

Návrh komunikační strategie Aircraft Industries ve vztahu k městu Kunovice a jeho obyvatelům

Bc. Jan Pavelka

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. Jan PAVELKA**
Osobní číslo: **M100696**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Návrh komunikační strategie Aircraft Industries ve vztahu k městu Kunovice a jeho obyvatelům**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Popište teoretické poznatky z oblasti public relations pro vypracování vhodné komunikační strategie.

II. Praktická část

- Na základě marketingového průzkumu analyzujte současné postavení společnosti.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte plán komunikační strategie.
- Navržený projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

CAYWOOD, Clarke L. Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 600 s. ISBN 80-7226-886-4.
L'ETANG, Jacque. Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. 338 s. ISBN 978-80-7367-596-7.
SCOTT, David Meerman. The new rules of marketing and PR: how to use news releases, blogs, podcasting, viral marketing and online media to reach buyers directly. 1st edition. Hoboken, N.J.: Wiley, 2009. 287 s. ISBN 978-0-470-37928-8.
SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
TAYLOR, David. Brand management: budování značky od vize k cíli. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michal Pilík, Ph.D.**
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 BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně 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 nahlížení 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.

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

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, 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).

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

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

-
- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 2.5.2012



⁴ 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 užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím 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 přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem komunikační strategie společnosti Aircraft Industries ve vztahu k městu Kunovice a jeho obyvatelům. Cílem práce je navrhnout řešení, která pomohou společnosti zlepšit její vnímání veřejností. Teoretická část popisuje poznatky v oblasti public relations a brand managementu. Praktická část představuje společnost a analyzuje její současnou situaci pomocí dotazníkového šetření a SWOT analýzy. Projektová část představuje konkrétní řešení vedoucí ku zlepšení komunikační strategie Aircraft Industries. V závěru je projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: public relations, brand management, komunikační strategie, vztahy s médii, SWOT analýza

ABSTRACT

The thesis deals with suggestion of communication strategy of the Aircraft Industries in relation to the town of Kunovice and its citizens. The aim of this work is to suggest solutions that will help company to improve their image among public. The theoretical part describes knowledge in public relations and brand management. There is company introduction in the practical part as well as analysis of the current situation with questionnaire and SWOT analysis. Project part introduces concrete solutions that lead to improvement of the communications strategy of the Aircraft Industries. Project is focused on cost, time and risk analysis in the end.

Keywords: public relations, brand management, communication strategy, media relations, SWOT analysis

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce Ing. Michalu Pilíkovi, Ph.D. za konzultace a věcné připomínky. Velký dík patří paní Stanislavě Kryštofové z Aircraft Industries, že mi umožnila účastnit se měsíční praxe a zpracovávat a konzultovat diplomovou práci přímo ve firmě. V neposlední řadě děkuji svým rodičům za podporu při studiu.

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

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 10 |
| 1 PUBLIC RELATIONS | 11 |
| 1.1 ÚVOD DO PR | 11 |
| 1.1.1 Současný stav PR | 11 |
| 1.1.2 Budoucnost..... | 12 |
| 1.2 FORMY PR | 13 |
| 1.2.1 Vztahy se zaměstnanci | 14 |
| 1.2.2 Vztahy s médii..... | 15 |
| 1.2.3 Community relations | 18 |
| 1.2.4 Krizové PR..... | 19 |
| 1.3 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY | 21 |
| 1.3.1 Tisková zpráva | 22 |
| 1.3.2 Tisková konference | 23 |
| 1.3.3 Tisk a časopisy | 23 |
| 1.3.4 Eventy a sponzorství | 24 |
| 1.3.5 Internet | 24 |
| 1.4 ETIKA PUBLIC RELATIONS | 27 |
| 2 CORPORATE IDENTITY, ZNAČKA | 29 |
| 2.1 ZNAČKA JAKO VÝROBEK | 30 |
| 2.2 ZNAČKA JAKO ORGANIZACE..... | 31 |
| 2.2.1 Firemní filosofie..... | 32 |
| 2.2.2 Firemní kultura..... | 33 |
| 2.3 ZNAČKA JAKO OSOBA | 33 |
| 2.4 ZNAČKA JAKO SYMBOL | 34 |
| 2.4.1 Značka, logo | 34 |
| 2.4.2 Písmo a typografie..... | 35 |
| 2.4.3 Barva | 36 |
| 2.4.4 Design a architektura..... | 38 |
| 2.4.5 Další symboly firmy..... | 39 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 40 |
| 3 PŘEDSTAVENÍ AIRCRAFT INDUSTRIES | 41 |
| 3.1 INFORMACE O FIRMĚ | 41 |
| 3.1.1 Základní údaje o Aircraft Industries | 41 |
| 3.1.2 Hlavní činnosti | 41 |
| 3.1.3 Podniková vize | 42 |
| 3.1.4 Organizační struktura | 42 |
| 3.2 HISTORIE FIRMY | 42 |
| 3.3 SOUČASNÝ STAV | 43 |
| 3.4 KONKURENCE V KRAJI..... | 45 |
| 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KOMUNIKACE | 46 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.1 | SWOT ANALÝZA MARKETINGU FIRMY | 46 |
| 4.1.1 | Analýza vnitřního prostředí firmy | 46 |
| 4.1.2 | Analýza vnějšího prostředí firmy | 48 |
| 4.1.3 | Závěry vyplývající ze SWOT analýzy | 49 |
| 4.2 | SOUČASNÁ REKLAMA A KOMUNIKACE | 50 |
| 4.3 | VÝSLEDKY MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU | 51 |
| 4.3.1 | Vyhodnocení dotazníku – část „Povědomí o Kunovicích“ | 52 |
| 4.3.2 | Vyhodnocení dotazníku – část „Povědomí o Aircraft Industries“ | 54 |
| 4.3.3 | Vyhodnocení dotazníku – část „Komunikace s veřejností“ | 56 |
| 4.4 | ZÁVĚRY VYCHÁZEJÍCÍ Z MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU | 58 |
| 5 | PROJEKT KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE | 60 |
| 5.1 | PLÁN 1: GRANT AIRCRAFT INDUSTRIES | 60 |
| 5.1.1 | Přínos Grantu pro Aircraft Industries a pro veřejnost | 61 |
| 5.1.2 | Realizace Grantu krok za krokem | 61 |
| 5.1.3 | Časová analýza Grantu | 64 |
| 5.1.4 | Nákladová analýza | 68 |
| 5.1.5 | Riziková analýza | 70 |
| 5.1.6 | Další důležité body | 72 |
| 5.2 | PLÁN 2: LÉPE INFORMOVANÁ VEŘEJNOST | 73 |
| 5.2.1 | Činnost 1: Zaměstnanci informují o podniku | 74 |
| 5.2.2 | Činnost 2: Noviny utváří názor | 78 |
| 5.2.3 | Činnost 3: Odborníci z oboru jako opinion leadeři | 80 |
| 5.2.4 | Shrnutí plánu 2: Lépe informovaná veřejnost | 84 |
| 6 | SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI | 85 |
| | ZÁVĚR | 86 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 87 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 89 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 90 |
| | SEZNAM TABULEK | 92 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 93 |

ÚVOD

Vztahy s veřejností je potřeba budovat v každé firmě. Podnik neexistuje a nemůže existovat odděleně od okolního světa. Právě z tohoto důvodu vznikl obor public relations. Public relations se stará o dlouhodobé budování dobrého jména firmy.

Tato diplomová práce pojednává o budování dobrého jména firmy ve vztahu k místu působnosti. Teoretická část diplomové práce shrnuje poznatky problematiky public relations a brand managementu. Kapitola věnovaná public relations popisuje běžně používané formy PR. Pro účely práce je nejdůležitější část o vztahu s médii, zaměstnanci a s okolní komunitou. V případě pochopení problematiky je navíc důležité zvolit správný způsob oslovení veřejnosti, tomu se věnuje podkapitola o komunikačních kanálech PR. Druhá část je věnována brand managementu a značce. Zde je potřeba pochopit správný význam značky a umět jej převést do podoby konkrétního výrobku. Značka je totiž spotřebiteli a veřejností vnímána na základě různých kritérií, jimiž může být například samotná kvalita výrobku, přidaná hodnota, kterou výrobek dává nebo servis pro zákazníky. Nejčastěji je na značku nahlíženo skrz její logo a jiné grafické prvky, které jsou tím prvním, s čím přichází veřejnost do styku.

Praktická část se věnuje analýze současné situace a navržení projektu, který řeší zadanou problematiku vnímání firmy veřejností. Analytická část obsahuje krátké představení firmy Aircraft Industries, SWOT analýzu a vyhodnocení dotazníkového šetření, které zkoumalo náhled veřejnosti na společnost. Závěry vycházející z analýzy posloužily při sestavování projektu. Projekt samotný je rozdělen na dvě samostatné části, které mohou být realizovány za účelem tvorby lepšího vnímání firmy veřejností. Oba plány jsou podrobeny časové analýze, která sestávala z rozdělení na dílčí činnosti, složitějšímu plánu (Plán 1) je vytvořena také kritická cesta pomocí programu WinQSB. Dále jsou oba plány zhodnoceny z hlediska nákladů, které vzniknou při jejich realizaci a zmíněna jsou také rizika, která mohou ohrozit správný průběh realizace.

Téma práce jsem si vybral z důvodu svého osobního zájmu o public relations a utváření povědomí mezi veřejností. Firmu Aircraft Industries jsem zvolil s ohledem na svou vášeň v dopravním létání.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PUBLIC RELATIONS

V dnešní době žádná společnost nebo firma neexistuje zcela odděleně od okolního světa. Kolem každé firmy se kromě vlastních zaměstnanců neustále točí množství lidí, kteří s ní přicházejí do styku a více či méně s firmou komunikují. Přírozenou skupinou, která nejvíce ovlivňuje dění firmy, jsou zákazníci a dodavatelé. Pro každý subjekt z těchto dvou významných skupin existuje ve firmě osoba zodpovědná za komunikaci s nimi. Jsou to pracovníci nákupu, mistři ve výrobě nebo na druhé straně pracovníci obchodního oddělení či marketingu. V současné době se klade důraz také na komunikaci s ostatními subjekty (stakeholdery), které mohou kdykoliv v budoucnu projevit zájem o spolupráci s danou firmou. A mezi stakeholdery nepočítáme pouze dodavatele a odběratele. Stakeholderem může být pro danou firmu zároveň vysoká škola, učiliště, radnice v daném městě, uchazeči evidovaní na úřadu práce nebo kdejaké zájmové sdružení.

Právě takto chápu komplexně obor Public relations, zkráceně PR, česky vztahy s veřejností. Definicí public relations je v literatuře spousta, osobně se kloním k definici Václava Svobody. „Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj jejího managementu.“ (Svoboda, 2009, s. 17)

Z definice tedy vyplývá, že pomocí public relations se utváří a udržuje povědomí o společnosti mezi širokou veřejností. Z časového hlediska se jedná o dlouhodobý proces, u něhož platí, že dobré jméno společnosti se buduje dlouho a poškozeno může být během několika hodin.

1.1 Úvod do PR

Public relations bývají často, především laicky, mylně označovány jako reklama. S tímto označením nesouhlasím. Jsem toho názoru, že reklama má za cíl prodat výrobek, kdežto cílem PR je sdělit veřejnosti, jak skvělý je výrobce daného produktu.

1.1.1 Současný stav PR

Ve světovém měřítku dosáhly PR svého vrcholu v posledních desetiletích a trvale získávají na intenzitě. Uplatňují se především v ekonomice (zejména v marketingových komunikacích), ale i ve státní správě a v mnoha dalších oblastech života společnosti. Ve vyspělých

zemích světa se public relations už dávno staly etablovanou činností. Její význam neustále roste, přičemž vznikají nové formy PR. Současný rozvoj public relations je v českých poměrech jednoznačně pozitivní. Kromě tradičního působení PR v marketingových komunikacích se mohutně rozvinuly public relations nepodnikatelského sektoru. (Svoboda, 2009, s. 222)

Zajímavý pohled na současnou situaci PR v České republice nabízí článek Jána Rudolfa, který vyzkoumal pět hlavních charakteristik, jaké PR na Čechy působí.

- Češi neodpouští - Češi mají vysoké nároky na pravdivost a transparentnost informací. V případě zneužití jejich důvěry si toto dlouho pamatují.
- Češi se považují za lišky podšité - Češi se považují za mistry odhalené manipulace. Nebývají však naštváni na sebe, ale na ty, kteří použili rafinované nástroje k jejich obalamucení. Komunikace tedy musí být přímá bez případných prostor ke spekulacím a dohadům.
- Češi mají rádi humor - Češi mají na rozdíl od jiných národů v Evropě velice vysokou toleranci pro nejrůznější druhy humoru, což je pro marketing bezpochyby velká výhoda.
- Český člověk bývá skromný - Češi jsou skromní a neradi se vytahují. A právě z toho důvodu nemají rádi, když tak někdo činí sám. Při přípravě podkladů pro média je zapotřebí šetřit superlativy jako „nejúžasnější“, „nejlepší“ nebo „jedinečný“ i v případech, kdy je to pravda.
- Češi nevnímají Word of Mouth jako marketingový nástroj - Přestože je septanda v ČR podobně účinná jako jinde v Evropě, Češi si často neuvědomují, že svým jednáním slouží jako nástroj marketingové komunikace a dál šíří reklamní zprávu. (Rudolf, 2010)

1.1.2 Budoucnost

Jaká bude budoucnost PR lze s jistotou odhadnout snad jen pomocí křišťálové koule. Přesto můžeme na základě mnoha článků již dnes odhadnout, jak může vypadat PR za několik let.

Společným znakem budoucího vývoje PR je především rychlost současného technologického pokroku. Z globálního hlediska můžeme sledovat především Spojené státy a Velkou Británii jako určitý model toho, kam dospěje PR a reklama v České republice za několik

let. Pokud se čeští marketéři naučili se zpožděním asi tří let používat sociální sítě, jejich protějšci v USA mezitím plně využili potenciál chytrých mobilních telefonů. Jisté je však to, že tento postup se bude konat i u nás, byť s malým zpožděním.

Erica Swallow publikovala na serveru Mashable článek na téma budoucnosti public relations založený na rozhovoru předních amerických PR specialistů. Nejvíce mě zaujal pohled na vývoj a využívání sociálních sítí.

Správně použitá sociální média musí korespondovat se zájmy cílové skupiny a mají být přínosem jak pro zákazníky, tak novináře. Oslovení PR experti se shodují, že dnes využívané platformy jako Facebook nebo Twitter budou i nadále důležité, vedle nich však vstoupne důležitost menších oborově specifických sítí.

PR experti dále vyzdvihli, že většina pracovníků v PR používá tyto sítě jako určitý nástroj vysílání zpráv z podniku ven, v budoucnosti bude úloha sociálních sítí zaměřena především pro naslouchání a komunikaci s klienty. (Swallow, 2010)

Velice zajímavý a interaktivní je pohled na vývoj tiskových zpráv. Do budoucna se počítá s tím, že současné texty posílané e-maily nahradí jen krátký odkaz na video, ve kterém se bude pracovník zodpovědný za komunikaci vyjadřovat k aktuálnímu tématu. Pro milovníky sci-fi může být běžný svět doplněn rozšířenou realitou s PR sdělením nebo 3D holografickou projekcí. Nadále však zůstává v platnosti, že hlavním úkolem pracovníků v public relations je schopnost vyprávět příběhy. (Komjati, 2011)

1.2 Formy PR

Našli bychom mnoho klíčů, podle kterých rozdělit public relations. Logickým dělením je například rozčlenění na interní a externí směr komunikace. Pro širší pochopení problematiky jsem externí komunikaci rozdělil do skupin Vztahy s médii, Vztahy s radnicí, Vztahy s veřejností a Krizové PR.

Externí PR převažuje téměř vždy nad interními aktivitami, neboť v praxi jsou vztahy s vnější veřejností daleko četnější a složitější, než bývají vztahy uvnitř organizace. Vedle podnikové veřejnosti, novinářů a médií jsou pro trvalý vzestup podniku nebo organizace nezbytné další četné skupiny veřejnosti. Stačí připomenout jen ty hlavní: zákazníci, dodavatele, sousedy, úřady, politické strany, banky, investory, ochránce přírody, atd. Čím rozmanitější subjekt, tím členitější jsou cíle PR, které se nastavují pro jednotlivé skupiny. (Svoboda, 2009, s. 90)

První podkapitola se věnuje interní PR, další podkapitoly popisují externí způsob vedení public relations.

