

**Corporate Identity jako nástroj pro budování  
pozitivní image společnosti  
MANDS International,s.r.o.**

Bc. Eliška Sobotková

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eliška SOBOTKOVÁ**  
Osobní číslo: **M100273**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Corporate Identity jako nástroj pro budování pozitivní image společnosti Mands International, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši problematiky corporate identity, jakožto nástroje ovlivňujícího firemní image a stanovte teoretická východiska pro praktickou část.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav jednotlivých prvků corporate identity ve společnosti Mands International, s.r.o. pomocí marketingových metod, analýz a dotazníkových šetření.
- Výsledky, zjištěné na základě aplikovaných analýz, vyhodnoťte.
- Vytvořte projekt pro posílení firemní identity a výsledné image ve společnosti Mands International, s.r.o. a definujte jeho přínosy, omezení a rizika.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DYTRT, Z. et al. Podniková kultura. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 109 s. ISBN 978-80-7395-135-1.  
KOTLER, P. a KELLER, K. L. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.  
PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.  
SVOBODA, V. Corporate Identity. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2003. 67 s. ISBN 80-7318-106-1.  
VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Tomancová**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové 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<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou diplomovou 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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> 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 nevydávalečně 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 nahlázení 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 pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

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

<sup>2</sup> 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, užije-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).

<sup>3</sup> 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 díla:

(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.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – diplomovou 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 diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 20.4.2012



<sup>4</sup> 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:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit 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 výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá tématem corporate identity, jakožto nástroje pro budování pozitivní image společnosti Mands International, s.r.o. Teoretická část se věnuje rozboru literárních pramenů, které se týkají problematiky corporate identity a jejích jednotlivých subsystémů. Na teoretickou část navazuje část analytická, zabývající se hodnocením současného stavu všech prvků identity firmy, s využitím marketingových analýz a následné stanovení slabých míst ve zkoumané oblasti. V poslední projektové části práce je navržen na základě analytických výsledků ucelený koncept pro posílení corporate identity, s ohledem na rizika projektu, omezení, ale také přínosy, které pomohou zlepšit celkové vnímání image společnosti.

Klíčová slova: firemní identita, image, firemní kultura, design, komunikace, produkt, značka, analýza, zaměstnanci, zákazníci, MANDS.

## **ABSTRACT**

Diploma thesis deals with the issue of corporate identity, as an instrument for building a positive image of the company Mands International, s.r.o. Theoretical part deals with the analysis of the literary sources that relate to the issue of corporate identity and its individual elements. The theoretical part is followed by an analytical section dealing with the assessment of the current state of all elements of the company's identity, with the use of marketing analysis and subsequent determination of weak points in the study area. In the last part of the work is proposed based on the analytical results, a comprehensive plan for strengthening corporate identity with regard to project risks, constraints, but also the benefits that will help improve the overall perception of the image of the company.

Keywords: corporate identity, image, corporate culture, design, communication, product, brand, analysis, employees, customers, MANDS.

Motto:

*„Můžeme mít více, než máme, protože můžeme být lepší, než jsme.“*

**Jim Rohn**

*legendární řečník a motivátor*

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce, paní Ing. Lucii Tomancové, PhD., za její odborné vedení, pomoc, ochotu, velmi laskavý a lidský přístup, cenné připomínky a podnětné rady, kterými přispěla k vytvoření této diplomové práce.

Rovněž děkuji panu Ing. Martinu Sedláčkovi, řediteli a majiteli firmy Mands International, s.r.o., za jeho vstřícnost, profesionalitu, praktické rady, poskytnutí potřebných informací a čas, který mi věnoval, čehož si velice vážím. Obrovský dík patří i zaměstnancům firmy, kteří mi ochotně pomáhali po celou dobu spolupráce.

Děkuji také svým blízkým, kteří mi byli jakkoli nápomocni při psaní této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.



# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 FIREMNÍ IDENTITA A FIREMNÍ IMAGE .....</b>	<b>13</b>
1.1 FIREMNÍ IDENTITA .....	13
1.1.1 Historie.....	13
1.1.2 Definice.....	14
1.1.3 Struktura firemní identity.....	14
1.1.4 Důvody rostoucí pozornosti o firemní identitu .....	15
1.1.5 Firemní identita u českých firem.....	16
1.2 FILOZOFIE ORGANIZACE .....	17
1.3 FIREMNÍ IMAGE .....	17
1.3.1 Obsah pojmu image .....	17
1.3.2 Složky image .....	17
1.3.3 Druhy image .....	18
1.3.4 Firemní image versus firemní identita.....	18
<b>2 FIREMNÍ KULTURA .....</b>	<b>19</b>
2.1 DEFINICE FIREMNÍ KULTURY.....	19
2.2 BUDOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY A CESTY K JEJÍMU ROZVOJI A UPEVNĚNÍ.....	21
2.3 PODNIKOVÉ KLIMA.....	22
<b>3 FIREMNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>23</b>
3.1 MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX.....	23
3.1.1 Osobní prodej .....	24
3.1.2 Reklama .....	25
3.1.3 Podpora prodeje.....	26
3.1.4 Přímý marketing .....	27
3.1.5 Public Relations.....	28
3.1.6 Události (events) a zážitky.....	29
3.2 ON-LINE KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE.....	30
3.2.1 Webové stránky .....	31
3.2.2 On-line sociální média .....	32
<b>4 FIREMNÍ DESIGN .....</b>	<b>35</b>
4.1 VÝZNAM FIREMNÍHO DESIGNU .....	35
4.1.1 Název .....	35
4.1.2 Logotyp.....	36
4.1.3 Firemní barvy .....	37
4.1.4 Firemní písmo .....	38
4.1.5 Grafický symbol .....	38
4.1.6 Slogan .....	38
4.1.7 Znělka .....	39
4.1.8 Merkantilní tisk .....	39
4.1.9 Design a architektura .....	40
4.2 FIREMNÍ DESIGN MANUÁL.....	40
<b>5 FIREMNÍ PRODUKT .....</b>	<b>41</b>



<b>6</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST .....</b>	<b>42</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
<b>7</b>	<b>METODOLOGIE .....</b>	<b>44</b>
7.1	SWOT ANALÝZA .....	44
7.2	ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY .....	44
7.3	ANALÝZA IMAGE .....	45
<b>8</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MANDS INTERNATIONAL, S.R.O. ....</b>	<b>46</b>
8.1	HISTORIE A OBECNÉ INFORMACE O SPOLEČNOSTI .....	46
8.2	CÍLE A FILOZOFIE ORGANIZACE .....	46
8.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	47
8.4	OBCHODNÍ PARTNEŘI A KONKURENCE .....	48
8.4.1	Odběratelé .....	48
8.4.2	Dodavatelé .....	48
8.4.3	Konkurence .....	49
<b>9</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>50</b>
<b>10</b>	<b>ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH ČÁSTÍ FIREMNÍ IDENTITY .....</b>	<b>56</b>
10.1	ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY .....	56
10.1.1	Průběh výzkumu a charakteristika respondentů .....	56
10.1.2	Výsledky výzkumného šetření .....	57
10.2	ANALÝZA FIREMNÍ KOMUNIKACE .....	67
10.3	ANALÝZA FIREMNÍHO DESIGNU .....	70
10.3.1	Název .....	70
10.3.2	Logotyp .....	70
10.3.3	Firemní barvy .....	71
10.3.4	Firemní písmo .....	71
10.3.5	Grafický symbol .....	71
10.3.6	Slogan .....	72
10.3.7	Znělka .....	72
10.3.8	Merkantilní tisk .....	72
10.3.9	Design, architektura a design manuál .....	72
10.4	ANALÝZA FIREMNÍHO PRODUKTU .....	73
10.5	ANALÝZA VNITŘNÍ IMAGE .....	74
10.5.1	Průběh výzkumu a charakteristika respondentů .....	74
10.5.2	Výsledky analýzy vnitřní image .....	74
10.6	ANALÝZA VNĚJŠÍ IMAGE .....	79
10.6.1	Průběh výzkumu a charakteristika respondentů .....	79
10.6.2	Výsledky analýzy vnější image .....	82
10.6.3	Vztah mezi vnitřní a vnější image .....	86
<b>11</b>	<b>ANALYTICKÁ VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST .....</b>	<b>87</b>
<b>12</b>	<b>PROJEKT PRO POSÍLENÍ CORPORATE IDENTITY A NÁSLEDNÉ IMAGE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>88</b>
12.1	CÍLE PROJEKTU A KRITÉRIA ÚSPĚCHU .....	88
12.1.1	Hlavní a dílčí cíle projektu .....	88

12.1.2	Kritéria úspěchu .....	89
12.2	PŘÍPRAVNÁ FÁZE PROJEKTU .....	90
12.2.1	Projektový tým .....	90
12.2.2	Maticе odpovědností.....	91
12.3	ČASOVÁ ANALÝZA – METODA PERT.....	92
12.3.1	Převod stochastického modelu na deterministický.....	94
12.3.2	Řešení v programu WinQSB.....	95
12.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	97
12.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	97
12.5.1	Rizika a jejich eliminace .....	98
12.6	KLÍČOVÉ AKTIVITY A JEJICH ROZBOR .....	100
12.6.1	Vytvoření soutěže pro návštěvníky na veletrhu .....	100
12.6.2	Tvorba sloganu .....	101
12.6.3	Vytvoření článku o firmě a tvorba medailonků o značkách .....	103
12.6.4	Aktualizace webové prezentace firmy .....	104
12.6.5	Zavedení QR kódu, jako nového marketingového komunikačního nástroje .....	105
12.6.6	Zavedení direct marketingu do komunikace firmy .....	107
12.7	NÁVRHY HODNOCENÍ PROJEKTU .....	109
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>110</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>111</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>119</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>120</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>121</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>122</b>

## ÚVOD

V dnešním dynamickém prostředí, kde nabídka výrazným způsobem převyšuje poptávku, denně vzniká mnoho nových obchodních značek, firmy bojují o konkurenceschopnost, je důležité, aby si každá firma, ať už je malá či velká, působící na trhu průmyslovém či spotřebním, vytvářela originální a nezaměnitelnou corporate identity.

Na trhu se neustále zvyšuje podíl zákazníků, kterým záleží na tom, co kupují a od koho kupují, ale také citlivěji vnímají, jak s nimi firma komunikuje, co jim může zajímavého dnes, ale i v budoucnu nabídnout či jaké uznává hodnoty. Když firmy tento fakt rychle pochopí a budou budovat svoji firemní identitu, mohou nadále růst a dosahovat úspěchů.

Pominuly doby, kdy byl pojem corporate identity naplňován jen představou jejího loga, firemní barvou, tedy prvky firemního designu. Dnes jde o průnik všech elementů, jako firemního produktu, firemní komunikace, kultury i filozofie. Důležité je si uvědomit, že budování corporate identity a následné budování značky, je třeba zahrnout do strategického marketingového řízení každé firmy.

Tváří tvář velké důležitosti, jaká je přisuzována corporate identity, je překvapivé, že dosud neexistuje jednotný pohled na to, co vlastně firemní identita je a jak by měla být profesionálně utvářena. Jisté je pouze to, že proces jejího utváření je věc dlouhodobá a komplikovaná.

Cílem mé diplomové práce je, na základě vypracování projektu, posílit současnou corporate identity a následnou image mezinárodní společnosti Mands International, s.r.o., která působí na českém i zahraničním trhu od roku 1997, jejíž hlavní obchodní činností je nákup a prodej pneumatik.

Úvodní teoretická část práce se věnuje rozboru literárních pramenů, řešících problematiku corporate identity. V praktické části je zanalyzována současná podoba firemní identity společnosti Mands International, s.r.o. a navržen projekt pro její zlepšení a následné posílení pozitivní image.

Pevně věřím, že tato práce bude přínosem jak pro mě, tak především pro firmu Mands International, s.r.o. a pomůže jí posílit stávající image včetně dosažení úspěchů nejen u zákazníků.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 FIREMNÍ IDENTITA A FIREMNÍ IMAGE

## 1.1 Firemní identita

Každá organizace se chce ve dnešním globálním světě odlišit a vyniknout mezi ostatními. A právě firemní identita (corporate identity, CI), jako důležitý nástroj posilující postavení organizace v tržním prostředí, je tím, co dělá firmu jedinečnou a odlišuje jí od konkurence.

Horáková (2008, s. 58) upozorňuje na to, že hodnota corporate identity prudce vzrůstá zhruba od poloviny 80. let. Řízení identity firemní i produktové značky se spolu s průmyslovým designem stává částí integrované komunikace a prostřednictvím poznatků o chování spotřebitelů prolíná do marketingové strategie. Nejrozvinutějšími zeměmi jsou v tomto směru USA, Velká Británie a Japonsko, následovány Francií a Německem.

### 1.1.1 Historie

Hledání prvních základů CI směřuje až do daleké minulosti. Snaha dosáhnout jednotného chování organizací (corporate behaviour) je čitelná přinejmenším od starověku. Snad nejlépe byla tato snaha viditelná podle Svobody (2009) např. v církvi, armádě či u samotného státu.

První koncept CI již v moderním pojetí byl zpracován ve 40. letech minulého století pro americkou leteckou společnost Pan American World Airways. Jednotná identita se stala širší realitou na přelomu 50. a 60. let<sup>1</sup> díky aktivitám velkých designérských firem v USA (Landor) a ve Velké Británii (Henrion). V Čechách se první aktivity objevily v polovině 70. let pro Brněnské veletrhy a výstavy pod vedením výtvarníka J. Rajlichy st. a za účasti I. Zhoře, V. Svobody a dalších odborníků. Do poloviny 70. let šlo o vytváření jednotných stylů, tedy corporate design, ale zjistilo se, že „identita“ má mnohem širší a složitější podobu. Názory na nynější obsah a pojem CI se tříbily v průběhu 80. let. Nicméně ještě v 90. letech probíhal ostrý spor o to, aby nebyla CI chápána pouze jako soubor grafických prvků (Svoboda, 2003, s. 4).

Smyslem novodobých firemních identit je okamžité určení totožnosti subjektu navenek a posílení sounáležitosti uvnitř celku. Firemní identita je „chápání sebe sama“. Je to

---

<sup>1</sup> V této době firemní design začaly zpracovávat velké světové firmy jako *IBM*, *Shell*, *Lufthansa*, *BMW* atd.

vlastní, naplánovaná představa. Každý podnik, každá instituce má svoji identitu, která je více či méně jedinečná, vycházející ze samé podstaty organizace (Horáková, 2008, s. 58). Jak uvádí Balmer a Greyser (2003, s. 58), firemní identita symbolizuje skutečnou realitu, klade na ní důraz a je její součástí kdekoli, ve kteroukoli dobu.

### 1.1.2 Definice

Pro pojem corporate identity neexistuje žádná jednotná všeobecně platná definice. Postupem času se vytvořila celá řada definic pro tento pojem:

- CI zahrnuje všechny identifikační znaky, které pomáhají rozpoznávat určitý subjekt a odlišovat ho od jiných. Lze ho přeložit jako firemní identita, přesný český výraz bohužel neexistuje, ale lze říct, že jde o „soubor znaků, způsobu chování a jejich rozšíření, který je vlastní určitému podniku“ (Křížek a Crha, 2002).
- CI je „způsob, jakým se firma prezentuje cílovým skupinám, je to určitá symbolika, způsob komunikace a chování. Jedná se o hmatatelnou prezentaci, prohlášení, zřetelně sdílené hodnoty neboli firemní kulturu. Identita je tedy to, co firma je, co dělá a jak to dělá. Je spojena s produkty, značkami, způsobem distribuce, komunikace a chování ve vztahu k veřejnosti a svým partnerům (stakeholders)“ (Pelsmacker, 2003, s. 33).
- CI se snaží o získání identity mezi vnitřní a vnější veřejností organizace. Lze říci, že čím víc je vnitřní veřejnost organizace sepnutá, tím je její efektivnost výraznější. A čím organizace jednotněji vystupuje a chová se ve vnější veřejnosti, tím větší získává důvěru a trvalejší sympatie u veřejnosti. Proto má CI zprostředkovat smysl (života, práce, výrobků) nebo společenství (státu, firmy, zákaznickou věrností), (Svoboda, 2003).
- Definice identity firmy může vycházet z formování strategie firmy, CI v tomto pojetí zdůrazňuje komunikaci, chování a design. V jiném pojetí je možné vidět identitu v její kultuře jako sdílení trvalých hodnot ve firmě. Třetí směr se zaměřuje na poznání identity z diagnózy osobnosti podnikatele (Dytrt, 2006).

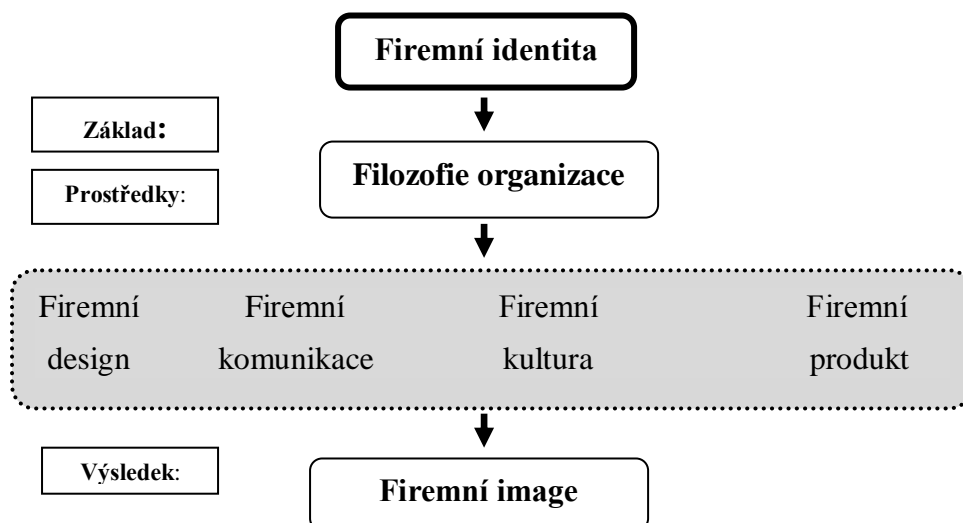
### 1.1.3 Struktura firemní identity

System CI spočívá na třech komponentech: *základ, výraz a ohlas*. Za CI - základ se považuje materiál, z něhož se buduje identita: názvy, normy, ideje, systémy organizace. CI - výraz je způsobem zveřejnění identity: ztvárnění, kultura, komunikace. CI - ohlas je

vlastní účinnost CI organizace na vnitřní či vnější okolí tzn. image (Svoboda, 2009). Systém firemní identity zahrnuje jednotlivé prvky<sup>2</sup>, jejichž vzájemná kombinace vytváří firemní image (Vysekalová a Mikeš, 2010, s. 21):

- **firemní kultura** (corporate culture);
- **firemní komunikace** (corporate communication);
- **firemní design** (corporate design);
- **firemní produkt** (corporate product).

Společnost si vytváří svůj charakter a buduje svou pověst na základě koordinovaného působení těchto čtyř subsystémů (prostředků) a jejich vzájemné působení zobrazuje *Obr. 1*.



*Obr. 1. Struktura firemní identity v praxi [Svoboda, 2003, s. 8]*

#### 1.1.4 Důvody rostoucí pozornosti o firemní identitu

Podle Pelsmackera (2003, s. 35-36) má rostoucí pozornost věnovaná identitě organizace několik následujících důvodů:

- Podnikatelské prostředí se rychle mění a ovlivňuje strukturu a strategické záměry firem. Jedná se o fúze, spojení, změny charakteru trhu apod. Je tedy nezbytné trvale sledovat a hodnotit identitu spolu s rychlými změnami strategie.

<sup>2</sup>Podrobnější vysvětlení jednotlivých prvků firemní identity bude náplní následujících kapitol této práce.



- Odlišovat se od ostatních je stále obtížnější. Unikátní identita může být rozhodující pro dosažení výlučné tržní pozice.
- Firmy se stávají stále více globálními a tím se zvyšuje riziko nekonzistentnosti komunikace, prováděné jednotlivými částmi firmy. Posilování společné firemní identity může být základem pro konzistentní komunikační strategii.
- Docílení výhod z rozsahu je podmíněno konzistentností všech forem komunikace. Vhodnou startovací čarou je tvorba společného základu, tj. společné firemní identity, která vychází ze správně definovaných strategických variant.
- Dobře zavedená identita může zvyšovat motivaci zaměstnanců. Cítí-li se být „členy rodiny“, stimuluje to jejich pracovní výkon.
- Firemní identita, je-li přesvědčivě komunikována, vytváří důvěru a dobré jméno firmy u externích cílových skupin a partnerů. Partneři a investoři budou mít více důvěry, vztahy s vládními orgány se zlepší, firma bude přitahovat kvalitnější pracovníky a veřejnost k ní získá mnohem příznivější postoj.

### 1.1.5 Firemní identita u českých firem

České firmy lze rozdělit ve vztahu k firemní identitě podle Svobodové a Voborníkové (2011, s. 24-26) na tři základní typy:

- Prvním jsou firmy, které firemní identitu nemají, nevěnují se jí a ani jí nevyužívají. To je bohužel většina firem v ČR. Takové firmy jsou velice rizikové, což ukázala i finanční krize. Firma nemá vlastní tvář, nekomunikuje, je zaměnitelná a ohrožuje jí konkurence.
- Druhý typ firem sice má vytvořenou firemní identitu, ale jejich činnost jak uvnitř firmy, tak komunikaci navenek tuto identitu nevyužívá. Takové firmy buď nevědí, jak firemní identitu používat, nebo nedokážou sladit komunikaci a vnitřní nastavení firmy. A v mnoha případech také vlastní identitě nevěří nebo se s ní neztotožňují.
- Posledním, třetím typem jsou firmy, které mají firemní identitu, jež funguje uvnitř i ven firmy (činností i komunikací směrem k trhu) a vše reálně funguje. Takové společnosti mají velice dobré výsledky a vykazují každoroční růst. Bohužel je tento typ firem nejméně početný.

## 1.2 Filozofie organizace

Firemní filozofie, resp. firemní vize odpovídá na otázku: „Co je cílem a smyslem činnosti podniku a v čem nalézají jeho zaměstnanci smysl své práce?“ Je to jakési krédo podniku, které může mít podobu jednoduchého motta, ale i komplexně formulovaných podnikových zásad. Firemní filozofie pohání organizaci vpřed. Je to ústřední myšlenka, od které se odvíjí vše uvnitř i vně organizace (Horáková, 2008, s. 60).

## 1.3 Firemní image

### 1.3.1 Obsah pojmu image

Pojem image pochází z angličtiny, ale skutečný původ slova je z latinského „*imago*“, což znamená podoba, představa. Ve významu, kterým se tato práce zabývá, je pojem image relativně nový, v odborné literatuře se objevuje od 60. let 20. století. Nemá český ekvivalent, nevžilo se ani psaní dle výslovnosti (imidž), používá se původní anglický výraz (Novotná, 2006, s. 84).

### 1.3.2 Složky image

Image je pověst a obraz organizace na veřejnosti. Má tři složky:

1. vnímání sama sebe;
2. pohled druhých;
3. přání druhých.



Obr. 2. Image organizace [Šedivý a Medlíková, 2009]

Ideální samozřejmě je, jestliže všechny tři složky image jsou značně podobné – např. organizace se vidí jako otevřená změnám, okolí jí hodnotí jako dynamickou a přeje si, aby taková zůstala.

### 1.3.3 Druhy image

Vysekalová (2009, s. 99) vymezuje tyto druhy image:

- **vnitřní image**, kterou si vytváří objekt sám o sobě, o svém produktu,
- **vnější image**, kterou se objekt snaží působit na veřejnost, chce vzbudit představy, které ale nemusí odpovídat jeho vlastnímu sebevnímání. Vnější image může být chtěná, záměrně vytvářená, ale i nechtěná.
- **skutečná image** je utvářena ve vědomí veřejnosti. Není podstatné, jaké představy chce objekt vzbudit, ale jaké skutečně vzbudil.
- **druhovú image** – pro celý druh nebo skupinu zboží, kde hrají roli generalizované emocionální vztahy určité třídy výrobků (např. image silných drahých vozů s vysokou spotřebou). Druhovú image utváří pozici výrobku určitého druhu v kontextu celé tržní situace.
- **produktová/značková image** – pro výrobek známý pod určitou značkou, která hraje významnou roli při nákupním chování spotřebitele a jeho orientaci v nabídce. Soustřeďuje se na vlastnosti výrobku, a to zejména na ty, kterými se odlišuje od výrobků podobného druhu.
- **firemní (podniková) image** – je určována kvalitou firmy a způsobem komunikace, je vyjádřením toho, jak je firma přijímána jednotlivými cílovými skupinami a širším okolím.

### 1.3.4 Firemní image versus firemní identita

Image firmy úzce souvisí s pojmem firemní identita, která charakterizuje komplex specifických parametrů firmy. Vysekalová (2009) uvádí, že „firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity“. Dále upozorňuje na vliv firemní identity na vývoj a růst firmy, na produktivitu a chování zaměstnanců.

Zatímco firemní identita je obraz, který „vyzařuje“ podnik na základě své vlastní naplánované představy, image podniku popisuje cizí náhled, tedy obraz podniku, tak, jak se jeví jeho vnějším pozorovatelům. Firemní identita je plánovatelná a ovlivnitelná podnikem. Naproti tomu firemní image je ovlivnitelná jen částečně (Horáková, 2008, s. 59).

## 2 FIREMNÍ KULTURA

„Kultura organizace je hlavní věcí v intelektuálním smyslu a rozhodující záležitostí ve smyslu praktickém“ (Bláha, 2005, s. 238).

Pojem kultura se zrodil z latinského výrazu „colere“, což znamená pěstovat, pečovat, obdělávat. V obecném slova smyslu, podle Velkého sociologického slovníku (1996), označuje „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“.

Obecně je kultura abstraktní pojem, který se objevuje ve více oborech (v sociologii, antropologii, psychologii i managementu) a není jednoznačně definován. Lze tedy konstatovat, že pojem kultura je mezioborovým pojmem. Podle Lukášové a Nového (2004) kultura zahrnuje hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, které determinují způsoby myšlení, cítění, chování a jejich produkty materiální i nemateriální povahy. Kultura je podle nich specifická pro všechny skupiny a předává se z generace na generaci prostřednictvím učení.

I když v kontextu managementu existují zmínky o kultuře organizací v literatuře z 60. let a starší, ve větší míře je zde pojem kultura užíván od 70. let, přičemž populárním předmětem zájmu se stal především až na počátku 80. let.

Současná česká, ale i zahraniční odborná literatura používá několik výrazů, kterým je možné přikládat stejný význam. Můžeme se setkat s pojmy firemní kultura, organizační kultura, korporátní nebo podniková kultura, vždy se ale jedná o stejný fenomén.

### 2.1 Definice firemní kultury

Odborníci, kteří se zabývají firemní kulturou, ji definují různě, lze však vysledovat určité shodné prvky. Lukášová a Nový (2004, s. 21-22) uvádí některé definice předních autorů, kteří charakterizují firemní kulturu jako:

- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Kilmann, Saxton a Serpa)
- „základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které

vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“  
(Denison)

- „vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, které je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein)

Jako další citované definice firemní kultury lze zmínit následující dvě, se kterými se lze často v literatuře setkat a které vystihují samotnou podstatu firemní kultury.

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer, 1993, s. 19).

„Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 1999, s. 357).

**Z výše uvedených definic lze vyvodit následující společné charakteristiky pojmu firemní kultura:**

- je obtížné definovat firemní kulturu;
- nemá objektivní formu (členové si ji utvářejí, definují a interpretují sami, pro vnějšího pozorovatele není snadno srozumitelná);
- je relativně stabilní, její změna vyžaduje čas;
- označuje společné hodnoty a normy (nejde o souhrn individuálních preferencí);
- rozvíjí se ve zcela konkrétním čase a místě, je produktem minulosti;
- je výsledkem procesu učení, působení vnějšího prostředí a vnitřní koordinace (podniková kultura se neustále mění, její obsah je upravován podle přínosu k dosahování podnikových cílů);
- je zprostředkována v adaptačním procesu (adaptační programy pro nově příchozí, aby jednali v souladu s kulturními tradicemi firmy);
- umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku (společné a jednotné chápání).

Podniková kultura má významný vliv na výkon zaměstnanců, na jejich spokojenost, na efektivitu práce týmů, rozhodování v organizaci, styl komunikace, způsob hledání řešení možných problémů, motivaci, fluktuaci, loajalitu, otevřenost či uzavřenost podnikového systému, flexibilitu organizace, adaptaci nových pracovníků, ale i na celkovou atmosféru ve firmě a její úspěšnost jako celku. Díky tomu je jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti a prosperity každé společnosti (Čempelová, 2011).

Cílem firemní kultury je vytvořit takové prostředí v organizaci, ve kterém si každý jedinec je vědom své důležitosti a jeho práce je všemi ctěna a respektována, kdy každý ví, že je nezbytnou součástí „soukolí“, je s organizací a jejími cíli maximálně ztotožněn a je na to patřičně hrdý. Jsou-li hodnoty dobře zformulovány, objevují se ve znění poslání organizace, v etickém kodexu, vnitřních směrnících, standardech, pracovních náplních zaměstnanců, smlouvách a také v samotném chování zaměstnanců (Novotná, 2006, s. 89-90).

## 2.2 Budování firemní kultury a cesty k jejímu rozvoji a upevnění

Budování firemní kultury je dlouhodobý nekončící proces, který je ovlivňován mnoha faktory. Dytrt (2009), který pojem podniková kultura ztotožňuje s pojmem dobré jméno firmy a získání dobrého jména firmy spojuje především s odpovědností a manažerskou etikou, zahrnuje mezi hlavní faktory, ovlivňující budování firemní kultury, následující:

- Prospěšnost, společenský význam a dobré jméno organizace je ovlivněno **její činností a etickým chováním** v rámci ekonomického okolí. Zda spolehlivě uspokojuje jeho potřeby, jaký mají vztah její pracovníci k zákazníkům, mezi sebou, k zaměstnavateli a také zaměstnavatel k nim. Při tom je zcela jedno, patří-li organizace do podnikatelské či veřejné sféry. Je důležité, do jaké míry a jak chápe své poslání.
- **Ambice a inovační schopnost managementu**, tedy pružné reakce na potřeby a poptávku trhu. Rychle realizovat inovace, což žádá rozvíjet efektivní výzkum v souladu se strategií a taktikou organizace.
- **Stabilita organizace**, která vyplývá z ambice projektovat dlouhodobé cíle a cesty k jejich dosažení, tedy strategie.
- **Manažerská etika**, která je významným hlediskem pro hodnocení každé firmy. Ovlivňuje transparentnost všech procesů, vztahů a zvyšuje její hodnotu.

Čempelová (2011) zmiňuje řadu faktorů, které ovlivňují firemní kulturu, rozděluje je na faktory vnější a vnitřní. Mezi vnější faktory patří rozvoj odvětví, ve kterém firma působí, a konkurence v dané oblasti. Roli hraje i celková politika daného státu, která tvoří sociální situaci, sociální procesy a používané kulturní vzorce. Mezi vnitřní faktory se řadí především osobnostní profily řídicích pracovníků, protože v interakcích uvnitř firmy jsou právě oni nositeli vzorců chování celé společnosti. Tato společnost se projevuje nejen na klimatu ve firmě, ale například i na vybavení interiéru, na způsobu komunikace a celkovém chování mezi zaměstnanci a také na chování vůči veřejnosti. Řídící pracovníci určují koncepci firmy, organizační strukturu a procesy, způsob vytváření pracovních míst a péči o zákazníky.

Etické firemní kultury podle Dytrta (2009) nelze dosáhnout nekomplexním přístupem. Proto každá organizace, která chce mít silnou firemní kulturu a získat dobré jméno, by měla na svůj podnik nahlížet jako na relativně izolovaný<sup>3</sup> komplexní systém, v němž je třeba spojovat kvalitativní a kvantitativní vlastnosti podnikových jevů.

### 2.3 Podnikové klima

Efektivitu podniku neovlivňuje pouze kultura, ale i klima. Management podniku zodpovídá kromě jiného i za vytváření prostředí, ve kterém jsou lidé motivováni pracovat ochotně a efektivně. Podnikové klima neboli prostředí, jak uvádí Cejthamr (2010, s. 269) je něco, co se obtížně definuje, ale jasně vnímá. Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy.

Podle Armstronga (1999, s. 360) je podnikové klima užší pojem než organizační kultura a je možné jej snadněji posoudit.

Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci. Klima je totiž založeno na vnímání firmy jejími zaměstnanci. Můžeme ho chápat jakou vzájemnou důvěru a pochopení mezi zaměstnanci.

---

<sup>3</sup>Pod pojmem relativně izolovaný systém má Dytrt (2009) na mysli takový podnik, který má sice svoji právní subjektivitu, avšak ke svému působení respektuje existenci svého okolí a jeho potřeby a zájmy. Žádný podnik se tedy bez svého okolí nemůže obejít.



### 3 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Další významnou součástí firemní identity je firemní komunikace, která zahrnuje veškerá sdělení a formy komunikace firmy (vnější i vnitřní), je projevem corporate identity a základním zdrojem image. Cílem firemní komunikace je vytvářet pozitivní postoj k organizaci a udržovat jednotný styl všech komunikačních aktivit.

#### 3.1 Marketingový komunikační mix

Marketingový komunikační mix je podsystemem mixu marketingového, jímž se marketingový manažer snaží pomocí optimální kombinace různých nástrojů dosáhnout marketingových a tím firemních cílů. Součástmi komunikačního mixu jsou osobní a neosobní formy komunikace, přičemž osobní formu prezentuje osobní prodej a neosobní formy zahrnují reklamu, podporu prodeje, direct marketing, event marketing a public relations. Kombinací osobní a neosobní formy jsou veletrhy a výstavy. Každý z těchto nástrojů plní určitou funkci a vzájemně se doplňují (Přikrylová a Jahodová, 2010). Je nutno zdůraznit, že v teorii i praxi se vyskytují různá třídění a řazení nástrojů.

Kotler (2007) zahrnuje do osobních forem komunikace také kanály, známé pod pojmy word-of-mouth<sup>4</sup> a buzz marketing<sup>5</sup>, které považuje v dnešní době za často účinné.

Rozčlenění komunikačních nástrojů do jednotlivých skupin je spíše teoretické. V marketingové praxi neexistují mezi jednotlivými komunikačními disciplínami a nástroji ostré hranice. Disciplíny a nástroje se v realitě vzájemně prolínají, doplňují a někdy dokonce i překrývají. Karlíček a Král (2011) hovoří o tzv. **integrované marketingové komunikaci**.

Hlavním cílem integrované komunikace, jak se zmiňuje Němec (2006, s. 64), je vytvořit dobrý image společnosti i jejích výrobků či služeb a tuto hodnotu upevňovat a udržovat.

---

<sup>4</sup>Osobní komunikace zahrnující výměnu informací o produktu mezi cílovými zákazníky a sousedy, přáteli, kolegy nebo příbuznými (Kotler, 2007, s. 829).

<sup>5</sup>Podpora názorových lídrů a jejich přesvědčování, aby šířili informace o výrobku či službě mezi ostatními ve své komunitě (Kotler, 2007, s. 830).

Nasazení jednotlivých nástrojů komunikačního mixu závisí na druhu výrobku a typu trhu, zda jde o trh spotřebního zboží nebo o trh výrobních prostředků. U spotřebního zboží je většinou na prvním místě reklama, následovaná podporou prodeje, public relations a direct marketingem, kdežto na trhu výrobních prostředků je to především osobní prodej, podpora prodeje, direct marketing a reklama je většinou až na dalším místě. Rovněž hraje roli stadium životního cyklu výrobku. V okamžiku, kdy je výrobek uváděn na trh, se obvykle uplatňuje reklama, public relations, direct marketing a pro spotřební zboží i podpora prodeje. Ve stádiu růstu je posilována reklama a public relations, ve stádiu zralosti nabývá na důležitosti podpora prodeje. Reklama se v tomto stádiu stejně jako ve stádiu poklesu využívá k připomenutí výrobku (Vysekalová a Mikeš, 2010).

Podle Brože (2008) jsou komunikační metody používané v průmyslovém marketingu mnohem efektivnější než metody na spotřebitelských trzích, protože jsou vytvořeny pro relativně malou cílovou skupinu, která vyhledává pouze speciální informace z několika málo oblastí.

Dle názoru Jakubíkové (2008) je cílem marketingového komunikačního mixu seznámit cílovou skupinu s produktem firmy (výrobkem nebo službou) a přesvědčit ji o nákupu, vytvořit skupinu věrných zákazníků, zvýšit frekvenci a objem nákupu, seznámit se podrobněji s veřejností a cílovými zákazníky, komunikovat se zákazníky, redukovat fluktuaci prodejů.

