

POUŽÍVÁNÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU V KOMUNIKAČNÍ AGENTUŘE

Zdeněk Pachovský

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

K07453

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeněk PACHOVSKÝ**
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Používání informačního systému v komunikační agentuře**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte základní definice zvoleného prostředí, teoretická východiska ve vztahu k tématu práce v souvislosti se specifiky komunikační agentury.
2. Definujte cíle práce, metody práce a pracovní hypotézy.
3. Analyzujte jednotlivé fáze používání IS v konkrétní agentuře, vyvodte závěry.
4. Analyzujte slabá místa komunikačního mixu při implementaci IS do konkrétního prostředí agentury.
5. Zpracujte marketingový průzkum efektivity aplikace systému do firemního prostředí u zaměstnanců firmy.
6. Ze zjištěných dat provedených analýz a marketingového průzkumu. Vyvodte závěry a doporučení vedoucí k efektivní komunikaci implementace IS.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

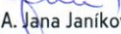
- LINDSTROM, M., *Nákupologie, Pravda a lži o tom, proč nakupujeme*, 1. Vydání, Brno, Computer Press, a.s. 2009. Počet stran 232. ISBN 978-80-2512396-6
- MAJER, J. *Principy procesně řízené organizace za pomoci informačních systémů*. In BOBÁK, R. a SODOMKA, P. *World of Information Systems*. 1. vyd. Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2006, s 238-244. ISBN 80-7318-400-1
- POSPÍŠIL, V. *Efektivní Public Relations a media relations*. 1. vyd. Praha, Computer Press 2002, s. 139, ISBN 80-7226-823-6
- SVOBODA, P. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing a.s. 2006, s. 86-87. ISBN 80-7318-400-1
- TVRDÍKOVÁ, M. *Podpora řízení podle znalostí pro malé a střední firmy*. In BOBÁK, R. a SODOMKA, P. *World of Information Systems*. 1. vyd. Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2006, s. 284-287. ISBN 80-7318-400-1
- VEČEŘA, T. *Letiště Praha dokončilo implementaci SAPu*. Speciální číslo vydání časopisu *IT Systems*, roč. 1, 2008, č. 1, s. 2, ISSN 1212-4567

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Ing. Olga Jurášková**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2010**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2009

doc. MgA.  Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně26.3.2010.....

.....ZDENĚK PACHOVSKÝ, ZDP.....
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požít na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Písemně, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užití-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo;

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosažených v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělků dosažených školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je ukázat realitu implementace a používání informačního systému v prostředí komunikačních agentur s důrazem na správnou komunikaci systému. Teoretická část definuje prostředí a teoretická východiska ve vztahu k tématu. Prakticko-analytická část se zabývá analýzou používání informačního systému v komunikační agentuře Aetna. Prakticko-analytická část dále obsahuje výsledky marketingového průzkumu efektivit komunikace při zavádění systému. Z analýzy a marketingového výzkumu jsou vyvozeny závěry a doporučení vedoucí ke kvalitní komunikaci implementace IS. Konkrétním výstupem je návrh komunikačního mixu popisující zejména jeho stěžejní část a sice interní PR.

Klíčová slova:

Komunikační agentura, reklamní agentura, informační systém, IS, CRM, ERP, ICT, HW, SW, PC, IT, implementace, informatika, event marketing, mailing, školení, data, databáze, server, klient, programování, management, marketingový výzkum, výroba, vzorek, komunikační mix, internet, direct mail, public relations, přímý marketing, guerillový marketing, buzz marketing

ABSTRACT IN ENGLISH

The aim of this thesis is to show the reality of implementation and use of information system in the communications agency medium with an emphasis on correct communication of the system. The theoretical part defines the environment and theoretical basis in relation to the topic. The practical and analytical part deals with analysis of application of information system in Aetna Communication Agency. Furthermore, the practical and analytical section contains the results of marketing research on the effectiveness of communication during the deployment. From analysis and marketing research, conclusions and recommendations leading to good communication of IS implementation are drawn. One concrete outcome of the communication mix is a proposal describing in particular its central part of the internal PR.

Keywords:

Communications Agency, an advertising agency, information system, IS, CRM, ERP, ITC, HW, SW, PC, IT implementation, information, events, mailing, training, data, database, server, client, programming, management, personnel, production , sample, communication mix, internet, Communication mix, internet, advertising, sales promotion, public relations, direct marketing, buzz marketing, guerilla marketing.

Velmi rád bych tímto chtěl poděkovat hlavně své vedoucí bakalářské práce Mgr. Ing. Olze Juráškové Ph.D. za její čas, který mi věnovala při psaní této práce. Za její neskutečnou trpělivost, ochotu a pozitivní přístup. Rovněž děkuji své manželce Monice, která mě občas nechala v klidu pracovat na této BP.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 DEFINICE PROSTŘEDÍ	13
1.1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY	13
1.2 KOMUNIKAČNÍ AGENTURY	13
1.3 INFORMACE A JEJICH VÝZNAM.....	14
1.4 EKONOMICKÁ NÁKLADNOST.....	15
2 INFORMAČNÍ SYSTÉMY	16
2.1 HISTORIE MODERNÍCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ.....	16
2.2 ZÁKLADNÍ DĚLENÍ INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ.....	17
2.2.1 ERP/ERM systémy.....	18
2.2.2 CRM systémy	19
2.3 INTEGRACE INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	19
2.4 PROCESNÍ ŘETĚZCE.....	20
2.5 BEZPEČNOST INFORMAČNÍHO SYSTÉMU.....	21
3 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM	22
3.1 METODIKA PRŮZKUMU	22
3.2 PROCES MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU	23
4 STANOVENÍ HYPOTÉZ	24
II PRAKTICKO-ANALYTICKÁ ČÁST	25
5 ANALÝZA POUŽÍVÁNÍ IS V KONKRÉTNÍ AGENTUŘE	26
5.1 BĚŽNÝ DEN S INFORMAČNÍM SYSTÉMEM	26
5.2 KDE SE STALA CHYBA.....	28
6 REALIZACE MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU	29
6.1 PŘÍPRAVA PRŮZKUMU	29
6.2 REALIZACE PRŮZKUMU	32
6.2.1 Otázky průzkumu	32
6.3 VÝSLEDKY PRŮZKUMU	33
6.4 HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU	39
7 FÁZE POUŽÍVÁNÍ IS – NÁVRHY A DOPORUČENÍ	40
7.1 PŘÍPRAVA IMPLEMENTACE	40
7.1.1 Sestavení projektového týmu	40
7.1.2 Úvodní studie	41
7.1.3 Harmonogram implementace	41
7.1.4 Rizika přípravné fáze	42

7.2	PRŮBĚH IMPLEMENTACE.....	42
7.2.1	Programování	43
7.2.2	Testovací prostředí	43
7.2.3	Školení.....	43
7.2.4	Přechod do ostrého provozu.....	44
8	JAK KOMUNIKOVAT INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	46
8.1	KOMUNIKAČNÍ MIX.....	46
8.2	INTERNÍ PR A JEHO VÝHODY	46
8.2.1	Dělení interního PR.....	47
8.2.2	Firemní časopisy.....	48
8.2.3	Elektronické sdílení informací	48
8.3	VLIV INTERNÍHO PR NA EXTERNÍ PR.....	49
8.4	EXTERNÍ PR	50
8.5	DIRECT MAIL	50
8.6	REKLAMNÍ PŘEDMĚTY	50
8.7	EVENT MARKETING	51
9	VERIFIKACE HYPOTÉZ.....	52
	ZÁVĚR	53
	SEZNAM CITACÍ.....	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	55

ÚVOD

Problematika informačních systémů je natolik komplikovaná a rozsáhlá, že ji není možné časově ani prostorově obsáhnout v akceptovatelném rozsahu této práce, a je tedy nutné provést důkladnou segmentaci. Pro zúžení záběru nepostačí ani oborové omezení na reklamní průmysl, protože přístupů a systémů podporujících služby komunikačních agentur je více než mnoho. Stejně tak existuje více možných teoretických přístupů různých informatických platforem a jejich náhledů na problematiku, které spadají spíše do odvětví informatiky. V rámci přiblížení tématu co nejbližší studiu marketingových komunikací bude zpracovávaným tématem bakalářské práce používání informačního systému v prostředí komunikační agentury a dopady na firmu s tím spojené. A to především z hlediska zvýšení konkurenceschopnosti a využití lidských zdrojů. V následujících odstavcích se nebudou objevovat příliš detailní popisy technologických postupů při řešení funkcí systémů a rovněž nehodlám podrobně popisovat specifikace a konfigurace potřebného hardwarového vybavení.

Hlavním cílem této bakalářské práce je ukázat realitu implementace a používání informačního systému v prostředí komunikačních agentur s důrazem na správnou komunikaci systému. Teoretická část pojednává o prostředí a specifikách komunikačních agentur, uvádí teoretická východiska ve vztahu k tématu a definuje základní pojmy. Výchozí hypotézou je názor, že každá komunikační agentura potřebuje k efektivnímu fungování informační systém, a tudíž analyticko-praktická část obsahuje definice základních kroků, které je nutné zvládnout při používání informačního systému v komunikační agentuře, a popsání rizik plynoucích z procesu výběru, implementace a samotného používání v denním provozu agentury.

Zvláštní pozornost je věnována propagaci systému. A to především cestou interního Public Relations. Tento velmi důležitý krok je permanentně opomíjen nejen společnostmi, které se rozhodly zavést podnikový systém, ale i firmami, které systémy vytváří a prodávají. Pracovní hypotézou je domněnka, že i dobrý informační systém se bez správné komunikace může stát neakceptovaným.

K vypracování bakalářské práce jsem použil metodu sekundárního výzkumu (studium odborné literatury a interních materiálů společností Aetna, spol. s r. o., 3 dot a. s., Arkadia, spol. s r. o., AdHoc, spol. s r. o., a LCS International a. s.) a metodu primárního výzkumu (metoda dotazování přes internetové stránky). U sekundárního výzkumu jsem postupoval dle jednoduchého schématu: konfrontoval jsem nastudované teoretické poznatky a praktické příklady z odborné literatury s problémy, se kterými jsem se již setkal v praxi. Svou pozornost jsem zaměřil nejen na oborovou tematiku, ale omezil jsem se na hlavní proud, tedy na střední a malé full-servisové agentury.

Na tuto oblast trhu se v současné době zaměřují všichni významní hráči na poli informačních technologií, což dokumentuje snahu společností poskytujících interní informační systémy o maximální segmentaci. Tento vývoj, tedy členění, má pozitivní efekt především pro uživatele. Vývojáři a programátoři jsou tímto trendem nuceni poznat specifika jednotlivých odvětví a hlouběji proniknout do problematiky specializovaných firem.

Výsledkem jsou pro laika naprosto odlišné aplikace. Například zprostředkovatelské a obchodní společnosti mají odlišné zpracování modulů než firmy zabývající se výrobou, a jsou tak pojetím svého podnikání blíže zpracovatelskému průmyslu. Současné informační systémy jsou převážně postaveny na minimálně dvouvrstvé architektuře – jádro a nadstavbové moduly. Uživatelům je nabízen informační systém na jednotném jádře a několika základních modulech. Některé moduly jsou však upřednostněné na úkor jiných. Tento princip nabízí nakupující společnosti možnost kontroly implementačního partnera. Zákazníci si tedy nemusí nechat vnucovat striktně dané moduly nebo jejich nákladné úpravy, které se mnohdy nepřizpůsobují oborovým specifikům.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE PROSTŘEDÍ

Jak bylo naznačeno v úvodu, podnikové systémy se liší podle oboru podnikání. Tyto funkční rozdíly podnikových IS logicky kopírují potřeby firem a jejich přínosem má být lepší funkčnost celku. Je tedy pochopitelné, že IS pro podnik poskytující jen služby nemusí obsahovat modul skladové zásoby nebo modul výroba. Je velmi důležité znát prostředí, pro které je systém vytvářen, a tak jej pojdme podrobněji prozkoumat.

