.

ABSTRACT

SAMEC, P. *Marketing Communications on B2B of KNÜRR, s.r.o. Buisniess: Bachelor thesis.* České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2018. 50 p. Supervisor : prof. Ing. Vanda Lieskovská, Ph.D.

Key words: marketing communication, marketing research, marketing analysis

This thesis deals with observation of marketing communication in the Knürr, s.r.o. company. It focuses mainly on the activities on B2B market. The position of given subject is examined on the market. It evaluates marketing activities of the subject, internal and external. In practical part is evaluated project of the product, which originated based on marketing research. The research did not go as planned from the beginning and therefore was intentionally selected for this thesis. Based on this analysis the results are summarized and the steps which were done were judged, with the consideration for next similar projects.

Obsah

Úvod	8
1 Cíl a metodika bakalářské práce	9
1.1 Téma práce	9
1.2 Představení firmy	10
1.3 Místo, lokalita působnost	12
1.4 Trh služeb	13
2 Analýzy	16
2.1 SWOT analýza	16
2.2 Metoda IFE a EFE	18
3 Marketingový výzkum	19
3.1 Definice marketingového výzkumu	19
3.2 Etapy marketingového výzkumu	20
3.3 Zdroje dat marketingového průzkumu	21
4 Marketingová komunikace	22
4.1 Komunikační proces	22
4.2 Marketingové akce	22
4.3 Pracovní procesy	24
4.4 Firemní kultura	25
4.5 Dialog dotazník	27
4.6 Průzkum mínění zaměstnanců	28
5 Projekt Insta-Rack	33
5.1 Úvod do projektu	33
5.2 Začátek projektu	34
5.3 Popis výrobku	35
5.4 Zabalené nesmontované skříně.....	37
5.5 Smontované skříně	39
5.6 Zlepšení prodeje	42

5.7	Zhodnocení prodeje	44
6	Závěr.....	46
6.1	Přínosy řešeného projektu	46
6.2	Poznatky z práce.....	46
6.3	Návrhy marketingové komunikace	48
6.4	Marketingový výzkum vyhodnocení.....	49
7	Seznam použitých zdrojů	50
7.1	Literární zdroje	50
7.2	Internetové zdroje.....	51
7.3	Ostatní zdroje	51
8	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	52
8.1	Seznam obrázků	52
8.2	Seznam tabulek.....	52
8.3	Seznam grafů.....	52

Úvod

Tato práce se zabývá analýzou a zkoumáním podnikatelského subjektu, působícím na trhu B2B. Detailněji se zabývá vlivy, působícími na zkoumaný subjekt. V práci bude vyhodnocen specifický projekt produktu, navrženého na základě marketingového průzkumu trhu. Tento projekt byl vybrán zejména z toho důvodu, že v už prvotní fázi nepatřil ke standardním projektům z hlediska počáteční implementace produktu a jeho následným změnám, které reagovali na aktuální situaci na trhu. Neméně zajímavá byla v tomto případě i marketingová komunikace. Práce se snaží poukázat na důležitost používání aktuálních a relevantních dat z marketingové komunikace. Tento kontinuální proces je důležité neustále komunikovat na různých úrovních řízení, bez ohledu, zda-li se jedná o interní nebo externí marketingovou komunikaci. Jedině na základě získání relevantních informačních zdrojů, jejich postupného vyhodnocování a následné implementace do řídicí činnosti je možné operativně reagovat na změněné podmínky trhu.

Vzhledem k tomu, že mám téměř 20 let zkušeností s prací ve vrcholném managementu vedení společnosti, které se stala předmětem předložené bakalářské práce, jsem se pokusil propojit získané teoretické poznatky s reálnými podmínkami z praxe v oblasti řízení marketingových aktivit. Mým cílem je navrhnout určitá opatření, které by pomohla odhalit skryté rezervy v oblasti marketingu. Také bych se pokusil doporučit intenzivnější propojení poznatků z marketingových aktivit do praxe zkoumaného subjektu..

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Cílem této práce je zjistit pozici zkoumaného subjektu na trhu. Zjistit jeho silné a slabé stránky. Analyzovat jeho marketingovou komunikaci a doporučit další možné kroky. K tomuto bude použita SWOT analýza, metoda IFE a EFE a marketingový výzkum. Informace a zdroje pro tuto práci budou používány primárně z interní databáze zkoumaného subjektu, dále z výsledků průzkumů a šetření a také z odborné literatury.

Snahou této práce je na základě zjištěných faktů navrhnout a doporučit možné kroky pro další komunikaci, a to zejména směrem ke konečným zákazníkům působících na trhu B2B.

1.1 Téma práce

V rozhodování pro téma této práce jsem vycházel podle několika pro mě klíčových faktorů. Zejména fakt, že ve zkoumané společnosti jsem pracoval dlouhou dobu a mám přístup ke všem primárním datům, které mohu ve své práci použít. Snažil jsem se o to, aby veškeré analýzy a výzkumy měly reálné a faktické podklady proto, aby byly použitelné a vypovídající. Pro mě je velmi důležitá poučka z knihy pana Kotlera a Armstronga: „Služby mají obvykle nehmotnou povahu, jsou uskutečňovány formou realizace určitých činností či užitků, díky nimž příjemce nebo nabyvatel získává určitou výhodu“¹. To mne přivedlo k názoru, že nejlepším řešením bude zkoumat firmu, ve které jsem pracoval téměř 20 let a to z hlediska marketingu služeb. Dále bych si toto téma dovolil rozvést.

I v dnešní době přes veškerou elektronickou a technologickou podporu, zůstává ve službách nejdůležitějším faktorem ten, kdo danou službu vykonává přes zprostředkovaný produkt konečnému zákazníkovi. Dovoluji si tvrdit, že tímto činitelem je nositel služby, který danou službu vykonává. Může se jednat o vlastníka podniku služeb, či jeho zaměstnance. Bez těchto osob by v dnešní době nebylo možné předat v požadované kvalitě a rychlosti, konečný produkt konečnému zákazníkovi.

Rozhodl jsem se, že se navenek pokusím nastítnit obraz podniku, kterému má pomoci marketingová propagace. Nastítnit jakým způsobem působí podnik navenek a

¹ KOTLER P., AMSTRONG G. *Marketing* Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 856 s. ISBN 80-247-0513-3-3

jak je v podniku s pracovníky pracováno. Jakým způsobem je rozšiřována jejich kompetence a jak jsou hodnoceni a motivováni. Tyto faktory pak dle mého názoru mají jak pozitivní, tak i bohužel nečekaně negativní vliv na konzumenta služby – koncového zákazníka. Dále v rámci marketingové komunikace popíši jednotlivé vazby mezi účastníky celého komunikačního procesu a vlastní průběhy informací. Zajímavé je také jakým způsobem se firma prezentuje navenek a zda-li by nebylo vhodné její marketingové aktivity více rozšířit. Ve své práci popíši projekt, kde firma při komunikaci na trhu B2B použila marketingový výzkum a jeho výsledky pak převedla do reálné praxe formou produktu, který pak dokonce uvedla na trh. Tento projekt jsem si vybral záměrně vzhledem k tomu, že se v něm odráží prvky marketingové komunikace na trhu B2B vč. všech specifik. Podobné projekty jsou již úspěšně implementovány již 10 let a to velice úspěšně.

Mnou vybraný projekt se od samého začátku potýkal s velkými problémy a nebyl schopen naplnit plánovaná očekávání. V této práci bych rád odhalil důvod těchto neúspěchů a navrhl do budoucna taková opatření, aby bylo možno tyto problémy eliminovat.

1.2 Představení firmy

Firma Knürr s.r.o. - Jedná se o právní subjekt, který je stoprocentně vlastněný německou mateřskou společností a ta je dále vlastněna americkým vlastníkem. Firmu Knürr založil roku 1931 pan Hans Knürr. Původně měl k dispozici pouze malou dílničku na kovoobrábění. Postupem doby se firma rozrůstala a vybudovala si prodejní zastoupení po celém světě a pan Knürr nechal postavit další výrobní závody a vytvořil takzvané prodejní jednotky. Na území Spolkové republiky Německo se nalézaly čtyři výrobní závody. Dále vybudoval výrobní závody ve Švýcarsku, Brazílii, Anglii a České republice. Po odchodu p. Hanse Knürra mladšího roku 2000 do penze, je celý koncern prodán a restrukturalizován. Došlo k prodeji nejméně výdělečných podniků, změně vedení a postupů, díky těmto krokům začal celý podnik opět vytvářet zisk. K největšímu milníku v historii podniku dochází roku 2006, kdy společnost kupuje americká firma Emerson Electric Co. V současnosti má společnost kolem 132 tisíc zaměstnanců v celkem 230 závodech po celém světě, a v roce 2013 dosáhla tržby 24,7 miliardy USD. Firma v Nišovicích se zabývá výrobou serverových síťových a klimatizačních skříní – ke konci roku 2015 zde pracovalo více než 300 zaměstnanců.

Filozofií společnosti je dodávat kompletní dodávky cílovému zákazníkovi, tzv. „Na klíč“, což je celkové řešení serverových místností dle specifikace koncového zákazníka. Výhodou závodu v Nišovicích je fakt, že společnost disponuje téměř všemi technologiemi, které jsou potřebné pro výrobu kompletního výrobku. Namátkou uvedu vysekávání, ohraňování, svařování, práškové lakování, lepení, sítotisk, laserové popisování a jiné. V současnosti se uvažuje o nákupu laseru z důvodu větší flexibility a variability při výrobě perforovaných dílců pro klimatizační skříně. Tyto technologie zaručují možnost vysoké flexibility podniku a rychlou reakci na přání zákazníků. V roce 2014 oslavila firma v Nišovicích dvacetileté výročí od založení, v následujícím roce 2015 dosáhla společnost svého rekordního obrátu 46 000 000 USD. K tomuto dosaženému cíli přispěla nemalou měrou i práce s kmenovými zaměstnanci, ale i obraz firmy navenek, což přispívá k celkové pozici podniku na trhu a vnímání subjektu zákazníky. Zvyšující důraz na etické chování služeb na vnitřní a venkovní tvář podniku.

Další důležitým aspektem je ekologie a péče o životní prostředí. Tento aspekt je ze strany zákazníků v současné době stále více podrobně zkoumán a vyhodnocován. Zákazník se podle dosažených výsledků, které nezřídka sbírá sám v podobě zákaznických auditů, rozhoduje zda-li vůbec zahájí spolupráci s podnikem, který má zájem do budoucna spolupracovat. Až v případě, že podnik splní v současné době standarty, které jsou od jeho partnerů a to na základě pozitivních výsledků, požadovaných od auditů se podnik stává konkurenceschopným. Aktuálně mají tyto výsledky stále více důležitější roli v získávání a udržení koncového zákazníka, pro jeho vnímání nabízené služby. Domnívám se, že určité aspekty jsou, zcela správně vnímány jako standard a součást nabízené služby, která je nedělitelná od těchto atributů.



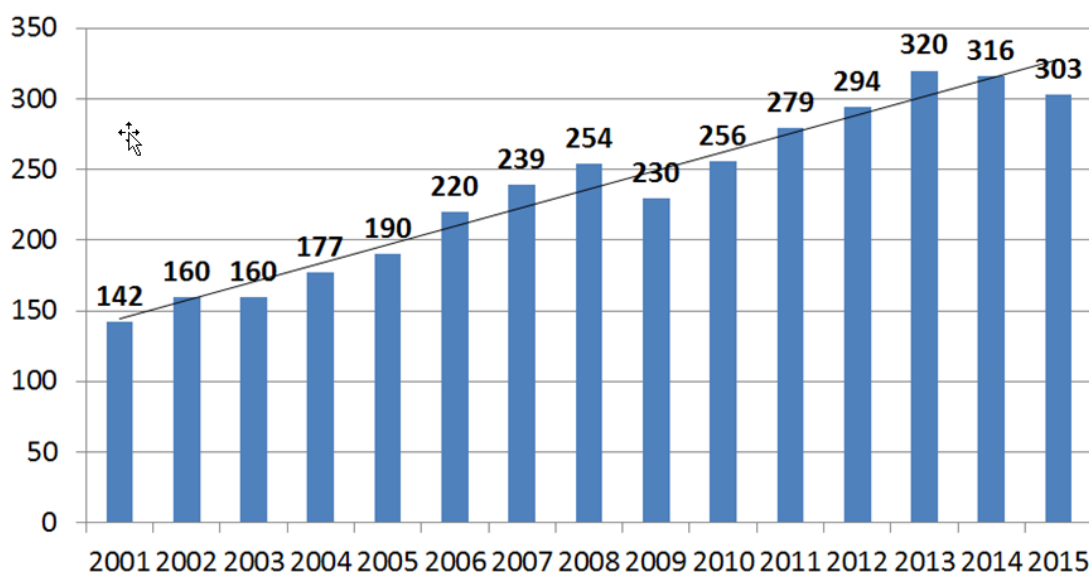
Obrázek č. 1: Pohled na administrativní budovu firmy Knürr, s.r.o.²

² Zdroj: Archiv autor

1.3 Místo, lokalita působnost

Podnik působí v Jižních Čechách, zhruba v polovině cesty mezi Strakonícemi a Vimperkem. Dále má inženýrské středisko v Plzni a montážní závod ve Strakonících. Poloha podniku je výhodná vzhledem ke vzdálenostem, zejména vzdálenost 130 km od logistického centra. To byl hlavní důvod pro umístění podniku do tohoto regionu.

