

Persvazivita auditu strategické podnikatelské jednotky jako klíčový faktor vítězství na trzích B2B

Bc. Roman Lauterkranc

Diplomová práce
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Katedra marketingových komunikací
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Roman LAUTERKRANC**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové a sociální komunikace**

Téma práce: **Persvazivita auditu strategické podnikatelské jednotky jako klíčový faktor vítězství na trzích B2B**

Zásady pro vypracování:

- 1. Provedte rešerši literatury se zaměřením na problematiku auditu strategické podnikatelské jednotky, na soubor jevů persvazivity a na oblast trhů B-to-B. Formulujte pracovní hypotézy své studie.**
- 2. Analyzujte marketingovou komunikaci mezi auditory a recipienty auditu strategické podnikatelské jednotky.**
- 3. Na základě výsledku analýzy zpracujte projektové řešení daného problému, zhodnoťte možnosti a problémy jeho aplikace v praxi a naznačte možnosti a směry dalšího výzkumu dané problematiky.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Dayan, A., Marketing v průmyslu, 1. vydání Praha, HZ 1997. Počet stran 134. ISBN 80-86009-16-5.

Fibířová, J., Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy, 2. vydání Praha, Grada publishing 2001. Počet stran 116. ISBN 80-247-0482-X.

Kotler, P., 10 smrtelných marketingových hříchů, 1. vydání Praha, Grada publishing 2005. Počet stran 140. ISBN 80-247-0969-4.

Lošťáková, J., B-to-B marketing, strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí, 1. vydání Praha, Profesional publishing 2005. Počet stran 186. ISBN 80-86419-94-0.

Lyková, J., Marketingový audit a kontrola, 1. vydání Praha, Grada publishing 2000. Počet stran 116. ISBN 80-7169-720-6.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Radim Bačuvčík

Katedra marketingových komunikací

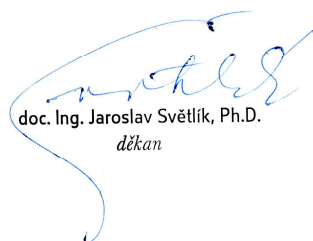
Datum zadání diplomové práce:

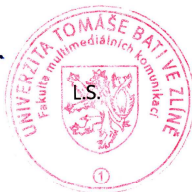
13. ledna 2006

Termín odevzdání diplomové práce:

15. května 2006

Ve Zlíně dne 13. ledna 2006


doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
děkan




PhDr. Magda Gregarová
vedoucí katedry

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá persvazivními faktory a podnikovými kulturními faktory, které mohou mít posilující nebo oslabující účinek na pravděpodobnost zpracování informace recipientem, auditu strategické podnikatelské jednotky na trzích B2B. Autor projektuje auditorský personální systém, testuje jej. Projektem této práce je monitorovací systém práce týmu, monitorovací systém je schopen vyjádřit více jak tři tisíce prvků, které vyjadřují další logické souvislosti auditu, vše na ploše o velikosti displeje mobilní kanceláře mobilního telefonu. Autor považuje audit za kritickou podmínku růstu konkurenceschopnosti průmyslového podniku; soulad mezi auditem, individuálními potřebami podniku a stupněm podnikové kultury, za kritickou podmínku účinku auditu.

Klíčová slova: audit; persvazivní faktory; konkurent; klient; průmyslový podnik; trh B2B; konkurenceschopnost průmyslu.

ABSTRACT

The thesis explores the persuasive factors and business cultural factors, which can have recuperative or infirmatory effects on the probability of information processing by a recipient, the audit of a strategic entrepreneurial unit in the B2B market. The author designs an auditorial personal system, and then he tests it. The project of this work is a monitoring system of team work and the monitoring system is capable to imply more than three thousand elements that indicate further logical contingencies of the audit, all in the area of the display of a mobile office or a mobile telephone. The author considers the audit as a crucial precondition to competitiveness growth of an industrial enterprise; the compliance among the audit, the individual needs of an enterprise and the level of the company culture, and a crucial condition to the efficiency of the audit.

Keywords: audit; persuasive factor; competitor; client; industrial enterprise; B2B market; competitiveness of the industry.

**“Je ověřenou pravdou, že systém, jehož součástí jsou lidé,
se chová podle toho, jak je měřen“**

Jiří Plamínek, Roman Fišer

„Když bezhlavost svým okem klidně měříš, ač tupen, sám že nejsi bezhlavý, když podezříván, pevně v sebe věříš, však neviníš svých soků z bezpráví, když čekat znáš, ba čekat beze mdloby, jsa obelháván, neupadat v lež, když, nenáviděn, sám jsi beze zloby, slov ctnosti nadarmo však nebereš, když umíš snít a nepodlehnout snění, když hloubat znáš a dovedeš přec žít, když proti triumfu i ponížení jak proti svůdcům společným jsi kryt, když nezoufáš, necht' pravdivá tvá slova Istí bídáků jsou pošlapána v kal, když hroutí se tvé stavení a znova jak dělník v potu lopotíš se dál,..“

Rudyard Kipling

Báseň měli v oblibě Předseda vlády Jeho veličenstva Winston S. Churchill, první československý Prezident Tomáš Garyk Masaryk a jeho významný oponent, filosof Ferdinand Peroutka.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

PERSVAZIVITA AUDITU STRATEGICKÉ PODNIKATELSKÉ JEDNOTKY JAKO
KLÍČOVÝ FAKTOR VÍTĚZSTVÍ NA TRZÍCH B2B

jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály jsem v práci citoval
a uvádím v příloženém seznamu literatury.

Bc. Roman Lauterkranc

Ve Zlíně dne 15. května 2006

podpis

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD..... | 11 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 13 |
| 1 DEFINICE DIPLOMOVÉ PRÁCE..... | 14 |
| 1.1 HYPOTÉZY DP | 14 |
| 1.2 POJMY DP | 14 |
| 1.3 ZDROJE INFORMACÍ | 14 |
| 1.4 POSTUP A METODOLOGIE | 14 |
| 1.5 TECHNICKÉ, ORGANIZAČNÍ ASPEKTY A ROZPOČET..... | 15 |
| 1.6 ETICKÉ ASPEKTY | 16 |
| 1.7 INTERKULTURNÍ ASPEKTY..... | 16 |
| 1.8 POLITICKÉ ASPEKTY | 16 |
| 1.9 SPOLEHLIVOST A VALIDITA VÝZKUMU..... | 16 |
| 2 LITERÁRNÍ ZDROJE | 18 |
| 2.1 AUDIT SPJ..... | 18 |
| 2.1.1 Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy | 18 |
| 2.1.2 10 smrtelných marketingových hříchů (AL) | 19 |
| 2.1.3 B-to-B marketing, strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí (AL)..... | 20 |
| 2.1.4 Marketingový audit a kontrola (AL) | 23 |
| 2.1.5 Manažerské účetnictví..... | 24 |
| 2.1.6 Řízení podle kompetencí..... | 25 |
| 2.1.7 Poklady skryté v účetnictví | 26 |
| 2.1.8 Marketing management (AL)..... | 27 |
| 2.1.9 Strategický marketing (AL)..... | 27 |
| 2.1.10 Jak úspěšně řídit firmu | 28 |
| 2.1.11 Krizové řízení podniku (AL)..... | 29 |
| 2.2 SOUBOR JEVŮ PERSVAZIVITY..... | 30 |
| 2.2.1 Psychologie marketingových komunikací..... | 30 |
| 2.2.2 Nenuťte uživatele přemýšlet | 31 |
| 2.2.3 Teorie masové komunikace (PS)..... | 31 |
| 2.2.4 Marketing management (PS)..... | 32 |
| 2.2.5 Reklama a podpora prodeje (PS)..... | 33 |
| 2.3 OBLAST TRHŮ B2B..... | 34 |
| 2.3.1 Marketing v průmyslu (B2B) | 34 |
| 2.4 OSTATNÍ LITERATURA | 35 |
| 2.4.1 Inovativní marketing | 35 |
| 2.4.2 Druhá světová válka | 35 |
| 2.4.3 Úvod a texty ke studiu masových médií | 36 |
| 2.4.4 Marketingový výzkum..... | 37 |
| 2.4.5 Marketing služeb | 37 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 2.5 | NELITERÁRNÍ ZDROJE | 38 |
| 2.5.1 | Marketingový audit v otázkách zkoušky CIMA B (AL) | 38 |
| 2.5.2 | Dominantní postavení v informačním boji | 38 |
| 2.5.3 | Investor relations | 38 |
| 3 | STRUČNÉ SHRNU TÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK | 39 |
| II | PRAKTICKÁ ČÁST | 40 |
| 4 | DÍLČÍ ANALÝZY..... | 41 |
| 4.1 | AUDIT SPJ..... | 41 |
| 4.1.1 | Ekonomicko marketingová analýza SPJ | 41 |
| 4.1.2 | Rezortní výzkumy | 41 |
| 4.1.3 | Identifikace konkurence | 42 |
| 4.1.4 | Systém informací o klientech | 43 |
| 4.1.5 | Benchmarking | 43 |
| 4.2 | SOUBOR JEVŮ PERSVAZIVITY..... | 44 |
| 4.2.1 | Faktory persvazivity mediálních kampaní..... | 44 |
| 4.2.2 | VISIO 2003 | 45 |
| 4.2.3 | Public relations jako funkce řízení..... | 46 |
| 4.2.4 | Přesvědčivost řečovými výroky..... | 46 |
| 4.3 | OBLAST TRHŮ B2B..... | 46 |
| 4.3.1 | Analýza protokolu předsedy reklamační komise | 46 |
| 4.3.2 | Analýza poptávek | 47 |
| 4.3.3 | Analýza podnikové technické normy | 47 |
| 4.4 | OSTATNÍ..... | 48 |
| 4.4.1 | Analýza sekundárních zdrojů informací..... | 48 |
| 5 | KOMUNIKAČNÍ ANALÝZA..... | 49 |
| 5.1 | PERSONÁLNÍ ANALÝZA MK AUDITU SPJ..... | 49 |
| 5.1.1 | Personální zdroje auditora SPJ..... | 50 |
| 5.1.2 | Sekundární personální zdroje auditora SPJ..... | 50 |
| 5.1.3 | Auditor SPJ | 51 |
| 5.2 | OBSAHOVÁ ANALÝZA MK AUDITU SPJ..... | 51 |
| 5.2.1 | Obsah auditu SPJ..... | 51 |
| 5.2.2 | 4 x 25 otázek auditu SPJ | 52 |
| 5.2.3 | Alternativní sada 12 x 4 otázek marketingové péče..... | 53 |
| 5.2.4 | Metodický postup auditu SPJ..... | 54 |
| 5.2.5 | Audit SPJ jako SPJ..... | 55 |
| 5.2.6 | Audit SPJ jako služba | 56 |
| 5.2.7 | Audit SPJ jako předmět analýzy SWOT | 56 |
| 5.2.8 | Audit SPJ jako služba - produkt MM..... | 57 |
| 5.2.8.1 | Poslání služby - MM..... | 57 |
| 5.2.8.2 | Věcný popis služby - MM..... | 58 |
| 5.2.8.3 | Požadavky na vlastnosti služby - MM | 58 |
| 5.2.8.4 | Lidské zdroje služby - MM..... | 58 |
| 5.2.9 | Audit SPJ jako služba – cena MM | 59 |
| 5.2.10 | Audit SPJ jako služba – propagace MM..... | 60 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 5.3 | ANALÝZA RECIPIENTŮ MK AUDITU SPJ | 60 |
| 5.3.1 | Audit SPJ jako služba – lidé MM | 60 |
| 5.4 | ANALÝZA KANÁLŮ MK AUDITU SPJ | 61 |
| 5.4.1 | Audit SPJ jako služba – proces MM..... | 61 |
| 5.4.2 | Audit SPJ jako služba - materiální prostředí MM..... | 62 |
| 5.4.3 | Audit SPJ jako služba – distribuce MM..... | 62 |
| 5.5 | ANALÝZA ÚČINKU MK AUDITU SP | 62 |
| 5.6 | SHRNUÍ ANALÝZY | 64 |
| 6 | ANALÝZA OTÁZEK | 65 |
| 6.1 | ANALÝZA OTÁZEK 4 x 25 | 65 |
| 6.2 | ANALÝZA OTÁZEK 4 x 12 | 67 |
| 7 | ANALÝZA MODELU PRAVDĚPODOBNOTI ZPRACOVÁNÍ..... | 68 |
| 7.1 | ANALÝZA FAKTORŮ PRAVDĚPODOBNOTI ZPRACOVÁNÍ PODNĚTU..... | 68 |
| 7.2 | ANALÝZA Vlivu FAKTORŮ NA PRAVDĚPODOBNOT ZPRACOVÁNÍ AUDITU SPJ | |
| | 70 | |
| 8 | OVĚŘENÍ HYPOTÉZ..... | 74 |
| 8.1 | VERIFIKACE HYPOTÉZY I | 74 |
| 8.2 | VYLOUČENÍ HYPOTÉZY II | 75 |
| 8.3 | SPOLEHLIVOST A VALIDITA DP | 76 |
| III | PROJEKTOVÁ ČÁST..... | 77 |
| 9 | PILOTNÍ ŘEŠENÍ..... | 78 |
| 9.1 | POPIS PILOTNÍHO ŘEŠENÍ..... | 78 |
| 9.1.1 | Schéma 1 | 78 |
| 9.1.2 | Schéma 2A | 78 |
| 9.1.3 | Schéma 2B..... | 79 |
| 9.1.4 | Schéma 3 | 80 |
| 9.1.5 | Schéma 4 – PŘ A, PŘ B1, PŘ B2 | 81 |
| 9.1.6 | Schéma 5 – PŘ C1..... | 84 |
| 9.1.7 | Schéma 6 – PŘ C2..... | 85 |
| 9.1.8 | Schéma 7 – PŘ C3..... | 86 |
| 9.2 | KOMUNIKAČNÍ ASPEKTY APLIKACE PŘ - FIKTIVNÍ SITUACE | 88 |
| 9.2.1 | Schéma 8 | 88 |
| 9.2.2 | Schéma 9 | 89 |
| 9.2.3 | Schéma 10 | 90 |
| 9.2.4 | Schéma 11 | 91 |
| 9.2.5 | Schéma 12 | 92 |
| 9.2.6 | Schéma 13 | 94 |
| 9.3 | SCHÉMA 14 – SHRNUÍ PŘ | 95 |
| 9.4 | TÝM PŘ..... | 96 |
| 9.4.1 | PZA | 96 |
| 9.4.2 | SPZA | 97 |

| | |
|---|------------|
| 9.4.3 Auditor | 97 |
| 9.5 TECHNICKÝ POPIS PŘ..... | 97 |
| 10 APLIKACE PŘ..... | 98 |
| ZÁVĚR | 99 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 101 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 105 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 107 |
| SEZNAM TABULEK..... | 108 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 109 |

ÚVOD

Cíl DP

Způsobilost učit se z vlastních výsledků, z výsledků svých klientů, z výsledků své konkurence a z výsledků svého prostředí, je kritickou podmínkou růstu konkurenceschopnosti průmyslového podniku. Cílem diplomové práce je analyzovat obsah, proces a komunikační aspekty auditu strategické podnikatelské jednotky (dále jen auditu SPJ) tak, abychom mohli vytvořit projekt posilující účinek auditu SPJ. Takový projekt v této diplomové práci (dále jen DP), nazýváme pilotním řešením (dále jen PŘ).

Komunikační aspekty auditu SPJ, dle názoru autora diplomové práce (dále jen ADP), představují významný faktor účinku auditu SPJ. ADP identifikoval, že takovou konkrétní hypotézou se nauka o marketingu zatím nezabývala.

Konkurenceschopnost evropského průmyslu je v právním významu „činností“ a „úkolem“ Evropských společenství, hlubší pojednání o pojmu konkurenceschopnost evropského průmyslu je předmětem Přílohy IV DP. (Str. 117).

Účel DP

Účelem DP je poskytnout čtenáři několik hodnot: (1) analýzu provedenou na základě studia i profesní zkušenosti ADP v oboru řízení průmyslového podniku; (2) dobré PŘ posilující účinek auditu SPJ.

Adresáti DP

Práce je určena: (1) auditorům SPJ (dále jen auditorům), kteří se specializují na trhy B2B; (2) vědcům, kteří se zabývají otázkou auditu SPJ.

Zadavatel DP

Zadavatelem DP je společnost Bc. Romana Lauterkrance (ADP), specializující se v oboru organizačního a ekonomického poradenství na trzích B2B. ADP využije DP pro své profesionální účely. Výsledky DP lze využít k vědeckým účelům bez omezení, ke komerčním účelům pouze po dohodě s ADP.

Smysl DP

Prokázat, že audit SPJ je týmová práce, kterou není správné realizovat bez odborníka na komunikaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE DIPLOMOVÉ PRÁCE

1.1 Hypotézy DP

Hypotéza I : „persvazivita auditu strategické podnikatelské jednotky je klíčovým faktorem konkurenceschopnosti evropského průmyslu. Cílem je hypotézu verifikovat.“

Hypotéza II, kacířská : „logická inverze podstaty auditu strategické podnikatelské jednotky zvyšuje jeho persvazivitu.“ Cílem je hypotézu falzifikovat, pomocí logického myšlení falzifikovat hypotézu, která vznikla jako důsledek hravého, asociativního a provokativního myšlení, hledající originální cesty a postupy. Hypotéza předpokládá zřejmý nesmysl, že persvazivitu auditu zvýší, když žádné informace audit neposkytne.

1.2 Pojmy DP

V práci jsou užívány pojmy jejichž význam je předmětem Přílohy I DP. (Str. 110).

1.3 Zdroje informací

Zdroje informací, v rámci teoretické přípravy DP, členíme na skupiny: (1) zdroje literární; (2) zdroje ostatní. Ve skupinách je dodržováno tématické členění: (1) audit SPJ; (2) soubor jevů persvazivity; (3) oblast trhů B2B; (4) ostatní.

Literární zdroje většinou poskytují několik odlišných pohledů na téma skupiny. Literární zdroje, jež se přímo zabývají tematikou auditu, označujeme „(AL)“. Literární zdroje, jež se přímo zabývají tematikou persvazivity, označujeme „(PS)“. Literární zdroje, jež se přímo zabývají tematikou trhů B2B, označujeme „(B2B)“. Názvy kapitol jsou shodné s názvy literárních titulů a obsahují shora uvedené přívlastky.

Odkazy na monografie, hypertextové odkazy, ostatní zdroje, tabulky, obrázky, kapitoly a přílohy jsou vybaveny elektronickou funkcí „křížový odkaz.“

1.4 Postup a metodologie

ADP zvolí tento postup: (1) provede rešerši literatury se zaměřením na audit SPJ, jevy persvazivity, trhy B2B a doplní je svými postřehy z praxe; (2) z rešerše a svých postřehů z praxe indukuje znaky, jež využije v analýze komunikačního procesu auditu SPJ;

(3) objasní teorii komunikačního procesu jako teoretickou přípravu k provedení analýzy komunikačního procesu auditu SPJ; (4) shrne prvky marketingového mixu služby jako přípravu k provedení analýzy marketingového mixu služby; (5) charakterizuje proces laterálního myšlení jako intelektuální přípravu k realizaci PŘ; (6) vysvětlí teorii vitality jako prvek PŘ; (7) zpracuje dílčí analýzy vlastní dlouhodobé tvorby o problematice auditu SPJ, persvazivity a trhů B2B, explikuje vhodné znaky k využití v analýze komunikačního procesu auditu SPJ; (8) uskuteční analýzu komunikačního procesu auditu SPJ, jejíž nedílnou součástí bude analýza marketingového mixu auditu SPJ (pokud se prokáže, že audit SPJ je služba) a analýzu SWOT auditu SPJ (pokud se prokáže, že audit SPJ je SPJ); (9) z provedených analýz dedukuje znaky obsahu auditu SPJ jako kreativní podklad k PŘ, dedukuje znaky procesu auditu SPJ jako kreativní podklad k PŘ; dedukuje persvazivní faktory, jež mohou posilovat, či oslabovat pravděpodobnost zpracování informace recipientem PŘ; (10) na základě shora uvedených podkladů k PŘ provede a objasní PŘ; (11) prokáže, nebo neprokáže, že dedukované persvazivní faktory mohou oslabovat, či posilovat pravděpodobnost zpracování informací PŘ; (12) verifikuje nebo falzifikuje hypotézy; (12) shrne řečené dle zadání DP.

Při sběru informací ADP využije metodu sebe-dotazování, využije svých kvalitativních zkušeností s řízením průmyslového podniku. Sebe-dotazování může být zatíženo zkreslením, proto bude řádně vyhodnocena míra spolehlivosti a validity zdroje.

Problematickou se jeví kumulace funkce ADP jako analytika a ADP jako zdroje informací z profesionální praxe. Kumulace funkcí povede k tomu, že nebude zřejmé, kdy ADP vystupuje jako zdroj informací a kdy jako analytik. Pokud nebude možné rozlišit obě funkce, rozlišit omezené zkušenosti profesionála od analýzy omezených zkušeností profesionála, nebude možné DP validovat. Z tohoto důvodů, v zájmu vědecké poctivosti, budou veškeré osobní profesionální postřehy ADP vyjadřovány v DP „*kurzívou*.“

1.5 Technické, organizační aspekty a rozpočet

Technické, organizační aspekty a rozpočet PŘ jsou předmětem Přílohy II DP. (Str. 113). Investiční náklady na pořízení PŘ se odhadují na 400 tis. Kč. Budoucí provozní roční náklady PŘ se odhadují na 3 mil. Kč. Náklady lze snížit (A) snížením počtu PZA, za každého PZA o 150 000 Kč / rok, maximálně o 600 000,- Kč, (B) omezením fondu

pracovní doby PZA a ostatních členů týmu, (C) přehodnocením aplikace metody úhrady fixní režie firmy, (D) volbou levnějšího auditora.

1.6 Etické aspekty

Etické aspekty se v DP projevují: (1) výzkum konkurenčního chování je z etického hlediska vhodné konat v oboustranně výhodné spolupráci s konkurencí, přirozeně bez porušení zákonů zakazujících kartelové dohody; **ADP dospěl na základě svých zkušeností k této výpovědi:** *dohoda o výměně informací v intencích zákona není na trzích B2B nemožná;* (2) *auditor a tým auditora mohou v průběhu auditu SPJ získat poměrně vysokou moc v podniku, neměli by podlehnout svým mocenským ambicím.*

1.7 Interkulturní aspekty

ADP dospěl na základě svých zkušeností k této výpovědi: *kulturní rozdíly mezi českými a italskými manažery významným způsobem ovlivňují jejich vzájemnou ochotu akceptovat svůj pohled na obsah, proces a komunikační aspekty auditu. ADP z vlastní výpovědi usuzuje: interkulturní aspekty významně ovlivní obsah, proces i komunikační aspekty auditu SPJ, respektování interkulturních aspektů je kritickou podmínkou účinnosti auditu SPJ.*

1.8 Politické aspekty

Jak bylo shora uvedeno, ADP považuje audit SPJ za kritickou podmínku růstu konkurenceschopnosti podniku. Konkurenceschopnost jako pojem je v právním významu úkolem a činností Evropských společenství, Komise Evropských společenství je dle příslušných ustanovení Amsterdamské smlouvy povinna podporovat konkurenceschopnost evropského průmyslu. V tomto smyslu lze chápat téma DP jako politicky aktuální. Hlubší, komplikující pohled ADP, na ne zcela pregnančně definovatelný pojem, je předmětem Přílohy IV DP. (Str. 117).

1.9 Spolehlivost a validita výzkumu

ADP zvolil při sběru informací metodu sebe-dotazování. Metoda sebe-dotazování je analogií kvalitativních výzkumů, kde spolehlivost informačního zdroje posuzujeme podle

kvantitu a kvalitu vědomostí a zkušeností informačního zdroje. ADP může vykázat tyto své vědomosti a zkušenosti: (1) 4 roky asistentské praxe v oboru koordinace, v týmu 12 osob; (2) 2 roky tvůrčí řídicí praxe ve veřejnoprávním médiu, v týmu 10 osob, ADP získal cenu veřejnoprávního média za výjimečné autorské dílo; (3) 12 let jednatelské praxe ve vlastní firmě v oboru výroby, průměrný stav vlastních zaměstnanců 20, ADP získal tři ceny za inovace, cenu udělila společnost Veletrhy Brno, a.s.; (4) 3 roky bakalářského studia oboru marketingových komunikací na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně; (5) 3 roky zkušeností v pozici marketingového ředitele, výkonného manažera a poradce výkonného managementu průmyslového podniku.

Validitu výzkumů chápeme jako důkaz, že získané spolehlivé informace jsou v podstatné míře relevantní s předmětem našeho výzkumu. Lze prokazovat validitu při metodě sebe-dotazování? Lze prokázat, že informace ADP, přes nezpochybnitelnou kvantitu a kvalitu profesionálních zkušeností, se přece jenom významným způsobem neodchylují od standardních postřehů jiných manažerů? Nelze, domnívá se ADP. Tuto skutečnost bude vhodné zmínit v závěru DP.

2 LITERÁRNÍ ZDROJE

Jak bylo shora uvedeno, literární zdroje jsou členěny na skupiny: (1) audit SPJ; (2) soubor jevů persvazivity; (3) trhy B2B; (4) ostatní. V několika případech se shodný literární titul nachází ve dvou skupinách. Názvy kapitol se shodují s názvem literárního titulu, každý titul je předmětem Seznamu literatury DP.

2.1 Audit SPJ

2.1.1 Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy

Reporting, controlling, někdy manažerské účetnictví, jsou obory zabývající se vykazováním finanční, klientské, inovační a růstové výkonnosti podniku. **Na základě rešerše literárního titulu ADP členil svůj pohled:** (1) v rovině odborného obsahu; (2) v rovině zkušeností oboru reportingu s vnitropodnikovou komunikací. Kniha autorky Fíbrové je významná odborným obsahem. ADP hledal v literárním titulu informace o komunikačních aspektech. **ADP dospěl na základě svých zkušeností k této výpovědi:** *málokdo má v podniku větší zkušenosti s pozicí posla nepříjemných zpráv; málokdo je tak často vystavován kognitivní disonanci jako jsou lidé z oddělení reportingu; tlačeni měkce i tvrdě k tomu, aby účelově potvrzovali predikce a vize manažerů; lidé zabývající se reportingem v praxi říkají, že nejtěžší není vlastní analytická práce, ale naučit se mistrně problém podat, předvídat reakce a mít připravenou chytrou odpověď; být mistrem v odhadování rétorických i emocionálních námitek manažerů, jež často spějí k nevratnému zpochybnění validity analýzy.* **Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval tyto komunikační faktory, ovlivňující účinek informace na recipienta auditu SPJ:** „(1) Forma informace (množství informací, srozumitelnosti, užitečnosti z hlediska využití při řešení konkrétní rozhodovací úlohy); (2) vypovídací schopnost; (3) časová orientace (kdy je zjištěna, jak dlouho platí, kdy a proč se mění, jaký je čas nezbytný pro její získání); (4) obsah informace (čeho se týká, jak a proč je členěna, jaký je stupeň její přesnosti).“ [6, str. 22]. **Na základě rešerše literárního titulu ADP usuzuje:** autorka definovala komunikační faktory PŘ.

Odlíšné stanovisko ADP identifikoval u duchovního otce reengineeringu M. Hammera, jenž v roce 2002 napsal: „Používat při řízení podniku finanční ukazatele je jako řídit auto s pohledem upřeným do zpětného zrcátka.“ [31, str. 71].

2.1.2 10 smrtelných marketingových hříchů (AL)

ADP hledal v titulu informace o auditu SPJ. Autor Kotler vysvětlil svůj pohled na koncepci auditu takto: „Kdybych řídil nějakou společnost, svolal bych své kolegy a probral bych s nimi všech deset alternativ možných omylů, chyb, či vážných opomenutí...(1) firma se nedostatečně orientuje na trh a není "řízena" zákazníky; (2) firma zcela neporozuměla potřebám cílových zákazníků; (3) firma potřebuje lépe vymezit a sledovat chování svých konkurentů; (4) firma nevěnuje dostatek pozornosti svým vztahům se zaměstnanci, dodavateli, distributory a investory; (5) firmě se nedaří vyhledávat nové obchodní příležitosti; (6) firma má problémy s marketingovým plánováním; (7) firemní produkty nejsou provázány se souvisejícími službami; (8) firma nezvládá budování značky a komunikační politiku; (9) firma není dobře organizovaná, aby mohla provádět účinný a efektivní marketing; (10) firma dostatečně nevyužívá nejmodernější technologie.“ [11, str. 19-21]. Na základě rešerše literárního titulu ADP usuzuje: autor definoval svůj praktický pohled na obsah PŘ.

Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval tyto personální faktory, ovlivňující účinek auditu SPJ: (1) autor klade obzvláštní důraz na faktor motivace, táže se zda je někdo v podniku odměňován za vynikající péči o zákazníky? Zda jsou jmenování manažeři zodpovědní za příslušný segment? Zda jsou zaměstnanci a distributoři správně motivováni? (2) Další významný faktor vidí v plánování a kontrole plnění cílů. (3) Ve všude přítomném ekonomickém vidění reality a finančním uvažování. (4) V nutnosti chytré kombinovat a eliminovat nebezpečné napětí mezi útvary. (5) Funkci marketingového ředitele vnímá v těchto rysech: (A) schopnost dobře řídit svůj útvar, (B) schopnost získat si důvěru svých kolegů na úrovni útvarů, (C) schopnost dobře spolupracovat s generálním ředitelem. **Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval tyto komunikační faktory, ovlivňující účinek informace na recipienta auditu SPJ:** (1) integrovat veškeré informace. (2) „Marketing je stále více hrou, v níž vyhrává ten, kdo má k dispozici kvalitnější informace. Údaje mohou být kódovány a mohou být k dispozici manažerům prostřednictvím elektronických navigačních pultů,

nebo monitorů. Současná navigační zařízení jsou příliš jednoduchá ve srovnání s tím, co byste již mohli mít k dispozici.“ [11, str. 121]. Autor Kotler specifikoval svou vizi navigačních pultů: (A) „Přístrojová deska, z níž se firma může dozvědět, jak si stojí v relaci ke svým cílům...červená kontrolní světla budou signalizovat, že výsledky firmy nejsou v souladu s očekáváními;...(B) přístrojová deska, s jejíž pomocí je možno se naučit, jak lépe řídit marketingové procesy;...(C) přístrojová deska obsahuje nainstalovaný statistický program...“ [11, str. 129].

ADP dospěl na základě svých zkušeností k této výpovědi: *šedá barva vhodně zdůrazňuje rozpor s plánem, neúspěch. Manažeři si na barvu v praxi zvykli, šedá vede jejich pozornost k problému.* **Na základě rešerše literárního titulu ADP usuzuje:** autor definoval svůj praktický pohled na obsah PŘ, definoval personální a komunikační faktory PŘ, autor vnesl inovativní pohled na PŘ.

ADP dospěl na základě svých zkušeností k této výpovědi, jež představuje kritické stanovisko: *Při využívání podnětů autora Kotlera je vhodné kriticky zhodnotit možnosti konkrétní firmy. Autor vychází z profesionální zkušenosti nejlepších amerických firem, které dokážou z příspěvku na úhradu fixních nákladů uhradit provoz špičkového marketingového týmu a techniky. Při aplikaci námětů Philipa Kotlera v praxi musí podnik s omezenými zdroji správně odhadnout priority.*

2.1.3 B-to-B marketing, strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí (AL)

Autorka titulu Hana Lošťáková shrnuje patnáctileté zkušenosti s audity realizovanými v řadě průmyslových podniků operujících na trzích B2B v České republice. **Na základě rešerše literárního titulu ADP členil svůj pohled na:** (1) analýzu podniku (tj. množinu všech SPJ); (2) analýzu SPJ. **Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval tyto definující znaky SPJ, jsou to:** (1) „Jedinečná podnikatelská vize;...(2) schopnost komplexně uspokojit určité potřeby cílových zákazníků;...(3) jasně definovaná řada konkurentů;...(4) schopnost rozvinout komplexní strategický management, schopnost samostatně plánovat, účtovat;...(5) řízení jediným liniovým manažerem;...(6) je dostatečně velká, zasluhuje pozornost top managementu, je dostatečně malá pro alokaci zdrojů.“ [18, str. 33]. **ADP hledal v titulu informace definující manažerské faktory auditu SPJ.**

Na základě rešerše literárního titulu ADP usuzuje, že autorka chápe strategický marketing jako jednosměrně podmíněný proces, definovala tyto kroky procesu: (1) analytická fáze; (2) fáze formulace marketingové strategie; (3) fáze implementace; (4) kontrolní fáze. **Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval toto stanovisko autorky k procesu auditu SPJ** „Strategickou marketingovou analýzu SPJ je třeba chápat jako proces, ve kterém výsledky určitých dílčích analýz podmiňují možnost provedení dalších fází tohoto procesu.“ [18, str. 56]. **ADP dospěl na základě svých zkušeností k této výpovědi:** *analýza, formulace strategie, implementace probíhají v praxi současně, ve stresu, týmově i osamoceně, pod tíhou odpovědnosti, v rámci mnoha tisíců myšlenkových operací, operací jedinečně závislých na struktuře, rozsahu, spolehlivosti, validitě a aktuálnosti relevantních informací v konkrétním rozhodovacím okamžiku.*

Odlíšné stanovisko proti stanovisku autorky Lošťákové ADP identifikoval u autorky Lykové, jež nechápe audit jako kroky jednosměrného procesu. **Odlíšné stanovisko proti stanovisku autorky Lošťákové ADP identifikoval u autora Zuzáka:** „Velmi často rychlé rozhodnutí provedené včas má větší efekt, než lepší rozhodnutí na základě kvalitnějších a úplnějších informací, provedené později. Snaha o perfekcionismus není pozitivem, ale negativem.“ [31, str. 24]. **Odlíšné stanovisko proti stanovisku autorky Lošťákové ADP identifikoval u autorky Fíbrové,** která definuje controlling jako „otevřený a neustále se vyvíjející systém.“ [6, str. 30]. **Odlíšné stanovisko proti stanovisku autorky Lošťákové ADP identifikoval u autorů Plamínka a Fišera:** „V řadě firem je dnes slovo proces téměř neslušným. Důvodem je řada chyb, které se při řízení procesů dělají. Pod vlivem sugestivně napsaných knih o reinženýringu i vágně formulovaných požadavků ISO norem mnozí manažeři a poradci začali považovat řízení procesů za samozřejmou a jednoduchou záležitost a slepě uplatňovat existující metodiky, aniž by uvažovali o smyslu a efektivitě tohoto podnikání.“ [7, str. 98]. **ADP dospěl na základě svých zkušeností k této výpovědi:** *slepé zavádění ISO má v rámci podniku celkově destabilizační účinek, těžko se prosazují pak i rozumné procesní postupy.*

Na základě diskuze literárního titulu ADP zaujal kritické stanovisko a usuzuje narozdíl od autorky Lošťákové, že: (1) strategický marketing, též audit SPJ, je proces obousměrný, jehož prvky probíhají zároveň, v přítomnosti, v mnoha směrech, (2) jsou interaktivní, vzájemně se ovlivňují; (3) informace jsou vysoce subjektivní (u analýzy klientů); (4) informace jsou neúplné a neověřitelné (výzkum konkurenčního chování je

zatížen rizikem, není jisté, že jsou získaná data validní); (5) audit SPJ nelze chápat jako proces, ve kterém výsledky určitých dílčích analýz podmiňují možnost provedení dalších fází tohoto procesu.

Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval tyto prvky obsahu auditu SPJ: „(1) Rámcová analýza prostředí a pozice podniku v něm; (2) analýza zákazníků; (3) segmentace trhu; analýza konkurence a vlastní pozice; (4) odhady budoucích prodejů a zisků; (5) analýza přitažlivosti segmentů trhu.“ [18, str. 51]. **Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval tyto komunikační faktory, ovlivňující účinek informace na recipienta auditu SPJ:** „(1) výhodou struktury je, že vytváří formu pro provedení analýzy a plánování;...(2) určitá flexibilita ve formě je však nutná, aby struktura nepřevzala prioritu nad obsahem;...(3) v zásadě by výsledky strategické marketingové analýzy SPJ měly být prezentovány písemně;...(4) písemná forma umožňuje snazší komunikaci mezi pracovníky různých podnikových úrovní a funkcí.“ [18, str. 60]. **Na základě rešerše literárního titulu ADP zaujal kritické stanovisko a usuzuje:** písemná forma analýzy je nejméně vhodná ze všech možností, které dostupné komunikační technologie nabízejí. **ADP dospěl na základě svých zkušeností k této výpovědi:** *Písemné analýzy management příliš nechte, neboť neposkytují informace v pravý čas na pravém místě, nejsou dostatečně aktuální, neumožňují rychle zkoumat detail. Písemné analýzy vnucují názor, neumožňují samostatnou práci.* **Na základě diskuze literárního titulu ADP usuzuje:** audit SPJ je vhodné realizovat v rámci systému sítě.

Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval tyto personální faktory, ovlivňující obsah auditu SPJ: „Vzhledem k tomu, že jako primární zdroj informací o zákaznících slouží obchodní zástupci a prodejci podniku, je obtížné sladit jejich prioritní poslání získání objednávek s hlubším zkoumáním zákazníků.“ [18, str. 93]. **ADP dospěl na základě svých zkušeností k této výpovědi:** *existuje možnost podrobit obchodníky výslechu, zkoumat jejich komunikaci. Přinutit obchodníka k aktivní spolupráci je aktivita s nejistým výsledkem.*

Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval toto stanovisko k obsahu auditu SPJ: “Při tvorbě profilu SPJ v rámci určitého podniku není ani tak důležitá absolutní úroveň jeho výkonnosti, jako jeho relativní úroveň ve srovnání s konkurencí...Identifikovat silné a slabé stránky podniku lze jedině na základě srovnání

úrovně klíčových faktorů úspěchu s konkurencí.“ [18, str. 138]. **Na základě rešerše literárního titulu ADP usuzuje a doplňuje:** identifikovat silné a slabé stránky podniku lze jedině na základě srovnání úrovně klíčových faktorů úspěchu s konkurencí, se zákazníky a s prostředím. **Na základě diskuze literárního titulu ADP usuzuje:** diskuze titulu přispěla k obsahu, koncepci, k definici personálních, manažerských a komunikačních faktorů PŘ.

2.1.4 Marketingový audit a kontrola (AL)

Na základě rešerše literárního titulu ADP usuzuje: studie autorky Lykové poskytuje systematický návod k auditu SPJ či auditu podniku. Návod vyjadřuje, jaké informace má auditor shromáždit, jak je strukturovat, jak zobrazit. Některé dílčí analýzy se ukázaly být neproveditelné, prostě proto, že v praxi neexistují data. Jiné bylo nutno jinak strukturovat, volit jiný logický postup. Při pozorné analyzující práci se odkrývají nové a nové otázky, auditor je vtahován do bádání mimo hranice návodu. Autorka knihy vnímá audit jako práci s vysokou mírou kreativity, nepředpokládá proces se závaznými kroky. Práci auditora přirovnává k činnosti detektiva.

Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval tyto prvky obsahu auditu SPJ, tučné písmo v kurzívě vyjadřuje skutečnost, že ADP analýzu realizoval v praxi: (1) *„Analýza úspěšnosti sortimentní nabídky;...(2) struktura sortimentní nabídky podle kategorizace A, B, C;...(3) vývoj prodeje podle sortimentu;...(4) vývoj příspěvků na úhradu podle sortimentu;...(5) zavádění nových výrobků;...(6) vyváženost výrobního a prodejního profilu podle sortimentu;...(7) vyhodnocení stížností a reklamací;...(8) vývoj počtu zákazníků podle sortimentu;...(9) struktura zákazníků podle kategorizace A, B, C;...(10) vývoj loajality zákazníků;...(11) analýza spokojenosti zákazníků;...(12) vývoj početnosti a bonity zakázek;...(13) analýza image podniku a jeho výrobků;...(14) hodnocení stupně známosti firmy;...(15) analýza efektivnosti sortimentu;...(16) analýza efektivnosti prodeje;...(17) analýza efektivnosti obchodních cest;...(18) analýza efektivnosti cenové strategie;...(19) analýza efektivnosti propagačních nástrojů;...(20) analýza rentability prodeje;...(21) analýza rentability obchodních cest;...(22) analýza rentability výdajů na propagaci;...(23) analýza rentability nákladů na podporu prodeje;...(24) analýza sortimentní nabídky konkurence;... (25) analýza cenové politiky konkurence;...(26) analýza komunikačních aktivit konkurence;*

...(27) *analýza tržních podílů*;...(28) souhrnná analýza konkurenčního postavení;...(29) *analýza atraktivity trhu*;...(30) portfolio analýzy;...(32) hodnocení výkonnosti marketingového informačního systému;...(31) hodnocení rentability marketingového informačního systému;...(32) hodnocení marketingového plánovacího systému;...(33) *hodnocení systému organizace a řízení prodeje*;...(34) hodnocení marketingového inovačního systému;...(35) hodnocení funkce odborného poradenství;...(36) hodnocení systému organizace a řízení marketingu.“ [17].

ADP hledal v titulu informace o celkovém vyhodnocení auditu SPJ. Na základě rešerše literárního titulu ADP usuzuje, že autorka jednotlivé výstupy analýz boduje a pomocí váhového systému generuje do jediné hodnoty. **Odlišné stanovisko proti stanovisku autorky Lykové ADP identifikoval u autorky Lošťákové**, jež váhový systém zamítla s odůvodněním, že vede ke smyšlenkám. **ADP dospěl na základě svých zkušeností k této výpovědi:** *generování výstupů analýz do jediného čísla působí akademicky, na poradě managementu spíše rozesměje, než přesvědčí. Systém založený na vahách je v praxi nepoužitelný, působí jako manipulace s daty.* **Odlišné stanovisko proti stanovisku autorky Lykové ADP identifikoval u autora Churchilla**, jenž na adresu statistiky vtipně glosoval: „Poskytněte mi data, výsledky si budu falšovat sám.“ [3].

ADP všechny analýzy dle návodu literárního titulu v praxi nerealizoval. Přes veškerou snahu a píli se mu to nepodařilo. **Na základě testování literárního titulu v praxi ADP usuzuje:** (1) provedení auditu SPJ, dle návodu literárního titulu, je časově náročné; (2) marketingový útvar záhy narazí na problém ochoty interního prostředí rozsáhlý balík informací konzumovat; (3) neochota interního prostředí rozsáhlý balík informací konzumovat pak vyvolává tlak proti analytické práci, neboť každá práce v společnosti stojí peníze; (4) audit je práce pro tým, jedinec jej časově nezvládne.

Na základě rešerše literárního titulu ADP neidentifikoval komunikační faktory, ovlivňující účinek informace na recipienta auditu SPJ, autorka se jimi nezabývá.

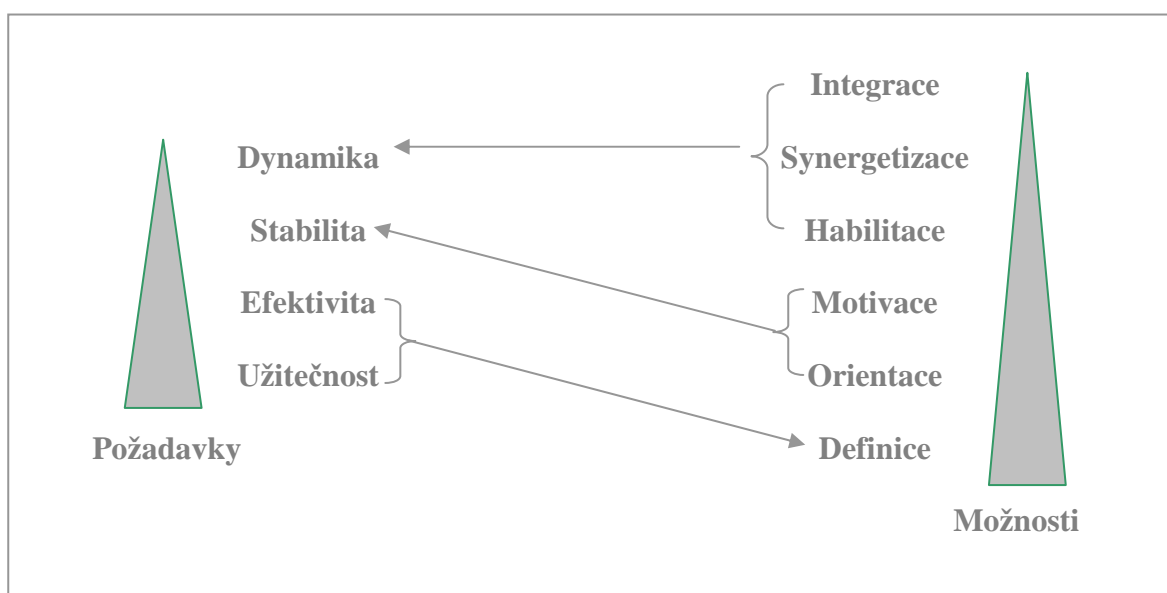
2.1.5 Manažerské účetnictví

Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval tyto personální faktory, ovlivňující účinek auditu SPJ: „Informační systém by měl být distribuovaný a každá

jednotka (autoři mají na mysli samostatný tým, což lze pochopit jako SPJ, pozn. ADP) by měla být v systému zcela samostatná.“ [2, kapitola 17 str. 7].

2.1.6 Řízení podle kompetencí

Autoři Jiří Plamínek a Roman Fišer pracují jako profesionální poradci v oboru lidských zdrojů, mezilidských vztahů, procesního a projektového řízení. **Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval tyto personální faktory, ovlivňující účinek auditu SPJ:** „Požadavky a možnosti tvoří ve firmách často dva do velké míry oddělené světy. Problémy pak vznikají nezdědk z toho, že požadavky kladené na výkon neodpovídají aktuálním možnostem firmy. MbC (management by competencies, poznámka ADP) tyto dva světy propojuje a rozvíjí obě složky této duality. Zasadujeme se o to, aby se vyvíjely ve vzájemném souladu, a tím se synergicky podporovaly.“ [7, str. 17].



Obr. 1 Teorie vitality – patra pyramidy vitality.

Na základě rešerše literárního titulu ADP usuzuje, že autoři definovali teorii vitality (patra pyramidy vitality) (Obr. 1) takto: „(1) Ve výše uvedené řadě vlastností tvoří vždy vlastnost dříve jmenovaná předpoklad pro uplatnění vlastnosti jmenované později; ... (2) Být užitečný znamená poskytovat důležitým subjektům produkty k naplnění jejich důležitých potřeb; ... (3) Být efektivní znamená vyrábět produkty s takovými náklady, které umožňují zisk; ... (4) Být stabilní znamená efektivně reagovat na změnu; ... (5) Být

dynamický znamená vyvíjet se z vlastních příčin;...(6) První tři patra pyramidy vitality představují vytvoření loajality vůči firemním myšlenkám tím, že tyto myšlenky postupně vytvářejí (definice), vysvětlují (orientace) a dosahují jejich souladu s potřebami jednotlivců (motivace);...(7) Habilitace je nalezením souladu mezi požadovanými a skutečnými schopnostmi redefinicí požadovaného výkonu, nebo rozvíjením schopností;...(8) Rozvojem vztahových schopností je budována potřebná spolupráce (synergetizace);...(9) Úspěšné zvládnutí konfliktních lidí vede často k využití jejich nadprůměrného potenciálu (integrace).“ [7, str. 48-49, 175-176].

Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval toto stanovisko k obsahu auditu SPJ: (1), „Opakovaně se ukazuje, že manažeři působící v reálném byznysu očekávají od strategie zcela jednoznačnou a exaktní definici konkurenční výhody, která zabezpečí a udrží náskok před konkurencí. Pokud tuto definici nemají, odmítají školské a často velmi složité postupy strategického plánování. Musíme říci, že jim plně rozumíme.“ [7, str. 82]. (2) „Zahlcení informacemi je dnes ve firmách často stejným problémem jako nedostatek informací...Rčení o tom, že informace, kterou nedokážeme kdykoliv najít, jako by nebyla, odráží realitu natolik, že by z toho mohlo být pravidlo.“ [7, str. 105].

Na základě rešerše literárního titulu ADP usuzuje: autor vnesl inovativní pohled na PŘ; definoval personální faktory, ovlivňující účinek auditu SPJ.

2.1.7 Poklady skryté v účetnictví

ADP hledal v literárním titulu informace relevantní s obsahem auditu SPJ, neboť někteří recipienti auditu SPJ požadují konfrontaci dat auditu SPJ s daty účtů daňového a finančního účetnictví. **Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval symptom dat daňového a finančního účetnictví, jež může komplikovat pochopení auditu SPJ osobami, jež konfrontaci s účetními a finančními daty vyžadují, přestože problematice účetních a finančních dat dostatečně nerozumí:** „(1) Účetní znalci různých zemí byli požádáni, aby vyhotovili pro smyšlený podnik se smyšlenými daty konečnou rozvahu a výsledovku;...(2) Každý z účetních znalců byl požádán, aby vykázal korektně na základě „předpokladu přijatých alternativ“ (A) nejvyšší možný zisk; (B) nejnižší možný zisk;...(3) Výsledky byli i pro zasvěceného šokující;...(4) Ve Spojeném království by tento podnik mohl vykázat zisk mezi 171 milióny euro (minimum)

a 194 milióny euro (maximum);...(5) V Německu se objevilo u téhož podniku rozpětí možného vykazaného zisku ještě výrazněji, od 27 miliónů euro do 140 miliónů euro.“ [14, str. 272].

ADP dospěl na základě svých zkušeností a na základě rešerše literárního titulu k této výpovědi ve věci obsahu auditu SPJ: (1) *souvztažnost (odkazy) primárních databází PŘ, s analytickými účty daňového účetnictví, jsou kritickou podmínkou úspěchu PŘ u ekonomického oddělení podniku;* (2) *souvztažnost (odkazy) primárních databází PŘ, s analytickými účty daňového účetnictví, jsou kritickou podmínkou neúspěchu PŘ u takových oddělení podniku, které daňovým účtům nerozumí.*

2.1.8 Marketing management (AL)

Autor Kotler v marketingovém memorandu definuje pravděpodobně nejkompexnější výčet rysů obsahu audit SPJ, memorandum je předmětem Přílohy III DP (Str. 115) v plném znění.

2.1.9 Strategický marketing (AL)

Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval tyto personální faktory, ovlivňující účinek auditu SPJ: autorka Soukalová specifikuje marketingový audit jako „komplexní, systematické, nezávislé a pravidelné zkoumání marketingového prostředí firmy.“ [26, str. 90]. Formy auditu člení z hlediska personálních faktorů na skupiny: (1) auto audit jako metoda při které manažeři odpovídají na definované otázky; (2) audit jako výsledek činnosti zaměstnanců podniku; (3) audit jako výsledek práce externí auditorské kanceláře. Autorka Soukalová zřejmě více doporučuje auditorskou kancelář jako nositele zkušeností s auditem SPJ: „Vnější audit, ten má potřebnou objektivitu a nezávislost. Členové komise mají bohaté zkušenosti a jsou odborníky v dané oblasti.“ [26, str. 91]. **ADP dospěl na základě svých zkušeností k této výpovědi:** *s názorem autorky Soukalové lze diskutovat; když audit provádí nezávislá dodavatelská firma, předpokládá se, že má zkušenosti, a že nemá v podniku citové a vztahové vazby, jež by mohly vést ke zkreslování výsledků. Potud pozitiva. Auditorská firma má však také negativa. Dobrý auditor se neobejde bez zaměstnanců, kteří jsou motivováni sdělovat pravdu, a kteří jsou nakonec schopní a ochotní výsledek auditu prosadit, proměnit v hodnotu. Získat tým je věcí důvěry a času, který externí auditor nemá. Bez dobrého týmu*

se dobrý auditor neobejde, ať externí nebo interní. Na základě diskuze literárního titulu a z vlastní výpovědi ADP usuzuje: (1) účinek auditu SPJ závisí více na kultuře a schopnostech interního personálního prostředí, než na volbě mezi interním či externím auditorem; riziko manipulace dat a absence znalostí však nelze u interního auditora vyloučit. **ADP dospěl na základě svých zkušeností k této výpovědi:** (1) *externí i interní auditori si uvědomují, že obsah auditu SPJ je natolik rozsáhlý, že neexistuje v praxi situace, kdy by nebylo možné specifikovat připomínky ke zlepšení; (2) obecná podstata připomínek auditorů se v praxi zjevně opakuje.* **Na základě diskuze literárního titulu a z vlastní výpovědi ADP usuzuje:** (1) Philip Kotler myšlenku predikce chyb potvrzuje formulací deseti marketingových hříchů; (2) pokud nahradíme obsah auditu systémovým generátorem hypotetických chyb (otázek) a do pozice auditora dosadíme interního zaměstnance vybaveného týmem, který důvěřuje a je motivovaný, pak můžeme považovat shora uvedená rizika za eliminovaná a shora uvedená pozitiva za využitá. Interní auditor totiž nemůže zabránit nepříjemným otázkám, neboť ty generuje systém, ale může dosáhnout s týmem, jenž mu důvěřuje, dobrých výsledků. Metodicky vhodný postup garantuje systém predikce chyb; vyjádřený otázkami. V této myšlence tkví podstata PŘ; (3) ADP věří, že audit prováděný zaměstnanci má vyšší potenciál účinku než audit prováděný externím dodavatelem.

2.1.10 Jak úspěšně řídit firmu

ADP hledal v literárním titulu informace o manažerských, personálních a komunikačních faktorech, ovlivňující účinek auditu SPJ a informace o prvcích obsahu auditu SPJ. Na základě rešerše literárního titulu ADP zaujal kritické stanovisko a usuzuje: knihu autora Tracyho [29] lze zařadit do kategorie manažerské bulvární literatury. Je plná nadšených frází, impulsů. Dedukce však již nelze obecně přijmout, citovat. Kniha nemá rysy logické vědecké práce. **Na základě rešerše literárního titulu ADP zkoumal komunikační faktory, ovlivňující úspěch manažerské bulvární literatury:** ADP si položil otázku. Co vede recipienty k zájmu o bulvární manažerskou literaturu, jakou poptávku omezená kniha uspokojuje? ADP odpovídá. Jednoduchost omezeného řešení. **ADP dospěl na základě svých zkušeností k této výpovědi:** *manažeři nejsou většinou introvertní koumaví teoretici. Manažeři běžných firem jsou lidé otevření, komunikativní, odvážní a podnikaví, kteří jazyk autora Tracyho akceptují. Kód myšlení je*

pro ně často přijatelnější než kód autorky Lykové, autorky Lošťákové, autorky Soukalové, autora Zuzáka, autora Kotlera, autorů Kovanoviců, autorky Fíbrové. **Na základě diskuze literárního titulu ADP usuzuje:** (1) bulvární autor Tracy si svojí fascinující omezenou jednoduchostí dokáže získat úspěch; (2) nelze vyloučit, že autor Tracy je schopen lépe než autorka Lyková, autorka Lošťáková, autorka Soukalová, autor Zuzák, autor Kotler, autoři Kovanovicové, autorka Fíbrová přesvědčit recipienty o nutnosti změny, audit SPJ použít. **Na základě diskuze literárního titulu ADP dedukoval tento komunikační faktor, ovlivňující účinek informace na recipienta auditu SPJ:** jestliže jednoduchost omezeného řešení je rysem poptávky po bulvární manažerské literatuře, pak jednoduchost představuje důležitý faktor účinku PŘ; jednoduchost nemusí být vždy omezená (ve smyslu obsahu auditu SPJ), může být i neomezená, což je ambicí PŘ. **Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval tyto personální faktory, ovlivňující účinek auditu SPJ:** závěr knihy přináší pochybné sdělení, že autor Tracy osobně vyškolil více jak dva miliony lidí a je konzultantem více jak pěti set společností. **Na základě diskuze literárního titulu ADP usuzuje:** (1) autor Tracy je buď automat, nebo výmysl, v tom tkví jeho personální podstata; jeden člověk by takový úkol nezvládl; (2) autor tak vnesl paradoxně inovativní pohled na PŘ.

2.1.11 Krizové řízení podniku (AL)

Krise je příležitostí k pozitivní změně; krize neznamená vždy konec. Tato základní myšlenka provází knihu autora Zuzáka. Některé podniky dokázali svého kritického stavu využít k pozitivní změně. Byly to podniky, které byly schopné v době krize: (1) stimulovat svoji personální sílu, její intelekt a odhodlanost; (2) které byly schopné integrovat a využít informace.

Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval tyto personální faktory, ovlivňující účinek auditu SPJ: (1) chyby a zlovyky v podnikové komunikační kultuře, letité spory mezi podnikovými útvary, nepořádek, intuitivní rozhodování bez znalosti či akceptace faktů, nekázeň, zvýšená fluktuace, nevyjasněnost personálních vztahů, vnitřní výpověď (angažovanost do výše platu), atmosféra, která jako infekce zasahuje pozvolna stále více lidí v podniku, je vždy indikátor vážného existencionálního ohrožení podniku; (2) schopnost spolupracovat, otevřená a vstřícná kultura, podněcující invenční myšlení jsou východiskem z krize. Podnik v krizi, pokud tedy ještě není úplně v krizi a má sílu

se krizi intelektuálně vzepřít, se chová ve vztahu k informačnímu systému angažovaně, je citlivý na identifikaci rizik, požaduje informace a podněty.

Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval tento podnět k obsahu auditu SPJ: „systém včasného varování“ pochází z vojenské oblasti, také z oblasti medicíny, meteorologie, biologie a geologie; systém má tyto elementy: (1) „identifikace změn uvnitř a vně podniku;...(2) rychlý přenos informace k místu, které je kompetentní se problémem zabývat;...(3) analýza, predikce;...(4) rozhodnutí zda je nutné reagovat....„Systém včasného varování má rozsvěcovat blikající oranžové světlo.“ [31, str. 101-102]. **Podobné stanovisko se stanoviskem autora Zuzáka ADP identifikoval u autora Kotlera:** „červená kontrolní světla budou signalizovat, že výsledky firmy nejsou v souladu s očekáváními.“ [11, str. 129]. **Na základě rešerše literárního titulu ADP definoval prvky obsahu PŘ, personální faktory PŘ,** autor vnesl inovativní pohled na PŘ.

2.2 Soubor jevů persvazivity

2.2.1 Psychologie marketingových komunikací

ADP hledal v literárním titulu informace o komunikačních faktorech, jež mohou ovlivňovat účinek informace na recipienta auditu SPJ. Autorky Hradiská a Letovancová popisují tyto modely působení marketingové komunikace: (1)“AIDA (pozornost, zájem, touha, akce;...(2) DAGMAR (uvědomění, pochopení, přesvědčení, rozhodnutí;...(3) hierarchický model (uvědomění, vědomosti, sympatie, preference, přesvědčení, nákup;...(4) model angažovanosti.“ [8, str. 51-53]. Každý z uvedených modelů mistrně shrnul autor Tellis v Modelu pravděpodobnosti zpracování (Obr. 2); (5) autorky popsaly elementy komunikačních bariér: „(A) bariéry poznávacích procesov; (B) motivačné vlastnosti komunikujících jedincov; (C) stereotypy a návyky; (D) vplyv kultúry, tradícií, výchovy; (E) príslušnosť jedincov k rozny m socialnym skupinám.“ [8, str. 9]. **Na základě rešerše literárního titulu ADP konstatuje:** autorky formulovaly faktory, jež mohou i nemusí ovlivňovat účinek informace na recipienta PŘ.

2.2.2 Nenuťte uživatele přemýšlet

ADP hledal v literárním titulu informace o komunikačních faktorech, jež mohou ovlivňovat účinek informace na recipienta auditu SPJ: autor Krug [15] je specialistou auditu nové generace. Zabývá se chováním recipientů webových stránek. Zkoumá jejich myšlenkové pochody, selektivní pozornost, pozoruje kam a jak rychle „klikají“, jak jsou trpěliví či netrpěliví. Na základě zkoumání chování recipientů vyhotovuje audit Použitelnosti. Pojmem použitelnost má na mysli soulad mezi záměrem a účinkem webových stránek. **Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval tyto komunikační faktory, ovlivňující účinek informace na recipienta PŘ:** (1) srozumitelnost; (2) vyloučení zbytečných rušivých elementů; (3) intuitivnost; (4) respekt ke zvykům; (5) orientace. [15].

2.2.3 Teorie masové komunikace (PS)

ADP hledal v literárním titulu informace o persvazivních faktorech, jež mohou ovlivňovat účinek informace na recipienta auditu SPJ: (1) „Předpovídat, která přesvědčovací kampaň bude mít úspěch a která selže, je přinejmenším nejistý způsob obživy.“ [5]; (2) "Nejdříve čivy přijmou nějaký podnět z vnějšího okolí. Pak vlastnosti organismu určí, jaký typ reakce je třeba vyvinout. Nakonec dojde k nějaké reakci. Mezi faktory, které vstoupí do hry jsou: (A) některé zděděné lidské biologické vlastnosti či procesy, (B) další faktory, které mohou být z části povahy biologické, z části naučené, jako citové stavy a podmínky, (C) získané či naučené faktory, které vytvářejí kognitivní, poznávací strukturu jednotlivce. Strategie přesvědčování se přitom musí soustředit na citovou nebo poznávací složku a některé persvazivní strategie se také snaží najít spojení mezi citovými vzruchy a určitými formami chování; (3) mezi vnitřní procesy, jež mají rozhodovat o chování lidí patří: potřeby, pohnutky, přesvědčení, zájmy, obavy, strachy, hodnoty, názory a postoje. Pro persvazivní strategie jsou nejzajímavější ty, které vznikají učením - potřeby a pohnutky. Psychologové sestavili seznam získaných potřeb: potřeba úspěchu, potřeba společenství, potřeba žít v logicky konzistentním světě, potřeba závislosti, měření sil, potvrzení, společenského uznání, starosti o jiné, zapojení do hry, potřeba být ukázněný, dychtivý a braný v úvahu. Předpokládáme li, že lze pohnutky nějak pozměnit, pak jsou to všechno kandidáti na to, aby se na ně soustředilo nějaké persvazivní úsilí. V podstatě klíč k úspěšné persvazi tkví v tom, že člověk se naučí něco nového, dojde

ke změně či aktivaci kognitivního faktoru, změna kognitivního faktoru spouští či upravuje chování člověka." [5]; (4) "Existující teorie persvaze, pokud probírají i roli, jakou hraje kultura a organizace společnosti, se ve skutečnosti soustřeďují na způsoby, jak tyto jevy překážejí tomu, aby lidé přistoupili na změnu chování. Neochota novotu přijmout je popisována jako výsledek uznávaných kulturních zvyklostí, které odporují zavedení navrhované změny. Při účinné sociokulturní strategii je třeba, aby persvazivní sdělení jedinci definovalo pravidla společenského chování nebo kulturních nároků, které povedou k jednání, jehož se snaží komunikátor dosáhnout. Pokud taková definice již existuje, je smyslem sdělení ji jako společenský požadavek redefinovat. Klíčem k úspěchu je, že sdělení musí vzbuzovat dojem konsensu, obecně platného postoje." [5]. **Na základě rešerše literárního titulu ADP konstatuje:** autor formuloval persvazivní faktory, jež mohou i nemusí ovlivňovat účinek informace na recipienta PŘ.

2.2.4 Marketing management (PS)

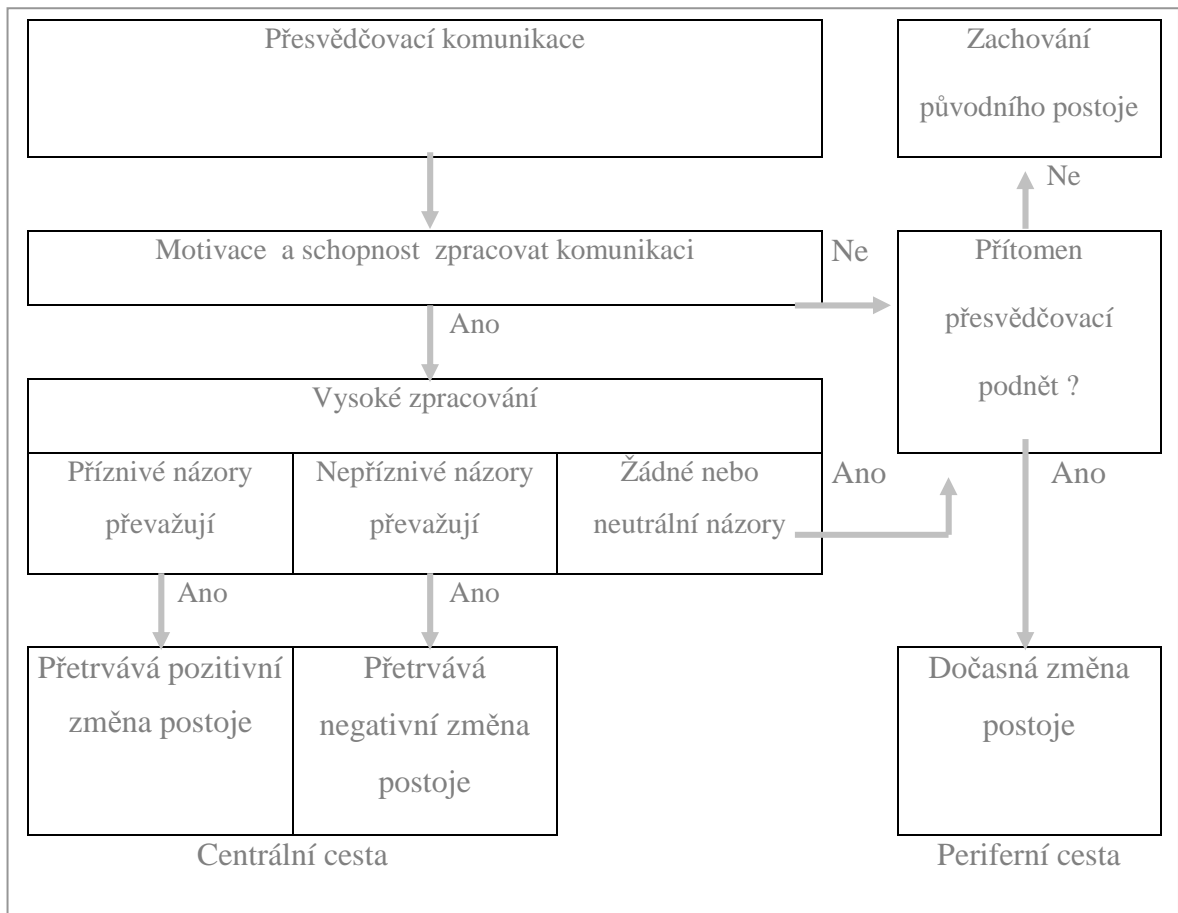
ADP hledal v literárním titulu informace o persvazivních faktorech, jež mohou ovlivňovat účinek informace na recipienta auditu SPJ: (1) autor Kotler vyjádřil vizi: „Jmenujte ředitele, kteří budou zodpovídat za přesvědčivost komunikačního úsilí firmy. Tím dosáhnete větší přesvědčivosti, centralizovaného plánování a vytvoření vhodných měřítek výkonnosti.“ [12, str. 564]. **ADP dospěl na základě svých zkušeností k této výpovědi, jež představuje kritické stanovisko:** *vize autora Kotlera je správná, ale není v praxi reálná, žádný podnik takovou vizi zatím neakceptoval.* **Na základě rešerše literárního titulu ADP usuzuje:** persvazivní faktory, jako komunikační faktory, ovlivňují účinek informace na recipienta auditu SPJ. **Na základě diskuze literárního titulu ADP usuzuje,** že (1) vize autora Kotlera „Jmenujte ředitele přesvědčivosti“ [12, str. 564] a vize autora Kotlera „Spojte integrovanou marketingovou komunikaci s procesem řízení“ [12, str. 564] vnesla inovativní přínos PŘ. **Na základě rešerše literárního titulu ADP identifikoval tyto komunikační faktory, ovlivňující účinek informace na recipienta auditu SPJ:** "Má-li být sdělení účinné, kódovací mechanismus odesílatele musí být kompatibilní s dekódovacím mechanismem příjemce. Nejlepší jsou proto taková sdělení, která jsou vyjádřena základními symboly nebo znaky, srozumitelnými všem příjemcům." [12]. **ADP hledal v literárním titulu informace o personálních faktorech, ovlivňujících účinek auditu SPJ:** autor Kotler specifikoval bariéry, které brání využívání

marketingového výzkumného systému takto: (1) úzká koncepce marketingového výzkumu; (2) nerovné postavení marketingových výzkumníků; (3) pozdní a občas chybné závěry marketingového výzkumu; (4) osobní a prezentační rozdíly; „Rozdíly mezi stylem liniových manažerů a marketingových výzkumníků působí často negativně na tvůrčí spolupráci. Manažeři vyžadují konkrétnost, jednoduchost a spolehlivost; marketingové zprávy se jim zdají být příliš obecné, složité a nezávazné. Prozíravé organizace začleňují marketingové pracovníky stále více do produkčních výrobních týmů.“ [12, str. 130].

Na základě rešerše literárního titulu ADP usuzuje: autor Kotler definoval personální faktory zabraňující účinku PŘ.

2.2.5 Reklama a podpora prodeje (PS)

Na základě rešerše literárního titulu ADP usuzuje, že autor Tellis definoval proces působení persvazivních a komunikačních faktorů, ovlivňujících účinek informace na recipienta PŘ. Autor popsal (v rámci paradigma kognitivního učení) proces změny, názorů, postojů a chování působením informace, tzv.: „Model pravděpodobnosti zpracování.“ (Obr. 2). [28, str.156]. Autor definoval, že recipient zpracovává informace: (1) periferní cestu; (2) nebo centrální cestu. Analýza modelu je předmětem praktické části.



Obr. 2 Model pravděpodobnosti zpracování.

2.3 Oblast trhů B2B

2.3.1 Marketing v průmyslu (B2B)

ADP hledal v literárním titulu informace k obsahu auditu SPJ: autor Dayan specifikoval faktory ovlivňující chování subjektů na trzích B2B, na průmyslových trzích, objasňuje je průzkumem provedeným u nákupčích, průzkum definoval 17 kritérií, které ovlivňují chování nákupčích při výběru dodavatele: „(1) všeobecná pověst dodavatele; (2) platební podmínky; (3) schopnost přizpůsobit se potřebám uživatele; (4) existence obdobných jednání v minulosti; (5) nabídka technického servisu; (6) důvěra v prodejce; (7) bezproblémovost objednávky; (8) informace o spolehlivosti výrobku; (9) cena; (10) technická specifikace; (11) nenáročný provoz nebo užívání; (12) výrobku dává přednost hlavní uživatel v podniku; (13) dodavatel nabízí vyškolení; (14) délka potřebného

zaškolení; (15) dodržování dodacích lhůt; (16) snadnost údržby; (17) poprodejní servis.“ [4, str. 35]. **Na základě rešerše literárního titulu ADP usuzuje**, že autor definoval prvky obsahu auditu PŘ.