### **3.1.1 Osobní prodej**

Přikrylová a Jahodová (2010, s. 125) definují osobní prodej jako „interpersonální ovlivňovací proces prezentace výrobku, služby, myšlenky atd. prodávajícím v přímém kontaktu s kupujícím“.

#### **Charakteristické znaky osobního prodeje**

- + koná se tváří v tvář, jde o párovou komunikaci;
- + je interaktivní, prodávající a kupující mohou vzájemně reagovat na své chování;
- + rychlá zpětná vazba;
- + lze přizpůsobit podobu sdělení;
- umožňuje horší kontrolu nad obsahem sdělení a jeho předání;
- nevýhodou mohou být omyly prodávajícího, nátlak na kupujícího, pomlouvání konkurence či nesplnitelné sliby;

- nemá velký dosah;
- vyšší náklady na kontakt než u ostatních komunikačních nástrojů;
- neschopné získat kvalifikované obchodníky (Nagyová, 1995).

### 3.1.2 Reklama

„Špatná reklama je stejně dobrá jako žádná reklama, jenom to stojí víc“ (Du Plessis, 2007).

Pro velkou řadu firem je nejdůležitějším prvkem komunikace reklama, i přes to, že v poslední době se její váha v komunikačním mixu snižuje. Jde o neosobní formu komunikace, kdy různé subjekty prostřednictvím různých médií oslovují své současné a potenciální zákazníky s cílem informovat je a přesvědčit o užitečnosti svých výrobků, služeb či myšlenek (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 66). Práce reklamy je stát se zapamatovatelnou, aby mohla nějakým způsobem ovlivňovat nákupní rozhodnutí. Úkolem těch, kdo plánují reklamní kampaně, je naplánovat je tak, aby si je lidé zapamatovali (Du Plessis, 2007).

#### Reklamní média

Jedním z nejdůležitějších rozhodnutí reklamní strategie je, jaká média firma použije pro přenos reklamních sdělení. Reklamní prostředky lze rozdělit na elektronická média (vysílací/transmisní) a klasická média.

Tab. 1. Druhy reklamních médií [Kotler, 2007]

ELEKTROICKÁ MÉDIA	KLASICKÁ MÉDIA
Televize	Noviny
Rádio	Časopisy
Internet	Venkovní reklama (out-of-home reklama)
Kino	Direct mail
Product placement <sup>6</sup>	

<sup>6</sup> Product placement je reklamní médium, prostřednictvím něhož se značka (resp. produkt) stává součástí děje daného filmu či jiného díla. Značka tím může velmi efektivně posílit svou image či pověst (Karlíček a Král, 2011, s. 64).

### 3.1.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje se dotýká produktové, cenové a distribuční politiky a orientuje se na zákazníka, zprostředkovatele a na vlastní prodejní personál. Podpora prodeje na rozdíl od reklamy působí na zákazníka okamžitě a nutí ho učinit rychlá rozhodnutí (Jakubíková, 2008).

Mezi nejčastěji používané metody podpory prodeje směrem k zákazníkům, tzv. zákaznické podpory (*customer promotion*), patří slevy, kupony, vzorky zdarma (*sampling*), dárky, refundace, rabaty, prémie, cenové výhodná balení, věrnostní karty, zákaznické známky, soutěže, přídavky ke zboží, ochutnávky, výstavy, nabídka vrácení peněz při nespokojenosti zákazníka se zbožím, POP a POS předměty atd. Směrem k mezičlánkům firmy v tzv. obchodní podpoře (*trade promotion*) se využívají vzorky, dárky, rabaty, příspěvky, zařízení v místě prodeje, prezentace marketingových aktivit pro daný produkt či službu, speciální nabídky, předvádění nových výrobků, veletrhy, výstavy, prodejní soutěže, zaškolování prodejního personálu tzv. training (Svobodová, 2011a, s. 16-18).

#### Výstavy a veletrhy

Hojně využívaným nástrojem jsou výstavy a veletrhy, a to specializované i všeobecné. Účast na veletrzích a výstavách přináší řadu výhod (Horáková, 2008, s. 115; Weberová, 2007):

- možnost představit novinky či inovace produktů;
- prezentovat informační tiskové a audiovizuální materiály;
- navázat nové obchodní kontakty a získat nové zákazníky;
- podpořit existující obchodní vztahy;
- realizovat možné objednávky;
- budovat image a posilovat známost značky;
- získat a předávat informace;
- možnost rychlého a komplexního monitoringu trhu produktů a cen, konkurence, technologií, novinek a trendů;
- osobní kontakt „face to face“.

Mezinárodní veletrhy a výstavy jsou celosvětovým shromážděním nabídky a poptávky po nejnovějších výrobcích a službách, dále se konají regionální veletrhy a výstavy či národní výstavní akce. Velkou roli hrají výstavy a veletrhy zejména při pronikání

do nových teritorií. Většinou jsou určeny pro odbornou veřejnost, ale také pro laickou veřejnost. Na tuto skupinu návštěvníků je třeba pamatovat drobnými reklamními tiskovinami, které pomohou v orientaci a často tento přístup přináší pozitivní reakci veřejnosti k organizaci (Nagyová, 1995).

Ať již účast organizace na veletrhu bude mít jakoukoliv formu, vždy je třeba mít na paměti, že je třeba zvolit takovou formu, která zaujme. Součástí prezentace bývají nejrůznější propagační materiály a často i osobní účast zástupce organizace (Novotná, 2006, s. 141). V posledních letech však tento segment prochází výraznými bouřlivými změnami - v souvislosti s úspornými opatřeními řada firem svou účast na výstavách a veletrzích citelně omezuje, případně ruší úplně. Marková (2012) uvádí zásadní nové trendy ve výstavnictví, jako jsou: kompaktnost (veletrhy reprezentují užší témata), kratší doba trvání veletrhu<sup>7</sup>, důraz na koncept, kvalitu, ne kvantitu, tlak na efektivitu, průběžná prezentace novinek či rostoucí význam internacionality veletrhů.

### 3.1.4 Přímý marketing

Přímý marketing (direct marketing) definuje Karlíček a Král (2011, s. 79) jako „komunikační disciplínu, která umožňuje přesné zacílení, výraznou adaptaci sdělení s ohledem na individuální potřeby a charakteristiky jedinců ze zvolené cílové skupiny a vyvolání okamžité reakce daných jedinců.“

Přímý marketing je založen na budování stálého vztahu se zákazníky, kteří jsou požádáni o reakci (odpověď) prostřednictvím různých komunikačních cest, např. telefonem, poštou, internetem nebo osobní návštěvou. Základem dobrého přímého marketingu jsou kvalitní adresy. Nástroji přímého marketingu jsou katalogy (klasické papírové a elektronické na internetu), direct mail (adresný, neadresný), telemarketing, mailing (oslovování skrze e-mail), prodej rozhlasovou a televizní reklamou, reklama v tisku s kupony, internet (Jakubíková, 2008).

---

<sup>7</sup>Podle aktuálního průzkumu unie Centrex stráví pouze 12 % návštěvníků na B2B veletrzích více než jeden den, u veletrhů B2C jsou to dokonce jen 4 % (Marková, 2012).

### 3.1.5 Public Relations

„Public relations jsou vědou a uměním, jak chápat, vytvářet a ovlivňovat veřejné mínění“ (Křížek a Crha, 2002).

Označení public relations (PR) pochází z angličtiny a volně jej lze přeložit jako „vztahy s veřejností“. V dnešní době existuje nepřeborné množství definic, podstatu PR lze vystihnout s pomocí několika nejužívanějších (Novotná, 2006, s. 57-58):

#### **Akademický slovník cizích slov:**

„PR je cílevědomé ovlivňování veřejnosti s využitím sociologie a psychologie.“

#### **Institut PR, 1978:**

„PR je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvořit a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností.“

#### **Asociace PR agentur (APRA):**

„PR jsou funkce řízení, které identifikuje, buduje a udržuje vzájemné výhodné vztahy mezi organizací a různými skupinami veřejnosti, na kterých závisí její úspěch, nebo neúspěch.“

Na základě těchto definic lze stanovit cíle PR.

Základním cílem PR je vytvořit si stabilní a harmonické prostředí pro rozvoj a prosperitu organizace působící v konkrétních územních a společenských podmínkách.

Jednotlivé dílčí cíle můžeme formovat takto:

- utvářet a rozšiřovat povědomí o organizaci;
- utvářet, upevňovat, udržovat a rozvíjet dobré vztahy se zainteresovanými skupinami, které mohou ovlivnit ekonomický úspěch firmy na trhu;
- posilovat důvěryhodnost organizace a zlepšovat její image;
- získat akceptaci a podporu veřejnosti pro záměry organizace;
- harmonizovat zájmy organizace se zájmy veřejnosti;
- redukovat rizika možných konfliktů a napětí se zainteresovanými skupinami;
- ovlivňovat a měnit postoje zainteresovaných skupin veřejnosti;
- předcházet nenadálým událostem a krizím;
- zmírňovat následky případných nenadálých událostí a krizí.

Mezi hlavní nástroje public relations lze zařadit (Kotler, 2007):

- tiskové zprávy, výroční zprávy;
- články v tisku;
- tiskové konference;
- projevy;
- semináře;
- charitativní dary;
- sponzorství;
- publikace, firemní bulletiny, časopisy;
- multimediální prezentace, videa, audio kazety;
- služby veřejnosti v podobě např. dobročinných kampaní;
- lobbying;
- materiály posilující firemní identitu, např. logo, uniformy, vizitky, budovy;
- firemní webové stránky.

Svoboda (2009) zdůrazňuje, že je třeba brát v úvahu rozdíl mezi interní a externí PR:

- **Interní PR**- označované též jako *human relations*, *employee relations* nebo krátce *internals*, jsou v evropském chápání považována za pevnou součást všeobecných PR. Mezi vnitropodnikové efekty realizace internals lze zařadit: posilující se užší vazba spolupracovníků a jejich motivace, profitace z vlastní práce v podniku, dobrá vazba interních zaměstnanců přinášející externí účinky.
- **Externí PR** - označované jako *externals*, téměř vždy převažují nad internals, neboť v praxi jsou vztahy s vnější veřejností daleko četnější a většinou složitější, než bývají vztahy s vlastní vnitřní veřejností. Zatímco na straně vnitřních PR stojí mocně působící nástroje corporate identity (zejména její vnitřní komunikace, kultura a produkt organizace), je vnější veřejnost organizace většinou daleko více heterogenní.

Na rozdíl od reklamy je působení PR pozvolné, nepřímé a mnohdy účinnější a věrohodnější než působení reklamy (Křížek a Crha, 2002).

### 3.1.6 Události (events) a zážitky

Velice významnou a efektivní komunikační formou jsou v dnešní době tzv. eventy. Event znamená událost a spadá do oblasti event marketingu<sup>8</sup>, který představuje samostatný

---

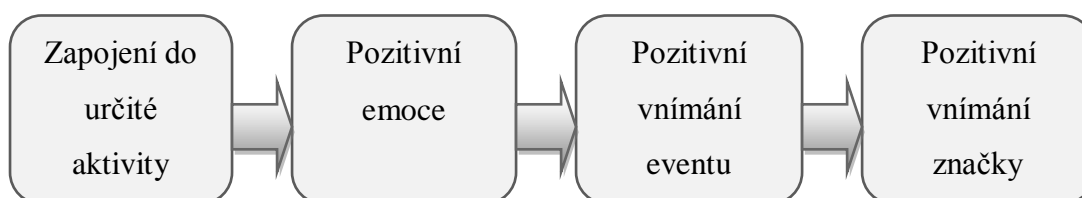
<sup>8</sup>Event marketing, někdy nazývaný také zážitkový marketing (*experience marketing*), označuje aktivity, kdy firma zprostředkovává své cílové skupině emocionální zážitky s její značkou (Karlíček a Král, 2011, s. 137).



komunikační nástroj nebo ho lze také dle některých autorů zařadit mezi nástroje PR. Event extrahuje značku, strategický koncept, poselství produktu či firemní historii, na malém prostoru. Eventová událost by měla být nezapomenutelná a zaujímat odpovídající místo v komunikačním mixu. Druhů eventů v dnešní době existuje celá řada (Cézar, 2007):

- **vzdělávací** - kongresy, semináře, sympozia, workshopy;
- **dealerské a obchodní;**
- **zákaznické;**
- **vnitrofiremní** tzv. eventy pro zaměstnance - teambuilding event, pub event (neformální posezení v hospůdce);
- **slavnostní otevření;**
- **uvedení nových produktů/služeb** - zde se dá zařadit i křest hudebního nosiče či knížky;
- **eventy na veletrzích.**

Podstata event marketingu je patrná z *Obr. 3*. Marketingový event vede cílovou skupinu k aktivní participaci (např. ke sportovní či nějaké kreativní činnosti), a tím zprostředkovává více či méně intenzivní emocionální prožitek s danou značkou. Aktivní participace vyvolává u účastníků pozitivní emoce, které se pak odrážejí v pozitivním hodnocení eventu a následně i v pozitivním hodnocení značky.



*Obr. 3. Podstata event marketingu [Karlíček a Král, 2011, s. 137]*

### 3.2 On-line komunikační nástroje

Důvod, proč je daná kapitola zařazena do této práce, je ten, že na dnešních trzích existuje jen málo společností, kterého pro svou marketingovou komunikaci nevyužívají některý z on-line marketingových nástrojů.

Rozšířením internetu a užíváním mobilních telefonů se výrazně změnila podoba každé disciplíny komunikačního mixu, snad jen s výjimkou osobního prodeje. Karlíček a Král (2011) např. zmiňují, že e-mailing stále více vytlačuje direct mailing; podpora prodeje

využívá on-line platformem pro nejrůznější marketingové soutěže, věrnostní programy či slevové akce; eventy mají obvykle vlastní webové stránky atd.

Prostřednictvím internetu lze mimo jiné zavádět nové produktové kategorie, zvyšovat povědomí o stávajících produktech (značkách), posilovat image a pověst značky či komunikovat se stakeholders. On-line prostředí umožňuje ale rovněž přímý prodej. Např. podle výzkumu z roku 2010 na internetu nakoupí alespoň jednou za čtvrt roku polovina českých internetových uživatelů. Nejčastěji se na internetu prodávají počítače, hardware, oblečení, obuv, mobilní telefony, domácí spotřebiče a knihy (Mediaresearch.cz, 2010).

On-line komunikace se vyznačuje řadou významných pozitivních charakteristik. Patří mezi ně především možnost přesného zacílení, personalizace, interaktivity, využitelnost multimediálních obsahů, jednoduchá měřitelnost účinnosti a relativně nízké náklady. Na druhou stranu, stále zdaleka neplatí, že by byl každý on-line (Janouch, 2010).

### 3.2.1 Webové stránky

Za základní a nejrozšířenější způsob komunikace firem na internetu lze považovat komunikaci ve formě firemních webových stránek neboli webovou prezentaci firmy. Webové stránky představují základní platformu, na kterou odkazují nejen veškeré komunikační nástroje, ale stále častěji i komunikační nástroje mimo internet. Je možné je považovat jak za nástroj direct marketingu, public relations, reklamy, tak dokonce za nástroj podpory prodeje.

Podle Karlíčka a Krále (2011, s. 172) bývají webové stránky primárně nástrojem přímého prodeje, případně nástrojem k získávání kontaktů na potenciální zákazníky. V jiných případech bývá hlavní funkcí webových stránek komunikace s klíčovými skupinami tzv. stakeholders. Třetím nejčastějším účelem webových stránek je pak posilování image značky.

Podle studie Marketing v ČR jsou webové stránky českými firmami považovány za naprosto nezbytnou součást marketingového mixu. Jejich význam sice roste s velikostí firmy, ale i menší firmy do 10 zaměstnanců si jejich význam uvědomují (81 % firem do 10 zaměstnanců považuje firemní webové stránky za důležitou marketingovou aktivitu). Důležitost internetu dokládá i počet firem, které do této oblasti investují. Do komunikace na internetu investuje v průměru 41 % českých firem. Nejvíce firem investujících

do internetu lze nalézt mezi středně velkými, tzv. mezi firmami s 51-100 zaměstnanci, 48 % z nich investuje do internetu a firmami s 101-250 zaměstnanci, z nich investuje 53 % (Holubová, 2011).

**Klíčová kritéria pro efektivní fungování webových stránek** (Janouch, 2010; Karlíček a Král, 2011):

- atraktivní a přesvědčivý obsah;
- snadná vyhledatelnost;
- jednoduché užití;
- odpovídající grafický design;
- viditelnost webových stránek na internetu;
- aktuálnost informací (pravidelná aktualizace webových stránek);
- logicky a jednoduše strukturovaný obsah;
- kvalitní navigace a prolinkování;
- čitelnost textu;
- důraz na úvodní stránku webu (homepage);
- přístupnost i pro uživatele s technickými omezeními;
- nabídka příslušné jazykové mutace zahraničním uživatelům;
- možnost obousměrné interaktivní komunikace (okamžitá zpětná vazba).

### 3.2.2 On-line sociální média

Celý svět dnes žije v éře nejrůznějších sociálních médií, zákazníci chtějí stále lepší služby a větší důvěryhodnost. Marketing v on-line sociálních médiích se stává pro stále více společností nezbytným společníkem, který jim pomáhá budovat podvědomí o obchodní značce, důvěryhodnost, kredibilitu a především vytvářet vztahy.

On-line sociální média Janouch (2010, s. 210) definuje jako on-line média, kde je obsah (spolu) vytvářen a sdílen uživateli. Sociální média se neustále mění tím, jak se mění (přibývá) jejich obsah a také přidáváním mnoha funkcí. Marketéři mohou na sociálních médiích přímo zjišťovat, co zákazníci požadují, jaké zaujímají postoje vůči značce nebo firmě, na co si stěžují apod.

#### Rozdělení sociálních médií

Sociální média jsou členěna různým způsobem a dle různých kritérií. Za nejpřehlednější rozdělení sociálních médií je považováno členění podle marketingové taktiky:

- **Sociální sítě**, jako je např. Facebook, My Space či LinkedIn, jsou internetová seskupení registrovaných uživatelů, kteří vytvářejí určitý obsah (vkládají fotografie, komentáře, své názory atd.) a sdílejí tento obsah se svými přáteli a známými (Karlíček a Král, 2011, s. 183). V ČR zažívají sociální sítě poměrně dramatický vzestup. Celosvětově největší on-line sociální síť Facebook má např. v ČR již 3, 37 milionů uživatelů (Socialbakers.com, 2011).
- **Blogy, videoblogy, mikroblogy**, jako např. Twitter, jsou obvykle jednoduché textové stránky, často bez grafiky, představující osobní názory autora či autorů a současně vytváří platformu pro další komunikaci. Autor obvykle svými tématy cílí na určitou zájmovou skupinu a k těmto tématům vyvolává diskusi (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 242). Oproti webovým stránkám je vytvoření blogů, podle Scotta (2008), rychlé a jednoduché při dostupném softwaru s jednoduchým ovládáním.
- **Diskusní fóra** jsou webové stránky, na kterých uživatelé diskutují o nejrůznějších tématech. K diskusím patří i tzv. Q&A portály (questions – otázky, answers – odpovědi). Jsou to portály, kde se uživatel může na cokoliv zeptat a očekávat relevantní odpověď od někoho, kdo to ví. V této oblasti má dominantní podíl na trhu Yahoo! Answers (Janouch, 2010, s. 232).
- **Wikis** jako např. Wikipedia či Google Knol představují obecně všechny encyklopedie vytvářené uživateli. Je to určité část softwaru serveru, umožňující okamžité úpravy internetových stránek kýmkoli (Janouch, 2010, s. 233).
- **Sociální záložkovací systémy**, jako Digg, Delicious, Linkuj.cz či Jagg, představují podle Janoucha (2010) způsob, jak sdílet, organizovat, vyhledávat a spravovat obsah z různých zdrojů. Tyto zdroje nejsou sdíleny jako takové, ale pouze jako odkazy. Záložky si lze vytvořit i v prohlížeči (např. v prohlížeči Microsoft Explorer jsou nazývány Oblíbené položky).
- **Sdílená multimédia** mohou být, jak uvádí Karlíček a Král (2011), zaměřená na nejrůznější aktivity a cílové skupiny. Může se jednat o komunity zaměřené na sdílení videí (např. YouTube, jakož to největší světová síť pro sdílení videa), komunity zaměřené na sdílení fotografií (např. Picaso, Flickr, Rajče) nebo komunity zaměřené na sdílení hudby (např. BandZone).

**Důvody, proč jsou on-line sociální média užitečná (Šedivý a Medlíková, 2009):**

- Pomáhají řídit reputaci společnosti či značky.
- Budují povědomí o značce a vytváří její obraz v mysli stávajících i potencionálních zákazníků.
- Umožňují být blíže k zákazníkům. Firma může díky nim získat jejich přání a na ty reagovat. On-line sociální média překračují hranice místního regionu.
- Nabízí kreativní a efektivní cestu, jak vidět to, co nebylo dříve možné. Umožňují nahlédnout do mysli zákazníků.
- Nabízí nové a levné způsoby, jak podporovat a zapojovat zákazníky.
- Přináší nová obchodní partnerství či upevňují stávající vztahy.
- Mohou zvýšit prodeje a konkurenceschopnost.
- Jsou levnější než tradiční reklama, snižují náklady na marketing.
- Nabízí různé možnosti, jak měřit a sledovat výkon.

## 4 FIREMNÍ DESIGN

### 4.1 Význam firemního designu

Corporate design (CD) většina autorů překládá jako „jednotný vizuální styl“, ale Křížek a Crha (2002) tento pojem definují jako „jednotný firemní styl“, jelikož se domnívají, že firemní design je tvořen nejen prvky vizuálními, ale také verbálními či dokonce zvukovými.

Je-li firemní design vizuálně jednotný, harmonicky vyvážený a respektuje-li estetické a psychologické normy daného sociokulturního prostředí, kde organizace působí nebo chce působit, evokuje obraz profesionální a důvěryhodné organizace. Je třeba si však uvědomit, že poselství může být v různých prostředích a částí světa vnímáno rozdílně<sup>9</sup> (Jandová, 2007).

Do oblasti CD lze zařadit celou řadu prvků. Mezi nejdůležitější z hlediska působení na zákazníka a spotřebitele patří: název, logotyp, barevný standard, grafický symbol či maskot, slogan a znělka.

#### 4.1.1 Název

Název organizace je její první vizitkou. Dobrý název firmy i produktu musí být především jedinečný, originální, nesmí se shodovat s žádným již existujícím názvem a neměl by se ani žádnému jinému podobat. Musí být zapamatovatelný, nezaměnitelný, zvukově příjemný, dobře vyslovitelný a neměl by vzbuzovat negativní asociace. Dobré je, jestliže už ze samotného názvu je patrný vztah k předmětu nabídky či činnosti firmy (Novotná, 2006, s. 144).

Dobrý název nestačí pouze vytvořit, je třeba s ním stále pracovat, používat ho často a všude, kde je to možné, neustále ho uvádět ve známost, a to především v příznivých souvislostech (Křížek a Crha, 2002).

---

<sup>9</sup>Například v našich zemích je černá barvou smutku, jsou však země, kde je symbolem smutku barva bílá.

### 4.1.2 Logotyp

„Investice do opravdu kvalitního logotypu se vyplatí, je to srdce společnosti“ (Komárová, 2011a, s. 39).

Vizuální řešení názvu, které je výsledkem tvůrčí činnosti reklamního grafika, se nazývá logotyp neboli zkráceně logo. Registrací loga vzniká pak ochranná známka neboli trademark. Logo, ať už firemní či produktové, je základním prvkem corporate designu, který je významnou součástí firemní identity. Je určitým ztělesněním filozofie společnosti (Křížek a Crha, 2002).

Logo je jedním ze základních prvků značky<sup>10</sup> (brandu). Silná značka dokáže vyniknout na dnešním přeplněném a nasyceném trhu, jak se zmiňuje Wheeler (2009, s. 2). Cestami, jak vybudovat tu správnou značku, se zabývá branding<sup>11</sup>, jehož význam v dnešní moderní době, která se posunula z ekonomiky masové nadprodukce k ekonomice masové individualizace, stále vzrůstá. Podle Jandové (2007) je logo zkratkou, která v sobě koncentruje emoce a informace. Jeho provedení rozhoduje o tom, zda ho člověk vůbec uvidí a zda ho zařadí někam do struktury poznání, do tzv. mentální kognitivní mapy.

Tvorba logotypu je investicí, jejíž efekt by měl být dlouhodobý. Ten, kdo chce kvalitní logotyp, měl by oslovit grafika, studio nebo reklamní agenturu. Každý klient má na logotyp své specifické požadavky. Rozhoduje segment, ve kterém se pohybuje, to, jak komunikuje konkurence, ale i to, jakou emoci vyvolává to, co dělá. Klient je také limitován svým vlastním vkusem, odvahou a také finančními prostředky (Komárová, 2011b, s. 22-25).

Podle tvarové struktury lze definovat tyto tři základní druhy loga:

- **obrazové:** je tvořeno pouze grafickou značkou;
- **typografické:** je tvořeno převážně názvem, provedení v barevných plochách;

---

<sup>10</sup>Značku (brand) lze definovat jako: „jméno, výraz, znak, symbol nebo design či jejich kombinaci, které mají identifikovat zboží nebo služby jednoho prodávajícího nebo skupiny prodávajících a odlišit je od zboží a služeb konkurentů“ (Kotler a Keller, 2007).

<sup>11</sup>Budování značky, takzvaný branding, je velmi efektivní nástroj, který využívá marketing k ovlivňování postojů a názorů lidí na značku – samozřejmě v její prospěch. Branding dnes patří k neúčinnějším zbraním moderního marketingu (Knap, 2010).



- **kombinované:** typografický logotyp doplněný symbolem (Kafka, 2007).



Obr. 4. Ukázky tří druhů loga – zleva obrazové, typografické a kombinované [Google.cz:

Obrázky: logo]

Logo má podle Vysekalové (2007) následující funkce:

- Logo jako *symbol* – může se stát motivačním faktorem, zároveň slouží jako zkratka.
- *Emocionální funkce* loga – jde o signál, na který lidé reagují.
- *Informační funkce* loga – podává informace, odlišuje subjekt od jiných a vypovídá o tom, co reprezentuje, je nositelem image značky.

#### 4.1.3 Firemní barvy

Barevný standard se týká nejen vlastního loga. Typická firemní barva či kombinace barev se uplatňují všude, kde je to možné: na obalech výrobků, na veškerých firemních tiskovinách, na laku firemních vozů, na pracovních oděvech zaměstnanců, na zařízení interiéru firmy, ve výstavních a veletržních expozicích (Křížek a Crha, 2002). Barvy působí výrazně na psychiku lidí a ekonomické a neziskové subjekty mohou tohoto působení využívat, jak se zmiňuje Křížek a Crha (Křížek a Crha, 2008).

Někteří odborníci dokonce tvrdí, že podnikové barvy stojí na stupnici corporate identity ještě výše než podniková značka. Barvy působí na příjemce sdělení intenzivněji než formy a tvary a vyvolávají různé asociace (Svoboda, 2009):

- **Barvy světlé:** žlutá je lehká, oranžová je teplá.
- **Barvy tmavé:** modrá je studená, fialová je těžká.

Na pomezí obou skupin barevnosti je červená (aktivní) a zelená (pasivní). Modrá barva, symbolizující solidnost, se často uplatňuje v CD bank a pojišťoven, dynamická červená barva je například barvou produktů pro mladší generaci.

#### 4.1.4 Firemní písmo

Veškeré firemní tiskoviny by měly používat pouze předem stanovený písmový standard a i různé reklamní prostředky by z tohoto standardu měly vycházet (Křížek a Crha, 2008).

Je třeba zvolit písmo, které se hodí k oboru činnosti organizace, avšak je dostatečně výrazné, dobře čitelné, jasné, přehledné a vyvážené. Organizace by se měla rozhodnout pro určitý typ písma, které by měla trvale používat, aby si tak vytvořila jednotnost tiskovin a jejich nezaměnitelný profil. S rostoucím počtem zaměstnanců a významem elektronické komunikace je dodržování jednotného písma a typografie pro organizaci zvláště důležité (Svoboda, 2003).

#### 4.1.5 Grafický symbol

Grafický symbol je též důležitou součástí CD. Není spojen s logem a nepodléhá tedy schvalování při registraci ochranné známky. Jde o symbol doprovodný, který může být používán v různém materiálovém provedení, v různých souvislostech. Stává se jakýmsi maskotem dané firmy, daného produktu nebo třeba jen časově omezené reklamní kampaně na tento produkt. Může to být postavička, zvířátko, rostlina, ale také předmět neživý nebo také abstraktní symbol. Je dobré, když grafický symbol nějak souvisí s charakterem produktu nebo s předmětem činnosti firmy (Křížek a Crha, 2002).

#### 4.1.6 Slogan

Slogan bývá považován za nejvýraznější, nejefektivnější útvar reklamního textu. Dobrý slogan podle slov Křížka a Crhy (2002) je pro firmu neocenitelný poklad, který stejně jako název pomáhá budovat image, ale i věrnost značce.

Funkcí sloganu je systematicky, všestranně a dlouhodobě připomínat značku firmy nebo předmět její nabídky, její zboží, a dále umožnit rychlou identifikaci této značky a její odlišení od ostatních. Obecná rada, jak vytvořit dobrý a silný slogan neexistuje, přesto se lze držet při tvorbě sloganu některých zásad, jak uvádí Meyer (2004):

- Měla by být uchována a zřetelně komunikována návaznost na značku. Dobré je zapojit název značky do sloganu pomocí neoddělitelného syntaktického prvku. Slogan by měl rovněž obsahovat konkrétní znak, který na značku odkazuje.

- Značka musí evokovat originalitu a atraktivní image nebo ojedinělý výkon. Slogan není jen "nějaká" věta, a proto by se měl vyjadřovat jen k tomu, co značku vůči jiným vymezuje.
- Tvorba sloganů se neobejde bez vynikající stylistiky. Důležitý je rytmus, rým a rétorika. Někdy slogan může doladit vhodná melodie či vtipná pointa. A když se připojí sugestivní obrázek, vznikne reklama, která se vstřípí do paměti každému.

#### 4.1.7 Znělka

Znělkou se rozumí typický zvuk, zpravidla hudební motiv doprovázející verbální a obrazové reklamní sdělení. Znělka je nejen prvkem CD, ale i samotné značky a může být i zpívaná, přičemž text je často výše uvedený slogan. Znělku používají jen ty firmy, které ji mohou nějakým způsobem využít. Jakožto prostředek akustický předpokládá odpovídající technické zařízení a typy médií, aby mohla být komunikována (Křížek a Crha, 2002).

Znělky podle Kellera (2007) mohou sdělovat přínosy značky, ale často sdělují smysl produktu nepřímou a poměrně abstraktní cestou. Možné asociace, které se u znělky mohou objevit, se budou spíše vztahovat k pocitům, osobnostem a dalším nehmotným vlastnostem. Díky své chytlavé povaze existuje u spotřebitelů pravděpodobnost, že si budou opakovat znělku i poté, co uvidí či uslyší reklamu a tím se zvýší zapamatovatelnost značky.

#### 4.1.8 Merkantilní tisk

Merkantilní tisk tvoří další důležitý prvek CD, a jelikož je neustále předkládán veřejnosti, je na místě věnovat jeho vzhledu patřičnou pozornost a obrátit se s návrhem a realizací na profesionální grafické studio. Merkantilní tisk, na rozdíl od běžných knih a periodik, se vyznačuje velkou proměnlivostí a různorodostí. Různorodá je u merkantilních tiskovin i použitá technika, ale i výše nákladů.

Mezi merkantilní tisk lze zařadit (Aproduction.cz, 2011):

- **hospodářské tiskoviny** (faktury, dopisní papíry, dodací listy apod.);
- **propagační tiskoviny** (prospekty, letáky, plakáty, nabídky obchodních řetězců apod.);
- **společenské a soukromé tiskoviny** (vizitky, oznámení, pozvánky apod.);
- **speciální výrobky** (diáře, nástěnné kalendáře, ceniny, hrací karty apod.);
- **formuláře a tiskoviny pro výpočetní techniku.**

#### 4.1.9 Design a architektura

Obraz podniku spoluvytvářejí také podnikové budovy a prostory. Podnikové prostředí má působit na zaměstnance i návštěvníky určitou specifikou. Ta se vytváří za pomoci materiálů – skla, betonu, dřeva, cihel, kovu atd. Důležité je také orientační značení budov a prodejních míst, prvky oděvu zaměstnanců<sup>12</sup> či značení podnikových vozidel (Svoboda, 2009). Design a architektura, jak uvádí Svoboda (2003, s. 16), zprostředkovává ve firemním designu cílovým osobám a skupinám především pocity, dojmy a zážitky. Jsou to silné složky a neměli by v organizaci chybět.

#### 4.2 Firemní design manuál

Komplex jednotlivých výše popsaných prvků CD by měl být zakotven v podnikové normě, nazvané *design manuál*.

Design manuál podrobně stanovuje, jakým způsobem se aplikují značky, písmo a typografie, barevnost, design, architektura a jiné části CD ve všech druzích podnikových komunikací. Z koncepce firemní identity a filozofie organizace se odvíjí práce na design manuálu organizace. Při tvorbě firemního design manuálu je třeba mít neustále na mysli, že tvoříme fungující systém, jednoduchý, srozumitelný a všeobecně uplatnitelný návod na práci s jednotným vizuálním stylem.

---

<sup>12</sup>Popis pravidel úpravy firemního odívání, tzv. *policy dress*, bývá spíše v ustanoveních o chování zaměstnanců corporate culture (Svoboda, 2009).

## 5 FIREMNÍ PRODUKT

*„Zeptejme se zákazníků, jaké nové produkty by rádi viděli na trhu“ (Jakubíková, 2008).*

Produkt či nabídka služeb organizace tvoří základ každého podnikání a je posledním a nepostradatelným prvkem mezi čtyřmi prostředky corporate identity. Produkt je jedním z prvků marketingového mixu<sup>13</sup>, což znamená, že jde o jednu z ovlivnitelných marketingových proměnných, kterými firma reguluje své úsilí o obrat a zisky.

**Produktem** je „cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“ (Kotler, 2007).

Nemusí jít pouze o průmyslový, zemědělský, obchodní podnik, případně o podnik služeb. Ve vyspělých zemích se marketingově řídí také instituce ze sféry sociálních a zdravotních služeb a veřejné správy (tzv. sociální marketing<sup>14</sup>). Nabídka produktů a služeb je v corporate identity podstatou existence organizace a je tedy nemožné, aby její identita spočívala pouze na korporátním designu, na komunikacích a kultuře. Pak by se corporate identity jevila jako forma, která postrádá jakýkoliv obsah. Souvztažnost mezi produktem podniku a jeho corporate identity je velmi úzká (Svoboda, 2003, s. 53).

Jedním ze základních požadavků na marketing, jak uvádí Svoboda (2009), je jasně identifikovatelný výrobek, pocházející od jednoznačně rozpoznatelného výrobce. Produkt rozšiřuje působení na image organizace a dodává mu dodatečnou dimenzi soudržnosti. V marketingu značkových produktů dokonce sám výrobek s jeho designem a konečným image hraje často osudovou roli.

---

<sup>13</sup> Marketingový mix, také „čtyři P“, reprezentuje strategickou pozici produktu na trhu pomocí 4 parametrů: Výrobek (Product), Cena (Price), Propagace (Promotion), Distribuce (Placement)

<sup>14</sup> Pojem „sociální marketing“ byl poprvé použit v roce 1971 autory Philipem Kotlerem a Geraldem Zaltmanem. Vašítková (2008) ho definuje jako marketing myšlenek, které přinášejí užitek nejen jednotlivcům, ale i společnosti jako celku. Je to strategie, která užívá marketingových principů a technik pro podporu změn chování cílových skupin, s cílem zlepšení společnosti a budování trhu výrobků a služeb.

## 6 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Cílem teoretické části této diplomové práce bylo zpracování literární rešerše problematiky corporate identity, včetně všech jejích částí. Ke zkoumanému tématu je k dispozici poměrně velké a dostatečné množství českých a zahraničních bibliografických či elektronických zdrojů.