Z hlediska lidských zdrojů je tato lokalita nepříliš atraktivní, podnik se nachází na malé vesnici a zaměstnanci se musí do práce dopravovat nejčastěji osobními automobily. Existují také možnosti dopravy vlakem, kde je vlaková zastávka vzdálena od podniku téměř dva kilometry. V případě dopravy autobusem je situace obdobná a zaměstnanec pak musí absolvovat vzdálenost z blízké Volyně také pěšky. To je samozřejmě v dnešní době pro zaměstnance neoptimální a raději používají možnost vlastní dopravy. Na okrese žije aktuálně 51 470 obyvatel a rovněž hustota obyvatelstva 68 obyvatel na kilometr čtvereční, nezařazuje okres mezi okresy s vysokou hustotou osídlení. Nicméně průmyslové podniky jsou v regionu zastoupeny v široké míře. Namátkou uvedu několik z nich, které jsou si podobné z hlediska použitých výrobních technologií, či výrobního programu. Jsou to BISO - do 200 zaměstnanců, Dura 1400, Rohde –Schwarz 700, Pöttinger 450 zaměstnanců. Z tohoto hlediska se Knürr řadí ke středu se svými 300 zaměstnanci. Také je patrná snaha jednotlivých podniků doplnit chybějící personál na úkor jiného. Tím dochází k fluktuaci zaměstnanců a stále většímu nárůstu jejich mezd. V současnosti zaznamenávám eskalaci trendu poslední doby, tím je nedostatek kvalifikované pracovní síly na všech úrovních. Zejména pro průmyslové podniky se stává tato situace čím dál více neúnosnou. Stát nezabezpečuje vzdělání další generace technických profesí a stávající pracovníci na trhu práce mají stále větší očekávání. Zejména v příhraničních oblastech s Rakouskem a Německem je tento trend ještě umocněn tím, že kvalifikovaný personál stále více odchází do zahraničí, kde jsou jeho příjmy na takové úrovni, že tuzemský podnik jim nemá šanci konkurovat. K tomu je potřeba zohlednit i další benefity, kdy zahraniční podniky organizují dokonce pro své zaměstnance z Čech pravidelné autobusové linky, aby byla práce u nich pro naše občany ještě více atraktivní. To se dotýká také podniku Knürr, s.r.o.. Tento negativní trend je patrný i na obrázku č.2, kde je patrné, že počet zaměstnanců se i z těchto důvodů z poslední tři roky snižoval.



Obrázek č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců 2001 - 2015³

1.4 Trh služeb

V tomto případě se jedná o vztah na trhu B2B. Podnik služeb dodává své kompletní produkty a služby velkým společnostem (Siemens, Fujitsu, VW, Oracle aj.), Tam dochází k dalšímu dovybavení těchto jednotek, ale také k dílčím zákazníkům.

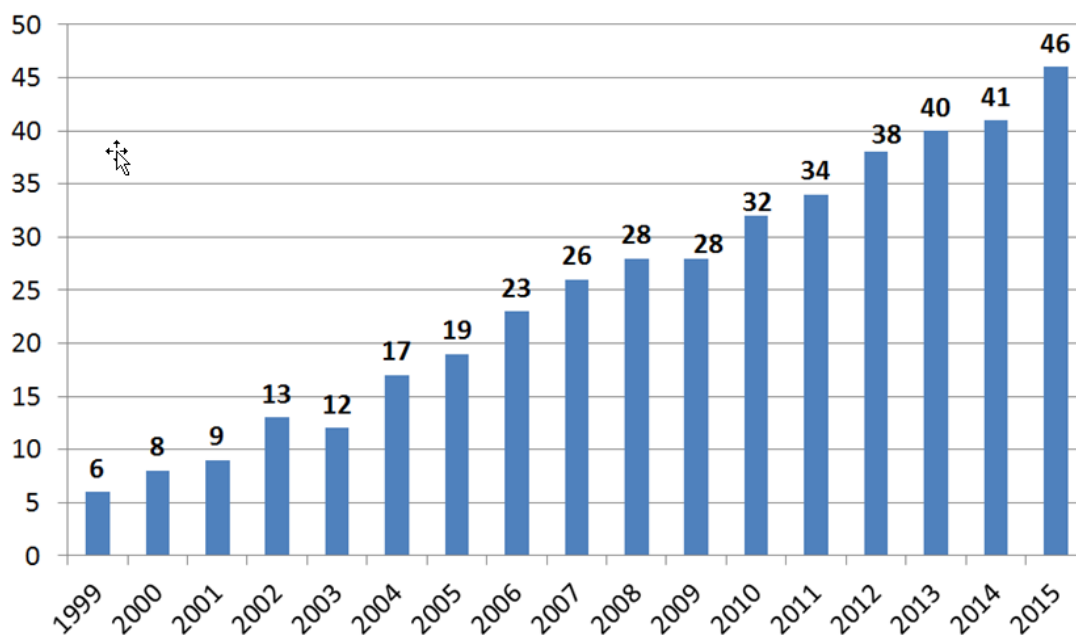
Další doplňkové aktivity jsou jedním z klíčových faktorů před samotnou dodávkou samotného produktu, který je zcela nezbytné ještě dovybavit do serverových místností, které jsou zapojeny do kompletu s jinými výrobky, neřídka i od jiných dodavatelů.

Společnost Knürr však zajišťuje i tyto služby. Konkurenční výhodou pro zkoumanou společnost je zejména fakt, že je schopna reagovat na specifická přání zákazníka, což je náročnější na celý proces. Je nezbytné a náročné mít správně nastavený marketingový proces a zejména marketingovou komunikaci. K tomuto má společnost přímo v mateřské firmě Marketingové oddělení, které centrálně koordinuje marketingové aktivity jednotlivých podniků. Ty si pak operativně řídí dílčí části, jako je například prezentace podniku navenek a jeho spolupráci z dalšími subjekty v rámci reklamy, či sponzoringu.

V oblasti prvotní komunikace je oddělení zákaznického servisu, které musí jednotlivé varianty dodávek zboží nakonfigurovat, zkalkulovat cenu, nechat

³ Zdroj: SAMEC.,P, *Prezentace výroby Knürr, s.r.o. 2016*

zkonstruovat, poté odsouhlasit se zákazníkem. V další fázi pak musí řídit a koordinovat dodávky jednotlivých komponentů dle harmonogramu od zákazníka. Nakonec je zodpovědný i za poslední činnost – to je záruční a pozáruční servis, který je většinou prováděn přímo u koncového zákazníka. V rámci komunikace je nezbytné obzvláště v dnešní době, kdy je čím dál větší tlak na brzké a přesné dodání, všechny aktivity směrem ven i uvnitř podniku služeb řádně koordinovat a kontrolovat. V oblasti komunikace jsou používány různé zdroje. K nejrozšířenější patří prezentace formou sponzoringu, nebo i jinak smlouvou o zajištění reklamy. Cílem marketingové komunikace by mělo být vytvořit a udržet poptávku daného produktu. Toto je stěžejní a velmi náročná činnost, pro kterou je potřeba mít k dispozici tým správně motivovaných odborníků. Také je nezbytné mít vždy přesnou a jasnou představu o plánovaném projektu a ihned v počátku správně komunikovat a určit přesnou specifikaci požadované sestavy a konfigurace. Již se také bohužel stalo, že až ve v poslední fázi instalace u koncového zákazníka vyvstaly problémy, díky tomu, že některé prvky dodávky se při konfiguraci opomněli začlenit. Tato opomenutí se velmi těžko napravují a jsou neúměrně nákladově, ale mají i negativní dopad na vzájemnou komunikaci. Velkým problémem je, že náklady na tyto dodatečné opravy nese povětšinou dodavatel. Ztráta důvěry a prestiže celé společnosti se také do tohoto součtu musí zohlednit. Z tohoto důvodu vidím potenciál ve zvyšování kvalifikace a odbornosti přímo v podniku služeb, jako klíčovou záležitost, kdy při analýze celkové objednávky zkušený technik odhalí nesrovnalosti, které vznikly při počáteční konfiguraci v této fázi je bezproblémové nesrovnalosti opravit a to ke spokojenosti zákazníka s minimálními náklady. Jde o to zvýšit odbornost a motivovanost zodpovědného personálu, tak aby byl schopen přetvářet požadavky a přání zákazníka v reálné a zpracovatelné požadavky.



Obrázek č. 3: Obrat společnosti 1999 – 2015 v mil USD⁴

Na základě měřitelných údajů je zcela zřejmé, že dílčí podcenění firemní komunikace zapříčinilo společnosti značné problémy. Zjištění a práce s touto skutečností, pomohla firmě realizovat plánované obraty za roky 1999 až 2015. Tohoto příznivého výsledku byla společnost schopna dosáhnout, navzdory snížení počtu zaměstnanců v letech 2014 a 2015.

⁴ Zdroj: SAMEC.,P, *Prezentace výroby rok Knürr, s.r.o. 2016*

2 Analýzy

2.1 SWOT analýza

V této části bych se zaměřil na SWOT analýzu sledovaného subjektu. Touto analýzou jsem se zaměřil zejména na vyhodnocení popisovaného produktu skříně Insta- Rack. Při vyhodnocování výstupu této analýzy jsem v konečném důsledku zjistil, že tato analýza odpovídá vlastně celému podniku a lze jí pro něj použít. „SWOT analýza je východiskem k vypracování každého marketingového plánu a k navržení marketingové strategie. Zkratka SWOT vznikla spojením počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky, Opportunities (příležitosti) a Threats (ohrožení).

SWOT analýza vychází jednak z interní analýzy, tj. analýzy vlastní firmy, jejích silných a slabých stránek, jednak z externí analýzy – příležitostí a hrozeb, do níž patří analýzy makroprostředí (například trh, zákazník, konkurence, distribuční cesty).“⁵

Obvykle je SWOT analýza znázorněna v tabulce, které je rozdělena do čtyř částí. V horních dvou částech se uvádějí silné a slabé stránky. Ty uvádějí interní prostředí zkoumaného subjektu. V dolních dvou částech jsou pak uváděny příležitosti a hrozby hodnotící a popisující faktory působící na zkoumaný objekt z vnějšího okolí.

Tato analýza je vhodná jak pro strategické řízení firmy, tak i na posouzení dílčích projektů. V některých případech se může stát, že některé body nebudou správně a objektivně zhodnoceny a tímto by nebyla tato analýza relevantní. V některých případech se doporučuje, aby danou analýzu provedla specializovaná společnost, která se těmito analýzami zabývá. Toto je vhodné použít zejména pro větší objektivitu a eliminaci možnosti zaujatosti hodnotitele.

⁵ BÁRTA, V., PÁTÍK, L., POSTLER, M. *Retail marketing*. Praha : ManagementPress, 2009. 37-38 s. ISBN 978-80-7261-207-9

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - zkušenosti zaměstnanci - vybudovaná základna zákazníků - dlouhodobé vztahy se zákazníky - zvyšující se univerzálnost zaměstnanců (flexibilita) - rychlost přijímání zakázek - schopnost doplnit výrobky o vyšší přidanou hodnotu (poddíly, komponenty) 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - fluktuace zaměstnanců (17% rok 2015) - nestabilní plánovací systém - špatná komunikace - malé množství sériové výroby - zvyšující se byrokracie - závislost na zámořských dodavatelích některých elektronických komponentů - dlouhá doba dodání specifických dílů
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - využití potenciálu vlastní konstrukce - sloučení divizí - zvyšující se přidaná hodnota k výrobku - komunikace a prodej přímo cílovému zákazníkovi 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - snížení poptávky (<i>obava vývoje hospodářství EU</i>) - aktivita konkurence - dodavatelé nedodržují termíny dodávek – chybí sankce - předvídaná krize - legislativa

Tabulka č. 1: SWOT analýza

2.2 Metoda IFE a EFE

K vyhodnocení SWOT analýzy jsem použil metodu IFE a EFE (Internal Factor Evaluation a External Factor Evaluation). Metoda EFE doplňuje SWOT analýzu a slouží k vyhodnocení externí pozice organizace, nebo jejího strategického záměru. Ke každé položce analýzy jsem přiřadil bodové ohodnocení 1 až 4, přičemž známka 4 má největší validitu. Nejlepší možné hodnocení je 4 a nejhorší 1, průměr představuje ohodnocení 2,5. Po sečtení všech příležitostí a (O) a hrozeb (T) vyšel vážený průměr pro posouzení externí pozice podniku 2,9, to znamená středně silnou pozici. Naproti tomu metoda IFE vyhodnocuje interní pozice organizace, nebo jejího strategického záměru. K tomu slouží stejné bodového hodnocení jako u metody EFE. Po sečtení všech slabých stránek (W) a silných stránek (S), vyšla hodnota 3,18, v tomto případě se jedná o velmi silnou pozici.