ADP hledal v literárním titulu informace o personálních faktorech, ovlivňující účinek auditu SPJ: autor Dayan u zaměstnanců průmyslových podniků identifikoval šest rolí: (1) „uživatelé (zdroj rozpoznání potřeby);...(2) poradci (obtížné odhadnout míru jejich vlivu);...(3) preskriptoři (projektanti, konstruktéři, technologové;...(4) filtry (nákupčí, kontrolor);...(5) rozhodující činitelé (zplnomocnění koupit);...(6) nákupčí.“ [4]. Těchto šest rolí tvoří na průmyslovém trhu základní tým. Každý člen projektového týmu hájí svůj pohled na věc, ne vždy je tým jednotný v názoru. **ADP dospěl na základě svých zkušeností k této výpovědi:** *v průmyslovém podniku se vyskytuje soutěžení o výkonnou moc mezi jednotlivými útvary. (1) ekonomiky, (2) výroby, (3) jakosti, (4) obchodu.*

2.4 Ostatní literatura

2.4.1 Inovativní marketing

ADP hledal v titulu informace, pomocnou metodu, jež by mu pomohla při realizaci PŘ. Literární titul [10] má v rámci DP význam doplňkový, pomocný, proto je jeho explikace předmětem Přílohy V DP. (Str. 120). ADP předmětnou metodu používá a odkazuje se na ni, proto doporučuje čtenáři DP, aby ji nastudoval. **Na základě rešerše literárního titulu ADP usuzuje**, že autoři Kotler a Bes vnesli inovativní pohled na metodu tvorby PŘ.

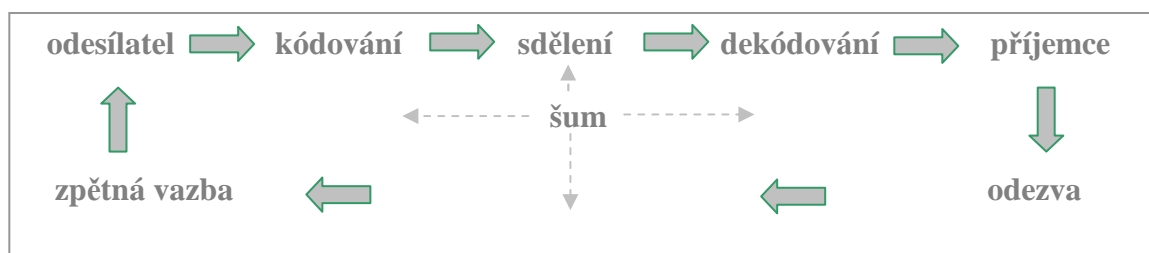
2.4.2 Druhá světová válka

ADP hledal v titulu [3] informace o historických aspektech obsahu auditu SPJ: autor Churchill ve svém vyprávění o 2. světové válce mluví o informačním panelu, jenž mu štáb pracovníků průběžně aktualizoval. Panel zahrnoval všechny klíčové ekonomické a strategické informace. Autora, jako ministerského předsedu UK, panel informoval i při výjezdech mimo sídlo, např. při jednání s prezidentem F. D. Rooseveltem, na všech mezistátních konferencích. Myšlenku a uspořádání panelu Churchill nikde přesně nevysvětlil, pouze zmínil, že myšlenku si přinesl z letecké operační taktiky. **Na základě**

rešerše literárního titulu ADP usuzuje: (1) zobrazovací systémy letectva mohou poskytnout invenční podnět PŘ; (2) PŘ by mělo být mobilní (dostupné na síti).

2.4.3 Úvod a texty ke studiu masových médií

Na základě rešerše literárního titulu ADP explikuje komunikační proces, jehož analýza bude předmětem praktické části DP: (1) komunikaci podle zjednodušeného Laswelova modelu (*Obr. 3*) můžeme chápat jako odpověď na tyto otázky: kdo, říká co, jakým kanálem, komu, s jakým účinkem? "Vědci, kteří zkoumají "kdo", zkoumají okolnosti, jež vyvolávají a řídí akt komunikace (personální analýza). Specialisté, kteří se soustředují na "říká co", provádějí obsahovou analýzu. Ti, kteří zkoumají kanály komunikace, provádějí analýzu médií. Jestliže základním předmětem zájmu jsou osoby, které jsou v dosahu médií, hovoříme o analýze publika. Jestliže je hlavní otázkou dopad na publikum, pak je to problematika analýzy účinku." [24, str. 78].



Obr. 3 Prvky komunikačního procesu.

(2) Současná teorie komunikace definuje tři varianty účinku komunikace. Percepce je stav, kdy se informace dostává k recipientovi, je dekódována, vnímána a registrována. Teorie dále zkoumá, zda došlo k aktu apercepce, k vědomému přijetí smyslového obsahu, k jeho osvojení, které lze již klasifikovat jako účinek komunikace. Posledním stupněm je reagence, reakce na informaci; (3) "Komunikační akt jako základní prvek komunikačního procesu lze pokládat za dokonáný, jestliže příjemce sdělení nejen vnímal, ale také vnitřně akceptoval - ať už s kladným nebo záporným stanoviskem - přijal je do svého vědomí, zařadil je ke svým předchozím zkušenostem bez ohledu na to, zda sdělení vyvolalo bezprostřední změnu postojů." [24, str. 14]. **Na základě rešerše literárního titulu ADP**

usuzuje, že autor Šmíd poskytl vhodný návod k provedení analýzy komunikačního procesu.

2.4.4 Marketingový výzkum

Na základě rešerše literárního titulu ADP explikuje rizika sebe-dotazování. V teorii výzkumných metod se sebe-dotazování nevyskytuje, nezbývá než analogicky odvodit, že se jedná o metodu podobnou hloubkovému rozhovoru, rizika hloubkového rozhovoru autor Zbořil specifikoval: „(1) vzhledem k malému počtu respondentů nejsou výsledky nutně reprezentativní z hlediska základního souboru a proto se nedají zobecnit jako platné pro celý základní soubor; (2) výsledky bývají typicky víceznačné a závisí na analytikovi, jak bude výroky respondentů interpretovat.“ [30, str. 64]. **Na základě rešerše literárního titulu ADP usuzuje**, že autor Zbořil poskytl vhodné stanovisko k problematice validace informací získaných metodou sebe-dotazování.

ADP hledal v literárním titulu informace o validaci sekundárních zdrojů dat auditu SPJ, audit SPJ srovnává vnitropodnikové výsledky s daty ze sekundárních zdrojů, sekundární zdroje je vhodné validovat, autor Zbořil doporučuje při validaci sekundárních zdrojů posoudit: (1) původ písemnosti; (2) cíle originální písemnosti; (3) hodnocení použitých metod, definice pojmů a klasifikaci údajů, aktuálnost údajů.“ [30, str. 13]. **Na základě rešerše literárního titulu ADP usuzuje**, že autor specifikoval prvky metody validace sekundárních zdrojů dat PŘ.

2.4.5 Marketing služeb

Na základě rešerše literárního titulu autorky Juříkové ADP explikuje prvky marketingového mixu služeb: (A) „produkt, (B) cena, (C) distribuce, (D) propagace, (E) materiální prostředí, (F) proces, (G) lidé.“ [9, str. 85]. Autorka definuje poslání služby: „Poslání je trvalé prohlášení účelu, které přináší jasnou vizi současných i budoucích činností podniku v oblasti produktu – služby, trhu, hodnot, názorů a způsobů konkurenčního odlišení.“ [9, str. 79]. **Na základě rešerše literárního titulu ADP usuzuje, že autorka Juříková poskytla vhodný návod k analýze marketingového mixu PŘ jako služby a k definici poslání PŘ jako služby.**

2.5 Neliterární zdroje

2.5.1 Marketingový audit v otázkách zkoušky CIMA B (AL)

Na základě rešerše neliterárního zdroje [32] ADP identifikoval prvky obsahu auditu SPJ v rámci zkoušky z oboru marketingu typu „CIMA B.“ Výsledek rešerše je předmětem Přílohy VI DP. (Str. 122). Na základě rešerše neliterárního zdroje ADP usuzuje: (1) předmětný audit SPJ se obsahově neliší od obsahu auditu SPJ, jenž ADP identifikoval u ostatních autorů citovaných v DP; (2) obsah auditu SPJ, postupně vyjádřený v různých kapitolách DP, je vyjádřený dobře a komplexně.

2.5.2 Dominantní postavení v informačním boji

ADP hledal v neliterárním zdroji informace o koncepci zobrazování informací stíhacích letounů společnosti Gripen international: „Špičková pilotní kabina vychází ze zásady zobrazovat pouze potřebné informace a pilotovi zaručuje veškerou potřebnou podporu rozhodovacích procesů při složitých taktických operacích, aniž by byl přítom rozptylován zbytečnými údaji.“ [33]. Na základě rešerše neliterárního zdroje ADP usuzuje, že neliterární zdroj vnesl inovativní pohled na PŘ.

2.5.3 Investor relations

Na základě rešerše neliterárního zdroje ADP identifikoval komunikační faktory ovlivňující účinek informace na recipienta auditu SPJ. Obor marketingu, jenž se samostatně vyčlenil, investor relations, považuje za nástroj finanční komunikace podnikatelský plán. Autorka Vránová formulovala stanovisko k formě podnikatelského plánu takto: „(1) styl střízlivý, věcný, výstižný; (2) logická struktura obsahu; (3) jemně vtipný, nadhled; (4) provedení listinné; (5) používat tabulky, grafy, schémata.“ [47, část 3 str. 5]. S odkazem na stanovisko ADP, jež vyjádřil ve své výpovědi v kapitole DP (Kap. 2.1.3), a na základě diskuze neliterárního zdroje, ADP usuzuje: (1) autorka Vránová vhodně definovala komunikační faktory ovlivňující účinek na recipienta PŘ; (2) listinné provedení je vhodné pro podnikatelský plán, nikoliv pro PŘ.

3 STRUČNÉ SHRNUÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

V teoretické části byly řádně objasněny cíle, účel, adresáti a hypotézy DP, vysvětleny pojmy, podrobně zpracovány aspekty technické, organizační a rozpočtové, etické, interkulturní a politické. Byla také objasněna metoda, postup, vyjádřena vědecká pochybnost nad možností prokazování spolehlivosti a validity osobní výpovědi ADP.

ADP analyzoval poměrně rozsáhlý soubor literárních titulů, jež členil na skupiny: (1) audit SPJ; (2) persvaze; (3) trhy B2B; (4) ostatní.

ADP postupně identifikoval, definoval, dedukoval, diskutoval, manažerské, personální a komunikační faktory ovlivňující účinek auditu SPJ, prvky a stanoviska k obsahu, k procesům a rysům auditu SPJ, posuzoval vždy význam zjištění teoretické přípravy pro PŘ, postupně v rámci oborů reportingu, controllingu, manažerského účetnictví, finančního a daňového účetnictví, investor relations, auditu v pojetí zkušeností a vědomostí autora Kotlera, autorky Lošťákové, autorky Lykové, autorky Soukalové, systému CIMA B. ADP též do zkoumání zahrnul osobnost z oblasti bulvární manažerské literatury, jež se netěší jeho důvěře. ADP zkoumal audit z pohledu podnikové kultury, zahrnul zkušenosti odborníka na krizové řízení.

Fenomén persvaze ADP zkoumal v šesti titulech teoretické literatury; o psychologii marketingových komunikací, v teorii masové komunikace, v nových oborech zabývajících se chováním uživatelů webových stránek, dále v rámci autorů Tellise, Kotlera a Šmída. Teoretické stanovisko autora Tellise bude v DP hlouběji rozvinuto.

Z literárních zdrojů o průmyslových trzích B2B ADP uvádí jediný titul, doplňuje jej v analytické části analýzou své profesní činnosti.

ADP v doplňujících zdrojích vychází z pěti literárních titulů, z nichž významný je titul autorů Kotlera a Bese *Inovativní marketing*. Další zdroje přináší teoretická východiska pro provedení analýzy komunikačního procesu, marketingového mixu služby, validace sekundárních zdrojů PŘ, nachází se zde několik další doplňujících invenčních podnětů.

Rešerše literatury je dílčím fundamentem analýzy. ADP zvolil v rešerši styl hutný, prostý vysvětlovacích prvků, prostý spádu, předpokládající následnou analýzu dílčích vět.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 DÍLČÍ ANALÝZY

4.1 Audit SPJ

4.1.1 Ekonomicko marketingová analýza SPJ

ADP v rámci své profesionální činnosti systematicky analyzoval primární data průmyslového podniku za uplynulé období pěti let, obrat za 0,75 miliardy korun. **Na základě profesionální zkušenosti s analýzou primárních dat ADP indukoval tyto prvky obsahu auditu SPJ:** (1) při centralizaci dat může mít význam každý detail, či rozlišitelná struktura, význam detailů a struktur nelze s jistotou předvídat; (2) každou informaci, jež je výsledkem několikanásobné filtrace, má být možné zpětně definovat; (3) manažeři odmítají složité a nepřehledné kontingenční tabulky, naopak, manažeři chtějí přehledné tabulky, jasné závěry; (4) každá kontingence má obsahovat popis zdroje dat, i popis postupu výpočtu (popsat postup tak, aby byl opakovatelný jinou osobou); (5) systém má specifikovat aktuálnost a míru přesnosti primárních dat; (6) z každé databáze podniku je zřejmě možno vytvořit větší množství pohledů a analýz než je schopen podnik potřebovat a prostudovat, uměním je zaměřit se na podstatné potřeby podniku; (7) některé vytěžené informace jsou definované řadou matematických vztahů a jsou natolik složité, že požadovat jejich nastudování po osobě, která je nedefinovala, představuje značné vysvětlovací umění, trpělivost a čas. Popis prvků takové fakturační databáze je předmětem Přílohy VIII DP. (Str. 127). (8) Analytik někdy neví, jaké druhy analýz podnik potřebuje, a podnik někdy neví, jaké analýzy by analytik dokázal vytěžit; (9) významným faktorem je důvěra mezi analytikem a podnikem; lidé v podniku by si měli důvěřovat bez ohledu na své funkční postavení; (10) málo manažerů umí samostatně vytvářet kontingenční přehledy. **ADP usoudil, že prvky shora uvedené indukce specifikují vhodné stanovisko k obsahu PŘ.**

4.1.2 Rezortní výzkumy

ADP v rámci své profesionální činnosti systematicky analyzoval sekundární data MPO, ČSÚ, kde probíhají statistická šetření o výkonnosti průmyslových podniků. **Na základě profesionální zkušenosti s analýzou sekundárních dat ADP specifikoval toto stanovisko k validaci sekundárních dat obsahu auditu SPJ:** (1) auditor má

analyzovat statistické výkazy, které účetní oddělení podniku odesílá ke statistickému šetření na MPO, ČSÚ. Tyto výkazy je vhodné zkoumat z hlediska komunikačních aspektů; jak byly pochopeny těmi, kteří je vyplňovali (účetní). (2) Z analýzy komunikačních aspektů vyplyne, jakou vypovídací hodnotu může či nemůže mít statistické šetření na úrovni resortu. (3) Na základě takové analýzy lze sekundární zdroj validovat. **Na základě profesionální zkušenosti s analýzou sekundárních dat ADP specifikoval toto stanovisko k obsahu auditu SPJ:** (1) srovnáním dat, validovaného statistického šetření na úrovni resortu a dat podniku, získáme výsledky podniku vůči trhu; (2) srovnáním dat, nevalidovaného statistického šetření na úrovni resortu a dat podniku, získáme výsledky, jež nemusí být pravdivé; na statistická šetření MPO je vhodné nahlížet s patřičnou dávkou kritičnosti, i zde objevíme omyly, např. chyby v řádech; (3) pokud jsou kumulovaná data utajovaná, z důvodu zákonného zajištění diskretnosti, můžeme přistoupit k analýze zákonných důvodů jež k zatajování vedly a dedukcí odvodit určitá data o konkurenci (postup není nezákonný). Analýza sekundárních zdrojů, jak se prokázalo, je náročnou personální prací. **ADP dedukoval, že stanoviska shora uvedená:** (1) specifikují nejen postup validace sekundárních dat PŘ; (2) též specifikují personální faktor PŘ: (A) identifikace, analýza, validace a prezentace primárních a sekundárních dat je náročná personální práce (práce Personálního zdroje auditora PŘ); (B) sekundární a primární data sama o sobě nemají pro PŘ žádný přínos, mají přínos pouze za podmínky, že personální práce (práce Personálního zdroje auditora PŘ) je vykonána dobře.

4.1.3 Identifikace konkurence

ADP v rámci své profesionální činnosti systematicky analyzoval průzkumy chování konkurence u průmyslového podniku. Na základě profesionální zkušenosti s analýzou průzkumů konkurence ADP indukuje toto stanovisko k obsahu auditu SPJ: (1) jakýkoliv údaj o konkurenci má hodnotu a je vhodné jej administrovat; (2) z výzkumných akcí zaměřených na konkurenci je vhodné pořídit detailní protokoly; (3) v protokolu je možné uvést lokalizaci příloh, které s protokolem souvisí; (4) data je potřebné archivovat v přehledném systému. **ADP usoudil, že prvky shora uvedené indukce specifikují vhodné stanovisko k obsahu PŘ.**

4.1.4 Systém informací o klientech

ADP v rámci své profesionální činnosti systematicky analyzoval práci obchodníků průmyslového podniku. Na základě profesionální zkušenosti s analýzou práce obchodníků ADP indukoval tyto manažerské faktory auditu SPJ: (1) přesvědčit obchodníky podniku, aby administrovali validní data o klientech, je manažersky obtížný úkol; obchodníci neradi poskytují kvalitní informace; (2) obchodníci jsou lidé u nichž se vyskytuje názor, že analýza minulosti a predikce budoucnosti je zbytečná činnost; (3) systém informací o klientech, CRM, může na základě shora popsaných problémů selhat; (4) informace o klientech lze identifikovat: (A) při osobním jednání auditora s vybranými klienty; (B) obsahovou analýzou emailové komunikace obchodníků s klienty.

Jakýkoliv údaj o klientech má hodnotu a je vhodné jej administrovat. Z výzkumných akcí zaměřených na klienty je vhodné pořídit detailní protokoly. V protokolu je možné uvést lokalizaci příloh, které s protokolem souvisí. Data je potřebné archivovat v přehledném systému.

Je příhodné si s klienty vyměňovat informace o událostech a vývoji v příslušném resortu (informace o vývoji tržeb, chování dalších klientů, klienti znají ceny konkurence).

Obsahovou analýzu emailové komunikace nelze zveřejnit v rámci auditu SPJ, neboť by to mohlo vést k odporu zaměstnanců. Obsahová analýza emailové komunikace je citlivá a diskrétní záležitost a má se dít s vědomím zaměstnance. Vedle kontroly vyjadřovacích schopností, sledujeme kvalitu logického uvažování, řešení technických aspektů. Způsob administrace dat, řazení souborů do adresářů, vypovídá o schopnosti či neschopnosti systematickosti a pořádku, jenž na trzích B2B představuje hodnotou vyšší než je pravopisná bezchybnost. **ADP usoudil, že prvky shora uvedené indukce specifikují manažerské faktory PŘ.**

4.1.5 Benchmarking

ADP v rámci své profesionální činnosti analyzoval aktivitu České společnosti pro jakost, benchmarkingový dotazník [34] obsahující osmnáct kapitol a celkem 180 odborných otázek pro manažery, jenž v závěru odpovědi vyhodnotí a vyjádří číslem dosažené úrovně excelence podniku. Srovná s ostatními podniky, které se dotazování zúčastnily. **Na základě analýzy dotazníku ADP specifikoval kritické stanovisko, jež má**

souvislost s obsahem a procesem auditu SPJ: správná myšlenka, benchmarking, jejíž podstatou je hledání nejlepšího příkladu v praxi, na půdě České společnosti pro jakost získala totalitní rozměr. Otázky jsou vypracované vhodně. Předdefinované odpovědi jsou vypracované nevhodně. Tazatel ve skutečnosti nezjišťuje odpovědi na otázky, nýbrž shodu systému řízení podniku s idealistickou koncepcí byrokratického systému řízení. Tazatel měří, do jaké míry se zkoumaný podnik blíží k hypotetické dokonalosti byrokratického systému řízení, automaticky odsuzuje podniky, které byrokratický systém nemají zavedený, které třeba nemají zavedenou byrokratickou terminologii. Tazatel tak vnucuje svoji hypotézu o nejlepším způsobu řízení podniku a usuzuje, že neexistence byrokratického systému je chybou, jež brání růstu. Benchmarkingový dotazník zkoumá, zda bylo ustanoveno příslušné byrokratické oddělení podniku, nezkoumá, zda příslušné oddělení podnik potřebuje. ADP se domnívá, že nezájem podniků vyplňovat dotazník není dán pochybností těchto podniků o významu benchmarkingu jako takového, ale pochybností o kvalitě dotazníku České společnosti pro jakost a její zřejmou neochotou si připustit, že úspěšný benchmarkingový proces podmiňuje úroveň komunikace a mnohostranná víra ve smysl aktivity. **ADP usoudil, že shora uvedené kritické stanovisko specifikovalo vhodné výstrahy a podněty k obsahu a procesu PŘ:** (1) koncepce benchmarkingového dotazníku ČSJ není vhodnou metodou auditu SPJ; (2) přínos benchmarkingových metod není kritickou analýzou dotazníku dotčen (zpochybňován); (3) byrokratické řízení, jehož rysem je certifikace ISO, představuje bezesporu proces, který v mistrném podání zvyšuje hodnotu podniku.

4.2 Soubor jevů persvazivity

4.2.1 Faktory persvazivity mediálních kampaní

ADP v rámci své ročníkové práce indukoval faktory persvaze, jež se uplatní při mediálních kampaních: (1) přesvědčovat by měla silná osobnost - mediální typ - formou, která jeho emocionální vliv podpoří. Osobnost člověka působí přesvědčivěji než argumenty; (2) téma musí být jednoduché, recipient jej musí pochopit, pokud oslovujeme široké spektrum lidí nebo méně vzdělanou část populace; (3) kampaň nesmí být rušena jinými událostmi, nesmí být v rozporu se sociálně-kulturní zkušeností; (4) aktér kampaně má najít chytré, přesné, zajímavé, netradiční a přitažlivé pojmenování problému.

Kampaň musí obsahovat i jiný názor na věc, aby zaujal a oslovil "názorové vůdce". Kampaň musí být vyvážená; (5) kampaň má klást důraz více na fakta než na názory. Více na události. Lépe se mění názory na osobnosti než názory na problémy; (6) zajímavým faktorem ovlivňujícím úspěšnost kampaně je, když se podaří téma persvaze zastříť; (7) čím více se veřejnosti nařizuje, aby se stala odpovědným občanem, tím méně se veřejnost domnívá, že je toho schopna. Občany lze těžko přesvědčovat, pokud návrh změny není v souladu s jejich zkušenostmi a i když změním postoj občanů, chování občanů se změnit nemusí. **ADP usoudil, že prvky shora uvedené indukce poskytly vhodný nástroj k analýze persvazivních faktorů PŘ.**

4.2.2 VISIO 2003

ADP v rámci technické přípravy PŘ analyzoval vhodnost software Microsoft VISIO 2003 (dále jen VISIO). **Na základě analýzy vhodnosti software VISIO pro PŘ ADP zaujal toto stanovisko:** (1) VISIO je dobrým nástrojem pro vytváření diagramů a schémat pro PŘ; (2) VISIO je uživatelsky podnětný nástroj; (3) VISIO umožňuje export a import dat z databází, např. v rámci Microsoft Office 2003, v rozhraní správce ODBC; (4) schopnost práce v rozhraní ODBC není předmětem běžné uživatelské úrovně.

Na základě analýzy vhodnosti VISIO pro PŘ ADP dedukoval toto kritické stanovisko související s komunikačními faktory auditu SPJ: (1) obsah a význam marketingových diagramů a schémat, jež jsou předmětem předdefinované nabídky VISIO, je důkazem, že marketing v oblasti tvorby schémat a diagramů stagnuje; (2) ve srovnání s jinými obory jako je elektronika, procesní řízení (součást VISIO), projektové řízení a další obory vědecké činnosti, má marketing méně propracovanou úroveň diagramů. Úplný seznam marketingových diagramů VISIO je předmětem Přílohy VII. DP (Str. 123), kde má čtenář možnost posoudit pravdivost kritického postřehu ADP. Je kritická výhrada chybou odborníků marketingu, nebo je chybou společnosti Microsoft, že marketingová schémata a diagramy nedokázal integrovat a nabídnout? ADP se domnívá, že Microsoft nepochybil, že marketingu opravdu chybí koncepce diagramů. **ADP usoudil, že shora uvedená dedukce je důkazem, že PŘ vzniká jako nová služba managementu.**

4.2.3 Public relations jako funkce řízení

ADP v rámci manažerské a komunikační přípravy PŘ identifikoval marketingový obor public relations (dále jen PR), [27] kam PŘ jako element interní podnikové komunikace přísluší. **Na základě analýzy ADP specifikoval toto stanovisko související s manažerskými a komunikačními faktory PŘ:** (1) PR jsou teoreticky považovány za funkci řízení podniku; (2) PR se mohou stát funkcí řízení podniku pokud nejsou v rozporu s podnikovou kulturou, kterou zaměstnanci akceptují; (3) PR pak nabízejí komplexní balík prostředků, jež PR umožňují podílet se na řízení podniku, stejně jako obor řízení kvality, řízení ekonomických procesů, řízení výrobních procesů, řízení logistických procesů, řízení personálních procesů a další; (4) PR většinou zůstávají poněkud stranou a svoji výkonnou moc realizují měkce; (5) PR disponují balíkem nástrojů podporujících komunikační proces; zde je zřejmé východisko myšlenky autora Kotlera: „jmenujte ředitele odpovědného za přesvědčivost.“ [12, str. 564]. **ADP usoudil, že shora uvedený obor představuje zdroj nástrojů, jež mohou podpořit komunikační a persvazivní faktory PŘ, zkoumání oboru ve větším rozsahu nerealizoval.**

4.2.4 Přesvědčivost řečovými výroky

ADP v rámci komunikační přípravy PŘ identifikoval obor eristiky. [23]. **Na základě analýzy oboru ADP specifikoval tyto persvazivní faktory řečových prvků, jež by mohly souviset s PŘ:** (1) logické argumenty; (2) falešné argumenty; (3) rétorické prvky; (4) nálepky; (5) působení na vyšší city; (6) působení na základní lidské motivy; (7) manipulace se skutečností. **ADP usoudil, že obor shora identifikovaný specifikuje faktory, které mohou bránit komunikaci PŘ,** zkoumáním předmětných faktorů se však v rámci PŘ zabývat nebudeme.

4.3 Oblast trhů B2B

4.3.1 Analýza protokolu předsedy reklamační komise

ADP v rámci své profesionální činnosti systematicky analyzoval práci reklamační komise průmyslového podniku. **Na základě profesionální zkušenosti s analýzou reklamační komise ADP indukoval toto stanovisko:** (1) reklamační komise v průmyslovém podniku řeší střet požadavků a možností podniku; systematická analýza

příčin reklamací produktu a doplňkových služeb, strukturování příčin, nalézání operativních a koncepčních východisek poskytuje obraz o klientech podniku; (2) analýza příčin reklamací může být impulsem ke zlepšování hodnotových procesů; (2) analýza příčin reklamací může vést k upevnování obchodních vztahů s klienty; (3) někdy se chovají klienti nesolidně, reklamují účelově, se snahou docílit drobným podvodem slevu (klienti jsou schopni reklamovat i výrobky, které podnik nevyrobil); (4) ve složitých situacích se projeví: (A) právní aspekty, (B) procesní aspekty, (C) technické aspekty, (D) ekonomické aspekty, (E) obchodní aspekty. Popsané aspekty řeší tým manažerů průmyslového podniku, kde každý manažer zastává svůj pohled na věc, většinou vzniká diskuze, střet názorů na reklamační případ, je nesnadným uměním nacházet řešení takových střetů. **ADP dedukuje, že stanovisko shora uvedené specifikuje komplikovanost manažerských faktorů PŘ, dále představuje podnět k obsahu PŘ.**

4.3.2 Analýza poptávek

ADP v rámci své profesionální činnosti systematicky analyzoval poptávky průmyslového podniku. Na základě profesionální zkušenosti s analýzou poptávek ADP indukoval toto stanovisko: (1) pokud obchodní oddělení umí dobře poptávky pochopit a administrovat, představují pro podnik cenné informace o (A) situaci v prostředí, (B) chování konkurence, (C) vývoji poptávky; (2) pokud obchodní oddělení umí dobře poptávky pochopit, ale neumí je dobře administrovat, třeba administruje pouze jejich část (což je běžné), pak podnik cenné informace ztrácí; (3) pokud obchodní oddělení neumí dobře poptávky pochopit, ale umí je dobře administrovat (což je také běžné), pak podnik získává nebezpečné vadné informace o (A) situaci v prostředí, (B) chování konkurence, (C) vývoji poptávky. **ADP usuzuje, že stanovisko shora uvedené specifikuje manažerské faktory PŘ, dále představuje podnět k obsahu PŘ.**

4.3.3 Analýza podnikové technické normy

ADP v rámci své profesionální činnosti analyzoval technické aspekty průmyslového podniku a vytvořil technickou normu technologické kategorie. Na základě profesionální zkušenosti s tvorbou normy ADP specifikoval toto stanovisko související s manažerskými a personálními aspekty PŘ: norma slouží v právním významu jako příloha obchodní smlouvy, specifikuje způsob ustanovení a validace předmětu plnění,

určuje vlastnosti, tolerance vlastností, kontrolní procesy předmětu plnění. Norma zahrnuje letité zkušenosti výrobní technologie, je výsledkem práce týmu lidí, kteří představují technologickou paměť podniku. Technická norma je významným dokumentem. Bez jejího bezvadného pochopení není reálně aplikovat audit SPJ průmyslového podniku.

4.4 Ostatní

4.4.1 Analýza sekundárních zdrojů informací

ADP v rámci své profesionální činnosti identifikoval tyto klíčové sekundární zdroje sektoru průmyslu: (1) Czech Trade [37]; (2) průmyslové asociace, komory a svazy [45]; (3) Ministerstvo financí ČR [40], (4) Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [42]; (5) Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [41]; (6) obchodní a hospodářské komory [44]; (7) Cebre [36]; (7) BusinessInfo [35]; (8) Česká tisková kancelář [38]; (9) poskytovatelé makroekonomických analýz [43]; (10) Zastoupení Evropské komise v České republice [46]; (11) Český statistický úřad [39]; (12) **ADP usoudil, že prvky shora identifikované specifikují obsah PŘ.** Dále konstatuje, že analýza předmětných zdrojů vedla k definici personálních zdrojů auditora. Vysvětlení pojmu je obsahem kapitoly DP. (Kap. 4.1.2).

5 KOMUNIKAČNÍ ANALÝZA

Předmětem této kapitoly je analýza marketingové komunikace (dále jen MK) mezi auditory a recipiency auditu SPJ. Analyzujeme proces marketingové komunikace v souladu s návodem uvedeným v kapitole DP (Kap. 2.4.3) z hlediska: (1) personálního; (2) obsahového; (3) recipientů; (4) kanálů; (5) účinku.

Součástí analýzy marketingové komunikace je analýza marketingového mixu, provedená v souladu s návodem uvedeným v kapitole DP (Kap. 2.4.5) z hlediska (1) produktu; (2) ceny; (3) distribuce; (4) propagace; (5) materiálního prostředí; (6) procesu; (7) lidí.

Součástí analýzy marketingové komunikace je analýza SWOT, která je provedena z hlediska: (1) prvků vnějšího prostředí (A) hrozeb, (B) příležitostí; (2) prvků vnitřního prostředí (D) silných stránek; (E) slabých stránek.

Sloučení tří analýz do jedné vede k přehledné a logické struktuře indukci. Analýza marketingové komunikace představuje svými pěti hledisky matku systému. V ní se projevují v odlišných hlediscích prvky marketingového mixu (v názvu kapitoly je uvedena značka „MM“) a prvky analýzy SWOT (v názvu kapitoly je uvedena značka SWOT).

Analýza marketingové komunikace data integruje v přehledné struktuře; analýza marketingového mixu posuzuje audit SPJ jako službu; analýza SWOT posuzuje audit SPJ jako podnikatelskou činnost (SPJ).

Analýza čerpá úsudky z teoretické přípravy, z dílčích analýz.

5.1 Personální analýza MK auditu SPJ

V personální analýze marketingové komunikace (dále jen MK) analyzujeme osoby, jež se marketingové komunikace účastní. Pojem personální zdroj auditora SPJ (dále jen PZA) je vysvětlen v kapitole DP (Kap. 5.1.1), pojem sekundární personální zdroj auditora SPJ (dále jen SPZA) je vysvětlen v úvodu příslušné kapitoly DP (Kap. 5.1.2) Auditor SPJ je pojem vyskytující se v kapitole DP. (Kap. 5.1.3).

5.1.1 Personální zdroje auditora SPJ

Auditor využívá poměrně značné množství PZA. Vyjmenujeme si je: (1) management; (2) leader; (3) investor; (4) kompetentní vedoucí oddělení (dále jen KVO) (A) výzkumu a vývoje, (B) KVO nákupu; (C) KVO výroby; (D) KVO marketingu; (E) KVO odbytu; (F) KVO logistiky; (G) KVO účetnictví; (H) KVO controllingu; (I) KVO financí; (J) KVO public relations; (K) KVO IT; (5) klienti; (6) konkurenti; (7) dodavatelé; (8) distributoři; (9) ostatní; (10) podnikatelé.

Každý KVO může být a nemusí být motivován k tomu, aby: (1) byla jeho činnost z hlediska požadavků auditu SPJ excelentní; (2) dobře řídil své oddělení; (3) dobře spolupracoval s ostatními složkami podniku; (4) dobře spolupracoval s generálním ředitelem. Tyto čtyři prvky jsou někdy v praxi v rozporu, v praxi se vyskytují různé kombinace.

Existují KVO, kteří pracují nekvalitně, ale mají výborné vztahy s generálním ředitelem, a naopak KVO, kteří pracují výborně, ale mají nekvalitní vztahy s generálním ředitelem. V praxi se vyskytují KVO, kteří výborně organizují a motivují oddělení, ale jejich oddělení tvoří v podniku antagonistickou jednotku, a naopak se vyskytují KVO, jejichž oddělení v podniku působí přívětivě, ale pracuje nekvalitně. Jsou KVO, kteří řídí oddělení, která nejsou schopna o sobě poskytnout žádné pozitivní informace a přitom pracují kvalitně. Jsou KVO, kteří řídí oddělení, která dokážou o sobě poskytnout spoustu pozitivních informací a přitom pracují nekvalitně. Pokud analyzujeme význam KVO pro účel auditu, je nejvhodnější zjišťovat zda a jak je KVO motivován. Pokud zjistíme, že KVO není motivován, až na vzácné výjimky můžeme předpokládat, že nebude aktivním zdrojem informací.

Auditor provádí identifikaci, organizaci a analýzu všech PZA. Většina auditů je založena na tomto principu, pojem PZA se v praxi nevyskytuje, pojem vytvořil ADP. Auditor vždy respektuje personální vztahy PZA, vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

5.1.2 Sekundární personální zdroje auditora SPJ

Sekundární personální zdroj auditora informace poskytuje: (1) vědomě i nevědomě; (2) s představou jiného účelu; (3) jinak.

SPZA jsou lidé, kteří se stávají subjektem výzkumu, zdrojem informací, aniž by o této skutečnosti byli vždy informováni. Ne vždy je jasné, jestli o spolupráci vědí. Dokonce mohou poskytovat auditorovi účelově matoucí informace, například informace o konkurenčních cenách. Jedná se o lidi z externího prostředí podniku. V praxi se vyskytují situace, kdy se i zaměstnanec ocitne v pozici SPZA, ze dvou důvodů: (1) v důsledku špatné koordinace auditora; (2) v důsledku taktické operace marketingu.

5.1.3 Auditor SPJ

Auditora SPJ můžeme charakterizovat takto: (1) je osobou z hlediska podniku externí nebo interní; (2) identifikuje, organizuje, analyzuje a hodnotí práci PZA a týmů PZA; (3) analyzuje SPZA; (4) analyzuje další zdroje auditu SPJ; (5) pracuje sám nebo v týmu; (6) svá doporučení formuluje před zadavatelem auditu SPJ; (7) někdy spolu s funkcí auditora zároveň vykonává funkci PZA; (8) auditor nemá být v podniku nikomu podřízen, kromě paušální odměny nemá mít žádné odměny odvozené z výsledků podniku; (6) auditora do funkce uvádí a z funkce odvolává generální ředitel.