1.1 Malé a střední podniky

Malé a střední podniky jsou významnou součástí ekonomiky České republiky. Podněcují konkurenční dynamiku ekonomiky a přímo či nepřímo působí na velké podniky, zejména v oblasti zvyšování efektivnosti a inovací. Evropská unie považuje tento sektor za páteř evropské ekonomiky a hybnou sílu inovací. Bednár blíže specifikuje: „*Za střední firmy považuje EU firmy, které zaměstnávají méně než 250 lidí a mají obrat nižší než 50 milionů eur. Za malé firmy pak ty, které mají méně než 50 zaměstnanců a jejichž roční obrat je nižší než 10 milionů eur.*¹“

1.2 Komunikační agentury

V prostředí České republiky jsou roční obrat 260 milionů a 50 zaměstnanců velmi významná čísla, kterými mohou disponovat jen nadnárodní síťové a velmi úspěšné komunikační nebo reklamní agentury. Přes 1,3 miliardy se téměř žádná z komunikačních agentur nepřehoupne, přesto však bude o komunikačních agenturách hovořeno jako o firmách středních a malých.

¹ BEDNÁR, M. *Malé a střední podniky: jak zvýšit jejich konkurenceschopnost?* In BOBÁK, R. a SODOMKA, P. *World of Information Systems*. 1. vyd. Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2006, s. 268-272. ISBN 80-7318-400-1

Vzhledem k současným ekonomickým podmínkám pro mnoho reklamních a komunikačních agentur nastala doba, kdy již dosáhly vrcholu a některé z nich jsou dokonce ve výrazném poklesu. Tento vývoj je dán globální hospodářskou recesí, ale i dalšími změnami v reklamním průmyslu.

Je konec doby hojnosti a bezuzdnému utrácení marketingových budgetů. Komunikační agentury proto potřebují víc než kdy jindy rozvíjet nové podnikatelské příležitosti, zvyšovat efektivitu a ziskovost. Aby „reklamky“ uspěly v tomto prostředí, potřebují systémové řešení, které umožní naplnění jejich potřeb.

Potřebují cenově dostupný a výkonný systém poskytující přesné kontrolní mechanismy, na základě kterých je agentuře umožněno jednoduše přijímat potřebná rozhodnutí v reálném čase. Namísto oddělených finančních, skladových a prodejních aplikací požadují agentury integrované řešení, které zaručuje jediný komplexní zdroj údajů, kontrolní manažerské nástroje a zaručí přehlednost prodejních procesů.

1.3 Informace a jejich význam

Kdyby jen kterákoli firma věděla, co všechno ví! Potíž dnešní doby nespočívá v tom, že by informací bylo málo, ale naopak – je jich příliš mnoho. Všichni to každý den pozorujeme kolem sebe. Dostáváme informace od zákazníků, od kolegů, z novin, televize, z internetu, z elektronické pošty, formou vnitřofirmních hlášení a porad. Nikdo nemůže mít čas to všechno doopravdy vnímat, natož pak rozumně a užitečně zpracovat. Pracujeme ve stavu permanentního informačního zahlcení.

Přitom je však potřeba pracovat s informacemi a na jejich základě postupovat dál. Dost často to znamená, že rozhodnutí se přijímají „od oka“, neuváženě, bez potřebných podkladů, které jednoduše nelze v požadovaném čase a za požadovaných nákladů opatřit. Paradoxně, přestože se nacházejí na dosah ruky. Jenže je s nimi stejný problém jako s jehlou v kupce sena. Jak je najít?

Malému nebo střednímu podniku může informační systém radikálně zvýšit šanci na úspěch a přežití. S jeho pomocí podnik – agentura – urychlí pracovní procesy, vyhne se vícenásobné práci na stejném problému, zabrání opakování chyb, zrychlí reakci na požadavky zákazníků a podstatně zlepší kvalitu podnikových rozhodnutí. Zefektivnění se projeví ve financích, distribuci, prodeji, výrobě, při řízení dodavatelů i v zákaznickém servisu. Je třeba počítat s tím, že se dnes informační systém postupně přesouvá z pozice konkurenční výhody do pozice konkurenční nevýhody pro opozdilce. Bez kvalitních informací o podnikových procesech a okolí nemůže mít agentura jasnou představu, kam směřuje. Jaký informační systém pořídit? Především je potřeba počítat s náhlými změnami na trhu a možným růstem podniku. Systém proto musí být flexibilní. Dílčí řešení, která navíc mohou vést k problémům s kompatibilitou jednotlivých částí, jsou z tohoto hlediska riziková.

1.4 Ekonomická nákladnost

Malé firmy nejsou tak bohaté, aby mohly kupovat levné věci. Jistě, tímhle sloganem leckdo pomáhal prodávat leccos předraženého a zbytečného. Realita je nicméně jasná. Menší firmy mají méně volných finančních prostředků – nejen absolutně, ale i relativně v přepočtu na velikost obrátu nebo na počet pracovníků. Zároveň mají ztížený přístup k jinému kapitálu než vlastnímu, především k bankovním úvěrům.

Malé a střední firmy jsou nuceny fungovat draž než velké. Kvalitní firemní informační systém šetří čas i peníze. Právě malé a střední firmy z toho mohou nejvíc vytěžit to, co tak nutně potřebují – konkurenceschopnost. Pro reklamní agenturu je velmi podstatná schopnost rychle reagovat. Zároveň však nesmí příliš riskovat, protože disponuje omezenými finančními zdroji a snadno se dostane ze zisku do ztráty, zachází-li s nimi neopatrně.

2 INFORMAČNÍ SYSTÉMY

Najít způsob, jak přijmout informační systém jako nástroj pro řízení agentury, je složitá záležitost spojená s řadou obtíží. Jen málo lidí je schopno pouze s pomocí principů domyslet jejich dopady a aplikovat je tak, aby přinášely očekávaný užitek. Proto za těchto podmínek nově vytvořená řešení nebudou mít všechny požadované vlastnosti. V horším případě budou procesy přes veškerou snahu implementovány jen „jako“. Je zde i velké riziko tragických omylů, které mohou firmu stát mnoho peněz. Může se snadno stát, že majitel nebo vedení a) samo neuvěří nutnosti řídit agenturu pomocí tohoto účinného nástroje, anebo za b) nedokáže dostatečně komunikovat výhody plynoucí z používání software, nebo za c) pořízený informační systém nebude odpovídat skutečným potřebám společnosti.

Výsledkem může být tiché a postupné opuštění systémových řešení anebo hlasitá kritika systému jako takového. Přesto je nutné komunikační systém a jeho model procesů postupně zavést a zjištěné nedostatky pak průběžně eliminovat. Tak, jak se to bude dařit, tak porostou hospodářské výsledky. Každý systém v neposlední řadě umožňuje získat agentuře know-how jednotlivce. Jeho správné nastavení umožní novému zaměstnanci hladké zapracování, protože bude vědět, co se od něj očekává. Bude vědět, co a také kdy má udělat. Nebude muset trávit čas přemítáním, jak má vypadat například zápis z jednání nebo kreativní brief.

2.1 Historie moderních informačních systémů

Historie podnikových systémů začala velmi dávno v éře mainframe systémů, šlo o tzv. one-tier architektury (monolitické). V oněch dobách uživatelé většinou dostávali pouze vytištěné výstupy a aplikace zůstávala dostupná hrstce zkušených odborníků – takzvaných hackerů. S příchodem architektury klient/server došlo k posunu ERP systému (Enterprise Resource Planning) na obrazovky jednotlivých pracovníků ve finančních, výrobních, logistických a prodejních odděleních podniků, nakonec i na obrazovky managementu. ERP systémy této éry byly postaveny na architekturách two-tier (klient a server) a three-tier (klient, middleware, server).

Klient představuje prezentační vrstvu, middleware logiku podnikových procesů a server databázovou a technologickou infrastrukturu. Tato architektura umožnila silný rozvoj aplikační funkčnosti. Z ERP se staly velmi komplexní nástroje pokrývající procesní potřeby všech oddělení podniků s propojenými moduly. Vzhledem k nižší technologické náročnosti na síťové a hardwarové vybavení se funkčnosti rozšířily k více uživatelům.

Současný posun ERP systémů směřuje k architektuře SOA (Service Oriented Architecture) a tzv. kompozitním aplikacím. Kompozitní aplikace rozvíjejí three-tier model v duchu rozdělení procesní logiky do menších, snáze uchopitelných komponentů a využití webových služeb k integraci těchto komponentů a zároveň integraci s dalšími aplikacemi a nezávislými externími službami v prostředí internetu. Propojení mezi jednotlivými komponentami řešení se děje na bázi servisního požadavku a odpovědi na něj.

Tato architektura přináší zásadní zlepšení flexibility takto složených aplikací, protože jejich přizpůsobení aktuálním business potřebám bude rychlejší a méně nákladné, než je tomu dosud. Webové služby umožňují skutečnou integraci a maximální využití potenciálu různých aplikací. Moderní struktura při zachování bohatství procesní funkčnosti umožní ERP řešením lépe překonat současné výhrady firem (problémy s flexibilitou, komplexnost, nákladnost). Skutečnou novou dimenzi podnikových řešení ale přináší zaměření na potřeby jednotlivých typů uživatelů, vize tzv. „role-based software“.

2.2 Základní dělení informačních systémů

Dříve než přistoupíme k samotnému dělení informačních systémů, použijí definici několika základních pojmů z příručky Ministerstva hospodářství a obchodu České republiky VÝZVA K PŘEDKLÁDÁNÍ PROJEKTŮ V RÁMCI OPPI - ICT v podnicích:

„IS - Informační systém; informační systém je systém, jehož prvky jsou informační a komunikační technologie (ICT), data a lidé. Cílem informačního systému je efektivní podpora informačních a rozhodovacích procesů na všech úrovních řízení organizace (podniku).“

„ICT - Informační a komunikační technologie; tímto termínem se rozumí hardwarové a softwarové prostředky pro sběr, přenos, ukládání, zpracování, distribuci a zabezpečení dat. Mezi hardwarové (technické) prostředky patří zejména servery, stacionární a přenosné personální počítače, tiskárny, komunikační a síťová zařízení (především vysílače, směrovače, přepínače) a specializovaná koncová zařízení (myš, tablet, scanner, kamera, PDA, mobilní telefon apod.). Mezi softwarové (programové) prostředky patří základní software (operační systém, databázový systém, komunikační systém), aplikační software a software pro modelování a vývoj informačních systémů.“²

Obě definice jsou velmi popisné a svou kostrbatostí odpovídají IT odvětví, ze kterého se pracovníci zabývající se ICT rekrutují. Pro naše účely jsou však dostačující.

2.2.1 ERP/ERM systémy

Pojem ERP systém byl zmíněn již v historii informačních systémů, v současné době bývá používán v kombinaci se zkratkou ERM. Tuto kombinaci vysvětluje definice sekce Strukturálních fondů – Řídící orgán OPPI Ministerstva hospodářství a obchodu České republiky: *„ERP / ERM – Enterprise Resource Planning/Enterprise Resource Management – Plánování / Řízení podnikových zdrojů, tyto systémy zahrnují řízení podnikových činností zejména v oblasti logistiky, financí, výroby, prodeje, personalistiky atp. Managementu umožňují automatizaci, integraci a standardizaci postupů, sdílení dat a jiných podnikových činností.“³*

²a³ JEŽEK, J. *Výzva k předkládání projektů v rámci OPPI – ICT v podnicích*. Sekce Strukturálních fondů – Řídící orgán OPPI Ministerstva hospodářství a obchodu České republiky. Praha 2009, s. 3.

2.2.2 CRM systémy

K vysvětlení pojmu CRM opět použiji definici Ministerstva hospodářství a obchodu České republiky: „*CRM – Customer Relationship Management – Řízení vztahů se zákazníky zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologie IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku.*“⁴

Dobré vztahy se zákazníky jsou zásadním klíčem k úspěchu nejenom v komunikačních agenturách, a proto je velmi vhodné mít efektivní nástroj na jejich řízení. Spokojený zákazník je výsledkem snahy mnoha jednotlivců, jejichž činnost by měla být dokumentována, analyzována a následně aplikována u dalších, třeba nespokojených zákazníků.