**Z analýzy teoretických poznatků lze vyvodit tyto stěžejní závěry:**

- Každý podnik, každá instituce má svoji identitu, která je více či méně jedinečná a vychází z podstaty organizace.
- Systém firemní identity zahrnuje jednotlivé prvky, kterými jsou: firemní kultura, komunikace, design a produkt, jejichž vzájemná kombinace vytváří firemní image.
- Každá společnost, která chce budovat pozitivní a zároveň silnou image, by neměla opomenout žádný z výše uvedených čtyř subsystémů.
- V současné době stále více roste význam firemní identity, jelikož odlišit se od ostatních je stále obtížnější.
- Unikátní identita může být rozhodující pro dosažení výlučné tržní pozice.
- Firemní identita, která je správně komunikována, vytváří důvěru a dobré jméno firmy u externích cílových skupin a partnerů.
- Chce-li být firma úspěšná, měla by firemní identitu neustále posilovat a usměrňovat žádoucím směrem s ohledem na nové trendy.
- Firemní identita je plánovatelná a ovlivnitelná podnikem. Naproti tomu firemní image, především vnější, je ovlivnitelná jen částečně.

Tyto uvedené teoretické poznatky budou následně využity ve zbývajících dvou částech diplomové práce, především pak v samotném projektu, který by měl pomoci posílit firemní identitu a následně vnímání image společnosti Mands International, s.r.o.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 METODOLOGIE

### 7.1 SWOT analýza

SWOT analýza představuje známý nástroj manažerské teorie. Jde o souhrn silných a slabých stránek firmy z pohledu úspěšnosti na trhu a souhrn příležitostí a ohrožení, která na trhu existují. Závěry by měly ukázat, které silné stránky rozvíjet, kterým slabým stránkám se věnovat, abychom je eliminovali, které příležitosti využít a na která ohrožení si dát zvláštní pozor (Pavličková, 2004, s. 130).

### 7.2 Analýza firemní kultury

Analýza firemní kultury musí vycházet z její charakteristiky, být zaměřena na jednotlivé prvky, z kterých se skládá, i na její působení jako celku. Lze využít metody kvantitativní, tak kvalitativní. Vysekalová a Mikeš (2009, s. 73) zdůrazňují, že analýza firemní kultury může napomoci orientaci managementu ve firemní atmosféře, v převládajícím způsobu uvažování mezi zaměstnanci a ve způsobech, jakými přistupují k pracovní činnosti.

Ke zkoumání jednotlivých faktorů a tedy i celkového zaměření firemní kultury společnosti Mands International, s.r.o. byl v této práci zvolen dotazník DOCS (**Denison Organizational Culture Survey**). Dotazník byl vytvořen a postupně upraven a optimalizován Danielem R. Denisonem a Williamem S. Nealem<sup>15</sup>. Zmíněné faktory jsou v dotazníku rozpracovány do baterie šedesáti otázek (4 x 15). Na základě dimenzí, vycházejících z Denisova modelu, je měřením možno identifikovat obsah a sílu firemní kultury. Tento model, dále jen dotazník DOCS, zkoumá následující oblasti:

- **Angažovanost** jako jeden ze zkoumaných atributů firemní kultury se dále člení do tří bloků: *rozdělování pravomocí, týmová spolupráce a rozvoj zaměstnanců.*

---

<sup>15</sup>Daniel R. Denison, Ph.D. a William S. Neale MA, MLIR v roce 1998 založili společnost Denison Consulting. Jejich posláním je zlepšovat výkonnost organizací zlepšením jejich firemní kultury a vedení (Denisonconsulting.com, 2011).



- **Konzistentnost** obsahuje témata *sdílených hodnot, obecného konsenzu a koordinace společných procesů*.
- **Adaptabilita** jako třetí zkoumaný atribut firemní kultury se člení na téma *organizačního učení, zaměření na zákazníka* a téma *schopnosti generovat změny*.
- **Mise**, jako čtvrtý atribut firemní kultury, je rozčleněna na tvrzení, týkající se *existence a vnímání strategického směru, formulace jasných cílů a úkolů a vnímání společné vize*.

Dotazník je sestaven na základě pětibodové intervalové škály míry souhlasu či nesouhlasu konstruované podle Rensise Likerta (1903 - 1981). Dle potřeb upravená česká verze dotazníku DOCS je uvedena v příloze P I.

### 7.3 Analýza image

Pro analýzu image, jak se zmiňuje Vysekalová a Mikeš (2009) neexistuje jedna standardní metoda, volí se vždy individuálně s ohledem na konkrétní případ, obvykle kombinace kvantitativních a kvalitativních metod výzkumu. Pro účely této práce bude blíže popsána osvědčená a často využívaná metoda měření image – **sémantický diferenciál** (polaritní profil). Sémantický diferenciál (termín „sémantický“ znamená „umocňující význam slov“) je charakterizován jako sociologická a sociálně psychologická metoda, využívaná pro zjištění jemných rozdílů v postojích dotazovaných, a to prostřednictvím dotazníků. Tvůrcem této metody z roku 1957 je Charles Egerton Osgood, americký psycholog (Průcha, Walterová, Mareš, 2003).

Polaritním profilem se hodnotí zkoumaný objekt pomocí různých položek, přičemž se využívá bipolární ratingová stupnice (většinou pětistupňová nebo sedmistupňová škála). Na protilehlých pólech se nacházejí evaluační položky. Spontánní hodnocení jednotlivých položek respondenty je kvalifikováno a výsledný průměr jednotlivých dichotomických párů se propojí pro lepší grafické vyjádření a srozumitelnost vertikální či horizontální spojnicí. Tato metoda je řazena mezi přímé a nepřímé metody dotazování (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 134-135). Podle Surynka (2001) se polaritní profil liší od sémantického modelu především svojí rychlostí a menšími náklady. Metoda analýzy image prostřednictvím polaritního profilu je v této práci aplikována v praktické části, jejímž cílem byla analýza vnitřního a vnějšího image společnosti Mands International, s.r.o., na základě výsledků určení slabých míst image a návrh na jejich odstranění.

## **8 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MANDS INTERNATIONAL, S.R.O.**

### **8.1 Historie a obecné informace o společnosti**

Firma MANDS International, s.r.o. (dále jen MANDS) byla založena v roce 1997. Tehdy byl oficiální název firmy pouze MANDS, s.r.o. K současnému názvu firma přešla 6. ledna roku 2000, zápisem do Obchodního rejstříku. Sídlo firmy se nachází ve Zlíně. MANDS je obchodní společností s ručením omezeným a 100% vlastnický podíl drží majitel, jednatel a zároveň zakladatel firmy Ing. Martin Sedláček. Předmětem činnosti firmy je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zprostředkovatelská a obstaravatelská činnost v oblasti obchodu a služeb a skladovací činnost. MANDS nabízí svým zákazníkům především EM pneumatiky (pneu pro stavební a manipulační stroje), pneumatiky pro nákladní automobily, osobní pneumatiky, traktorové pneu a industriální pneu.

V současnosti je MANDS největším dodavatelem zemědělských a stavebních pneumatik v České republice s ročním obratem okolo 100 mil. Kč. Nabízený sortiment je stále doplňován o nové značky z Evropy a Asie. Firma k distribuci pneumatik využívá buď vlastní dopravní prostředky, zásilkovou službu nebo smluvního dopravce. V roce 2010 byl také vytvořen a zprovozněn vlastní e-shop, kde mají zákazníci možnost objednávat či zjišťovat dostupnost zboží v on-line systému 24 hodin denně. Samozřejmostí firmy je předprodejní a poprodejní servis, sledování životnosti pneumatik a také neustálý kontakt se zákazníkem.

MANDS je výhradním dovozcem značek Techking, Starmaxx, SEHA, Armpower a Taishan. Dále nabízí také pneumatiky od výrobců Vredestein a Mitas. Firma MANDS obchoduje zejména se státy střední Evropy, Ruskem a Čínou. V roce 2010 bylo zřízeno obchodní zastoupení společnosti na Slovensku.

Z hlediska počtu zaměstnanců firma MANDS spadá do kategorie malé firmy v průměru okolo 9 až 12 zaměstnanců. Ke konci roku 2011 měla firma celkem 9 zaměstnanců.

### **8.2 Cíle a filozofie organizace**

Základním cílem podniku je dlouhodobě uspokojovat potřeby zákazníků a všech subjektů podílejících se na chodu firmy. Na trzích B2B, především ve stavebnictví a zemědělství chce firma dosáhnout přibližně 25% podíl v rámci českého trhu. V oblasti osobních

pneumatik je jejím cílem uspokojovat poptávku po osobních pneumatikách, především jednotlivců, tedy fyzických osob.

**Mise:** Proč firma existuje?

*Tvorba hodnot k uspokojování vlastních potřeb, osobních ambicí a potřeb zákazníků.*

**Hodnoty:** Co firma uznává a v co věří?

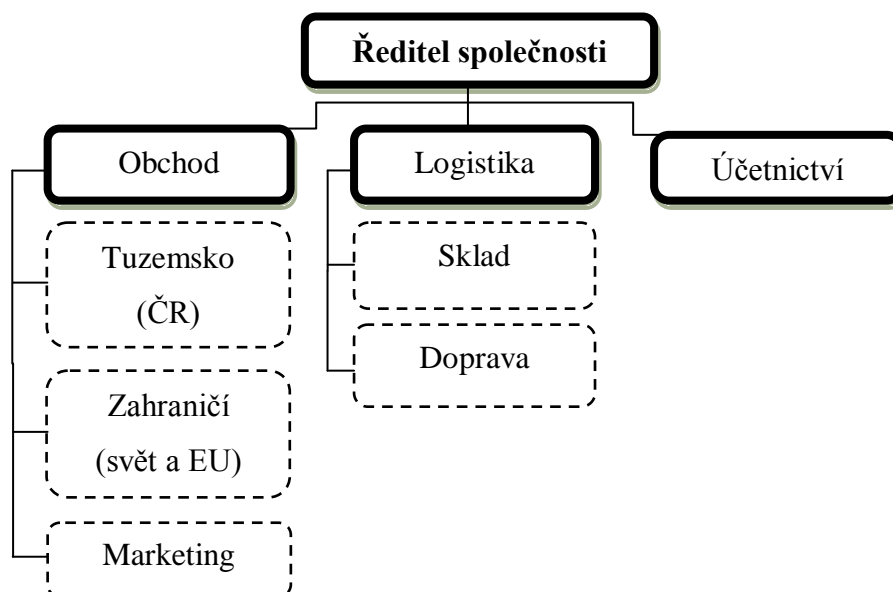
*Slušnost, poctivost, spolehlivost, profesionalita, nezávislost – rovné podmínky a svobodný trh.*

**Vize:** Čím chce firma být?

*Finančně stabilní, spolehlivý a seriózní obchodní partner, který patří mezi největší obchodníky se zemědělskými a industriálními pneumatikami na tuzemském trhu a zároveň patří mezi významné hráče na trzích zahraničních.*

### 8.3 Organizační struktura společnosti

Stávající organizační struktura společnosti MANDS je klasickou liniiovou strukturou, která je typická pro stádium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců. Existují zde jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými, přesně vymezené kompetence a jeden odpovědný vedoucí, nevýhodou však je nutná dokonalá informovanost vedoucího z různých oblastí (marketing, finance, obchod, účetnictví).



Obr. 5. Organizační struktura společnosti Mands International, s.r.o.

[zpracováno ve spolupráci s vedením firmy]

## 8.4 Obchodní partneři a konkurence

### 8.4.1 Odběratelé

Významné obchodní partnery má firma MANDS na tuzemském, tak zahraničním trhu a jak v oblasti právnických, tak fyzických osob. Za rok 2011 firma evidovala celkem 348 zákazníků z řad právnických osob a 157 z řad nepodnikajících, fyzických osob. Ve srovnání s rokem 2010, se bilance zákazníků zvýšila přibližně o 20 %.

Mezi nejdůležitější tuzemské odběratele pneumatik pro zemědělské stroje lze zařadit firmy KOLTICO s.r.o. a VEHA s.r.o. V celkovém součtu tyto dvě firmy nakoupí ročně přibližně 20 % z celkového obrátu firmy. U pneumatik pro stavební stroje je dle obrátivosti nejdůležitějším zákazníkem v ČR firma EUROVIA<sup>16</sup>, která tvoří zhruba 15 % ročního obrátu firmy MANDS. K významným zákazníkům na tuzemském trhu se řadí také společnost OHL-ŽS a.s., která se zabývá výstavbou mostů, silnic a dálnic.

K největším zahraničním odběratelům patří především v současné době Německo, Ukrajina a Polsko. Mezi další země, do kterých firma MANDS exportuje zboží je Holandsko, Belgie, Dánsko, Finsko, Rakousko, Maďarsko, Itálie, Švýcarsko, Litva, Lotyšsko a Estonsko. Poměr tuzemských a zahraničních odběratelů je přibližně 60 : 40.

### 8.4.2 Dodavatelé

Pro firmu jsou nejdůležitějšími tuzemskými dodavateli firmy Barum Continental s.r.o. a Mitas Praha s.r.o. Podíl prodaných pneumatik od těchto firem na celkových tržbách činí až 60 % z celkového ročního obrátu společnosti MANDS. K důležitým dodavatelům v zahraničí patří čínský výrobce pneumatik Techking a turecký výrobce Starmaxx. Na základě ziskovosti je nejdůležitějším zahraničním dodavatelem firma Techking, především díky relativně nízkým pořizovacím cenám a vysoké ziskové marži firmy MANDS. Zeměmi, ze kterých dováží firma MANDS pneumatiky, jsou Čína, Turecko, Holandsko a Belgie. Poměr tuzemských a zahraničních dodavatelů je přibližně 60 : 40.

---

<sup>16</sup>EUROVIA patří k nejvýznamnějším stavebním firmám v České republice a je jedničkou v oblasti dopravního stavitelství.

### 8.4.3 Konkurence

Mezi své hlavní konkurenty na tuzemském trhu firma MANDS řadí společnosti CZ VEHA, s.r.o. či výrobce MITAS, a.s. Tyto dvě společnosti jsou pro firmu z určité části konkurenty a zároveň obchodními partnery, se kterými pravidelně spolupracuje. Další možnou konkurenci lze hledat mezi menšími podobnými tuzemskými firmami, zabývající se též obchodem s pneumatikami. V oblasti zahraničních konkurentů je situace obdobná, některé firmy, se kterými MANDS spolupracuje, jsou zároveň jejími konkurenty.

## 9 SWOT ANALÝZA

SWOT analýzu lze chápat jako identifikaci interních silných a slabých stránek zkoumané jednotky ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž nositelem je vnější prostředí. Bližší pohled na jejich vzájemnou interakci nabízí jednoduchý prostředek pro rozhodovací procesy a strategické plánování. Každá jednotka by se měla snažit maximalizovat silné stránky a příležitosti a minimalizovat své slabé stránky a hrozby.

*Tab. 2. Silné a slabé stránky společnosti "Strengths and Weaknesses" [zpracováno ve spolupráci s vedením firmy]*

Silné stránky " <i>Strengths</i> "	Slabé stránky " <i>Weaknesses</i> "
+ finanční nezávislost a stabilita "zdravá firma"	– prodejní síť
+ známá a uznávaná značka	– zahraniční služební cesty
+ firemní plánování na vysoké úrovni	– zastupitelnost majitele v mezinárodním obchodu
+ dlouhodobá platební morálka	– citlivost na změnu hospodářského cyklu
+ územní, výroková a značková diverzifikace	– využití internetového prodeje
+ produkt pneumatika nemá substituty	– digitální, on-line marketingové komunikační nástroje
+ kvalita nabízených produktů	– využití dotačních programů
+ široká nabídka produktů pro trhy B2C, B2B	– komunikace s trhem B2B i B2C
+ mezinárodně uznávaná osvědčení	– jazyková vybavenost zaměstnanců
+ sortiment dostupný skladem	– neexistující slogan
+ efektivní dodavatelský servis (dodání max. do 48 hodin po celé ČR)	– nepřihlášené logo firmy jako ochranné známky
+ zákaznický servis (předprodejní, po-prodejní)	
+ dostatečná klientská základna	
+ monitoring stavu pneumatik	
+ kvalifikovaní zaměstnanci	
+ spolupráce se studenty a absolventy VŠ (stáže, odborné práce)	
+ podpora charitativních akcí a sponzoring v místním regionu	

### Interní analýza – silné a slabé stránky

Firma MANDS si dlouhodobě vytváří velmi dobrou platební morálku (nikdy se firmě za její dobu fungování na trhu nestalo, že by něco nezaplatila včas) a tím si udržuje své

„zdraví“. Díky finanční stabilitě si firma vybuďovala dobré jméno u svých obchodních partnerů a značka MANDS nyní patří mezi nejznámější dodavatele pneumatik pro stavební a zemědělské stroje nejen na českém trhu. Erudované vedení podniku je schopno velmi dobře odhadnout budoucí tržby v závislosti na aktuální ekonomické situaci v odvětví, ve kterém působí (za posledních 5 let dosahovala firma v oblasti plánování tržeb maximálních odchylek 10 %). Svoji serióznost si firma upevňuje schopností držet sortiment skladem (až 500 kusů pneumatik pro stavební a zemědělské stroje). K minimalizování rizik, spojených se svou činností, firma využívá územní (obchodní partneři v Rusku, Číně, Evropě), výrokovou (obchod s pneumatikami pro osobní, nákladní automobily, stavební a zemědělské stroje) a značkovou (Techking, Starmaxx, SEHA, Jinyu, Armpower, Vredestein a Mitas) diverzifikaci. Získaná celosvětová ocenění a certifikáty v oblasti industriálních a užitkových pneumatik deklarují prodej vysoce kvalitních výrobků s vynikajícími technickými a užitnými vlastnostmi. Firma působí jak na trhu B2B, tak na trhu B2C, kde začala rozšiřovat své služby např. i prostřednictvím zřízeného e-shopu na svých internetových stránkách. Pozici velmi spolehlivého partnera si získává i rychlým dodavatelským servisem (dodání maximálně do 48 hodin po celé ČR). Samozřejmostí firmy je předprodejní i poprodejní servis, sledování životnosti pneumatik a neustálý kontakt se zákazníkem. V poslední době firma také započala spolupráci s akademickou půdou ve formě umožnění zpracování diplomových prací vysokoškolským studentům. Firma MANDS si své dobré jméno posiluje i aktivitami týkající se pořádání akcí pro handicapované, zemědělce atd. Také nezapomíná na podporu společenských a kulturních akcí ve svém regionu, např. halový atletický mítink v Otrokovicích.

V současnosti firma nedisponuje vlastní prodejní sítí a v budoucnu ani její vybudování neplánuje. Kromě obchodního zastoupení na Slovensku a v Německu má firma v plánu zřídit obchodní zastoupení také v Rusku. Co firmě v současné době chybí, je větší zastupitelnost při obchodních jednáních se zahraničními partnery. Služební cesty do zahraničí absolvuje vlastník firmy sám s vybraným doprovodem. Značný vzájemný vztah mezi tržbami firmy a ekonomickou situací v oblastech automobilového průmyslu, stavebnictví a zemědělství představuje určitou nevýhodu. Z důvodu upřednostňování osobní komunikace ze strany zákazníků na trzích B2B, není v současnosti příznivé využití internetového obchodu, což naopak neplatí pro zákazníky na trzích B2C. S ohledem na to, že firma chce oslovovat nejen průmyslový trh, ale i spotřební trh, nedisponuje dostatečnými moderními komunikačními nástroji, především v oblasti on-line

marketingových komunikací. Pro vybudování nových skladových prostor vedení podniku žádalo o finanční dotace z EU, avšak podmínky ze strany úřadů jsou nastaveny takovým způsobem, že firma nemůže reálně počítat v dohledné době s žádnou finanční pomocí formou dotace. Jelikož má firma mnoho zákazníků a především dodavatelů v zahraničí, jazyková vybavenost na vyšší úrovni je nezbytná. Zaměstnanci nejsou dostatečně vybaveni na takové úrovni, kterou vyžaduje mezinárodní konkurenceschopná firma, za kterou se MANDS považuje a do budoucna považovat stále chce. Skutečnost právně nechráněného loga společnosti, která by mohla vést k různým podvodům a zneužití společně s chybějícím sloganem, považují ze svého pohledu za další slabé stránky.

Tab. 3. Příležitosti a hrozby společnosti "Opportunities and Threats" [zpracováno ve spolupráci s vedením firmy]

Příležitosti "Opportunities"	Hrozby "Threats"
+ zvyšující se kvalita čínských produktů	– ekonomická recese a současné problémy Eurozóny
+ obliba čínských EM pneu ve Střední Evropě	– růst cen dovážených pneumatik
+ klesající sazba daně z příjmu	– vývoj cen základních surovin pro výrobu pneumatik, např. růst ceny kaučuku
+ nové, efektivní služby proexportních agentur	– ekonomický vývoj obchodních partnerů
+ zvyšující se životní úroveň tzv. „emerging markets“	– negativní vývoj na devizovém trhu
+ zavedení měny Euro v ČR	– korupce, byrokracie a pomalé soudnictví v ČR
+ nové technologie materiálů ve výrobě pneumatik	– "pneu bazary"
+ postupný rozvoj dopravní a telekomunikační infrastruktury	– image výrobků z Číny
+ zjednodušení administrativní zátěže státem	– změna legislativy, zvýšení daní
+ zlepšení podmínek pro ochranu duševního vlastnictví a průmyslových práv	– zhorčující se platební morálka

### Externí analýza – příležitosti a hrozby

V posledních letech je značně patrné, že kvalita pneumatik čínských výrobců se dostává na vysokou úroveň, především díky rozsáhlým vládním investicím do výzkumu a vývoje, které mají za cíl zvýšit standardy kvality u čínských výrobců a to nejen v oblasti



pneumatik. Také jsme v ČR svědky snižování sazeb daně z příjmu PO (sazba daně z příjmu PO byla např. v roce 2003 na hodnotě 34 %, v roce 2007 na hodnotě 24 % a v roce 2010 a 2011 na 19 %) a dále pozorujeme patrnou snahu o celkové zjednodušení daňového systému. Příležitostí, kterou by mohla firma do budoucna využít, jsou nové služby proexportních agentur jako např. CzechTrade apod. Zvyšující se životní úroveň „emerging markets“ jde ruku v ruce s rostoucí spotřebou, díky níž se zvýší poptávka, která může i pozitivně ovlivnit fungování společnosti MANDS. Přijetí měny Eura Českou republikou, by pro firmu představovalo zjednodušení exportní politiky a vyhnutí se kurzovním rozdílům. Další příležitost představují nové technologie či použití materiálů pro výrobu pneumatik či postupný rozvoj dopravní a telekomunikační infrastruktury, který by příznivě ovlivnil distribuci a logistiku firmy. Pozitivním přínosem ze strany států (např. Ruska, Číny, ale i ČR) by bylo zlepšení a zjednodušení administrativní zátěže pro podniky a také zefektivnění podmínek pro ochranu duševního vlastnictví a průmyslových práv.

Jako jedna z možných hrozeb pro firmu MANDS se jeví ekonomická recese či krize, jíž jsme byli nedávno svědky a také problémy Eurozóny v souvislosti s dluhovou krizí. Pro firmu je důležité sledovat především vývoj v oblasti automobilového průmyslu, zemědělství či stavebnictví. Negativní ekonomický vývoj nejvýznamnějších obchodních partnerů se firma snaží minimalizovat dostatečnou územní, výrobovou a značkovou diverzifikací. Pro každý segment zákazníků má firma zpravidla několik různých dodavatelů pneumatik. Další hrozba v podobě zvyšující se ceny pneumatik může být zapříčiněna vzrůstající cenou kaučuku na světových trzích (kaučuk představuje jednu z nejdůležitějších surovin při výrobě pneumatik), která se v dubnu roku 2011 dostala na svá historická maxima (411,30 japonských jenů za kilogram). Na zvyšování cen má vliv i změna české legislativy. Od letošního listopadu do konce března budou zimní pneumatiky pro osobní a užitkové vozy poprvé povinné na všech silnicích. Firmu značně ovlivňují i odlišné celní politiky (Rusko, Čína, Ukrajina, Turecko a EU). Vysoká ruská a ukrajinská dovozní cla značně komplikují vstup na tamní trh pneumatik. Firmu také výrazně ovlivňuje vývoj na devizovém trhu, zejména vývoj měn CZK, EUR a USD. V posledních přibližně šesti letech dochází spíše k posilování koruny vůči euru. V roce 2005 se pohyboval kurz v průměru na hodnotě okolo 30 CZK/EUR, v roce 2007 okolo 28 CZK/EUR, zatímco nyní se pohybuje v rozmezí 24-26 CZK/EUR. Jako možnou hrozbu lze uvést i tzv. „pneu bazary“, které mohou konkurovat především v cenové oblasti, ale rozhodně ne v oblasti kvality. U dovozu pneumatik čínských výrobců existuje určité riziko

spojené se špatnou image čínských výrobků, které jsou pořád mnohdy považovány jako méně kvalitní oproti výrobkům ze západní části světa. Faktor, který firmě může stěžovat její práci je bezesporu zhoršující se platební morálka a to nejen v ČR, ale na celém světě.

Tab. 4. Matematický model SWOT analýzy Mands International, s.r.o. [vlastní zpracování]

	Nové distribuční cesty (kanály)	Zlepšení podmínek pro vstup na zahraniční trhy	Zvyšující se kvalita čínských produktů	Obliba čínských EM pneu ve Střední Evropě	Zavedení měny Euro v ČR	Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva	Ekonomická recese a problémy Eurozóny	Růst cen dovážených pneumatik	Vývoj cen základních surovin pro výrobu pneumatik, např. růst ceny kaučuku, ropy	Negativní vývoj na devizovém trhu	Korupce, byrokracie a pomalé soudnictví v ČR	Zhoršující se platební morálka	"+"	"-"
<b>HLAVNÍ SILNÉ STRÁNKY</b>														
Finanční nezávislost a stabilita "zdravá firma"	0	+	0	0	+	+	-	0	0	-	-	-	3	4
Dlouhodobá platební morálka	0	+	0	0	+	+	0	0	0	-	-	-	3	3
Územní, výrobová a značková diverzifikace	0	0	0	0	+	0	-	-	0	-	0	0	1	3
Kvalita nabízených produktů	0	0	+	+	0	+	-	-	-	0	0	0	3	3
<b>Efektivní dodavatelský servis</b>	+	+	0	0	+	+	-	0	0	0	-	-	<b>4</b>	3
<b>Dostatečná klientská základna</b>	0	+	+	+	0	+	-	-	-	0	0	-	<b>4</b>	4
Spolupráce se studenty a absolventy VŠ	0	0	0	0	0	+	-	0	0	0	0	0	1	1
Podpora charitativních akcí a sponzoring v místním regionu	0	+	0	+	0	+	-	0	0	0	-	0	3	2
<b>HLAVNÍ SLABÉ STRÁNKY</b>														
Prodejní síť	-	0	0	-	0	0	-	0	0	0	0	0	-	3
Relativně nízký podíl obchodního zastoupení na zahraničních trzích	0	-	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	-	3
<b>Digitální, on-line marketingové komunikační nástroje</b>	-	-	0	-	0	-	-	0	0	0	0	0	-	<b>5</b>
<b>Komunikace s trhem B2B i B2C</b>	-	-	0	-	0	-	-	0	0	0	0	0	-	<b>5</b>
Jazyková vybavenost zaměstnanců	0	-	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	-	2
Neexistující slogan	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	-	2
Nepřihlášené logo firmy jako ochranné známky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	-	1
"+"	1	<b>5</b>	2	3	4	<b>7</b>	-	-	-	-	-	-	22	
"-"	3	5	0	3	0	3	<b>12</b>	3	2	3	<b>6</b>	4		44

Na základě matematického modelu SWOT analýzy v *Tab. 4* lze identifikovat nejdůležitější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které činnost firmy nejvíce ovlivňují. Mezi nejsilnější stránky společnosti MANDS lze zařadit dostatečnou klientskou základnu a efektivní dodavatelský servis. Naopak mezi nejslabší stránky, které by se měla společnost snažit eliminovat, patří komunikace s trhem B2B i B2C a s tím související nízké využívání digitálních, on-line marketingových komunikačních nástrojů.

Mezi největší příležitosti, které ovlivňují společnost z vnějšího prostředí, patří na základě výsledků matematického modelu SWOT analýzy zvyšující se životní úroveň obyvatelstva a zlepšení podmínek pro vstup na nové zahraniční trhy. Největšími hrozbami, které by mohli negativně ovlivnit do budoucna fungování firmy, jsou ekonomická recese, problémy v Eurozóně a také korupční prostředí či byrokracie.

## 10 ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH ČÁSTÍ FIREMNÍ IDENTITY

Cílem této kapitole je analýza a zhodnocení současného stavu všech prvků firemní identity – **firemní kultury, komunikace, designu, produktu a výsledné firemní image**, která vzniká vzájemným působením všech jednotlivých prvků. Při analýze stávající firemní identity jsou v práci použity následující metody: pozorování, dotazování, polaritní profil, analýza sekundárních, analýza primárních dat a rozhovory s vedením firmy a zaměstnanci.

### 10.1 Analýza firemní kultury

Pro výzkum firemní kultury ve společnosti MANDS byl využit speciální dotazník DOCS na základě Denisonova modelu, jehož metodologie byla blíže popsána v kapitole 7. 2. Analýza firemní kultury. Tato kapitola, věnovaná výsledkům provedeného šetření shrnuje informace, nezbytné k naplnění cíle práce a hledá odpověď na výzkumnou otázku: **Jaká firemní kultura ve společnosti MANDS převládá?**

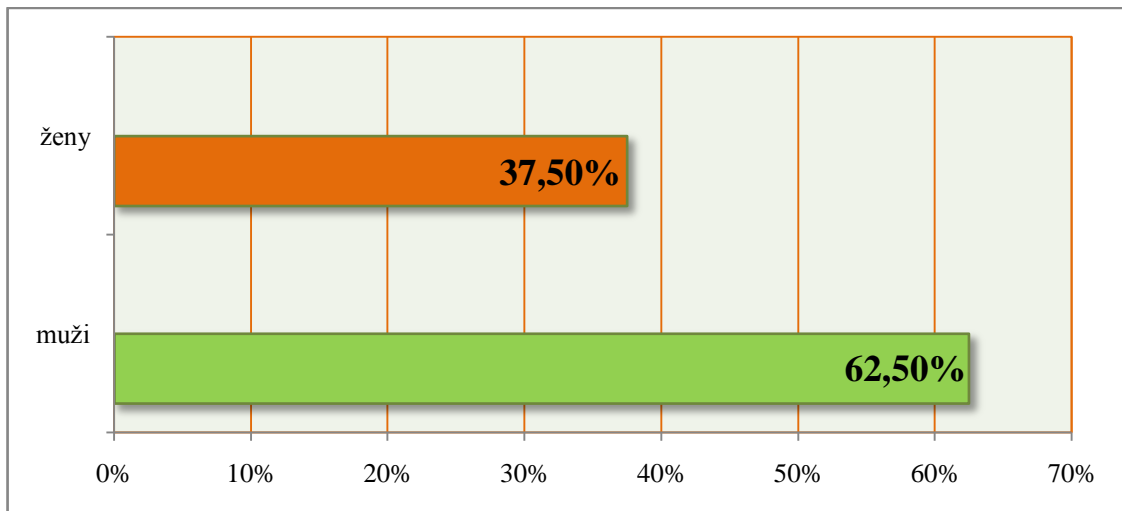
#### 10.1.1 Průběh výzkumu a charakteristika respondentů

Výzkumné šetření probíhalo během mé odborné diplomové praxe ve společnosti MANDS v období od 21. 11. do 19. 12. 2011. Všichni zúčastnění zaměstnanci byli s průběhem výzkumného šetření dostatečně včas seznámeni. Dotazníky byly zaměstnancům rozeslány elektronickou formou na firemní e-mailové adresy a poté jimi odevzdány do speciální složky v interním systému podniku se zajištěním plné anonymity a objektivnosti. Výzkumu se zúčastnilo celkem 8 respondentů<sup>17</sup> z celkového počtu 9 zaměstnanců. Návratnost dotazníků byla sto procentní.

Bohužel nízký počet zaměstnanců nedovolil výzkumný vzorek zkoumat dle různých kritérií, především z důvodu zachování určité objektivity a anonymity. Prvním kritériem pro klasifikaci výzkumné jednotky je pohlaví. Z celkového počtu 8 respondentů je 5 mužů a 3 ženy. Převaha mužů nad ženami se dá vysvětlit oborem podnikání společnosti MANDS, které je spíše typické pro mužské pohlaví. Procentuální zastoupení respondentů dle pohlaví zachycuje následující *Graf. 1*.

---

<sup>17</sup>Do výzkumu byli zapojeni zaměstnanci, bez ředitele a současně majitele firmy.



*Graf. 1. Procentuální rozdělení respondentů podle pohlaví [vlastní zpracování]*

Druhým a zároveň posledním kritériem klasifikace respondentů je počet odpracovaných let ve firmě. Na tuto otázku bohužel neodpověděli 2 respondenti, tedy 25 %. Zohledníme-li ty dotazované, kteří neodpověděli, můžeme konstatovat, že ze tří čtvrtin odpovídajících respondentů, ve firmě 50 % zaměstnanců pracuje déle jak 10 let, pouze jeden respondent uvedl, že ve firmě pracuje 6 měsíců-1 rok. Z výsledků můžeme tedy usuzovat, že převážná většina zaměstnanců MANDS zná detailně chod společnosti a funguje zde již zavedená firemní kultura, což nám potvrdí či vyvrátí následující analýza výzkumného šetření.

### **10.1.2 Výsledky výzkumného šetření**

Data, získaná na základě dotazníkového šetření, jsou analyzována z hlediska jednotlivých položek dotazníku, dále z hlediska výše uvedených atributů firemní kultury a následně jako jeden komplex.

#### ***Angažovanost***

Angažovanost jako jeden ze zkoumaných atributů firemní kultury můžeme rozčlenit do tří bloků. Prvním z nich je rozdělování pravomocí (výroky 1 až 5), druhým týmová spolupráce (výroky 6 až 10) a třetím blokem je rozvoj zaměstnanců (výroky 11 až 15). Dotazník, obsahující jednotlivé výroky, je přílohou P I této práce. Následující tabulka obsahuje číslo výroku, jeho stručný popis a vybrané ukazatele.

Tab. 5. Vybrané ukazatele (atribut angažovanosti) [vlastní zpracování]

číslo výroku	stručný obsah výroku	M <sup>18</sup>	SD <sup>19</sup>	modus <sup>20</sup>
1	zapojení zaměstnanců do práce	4,38	0,47	4
2	úroveň provádění rozhodnutí	4,38	0,47	4
3	sdílení informací	4,13	0,44	4
4	pozitivní vliv zaměstnanců	3,88	0,44	4
5	zapojení zaměstnanců do průběžného plánování	4,00	0,50	4
6	podpora spolupráce mezi jednotlivými útvary	4,25	0,56	4
7	zaměstnanci pracují jako součást týmu	4,38	0,47	4
8	preferenze týmové práce před hierarchií	4,25	0,56	4
9	týmy jako základní stavební kameny	4,13	0,44	4
10	uvědomění si souvislostí mezi svou prací a cíly podniku	4,25	0,38	4
11	rozdělení pravomocí s cílem posílit samostatnost	4,50	0,63	5
12	schopnosti zaměstnanců se neustále zdokonalují	3,75	0,56	4
13	do odbornosti zaměstnanců se neustále investuje	3,50	0,63	3
14	schopnosti zaměstnanců jsou zdrojem výhody	4,38	0,63	5
15	odbornost umožňuje čelit vzniku problémů	4,25	0,38	4

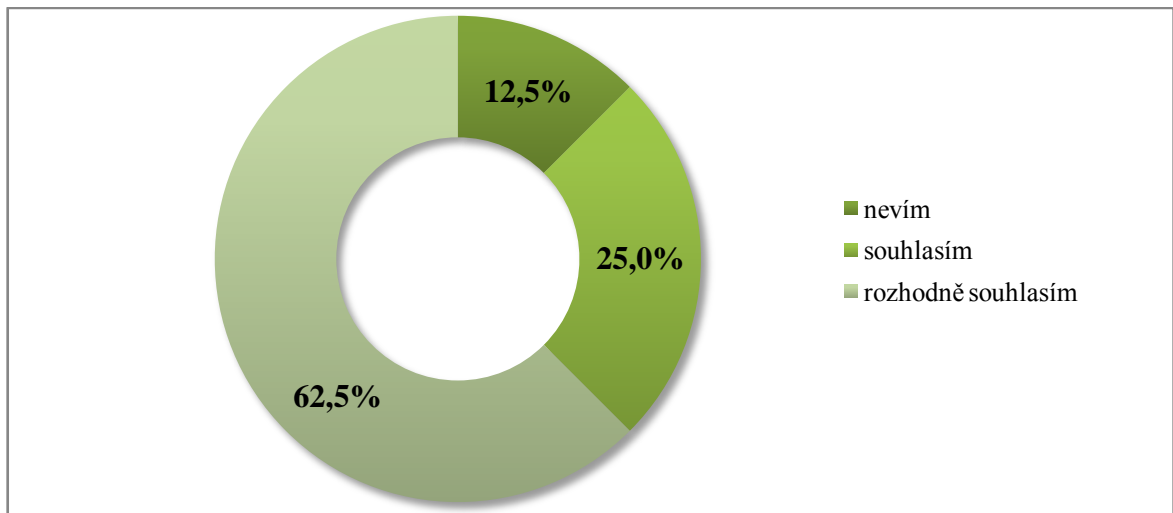
#### Komentář ke zvoleným ukazatelům

Z hlediska angažovanosti byl nejlépe hodnocen respondenty blok týmové spolupráce (výroky 6 až 10). Nejlépe z tohoto bloku byl hodnocen výrok „Zaměstnanci pracují jako součást celého týmu.“ Souhlas či rozhodný souhlas vyjádřilo až plných 100 % zaměstnanců. V rámci všech tří bloků atributu angažovanosti a také v rámci celého modelu byl však nejlépe hodnocen výrok ze třetího bloku rozvoje zaměstnanců „Pravomoci jsou delegovány tak, aby zaměstnanci mohli pracovat samostatně.“ Medián tohoto výroku je 5 (rozhodně souhlasím), avšak na druhou stranu zde byla zaznamenána největší variabilita názorů a to 0,63.