1.2.1 Vztahy se zaměstnanci

Interní PR znamená komunikaci uvnitř společnosti. Velkým nešvarem většiny firem je, že interní PR bývá postaveno až na druhou kolej za externí. Přitom právě interní PR bývá označováno za důležitější část public relations. Obecně se při definici interní PR zdůrazňuje, že pro úspěšné PR je naprostou nutností zásadní pozitivní soulad v organizaci. K takovému a takto fungujícímu souladu lze dojít jen tehdy, když funguje vnitropodniková komunikace. Intenzita interní komunikace mezi zaměstnanci graduje obvykle ve vypjatých krizových situacích. Změny ve výrobě, propouštění zaměstnanců, změny právní subjektivity či majitelů podniku si vyžadují zvláště citlivý a efektivní přístup ke komunikaci s vnitřní veřejností organizace. Interní PR musí být budováno dlouhodobě a systematicky, nikoliv ad-hoc jen v době krize. Praxe ukazuje, že často právě vedoucí pracovníci organizací podceňují public relations v podniku a vnitřní PR. Každá společnost by měla mít připraven krizový komunikační plán včetně pověřené osoby, která je zodpovědná za komunikaci se zaměstnanci. (Svoboda, 2009, s. 88 – 89)

Efekty interní komunikace

- Organizace profituje z vlastní práce v podniku - Jedná se například o situace, kdy vedoucí pracovník předává svému týmu poznatky ze školení nebo z porady, přebírání zlepšovacích návrhů mezi útvary.
- Posiluje se užší vazba spolupracovníků a jejich motivace - Snižuje se pracovní stres a zvyšuje se pracovní motivace. To vede k ekonomickému prospěchu. Když jsou podnikové požadavky a procesy dobře komunikovány, každý ví, jaký je jeho úkol a jak svým dílem přispívá k celkovému naplnění cílů společnosti. Dále pracovníci zjišťují, že jejich návrhy jsou konzultovány a využívány ke společnému prospěchu, což zvyšuje podnikové know-how pracovníků.
- Dobrá vazba interních zaměstnanců přináší externí účinky - Jednoduše si můžeme spočítat, že na sto zaměstnanců připadají tři rodinní příslušníci, kteří mají po deseti přátelích. Celkem se tedy jedná o 3 000 osob, které věří tomu, co říká oněch sto podnikových zaměstnanců. Tak se může stát veřejnost oddaným zastáncem podniku a důležitým činitelem jeho vnějších PR. Důležité je, aby zaměstnanci komunikovali žádoucí sdělení. (Svoboda, 2009, s. 88 – 99)

Kanály interní komunikace

Jako účinné kanály interní komunikace můžeme využít následující prostředky. Obecně platí, že každý z nich je vhodný pro jiný typ sdělení. Záleží na možnostech firmy a jejich pracovníků, které kanály jsou pro ně dostupné a použitelné.

- Firemní časopis - Firemní časopis jako periodikum je vhodný prostředek pro zpětné shrnutí důležitých úspěchů a událostí v životě společnosti. Pravděpodobně jej čtou všichni zaměstnanci a proto je vhodný pro zdůraznění úspěchu jednotlivců nebo pracovních skupin před celou firmou.
- E-mail - Ve většině případů se jedná o pracovní nástroj. V dnešní době jej lze považovat za osobní článek komunikace, nevýhodou je zahlcení některých pracovníků zprávami.
- Interní systém, intranet - Pokud slouží intranet jako běžný zdroj firemních informací, jedná se o skvělé místo pro zveřejňování aktuálních a operativních vzkazů.
- Nástěnky - Náročné na údržbu a aktualizaci, ale svou polohou jsou často pracovníkům na očích. Pokud jsou nástěnky v místech, kde firma vodí své návštěvy, snadno se z ní stane prostředek externí komunikace.
- Firemní stejnokroj - Jedná se o ne příliš typický komunikační kanál, ale lze podle něj odlišovat zaměstnance z různých oddělení. Například McDonald's ve svých restauracích odlišuje pracovní zkušenosti zaměstnanců různou barvou jmenovek. Manažer směny se tak vyhne tomu, aby úplnému nováčkovi zadal úkol, na který dosud nemá kvalifikaci nebo zkušenosti.
- Vnitropodnikový televizní systém - Technicky náročný, ale skvěle využitelný v kombinaci s intranetem, nenáročný na údržbu ve srovnání s nástěnkami.
- Vnitropodnikové soutěže, zlepšovací návrhy, schránky důvěry...

1.2.2 Vztahy s médii

Dnešní doba klade velký důraz na dostupnost informací jako nikdy dříve před tím. K informovanosti obyvatel největší měrou přispívají média. Proto je pro podnik důležité budovat a udržovat s médii dobré vztahy.

Informování veřejnosti není zcela hladký a bezkonfliktní proces. Do popředí se dostávají dvě otázky, které je třeba mít na paměti:

- Je veřejnost (cílová skupina) dostatečně informována?
- Je veřejnost (cílová skupina) správně informována?

První otázku lze snadno zodpovědět, jelikož pro dostatečnou informovanost veřejnosti jsou dnes vytvořeny všechny potřebné předpoklady. Média dosahují technické dokonalosti, příliv informací je technicky i finančně nenáročný. Obyvatelstvo je natolik vzdělané, že předávaným informacím rozumí, ve vyspělých zemích je zavedena svoboda tisku. Spíše se dostáváme do stadia, kdy můžeme být informacemi přesyceni.

Na druhou otázku není odpověď jednoznačná. Rozsáhlé ekonomické, hospodářské a politické změny v celém světě jsou natolik složité a propletené, že samotné správné informování může být problematické a náročné. Ke správné informovanosti jsou zapotřebí další zdroje, realita se medializuje a informace se přejímají z médií.

Dnes lze snadno srovnat, jak stejně nebo odlišně podávají zprávu různá média o jedné samé události. K získávání informací pro redakční obsah totiž využívají stejné zdroje z public relations. Například v USA pochází až 80% žurnalistických obsahů médií z těchto zdrojů. Je to důkaz toho, že média a PR oddělení jsou propojena a že spolu musejí spolupracovat. (Svoboda, 2009, s. 174 – 175)

Vztahy s médii samozřejmě také podléhají změnám ve společnosti. Internet a jeho téměř nekonečný online obsah pozměnil původní novinářské cykly. Vztahy s médii byly dříve pravidelné a předvídatelné, existovaly předem dané uzávěrky či pevná témata pro následující vydání. Práce v médiích byla podřízena přesnému plánování a uzávěrkám. Současná „online doba“ tyto předpoklady změnila. Přestože stále vychází denně nové výtisky novin, informace jsou stále dostupné a je tak možné kdykoliv podle potřeb pozměnit záměr a strukturu vydání. Specialisti na vztahy s médii musí mít tohle na paměti a měli by být novinářům stále k dispozici. (Scott, 2008)

Přístup k médiím

Zaujalo mě dělení přístupu k médiím podle Caywooda, který charakterizoval přístup společnosti k médiím do třech skupin na reaktivní, proaktivní a interaktivní.

- **Reaktivní působení** - Je zde příznačné zpracovávání a poskytování informací. Pracovníci by měli především shromažďovat materiál, který bude novináře zajímat, měli by být dostupní na telefonu, dodržovat termíny.

- Proaktivní působení - U proaktivního působení je navíc důležité, aby šířitel informací byl dostatečně obeznámen se sdělením a poselstvím informace, kterou chce šířit. Je to typické u náborových a propagačních akcí organizace.
- Interaktivní působení - Specialisté na interakční práci s médii jsou při rozvíjení vztahů nejvíce důslední. Snaží se s médii diskutovat také o jiných aktuálních tématech. (Caywood, 2003, s. 68 – 69)

Druhy médií

Efektivnost media relations vyplývá z pochopení zásadních rozdílů v potřebách i přístupech sdělovacích prostředků. I když z globální perspektivy mohou mít média svojí specifickou charakteristiku, v mnoha základních aspektech se podstatně neliší. Následující výčet to názorně vystihuje:

- Deníky - Obsah se přizpůsobuje aktuálním událostem, jsou v nich také místa pro pravidelné rubriky. Novináři bojují s časem, často proberou stovky tiskových zpráv, z nichž vyberou jen pár použitelných.
- Týdeníky - Pracuje v nich omezený redakční štáb, věnují se rozebírání přitažlivých aktuálních problémů nebo dopředu připravovaným reportážím.
- Regionální časopisy - Obsah je podřízen finančním možnostem, který je závislý na nákladu. Věnují se regionálním tématům a událostem.
- Obchodní časopisy - Obvykle jsou zpracovávány malým týmem redaktorů s omezeným přístupem k informacím. Zpracovávají se předem vybraná témata, přebírají články odjinud, úzce spolupracují s nezávislými novináři.
- Publikace se zvláštním zaměřením - Oslovují vybrané zájmové skupiny, například sportovce, sběratele.
- Televizní stanice - Vysílají zpravodajské i zábavné pořady, probírají zajímavá témata. Usilují o přístup k obrazovým záznamům, často se nachází v časové tísní.
- Rozhlasové stanice - Obsluhuje je poměrně malý tým zaměstnanců, který do vysílání zařazuje zpravodajské i jiné aktuální pořady. Využívají zvukových záznamů.
- Internet - V současné době dokáže kombinovat výše zmíněná média v jeden celek. Je specifický svým téměř neomezeným množstvím informací, které jsou dostupné všem. (Caywood, 2003, s. 70 – 71)

Je nutné mít na paměti, že každé médium má svá specifika a je tedy vhodné pro komunikaci pouze určitého typu zprávy a sdělení. Měsíčník není vhodným kanálem pro komunikaci aktuální havárie stejně jako večerní zprávy pro dlouhý rozhovor s ředitelem společnosti.

1.2.3 Community relations

Anglický výraz *community relations* (CR) značí všeobecně vztahy podniku s firemním okolím, do kterého řadíme zpravidla samosprávu místa, kde firma působí a jeho obyvatele. Dále se *community relations* zabývá také firemní filantropií, přibližuje se CSR a všeobecně řeší vztahy s místními spolky a skupinami.

Community relations je vhodný nástroj pro firmy, které mají zájem rozvíjet vztahy se subjekty v jejich okolí. Vhodně vedené *community relations* pomáhají firmě zlepšovat svou image v očích obyvatel a radnice. Opět se jedná o dlouhodobou činnost, která v budoucnu přináší ovoce. Cílem CR je vytváření vzájemně prospěšných vztahů. (Knotková, 2010)

Aktivně rozvíjet CR znamená spolupracovat se svým okolím, porozumět jejich individuálním potřebám a sladit potřeby jejich i naší firmy ku prospěchu všech. Skrz toto porozumění a následnou spolupráci vytvořit vztah, který bude založen na důvěře, vzájemné spolupráci a povede k rozvoji firmy i jejího okolí. Spolupracovat se svým okolím umožňuje schopným firmám rozvíjet kreativní řešení, které maximalizuje lidské i finanční potenciály. (Vičanová, 2009)

Firma s dobře zvládnutým CR dokáže zmírňovat a lépe řešit krizové situace. Radnice i obyvatelé budou například shovívaví v případě havárie.

Formy community relations

- Komunitní a regionální internetové stránky - Přináší aktuální informace, novinky, které se bezprostředně dotýkají dění v dané oblasti
- Informační newslettery - Přehledný a jasný informační zdroj s periodicitou, která vyhovuje daným okolnostem, dává najevo, že firma myslí na pravidelnou komunikaci se svým okolím. Lze zde zmiňovat další aktivity firmy, které se dotýkají budování dobrých vztahů s místní komunitou.
- Eventy - Zvláštní akce, které pořádá firma pro své „sousedy“ s cílem se s nimi setkat, pobavit je, zpříjemni jim volné chvíle. Jde – li o akci, která se navíc historicky či kulturně přímo pojí s danou firmou, je efekt ještě větší. S nadsázkou by se eventy v rámci CR daly přirovnat k tolik oblíbeným americkým barbecue party. Firma si

své eventy může načasovat například do období Vánoc, podpořit tak adventní dobu, nebo se jen aktivně podílet na akci, kterou pořádá například místní samospráva (plesy, trhy, jarmarky atd).

- Partnerská iniciativa - Dle oboru podnikání se firma může aktivně podílet na vzdělávání, setkávání a dalších aktivitách týkajících se důležitých a známých osobností z dané oblasti. Získá – li firma na svou stranu „vůdce“ komunity, stoupá tím její společenský kredit.
- Sponzorství - Finanční podpora projektů a akcí, které jsou obecně prospěšné a jejichž podporou se firma zavděčí svému okolí (podpoří tak své dobré jméno). (Vičarová, 2009)

Pro shrnutí této podkapitoly bych chtěl názorně ilustrovat dobře zvládnuté CR na následujícím příkladu:

Firma vyrábí letadla, což obnáší také jejich zalétávání. Obyvatelům přilehlého města vadí hluk startujících a přistávajících letadel. Nekomunikující firma si hlasů veřejnosti nevšímá. Dobře komunikující firma se může pokusit udělat z nevýhody výhodu. Vhodným oznámením v komunálním tisku nebo prostřednictvím svých letáků může pozvat zájemce o letectví k pozorování letadel. V předem smlouvenou dobu může na letišti připravit vyhlídkovou plochu včetně pracovníka s odborným výkladem. Tato činnost je pro podnik finančně nenáročná, je však náročná na koordinaci vnitropodnikových procesů. Ve hře je ale změna pohledu obyvatel na hlučnost zkoušených letadel.

1.2.4 Krizové PR

V životě podniků, organizací a subjektů se vyskytuje mnoho jevů, které se nemusí podařit. Katastrofy a havárie se často stávají nečekaně a hlavně za souhry mnoha okolností, které nebylo možné předvídat. Z hlediska PR je každá negativní událost okolo organizace zároveň důvodem pro zhoršení image podniku, který může v nejhorších případech vést k závažným důsledkům ohrožujících jeho existenci. (Svoboda, 2009, s. 74)

Organizace mají propracované plány, jak předcházet a jak řešit případné krizové situace. Pokud se jedná pouze o plány na úrovni evakuace pracovníků nebo zamezení ekologických havárií, je potřeba připravit si také krizový komunikační plán.

Na nutnosti sestavení krizového plánu se shoduje řada autorů. Například Svoboda i Caywood popisují krizové plány velice podobně. Rady pro úspěšné zvládnutí krize lze shrnout do těchto bodů:

1. Začnějte volbou přístupu - Forma komunikace s veřejností by měla odrážet krizové postupy firmy a měla by kopírovat činnosti podniku, které budou následovat při řešení krize.
2. Vybudujte si solidní pověst - V návaznosti na community relations a media relations se informace o firmě v době krize lépe šíří tam, kde jsou tyto vztahy na dobré úrovni. Společnost s vysokou prestiží překonává ošemetné situace snáze nežli organizace s pošramocenou pověstí. Při vypuknutí krize se angažují pomocníci, vládní regulátoři, zákazníci, zástupci společenství a zaujímají různé postoje. A právě v období zvýšení zranitelnosti je organizace částečně chráněna blahodárným efektem předchozího šíření vlastních pozitivních zpráv.
3. Utvořte krizový štáb - Krizový štáb má za úkol koordinovat celé úsilí zaměřené na odvrácení krize. Členové štábu by měli pocházet z různých úseků jako je marketingová komunikace, právní poradenství, lidské zdroje, bezpečnost práce apod. Jednotlivé skupiny závisí také na činnosti podniku.
4. Zřídte krizové centrum - Krizové centrum je nepostradatelné. Může být zřízeno třeba v konferenčním sále a mělo by být vybaveno patřičnou technikou.
5. Zabezpečte shromažďování aktuálních informací od pramene - Pro správné informování podniku i veřejnosti je důležité zjišťovat informace o vývoji krizové situace přímo od postiženého zdroje. To je obtížné především pro velké podniky.
6. Připravte materiály předem - Pro hladké zvládnutí krize je vhodné zamyslet se dopředu, jak bychom vzniklý problém řešili dnes. V návaznosti na to lze dopředu připravit některá prohlášení nebo materiály, které může společnost použít okamžitě v budoucnu. (Caywood, 2003, s. 215 – 217)

Dále Caywood doporučuje pro zmírnění důsledků krize dodržovat několik diplomatických zásad:

- Vyjádřit politování - Veřejnost ráda naslouchá působivým projevům. Proto je žádoucí vyjádřit politování nad nastalou situací, přičemž není nutné, aby firma rovnou přiznávala svou vinu nebo odpovědnost na nastalé situaci.

- Nabídnout řešení - Pokud si to situace vyžaduje, je dobré navrhnout praktické řešení. Například, že lékovky budou opatřeny bezpečnostním víčkem nebo že výrobky budou podléhat dvojnásobné kontrole. Pokud chyba není na straně firmy, lze vyčkávat.
- Zjednat nápravu - Pokud je to v silách firmy, je žádoucí udělat vše proto, aby se situace neopakovala.
- Odškodnit postižené - Nabídnout postiženým řešení je vždy výhodnější, než čelit soudním sporům. Kolikrát stačí málo, ale veřejnost snahu firmy mnohonásobně ocení. (Caywood, 2003, s. 218)

Velice podobný přístup jsem vyzoroval v případě společnosti Student Agency a její autobusové dopravy. Žluté autobusy jsou lidem na očích a v případě dopravní nehody na sebe přitahují speciální zájem médií. Firma těmito skutečnostem dle mého názoru úspěšně čelí. Pokud dojde k nehodě autobusu, neprodleně na svém webu zveřejní prohlášení o situaci včetně informací o zraněných a případného odškodnění cestujících bez ohledu na viníka nehody.

Informace o nehodě autobusu Student Agency express

Dnes přibližně ve 12.30 došlo za velmi nepříznivého počasí na dálnici D1 za Humplozem bohužel k nehodě autobusu Student Agency express na lince Praha - Brno (odjezd z Prahy v 11.00 hodin). Událost se naštěstí obešla bez vážnějších zranění; v autobuse byli pouze lehce zraněni dva cestující. Společnost a posádka autobusu koordinuje postup s Policií a zdravotnickou službou a zajišťuje pro cestující z autobusu náhradní přepravu. Ta bude možná, jakmile bude dálnice D1 opět otevřena pro provoz. Do té doby cestující zůstávají v autobuse a stará se o ně palubní personál dopravce. Student Agency express se všem cestujícím omlouvá za způsobené nepohodlí.

Obr. 1 – Informace o nehodě autobusu Student Agency express (zdroj: www.studentagency.cz)

Závěrem ke krizovému PR bych zdůraznil, že je nutné, aby v každé společnosti existoval pracovník zodpovědný za komunikaci během krize. Novinářům musí být během potřeby k dispozici kvalifikovaný pracovník, který dokáže předat srozumitelné a pravdivé informace. Nejhorší novinářskou praktikou je totiž oslovování nic netušících zaměstnanců někde před branou podniku. Zvládnutá krizová komunikace dokáže zmírnit důsledky krize.