Na zpracování těchto analýz jsem se zaměřil zejména z toho důvodu, že “marketingová rozhodnutí přijímaná v rychle se měnícím světě jsou jak uměním, tak vědou. Aby měli společnosti potřebný kontext, informace a inspiraci pro svá marketingová rozhodnutí, potřebují disponovat vyčerpávajícími aktuálními informacemi o makrotrendech, stejně jako o mikrodopadech specifickými pro jejich podnikání.”⁶ Domnívám se, že tyto analýzy jsou schopny pomoci při rozboru pozice podniku a pomáhají k určení dalšího možného vývoje.⁷

Silné stránky - S				Slabé stránky - W					
	Váha	Známka	Hodnoc.		Váha	Známka	Hodnoc.		
S1	zkušenosti zaměstnanci	0,10	4	0,40	W1	fluktuace zaměstnanců (17% rok 2015)	0,20	2	0,40
S2	vybudovaná základna zákazníků	0,15	2	0,30	W2	nestabilní plánovací systém	0,20	3	0,60
S3	dlouhodobé vztahy se zákazníky	0,10	2	0,20	W3	špatná komunikace	0,05	3	0,15
S4	zvyšující se univerzálnost zaměstnanců	0,20	3	0,60	W4	malé množství sériové výroby	0,15	3	0,45
S5	rychlost přijímání zakázek	0,20	4	0,80	W5	zvyšující se byrokracie	0,15	4	0,60
S6	schopnost doplnit výrobky o vyšší přidan	0,25	4	1,00	W6	závislost na zámořských dodavatelích	0,15	3	0,45
celkem: 3,30				celkem: 3,05					
Příležitosti - O				Hrozby - T					
	Váha	Známka	Hodnoc.		Váha	Známka	Hodnoc.		
O1	využití potenciálu vlastní konstrukce	0,20	3	0,60	T1	snížení poptávky (obava vývoje hospodářství)	0,15	4	0,60
O2	sloučení divizí	0,25	2	0,50	T2	aktivita konkurence	0,10	3	0,30
O3	zvyšující se přidaná hodnota k výrobku	0,20	3	0,60	T3	dodavatelé nedodržují termíny dodávek	0,30	3	0,90
O4	komunikace a prodej přímo cílovému zá	0,35	4	1,40	T4	předvídaná krize	0,20	2	0,40
celkem: 3,10				celkem: 2,70					

Tabulka č. 2: Matice IFE a EFE

⁶ KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Professional, 2013. 99 s. ISBN 978-80-247-4150-5

⁷ HESKOVÁ, M., ŠTRACHOŇ, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. 180s. ISBN 978-80-245-1520-5

3 Marketingový výzkum

Výsledky SWOT analýzy jsou zcela jasným podkladem pro nastavení marketingové strategie pro daný subjekt. V analýze vyplývá, že pro zkoumaný subjekt by byla nejvýhodnější ofenzivní strategie. Na výsledky SWOT analýzy je nutné brát v potaz sekundární zdroje pro zcela úspěšnou implementaci. Tyto zdroje jsou nedílnou součástí společnosti. Na základě mého kariérního postupu jsem mohl zcela objektivně využít svých zkušeností pro doplnění SWOT analýzy, které je nutné převést do marketingové roviny. Následně jsou tyto sekundární data adekvátně využita pro celkové zvýšení odborných aktivit společnosti.

3.1 Definice marketingového výzkumu

„Cílem Marketingového výzkumu je systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací, které jsou důležité pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů.“⁸ Takže se jedná o určitou činnost, kde systematicky shromažďujeme, specifikujeme a analyzujeme informace, které pak interpretujeme v určitém marketingovém problému, či cíli, který chceme řešit. Tato analýza pomáhá stanovit potenciál pro porozumění potřeb trhu a i jednotlivých zákazníků. Zkoumá chování, potřeby a možnosti efektivnosti výroby. „Marketingový výzkum je cílený a koncepční proces, v jehož rámci je určeno jaké údaje jsou potřebné a jak musí být věrohodné, aktuální a kvantifikovatelné. Postup je odpovídající pro jejich sběr, kdy jeho funkcí je hledání a přinášení řešení pro konkrétní nové, neobvyklé situace. Znamená to prozkoumat příčiny vzniku této nové, resp. nově objevené situace, odpovědět na vzniklé otázky a vypracovat návrh na opatření, které by situaci mělo řešit.“⁹

Také je potřeba si na začátku uvědomit, že: „ Obchodní firma prodává zboží zákazníkům a uspokojuje jejich potřeby. Potřebuje tedy vědět, kdo je jejím zákazníkem, aby pro něho uzpůsobila svou nabídku. Oslovit každého jednotlivého zákazníka speciální nabídkou je pro velké obchodní firmy nereálné. Zaměřit se na „průměrného spotřebitele“ je neefektivní, spokojen pak není nakonec žádný ze zákazníků. Hledá se

⁸ KOTLER P., AMSTRONG G. *Marketing* Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 227 s. ISBN 80-247-0513-3-3

⁹ VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně. 2 aktualizované vydání.* Praha : Grada Publishing, 2014. 18 s. ISBN 978-80-247-5037-8

tedy způsob, jak poznat a oslovit vybrané skupiny spotřebitelů, které jsou kompatibilní se záměrem firmy.“¹⁰

3.2 Etapy marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu je pokaždé ovlivňován specifickými faktory, které se odvíjí od zkoumaného problému. „I přesto můžeme definovat dvě hlavní etapy, které na sebe logicky navazují“.¹¹

Jedná se o **přípravnou** etapu, která se skládá z následujících kroků:

- Definování problémů nebo cíle průzkumu
- Analýzu stávajícího stavu
- Plán celého projektu

Dále je to **realizační** etapa, která se skládá z:

- Zpracování shromážděných dat
- Analýzy shromážděných dat
- Interpretace výsledků marketingového výzkumu
- Závěrečné zprávy a její prezentace

¹⁰ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing, 2009. 109 s. ISBN 978-80-247-2049-4

¹¹ KOZEL, R., a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 277s. ISBN 80-247-0966-X

3.3 Zdroje dat marketingového průzkumu

Pro marketingový průzkum se používají obzvláště dva zdroje informací průzkumu. Jedná se o primární a sekundární zdroj dat.

Sekundární zdroj informací:

- Tyto údaje jsou z pravidla čerpány z velkého počtu různých publikací a jsou často volně dostupné. Z těchto údajů čerpá zkoumající relevantní data pro právě prováděný průzkum. Mezi hlavní zdroje pro sekundární marketingový průzkum řadíme zejména knihy, odborná literatura. Dále je možné použít zdroje od různých specializovaných agentur, které se zabývají sběrem dat. Pro účely daného průzkumu si lze objednat průzkum tzv. „na míru“ nebo lze použít informace z již vyhodnocených průzkumu. Tyto služby jsou většinou zpoplatněny a jedná se o poměrně finančně náročnou službu.

Primární zdroje informací

- K získávání informací z primárních zdrojů se přistupuje až tehdy, kdy nemůžeme čerpat ze zdrojů sekundárních informací. To zejména z toho důvodu, že získávání primárních informací je nesrovnatelně více časově a finančně náročnější, než získávání dat sekundárního charakteru. Oproti tomu jsou takto získané poznatky více relevantní a více pomáhají při řešení zadaného marketingového úkolu. Tato data jsou shromažďována nově na míru řešeného projektu, tato data patří zadavateli marketingového výzkumu.¹²

¹² VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně. 2 aktualizované vydání.* Praha : Grada Publishing, 2014. 86 s. ISBN 978-80-247-5037-8

4 Marketingová komunikace

Podle internetového zdroje MARSdd.com je marketingová komunikace základní a komplexní součástí marketingového úsilí společnosti. Tato komunikace zahrnuje reklamu, přímý marketing, branding, balení, prezentaci na internetu, tištěné materiály, „Public relations - PR“ aktivity, prodejní prezentace a sponzoring.

Marketingová komunikace má dva cíle. Jedním je vytvořit a udržet poptávku a preference produktu. Druhým cílem je zkrátit prodejní cyklus.

Vytváření preferencí je často dlouhodobější úsilí kde se používá komunikace zaměřená na cílového zákazníka.¹³

4.1 Komunikační proces

Komunikace obecně je předání určitého sdělení nebo informací od zdroje k příjemci. Důvody metody a cíle takového sdělení jsou různé. Marketingová komunikace je spojená s pojmem komunikační proces, což znamená přenos sdělení od jeho odesílatele k příjemci. Tento proces probíhá mezi prodávajícím a kupujícím, firmou a jejími potencionálními zákazníky, ale také mezi firmou a jejími dalšími zájmovými skupinami. K těm patří všechny subjekty, které mají na firmy a jejich aktivity vliv a které je pak naopak mohou ovlivňovat. Řadí se k nim zejména zaměstnanci, dodavatelé a obchodní partneři, akcionáři, media, orgány veřejné správy, investoři, oborové a profesní asociace, občanská sdružení, neziskové organizace, nátlakové skupiny a v neposlední řadě též místní komunity.

Principy komunikace vyjadřuje základní model komunikačního procesu, který sestává s osmi prvků: zdroj komunikace, zakódování, sdělení, přenos, dekodování, příjemce, zpětná vazba a komunikační šumy.¹⁴

4.2 Marketingové akce

V oblasti marketingu je zkoumaný podnik víceméně závislý na centrálním řízení. Veškeré velké akce či zavádění nových produktů na trh, je řízeno z centrály. Tam je určováno jakým směrem se podnik bude nadále ubírat a jak se bude prezentován na venek. Zde vznikají a schvalují se veškeré koncernové marketingové

¹³ Zdroj: <https://www.marsdd.com/mars-library/what-is-marketing-communication-marcom/>

¹⁴ PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H., *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2010. 21s. ISBN 978-80247-3622-8

aktivity. Osobně se domnívám, že toto opatření má svou logiku a je zcela opodstatněné. Zaručují, aby veškeré aktivity splňovaly koncernovou misi, nebyly kontraproduktivní a dokonce v některých případech nepůsobily proti sobě. „Žádná činnost spojená se sponzoringem by se neměla obejít bez strategického plánování. Abychom zajistili vynaloženým investicím co nejvyšší procento návratnosti, je nutné vytvořit konzistentní koncept, který bude dlouhodobě přispívat ke splnění stanovených firemních cílů.“¹⁵

Ve sledované společnosti v Nišovicích, probíhá marketing spíše na bázi propagace. Snaží se o takové aktivity, které by měly spíše regionální dopad. Panuje zde přesvědčení, že takovéto akce, by měli být cílené na obyvatele okolních měst a obcí, tak aby se firma dostávala do povědomí občanů a vylepšovala si pozici na trhu práce a také k tomu, aby se na trhu B2B prezentovala jako partner, který je dostatečně vyspělý a svou image zakládá také na sociálních aktivitách. Domnívám se, že toto působí na zákazníky velmi dobře a já osobně jsem při jednáních se zástupci klíčových zákazníků byl svědkem toho, že při začátku jednání byl prezentován sponzoring. Toto téma pomohlo k zahájení komunikace a nastolilo příjemnější atmosféru s lepší startovní pozicí v jednání.

Díky tomu, že se firma nachází na malé vesnici, je tomuto částečně přizpůsoben sociální i marketingový program. Nejedná se však o pouhý sponzoring, ale je dbáno na to aby docházelo ke vzájemné spolupráci. Vyhodnocování se kterými subjekty bude podnik spolupracovat v budoucím období, probíhá jednou ročně. Firma cítí společenskou zodpovědnost a to je vidět na první pohled na jejich aktivitách. V oblasti školství jsou sponzorovány dětské školky a základní školy, v rozsahu cca 10km od firmy. Cílem je samozřejmě působit pozitivně zejména v rodinách zaměstnanců. Také funguje spolupráce se středními školami. Namátkou uvedu průmyslovou školu elektrotechnickou v Písku. Velmi funkční je spolupráce se sportovními kluby. Firma je například generálním sponzorem HC Strakonice již více než 10 let. Také sponzoruje fotbalová družstva města Volyně a vesnice Malenice. V tomto vztahu je, pro vzájemnou spolupráci, primární rozvoj a výchova mládeže. Samozřejmě se firma podílí i na spolupráci s regionálními hasičskými dobrovolnými spolky. V regionu tak činí formou příspěvků na technické vybavení, či finanční pomoci při pořádání jednotlivých soutěží.

V neposlední řadě je to spolupráce s Diecézní charitou České Budějovice, kde firma podporuje oblastní Charitu Strakonice a Charitu Malenice. „Sponzoring v rámci

¹⁵ BÁRTA, V., PÁTÍK, L., POSTLER, M. *Retail marketing*. Praha : Management Press, 2009. 283-286 s. ISBN 978-80-7261-207-9

marketingové komunikace vychází z obchodního vztahu mezi sponzorem a sponzorovaným. Sponzorem je zpravidla podnikatelský subjekt, ale také třeba státní veřejnoprávní organizace, poskytující sponzorovanému finanční, materiální či jinou pomoc. Obvykle za tuto službu očekává protislužbu v podobě propagace¹⁶

Jako zajímavost uvedu, že firma se nachází v období duální značky. Na produktech je v některých případech uveden jako výrobce Knürr, v některých Emerson, a na části produktů jsou dokonce obě uvedeny oba výrobci. Toto mělo být krátkodobé opatření. Po převzetí Knürru Emersonem bylo očekáváno, že logo Knürr bude postupně nenásilně nahrazováno logem nového vlastníka. V současné době, dle poznatků a rozhodnutí marketingového oddělení je ponechána obchodní značka Knürr, zejména z důvodu historického vnímání a pozice této značky na trhu. Zákazníci v tomto odvětví jsou v mnoho ohledech dosti konzervativní. Díky zavedené značce a přáním zákazníků, je staré logo používáno pro označení firemních výrobků neustále po převzetí a zdá se, že tento trend bude ještě nějakou dobu pokračovat. Osobně se domnívám, že se jedná pouze o můj předpoklad, že evropští zákazníci vnímají a posuzují rozdíl mezi německým a americkým produktem a ten také může být důvodem pro rozhodování o další spolupráci.