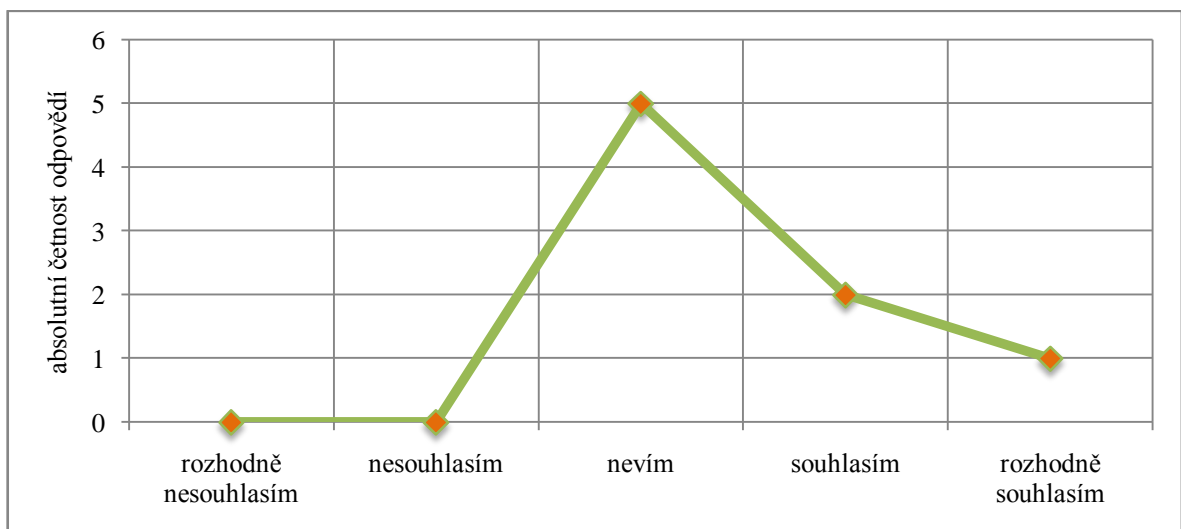
<sup>18</sup>M = Mean = aritmetický průměr.

<sup>19</sup>SD (standard deviation) = standardní (směrodatná) odchylka.

<sup>20</sup>Modus (mode) = hodnota, která se v daném statistickém souboru vyskytuje nejčastěji (je to hodnota znaku s největší relativní četností).



*Graf. 2. Rozložení odpovědí na výrok „Pravomoci jsou delegovány...“ [vlastní zpracování]*  
 Nejhůře hodnoceným ze strany dotazovaných byl výrok z bloku rozvoje zaměstnanců „Do odbornosti zaměstnanců se neustále investuje.“ Modus zde dosáhl hodnoty 3, pouze 37,5 % respondentů vyjádřilo souhlas či rozhodný souhlas s tímto výrokiem. Také hodnota variability v tomto případě dosáhla vysoké úrovně, konkrétně 0,63, což svědčí o nejednotnosti názorů zaměstnanců na tento výrok.



*Graf. 3. Rozložení odpovědí na výrok „Do odbornosti zaměstnanců...“ [vlastní zpracování]*  
 Nejnížší míra variability byla zaznamenána u výroků „Práce je organizována tak, aby si každý zaměstnanec uvědomil souvislost mezi svou prací a cíli podniku.“ „Odbornost potřebná k výkonu práce umožňuje čelit vzniku problémů.“ V obou případech dosáhla míra variability hodnoty 0,38. Zaměstnanci tedy vnímají svou odbornost ne jako nevyhnutelnost, ale jako nástroj, který jim umožní dosahovat lepších výsledků a zvládat každodenní pracovní situace.

Na základě získaných informací lze konstatovat, že atribut angažovanosti je obecně hodnocen pozitivně a současně lze tvrdit, že s výroky tohoto bloku je napříč společností vyjádřen souhlas.

### **Konzistentnost**

Dalším atributem firemní kultury je konzistentnost, která obsahuje témata sdílených hodnot (výrok 16 až 20), obecného konsenzu (výrok 21 až 25) a koordinace společných procesů (výrok 26 až 30). Přesné znění výroků je součástí dotazníku, uvedeného v příloze P I. Souhrnný přehled vybraných ukazatelů je uveden v Tab. 6.

Tab. 6. Vybrané ukazatele (atribut konzistentnosti) [vlastní zpracování]

číslo výroku	stručný obsah výroku	M	SD	modus
16	vedení a management praktikuje to, co hlásá	4,00	0,50	4
17	existence charakteristického stylu vedení	4,13	0,66	4
18	existence jasných a důsledných hodnot	3,75	0,56	4
19	ignorování hodnot působí problémy	4,00	0,50	4
20	existence etických zásad	3,88	0,22	4
21	při vzniku rozporů snaha o dosažení výhodného řešení	4,13	0,44	4
22	existence silné firemní kultury	4,13	0,22	4
23	snadné dosažení shody v obtížných situacích	3,75	0,56	4
24	snadné dosažení shody v klíčových otázkách	3,75	0,56	4
25	shoda s tím, co je správné a co chybné	3,63	0,72	4
26	přístup k podnikání je důsledný a předvídatelný	4,00	0,50	4
27	zaměstnanci sdílejí společnou perspektivu	4,25	0,56	4
28	snadná koordinace projektů napříč společností	4,13	0,66	4
29	spolupráce v rámci podniku je jednodušší	3,88	0,66	3
30	dílčí cíle v podniku jsou vzájemně v souladu	4,13	0,66	4

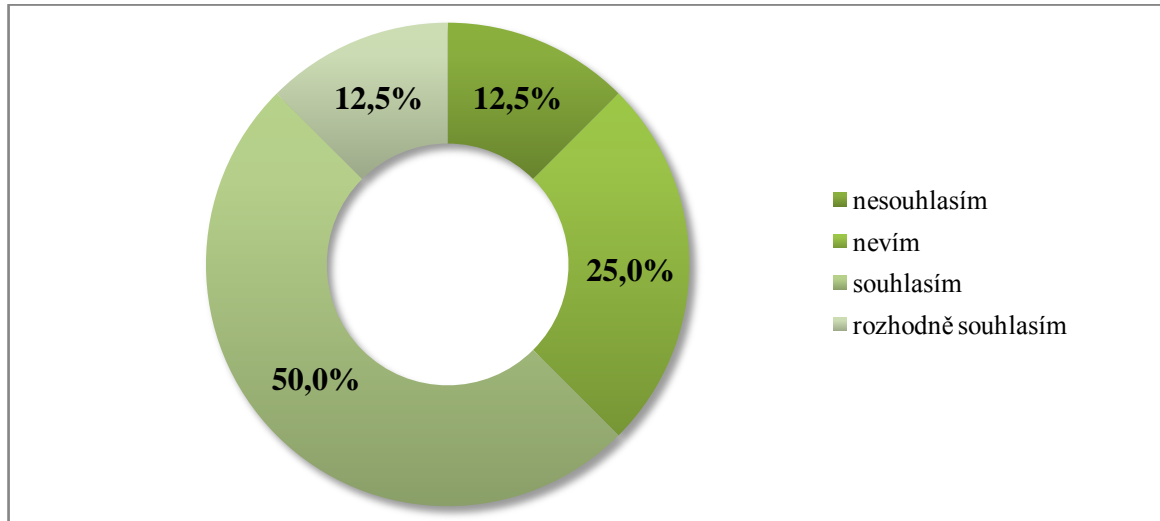
### *Komentář ke zvoleným ukazatelům*

V rámci atributu konzistentnost byl nejlépe hodnocen blok koordinace společných procesů (výrok 26 až 30), kde zaměstnanci deklarovali vzájemné sdílení společné perspektivy i snadnou koordinaci v rámci společnosti. V tomto bloku se nalézá nejlépe hodnocený výrok v celém atributu konzistentnosti „Zaměstnanci různých útvarů organizace sdílejí společnou perspektivu.“ Celkem 7 dotazovaných (87,5 %) vyjádřilo souhlas či rozhodný souhlas a pouze 1 z dotazovaných (12,5 %) odpověděl neutrálně.

Jednoznačně nejhůře hodnocený výrok v tomto bloku je „Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak se dělají chybně.“ Nejen, že byl nejhůře



hodnocen, ale také vykázal největší míru variability 0,72. Pomocí vysoké míry variability je možno odhadnout, které oblasti firemní kultury mohou vyvolávat vznik konfliktních situací.



Graf. 4. Rozložení odpovědí na výrok „Existuje zde jednoznačná shoda...“

[vlastní zpracování]

Nejnižší míru variability (0,22) lze pozorovat u výroků „Existují zde etické zásady, které usměrňují jednání zaměstnanců a umožňují jim rozpoznat správné od chybného.“ „V našem podniku existuje silná firemní kultura.“ Modus se v obou případech rovná hodnotě 4, což znamená, že převážná většina respondentů s uvedenými výroky souhlasí.

Lze konstatovat, že v atributu konzistentnosti existuje větší rozdíl mezi nejvyšší a nejnižší mírou variability (0,5) než v atributu angažovanosti (0,25). Zajímavé je, že i přesto, že se respondenti pozitivně shodují v názoru existence etických zásad, které jim umožňují rozpoznat správné věci od chybných, existuje mezi nimi značná odlišnost ve shodě názorů na to, jak se věci dělají správně či chybně.

### **Adaptabilita**

Adaptabilita jako třetí zkoumaný atribut firemní kultury se člení na téma organizačního učení (výrok 31 až 35), zaměření na zákazníka (výrok 36 až 40) a téma schopnosti generovat změny (výrok 41 až 45). Tab. 7 obsahuje hodnoty vybraných ukazatelů u jednotlivých výroků.

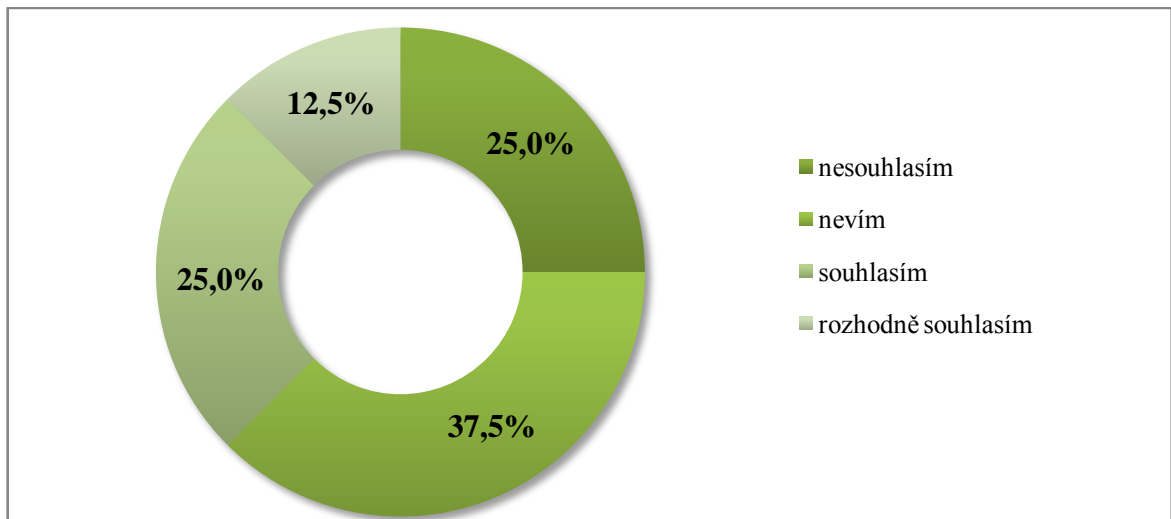
Tab. 7. Vybrané ukazatele (atribut adaptability) [vlastní zpracování]

číslo výroku	stručný obsah výroku	M	SD	modus
31	způsob provádění úkolů je pružný a změnitelný	4,13	0,66	4
32	náležitá reakce na konkurenci a okolí podniku	4,00	0,75	3
33	způsoby práce jsou zdokonalovány	4,00	0,50	4
34	přijímání pokusů o provedení změn	4,13	0,66	4
35	spolupráce napříč podnikem s cílem tvorby změn	4,00	0,50	4
36	připomínky zákazníků vedou ke změnám	4,00	0,50	4
37	názory zákazníků ovlivňují rozhodování	3,75	1,00	3
38	porozumění pro přání a potřeby zákazníků	4,00	0,50	4
39	přihlížení k zájmům zákazníků	4,00	0,75	3
40	podpora přímé komunikace se zákazníky	4,13	0,66	4
41	neúspěch chápán jako příležitost ke zdokonalení	4,25	0,56	4
42	podpora inovací a podstoupení rizika	3,25	0,81	3
43	přihlížení k důležitým maličkostem	3,88	0,66	3
44	učení jako důležitý cíl práce	4,25	0,56	4
45	dlouhodobý účel a směr	3,88	0,66	4

#### Komentář ke zvoleným ukazatelům

Nejlépe hodnoceným blokem v atributu adaptability byl první blok organizační učení (výrok 31 až 35), ve kterém byla i nejnižší míra variability a to v průměru 0,62. Výroky, které byly však hodnoceny nejlépe a také nejhůře se nacházejí ve třetím bloku schopnosti generovat změny (výrok 41 až 45). Výroky s nejvyšším hodnocením v rámci adaptability jsou tyto dva „*Neúspěch chápeme jako příležitost k poučení a zdokonalení se.*“ „*Učení je důležitým cílem v naší každodenní práci.*“ Míra variability byla v obou případech stejná v hodnotě 0,56. Z této skutečnosti lze předpokládat, že zaměstnanci přistupují ke svým neúspěchům pozitivně a snaží se z nich ponaučit do budoucna. Také učení přikládají vysokou váhu, které jim napomáhá ve zdokonalení své práce.

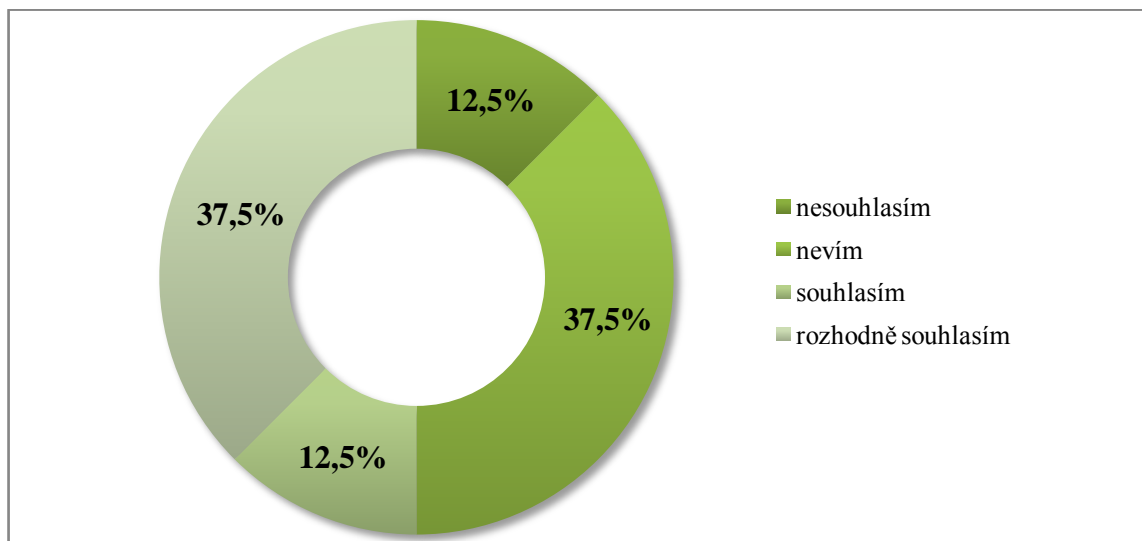
Výrok, nabývající nejnižších hodnot v rámci všech výroků, obsažených v dotazníku „*Inovace a podstoupení určitého rizika se podporuje a odměňuje.*“ zároveň s vysokou mírou variability 0,81 signalizuje, že zaměstnanci z určité části necítí podporu v situaci, kdy přichází s novými nápady a podstupují riziko při jejich realizaci. Zajímavým faktem však je, že všechny ženy (37,5 % z celkového počtu dotazovaných) vyslovily s tímto výrokiem naopak souhlas či rozhodný souhlas. Podrobnější pohled na míru souhlasu s nejhůře hodnoceným výrokiem nabízí následující graf.



Graf. 5. Rozložení odpovědí na výrok „Inovace a podstoupení určitého...“

[vlastní zpracování]

Nejvyšší míra variability (1,0) v tomto atributu se vyskytla u výroku „Názory zákazníků přímo ovlivňují rozhodnutí ve firmě.“ I přes to, že převládá nad tímto výrokem pozitivní souhlas (3,75), názory jednotlivých zaměstnanců se zde rozcházejí.



Graf. 6. Rozložení odpovědí na výrok „Názory zákazníků přímo ovlivňují...“

[vlastní zpracování]

### Mise

Oblast mise, jako čtvrtý atribut firemní kultury, je rozčleněna na tvrzení, týkající se existence a vnímání strategického směru (výroky 46 až 50), formulace jasných cílů a úkolů (výroky 51 až 55) a vnímání společné vize (výroky 56 až 60). Následující tabulka opět obsahuje hodnoty vybraných ukazatelů u jednotlivých výroků.

Tab. 8. Vybrané ukazatele (atribut mise) [vlastní zpracování]

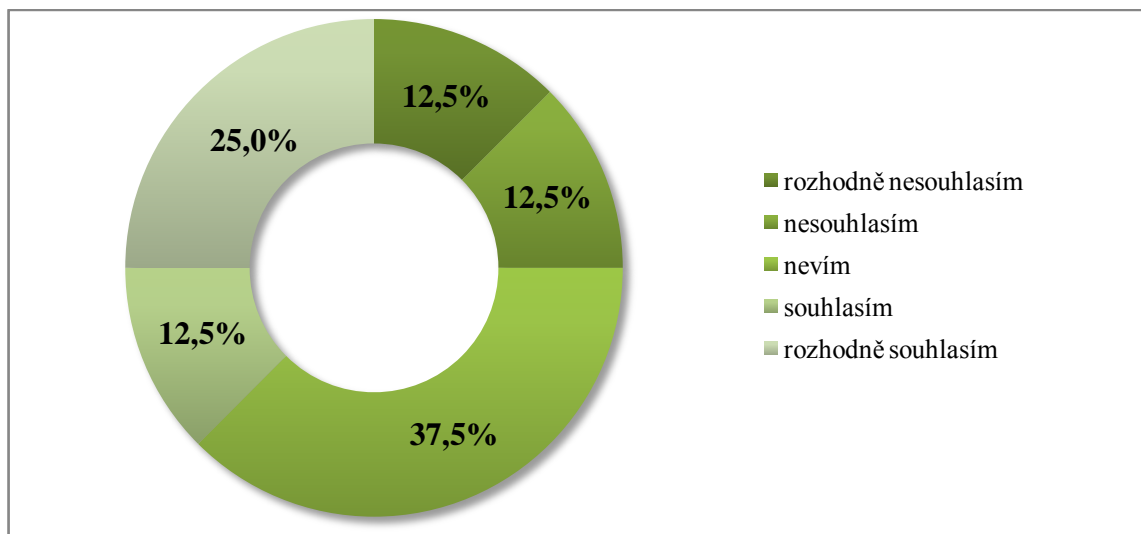
číslo výroku	stručný obsah výroku	M	SD	modus
46	existence dlouhodobého účelu a směru	4,38	0,63	5
47	strategie podniku ovlivňuje počínání konkurence	3,88	0,88	3
48	existence jasného poslání	4,38	0,63	5
49	existence jasné strategie	4,25	0,56	4
50	srozumitelnost strategického směru	4,13	0,44	4
51	obecná shoda s cíli společnosti	4,13	0,66	4
52	cíle jsou náročné, ale realistické	4,25	0,56	4
53	úkoly jsou nám objasněné	4,38	0,47	4
54	pokrok je srovnáván se stanovenými cíly	4,38	0,63	5
55	je zřejmé, co je třeba pro dlouhodobý úspěch	4,50	0,50	4
56	existence společné vize	4,13	0,66	4
57	vedení společnosti má dlouhodobý výhled	4,25	0,75	5
58	krátkodobé uvažování komplikuje vizi	3,25	1,06	3
59	vize je zdrojem motivace	3,63	0,63	3
60	plnění krátkodobých cílů je v souladu s vizí	4,25	0,75	5

#### Komentář ke zvoleným ukazatelům

Blok formulace jasných cílů a úkolů (výrok 51 až 55) byl dotazovanými ohodnocen v rámci atributu mise nejlépe (průměrnou hodnotou 4,33). Dokonce i míra variability byla nejnižší v porovnání s ostatními dvěma bloky. Zaměstnanci jsou obeznámeni s cíli firmy a obecně se s nimi ztotožňují, což je velice pozitivní známka dobré a silné firemní kultury.

Nejlépe hodnoceným výrokem (4,5) v celém atributu mise a zároveň v celém dotazníku byl výrok „Zaměstnancům je zřejmé, co je třeba udělat, pro dlouhodobý úspěch naší organizace.“ Zcela všichni dotazovaní vyjádřili svůj souhlas či rozhodný souhlas s výrokem. Tento fakt svědčí o tom, že vedení firmy své zaměstnance seznamuje s cíli a strategiemi firmy, což může pozitivně zvyšovat efektivitu práce a sounáležitost s firmou.

Nejvíce rozporuplné v celém dotazníku bylo hodnocení výroku „Krátkodobé uvažování nám často komplikuje dlouhodobou vizi.“ Míra souhlasu byla v nejnižší hodnotě 3,5 zároveň s nejvyšší mírou variability názorů 1,06. Následující graf znázorňuje procentuální rozložení míry souhlasu s výrokem.



Graf. 7. Rozložení odpovědí na výrok „Krátkodobé uvažování nám často...“

[vlastní zpracování]

Na základě výsledků, uvedených v Grafu. 7, lze konstatovat, že 37,5 % dotazovaných nedokáže posoudit, zdali jim krátkodobé uvažování stěžuje dlouhodobou vizi a zároveň stejná část respondentů 37,5 % s tímto tvrzením souhlasí a uznává, že jim krátkodobé uvažování často komplikuje dlouhodobé vize. Zbývající část dotazovaných, tedy 25 % sdílí opačný názor.

Z důvodu nejednotnosti zaměstnanců v této oblasti uvažování, by zde mohly vyvstat v budoucnu určité konfliktní situace. Pro dlouhodobý úspěch je třeba eliminovat krátkodobé uvažování a snažit se tak o dlouhodobou maximalizaci zisku.

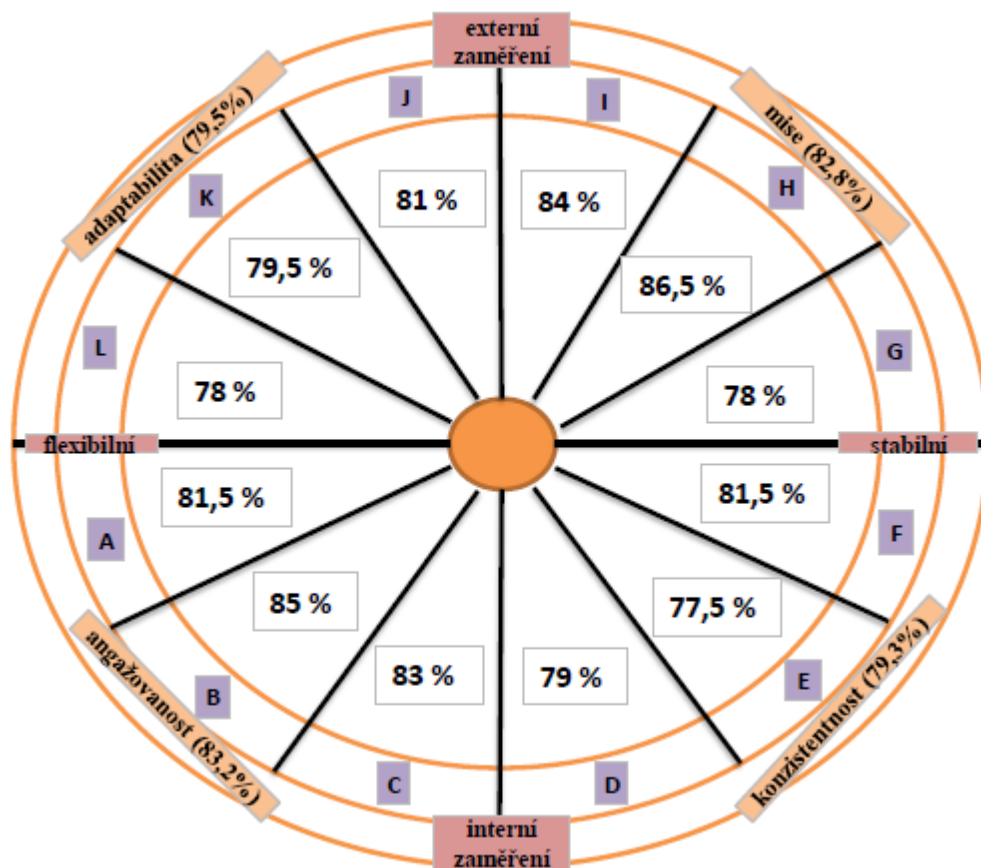
### **Závěry týkající se převládající firemní kultury**

V podniku MANDS existuje dominantní kultura, která je relativně silná a společně sdílená. Zaměstnanci pozitivně souhlasili s tvrzením, že v organizaci existují etické zásady a dlouhodobé cíle, které znají a ztotožňují se s nimi. Po obsahové stránce vykazují jednotlivé atributy firemní kultury (angažovanost, konzistence, adaptabilita a mise) vyrovnané hodnoty. Interpretace dílčích zjištění byla součástí jednotlivých obsahových bloků firemní kultury. Následující část je věnována informacím, týkajících se firemní kultury jako celku. K tomu je využit Denisonův model firemní kultury, představený v kapitole 6.2. Shrnutí obsahu jednotlivých atributů firemní kultury a souhrnná deskripce kultury neobsahuje zdůvodnění předpokládaných příčin a důsledků toho stavu, jelikož to již bylo součástí dílčího vyhodnocení. Firemní kultura společnosti MANDS vykazuje následující charakteristiky:

- *Nejvíce zastoupeným atributem firemní kultury podniku je angažovanost.* Vedení společnosti deleguje pravomoci tak, aby zaměstnanci mohli pracovat samostatně. Velmi pozitivně se ve společnosti projevuje týmová práce a zaměstnanci se cítí být součástí celého podnikového týmu. Důraz je kladen na schopnosti zaměstnanců, které jsou vnímány jako zdroj konkurenční výhody.
- *Mise je druhým nejsilnějším atributem firemní kultury podniku.* Společnost MANDS má jasnou strategii do budoucna a existuje zde poslání, které dává práci zaměstnanců smysl a směr. Vedení společnosti s nimi neustále komunikuje a objasňuje jednotlivé úkoly, díky čemuž je většině zaměstnanců zřejmé, co je třeba udělat pro dlouhodobý úspěch firmy. Společnost sdílí vizi, která je krátkodobými cíli podporována, avšak nevystupuje jako motivační faktor.
- *Společnost vykazuje jistou míru adaptability.* Zaměstnanci vnímají neúspěch jako příležitost k poučení se a zdokonalení se do budoucna, aby se opakovaných chyb vyvarovali. Neustálé učení je v organizaci chápáno jako cíl každodenní práce. Důraz je kladen na přímou komunikaci se zákazníky, jejichž názory společnost neopomíná, ale nemají přímý vliv na rozhodování vedení společnosti. Rozporuplný názor panuje mezi zaměstnanci na otázku inovací a jejich podporu a odměňování.
- *Nejméně zastoupeným atributem je konzistentnost.* I přes to, že v organizaci existuje jasný soubor řídicích postupů a zaměstnanci se shodují v tom, že sdílejí silnou firemní kulturu, nepanuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak chybně. Tento fakt by mohl být v budoucnu důvodem jistých konfliktů. Velmi pozitivně jsou však hodnoceny cíle podniku, které jsou sladěny a zaměstnanci sdílejí společnou perspektivu.
- *Firma je spíše flexibilní.* Na základě srovnání atributů firemní kultury můžeme konstatovat, že společnost MANDS je spíše flexibilní. Ve svém každodenním fungování akceptuje týmovou práci, samostatnost zaměstnanců a učení, jako důležitý cíl práce. Zaměstnanci velice ochotně a aktivně komunikují se svými zákazníky a podporují přímou komunikaci, která je především pro trhy B2B vhodnější. O něco slabší význam je připisován stabilitě, což se projevuje v nejednoznačnosti názorů na to, jak se věci dělají správně a jak chybně. S ohledem na dlouhodobou rovnováhu je vhodné, aby flexibilita a stabilita byly v souladu.
- *Zaměření firmy je jak externí, tak interní, tendence jsou v rovnováze.* Na základě porovnání atributů firemní kultury lze zjistit, že společnost při svém rozhodování

zohledňuje jak vnější, tak vnitřní impulzy. I přes to, že interní tendence přibližně o 0,1 % převyšují externí, tato skutečnost se dá zohlednit a konstatovat, že tendence jsou v rovnováze. Především z dlouhodobého hlediska tato stabilita mezi vnitřními a vnějšími impulzy firmě přináší výhodu a stabilitu.

Pro přehlednost jsou výsledky výzkumu firemní kultury zachyceny v *Grafu. 8*. Význam jednotlivých zkratk: A-rozvoj zaměstnanců, B-týmová spolupráce, C-rozvoj pravomocí, D-sdílení hodnot, E-obecný konsenzus, F-koordinace společných procesů, G-vnímání společné vize, H-formulace jasných cílů a úkolů, I-vnímání strategického směru, J-organizační učení, K-zaměření na zákazníka, L-schopnosti generovat změny.



Graf. 8. Znárodnění výsledků analýzy firemní kultury [vlastní zpracování]

## 10.2 Analýza firemní komunikace

Dalším důležitým nástrojem corporate identity je firemní komunikace a její různé formy. I přesto, že firma MANDS je malou firmou, působící především na průmyslovém trhu než na spotřebním trhu, využívá několik komunikačních nástrojů. Pro přehlednost je jejich využití rozděleno podle cílových trhů, na kterých se jednotlivé komunikační nástroje

především uplatňují, zdali se jedná o průmyslové či spotřební trhy. Většina marketingových komunikačních nástrojů se vzájemně prolíná, a proto firma MANDS některé své komunikační nástroje využívá jak na průmyslových, tak na spotřebních trzích zároveň.

### **Komunikační nástroje, využívané firmou MANDS převážně na průmyslových trzích:**

- *Veletrhy zaměřené na stavebnictví a zemědělství*

I přes to, že firmy v současné době svou účast na výstavách citelně omezují, stále je to ideální místo, kde prezentovat své výrobky či služby a získat rychlou zpětnou vazbu. Firma MANDS se účastní každoročně v průměru přibližně tří veletrhů, zaměřených jak na odbornou, tak laickou veřejnost. V České republice vystavuje na veletrzích jako je Techagro, Expo Mokrá, Stavební veletrhy Brno či Země Živitelka. V rámci zahraničních veletrhů, např. v Itálii, Německu, vystavuje firma ve spolupráci se svými mezinárodními partnery, které na tuzemském trhu zastupuje.

- *Články v odborných časopisech*

Firma MANDS pravidelně publikuje články o pneu v odborných časopisech, které mají tištěnou, tak zároveň plnohodnotnou elektronickou podobu. Jedná se o dvouměsíčník Stavební technika, který vychází od roku 2002 a firma MANDS publikuje své články téměř v každém jeho čísle. Mezi další odborné tiskoviny, ve kterých firma publikuje je čtvrtletník Lomy a těžba, noviny Agrární obzor a časopis Agrospoj.

- *Osobní prodej*

Osobní prodej je pro firmu MANDS, působící především na průmyslovém trhu, velice důležitým a efektivním komunikačním nástrojem. Tuto formu marketingové komunikace firma využívá prostřednictvím svých obchodních zástupců a zahraničních služebních cest především ze strany vedení firmy.

- *Podpora prodeje*

Mezi formy podpory prodeje, které firma MANDS využívá lze zařadit slevy, rabaty, speciální nabídky či předvádění nových výrobků s ukázkami techniky. Jelikož firma v současné době nevyužívá mnoho forem podpory prodeje, lze jí doporučit zařadit další formy, jako jsou různé soutěže, bonusy či věrnostní programy.



- *Události a zážitky (eventy)*

I přes to, že je firma MANDS malou obchodní organizací, každoročně pořádá různé eventy, jak pro zákazníky, tak pro své zaměstnance. Mezi zákaznické eventy lze zařadit akci ve spolupráci s výrobcem stavební techniky Doosan-Moxy v Dobříši, dále golfové a tenisové akce pro zákazníky. Dalším typem jsou vnitrofiremní eventy, jako např. vánoční večírek a také již zmiňované eventy na veletrzích.

#### **Komunikační nástroje, využívané firmou MANDS převážně na spotřebních trzích:**

- *PR aktivity*

Mezi hlavní nástroje Public relations, které firma MANDS využívá, patří např. výroční zprávy, články v tisku, semináře, materiály, které posilují firemní identitu (logo, vizitky, budovy), firemní webové stránky, charitativní dary (na Parkinsonovu chorobu) či sponzorství (mezinárodní atletický halový mítink v Otrokovicích, tenis, lyžování).

- *out-of-home reklama*

Firma MANDS převážně venkovní reklamu nevyužívá, nejen z důvodu vysokých nákladů na toto médium, těžko měřitelné efektivity, ale také z důvodu působení firmy především na průmyslových trzích, kde tento typ reklamy není příliš efektivní. Mezi formy venkovní reklamy firmy MANDS patří potisky na firemních autech a kamiónech, venkovní označení sídla firmy a skladu, venkovní bannery na tenisových kurtech a atletickém oválu v Otrokovicích.

- *digitální (online) reklama*

Online reklama v současné době nabývá čím dál více na významu, čehož využívá i firma MANDS a to především pro zákazníky na spotřebních trzích. Firma používá např. e-shop, webovou firemní prezentaci, odkazy na své webové stránky v odborných elektronických časopisech či sociální síť Facebook. Na základě zvyšujícího se počtu prodeje chytrých telefonů a mobilních aplikací, lze firmě MANDS doporučit využít tento nový kanál mobilního marketingu např. v podobě QR kódu<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup>Byl vyvinut společností Denso-Wave již v roce 1994 a dodnes je nejpoužívanějším typem kódu v Japonsku, i v mnoha jiných zemích. Výhodou je velikost obsahu, který je schopen uložit až 4 300 znaků (Michl, 2009).

## 10.3 Analýza firemního designu

### 10.3.1 Název

Název firmy MANDS International, s.r.o. vznikl spojením iniciálu vlastníka a zakladatele firmy pana Ing. Martina Sedláčka a anglické spojky and, tedy M „AND“ S. I přes to, že z názvu firmy není patrný obor, ve kterém podniká, název je velmi výstižný, lehce zapamatovatelný, dobře vyslovitelný, zvukově příjemný, univerzální i pro použití v mezinárodním obchodě a je v něm skrytá spojitost s hlavním představitelem a zároveň majitelem firmy.