5.2 Obsahová analýza MK auditu SPJ

V obsahové analýze marketingové komunikace (MK) analyzujeme předmět auditu SPJ. Audit SPJ chápeme jako: (1) marketingovou komunikaci; (2) jako službu; (3) jako podnikatelskou činnost. Audit SPJ jako službu podrobíme analýze marketingového mixu služby („MM“ v názvu kapitoly) (Str. 5.2.8.1), audit SPJ jako podnikatelskou činnost podrobíme analýze SWOT („SWOT“ v názvu kapitoly). (Str. 5.2.7).

Součástí analýzy je indukce obsahu auditu SPJ do souboru otázek. Tato indukce obsahu je provedena ve dvou alternativách: (1) 4 x 25 otázek; (2) 4 x 12 otázek. Jedno z alternativních řešení bude využito při projekci PŘ. Každé z alternativních řešení by se mohlo stát předmětem PŘ. Každé jiné řešení, jež by formulovalo obsah auditu jako sadu otázek, lze realizovat jako PŘ.

5.2.1 Obsah auditu SPJ

ADP identifikoval různé pohledy na obsah auditu SPJ, jež byly popsány v rámci teoretické přípravy a dílčích analýz DP: (1) autorka Lyková kapitola DP (Kap. 2.1.4);

- (2) autor Kotler Příloha III DP (Str. 115); (3) autor Kotler kapitola DP (Kap. 2.1.2); (4) autorka Lošťáková kapitola DP (Kap. 2.1.3); (5) CIMA B Příloha VI DP. (Str. 122).

Marketingový audit je pojem, který je sice teorií vymezen, ale teoretické vymezení není v praxi přesně dodržováno. **Marketingový audit můžeme chápat jako kontrolu kontrolních systémů podnikatelské výkonnosti SPJ.** Pojmy marketingový audit SPJ a marketingový audit se liší v tom, že marketingový audit SPJ je nástrojem strategického marketingu, marketingový audit je auditem marketingových komunikací, či auditem účinnosti marketingových aspektů v podniku. Pojmy marketingová kontrola a marketingový audit se odlišují z hlediska času. Marketingová kontrola probíhá průběžně, marketingový audit se realizuje periodicky. V praxi dochází ke slučování obou pojmů. V praxi se vyskytují různé další modifikace pojmů složených ze základu slov „marketing,“ „kontrola,“ „audit.“

5.2.2 4 x 25 otázek auditu SPJ

ADP usoudil, že na základě teoretické přípravy a dílčích analýz lze obsah auditu SPJ shrnout do souboru 25 otázek, které lze dále posuzovat z hledisek: (1) konkurentů; (2) klientů; (3) vlastních výsledků podniku; (4) prostředí podniku (dále jen KKVP). Posuzováním 25 otázek ze čtyřech hledisek dochází celkově k položení 100 otázek.

Smyslem otázek je prověřit všechny aspekty konkurenceschopnosti podniku, všechny aspekty podnikatelské výkonnosti podniku.

Otázky, například o dynamice obrátů, lze položit v rámci různých datových struktur. Datovou strukturou ADP míní třeba obraty v rámci jedinečného produktu, v rámci větší skupiny produktu; v rámci druhu produktu, v rámci technologické kategorie, apod. Vždy je třeba zabezpečit srovnávání v relevantních datových strukturách. Struktury dat vytváří množinu variant. Ukázka je předmět Přílohy VIII DP. (Str. 127).

Významné datové struktury představují: (1) velikost; (2) čas; (3) lidé; (4) procesy.

První dvě otázky považuje ADP za klíčové, bez znalosti odpovědí podnik nenalezne stabilitu; ostatní jsou také důležité, ale o jejich důležitosti můžeme diskutovat: **(1) výnosy KKVP rostou, klesají, nebo stagnují? (2) Ceny KKVP, klesají, nebo stagnují? (3) Technologie KKVP rostou, zaostávají, nebo stagnují? (4) Invence (schopnost inovovat produkt, služby) KKVP rostou, klesají, nebo stagnují? (5) Marže KKVP rostou, klesají,**

nebo stagnují? (6) Platební podmínky KKVP se zlepšují, zhoršují, nebo stagnují? (7) Produktivita KKVP roste, klesá, nebo stagnuje? (8) Dodací lhůty KKVP jsou delší, kratší, nebo stagnují? (9) Reklamce klientů KKVP přispívají k lepším vztahům, k horším vztahům, nebo situace stagnuje? (10) Počet výnosných klientů KKVP roste, klesá, nebo stagnuje? (11) Počet schopných zaměstnanců KKVP roste, klesá, nebo stagnuje? (12) Počet zaměstnanců KKVP roste, klesá, nebo stagnuje? (13) Počet konkurentů KKVP roste, klesá, nebo stagnuje? (14) Péči o své klienty KKVP zvyšuje, snižuje, nebo stagnuje? (15) IT KKVP roste, klesá, nebo stagnuje? (16) Dotace z fondů EU KKVP čerpá více, méně, nebo stagnuje? (17) Přímí zákazníci KKVP jsou spokojenější, méně spokojení, nebo stejně spokojení? (18) Cíloví zákazníci KKVP vnímají produkt jako hodnotnější, méně hodnotnější, nebo stejně hodnotný? (19) Dodavatelé jsou KKVP oddáni více, méně, nebo stejně? (20) Distributoři KKVP podporují více, méně, nebo stále stejně? (21) Investoři KKVP důvěřují více, méně, nebo stejně? (22) Značka KKVP roste, klesá, nebo stagnuje? (23) Provázání produktů se službami KKVP zvyšuje, snižuje, nebo udržuje? (24) KKVP komunikuje celkově zdařileji, méně zdařile, nebo stejně? (25) KKVP nastupuje jinou zásadně úspěšnější cestu, jinou marnou cestu, nebo zásadní změny nečiní?

ADP upozorňuje, že indukované otázky nemůžeme chápat jako podnět k jednoduchému kvantitativnímu výzkumu, nýbrž k výzkumu kvalitativnímu. Není účelem odpověď typu ano – ne, ale jak. **Za obsah odpovědi (odpověď na otázku „jak“) v PŘ odpovídá PZA.** (Kap. 9.4.1).

Otázky by měly být pro management lehce pochopitelné, přijatelné. Proto ADP provedl jejich testování. Ověřil, že otázky podnikatelé lehce chápou, otázky jsou jednoduché, podněcují k diskusi.

5.2.3 Alternativní sada 12 x 4 otázek marketingové péče.

ADP usoudil, že na základě teoretické přípravy a dílčích analýz lze obsah auditu SPJ shrnout do jiného souboru, souboru 12 otázek speciálně upravených pro průmyslový trh, které lze stejně jako předchozí řešení posuzovat z hledisek: (1) konkurentů; (2) klientů; (3) vlastních výsledků podniku; (4) prostředí podniku (dále jen KKVP). Posuzováním 12 otázek ze čtyřech hledisek dochází celkově k položení 48 otázek.

Smyslem otázek je prověřit faktory, které ovlivňují chování nákupčích na průmyslovém trhu, jak identifikoval při výzkumu A. Dayan. Ze sedmnácti faktorů bylo vybráno 12 takových, které lze v krátkém nebo středním období ovlivnit: (1) přizpůsobivost potřebám uživatele KKVP rostou, klesají, nebo stagnují? (2) Nabídka technického servisu KKVP, roste, klesá, nebo stagnuje? (3) Bezproblémovost objednávky KKVP roste, zaostává, nebo stagnuje? (4) Informace o spolehlivosti výrobku KKVP roste, klesá, nebo stagnuje? (5) Technická specifikace předmětu plnění KKVP se zlepšuje, zhoršuje, nebo stagnuje? (6) Provoz (užívání) produktu KKVP je méně náročný, více náročný, nebo stagnuje? (7) Hlavní uživatel v podniku klienta KKVP dává produktu více přednost, méně přednost, nebo situace stagnuje? (8) Vyškolení o produktu KKVP jsou kvalitnější, méně kvalitní, nebo stagnují? (9) Délka potřebného zaškolení klientů KKVP je delší, kratší, nebo stagnující? (10) Dodržování dodacích lhůt KKVP se zlepšuje, zhoršuje, nebo stagnuje? (11) Snadnost údržby produktu KKVP roste, klesá, nebo stagnuje? (12) Poprodejní servis KKVP se zlepšuje, zhoršuje, nebo stagnuje?

ADP upozorňuje, že indukované otázky nemůžeme chápat jako podnět k jednoduchému kvantitativnímu výzkumu, nýbrž k výzkumu kvalitativnímu. Není účelem odpověď typu ano – ne, ale jak. Za odpověď na otázku „jak“ v PŘ odpovídá PZA.

PŘ je univerzálním řešením integrace dat, bez ohledu na skutečnost pro které řešení se rozhodneme. Jakákoliv jiná alternativa otázek je pro PŘ vhodná. ADP se domnívá, že otázky mají být předmětem diskuze podniku, neměly by být definovány bez znalosti specifik podniku.

5.2.4 Metodický postup auditu SPJ

V teoretické přípravě jsme specifikovali několik možných přístupů k vyhodnocení auditu: (1) metodu váhovou doporučuje autorka Lyková; (2) procesní přístup doporučuje autorka Lošťáková; (3) kvalitativní přístup doporučuje autor Kotler; (4) interaktivní přístup formuloval ADP.

(1) Metoda váhová hodnotí řadu dílčích analýz, vyjadřuje je ve váhovém systému a generuje v jediné číslo. Tento postup je vysoce abstraktní, náchylný na chybu v důsledku mylné predikce. I za předpokladu správnosti vyžaduje intelektuální schopnosti, jež

se na straně recipientů nemusí vyskytovat. Argumentace pomocí jediného bezrozměrného čísla je málo účinná, může také působit na recipienta jako manipulace s daty.

(2) Metoda procesní předpokládá, že audit probíhá jako sled kroků, v postupném sledu kroků ústí v závěrečnou písemnou zprávu.

(3) Metoda kvalitativní zkoumá podnik z hlediska otázek, jde do hloubky. Identifikuje kompetence a motivace pracovníků, ústí v závěrečnou zprávu.

(4) Metodu interaktivního přístupu ADP vysvětluje: (A) audit SPJ je nepřetržitá interaktivní operace; (B) umožňující zjistit v kterémkoliv okamžiku aktuální situaci; (C) aktuální situace zahrnuje mnoho chybějících, nedostatečných, pochybných nebo neaktuálních informací; (D) metoda interaktivního přístupu respektuje realitu, chyby považuje za provozně běžný stav; (E) cílem auditu je posoudit, jestli tyto chybějící, nedostatečné, pochybné nebo neaktuální informace jsou potenciálními faktory hrozeb či příležitostí podniku; (F) není vhodné auditem podniku vnucovat představu o ideálních formách řízení.

5.2.5 Audit SPJ jako SPJ

Audit SPJ můžeme zřejmě analyzovat jako předmět podnikání, jako strategickou podnikatelskou jednotku v oblasti investor relations, či public relations. Analyzujeme, zda audit SPJ skutečně naplňuje znaky SPJ. Pokud dospějeme k závěru, že naplňuje, můžeme jej dále podrobit analýze SWOT SPJ.

(1) Je audit SPJ předmětem činnosti auditorských firem, lze jej charakterizovat jedinečnou podnikatelskou vizí? Ano. (2) Je audit SPJ schopen uspokojit určité potřeby cílových zákazníků? Ano. (3) Má audit SPJ konkurenty? Ano. Jaké? Konkurenceschopnější auditorské kanceláře. (4) Je v rámci auditu SPJ možné rozvinout strategický management? Ano. (5) Můžeme audit SPJ samostatně plánovat, účtovat? Ano. (6) Může audit SPJ řídit jeden výkonný manažer? Ano. (7) Je audit SPJ jednotkou vhodnou pro alokaci prostředků? Ano.

Dospěli jsme k závěru, že audit SPJ může vytvořit SPJ. Audit SPJ můžeme podrobit strategické analýze SPJ.

5.2.6 Audit SPJ jako služba

Audit SPJ můžeme zřejmě analyzovat jako službu. Analyzujeme, zda audit SPJ skutečně naplňuje znaky služby. Pokud dospějeme k závěru, že naplňuje, můžeme jej podrobit analýze marketingovému mixu.

(1) Lze specifikovat poslání auditu SPJ? Ano. (2) Je audit SPJ produkt? Ano. (3) Má audit SPJ určitelnou cenu? Ano. (4) Je audit SPJ distribuovaný? Ano. (5) Je možno audit SPJ propagovat? Ano. (6) Existuje audit SPJ v rámci materiálního prostředí? Ano. (7) Je audit SPJ procesem? Ano. (8) Tvoří audit SPJ lidé? Ano.

Závěr: ADP dospěl k závěru, že audit SPJ je služba, můžeme ji podrobit analýze marketingového mixu.

5.2.7 Audit SPJ jako předmět analýzy SWOT

Potenciálně slabými stránkami, které mohou oslabovat konkurenceschopnost auditora, mohou být PZA: (1) auditor se nedokáže zorientovat, vnucuje podniku svoji představu ideálního řízení, nutí podnik ke změnám, PZA názor neakceptují, klesá kvalita jejich práce; (2) auditor nerespektuje možnosti podniku, autorita PZA v podniku klesá; (3) audit SPJ uškodí podniku chybnými závěry, podnik to rozeznal, reaguje nedůvěrou v PZA; (4) audit SPJ podniku vnucuje mylné předpoklady manažerů, PZA vědomě potvrzují mylné předpoklady manažerů.

Potenciálně silnými stránkami, které mohou posilovat konkurenceschopnost auditora, mohou být PZA: (1) audit SPJ zvyšuje konkurenceschopnost podniku, to zvyšuje prestiž PZA; (2) audit SPJ rozvíjí inteligenci podniku, to zvyšuje aktivitu PZA; (3) audit SPJ pomáhá budovat komunikační kulturu podniku, to zvyšuje možnosti PZA; (4) audit SPJ odhaluje tržní příležitosti, což posiluje v podniku důvěru v PZA.

Potenciální hrozby auditora představují recipienti auditu SPJ i další faktory: (1) nedůvěra recipientů auditu SPJ může vyústit v odmítání auditora; (2) někteří vlivní recipienti auditu SPJ mohou požadovat racionalizace svých mylných příkazů a jejich důsledků, auditor poprávku naplní, jeho prestiž ale poklesne; (3) recipienti auditu SPJ se cítí být zahlceni informacemi, odmítají další informace od auditora, klesá rozpočet auditora; (4) konkurenti mohou o sobě poskytovat mylné informace, auditor to nerozpozná, recipienti auditu SPJ to rozpoznají, to vede k poklesu prestiže auditora, jeho

rozpočtu; (5) recipienti auditu SPJ některých národních kultur nemusí být ochotni přijímat informace, provádět systematické konfrontování výsledků, přitom to nesouvisí s jejich intelektuální dispozicí informace pochopit a použít, souvisí to s jejich kulturními zvyky; (6) recipienti auditu SPJ musí někdy rozhodnout dříve než znají výsledky auditu SPJ, to z hlediska auditu SPJ představuje neracionální prvek, ale v praxi někdy nelze postupovat lépe; (7) PZA mohou poskytovat záměrně nepravdivé či zamlžené neúplné informace a protože zároveň představují i recipienty auditu SPJ, systém se morálně rozkládá; (8) audit SPJ se stane mocenským nástrojem oddělení či externího dodavatele, který audit SPJ řídí, auditor podlehl chuti moci.

Potenciálními příležitostmi mohou být recipienti auditu SPJ i další faktory: (1) auditor získává velké množství informací, které lze využít k rozšíření portfolia jeho klientů v prostředí; (2) auditor zvyšuje konkurenceschopnost podniku, to zvyšuje ochotu recipientů zvyšovat rozpočet auditora; (3) audit SPJ rozvíjí inteligenci podniku, to zvyšuje nároky recipientů auditu SPJ; (3) audit SPJ pomáhá budovat komunikační kulturu podniku, to zvyšuje možnosti recipientů auditu SPJ; (4) audit SPJ odhaluje tržní příležitosti, což posiluje v podniku důvěru recipientů auditu SPJ.

Analýza SWOT auditu SPJ jako podnikatelské činnosti identifikovala, že klíčovým faktorem slabých a silných stránek auditora jsou PZA a klíčovým faktorem hrozeb a příležitostí auditora jsou recipienti auditu SPJ. Toto zjištění je významné bez ohledu na skutečnost, zda audit SPJ vnímáme jako podnikatelskou činnost. ADP z této myšlenky odvodil PŘ.

5.2.8 Audit SPJ jako služba - produkt MM

5.2.8.1 Poslání služby - MM

Posláním auditu SPJ je poskytnout obraz o dění v podniku, u konkurence, u klientů a v prostředí, integrovat a diskutovat informace v souladu s možnostmi a potřebami podniku tak, aby aktivita špěla v dlouhém období ke zvyšování hodnoty podniku, jeho konkurenceschopnosti a podnikatelské výkonnosti.

5.2.8.2 Věcný popis služby - MM

Informační systém představují: (1) diagramy; (2) schémata; (3) tabulky; (4) grafy; (5) písemné protokoly. Forma je listinná nebo elektronická.

5.2.8.3 Požadavky na vlastnosti služby - MM

(1) Srozumitelnost; (2) užitečnost; (3) důvěryhodnost; (4) schopnost uspokojit potřeby cílových recipientů; (5) informace kdy byla informace zjištěna; (6) informace jak dlouho informace platí; (7) informace kdy se informace změní; (8) informace proč se informace změní; (9) informace jaký čas je potřebný k získání informace; (10) zdroj informace; (11) informace jak je informace strukturována; (12) informace jak je informace přesná; (13) závěr z informace (např. signalizační barvou vyjadřující negativní význam); (14) souvztažnost informace s jinými interními informačními zdroji, například výstupy účetnictví; (15) rychlost pohybu ve strukturách; (16) přehlednost struktury; (17) vhodně formalizovaná struktura; (18) audit by měl podniku nabídnout relevantní informace, které podnik potřebuje, nemělo by se jednat o formalistické zahlcení vším, co lze zjistit a zkombinovat; (19) služba musí být nezávislá (management nemá mít možnost skrývat co nechce zjevit, má mít pouze možnost podílet se na rozvíjení služby); (20) služba by měla být inteligentní; (21) služba by měla zajistit rychlý přenos důležitých informací k místu, které je kompetentní se problémem zabývat.

5.2.8.4 Lidské zdroje služby - MM

Lidské zdroje služby byly obecně definovány v kapitole DP (Kap. 5.1), rozčleněny na skupiny: (1) auditor SPJ; (2) personální zdroje auditora SPJ; (3) sekundární personální zdroje auditora SPJ.

Tito lidé poskytují službu jako svou standardní práci, nebo současně se svojí standardní prací. Tito lidé mohou být zároveň i recipienty služby: (1) mohou a nemusí významu služby věřit; (2) mohou a nemusí poskytovat relevantní a validní informace; (3) mohou a nemusí plnit termíny služby; (4) mohou a nemusí chápat požadavky auditora; (5) mohou a nemusí se sdružovat za účelem zjevného či skrytého bojkotu služby, působením pomluv, lží, negativních asociací, zesměšňování; (6) mohou a nemusí vykonávat definovanou práci excelentně; (7) mohou a nemusí samostatně a kreativně službu rozvíjet, motivovat

své okolí k stejnému přístupu; (8) mohou a nemusí službu rozvíjet týmově s využitím synergického efektu týmové práce; (9) auditor i PZA mohou a nemusí požívat úcty a odborného respektu v podniku.

V lidském faktoru se mohou projevit i aspekty organizační kultury podniku: (1) podnik ocitající se ve fázi dlouhodobé krize bude zahlcen svými vlastními zlovyky, možná nepořádkem, jeho rozhodování bude intuitivní, neochotné akceptovat fakta. Lidi v krizi bude mimořádně obtížné přesvědčit, aby spolupracovali s auditorem. Krize ale nemusí znamenat pouze překážku. Krize zdravého podniku může mobilizovat obranné síly a prostředky podniku, pak se služba stane vhodným a důležitým nástrojem východiska z krize. (2) Podnik hledající svoji užitečnost a efektivitu, jenž teprve definuje základy své podnikové kultury, nelze nutit do složitého auditu. Podnik se bude zajímat především o srovnání tržeb a cenového vývoje v různé struktuře. (3) Fáze orientace a motivace, kdy dochází k objasňování kultury a hledání motivačních faktorů (dle teorie vitality), mohou vyvolat poptávku po informacích o řízení lidských zdrojů v prostředí, o řízení lidských zdrojů u klientů, o řízení lidských zdrojů u konkurence. (4) Fáze habilitace pak představuje redefinici požadavků podniku (podnik se přizpůsobuje svým možnostem), nebo proces učení (podnik rozvíjí své možnosti). V této fázi může poptávka po informacích dynamicky růst. (5) Synergetizace a nakonec integrace představují fáze, kdy se mohou lidé (PZA, recipienti auditu SPJ) stát týmově myslícími celky, jež budou službu samostatně a kreativně spolu s auditorem rozvíjet.

5.2.9 Audit SPJ jako služba – cena MM

Služba poskytuje hluboké poznání problematiky podniku, které je finančně náročné. Každý podnik má omezené zdroje, rozhoduje jak své zdroje využije. Ideální audit SPJ se v praxi nevyskytuje právě proto, že jeho realizace by pro podnik představovala velké náklady.

Problém může představovat, když se podnik rozhodne zaplatit auditorské kanceláři minimum. Auditorská kancelář provede minimální sondu a ta se pak stane mocenským nástrojem věci neznalých manažerů. Ještě horší situace nastává, když auditorská kancelář nepřizná, že se jedná jen o sondu. Nevystaví svojí práci řádné oponentuře. Neumožní diskuzi, vznesení námitek. Levná auditorská práce nepřináší mnoho užitku.

5.2.10 Audit SPJ jako služba – propagace MM

Málokterá služba má tak nedostatečně propracovanou teorii propagace, jako audit SPJ. ADP v praxi neidentifikoval žádnou snahu propagovat službu. Naopak, zdá se, že auditoři vypracováním auditu považují svou úlohu za splněnou, dokončenou. Podporu reagentů recipientů nepovažují za svůj úkol. Soustředí se pouze na produkt služby, nikoliv na marketingovou komunikaci, propagaci služby.

V praxi se ale vyskytují auditoři opačného druhu, kteří dokážou i při nízké úrovni svého intelektuálního potenciálu službu propagovat. Upoutat větší pozornost, recipientů služby než vědecky solidní autority.

ADP usuzuje, že audit bez komunikační podpory nebude v podniku účinný.

5.3 Analýza recipientů MK auditu SPJ

V analýze recipientů marketingové komunikace analyzujeme, jaké vlastnosti a charakteristiky mají recipienti auditu SPJ.

5.3.1 Audit SPJ jako služba – lidé MM

Recipienty služby jsou: (1) management; (2) leader; (4) kompetentní vedoucí oddělení (dále jen KVO) výzkumu a vývoje; (A) KVO nákupu; (B) KVO výroby; (C) KVO marketingu; (D) KVO odbytu; (E) KVO logistiky; (F) KVO účetnictví; (G) KVO controllingu; (H) KVO financí; (I) KVO public relations; (J) KVO IT; (5) klienti (některé výsledky služby lze klientům poskytnout, klienti je využijí jako nástroj podporující dobré obchody; (6) konkurenti (některé výsledky služby mohou představovat předmět benchmarkingu); (7) dodavatelé (některé výsledky služby lze využít při komunikaci s dodavateli); (8) distributoři (služba může podporovat i komunikaci s distributory); (9) ostatní; (10) podnikatelé.

V průmyslovém podniku vystupují vedle činitelů vertikálních útvarů a oddělení také různé projektové týmy, ve kterých můžeme identifikovat šest základních rolí: (1) uživatelé; (2) poradci; (3) preskriptoři; (4) filtry; (5) rozhodující činitelé; (6) nákupčí.

Specifika služby: (1) pokud služba nezíská důvěru managementu a generálního ředitele, nevede její úsilí k dobrému výsledku; (2) na službu si recipienti mohou zvyknout, zvyknou

si požadovat informace; (3) recipienti postupně pochopí možnosti, které jim služba nabízí a své nároky jsou schopní rozvíjet; (4) recipienti postupně akceptují komunikační jazyk auditora a formu; (5) podnikatelé jako recipienti jsou lidé zvláštního druhu, vyznačují se zvláštní osobnostní charakteristikou, což je vhodné respektovat.

Podnikatelé mohou být lidé: (1) riskující své postavení, majetek a úctu; (2) nadšení a zapálení pro svoji věc; (3) lidé neznající hranice mezi prací a soukromím; (4) lidé silně orientovaní na úspěch; (5) lidé trvale vystaveni právnímu riziku prokazovat skutečnosti pod principem presumpce viny; (6) lidé stávající se zřejmě i obětí byrokratické zvěle; (7) lidé pracující v prostředí o určité míře korupce; (8) lidé, u kterých se často vyskytuje nějaká výjimečná osobní vlastnost, třeba hravost, snivost, silná vůle, statečnost, odvážnost, hrubost. Jak takové lidi přesvědčit, aby se zabývali listinným popisem skutečnosti, jímž se služba mnohdy vyznačuje? Nad takovou otázkou je cílem DP se zamyslet.

Chování recipientů bude i výrazně ovlivňovat podniková kultura.

5.4 Analýza kanálů MK auditu SPJ

V analýze kanálů marketingové komunikace analyzujeme proces, materiální prostředí a distribuci auditu SPJ.

5.4.1 Audit SPJ jako služba – proces MM

Proces služby můžeme popsat v těchto krocích: (1) identifikace PZA a SPZA; (2) organizace, výslech a analýza PZA, SPZA a dalších zdrojů informací; (3) selekce a prezentace informací; (4) diskuze připomínek mezi recipienty služby a auditorem (často opomíjená procesní fáze); (5) rozhodnutí zda je prezentace validní, nebo je nutné ji dopracovat; (6) výsledná prezentace služby; (7) reagence recipientů služby, recipienti buď službu využijí, nebo nevyužijí, reagují nebo nereagují.

Lze konstatovat, že služba je proces obousměrné komunikace.

Podstatným prvkem procesu je čas. Čas se projevuje jako: (1) přítomnost; (2) vzdálená minulost; (3) blízká minulost; (4) odhad blízké budoucnosti; (5) odhad vzdálené budoucnosti; (6) kontrola někdejšího odhadu budoucnosti učiněného ve správnou chvíli;

(7) kontrola někdejšího odhadu budoucnosti učiněného pozdě; (8) kontrola někdejšího odhadu budoucnosti učiněného brzy.

Recipient vnímá pozorně všechny aspekty času. Jeho důvěra ve službu je závislá na správné orientaci v čase.

5.4.2 Audit SPJ jako služba - materiální prostředí MM

Služba je realizována v rámci technologického vybavení podniku. Vzhledem k tomu, že materiálovým prostředím máme na mysli hardware a software podniku, vstupuje znovu výrazně do popředí lidský faktor, schopnost správně prostředky používat, IT inteligence.

Pokud se mezi auditorem a recipienty vyskytnou rozdílné schopnosti při využívání prostředků materiálového prostředí, představuje to vážný problém.

5.4.3 Audit SPJ jako služba – distribuce MM

Distribuce probíhá v listinné podobě a elektronické podobě.

Formu navigačních panelů autora Kotlera ADP v praxi neidentifikoval.

Podstatou distribuce služby je výměna informací mezi PZA a recipienty řízená auditorem. Plná automatizace služby je zřejmě vyloučena, neboť se předpokládá, že se bude služba trvale přizpůsobovat potřebám podniku. Službu zřejmě nelze nahradit automatizovaným byrokratickým systémem, jak se o to pokusila Česká společnost pro jakost. Byrokratické systémy představují v praxi překážku redefinice požadavků podniku.

Bariérami využívání služby se může stát nerovné postavení PZA a recipientů služby.

5.5 Analýza účinku MK auditu SP

V analýze účinku marketingové komunikace analyzujeme, jaký účinek může mít audit SPJ na recipienta.

Nepřečtený listinný audit SPJ, který trvale setrvává na dně kontejneru psacího stolu generálního ředitele podniku, audit SPJ, jehož listy jsou okázale používány ostatními manažery z druhé prázdné strany jako poznámkový papír, je zřejmě nejhorší alternativou účinku, který si může auditor představit.

Pokud si audit SPJ přečetli správní lidé a nepochopili jej, či si jej nesprávně vyložili, dosáhl audit SPJ v podstatě stejného účinku jako v předchozí alternativě. Pokud audit SPJ vyvolal pochybnosti, například o validitě zdrojů informací, např. o jejich aktuálnosti, věcné a číselné správnosti, o časové orientaci, o technických aspektech, a nedošlo v pravý okamžik k diskuzi s auditorem, snižuje se jeho účinek.

Pokud audit SPJ vnucuje názory a neumožňuje vlastní kreativní přístup recipientů, může dojít u recipientů k znechucení z auditu SPJ, pocitu manipulace s inteligencí. Audit SPJ by neměl recipienta nudit nadbytečnými informacemi a prokazováním všeobecně známých jevů.

Významným faktorem úspěchu auditu SPJ je důvěra mezi auditorem a recipienty auditu SPJ. Dosažení důvěry trvá delší čas. Účinnost služby podporuje, pokud obsah a forma odpovídá individuální charakteristice recipientů, jejich terminologii, kultuře.

Uvažujme. Co se stane, když auditor sdělí recipientům auditu SPJ, že potřebné informace nebyly zjištěny. Jaká bude reakce recipientů auditu SPJ?

Uloží takovou informaci generální ředitel na dno kontejneru psacího stolu? Budou si na listy takové informace ostatní manažeři z druhé strany psát poznámky? I to se může stát, ale nebude to moc listů a zvědavost recipientů auditu SPJ bude nepochybně iniciována.

Je taková informace náročná na pochopení? Je, ale méně než v případě, kdy jsou informace k dispozici.

Lze zpochybnit validitu informace, že informace neexistuje? Lze zpochybnit cokoliv, ale v tomto případě je to namáhavější.

Jsou neexistující informace intelektuálně iritující, vnucují někomu nějaký nevhodný závěr? Iritovat může cokoliv, krátká iritující informace irituje možná trochu méně než dlouhá.

ADP usuzuje, že neexistující informace auditu SPJ mohou vyvolat účinek stejný jako existující informace, tuto myšlenku ADP rozvíjí v PŘ. I absence informace je informací. Účinek auditu SPJ není závislý na kvantitě informací, nýbrž na skutečnosti, zda informace vyvolá potřebu získat informace.

5.6 Shrnutí analýzy

ADP analyzoval znaky auditu SPJ, tak jak je identifikoval v teoretické přípravě a dílčích analýzách. Soustředil se na audit SPJ jako proces oboustranné odborné marketingové komunikace, jako předmět podnikatelské činnosti a jako obor služby. Analyzoval jako komunikační proces, jako marketingový mix a jako analýzu SWOT.

ADP formuloval v rámci analýzy dvě alternativy řešení obsahu auditu SPJ. Model otázek „4 x 25“ a model otázek „4 x 12“. Asi nebylo vyčerpáno téma obsahu auditu SPJ, ambicí ADP bylo prokázat, že obsah auditu SPJ je předmět individuální diskuze mezi auditorem a podnikem, nikoliv záležitostí univerzálně platné ideální metodiky.

Správná univerzálně platná ideální řešení nejsou zárukou účinku auditu SPJ, zárukou účinku jsou správná individuální řešení. Řešení, na nichž se lidé, kteří si důvěřují, shodnou. Informace jsou vždy výsledkem dobré nebo špatné práce lidí.

ADP ze dvou alternativních řešení vybral první a s tím dále pracuje v projektové části. Volba alternativního řešení byla náhodná, stejný postup lze aplikovat i u druhé varianty. Audit by měl vždy posuzovat vztah informací mezi klienty, vlastním podnikem, konkurencí a prostředím. PŘ naznačuje jakým způsobem.

ADP si dovoluje konstatovat, že se po třech letech přípravy cítí být dobře teoreticky i prakticky připraven k provedení pilotního řešení.

6 ANALÝZA OTÁZEK

6.1 Analýza otázek 4 x 25

Tabulka (*Tab. 1*) představuje výchozí obsahový rámec budoucího PŘ a obsahuje účelně seřazené otázky „4 x 25.“ Toto řazení by mělo být vždy předmětem individuální diskuze mezi auditorem a recipienty Auditů SPJ. Na nejspodnějším řádku tabulky by měla být otázka, jejíž vyřešení považují auditor i recipienti auditu SPJ za nejdůležitější, na druhém řádku odspodu by měla být otázka, jejíž vyřešení považují za méně důležité, atd. Konkrétní řazení otázek v tabulce (*Tab. 1*) ADP provedl intuitivně, jako vizi fiktivní firmy.

První a druhý sloupec vyjadřují v horizontálním významu patra teorie vitality [7], vysvětlené v kapitole DP (Kap. 2.1.6), třetí sloupec vyjadřuje náhodné pořadí otázky uvedené v kapitole DP (Kap. 5.2.2), poslední sloupec vyjadřuje stručnou anotaci otázky a nové pořadové číslo otázky, jež se dále promítá v PŘ.

Řazení otázek má ještě další logickou vrstvu. Otázky, které se ocitají na horizontální úrovni fáze definice, jsou otázkami, které bude podnik řešit ve fázi definice. Otázky, které se ocitají na horizontální úrovni fáze orientace, jsou otázkami, které bude podnik řešit ve fázi orientace, atd. Seřazení otázek je záležitostí diskuze mezi recipienty auditu SPJ a auditorem.

Řazení otázek má ještě třetí logickou vrstvu. Otázky, které se ocitají na horizontální úrovni fáze užitečnosti, jsou otázkami, které bude podnik řešit ve fázi hledání užitečnosti. Otázky, které se ocitají na horizontální úrovni fáze efektivity, jsou otázkami, které bude podnik řešit ve fázi hledání efektivity, atd. Seřazení otázek je záležitostí diskuze mezi recipienty auditu SPJ a auditorem.

Při diskuzi mezi auditorem a recipienty auditu SPJ, o řazení otázek, se bude zřejmě posuzovat: (1) jaké otázky bude podnik v příslušné fázi schopen řešit; (2) jaké informace bude podnik potřebovat; (3) které informace naopak nebude potřebovat. Rozhodnutí o řazení otázek má význam pouze předběžného plánu, není vyjádřením rigidního procesu. Otázky uvedené na vyšších řádcích bude možné kdykoliv v budoucnosti řešit dříve než otázky uvedené na nižších řádcích.

Tab. 1 Otázky 4 x 25.

| Potřeby | Možnosti | Č. O. | Anotace otázky / Nové číslo otázky |
|--------------|-----------------|-------|---|
| 4_dynamika | 6_integrace | 11 | počet schopných zaměstnanců KKVP / 25 |
| 4_dynamika | 6_integrace | 18 | vnímání hodnoty produktu klientem KKVP / 24 |
| 4_dynamika | 6_integrace | 19 | oddanost dodavatelů KKVP / 23 |
| 4_dynamika | 5_synergetizace | 4 | invence KKVP / 22 |
| 4_dynamika | 5_synergetizace | 12 | počet zaměstnanců KKVP / 21 |
| 4_dynamika | 5_synergetizace | 21 | důvěra investorů KKVP / 20 |
| 4_dynamika | 5_synergetizace | 24 | kvalita komunikace KKVP / 19 |
| 3_stabilita | 4_habilitace | 3 | technologie KKVP / 18 |
| 3_stabilita | 4_habilitace | 10 | počet výnosných klientů KKVP / 17 |
| 3_stabilita | 4_habilitace | 13 | počet konkurentů KKVP / 16 |
| 3_stabilita | 4_habilitace | 14 | péče o klienty KKVP / 15 |
| 3_stabilita | 4_habilitace | 17 | spokojenost klientů KKVP / 14 |
| 3_stabilita | 4_habilitace | 23 | provázání produktu se službami KKVP / 13 |
| 3_stabilita | 4_habilitace | 25 | zásadní změna KKVP / 12 |
| 3_stabilita | 3_motivace | 6 | platební podmínky KKVP / 11 |
| 3_stabilita | 3_motivace | 9 | reklamace KKVP / 10 |
| 3_stabilita | 3_motivace | 20 | oddanost distributorů KKVP / 9 |
| 3_stabilita | 2_orientace | 15 | IT KKVP / 8 |
| 3_stabilita | 2_orientace | 22 | význam značky KKVP / 7 |
| 2_efektivita | 1_definice | 8 | dodací lhůty KKVP / 6 |
| 2_efektivita | 1_definice | 1 | výnosy KKVP / 5 |
| 2_efektivita | 1_definice | 7 | produktivita KKVP / 4 |
| 2_efektivita | 1_definice | 16 | dotace z fondů EU KKVP / 3 |

| | | | |
|--------------|------------|---|----------------|
| 1_užitečnost | 1_definice | 2 | ceny KKVP / 2 |
| 1_užitečnost | 1_definice | 5 | marže KKVP / 1 |

6.2 Analýza otázek 4 x 12

V tabulce (Tab. 2) jsou otázky „4 x 12“ seřazeny způsobem shodným, jako je provedeno v předchozím řešení (Tab. 1). Dále je alternativní řešení „4x12“ eliminováno z DP.