1.3 Komunikační kanály

Komunikační proces public relations si může podle potřeby vybrat nejrozmanitější mix sestavený z kanálů osobní a neosobní komunikace.

V prvním případě komunikuje jedna osoba s druhou nebo s více osobami navzájem (např. osobní návštěva, prezentace podniku). Osobní komunikace je nejstarší a také nejúčinnější formou komunikace. Přirozeně ji lze použít tehdy, nepředstavuje-li cílová skupina hodnotu tisíců osob. Je to vhodná forma komunikace například pro malý obchůdek, který má klientelu tvořenou především stálými zákazníky.

Kanály neosobní komunikace vkládají mezi subjekt a cílovou skupinou médium, a neumožňují tak přímou zpětnou vazbu (např. účastník prezentace firmy má možnost po vyslechnutí referátu položit otázky a diskutovat s představiteli pořádající organizace, čtenář firemního časopisu však takovou možnost nemá, může komunikovat se subjektem PR jen prostřednictvím technického média). (Svoboda, 2009, s. 23)

Následující podkapitoly popisují nejčastější komunikační kanály PR praxe.

1.3.1 Tisková zpráva

Jak už název napovídá, tisková zpráva je obsáhlé sdělení určené přímo pro média. David Meerman Scott ve své publikaci píše, že tisková zpráva sloužila svým obsahem i strukturou jako jakási předloha pro novináře, kteří v časovém presu hledali informace pro své články. V dnešní době se tisková zpráva změnila. Dříve byla šířena faxem nebo dokonce poštou, dnes je samozřejmostí zasílání zpráv e-mailem. Tisková zpráva v dnešní době není určena jen přímo novinářům, ale často si jí může přečíst kdokoliv, široké publikum. Dobrá tisková zpráva v dnešní době obsahuje kromě textu také odkazy na fotky nebo videa se souhlasem jejich dalšího šíření v médiích. (Scott, 2009, s. 11 – 13)

Tisková zpráva by si měla zachovávat přehlednou strukturu a měla by se vejít na jednu stranu formátu A4. Z dokumentu musí být na první pohled patrné, že se jedná o tiskovou zprávu. Text by měl uvozovat titulek vystihující podstatu celého sdělení. První odstavec slouží k nalákání čtenáře a ke zmínce nejdůležitějších údajů a dat. Další odstavce jen rozvíjejí myšlenku z úvodu textu. Poslední odstavec tiskové zprávy popisuje hlavní činnost firmy. Na závěr je tisková zpráva doplněna o kontakt na osobu, která je k dispozici pro poskytnutí dalších nebo upřesňujících informací.

Tiskové zprávy je možné distribuovat přímo novinářům, na které máme z dřívějších kontaktů, pro firmy také slouží specializované tiskové servery. Samozřejmostí je nahrání tiskového sdělení na vlastní web společnosti. (IPodnikatel.cz, 2011)

1.3.2 Tisková konference

Tiskové konference, brífinky, příp. jiná shromáždění novinářů za účelem předání informací, jsou shodně ceněny novináři i odborníky PR jako druhý nejvýznamnější prostředek press relations (po tiskové zprávě). Tiskové konference mají své přednosti, ale také nevýhody.

Výhody tiskových konferencí:

- Dokáží zastihnout současně více novinářů se stejným sdělením.
- Nabízejí vysokou pravděpodobnost, že přítomní novináři budou informace publikovat.
- Poskytují prostor vysvětlit věcně předmět informace a okamžitě odpovědět na otázky.
- Hodí se k prezentacím, na nichž je něco vidět či slyšet (veletrhy, výstavy, koncerty).
- Poskytují příležitost osobně poznat novináře a zkontaktovat je.

Nevýhody tiskových konferencí:

- Jsou obvykle finančně a časově náročné.
- Neposkytují dostatek profesionálního prostoru pro představenstvo a management.
- Poskytují prostor pro negativní otázky novinářů, kteří je chtějí mít zodpovězeny.
- Nejsou dostatečnou zárukou, že všichni pozvaní novináři přijdou.

Pro přípravu tiskové konference je vhodné řídit se plánem. Poté, co je jasné téma a účel tiskové konference, datum a místo konání, je potřeba oslovit novináře. Pozvánky se doporučuje zasílat dopisem i e-mailem. Pokud se jedná o tiskovou konferenci k významné události (tisková konference politické strany, která vyhrála volby), novináři si cestu najdou zpravidla sami. (Svoboda, 2009, s. 186 – 187)

1.3.3 Tisk a časopisy

Tisk a časopisy jsou vhodným prostředkem, jak přiblížit svou firmu veřejnosti. Kromě článků, které reagují na aktuální informace, lze tato média využít k mnohem širší prezentaci.

Interview je častým prostředkem spolupráce s tiskem. Může mít několik různých podob. Z hlediska realizace můžeme rozlišit, zda se jedná o rozhovor, kdy poskytujeme odpovědi

novináři přímo (ať už osobně nebo telefonicky) a nebo nepřímo (písemně odpovídáme na předem zasláné otázky). Při přípravě interview se vyplatí udržovat s novináři kontakt. Častější spolupráce povede ke vzájemné náklonnosti, jak pracovníka PR, tak novináře. Dobré vztahy s novináři se vyplatí v budoucnu při přípravě dalších rozhovorů. (Svoboda, 2009, s. 191)

Dalším druhem sdělení v novinách a časopisech mohou být různé tematické reportáže. Zajímavým a netradičním formátem je například seriál „Maxim inspekce“ v lifestylelovém titulu Maxim. Společnosti si na vlastní žádost zvou novináře časopisu do výroby, kde je celý proces nafocen a opatřen článkem o podniku i jeho produkci.

Je třeba mít na paměti, že každý typ periodika má svá specifika a jejich použití je vhodné vždy pro jiné sdělení.

1.3.4 Eventy a sponzorství

Dalším prostředkem, jak budovat dobré jméno firmy, jsou nejrůznější eventy (události) a sponzorské aktivity. Eventy se rozumí události typu sportovní závody, koncerty, přehlídky, lidové slavnosti apod. Jedná se o aktivity, které jsou navštěvovány množstvím lidí a při správné komunikaci lze očekávat vysoký počet oslovené veřejnosti. Sponzorství se často pojí se společenskou odpovědností firem. Pokud si odmyslíme sponzorskou účast firmy na zmíněných eventech, sponzorství znamená také podporu veřejných institucí (vzdělávací, zdravotnické), ochranu životního prostředí a kulturního dědictví, podporu výjimečných osob.

Z mého pohledu se na sponzorství i události dívám pozitivně a považuji je za vhodný způsob podpory podniku. Jako možnou hrozbu vidím, jak bude veřejnost vnímat sponzorské aktivity firem, které působí v nedokonale konkurenčním prostředí (monopoly a oligopoly) nebo hospodaří na základě peněz ze státního rozpočtu. Tehdy může být snaha firmy kontraproduktivní a cesta budovat si pozitivní PR bude o mnoho složitější. V České republice se této kritice může vystavit ČEZ, České dráhy, mobilní operátoři nebo České aerolinie.

1.3.5 Internet

Od devadesátých let minulého století se rozšířily možnosti komunikace o Internet. Lidé tak dostali možnost rozšířit své aktivity v globálním měřítku. Internet je všeobecně považován za médium, které nezná hranice a bariéry. Internet má také své stinné stránky – nachází se

zde velké množství balastních nebo nepravdivých informací. Hrozbou pro PR může být jeho živost a virálnost, kterou není možné ovlivňovat.

V současné době využíváme pokročilé internetové služby, takzvaný web 2.0. Jedná se o sociální média a služby – Facebook, Twitter, You Tube, dále vyhledávání Google, online encyklopedie Wikipedia, blogovací nástroje Blogger, Blogspot apod. Společným znakem webu 2.0 je vtažení uživatele do tvorby obsahu a možnost ovlivňovat podobu Internetu bez nutné znalosti HTML kódu. (Ambrož, 2007)

Webové stránky

Webové stránky organizace jsou základní internetovou komunikační formou. Profesionálně řešené webové stránky jsou dnes neoddělitelnou součástí korporátního stylu firmy, která má ambici uspět v konkurenčním prostředí. Kolem 70% uživatelů Internetu začíná svou práci právě tím, že zadají heslo do vyhledávače. Je proto důležité, aby se na webové stránky firmy uživatelé dostali. Význam webových stránek je dnes pro uživatele obrovský a jejich význam neustále roste. Podniky, státní a veřejná správa, neziskový sektor, občanské iniciativy atd. poskytují svými webovými stránkami rady, služby a nabídky, přičemž se tyto obsahy neustále rozšiřují a zdokonalují. (Svoboda, 2009, s. 168 – 169)

Základem úspěšné webové stránky je volba doménového jména a domény. Pro prostředí České republiky je jedinou vhodnou volbou doména .cz. Doménové jméno by mělo obsahovat název firmy nebo její produkt. Obsah webu je vhodné optimalizovat pro webové vyhledávače. Web je dobré propojit s dalšími službami jako jsou blogy, sociální sítě nebo informační portál pro zákazníky.

Blogy

David Meerman Scott se na blogy dívá jako na hlavní prostředek organizace, jak dostat své myšlenky na trh. Čtenáři blogů považují informace šířené pomocí známých bloggerů jako pravdivé a důvěryhodné. Návštěvníci webu považují reklamu a prohlášení ředitelů za něco, co je mimo dobu a mimo jejich dosah. Na druhé straně dobře napsaný blog někým z velké nebo malé firmy, neziskovky, církve nebo politické strany si umí přitáhnout pozornost.

Blog lze pro účely PR a marketingu využít následujícími způsoby:

- Jednoduše monitorovat, co tisíce lidí říkají o firmě, produktech a trhu.
- Podílet se na komunikaci prostřednictvím reakcí a komentářů.

- Začít utvářet názory a pohledy čtenářů publikováním vlastního blogu.

Častým problémem jak začít blogovat je správně se rozhodnout o tématu, o kterém psát. PR specialisti a marketéři se příliš upínají na firemní hesla, reklamu a sdělení z tiskových zpráv, což je většinou špatný způsob, jak začít psát blog. Prvním krokem je správně se rozhodnout, koho chce firma blogem oslovit. Většinou je to směs budoucích i současných zákazníků a lidí, které firma může ovlivnit svým názorem. O tématu blogu by se mělo psát se zaujetím a nadšením. Pro začátek stačí pouze úzké téma, které může být kdykoliv rozšířeno. (Scott, 2009, s. 200 – 203)

Fóra, Wiki

Na webu mohou zákazníci, stakeholderi i média okamžitě vidět, co má ten druhý na jazyku.. Nikdy nebyla lepší příležitost, jak monitorovat, o čem se mluví. Na internetu každý šíří své myšlenky online a zdarma. Lidé na fórech zanechávají své zkušenosti s výrobky, někdy jsou kladné, někdy záporné. Bohužel právě negativní zkušenosti dokáží vzbudit řadu negativních komentářů, která rozvíří diskuzi proti celé firmě. Společnosti by se proto měly zapojovat do diskuzí a přiměřeně reagovat. Internet je nekonečný, nelze podchytit všechny diskuze, ale lze se zaměřit například na tři nejvýznamnější a uživatelsky nejužší.

Jako Wiki jsou označovány otevřené znalostní a informační báze na nejrůznějších serverech. Název vychází z oblíbené otevřené encyklopedie Wikipedia. Tyto Wiki mohou být upravovány uživateli. Pokud je firma na těchto stránkách zmíněna, je dobré zkontrolovat pravdivost údajů. Vždy je nutné dodržet zásadu, že články musí být názorově neutrální a nekomerční.

Vhodným prostředkem pro komunikaci firmy je tvorba vlastního oficiálního fóra nebo Wiki, která má za úkol sloužit zákazníkům, předávat jim informace a navzájem si na nich mohou vyměňovat zkušenosti. Obsáhlé fórum o svých produktech nabízí společnost Apple. Přestože Apple na svém webu zveřejňuje obsáhlé množství uživatelských manuálů a rad, nastávají situace, na které nemůže firma reagovat individuálně, a nebo když k dané situaci nemůže firma zaujmout stanovisko. (Scott, 2009, s. 85 – 90)

Sociální síť

Sociální síť jako Facebook, LinkedIn nebo Twitter se díky své popularitě staly fenomény. Pro lidi je nyní snadné vytvořit si vlastní profil a začít budovat novou virtuální síť kontaktů. Marketing na těchto sítích může být poněkud ošemetný, jelikož uživatelé nesnáší zjevná

komerční sdělení. Jedinou přípustnou možností marketingu je obvykle vytvoření vlastní propagační stránky. V současné době patří mezi nejoblíbenější sociální sítě:

- Facebook – celosvětově největší sociální síť
- Twitter – síť zaměřená na posílání krátkých zpráv (tweetů) o délce do 140 znaků
- LinkedIn – síť zaměřená na sdílení profesních nabídek a kontaktů
- Google Plus – obdoba Facebooku vyvíjená společností Google
- Foursquare – geolokační síť s marketingovým potenciálem v podobě „check-inů“ na daných místech
- Pinterest – rychle rostoucí síť na sdílení vlastních virtuálních nástěnek s obrázky a videi
- You Tube – největší síť pro sdílení videa

(Scott, 2009, s. 238 – 239)

Audio, video, podcasting

Audio i video má značný potenciál pro vytváření pozitivního obrazu firmy. Video se může stát nositelem pozitivního i negativního sdělení, které se spolu ve spojení se sociálními sítěmi dokáže řídit jako lavina. Vedle virálně připravovaných marketingových kampaní lze využívat audio a video nahrávky například ke vzdělávání zákazníků nebo předávání rad a tipů. Audio i video je dnes bez problému přístupné z internetu, takže náklady na jeho šíření jsou minimální.

Podcasting je ukládání audiovizuálních nahrávek na speciální servery, kde si je uživatel může „on demand“ stáhnout do svého přehrávače. Často se jedná o záznamy rozhlasových nebo televizních pořadů. Průkopníkem podcastů je služba iTunes od Apple.

1.4 Etika public relations

Oblast obchodní etiky se prudce rozvíjela v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století, když se vynořilo množství kritiky podniků. Společenská role firem a jejich odpovědnost vůči společnosti přesahující hranice ekonomického příspěvku a placení daní vedla k nastolení řady témat, na která byly firmy nuceny reagovat.

Obchodní etika se zaměřuje na studium morálních témat v životě organizace. Na počátku se jednalo o vyšetřování role firem ve společnosti, ale pak se tento nový obor rozšířil do veřejného, spíše než soukromého sektoru. První práce se soustředily na základní principy

spravedlnosti a čestnosti a na roli soukromého podniku. Obchodní etika se tedy zapojovala do debat o etice v kapitalismu a socialismu a o roli, kterou by podniky mohly hrát v úsilí o spravedlivé rozdělování a v tvorbě užitku pro společnost.

Obchodní etika je tedy široké pole, v rámci kterého leží společenská odpovědnost firem. Je zaměřena externě i interně. Externě zahrnuje témata vztahující se ke spotřebitelům, bezpečným výrobkům, etice komunikace, prostředí, znečištění životního prostředí, zárukám, nařízením, nadnárodním podnikům a tématům globalizace. Interně se zaměřuje na otázky jako diskriminace, kvalita pracovního života, zaměstnanecké vztahy, praktiky HR, práva zaměstnanců, soukromí zaměstnanců, řízení podniků a struktura. (L'Etang, 2009, s. 115)

Etika je základem hodnot a ideálů, a proto tvoří významnou složku kultury organizace. Etika je součástí identity organizace a samozřejmě živou součástí jejího postoje k vlastní pověsti. Je to však tvrdý oříšek, protože organizace se musí chovat v souladu s veřejně vyhlášenými ideály, které jsou obvykle formulované v etickém kodexu.

Jelikož se etika a morální témata dotýkají všech aspektů lidského života, není překvapivé, že obchodní etika nebo pochopení důležitosti ve vztahu k pověsti představuje rozhodující oblast public relations. Veřejná témata bývají často spjata s morálními otázkami a je velmi pravděpodobné, že je novináři budou takto formulovat.

Klíčové kritérium pro PR je otázka, zda se podniky pouštějí do programů společenské odpovědnosti podniků z pocitu morální povinnosti, nebo čistě kvůli tomu, aby získaly výhody, a také zda se snaží přinést pozitivní změny znevýhodněným lidem. Evaluační procesy mohou pomáhat při odhalování hlavní motivace: programy hodnocené čistě na základě mediálního pokrytí a pověsti organizace naznačují silné soukromé zájmy. Naopak hodnocení, jež zohledňuje i příjemce pomoci, kteří spoluvytvářejí programy a podílejí se na jejich hodnocení, je z hlediska morálního zaměření očividně zcela odlišné. (L'Etang, 2009, s. 115 – 116)

Dle mého názoru je etika v PR stejně důležitá jako etika v celém podnikání. Právě činnost PR pracovníků dokáže co nejvíce přiblížit obraz firmy, a proto je důležité, aby etické kodexy nezůstaly jen na papíře, ale aby se jimi všichni pracovníci řídili. Také si myslím, že by reklama a inzerce firmy měla být plně v souladu s etickým kodexem a hodnotami společnosti.