### 10.3.2 Logotyp

Logotyp neboli logo firmy MANDS International, s.r.o. spadá do kategorie kombinovaných logotypů, tedy jde o typografické logo doplněné symbolem (váže se k samotné činnosti firmy, symbolizuje pneumatiku). Jak zobrazují obrázky uvedené níže, logo společnosti MANDS během svého působení na trhu, prošlo několika změnami.



Obr. 6. Vývoj loga společnosti Mands International, s.r.o. [firemní dokumentace]

Historicky první logo společnosti MANDS, zaznačené na Obr. 6, jako první zleva, vzniklo se založením společnosti v roce 1997. Dominantou celého loga je grafické ztvárnění pneumatiky a název společnosti ve výrazné kombinaci modro-žluté barvy. Modro-žlutá barva symbolizuje základní barvy města Zlín, ve kterém firma působí a značí tak určitý patriotismus k příslušnému geografickému místu.

Dalším významným moment ve vývoji loga byl rok 2000, kdy společnost výrazně změnila celkovou podobu loga. Charakteristickou barvou je nyní zelená<sup>22</sup>, která má celé logo odlehčit a zvýraznit důležitý vztah firmy k životnímu prostředí. Symbol pneumatiky je zde zachován, pouze ztvárněn v abstraktnější kompozici tří navzájem opírajících se pneumatik.

Současné logo společnosti, znázorněné na *Obr. 6*, zcela vpravo, bylo vytvořeno v roce 2005 designérem panem Petrem Tesákem. Hlavní barevnou kompozicí je zeleno-šedá v různých odstínech. Byl změněn typ písma a symbol pneumatiky se stal abstraktnějším a modernějším. Celé logo působí lehčím dojmem, je zapamatovatelnější, modernější a jednodušší. Bohužel jistou nevýhodou je, že logo není právně chráněné jako ochranná známka. Naopak firma využila možnosti si zakoupit internetovou doménu „mands“ a tímto si tak chrání svoji značku na nejmasověji používaném komunikačním mediu, internetu.

### 10.3.3 Firemní barvy

V teoretické části již bylo zmíněno, že barevný standard se netýká pouze samotného loga firmy. Firemní barvy a jejich různé kombinace je třeba uplatňovat všude tam, kde je to jen možné a posilovat tak svoji identitu. I firma MANDS má své barvy – zelenou, šedou, stříbrnou a jejich různé odstíny. Výjimku tvoří různé akce jako např. veletrhy, kde se dále uplatňují barvy výrobních firem, ať už českých či zahraničních, které MANDS zastupuje a je jejich výhradním dovozcem.

### 10.3.4 Firemní písmo

Jednotný typ písma ve firmě MANDS žádným z dokumentů stanoven není.

### 10.3.5 Grafický symbol

Grafický symbol, jako doprovodný prvek loga, firma MANDS nepoužívá. Jelikož se firma pohybuje především na průmyslových trzích, nepovažuje grafický symbol za nutný. Určitý abstraktní symbol, vyjadřující činnost firmy, je samotnou součástí loga firmy.

---

<sup>22</sup>Zelená barva poukazuje na princip přirozeného, zdravého růstu a schopnost vyživovat rostoucí věci. Zelená je barvou klidnou, vážnou a představuje kreativitu, citlivost a ochotu pomáhat jiným lidem. Podporuje empatii a náklonnost k druhým lidem (Cs.wikipedia.org, 2012).

### 10.3.6 Slogan

V současnosti firma nemá bohužel žádný slogan. Protože však firma má logo, bylo doporučeno vytvoření sloganu, který by ho doplňoval a reprezentoval obchodní značku a dotvářel tak konečnou image firmy. Slogan by bylo vhodné používat co nejbližší loga, v hlavičce webových stránek, využívat ho v reklamě a podobně. Pro jeho tvorbu je možné uspořádat firemní workshop či zadat vytvoření sloganu specializované agentuře, což však představuje nákladnější způsob.

### 10.3.7 Znělka

Znělku firma MANDS nemá a v současné době bych ji nepokládala za nutnou. Navíc firma prozatím nepropaguje a ani nemá v úmyslu propagovat své zboží v televizním či v rozhlasovém vysílání, kde se znělka nejvíce využívá.

### 10.3.8 Merkantilní tisk

Mezi jednotlivé formy merkantilního neboli firemního tisku, které firma MANDS využívá, lze zařadit faktury, dodací listy, katalogy, vizitky, internetové či tištěné pozvánky, speciální výrobky merkantilního tisku jako jsou firemní tužky a diáře. Co se týká formulářů pro výpočetní techniku, MANDS využívá pro internetovou komunikaci svoji podobu tzv. „hlavičkového e-mailu“, ve kterém je automaticky za zprávou e-mailu uvedeno barevné logo firmy, jméno zaměstnance, jeho pozice, adresa firmy, telefon, fax a odkaz na webové stránky.

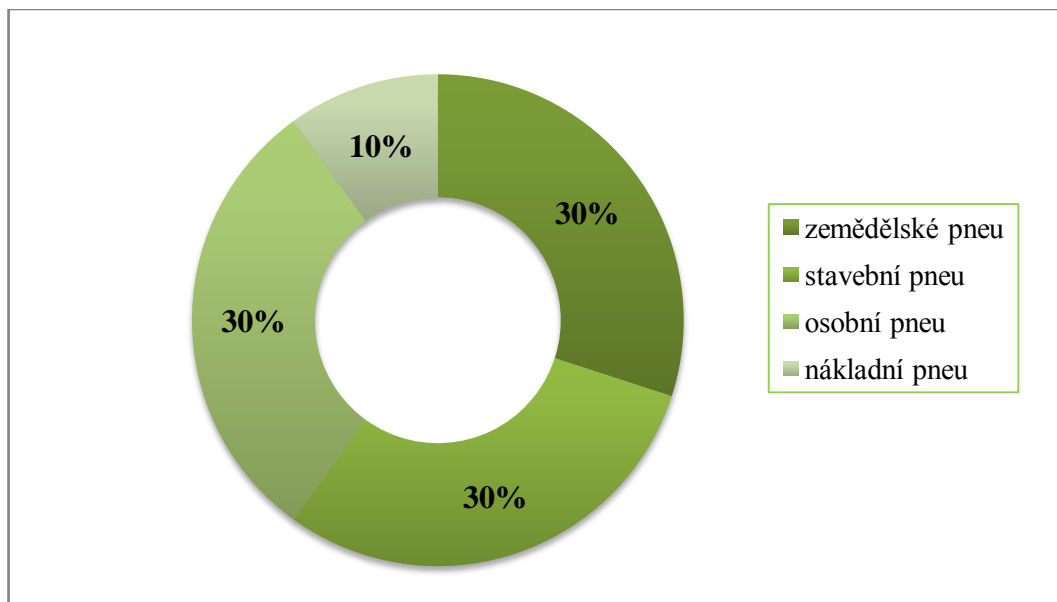
### 10.3.9 Design, architektura a design manuál

Jelikož firma MANDS je malou organizací, zabývající se obchodní činností, nepotřebuje ke své práci velké prostory. Sídlo se nachází přímo u hlavní silniční komunikace a je označeno pouze hromadně s ostatními firmami, které v budově také sídlí. Před budovou se nachází tabule, kde firma MANDS společně s ostatními firmami má umístěné své logo.

Značení firemních vozidel je výrazně barevné a reprezentující společnost. Všechna vozidla jsou zelené barvy, opatřena velkým logem společnosti, odkazem na internetové stránky firmy a označením: *Spolehlivé pneu pro stavební stroje*. Toto označení je převážně jednostranně zaměřené na trhy B2B, lze tedy doporučit vytvořit vhodný jednotný slogan a začít ho používat. Design manuál měla firma MANDS zhotovený v době, kdy zaváděla první logo, ale v tuto chvíli žádný vypracovaný firemní design manuál nemá.

## 10.4 Analýza firemního produktu

Firemní produkt je poslední nedílnou součástí CI a tvoří samotnou podstatu podnikání. Jak již bylo uvedeno v kapitole 7.1. Historie a obecné informace o společnosti, firma MANDS se zabývá obchodní činností na českém a zahraničním trhu s pneumatikami.



Graf. 9. Rozdělení produktů MANDS [zpracováno ve spolupráci s vedením firmy]

Nabídka druhů produktů firmy je široká:

- **EM pneu:** určené pro dumpery, grejdry, nakladače, mobilní jeřáby, speciální industriální stroje;
- **nákladní pneu;**
- **osobní pneu:** letní a zimní;
- **traktorové pneu:** přední, zadní a radiální;
- **industriální pneu:** určené pro kolová rýpadla, MPT, implement, vysokozdvizné vozíky, smykem řízené nakladače;
- **pneu na motorky;**
- **pneu na stavební kolečka.**

Firma MANDS se převážně specializuje na dodávky pneumatik od výrobců Techking, Vredestein, Mitas, Starmaxx<sup>23</sup>, Jinyu, Armpower, SEHA, Double Coin či Barum Continental. Lze si vybrat z různé cenové kategorie, tak aby byly uspokojeny potřeby a přání různých segmentů zákazníků. Samozřejmostí firmy je poprodejní servis, sledování životnosti pneumatik a neustálý kontakt se zákazníkem.

## 10.5 Analýza vnitřní image

Následující kapitola je zaměřena na výzkum týkající se vnitřní image, kterou si organizace utváří sama o sobě. Výzkum byl realizován prostřednictvím dotazníku založeného na metodě polaritního profilu<sup>24</sup>, jehož plná verze je uvedena v příloze P II. Cílem této kapitoly je zjistit: **Jak silně zaměstnanci vnímají image své firmy?**

### 10.5.1 Průběh výzkumu a charakteristika respondentů

Jelikož výzkum vnitřní image probíhal za stejných podmínek jako výzkum firemní kultury, výsledky průběhu výzkumu i charakteristiky respondentů jsou shodné s výsledky kapitoly 10. 1. Analýza firemní kultury.

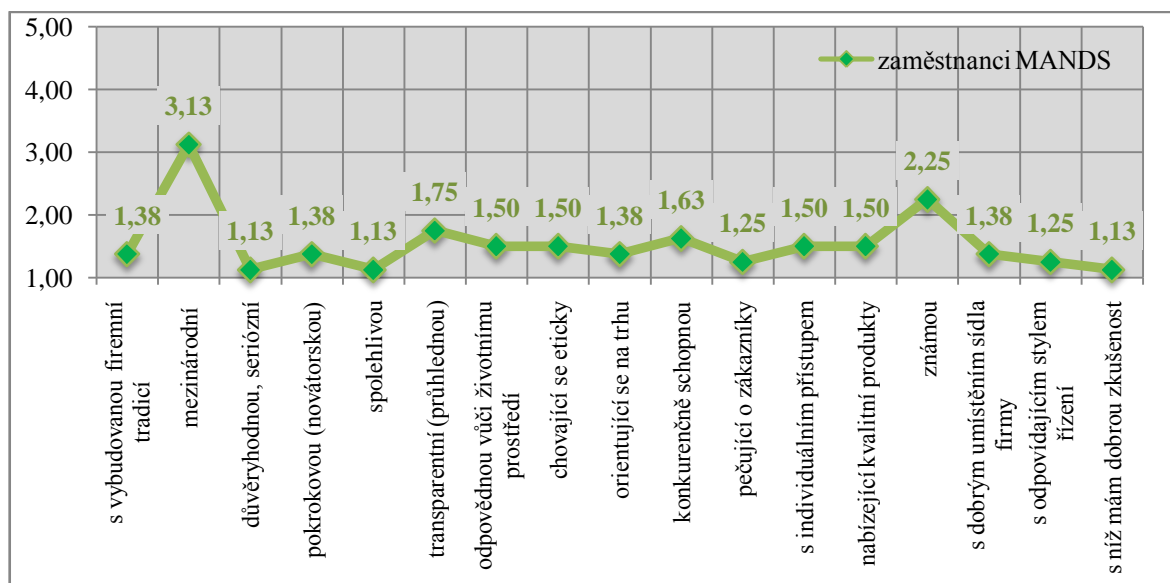
### 10.5.2 Výsledky analýzy vnitřní image

Výzkumné výsledky jsou rozděleny dle jednotlivých zkoumaných oblastí a následně porovnány a zhodnoceny jako jeden celek. Pro přehlednost jsou využita grafická schémata polaritního profilu v horizontálním směru s pětistupňovou bipolární škálou.

---

<sup>23</sup>Firma Starmaxx je tureckým výrobcem pneumatik a MANDS nyní přichází s touto novinkou na český trh.

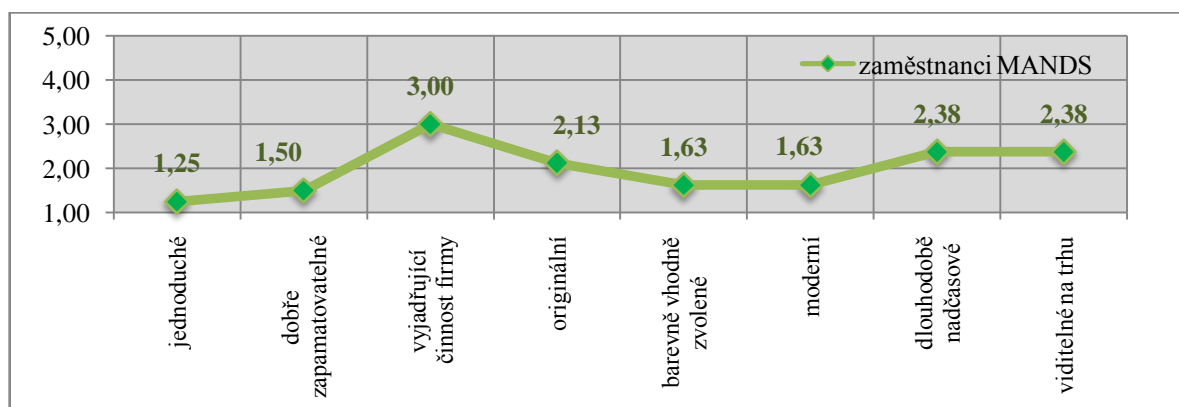
<sup>24</sup>Metoda polaritního profilu je blíže popsána a vysvětlena v kapitole 7.3. Analýza image.



Graf. 10. Firmu MANDS vnímám jako firmu: [vlastní zpracování]

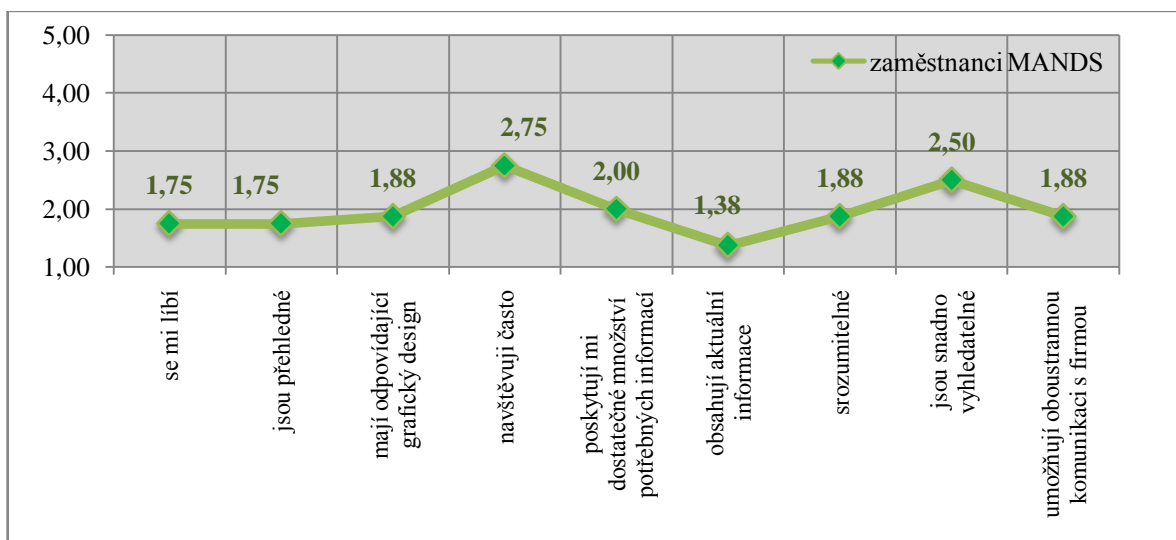
Z výše uvedeného grafu vyplývá, že dotazovaní zaměstnanci firmu vnímají převážně velmi pozitivně a to především jako důvěryhodnou, seriózní, spolehlivou společnost, která pečuje o zákazníky a s níž mají oni sami dobrou zkušenost. Tato skutečnost, která z výzkumu vyplynula, koresponduje s hodnotami, které firma sama vyznává. Velice kladně zaměstnanci hodnotí styl řízení firmy, což může velice pozitivně působit na formování firemní kultury.

Rozporuplný názor panoval mezi zaměstnanci ve vnímání firmy jako mezinárodní či jako lokální. Zaměstnanci v tomto vnímání nejsou jednotní, o čemž svědčí i vysoká hodnota směrodatné odchylky, jejíž hodnota dosáhla čísla 1,16. Z celkového počtu 8 respondentů, se 3 vyjádřili neutrálně, 2 považují firmu za zcela mezinárodní, 2 za zcela lokální a 1 za téměř lokální. I přes to, že dotazovaní zaměstnanci považují firmu převážně za známou, variabilita jejich názorů se pohybuje kolem hodnoty 0,63.



Graf. 11. Logo společnosti MANDS na mě působí jako: [vlastní zpracování]

Druhá zkoumaná oblast je speciálně zaměřená na vnímání loga společnosti, které je součástí image a celkové firemní identity. Dotazovaní považují logo firmy za jednoduché a také dobře zapamatovatelné. Pozitivně vnímají i jeho barevnou kompozici a shodují se na tom, že ztvárnění loga je moderní. Nejvíce rozporuplný názor mezi zaměstnanci lze vypočítat v otázce originality loga. Směrodatná odchylka se pohybuje na vysoké úrovni 1,13. I přes to, že polovina dotazovaných považuje logo za zcela originální, zbývající polovina spíše za neutrální až neoriginální. Nejhuře hodnocené bylo logo z pohledu, zda vyjadřuje či nevyjadřuje činnost firmy. Hodnocení je neutrální, ale opět je zde vysoká variabilita názorů, která dosahuje hodnoty směrodatné odchylky 1,0.



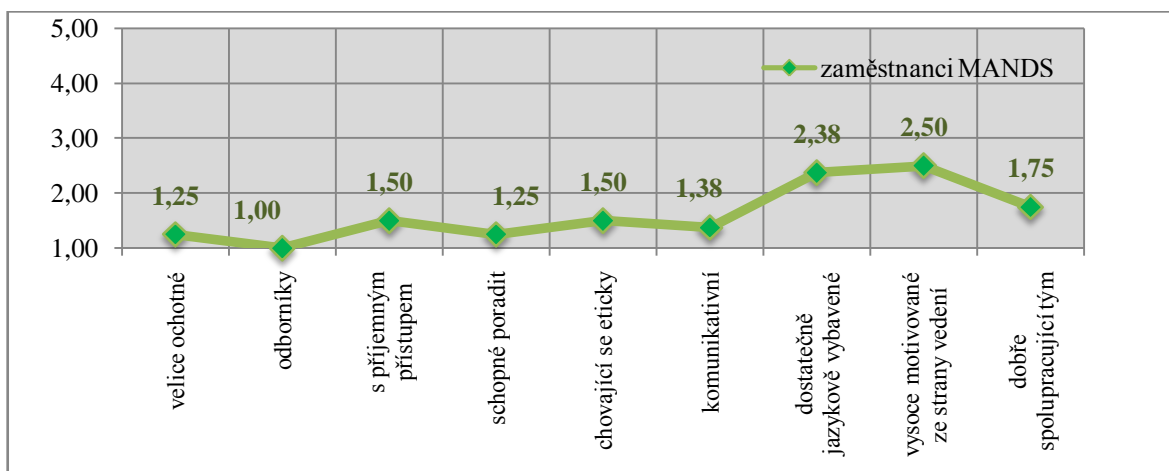
Graf. 12. Webové stránky firmy: [vlastní zpracování]

Další část analýzy vnitřní image je zaměřena na webové stránky firmy, které jsou důležitým komunikačním nástrojem a jsou též součástí firemní identity. Dotazovaní zaměstnanci nejlépe hodnotí aktuálnost informací na webových stránkách, což je patrné z *Grafu. 12*. Dále webové stránky považují za přehledné a líbí se jim.

Nejvyšší variabilita názorů (1,06) se vyskytla u výroku, zda respondenti navštěvují webové stránky často či naopak a také při posuzování jejich vyhledatelnosti (1,0). Pouze 3 z celkových 8 respondentů navštěvují webová stránky často, další 3 se vyjádřili neutrálně a zbývající 2 respondenti webové stránky nenavštěvují vůbec či téměř vůbec. Tato vysoká

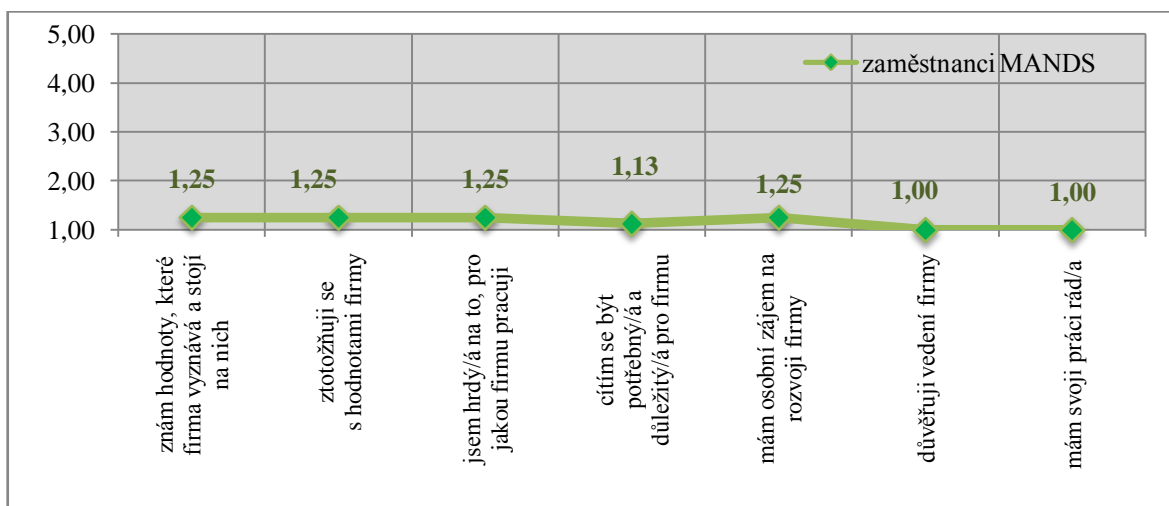


variabilita názorů u návštěvnosti webových stránek zaměstnanci může být dána odlišnou náplní práce zaměstnanců v podniku<sup>25</sup>.



Graf. 13. Pracovníky (zaměstnance) firmy, mezi něž patřím, vnímám jako:

[vlastní zpracování]



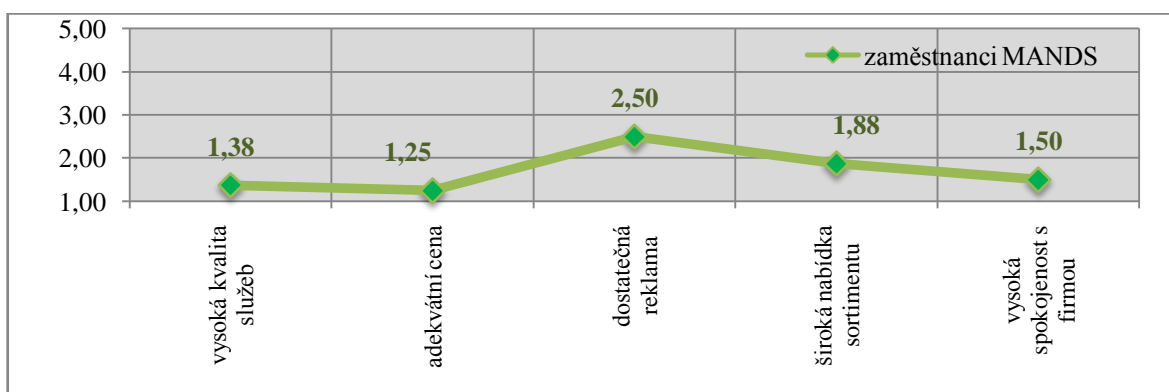
Graf. 14. Já, jako zaměstnanec firmy MANDS: [vlastní zpracování]

Další analyzovaná oblast se zaměřuje na sebehodnocení dotazovaných zaměstnanců, jak vnímají sami sebe a svůj tým. Výsledky zachycuje Graf. 13 a následně Graf. 14, z nichž lze jasně usoudit, že převládá pozitivní sebehodnocení. Konkrétně z výsledků Grafu. 13 vyplývá, že zaměstnanci se považují za odborníky, kteří jsou ochotní, komunikativní

<sup>25</sup>Např. skladník bude navštěvovat webové stránky méně než marketingový pracovník či obchodní zástupce firmy.

a schopní poradit. O něco hůře vnímají svoji jazykovou vybavenost a také motivaci ze strany vedení.

Velice pozitivní výsledky z *Grafu. 14* svědčí o tom, že v podniku převládá silná firemní kultura. Zaměstnanci nejen, že znají firemní hodnoty, ale ztotožňují se s nimi. Cítí se být potřební pro firmu a mají na jejím fungování osobní zájem. Co považují za důležité je to, že zaměstnanci vedení firmy důvěřují a především mají svoji práci rádi, což kladně působí na efektivitu jejich práce.



*Graf. 15. Hodnocení kvality, ceny, reklamy, sortimentu a spokojenosti s firmou  
[vlastní zpracování]*

Poslední oblast, kterou zaměstnanci hodnotili, se týká více různorodých faktorů, jako je kvalita služeb, cena, reklama, sortiment a také celková spokojenost. Nejlépe zaměstnanci hodnotí cenu jejich produktů a také kvalitu nabízených služeb. Nejhůře hodnocená a též nejrozporuplnější (hodnota směrodatné odchylky je 0,75) byla otázka dostatečné či naopak nedostatečné reklamy firmy. Polovina zaměstnanců shledává reklamu za dostatečnou a druhá polovina spíše za nedostatečnou. Celkově jsou však zaměstnanci s firmou spokojeni.

#### *Závěr z analýzy vnitřní image*

Dotazovaní zaměstnanci vnímají MANDS velice pozitivně, jako důvěryhodnou, spolehlivou firmu, která pečuje o své zákazníky a jejímuž vedení mohou věřit. Rozdílné názory však panovaly na otázku, zda je firma mezinárodní či lokální, známá či neznámá. Sami sebe zaměstnanci vnímají jako odborníky, ochotné pomoci, kteří mají svoji práci rádi. Nejhůře hodnocenou oblastí ze strany zaměstnanců je obecně komunikace a reklama firmy. Tato skutečnost potvrzuje výsledky SWOT analýzy, kde jako hlavní slabá stránka je právě komunikace firmy se svými zákazníky, ať už na trzích B2B či B2C.

## 10.6 Analýza vnější image

Obsah této kapitoly je zaměřen na analýzu vnější image, kterou se objekt snaží působit na vnější okolí. Zda-li se představa o image společnosti liší v pohledu zaměstnanců a vnějšího okolí (konkrétně tuzemských zákazníků firmy), ukáže závěrečná část kapitoly.

Výzkum byl opět realizován prostřednictvím dotazníku založeného na metodě polaritního profilu, jehož plná verze je uvedena v příloze P III. Cílem této kapitoly je zjistit: **Jak silně tuzemští zákazníci vnímají image firmy MANDS a jak se liší jejich pohled oproti pohledu zaměstnanců?**

### 10.6.1 Průběh výzkumu a charakteristika respondentů

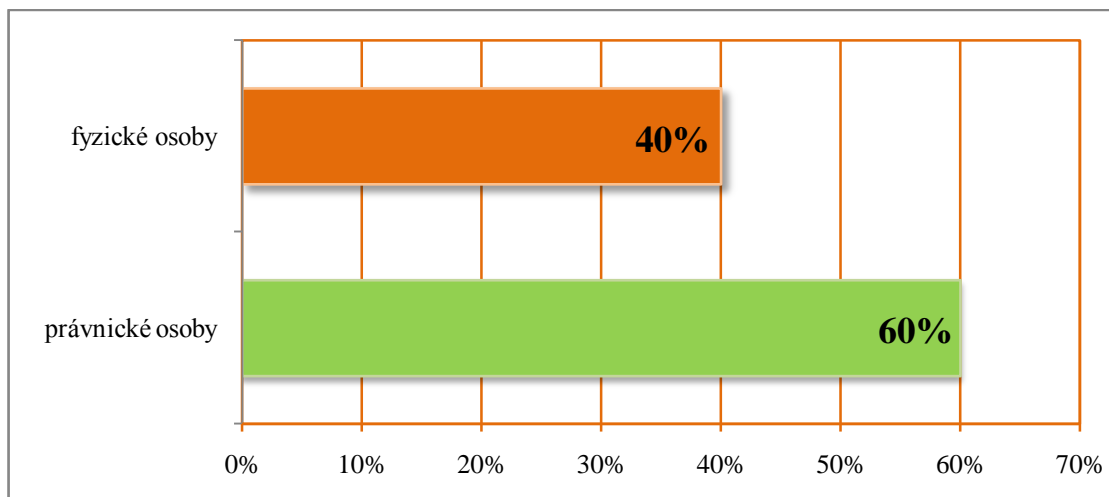
Výzkum probíhal v období od 1. 2. do 15. 2. 2012. Po schválení a úpravách dotazníku vedením firmy byl vybrán vzorek v celkovém počtu 150 tuzemských zákazníků z interního systému. Následně byli tito náhodně vybraní zákazníci osloveni elektronickou formou v podobě e-mailu s možností dotazník vyplnit anonymně na webových stránkách firmy MANDS nebo v dokumentu Microsoft Office Word a zaslat zpět. Z celkového počtu 150 oslovených tuzemských zákazníků dotazník vyplnilo 30 z nich, návratnost byla tedy pouze 20%.

Možnosti vyplnění dotazníku přímo na firemních webových stránkách využilo 87 % respondentů, zbývající část 13 %, vyplněný dotazník zaslalo neanonymní formou zpět, na odesílatelovu adresu.

Prvním kritériem pro klasifikaci výzkumné jednotky je procentuální rozdělení respondentů na právnické osoby (PO) a fyzické osoby (FO)<sup>26</sup>. Výsledky zachycuje *Graf. 16*.

---

<sup>26</sup>Nepodnikající fyzické osoby či osoby podnikající na základě živnostenského listu.



Graf. 16. Rozdělení respondentů na právnícké a fyzické osoby [vlastní zpracování]

Z výše uvedeného grafu je patrné vyšší zastoupení PO ve výzkumu, což koresponduje se skutečností, že firma MANDS má na tuzemském trhu více zákazníků působících na trzích B2B (ve většině případů PO) než na trzích B2C, kde se vyskytují častěji FO.

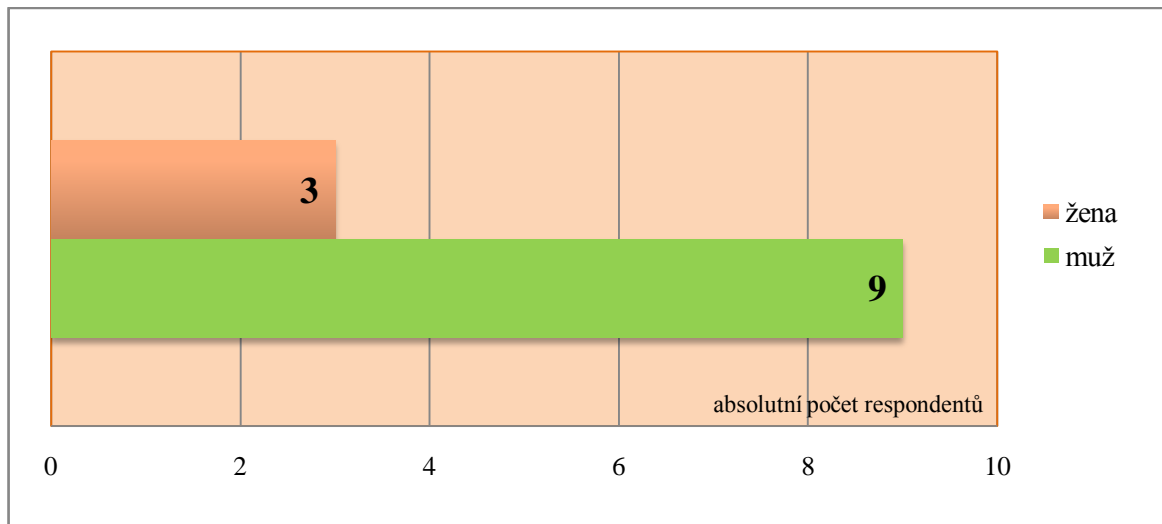
#### *Charakteristika právníckých osob*

Z celkového počtu 18 respondentů formy PO je 11 z nich právní formy s.r.o., 3 z dotazovaných jsou a.s. a ostatní 4 respondenti podnikají pod jinou právní formou, kterou však v dotazníku neuvedli.

Dalším zkoumaným kritériem u dotazovaných PO byla velikost společnosti (počet zaměstnanců) a délka působení na trhu (počet let). Převážná většina respondentů (61,1 %) jsou malými firmami do 25 zaměstnanců, ostatní respondenti (33,3 %) uvedli, že mají více než 50 zaměstnanců a zbývající část (5,6 %) respondentů zaměstnává 25-50 pracovníků. Z výsledků také vyplývá, že nejčetněji zastoupenými (55,6 %) jsou firmy působící na trhu více než 10 let a naopak nejméně (16,7 %) firmy do 5 let.

#### *Charakteristika fyzických osob*

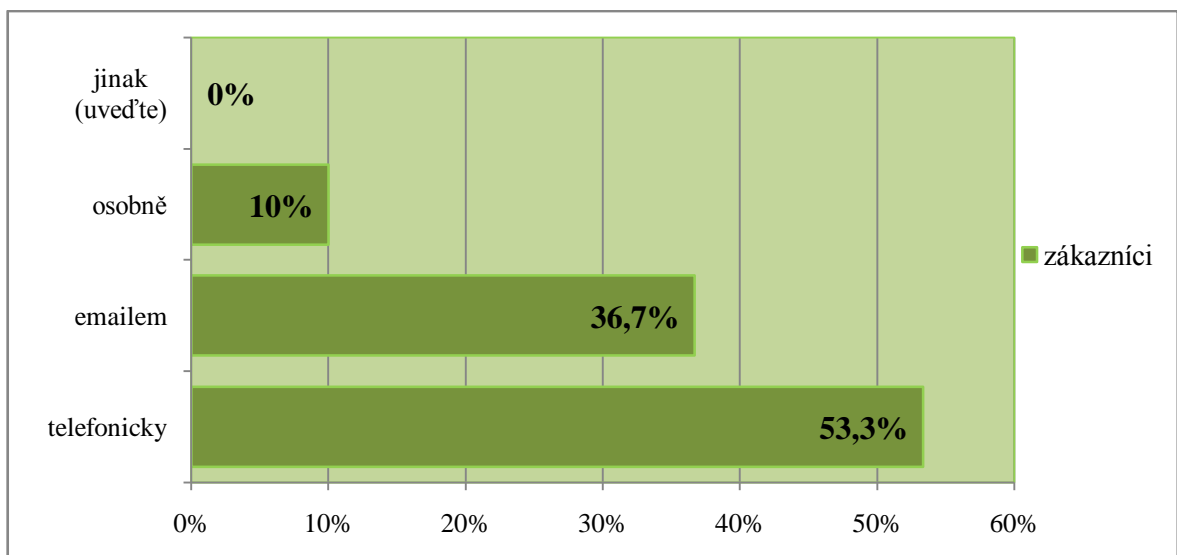
Zastoupení FO ve výzkumném šetření je menší, konkrétně 12 FO (40 %) z celkového počtu 30 dotazovaných. Dle níže uvedeného grafu je patrná převaha mužského pohlaví, což se dá opět vysvětlit oborem podnikání firmy MANDS.