2.3 Integrace informačního systému

Zásadním krokem z hlediska kvality informačního systému je jeho integrace. Jen skutečně integrovaný informační systém může poskytovat vedení firmy potřebné informační zázemí. V prvé řadě se jedná o sjednocení interních procesů v agentuře a splynutí funkcí informačního systému a těchto procesů. Dále pak o vnitřní integraci systému, čímž je míněno začlenění jednotlivých komponent informačního systému a informačních technologií ve firmě – propojení různých informačních technologických platforem do jednotně fungujícího celku. Velmi důležitá je rovněž integrace datová – vytvoření jednotného úložiště dat, jehož kvalita je zaručena a ve kterém lze pravdivost a úplnost dat v potřebných intervalech kontrolovat. Dosažení stavu, kdy jsou data v patřičné kvalitě dostupná všem, kteří mají oprávnění s nimi pracovat a kteří je v daném okamžiku potřebují jako podklad pro své rozhodnutí.

⁴ JEŽEK, J. *Výzva k předkládání projektů v rámci OPPI – ICT v podnicích*. Sekce Strukturálních fondů – Řídící orgán OPPI Ministerstva hospodářství a obchodu České republiky. Praha 2009, s. 3.

Reklamní agentury v dnešní době všeobecné digitalizace musí věnovat patřičnou pozornost historickým datům – jejich uložení, možnosti opětovného nahlížení a používání těchto dat a optimalizaci jejich množství a výskytu.

2.4 Procesní řetězce

Slovo „procesy“ je velmi moderní. Kde kdo se jím ohání. Podle mých zkušeností ale jen málokdo chápe použití procesů jako prostředku ke zvyšování výkonnosti. Často jsou procesy jen jakýmsi rukojmím v ústech rádoby manažerů, kteří tak odhánějí pozornost od svých oddělení nebo středisek. Zatímco hovoří o procesech, jednájí intuitivně. Jejich rozhodnutí jsou nahodilá a úspěch je v takovýchto případech z velké části dílem štěstěny. Jsou to většinou dobrodruzi ze staré školy, pro které je nejdůležitější tvůrčí svoboda. Procesy, systém, kontroling a další podobná slovíčka jim mnohdy znějí jako nadávky. Na druhou stranu jsou natolik zkušení a vědí, že nejlepší obrana je útok, a proto se zmíněné obraty velice rychle dostaly do jejich slovní výbavy.

V mnoha dalších případech jsou procesy zaváděny/definovány proto, že nějaká vyšší autorita o tom rozhodla. Takže co nám zbývá, řeknou si lidé. Musíme „ty jejich procesy“ realizovat. A vůbec na nich nehledají to pozitivní, jen splní úkol. Lépe řečeno – formálně zavedou procesy. Místo prostředku napomáhajícímu rozvoji firmy se zavedení procesů stane cílem. Přitom je ve správně definovaných procesech skryta obrovská síla umožňující to podstatné, bez čeho se žádná firma neobejde. Síla umožňující zlepšování, tedy růst. Byla by obrovská škoda, kdyby tento potenciál díky nepochopení zůstal nevyužit.

Procesy jsou základním stavebním kamenem informačního systému. Pokud jsou procesy správně nastavené, je pro implementátory celkem jednoduché je zkopírovat a provést matematické vzorce výpočetního systému.

2.5 Bezpečnost informačního systému

Dalším velmi důležitým systémovým opatřením je zajištění maximální bezpečnosti IS. Zatímco u velkých firem se má o bezpečnost starat útvar bezpečnosti (podle průzkumu společnosti Ernst and Young a Národního bezpečnostního úřadu z roku 2003 tomu tak bývá i ve velkých firmách pouze ve 3 % případů), v malých a středních firmách by mělo vedení firem samo dbát o bezpečnost svého informačního systému.⁵

Znamená to kvalitní správu identity – autentizace, účty, hesla a práva s nimi spojená. Vyžadovat, aby byl systém nastaven tak, že je minimalizována možnost, že se do něj dostane neoprávněná osoba. V případě, že dojde k pokusu o průnik do systému, aby byl pokus zaznamenán a existovala možnost útočníka identifikovat.

⁵ MAJER, J. *Principy procesně řízené organizace za pomoci informačních systémů*. In BOBÁK, R. a SODOMKA, P. *World of Information Systems*. 1. vyd. Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2006, s 238-244. ISBN 80-7318-400-1

3 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM

Marketingové výzkumy a dotazníková šetření nejsou příliš spolehlivým způsobem, jak získávat informace od zákazníků a uživatelů jakéhokoli produktu. U informačních systémů logicky nemůže být situace jiná, protože se jedná o v současné době již naprosto běžný produkt spojující HW a SW každé moderní a ambiciózní firmy, která se snaží podpořit svůj rozvoj. Souhlasím s tvrzením Martina Lindstroma, autora přelomové neuromarketingové studie shrnuté v knize Nákupologie. Předmluvu začíná odvážným tvrzením: „*Všichni respondenti marketingových výzkumů jsou lháři. No dobrá, možná že nejsou úplní lháři, ale zhruba z 90 %.*“

Dále své do jisté míry třaskavé tvrzení doplňuje: „*Současné výzkumy mozku hovoří o tom, že při tvorbě rozhodnutí – nákupní nevyjímaje – se pouze z 10 % účastní racionální myšlení. Tedy 90 % důvodů, proč se rozhodujeme určitým způsobem, je ukryto v iracionalitě.*“⁶

Ideálním řešením, jak získat pravdivé odpovědi od respondentů, by tedy bylo využití skeneru fMRI (přístroje, který zobrazuje funkce magnetické rezonance), jehož cena se pohybuje kolem čtyř milionů dolarů, a tak zůstává v podstatě jediná možnost, a tou je použití tradičního dotazníkového šetření.

3.1 Metodika průzkumu

Marketingový průzkum efektivity aplikace systému do firemního prostředí u zaměstnanců firmy vykazuje podobné charakteristiky jako marketingový výzkum spokojenosti zákazníků. Výzkum spokojenosti zákazníků tedy bude sloužit jako pomocný nástroj, protože spokojenost uživatelů systémů, kteří jsou v podstatě zákazníky, úzce souvisí s efektivitou aplikace systému.

⁶ LINDSTROM, M., Nákupologie, Pravda a lži o tom, proč nakupujeme, 1. Vydání, Brno, Computer Press, a.s. 2009, s. 3. ISBN 978-80-2512396-6

Teoreticky vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu. Ten spočívá ve stanovení očekávání zákazníka o parametrech produktu a jeho užitku a následného srovnání se zkušeností po nákupu. Pokud je zkušenost vyšší než očekávání, je zákazník spokojen, v případě opačném je nespokojen. Měření spokojenosti zákazníků nabízí objektivní zpětnou vazbu týkající se zákaznickových preferencí a očekávání.

3.2 Proces marketingového průzkumu

V každém procesu marketingového výzkumu, a tudíž i v procesu marketingového výzkumu spokojenosti zákazníků, můžeme rozlišit dvě hlavní etapy, a to etapu přípravy výzkumu a etapu realizace výzkumu. V rámci těchto etap se pak uskutečňuje několik za sebou následujících kroků, které spolu úzce souvisejí a vzájemně se podmiňují. Případné chyby či nedostatky, které se projeví v počátečních fázích výzkumu, mohou mít za následek oslabení nebo úplné znehodnocení výsledků ve fázích následujících.

Jednotlivé etapy procesu marketingového průzkumu:

1. etapa: Příprava průzkumu

- definování problému, určení cíle průzkumu a specifikace potřebných informací
- stanovení metod sběru informací
- vypracování projektu průzkumu

2. etapa: Realizace průzkumu

- sběr informací
- analýza a interpretace informací

4 STANOVENÍ HYPOTÉZ

Výchozí hypotézou je názor, že každá komunikační agentura potřebuje k efektivnímu fungování informační systém, a to především jako nástroj na řízení komunikace se zákazníky, sledování ekonomických ukazatelů jednotlivých zakázek, středisek, oddělení i agentury jako celku. Dalšími benefity plynoucími z používání IS jsou ukotvené firemní procesy, sledování průběhu zakázky od poptávky, přes přípravu návrhů a kalkulací, konče výrobou a expedicí k zákazníkovi. V neposlední řadě s sebou IS přináší efektivní nástroje pro personální management, plánování, sjednocení firemní dokumentů atd.

Pracovní hypotézou je domněnka, že i dobrý informační systém se bez správné komunikace může stát neakceptovaným, což bude dokázáno ve výsledcích marketingového průzkumu. Příčin odmítání informačního systému jako nástroje pro usnadnění práce je hned několik a analyticko-praktická část této práce bude hledat řešení formou přátelské a otevřené komunikace od počátku implementace, přes školení a testovací provoz, konče rutinním používáním systému.

II. PRAKTICKO-ANALYTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA POUŽÍVÁNÍ IS V KONKRÉTNÍ AGENTUŘE

Pro analýzu používání informačního systému v komunikační agentuře bylo vybráno prostředí komunikační agentury Aetna, ve které jsem byl zaměstnán po dobu více než pěti let. Za tuto dobu jsem se podílel na zavádění třech IS. První pokus o informační systém vycházel z funkcí MS Outlook a měl za úkol pouze sledovat zakázky na jednom oddělení, které jsem řídil. Druhý, složitější systém vyvinutý společností Pythagoras, s. r. o., sledoval a již i řídil zakázky na čtyřech odděleních, z nichž dvě jsem řídil. Jméno tohoto systému vycházelo z možností, které poskytoval: Plazza = plán zakázek. Třetí, komplexní systém, který měl pojmout všechna oddělení a všechny činnosti agentury, byl koupen do společnosti AdHoc, spol. s r. o. Tento produkt, zvaný Ad-In-One, byl vyvinut pro potřeby komunikačních agentur.

5.1 Běžný den s informačním systémem

Používání IS mělo dle představ managementu začít každý pracovní den zapsáním příchodu zaměstnance. Bohužel tento krok se podstatné části zaměstnanců nedařil a až opakované pohružky pokutami dokázaly motivovat některé rebely k větší pečlivosti. Další kroky by měly směřovat do e-mailové schránky, kde se kromě klasických e-mailových zpráv shromažďují upozornění na nové úkoly. Tyto hlášky informují zaměstnance o nových zakázkách, dokumentech, fakturách nebo jiných úkolech, které čekají na zpracování v jejich work-flow.

Většina zaměstnanců má možnost veškerou činnost provádět v dokumentech, které jsou lokalizovány přímo v databázích systému. Výjimek pro používání speciálních programů by mělo být co nejméně, na druhou stranu by však nemělo docházet k omezování zaměstnance a jeho efektivity při vykonávání pracovních povinností. Jako příklad mohou sloužit grafici, jejichž práce se odehrává ve velkém množství různých programů v závislosti na jejich schopnostech. Veškeré výstupy, a to i od grafiků, by v každém případě měly být ukládány do systému nebo pomocí prolinkování do tzv. sharepointů bez omezení přístupu k nim. Zde se projevila největší slabina systému Ad-In-One a ani po ročním ostrém provozu se nepodařilo odstranit errorry vznikající při ukládání výstupů grafiků.

Podpůrné dokumenty pro hladké fungování agentury, jako jsou personálie či každodenní exekutiva, by měly být dostupné dle logických hierarchických pravidel. Tato pravidla však nesmí omezovat práci dotyčných pracovníků a měla by pouze zamezit přístup níže postavených zaměstnanců k citlivým datům. Jednoduchý princip znějící logicky se v komunikační agentuře Aetna do praxe přetavit nepovedlo.

V průběhu dne má zaměstnanec možnost využívat funkce systému tak, aby nedocházelo ke zdržování a zdvojené práci. Systémová ergonomie musí být nastavena tak, aby bylo možné provádět například timesheetování, tedy výkaz práce, z různých míst systému. To proto, aby se zapisování do jakési virtuální pracovní knížky nestalo zdoluhavým úkolem, který pak většina zaměstnanců odkládá na konec dne nebo týdne, anebo měsíce. Tento detail se v Aetně podařilo vyřešit z cca 50 %, což kromě rebelie zaměstnanců zapříčinilo velmi chabé vykazování odvedené práce na zakázkách, což mělo za následek komplikace při prodeji agenturních hodin zákazníkům.