2 CORPORATE IDENTITY, ZNAČKA

Důležitým prvkem při utváření dobrého jména a dobrého povědomí o firmě je corporate identity nebo-li firemní identita. Náhled na celkový image firmy se skládá z vizuálních prvků a ze souboru hodnot, které jsou pro firmu důležité a při správné komunikaci si ji uvědomují i zákazníci a spotřebitelé. Příkladem může být firma Coca-Cola. Její vizuální styl logotypu znají lidé na celém světě stejně tak jako osobitý tvar každé láhve s tímto nápojem. Vedle toho firma v reklamách komunikuje svou vizi, kdy chce naplnit svět optimismem a štěstím – v Česku krátký slogan „Radost otevřít“.

Svět je plný značek. Spotřebitel poměřuje jejich hodnotu, a to zejména vztah mezi pocíťovaným přínosem a cenou. Přitom přínos může být pro spotřebitele v rovině funkční (např. videokamery Sony jsou považovány za technologicky nejpokrokovější), ale častěji v rovině psychologické (např. uživatelé produktů Apple komunikují svému okolí mj. svou individualitu, kreativitu, rychlou adaptabilitu vůči novým trendům a příslušnost k určité elitě).

Když značka vznikne, je to většinou jen jméno a jeho grafické vyjádření, připojené k novému výrobku nebo službě. Ale tak, jak plyne čas, dostává toto jméno svůj hlubší význam. Ten je dán přímou zkušeností zákazníků s produktem samým, se způsobem jeho prodeje, s cenou, komunikací i prostřednictvím nepřímé zkušenosti širší veřejnosti. Značka začíná žít – získává svou identitu.

Identita značky je utvářena skladnou slovy, obrazy, myšlenkami a vědomými i podprahovými spojeními, z nichž se skládá celkový vjem značky v mysli skutečného i potenciálního zákazníka. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 45 - 49)

Pro ilustraci, jak jsou značky vnímány, chci pomoci dat převzatých ze serveru Ranking the brands znázornit, že je pro firmu důležité budovat image své značky. Tabulka 1 znázorňuje výsledky výzkumu z roku 2010, který proběhl v USA. Jednalo se o průzkum „20 nejvíce zbožňovaných značek“. Z průzkumu vyplývá, že dobře známá značka ještě nemusí znamenat dobře známou firmu. Ilustruje to příklad firmy Apple nebo Microsoft, kdy se řada jejich produktů umístila na žebříčku na výrazně lepších pozicích než firmy samotné. (rankingthebrands.com, 2010)

Tab. 1. Žebříček „20 nejvíce zbožňovaných značek“

| | | | |
|----|-------------------|----|---------------------|
| 1 | iPod | 11 | Google Search |
| 2 | iPhone | 12 | Google |
| 3 | Walt Disney World | 13 | Apple |
| 4 | Xbox | 14 | BlackBerry |
| 5 | Microsoft Office | 15 | U.S. Postal Service |
| 6 | Wii | 16 | Microsoft Windows 7 |
| 7 | PlayStation | 17 | Windows |
| 8 | Honda | 18 | Allways |
| 9 | iPad | 19 | Mercedes-Benz |
| 10 | Lexus | 20 | Microsoft |

2.1 Značka jako výrobek

Nejčastější asociace se značkou vyplývají právě z atributů výrobku. Právě jednotlivé zkušenosti s výrobkem, zážitky s ním spojené a přidané hodnoty pro zákazníka utváří každé značce specifickou image. Na základě těchto zkušeností a zážitků, které si asociujeme s každým produktem, rozdělil Aaker výrobky do několika skupin:

- Asociace s třídou výrobku - Základním prvkem identity značky je obvykle síla jejich výrobků, ovlivňující typ zákaznických asociací, jež jsou z pohledu výrobce vhodné a splnitelné. Když vyslovíme jednotlivé názvy brandů, okamžitě si vybavíme konkrétní výrobek nebo službu. Řekneme-li Visa, vybaví se nám platební karty, řekneme-li Orbit, vzpomeneme si na žvýkačky. Nejdále to v anglicky mluvících zemích dotáhla značka Kleenex vyrábějící papírové kapesníky a ubrousky. Výraz Kleenex se tam používá jako synonymum pro papírový kapesník. Cílem však není u zákazníků vyvolat tyto asociace s výrobkem, pokud vyslovíme název značky, ale právě naopak. Žádoucí je pro firmu, aby si zákazník vzpomněl na její značku právě v okamžiku, kdy má potřebu daného výrobku. Například chci-li si půjčit auto, vybavím si autopůjčovnu Hertz, mám-li chuť na zmrzlinu, vybavím si českého Míšu.

- Atributy spojené s výrobkem - Atributy spojené přímo s nákupem nebo užíváním výrobku mohou zákazníkovi přinést funkční a někdy i emoční požitky. Atribut spojený s výrobkem může vytvořit nabídku hodnoty tím, že nabízí něco navíc nebo nabízí něco lepšího. Například cestování ve vlacích RegioJet vyvolá asociaci, že cestující dostane během cesty občerstvení, noviny a připojení k internetu, které konkurence nenabízí.
- Kvalita/hodnota - Prvek kvality je jeden z atributů výrobku dostatečně důležitý na to, aby byl zvažován samostatně. V každé konkurenční oblasti představuje vnímaná kvalita určitou pozici výrobku. Mnoho značek využívá kvalitu jako základní prvek své identity – například Gillette. Hodnota obohacuje výrobek tím, že mu dává rozměr ceny.
- Asociace spojené s konkrétním použitím výrobku - Některé značky se snaží vlastnit konkrétní použití výrobku nebo jeho aplikaci, což konkurenci tlačí k tomu, aby své úsilí zaměřila jiným směrem. Například Gatorade je vlastníkem uživatelského kontextu spojeného s představou sportovců usilujících o dlouhodobé udržení výkonu.
- Asociace spojené s uživateli - Další možností je umístit na trh značku podle typu jejího uživatele. Silná pozice značky spojená s uživatelem může implikovat nabídku hodnoty a osobnost značky. Například outdoorové kalhoty Rejoice jsou téměř sto procentní poznávací značkou mezi turisty a lidmi, kteří tráví svůj volný čas v přírodě.
- Asociace se zemí nebo regionem - Je to další strategická možnost, jak odlišit svou značku pomocí asociace s regionem nebo zemí, která jí dodává důvěryhodnost a záruku kvality. Mluvíme například o švýcarských hodinkách Swatch, francouzském Chanelu nebo londýnském obchodním domě Harrods. V těchto případech daná obchodní značka zdůrazňuje vyšší kvalitu výrobků a služeb spolu s důrazem na dlouhou tradici a hodnoty. Dle provedených studií však spojení se zemí funguje pouze u některých výrobků, u jiné skupiny výrobků to může být právě naopak. Například francouzská móda je ceněna více než francouzská elektronika nebo japonská elektronika je ceněna více než japonské jídlo. (Aaker, 2003, s. 68 – 71)

2.2 Značka jako organizace

Jednou z možných cest, jak odlišit svou značku od konkurence, je postavit její identitu z části na organizaci, která za značkou stojí. Základní úvahou je zde to, že k produkci da-

ného výrobku nebo služby je potřebná organizace s určitými hodnotami, kulturou, lidmi, programy, dovednostmi a dalšími aktivitami. Tato charakteristika organizace může vytvořit základnu pro odlišení, nabídku hodnoty a vztah k zákazníkovi.

Asociace spojené s organizacemi jsou nicméně pro značky korporací obvykle důležité ze dvou důvodů. Za prvé, značka korporace přece jenom reprezentuje určitou organizaci s výkonným ředitelem a lidmi zaměstnanými ve vývoji, výrobě a službách pro zákazníky. Proto je přirozené zaměřit se na organizační hodnoty, zaměstnance, programy, aktiva a organizaci samotnou. (Aaker, 2003, s. 99 – 101)

2.2.1 Firemní filosofie

Firemní filosofie 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 je to, co organizaci pohání. Je jako ústřední myšlenka, od které se odvíjí vše uvnitř i vně organizace. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 60)

Dobře formulovaná podniková filozofie představuje společný „pevný bod“ pro pracovníky podniku: definuje, kdo jsme a za čím si stojíme. Zveřejněním podnikové filozofie (vize, poslání, hodnot) také dává podnik najevo svému okolí, s kým má tu čest. Jde o jakousi vizitku usnadňující první kontakt, a zároveň závazek. To, že se ke svým hodnotám veřejně hlásíme, svědčí o tom, že je myslíme vážně. Odpovědný podnik se nebojí zveřejnit, o co usiluje a čím se řídí.

Během každé interakce s podnikem se nabízí otázka „Jakými principy se řídí tento podnik? Jaké cíle sleduje? K jakým zásadám se hlásí a jak je uplatňuje?“ Na tyto a podobné otázky by měly odpovídat základní dokumenty podnikové filozofie. Jejich názvy i podoba se mohou různit. Může jít jen o jeden dokument nebo o celý soubor. Stručně formulovanou základní filozofii (nazvanou vize, mise, poslání) může doplňovat výčet základních hodnot, podrobně rozpracovaný etický kodex zaměstnance a řada dalších dokumentů upravujících základní principy chování a jednání firmy i jednotlivců v různých oblastech. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 82 – 83)

Slabou stránkou podnikové filozofie bývá, že se na ni často nahlíží pouze jako na jakýsi zbytečný propagační dokument. To je ovšem chyba a značí to o špatném naplňování firemních hodnot. Pracovníci mají být s firemní filozofií co nejvíce ztotožnění. Autorky Ho-

ráková, Stejskalová, Škapová dále tvrdí, že správně formulovaná firemní filosofie pomáhá usměrňovat rozhodování, představuje motivační prvek pro pracovníky a zavazuje společnost dodržovat stanovené principy a hodnoty. (2008, s. 83)

2.2.2 Firemní kultura

Svoboda píše, že rozvoj firemní kultury v dnešním chápání začal ve Spojených státech počátkem 70. let 20. století jako důsledek chápání hospodářských úspěchů japonských firem. Cíle firemní kultury jsou vícestanné. Na jedné straně se jedná o zmírnění některých deficitů v životě jednotlivců. Na druhé straně se jedná o nástroje, které mají zvyšovat výkonnost pracovníků a posilovat jejich vztah k firmě. Firemní kultura napomáhá umožňovat zaměstnancům seberealizaci na pracovišti, rozšiřovat programy k vytváření nových druhů práce, poskytovat více informací o podnikovém dění, humanizovat pracovní život, brát ohledy na ekologické zásady při dosahování podnikových cílů. (Svoboda, 2009, s. 43)

2.3 Značka jako osoba

Přístup značka jako osoba nabízí identitu značky, která je bohatší a zajímavější, než identita založená na attributech výrobku. Podobně jako konkrétní osoba, také značka může být vnímána jako moderní, kompetentní, impozantní, důvěryhodná, zábavná, aktivní, s dobrým smyslem pro humor, neformální (ale také formální), mladistvá nebo intelektuální.

Osobnost značky může přispět k vytvoření silnější značky několika způsoby. Za prvé s její pomocí lze vytvořit prostor pro sebevyjádření zákazníka, který prostřednictvím značky řekne něco o své osobnosti. Kupříkladu uživatel značky Apple se může identifikovat s lidmi, kteří jsou neformální, tvůrčí, a stojí mimo svět velkých společností.

Za druhé, tak jako osobnosti lidí ovlivňují mezilidské vztahy, tak i osobnost značky může být základem pro vztah mezi značkou a zákazníkem. Dle této logiky může být mobilní operátor partnerem pro komunikaci nebo letecká společnost tím, kdo dělá průvodce po světě.

Za třetí, osobnost značky může pomoci sdělit a vysvětlit atributy výrobků a přispět tak k utvoření funkčního požitku, spojeného s jejich nákupem. Například silná a energická osobnost panáčka Michelin naznačuje, že také pneumatiky Michelin jsou silné a energické. Často zatracovaný klaun Ronald McDonald zase sděluje dětem, že restaurace McDonald's jsou přátelské, pohádkové a příjemné. (Aaker, 2003, s. 72)

2.4 Značka jako symbol

Silný symbol dokáže dodat identitě značky soudržnost a strukturu a usnadnit tak její rozpoznání. Přítomnost symbolu může být při budování značky klíčovou ingrediencí, stejně tak jako absence může být závažným handicapem. Povýšení symbolu do pozice stálé součásti identity značky odráží jeho potenciální sílu. (Aaker, 2003, s. 72)

Americká marketingová asociace zavedla v roce 1960 definici značky. Tato definice zdůrazňuje význam loga značky a za základ diferenciací považuje primárně její vizuální složky: „Jméno, název, symbol, vzor nebo jejich kombinace, jejichž účelem je identifikovat zboží nebo služby jednoho prodávajícího nebo skupiny prodávajících a odlišit je od zboží nebo služeb konkurence.“ (De Chernatony, 2009, s. 31 – 32)

Tento přístup je z mého pohledu již překonaný a nedostatečný. Dle mého názoru je grafické (symbolické) znázornění značky důležitou součástí firemní identity, nikoliv však jedinou. Potvrzuje to také Leslie de Chernatony: „Diferenciací značky znamená více, než jen se snažit značku vizuálně odlišit; podstatné je najít atribut důležitý pro zákazníky a pak se tuto jedinečnou charakteristiku pokoušet udržovat přínosným způsobem. Vytvoření loga pro značku by mělo být úkonem spíše strategickým než taktickým. Jinými slovy, vize toho, čím by se značka měla stát, by měla podnítit ideje ohledně základních vlastností značky, a tyto by pak měly být použity jako instrukce pro designéry.“ (De Chernatony, 2009, s. 32)

2.4.1 Značka, logo

Jednotný design vychází ze značky. Je kombinací názvu, slov, symbolů či obrazů. Značka představuje lehce zapamatovatelné označení, odlišuje produkt od příbuzné skupiny jiných produktů a současně jej propaguje. Logotyp (značku) je potřeba registrovat jako ochrannou známku. Firma se tak stává jedinečnou, její značku nemůže používat jiný subjekt. Logotyp (značka) může být registrován podle platných právních předpisů v tuzemsku i v zahraničí. (Svoboda, 2009, s. 32)

Právě logo a logotyp jsou prvními částmi corporate identity, která přichází do styku se zákazníkem a veřejností. Svoboda dále dělí značku (loga) na čtyři skupiny:

- **Obrazová** - Příkladem obrazové značky může být Mercedes-Benz: kruh tří od středu vycházejících šipek, každá šipka má svou symboliku (silniční, vzdušnou a vodní dopravu).

- Slovní - Slovní značka se nazývá logotypem, nepřesně logem. Logotypem je například Nestlé nebo Coca-Cola – obě značky jsou známé svým charakteristickým výtvarným ztvárněním názvu společnosti.
- Literní - Literní značkou může být stylisticky ztvárněné „S“ Sazky nebo notoricky známý zlatý oblouk „M“ McDonald's. Literní značky bývají často doplněny o slovní vyjádření loga.
- Kombinovaná - Kombinované značky používají slovní i obrazové prvky zároveň. (Svoboda, 2009, s. 32)

Všechny typy značek podléhají vývoji. Jejich prezentace se v průběhu času vyvíjí a mění. Značky s dlouhou historií podléhají přirozeně vlivům kulturně-spoolečenského vývoje. Vývoj nových značek směřuje spíše ke slovním značkám – logotypů. Je to dáno tím, že v důsledku růstu počtu nových subjektů ve všech oblastech života a podnikání, je logotyp nejjednodušejší zapamatovatelným prvkem. (Svoboda, 2009, s. 32 – 33)

David Ogilvy komentuje vývoj značek takto: „Dřív, když lidé ještě neuměli číst, používali výrobci jako značky grafické symboly, aby odlišili své výrobky. Když jste na láhvi piva našli tygra, věděli jste, že tohle je pivo Tygr. Řada společností si ještě nevšimla, že spotřebitelé už nejsou negramotní, a stále používá k odlišení svých značek grafické symboly a trvá na tom, aby se objevovaly i v jejich reklamách. Přidávají tak další prvky, které komplikují grafickou úpravu a křičí na spotřebitele, že tohle je jenom inzerát. Čtenost inzerátu se tak snižuje.“ (Ogilvy, 2007, s. 95 – 96)

2.4.2 Písmo a typografie

Písmo slouží především ke zprostředkování sdělení. Proto by mělo působit jasně, být snadno čitelné, přehledné a vyvážené. Odborníci na korporátní design zdůrazňují, že organizace by se měla rozhodnout pro určitý typ písma. Ten by měla užívat trvale, aby si tak vytvořila jednotnost tiskovin a jejich nezaměnitelný profil. V době masového nasazení osobních počítačů je dodržování jednotného písma a typografie zvláště důležité. Rozšiřuje se počet osob v organizaci spojených prostřednictvím elektronických komunikátů zformátovaných v PC s vnitřní i vnější veřejností podniku. (Svoboda, 2009, s. 33)

David Ogilvy dává čtenářům několik rad, jak psát čtivé texty: „Reklamní agentury obvykle nechávají sázet své titulky tiskacími písmeny. To je chyba. Profesor Tinker ze Stanfordu dokázal, že tiskací písma čtení zpomalují. Nemají žádná vodítka, která by Vám pomohla odlišit slova, takže máte tendenci číst je písmeno po písmenu. Dalším způsobem, jak ztížit

čtení textu, je tisknout jej přes ilustraci. Chybou je také ukončit titulek tečkou. Tečka ukončí větu i čtenářovu pozornost. Nejlépe se čtou typy písma, na které jsou čtenáři zvyklí, obzvláště špatně se čte bezpatkové písmo.“ Dále autor označuje negativně sázené texty za nečitelné, kriticky se staví proti textům stylizovaných do určitých tvarů a obrazců. (Ogilvy, 2007, s. 96 – 99)

Při rozhodování o volbě stylu typografie je dobré mít na paměti, že neobvyklé fonty odliší naši vizuální komunikaci, běžný čtenář však neuvidí rozdíl mezi placeným a volně dostupným fontem. Vlastní a placené fonty jsou navíc dostupné pouze pro omezené množství počítačů. Pro ulehčení jednotné firemní komunikace je vhodné mít připraveny šablony pro jednotlivé druhy sdělení. Například šablona pro zaslání nabídky usnadní zaměstnanci práci, navede jej ke zmínění všech důležitých náležitostí a udrží jednotný formát.