Tab. 2 Otázky 4 x 12.

| Potřeby | Možnosti | Č. O. | Anotace otázky / Nové číslo otázky |
|--------------|-----------------|-------|---|
| 4_dynamika | 6_integrace | 1 | přizpůsobení se potřebám uživatele KKVP |
| 4_dynamika | 5_synergetizace | 4 | informace o spolehlivosti produktu KKVP |
| 4_dynamika | 5_synergetizace | 8 | kvalita vyškolení klientů KKVP |
| 3_stabilita | 4_habilitace | 2 | nabídka technického servisu KKVP |
| 3_stabilita | 4_habilitace | 6 | náročnost užívání produktu KKVP |
| 3_stabilita | 4_habilitace | 9 | délka potřebného vyškolení klientů KKVP |
| 3_stabilita | 4_habilitace | 12 | poprodejní servis KKVP |
| 3_stabilita | 3_motivace | 3 | bezproblémovost objednávky klienta KKVP |
| 2_efektivita | 1_definice | 10 | dodržování dodacích lhůt KKVP |
| 1_užitečnost | 1_definice | 5 | technická specifikace produktu KKVP |
| 1_užitečnost | 1_definice | 7 | názor hlavního uživatele produktu KKVP |
| 1_užitečnost | 1_definice | 11 | snadnost údržby produktu KKVP |

7 ANALÝZA MODELU PRAVDĚPODOBNOTI ZPRACOVÁNÍ

7.1 Analýza faktorů pravděpodobnosti zpracování podnětu

Obrázek (*Obr. 4*) představuje výchozí nástroj pro posuzování míry vlivu komunikačních a persvazivních faktorů, ovlivňujících účinek informace na recipienta auditu SPJ. Popsaný model pravděpodobnosti zpracování podnětu, uvedený v kapitole DP (Kap. 2.2.5) (*Obr. 2*), vychází z předpokladu, že pokud mají lidé motivaci a schopnost ocenit poselství, bude pravděpodobnost zpracování vysoká. Rozsah zpracování (míra hodnocení informace a logického zdůvodňování informace subjektem), je kritickým rysem přesvědčování. Model popisuje dvě odlišné formy, kterými člověk zpracovává informace: (1) cestu centrální, (2) cestu periferní. „Přesvědčování prostřednictvím centrální cesty znamená, že příjemci poselství uskutečňují následující činnosti: (1) naslouchají poselství; (2) vyvolávají ze své paměti vhodné informace; (3) hodnotí podstatu důvodů proti jejich vlastní dřívější informaci; (4) vyvozují závěry týkající se bezprostředně problémů; (5) docházejí k celkovým závěrům změnám postoje nebo rozhodnutí. V tomto případě je klíčem k přesvědčení síla argumentu.“ [28, str. 155-156].

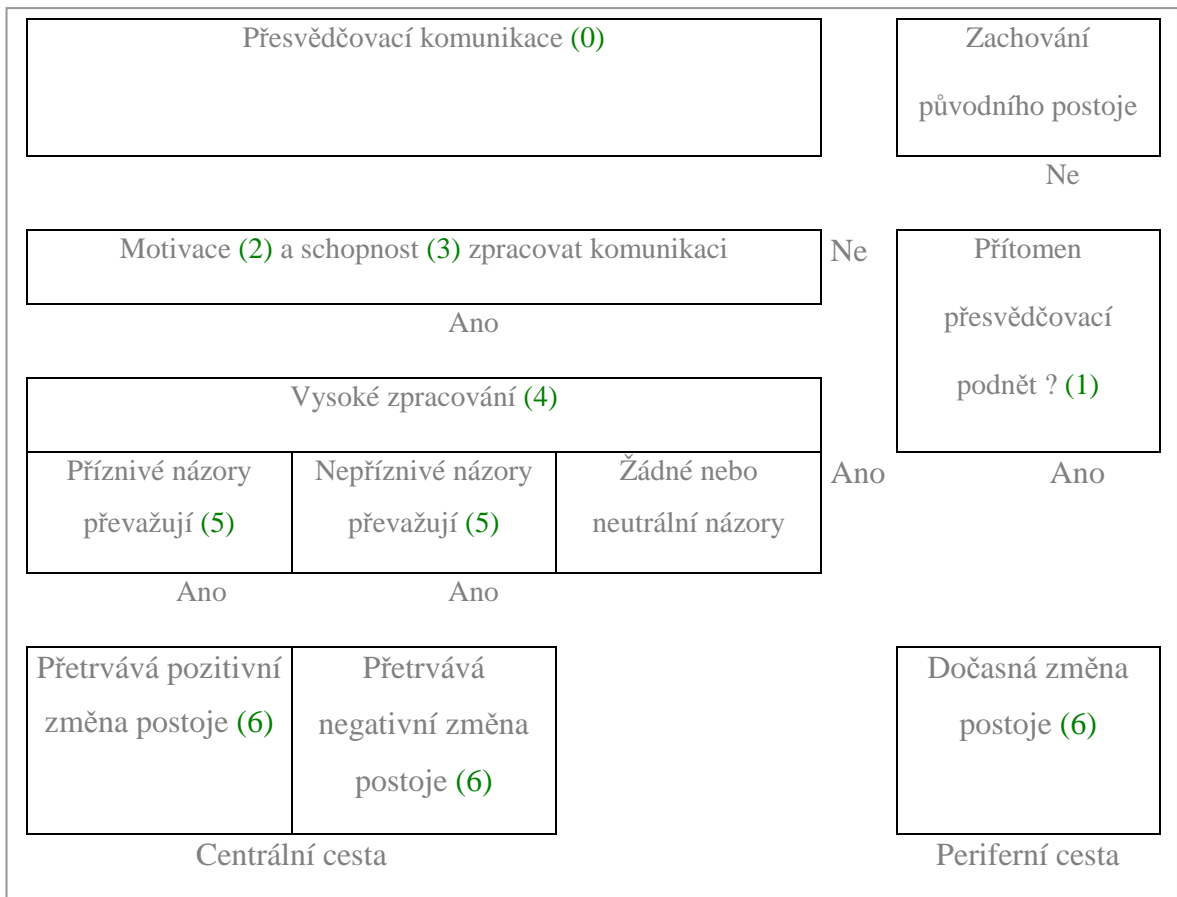
Periferní cestou se v DP zabývat nebudeme, neboť nepředpokládáme, že by namísto síly argumentu mohly recipienta auditu SPJ přesvědčovat přesvědčovací podněty, které mají u periferní cesty klíčový význam. Autor Tellis však vyjadřuje názor, že „přesvědčovací podněty mohou u centrální cesty sehrát podpůrnou úlohu.“ [28, str. 160].

Do obrázku (*Obr. 4*), který rozlišuje etapy pravděpodobnosti zpracování, ADP vsunul zelená čísla uvedená v závorkách. Tato čísla jsou poznávacím indexem etap modelu, uvedeno v prvním sloupci následující tabulky (*Tab. 3*).

Tabulka (*Tab. 3*) je výčtem faktorů, které se v jednotlivých etapách modelu (*Obr. 4*) projevují. ADP analyzoval tyto faktory z rešerše několika kapitol autora Tellise. U každého faktoru je uvedena váha vlivu, jež vyjadřuje, zda faktor má vliv podpůrný, nebo klíčový na zpracování podnětu v rámci konkrétní etapy.

Pokud autor Tellis výslovně uvedl, že faktor může mít podpůrný vliv, je faktor označen váhou „++“, Pokud autor Tellis výslovně uvedl, že faktor má vliv na zpracování, je označen váhou „+++“. Pokud ADP dedukuje sám, že by faktor mohl mít podpůrný vliv

na zpracování, je označen váhou „+“. Záporná znaménka označují ve shodné logice vliv oslabující.



Obr. 4 Analýza modelu pravděpodobnosti zpracování.

Tab. 3 Analýza faktorů ovlivňujících pravděpodobnost zpracování.

| |
|--|
| (0) Přesvědčovací komunikace: (1) selektivní pozornost (pragmatismus, preference a kognitivní konzistence) (- - -). |
| (1) Přesvědčovací podněty: (1) počet argumentů (++); (2) pověst doporučovatele (++); (3) opakování (++); (4) zjednodušené závěry (++); (5) humor (++); (6) emoce (++); (7) nálada (++); (8) hudba (++); (9) Weberův zákon (++); (10) smyslové podněty (++) |
| (2) Motivace: (1) angažovanost recipienta (+++); (2) položení otázky, hádanky (++); (3) emoce (++) - někteří odborníci se domnívají, že emoce posilují angažovanost recipienta. |
| (3) Schopnost: (1) jazykové schopnosti (+++); (2) vhodný výcvik logického myšlení (+++); (3) adekvátní znalost problematiky (+++). |
| (4) Vysoké zpracování: (1) opakování bez patřičné složitosti může vést ke znudění (- -); (2) klid na pozornou úvahu (++); (3) emoce (+); (4) smyslové podněty (+); (5) síla informací získávajících pozornost nejdříve stoupá a pak klesá (++) (- -); (6) míra srozumitelnosti (+++); (7) negativní myšlenky (- -); (8) pozitivní myšlenky (++); (9) asociace posilující vybavení (++) (- -). |
| (5) Odpor: (1) humor snižuje odpor proti silným argumentům (-); (2) hudba snižuje odpor proti silným argumentům (-); (3) nálada snižuje odpor proti silným argumentům (-). |
| (6) Stálost změny: (1) centrální cesta představuje stálější změnu; (2) periferní cesta představuje dočasnou změnu. |
| Legenda: (1) (+)... může mít podpůrnou úlohu; (2) (++)... podporuje; (3) (+++)... posiluje; (4) (- -)... může oslabovat; (5)... (- - -) oslabuje. |

7.2 Analýza vlivu faktorů na pravděpodobnost zpracování auditu SPJ

Nyní se zaměříme se na hledání důkazu, že persvazivní faktory definované v kapitole DP (Kap. 7.1) posilují pravděpodobnost zpracování auditu SPJ. Problematikou persvazivních faktorů jsme se zabývali v rámci teoretické přípravy a praktické části. Na základě „modelu pravděpodobnosti zpracování“ [28] autora Tellise (*Obr. 2*) a analýzy

faktorů ovlivňujících pravděpodobnost zpracování (*Tab. 3*), jsme identifikovali persvazivní a ostatní faktory, které mají podle autora Tellise posilující účinek na pravděpodobnost zpracování podnětu („+++“), nebo které mohou mít podle autora Tellise podpůrný vliv („++“), nebo které mohou mít podle ADP podpůrný vliv („+“). Zaměřujeme se na zpracování podnětu pouze centrální cestou, pojem podnět tím ztrácí univerzální význam (ve smyslu např. emoce) a můžeme jej chápat jako synonymum auditu SPJ, PŘ, informace.

Tabulky (*Tab.2 a Tab. 3*) vyjadřují persvazivní faktory (červené písmo) a ostatní faktory (modré písmo), které v jednotlivých etapách modelu (*Obr. 2*) ovlivňují pravděpodobnost zpracování auditu SPJ. Pod řádkem popisujícím persvazivní a ostatní faktory se pravidelně vyskytuje řádek, ve kterém ADP vyjadřuje logickou větu: (1) „+ + +“ (persvazivní faktory dle autora Tellise posilují pravděpodobnost zpracování auditu SPJ, PŘ, informace, podnětu); (2) „+ +“ (persvazivní faktory dle autora Tellise mohou mít podpůrný vliv na zpracování auditu SPJ, PŘ, informace, podnětu); (3) „- - -“ (persvazivní faktory dle autora Tellise oslabují pravděpodobnost zpracování auditu SPJ, PŘ, informace, podnětu); (4) „- -“, (persvazivní faktory dle autora Tellise mohou mít oslabující vliv na pravděpodobnost zpracování auditu SPJ, PŘ, informace, podnětu). Své subjektivní postřehy vyslovené v tabulce (*Tab. 3*) ADP z náležité opatrnosti vyloučil. Ostatní faktory se neposuzují.

Tab. 4 Analýza vlivu persvazivních faktorů na pravděpodobnost zpracování auditu SPJ.

| |
|--|
| (0) Přesvědčovací komunikace: (1) selektivní pozornost (pragmatismus, preference a kognitivní konzistence). |
| „- -“ |
| (2) Motivace: (1) angažovanost recipienta; (2) položení otázky, hádanky ; (3) emoce - někteří odborníci se domnívají, že emoce posilují angažovanost recipienta. |
| „+ +“ |
| (3) Schopnost: (1) jazykové schopnosti ; (2) vhodný výcvik logického myšlení ; (3) adekvátní znalost problematiky . |
| vyloučeno |
| (4) Vysoké zpracování: (1) opakování bez patřičné složitosti může vést ke znudění ; (2) klid na pozornou úvahu ; (3) emoce ; (4) smyslové podněty ; (5) síla informací získávajících pozornost nejdříve stoupá a pak klesá ; (6) míra srozumitelnosti ; (7) negativní myšlenky ; (8) pozitivní myšlenky ; (9) asociace posilující vybavení . |
| „- -“ „+ + +“ „+ +“ |
| (5) Odpor: (1) humor snižuje odpor proti silným argumentům ; (2) hudba snižuje odpor proti silným argumentům ; (3) nálada snižuje odpor proti silným argumentům . |
| vyloučeno |
| (6) Stálost změny: (1) centrální cesta představuje stálější změnu ; (2) periferní cesta představuje dočasnou změnu . |
| vyloučeno |
| Závěr: Persvazivní faktory posilují a oslabují pravděpodobnost zpracování auditu SPJ. |

(1) Prokázali jsme, (A) že míra srozumitelnosti **posiluje** pravděpodobnost zpracování auditu SPJ. (2) Prokázali jsme, že persvazivní faktory (B) pragmatismus, (C) preference,

(D) kognitivní konzistence, dle autora Tellise, **oslabují** pravděpodobnost zpracování auditu SPJ. (3) Prokázali jsme, že persvazivní faktory (E) položení otázky, hádanky, (F) emoce, (G) pozitivní myšlenky, (H) asociace posilující vybavení, dle autora Tellise [28], **mohou mít podpůrný význam** na pravděpodobnost zpracování auditu SPJ. (4) Prokázali jsme, že persvazivní faktory (I) opakování bez patřičné složitosti vedoucí ke znudění, (J) negativní myšlenky, dle autora Tellise, **mohou oslabovat** pravděpodobnost zpracování auditu SPJ. Shrňme řečené. Byly identifikovány **1 posilující, 3 oslabující, 4 podpůrné a 2 možná oslabující persvazivní faktory.**

8 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ

8.1 Verifikace hypotézy I

„Persvazivita auditu strategické podnikatelské jednotky je klíčovým faktorem konkurenceschopnosti Evropského průmyslu,“ vyjadřuje hypotéza I. Hypotéza vyjadřuje, že persvazivní faktory jsou faktorem posilujícím „pravděpodobnost zpracování informací“ auditu SPJ. Vyjadřuje, že podnik který zpracovává informace auditu SPJ roste, to zvyšuje jeho konkurenceschopnost, v konečném důsledku podnik na trhu vítězí. Vyjadřuje, že podnik který nezpracovává informace auditu SPJ, v konečném důsledku nevítezí. Bez definice vlastní konkurenční výhody a bez měřítek výkonu v klíčových hlediscích (klient, konkurent, vlastní podnik, prostředí) je neschopen dlouhodobého růstu.

Prokázali jsme, (1) že jeden persvazivní faktor, dle autora Tellise, **posiluje** pravděpodobnost zpracování auditu SPJ. Který konkrétní persvazivní faktor **posiluje** pravděpodobnost zpracování? Dle tabulky (*Tab. 4*), dle autora Tellise, „míra srozumitelnosti“. [28]. (2) Není míra srozumitelnosti synonymum pojmu „Použitelnost“ [15] autora Kruga? (3) Pojmu „Pochopení“ [8] autorky Hradiské a Letovancové (prvek modelu účinku marketingové komunikace DAGMAR, kapitola DP)? (Kap. 2.2.1). (4) Autor Kotler vyjadřuje: „Spojte integrovanou marketingovou komunikaci s procesem řízení.“ [12, str. 564]. A dále vyjadřuje že osobní a prezentační rozdíly [12, str. 130] jsou bariérou využívání marketingového výzkumného systému (kapitola 3.1.8). (5) „Téma musí recipient pochopit,“ shrnul faktory persvaze ADP ve své ročníkové práci uvedené v kapitole DP (Kap. 4.2.1). (6) Společnost Microsoft věnovala tématu „Srozumitelnosti“ téma samostatného software pod jménem Microsoft VISIO. (Kap. 4.2.2). Bylo specifikováno 6 nezávislých důkazů, že různí autoři či podniky považují míru srozumitelnosti za podstatný faktor účinku informace.

Byly identifikovány (7) 3 oslabující, 4 podpůrné a 2 možná oslabující persvazivní faktory. (Kap. 7.2).

(8) Jako osmý doplňkový důkaz, podporující hypotézu I, lze uvést myšlenku autora Kotlera: „Jmenujte ředitele, kteří budou zodpovídat za přesvědčivost komunikačního úsilí firmy. Tím dosáhnete větší přesvědčivosti, centralizovaného plánování a vytvoření vhodných měřítek výkonnosti.“ [12, str. 564].

Prokázali jsme, že persvazivita je klíčovým (posilujícím) faktorem účinku auditu SPJ. Rešerší odborných názorů jsme prokázali, že audit SPJ je podmínkou růstu konkurenceschopnosti podniku. Ze zákona jsme prokázali, že konkurenceschopnost průmyslu je činností i úkolem Evropské komise. **ADP konstatuje, že na základě shora uvedených argumentů považuje hypotézu I za prokázanou.**

8.2 Vyloučení hypotézy II

Hypotéza II, kacířská, vyjadřuje: „logická inverze podstaty auditu strategické podnikatelské jednotky zvyšuje jeho persvazivitu.“ Cílem je hypotézu falzifikovat, pomocí logického myšlení falzifikovat hypotézu, která vznikla jako důsledek hravého, asociativního a provokativního myšlení, hledající originální cesty a postupy. Hypotéza předpokládá zřejmý nesmysl, že persvazivitu auditu zvýší, když žádné informace audit neposkytne.

Pilotní řešení naznačuje prostor, který má být vyplněn informacemi, případně neinformacemi, případně informacemi o neinformacích. V tomto smyslu je PŘ skutečně inverzí obvyklého postupu, přijatelnou hříčkou asociační logiky.

Málo přijatelným se jeví tvrzení, že neinformace zvyšují persvazivitu. ADP si dovoluje konstatovat, že kacířská hypotéza vznikla jako neodpovědný produkt asociačního myšlení, v intencích teorie autora Kotlera, jenž vyzývá inovátory, aby se neostýchali asociačně myslet, že postup vede k inovaci. Kacířská hypotéza splnila svůj účel. ADP v určité fázi výzkumu dospěl ke krizi, k přesvědčení, že neobjeví v oboru strategického marketingu výklenek, jenž by ještě nebyl prozkoumán odborníky oboru řízení a marketingu. Při hledání nového úhlu pohledu na audit SPJ to byla právě kacířská hypotéza, která usměrnila téma DP a projekt PŘ.

Na základě shora uvedených argumentů ADP konstatuje, že hypotéza II nebyla verifikována.

8.3 Spolehlivost a validita DP

Zdrojem informací v této DP je rozsáhlé studium literatury a profesionální zkušenost ADP. ADP, při verifikaci hypotézy I, výpověď své profesionální zkušenosti vyloučil, rozhodl se ji nepoužít. Odmítl validovat práci na základě jediné subjektivní výpovědi. Zvolený postup by nepředstavoval vědeckou metodu s dostatečnou mírou **spolehlivosti a validity**. Vlastní výpověď tak tvoří doplňkový kreativní zdroj.

PROJEKTOVÁ ČÁST

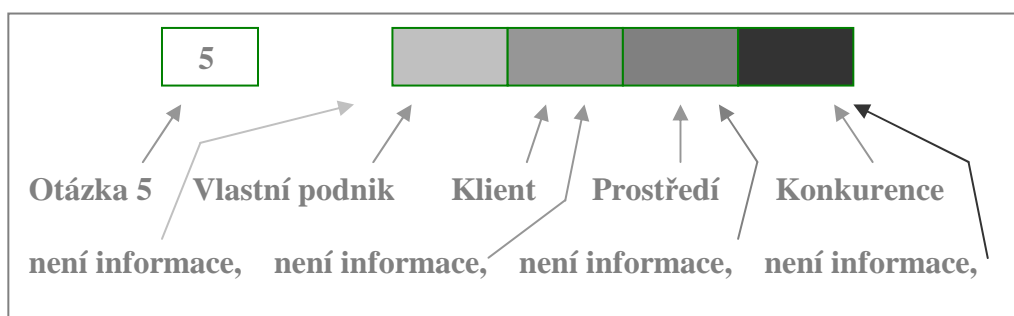
9 PILOTNÍ ŘEŠENÍ

Jednotlivá schémata (*Obr. 5 - Obr. 12*) postupně vysvětlují vizi PŘ. Podstatou pilotního řešení je tabulkový procesor, do kterého vkládá PZA spolu s auditorem informace, informace o informacích, informace o neinformacích, hodnotí tyto informace, určuje jejich zobrazení, plánuje další práci s informacemi. Informace v PŘ jsou: (1) barva buněk; (2) barva pozadí tabulky; (3) vertikální a horizontální pozice buňky; (4) přehledy zdrojů informací; (5) kontingenční grafy; (6) zdroje informací. PŘ se sestává ze čtyř úrovní: A; B; C; D. Úroveň D představují pomocné dokumenty a protokoly auditu SPJ. Některé úrovně mají různé alternativy zobrazení, tuto skutečnost vyjadřuje číslo za písmenem úrovně. ADP popisuje každé schéma. Postupně zleva doprava, jako při čtení.

9.1 Popis pilotního řešení

9.1.1 Schéma 1

První buňka (*Obr. 5*) představuje „Nové číslo otázky“ uvedené v tabulce. (*Tab. 1*). Druhá, třetí, čtvrtá a pátá buňka („vlastní podnik, klient, prostředí a konkurent“) vyjadřují, zda na předmětnou otázku uvádí relevantní PZA odpověď. Škála šedých barev vyjadřuje, že na otázku relevantní PZA odpověď nezná. Škála šedých barev, v tabulkovém procesoru, napomáhá vertikální orientaci. Škála šedé není nositelem informace.

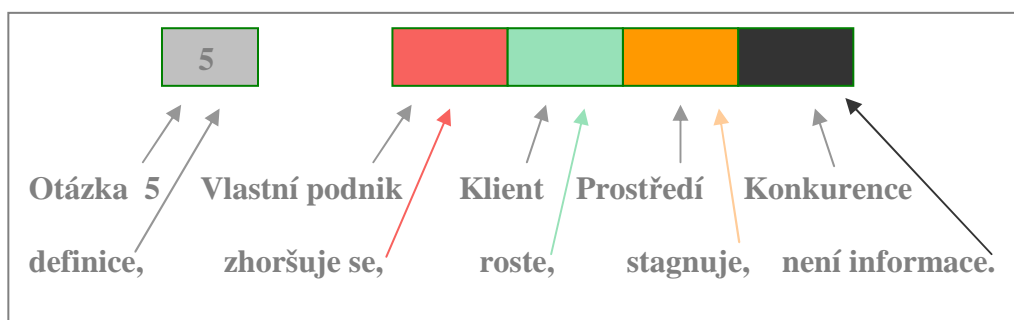


Obr. 5 Schéma 1.

9.1.2 Schéma 2A

Šedá výplň první buňky (otázka 5) (*Obr. 6*) vyjadřuje příslušnost otázky k příslušnému patru pyramidu vitality, číslo vyjadřuje příslušnost k tabulce (*Tab. 1*). Červená výplň druhé buňky (vlastní podnik) vyjadřuje, že data v minulém hodnoceném období byla lepší

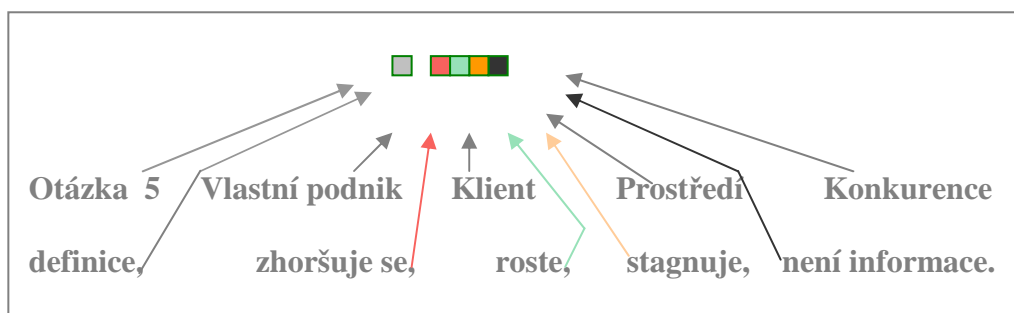
než data v následném hodnoceném období (data dvou období se považují za sledování historie). Červená výplň vždy vyjadřuje zhoršující se trend, na základě sledování historie. Zelená výplň třetí buňky (klient) vyjadřuje, že data v minulém hodnoceném období byla horší než data v následném hodnoceném období (data dvou období se považují za sledování historie). Zelená výplň vždy vyjadřuje zlepšující se trend, na základě sledování historie. Oranžová výplň čtvrté buňky (prostředí) vyjadřuje, že data v minulém hodnoceném období byla stejná jako data v následném hodnoceném období (data dvou období se považují za sledování historie). Oranžová výplň vždy vyjadřuje stagnující trend, na základě sledování historie. Šedá výplň páté buňky (konkurence) vyjadřuje, že data nejsou k dispozici, jak bylo shora uvedeno.



Obr. 6 Schéma 2A.

9.1.3 Schéma 2B

Schéma 2B (Obr. 7) miniaturizuje schéma 2A. V první buňce již není uvedeno číslo otázky, protože by nebylo v miniaturizované podobě čitelné. Nadále se budeme orientovat v ploše zobrazení pouze pomocí grafiky, v hloubce zobrazení proklikem. Prezentovaná miniaturizace je vhodná pro běžné zobrazení v počítači, maximální miniaturizace je možná na úroveň 50% schéma 2B. Při dalším zmenšení je systém nečitelný.



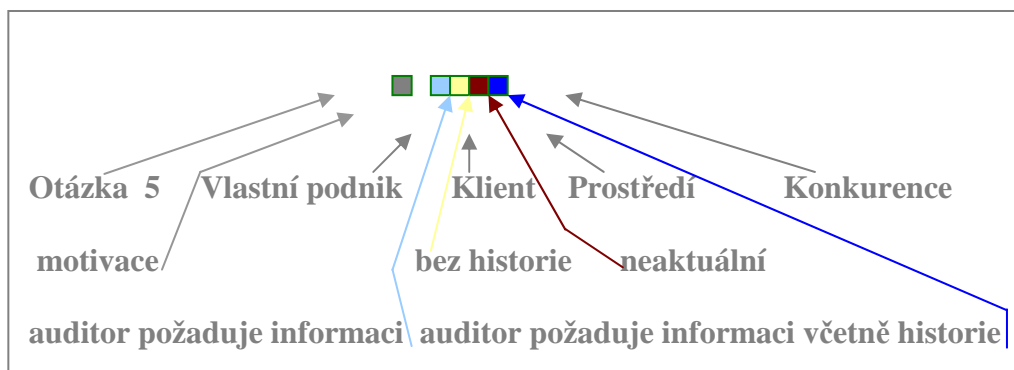
Obr. 7 Schéma 2B.

9.1.4 Schéma 3

Tmavě šedá výplň první buňky (otázka 5) (Obr. 8) vyjadřuje příslušnost otázky k patru vitality. Světle modrá výplň druhé buňky (vlastní podnik) vyjadřuje, že PZA zpracovává otázku o vlastním podniku, ale neuvažuje o sledování historie, přitom nelze vyloučit, že některá data lze již v PŘ najít. Žlutá výplň třetí buňky (klient) vyjadřuje, že PZA uvádí aktuální odpověď na předmětnou otázku, ale bez sledování historie. Aktuální je taková odpověď, kterou PZA neodsunul za rozhraní aktuálnosti a neaktuálnosti (dále jen rozhraní). Rozdíl mezi světle modrou a žlutou výplní spočívá v akci, žlutá výplň nepředstavuje akci (přípravu nové odpovědi), světle modrá výplň ano.

Barvy výplní své významy v PŘ nemění. Předmět otázky ovlivňuje vertikální pozice. Zda je otázka posuzována z hlediska vlastního podniku, klienta, prostředí, či konkurenta ovlivňuje horizontální pozice.

Tmavě hnědá výplň čtvrté buňky vyjadřuje, že PZA uvádí neaktuální odpověď na předmětnou otázku, posunul ji za rozhraní. Tmavě modrá výplň páté buňky vyjadřuje, že PZA zpracovává otázku a rozhodl se sledovat historii. Tmavě modrá barva vyjadřuje rozpracování otázky, nelze vyloučit, že některá data lze již v systému najít.



Obr. 8 Schéma 3.

9.1.5 Schéma 4 – PŘ A, PŘ B1, PŘ B2

Každý řádek tabulkového procesoru (Obr. 9) vyjadřuje konkrétní otázku tabulky (Tab. 1), otázky jsou řazeny stejně jako v tabulce. Skupina řádků vyjadřuje patro pyramidy vitality.

Skupina čtyř sloupců je sloup, vlastníkem sloupu je PZA. První sloup vlastní (administruje) první PZA (A). Druhý sloup administruje druhý PZA (B), atd.

Proklikem přes každou jedinečnou buňku se zobrazí zobrazení B. Zobrazení A se zobrazí jako pozadí zobrazení B.

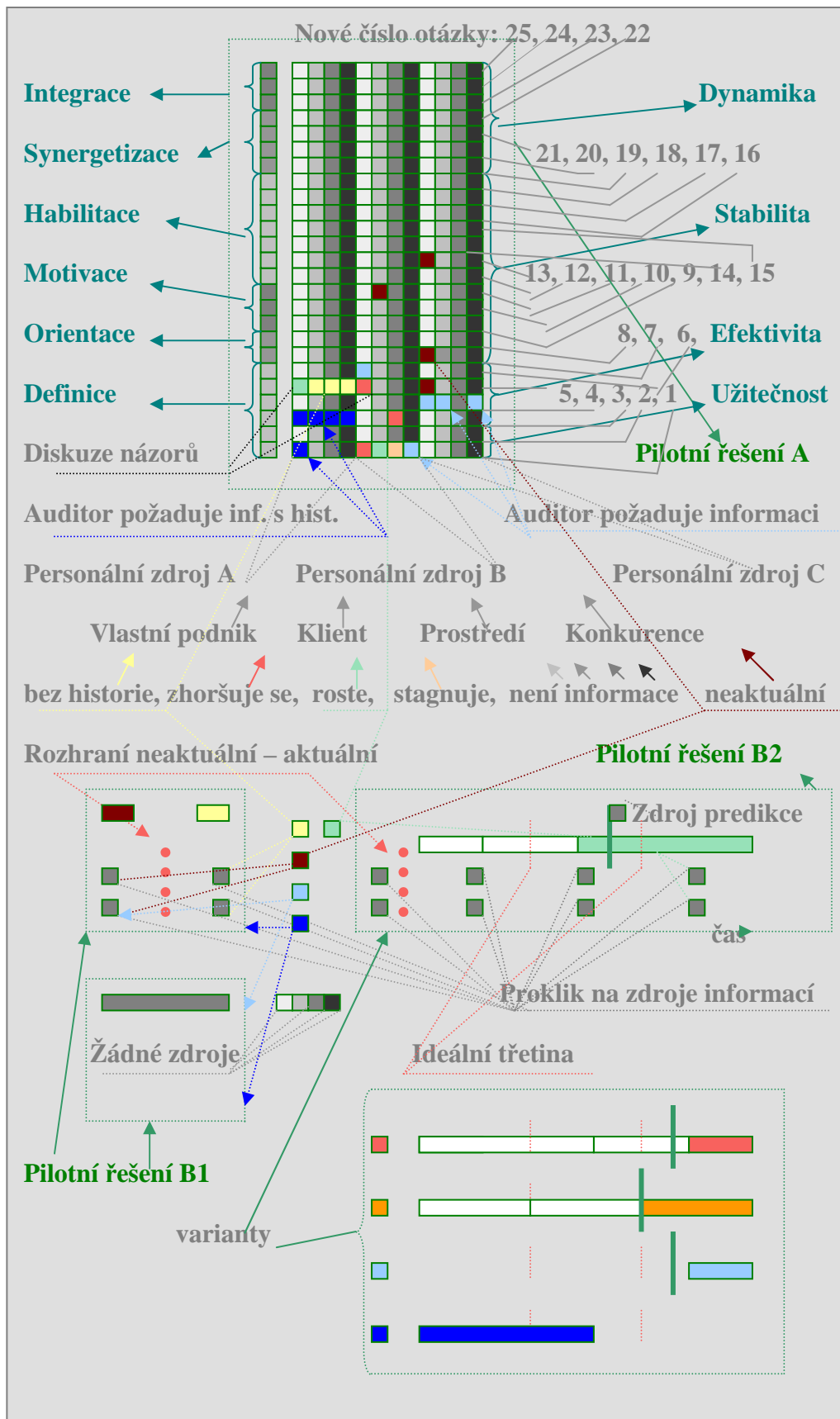
Zobrazení B1 (dále ADP užívá pouze názvů zobrazení) je nejjednodušším zobrazením B. Určuje jaké zdroje odpovědí jsou aktuální, jaké neaktuální. Pokud v B1 existuje alespoň jeden aktuální zdroj, zobrazí se v pravém horním rohu žlutý obdélník, pokud existuje v B1 alespoň jeden neaktuální zdroj, zobrazí se v levém horním rohu tmavě hnědý obdélník. V A1 se vyplní buňka žlutě, pokud v B1 je zároveň hnědý a žlutý obdélník. V A1 se vyplní buňka hnědě, pokud je v B1 pouze hnědý obdélník. V A1 se vyplní buňka žlutě, pokud je v B1 žlutý obdélník. Pokud v A1 je vyplněná světle modrá, pak se v B1 může zobrazit dlouhý šedý pás vyjadřující, že zatím nejsou žádné zdroje odpovědí k dispozici, nebo se může zobrazit hnědý obdélník vlevo, nebo žlutý obdélník vpravo s odkazy na příslušné zdroje odpovědí. Pokud je v A1 barva tmavě modrá, pak se v B1 může zobrazit dlouhý šedý pás vyjadřující, že zatím nejsou žádné zdroje odpovědí k dispozici, ale také se může zobrazit hnědý obdélník vlevo, či žlutý obdélník vpravo s odkazy na příslušné zdroje odpovědí.