Možnost přecházet a překlikávat mezi jednotlivými moduly a šance mít otevřeno několik modulů současně souvisí se stabilitou systému a pracovník by neměl být trestán za schopnost vykonávat více činností současně. Pokud systém nebo počítač v těchto situacích kolabuje, je více než nutné sjednat nápravu. Problémy se stabilitou a rychlostí systému se po dobu déle než ročního ostrého provozu nepodařilo vývojářům firmy AdHoc odstranit a jejich rozšířenost vedla majitele i management společnosti Aetna k vážným úvahám přestat používat systém Ad-In-One.

Na konci pracovní doby po zodpovědném zaměstnanci, který před odchodem klikne na tlačítko odchod a vypíná počítač, zůstává v systému mnoho stop po jeho činnosti. Počítá se základními údaji o čase příchodu a odchodu, přes vykázané hodiny strávené na jednotlivých projektech, zakázkách či úkolech, konče dokumenty, které vytvořil, jako například poptávky, kalkulace, objednávky, dopisy zákazníkům atd. Tyto dokumenty jsou díky složité architektuře systému provázané, což umožňuje sledování především ekonomických ukazatelů u zakázek. Díky tomuto vynikajícímu principu je možné v podstatě online kontrolovat ziskovost zakázek, a tudíž rentabilitu jednotlivců, oddělení i agentury jako celku.

5.2 Kde se stala chyba

Ideální stav popsany v předchozím odstavci bohužel nemohl být nikdy dosažen, protože ani majitel a členové managementu se s používání systému nedokázali sžít, a tak se podstatná část firemní komunikace, která měla být řešena pomocí systému, stále odehrávala v rovině interpersonální komunikace, například telefonicky, při cigaretě nebo u kávy. To by samo o sobě nebylo nic špatného, protože není cílem informačních systémů nahradit přirozenou komunikaci mezi lidmi, kdyby existovaly otisky této komunikace i v systému a nebyly tak ohroženy projekty, které byly závislé na přesnosti vstupních informací.

Jinými slovy, používání informačního systému v komunikační agentuře Aetna nedosáhlo ani 50 % možností systému Ad-In-One. Svou roli sehrála skutečnost, že část managementu upřednostňuje při plánování blok nebo clip chart a nechce, aby jí zbytek agentury koukal pod prsty. Dalším podstatným faktorem bylo nepochopení priorit. Pokud se výkonný ředitel zaměřil na kontrolu obsahu výkazu práce jednotlivců a hledal skryté významy mezi řádky, je logické, že se ani po roce používání systému nenaučil rozpoznat rozdíl mezi poptávkovým procesem a zadáním výroby.

V podstatě však může být i tento ne příliš pozitivní výsledek považován za obrovský úspěch, protože výběrové řízení na poskytovatele informačního systému bylo naprosto ne-logické a vítězným faktorem bylo vlastnictví větší jachty majitele společnosti AdHoc, než kterou vlastnil majitel Aetny. Zásadním prodejním argumentem byla možnost kontrolovat ekonomiku zakázek přímo z jachty.

Špatná komunikace ve fázi programování a testování byla odměněna bojkotem mnoha zaměstnanců, který byl v mnoha případech vyřešen až jejich odchodem z agentury. Vyjmenování dalších nedostatků, které negativně ovlivnily fungování systému v této reklamní agentuře, by bylo jen ztrátou času a jako shrnutí nezbyvá než konstatovat, že způsob implementace a používání informačního systému v této konkrétní agentuře může být považován za odstrašující případ. Z chyb, které byly popsány, budou vyvozena doporučení, jak efektivně postupovat při zavádění informačního systému v komunikační agentuře, a to především s důrazem na správnou komunikaci jednotlivých kroků.

6 REALIZACE MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU

Respondenty marketingového průzkumu vypracovaného pro účely této bakalářské práce je odborná veřejnost: pracovníci komunikačních agentur, které mají implementovaný informační systém. Pro usnadnění a efektivnější provedení marketingového průzkumu se jako pomoc nabízí využití zásad projektového řízení.

6.1 Příprava průzkumu

K definování problému, určení cílů průzkumu a popisu okolností/pozadí projektu průzkumu je vhodné použít metodu SPIN:

S – situace

Průzkum bude věnován komunikaci při implementaci informačního systému, což je jedna z mnoha fází zavádění nového systému, která však bývá systematicky ignorována, a to jak agenturami, tak i firmami, které software vyvíjejí a implementují. Vytvoření budgetu na podporu hladkého zapojení nového nástroje do organismu firmy se vyplatí. Pozitivní vnímání systému dokáže usnadnit jeho start a minimalizuje eventuální bojkot zaměstnanců.

Pro dokázání nutnosti komunikace při implementaci informačního systému bude sestaven dotazník, který v následném marketingovém šetření přinese odpovědi na otázky týkající se interpersonální komunikace při zavádění systému.

P – problém

Jak bylo opakovaně naznačeno, většina firem implementujících informační systém i jejich dodavatelů zajišťujících tuto službu nekomunikuje dostatečně efektivně a někdy dokonce podniknuté kroky se zaváděním informačního systému vůbec nesouvisí. Nejhorší možný scénář, který může nastat po neúspěšném zavedení informačního systému, je jeho bojkot ze strany zaměstnanců nebo rezignace vedení a majitelů.

Problémem při samotné marketingové sondě je nedostatek respondentů ochotných odpovídat na otázky týkající se zavádění informačního systému. Průzkum tak bude více kvalitativní než kvantitativní.

I – implikace

Bude velmi komplikované najít způsob, jak přimět dostatečný počet lidí k vyplnění dotazníku, aby se jednalo o dostatečně reprezentativní sondu, ze které by bylo možné vyvozovat potřebné závěry. Pokud se nepodaří sehnat dostatek respondentů, bude ohrožena vypovídací hodnota průzkumu a rovněž bude ohrožena úroveň bakalářské práce.

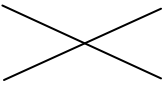
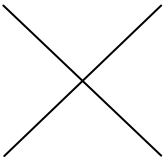
N – nutnost

Je nutné vyřešit problém tak, aby se dotazníky dostaly k co největšímu počtu lidí, kteří používají při práci informační systém. Rovněž se musí jednat o zaměstnance agentur, kde byl systém zaváděn relativně nedávno, aby měli šanci posoudit, zda byla implementace vhodně komunikována. Zaměstnanci berou tento nástroj na řízení agentury většinou jako nepřátelský tah vedení, takže se dá očekávat, že se nebudou chtít vyjadřovat k otázkám. Proto bude nutné vytvořit „nějaký“ motivátor k vyplnění dotazníku.

Na cíle projektu, co je záměrem a jaké výstupy z pohledu kvality a času jsou předpokládány, se pokusím nahlédnout optikou logického rámce, který se používá ve fázi iniciace nebo zahájení projektu. Principem metody logického rámce je navrhnout a uspořádat hlavní charakteristiky projektu ve vzájemných souvislostech. Tyto souvislosti vytváří vazební hypotézy umožňující systematickou práci na zdůvodnění projektu.

Tabulka č. 1: logický rámec marketingového průzkumu

OZNAČENÍ	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Účel	Marketingový výzkum je součástí zadání pro vypracování BP, z tohoto důvodu je nutné jej vypracovat	Minimálně 100 respondentů marketingového průzkumu	Počet respondentů bude sečten po dokončení průzkumu automaticky	Vhodný výběr tématu projektu/Nízká účast při dotazníkovém šetření

Cíl	Získání dostatečně reprezentativních podkladů pro bakalářskou práci	Minimálně 100 respondentů marketingového průzkumu	Počet respondentů bude sečten po dokončení průzkumu automaticky	Kvalitní příprava projektu/Nízká účast při dotazníkovém šetření
Konkrétní výstupy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Start up projektu 2. Sestavení dotazníku 3. Sběr a vyhodnocení odpovědí 4. Close up projektu 		<p>Kvalita dotazníku</p> <p>Počet respondentů</p>	Plnění zadaných úkolů v požadované kvalitě a čas, při dodržení stanovených nákladů/Nepřesné otázky a odpovědi
Klíčové Činnosti	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Vytvoření časového plánu. 1.2. Výběr členů inovačního týmu. 2.1. Vybrat témata k dotazování. 2.2. Vytvořit kvalitní otázky. 3.1. Vybrat poskytovatele dotazníkového šetření na internetu. 3. 2. Vyhotovit srozumitelný dotazník. 3. 3. Zajistit dostatečný přísun respondentů na stránky poskytovatele. 4. 1. Vyhodnotit dotazníkové šetření. 		Splnění časového plánu, kvalita otázek v dotazníku, srozumitelnost a uživatelská přívětivost internetového dotazníku,	Důsledná spolupráce všech členů projektového týmu, profesionální realizační tým/Nesplnění časového harmonogramu a nedodržení kvalitativních požadavků

6.2 Realizace průzkumu

Jak bylo naznačeno v teoretické části věnované marketingovému průzkumu, k dotazování nezbývá použít jinou metodu než dotazníkové šetření. K tomuto účelu jsem vybral dotazníkovou službu VyplnTo.cz, která umožňuje vytvoření on-line dotazníku s možností větvení otázek, automatického zpracování dotazníků, včetně vytvoření grafů. Zásadním problémem však zůstává získání dostatečného počtu respondentů ochotných dotazník vyplnit. Oslovených adeptů na vyplnění bylo řádově přes sto, ale konečný počet respondentů dotazníkového šetření se zastavil na čísle 44.

6.2.1 Otázky průzkumu

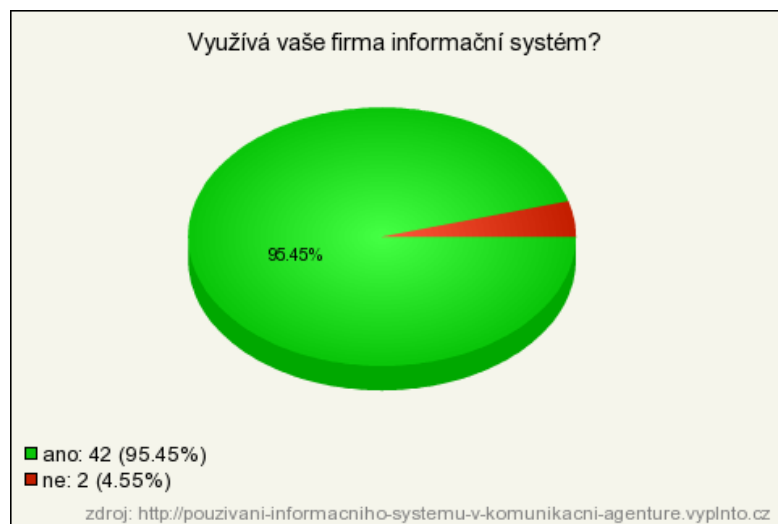
K definování znění otázek pomohla analýza používání informačního systému v komunikační agentuře Aetna a strukturované rozhovory se členy managementu několika dalších reklamních agentur. Elementární otázkou v kontextu bakalářské práce je otázka č. 1, další otázky pak směřují na vnímání systému jako takového a způsob komunikace při jeho implementaci.

1. Je ve vaší firmě nasazen informační systém?
2. Usnadňuje vám používání informačního systému práci?
3. Jakým způsobem jste byl informován o nasazení IS ve firmě, kde pracujete?
4. Vyhovoval vám způsob, jakým jste byl obeznámen s informačním systémem?
5. Domníváte se, že implementace systému proběhla ve vaší firmě úspěšně?
6. Bylo školení na používání systému dostatečně srozumitelné?
7. Jakým způsobem jste byl informován o zahájení testovacího provozu IS?
8. Měl jste možnost vyjádřit se v průběhu testování k přednostem nebo slabším systému?
9. Jakým způsobem jste byl informován o zahájení ostrého provozu IS?
10. Využíváte při své práci funkce informačního systému dobrovolně?
11. Řadíte se mezi odpůrce používání IS v komunikační agentuře?
12. Jaké je vaše pohlaví?
13. Jaký je váš věk?