4.3 Pracovní procesy

Jako první začal pan Frederick Wilson Taylor studovat a popisovat problematiku pracovních procesů. Do té doby se nikdo jiný vyhodnocováním a sledováním produktivity nezabýval a taktéž neexistoval žádný ukazatel pro měření a porovnávání produktivity.

Z Taylorova výzkumu vzešlo tzv. „vědecké řízení“, po válce označováno „provozní inženýrství“. V dnešní době hovoříme v této oblasti stále více jako o produktivitě práce. Vyhodnocování úspěšnosti podniku na základě měření celkové produktivity, je v současnosti nejvíce používané a to na díky největší vypovídací hodnotě a objektivitě. Důležité je, že podniky taktéž mohou porovnávat svou úroveň a úspěšnost úrovně produktivity s konkurencí. Tady je nutné brát, ale na zřetel, že úroveň vyhodnocování a primárních dat pro výpočet produktivity se nezřídka v různých

¹⁶ FORET, M. *Marketingová komunikace.3. aktualizované vydání*. Brno : Computer Press, 2011. 337 - 346 s. ISBN 978-80-251-3432-0

podnicích částečně rozcházejí, ale dle mého názoru nemá tento fakt vliv na ztrátu vypovídající hodnoty.

Existuje nepřehledné množství způsobů, jak zvyšovat produktivitu práce. V části se jedná pouze o drobná zlepšení, a jiné vyvolávají výrazné až skokové nárůsty úrovně produktivity. Ty skokové jsou hlavně procesní. V 21. století je patrný posun vnímání industriální společnosti 20. století směrem ke znalostní. Novým trendem je orientace na produktivitu pracovníka, který disponuje znalostmi. Hlavní úlohou je produktivitu znalostních pracovníků zvyšovat.¹⁷ V tomto směru není podle mého názoru důležité, jestli se jedná o pracovníky primárního, nebo terciálního sektoru, proto se na tento problém také ve své práci zaměřuji.

Na základě vyhodnocení mezinárodní organizace práce ILO v Ženevě vyplývá, že investice do pracovníků přináší trojnásobné zvýšení produktivity, než investice ve stejné výši vložené do zařízení. Snaží-li se podniky zvyšovat svou produktivitu technickými prostředky, dosáhnou nárůstu o 2 – 3 % ročně, zatímco lepší organizací práce a procesů se může produktivita zvýšit o 5 – 15 % ročně. Zvyšování produktivity práce optimalizací procesů a organizací práce je způsob jakým se chceme ubírat a to hned ze dvou důvodů, je levnější a staví na zkušenostech, dovednostech vlastních pracovníků.¹⁸

4.4 Firemní kultura

S novými poznatky klademe v dnešní době čím dál větší důraz na pracovní podmínky jednotlivých zaměstnanců. Ty mohou být odborné, ale i osobní. To vše zahrnuje podniková kultura, kde je jasně zřetelné do jaké míry má podnik snahu své zaměstnance dále rozvíjet a motivovat. Z hlediska zvyšování produktivity a výroby jsem osobně přesvědčen, že se jedná o velmi důležitý faktor, který by neměl být v žádném případě opomíjen. „Interní marketing, jeden z prvků tzv. holistického marketingu si klade za cíl najímat školit a motivovat schopné zaměstnance, kteří chtějí dobře sloužit zákazníkům společnosti, zajišťuje, že každý v organizaci vyznává vhodné marketingové zásady, zejména pokud jde o nejvyšší vedení. Chytří marketéři si uvědomují, že marketingové aktivity v rámci společnosti mohou být stejně přínosné nebo dokonce i přínosnější, než ty namířené směrem ven. Nemá smysl slibovat

¹⁷ KISLINGEROVÁ, E, a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

¹⁸ KOŠTURIÁK, J, FROLÍK, Z. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 240 s. ISBN 80-86851-38-9

excelentní služby, pokud personál společnosti není připraven je poskytovat.¹⁹ K dalším důvodům patří i fakt, že nespokojený, či demotivovaný zaměstnanec neodvádí takový výkon, který by odváděl v případě správných pracovních podmínek. Mezi neopomenutelné faktory řadím i fluktuaci, čím více dochází k obměňování zaměstnanců, tím klesá výkonnost a flexibilita pracovní jednotky. Zejména s ohledem na komunikaci ven z podniku a to zejména v sektoru služeb je nezbytné mít k dispozici správně vyškolený a motivovaný personál, tak aby požadované úkoly mohli být splněny v očekávaném termínu a kvalitě.

Podnikovou kulturu definují pánové Cejthamr a Dědina ve své knize *Management a organizační chování* následovně: „Lidé si nemusejí být vědomi žádné kultury, přesto jsou jí ve svém chování a jednání ovlivněni a prostoupeni. Oblíbená a jednoduchá definice kultury je: „jak se věci kolem nás dějí, nebo jako: „co je a co není přijatelné“, čili jaké chování a jednání je vítané a jakému je bráněno. Podrobnější definice je: souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku.“²⁰

Je nepřeborné množství, jak zajišťovat podmínky k práci a spokojenost jednotlivých zaměstnanců. Takovéto průzkumy probíhají ihned z několika důvodů. V první řadě, aby byl zjištěn aktuální stav, dále aby bylo možno porovnávat další vývoj a také z důvodu možnosti odstraňovat nepříznivé vlivy pro práci jednotlivých oddělení a zaměstnanců. Ve společnosti Knürr, s.r.o. dochází průzkumům mínění zaměstnanců a také jejich přínos je v určité míře již viditelný. Toto se zejména v dnešní době stává stále důležitější i pro koncového zákazníka, který tyto aspekty svého partnera vnímá a vyhodnocuje je, tak aby si získal představu o svém partnerovi a měl možnost jej hodnotit. Nejčastěji se toto provádí pomocí bodového hodnocení, aby bylo možno partnery a výsledky z jednotlivých průzkumů porovnávat. Tyto výsledky se pak následně objevují i ve zprávách o stavu dané společnosti a rozhodují o další spolupráci. „Pojem podniková identita (corporate identity - CI) se týká podnikové komunikace uvnitř organizace ve směru shora dolů (od vedení podniku k zaměstnancům), ale také navenek (vnější, externí komunikace podniku k okolním klíčovým segmentům

¹⁹ KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Profesional, 2013. 51-52 s. ISBN 978-80-247-4150-5

²⁰ CEJTHMAR V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7

veřejnosti). Cílem je vyjádřit svoji odlišnost, jedinečnost.²¹ Zejména v sektoru služeb je toto velmi dobře viditelné, protože při dlouhotrvající spolupráci rozhodují veškeré aspekty a přidaná hodnota, které je podnik služeb schopen poskytnout. Při stále těsnější vztahu mezi poskytovatelem a nabyvatelem služby, jsou v některých případech tyto nástroje čím dál tím více důležité. Pro představu uvedu dva průzkumy, se kterými jsem se setkal i v jiných firmách. Ty byly hodnoceny velmi kladně jak od vedení podniku, tak i od řadových zaměstnanců. Jedná se o Dialog dotazník a průzkum mínění zaměstnanců, v některých odborných publikacích nazývaný jako 360° dotazník.

Dle mého soudu lze o těchto dvou nástrojích konstatovat, že patří k těm, které patrně nejvíce vypovídají o stavu dané společnosti. Skýtají možnost porovnávat a vyhodnocovat jak postupný vývoj, tak i stav jednotlivých subjektů, proto se o nich zmíním.

4.5 Dialog dotazník

Jedná se o soubor otázek, kde dochází k dialogu mezi nadřízeným a podřízeným. Jsou zde hodnoceny otázky škálou 1 až 5. Ty se poté porovnávají s výsledky minulého roku a i s výsledky z předešlých období. V celém souboru otázek se nalézají otázky typu: zdali činí zaměstnanci radost rozhodovat, nebo jestli má problémy s konfliktními situacemi. Pak se zaměstnanec vyjadřuje ke své osobě, pracovním podmínkám a jeho dalším možným rozvoji a ambicím. Následně hovoří nadřízený, objasní svůj postoj a zhodnotí pracovníka. Pracovník se zpětně vyjadřuje k těmto připomínkám. Na konci dialogu proběhne zhodnocení a oba aktéři dotazník podepíší. Dokument je následně předán dalšímu přímému nadřízenému, ten jej zhodnotí a popřípadě připomínkuje. Zaměstnanec obdrží vždy jednu kopii a jedna kopie je archivována v personálním oddělení. Osobně spatřuji v systému tohoto dotazníku několik problémů. Hlavní problém je podle mého názoru v tom, že otázky jsou koncipovány a připravovány pro celý koncern stejně a nebere se zde ohled na národní, kulturní a firemní specifika. Dále si nemyslím, že je vhodné mít stejný formulář a otázky jak pro dělnické tak i pro THP pracovníky. To z důvodu toho, že některé otázky jsou pro řadové operátory spíše úsměvné a v některých případech, kdy jsou dotázáni jak velkou radost jim dělá rozhodování při řešení problému dokonce na otázku odmítají odpovídat. Na druhé

²¹ FORET, M. *Marketingová komunikace.3. aktualizované vydání*. Brno : Computer Press, 2011. 51 -56 s. ISBN 978-80-251-3432-0

straně jistě klady tohoto průzkumu převažují nad negativy. V této diskuzi či dialogu se mají a musí odrážet body, související s péčí o zaměstnance a to co se týče pracovní doby, režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního růstu pracovníků. Služeb poskytovaných na pracovišti a ostatní péče.²²

V dotazníku je dán prostor každému zaměstnanci, aby se vyjádřil k problémům, které ho trápí. V rámci diskuze je možno také vysvětlit některé doposud nepochopené reakce, či procesy. Nezřídka se stává, že v rámci dialogu odkryje dotazovaný také své mimo pracovní problémy, což nadřízenému pomáhá k lepšímu pochopení pracovníka a dává mu možnost pomoci v řešení těchto osobních problémů. Cílem je také určit další vývoj a rozvoj zaměstnance, tak aby bylo dosaženo co možná největšího přínosu pro firmu a samozřejmě pak i pro koncového zákazníka.

4.6 Průzkum mínění zaměstnanců

Dalším z používaných nástrojů je průzkum mínění zaměstnanců. K tomu dochází v pravidelných intervalech - jednou za tři roky. To je z důvodu možného porovnání s předcházejícími výsledky sledování aktuálního stavu a vývoji trendu v jednotlivých posuzovaných oblastech. Tento průzkum je prováděn v celém koncernu EMERSON, ale výsledky z jiných podniků bohužel nemám k dispozici. Nicméně já osobně se domnívám, že tyto výsledky z jiných zemí či podniků mi v plné míře nemohou být vodítkem pro relevantní porovnání. Tam bych se zaměřil maximálně na trend, z důvodu kulturních s historicky daných odlišností.

Ve vlastním průběhu dotazování jsou z důvodu utajení a nemožnosti ovlivňování dotazovaných dotazování rozděleni do několika funkčních skupin. Osobně kladně hodnotím fakt, že otázky jsou různé jak pro THP (technicko-hospodářské pracovníky) tak pro dělnické profese, což vede dle mého mínění k větší objektivitě průzkumu.

Z důvodu maximální objektivitě a nemožnosti manipulace s výsledky celý průzkum provádí a vyhodnocuje externí firma. Ta také dohlíží na průzkum, kde jsou dotazovány skupiny přibližně o 15 zaměstnancích a striktně je zakázána v této skupince účast nadřízeného, ať přímého či vyššího kvůli zamezení možnosti ovlivňování dotazovaného.

Vlastní průzkum je tvořen přibližně 70 otázkami, které nejsou funkčně rozděleny do jednotlivých oddílů. V posledním zkoumání roku 2012 bylo osloveno 285

²² KOUBEK J. Řízení lidských zdrojů 4., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

respondentů. Nemožnost kompletního zapojení celé firmy, byla způsobena tím, že část zaměstnanců nebyla v době provádění průzkumu ve firmě. To z rozdílných důvodů – část potenciální respondentů byla ve stavu nemocných, někteří technici a prodejci byli na pracovním jednání u klíčových zákazníků společnosti.

Návratnost dotazníků byla 100% a to včetně jejich následného použití pro tento výzkum. Vyhodnocování provádí nezávislá externí firma, z důvodu zaručení co největší možné objektivity průzkumu. Doručení a následná návratnost dotazníků byla v el. podobě, což výrazně pomohlo rychlosti vyhodnocení dotazníků. Čas na zpracování není pevně určen, ale zpravidla vyplnění dotazníku trvá 45 minut. Vyplňování dotazníku je prováděno zatrhnutím jedné z pěti možností. Odpovědi jsou koncipovány: ANO - SPÍŠE ANO – NEVÍM - SPÍŠE NE - NE. Při vyhodnocování pro lepší přehlednost jsou označeny pouze (A – B – C – D – E).