Teorie jednotné typografie vypadá na první pohled jednoduše, je však důležité zaměstnancům vysvětlit důležitost a způsob jejího použití.

2.4.3 Barva

Barvy působí na příjemce sdělení intenzivněji než formy a tvary. Představují v komunikaci signály, které slouží k primární orientaci a opětovnému poznání sdělení jeho příjemcem. Firemní barva podtrhuje charakter podniku, jeho filozofii a druh produktu. Podle Svobody někteří odborníci na corporate identity tvrdí, že barvy stojí na pomyslné stupnici ještě výše než podniková značka. S tímto tvrzením lze určitě souhlasit. Vezmeme-li v potaz mobilní trh v České republice, jednotliví operátoři jsou natolik silní, že by své inzeráty určitě mohli tisknout bez svého loga pouze na základě firemních barev.

Barvám je přiřazován význam, každá barva značí určitou vlastnost. Ve vztahu ke společnosti je pak tato vlastnost pro ni charakteristická. Červená barva v nás vyvolává dynamiku a vášně, zelená barva je vnímána jako uklidňující nebo jako symbol pro životní prostředí. Následující tabulka ukazuje příklady barev a jejich asociace, které vyvolávají sami o sobě a ve spojení s produktem

Tab. 2. Přehled nejčastějších barev a jejich asociace (zdroj: Komárková, Vysekalová, 2000, s. 124)

| Barva | Obecné asociace | Asociace spojené s objektem |
|-----------------|--|--|
| Červená | Aktivní, veselá, vládnoucí, vzrušující, podněcující | Horká, hlasitá, plná, silná, sladká, pevná |
| Oranžová | Srdečná, zářivá, přátelská, jasná, veselá, vzrušující | Teplá, sytá, blízká, podněcující, suchá, křehká |
| Žlutá | Světlá, jasná, volná, pohyblivá, dynamická, otevřená | Velmi lehká, hladká, kyselá, obtížná |
| Zelená | Uklidňující, osvěžující, pokojná, klidná, barva naděje | Chladná, šťavnatá, vlhká, kyselá, svěží, jedovatá, mladá |
| Modrá | Pasivní, zdrženlivá, jistá, pokojná, klidná | Studená, mokrá, silná, lesklá, velká, hluboká, vzdálená, tichá, plná |
| Fialová | Vážná, chmurná, nešťastná, ponurá, pološerá, znepokojující | Sametová, narkotická, sladká, měkká, mystická |

Také barevná stylizace firemní identity prochází vývojem. Z poslední doby je ukázkovým příkladem společnost McDonald's, která změnou svých firemních barev zdůrazňuje důležitost firemních hodnot jako ekologie a zdravý životní styl symbolizovaný zelenou barvou.



Obr. 2 - Změna firemních barev McDonald's (zdroj: www.aktualne.cz)

2.4.4 Design a architektura

Na jednotné firemní komunikaci se podílí také firemní design a architektura. Podnikové budovy a prostory mají působit na zaměstnance a zákazníky určitým specifickým dojmem. Ten se vytváří pomocí použití jednotlivých stavebních materiálů. Do této části patří také jednotné formy vizuálních prostředků nebo jednotné vizuální příklady odívání. U výrobních podniků tato oblast zahrnuje také předpis pro jednotný styl výrobků. Právě tvar výrobku nebo jeho obal jsou důležitou součástí propagace. (Svoboda, 2009, s. 34)

Častým příkladem jednotného firemního designu a architektury jsou především pobočky bank nebo obchodních řetězců a restaurací. Cílem v tomto případě je navodit zákazníkovi atmosféru jednoty a pocit, že se stále jedná o ten samý obchod, na který je zvyklý.



Obr. 3 – Jednotný vzhled prodejny Vodafone (zdroj: www.oc-plzen.cz)

Zajímavý přístup k designu výrobků má společnost Apple. Přestože Apple nabízí designově vyspělé výrobky a na jejich vzhledu si dává záležet, málokdo ví, že velký důraz klade společnost na obal výrobku. Apple testuje způsob, jakým zákazník poprvé rozbaluje jejich produkty. Zatímco konkurence balí počítače nebo telefony do nevzhledných kartonových obalů a přihrádek, pro Apple je design původního obalu neméně důležitý. Podle průzkumu si zákazníci Apple schovávají původní obaly déle, než zákazníci konkurence. (Bicek, 2012)



Obr. 4 – Ukázka obalu počítače Apple (zdroj: www.geek.com)

2.4.5 Další symboly firmy

V této kategorii korporátního designu jsou zahrnuty aktivity, které vystupují v komunikacích podniku samostatně nebo kumulovaně v souborech. Zejména přicházejí v úvahu různé události, společenské akce podniku, expozice na výstavách a veletrzích, sponzoring, apod. Zde všude je corporate identity v různých obměnách a kombinacích zastoupen. V základní podobě se například jedná o umístění logotypu firmy, prezentačních bannerů a filmových smyček nebo dekorací v barevných tónech korporátního stylu. Vždy je však třeba pečlivě zvažovat, v jakém prostoru se event. Koná a do jaké míry je vhodné ho „obrandovat“. Corporate design se při těchto příležitostech uplatňuje komplexněji a intenzivněji než v jiných prostředcích komunikace organizace. Na podnikové výroční prezentaci se například v jednotně pojednaných prostorách uplatní podnikové značky, fotografie, audiovizuální prostředky, atd. (Svoboda, 2009, s. 34 – 35)

Rád bych doplnil, že image firmy se ve výše zmíněných případech neutváří jen díky přítomnosti vizuálních prvků společnosti, ale především díky přítomnosti pracovníků firmy na daném místě. Troufám si tvrdit, že by pracovníci měli dbát o dobré jméno firmy také v případech, kdy se přímo neúčastní propagační akce, například když jsou jako skupina zaměstnanců na víkendovém školení v hotelu v horách. Pravděpodobně přijdou totiž do styku s jinými klienty hotelu, kteří dříve či později zjistí, pro jakou firmu pracují. Svým nevhodným nebo špatně pochopeným chováním by mohli poškodit dobré jméno firmy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ AIRCRAFT INDUSTRIES

3.1 Informace o firmě

Aircraft Industries, a. s. je největší český výrobce civilní letecké techniky navazující na sedmdesátiletou tradici letecké výroby podniku LET Kunovice. Hlavním aktuálním produktem společnosti jsou dvoumotorové turboprotulové letouny řady L 410, kterých bylo vyrobeno a do celého světa dodáno již více než 1 100 kusů.



Obr. 5 – Logo Aircraft Industries (zdroj: www.let.cz)

3.1.1 Základní údaje o Aircraft Industries

| | |
|--------------------------------|--|
| Název společnosti: | Aircraft Industries, a.s. |
| Sídlo: | Kunovice, Na Záhonech 1777, PSČ 686 04 |
| Identifikační číslo: | 271 74 841 |
| Právní forma: | Akciová společnost |
| Základní kapitál: | 112 000 000 Kč |
| Počet zaměstnanců k 31.3.2012: | 850 |

K 31.12.2011 bylo 51% akcií v držení ruské těžařské společnosti UGMK a 49% akcií pak pod správou české obchodní společnosti PAMCO INT. a.s.

Statutárními orgány společnosti jsou Představenstvo a Dozorčí rada. Firma je v současné době pod vedením generální ředitelky Ilony Plškové.

3.1.2 Hlavní činnosti

- Vývoj, výroba, údržba a prodej letounů L 410
- Servisní činnost, modifikace a modernizace letounů
- Vývojová činnost
- Výrobní kooperace

- Provoz neveřejného mezinárodního letiště Kunovice
- Provoz Střední školy letecké

3.1.3 Podniková vize

- Naším cílem je vyrábět letouny nejvyšší kvality, které zajistí našim zákazníkům bezpečnou a spolehlivou leteckou přepravu pasažérů i zboží, a to s co nejnižšími náklady.
- Dbáme na udržení vysoké úrovně doprovodných služeb a usilujeme tak o vybudování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů s našimi zákazníky a partnery.
- Usilujeme o to, abychom se stali plnohodnotnými partnery vyspělých světových výrobců v leteckém průmyslu.
- Chceme se stát vyhledávaným zaměstnavatelem, který láká talentované lidi nejvyššího kalibru, a nabídnout motivující, dynamické a náročné pracovní prostředí.

3.1.4 Organizační struktura

Organizační struktura Aircraft Industries platná k 31.12.2011 je v grafické podobě vložena jako Příloha P I na konci Diplomové práce.

3.2 Historie firmy

V roce 1936 vznikl v Kunovicích pobočný závod továrny na letadla AVIA Letňany. Po svém vzniku fungoval jako opravárenský závod letounů typu AVIA. Po okupaci Československa fungoval rovněž jako opravárenský závod, tentokrát pro německou armádu a to v převážné míře pro stroje Junkers W 34 a Arado Ar 96b. Po skončení války byl podnik znárodněn a opravoval snad všechny typy letounů, které v tehdejší Československu létaly.

Na začátku 50. let byla zahájena výstavba nového závodu (dnešní areál podniku), do kterého se přesunula výroba v té době vyráběného sovětského stroje JAK 11. Později byla v podniku vyráběna modernizovaná verze letounu AERO Ae 45 resp. AERO Ae 145.

V roce 1957 přistoupil podnik ke konstrukci prvního samostatného letounu L 200 Morava, a o čtyři roky později ke konstrukci zemědělského letounu Z 37 Čmelák. Společnost vyráběla i cvičný proudový letoun L 29. V roce 1969 byl zalétán snad nejúspěšnější výrobek Kunovického závodu, letoun L 410. Tohoto letounu bylo v různých verzích a modifikacích do současnosti vyrobeno již přes 1100 ks a výroba i nadále v podstatě bez přerušení pokračuje. Letoun L 410 je od roku 2005 hlavním výrobním programem společnosti.

Na začátku 90. let minulého století byl vyvíjen a testován 40 místný letoun L 610 G, tento projekt byl ale bohužel předčasně ukončen.

Již od svého vzniku měl podnik ve svém programu výrobu bezmotorových letounů jako např. Zlín Z 22, Z 124 Galánka, LF 109 Pionýr, Z 425 Šohaj. Nejúspěšnějším větroněm tohoto podniku je L 13 Blaník exportovaný do 43 zemí. Celkem bylo do roku 1982, kdy byla výroba ukončena, vyrobeno 2649 Blaníků. Od roku 1988 je vyráběn dvoumístný celokovový L 23 a od roku 1991 jednomístný celokovový L 33.

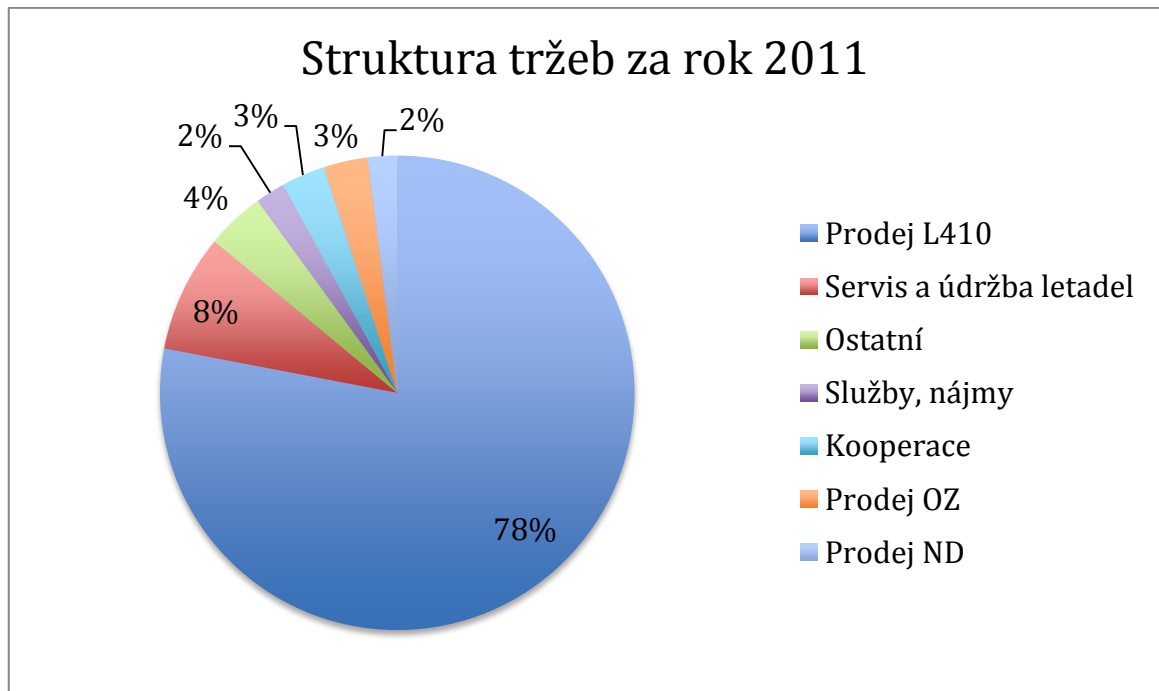
Na začátku 90. let byl původně státní podnik zprivatizován na akciovou společnost. Vlastníkem se stal holding AERO a podnik začal procházet nezbytnou transformací výroby. To s sebou neslo také optimalizování výrobní řady dle aktuální poptávky po letounech na trzích po celém světě. Zeštíhlení výroby s sebou neslo nezbytné propouštění zaměstnanců, což částečně poškodilo dobré vnímání významného zaměstnavatele v kraji. Další ránou pro podnik a jeho pověst byly nekonečné majetkové spory, soudní tahanice a také nedostatečně transparentní změny majitelů. V roce 1998 se stala většinovým akcionářem firmy americká Ayres Corporation Inc., která zahájila vývoj nákladního letounu LM 200 Loadmaster. V roce 2001 byl podnik odkoupen společností Moravan Aeroplanes a.s., Otrokovice a byly založeny Letecké závody, a.s.

Posledním vlastníkem se stala v září roku 2005 firma Pamco a byla vytvořena opět nová společnost. Podnik nyní úspěšně vystupuje pod názvem Aircraft Industries. Za krátkou dobu své existence doznala společnost Aircraft Industries značných změn, prochází rozsáhlou restrukturalizací, získala řadu nových zakázek jak na výrobu nových a repasovaných letounů L 410, tak na jejich servis a také úspěšně rozvíjí kooperační zakázky.

V červnu roku 2008 se významným vlastníkem 51% akcií stala významná ruská průmyslová společnost Ural Mining and Metallurgical Company (UGMK). (let.cz, 2012)

3.3 Současný stav

V současné době je hlavním výrobním programem společnosti letoun L 410. Pro rok 2012 je v plánu vyrobit 14 nových letadel. Další významnou činností podniku jsou revize a generální opravy dříve vyrobených letounů.



Obr. 6 – Grafické znázornění struktury tržeb za rok 2011

Aircraft Industries se v kooperaci s dalšími výrobci z oboru podílí na vývoji modernizovaného letounu L 410 NG (Nové generace). Díky úspěšnému čerpání dotací z evropských fondů podnik získává prostředky pro modernizaci výrobních budov a výrobního zařízení. Modernizace podniku přispívá nejen k ekonomicky efektivnější práci, ale také zavádí nové technologie, které jsou šetrnější k životnímu prostředí.

Aircraft Industries je zřizovatelem Střední školy letecké, kde v několika specializovaných oborech studenti získávají odborné vzdělání později uplatnitelné přímo v podniku nebo kdekoliv v leteckém odvětví.

Do správy Aircraft Industries patří také provoz mezinárodního neveřejného soukromého letiště v Kunovicích (UHE/LKKU). Letiště je vybaveno moderními technologiemi pro navigaci letounů podle přístrojů (IFR) i podle viditelnosti (VFR), je přizpůsobené pro odbavení letounů do velikosti B737/A320.

Aircraft Industries byla oceněna v soutěži Vodafone Nejlepší firma roku 2011 Zlínského kraje. Porota nejvíce hodnotila přístup firmy k ekologii a stále rostoucí počet pracovních míst.



Obr. 7 – L 410 ve výrobě (zdroj: www.planes.cz)



Obr. 8 – L 410 na letišti v Kunovicích (zdroj: www.planes.cz)

3.4 Konkurence v kraji

Za konkurenční podnik je v Kunovicích považován Evektor – firma zabývající se vývojem a návrhem letadel. Z hlediska významnosti a velikosti této firmy se nejedná o významnou konkurenci. V očích veřejnosti je tak však Evektor považován.

Další konkurenci může Aircraft Industries hledat na trhu práce u jiných významných zaměstnavatelů v kraji, například MESIT v Uherském Hradišti.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KOMUNIKACE

V kapitole Analýza současného stavu komunikace se zaměřuji na popis a kritické zhodnocení nynějšího postavení firmy. Při zpracování vycházím ze své zkušenosti nabyté měsíční praxí ve společnosti a také z dotazníkového šetření před obyvateli Kunovic a přilehlého okolí.