6.3 Výsledky průzkumu

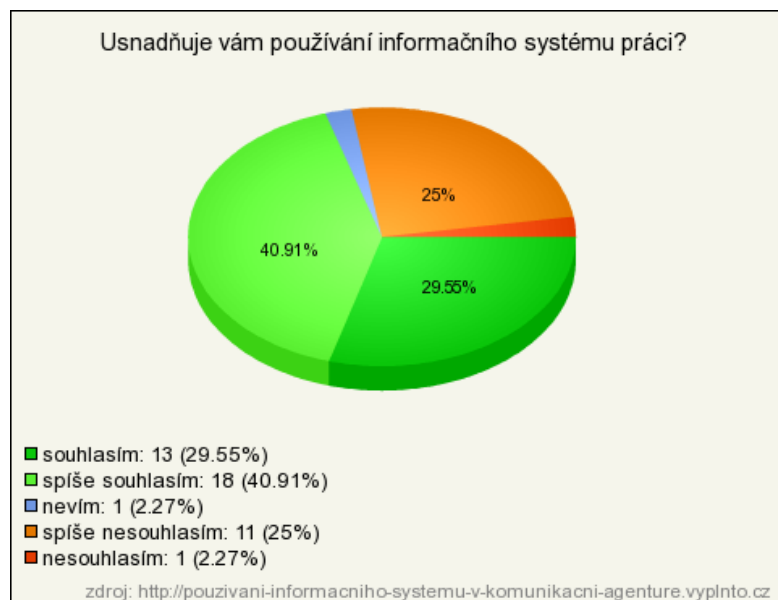
Výsledky převedené do grafů poslouží jako základ této kapitoly. Textové doplnění bude jen stručné, protože grafy mají dostatečnou vypovídací hodnotu.

Obr. č. 1:



Výsledek odpovídá cílení na odbornou veřejnost: pracovníky komunikačních agentur, které používají informační systém.

Obr. č. 2:



Pouhá čtvrtina účastníků ankety spíše nesouhlasí s tvrzením vysloveným v otázce č. 2 plus pouze jeden respondent vyjádřil jasný nesouhlas. Zbytek dotázaných vnímá usnadnění práce díky IS, což jsou vynikající čísla hovořící jednoznačně ve prospěch IS.

Obr. č. 3:



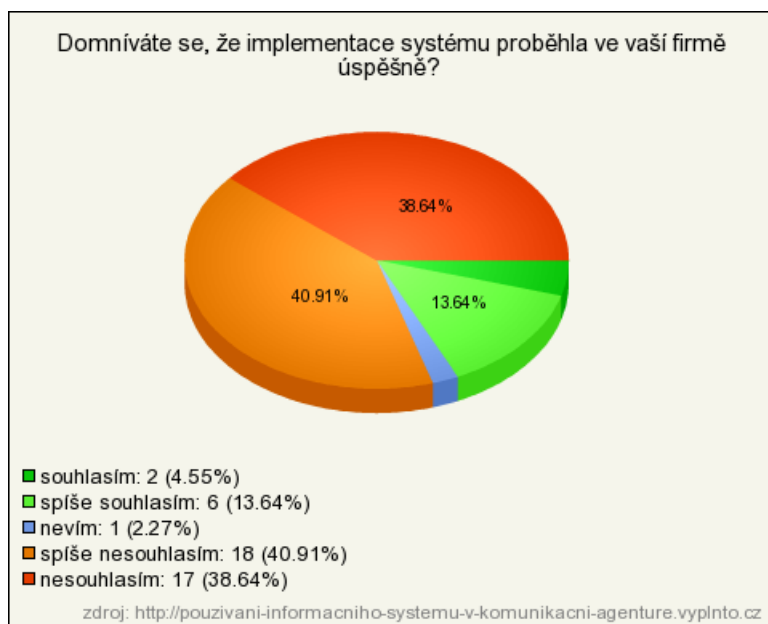
Otázka č. 3 dokládá, že většina dotázaných se o záměru pořídit informační systém dozvěděla ústní formou, z toho téměř 40 % na poradě nebo na jiném hromadném setkání.

Obr. č. 4:



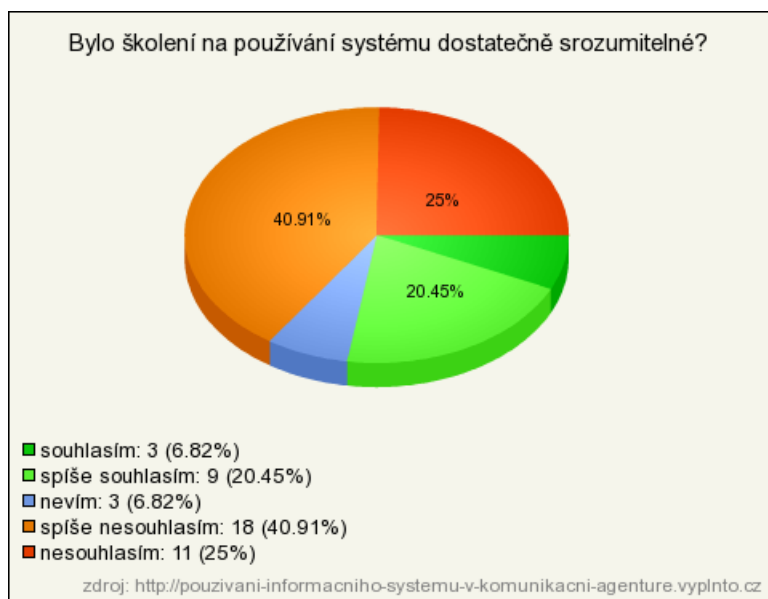
Na rozdíl od předchozí otázky, která neměla příliš vypovídací hodnotu, odpovědi na otázku č. 4 ukazují, že se forma, jakou byl oznámen záměr implementovat IS, nesetkala s pozitivní odezvou a lze se jen domnívat, že ve většině případů tuto reakci vyvolala nepřátelská forma komunikace vedení reklamních agentur.

Obr. č. 5:



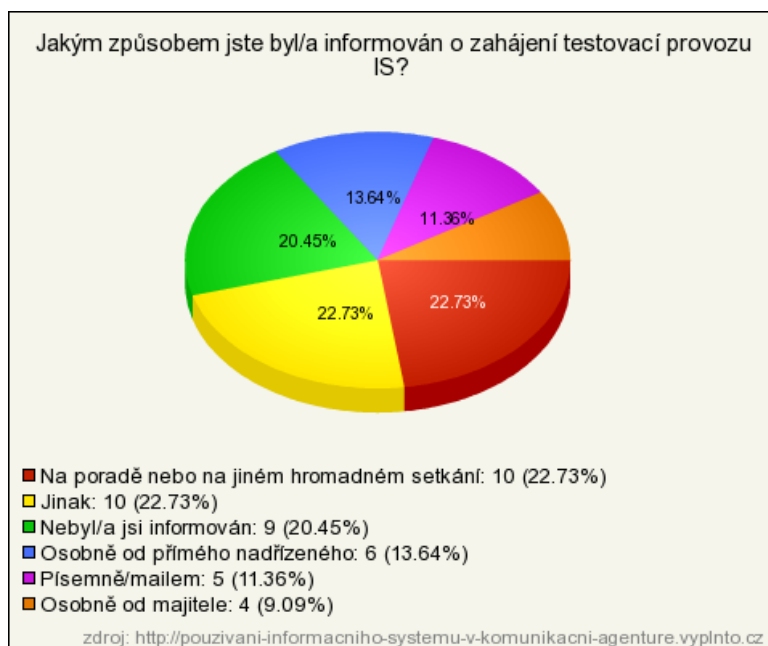
Nečekaný výsledek této otázky je dalším důkazem, že implementace IS do prostředí komunikační agentury je nelehkou záležitostí. Přes 80 % respondentů se domnívá, že se zavedení systému nezdařilo. Toto číslo předčilo všechny předpoklady a je zcela evidentní, že nesouvisí s očekáváním, která měli uživatelé o systému, ale opět se negativní vnímání týká způsobu komunikace.

Obr. č. 6:



Že jsou školení slabinou zavádění IS, potvrzuje přes 65 % dotázaných. V tomto směru mají školitelé velké rezervy a v následující kapitole budou uvedena doporučení, jak to změnit.

Obr. č. 7:



Předat informaci o zahájení testovacího provozu IS bereme jako samozřejmost, ve skutečnosti se o samozřejmost nejedná.

Obr. č. 8:



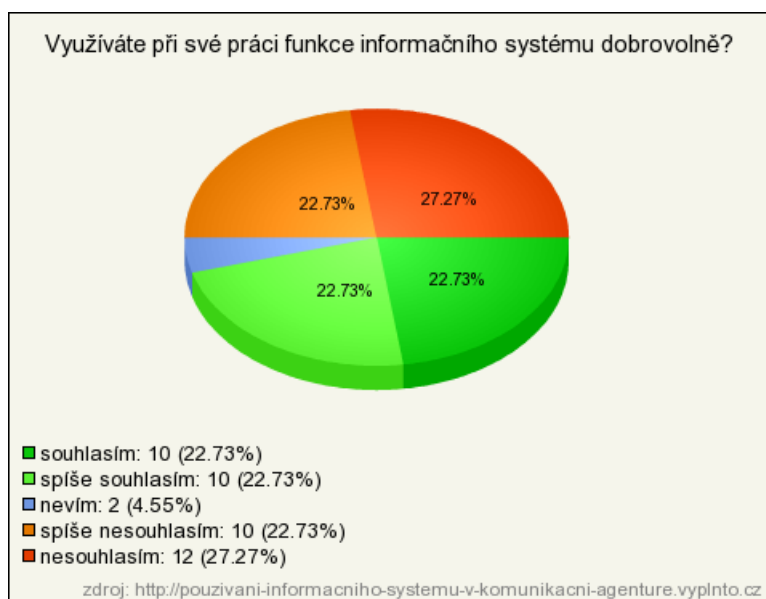
Další důkaz špatné komunikace při zavádění IS, tentokrát ve fázi testování. Pouze 11 % dotázaných mohlo předat zpětnou vazbu na testování s pozitivním dopadem. Přitom uživatelé v testovacím provozu mohou upozornit na mnoho zásadních i drobných chyb, na které si pak musí zvykat.

Obr. č. 9:



Téměř neuvěřitelný je výsledek, že 20,45 % dotázaných nebylo informováno o zahájení ostrého provozu IS a dalších 20,45 % dotázaných se tuto informaci dovědělo jinak, než je záhodno. Přechod do ostrého provozu systému je natolik choulostivá záležitost, že její nekomunikování může vážně ohrozit chod agentury, a tudíž je s podivem, že téměř polovina dotázaných se tuto informaci nedozvěděla opakovaně všemi možnými kanály interpersonální komunikace.

Obr. č. 10:



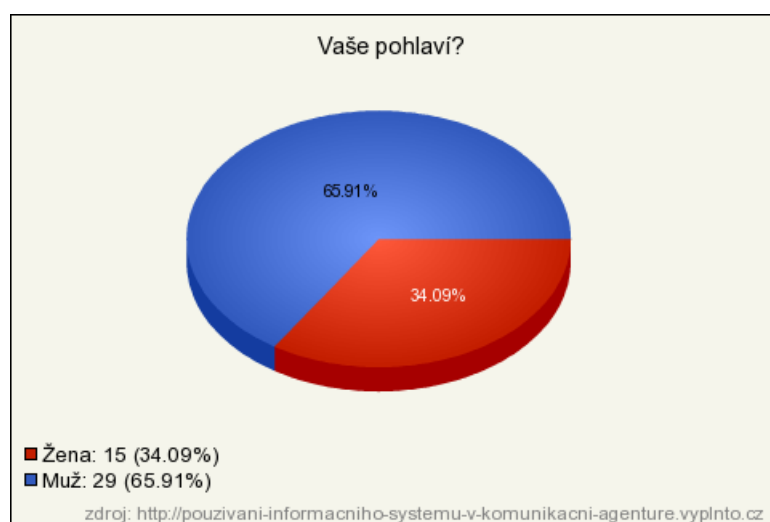
To, že se účastníci ankety u této otázky rozdělili na dvě poloviny, není nikterak překvapivým výsledkem, a to i přesto, že většina z nich vidí přínos IS v usnadnění jejich práce. Výše popsané chyby dokazují, že špatná forma či obsah komunikace zavádění systému mohou negativně ovlivnit přístup uživatelů k systému jako takovému.