Vlastní výsledky a vyhodnocení jsou k dispozici měsíc po průzkumu a první je s nimi seznámen management. Poté je určen harmonogram předávání informací z výsledku dotazování zaměstnancům. Jsou probrány kritické body. Kritérium pro kritický bod je zhoršení oproti minulému průzkumu, anebo záporné odpovědi vyšší než 30 %. Je také vypracován nástin akčního plánu, který se týká managementu a ten je pověřen realizací opatření na základě vyhodnocení. Jasným úkolem pro jednotlivé vedoucí pracovníky je to, aby se nepříznivě vyhodnocené oblasti do příštího dotazování zlepšili. Každý manažer obdrží i přehledné grafické zpracování celého průzkumu se zpracovanými odpověďmi, týkající se jeho oblasti působnosti.

Hlavní vyhodnocované oblasti:

- přímí nadřízení - vedoucí, mistři
- Management- vyšší nadřízení
- Funkční oblast – pracovní podmínky, výpovědi bez příčiny aj.
- Komunikace ve firmě

Vyhodnocování a realizaci akční zlepšovací plánu má na starost oddělení HR (*Human Resources*). Hlavní prezentace vychází z celkového průměru daného průzkumu a tím pádem je možno porovnání s průměrem jednotlivých oddělení celého podniku a následně pak i koncernu.

V poslední fázi dochází k informování všech zaměstnanců. To probíhá z důvodu zachování anonymity pod patronací personálního oddělení bez přítomnosti nadřízených. Každá skupina se vyjádří k vybraným bodům a navrhne vlastní postup pro zlepšení. Zpravidla jsou vybrány tři body ke zlepšení a ty které byly nejčastěji navrhované. Ty jsou následně pracovníky personálního oddělení předneseny vedení podniku. Následně je pak analyzováno, do jaké míry jsou proveditelné a zároveň i jejich míru jejich přínosu pro společnost a možnosti vyřešení neuspokojivých bodů ve vyhodnoceném průzkumu. Každé z vyhodnocených opatření je pak určeno zodpovědnému manažerovi, který je zodpovědný za jejich realizaci.

Příklady otázek - Funkčních

začínal byste opět ve firmě	ANO - SPÍŠE ANO – NEVÍM - SPÍŠE NE - NE
spokojenost s platem	ANO - SPÍŠE ANO – NEVÍM - SPÍŠE NE - NE
zaměstnanecké výhody	ANO - SPÍŠE ANO – NEVÍM - SPÍŠE NE - NE
firma jako pracoviště	ANO - SPÍŠE ANO – NEVÍM - SPÍŠE NE - NE

Příklady otázek - Managment

managment – důvěra ve slovo	ANO - SPÍŠE ANO – NEVÍM - SPÍŠE NE - NE
vedení zájem o zaměstnance	ANO - SPÍŠE ANO – NEVÍM - SPÍŠE NE - NE
důvěra ve správnost vedení	ANO - SPÍŠE ANO – NEVÍM - SPÍŠE NE - NE
zábrany obrátit se na vedoucího	ANO - SPÍŠE ANO – NEVÍM - SPÍŠE NE - NE
schopný ředitel	ANO - SPÍŠE ANO – NEVÍM - SPÍŠE NE - NE

Příklady otázek - Vedoucí – přímí nadřízení

nadržování	ANO - SPÍŠE ANO – NEVÍM - SPÍŠE NE - NE
obrátit se na vedoucího bez zábran	ANO - SPÍŠE ANO – NEVÍM - SPÍŠE NE - NE
spravedlivost vedoucího	ANO - SPÍŠE ANO – NEVÍM - SPÍŠE NE - NE
dobrá práce vedoucího	ANO - SPÍŠE ANO – NEVÍM - SPÍŠE NE - NE

otázka	odpověď	oddělení A 28 dotazovaných		oddělení B 19 dotazovaných	
		počet	procentuálně	počet	procentuálně
Jak se management zajímá o své zaměstnance ?	ne	3	10,7%	0	0,0%
	spíše ne	6	21,4%	1	5,3%
	nevím	15	53,6%	13	68,4%
	spíše ano	2	7,1%	5	26,3%
	ano	2	7,1%	0	0,0%
Odvádí nadřízený dobrou práci ?	ne	0	0,0%	0	0,0%
	spíše ne	2	7,1%	1	5,0%
	nevím	6	21,4%	5	25,0%
	spíše ano	13	46,4%	6	30,0%
	ano	7	25,0%	8	40,0%

Tabulka č. 3: Vyhodnocení průzkumu mínění²³

Pro názornost vyhodnocování jsem vybral a porovnal dva funkční celky, podobného výrobního zaměření. Oddělení A s 28 dotazovanými a oddělení B s 19 dotazovanými.

Otázka: Jak se management zajímá o své zaměstnance

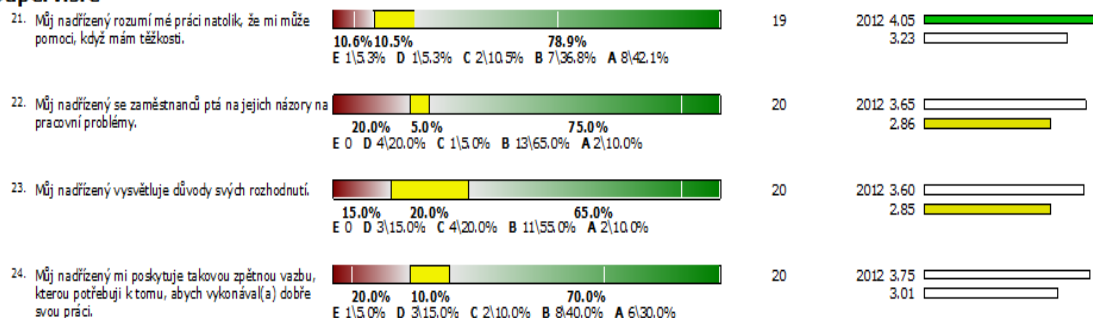
Zde odpovědělo z oddělení A - 9 negativně 32,1%, 17 neutrálně 53,6% a 4 pozitivně 14,2%. V oddělení B - 1 negativně 5,3 %, 13 neutrálně 68,4% a 5 pozitivně 26,3%.

Otázka: Odvádí nadřízený dobrou práci

Zde odpovědělo z oddělení A - 2 negativně 7,1 %, 6 neutrálně - 21,4% a 20 pozitivně 71,4%. V oddělení B - 1 negativně -5,0 %, 5 neutrálně -25,0% a 13 pozitivně - 70,0%

²³ Zdroj: Vyhodnocení mínění zaměstnanců Knürr, s.r.o. březen 2012

Supervisie



Obrázek č. 5: Ukázka grafického vyhodnocení Průzkumu mínění zaměstnanců²⁴

V trendu zvyšování standardů a větší výkonnosti zaměstnanců je tento průzkum z mého hlediska nejobsáhlejší a nejvíce průkazný. Jsou z něho totiž jasné a zřetelné výstupy, které přísně korespondují s realitou. Jestliže se s těmito výsledky bude i nadále pracovat, tak očekávám přínos na straně zaměstnavatele, tak i zaměstnance a v konečném důsledku i hlavně na straně koncového zákazníka. Vytvoří se lepší pracovní klima, které prezentuje firmu i směrem ven. Cílem je také, aby si management uvědomil své dosud neviděné slabé stránky, které bychom měli mít snahu zlepšit. Pro růst firemní kultury a komunikace jsou v dnešní době tato opatření nezbytná.

²⁴ Zdroj: Vyhodnocení mínění zaměstnanců Knürr, s.r.o. březen 2012

5 Projekt Insta-Rack

5.1 Úvod do projektu

V této práci bych se pokusil popsat činnost a fungování marketingu ve firmě Knürr, s.r.o. Vybral jsem si projekt z roku 2014, kde popíši jak funguje celý proces ve zkoumaném subjektu. Impulsem ke konstrukci a vývoji tohoto produktu byl fakt, že společnost potřebovala inovativní řešení na doplnění svého nabízeného portfolia. Na základě požadavku vedení společnosti, byl vyvinut zcela nový produkt, který byl vyvinut dle specifikace výsledků marketingového výzkumu. Vývojové a konstrukční oddělení mělo za úkol tyto požadavky přetvořit do produktu, který by uspokojil zákazníky a zaplnil volné místo na trhu a v celkové nabídce podniku. Následně byla započata výroba dle specifikace konstrukce, která veškeré připravované kroky konzultovala s marketingovým oddělením. To pak při konstrukci sbíralo zpětnou vazbu od jednotlivých prodejců. Na základě těchto poznatků docházelo k určitým modifikacím, které nebyly vůbec v první fázi plánovány. Dále byl rozvíjen a kontinuálně vylepšován servis pro koncové zákazníky. „Veškerý marketing neznamena vlastně nic jiného, než znát a dokázat uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe, než to dělá konkurence. V tom tkví podstata marketingu i určující význam a úloha zákazníků pro veškerý dílčí chod podniku. Proto je pro podnikatele a manažery tak důležité sledovat situaci na trhu. Tedy především pro své zákazníky a konkurenty. Na těchto znalostech závisí úspěch jejich další činnosti.“²⁵ Z tohoto hlediska, jak se domnívám, byla celá tato specifická akce dobře připravena a naplánována. Velmi zajímavé se mi jeví srovnání počátečních očekávání a předpokladů s dnešní realitou. V druhé fázi bych se pokusil popsat marketingové procesy, které jsou ve firmě momentálně nastaveny. Tento projekt jsem si vybral také záměrně, vzhledem k faktu, že některé postupy se mi nejevily ze začátku zcela standardní a velmi mě zajímalo, jak funguje tento proces v reálné praxi a jakým způsobem jsou jednotlivé kroky řízeny a koordinovány. Důležitým faktem pro mě je také to, že za výsledkem marketingových aktivit stojí hotový a konkrétní produkt a již budu schopen vyhodnotit a popsat i zpětnou reakci trhu.

²⁵ FORET, M. *Marketingový průzkum. 2. aktualizované vydání*. Brno : Bizbooks 2012. 3-4 s. 978-80-265-0038-4

5.2 Začátek projektu

Začátkem roku 2014 bylo vedením společnosti rozhodnuto, že je potřeba rozšířit aktuálně nabízenou produktovou nabídku. V reakci na aktuální potřeby trhu a našich klíčových zákazníků. K tomuto měl pomoci marketingový výzkum koordinovaný oddělením marketingu a prováděný oddělením prodeje. Z takto zjištěných dat pak měl vzniknout zcela nový produkt, který by navýšil přidanou hodnotu pro zákazníka, k již nabízeným výrobkům a službám.

Z důvodu poměrně velkých očekávání ze strany vedení společnosti, tlaku na konečný termín a zejména o specificky náročný projekt bylo rozhodnuto, že k průzkumu bude použit kvalitativní výzkum. V něm budou jednotlivými prodejci dotazováni klíčoví zákazníci na dvě následující otázky:

1. Který produkt Vám v současné době chybí v portfoliu nabídky
2. Jakou přidanou službu aktuálně postrádáte v nabídce

Na celkový průzkum, dotazování a sběr dat byly vyčleněny dva měsíce. To také z důvodu, že marketingové oddělení chtělo využít setkání všech klíčových prodejců. To probíhá každoročně v měsíci říjnu v Mnichově. Tam se vyhodnocují dosažené výsledky za uplynulý rok a připravuje se celková strategie na příští kalendářní rok. V rámci tohoto setkání měl pak vzniknout návrh nového produktu, či služby. To vše proběhlo dle plánu a výsledky šetření, které byly shromážděny na místě setkání, byly pak předány marketingovému oddělení, které je vyhodnotilo. Po vyhodnocení byly výsledky předloženy konstrukčnímu oddělení, které navrhlo řešení a výrobek, který měl splňovat aktuální očekávání zákazníků a společnosti a zároveň podpořit plánovaný růst prodeje. Zpětně jsem se snažil zjistit, kolik přesně bylo dotazováno respondentů. Tento údaj bohužel již není v naší databázi. Jako důvod mi byl sdělen fakt, že výsledky jednotlivých dotazování byly vyhodnocovány z různých prodejních centrál a marketingové oddělení obdrželo pak pouze výsledky průzkumu za jednotlivé prodejní regiony. Pro příklad: prodejní jednotka „DACH“ zastřešuje zákazníky v německy mluvících regionech – Německo, Rakousko a Švýcarsko, od tohoto celku byl odeslán celek s jednou z největších validit hodnot, protože snaha o směřování tohoto produktu měly být převážně do německy mluvících zemí. Všechny výsledky šetření byly pak dohromady vyhodnoceny v centrálním marketingovém oddělení.