4.1 SWOT analýza marketingu firmy

4.1.1 Analýza vnitřního prostředí firmy

Analýza vnitřního prostředí firmy popisuje, jak fungují některé procesy ve firmě. Na základě své měsíční praxe a po konzultaci se zaměstnanci oddělení marketingu jsem stanovil silné a slabé stránky. Obecně se doporučuje využívat silné stránky podniku a naopak eliminovat účinek slabých stránek.

Silné stránky:

- Propracovaná B2B propagace – firma pro svou propagaci na B2B trzích využívá inzerci v odborných časopisech a webech, pro získání nových zákazníků se účastní předních světových leteckých výstav. Výstavy představují největší marketingové náklady, v oboru jsou však nutností.
- Dlouhodobý růst podniku – díky silnému majiteli se v posledních letech zvyšuje počet vyrobených letadel a pracuje se na vývoji modernizovaného modelu. Výrobní kapacity podniku jsou na maximu.
- Tradice a zkušenosti v oboru – Aircraft Industries navazuje na více jak 70. letou tradici letecké výroby v Kunovicích, což s sebou přináší velké zkušenosti současných i bývalých zaměstnanců. Letecká výroba je v Kunovicích považována za tradiční odvětví průmyslu.
- Zaměstnanci se zájmem o produkt/odvětví – řada zaměstnanců pracujících v oboru letectví mají svou práci i jako koníček. Zájem o letadla je pro všechny jedním ze společných kritérií, proč v Aircraft Industries pracují. Letectví je často pro ně vášní, které se věnují i ve svém volném čase.
- Atraktivita firmy pro novináře – úspěšná letecká výroba přitahuje pozornost novinářů, kteří se zajímají o novinky a dění v podniku, což usnadňuje přístup Aircraft Industries k médiím.

- Významné postavení na trhu práce v regionu – se svými více než 800 zaměstnanci představuje Aircraft Industries důležitého zaměstnavatele v kraji.
- Obsáhlý interní časopis – pro komunikaci se zaměstnanci je čtyřikrát ročně vydáván interní časopis shrnující nejdůležitější události ve firmě. Časopis je dostupný všem zaměstnancům. Obsah časopisu je odborný a odpovídá oborovému zaměření podniku.

Slabé stránky:

- Všeobecně nízká úroveň interní komunikace – interní komunikace ve firmě je omezená v rámci jednotlivých pracovišť a úseků. Je obtížné získat správné informace mezi odděleními, vzniká prostor pro deformaci informací. V současné době jsou některá sdělení špatně interpretována a v chybném znění jsou některé informace vynášeny mimo podnik.
- Nízké pravomoci pracovníků marketingu – pracovníci marketingu podléhají příliš dlouhému kolotoči schvalování u nadřízených co se týče plánování inzertních zakázek nebo komunikace s médii. Jakýkoliv výstup marketingového oddělení musí být schválen generální ředitelkou, což často znesnadňuje práci.
- Chybějící plán komunikace s okolím podniku – pro komunikaci s veřejností neexistuje ve firmě žádný ucelený plán. Případné projekty a inzerce se řeší operativně ad hoc. Nejsou plně využívány případné možnosti, jak komunikovat s veřejností či jak předávat důležité nebo zajímavé novinky.
- Časté personální změny na pozici marketingu – za poslední rok se na pozici marketingu vystřídali tři pracovníci, což vedlo ke ztrátám informací při předávání agendy a k omezení komunikace s některými dodavateli. V případě pohybu zaměstnanců je potřeba zabezpečit předání veškerých důležitých informací.
- Nedostatečné personální obsazení marketingu – marketing je zajišťován jedním pracovníkem, což pro svou obsáhlost úkolů není dostatečný počet. Řešením by bylo rozdělení úkolů mezi více (alespoň dva) pracovníků. Některé činnosti by bylo možné převést pod jiné pracovníky (například návrhy grafických materiálů pod reprografii).
- Zaměstnanci s nízkou loajalitou k firmě jako k týmu – zaměstnanci necítí sounáležitost s podnikem. Pokud mají leectví jako koníček, neznamená to, že jsou stejně

odhodlaní i v zaměstnání. Firma má také problém udržet si absolventy Střední školy letecké pro další spolupráci.

4.1.2 Analýza vnějšího prostředí firmy

Analýza vnějšího prostředí firmy zahrnuje události nebo činnosti, které podnik sám nemůže ovlivnit. Je na managementu a zaměstnancích, jak se na případnou situaci dokáží připravit, čelit jí a nebo jí využít ve svůj prospěch.

Příležitosti:

- Nové akce pro veřejnost pořádané městem Kunovice – Aircraft Industries jako partner těchto akcí (lidové slavnosti, jarmarky, koncerty, apod.) by se dostal do podvědomí veřejnosti.
- Podnikatelský inkubátor Kunovice (PIK) – Aircraft Industries by mohla PIK nabídnout například personální spolupráci (manažeři jako mentoři začínajících podnikatelů) nebo se dále zajímat o vznikající firmy a radit jim.
- Rozvoj nových způsobů propagace – neustálý rozvoj marketingu nabízí pro firmu nové možnosti propagace, ať už se jedná o Internet nebo třeba vlastní prezentaci formou sponzorství.
- Příchod silné firmy do areálu Aircraft Industries – příchod nového silného subjektu by bylo možné využít jako strategické partnerství. Dle zaměření nového podniku by obě firmy mohly společně postupovat například v otázkách ochrany životního prostředí nebo společenské odpovědnosti firem. Navzájem by se obě firmy mohly propagovat před obyvateli Kunovic. Stejně tak je možné navázat spolupráci s firmami, které již v okolí působí. Společným postupem lze naplno využít stávající podobu areálu bývalého Letu, který využívá několik firem.
- Zvýšení atraktivity leteckého průmyslu – neustálý růst letecké dopravy s sebou může přinést také vyšší atraktivitu celého průmyslu, lidé mohou považovat za prestižní pracovat v leteckém průmyslu.

Hrozby:

- Výraznější komunikace konkurenčních firem – Konkurenční Evector by mohl důslednou komunikací ovlivnit vnímání obyvatel Kunovic, kteří by se tak odklonili od Aircraft Industries. Stejně tak může Aircraft Industries oslabit jako zaměstnavatel

v případě, že jiné subjekty budou lépe komunikovat své pracovní pozice a uplatnění.

- Ztráta zájmu novinářů o firmu – například Evector jako konkurent by na sebe mohl přitáhnout pozornost médií, novináři by se přestali zajímat o Aircraft Industries, čímž by firma ztratila důležitý komunikační článek.
- Pokles poptávky po nových letounech – případný pokles poptávky po nových letounech by s sebou nesl omezování výroby a propouštění zaměstnanců, to by negativně ovlivnilo vnímání podniku. Muselo by být vynaloženo hodně úsilí a prostředků, aby dopad na pověst podniku byl co nejmenší.
- Bývalí zaměstnanci negativně působící na image firmy - v 90. letech byla propuštěna velká část zaměstnanců. Často se jednalo o lidi, kteří celý život věnovali výrobě letadel, pracovali tam spolu se svými rodinnými příslušníky. Firmu opouštěli v nejhorší době a jejich vzpomínky se tak vrací na upadající podnik v krizi. Tito bývalí zaměstnanci již neví, jak si vede Aircraft Industries dnes, stále však mají v regionu dostatečnou sílu ovlivnit značnou část veřejnosti.
- Havárie nebo incident v podniku – případné neštěstí (ať už zaviněné úmyslně nebo neúmyslně) bude negativně působit na image podniku. Pro tento případ je potřeba mít přichystán krizový komunikační plán, jak případné škody na pověsti minimalizovat. Bylo by vhodné upravit komunikační pravomoci některých zaměstnanců pro případ nenadálých událostí.
- Netransparentní změny majitelů – nyní se zdá, že má Aircraft Industries pevné zázemí u svých majitelů. Případné „divoké“ majetkové změny jako v 90. letech by opět negativně ovlivnily náhled veřejnosti na celou firmu.

4.1.3 Závěry vyplývající ze SWOT analýzy

Na základě matematického modelu SWOT analýzy, který je součástí Přílohy II, doporučuji zaměřit úsilí Aircraft Industries na následující činnosti.

U silných stránek doporučuji soustředit aktivity na „Tradice a zkušenosti v oboru“ a na „Významné postavení na trhu práce v regionu“. Tradice a zkušenosti v oboru jsou důležitým prvkem, který může být použit při utváření lepšího obrazu společnosti. Významné postavení na trhu práce dodává zaměstnavateli určitou prestiž a lepší pozici pro nábor zaměstnanců.

U slabých stránek doporučuji směřovat aktivity tak, aby došlo k eliminaci nebo k odstranění „Chybějícího plánu komunikace s okolím podniku“ a „Nízké pravomoci pracovníků marketingu“. Plán komunikace s okolím podniku by měl zahrnovat ucelený přístup k vlastní propagaci v médiích a jiných než inzertních plochách. Vyšší pravomoci ulehčí pracovníkům marketingu jejich práci. Nebudou svazováni zdoluhavou kontrolou v době, kdy je potřeba rychle jednat.

Z hlediska využití příležitostí by bylo vhodné připravit se na případné „Nové akce pro veřejnost pořádané městem Kunovice“ a také na „Příchod silné firmy do areálu Aircraft Industries“. Nové akce pořádané městem Kunovice by v ideálním případě měly mít jistou spojitost s letectvím nebo leteckou výrobou v Kunovicích. Příchod silné firmy do areálu Aircraft Industries zase může vytvořit nové prostředí pro vzájemnou spolupráci a vytvořil by synergii pro zúčastněné podniky.

Pro eliminaci negativního dopadu hrozeb je pak žádoucí vyvarovat se „Ztráty zájmu novinářů o firmu“ a v neposlední řadě také eliminovat, že „Bývalí zaměstnanci působí negativně na image firmy“ a připravit se na případnou „Havárii nebo incident v podniku“. Především ztráta zájmu novinářů o firmu by mohla zkomplikovat snahy společnosti lépe se prezentovat před veřejností. Tento bod vnímám jako největší hrozbu. Působení bývalých zaměstnanců na image podniku lze eliminovat vhodnou komunikací s veřejností. Na havárii nebo incident není možné připravit se na 100%, je ale možné připravit krizový komunikační plán na základě bezpečnostního krizového plánu.

4.2 Současná reklama a komunikace

V současné době investice do reklamy a propagace podniku k veřejnosti dosahují minimálních hodnot. Ročně se takto investují 2-3% z celkového rozpočtu určeného pro marketing. Podnik si nepřeje zveřejnit konkrétní částky.

V uplynulém období společnost investovala své finanční prostředky nebo úsilí do následujících projektů a činností:

- Inzertní plocha na orientačních mapách Kunovic, Uherského Hradiště a Starého Města.
- Smlouva s Kunovicemi o propagaci – jedná se o dvouletý kontrakt, kdy Aircraft Industries podporuje vybrané kulturní akce (například ples města, fašank, jízdu krá-

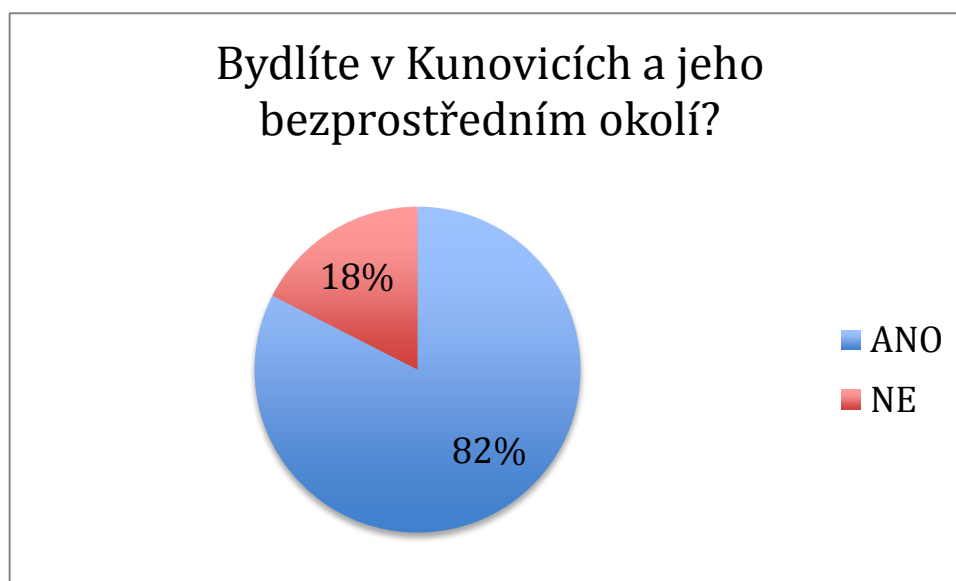
lů, hody s právem). Na oplátku je Aircraft Industries zmiňován jako partner akce na propagačních materiálech a v médiích.

- Náhodná podpora plesů věcnými dary (reklamní předměty apod.)
- Podpora akce „Odlétáme na prázdniny“, kterou na konci června pořádá Slovácký aerokolub Kunovice.
- Rozhovory generální ředitelky Ilony Plškové pro média (Hospodářské noviny, MF DNES, Deník)

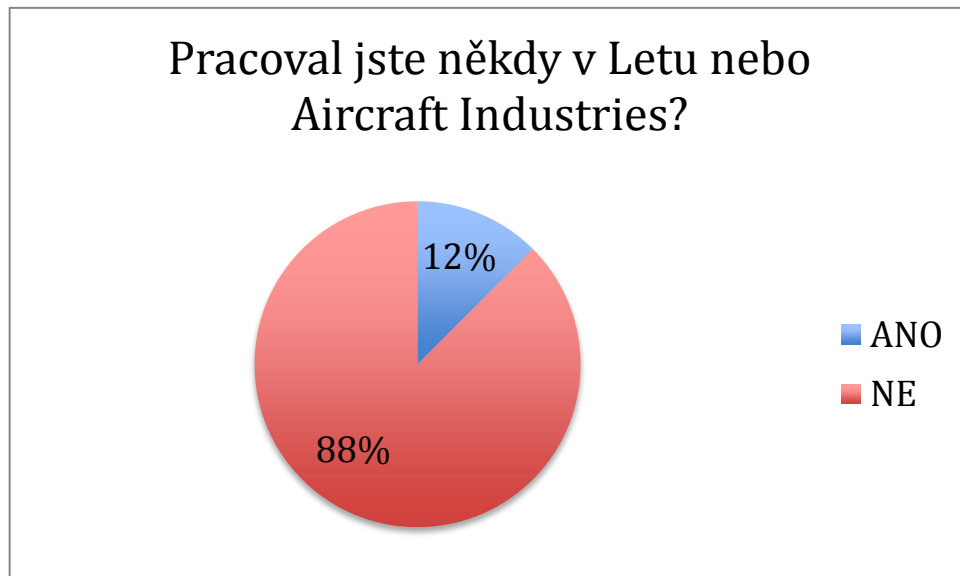
Většina této činnosti byla prováděna bez dlouhodobého konceptu a spíše dle finančních možností, které dovolil rozpočet.

4.3 Výsledky marketingového průzkumu

Pro lepší pochopení a zjištění názorů obyvatelů Kunovic jsem provedl krátké dotazníkové šetření. Celkem jsem oslovil 80 respondentů, z nichž 83% bydlelo v Kunovicích a jeho bezprostředním okolí. Navíc 88% respondentů nikdy nepracovalo v LETu nebo Aircraft Industries.



Obr. 9 – Grafické znázornění otázky „Bydlíte v Kunovicích a jeho bezprostředním okolí?“



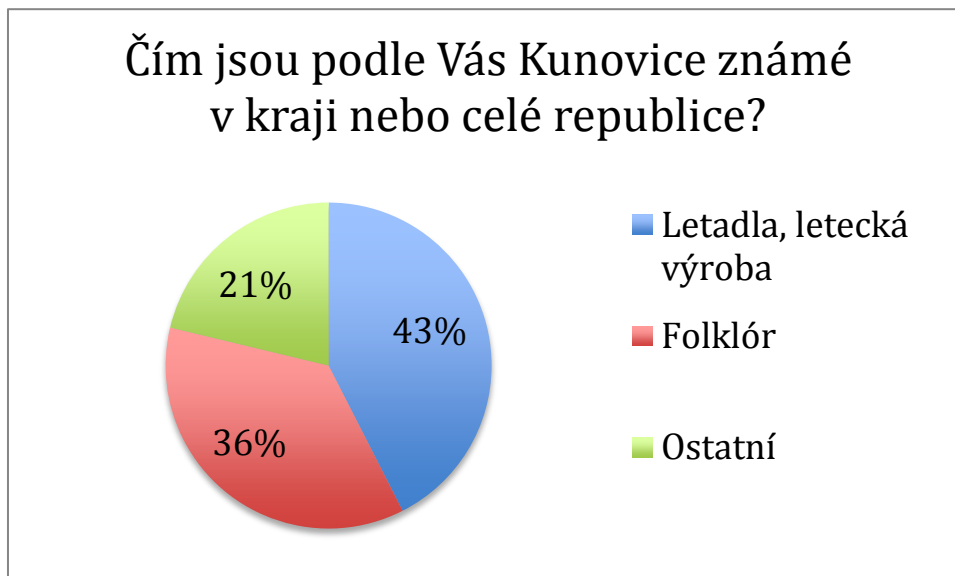
Obr. 10 – Grafické znázornění otázky „Pracoval jste někdy v Letu nebo Aircraft Industries?“

Cílem dotazníku bylo zjistit povědomí obyvatel o Kunovicích a Aircraft Industries. Pro účely plánování komunikační strategie jsem také zjišťoval názory obyvatel na způsoby komunikace významné firmy s veřejností a jejich názory na případný další sponzoring. Dotazníkem jsem získal přehled o tom, jak veřejnost nahlíží na Aircraft Industries a čeho si na Kunovicích cení. Grafy ilustrující odpovědi respondentů jsou vlastního zpracování.