Zobrazení B2 se zvolí pouze pro sledování historie. Podlouhlé bílé zeleně ohraničené obdélníky vyjadřují výsledek předminulého a minulého období. Vpravo, barevný obdélník, vyjadřuje následné období, výplň jeho barvy vyjadřuje trend, barva výplně je shodná (promítá se v A1) s relevantním zobrazením v A1, významy barev byly shora vysvětleny.

Data v obdélníku jsou vyjádřena v relativních jednotkách (%), součet za tři období (trojice obdélníků) je roven 100%. V trojici obdélníků jsou tenkými červenými přerušovanými linkami vyjádřené ideální třetiny. V trojici obdélníků je tlustou krátkou zelenou čarou vyjádřena predikce trendu, u predikce je buňka, tato buňka umožňuje proklik na definici trendu. Trend lze definovat různě, jeho definice je věcí individuální diskuze mezi auditorem a recipienty PŘ. Trend lze nastavit automatickou statistickou funkcí, i určovat ručně jako direktivní nástroj řízení. Pochybnosti o validitě statistického řešení (statistika nepřipouští predikci z pouze dvou předchozích období) jsou přirozeně namístě, lze však oponovat námitkou autorky Lošťákové, že v turbulentní ekonomice je (někdy) rok stará informace přesnějším podkladem pro predikci budoucnosti než ideálních šest předchozích období, které statistika vyžaduje pro predikci dvou následujících období.

Po vysvětlení významu predikce trendu, jež je mimořádně důležitým prvkem zobrazení B2, přejděme na zdroje odpovědí, jež jsou řazeny vždy pod příslušným obdobím, či za rozhraním aktuálnosti. Buňka umožňující proklik na jedinečný zdroj informací otevírá primární podklad, jenž ADP hlouběji neschematizoval, nezobrazoval. Může jím být tabulka, text, schéma, diagram a další prostředky možné komunikace. Podstatným rysem těchto podkladů má být: (1) datum vyhotovení; (2) posouzení aktuálnosti; (3) uveden PZA, autor, i spoluautor; (4) odkazy na další relevantní zdroje, například konkrétní účet účetnictví (např. 601 199). ADP doporučuje využít indukci komunikační analýzy, kapitoly DP. (Kap. 5.2.8.3).

Schéma rozvíjí další příklady barevných výplní trojic obdélníků. Výplně červené, oranžové, světle modré a tmavě modré. Pozorně si prosím prohlédněme zobrazení světle modré. Obdélník světle modrý začíná v opačném směru, zprava doleva, je zde uvedena predikce trendu. Znamená to, že auditor se rozhodl historii budovat, ale těžbou staré historie se zabývat nebude. V případě tmavě modrého obdélníku je zřejmé, že auditor historii těží.



Obr. 9 Schéma 4.

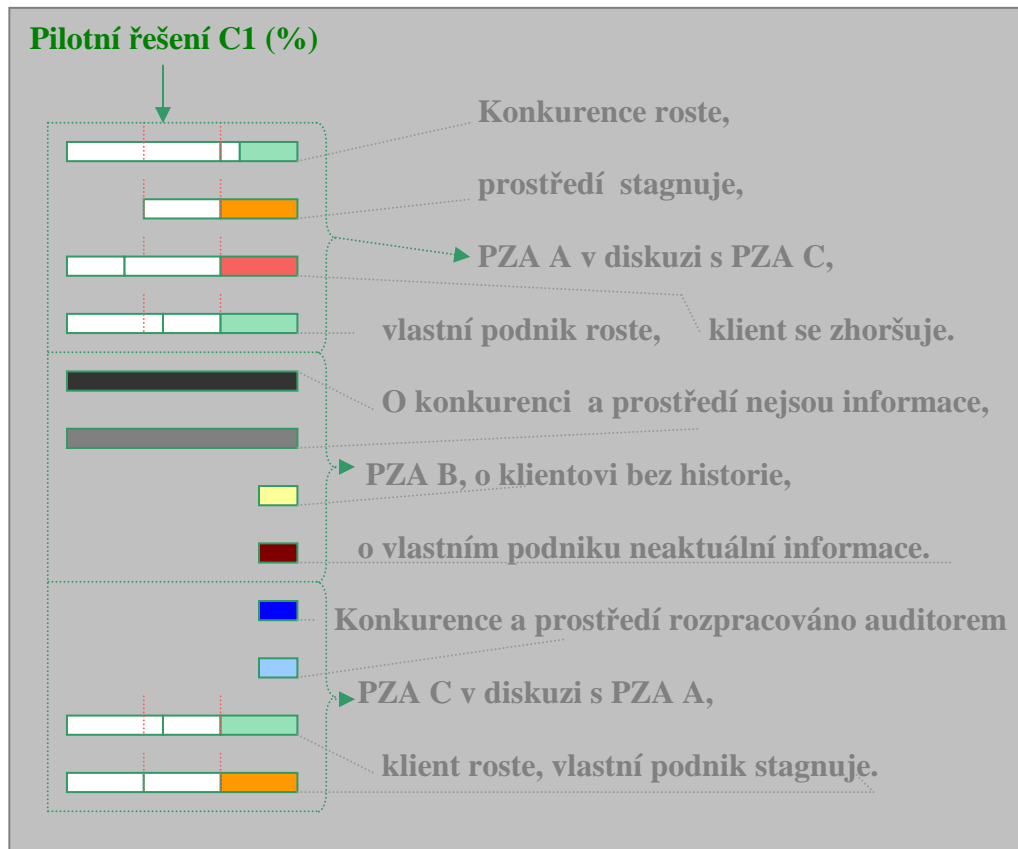
9.1.6 Schéma 5 – PŘ C1

Zobrazení C (*Obr. 10*) bude trochu obtížné vysvětlit popisem, neboť pozoruje zobrazení A1 jakoby ve třetím rozměru a samo je otočeno o 90 stupňů. Pokud se v budoucnosti stanou 3D grafy běžnou normou statistiky, pak bude průlet PŘ jednoduchým procesem, jenž bude možno chápat instinktivně. Zobrazení C porovnává všechny informace na jediném řádku zobrazení A. Recipient má možnost vyhodnotit odpovědi všech PZA.

Zobrazení C se spouští proklikem první buňky řádku zobrazení A, nebo alternativně proklikem podélného obdélníku zobrazení B2. Zobrazení C se zobrazuje na pozadí zobrazení A. Krok zpět je součástí řešení.

Zobrazení C je možno zvolit ve třech provedeních, C1, C2 a C3.

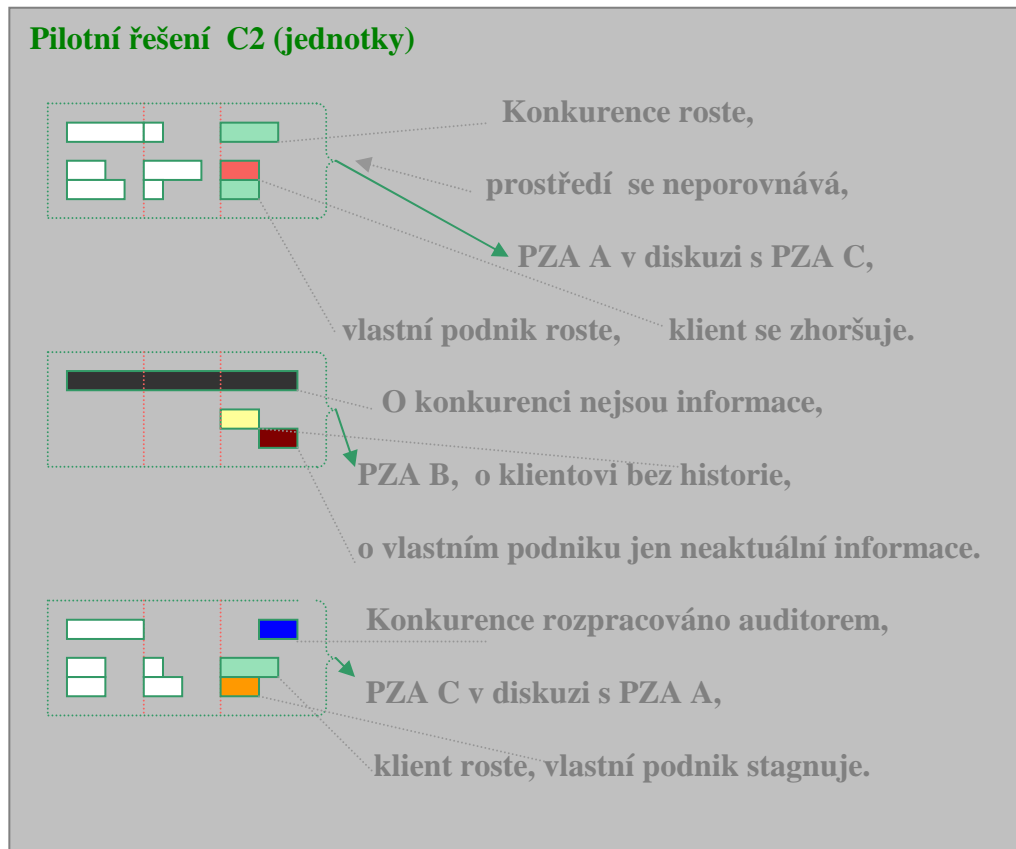
C1 setřídí relevantní podlouhlé obdélníky zobrazení B2 (pouze B2), bez uvedení zdrojů a predikce trendu, nebo s uvedením predikce trendu (není součástí řešení, ale umožní pozorovat další zajímavý rozměr zobrazované skutečnosti). Zobrazení C1 vyjadřuje data podobně jako B2. V logice 3D grafiky. Buňka A je třetím rozměrem trojrozměrného útvaru, jenž se v B2 jeví jako řádek. Význam barevných výplní byl shora objasněn, zaměříme se nyní na fakt grafického zkreslení. Povšimneme si, že stejnou velikost barevného obdélníku mohou vyplňovat všechny druhy barev. Barva výplně vyplývá z vlastností historie, barvu ovlivňuje, zda předchozí období bylo lepší (širší střední obdélník, než barevný obdélník) nebo horší (užší střední obdélník než barevný obdélník). Abychom toto grafické zkreslení vyloučili, můžeme informace zobrazit odlišným způsobem, způsobem C2.



Obr. 10 Schéma 5.

9.1.7 Schéma 6 – PŘ C2

Zobrazení C2 (Obr. 11) nezobrazuje data v procentech jako C1, nýbrž ve shodných jednotkách. C2 je relevantní s C1. C2 tvoří tři samostatné pole. Každé pole vyjadřuje výsledky příslušného období. Díky tomuto zobrazení můžeme porovnávat výsledky mezi sebou. Konkurenty s klienty a s vlastním podnikem. Prostředí bylo ze zobrazení C2 eliminováno, neboť jeho data jsou nesrovnatelná. (Pokud by recipient požadoval srovnání s prostředím v jednotkách v rámci zobrazení C, může využít C3, nebo i v rámci C2 lze graficky problém vyřešit.)



Obr. 11 Schéma 6.

9.1.8 Schéma 7 – PŘ C3

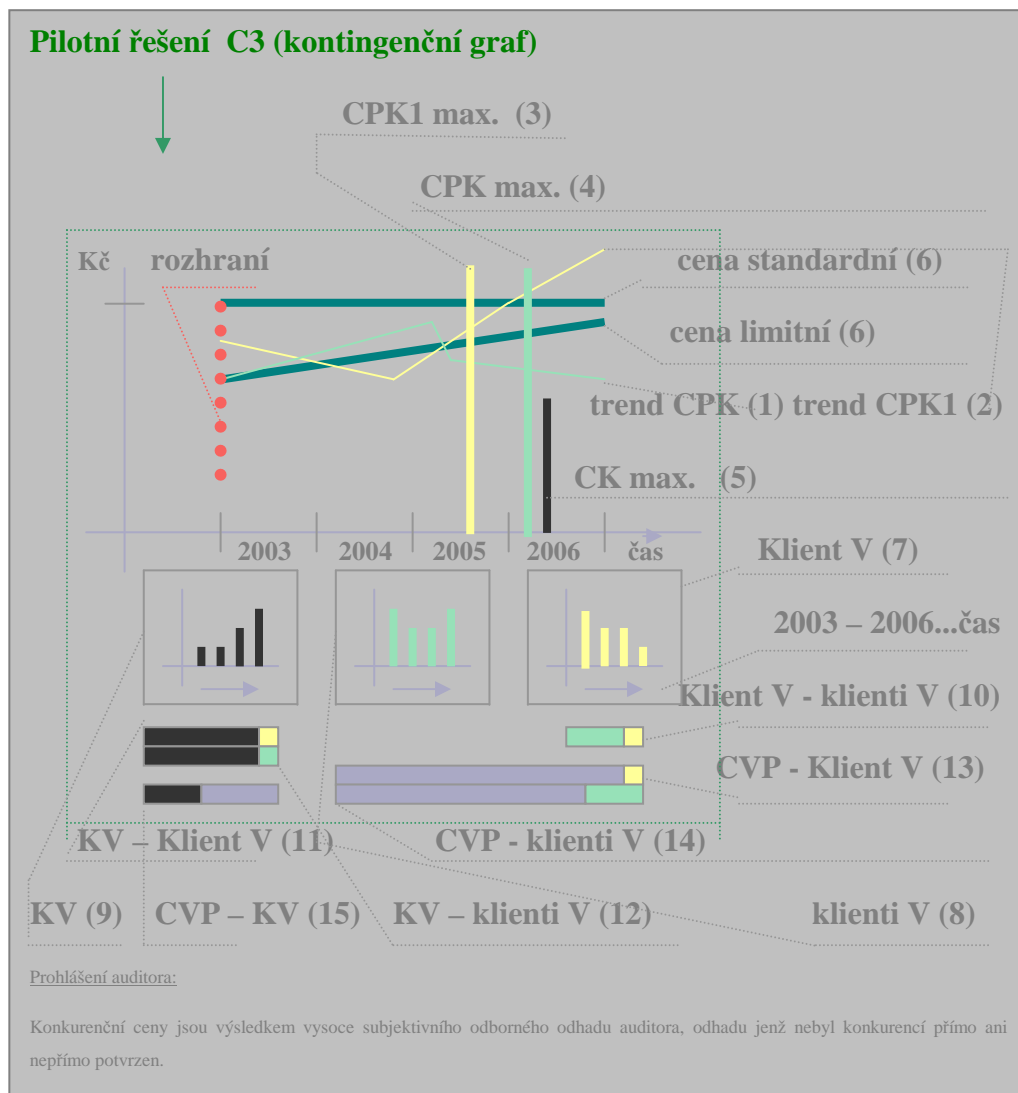
Zobrazení C3 (Obr. 12) zobrazuje skutečnost jako kontingenční graf, jeho zdrojem může být řada propojených databází. Schéma 7 (Obr. 12) je aplikací C3, aplikace zobrazuje aspekty ceny podniku. Schéma 7 modeluje aplikaci, jíž není možné v praxi dosáhnout, podnik není schopen tolik informací získat o konkurenci. Aplikace představuje ideál obchodníků.

Aplikace předpokládající znalost konkurenčních cen se promítá na pomyslné hraně zákona zakazujícího kartelové cenové dohody. ADP se domnívá, že sama o sobě není nezákonná, ale mohla by se stát podpůrným důkazem porušení zákona, pokud by jiné okolnosti o porušení zákona svědčily. Tento aspekt by neměl být v praxi podceněn. ADP konstatuje, že ceny konkurence je možné na trzích B2B získávat způsobem neporušujícím zákon a doporučuje uvést v rámci aplikace C3 tuto výhradu: konkurenční ceny jsou

výsledkem vysoce subjektivního odborného odhadu auditora, odhadu jenž nebyl konkurencí přímo ani nepřímo potvrzen.

Aby bylo možno pochopit význam grafů aplikace C3, používá ADP v této kapitole velkých písmen k označení pojmů, jež jsou specifikovány v Příloze I DP. (Str. 110). Kontingenční grafy aplikace C3 vyjadřují: (1) trend Průměrné ceny Klienta za jediný Produkt (trend CPK1); (2) trend Průměrné ceny všech klientů za jediný Produkt (trend CPK); (3) výskyt cenového maxima ceny Klienta za jediný Produkt (CPK1 max.); (4) výskyt cenového maxima ceny všech klientů za Produkt (CPK max.); (5) výskyt cenového maxima Ceny konkurenční Konkurenta za Konkurenční produkt (CK max.); (6) cena limitní odhaduje bod zvratu, standardní cena je direktivní; (7) Výnos od Klienta za Produkt (Klient V); (8) Výnos od všech klientů za Produkt (klienti V); (9) výnos Konkurenta za Konkurenční produkt (KV); (10) srovnání Výnosu od Klienta za produkt a Výnosu od všech klientů za Produkt; (11) srovnání Výnosu od Klienta za Produkt a výnosu Konkurenta za Konkurenční produkt; (12) srovnání Výnosu od všech klientů za Produkt a výnosu Konkurenta za Konkurenční produkt; (13) srovnání Výnosu od Klienta za Produkt a celkového Výnosu Podniku (CVP); (14) srovnání Výnosu od všech klientů za Produkt a celkového Výnosu Podniku; (15) srovnání celkového Výnosu Podniku a výnosu Konkurenta za Konkurenční produkt.

V praxi se vyskytuje velké množství přístupů, jež by řešení C3 muselo individuálně akceptovat.



Obr. 12 Schéma 7.

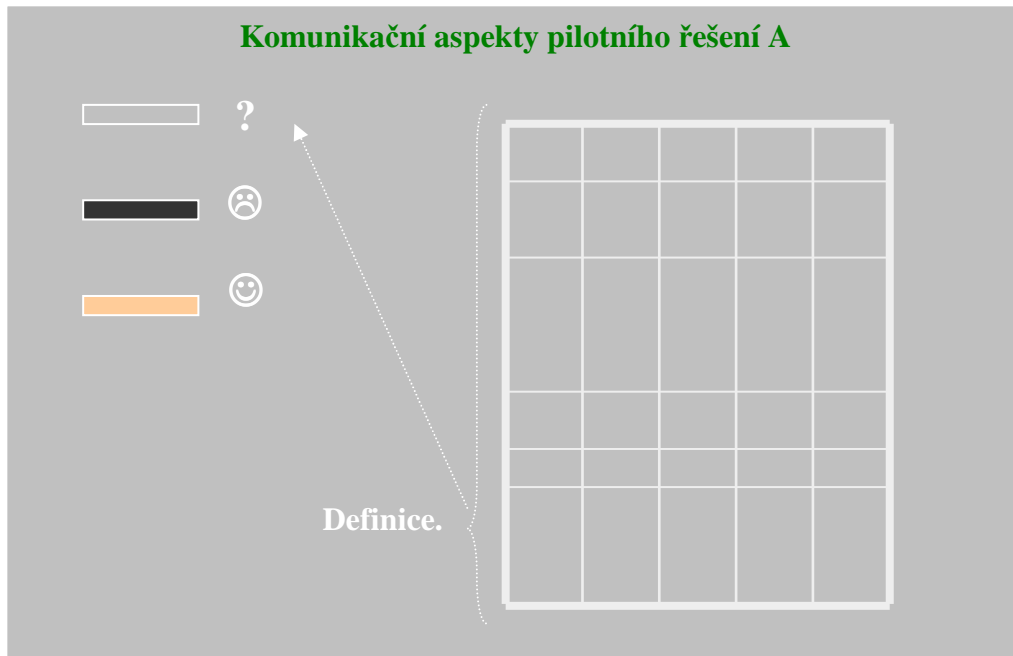
9.2 Komunikační aspekty aplikace PŘ - fiktivní situace

Schémata 8 – 13 (Obr. 13 - Obr. 18) testují aplikaci zobrazení A1 na fiktivní situaci. ADP vytvořil (vyplnil buňky) fiktivní situaci fiktivní firmy a zapsal ji pomocí jazykového kódu buněk do aplikace. V kapitole DP (Kap. 9.2) ji z aplikace zpětně vyhodnocuje. Smyslem kapitoly je prezentace komunikačních aspektů komunikačního kódu PŘ.

9.2.1 Schéma 8

Schéma 8 (Obr. 13) zobrazuje přípravnou fázi auditu SPJ. Otázky byly po dohodě auditora s recipienty auditu SPJ setříděny, „herní plán“ může vzbuzovat zvědavost,

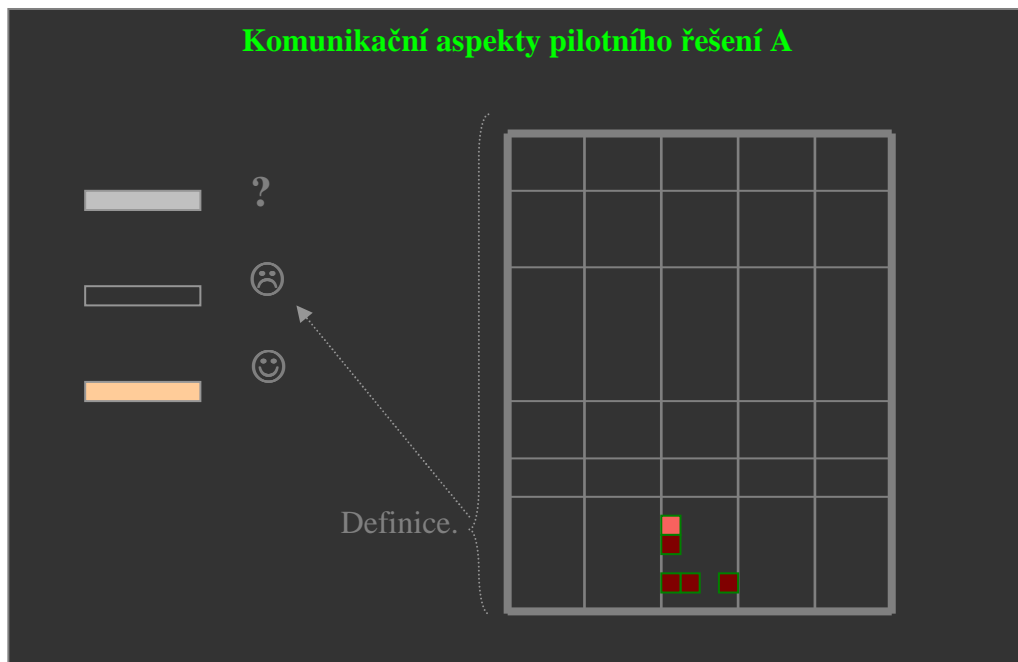
nedůvěru. Aplikace vyhodnocuje situaci, pozadí tabulky se vyplní jako šedá plocha. **Aplikace upozorňuje, že se blíží důležitá akce, jež může vyžadovat reakci recipientů aplikace.**



Obr. 13 Schéma 8.

9.2.2 Schéma 9

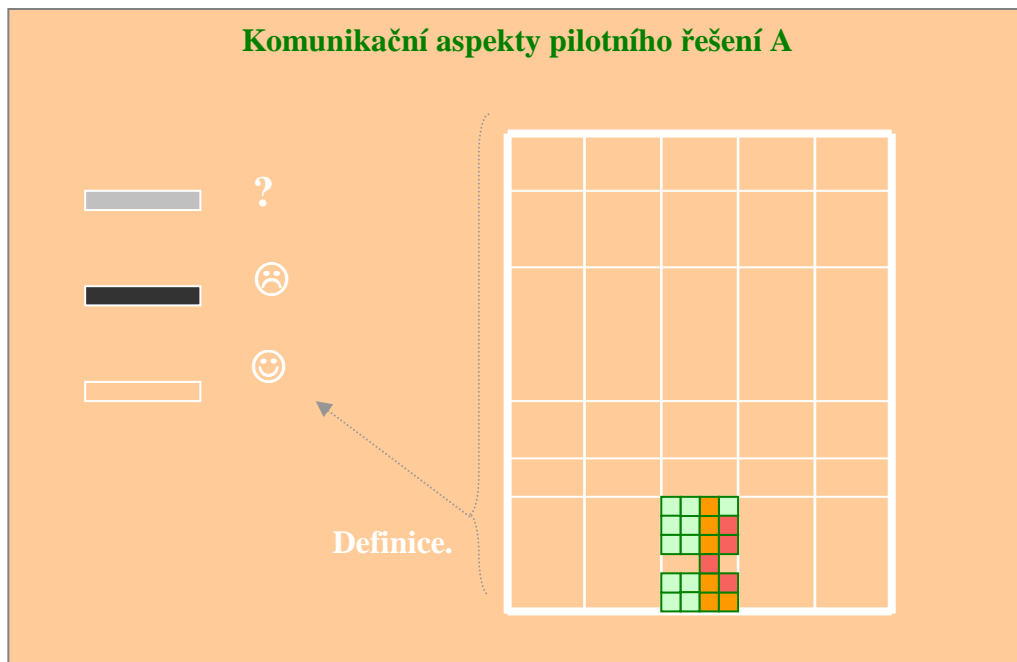
Schéma 9 (Obr. 14) zobrazuje každodenní realitu mnoha podniků. Neaktuálnost existencionálních informací, mezi něž řadíme trend cen a trend výnosů podniku, který je vhodné porovnat se situací klientů, konkurence a prostředí. Vidíme, že výnos podniku se zhoršil, více toho o podniku nevíme. Aplikace vyhodnocuje situaci, pozadí tabulky se vyplní jako tmavá plocha. **Aplikace upozorňuje podnik na vážný problém, recipienti aplikace nemají strategicky důležité informace.**



Obr. 14 Schéma 9.

9.2.3 Schéma 10

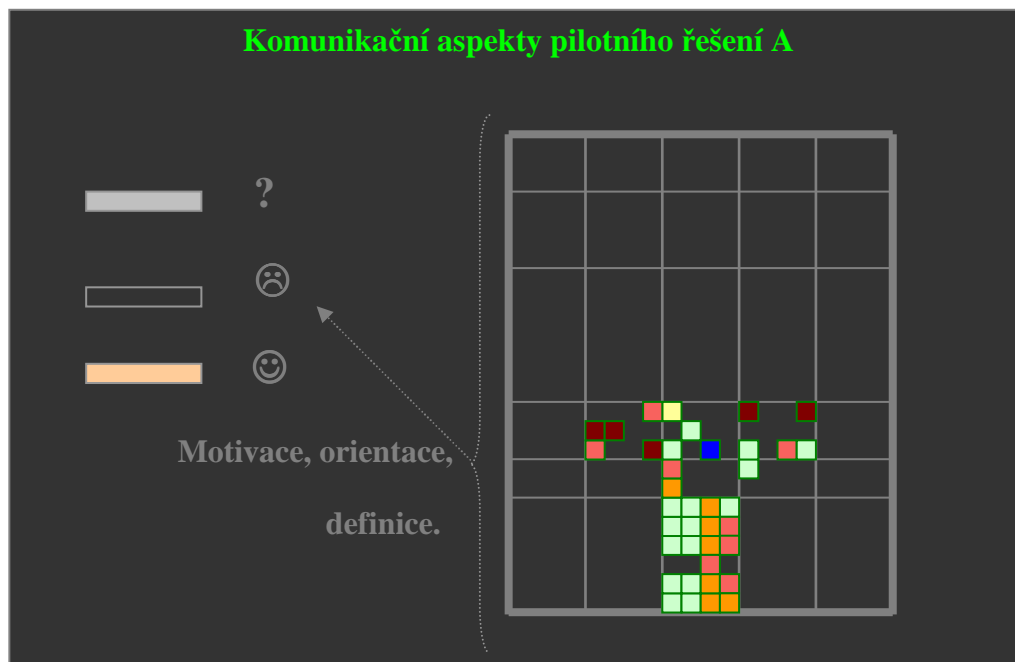
Schéma 10 (Obr. 15) zobrazuje idealizované zlepšení situace. Podnik v procesu hledání své užitečnosti a efektivity dosáhnul zlepšujícího se trendu ve všech otázkách kromě dotací z veřejných rozpočtů EU. Je však vidět, že prostředí tyto dotace snižuje. Podnik správně definoval své klienty, kteří rostou spolu s ním a zřejmě je spolupráce dobrá, neboť konkurence neroste. U konkurence dochází ke zkracování dodacích lhůt, což je zřejmým důsledkem skutečnosti, že jí klesají výnosy, což je v rámci hospodářské soutěže podniku s konkurencí potěšitelnou zprávou. Otázkou je, zda konkurence nepřipravuje výraznou změnu, ale na tuto otázku, jak je vidět, nemáme odpověď. Aplikace vyhodnocuje situaci, pozadí tabulky se vyplní jako béžová plocha. **Aplikace informuje podnik, že neidentifikoval vážný problém, podnět k akci pro recipienty aplikace.**



Obr. 15 Schéma 10.

9.2.4 Schéma 11

Schéma 11 (*Obr. 16*) zobrazuje situaci, kdy v souvislosti s důrazem na růst lidských zdrojů, posilováním jejich orientace a motivace, došlo k navýšení počtu PZA (sloupců). Vidíme, že se v aplikaci vyskytlo mnoho rozporů, rozporných odpovědí na otázky. Situace spíše připomíná zmatek a chaos, než ukázněnou integraci dat. Aplikace signalizuje rozpory názorů v otázkách zaměřených na distributory, IT a platební podmínky. V otázkách, které jsou na základě před-definiční dohody, auditora s recipienty auditu SPJ, považovány za klíčové. Aplikace vyhodnocuje situaci, pozadí tabulky se vyplní jako tmavá plocha. **Aplikace upozorňuje podnik na vážný problém, recipienti aplikace nemají strategicky důležité informace.**



Obr. 16 Schéma 11.

9.2.5 Schéma 12

Schéma 12 (*Obr. 17*) zobrazuje idealizované zlepšení situace. PZA spolu komunikují, shodli se na odpovědích, vyloučili neshody v klíčových otázkách. Tým PZA prokázal schopnost integrovat data (již se nezabývají tři lidé shodnou věcí, aniž by o tom vzájemně věděli). Auditor v systému komunikuje, předkládá podněty ke zpracování otázek.

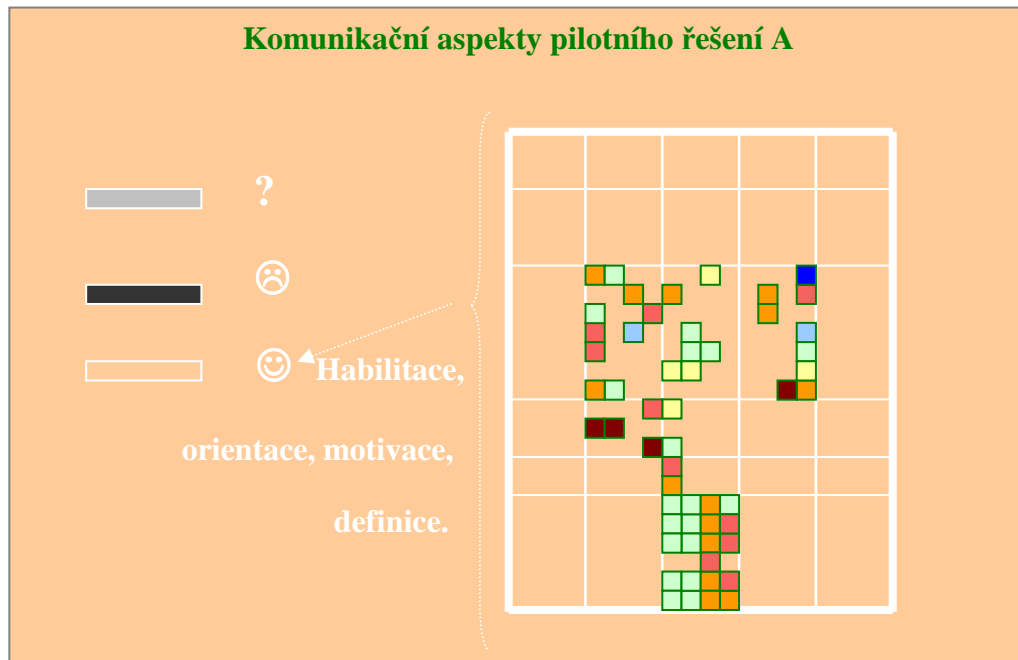
Klient pomýšlí na zásadnější změnu, vlastní podnik a konkurent nepomýšlí na zásadní změnu. Některé neaktuální informace se vyskytují o prostředí (zřejmě byly objeveny v archívu podniku), jejich hodnota ale nebude významná. Významnou hodnotou je, že takové informace již PZA dokáží identifikovat jako neaktuální. Otázka provázání produktu se službami, jež představuje klíčové téma redefinice podnikových požadavků (habilitace), poskytuje informace o vlastním podniku, klientu a konkurentovi. Informace, že se zhoršuje spokojenost klientů a péče o klienty je negativní. U klientů je trend opačný, proč? Auditor reagoval a dal podnět ke zkoumání situace u konkurenta, zajímá jej, jestli i u konkurenta se zhoršuje spokojenost klientů a péče o klienty.

Zvyšuje se počet konkurentů, problém. Auditor možná zbytečně požaduje potvrzení této informace ověřením informace v prostředí. Chyba nebo náležitá opatrnost? Rozhodně ne chyba, přílišná opatrnost. Zamysleme se však nad odpovědí PZA v rámci další buňky.

Položme si otázku, jak dokázal PZA identifikovat, že konkurence identifikovala, že se jí snižuje počet konkurentů? Je možné něco takového identifikovat? PZA se mohl zmýlit a nesprávně zařadit otázku. Auditor si pochybnost prověří, protože počítá s chybovostí lidského faktoru PZA.

Počet výnosných klientů podniku stagnuje, také u klientů, také v prostředí, u konkurentů klesá. Marketingová strategie, která by se nyní orientovala na péči o stávající klienty podniku, je rozhodně vhodnější, než marketingová strategie orientující se na hledání nových klientů. Počet nových klientů se zřejmě ve středním období zvyšovat nebude. Pozornost zasluhuje informace, že roste spokojenost klientů konkurence, ale zhoršuje se počet výnosných klientů konkurence. Má to logiku? Má. Obdobné situace nastávají, když na trh vstoupí nový subjekt s extrémně nízkou cenou, ale také nižším standardem jakosti produktu a služeb. Možná v aplikaci vidíme, že se tak stalo. Že nikomu, kromě nového subjektu, změna neprospívá. Auditor dal podnět k těžbě dat o historii technologie konkurence. Reagoval tak na informaci o stagnaci vlastní technologie a růstu technologie u klientů. S růstem technologie klienta je nutné držet krok. Vlaku ujíždí pouze jednou. Aplikace nabízí některé další aktuální informace o technologii v prostředí, vhodné doplnění. Aplikace vyhodnocuje situaci, pozadí tabulky se vyplní jako běžová plocha. **Aplikace informuje podnik, že neidentifikoval vážný problém, podnět k akci pro recipienty aplikace.** Vyhodnocuje aplikace situaci správně? ADP by v pozici auditora otázku komunikoval s recipienty aplikace. Možná zvolil jiné vyhodnocení.

(Systém vyhodnocuje situaci, pozadí tabulky se vyplní jako šedá plocha. **Systém upozorňuje, že se blíží důležitá akce, jež může vyžadovat reakci recipientů aplikace.**)
Diskuze o způsobu vyhodnocení je vždy namístě.



Obr. 17 Schéma 12.

9.2.6 Schéma 13

Schéma 13 (*Obr. 18*) vyjadřuje situaci, kdy došlo k rozšíření PZA (na pět sloupců). Hodnocení začínáme u zajímavého aspektu. Jeden PZA vyhodnotil kvalitu interní komunikace jako stagnující. Nepřímo kritizuje auditora? Auditor dal podnět ke zpracování otázky o kvalitě interní komunikace u konkurence a trpělivě vyčkává.