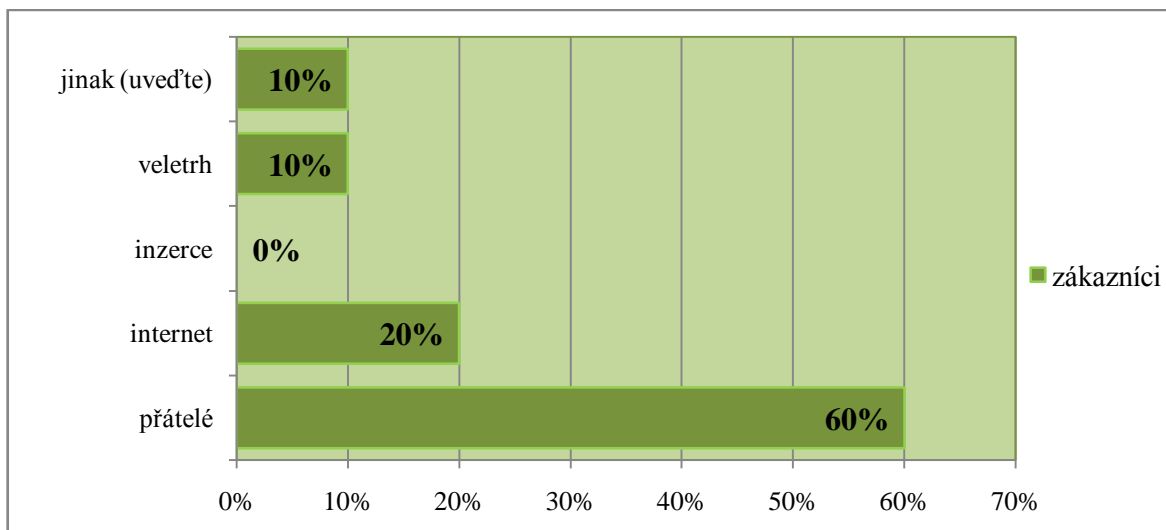
Graf. 17. Rozdělení respondentů (fyzických osob) dle pohlaví [vlastní zpracování]

Nejčastější oblastí působení dotazovaných FO je Morava (66,7 %), dále Čechy (33,3 %) a Slezsko neuvedl nikdo z respondentů. Jediným zastoupeným oborem podnikání je zemědělství (25 %), zbývající část (75 %) respondentů uvedla, že nepodniká.

Další dvě charakteristické otázky již byly určeny všem respondentům, bez rozlišení FO a PO. Jedná se o nejčastější způsob komunikace s firmou, a jak respondenti získali na firmu MANDS kontakt. Výsledky jsou patrné z následujících dvou grafů.



Graf. 18. Jakým způsobem firmu MANDS nejčastěji kontaktujete? [vlastní zpracování]



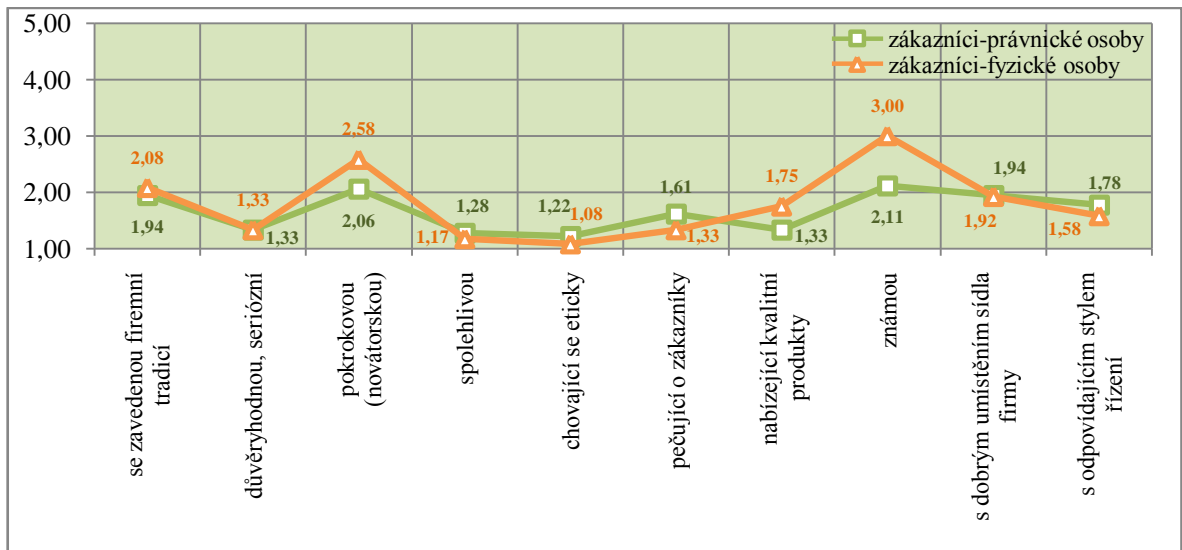
Graf. 19. Jak jste získali kontakt na firmu MANDS? [vlastní zpracování]

Jak vyplývá z výsledků výše uvedených grafů, nejčastějším komunikačním kanálem je telefon, následován elektronickou poštou. FO nejčastěji využívají e-mail, naopak PO telefon. Osobní kontakt uvedli pouze 3 respondenti (10 %) a to z řad FO.

Na otázku odkud získali respondenti kontakt na firmu MANDS, uvedlo až 60 % respondentů své přátelé, příbuzné či známé, dále 20 % internet, 10 % vybralo veletrh a to pouze z řad PO a 10 % dotazovaných uvedlo jiný způsob, např. při spolupráci s firmou či osobní návštěvou obchodního zástupce.

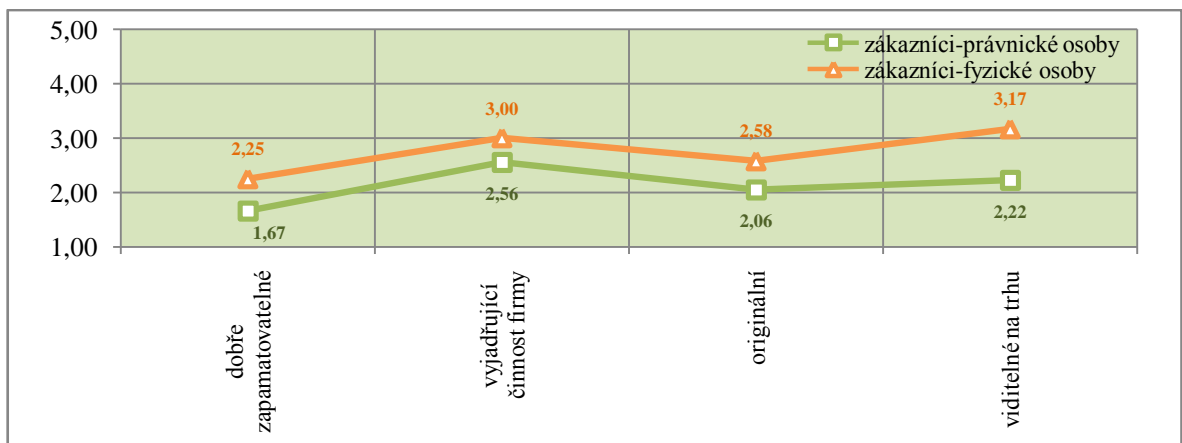
### 10.6.2 Výsledky analýzy vnější image

Výzkumné výsledky jsou rozděleny dle jednotlivých zkoumaných oblastí v komparaci názorů FO a PO, a následně zhodnoceny jako jeden celek. Pro přehlednost jsou využita grafická schémata polaritního profilu v horizontálním směru s pětistupňovou bipolární škálou.



Graf. 20. Firmu MANDS vnímám jako firmu: [vlastní zpracování]

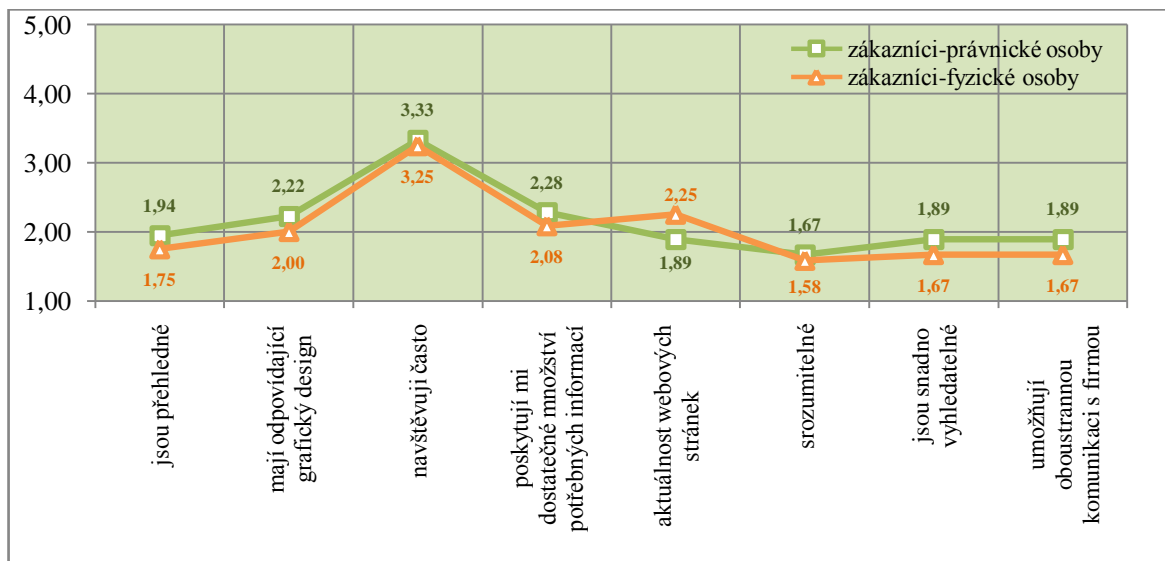
Z výše uvedeného grafu je patrné, že dotazovaní zákazníci z řad PO i FO hodnotí firmu velice shodně jako spolehlivou, etickou, důvěryhodnou, seriózní a pečující o zákazníky, což jsou převážně hodnoty, na kterých firma MANDS staví své podnikání. O něco horší hodnocení získala firma v oblasti pokroku (inovací) a celkové známosti. Za známější pokládají firmu zákazníci formy PO, což lze vysvětlit tím, že firma MANDS více a intenzivněji soustředí svoji marketingovou komunikaci na trhy B2B.



Graf. 21. Logo společnosti MANDS na mě působí jako: [vlastní zpracování]

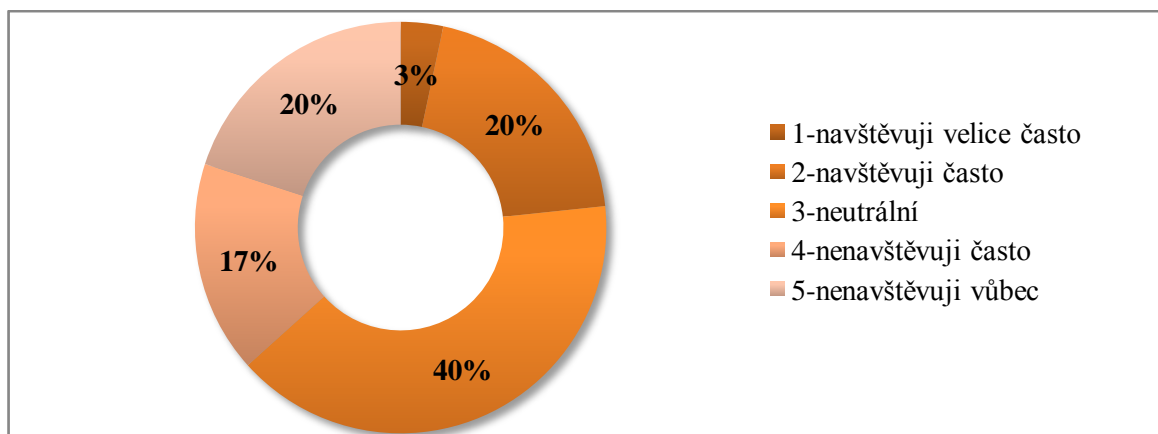
Další zkoumanou oblastí, spadající do analýzy image firmy, je její logo. Z Grafu. 21 je zřetelně patrné pozitivnější hodnocení ze strany PO. Nejlépe je logo hodnoceno jako zapamatovatelné a také originální. Právnícké osoby nejhůře hodnotí logo z hlediska jeho ne/vyjadřující činnosti firmy, což lze vysvětlit určitou mírou grafické abstrakce, která nemusí být každému patrná. Naopak FO nejhůře hodnotí logo z hlediska jeho

ne/viditelnosti na trhu, což souvisí již z výše zmiňovaným faktem z *Grafu. 20* (konkrétně hodnocení známosti firmy).



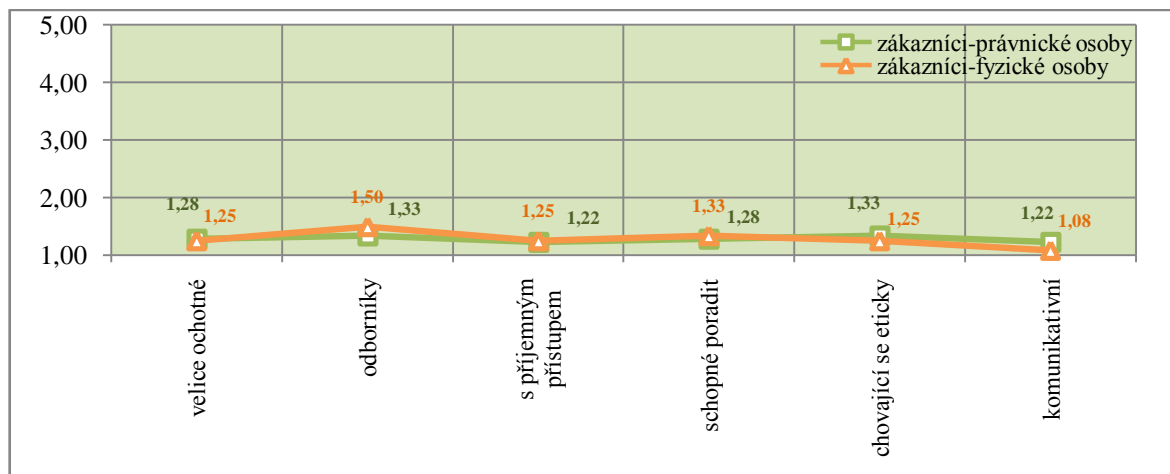
Graf. 22. Webové stránky (webová prezentace) firmy: [vlastní zpracování]

V hodnocení webových stránek se PO i FO téměř shodují a to s ohledem na drobné odchylky. Dotazovaní zákazníci považují webové stránky za srozumitelné, přehledné, dající se dobře vyhledat a umožňující oboustrannou komunikaci. O něco hůře, ale stále převážně pozitivně jsou stránky hodnoceny z hlediska ne/dostatečného množství potřebných informací. Návštěvnost webových stránek je v této části analýzy image hodnocena nejhůře, za čímž může stát mnoho příčin, které je třeba sledovat, eliminovat a určit si, jak efektivněji přilákat, nejen zákazníky, na své webové stránky. Pro přehlednost je bipolární hodnocení návštěvnosti webových stránek (PO i FO) zaznačeno na následujícím grafu.



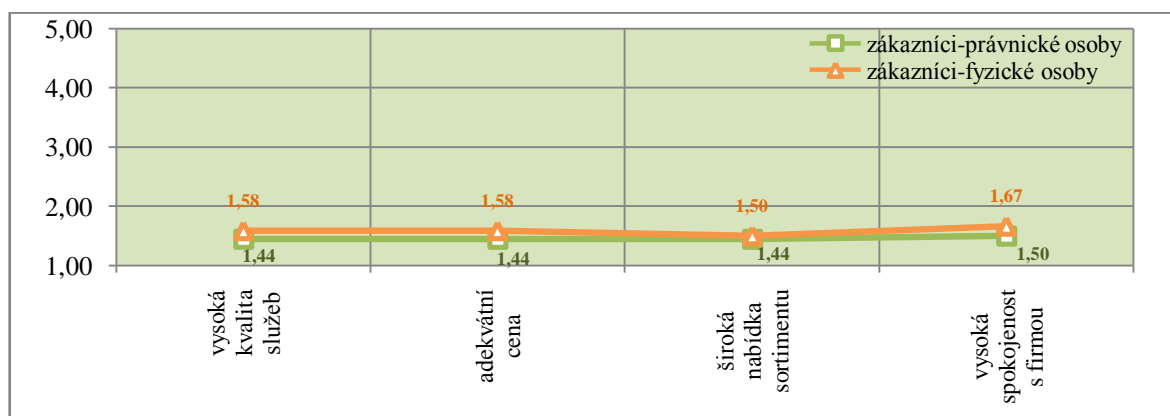
Graf. 23. Procentuální rozdělení odpovědí na otázku návštěvnosti webových stránek [vlastní zpracování]





Graf. 24. Pracovníky (zaměstnance) firmy vnímám jako: [vlastní zpracování]

Další část, která též tvoří celkovou image firmy, jsou zaměstnanci. Zde, jak je vidět z výše uvedeného grafu, je hodnocení respondentů nadprůměrně pozitivní a shodné. Tato skutečnost navazuje na výsledky z analýzy firemní kultury, kde zaměstnanci uvedli, že svoji práci mají rádi, což se odráží v efektivnosti práce a následné spokojenosti zákazníků.



Graf. 25. Hodnocení kvality, ceny, reklamy, sortimentu a spokojenosti s firmou [vlastní zpracování]

Poslední hodnocená část se týká více různorodých faktorů, jako je kvalita služeb, cena, sortiment a také celková spokojenost. I zde je z grafu možno vidět, že hodnocení PO a FO je podobné a nadprůměrně pozitivní ve všech analyzovaných oblastech. Za zmínku stojí poslední faktor, celková spokojenost s firmou, kde PO jsou celkově spokojenější než FO. To lze opět vysvětlit věnované vyšší pozornosti zákazníkům na trzích B2B (většinou PO) než zákazníkům na trzích B2C.

*Závěr z analýzy vnější image*

Z dílčích výsledků analýzy vnější image vyplývá, že dotazovaní zákazníci (PO a FO) vnímají image firmy MANDS nadprůměrně pozitivně. Nejlépe firmu vnímají jako spolehlivého a seriózního obchodního partnera, který má velice ochotné a komunikativní zaměstnance. O něco hůře hodnotí firmu v attributech jako známost firmy na trhu, pokrokovost či návštěvnost webových stránek. Na otázku, zdali by respondenti doporučili firmu MANDS svým přátelům a známým, odpovědělo 29 dotazovaných pozitivně, pouze jeden (PO) se vyjádřil negativně. V celkovém porovnání vnímají image firmy hůře FO, což může být v současné době slabší stránka firmy, na kterou je třeba se zaměřit a posílit vztah se svými koncovými zákazníky, kteří jsou nejčastěji právě FO na trzích B2C.

**10.6.3 Vztah mezi vnitřní a vnější image**

Na základě výsledků z výzkumného šetření lze konstatovat, že názory zaměstnanců a zákazníků na image firmy MANDS se vzájemně pozitivně prolínají. Obě dotazované skupiny vnímají firmu především jako důvěryhodnou, spolehlivou, pečující o zákazníky, s jejímiž službami jsou spokojeni. Shodný, avšak o něco méně pozitivní názor mají na obecnou známost a viditelnost firmy na trhu, pokrokovost a návštěvnost webových stránek. Zajímavým faktem je, že zákazníci považují vyhledání webových stránek za snadnější než zaměstnanci, v průměru přibližně o 40 %. Také celková variabilita názorů dotazovaných zákazníků byla nižší než variabilita názorů zaměstnanců. I přes tyto skutečnosti závěrem jasně vyplývá, že vnitřní image, kterou si firma vytváří sama o sobě, převážně koresponduje s vnější, skutečnou image, která se naopak utváří ve vědomí veřejnosti, v tomto případě ve vědomí zákazníků jako jedné z důležitých součástí stakeholders.

## 11 ANALYTICKÁ VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST

Na základě aplikovaných analýz, jakožto nástrojů vedoucích k určení rizikových oblastí v jednotlivých subsystémech corporate identity firmy MANDS, lze vyvodit několik následujících hlavních zjištění:

- Nedostatečná marketingová komunikace se zákazníky na průmyslových trzích (B2B), ale především se zákazníky na spotřebních trzích (B2C).
- Nízká viditelnost loga firmy na trhu, s čímž souvisí obecně nižší povědomí o působení firmy na trhu.
- Slabé využívání nových forem digitálních marketingových komunikačních nástrojů.
- Nevyužívání dostatečných a efektivních nástrojů podpory prodeje s možností vyšší motivace stávajících či potenciálních zákazníků k nákupu.
- Chybějící slogan, jako důležitý prvek posílení corporate identity.
- Ne příliš častá návštěvnost webových stránek z řad zákazníků a částečně zde chybějící dostatečné množství potřebných informací.

Jak je patrné, tato slabá místa, které odhalily jednotlivé analýzy, se týkají převážně subsystémů **firemní komunikace** a **firemního designu** v rámci celkové corporate identity. Ve zbývajících dvou částech, firemní kultuře a produktu, nebyla nalezena žádná viditelná slabá místa, která by narušila celkovou firemní identitu.

Následující část práce bude zaměřena, s ohledem na výše uvedené skutečnosti, na vytvoření projektu, který by měl jednotlivá slabá místa eliminovat a posílit tak celkovou corporate identity a následně alespoň částečně image firmy MANDS.

## 12 PROJEKT PRO POSÍLENÍ CORPORATE IDENTITY A NÁSLEDNÉ IMAGE SPOLEČNOSTI

Následující část diplomové práce je věnována samotnému projektu, který by měl posílit firemní identitu firmy Mands International, s.r.o. a následně pomoci zvýšit pozitivní image, nejen v očích stávajících zákazníků či potenciálních zákazníků, ale všech zainteresovaných osob, tzv. stakeholders. Jako každý projekt, i tento musí být jednoznačně ohraničen z hlediska cílů, času a také zdrojů, které jsou pro jeho realizaci k dispozici. S projektem a jeho realizací jsou spojena také rizika, která je třeba definovat a připravit se na jejich možné řešení.

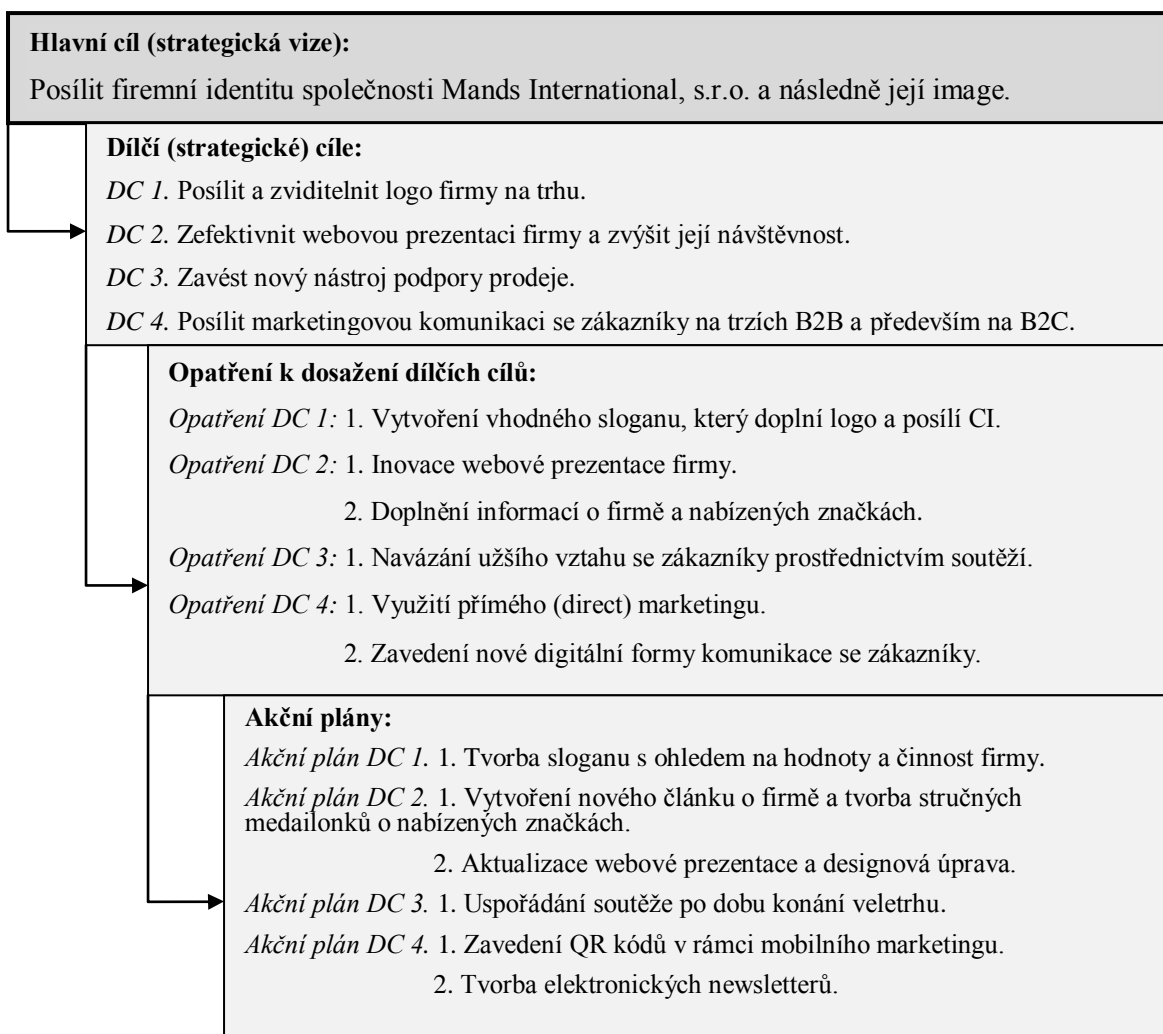
V následujících částech práce bude popsán postup jednotlivých kroků tvorby projektu, včetně časové, nákladové a rizikové analýzy. V závěru projektu budou uvedeny možnosti pro zhodnocení jeho úspěšnosti a zmíněny možné kroky pro další posílení corporate identity.

### 12.1 Cíle projektu a kritéria úspěchu

*„Mnohem větší tragédie než je nedosáhnout cíle, je nemít žádný cíl“ (Benjamin Mays)*

#### 12.1.1 Hlavní a dílčí cíle projektu

Stanovení cílů je prvním a stěžejním úkolem při plánování samotného projektu. Cíle projektu jsou výsledky jeho realizace. Aby byl cíl projektu efektivně definovaný, měl by splňovat pravidlo **SMART**. Slovo SMART, je akronymem pěti anglických slov, která stručně popisují, jaké vlastnosti má mít chytře stanovený cíl: **S**pecific (konkrétní), **M**easurable (měřitelný), **A**greed (odsouhlasený), **R**ealistic (realistický) a **T**imely (definovaný v čase). Jako hlavní podklady pro stanovení cílů projektu byly využity jednotlivé výsledky dílčích analýz.



Obr. 7. Celkové schéma projektu [vlastní zpracování]

### 12.1.2 Kritéria úspěchu

Každý projekt se tvoří s určitým záměrem, ať už něco získat, zlepšit, inovovat apod. I v tomto projektu je to obdobné a lze stanovit možná kritéria úspěchu, tzv. benefitů, které je možné získat z posílení identity firmy, což je hlavním cílem této práce.

#### Kritéria úspěchu (benefity), plynoucí z posílení identity a následné image:

- noví zákazníci, jak z trhů B2B, tak B2C;
- pevnější vzájemná vazba mezi firmou a stávajícími zákazníky;
- vyšší spokojenost zákazníků, zjištěná pomocí dotazníků, anket či rozhovorů;
- možné získání vyššího podílu na trhu;
- na trhu práce se zvýší atraktivita společnosti;

- vyšší motivace zaměstnanců, jsou na svůj podnik více pyšní, což má vliv na jejich produktivitu a kvalitu práce;
- lepší pozice na kapitálovém trhu, protože podniky narážejí na potíže vždy, kdykoli potřebují financování;
- v odbytu produktů, zákazníci dnes zajímá nejen samotný produkt, ale i to, kdo a jak ho vyrábí, tedy: „*the company behind the product*“;
- záloha důvěry, pokud se korporace stane cílem útoku nebo se dostane do krizové situace;
- pevnější dobré jméno firmy na trhu;
- vyšší návštěvnost webové prezentace firmy a e-shopu.

## 12.2 Přípravná fáze projektu

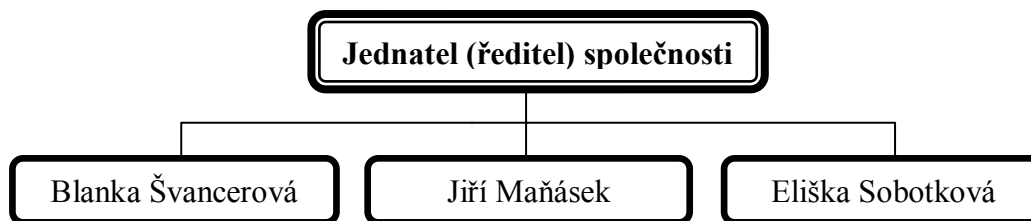
Přípravná fáze představuje velice důležitý krok při tvorbě projektu, avšak bývá často managementem firmy podceňován. V počátečním stádiu je třeba překonat známky nedorozumění či skepticismu, a proto je důležité, aby zavádění bylo řízeno shora a aby vedoucí pracovník měl dobré mocenské postavení ve firmě a podporu vlastníka. V této fázi je vhodná vzájemná otevřená diskuse.

Přípravná fáze v tomto konkrétním případě představuje rozhodnutí o projektu ve firmě, které bylo učiněno vedením, tedy panem Ing. Martinem Sedláčkem. V další přípravné fázi následovala literární rešerše řešené problematiky, definování analytických východisek pro projekt, sestavení projektového týmu a určení odpovědností za jednotlivé činnosti, které jsou součástí projektu.

### 12.2.1 Projektový tým

Projektový tým je hlavním výkonným článkem projektu a představuje skupinu osob, kteří se realizačně podílejí na splnění cílů projektu v rámci přidělených oprávnění a odpovědností.

Náš projektový tým byl sestaven ze čtyř osob. Obecně platí, čím menší je projektový tým, tím lepší má výsledky a přitom zde funguje synergický efekt. Sestava projektového týmu je patrná z *Obr. 8*.



Obr. 8. Projektový tým [vlastní zpracování]

Zadavatelem a schvalovatelem projektu je jednatel a také zároveň ředitel společnosti, pan Ing. Martin Sedláček, který ponese konečnou odpovědnost za projekt. Řediteli firmy budou podřízeni tři zbývající členové týmu, paní Švancerová, zaměstnankyně firmy, pan Maňásek, za externí marketingovou agenturu Weboo.eu<sup>27</sup> a slečna Eliška Sobotková, studentka vysoké školy.

### 12.2.2 Matice odpovědností

Aby bylo možné projekt řídit efektivně, je třeba definovat odpovědnost jednotlivých členů projektového týmu, k čemuž lze využít matici odpovědností. V této diplomové práci bude využita jedna z nejpoužívanějších matic odpovědností, tzv. RACI matice, jejíž název je akronymem z počátečních písmen slov, jak je patrné z *Tab. 9*.

V matici RACI platí pravidlo, že celkovou odpovědnost (A - Accountability) má k danému úkolu pouze jedna osoba, zapojených lidí (R - Responsibility) by mělo být přiměřeně k danému úkolu. V níže uvedené tabulce je graficky znázorněno vymezení odpovědností za jednotlivé fáze projektu. Každý pracovník, zařazen do projektového týmu, nese odpovědnost za to, že vykonaná práce bude relevantní, provedená včas a efektivní.

---

<sup>27</sup> Firma Weboo.eu, sídlící nedaleko Zlína, se zabývá internetovým marketingem a již delší dobu spolupracuje s firmou MANDS.

Tab. 9. Matice odpovědnosti RACI [zpracováno ve spolupráci s projektovým týmem]

Projekt pro posílení firemní identity firmy Mands International, s.r.o. a následné image					
Typ odpovědnosti		Projektový tým			
<b>R</b> (Responsible) - odpovědnost za daný úkol <b>A</b> (Accountable) - konečná odpovědnost <b>C</b> (Consulted) - konzultace k úkolu, rada <b>I</b> (Informed) - kdo má být informován		jednatel společnosti	Eliška Sobotková	Jiří Maňásek	Blanka Švancerová
A	Rozhodnutí o tvorbě projektu	R/A	I	C	C
B	Stanovení analytických východisek pro projekt	R	A	C	I
C	Sestavení projektového týmu	A	R	I	I
D	Stanovení cílů projektu a kritéria úspěchu	A	R	C	C
E	Vytvoření struktury činností projektu	A	R	C	C
F	Určení odpovědností	A	R	I	I
G	Časový harmonogram projektu	A	R	C	C
H	Stanovení nákladů na projekt	R	A	C	I
I	Stanovení rizik projektu	C	R	C	A
J	Vytvoření soutěže pro návštěvníky na veletrhu	C	R	I	C
K	Tvorba sloganu	A	R	I	I
L	Tvorba medailonků o značkách	R	A	I	I
M	Tvorba článku o firmě	R	A	I	I
N	Aktualizace webové prezentace	C	C	C	A
O	Tvorba QR kódu	C	A	C	I
P	Tvorba elektronických newsletterů	C	C	R	A
Q	Zhodnocení projektu	A	R	I	I
R	Návrh dalších možností	C	R	C	A

### 12.3 Časová analýza – metoda PERT

Základní otázkou realizace každého projektu je doba nutná pro jeho dokončení, proto je třeba provést časovou analýzu, jejímž cílem je tvorba reálného časového rozvrhu projektu s určením doby trvání celého projektu, termínů zahájení a ukončení činností. Pro časovou analýzu tohoto projektu je zvolena metoda *PERT* (*Program Evaluation and Review Technique*). Na rozdíl od metody CPM ovšem předpokládá, že dobu trvání jednotlivých činností ( $t_{ij}$ ) není možné přesně stanovit a považuje ji za náhodnou veličinu definovanou na intervalu  $\langle a_{ij}, b_{ij} \rangle$ , ve kterém se výsledná doba realizace bude nacházet – jedná se tedy o metodu stochastickou, která může být popsána pomocí  $\beta$  - rozdělení. Dále se předpokládá, že lze určit nejpravděpodobnější dobu trvání každé činnosti ( $m_{ij}$ ). Každou



činnost tedy můžeme popsat následujícími časovými charakteristikami (Macek a Mainzová, 1995, s. 75; Jablonský, 2002, s. 199):

- **Optimistický odhad** ( $a_{ij}$ ) – nejkratší předpokládaná doba trvání (příznivé podmínky);
- **Modální odhad** ( $m_{ij}$ ) – nejpravděpodobnější doba trvání (běžné podmínky);
- **Pesimistický odhad** ( $b_{ij}$ ) – nejdelší předpokládaná doba trvání (nepříznivé podmínky).

Pro stanovení jednotlivých odhadu musí vždy platit  $0 \leq a_{ij} \leq m_{ij} \leq b_{ij}$ , přičemž nejobtížnější bude zřejmě vymezení všech možných překážek, které by mohly bránit v úspěšném dokončení příslušné činnosti – proto volíme pesimistický odhad spíše větší (Vaněčková, 1996, s. 128). Metoda PERT bude realizována pomocí programu WinQSB, který využívá trojúhelníkové rozdělení.