Dotazníkem jsem si také chtěl ověřit hypotézu prezentovanou společností Aircraft Industries: „Obyvatelé Kunovic mají negativní náhled na naši firmu“.

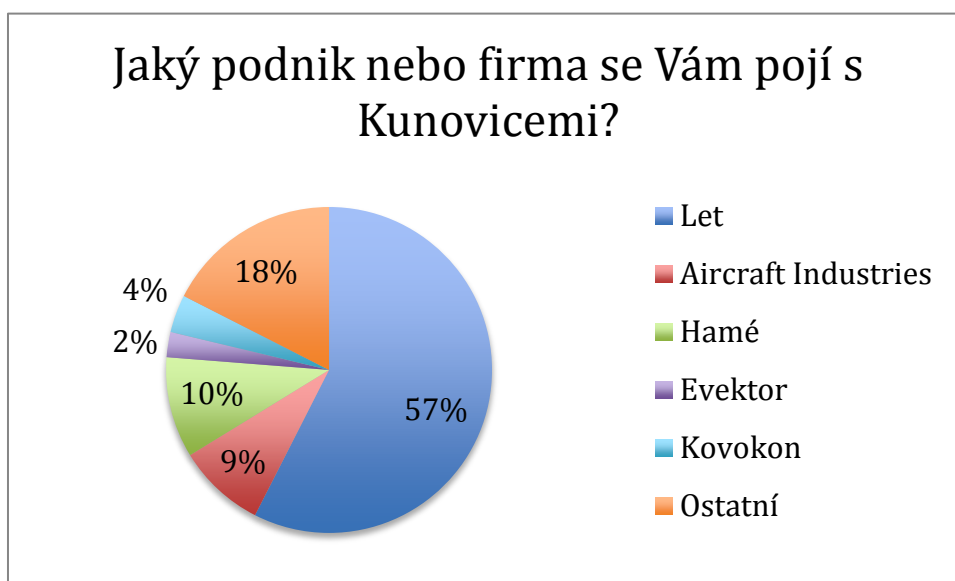
4.3.1 Vyhodnocení dotazníku – část „Povědomí o Kunovicích“

První otázka zněla „Čím jsou podle Vás Kunovice známé v kraji nebo celé republice?“. Nejčastější odpovědí bylo „letadla, letecká výroba“ v četnosti 43%, následovalo zmínění folklóru a tradic (36%), do kategorie „Ostatní“ jsou zařazeny další odpovědi, které se výrazně neopakovaly. Ze zmíněných hodnot vyplývá, že povědomí obyvatel o letecké výrobě v Kunovicích je dobré. Důležitou informací bylo vysoké vnímání folklóru obyvateli Kunovic.



Obr. 11 – Grafické znázornění otázky „Čím jsou podle Vás Kunovice známé v kraji nebo celé republice?“

Druhá otázka zněla „Jaký podnik nebo firma se Vám pojí s Kunovicemi?“. Cílem otázky bylo zjistit, kolik respondentů si vybaví Aircraft Industries (nebo bývalý LET) na prvním místě. Dle grafického znázornění si celkem 57% dotázaných vybavilo LET a pouze 9% dotázaných zmínilo přímo současný název Aircraft Industries. Zajímavých 10% respondentů zmínilo Hamé jako významnou kunovickou firmu. Dál se opakoval už pouze název Kovokon (4%) a Evektor (2%), ostatních 18% dotázaných se neshodovalo nebo si neuměli vybavit žádnou kunovickou firmu.

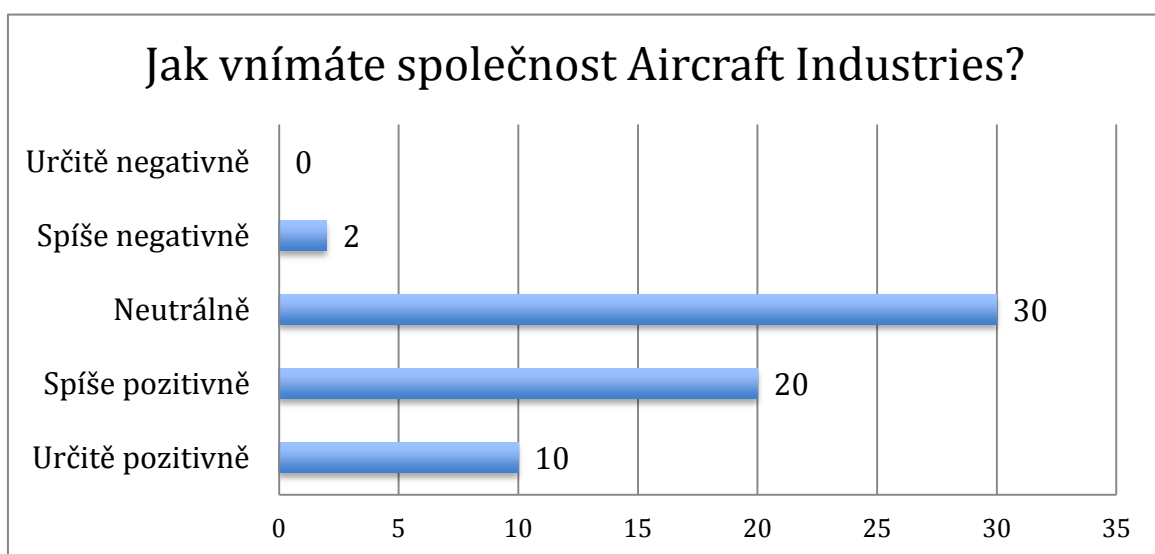


Obr. 12 – Grafické znázornění otázky „Jaký podnik nebo firma se Vám pojí s Kunovicemi?“

4.3.2 Vyhodnocení dotazníku – část „Povědomí o Aircraft Industries“

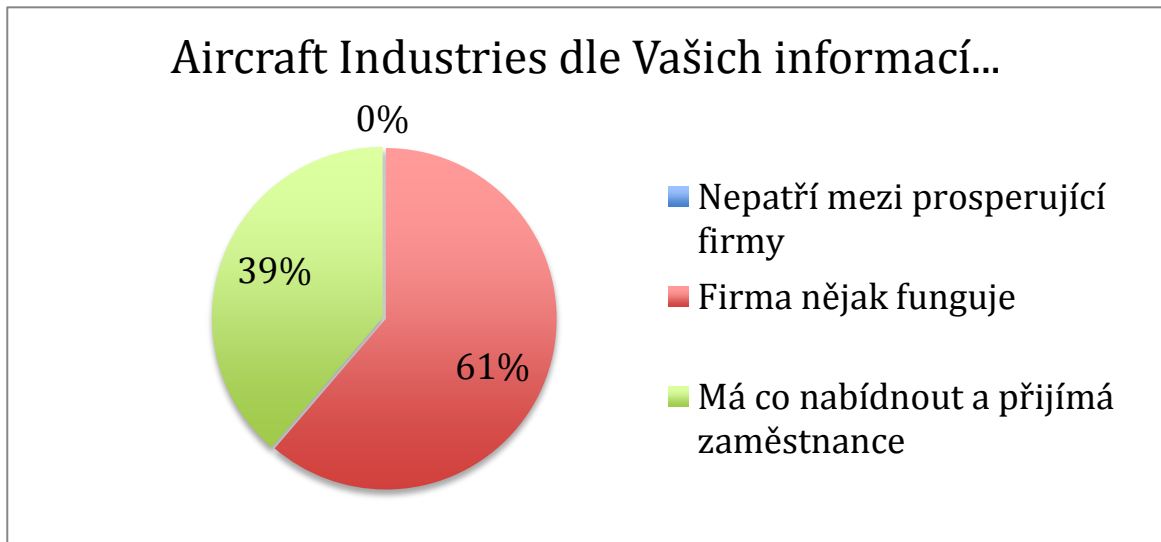
Pro zjištění povědomí o Aircraft Industries jsem respondenty rozdělil mezi ty, co znají Aircraft Industries (78%) a mezi ty, co neznají Aircraft Industries (22%). Následovaly otázky pouze pro respondenty, kteří uvedli, že znají Aircraft Industries.

Otázka „Jak vnímáte společnost Aircraft Industries?“ dopadla nad očekávání příznivě. Nejvíce respondentů se přiklonilo k možnosti „Neutrálně“, v úhrnu stejný počet respondentů zvolilo možnosti „Spíše“ či „Určitě pozitivně“. Otázku lze tedy vyhodnotit tak, že náhled veřejnosti na Aircraft Industries je neutrální až mírně pozitivní.



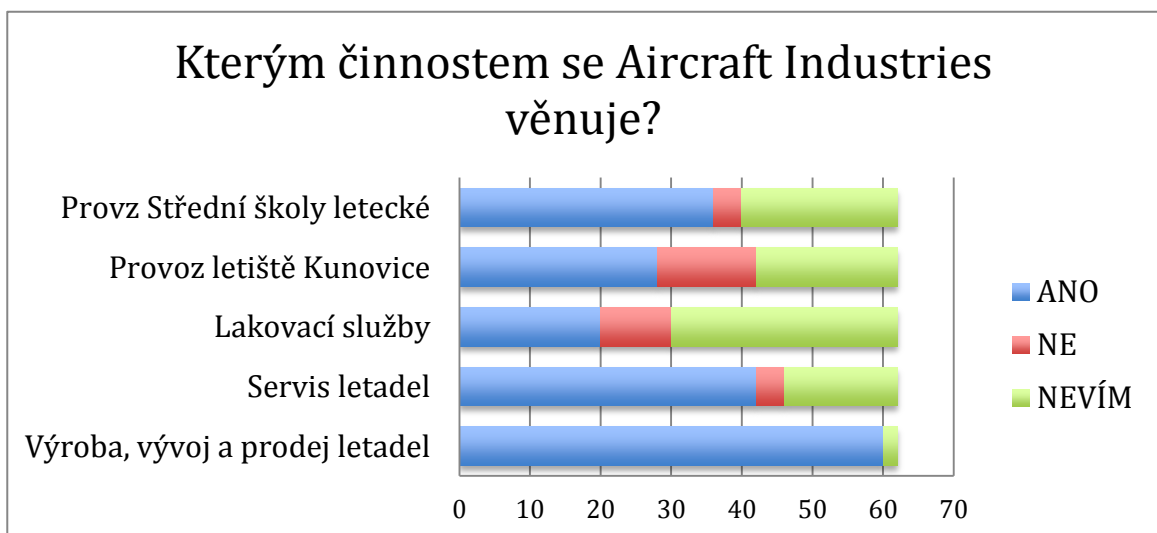
Obr. 13 – Grafické znázornění otázky „Jak vnímáte Aircraft Industries?“

Respondenti dále dostali otázky, které zjišťovaly, jaké celkové informace o Aircraft Industries mají. Celkem 61% dotázaných si myslí, že „firma nějak funguje“, 39% dotázaných si myslí, že „firma má co nabídnout a přijímá zaměstnance“. Nikdo z dotázaných nepovažuje Aircraft Industries za neprosperující firmu.



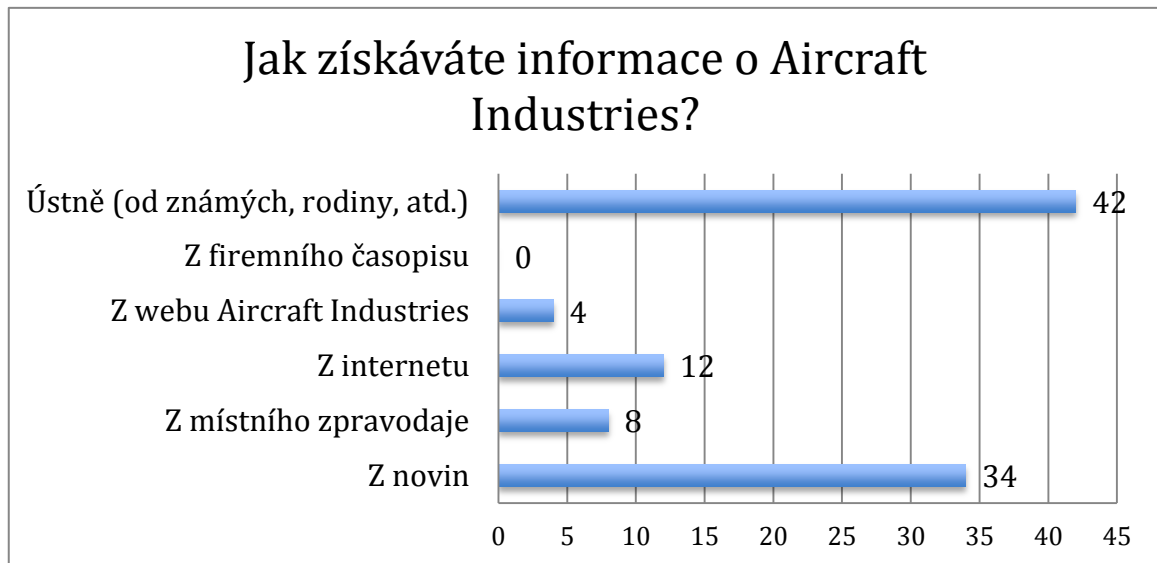
Obr. 14 – Grafické znázornění otázky „Aircraft Industries dle Vašich informací...“

U otázky „Kterým činnostem se Aircraft Industries věnuje?“ jsem ověřoval, zda má veřejnost povědomí o činnostech, které firma vykonává. Z grafu jasně plyne, že lidé vědí, že Aircraft Industries vyrábí a vyvíjí letadla. Horší povědomí je o činnosti Střední školy letecké a provozu letiště. Nejméně známý je provoz nově spuštěných lakovacích služeb.



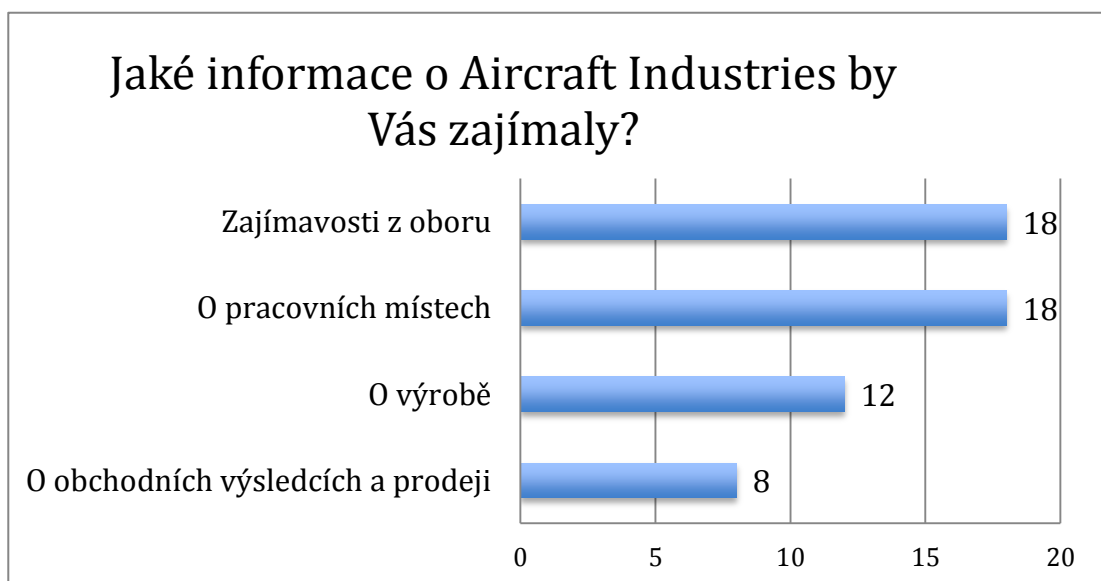
Obr. 15 – Grafické znázornění otázky „Kterým činnostem se Aircraft Industries věnuje?“

Dále jsem zjišťoval, jakým způsobem veřejnost získává informace o Aircraft Industries. Jako nejčastějším zdrojem informací lidé zvolili noviny a ústní podání od známých nebo od rodiny. Na dalších pozicích se umístil Internet, místní zpravodaj a web Aircraft Industries. (Respondenti mohli zvolit více odpovědí)



Obr. 16 – Grafické znázornění otázky „Jak získáváte informace o Aircraft Industries?“

Ze všech respondentů si 43% přeje získávat informace o Aircraft Industries, 57% nemá zájem o další informace. Na otázku „Jaké informace o Aircraft Industries by Vás zajímaly?“ bylo nejvíce označených odpovědí „Informace o pracovních místech“ a „Informace z oboru“. (Respondenti mohli zvolit více odpovědí)