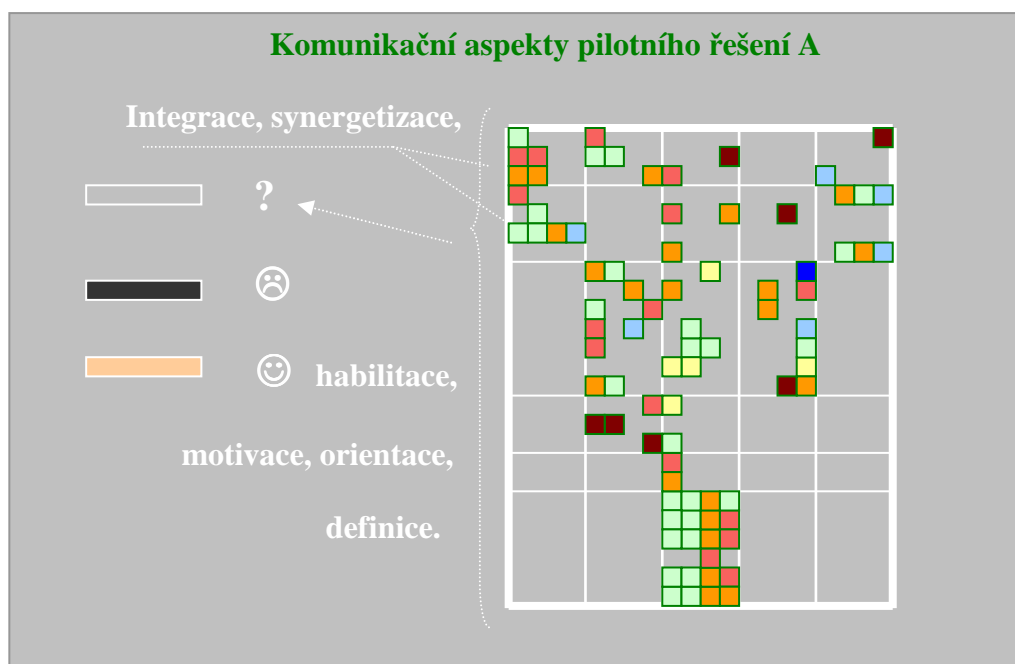
Důvěra investorů roste v podniku i u klientů, což je dobře. Auditor dal podnět ke zpracování shodné otázky u konkurence. Počet zaměstnanců v podniku poklesl, logicky se zvýšila efektivita. U klienta však počet zaměstnanců stoupl. Důvod neznáme. Informace vyvolává častou a důležitou otázku. Získává podnik zakázky z nových zakázek svého klienta?

V nejvyšším patře aplikace se znovu objevují rozpory mezi PZA. Různí se názory na otázky. Auditor spoléhá na vybudovanou podnikovou kulturu administrace informací a nepovažuje neshody za chybu. Domnívá se, že rozpory jsou diskuze, která bude pozitivním hybným elementem podniku. Názory nových PZA na stabilitu dodavatelů větší hrozbu. Auditor se rozhodl informaci ověřit. Nejednotnost se vyskytuje i v oblasti názorů

na hodnotu produktu a otázku růstu počtu schopných zaměstnanců. Zřejmě příliš sebereflexivní otázka pro PZA.

Vzniklo pár rozporů, ale auditor věří v kulturu, kterou vybudoval. Kultura ukázněné práce s informacemi umožňuje zapojení výjimečně schopných a konfliktních jedinců do aplikace.

Systém vyhodnocuje situaci, pozadí tabulky se vyplní jako šedá plocha. **Systém upozorňuje, že se blíží důležitá akce, jež může vyžadovat reakci recipientů aplikace.**



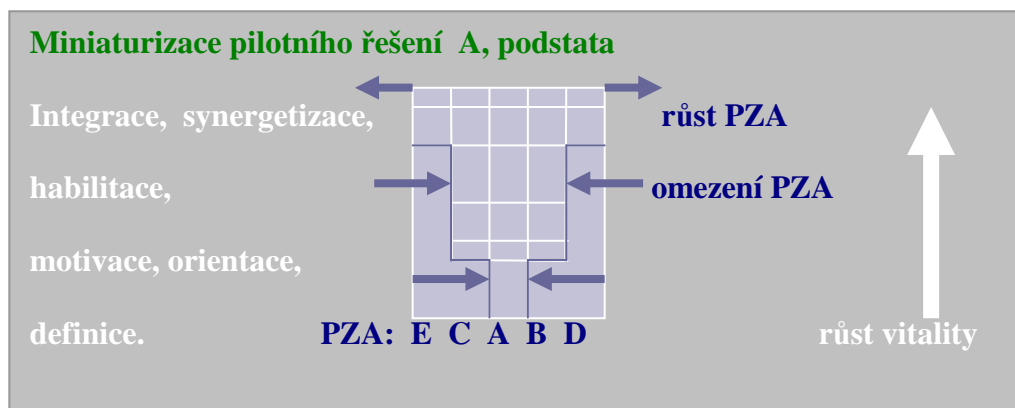
Obr. 18 Schéma 13.

9.3 Schéma 14 – shrnutí PŘ

Schéma 14 (Obr. 19) shrnuje klíčové prvky PŘ, které tvoří v grafickém náznaku: (1) patra pyramidy vitality; (2) sloupy PZA; (3) omezení PZA; (4) růst PZA. ADP se domnívá, že počet sloupů může růst v souladu s podnikovou kulturou. Postavit početný tým PZA hned v počátku auditu je z hlediska manažerských aspektů rizikovým rozhodnutím.

Schéma 14 vyjadřuje skutečnost, že PŘ je ve své podstatě jednoduchý a srozumitelný komunikační kód, umožňující kreativní a přehlednou integraci dat. Kód snadno aplikovatelný na různé obsahové přístupy k auditu SPJ, vhodný jak pro specialisty s vyšším

abstraktním myšlením, tak pro průměrné recipienty, schopné ocenit návod k akci, či jasné vyjádření trendu. Kritickou podmínkou úspěchu PŘ je souhra intelektuálního výkonu PZA s auditorem.



Obr. 19 Schéma 14.

9.4 Tým PŘ

Tým PŘ představují PZA, SPZA, auditor.

9.4.1 PZA

PZA je vlastníkem sloupu (vertikální části prostoru v aplikaci) a zpracovatelem otázky (horizontální části prostoru v aplikaci). (1) Zpracovává odpovědi na otázky, vytváří některé primární zdroje a může úkolovat další zaměstnance; (2) kontroluje veškeré primární zdroje; (3) administruje veškeré primární zdroje; (4) prokazuje spolehlivost, validitu a aktuálnost veškerých primárních zdrojů; (5) volí zobrazení aplikace, spolupracuje s programátorem, IT podniku; (6) identifikuje, plánuje, řídí, hodnotí a kontroluje operace s SPZI; (7) řídí se radami (pokyny) auditora; (8) je iniciativní a kreativní zaměstnanec, s právem navrhopvat, tvořit a měnit pravidla činnosti v rámci otázky.

PZA by neměl být v podniku podřízen tomu, kdo může mít zájem ovlivňovat jeho práci. Odměny za práci PZA by neměly být závislé na výkonu podniku. PZA by měl být do funkce delegován personálně nadřazeným zaměstnancem, nebo auditorem, ale z funkce by jej měl odvolávat pouze generální ředitel. PZA může být kterýkoliv zaměstnanec, generální ředitel i auditor.

9.4.2 SPZA

SPZA jsou lidé z externího prostředí (výjimečně z interního), mohou jimi být zástupci klientů, konkurence a prostředí. SPZA nevykonávají svoji práci vždy vědomě. Za kvalitu informací od SPZA odpovídá PZA.

9.4.3 Auditor

Auditor je výkonným manažerem i koncepčním vůdcem auditu SPJ. (1) Identifikuje PZA na půdě podniku; (2) organizuje, analyzuje a hodnotí práci PZA; (3) svá doporučení vyjadřuje v systému auditu SPJ; (4) pokud sám vykonává práci PZA či SPZA měl by si najmout externího konzultanta, jenž jeho práci periodicky prověří; (5) auditor SPJ by neměl být v podniku nikomu podřízen, kromě paušální odměny by neměl pobírat žádné odměny odvozené z výsledků chodu podniku. Auditora do funkce uvádí a odvolává generální ředitel.

9.5 Technický popis PŘ

PŘ je postaveno na bázi počítačové sítě, kde vybraní uživatelé (PZA, auditor) mohou administrovat informace, vybraní uživatelé (recipienti PŘ) mohou vidět informace. PŘ lze vybudovat na platformě Microsoft VISIO 2003, Microsoft EXCEL 2003, Microsoft Windows Server systém a Microsoft Word (i na platformě ekvivalentů uvedených programů).

Zobrazení informací PŘ je dopředu připraveno na předpokládaný příchod generace třídimenzionálních grafů (3D grafů).

Zobrazení informací PŘ je dopředu připraveno na předpokládané požadavky miniaturizace při zobrazení kancelářské agendy v mobilních telefonech, v systémech mobilních kanceláří. Hardware v rámci mobilní vize nebyl testován.

Software v rámci 3D grafů nebyl testován.

Ukázka systémové definice buňky PŘ je předmětem Přílohy IX DP. (Str. 129).

10 APLIKACE PŘ

PŘ není určeno pro podniky, které omezují audit SPJ na jednu až dvě klíčové otázky. Které nepotřebují sledovat historii. Pozorovat trendy. Odhadovat nebo plánovat budoucnost. Které se rozhodly ignorovat prostředí. Nezajímá je vývoj vlastních klientů, konkurence. Nebudují svoji podnikovou kulturu. Pro takové podniky, kterých je na trhu většina, PŘ není určeno. I shora charakterizovaným podnikům se může dobře dařit. I takové podniky mohou díky štěstí, jež je zahrnuje, prosperovat. Budou prosperovat do první vážné krize, pak zaniknou. V krizi se projeví jejich nestabilita a slabá dynamika. Projeví se, že nedokázaly využít svůj intelektuální kapitál.

PŘ je určeno podnikům, které jsou připraveny se zaměřit: (1) na dialog s auditorem o plánu otázek; (2) na dialog s auditorem o signalizaci při vyhodnocování situace; (3) na identifikaci schopných PZA a jejich podporu.

Ukázka aplikace PŘ na jednoduchém příkladu z praxe je předmětem Přílohy X DP. (Str. 132).

ADP se domnívá, že prvním PZA bude vždy sám auditor. Postupně bude systém rozvíjet a získávat tým. V praxi nastanou situace, kdy posoudit trend nebude jednoduché. Činnost bude vyžadovat hodně zkušeností a znalostí konkrétního oboru.

Přínosem PŘ je vyjadřovací schopnost schéma, které na ploše displeje mobilní kanceláře vyjadřuje logické kombinace 3 200 logických prvků. Tak složitý a ještě složitější je v praxi audit SPJ. Tak složitým jej vytváří ti, kteří se zabývají definicí jeho obsahu. Výsledkem bývají stovky popsaných stránek, stovky kontingenčních tabulek a grafů. Případně dalších organizačních, procesních a projektových listin. PŘ tento složitý systém integruje.

ADP připouští, že mohou existovat jiné alternativy řešení. Cílem DP bylo pouze naznačit přístup k problému. Vytvořit vysoce flexibilní systém, který bude vždy možné v praxi přizpůsobit požadavkům konkrétního podniku.

Pokud se podařilo přesvědčit čtenáře DP, že audit SPJ je práce **nejen** pro odborníky rozumějící obsahu auditu SPJ, ale také práce pro odborníky rozumějící komunikaci obsahu, pak bylo dosaženo poslání DP. Tak jednoduchá a jasná myšlenka bývá v praxi ignorována.

ZÁVĚR

Teoretická část DP identifikovala, definovala, dedukovala, diskutovala, manažerské, personální a komunikační faktory ovlivňující účinek auditu SPJ, prvky a stanoviska k obsahu, k procesům a rysům auditu SPJ, v rámci několika relevantních oborů. [2],[6],[11],[12],[14],[17],[18],[31].

Specifikovala teoretický nástroj, model pravděpodobnosti zpracování podnětu, za účelem objasnění účinku persvazivních faktorů. [28],[8],[12],[21].

Specifikovala rysy trhu B2B. [4].

Praktická část DP analyzovala audit SPJ jako proces oboustranné odborné marketingové komunikace, jako předmět podnikatelské činnosti a jako obor služby a vyjádřila klíčové znaky.

Shrнула obsahovou stránku auditu SPJ jako sadu otázek a vyjádřila ji ve dvou alternativních řešeních. Alternativní řešení otázek bylo setříděno, setřídění proběhlo v rámci vize fiktivní firmy.

Analyzovala model pravděpodobnosti zpracování, vyjádřila persvazivní a ostatní faktory, které autor Tellis považuje za posilující, nebo oslabující, pravděpodobnost zpracování informace.

V závěru praktické části dochází k verifikaci hypotézy I. Na základě osmi důkazů se prokazuje, že persvazivita je klíčovým (posilujícím) faktorem účinku auditu SPJ; na základě rešerše odborných názorů se prokazuje, že audit SPJ je podmínkou růstu konkurenceschopnosti podniku; na základě právního skutečnosti se prokazuje, že konkurenceschopnost průmyslu je činností a úkolem Evropské komise. Hypotéza II verifikována nebyla, pouze evokovala asociační procesy rozvíjející inovativní řešení.

Projektová část DP vytváří projekt komunikačního řešení auditu SPJ. Testuje jeho funkci na příkladu fiktivní firmy i na jednoduchém příkladu z praxe. Důkladně se zabývá personálně manažerskými aspekty řešení. Definuje logiku řešení a testuje ji v prostředí Microsoft EXCEL.

Pokud se zamyslíme nad možnostmi a směry dalšího výzkumu, lze doporučit vědcům, kteří se zabývají oborem komunikace a auditu SPJ, aby se zabývali fenoménem

srozumitelnosti, pragmatismu, selektivní pozornosti a kognitivní konzistence jako klíčovými faktory komunikace auditu SPJ. Spolupráce s odborníky na zobrazovací a monitorovací systémy by mohlo přinést další významné podněty.

Podpora srozumitelnosti procesu plánování, řízení, kontroly a motivace je bezesporu oborem marketingových komunikací. Oborem střetu s pragmatismem, selektivní pozorností, nesrozumitelností a kognitivní disonancí. Možné téma další vědecké práce.

Autor diplomové práce se zabývá analýzou podnikových dat 10 let, z toho tři roky v oblasti průmyslu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] Atkinsonová, R., Atkinson, R., C., Smith, E., E., Bem, D., J., Nolen-Hoeksema, S. *Psychologie*. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISCHING, 1995. 863 s. ISBN 80-85605-35-X.
- [2] Hurta, J., Bílek, L., Popesko, B. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2002. ISBN 80-7318-094-4.
- [3] Churchill, W. *Druhá světová válka, 4. svazek*. 1. vyd. Praha: Lidové noviny, 1995. 861 s. ISBN 80-7106-071-2.
- [4] Dayan, A. *Marketing v průmyslu*. 1. vyd. Praha: HZ, 1997. 134 s. ISBN 80-86009-16-5.
- [5] DeFleur, L., M., Ballová-Rokeachová, S., J. *Teorie masové komunikace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 363 s. ISBN 80-7184-09-8.
- [6] Fíbrová, J. *Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2001. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [7] Fišer, P., Plamínek, J. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- [8] Hradiská, E., Letovancová, E. *Psychologie marketingových komunikací*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 1999. 141 s. ISBN 80-214-1421-9.
- [9] Juříková, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 29 s. ISBN 80-7318-323-4.
- [10] Kotler, P. *Inovativní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-4.
- [11] Kotler, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 140 s. ISBN 80-247-0969-4.
- [12] Kotler, P. *Marketing a management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

- [13] Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [14] Kovanicová, D., Kovanic, P. *Poklady skryté v účetnictví*. 4. vyd. Praha: Polygon, 2001. 274 s. ISBN 80-7273-047-9.
- [15] Krug, S. *Web design, nenutíte uživatele přemýšlet*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2003. 144 s. ISBN 80-7226-892-9.
- [16] Křížek, Z. *Tvorba propagačních prostředků*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. 124 s. ISBN 80-7318-019-7.
- [17] Lyková, J. *Marketingový audit a kontrola*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 116 s. ISBN 80-7169-720-6.
- [18] Lošťáková, J. *B-to-B marketing, strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- [19] Macáková, L. *Mikroekonomie*. 8. vyd. Praha: MELANDRIUM, 2003. 275 s. ISBN 80-86175-38-3.
- [20] McQuail, D. *Úvod do teorie masové komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 1999. 488 s. ISBN 80-7178-200-9.
- [21] Nakonečný, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [22] Samuelson, P., A., Nordhaus, W., D. *Ekonomie*. 2. vyd. Praha: Svoboda, 1995. 1011 s. ISBN 80-205-0494-X.
- [23] Schopenhauer, A. *Eristická dialektika*. 1.vyd. Havlíčkův Brod: Nakladatelství en, 1991. 54 s. ISBN 80-901070-0-1.
- [24] Šmíd, M. *Úvod a texty ke studiu masových médií*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1992. 164 s. 382-60-92 17/99.
- [25] Šmída, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2003. 218 s. ISBN 80-86419-41-X.

- [26] Soukalová, R. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 118 s.
- [27] Svoboda, V. *Základy Public relations*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 152 s. ISBN 80-7318-043-X.
- [28] Tellis, G., J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Praha:Grada publishing, 2000. 620 s. ISBN 80-7169-997-7.
- [29] Tracy, B. *Jak řídit úspěšně firmu*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2004. 129 s. ISBN 80-251-01775-4.
- [30] Zbořil, K. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 105 s.
- [31] Zuzák, R. *Krizové řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.

Internetové zdroje:

- [32] Český institut pro marketing. [cit. 2006-04-20]. Dostupný z WWW:
<<http://www.cima.cz/>>
- [33] Česká republika gripen team: [cit. 2006-04-20]. Dostupný z WWW:
<<http://www.39gripen.cz/>>
- [34] Česká společnost pro jakost: [cit. 2006-04-20]. Dostupný z WWW:
<<http://www.benchmarking.cz/>>
- [35] BusinessInfo: [cit. 2006-04-20]. Dostupný z WWW:
<<http://www.businessinfo.cz/>>
- [36] Cebre: [cit. 2006-04-20]. Dostupný z WWW:
<<http://www.cebre.cz/>>
- [37] Czech Trade: [cit. 2006-04-20]. Dostupný z WWW:
<<http://www.czechtrade.cz/>>
- [38] Česká tisková kancelář: [cit. 2006-04-20]. Dostupný z WWW:

[<http://www.ctk.cz/>](http://www.ctk.cz/)

[39] Český statistický úřad: [cit. 2006-04-20]. Dostupný z WWW:

[<http://www.czso.cz/>](http://www.czso.cz/)

[40] Ministerstvo financí České republiky: [cit. 2006-04-20]. Dostupný z WWW:

[<http://www.mfcr.cz/>](http://www.mfcr.cz/)

[41] Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky: [cit. 2006-04-20]. Dostupný z WWW: [<http://www.mpsv.cz/>](http://www.mpsv.cz/)

[42] Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky: [cit. 2006-04-20]. Dostupný z WWW: [<http://www.mpo.cz/>](http://www.mpo.cz/)

[43] Next Finance: [cit. 2006-04-20]. Dostupný z WWW:

[<http://www.nextfinance.cz/>](http://www.nextfinance.cz/)

[44] Obchodní a hospodářská komora Zlín: [cit. 2006-04-20]. Dostupný z WWW:

[<http://www.ohkzlin.cz/>](http://www.ohkzlin.cz/)

[45] Svaz průmyslu a dopravy: [cit. 2006-04-20]. Dostupný z WWW:

[<http://www.spcr.cz/>](http://www.spcr.cz/)

[46] Zastoupení Evropské komise v České republice: [cit. 2006-04-20]. Dostupný z WWW: [<http://www.evropska-unie.cz/>](http://www.evropska-unie.cz/)

Interní materiály:

[47] Vránová, D. *Základy Investor Relations, kurz*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 30 s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|--------------|---|
| (1) | členění textu logické věty |
| (A) | členění textu logické věty |
| (Kap. 1.1.1) | křížový odkaz na kapitolu diplomové práce |
| (Obr. 1) | křížový odkaz na obrázek diplomové práce |
| (Str. 1) | křížový odkaz na stranu diplomové práce (používáno u příloh DP) |
| (Tab. 1) | křížový odkaz na tabulku diplomové práce |
| [1] | křížový odkaz na citaci monografie |
| ADP | autor diplomové práce. |
| B2B | bussines to bussines |
| CK max. | cena maximální Konkurenta za Konkurenční produkt |
| CPK | trend Průměrné ceny klientů za Produkt |
| CPK max. | cena maximální klientů za Produkt |
| CPK1 | trend Průměrné ceny Klienta za Produkt |
| CPK1 max. | cena maximální Klienta za Produkt |
| CPV | celkový výnos podniku |
| ČSJ | Česká společnost pro jakost |
| ČSU | Český statistický úřad |
| DP | díplomová práce. |
| hist. | historický |
| inf. | informace |
| Kap. | kapitola diplomové práce |
| KEU | konkurenceschopnost průmyslu Evropské unie |
| KKVP | konkurent, klient, vlastní podnik, prostředí |
| KVU | kompetentní vedoucí oddělení |

| | |
|-----------|---|
| MK | marketingová komunikace |
| MPO | Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky |
| Obr. | obrázek diplomové práce |
| PR | public relations |
| PŘ | pilotní řešení diplomové práce. |
| PŘÍLOHA P | příloha diplomové práce |
| PZA | personální zdroj auditora SPJ |
| SPJ | strategická podnikatelská jednotka. |
| Tab. | tabulka diplomové práce |
| V | Výnos (psáno s velkým počátečním písmenem) |
| zam. | zaměstnanci |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|-----|
| <i>Obr. 1</i> Teorie vitality – patra pyramid vitality..... | 25 |
| <i>Obr. 2</i> Model pravděpodobnosti zpracování..... | 34 |
| <i>Obr. 3</i> Prvky komunikačního procesu..... | 36 |
| <i>Obr. 4</i> Analýza modelu pravděpodobnosti zpracování..... | 69 |
| <i>Obr. 5</i> Schéma 1..... | 78 |
| <i>Obr. 6</i> Schéma 2A..... | 79 |
| <i>Obr. 7</i> Schéma 2B..... | 80 |
| <i>Obr. 8</i> Schéma 3..... | 81 |
| <i>Obr. 9</i> Schéma 4..... | 83 |
| <i>Obr. 10</i> Schéma 5..... | 85 |
| <i>Obr. 11</i> Schéma 6..... | 86 |
| <i>Obr. 12</i> Schéma 7..... | 88 |
| <i>Obr. 13</i> Schéma 8..... | 89 |
| <i>Obr. 14</i> Schéma 9..... | 90 |
| <i>Obr. 15</i> Schéma 10..... | 91 |
| <i>Obr. 16</i> Schéma 11..... | 92 |
| <i>Obr. 17</i> Schéma 12..... | 94 |
| <i>Obr. 18</i> Schéma 13..... | 95 |
| <i>Obr. 19</i> Schéma 14..... | 96 |
| <i>Obr. 20</i> Marketingové diagramy 1..... | 123 |
| <i>Obr. 21</i> Marketingové diagramy 2..... | 124 |
| <i>Obr. 22</i> Marketingové diagramy 3..... | 125 |
| <i>Obr. 23</i> Marketingové obrazce..... | 126 |
| <i>Obr. 24</i> Definice buňky PŘ období 1-2..... | 129 |
| <i>Obr. 25</i> Definice buňky PŘ období 1-3..... | 130 |
| <i>Obr. 26</i> Ukázka aplikace PŘ..... | 132 |
| <i>Obr. 27</i> Srovnávací ukázka ne-aplikace PŘ..... | 132 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|-----|
| <i>Tab. 1 Otázky 4 x 25.</i> | 66 |
| <i>Tab. 2 Otázky 4 x 12.</i> | 67 |
| <i>Tab. 3 Analýza faktorů ovlivňujících pravděpodobnost zpracování</i> | 70 |
| <i>Tab. 4 Analýza vlivu persvazivních faktorů na pravděpodobnost zpracování auditu</i> <i>SPJ.</i> | 72 |
| <i>Tab. 5 Analýza nákladů.</i> | 113 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---|-----|
| Příloha P I: Pojmy diplomové práce. | 110 |
| Příloha P II: Technické, organizační aspekty a rozpočet. | 113 |
| Příloha P III: Marketingové memorandum. | 115 |
| Příloha P IV: Konkurenceschopnost evropského průmyslu. | 117 |
| Příloha P V: Inovativní marketing. | 120 |
| Příloha P VI: CIMA B. | 122 |
| Příloha P VII: Marketingové diagramy. | 123 |
| Příloha P VIII: Fakturační databáze. | 127 |
| Příloha P IX: Definice buňky PŘ. | 129 |
| Příloha P X: Aplikace PŘ na příkladu z praxe. | 132 |

PŘÍLOHA P I: POJMY DIPLOMOVÉ PRÁCE.

| Pojem | Specifikace |
|----------------------------------|--|
| audit (audit SPJ) | se rozumí kreativní, komplexní, systematická, nezávislá a periodicky opakovaná analýza SPJ. |
| auditorem (auditorem SPJ) | se rozumí role specifikovaná v kapitole DP. (Kap. 9.4.3). |
| B2B (business to business) | se rozumí trh, na kterém průmyslový podnik dodává jinému průmyslovému podniku komponenty. |
| bulvární manažerskou literaturou | se rozumí komunikát, jenž formuluje obecné závěry bez jaderných zdrojů primárního výzkumu a bez kritického myšlení. |
| celkovými náklady | se rozumí součet průměrných variabilních a průměrných fixních nákladů na jednotku Produktu. |
| cenou | se rozumí základ daně z přidané hodnoty Produktu vyjádřený v Kč; Cenou se rozumí cena jednotková; jednotkou je jeden kus Produktu; Cenu určuje Podnik; Cena je shodná s Průměrnou cenou. |
| klientem | se rozumí klient Podniku, který tvoří podíl Výnosů Podniku, Klientem (psáno s velkým počátečním písmenem K) se rozumí jediný Klient. |
| konkurenceschopností | se rozumí pojem specifikovaný v Příloze DP. (Str. 117). |
| konkurenční cenou | se rozumí základ daně z přidané hodnoty Konkurenčního produktu; Konkurenční cenou se rozumí cena jednotková, jednotkou je jeden kus Konkurenčního produktu; Konkurenční cenu určuje Konkurent. |
| konkurenčním produktem | se rozumí substitut Produktu. |

| | |
|---|--|
| konkurentem | se rozumí podnikatelský subjekt, člen EU-25, který významně konkuruje Podniku výrobou Konkurenčního produktu. |
| persvazivitou | se rozumí míra přesvědčivosti; schopnost dosáhnout komunikací změnu postojů, názorů nebo chování. |
| podnikem | se rozumí průmyslový podnik. |
| produktem | se rozumí jedinečný výrobek - polotovar, specifikovaný jedinečným tvarem, jedinečným způsobem technologického a logistického zpracování. |
| prostředím | se rozumí ostatní relevantní signály působící vedle klientů, vlastního podniku a konkurence. |
| průměrnou cenou | se rozumí podíl sumy Výnosů Podniku se souslednou sumou jednotek Produktu. |
| PŘ (pilotním řešením) | se rozumí pojem specifikovaný v kapitole DP. (Kap. 9). |
| PZA (personálním zdrojem auditora) | se rozumí role specifikovaná v kapitole DP. (Kap. 9.4.1). |
| sebe-dotazováním | se rozumí metoda, při níž ADP využívá sebe jako zdroj kvalitativní odborné informace. |
| SPJ (strategickou podnikatelskou jednotkou) | se rozumí činnost specifikovaná v kapitole DP (Kap. 2.1.3). |
| SPZA | se rozumí role specifikovaná v kapitole DP. (Kap. 9.4.2). |
| VISIO | je software specifikovaný v kapitole DP. (Kap. 4.2.2). |
| vlastním podnikem | se rozumí průmyslový podnik jako objekt auditu SPJ. |
| výnosem | se rozumí výnos za Produkt na účtu 601 Podniku; Výnosem (psáno s velkým počátečním písmenem V) se rozumí výnos od jediného Klienta; pojem nevyjadřuje změny stavu a aktivace. |

| | |
|-------------------|---|
| výrobními náklady | se rozumí průměrné variabilní náklady na jednotku Produktu. |
|-------------------|---|

PŘÍLOHA P II: TECHNICKÉ, ORGANIZAČNÍ ASPEKTY A ROZPOČET.

Technické zabezpečení projektu: (1) 6 sestav hardware (A) PC, (B) ADSL připojení; (2) 6 sestav software (C) Microsoft VISIO 2003, (D) Microsoft EXCEL 2003, (E) Microsoft Windows Server systém, (F) Microsoft WORD 2003; (G) Microsoft Windows XP Professional.

Projektový tým tvoří : (1) auditor; (2) 5 PZA; (3) správce sítě; (4) grafik; (5) specialista Microsoft Office; (6) programátor.

Uvedené ceny vycházejí ze stavu ke dni 15. března 2006, ceny jsou uvedeny bez DPH.

Tab. 5 Analýza nákladů.

| Hmotný investiční majetek | Pořizovací cena | Roční odpisy | Denní odpisy |
|---|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| (Průměrný počet pracovních dní 250) | (Kč) | manažerské (Kč) | manažerské (Kč) |
| PC (6 * hardware) | 180 000 | 36 000 | 144 |
| 6 ADSL (6 * hardware) | 30 000 | 6 000 | 24 |
| Nehmotný investiční majetek | | | |
| Microsoft Windows XP Professional (6 software) | 18 000 | 3 600 | 14 |
| Microsoft Office (6 * software) | 120 000 | 24 000 | 96 |
| Microsoft Windows Server systém | 50 000 | 10 000 | 40 |
| CELKEM | 398 000 | 79 600 | 318 |
| Nákladová mzda | Denní mzda | Dní / rok | Celkem |
| | (Kč) | | |
| PZA (5 zam.) | 3 000 | 250 | 750 000 |
| Správce sítě (1 zam.) | 3 000 | 20 | 60 000 |
| Grafik (1 zam.) | 3 000 | 20 | 60 000 |

| | | | |
|--|-------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| Specialista Microsoft Office (1 zam.) | 3 000 | 50 | 150 000 |
| Programátor (1 zam.) | 4 000 | 10 | 40 000 |
| CELKEM | | 350 | 1 060 000 |
| Rekapitulace | Denní náklady (Kč) | Dní v roce za projekt | Celkem rok |
| Mzdové náklady za zaměstnance celkem | 3 000 | 350 | 1 050 000 |
| Manažerské odpisy celkem | 318 | 350 | 111 300 |
| Úhrada fixní režie podniku (50% mzdových nákladů) za 1 zaměstnance | 1500 | 350 | 525 000 |
| Auditor – outsourcing | 4000 | 180 | 720 000 |
| Náklady na SPZA | | | 500 000 |
| CELKEM | | | 2 906 300 |
| Z toho náklady roční za 1 PZA | | | 150 000 |

Poznámky:

- Výpočet manažerských odpisů HIM a NIM byl odvozen z manažerského účetnictví, nikoliv daňového.
- Nákladová mzda vyjadřuje náklady na mzdu včetně odvodů za zaměstnavatele.
- Úhrada fixní režie podniku je odvozena ze mzdových nákladů podniku ve výši 50%.

Závěr: (1) investiční náklady PŘ se odhadují na 400 tis. Kč. (2) Provozní roční náklady PŘ se odhadují na 3 mil. Kč. (3) Náklady lze snížit (A) snížením počtu PZA, za každého PZA o 150 000 Kč / rok, maximálně o 600 000,- Kč, (B) omezením fondu pracovní doby PZA a ostatních členů týmu, (C) přehodnocením aplikace metody úhrady fixní režie firmy, (D) volbou levnějšího auditora.

PŘÍLOHA P III: MARKETINGOVÉ MEMORANDUM.

„Audit: charakteristiky oddělení firmy, která je doopravdy orientovaná na zákazníka

Výzkum a vývoj Tráví čas schůzkami se zákazníky a nasloucháním jejich problémům. Snaží se do každého nového projektu zapojit oddělení marketingu, výroby a další. Produkty konkurentů považují za „spodní rysku na stupnici“ a snaží se najít řešení o třídu lepší. Reakce zákazníků a jejich nápady považují za přínos pro projekt. Průběžně zdokonalují produkt na základě zpětné vazby trhu.

Nákup Aktivně vyhledávají nejlepší dodavatele a nespolehají se na ty, kteří se jim ozvali sami. Budují dlouhodobé vztahy s menším počtem lepších a kvalitnějších dodavatelů. Neslevují z požadované jakosti kvůli úsporám v důsledku nižší ceny.

Výroba Zvou zákazníky k návštěvám výrobních provozů. Navštěvují provozy zákazníků, aby se přesvědčili, jak využívají jejich produkty. Ochotně pracují přesčas, když je nutné dodržet termín důležitých dodávek. Neustále hledají způsoby, jak vyrábět rychleji a s nižšími náklady. Stále zlepšují jakost produktu, aby dosáhli nulové zmetkovitosti. Vyhovují požadavkům zákazníků na přizpůsobení produktů, pokud to jde udělat rentabilně.

Marketing Studují potřeby a přání zákazníků v jasně stanovených segmentech. Své marketingové úsilí usměrňují tak, aby se prosadily dlouhodobé výhledy dosažení zisku v cílových segmentech. Každému segmentu nabízejí nějakou výhodu. Sledují neustále image firmy a spokojenost zákazníků. Stále shromažďují a hodnotí nápady na nové produkty a zdokonalení produktu a služeb, aby uspokojili potřeby zákazníků. Ovlivňují všechna ostatní oddělení firmy a jejich zaměstnance v tom, aby své myšlení a konání orientovali na zákazníka.

Odbyt Mají specializované znalosti o jednotlivých odvětvích zákazníků. Snaží se zákazníkům nabídnout nejlepší řešení. Slibují pouze to, co mohou splnit. Poskytují informace získané od zákazníků těm, kteří mají na starosti zdokonalování produktů. Snaží se udržet si stejné zákazníky po dlouhou dobu.

Logistika Udržují vysokou úroveň služeb při včasné distribuci zboží. Provozují profesionální oddělení, které je vstřícné k zákazníkům a může zodpovědět všechny jejich otázky a úspěšně vyřešit všechny stížnosti a problémy v krátkém čase.

Účetnictví Připravují přehledy o rentabilitě podle produktů, segmentů trhu, oblasti, velikosti objednávek a jednotlivých zákazníků. Připravují faktury, které vyhovují potřebám zákazníků a zdvořile a rychle odpovídají na připomínky zákazníků.

Finance Vysvětlují a prosazují marketingové výdaje (na image a reklamu) jako marketingové investice, které produkují stálé preference zákazníků a jejich věrnost. Přizpůsobují finanční platby potřebám financování ze strany zákazníků. Rychle se rozhodují o poskytování úvěru zákazníkům.

Public relations Šíří příznivé zprávy o firmě a pracují ze zprávami, které by mohly firmu ohrozit. Působí jako vnitřní zákazníci a ochránci zájmu veřejnosti, kteří prosazují lepší politiku a praxi firmy.

Další pracovníci kontaktující zákazníka Jsou kvalifikovaní, zdvořilí, šťastní, spolehliví, hodnověrní a zodpovědní.“ [12, str. 678].

PŘÍLOHA P IV: KONKURENCESCHOPNOST EVROPSKÉHO PRŮMYSLU.