K tomu bych upřesnil, že „Experimentem je v marketingu v podstatě každá změna v nabídce, tzn. v jednotlivých složkách marketingového mixu. Evidované, registrované reakce zákazníků považujeme za závisle proměnnou na zmíněné změně v nabídce, kterou chápeme jako nezávisle proměnnou. Chování zákazníků pak přičítáme na vrub této změny.“²⁶ Toto pouze dokresluje snahu tohoto projektu o změnu vnímání zákazníka, s cílem nabídnout novou službu, která by byla v budoucnu vnímána zákazníky, jako nedílnou součást celkové produktové nabídky firmy.

5.3 Popis výrobku

Konstrukce s prodejci a marketingovým oddělením vypracovali společně řešení, kde byla navržena platforma námi nabízených serverových a síťových skříní. Mělo se jednat o jednotky, které budou levné v porovnání s našimi standardními produkty a také budou reagovat na současný trend požadavků zákazníků. Na prvním představení tohoto produktu bylo také oznámeno, že by se mělo jednat o balík, který by obsahoval všechny potřebné montážní komponenty, by si zákazník sám smontoval vlastními silami, přímo na místě konečné kompletace. Pro lepší představivost by toto řešení šlo přirovnat k celosvětově známému řešení systému IKEA, kde si zákazník zakoupí zabalený nesmontovaný produkt a až doma si ho vlastními silami smontuje.

V počátku celého projektu bylo navrženo a odsouhlaseno, že se bude jednat o 4 varianty skříní. Z toho 2 síťové (LAN) o rozměrech: výška 2000 mm, šířka 800 mm a hloubka 1000mm a další typ je téměř shodný pouze zásuvná hloubka tohoto výrobku by se zvětšila na 1200 mm. U serverových skříní se jedná o ty samé rozměry. Všechny produkty měly být zabalené do jedné krabice, kde byla složena vždy jedna skříň. Odhadovaná časová náročnost kompletní montáže koncovým nezaškoleným zákazníkem, byla odhadnuta přibližně na 20 minut. Na dokreslení uvedu, že tento údaj mě osobně velmi zaujal, a proto jsem se pokusil tuto jednotku také sám smontovat. Jako nezkušenému montážníkovi mi montáž jedné skříně trvala doopravdy přibližně 20 minut. Po tomto kroku jsem i já byl přesvědčen, že koncový zákazník ocení z důvodu stále navyšující se ceny práce a snížení logistických nákladů, neboť šlo transportovat hned pět jednotek na sobě. Toto řešení jsme všichni vnímali jako přínosné a věřili jsme, že se pro podnik jedná i do budoucna o správný krok.

²⁶ FORET, M. *Marketingový průzkum. 2. aktualizované vydání*. Brno : Bizbooks 2012. 61-64 s. 978-80-265-0038-4

Z hlediska marketingové komunikace se v tomto celém projektu jedná o marketingovou orientaci na výrobu. “ Pro toto stádium bylo charakteristické zaměření firmy na výrobu produktu nebo služeb. Přesněji se úsilí vedení soustřeďovalo na dosažení vysoké efektivity výroby, často tak, že se vyráběly standardizované položky ve velkém. V podnikání tohoto typu jsou ostatní funkce jako prodej, finance a zaměstnanci, jako druhořadými, podřízenými hlavní funkcí podniku, kterou bylo vyrábět. Hlavní filozofií vůči zákazníkům bylo, že zákazníci si budou kupovat výrobky i tehdy, když budou k dostání v dostatečně velkém množství a za přijatelnou cenu.“²⁷ Toto se domnívám platí částečně i v tomto případě.



Obrázek č. 6: Ukázka téměř smontované skříně INSTA Rack²⁸

²⁷ JOBBER, D., LANCASTER G. *Management prodeje*. Praha : Computer Press, 2009. 431 s. ISBN 80-7226-533-4

²⁸ Zdroj: Archiv autora

5.4 Zabalené nasmontované skříně

V začátku výroby bylo deklarováno, že zákazník očekává tyto skříně nejdéle do 20 pracovních dní od objednání. K tomuto cíli jsme měli nastavit výrobní proces a celý systém plánování těchto jednotek. Před zahájením přípravy celého projektu jsme byli informováni, že podíl hotových smontovaných skříní bude maximálně 5% z celkové sumy vyráběných jednotek. S výrobou a distribucí se pak začalo v červenci 2014. V první bylo komunikováno ze strany prodejního oddělení, že bychom měli vyrábět standardně přibližně 100 jednotek měsíčně. Samozřejmě, že v začátku jsme počítali se startovací fází, kdy výstup nebude tak velký. Pro možnost plánování výroby jsme obdrželi od marketingového oddělení výhled a předpoklad prodeje do konce kalendářního roku 2014 tzv. „Forecast“. Ze výroby začátku se mělo jednat o zhruba 50 skříní měsíčně. Od ledna 2015 se měl odbyt těchto jednotek pak navýšit a dosáhnout plánovaných prodaných 100 kusů skříní měsíčně.

Velkou výzvou pro nás bylo zabalení jednotlivých komponentů, tak aby nedošlo k jejich poškození při transportu a bylo zajištěno jejich snadné rozbalení. Také bylo třeba vzít v potaz návaznost pro konečnou montáž u koncového zákazníka. Po prvních testech jsme zjistili, že z hlediska pracnosti je pro nás časově náročnější tento způsob balení, než konečná montáž a odesílání hotových (již smontovaných komponentů).

Toto jsme z počátku přičítali naší prvotní nezkušenosti s tímto produktem. Dále bylo potřeba jednotlivé dílčí odvolávky pro cílového zákazníka spojovat do celkové odesílané objednávky. V praxi to znamenalo, že zákazník objedná skřín, ale k ní i jednotlivé montážní komponenty. Pro představu uvedu některé z nich: ventilátory, různé prvky pro uchycení ovládacích prvků, zásuvky chladící a řídicí jednotky, monitory a jiné. Každá tato položka musela být expedována dohromady, tak aby byla vykryta kompletní objednávkou. To pro nás znamenalo další posun – museli jsme upravit celý proces odesílání. Do té doby to fungovalo tak, že jsme zaslali jednotlivé pozice do logistického centra, kde došlo ke spojení jednotlivých pozic a odkud byla kompletní objednávka expedována. V tomto případě z důvodu ušetření času, byla zakázka expedována od nás přímo k cílovému zákazníkovi.

Dalším úskalím byla administrativa. Měli jsme téměř nulové zkušenosti s prodejem mimo Evropskou unii, kde platí jiná pravidla než na která jsme byli doposud zvyklí, neboť platby a dodávky probíhali jen v rámci Evropské unie. Dále bylo potřeba jednotlivé zákazníky prověřit, neboť koncern velmi dbá na to, aby jejich výrobky

nebyly dodávány subjektům, na které je uvaleno například dovozní embargo, či nemají jasnou vlastnickou strukturu. Na tyto požadavky musel být vytvořen zcela nový interní proces a všichni pracovníci museli být na tyto aspekty řádně proškoleni. Také bylo potřeba vybudovat nový tým v prodejním oddělení, které bude komunikovat se zákazníky v různých zemích a starat se i o administrativní stránku celého obchodu.

Varianta	Q3 / 14	Q4 / 14	Q1 / 15	Q2 / 15	Q3 / 15	Q4 / 15	Q1 / 16	celkem
Demontované	186	148	37	60	78	9	15	533
Montované	0	49	120	161	158	97	152	737

Tabulka č. 4: Poměr expedovaných skříní²⁹



Obrázek č. 7: Ukázka zabalených poddílů skříně INSTA Rack³⁰

²⁹ Zdroj: Prezentace prodejního oddělení červen 2016

³⁰ Zdroj: Archiv autora

5.5 Smontované skříně

Již koncem roku 2014 dostávalo marketingové a prodejní oddělení první zpětné vazby od zákazníků. Dle prvních informací byl výrobek pro zákazníky v pořádku a kvalita byla také na vysoké úrovni. Z prvních dodávek jsme neobdrželi ani jednu zákaznickou reklamaci, což byl pro nás velmi důležitý ukazatel. Cenová politika byla také zhodnocena jako optimální pro tento produkt. Pouze nám vyvstaly dva neočekávané problémy. Prvním problémem byl odbyt – skutečná potřeba trhu zůstala silně za očekáváním. Určený plán byl vyrobit a prodat 100 skříní měsíčně. Po prvním zhodnocení celého projektu, kde jsme vyhodnocovali začátek projektu, bylo zjištěno, že jsme určeného cíle nedosáhli. Bylo vyrobeno pouze 62 skříní. Při analýze důvodů toho neúspěchu bylo marketingové oddělení pověřeno, ve spolupráci s klíčovými prodejci, zjištěním důvodů tohoto stavu a mělo navrhnout cestu ke zlepšení stavu.

Bylo konstatováno, že trh navzdory očekáváním požadoval raději plně smontované skříně. Z výrobního hlediska byla tato varianta schůdnější a připadalo nám, že výrobně i výhodnější, neshledali jsme žádné důvody, proč bychom na vzniklou situaci adekvátně nereagovali. Konstatovali jsme, že bude potřeba přizpůsobit logistické cesty a zvětšit kapacitu montáže. Také jsme měli za cíl vyrábět one piece flow, kdy se vyrábí pouze na základě skutečných potřeb, a ne na sklad. K tomu jsme plánovali zařadit v tomto projektu i výrobu metodou PULL, tady je výroba řízena skutečnými potřebami zákazníků. V tomto případě je celá zakázka „tažena“ směrem od zákazníka výrobou. Jedná o části stále více používané metody JIT (Just in Time). „JIT je výrobní filozofie, filozofie eliminace ztrát v průběhu celého výrobního procesu, od nákupu materiálů a polotovarů, až po distribuci hotových výrobků. Znamená to tedy, že JIT překračuje hranice podniku, a při správné implementaci zahrnuje i okolí podniku. V Evropě a v Kanadě se první implementace objevují kolem roku 1982.

Cíle zavedení JIT ve výrobě:

Ideální cíle zavedení JIT ve výrobě se často označuje jako tzv. „Seven Zeroes“ sedm nul a jsou to:

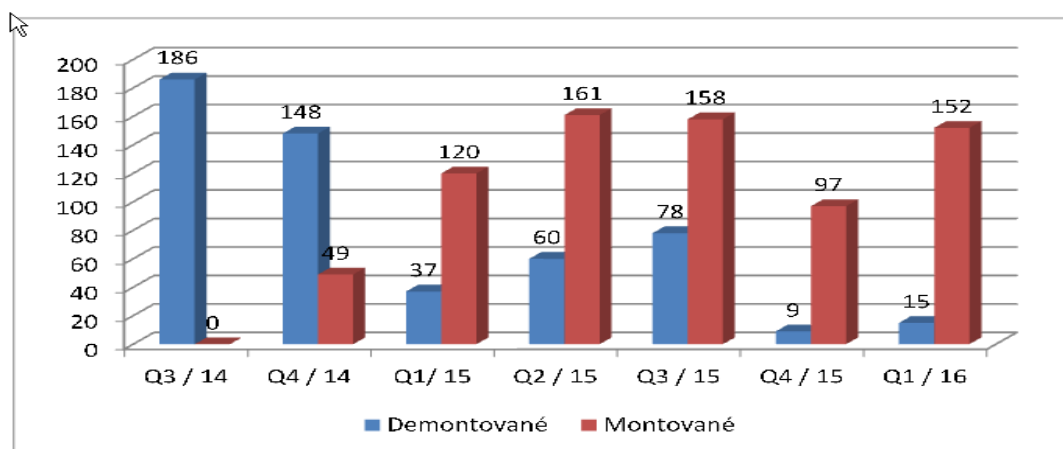
- Nulová zmetkovitost
- Nulové časy seřizování
- Nulové zásoby
- Žádná manipulace
- Žádné přerušení (rovnoměrnost vytížení)
- Nulové časy dodávky
- Dávky s velikostí jedna³¹

Již jsme měli z minulých projektů vyzkoušeno, že tato metoda vede k redukci výrobních nákladů a snížení průběžných časů, a proto jsme se rozhodli ji použít i v tomto případě.

K tomu účelu bylo zavedeno pracoviště specializující se na projekty, kde tyto sestavy budou montovány. Díky těmto nastaveným opatřením jsme mohli garantovat dodržení očekávané doby, dodání hotového produktu cílovému zákazníkovi do 20 pracovních dní od objednání, to však za předpokladu, že při obdržení objednávky budeme mít dostupné komponenty potřebné pro výrobu. Po analýze výrobních časů jsme zjistili, že doba dodání některých klíčových komponentů je delší, než očekávaný výrobní čas. Krátkodobě jsme se rozhodli řešit tuto komplikaci nastavením hladin minimálního stavu skladu a z dlouhodobějšího hlediska byl pověřen strategický nákup vyjednáním lepších podmínek u našich dodavatelů. Některé komponenty měli dodací dobu více než 40 pracovních dní, což se nám negativně odráželo v dodacím termínu pro konečného zákazníka. Paralelně jsme zaváděli ve výrobě tzv. „Supermarkety“, které fungují obdobně jako ty velkoobchodní. Při odebrání určitého množství, jsou automaticky externě doplňovány. K tomu byl zaveden i skladový systém FIFO (First in, First out) první dovnitř, první ven. Tento systém garantuje snazší identifikaci dílců ve výrobě a eliminuje možnost toho, aby některé komponenty zůstávaly neustále ve skladové zásobě a pro vlastní výrobu byly použity vždy pouze komponenty s nejstarším termínem naskladnění. Po zavedení těchto opatření, jsme překalkulovali cenu

³¹ STEHLÍK, A., KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*. Praha : Ekopress, 2008. 91-92 s. ISBN 978-80-86929-37-8

vyráběných montovaných skříní a zjistili jsme, že jsme natolik redukovali výrobní náklady, že smontovanou skříň můžeme prodávat dokonce v průměru o 1500 Kč levněji, že tu zabalenou.