Obr. č. 11:



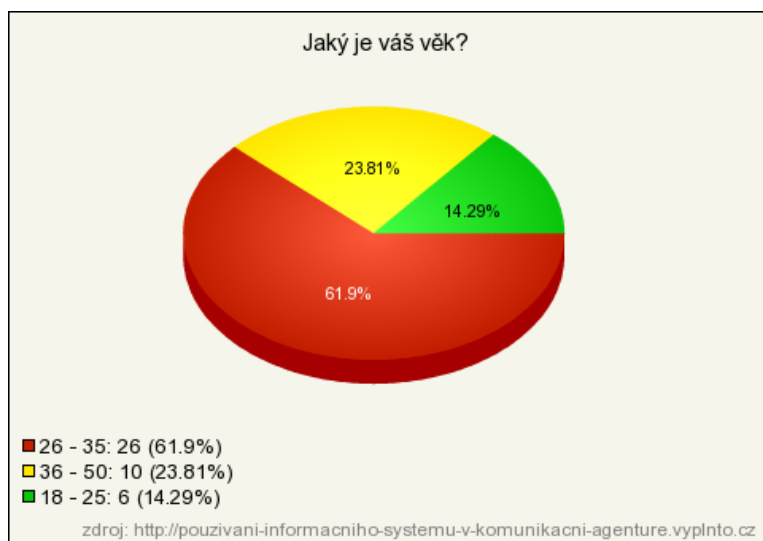
Pokud se mezi dotázanými najde téměř 40 % odpůrců pomocníka, který usnadňuje práci, máme k dispozici další důkaz verifikující pracovní hypotézu, že i dobrý informační systém se bez správné komunikace může stát neakceptovaným.

Obr. č. 12:



Statistická data dokazující mírnou převahu mužského pohlaví v reklamních agenturách.

Obr. č. 13:



Poněkud nepřesně specifikovaný statistický údaj definující věk zaměstnanců komunikačních a reklamních agentur.

6.4 Hodnocení výsledků průzkumu

Výsledky a grafy vzešlé z průzkumu jsou šokující. Jak je možné vysvětlit nepoměr mezi pozitivními odpověďmi na otázku č. 2 „Usnadňuje vám používání informačního systému práci?“ a velmi negativní responsí na otázky č. 10. „Využíváte při své práci funkce informačního systému dobrovolně?“ a č. 11. „Řadíte se mezi odpůrce používání IS komunikační agentury?“ Přes 70 % respondentů pozitivně vnímá přínos systému pro jejich práci, přesto přesně 50 % procent všech respondentů nevyužívá IS dobrovolně a téměř 57 % všech dotázaných se řadí mezi odpůrce systému v jejich agentuře.

Neuspokojivě hodnotili respondenti zpětnou vazbu, úspěšnost implementace a srozumitelnost školení. Téměř 89 % dotázaných nemělo možnost předat názory během testování nebo na ně nebyl brán zřetel. 80 % uživatelů, kteří vyplnili dotazník, se domnívá, že zavedení IS se v jejich společnosti nezdařilo a 65 % respondentů se vyjádřilo negativně o srozumitelnosti školení.

Jak se vyhnout podobně nepříjemné situaci a rozpakům, které nastanou po zavedení systému, se budeme podrobně věnovat v následující kapitole, která přinese několik velmi efektivních návrhů a doporučení.

7 FÁZE POUŽÍVÁNÍ IS – NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Ještě než se stane používání systému běžnou každodenní rutinou, je nutné projít zaváděním systému se všemi nezbytnými kroky jako testovací provoz a školení, kterému předchází implementace, což je nejnáročnější část a spočívá v přizpůsobení IS firmě. V této fázi analytici a programátoři řeší integraci systému se stávajícími procesy nebo vytváří zcela nové procesní řetězce. Ještě před tím je však nezbytně nutné vybrat dodavatele, připravit harmonogramy prací a úvodní studii, která společně se sestavením projektového týmu tvoří první kroky při přípravě implementace.

7.1 Příprava implementace

Popis jednotlivých fází přípravy implementace, který bude následovat, vychází z praktických a z několika zdrojů ověřených postupů. V jednotlivých detailech se může přístup různých firem mírně lišit, ale jako ucelený balíček postupných kroků se jedná v podstatě o zažité schéma, které se nedoporučuje měnit. Největší chybou, která by mohla nastat, je přeskočení přípravných prací.

7.1.1 Sestavení projektového týmu

Dříve než agentura zahájí implementaci interního informačního systému, je nutné sestavit projektový tým. Měl by obsahovat kromě leadera i vedoucí všech oddělení. Tito manažeři zodpovědní za své úseky by měli mít možnost hovořit do výběru dodavatele IS. Ideálním způsobem, jak vybrat dodavatele na zakázku, jejíž hodnota se pohybuje v rozmezí 1-10 milionů korun, je výběrové řízení.

Aktuální stav na trhu informačních systémů umožňuje bohaté možnosti při výběru dodavatele. Jedná se již o desítky firem, které poskytují kompletní servis. Při výběru je vhodné vidět nejenom testovací prostředí při prezentacích, ale i ostrý provoz ve firmách, které již daný systém zavedly. Nezávislé reference uživatelů mohou mít neocenitelnou hodnotu, je však velmi obtížné se k nim dostat.

7.1.2 Úvodní studie

Na úvodní studii si už musí firma připravit finanční prostředky (od 60 do 150 tisíc korun), proto je vhodné promyslet si, kdo a jak analýzu zpracuje. Tento dokument dokáže nejenom určit cenu a posloupnost prací, ale rovněž může nastínit systémové nebo procesní chyby v nastavení firmy.

Definice úvodní studie dle společnosti LCS International, a.s., v nabídce velmi rozšířeného systému Helios zní takto: „*Předimplementační analýza zahrnuje přesnou cenovou specifikaci modulů a počtu uživatelů dle potřeb zákazníka, konkrétní cenovou specifikaci implementačních prací včetně zákaznických úprav, návrh konkrétního harmonogramu implementace, vymezení úzkých míst projektu, technický audit HW a SW, popis vybraných podnikových procesů a návrh jejich řešení v informačním systému, definici uživatelů/rolí, návrh řešení dle struktury a následný závěr proveditelnosti.*“⁷

7.1.3 Harmonogram implementace

Tento dokument úzce souvisí s úvodní analýzou, dokonce může být i její součástí. Hlavním úkolem je rozdělení zavedení systému do několika etap, které musí být termínově členěny. Časové ohraničení vychází z potřeb dodavatele a mělo by být přizpůsobeno schopnostem objednatele precizně odpovídat na otázky programátorů.

Mezi povinné etapy patří:

- sběr informací (úvodní studie)
- příprava a vývoj (úpravy standardizovaných modulů, úprava procesů)
- spuštění testovacího provozu základních modulů
- úpravy vycházející z požadavků členů testovacího týmu
- spuštění ostrého provozu základních modulů
- úpravy vycházející z požadavků vybraných uživatelů (1 až 3 vlny)

⁷ ŽULA, B. *Nabídka na dodávku a implementaci informačního systému Helios Orange*. LCS International a.s., Brno 2008

- realizace nadstavbových modulů (například modul pro manažerské rozhodování a pokročilé plánování)
- pravidelný upgrade

Obecně lze říci, že mezi započítáním příprav na dodávku a zavedení kvalitního podnikového systému a jeho skutečným využíváním uplyne cca rok. Další rok trvá v současných podmínkách akceptování systému zaměstnanci a vyladování detailů.

7.1.4 Rizika přípravné fáze

Výběrové řízení dodavatele IS se vyplatí neuspěchat. V žádném případě nemá smysl nechat se dodavatelem tlačit do kladné odpovědi cenou nebo rychlostí implementace. V takových případech se nakonec ukáže, že se nic neušetřilo. Rozhodnutí by mělo být podpořeno radou nezávislého odborníka, který díky svým znalostem a zkušenostem dokáže fundovaně vybrat.

Pokud někdo vybírá intuitivně bez ohledu na fakta, je problém na světě. Takový výběr například na základě barvy košile dodavatele nebo na základě společného koníčku, který absolutně nesouvisí s firemním systémem, je nešťastným krokem, jehož bláhovost se celé firmě vrátí jako bumerang v podobě fatálních problémů.

7.2 Průběh implementace

V případě, že dojde k úspěšnému výběru dodavatele informačního systému, začíná několikaměsíční maraton prací na vytvoření funkčního celku. Tato činnost je extrémně náročná především kvůli skutečnosti, že mnoho členů projektového týmu má pochopitelně své další úkoly a povinnosti vyplývající z jejich pracovní náplně. Vyplatí se však, aby se nejméně jeden manažer mohl věnovat zavádění systému na plný úvazek a jeho povinnosti přešly na někoho jiného. Závažnost tohoto rozhodnutí je bohužel příliš velká na to, aby mohlo být ve většině případů učiněno, a tak bývá zvykem, že manažeři mají implementaci informačního systému v žebříčku priorit nepochopitelně nízko.

7.2.1 Programování

Programátoři mají usnadněnou práci, protože již nevytváří program od základu. Mají k dispozici celou řadu modulů, které upravují podle individuálních potřeb uživatelů. V jejich práci je mnoho úskalí a nástrah, musí dodržet přesně specifikované procesní kroky. Návaznosti jednotlivých kroků je vhodné konzultovat s vedoucími jednotlivých oddělení, ti mohou v prvních fázích stavby modulů provést potřebné úpravy.

Tým profesionálů na straně dodavatele musí být natolik zkušený a fundovaný, aby dokázal ustát mnohdy nesmyslné tlaky ze strany objednavatele. Na druhé straně se programování nesmí stát pokusným testováním nových funkcí a prvků, které v praxi nemají šanci na uplatnění.

7.2.2 Testovací prostředí

S testováním není dobré otálet. Čím dříve začnou vybraní zaměstnanci s „ošaháváním“ uživatelského prostředí, tím lépe. Mohou dávat zpětnou vazbu programátorům, kteří potřebují partnery do diskuze. Důležitým a pro mnohé programátory nepřekonatelným problémem je platforma Mac. Grafická a kreativní oddělení, která používají počítače Macintosh, bývají oříškem, který se nepodaří rozlousknout ani po mnoha měsících testování. Kompatibilitu operačních systémů samozřejmě nelze řešit až v rámci testování, ale to, co funguje v téměř laboratorních podmínkách u dodavatele, je nutné vyzkoušet i v reklamní agentuře na strojích, na kterých poběží IS na ostro.

7.2.3 Školení

Školení obsluhujícího personálu jsou dalším z mnoha společných bodů pro všechny realizace IS. Jsou nezanedbatelnou položkou v rozpočtech. Mnohdy se dokonce jedná o ohromující částky. Proto je velmi důležité vytěžit ze školení maximum. A to je častý problém, protože především zaměstnanci přistupují ke školením jako k něčemu velmi nepříjemnému. Bohužel společnosti provádějící implementaci dokážou svým přístupem školení znechutit i pozitivně naladěnému zaměstnanci. Aby bylo školení efektivní, je důležité, aby splňovalo několik základních charakteristik:

- délka školení by neměla přesáhnout 40-60 minut v jednom školicím bloku, je mnohem přínosnější rozdělit školení do několika tematických celků, nedojde tak k přesycení informacemi, ztrátě koncentrace atd. Opakováním stěžejních informací dochází k zažití pod-

statného. Rovněž se při plánování školení nesmí zapomínat na skutečnost, že je pro firmu efektivnější, když zaměstnanec absolvuje osmkrát jednu hodinu než osm hodin naráz.

- je vhodné rozdělit zaměstnance do malých skupin po 6-9 tak, aby probíraná témata pokrývala činnosti, které bude pracovník provádět, tedy po odděleních.