Tab. 10. Doby trvání jednotlivých činností v projektu [vlastní zpracování]

Symbol činnosti	Popis činnosti	a [dny]	m [dny]	b [dny]	Předchozí činnost
A	Rozhodnutí o tvorbě projektu	1	2	4	-
B	Stanovení analytických východisek pro projekt	5	7	12	A
C	Sestavení projektového týmu	1	3	6	A
D	Stanovení cílů projektu a kritéria úspěchu	1	2	5	B
E	Vytvoření struktury činností projektu	1	3	6	D
F	Určení odpovědností	1	2	4	C
G	Časový harmonogram projektu	1	3	5	E
H	Stanovení nákladů na projekt	2	3	5	E
I	Stanovení rizik projektu	2	4	6	F, G, H
J	Vytvoření soutěže pro návštěvníky na veletrhu	20	25	30	I
K	Tvorba sloganu	1	2	5	I
L	Tvorba medailonků o značkách	3	6	10	I
M	Tvorba článku o firmě	1	2	4	I
N	Aktualizace a grafická úprava webové prezentace	23	29	39	K, L, M
O	Zavedení QR kódů	36	43	55	J, N
P	Tvorba elektronických newsletterů	25	33	40	O
Q	Zhodnocení projektu	2	3	5	P
R	Návrh dalších možností	1	2	5	Q

### 12.3.1 Převod stochastického modelu na deterministický

Převod modelu ze stochastického na deterministický se provádí výpočtem středních dob trvání ( $\mu_{ij}$ ) a směrodatných odchylek ( $\sigma_{ij}$ ) pro jednotlivé činnosti na základě následujících vztahů:

**Střední hodnota**  $\beta$  - rozdělení, tzv. střední doba trvání činnosti ( $\mu_{ij}$ ) je definována:

$$\mu_{ij} = \frac{a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij}}{6} \quad (1)$$

**Rozptyl** ( $\sigma_{ij}$ )<sup>2</sup> neboli variace či disperze je definován:

$$(\sigma_{ij})^2 = \frac{(b_{ij} - a_{ij})^2}{36} \quad (2)$$

**Směrodatná odchylka** doby trvání činnosti ( $\sigma_{ij}$ ) je definována:

$$\sigma_{ij} = \frac{b_{ij} - a_{ij}}{6} \quad (3)$$

Tímto se transformují původní odhady a variační rozpětí do charakteristik polohy, které mají vlastnost aditivity a dále lze postupovat obdobně jako u metody CPM – provede se rozbor všech činností (jejíž délka je nyní určena střední hodnotou) a posoudí se na základě hodnot celkových časových rezerv, které z činností jsou kritické. Kritická cesta se opět získá jako součet dob trvání kritických činností, čímž vyčíslíme i střední dobu trvání celého projektu (M). Možnou odchylku v trvání projektu lze vypočítat jako odmocninu ze součtu rozptylů kritických činností:

$$M = \sum_K \mu_{ij} \quad \sigma_M = \sqrt{\sum_K \sigma_{ij}^2} \quad (4)$$

Skutečná doba realizace projektu (T) by se měla poté pohybovat v rozmezí daném střední hodnotou trvání projektu a jeho směrodatnou odchylkou:

$$T = M \pm \sigma_M \quad (5)$$

Existuje-li více kritických cest, je třeba vybrat tu s největším rozptylem. Metoda PERT může manažerům projektů velmi pomoci odhadnout rizika a pravděpodobnosti, zda lze projekt dokončit ve stanoveném termínu. Výhodou této metody je přesnější odhad střední hodnoty projektu, nicméně za cenu náročnějšího odhadu časových parametrů.

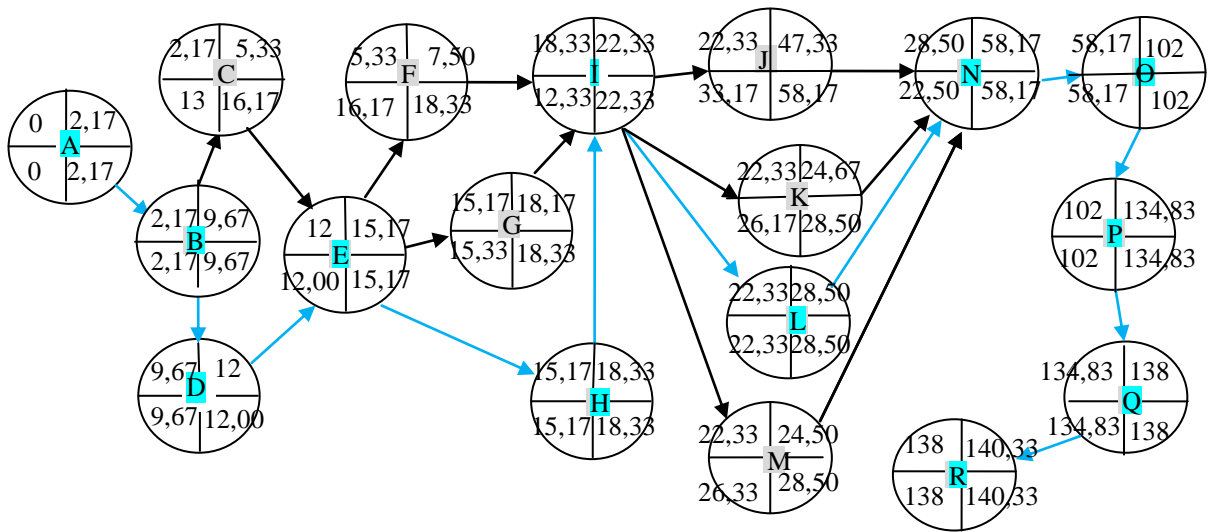
### 12.3.2 Řešení v programu WinQSB

Na základě zadání z *Tab. 10* je časová analýza projektu řešena s pomocí programu WinQSB v následující tabulce, kde jsou vyznačeny činnosti, nacházející se na kritické cestě, střední hodnota, směrodatná odchylka, časové charakteristiky - nejdříve možný začátek prováděné činnosti a nejpozději přípustný začátek prováděné činnosti, nejdříve možný konec prováděné činnosti a nejpozději přípustný konec prováděné činnosti. Sloupec s názvem Slack (LS-ES) udává výši celkové rezervy, o kterou lze zpozdít ukončení realizace činnosti, aniž by se změnila doba trvání celého projektu.

*Tab. 11. Výsledky metody PERT z programu WinQSB [vlastní zpracování]*

03-30-2012	Activity Name	On Critical Path	$\mu_{ij}$	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)	$\sigma_{ij}$
1	A	Yes	2,1667	0	2,1667	0	2,1667	0	0,5
2	B	Yes	7,5	2,1667	9,6667	2,1667	9,6667	0	1,1667
3	C	No	3,1667	2,1667	5,3333	13	16,1667	10,8333	0,8333
4	D	Yes	2,3333	9,6667	12	9,6667	12	0	0,6667
5	E	Yes	3,1667	12	15,1667	12	15,1667	0	0,8333
6	F	No	2,1667	5,3333	7,5	16,1667	18,3333	10,8333	0,5
7	G	No	3	15,1667	18,1667	15,3333	18,3333	0,1667	0,6667
8	H	Yes	3,1667	15,1667	18,3333	15,1667	18,3333	0	0,5
9	I	Yes	4	18,3333	22,3333	18,3333	22,3333	0	0,6667
10	J	No	25	22,3333	47,3333	33,1667	58,1667	10,8333	1,6667
11	K	No	2,3333	22,3333	24,6667	26,1667	28,5	3,8333	0,6667
12	L	Yes	6,1667	22,3333	28,5	22,3333	28,5	0	1,6667
13	M	No	2,1667	22,3333	24,5	26,3333	28,5	4	0,5
14	N	Yes	29,6667	28,5	58,1667	28,5	58,1667	0	2,6667
15	O	Yes	43,8333	58,1667	102	58,1667	102	0	3,1667
16	P	Yes	32,8333	102	134,8333	102	134,8333	0	2,5
17	Q	Yes	3,1667	134,8333	138	134,8333	138	0	0,5
18	R	Yes	2,3333	138	140,3333	138	140,3333	0	0,6667
Project Completion Time = <b>140, 33 days</b>									
Number of critical Path(s) = <b>1</b>									

Jako kritické činnosti byly identifikovány činnosti A, B, D, E, H, I, L, N, O, P, Q a R. Jejich posloupnost tedy tvoří „kritickou cestu“, časové rezervy jsou na nich nulové a závisí na nich doba realizace projektu.



Obr. 9. Síťový graf projektu v programu WinQSB [vlastní zpracování]

$$M = 2,1667 + 7,5 + 2,3333 + 3,1667 + 3,1667 + 4 + \dots + 3,1667 + 2,3333 = 140,33$$

$$\sigma_M = \sqrt{0,5^2 + 1,1667^2 + 0,6667^2 + 0,8333^2 + 0,5^2 + 0,6667^2 + \dots + 0,5^2 + 0,6667^2} = 5,37$$

$$T = M \pm \sigma_M = \langle 134,96; 145,7 \rangle$$

Předpokládaná doba trvání projektu je **140,33 dnů** a možná odchylka od této hodnoty pak 5,37 dnů. Skutečná doba realizace projektu by tedy neměla přesáhnout čas 145,7 dnů. Pravděpodobnostní analýza projektu je uvedena v následující tabulce.

Tab. 12. Pravděpodobnostní analýza projektu [vlastní zpracování]

<b>Délka projektu (dny)</b>	133.5	135.8	137.5	139	<b>140.33</b>	141.7	143.2	144.9	147.2
<b>Pravděpodobnost</b>	10 %	20 %	30 %	40 %	<b>50 %</b>	60 %	70 %	80 %	90 %

Při hodnotě pravděpodobnosti 50 % je patrné, že se stejnou pravděpodobností může dojít k dodržení i překročení plánovaného termínu. Hodnoty menší než 25 % jsou považovány za velmi rizikové, u hodnot v rozmezí 25 % až 60 % je riziko dokončení projektu včas bráno jako přijatelné. Jestliže pravděpodobnost přesahuje 60 %, je perspektiva splnění plánovaného termínu velmi dobrá (v projektu je obsažena časová rezerva).

## 12.4 Nákladová analýza

Tato část projektu je věnována nákladové analýze jako takové, což znamená určení nákladů na jednotlivé aktivity, ale i na celý projekt. Plánované náklady by neměly být podhodnocovány, jelikož je poté velice obtížné stanovený rozpočet dodržet.

Jelikož členové týmu budou na projektu pracovat v rámci své běžné pracovní doby, výše mzdových nákladů nebude v tomto projektu součástí nákladové analýzy. Ostatní náklady včetně DPH jsou zaznamenány v níže uvedené *Tab. 13*.

*Tab. 13. Odhad nákladů na projekt [zpracováno se členy projektového týmu]*

Označení činnosti	Odhad nákladů (v Kč včetně DPH 20 %)
Vytvoření soutěže pro návštěvníky na veletrhu	7 430,- Kč
Tvorba sloganu	0,- Kč
Tvorba medailonků o značkách	0,- Kč
Tvorba článku o firmě	0,- Kč
Aktualizace a grafická úprava webové prezentace	12 000,- Kč
Zavedení QR kódů	9 680,- Kč
Tvorba elektronických newsletterů	5 000,- Kč

Celkové náklady na realizaci projektu činí v souhrnu **34 110,- Kč**. Není to vysoká peněžní suma, která by výrazným způsobem ovlivnila rozpočet firmy a tvořila výrazné riziko jeho nedodržení. Lze tedy konstatovat, že projekt je finančně realizovatelný. Uvedená částka je orientační, především pro náklady na realizaci a umístění QR kódů, kde bude třeba vymezit konkrétnější zadání. Detailnější analýzu jednotlivých nákladů obsahuje kapitola 12. 6. Klíčové aktivity a jejich rozbor.

## 12.5 Riziková analýza

S každým projektem jsou spojená i jistá rizika, která je třeba předem definovat a připravit se na ně. Když firma bude brát rizika na vědomí, bude schopná na ně při jejich výskytu rychle reagovat a částečně je i eliminovat. Následující tabulka zahrnuje ta rizika, která by mohla nejvíce celý průběh projektu ovlivnit.

Tab. 14. Riziková analýza [vlastní zpracování]

Riziko	Míra rizika <sup>28</sup>			Pravděpodobnost výskytu <sup>29</sup>			Výsledek <sup>30</sup>
	nízká	střední	vysoká	nízká	střední	vysoká	
	0,1	0,5	0,7	0,3	0,5	0,7	
Nedodržení časových termínů		X				X	0,35
Nedostatek finančních zdrojů		X			X		0,25
Nesplnění cílů projektu			X	X			0,21
Nevhodně zvolené nástroje pro posílení identity a image		X		X			0,15
Nízká účinnost navrhovaných aktivit			X	X			0,21
Personální problémy - vyčerpání běžnou činností, onemocnění, nehody apod.		X			X		0,25

### Stupně rizika

- Nízké riziko: 0,00 – 0,18
- Střední riziko: 0,19 – 0,29
- Vysoké riziko: 0,29 – 0,40

Nejvyšší riziko představuje pro firmu nedodržení časových termínů. Toto riziko se může vyskytnout nejen na základě vnitřních, ale i vnějších vlivů. Časová zpoždění mohou zapříčinit komplikace v návaznosti jednotlivých aktivit projektu, také zvýšit dodatečné finanční zdroje a negativně tak ovlivnit celkovou účinnost.

#### 12.5.1 Rizika a jejich eliminace

V případě, že by riziko nastalo, firma by měla být na jeho eliminaci připravená. Bohužel ne vždy to tak ve skutečnosti opravdu funguje.

#### Nízké riziko

- *Nevhodně zvolené nástroje pro posílení identity a image* – nástroje, které byly navrženy pro posílení CI a následné image společnosti, byly vybrány na základě

<sup>28</sup> Udává závažnost rizika, čím vyšší číslo, tím větší závažnost rizika, v intervalu <0,1>.

<sup>29</sup> Udává, s jak vysokou pravděpodobností riziko nastane, v intervalu <0,1>.

<sup>30</sup> Součin míry rizika a jeho pravděpodobnosti.

analýzy jednotlivých částí firemní identity, proto se zde očekává nízká míra rizika. V případě výskytu tohoto rizika, lze navrhnout tato opatření: detailní analýza CI a vhodnosti jednotlivých nástrojů, analýza cílové skupiny.

### **Střední riziko**

- *Nesplnění cílů projektu* – pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je nízká, ovšem jeho případný dopad na celý projekt je značně vysoký. Pro eliminaci výskytu rizika je třeba: správné určení cílů (hlavního cíle i dílčích cílů), optimální přidělení finančních zdrojů na jednotlivé aktivity, zaměření na vhodnou cílovou skupinu a využití efektivních marketingových nástrojů.
- *Nedostatek finančních zdrojů* – i přes to, že je firma MANDS dlouhodobě v zisku a náklady na celý projekt nejsou výrazně vysoké (některé návrhy v projektu nesou nulové náklady), je třeba počítat s možnými negativními situacemi, které by mohli zvýšit potřebné finanční zdroje. Eliminovat toto riziko lze: nerealizováním veškerých aktivit, pouze těch nejvíce efektivních, tvorbou finančních rezerv či rozložením celého projektu do delšího časového období.
- *Personální problémy - vyčerpání běžnou činností, onemocnění, neshody apod.* – osoby, které jsou součástí projektového týmu, se již delší dobu znají, je zde vyváženost v rovnoměrném zastoupení mužského a ženského pohlaví, což riziko snižuje. Naopak např. možné onemocnění některého člena projektu či pracovní přetížení, z důvodu nestíhání své běžné pracovní činnosti a zároveň účasti na projektu, riziko zvyšuje. Potenciální problémy lze eliminovat průběžnou kontrolou, přidělováním práce dle schopností a vyčerpání jednotlivých členů týmu a vhodnou motivací.
- *Nízká účinnost navrhovaných aktivit* – pravděpodobnost výskytu rizika je nízká, ovšem míra rizika je značně vysoká, což by mohlo vést ke snížení celkové efektivity projektu. Opatření pro eliminaci tohoto rizika: výpočet návratnosti investic, výběr vhodných marketingových nástrojů a správně zvolená cílová skupina.

### **Vysoké riziko**

- *Nedodržení časových termínů* – jelikož je projekt z hlediska různorodosti navrhovaných marketingových nástrojů značně náročný, riziko nedodržení časového harmonogramu je vysoké. Pro eliminaci tohoto rizika je důležitá

průběžná kontrola činností, správné rozdělení práce a pravomocí, okamžitá reakce na řešení případných problémů a také dodržování návaznosti jednotlivých aktivit.

## **12.6 Klíčové aktivity a jejich rozbor**

Následující část je zaměřena na jednotlivé klíčové aktivity projektu. U každé z aktivit jsou uvedeny podrobnější informace o podpůrných činnostech, odpovědnosti, časové náročnosti, nákladové náročnosti a celkových nákladech, potřebných k vykonání každé klíčové aktivity.

### **12.6.1 Vytvoření soutěže pro návštěvníky na veletrhu**

Firma MANDS se každý rok účastní několika tuzemských i mezinárodních veletrhů, s čímž jsou spojeny značně vysoké náklady. Každopádně je to stále velice účinný marketingový nástroj a je třeba ho co nejefektivněji a zajímavě využít. Na základě výše zmíněné skutečnosti je navrženo uspořádání soutěže pro návštěvníky mezinárodního veletrhu Techagro v Brně, kterého se firma MANDS pravidelně účastní. Cílem této soutěže není pouze obdarovat a navázat užší vztahy s potenciálními zákazníky, ale také od nich získat zpětnou vazbu a kontakty.

Forma soutěže je založena na vyplnění stručného dotazníku (vytištění na speciální papír provede firma Matchball, s.r.o. ve formátu A5), s čímž je spojena okamžitá odměna v podobě drobného dárku jako reklamní propiska, blok, čepice apod. Návštěvník, který u stánku MANDS vyplní tento dotazník, automaticky postupuje do slosování o hodnotné a zajímavé ceny.

Slosování bude probíhat každý den konání veletrhu v 16:00 hod. u stánku firmy v pavilonu P. Vylosování a odměnění budou vždy tři účastníci soutěže a v případě, že nebudou v losované dobu přítomni, firma je bude informovat na mobilní telefon, aby si do konce veletrhu svoji výhru vyzvedli.

Ceny do slosování budou rozděleny celkem do patnácti balíčků, ve kterých výherci mohou nalézt např. láhev do auta či na kolo, ručník s logem MANDS či Vredestein, golfové míčky, nepromokavou bundu, košili, tričko s logem Vredestein a podobné zajímavé ceny.



Tab. 15. Akční plán: Uspořádání soutěže po dobu konání veletrhu [vlastní zpracování]

<b>Cíl</b>	<b>Navázání užšího vztahu se zákazníky prostřednictvím soutěží.</b>
<b>Hlavní činnost</b>	Tvorba soutěže pro návštěvníky veletrhu.
<b>Podpůrná činnost a časová náročnost</b>	Určení podmínek soutěže. 1. 3. – 2. 3. 2012 (2 dny) Tvorba dotazníků pro návštěvníky. 5. 3. 2012 (1 den) Zajištění cen do soutěže. 6. 3. – 19. 3. 2012 (14 dní) Průběh soutěže. 31. 3. – 4. 4. 2012 (5 dnů) Zajištění předání cen výhercům. 31. 3. - 4. 4. 2012 (5 dnů) Uveřejnění vítězů na www stránkách. 4. 4. 2012 (1 den) Vyhodnocení vyplněných dotazníků. 5. 4. – 7. 4. 2012 (3 dny)
<b>Odpovědnost</b>	Jednatel firmy + Eliška Sobotková
<b>Náklady</b> (včetně DPH 20 %)	Vytištění dotazníků (250 ks): 3 750,- Kč Ceny do soutěže: 3 500,- Kč Slosovací box: 180,- Kč
<b>Náklady celkem</b> (včetně DPH 20 %)	<b>7 430,- Kč</b>

### 12.6.2 Tvorba sloganu

Jednou ze slabých stránek firemní identity Mands International, s.r.o. je chybějící jednotný slogan. Při tvorbě nového sloganu, jak bylo zmíněno v teoretické části je doporučeno se držet určitých zásad, jinak se kvalita sloganu razantně snižuje.

Pro tvorbu sloganu byly navrženy následující možnosti:

- Využití služeb profesionální agentury, která je schopna vytvořit slogan již do 48 hodin. I přes to, že tato varianta je nákladnější a agentura nezná tak detailně firmu jako její zaměstnanci či zákazníci, je to jedna z možností řešení.

Doporučené firmy pro spolupráci:

- **Capre** (reklamní agentura z Jižních Čech) nabízí ve svém portfoliu tvorbu loga již od 100,- Kč bez DPH nebo loga s obrázkem od 400,- Kč bez DPH.

- **FOTION, s.r.o.** (Praha) má ve své nabídce tvorbu loga v cenové relaci 100,- Kč až 300,- Kč bez DPH.
- **Webcreative.cz** (Praha) nabízí tvorbu sloganu do loga za 500,- Kč, do textu stránek v ceně 200,- Kč, vše bez DPH.
- Uspořádání firemního workshopu, kterého se bude účastnit celý projektový tým či ostatní zaměstnanci firmy, kde by se společně slogan vytvořil a vybral. Tato možnost je časově flexibilní a nevyžaduje žádné náklady, pouze kreativní nápady.
- Uspořádání soutěže s cenovou odměnou ve výši 1000,- Kč za vytvoření nejlepšího a nevhodnějšího sloganu. Do této soutěže by se mohli zapojit nejen zaměstnanci, ale také zákazníci či ostatní stakeholders. Vítězný slogan by zvolili členové projektového týmu. Po jeho výběru by následovalo testování u zákazníků v podobě stručného dotazníku, jako zpětné vazby na vhodnost sloganu.

Firma se nakonec rozhodla pro druhou variantu, tedy vytvořit slogan pomocí svých sil a uspořádat firemní workshop. Následující navrhované možnosti znění sloganu jsou v českém jazyce, po finálním výběru se vítězný slogan upraví do anglického jazyka, což je pro tuto mezinárodní firmu vhodnější varianta:

- Zkušenosti, tradice a spolehlivost - to jsme my
- Vždy správné pneu pro daný účel
- Správné pneu – správní lidé
- Pneu s duší spolehlivosti a profesionality
- S profesionalitou a spolehlivostí pro vaše pneu
- Pneu s profesionální a spolehlivou duší
- Profesionální a spolehlivý tým na pneu
- S pneu od nás profesionálně a s důvěrou
- S profesionální péčí o vaše pneu
- Pneu pro spolehlivou jízdu

Na základě brainstormingu byl vybrán slogan „Pneu s profesionální a spolehlivou duší“ a upraven do anglického znění: „**Tyres with soul**“. Slogan se zkrátil, lépe zní a je dobře zapamatovatelný. Je doporučeno ho využívat ve spojitosti s logem firmy, jako součást veškeré reklamy, na internetových stránkách, merkantilním tisku, reklamních předmětech, firemních vozech atd. Následující tabulka zachycuje náležitosti tohoto akčního plánu.

Tab. 16. Akční plán: Tvorba sloganu s ohledem na hodnoty a činnost firmy [vlastní zpracování]

<b>Cíl</b>	<b>Doplnit logo společnosti a posílit corporate identity.</b>
<b>Hlavní činnost</b>	Tvorba sloganu.
<b>Podpůrná činnost a časová náročnost</b>	Rozvaha nad obsahem sloganu. 9. 3. 2012 (1 den) Uspořádání brainstormingu se zaměstnanci a konečný výběr sloganu. 23. 3. 2012 (1 den)
<b>Odpovědnost</b>	Jednatel firmy + Eliška Sobotková
<b>Náklady</b> (včetně DPH 20 %)	0,- Kč
<b>Náklady celkem</b> (včetně DPH 20 %)	<b>0,- Kč</b>

### 12.6.3 Vytvoření článku o firmě a tvorba medailonků o značkách

Zajímavě zpracovaný profil společnosti je velice důležitou součástí její webové prezentace a to nejen pro nové potenciální zákazníky, kteří o firmě prozatím moc nevědí. Jelikož profil společnosti MANDS na webových stránkách v podkategorii „O nás“ je velice stručný a nenaznačuje hlavní hodnoty firmy, bylo navrženo v rámci inovace webové prezentace jeho zpracování do atraktivnější podoby.

MANDS je firma, která se zabývá obchodní činností a její partnery, v tomto případě výrobce značek, je třeba návštěvníkům webové prezentace také stručně představit. Vhodné je vytvořit o každé nabízené značce stručný a zajímavý medailonek, včetně uvedení loga. Velice pozitivní efekt by toto mohlo přinést v první řadě nově nabízeným značkám, které nejsou prozatím na českém trhu dostatečně známy, jako turecká značka Starmaxx či značka velice kvalitních čínských pneu Techking. Vyšší informovanost tak může pomoci při konečném výběru vhodného pneu.

Předpokládá se, že tyto informace přivítají především zákazníci na trzích B2C než zákazníci na trzích B2B, kde se vyskytují odborníci, kteří o nabízených značkách sdílejí dostatek pro ně potřebných informací.

Tab. 17. Akční plán: Vytvoření nového článku o firmě a tvorba stručných medailonků o nabízených značkách [vlastní zpracování]

<b>Cíl</b>	<b>Zefektivnit webovou prezentaci firmy a zvýšit její návštěvnost</b>
<b>Hlavní činnost</b>	Doplnění informací o firmě a nabízených značkách.
<b>Podpůrná činnost a časová náročnost</b>	Tvorba medailonků o nabízených značkách. 18. 3. - 22. 3. 2012 (5 dnů) Tvorba nového článku o firmě. 23. 3. 2012 (1 den)
<b>Odpovědnost</b>	Jednatel firmy + Eliška Sobotková
<b>Náklady</b> (včetně DPH 20 %)	0,- Kč
<b>Náklady celkem</b> (včetně DPH 20 %)	<b>0,- Kč</b>

#### 12.6.4 Aktualizace webové prezentace firmy

Bez kvalitní webové prezentace, která je v souladu s celkovou CI, se dnes neobejde téměř žádná firma, tedy ani firma MANDS. Současná podoba webové prezentace, jejíž náhled je součástí přílohy P IV, je používána od roku 2007. Na základě výsledků z výzkumů, je navržena grafická úprava včetně použitých barev, rozložení stránek, aktualizace a doplnění informací. Webová prezentace by se měla stát dynamičtější, přehlednější a modernější.

O zpracování grafického návrhu se postarají designéři z firmy Weboo, včetně pana Maňáska, který je zároveň součástí projektového týmu.

Nově upravená webová prezentace by mohla pozitivním způsobem zvýšit návštěvnost webových stránek a také celkově posílit jednotnou firemní identitu. Náhled návrhu nové grafické podoby úvodní strany webové prezentace je též součástí přílohy P IV.

Tab. 18. Akční plán: Aktualizace webové prezentace a designová úprava [vlastní zpracování]

<b>Cíl</b>	<b>Zefektivnit webovou prezentaci firmy a zvýšit její návštěvnost.</b>
<b>Hlavní činnost</b>	Aktualizace a grafická úprava webové prezentace firmy.
<b>Podpůrná činnost a časová náročnost</b>	Diskuse o změnách webové prezentace. 9. 3. 2012 (1 den) Tvorba návrhu firmou Weboo. 12. 3. – 26. 3. 2012 (15 dnů) Posouzení návrhu jednatelem firmy a zbývajícím projektovým týmem. 27. 3. 2012 (1 den) Finální inovace webové prezentace a nastavení mobilní verze. 28. 3. – 2. 4. 2012 (6 dnů) Spuštění nové podoby webové prezentace. 3. 4. 2012 (1 den)
<b>Odpovědnost</b>	Blanka Švancerová + Jiří Maňásek
<b>Náklady</b> (včetně DPH 20 %)	Tvorba návrhu: 6 000,- Kč Implementace designu na současnou webovou prezentaci a instalace komponent a modulů: 4 000,- Kč Nastavení mobilní verze: 2 000,- Kč
<b>Náklady celkem</b> (včetně DPH 20 %)	<b>12 000,- Kč</b>

### 12.6.5 Zavedení QR kódu, jako nového marketingového komunikačního nástroje

Jelikož narůstá prodej chytrých telefonů a využívání internetu v mobilu, je vhodné do marketingové komunikace firmy MANDS zařadit nástroj mobilního marketingu, kterým je tzv. QR kód. K tomu, aby bylo možné informace obsažené v QR kódu získat, je třeba mít mobilní telefon s fotoaparátem a QR čtečkou<sup>31</sup> a přístup na internet.

Pro firmu MANDS je navrženo umístění na firemní vizitky, dárkové předměty, faktury, katalogy, internetové stránky, nově zaváděné newslettery, na formáty out-of-home reklamy

<sup>31</sup> QR čtečka slouží pro dekódování dat z QR kódu a lze si ji jednoduše zdarma nainstalovat z internetu.

(auta, budova skladu, venkovní bannery) a také do článků v odborných časopisech. Je možno do něj uložit zajímavou zprávu, přímo odkaz na webovou prezentaci firmy či elektronický obchod, soutěže, pozvánky na veletrh či jinou akci. Firma Weboo pro společnost MANDS upraví formát tak, aby byl vhodný do mobilní aplikace. Samotné vygenerování QR kódu je bezplatné, jednoduché, rychlé a lze ho provést např. na webových stránkách [www.qr-kody.cz](http://www.qr-kody.cz), kde je umístěn jak generátor, tak čtečka.

Tab. 19. Akční plán: Zavedení QR kódu v rámci mobilního marketingu [vlastní zpracování]

<b>Cíl</b>	<b>Posílit komunikaci s využitím nové digitální formy mobilního marketingu.</b>
<b>Hlavní činnost</b>	Vytvoření a zavedení QR kódu.
<b>Podpůrná činnost a časová náročnost</b>	<p>Porada s externí agenturou pro tvorbu aplikace QR kódu (firma Weboo.eu). 16. 4. 2012 (1 den)</p> <p>Určení míst pro umístění QR kódu. 16. 4. 2012 (1 den)</p> <p>Určení obsahu do QR kódu. 17. 4. – 20. 4. 2012 (4 dny)</p> <p>Úprava obsahu pro mobilní aplikace firmou Weboo. 20. 4. – 27. 4. 2012 (8 dnů)</p> <p>Vygenerování QR kódu. 30. 4. 2012 (1 den)</p> <p>Umístění a použití QR kódů. 1. 5. – 29. 5. 2012 (29 dnů)</p> <p>Vytvoření krátkého článku na www stránky firmy o správném použití QR kódu. 10. 5. (1 den)</p>
<b>Odpovědnost</b>	Jednatel firmy + Eliška Sobotková
<b>Náklady</b> (včetně DPH 20 %)	<p>Úprava obsahu webové prezentace pro mobilní aplikaci: 2 000,- Kč</p> <p>Umístění QR kódů:</p> <p>univerzální nálepky (3,- Kč kus) 1080,- Kč</p> <p>vizitky (1,- Kč kus) 1 200,- Kč</p> <p>2 pogumované plachty (do 20 m<sup>2</sup>) 5 400,- Kč</p>
<b>Náklady celkem</b> (včetně DPH 20 %)	<b>9 680,- Kč</b>

Firma MANDS, zavedením této nové podoby mobilního marketingu, posílí inovativní formou svoji komunikaci se zákazníky, jak stálými, tak potenciálními. Jestliže firma QR kódy využije kreativním a efektivním způsobem, může to postupně vést k posilování její pozitivní image.

#### **12.6.6 Zavedení direct marketingu do komunikace firmy**

Pro posílení komunikace se zákazníky jsou velice vhodné různé formy direct (přímého) marketingu. A jelikož v současné době firma MANDS žádný z nástrojů této marketingové komunikace nevyužívá, je navrženo vytvoření newsletterů v elektronické podobě pro dvě cílové skupiny (FO a PO). Tato forma přímého marketingu se nazývá e-mailový marketing<sup>32</sup>.

Newsletter, plný zajímavých, aktuálních a potřebných informací, fotografií atd., je ideálním prostředkem, jak pravidelně posilovat vztahy se zákazníky. Rozesílá se většinou konkrétním lidem na jejich poštovní či v našem případě e-mailovou adresu a jeho objednání může být velmi snadné – např. prostřednictvím formuláře na webových stránkách.

Na základě toho, že firma MANDS má své zákazníky na trzích B2B, ale i trzích B2C, je navrženo vytvořit dvě různé podoby a zaměření elektronických newsletterů, jelikož každá z těchto cílových skupin má jiné zájmy, preference a upřednostňuje rozdílné informace.

Periodicita zasílání je doporučena měsíční nebo čtvrtroční, což se jeví po poradě projektového týmu jako optimální varianta. Zákazníkům na trzích B2B bude newsletter zasílán na e-mailové adresy, zákazníci na trzích B2C newslettery dostanou obdobně prostřednictvím e-mailu nebo také přímo na jejich mobilní telefon.

---

<sup>32</sup> Základem dobrého e-mailového marketingu je databáze kontaktů, ale také zajímavý, užitečný a poutavý obsah i forma. Slabou stránkou tohoto nástroje je tzv. spam, nevyžádaná pošta, která zaplavuje e-mailové schránky.

Tab. 20. Akční plán: Zasilání informací, nabídek zákazníkům elektronickou formou [vlastní zpracování]

<b>Cíl</b>	<b>Zavedení direct marketingu do komunikace firmy a posílení komunikace se zákazníky.</b>
<b>Hlavní činnost</b>	Tvorba elektronických newsletterů.
<b>Podpůrná činnost a časová náročnost</b>	<p>Určení cílových skupin pro zasilání. 9. 3. 2012. (1 den)</p> <p>Stanovení periodicity posílání newsletterů. 9. 3. 2012. (1 den)</p> <p>Návrh newsletteru, určeného zákazníkům na trzích B2B. 1. 7. – 15. 7. 2012 (15 dnů)</p> <p>Návrh newsletteru, určeného zákazníkům na trzích B2C. 1. 7. – 15. 7. 2012 (15 dnů)</p> <p>Posouzení návrhů celým projektovým týmem. 16. 7. 2012 (1 den)</p> <p>Úprava a zhotovení konečné verze newsletterů včetně mobilní podoby. 17. 7. – 31. 7. 2012 (15 dnů)</p> <p>Zaslání newsletterů cílové skupině na e-mailové adresy. 1. 8. 2012 (1 den)</p>
<b>Odpovědnost</b>	Blanka Švancerová
<b>Náklady</b> (včetně DPH 20 %)	<p>Vytvoření šablony pro newsletter: 3 000,- Kč</p> <p>Úprava šablony pro mobilní aplikaci: 2 000,- Kč</p>
<b>Náklady celkem</b> (včetně DPH 20 %)	<b>5 000,- Kč</b>

Newslettery pro zákazníky na trzích B2B by měly obsahovat především zajímavou formou informace ze světa technologií, inovací v tomto oboru a podobné informace, které zákazníci ocení. Naopak newslettery určené zákazníkům konečným, tedy působících na trzích B2C, by měly obsahovat nové aktuální nabídky firmy, cenové akce, informování o soutěžích či novinkách.



## 12.7 Návrhy hodnocení projektu

Po realizaci celého projektu budování pozitivní image společnosti MANDS, by bylo vhodné provést závěrečné vyhodnocení přínosů či nedostatků provedených aktivit. Předem si je nutné uvědomit, že zlepšení vnímání image společnosti je dlouhodobou záležitostí a změny se nedostaví ze dne na den. Proto je doporučeno hodnocení realizovat v časovém horizontu půl roku až rok od uskutečnění projektu.

Zpětnou vazbu lze získat prostřednictvím stejného dotazníku pro zákazníky, aby bylo možné jednotlivé výsledky vzájemně porovnat, nebo dotazník upravit dle aktuálních potřeb. Další možností, jak zhodnotit dopady projektu, je analýza zákazníků, na základě níž lze zjistit, kolik nových zákazníků společnost následně získala. Pozitivní vliv by projekt mohl mít na výši prodejů a zisku, vhodná je tedy analýza prodejů, jako kvantitativní finanční měřítko.

Realizované aktivity projektu v oblasti digitální marketingové komunikace by měly mít kladný dopad na výsledky statistického programu Google Analytics, díky němuž lze měřit návratnost svých investic.

Veškeré výsledky je třeba vyhodnotit a porovnat s plánovanými cíly projektu. V případě zjištění významných či méně významných nedostatků, je důležité mít vytvořen na identifikované problémové oblasti pro další období plán a tyto nedostatky eliminovat a odstranit.

## ZÁVĚR

Corporate identity je pro velkou část zahraničních firem, především těch sídlících v západní části světa, důležitou součástí celkové strategie. V České republice je situace značně jiná. I přes to, že v dnešní době lze na tuzemském trhu objevit firmy s originálně propracovanou firemní identitou, stále převažují takové společnosti, které budování CI podceňují. Celá řada firem dělá chybu v tom, že vnímání celkové identity firmy omezuje pouze na jednu její část a to corporate design. Samozřejmě, že firemní design tvoří nedílnou součást corporate identity, ale je třeba jí vnímat v širším kontextu a nestávat se krátkozrakým. Jen tak si firmy uvědomí, že bez vlastní identity, zjednodušeně ideji či esprit de corps, tedy toho, co drží firmy pohromadě, nemohou dosáhnout dlouhodobého úspěchu.

Cíl mé diplomové práce spočíval v tvorbě projektu, který pozitivně přispěje k budování corporate identity a posílí celkovou image společnosti Mands International, s.r.o. Navržené aktivity se týkaly konkrétně subsystémů firemního designu a komunikace, kde byla po provedených analýzách odhalena slabá místa. Celkový projekt byl navržen ve snaze posílit corporate identity s ohledem na hodnoty, cíle, činnost firmy, ale také stále a potenciální zákazníky.