Graf č. 1: Počet prodaných skříní Insta Rack³²

³² Zdroj: Prezentace prodejního oddělení Knürr, s.r.o. červen 2016



Obrázek č. 8: Smontované skříně INSTA Rack před zabalením a expedicí³³

5.6 Zlepšení prodeje

Po vyhodnocení výsledků prodeje proběhlo rychlé telefonické dotazování zákazníků, které mělo identifikovat, proč výsledky prodeje neodpovídají očekávání. Z průzkumu vyplynulo, že zákazníkům nabízený sortiment nepokrývá danou potřebu a nabízené čtyři typy nejsou dostačující k tomu, aby naplnily očekávaný prodej. Na základě těchto zjištění bylo rozhodnuto, že společností nabízené portfolio bude nutné rozšířit nabídku aktuálně nabízených rozvodných skříní ze stávajících 4 typů na 28 z toho 13 demontovaných a 15 kompletně smontovaných skříní. Toto rozhodnutí již bylo náročnější na celkovou přípravu. Oproti tomu však bylo výhodou, že některé

³³ Zdroj: Archiv autora

komponenty jsou shodné pro více variant, ale z hlediska plánovaných objemů byla celá tato akce náročná na jak výrobu, tak i na skladové zásoby, potažmo na celý logistický a výrobní tok.

V souvislosti s plánovaným zvýšením prodeje byla začátkem roku nabídnuta všem větším prodejcům speciální akce, kdy by bylo možné skříně, které by nebyly v určitém období prodány, bezplatně vrátit a to včetně toho, že doprava byla také kompletně hrazena přímo výrobcem. Jednalo se však pouze o zabalené skříně. Od tohoto kroku si marketingové oddělení a vedení společnosti slibovalo zvýšení poptávky a celkové zvýšení prodejů na plánované množství.

obj. číslo	Název	Q3 / 14	Q4 / 14	Q1 / 15	Q2 / 15	Q3 / 15	Q4 / 15	Q1 / 16	celkem
011500041006	STA RACK LAN W800 H2000 D800 TYP1 FLATPAK	128	64	0	4	30	0	0	226
011500041007	STA RACK LAN B800 H2000 T1000 TYP2 FLATPAK	58	44	4	0	0	0	0	106
011500041011	STA RACK LAN B800 H2200 T800 TYP3 FLATPAK	0	20	0	0	0	0	0	20
011500041012	STA RACK LAN B800 H2200 T1000 TYP4 FLATPAK	0	20	0	0	0	0	0	20
011500078007	INSTA RACK SERV. W600 H2000 D1000 DEM.	0	0	12	4	12	4	8	40
011500078008	INSTA RACK SERV. W600 H2000 D1100 DEM.	0	0	8	20	8	0	0	36
011500078009	INSTA RACK SERV. W600 H2000 D1200 DEM.	0	0	12	4	4	0	0	20
011500078013	INSTA RACK SERV. W600 H2200 D1100 DEM.	0	0	0	4	0	0	1	5
011500078014	INSTA RACK SERV. W600 H2200 D1200 DEM.	0	0	0	4	0	0	0	4
011500088007	INSTA RACK SERV. W800 H2000 D1000 DEM.	0	0	1	0	8	0	5	14
011500088008	INSTA RACK SERV. W800 H2000 D1100 DEMOUN.	0	0	0	8	8	0	0	16
011500088009	INSTA RACK SERVER W800 H2000 D1200 DEM.	0	0	0	8	8	5	1	22
011500088014	INSTA RACK SERV. W800 H2200 D1200 DEMOUN.	0	0	0	4	0	0	0	4
011501041006	INSTA RACK LAN B800 H2000 T800 TYP1 MONT.	0	0	17	51	19	27	49	163
011501041006001	INSTA RACK LAN B800 H2000 T800 MONTIERT	0	0	16	0	32	0	4	52
011501041007	INSTA RACK LAN B800 H2000 T1000 TYP2 MONT.	0	9	27	16	5	12	21	90
011501041011	INSTA RACK LAN B800 H2200 T800 TYP3 MONT.	0	0	5	2	1	0	0	8
011501041012	INSTA RACK LAN B800 H2200 T1000 TYP4 MONT.	0	0	5	0	4	19	5	33
011501078007	INSTA RACK SERV. W600 H2000 D1000 MOUN.	0	0	0	20	0	0	4	24
011501078008	INSTA RACK SERV. W600 H2000 D1100 MOUN.	0	0	4	4	6	0	0	14
011501078009	INSTA RACK SERV. W600 H2000 D1200 MOUN.	0	0	0	2	6	0	5	13
011501078014	INSTA RACK SERV. W600 H2200 D1200 MOUN.	0	0	0	0	0	0	4	4
011501088007	INSTA RACK SERV. B800 H2000 T1000 MONT.	0	0	36	40	24	8	27	135
011501088008	INSTA RACK SERV. W800 H2000 D1100 MOUNT.	0	0	4	16	24	27	5	76
011501088009	INSTA RACK SERV. B800 H2000 T1200 MONT.	0	40	5	10	6	0	16	77
011501088012	INSTA RACK SERV. W800 H2200 D1000 MOUN.	0	0	0	0	4	4	8	16
011501088013	INSTA RACK SERV. W800 H2200 D1100 MOUN.	0	0	0	0	27	0	0	27
011501088014	INSTA RACK SERV. W800 H2200 D1200 MOUN.	0	0	1	0	0	0	4	5

Tabulka č. 5: Přehled expedovaných skříní³⁴

³⁴ Zdroj: Prezentace prodejního oddělení červen 2016

5.7 Zhodnocení prodeje

V této fázi se zaměřím na zpětné vyhodnocení celého projektu. Z hlediska marketingové komunikace směrem k zákazníkům, výrobcí a směrem k dodavatelům, jsem nenašel žádné závažnější pochybení. Naopak se domnívám, že vzájemná komunikace v tomto případě probíhala na velmi vysoké úrovni a vždy bylo neprodleně reagováno na požadavky zákazníka. Také bylo zajímavé sledovat, jak probíhala komunikace směrem k dodavatelům jednotlivých komponentů, kdy byly okamžitě požadavky zákazníků přetransformovány do jednotlivých dodavatelských kontraktů. Velmi pozitivně hodnotím i nastavený tok informací přímo od zákazníka směrem k dodavateli a do celého podnikového centrálního plánovacího systému.

K dalšímu vyhodnocení jsem se rozhodl použít finanční hodnoty. Domnívám se, že je nezbytné vyhodnotit skutečný stav s plánovaným, a také finanční přínos za mnou sledované období. Jedná se o rozmezí od třetího čtvrtletí roku 2014, kdy celý projekt začal, až prvního čtvrtletí roku 2016, kdy došlo k prvnímu detailnímu vyhodnocení celého projektu.

V první řadě je potřeba konstatovat, že v začátku výroby byly skutečně vyráběny pouze nesmontované skříně. První smontované jednotky byly dodávány až koncem roku 2014. V roce 2015 je už jasně patrné jak trh reagoval na nově vzniklou situaci a stále více začal vyžadovat montované skříně. Z celkového počtu 720 prodaných skříní v roce 2015 byl poměr 184 demontovaných a 536 smontovaných. Z hlediska obratu v tomto období, který u tohoto produktu činil 7 187 268 Kč byl poměr také odpovídající obrat u demontovaných skříní činil 1 999 612 Kč a u smontovaných 5 191 142 Kč.

obj číslo	Název	cena
011500041006	INSTA RACK LAN W800 H2000 D800 TYP1 FLATPACK	9 443 Kč
011501041006	INSTA RACK LAN B800 H2000 T800 TYP1 MONT	8 266 Kč
Celkem	rozdíl	1 177 Kč

Tabulka č. 6: Rozdíl v ceně demontované a smontované skříně³⁵

³⁵ Zdroj: Prezentace prodejního oddělení červen 2016

Z hlediska přínosu hodnotím, celý projekt jako úspěšný. Myslím, že bylo adekvátně a bezodkladně reagováno na nově vzniklé situace na trhu a celková komunikace probíhala bezproblémově do všech směrů.

obj. číslo	Q3 / 14	Q4 / 14	Q1 / 15	Q2 / 15	Q3 / 15	Q4 / 15	Q1 / 16
011500041006	1 208 665 Kč	604 332 Kč	0 Kč	37 771 Kč	283 281 Kč	0 Kč	0 Kč
011500041007	594 795 Kč	451 224 Kč	41 020 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
011500041011	0 Kč	201 296 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
011500041012	0 Kč	242 417 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
011500078007	0 Kč	0 Kč	131 349 Kč	43 783 Kč	131 349 Kč	43 783 Kč	87 566 Kč
011500078008	0 Kč	0 Kč	87 667 Kč	219 167 Kč	87 667 Kč	0 Kč	0 Kč
011500078009	0 Kč	0 Kč	131 982 Kč	43 994 Kč	43 994 Kč	0 Kč	0 Kč
011500078013	0 Kč	0 Kč	0 Kč	46 992 Kč	0 Kč	0 Kč	11 748 Kč
011500078014	0 Kč	0 Kč	0 Kč	47 283 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
011500088007	0 Kč	0 Kč	11 397 Kč	0 Kč	91 174 Kč	0 Kč	56 984 Kč
011500088008	0 Kč	0 Kč	0 Kč	91 213 Kč	91 213 Kč	0 Kč	0 Kč
011500088009	0 Kč	0 Kč	0 Kč	91 467 Kč	91 467 Kč	57 167 Kč	11 433 Kč
011500088014	0 Kč	0 Kč	0 Kč	49 948 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
011501041006	0 Kč	0 Kč	140 514 Kč	421 541 Kč	157 045 Kč	223 169 Kč	405 010 Kč
0115010410060	0 Kč	0 Kč	170 173 Kč	0 Kč	340 345 Kč	0 Kč	42 543 Kč
011501041007	0 Kč	80 122 Kč	240 366 Kč	142 439 Kč	44 512 Kč	106 829 Kč	186 951 Kč
011501041011	0 Kč	0 Kč	44 670 Kč	17 868 Kč	8 934 Kč	0 Kč	0 Kč
011501041012	0 Kč	0 Kč	54 294 Kč	0 Kč	43 435 Kč	206 318 Kč	54 294 Kč
011501078007	0 Kč	0 Kč	0 Kč	192 885 Kč	0 Kč	0 Kč	38 577 Kč
011501078008	0 Kč	0 Kč	38 637 Kč	38 637 Kč	57 956 Kč	0 Kč	0 Kč
011501078009	0 Kč	0 Kč	0 Kč	19 414 Kč	58 243 Kč	0 Kč	48 536 Kč
011501078014	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	42 272 Kč
011501088007	0 Kč	0 Kč	364 338 Kč	404 820 Kč	242 892 Kč	80 964 Kč	273 253 Kč
011501088008	0 Kč	0 Kč	40 320 Kč	161 279 Kč	241 918 Kč	272 158 Kč	50 400 Kč
011501088009	0 Kč	406 839 Kč	50 855 Kč	101 710 Kč	61 026 Kč	0 Kč	162 735 Kč
011501088012	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	44 526 Kč	44 526 Kč	89 052 Kč
011501088013	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	300 339 Kč	0 Kč	0 Kč
011501088014	0 Kč	0 Kč	11 247 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	44 990 Kč

Tabulka č. 7: Obrat v Kč - expedované skříně³⁶

³⁶ Zdroj: Prezentace prodejního oddělení červen 2016

6 Závěr

6.1 Přínosy řešeného projektu

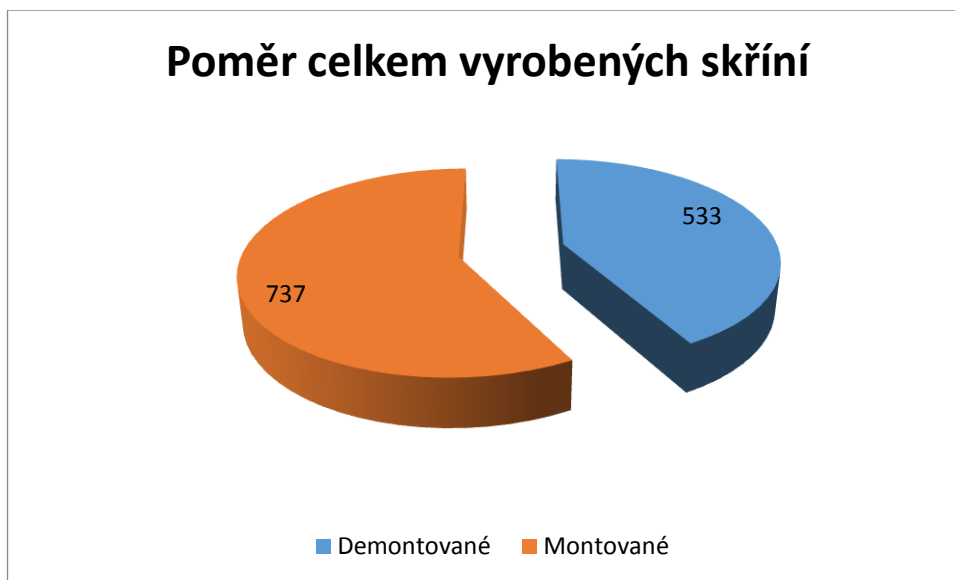
Ve své práci jsem se pokusil podrobně popsat zavedení nového produktu v podniku služeb do výroby. Vývoj a potřeba tohoto produktu vznikla na základě marketingové komunikace a jeho další úprava byla prováděna na základě informací výsledků marketingového průzkumu. V tomto směru se jedná se o pro firmu do této doby nestandardní proces, zejména v oblasti zpětné vazby a dalších úprav daného produktu na základě aktuální situace trhu. Tento projekt jsem si vybral zcela záměrně díky tomu, že v počátcích neprobíhal dle deklarovaných parametrů. Ačkoli podnik samozřejmě již vyráběl a měnil produkty na základě vyhodnocení a požadavků marketingového oddělení a dokonce někdy i na základě přímé komunikace s koncovými zákazníky. Tyto vazby osobně hodnotím jako nejvíce přínosné, protože se v nich jedná o víceleté kontrakty a vzájemná vazba je dle mého mínění jedním z nejdůležitějších činitelů. Jako příklad uvedu spolupráci s americkou firmou Oracle, kdy byl kontrakt v začátku podepsán na neuvěřitelných sedm let a poté byl dokonce ještě prodloužen o další 3 roky.