Amsterdamská smlouva

Konkurenceschopnost průmyslu Evropské unie (dále jen KEU) je oblastí, která patří mezi **výlučné politiky EU**, EU má právo přijímat a určovat pravidla a členské státy mohou v těchto oblastech zasahovat jen s povolením Evropské unie. Dle článku 2 Amsterdamské smlouvy je: „vysoký stupeň konkurenceschopnosti **úkolem** Evropského společenství“ [46]; dle čl. 3 odst. m/ je: „posilování konkurenceschopnosti průmyslu Společenství **činností** společenství“ [46]; dle čl. 157 se společenství zaměřuje na prvky: „a/ urychlení adaptace průmyslu na strukturální změny; b/ podporu prostředí příznivého pro iniciativu a pro rozvoj, zvláště MPO; c/ podporu spolupráce mezi podniky; d/ podporu inovací, výzkumu a technologického rozvoje“ [46]; V závěru čl. 157 se nachází významná věta: "Tato hlava neposkytuje společenství základ pro zavedení jakéhokoliv opatření, které by mohlo vést k narušení hospodářské soutěže“ [46]; **Závěr: Amsterdamská smlouva KEU hlouběji nespecifikuje, neurčuje měřitelnost KEU.**

Bílá kniha

Evropská rada na svém zasedání v Kodani vyzvala Evropskou komisi, aby předložila Bílou knihu o střednědobé strategii v oblasti růstu, konkurenceschopnosti a zaměstnanosti. Pojem KEU je v Bílé knize vnímán ve spojení s problémem zaměstnanosti, v hlubším významu sociální soudržnosti. Přes značné množství myšlenek a postřehů nelze v knize dohledat jasný názor na KEU. Z jakých prvků se KEU jednoznačně skládá, jak KEU měříme, kde je rozhraní mezi KEU a NE-KEU (nekonkurenceschopností EU).

Bílá kniha specifikuje slabé stránky KEU: „míra pokrytí průmyslového vývozu z EU dovozem do EU se zhoršuje“ a dále „konkurenceschopnost Evropského společenství ve srovnání s USA a Japonskem klesá.“ [46]. Považujeme tedy za podstatné, že v Bílé knize EU na straně 36 je vyjádřeno [46], že slabé stránky konkurenceschopnosti EU jsou měřitelné výsledkem obchodní bilance průmyslu EU s třetími zeměmi. Pokud je bilance pro EU záporná, považuje se to za slabou stránku KEU. **Závěr: KEU stoupá se součtem**

všech účtů všech průmyslových podnikatelských subjektů EU 25 relevantních s Výnosy (exporty v běžných cenách).

Konkurenceschopnost jako obecný pojem

Obecně lze konstatovat, že **konkurenceschopnost** není jasný ekonomický termín. Není definován, ani jednoznačně vyjádřen. Není ani předmětem rejstříku pojmů autora Samuelsona [22], ani předmětem v rejstříku pojmů autorky Macákové [19]. Konkurenceschopnost je široko-významový univerzální pojem, konkurenceschopnost je podmíněna nevyčerpatelným rejstříkem prvků, třeba produktivitou, růstem, inovacemi, investicemi, managementem, vůdcovstvím, jakostí, náklady na pracovní sílu, mírou zadluženosti, mírou zisků, aj. **Závěr : Ustanovení Amsterdamské smlouvy a výstupy Bílé knihy EU o podpoře KEU jsou vágní; neposkytují jasný výklad jak se KEU měří a hodnotí.**

Riziko vývoje produkce dle metodiky MPO ČR

ADP identifikoval snahu o měření KEU na půdě Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Na webových stránkách tohoto ministerstva se nachází materiály, které vyhodnocují míru rizika vývoje produkce zpracovatelského průmyslu (dále jen Rizika) [42].

Nevýhodou zvolené metody měření Rizika je značná složitost vyjádření. Na jediném čísle jako výsledku míry Rizika se podílí řada ekonomických ukazatelů, řada z nich přitom může být zkreslena rozdílnými účetními postupy, na výsledku se podílí řada smyšlených konstant a vah. Riziko je v matematickém vzorci kontemplací: (1) struktury kapitálu; (2) produkční síly; (3) cash-flow; (4) likvidity; (5) solventnosti; (6) rentability; (7) péče o oběžný majetek; (8) marketingové schopnosti; (9) aktivity na trhu; (10) účetní přidané hodnoty; (11) zaměstnanosti; (12) osobních nákladů. Vše je vyváženo smyšlenými vahami, upraveno tak, aby vyšlo číslo větší než nula a menší než jedna.

Závěr: Riziko jako aspekt KEU je ze 60% měřitelné mírou produktivity práce a mírou výkonu a ze 40 % souborem devíti ekonomických ukazatelů. Ve všech případech se jedná o jasné ekonomické termíny. Není jasné u které číselné hodnoty začíná Riziko, výsledek pouze ukazuje na „ligu nejrizikovějších“ subjektů (subjektů s nejhoršími výsledky).

Shrnutí

ADP identifikoval, že KEU sice patří k právně závazným úkolům a činnostem Komise EU, není však zcela zřejmé podle jakých měřítek KEU měříme, pojem KEU je neurčitý. V poslední době sice vznikají solidní snahy v oblasti výzkumu Rizika, vlastní výzkum je však natolik matematicky abstraktní, že k jeho posouzení by průmyslníci potřebovali poradenství matematika, což přesahuje rámec možného.

Přestože je KEU právně zakotveným klíčovým úkolem Evropského společenství a Evropské unie, přestože je detailně rozpracována v Bílé knize a zřejmě bude rozpracována dále v Zelené knize, není stále zcela zřejmé, podle jakých měřítek KEU hodnotíme. **Trpělivé a neúnavné vědecké hledání měřitelnosti KEU je cestou, jak skutečně pomoci průmyslu EU.**

Přestože podpora KEU nesmí dle Amsterdamské smlouvy narušit hospodářskou soutěž, **neexistuje účinný a srozumitelný nástroj kontroly nad dodržováním tohoto mimořádně důležitého prvku smlouvy.**

PŘÍLOHA P V: INOVATIVNÍ MARKETING.

Titul Inovativní marketing je dílem Autorů Kotlera a Bese. „Cílem inovativního marketingu je schopnost iniciovat takové produkty, které zatím spotřebitelé sami nežadají a ani je od marketingových odborníků neočekávají.“ [10, str. 19]. Autoři tak reagují na současný svět hyperkonkurence, kde metody tradičního vertikálního marketingu selhávají. Autoři kladou vtípnou otázku: „Mohli by výrobci logaritmických pravítek svůj produkt „zachránit“, kdyby aplikovali nástroje tradičního, vertikálního marketingu jako jsou segmentace, výběr cílového trhu či positioning?“ [10, str. 37].

Autoři představují inovativní marketing jako kreativní, nezvyklý myšlenkový postup, pomocí kterého lze odpovědět na následující otázky: „(1) jakou další potřebu lze uspokojit s již existujícím výrobkem, změníme-li jej;...(2) jaké další potřeby by mohl náš produkt uspokojovat, aby jej spotřebitel vnímal odlišně;...(3) jaký okruh zcela nových zákazníků bychom mohli oslovit, pokud bychom provedli změny produktu;...(4) co zcela nového bychom mohli nabídnout našim stávajícím zákazníkům;...(5) v jakých nových situacích by náš produkt mohl být použit, pokud bychom u něj provedli změny;...(6) které další výrobky mohou být použity v situacích či oblastech, v nichž se nyní používá náš výrobek;...(7) k jakému dalšímu účelu by mohl náš výrobek sloužit;...(8) jaké další produkty by mohly být vyvinuty z našeho již existujícího produktu;...(9) jaké substituční produkty bychom mohli vyvinout, abychom již existující trh produktů nějak ohrozili.“ [10, str. 105].

Kniha je odrazem Kotlerovy preciznosti a ekonomického vidění světa, má také kreativní potenciál, dodává odvalu k nezvyklým postupům, k hravosti s logikou. V tomto smyslu je „nekotlerovská.“ Podstatou inovativního postupu je vytvoření **„marketingové mezery.“** Pokud mezeru nevytvoříme, nelze hovořit o inovativním marketingu. Mezeru vytvoříme, pokud přerušíme tok logických myšlenek. K tomu slouží tyto operace: „(1) nahrazení (substituce); (2) převrácení (inverze); (3) kombinování; (4) přehánění (nadsazený účinek); (5) odstranění (eliminace); (6) změna pořadí (změna ve sledu logických kroků).“ [10, str. 121]. Tyto operace autoři uplatňují samostatně v rovině: (1) trhu; (2) produktu; (3) marketingového mixu. „Nebylo by správné tvrdit, že inovativní marketing není užitečný, protože produkuje pouze samé nesmyslné nápady. Úspěšné jsou však samozřejmě jen některé z nich“ [10, str. 131]. Cílem techniky je vyplnění marketingové mezery, tzv. laterální posun.

Shrneme řečené. Na počátku je indukce, z konkrétního se indukují neobvyklými operacemi obecné prvky v rovině trhu, produktu či marketingového mixu (autoři je nazývají stimuly). Poté se prvky složí jinak, jejich jiným složením se rodí inovace. Tuto fázi, nejsložitější a nejdůležitější fázi, autoři řeší trojím způsobem: (1) analýzou krok za krokem nákupního procesu vyvolaného stimulem; (2) vymezením prvků užitečnosti či jiných pozitivních charakteristik stimulu; (3) vymezením oblasti, v níž by stimul mohl být využit.

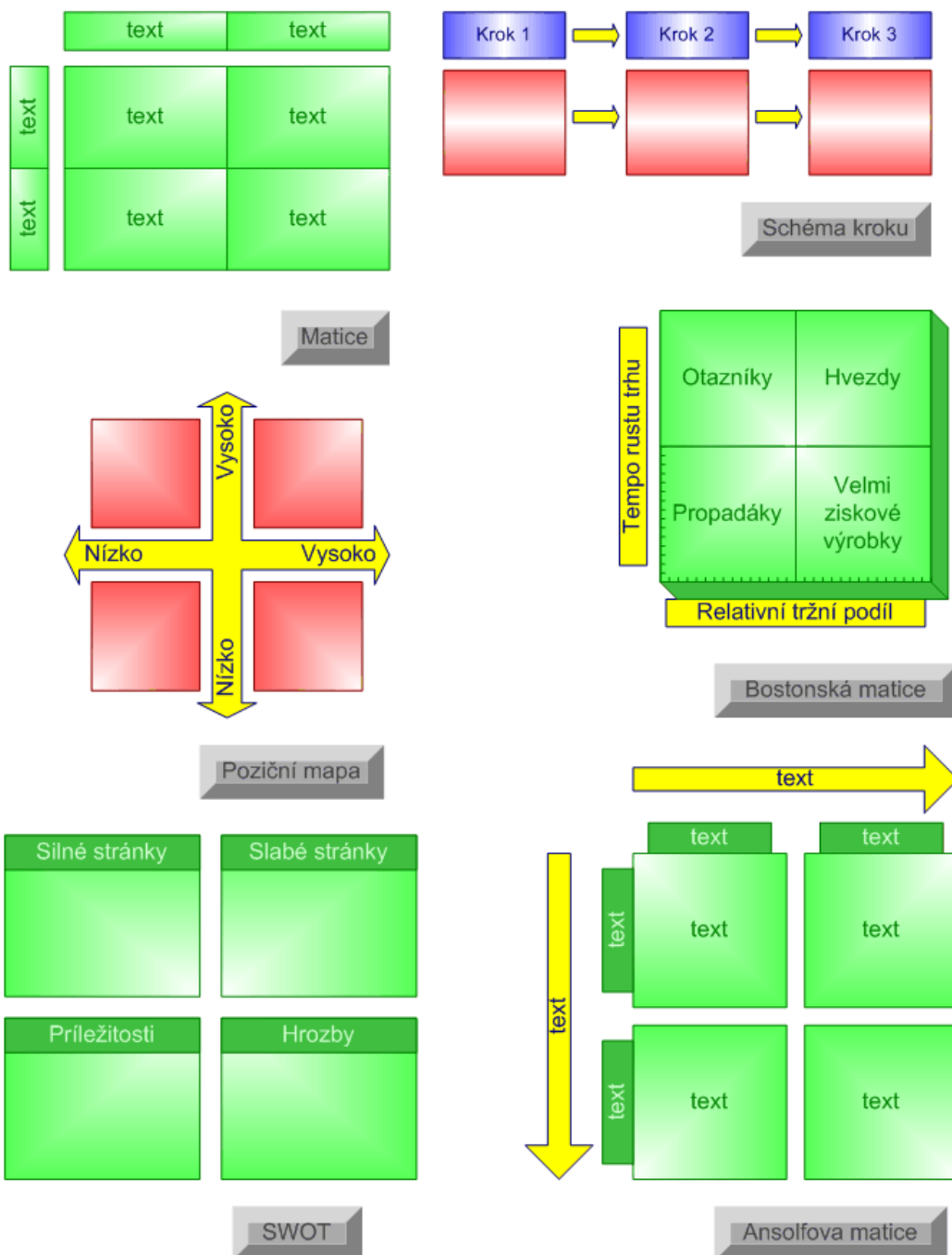
PŘÍLOHA P VI: CIMA B.

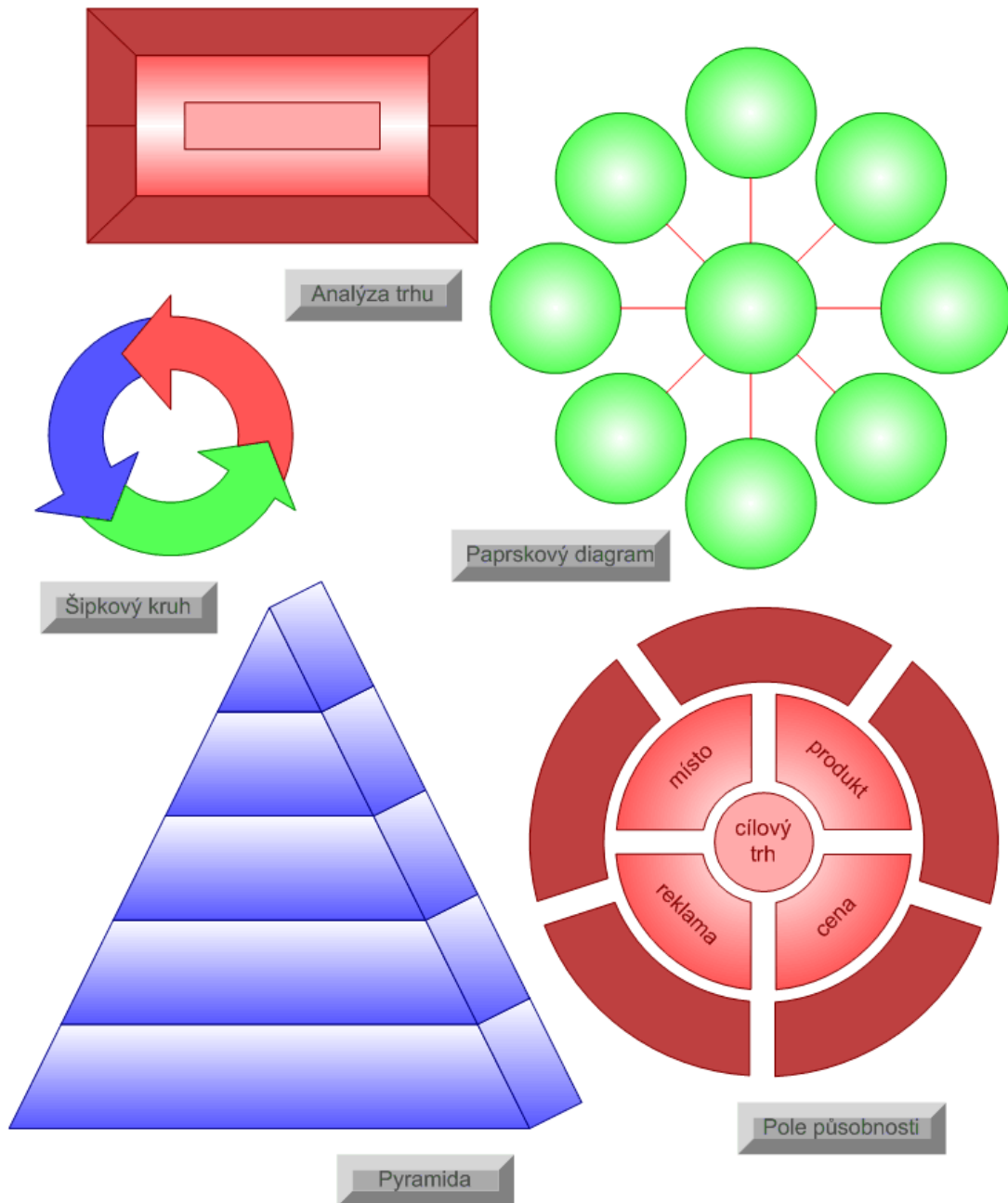
Komponenty marketingového auditu: (1) audit marketingového prostředí (A) makroprostředí (ekonomické, demografické, technologie, politické, legislativa, sociálně-kulturní), (B) mezoprostředí (trhy, zákazníci, konkurenti, dodavatelé, distributoři, zprostředkovatelé - služby); (2) audit marketingové strategie (C) marketingové záměry a cíle, (D) strategie; (3) audit organizace marketingu, (E) formální struktura, (F) funkční účinnost, (G) vzájemná komunikace; (4) audit marketingových systémů, (H) marketingový informační systém, (I) marketingový plánovací systém, (J) marketingový kontrolní systém, (K) systém vývoje nových produktů; (5) audit marketingové produktivity, (L) analýza ziskovosti, (M) analýza nákladové efektivnosti; (6) audit marketingových funkcí, (N) produkty, (O) cena, (P) distribuce, (Q), prodejní personál, (R) reklama, propagace, publicita. [32].

PŘÍLOHA P VII: MARKETINGOVÉ DIAGRAMY.

Marketingové diagramy

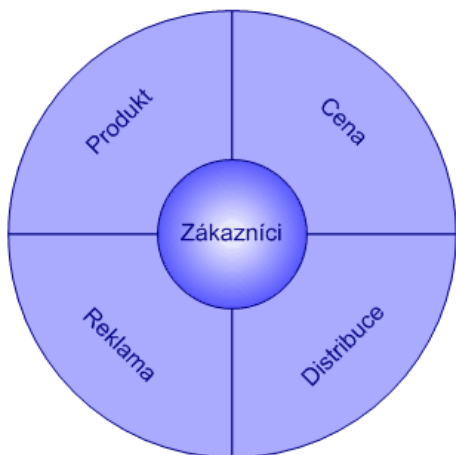
čtvrtek, 17. listopadu 2005



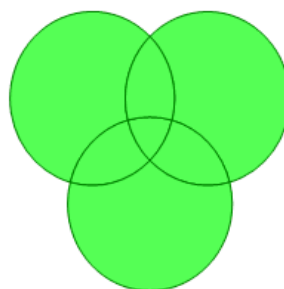


Marketingové diagramy

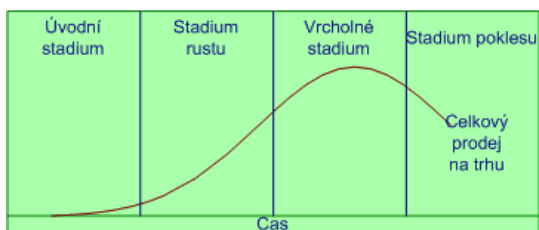
čtvrtek, 17. listopadu 2005



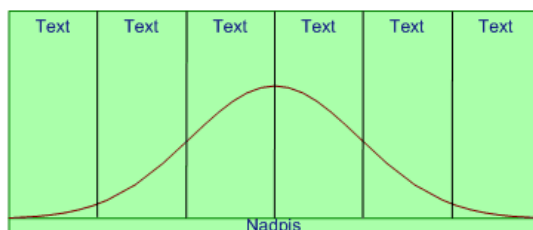
Marketingový mix



Vennův diagram



Cyklus životnosti výrobku



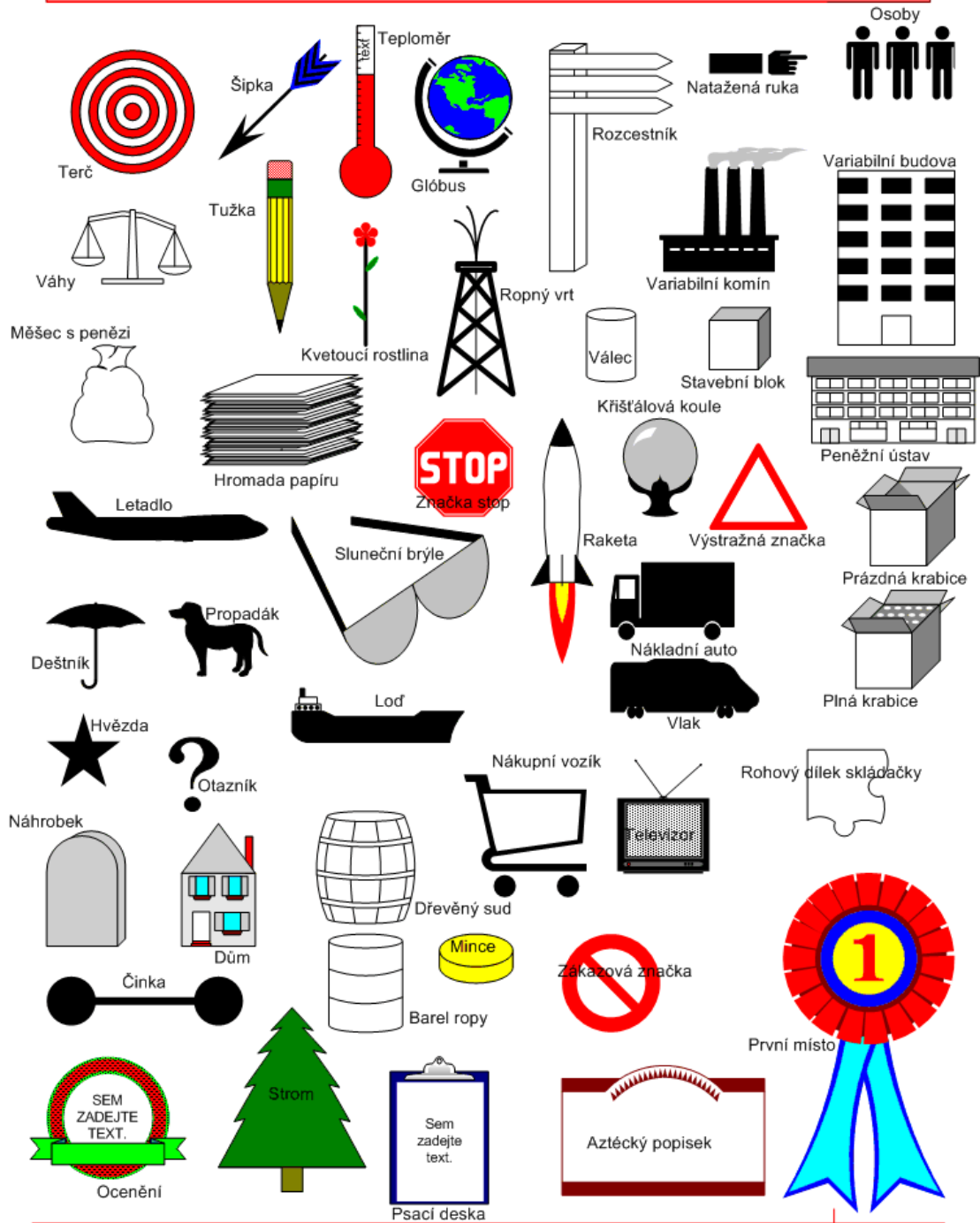
Proces přijetí



Normální křivka

Marketingové obrazce

čtvrtek, 17. listopadu 2005



Obr. 23 Marketingové obrazce.

PŘÍLOHA P VIII: FAKTURAČNÍ DATABÁZE.

Primární data fakturační databáze, která vznikla exportem hodnot z faktur, vyjadřuje v řádku Microsoft EXCEL například tyto prvky: (A1) rozlišení zálohových a nezálohových faktur; (B1) rozlišení tuzemsko a export; (C1) IČO klienta; (D1) specializace klienta; (E1) obchodní název klienta; (F1) den vystavení faktury; (G1) účetní období; (H1) kód faktury; (I1) poznámka faktury; (J1) číslo faktury; (K1) číslo objednávky; (L1) pořadové číslo fakturace; (M1) druh účetního pohybu; (N1) kód pohybu; (O1) klasifikace produktu JKV; (P1) kvantita v kusech; (Q1) kvantita v měrných jednotkách; (R1) jednotková cena za měrnou jednotku; (S1) jednotková cena v měně za měrnou jednotku; (T1) druh měny; (U1) historický kurz měny; (V1) skonto odvozené v procentech ze základu daně; (W1) jednotková cena za kus v Kč odvozená z kurzu; (X1) základ daně za položku vyjádřený v Kč odvozený z kurzu; (Y1) skonto za položku vyjádřené v měně; (Z1) základ daně za položku vyjádřený v měně; (AA1) celkový příjem za položku vyjádřený v měně, v případě platby v Kč včetně DPH; (AB1) účetní kód; (AC1) specifikace účetního střediska; (AD1) specifikace účetní skupiny; (AE1) klasifikace 1; (AF1) klasifikace 2; (AG1) klasifikace 3.

Propojením několika dalších databází (databází kalkulačního systému, databází historie číselných řad, databází péče o klienty) s fakturační databází lze analýzou získat tyto další informace: (AH1) rok pohybu; (AI1) měsíc pohybu; (AJ1) slovní rozlišení tuzemsko, export; (AK1) jednotková cena za jeden kus v Kč; (AL1) technologická kategorie; (AM1) specifikace druhu produktu; (AN1) specifikace jedinečné účetní třídy (pomocí této specifikace lze dále komunikovat s ekonomickým oddělením podniku) ; (AO1) jméno obchodního zástupce; (AP1) rok kdy produkt vznikl; (AQ1) identifikace inovace v sousledném roce; (AR1) identifikace souvztažnosti produktu a významu klienta; (AS1) identifikace souvztažnosti produktu a jeho plánovaných přímých nákladů; (AT1) identifikace souvztažnosti produktu a jeho plánovaných limitních nákladů; (AU1) identifikace souvztažnosti produktu a jeho netto váhy; (AV1) identifikace souvztažnosti produktu a suroviny, ze které je vyroben; (AW1) identifikace souvztažnosti produktu a jeho průměru; (AX1) identifikace souvztažnosti produktu a jeho výšky; (AY1) identifikace souvztažnosti produktu a jeho délky; (BZ1) specifikace produktu v jiném rozlišení; (BA1) specifikace produktu v historickém rozlišení (podniky provádějí

změny číselných řad, které při analýze historických dat činí potíže); (BB1) specifikace plánované marže (příspěvku na úhradu nákladů), marže je ovlivněna jednotkovou cenou v kusech, která je odvozená z kurzu (poměrně nepřesný způsob, obvyklý); (BC1) specifikace plánovaného zisku, zisk je ovlivněn jednotkovou cenou v kusech, která je odvozená z kurzu; (BD1) rozlišení mezi fakturou a dobropisem; (BE1) rozlišení mezi kladnou a zápornou hodnotou kusů (kontrolní nástroj rozlišení dobropisů a faktur); (BF1) vyjádření kurzovní ztráty srovnáním s průměrným ročním kurzem v rámci zvoleného roku; (BG1) vyjádření jednotkové ceny za kus před skontem (skonta jsou realizována v rámci fakturace, dobropisem po fakturaci, i jako mimo fakturační dohoda; sledování skont je někdy obtížné); (BH1) základ daně za položku vyjádřený v Kč odvozený z kurzu; před skontem; (BI1) jednotková cena v měně za měrnou jednotku; před skontem (tato položka je pro sledování cenového vývoje klíčová); (BJ1) základ daně za položku vyjádřený v měně; před skontem; (BK1) specifikace plánovaného zisku předchozího období, zisk je ovlivněn jednotkovou cenou v kusech, která je odvozená z kurzu; plánovaný zisk se historicky vyvíjí, je vhodné kontrolovat jeho vývoj; (BL1) specifikace plánované marže předchozího období (příspěvku na úhradu nákladů), marže je ovlivněna jednotkovou cenou v kusech, která je odvozená z kurzu; plánovaná marže se historicky vyvíjí, je vhodné kontrolovat její vývoj.

V dalších buňkách řádku lze analyzovat například výskyt minimální, průměrné a maximální ceny produktu. Celkový základ daně. Vhodné je ceny sledovat v hodnotách před skontem i po skontu za jednotlivá období a pokud možno v konkrétní měně, aby byly eliminovány kurzovní rozdíly jednotlivých měsíců. Při komunikaci s klientem o cenách se většinou komunikuje v hodnotách příslušné měny.

Programové definice propojování databází a uvedených analýz jsou profesionální specializací ADP. Pokud účetní systém umožňuje export primárních dat do Microsoft EXCEL, což je někdy problematické, lze provést shora naznačenou analýzu. Analýzou znaků konkurenčních produktů se hledají pojitka se znaky produktů vlastního podniku, další analýzou cen se přibližujeme k idealizované vizi aplikace C3 PŘ. Lze namítnout, že aplikace C3 je v úplném provedení (s konkurenčními daty) těžce dosažitelný ideál. Lze odpovědět, že sice těžce, ale ne nereálně.

PŘÍLOHA P IX: DEFINICE BUŇKY PŘ.

Řešení dvou období

| | A | B | C |
|---|----------|----------|-------|
| | Období 1 | Období 2 | Index |
| 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 1 | 2 | 2 |
| 3 | 2 | 1 | 3 |
| 4 | | 1 | 4 |
| 5 | 1 | | 5 |
| 6 | | | 6 |

Obr. 24 Definice buňky PŘ období 1-2.

Sloupce Období 1 a Období 2 vyjadřují bezrozměrové výsledky za dvě období. Model řeší šest situací (čísla vyjadřují index): (1) stagnace; (2) růstu; (3) poklesu; (4) informace bez historie; (5) informace bez návaznosti; (6) neinformace. Barevná výplň sloupce C (signalizace modelu) vyhodnocuje výsledky na základě předchozího období. Model ADP testoval v prostředí Microsoft EXCEL. Obrázek byl importován.

Vzorec Excel pro výpočet Indexu C1 v situacích (1), (2), (3), (4), (5), (6):

$$1 = \text{=KDYŽ}(A1+B1=0; 6; \text{KDYŽ}(A1=0; 4; \text{KDYŽ}(B1=0; 5; \text{KDYŽ}(A1=B1; 1; \text{KDYŽ}(A1<B1; 2; 3))))$$

Vzorec Excel pro výpočet Indexu C2 v hodnotách (1), (2), (3), (4), (5), (6):

$$2 = \text{=KDYŽ}(A2+B2=0; 6; \text{KDYŽ}(A2=0; 4; \text{KDYŽ}(B2=0; 5; \text{KDYŽ}(A2=B2; 1; \text{KDYŽ}(A2<B2; 2; 3))))$$

Vzorec Excel pro výpočet Indexu C3-C6 v hodnotách (1), (2), (3), (4), (5), (6) lze dále analogicky odvodit. Barevné výplně B1 je dosaženo podmíněným formátováním B1 podle vzorce:

$$3 \text{ C1}=1; \text{ oranžová}; \text{ c1}=2; \text{ zelená}; \text{ c1}=3; \text{ červená}$$

PŘ A1 lze realizovat: (1) dosazením uvedeného vzorce do buňky; (2) naformátováním podmiňovacího příkazu buňky; (3) naformátováním mřížky; (4) eliminací číselných výsledků. Uvedený postup ADP ověřil.

Řešení B – tři a více období

| | A | B | C | D |
|---|--------|--------|--------|-------|
| | Období | Období | Období | |
| | 1 | 2 | 3 | Index |
| 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 4 | | 2 | 3 | 2 |
| 5 | 3 | | 2 | 3 |
| 6 | 2 | | 2 | 1 |
| 7 | | | 3 | 4 |
| 8 | 3 | 2 | | 5 |
| 9 | | | | 6 |

Obr. 25 Definice buňky PŘ období 1-3.

Sloupce Období 1, Období 2 a Období 3 vyjadřují bezrozměrové výsledky za tři období. Model řeší šest situací (čísla vyjadřují index): (1) stagnace; (2) růstu; (3) poklesu; (4) růstu; (5) poklesu; (6) stagnace; (7) informace bez historie; (8) informace bez návaznosti; (9) neinformace. Barevná výplň sloupce C (signalizace modelu) vyhodnocuje výsledky na základě dvou předchozích období. Model ADP testoval v prostředí Microsoft EXCEL. Obrázek byl importován. Úpravou vzorců lze dosáhnout řešení dalších období.

Vzorec Excel pro výpočet Indexu D1 v situacích (1), (2), (3), (4), (5), (6), (7), (8), (9):

4 =KDYŽ(KDYŽ(A1+B1=0;0;MEDIAN(A1:B1))+C1=0;6;KDYŽ(KDYŽ(A1+B1=0;0;MEDIAN(A1:B1))=0;4;KDYŽ(C1=0;5;KDYŽ(KDYŽ(A1+B1=0;0;MEDIAN(A1:B1))=C1;1;KDYŽ(KDYŽ(A1+B1=0;0;MEDIAN(A1:B1))<C1;2;3))))

Vzorec Excel pro výpočet Indexu D2 v situacích (1), (2), (3), (4), (5), (6), (7), (8), (9):

5 =KDYŽ(KDYŽ(A2+B2=0;0;MEDIAN(A2:B2))+C2=0;6;KDYŽ(KDYŽ(A2+B2=0;0;MEDIAN(A2:B2))=0;4;KDYŽ(C2=0;5;KDYŽ(KDYŽ(A2+B2=0;0;MEDIAN(A2:B2))=C2;1;KDYŽ(KDYŽ(A2+B2=0;0;MEDIAN(A2:B2))<C2;2;3))))

Vzorec Excel pro výpočet Indexu D3 – D9 v situacích (1), (2), (3), (4), (5), (6), (7), (8), (9) lze dále analogicky odvodit. Barevné výplně C1 je dosaženo podmíněným formátováním C1 podle vzorce:

6 D1=1; oranžová; D1=2; zelená; D1=3; červená

PŘ A1 lze realizovat: (1) dosazením uvedeného vzorce do buňky; (2) naformátováním podmíňovacího příkazu buňky; (3) naformátováním mřížky; (4) eliminací číselných výsledků. Uvedený postup ADP ověřil.

Možnosti definice signalizace PŘ byly pouze naznačeny. Jistě bude nutné v praxi definovat po dohodě s recipienty PŘ toleranční pásmo stagnace, rozlišovat mezi „0“ a „-“ (nulovým výsledkem a neinformací). Řešení se nezabývá širokými možnostmi signalizace výsledků při propojování databází. Možnostmi větného podmíňování.

PŘÍLOHA P X: APLIKACE PŘ NA PŘÍKLADU Z PRAXE.

Někdy je vhodné, když je autor projektu připraven aplikovat projekt nového řešení na konkrétním jednoduchém příkladu. Z praxe. Obrázek (Obr. 26) takovou prezentaci naznačuje. **Prezentuje** smyšlené ekonomické výsledky v aplikaci PŘ.

| | | |
|------------|------------|------------|
| 552 689 | 326 987 | 401 225 |
| 1 258 255 | 500 000 | 1 800 000 |
| 259 600 | 1 220 327 | 739 964 |
| 12 328 546 | 35 820 698 | 24 598 634 |
| 12 328 546 | 35 820 698 | 23 698 751 |

Obr. 26 Ukázka aplikace PŘ.

Obrázek (Obr. 27) **neprezentuje** ekonomické výsledky v aplikaci PŘ.

| | | |
|------------|------------|------------|
| 552 689 | 326 987 | 401 225 |
| 1 258 255 | 500 000 | 1 800 000 |
| 259 600 | 1 220 327 | 739 964 |
| 12 328 546 | 35 820 698 | 24 598 634 |
| 12 328 546 | 35 820 698 | 23 698 751 |

Obr. 27 Srovnávací ukázka ne-aplikace PŘ.

Při práci s historickými výsledky uvedenými v obrázcích (Obr. 26) a (Obr. 27) lze identifikovat výhody aplikace PŘ. Pomocí PŘ lze rychleji identifikovat dynamiku situace. Pokud si domyslíme, že běžně manažeři posuzují stovky řádků takových čísel, může PŘ pro ně představovat okamžitý přínos. Data bez PŘ je namáhavé posuzovat. Z nepozornosti, na základě nepřesného instinktivního odhadu, může uniknout důležitá informace.