- účast je povinná, proto je nezbytně nutné nabídnout několik termínů. Může se to zdát jako holý nesmysl, ale vždy se najde několik „rebelů“, kteří se dokážou vyhnout všem školením a do ostrého provozu tak jdou naprosto nezasaženi informacemi o tom, co a jak mají dělat. Tito jedinci jsou posléze velkými kritiky systému. Většina jejich argumentů však pramení z neznalosti problematiky.

- je vhodné doplnit školení o praktická cvičení, která by měla probíhat v prostředí, kde bude zaměstnanec pracovat. Je tedy důležité, aby byl IS nainstalován na každý počítač již ve fázi proškolení a každý si mohl osahat funkce na svém počítači.

7.2.4 Přechod do ostrého provozu

Uvědomělé vedení společnosti chápe, že proces zaškolení nekončí nasazením systému do ostrého provozu. Právě naopak, v ostrém provozu se projeví všechny nedostatky, které vznikly při vývoji a dále pak při školeních, a to jak na straně školitelů, tak i na straně školených. Existuje několik možností, jak se na tuto fázi školení připravit:

- využívat i nadále služeb společnosti, která provádí implementaci systému. K tomuto účelu slouží tzv. helpline nebo helpdesk. Konzultace prováděné prostřednictvím telefonátů a e-mailů dokážou vyřešit většinu běžných problémů. Závažnější závady nebo nedorozumění se obvykle řeší při osobních konzultacích.

- je vhodné připravit jednoho ze zaměstnanců lépe a udělat z něj konzultanta ostatním, méně zdatným kolegům. V případě velkých firem je možné vytvořit vícečlenný tým, kdy se každý specializuje na určitou část aplikace.

Jako ideální se jeví skloubení obou variant, výhody plynoucí z obou postupů vytváří na jedné straně obrovské finanční úspory, protože firmy provádějící implementaci si většinu úkonů nad rámec smlouvy nechávají náležitě zaplatit. Navíc využití systémových ambasadorů přispívá k získání lidské tváře pro systém.

Na rozdíl od přistoupení k testovacímu prostředí a zahájení školení nemá smysl přechod do ostrého provozu uspěchat. Na druhou stranu, očekávat, že budou všechny problémy a komplikace vyřešeny v testovacím prostředí, je naivní představa. Nicméně dodavatel je povinen předat systém v takové podobě, aby neohrozil fungování firmy. Přesto přechod na nový systém s sebou přináší nemalé potíže. Dokonce se běžně stává, že u firmy přecházející na nový IS, dochází k poklesu obrátu až o 10 %. S tímto rizikem je nutné kalkulovat a nesmí se stát argumentem proti zavedení systému, protože po obvyklém propadu následuje díky systému solidní růst plynoucí ze zjednodušení práce.

8 JAK KOMUNIKOVAT INFORMAČNÍ SYSTÉM

Tato fáze zavádění nového systému bývá systematicky ignorována, a to jak agenturami, tak i firmami, které software vyvíjejí a implementují. Vytvoření budgetu na podporu hladkého zapojení nového nástroje do organismu firmy se vyplatí. Pozitivní vnímání systému dokáže usnadnit jeho start a minimalizuje eventuální bojkot zaměstnanců.

8.1 Komunikační mix

Samo vytvoření komunikačního mixu pro komunikaci implementace informačního systému je novátorským počinem a tak, ať bude jeho podoba jakákoli, bude velkým přínosem pro úspěšnou realizaci systému. Mezi základní prvky jsem vybral v první řadě PR a mnohé z jeho nástrojů, dále direct mail, reklamní předměty s přesahem do guerilla marketingu nebo buzz marketingu a v neposlední řadě do event marketingu.

8.2 Interní PR a jeho výhody

Využití PR nástrojů v interní komunikaci informačního systému se nabízí samo. Pokud si jako pomůcku vezmeme sociálně psychologický model působení PR, který obsahuje hledání možností komunikace, pochopení situace, porozumění a důvěru, je jasné, že tyto základní kameny PR velice usnadní a zefektivní interní komunikaci.

Svoboda poskytuje následující definici: „*Interní public relations – označované též jako Human Relations, Labour Internal Relations, Employee Relations nebo krátce Internals – platí v evropském chápání za pevnou součást všeobecných public relations. Obecně se při definici interních PR zdůrazňuje, že pro úspěšné PR je naprostou nutností zásadní pozitivní soulad v organizaci. K takovému a takto fungujícímu souladu lze dojít jen tehdy, když funguje vnitropodniková komunikace.*“⁸

⁸ SVOBODA, P. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing a.s. 2006, s. 86-87. ISBN 80-7318-400-1

Praxe ukazuje, jak často právě vedoucí pracovníci organizací podceňují interní PR. Zapomínáme na jednoduchou, nicméně zásadní poučku, že totiž „Public relations začínají doma“. Přitom stačí tak málo: ovládnout negativní emoce a trpělivě sdělovat potřebné informace, eventuálně odpovídat na všetečné otázky.

Důvodů, proč interní PR pěstovat, je několik:

- zaměstnanci se s firmou lépe ztotožní,
- odvedou lepší pracovní výkony,
- kvalitní interní PR zamezí dohadům, pomluvám a spekulacím.

Je nutné, aby zaměstnanci věděli, že co je dobré pro podnik, je dobré i pro ně a že zájmy organizace, v níž pracují, se kryjí s jejich zájmy. Rovněž by měli vědět, že jejich pozitivní angažování se pro podnik na veřejnosti je v konečném důsledku dobré i pro ně.

Pospíšil (2002, s. 139) uvádí: „*Bylo by více než špatné pro motivaci vašich pracovníků, kdyby se důležité informace dozvíдали teprve ze zítřejších novin nebo týden starých časopisů. Nejlepší samozřejmě je, když se je dozví dřív, než se jich informovaný obchodní partner zeptá.*“⁹

8.2.1 Dělení interního PR

Interní komunikaci dělíme na osobní a neosobní, formální a neformální. Osobní komunikace bývají většinou praktikovány automaticky a mnohdy bez vědomého vlivu nástrojů PR komunikace. Mezi příklady osobní komunikace patří:

- rozhovor s ředitelem
- setkání managementu se zaměstnanci
- týmové briefingy
- porady (vedení, oddělení atd.)

⁹ POSPÍŠIL, V. *Efektivní Public Relations a media relations*. 1. vyd. Praha, Computer Press 2002, s. 139, ISBN 80-7226-823-6

Neosobní komunikace bývá jakožto velice efektivní způsob sdělování informací využívána častěji u větších společností, a proto bývá více ovlivňována jasně definovanými pravidly.

Mezi příklady neosobní komunikace patří:

- e-mail
- nástěnky
- firemní noviny
- interní informační systém
- další tištěné materiály (kodexy, pravidla, pokyny ...)
- průzkumy, dotazníky, schránky

8.2.2 Firemní časopisy

Firemní časopisy tvoří důležitou součást v externí i interní PR komunikaci, tedy jak v komunikaci s obchodními partnery, tak i se zaměstnanci firmy. Firemní časopis by měl být dotažen po všech stránkách. Je nezbytné, aby struktura byla přizpůsobena záměrům, které má časopis naplnit. Podobně grafické zpracování by mělo ctít firemní styl a design.

8.2.3 Elektronické sdílení informací

Vzhledem k vysoké finanční, personální a časové náročnosti je příprava firemního časopisu pro většinu společností nerealizovatelná. Především pro malé a střední firmy se jako alternativa nabízí e-mailový zpravodaj nebo oběžník. Tímto způsobem se k zaměstnancům mohou dostávat důležité informace, například o novinkách v přípravných pracích nebo v průběhu implementace. Rovněž je tímto způsobem vhodné zpravovat pracovníky firmy o průběhu testování.

Obsáhlejší sdělení mohou najít své místo v částech systému k tomuto účelu přizpůsobených. Může se jednat jednodušší o formu blogu, eventuálně v případě sofistikovanějšího přístupu o formu e-magazinu. Dalším vhodným způsobem informování o dění ve firmě je zasílání tiskových zpráv určených pro novináře zaměstnancům.

K tomuto tématu Pospíšil uvádí: „Přidejte zaměstnance na tentýž distribuční seznam, který slouží pro e-mailovou rozesílku tiskových zpráv.“ Dále doplňuje: „Publikujte tiskové zprávy na firemním intranetu. Nemusíte zvažovat, kdo má a kdo nemá být mezi adresáty. Máte jistotu, že se o novinkách ve vaší firmě dozví každý, kdo má zájem.“¹⁰

Elektronické poskytování informací může mít stejně jako firemní časopis různou úroveň. Počínaje strohým poskytováním informací bez grafického zpracování až po luxusní provedení s trendovým designem, který potěší unavené oko. Rovněž vtipné pojetí části předávaných zpráv snižuje pracovní stres a zvyšuje radost z práce.

8.3 Vliv interního PR na externí PR

Dobře informovaní zaměstnanci dokážou zásadním způsobem působit na externí PR.

Svoboda (2002, s. 87) tento jev popisuje názorně na příkladu: „Na 100 zaměstnanců podniku připadne nejméně 300 jejich blízkých rodinných příslušníků. Ti zase mají každý nejméně po deseti přátelích. Touto jednoduchou aritmetikou naroste externí informovaná skupina na 3000 osob, které věří tomu, co říká původně oněch sto podnikových zaměstnanců.“¹¹

Ze své vlastní zkušenosti mohu doplnit, že neinformovaní zaměstnanci nepůsobí jako reprezentanti firmy dobře. Častá odpověď „nevím“ může být chápána jako známka nezájmu a od nezájmu o dění ve firmě je velice blízko k nezájmu o klienta.

¹⁰ POSPÍŠIL, V. *Efektivní Public Relations a media relations*. 1. vyd. Praha, Computer Press 2002, s. 139, ISBN 80-7226-823-6

¹¹ SVOBODA, P. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing a.s. 2006, s. 67. ISBN 80-7318-400-1

8.4 Externí PR

Publikování PR článků v odborných časopisech, a to jak v oblasti reklamy a komunikací, tak i v oblasti IT, nabízí mnoho možností. Uvedu několik příkladů:

1. Krátká zpráva uveřejněná v přehledu oborových novinek
2. Obsáhlý rozhovor popisující výhody a úskalí plynoucí ze zavádění systému
3. PR článek + inzerce

Pro přesnější uvedení příkladu použiji odstavec z rubriky ERP systémy v praxi ze speciálního vydání časopisu IT Systems, ERP SYSTÉMY:

„Letiště Praha dokončilo implementaci SAPu. Letiště Praha dokončilo implementaci nového integrovaného informačního systému ERP na platformách SAP Business Suite. Dokončení poslední fáze projektu znamená, že software od SAP bude na Letišti pomáhat s řízením financí, lidských zdrojů, vztahů se zákazníky, logistiky a správy a údržby majetku. Systém bude denně používat téměř 2500 uživatelů.“¹²

8.5 Direct mail

Zavedení nového informačního systému s sebou přináší celou řadu změn v podobě standardizovaných dokumentů. O těchto změnách by měli být s dostatečným předstihem informováni klienti. Jako vhodná forma se jeví direct mail obsahující průvodní dopis vysvětlující důvody a hlavně výhody plynoucí z nového IS. Dále je vhodné doplnit ukázky nových briefů, kalkulací, faktur apod.