Mnou popisovaný projekt, je pro firmu zásadní pouze způsobem implementace a také potenciálem dalšího růstu. Z finančního hlediska bylo dosaženo v roce 2015 tímto produktem obratu 276 000 USD, což při celkovém obratu firmy, který v tomto roce dosáhl 46 000 000 USD činilo 0,6 %. Jednalo se však o strategické rozhodnutí, kdy management od tohoto produktu očekával i nárůst prodeje dalších výrobků. Tento údaj však ve své práci nejsem bohužel schopen zohlednit, protože se mi nepodařilo obstarat relevantní data k tomuto údaji. Pro podnik služeb to však tento projekt znamenal mimo jiné i rozšíření a zvýšení vlastních výrobní, prodejních a komunikačních kompetencí, zejména směrem k cílovému zákazníkovi, kde v tomto případě probíhá komunikace probíhá napřímo bez dalších prostředníků.

6.2 Poznatky z práce

Projekt implantace zcela nového produktu jsem si vybral zejména díky tomu, že se v něm odráží prvky marketingové komunikace, jakož nejviditelnější součástí marketingového mixu. Jejím cílem je zejména prodat výrobky a služby koncovým zákazníkům. Tak tomu bylo i v mnou popisovaném případě.

V tomto konkrétním projektu však realita ihned nesplnila očekávání a mě samozřejmě zajímalo z jakého důvodu. Z plánovaného objemu prodeje 100 skříní měsíčně bylo dosaženo v průměru 60 jednotek. Z hlediska plánované výroby pouze demontovaných skříní bylo v roce 2015 vyrobeno 184 demontovaných skříní a 536 smontovaných. Tento poměr také neodpovídá původním poznatkům. Při analýze cen jsem zjistil, že toto také mohlo být částečně způsobeno cenou. Stejná jednotka, kterou technik pouze bez další práce osadí elektrotechnickými komponenty, totiž stojí o 1177 Kč méně než ta, kterou ještě musí technik pracně montovat a rozbalovat. V tom se odráží aktuální situace na trhu, kdy je obecný nedostatek techniků a proto došlo k přesunu zájmu zákazníků na kompletní jednotky, kdy ušetří právě i čas, který by byl nutný k montování demontovaných jednotek. Další parametr je, že v dnešní době hraje čím dál větší úlohu vliv na životní prostředí a očekávám, že se tento trend bude ještě zvětšovat. V případě dodání montované skříně, je balící materiál zanedbatelný v porovnání s balícím materiálem nesmontovaných skříní, kdy jsou jednotlivé komponenty jednotlivě zabaleny. Balící materiál je pak odpad, který se musí po konečné montáži nechat ekologicky zlikvidovat a to představuje další finanční náklady pro konečného spotřebitele.



Graf č. 2: Poměr celkem vyrobených skříní Insta Rack³⁷

³⁷ Zdroj: Prezentace prodejního oddělení Knürr, s.r.o. červen 2016

6.3 Návrhy marketingové komunikace

Z poznatků na této práci bych subjektu navrhoval i nadále pokračovat v nastavených marketingových komunikačních aktivitách. Zejména pozitivně hodnotím marketingovou komunikaci směrem ke koncovému zákazníkovi. Ve své práci jsem se zabýval i interní marketingovou komunikací a jsem přesvědčen, že je nedílnou součástí celkového obrazu firmy. Zejména na trhu B2B je tento aspekt velmi důležitý pro všechny zúčastněné. Také fakt, že se podnik nesnaží o příliš honosné a nákladné propagační akce, kde není zaručen očekávaný výsledek a to hodnotím pozitivně. Domnívám se, že marketingové oddělení zcela správně vyhodnotilo a hodnotí potenciál a projekty, které byly schváleny. Ty dotvářející celkový obraz podniku služeb pro vnímání zákazníků, pomáhá a zlepšuje celkovou komunikaci. Jedná se o ucelený a transparentní obraz pro všechny zúčastněné v této marketingové komunikaci. V tomto ohledu bych nenavrhoval žádné velké změny neboť se domnívám, že přínos dalších větších akcí by nebyl pro podnik efektivní a v některých případech by mohl být dokonce i kontraproduktivní.

Z hlediska prodeje bych však navrhl větší zapojení komunikačních technologií do komunikace na trhu. Při sběru dat a podkladů pro tuto práci jsem měl možnost vyzkoušet takzvaný „konfiguratör“, který pomáhá prodejnímu oddělení při stanovování ceny a doby dodání jednotlivých produktů zákazníkům. Prodejce na základě poptávky zákazníka zadá do programu relevantní informace, na jejich základě jsou vyhodnoceny všechny aktuální parametry a dle nich je pak potvrzována celá zakázka z hlediska ceny a doby dodání. Jako další logický krok se mi jeví možnost použití tohoto nebo podobného nástroje přímo pro koncového zákazníka. V tomto případě by si mohl zákazník sám online nakonfigurovat svou požadovanou objednávku, včetně přidaných služeb a program by ji na základě aktuální situace vyhodnotil. Díky zkušenostem ze studia a i díky této práci se pokusím navrhnout, aby v případě schválení zavedení tohoto nástroje a před počátkem prací na tomto projektu byl zpracován a vyhodnocen řádný marketingový průzkum. V současnosti se mi jeví, že přínos pro zákazníka by byl velmi vysoký. Zejména z hlediska rychlosti a také toho, že v případě potřeby by byl schopen měnit svou konfiguraci, tak aby dostal svou dodávku, v pro něj akceptovatelném termínu, a předem stanovenou a potvrzenou cenou. Také by měl možnost volby částečné dodávky výrobků, či služeb, tak aby mohl i on garantovat termín dokončení své zakázky.

obj. číslo	Q3 / 14	Q4 / 14	Q1 / 15	Q2 / 15	Q3 / 15	Q4 / 15	Q1 / 16	celkem
Insta - Rack	1 803 459 Kč	1 499 269 Kč	403 415 Kč	671 617 Kč	820 144 Kč	100 950 Kč	167 731 Kč	5 466 586 Kč
Insta - Rack	0 Kč	486 960 Kč	1 155 414 Kč	1 500 593 Kč	1 601 172 Kč	933 964 Kč	1 438 613 Kč	7 116 715 Kč
Celkem	1 803 459 Kč	1 986 229 Kč	1 558 829 Kč	2 172 210 Kč	2 421 316 Kč	1 034 914 Kč	1 606 344 Kč	12 583 301 Kč

Tabulka č.8: Obrat v Kč – po čtvrtletích ³⁸

6.4 Marketingový výzkum vyhodnocení

Z hlediska teorie se domnívám, že marketingový průzkum byl proveden správně. Pro mě byl zajímavý fakt, že se soustředil jen na dvě důležité otázky a snažil se oslovit co největší možnou škálu respondentů. Management správně reagoval na aktuální situaci na trhu a po vyhodnocení reagoval na vzniklou situaci. Z tohoto vyplynul poznatek, že příprava a správná analýza je velmi důležitá, ale v praxi je potřeba také dbát ve zvýšené míře na uvedení poznatků z průzkumu do praxe. Domnívám se, že počátečné nenaplnění cílů a nutnost rozšířit nabídku bylo způsobeno tím, že nebyla provedena dostatečná propagace produktu v začátku prodeje. V tomto si troufám tvrdit, že se všichni zainteresovaní domnívali, že je tento produkt pro zákazníka natolik přínosným, že není nutná jeho dodatečná propagace. Ta totiž téměř neproběhla. V tom spatřuji důvod pomalého nárůstu prodeje. Také se jedná o jednu z příčin, že nebyla naplněna očekávání v podílu prodeje jednotlivých variant nabízených produktů. S postupem doby se toto jistě vyrovná a v budoucnu, bude jistě lepší se řádně připravit a tím eliminovat tyto nežádoucí vlivy.

Jako důvod pro nedodržení plánovaného poměru demontovaných a montovaných skříní jsem vyhodnotil několik důvodů, které spolu dohromady zapříčinili nezáměr trhu o nesmontované jednotky. Jako hlavní hodnotím fakt, že průzkum na trhu B2B probíhal mezi vrcholnými články u potenciálních zákazníků a chyběla zpětná vazba od pracovníků, kteří se s tímto produktem pak setkávali v denní praxi. Produkt vyhodnotit z hlediska úspor, jak logistických tak nákladových je logické a je to určitě jeden z hlavních důvodů pro nákup daného výrobku. V tomto případě bylo potřeba ještě do průzkumu zapojit řadové techniky, kteří mají na starosti konečnou montáž daných produktů. Pro ty je celkem nezajímavá cena a další náklady. Pro ně je důležitá užítost a snadná montáž, aby měli s konečnou instalací co nejmenší problémy. V případě dalšího podobného produktu bude nezbytné získat i zpětnou vazbu od koncových uživatelů zaváděného produktu, tak aby se předešlo problémům při zavádění produktu na trh.

³⁸ Zdroj: Prezentace prodejního oddělení červen 2016

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

1. BÁRTA, V., PÁTÍK, L., POSTLER, M. *Retail marketing*. Praha : ManagementPress, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9
2. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. aktualizované vydání. Brno : Computer Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0
3. FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno : Bizbooks 2012. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4
4. HESKOVÁ, M., ŠTRACHOŇ, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. 180s. ISBN 978-80-245-1520-5
5. JOBBER, D., LANCASTER, G. *Management prodeje*. Praha : Computer Press, 2009. 431 s. ISBN 80-7226-533-4
6. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Profesional, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů 4.*, rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
8. CEJTHMAR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7
9. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2 aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8
10. STEHLÍK, A., KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*. 1. vydání. Praha : Ekopress, 2008. 264 s. ISBN 978-80-86929-37-8
11. KISLINGEROVÁ, E, a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
12. KOŠTURIÁK, J., FROLÍK, Z. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 240 s. ISBN 80-86851-38-9
13. KOTLER. P., AMSTRONG. G. *Marketing* Praha: Grada Publishing, 2006. 856 s. ISBN 80-247-0513-3-3
14. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2010. 320s. ISBN 978-80247-3622-8

7.2 Internetové zdroje

<https://www.marsdd.com/mars-library/what-is-marketing-communication-marcom/>

7.3 Ostatní zdroje

Kromě výše uvedených zdrojů byly při zpracování bakalářské práce využity následující materiály:

- Prezentace oddělení výroby Knürr, s.r.o.
- Prezentace prodejního oddělení Knürr,s.r.o
- Archiv fotografií autora
- SAMEC.,P, *Prezentace výroby rok Knürr, s.r.o. 2016*

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Pohled na administrativní budovu firmy Knürr, s.r.o.

Obrázek 2: Vývoj počtu zaměstnanců 2001 – 2015

Obrázek 3: Obrat společnosti 1999 – 2015 v mil USD

Obrázek 4: Ukázka grafického vyhodnocení Průzkumu mínění zaměstnanců

Obrázek 5: Ukázka téměř smontované skříně INSTA Rack

Obrázek 6: Ukázka zabalených poddílů skříně INSTA Rack

Obrázek 7: Smontované skříně INSTA Rack před zabalením a expedicí

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza

Tabulka 2: Matice IFE a EFE

Tabulka 3: Vyhodnocení průzkumu mínění

Tabulka 4: Poměr expedovaných skříní

Tabulka 5: Přehled expedovaných skříní

Tabulka 6: Rozdíl v ceně demontované a smontované skříně

Tabulka 7: Obrat v Kč – expedované skříně

Tabulka 8: Obrat v Kč po čtvrtletích

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Počet prodaných skříní Insta Rack

Graf 2: Poměr celkem vyrobených skříní Insta Rack