Výchozím bodem mé práce byla teoretická část, která na základě literárního rozboru titulů z oblasti firemní identity, marketingové komunikace, image, designu, firemní kultury či marketingového výzkumu, vytvořila vhodný podklad pro následnou praktickou část. V úvodní fázi praktické části projektu byly využity nástroje (např. polaritní profil, speciální dotazník DOCS, rozhovory s vedením a zaměstnanci, pozorování) k analýze jednotlivých subsystémů CI, včetně SWOT analýzy. V následující části, s ohledem na analytické výsledky, byl vytvořen projekt pro posílení firemní identity a celkové pozitivní image.

V současné době se projekt nachází v realizační fázi, proto nelze jednoznačně rozhodnout, zda byl cíl projektu splněn. Domnívám se však a pevně věřím, že navržené aktivity pomohou budovat identitu firmy Mands International, s.r.o., posílí její celkovou image a společnost tak bude moci dále růst a vzkvétat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Bibliografické zdroje

ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

BALMER, J. M. a S. A. GREYSER. 2003. *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing: an anthology*. London: Routledge. 365 s. ISBN 0-415-28420-1.

BEDNÁŘ, V. 2011. *Marketing na sociálních sítích: prosad'te se na Facebooku a Twitteru*. Brno: Computer Press. 197 s. ISBN 978-80-251-3320-0.

BLÁHA, J. et al. 2005. *Personalistika pro malé a střední podniky*. Brno: CP Books, a.s. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. 2010. *Management a organizační chování*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CÉZAR, J. 2007. *I zákazník potřebuje reklamu*. Brno: Computer Press. 199 s. ISBN 978-80-251-1688-3.

ČEMPELOVÁ, Z. 2011. Změna firemní kultury je cestou ke změně firmy. In *Fresh Marketing*. r. 7, č. 7 + 8, s. 47-52. ISSN 1803-9197.

DU PLESSIS, E. 2007. *Jak zákazník vnímá reklamu*. Brno: Computer Press. 215 s. ISBN 978-80-251-1456-8.

DYTRT, Z. 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

DYTRT, Z. a M. STRÍTESKÁ. 2009. *Efektivní inovace - odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.

DYTRT, Z. et al. 2008. *Podniková kultura*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 109 s. ISBN 978-80-7395-135-1.

HORÁKOVÁ, I. et al. 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

JABLONSKÝ, J. 2002. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. 323 s. ISBN 80-86419-42-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANOUC, V. 2010. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press. 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.

KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KELLER, K. L. 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KNAP, J. 2010. Emoční branding – klíč k úspěchu značek. In *Fresh Marketing*. r. 6, č. 11, s. 38-40. ISSN 1803-9197.

KOMÁROVÁ, L. 2011a. Aby váš logotyp stál za povšimnutí. In *Fresh Marketing*. r. 7, č. 7 + 8, s. 39-41. ISSN 1803-9197.

KOMÁROVÁ, L. 2011b. Vytvoření kvalitního loga: Chce to víc než znalost pouček. In *Fresh Marketing*. r. 7, č. 3, s. 22-25. ISSN 1803-9197.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. et al. 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KRAUS, J. et al. 1995. *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0497-1.

KŘÍŽEK, Z. a I. CRHA. 2002. *Život s reklamou*. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 80-247-0213-4.

KŘÍŽEK, Z. a I. CRHA. 2008. *Jak psát reklamní text*. 3., akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 220 s. ISBN 978-80-247-2452-2.

- LUKÁŠOVÁ, R. et al. 2004. *Organizační kultura - od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- MACEK, J. a E. MAINZOVÁ. 1995. *Základní metody operační analýzy*. Plzeň: Západočeská universita. 159 s. ISBN 80-7082-200-7.
- MALÝ, V. 2004. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Praha: Vysoká škola ekonomická. Oeconomica. 181 s. ISBN 80-245-0761-7.
- NAGYOVÁ, J. 1995. *Marketingová komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická. 117 s. ISBN 80-7079-376-7.
- NĚMEC, P. 2006. *Integrovaná komunikace korporací*. Praha: Oeconomica. 168 s. ISBN 80-245-1027-8.
- NOVOTNÁ, E. et al. 2006. *PR Management*. Praha: Vysoká škola ekonomická. 152 s. ISBN 80-245-1047-2.
- PAVLÍČKOVÁ, M. 2004. *Praktický marketing aneb Co vám učebnice zatajily*. Praha: Ekopress, s.r.o. 197 s. ISBN 80-86119-81-5.
- PELSMACKER, P. et al. 2003. [přeložila z angličtiny Vlasta Šafaříková] *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- PFEIFER, L. a M. UMLAUFOVÁ. 1993. *Firemní kultura - síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
- PRŮCHA, J. et al. 2003. *Pedagogický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-772-8.
- PŘIBOVÁ, M. 1996. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
- PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- ROUŠAR, I. 2008. *Projektové řízení technologických staveb*. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-2602-1.
- SCOTT, D. M. 2008. *Nová pravidla marketingu a PR: naučte se využívat vydávání zpráv, blogy, podcasty, virální marketing a online média pro přímé oslovení zákazníka*. Brno: Zoner Press. 272 s. ISBN 978-80-86815-93-0.

- SURYNEK, A. et al. 2001. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
- SVOBODA, V. 2003. *Corporate Identity*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. 67 s. ISBN 80-7318-106-1.
- SVOBODA, V. 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
- SVOBODOVÁ, T. 2011a. Podpora prodeje probudí aktivní zájem vašich zákazníků. In *Fresh Marketing*. r. 7, č. 6, s. 16-18. ISSN 1803-9197.
- SVOBODOVÁ, T. 2011b. Využijte mailing, direct mail a public relations k rozvoji své firmy. In *Fresh Marketing*. r. 7, č. 5, s. 14-16. ISSN 1803-9197.
- SVOBODOVÁ, T. a K. VOBORNÍKOVÁ. 2011. Postavte své podnikání na firemní identitě. In *Fresh Marketing*. r. 7, č. 3, s. 24-26. ISSN 1803-9197.
- SYNEK, M. 2007. *Manažerská ekonomika*. 4. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- ŠEDIVÝ, M. a O. MEDLÍKOVÁ. 2009. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
- ŠIGUT, Z. 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi Publishing. 88 s. ISBN 80-7357-046-07.
- TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- VANĚČKOVÁ, E. 1996. *Ekonomicko-matematické metody: lineární programování, síťová analýza*. České Budějovice: Jihočeská universita. 150 s. ISBN 80-7040-187-7.
- VAŠTIKOVÁ, M. 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. 2010. *Reklama: Jak dělat reklamu*. 3. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.

VYSEKALOVÁ, J. et al. 2007. *Psychologie reklamy*. 3. rozš. a akt. vyd. Praha: Grada Publishing. 294 s. ISBN 978-80-247-2196-5.

WHEELER, A. 2009. *Designing Brand Identity. An Essentials guide for the entire branding team*. 3. vyd. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons. 310 s. ISBN 978-0-470-40142-2.

**Internetové zdroje**

*Alexa.com: Top Sites in Czech Republic* [on-line]. Alexa Internet, ©2012 [cit. 2011-09-14].  
Dostupné z: <http://www.alexa.com/topsites/countries/CZ>

*Aproduction.cz: Slovník marketingových pojmů* [on-line]. ©2008 [cit. 2011-08-20].  
Dostupné z: <http://www.aproduction.cz/cz/slovník.html>

BISHOP, J. *Enhancing the understanding of genres of web - based communities: The role of the ecological cognition framework*. International Journal of Web-Based Communities [on-line]. ©2009 [cit. 2011-09-17]. Dostupné z: [http://www.jonathanbishop.co.uk/Library/Documents/EN/docOCPaper\\_IJWBC.pdf](http://www.jonathanbishop.co.uk/Library/Documents/EN/docOCPaper_IJWBC.pdf)

BROŽ, F. *B2B sales promotion*. 2011 [on-line]. ©2008 [cit. 2011-08-30]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/podpora-prodeje/b2b-sales-promotion\\_\\_s282x429.html](http://www.m-journal.cz/cs/podpora-prodeje/b2b-sales-promotion__s282x429.html)

*Cs.wikipedia.org: Psychologie barev* [on-line]. ©2012 [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Psychologie\\_barev](http://cs.wikipedia.org/wiki/Psychologie_barev)

*Denisonconsulting.com: Organizational Culture and Leadership Surveys* [on-line]. Denison Consulting, ©2011 [cit. 2011-10-22]. Dostupné z: <http://www.denisonconsulting.com/home.aspx>

*Google.cz: Google Obrázky: Logo* [on-line]. ©2012 [cit. 2011-02-14]. Dostupné z: <http://www.google.cz/imghp?hl=cs&tab=ii>

HOLUBOVÁ, R. *Nebyt online? To znamená, že nejste vůbec* [on-line]. Mladá fronta a.s., ©2007-2012 [cit. 2011-09-13]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/nebyt-online-to-znamena-ze-nejste-vubec-683429>

JANDOVÁ, M. *Logo – symbol, signál, značka* [on-line]. Mladá fronta a.s., ©2007-2012 [cit. 2011-08-16]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zpravy/logo-symbol-signal-znacka-448225>

KAFKA, O. *Corporate design není jen logo* [on-line]. Mladá fronta a.s., ©2007-2012 [cit. 2011-08-16]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/s-retail/corporate-design-neni-jen-logo>



MARKOVÁ, E. *Veletrhy 2012: Vzdušnější expozice, lehčí materiály, moderní technologie* [on-line]. Mladá fronta a.s., ©2007-2012 [cit. 2011-02-14]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/veletrhy-2012-vzdusnejsi-expozice-lehci-materialy-moderni-technologie-736595>

*Mediaresearch.cz: Uživatelé jsou s nakupováním na internetu spokojeni, za rok utratí i desítky tisíc – tisková zpráva výzkumné agentury Mediaresearch* [on-line]. ©2012 [cit. 2011-09-11]. Dostupné z: <http://www.mediaresearch.cz/aktualita/tz-uzivatele-jsou-s-nakupovanim-na-internetu-spokojeni-za-rok-utrati-i-desitky-tisic>

MEYER, H. *Bez čeho se neobejde dobrý slogan* [on-line]. Economia, a.s., ©1996-2012 [cit. 2011-08-16]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-15239940-bez-ceho-se-neobejde-dobry-slogan>

MICHL, P. *Kódovaná reklama* [on-line]. Ambit Media, a.s., ©2009-2011 [cit. 2011-20-02]. Dostupné z: <http://freshmarketing.fontai.net/clanky/kodovana-reklama>

RŮŽEK, V. *Social media marketing, část 1.* [on-line]. WebŽurnál, ©2008-2012 [cit. 2011-09-21]. Dostupné z: <http://webzurnal.cz/marketing/social-media-marketing-cast-1/>

*Socialbakers.com: Facebook Statistics Czech Republic* [on-line]. ©2012 [cit. 2011-09-14]. Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/>

WEBEROVÁ, A. *Cíle veletrhu* [on-line]. Mladá fronta a.s., ©2007-2012 [cit. 2011-09-07]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/s-retail/cile-veletrhu>

### **Firemní zdroje**

Interní dokumentace firmy Mands International, s.r.o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

IBM	International Business Machines
BMW	Bayerische Motoren Werke
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
PR	Public Relations
POP	Point-of-Purchase
POS	Point-of-Sale
APRA	Asociace public relations agentur
DOCS	Denison Organizational Culture Survey
PO	Právnícká osoba
FO	Fyzická osoba
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-customer
ČR	Česká republika

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Struktura firemní identity v praxi .....</i>	15
<i>Obr. 2. Image organizace .....</i>	17
<i>Obr. 3. Podstata event marketingu.....</i>	30
<i>Obr. 4. Ukázky tří druhů loga – zleva obrazové, typografické a kombinované.....</i>	37
<i>Obr. 5. Organizační struktura společnosti Mands International, s.r.o.....</i>	47
<i>Obr. 6. Vývoj loga společnosti Mands International, s.r.o.....</i>	70
<i>Obr. 8. Celkové schéma projektu .....</i>	89
<i>Obr. 9. Projektový tým.....</i>	91
<i>Obr. 10. Síťový graf projektu v programu WinQSB.....</i>	96

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Druhy reklamních médií</i> .....	25
<i>Tab. 2. Silné a slabé stránky společnosti "Strengths and Weaknesses"</i> .....	50
<i>Tab. 3. Příležitosti a hrozby společnosti "Opportunities and Threats"</i> .....	52
<i>Tab. 4. Matematický model SWOT analýzy Mands International, s.r.o.</i> .....	54
<i>Tab. 5. Vybrané ukazatele (atribut angažovanosti)</i> .....	58
<i>Tab. 6. Vybrané ukazatele (atribut konzistentnosti)</i> .....	60
<i>Tab. 7. Vybrané ukazatele (atribut adaptability)</i> .....	62
<i>Tab. 8. Vybrané ukazatele (atribut mise)</i> .....	64
<i>Tab. 9. Matice odpovědnosti RACI</i> .....	92
<i>Tab. 10. Doby trvání jednotlivých činností v projektu</i> .....	93
<i>Tab. 11. Výsledky metody PERT z programu WinQSB</i> .....	95
<i>Tab. 12. Pravděpodobnostní analýza projektu</i> .....	96
<i>Tab. 13. Odhad nákladů na projekt</i> .....	97
<i>Tab. 14. Riziková analýza</i> .....	98
<i>Tab. 15. Akční plán: Uspořádání soutěže po dobu konání veletrhu</i> .....	101
<i>Tab. 16. Akční plán: Tvorba sloganu s ohledem na hodnoty a činnost firmy</i> .....	103
<i>Tab. 17. Akční plán: Vytvoření nového článku o firmě a tvorba stručných medailonků o nabízených značkách</i> .....	104
<i>Tab. 18. Akční plán: Aktualizace webové prezentace a designová úprava</i> .....	105
<i>Tab. 19. Akční plán: Zavedení QR kódu v rámci mobilního marketingu</i> .....	106
<i>Tab. 20. Akční plán: Zasilání informací, nabídek zákazníkům elektronickou formou</i> .....	108

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf. 1. Procentuální rozdělení respondentů podle pohlaví .....</i>	<i>57</i>
<i>Graf. 2. Rozložení odpovědí na výrok „Pravomoci jsou delegovány...“ .....</i>	<i>59</i>
<i>Graf. 3. Rozložení odpovědí na výrok „Do odbornosti zaměstnanců...“ .....</i>	<i>59</i>
<i>Graf. 4. Rozložení odpovědí na výrok „Existuje zde jednoznačná shoda...“ .....</i>	<i>61</i>
<i>Graf. 5. Rozložení odpovědí na výrok „Inovace a podstoupení určitého...“ .....</i>	<i>63</i>
<i>Graf. 6. Rozložení odpovědí na výrok „Názory zákazníků přímo ovlivňují...“ .....</i>	<i>63</i>
<i>Graf. 7. Rozložení odpovědí na výrok „Krátkodobé uvažování nám často...“ .....</i>	<i>65</i>
<i>Graf. 8. Znázornění výsledků analýzy firemní kultury .....</i>	<i>67</i>
<i>Graf. 9. Rozdělení produktů MANDS.....</i>	<i>73</i>
<i>Graf. 10. Firmu MANDS vnímám jako firmu: .....</i>	<i>75</i>
<i>Graf. 11. Logo společnosti MANDS na mě působí jako: .....</i>	<i>75</i>
<i>Graf. 12. Webové stránky firmy: .....</i>	<i>76</i>
<i>Graf. 13. Pracovníky (zaměstnance) firmy, mezi něž patřím, vnímám jako: .....</i>	<i>77</i>
<i>Graf. 14. Já, jako zaměstnanec firmy MANDS: .....</i>	<i>77</i>
<i>Graf. 15. Hodnocení kvality, ceny, reklamy, sortimentu a spokojenosti s firmou .....</i>	<i>78</i>
<i>Graf. 16. Rozdělení respondentů na právnické a fyzické osoby .....</i>	<i>80</i>
<i>Graf. 17. Rozdělení respondentů (fyzických osob) dle pohlaví.....</i>	<i>81</i>
<i>Graf. 18. Jakým způsobem firmu MANDS nejčastěji kontaktujete? .....</i>	<i>81</i>
<i>Graf. 19. Jak jste získali kontakt na firmu MANDS? .....</i>	<i>82</i>
<i>Graf. 20. Firmu MANDS vnímám jako firmu: .....</i>	<i>83</i>
<i>Graf. 21. Logo společnosti MANDS na mě působí jako: .....</i>	<i>83</i>
<i>Graf. 22. Webové stránky (webová prezentace) firmy: .....</i>	<i>84</i>
<i>Graf. 23. Procentuální rozdělení odpovědí na otázku návštěvnosti webových stránek .....</i>	<i>84</i>
<i>Graf. 24. Pracovníky (zaměstnance) firmy vnímám jako: .....</i>	<i>85</i>
<i>Graf. 25. Hodnocení kvality, ceny, reklamy, sortimentu a spokojenosti s firmou .....</i>	<i>85</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník pro analýzu firemní kultury.

P II: Dotazník pro analýzu vnitřní image.

P III: Dotazník pro analýzu vnější image.

P IV: Grafická podoba staré a nové webové prezentace firmy.

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ANALÝZU FIREMNÍ KULTURY.

### Dotazník DOCS

Vážený pane, vážená paní,

dovoluji si Vás požádat o co nejpečlivější vyplnění dotazníku, jenž byl vytvořen s cílem analyzovat a tím i posílit fungování společnosti Mands Intrnational,s.r.o. Veškeré informace v dotazníku budou považovány za důvěrné a anonymní. Nikdo nebude mít možnost spojit Vaše jméno s informacemi, které zde poskytnete, a všechny zpracované výsledky budou sloužit pouze firmě a pro účely mé diplomové práce.

Předem velmi děkuji za spolupráci, za Vaši ochotu a čas, strávený vyplňováním dotazníku.

*Bc. Eliška Sobotková*

studentka 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky

Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

#### Návod na vyplnění:

Prosím ohodnoťte následující jednotlivá tvrzení (barevně zvýrazněte Vámi zvolené číslo), přičemž hodnocení probíhá podle intenzity souhlasu, kdy 1 znamená, že s tvrzením vůbec nesouhlasíte, a 5 značí, že s tvrzením souhlasíte maximálně.

#### Hodnocení odpovědí:

**1 - rozhodně nesouhlasím 2 - nesouhlasím 3 - nevím 4 - souhlasím 5 – rozhodně souhlasím**

<b>1</b>	Většina zaměstnanců se velmi věnuje své práci.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Rozhodnutí jsou obvykle prováděna na té úrovni, která má nejlepší dostupné informace.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Informace jsou sdíleny tak, že je každý může obdržet, když potřebuje.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Zaměstnanci jsou přesvědčeni o tom, že mohou mít pozitivní vliv.	1	2	3	4	5

5	Plánování v podniku je průběžné a do určitého stupně jsou do tohoto procesu zahrnuti všichni zaměstnanci.	1	2	3	4	5
6	Spolupráce mezi různými útvary podniku je aktivně podporována.	1	2	3	4	5
7	Zaměstnanci pracují jako součást celého týmu.	1	2	3	4	5
8	K provedení daných úkolů se používá spíše týmová spolupráce než hierarchie.	1	2	3	4	5
9	Týmy jsou našimi základními stavebními kameny.	1	2	3	4	5
10	Práce je organizována tak, aby si každý zaměstnanec uvědomil souvislost mezi svou prací a cíli podniku.	1	2	3	4	5
11	Pravomoci jsou delegovány tak, aby zaměstnanci mohli pracovat samostatně.	1	2	3	4	5
12	Schopnosti zaměstnanců se neustále zdokonalují.	1	2	3	4	5
13	Do odbornosti zaměstnanců se neustále investuje.	1	2	3	4	5
14	Schopnosti zaměstnanců jsou vnímány jako důležitý zdroj konkurenční výhody.	1	2	3	4	5
15	Odbornost potřebná k výkonu práce umožňuje čelit vzniku problémů.	1	2	3	4	5
16	Vedoucí a manažeři praktikují to, co sami hlásají.	1	2	3	4	5
17	Existuje zde charakteristický styl managementu a jasný soubor řídicích postupů.	1	2	3	4	5
18	Fungují zde jasné a důsledné hodnoty, které určují způsob našeho obchodování.	1	2	3	4	5
19	Ignorování základních hodnot zaměstnance přivede do problémů.	1	2	3	4	5
20	Existují zde etické zásady, které usměrňují jednání zaměstnanců a umožňují jim rozpoznat správné od chybného.	1	2	3	4	5
21	Při vzniku sporů se snažíme dopracovat k řešení, které je výhodné pro obě strany.	1	2	3	4	5
22	V našem podniku existuje silná firemní kultura.	1	2	3	4	5
23	Je snadné dosáhnout shody názorů všech, a to dokonce i v obtížných situacích.	1	2	3	4	5
24	Je snadné dosáhnout shody v klíčových otázkách.	1	2	3	4	5
25	Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak se dělají chybně.	1	2	3	4	5
26	Náš přístup k podnikání je důsledný a předvídatelný.	1	2	3	4	5
27	Zaměstnanci různých útvarů organizace sdílejí společnou perspektivu.	1	2	3	4	5
28	Koordinovat projekty napříč organizací je jednoduché.	1	2	3	4	5



29	Pracovat s někým z jiného útvaru tohoto podniku je jednodušší než pracovat s někým z jiné organizace.	1	2	3	4	5
30	Cíle na různých úrovních organizace jsou sladěny.	1	2	3	4	5
31	Způsob, jakým se provádí úkoly, je velmi pružná a v případě potřeby, se lze domluvit na jeho změně.	1	2	3	4	5
32	Reagujeme náležitě na konkurenci a nové změny v obchodním prostředí.	1	2	3	4	5
33	Neustále si přisvojujeme nové a zdokonalené způsoby práce.	1	2	3	4	5
34	Pokusy o provedení změny jsou obecně přijímány.	1	2	3	4	5
35	Různé útvary často spolupracují za účelem tvorby případných změn.	1	2	3	4	5
36	Připomínky a doporučení našich zákazníků často vedou ke změnám.	1	2	3	4	5
37	Názory zákazníků přímo ovlivňují rozhodnutí ve firmě.	1	2	3	4	5
38	Všichni zaměstnanci mají hluboké porozumění pro přání a potřeby našich zákazníků.	1	2	3	4	5
39	V našich rozhodnutích neopomíjíme zájmy zákazníků.	1	2	3	4	5
40	Podporujeme přímou komunikaci mezi zákazníky a zaměstnanci.	1	2	3	4	5
41	Neúspěch chápeme jako příležitost k poučení a zdokonalení se.	1	2	3	4	5
42	Inovace a podstoupení určitého rizika se podporuje a odměňuje.	1	2	3	4	5
43	Přihlížíme často k mnoha důležitým maličkostem.	1	2	3	4	5
44	Učení je důležitým cílem v naší každodenní práci.	1	2	3	4	5
45	Zajišťujeme, aby „pravá ruka věděla, co dělá levá ruka“.	1	2	3	4	5
46	Máme dlouhodobý účel a směr.	1	2	3	4	5
47	Naše strategie nutí jiné organizace změnit způsob konkurence v odvětví.	1	2	3	4	5
48	Existuje u nás jasné poslání, které dává naší práci smysl a směr.	1	2	3	4	5
49	Existuje zde jasná strategie pro budoucnost.	1	2	3	4	5
50	Náš strategický směr mi je jasný a srozumitelný.	1	2	3	4	5
51	Je zde obecně rozšířená shoda s cíli organizace.	1	2	3	4	5
52	Vedoucí společnosti vytyčují cíle, které jsou náročné, ale realistické.	1	2	3	4	5
53	Úkoly, které se snažíme splnit, nám vedení organizace objasnilo.	1	2	3	4	5
54	Průběžně srovnáváme náš pokrok se stanovenými cíli.	1	2	3	4	5

55	Zaměstnancům je zřejmé, co je třeba udělat, pro dlouhodobý úspěch naší organizace.	1	2	3	4	5
56	Máme společnou vizi o tom, jak bude naše organizace vypadat v budoucnosti.	1	2	3	4	5
57	Vedení společnosti má dlouhodobý výhled.	1	2	3	4	5
58	Krátkodobé uvažování nám často komplikuje dlouhodobou vizi.	1	2	3	4	5
59	Naše vize vytváří nadšení a motivaci pro naše zaměstnance.	1	2	3	4	5
60	Jsme schopni splnit krátkodobé požadavky, aniž bychom zmařili naši dlouhodobou vizi.	1	2	3	4	5

**Pohlaví:**      žena / muž      (vyhovující prosím označte barevně)

**Kolik let již ve firmě pracujete:**

méně než 6 měsíců

1-2 roky

4-6 let

10-15 let

6 měsíců až 1 rok

2-4 roky

6-10 let

více než 15 let

**Děkuji Vám za spolupráci a přeji mnoho úspěchů.**

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO ANALÝZU VNITŘNÍ IMAGE.

### Dotazník výzkumu vnitřní image

Vážený pane, vážená paní,

dovoluji si Vás požádat o co nejpečlivější vyplnění dotazníku, jenž byl vytvořen s cílem analyzovat a následně posílit image společnosti Mands International, s.r.o. Veškeré informace v dotazníku budou považovány za důvěrné a anonymní. Nikdo nebude mít možnost spojit Vaše jméno s informacemi, které zde poskytnete, a všechny zpracované výsledky budou sloužit pouze firmě a pro účely mé diplomové práce.

Předem velmi děkuji za spolupráci, za Vaši ochotu a čas, strávený vyplňováním dotazníku.

*Bc. Eliška Sobotková*

studentka 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky

Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

#### Návod na vyplnění:

Prosím přečtěte si níže uvedené otázky dotazníku a na příslušných škálách vyberte (barevně zvýrazněte) jedno číslo, jehož poloha mezi krajními póly škály nejlépe vystihuje, jak osobně vnímáte jednotlivé uvedené výroky. (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

#### 1. Firmu Mands International, s.r.o. vnímám jako firmu:

s vybudovanou firemní tradicí	1	2	3	4	5	novou, bez firemní tradice
mezinárodní	1	2	3	4	5	místní (lokální)
důvěryhodnou, seriózní	1	2	3	4	5	pochybnou, se špatnou pověstí
pokrokovou (novátorskou)	1	2	3	4	5	konzervativní
spolehlivou	1	2	3	4	5	nespolehlivou
transparentní (průhlednou)	1	2	3	4	5	netransparentní (neprůhlednou)
odpovědnou vůči životnímu prostředí	1	2	3	4	5	neodpovědnou vůči životnímu prostředí
chovající se eticky	1	2	3	4	5	nechovající se podle etických zásad
orientující se na trhu	1	2	3	4	5	neorientující se na trhu
konkurenčně schopnou	1	2	3	4	5	neschopnou konkurovat
pečující o zákazníky	1	2	3	4	5	nepečující o zákazníky
s individuálním přístupem	1	2	3	4	5	bez individuálního přístupu

nabízející kvalitní produkty známou	1	2	3	4	5	nabízející nekvalitní produkty neznámou
s dobrým umístěním sídla firmy	1	2	3	4	5	se špatným umístěním sídla firmy
s odpovídajícím stylem řízení	1	2	3	4	5	chaotickou, s neodpovídajícím stylem řízení
s níž mám dobrou zkušenost	1	2	3	4	5	s níž mám špatnou zkušenost

## 2. Logo společnosti Mands International, s.r.o. na mě působí jako:



jednoduché	1	2	3	4	5	složitě
dobře zapamatovatelné	1	2	3	4	5	špatně zapamatovatelné
vyjadřující činnost firmy	1	2	3	4	5	nevyjadřující činnost firmy
originální	1	2	3	4	5	neoriginální
barevně vhodně zvolené	1	2	3	4	5	barevně nevhodně zvolené
moderní	1	2	3	4	5	zastaralé
dlouhodobě nadčasové	1	2	3	4	5	bez nadčasovosti
viditelné na trhu	1	2	3	4	5	ztrácející se na trhu

## 3. Webové stránky firmy:

se mi líbí	1	2	3	4	5	se mi nelíbí
jsou přehledné	1	2	3	4	5	jsou nepřehledné
mají odpovídající grafický design	1	2	3	4	5	nemají odpovídající grafický design
navštěvuji často	1	2	3	4	5	nenavštěvuji vůbec
poskytují mi dostatečné množství potřebných informací	1	2	3	4	5	neposkytují mi dostatečné množství potřebných informací
obsahují aktuální informace	1	2	3	4	5	obsahují spíše neaktuální informace
srozumitelné	1	2	3	4	5	nesrozumitelné
jsou snadno vyhledatelné	1	2	3	4	5	nejsou snadno vyhledatelné
umožňují oboustrannou komunikaci s firmou	1	2	3	4	5	neumožňují oboustrannou komunikaci s firmou



**Celková spokojenost s firmou**

vysoká                      1 2 3 4 5                      nízká

**7. Co se Vám jako první vybaví, když se řekne firma MANDS International, s.r.o.?**

---

**Pohlaví:**                      žena / muž                      (vyhovující prosím označte barevně)

Děkuji Vám za spolupráci a přeji mnoho úspěchů.

## PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO ANALÝZU VNĚJŠÍ IMAGE.

### Dotazník výzkumu vnější image

Vážený pane, vážená paní,

dovoluji si Vás požádat o co nejpečlivější vyplnění dotazníku, jenž byl vytvořen s cílem analyzovat a následně posílit image společnosti Mands International, s.r.o. a tím umožnit firmě uspokojit co nejvíce Vaše potřeby a přání. Veškeré informace v dotazníku budou považovány za důvěrné a anonymní. Nikdo nebude mít možnost spojit Vaše jméno s informacemi, které zde poskytnete, a všechny zpracované výsledky budou sloužit pouze firmě a pro účely mé diplomové práce.

Předem velmi děkuji za spolupráci, za Vaši ochotu a čas, strávený vyplňováním dotazníku.

*Bc. Eliška Sobotková*

studentka 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky

Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

#### Návod na vyplnění:

Prosím přečtěte si níže uvedené otázky dotazníku a na příslušných škálách zakroužkujte (označte barevně) jedno číslo, jehož poloha mezi krajními póly škály nejlépe vystihuje, jak osobně vnímáte jednotlivé uvedené výroky. (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

#### 1. Firmu Mands International, s.r.o. vnímám jako firmu:

se zavedenou firemní tradicí	1	2	3	4	5	s nezavedenou firemní tradicí
důvěryhodnou, seriózní	1	2	3	4	5	pochybnou, se špatnou pověstí
pokrokovou (novátorskou)	1	2	3	4	5	konzervativní
spolehlivou	1	2	3	4	5	nespolehlivou
chovající se eticky	1	2	3	4	5	nechovající se eticky
pečující o zákazníky	1	2	3	4	5	nepečující o zákazníky
nabízející kvalitní produkty	1	2	3	4	5	nabízející nekvalitní produkty
známou	1	2	3	4	5	neznámou
s dobrým umístěním sídla	1	2	3	4	5	se špatným umístěním sídla firmy
s odpovídajícím stylem řízení	1	2	3	4	5	chaotickou, s neodpovídajícím stylem

**2. Logo společnosti Mands International, s.r.o. na mě působí jako:**



dobře zapamatovatelné	1	2	3	4	5	špatně zapamatovatelné
vyjadřující činnost firmy	1	2	3	4	5	nevyjadřující činnost firmy
originální	1	2	3	4	5	neoriginální
viditelné na trhu	1	2	3	4	5	ztrácející se na trhu

**3. Webové stránky (webová prezentace) firmy:**

jsou přehledné	1	2	3	4	5	jsou nepřehledné
mají odpovídající grafický design	1	2	3	4	5	nemají odpovídající grafický design
navštěvuji často	1	2	3	4	5	nenavštěvuji vůbec
poskytují mi dostatečné množství	1	2	3	4	5	neposkytují mi dostatečné množství
aktuálnost webových stránek	1	2	3	4	5	neaktuálnost webových stránek
srozumitelné	1	2	3	4	5	nesrozumitelné
jsou snadno vyhledatelné	1	2	3	4	5	nejsou snadno vyhledatelné
umožňují oboustrannou komunikaci s firmou	1	2	3	4	5	neumožňují oboustrannou komunikaci s firmou

**4. Pracovníky (zaměstnance) firmy vnímám jako:**

velice ochotné	1	2	3	4	5	málo ochotné
odborníky	1	2	3	4	5	neodborníky
s příjemným přístupem	1	2	3	4	5	s nepříjemným přístupem
schopné poradit	1	2	3	4	5	neschopné poradit
chovající se eticky	1	2	3	4	5	nechovající se eticky
komunikativní	1	2	3	4	5	nekomunikativní

**5. Ohodnot'te následující výroky na škále 1 až 5. (1 - nejlepší, 5 - nejhorší)**

**Kvalita služeb**

vysoká      **1 2 3 4 5**      nízká

**Cena zboží a služeb**

adekvátní      **1 2 3 4 5**      neadekvátní

**Nabídka sortimentu**

široká      **1 2 3 4 5**      úzká



### Celková spokojenost s firmou

vysoká

1 2 3 4 5

nízká

**6. Jakým způsobem většinou firmu Mands International, s.r.o. kontaktujete?**

- telefonicky
- e-mailem
- osobně
- jinak (prosím uveďte).....

**7. Jak jste získali kontakt na firmu Mands International, s.r.o.?**

- přes příbuzné/známé, přátelé
- přes internet
- přes inzerci (v novinách, časopisech)
- na veletrhu
- jinak (prosím uveďte).....

**V případě, že jste právnická osoba (firma), vyplňte prosím následující otázky:**

- Jaká je právní forma Vaší společnosti? s.r.o. / a.s. / jiná
- Jak je velká Vaše společnost? (počet zaměstnanců) do 25 / nad 25 / nad 50
- Jak dlouho působíte na trhu? do 5 let / do 10 let / nad 10 let

---

**V případě, že jste fyzická osoba či podnikáte samostatně na živnostenský list, vyplňte prosím následující otázky:**

- Pohlaví: žena / muž
- Kde působíte: Čechy / Morava / Slezsko
- Obor podnikání: zemědělství / stavebnictví / jiný obor / nepodnikám

---

**Doporučil/a byste firmu Mands International, s.r.o. Vaším příbuzným či přátelům?**

ano / ne

Děkuji Vám za spolupráci a přeji mnoho úspěchů.

## PŘÍLOHA P IV: GRAFICKÁ PODOBA STARÉ A NOVÉ WEBOVÉ PREZENTACE FIRMY.

**mands** PRODEJ PNEUMATIK  
MANDS INTERNATIONAL S.R.O.

Home | Hledat dle použití | Hledat dle rozměru | Novinky | Kontakt | Reference | Zajímavosti

Prodej pneu Mands International s.r.o. - Letní pneu, traktorové pneu, zemědělské pneumatiky, nákladní pneu, stavební pneu  
Široká nabídka pneumatik - Mands.cz - Pneumatiky na traktor, pneu na nákladní automobily, pneu pro autobusy

**Pneu obchod** Mands International s.r.o. - Prodej pneu

- EM pneu
- Nákladní pneu
- Osobní letní pneu
- Osobní zimní pneu
- Traktorové pneu
- Industriální pneu
- Motopneu
- Stavební kolečka

**Novinky - zemědělské, stavební, traktorové pneumatiky**

**POZVÁNKA NA TECHAGRO 2012 DO BRNA**  
Srděčně Vás zveme na Mezinárodní veletrh zemědělské techniky TECHAGRO do Brna ve dnech 31.3. - 4.4. 2012 do našeho stánku číslo 12 v pavilonu P.

**TEST PNEUMATIK TECHKING - VIDEO**  
Přinášíme Vám video z testování pneumatik firmy Techking

**Košík**  
Váš košík je prázdný

**Kontrola tlaku v pneu**  
**TECHKING**

Prodej pneu Mands International s.r.o. - Traktorové pneu, zemědělské pneumatiky, nákladní pneu, stavební pneu, pneumatiky pro autobusy

**mands**  
*Tyres with soul*

Technické informace | Hledat dle použití | Hledat dle rozměru

Home | O nás | Novinky | Eshop | Obchodní podmínky | Doprava | Kontakt

**starmaxx**®

**STARMAXX PNEUMATIKY**

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Praesent risus sem, adipiscing eu congue at, eleifend varius elit. Fusce vulputate lacinia mattis. Etiam pretium nunc vel felis vehicula dapibus. Nam accumsan feugiat ipsum, quis adipiscing lectus egestas non. Sed venenatis molestie fringilla. Donec lorem dolor