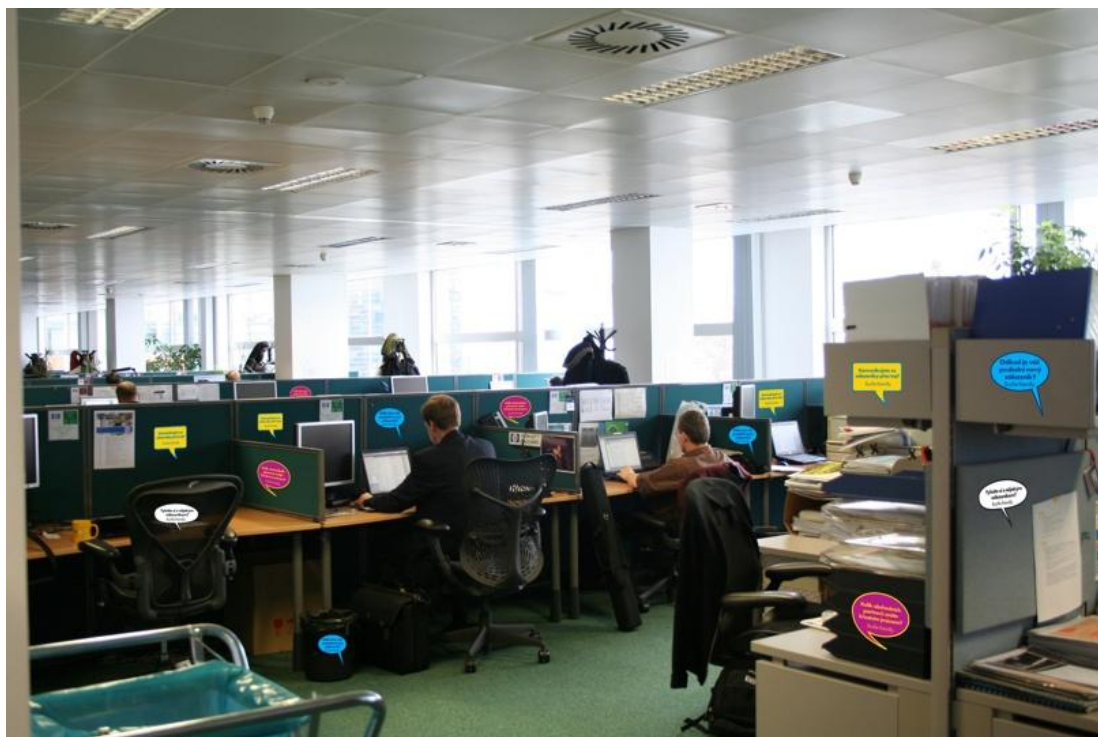
8.6 Reklamní předměty

Dalším vhodným podpurným prostředkem jsou reklamní předměty: praktické pomůcky používané v každodenní kancelářské rutině jako například poznámkové bločky, podložky pod myš, potřeby na psaní, samolepky. Barevné, veselé, optimistické samolepky mohou

¹² VEČEŘA, T. *Letiště Praha dokončilo implementaci SAPu. Speciální číslo vydání časopisu IT Systems*, roč. 1, 2008, č. 1, s. 2, ISSN 1212-4567

oživit interiér kanceláří a povzbudit zaměstnance. Kreativita a živelnost se dá využít při aplikaci těchto samolepek formou guerilla marketingu nebo buzz marketingu, kdy je možné doslova zaplavit například zasedací místnost, kde probíhá školení, podobnými samolepkami.

Obr. č. 14: příklad veselých samolepek z prezentace pro společnost TechData



8.7 Event marketing

O významu školení pro zavedení systému jsem již pojednával v předchozí kapitole. Aby bylo školení efektivnější, je vhodné použít jeden z nástrojů PR, a to eventy. Jako finální bod komunikace informačního systému směrem k zaměstnancům a eventuálně k VIP klientům navrhuji uspořádat výjezdní školení, na kterém bude v přestávkách mezi jednotlivými bloky připraven zábavný nebo oddechový program. Například střídat školicí bloky s paintballovými bitvami je formát eventů, který pod prostým názvem MISSION IMPOSSIBLE dodá celé akci potřebný nadhled.

9 VERIFIKACE HYPOTÉZ

Přestože se nepodařilo u marketingového průzkumu zajistit dostatečné množství responsí, aby byly výsledky náležitě vypovídající, některé otázky a především odpovědi na ně jsou vhodné k zamyšlení a je možné v nich najít ponaučení. Velmi zajímavý až pozoruhodný je nepoměr mezi pozitivními odpověďmi na otázku č. 2 „Usnadňuje vám používání informačního systému práci?“ a velmi negativní responsí na otázky č. 10. „Využíváte při své práci funkce informačního systému dobrovolně?“ a č. 11. „Řadíte se mezi odpůrce používání IS v komunikační agentuře?“ Přes 70 % respondentů pozitivně vnímá přínos systému pro jejich práci, a přesto přesně 50 % procent všech respondentů nevyužívá IS dobrovolně a téměř 57 % všech dotázaných se řadí mezi odpůrce systému v jejich agentuře.

Tato, i když nereprezentativní data, jasně potvrzují domněnku vyslovenou ve výchozí hypotéze, že každá agentura potřebuje ke smysluplnému fungování informační systém. Přes 70 % respondentů se vyjádřilo kladně k používání informačního systému a jeho pozitivnímu vlivu na usnadnění práce. Rovněž pracovní hypotéza, že i dobrý informační systém se bez správné komunikace může stát neakceptovaným, byla při průzkumné sondě potvrzena. K tomuto názoru mě přivedl uvedený rozpor mezi pozitivním přínosem systému jako nástroje na usnadnění práce a jeho odmítáním.

Alarmující výsledky byly zaznamenány u otázek na zpětnou vazbu, úspěšnost implementace a srozumitelnost školení. Téměř 89 % dotázaných nemělo možnost předat názory během testování nebo na ně nebyl brán zřetel. 80 % uživatelů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, se domnívá, že implementace IS se v jejich společnosti nezdařila a 65 % respondentů se vyjádřila negativně o srozumitelnosti školení. To jsou názory uživatelů, ke kterým se nelze obrátit zády a je nutné s nimi začít pracovat.

ZÁVĚR

Analýza efektivity implementace informačního systému do komunikační agentury a jeho následné používání prokázala, že se jedná o velmi citlivé téma, které především zaměstnanci vnímají velmi senzitivně. Pokud je vedení firmy motivováno k jeho zavedení usnadněním a zprůhledněním komunikačních a finančních toků ve společnosti a nikoliv jako ve většině zkoumaných případů, kdy slouží jako další bič na zaměstnance a je využíván pouze jako jeden z mnoha kontrolních mechanismů. Obávám se, že v těchto případech je vlastní využívání těchto systémů silně demotivující, nemluvě o tom, že ve své podstatě ztrácí jakékoli opodstatnění. V neposlední řadě hrají negativní roli sankce spojené například s jeho opožděným vyplněním, kdy například nenaplánování pracovní činnosti s týdenním předstihem je sankcionováno denně řádově ve stokorunách.

Návody a doporučení, které vzešly z analyticko-praktické části, se mohou jevit jako logické samozřejmosti. Jedná se však o velmi cenné know-how, které bylo nasbíráno během několika implementací informačního systému ve dvou společnostech. Podobné chyby byly potvrzeny z několika dalších zdrojů. Obecně řečeno většina majitelů firem se domnívá, že pořízením informačního systému zajistí plynulý přenos informací, hladký průběh zakázek, čistotu procesních řetězců, jinými slovy řečeno: bezproblémový a nekonfliktní chod firmy. Tento problém je však stejně fatální jako představa, že se to samo zlepší.

SEZNAM CITACÍ

1. BEDNÁR, M. *Malé a střední podniky: jak zvýšit jejich konkurenceschopnost?* In BOBÁK, R. a SODOMKA, P. *World of Information Systems*. 1. vyd. Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2006, s. 268-272. ISBN 80-7318-400-1
2. a 3. JEŽEK, J. *Výzva k předkládání projektů v rámci OPPI – ICT v podnicích*. Sekce Strukturálních fondů – Řídící orgán OPPI Ministerstva hospodářství a obchodu České republiky. Praha 2009, s. 3.
4. JEŽEK, J. *Výzva k předkládání projektů v rámci OPPI – ICT v podnicích*. Sekce Strukturálních fondů – Řídící orgán OPPI Ministerstva hospodářství a obchodu České republiky. Praha 2009, s. 3.
5. MAJER, J. *Principy procesně řízené organizace za pomoci informačních systémů*. In BOBÁK, R. a SODOMKA, P. *World of Information Systems*. 1. vyd. Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2006, s. 238-244. ISBN 80-7318-400-1
6. LINDSTROM, M., *Nákupologie, Pravda a lži o tom, proč nakupujeme*, 1. Vydání, Brno, Computer Press, a.s. 2009, s. 3. ISBN 978-80-2512396-6
7. ŽULA, B. *Nabídka na dodávku a implementaci informačního systému Helios Orange*. LCS International a.s., Brno 2008
8. SVOBODA, P. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing a.s. 2006, s. 86-87. ISBN 80-7318-400-1
9. POSPÍŠIL, V. *Efektivní Public Relations a media relations*. 1. vyd. Praha, Computer Press 2002, s. 139, ISBN 80-7226-823-6
10. POSPÍŠIL, V. *Efektivní Public Relations a media relations*. 1. vyd. Praha, Computer Press 2002, s. 139, ISBN 80-7226-823-6
11. SVOBODA, P. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing a.s. 2006, s. 67. ISBN 80-7318-400-1
12. VEČEŘA, T. *Letiště Praha dokončilo implementaci SAPu*. Speciální číslo vydání časopisu *IT Systems*, roč. 1, 2008, č. 1, s. 2, ISSN 1212-4567

POUŽITÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

BEDNÁR, M. *Malé a střední podniky: jak zvýšit jejich konkurenceschopnost?* In BOBÁK, R. a SODOMKA, P. *World of Information Systems*. 1. vyd. Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2006, s. 268-272. ISBN 80-7318-400-1

JEŽEK, J. *Výzva k předkládání projektů v rámci OPPI – ICT v podnicích*. Sekce Strukturálních fondů – Řídicí orgán OPPI Ministerstva hospodářství a obchodu České republiky. Praha 2009, s. 3.

LINDSTROM, M., *Nákupologie, Pravda a lži o tom, proč nakupujeme*, 1. Vydání, Brno, Computer Press, a.s. 2009, s. 3. ISBN 978-80-2512396-6

MAJER, J. *Principy procesně řízené organizace za pomoci informačních systémů*. In BOBÁK, R. a SODOMKA, P. *World of Information Systems*. 1. vyd. Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2006, s. 238-244. ISBN 80-7318-400-1

MALÍK, J. *Menší a středně velké firmy a organizace potřebují stejné řešení jako ty velké*. In BOBÁK, R. a SODOMKA, P. *World of Information Systems*. 1. vyd. Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2006, s. 284-287. ISBN 80-7318-400-1

PACHOVSKÝ, Z. *Implementace informačního systému v komunikační agentuře*, 2009. s. 13. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí ročníkové práce Mgr. Ing. Olga Jurášková.

PACHOVSKÝ, Z. *Informační systém v komunikační agentuře*, 2008. s. 7. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí ročníkové práce Mgr. Ing. Olga Jurášková.

POSPÍŠIL, V. *Efektivní Public Relations a media relations*. 1. vyd. Praha, Computer Press 2002, s. 139, ISBN 80-7226-823-6

SVOBODA, P. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing a.s. 2006, s. 86-87. ISBN 80-7318-400-1

SCHVALBE, K. *Řízení projektů v IT, kompletní průvodce*. 1. vyd. Brno, Computer Press 2007, s. 250, ISBN 978-80-251-1526-8

TVRDÍKOVÁ, M. *Podpora řízení podle znalostí pro malé a střední firmy*. In BOBÁK, R. a SODOMKA, P. *World of Information Systems*. 1. vyd. Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2006, s. 284-287. ISBN 80-7318-400-1

VEČEŘA, T. *Letiště Praha dokončilo implementaci SAPu. Speciální číslo vydání časopisu IT Systems*, roč. 1, 2008, č. 1, s. 2, ISSN 1212-4567

ZEMAN, Z. *Prezentace nové komunikace pro společnost TechData a.s., AETNA s. r. o.*, Brno 2008

ŽULA, B. *Nabídka na dodávku a implementaci informačního systému Helios Orange*. LCS International a.s., Brno 2008

Webová prezentace společnosti AdHoc, Služby [online]. Brno: soukromé připojení, 20. 12.2009. Dostupné na [www:<http://www.ad-in-ne.com/cs/modulysystemu?Open Document>](http://www.ad-in-ne.com/cs/modulysystemu?Open Document)