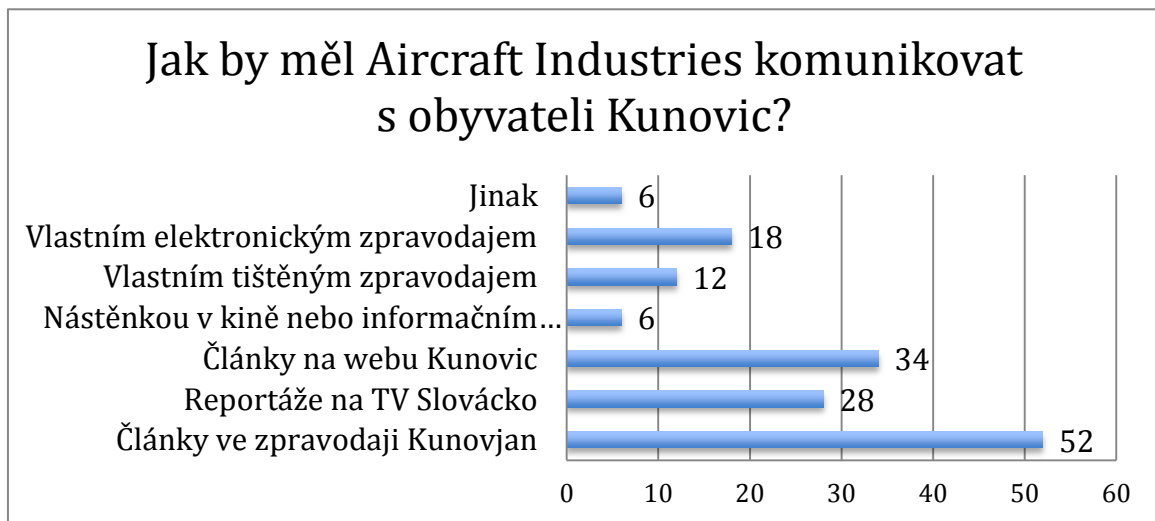


Obr. 17 – Grafické znázornění otázky „Jaké informace o Aircraft Industries by Vás zajímaly?“

4.3.3 Vyhodnocení dotazníku – část „Komunikace s veřejností“

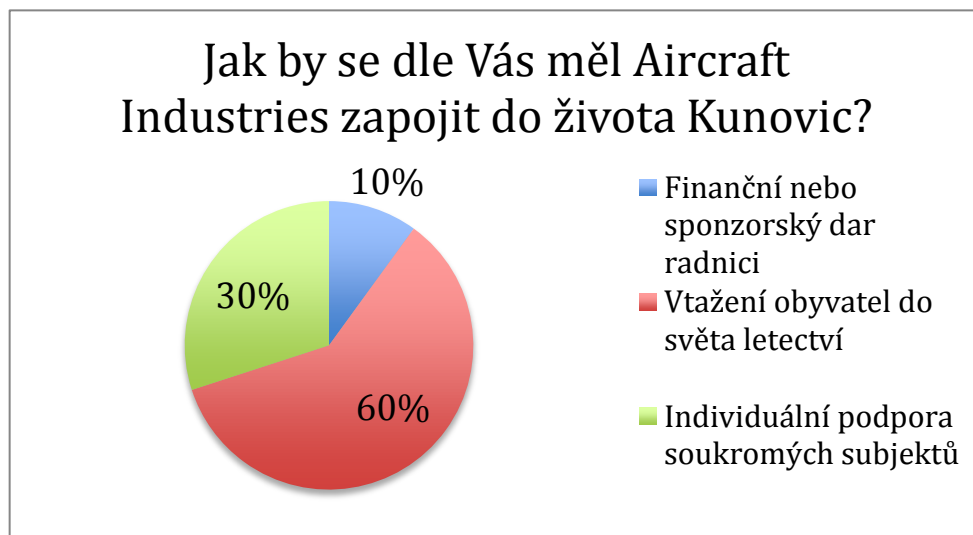
Z dotazníku dále vyplynulo, že si respondenti přejí, aby s nimi Aircraft Industries komunikoval nejlépe pomocí článků ve zpravodaji Kunovjan, články na webu Kunovic a reportá-

žemi na TV Slovácko. Malý zájem respondenti projevili o vlastní firemní tištěné i elektronické zpravodaje. (Respondenti mohli zvolit více odpovědí)



Obr. 18 – Grafické znázornění otázky „Jak by měl Aircraft Industries komunikovat s obyvateli Kunovic?“

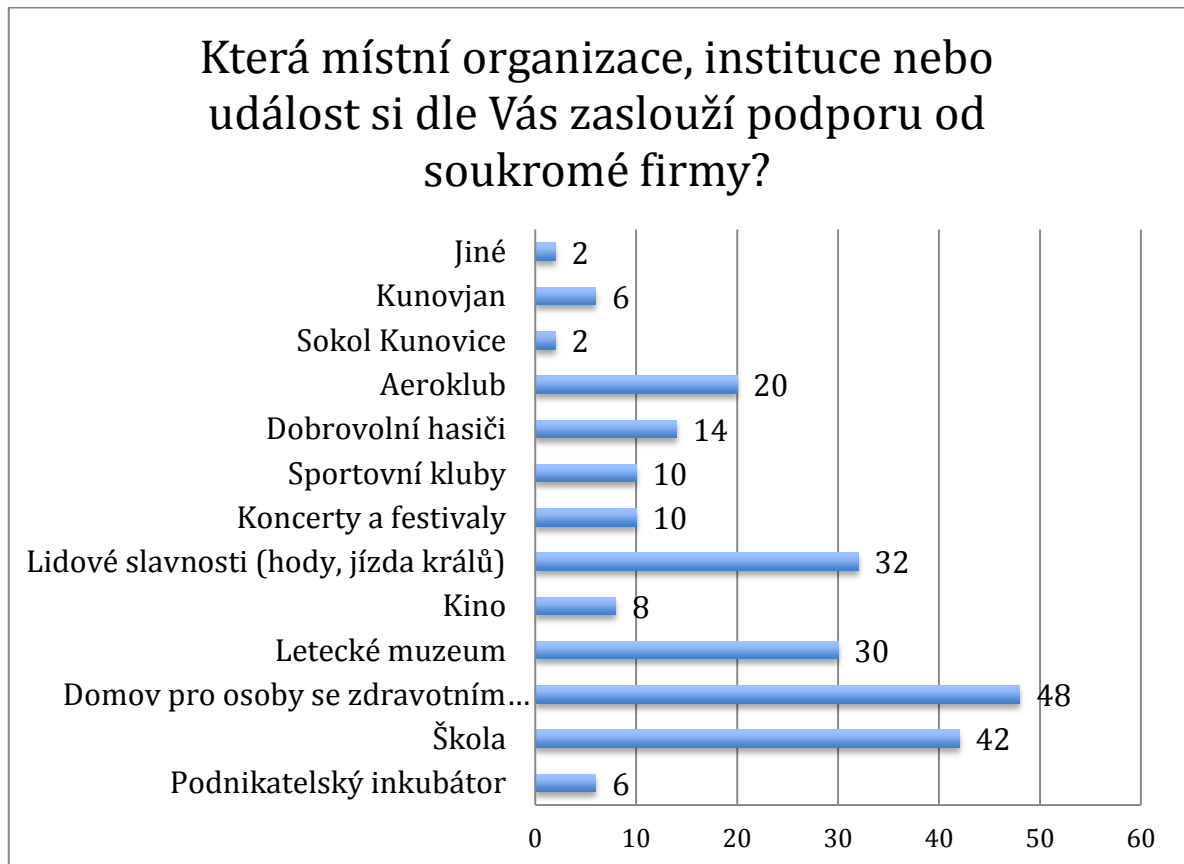
V otázce „Jak by se měl Aircraft Industries zapojit do života Kunovic“, se nejvíce dotázaných přiklonilo k možnosti vtažení obyvatel do světa letectví (60%), dále se 30% dotázaných přiklonilo k individuální podpoře soukromých subjektů (především zájmových spolků a sportovních klubů), pouze 10% by volilo finanční nebo sponzorský dar radnici.



Obr. 19 – Grafické znázornění otázky „Jak by se dle Vás měl Aircraft Industries zapojit do života Kunovic?“

Poslední otázka „Která místní organizace, instituce nebo událost si dle Vás zaslouží podporu od soukromé firmy?“ měla zjistit preference, čemu respondenti nejvíce „fandí“ a co považují za vhodné podpory. Nejčastěji respondenti zvolili pro podporu Domov pro osoby se

zdravotním postižením (48 hlasů) a školu (42 hlasů). Dále si také přejí podporovat lidové slavnosti (32 hlasů) a letecké muzeum (30 hlasů). Další možnosti znázorňuje Obr. 17, respondenti mohli vybírat z více možností.



Obr. 20 – Grafické znázornění otázky „Která místní organizace, instituce nebo událost si dle Vás zaslouží podporu od soukromé firmy?“

4.4 Závěry vycházející z marketingového průzkumu

Výsledky dotazníkového šetření nepotvrdily hypotézu, že „Obyvatelé Kunovic mají negativní náhled na Aircraft Industries“. Z nasbíraných dat vyplývají zjištění, že obyvatelé Kunovic:

- Považují své město známé díky letecké výrobě a bohatému folklóru a tradicím.
- Znají firmu LET, špatně si vzpomínají na název Aircraft Industries. To představuje prostor pro utváření lepšího povědomí veřejnosti o firmě.
- Pokud znají Aircraft Industries, dívají se na ni nejčastěji neutrálně, někteří spíše pozitivně. Pomyslná startovací pozice pro tvorbu image podniku je dobrá.

- Nejčastěji si o firmě myslí, že nějak funguje, naopak si nemyslí, že by byla v úpadku nebo v potížích.
- Vědí, že Aircraft Industries vyrábí, vyvíjí a servisuje letadla, méně známými činnostmi je provozování letiště a Střední školy letecké. Zde se otevírá prostor pro další komunikaci méně známých aktivit firmy.
- Nejčastěji získávají informace o firmě ústně nebo z novin. To na jednu stranu představuje relativně levný zdroj z hlediska tvorby dobrého jména firmy. Na druhou stranu především šeptanda znamená těžko kontrolovatelný proces přenosu informací.
- Pokud mají zájem, chtěli by dostávat informace o pracovních místech a zajímavosti z oboru. Veřejnost bych nezatěžoval náročnými finančními studiemi a komunikoval bych právě možnosti uplatnění a zajímavosti o letectví.
- Přejí si, aby se s nimi komunikovalo nejlépe pomocí článků ve zpravodaji Kunovjan nebo na webu Kunovic a přes TV Slovácko.
- Představují si ideální zapojení Aircraft Industries do života Kunovic přes vtažení obyvatel do světa letectví.
- By byli rádi, kdyby soukromá firma podporovala Domov pro osoby se zdravotním postižením, školu, lidové slavnosti nebo letecké muzeum.

Výše zmíněné závěry jsem zohlednil při přípravě plánu komunikační strategie.

5 PROJEKT KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Projektová část je rozdělená na dva plány. První se zabývá sponzoringem firmy a jeho možnostmi pro utváření dobrého jména firmy. Druhý plán je zaměřen na lepší informování veřejnosti o činnosti firmy.

Oba plány představují podstatně větší finanční investice, než byly dosud do stejné oblasti vynakládány. Je důležité si uvědomit, že navrhovaný projekt nebude úspěšný, pokud se na něj bude ve firmě nahlížet pouze jako na aktivitu marketingového oddělení. Je více než žádoucí, aby vedení firmy podporovalo snahu zlepšit obraz Aircraft Industries v očích veřejnosti. Pokud bude podnik dobře hodnocený obyvateli Kunovic a okolí, bude jednoduché naplňovat podnikovou vizi, která má za cíl přitáhnout ty nejlepší zaměstnance na trhu. Jsem přesvědčen, že naplňování podnikových vizí je cílem každého ředitele, manažera a měl by o to usilovat i každý pracovník.

5.1 Plán 1: Grant Aircraft Industries

Dlouhodobý projekt, jak dostat Aircraft Industries do povědomí veřejnosti, s sebou nese určitou finanční náročnost. Grant Aircraft Industries (Grant) lze zařadit mezi sponzoringové aktivity firmy. Má však velký potenciál, jak se kromě dobré věci dostat do lokálních médií na jedné straně a na druhé straně může prohloubit vztah zaměstnavatele se zaměstnanci.

Důvodem proč realizovat Grant by měla být na prvním místě snaha smysluplně investovat do volnočasových aktivit v Kunovicích. Mediální obraz firmy je v tomto případě až vedlejším produktem snahy přispět obyvatelům na jejich zájmové činnosti.

Podstata Grantu spočívá v tom, že neziskové subjekty z Kunovic (popřípadě i okolí) žádají o finanční podporu, kterou vypisuje Aircraft Industries. Z přijatých žádostí vybere generální ředitelka nebo management firmy ten projekt, který považuje za nejsmysluplnější. Zaměstnanci Aircraft Industries z přijatých žádostí zvolí v tajném hlasování „Grant sympathy“, který bude oceněn také finančně.

Grant Aircraft Industries se může stát dlouhodobou akcí, která se bude periodicky (například každý rok) opakovat. V případě pravidelného opakování můžou být granty tematicky zaměřeny, aby každý rok získal podporu jiný subjekt. Dle finančních možností lze zvolit různé kategorie, například „sociální grant“ nebo „sportovní grant“.

5.1.1 Přínos Grantu pro Aircraft Industries a pro veřejnost

Přínos Grantu pro Aircraft Industries musíme hledat v rovině duševní, nikoliv materiální. V rámci interního fungování firmy přinese vypsání Grantu v případě participace zaměstnanců na výběru vítěze jednoznačně větší zájem o firmu, upevní to pocit sounáležitosti. Grant může podpořit neformální komunikaci mezi zaměstnanci, v rovině kdy „Pepa bude říkat kolegům, že by měli hlasovat radši pro podporu házenkářů než fotbalistů“, zároveň je vysoká pravděpodobnost, že zaměstnanci budou o akci mluvit mimo brány podniku.

Navenek bude Aircraft Industries prezentován pomocí vlastní iniciativy v lokálních médiích (Kunovjan, Slovácký deník, Dobrý den, MF DNES pro Zlínský kraj, apod.), dále může být formou spolupráce celá akce prezentována v nějakém lokálním rádiu. Větší přítomnost Aircraft Industries v médiích přinese větší povědomí veřejnosti o firmě, navíc lze předpokládat, že s podobnou akcí budou převládat pozitivní ohlasy. Na základě současného zájmu novinářů o podnik lze předpokládat, že média budou bez problému informovat o akci na základě zasílaných tiskových zpráv.

Veřejnost celou akcí získá větší povědomí o firmě. Vybrané a podpořené subjekty získají peníze pro svou činnost. Vítězné organizace nebo spolky mohou být dále zavázány smluvně podporovat publicitu Aircraft Industries na svých akcích. Právě podpořené organizace budou mít nejkladnější náhled na Aircraft Industries a lze předpokládat, že svou zkušenost s firmou budou předávat dál.

V neposlední řadě získá Aircraft Industries jednotný ucelený přístup ke sponzoringu, který dosud chybí.

5.1.2 Realizace Grantu krok za krokem



Obr. 21 – Schéma nej důležitějších kroků při realizaci Grantu (vlastní zpracování)

Jednotlivé kroky znázorněné ve schématu na sebe logicky navazují a je potřeba je realizovat postupně. Každý krok sestává z několika podpůrných aktivit.

Příprava projektu

Přípravná fáze Grantu zahrnuje:

- Výběr zodpovědné osoby za celou akci, která si může vytvořit vlastní organizační tým.
- Vyčlenění finančních prostředků z rozpočtu, a to jak na samotný finanční grant, tak i na další náklady s grantem spojené (reklama, slavnostní oznámení výsledků,...).
- Časový plán akce, který bude zahrnovat především hlavní milníky, důležitá data a jednotlivé fáze komunikace se zaměstnanci i s veřejností.
- Grafické návrhy, plakáty, předem nachystané články, apod.
- Konzultace s právním oddělením – zahrnuje především dohled nad legálností akce, přípravu sponzorských smluv a možnost používat veškerý průběh akce k propagačním účelům.

Komunikace ve firmě

Pro získání zájmu zaměstnanců je nutné vysvětlit jim srozumitelně, proč se Aircraft Industries do Grantu pouští. Hlavní myšlenkou, která by měla být předána zaměstnancům je snaha budovat si dobré jméno v okolí a zároveň být přínosem i pro zájmové spolky nebo neziskové organizace v Kunovicích. Také by bylo vhodné zaměstnancům sdělit, že je v zájmu podniku budovat si dobré jméno a že firma z toho bude těžit naplněním jedné ze svých vizí (třetí bod v kapitole 3.1.3.). Možnost podílet se na výběru vítěze by určitě přitáhla pozornost zaměstnanců.

Pro komunikaci uvnitř firmy doporučuji využít firemního časopisu, nástěnek, případně letáčků pro každého pracovníka.

Představení veřejnosti

Představení Grantu veřejnosti by mělo proběhnout krátce poté, co jsou s akcí vyrozuměni zaměstnanci, například během následujícího týdne. Grant by byl komunikován dvěma způsoby – klasickou reklamou a pomocí článků v médiích.

Reklama by formou tištěné a online inzerce sdělovala informace a fakta o Grantu. Vhodné by byly plakátovací plochy v Kunovicích a cílené dopisy vybraným subjektům, které mohou žádat o Grant.

Články v médiích by se mohli objevit v Kunovjanu, Slovákém deníku, Dobrý den a jiných lokálních tiskovinách. Tyto články by sdělovali čtenářům, že Aircraft Industries se rozhodl podpořit neziskový sektor v regionu a chce jim nabídnout možnost žádat o firemní grant. Články by byly informativního charakteru, do médií by se zaslaly tiskové zprávy. U článků je důležité samotné podání informací, firma chce informovat o možnosti žádat o Grant, nikoliv se chlubit, že velkoryse rozdává peníze. Z předchozích zkušeností s atraktivitou podniku pro novináře lze předpokládat vydání článků popřípadě další zájem médií.

Odevzdání žádostí

Optimální doba pro odevzdání žádostí o Grant by byla 30-60 dní. Samotná žádost o Grant by měla být jednoduchá, přehledná a především by měla být otevřená kreativitě žadatelů. Měla by se odlišovat od klasických sáhodlouhých elaborátů při žádání o granty města nebo kraje. Formální stránka žádosti by nebyla stanovena, žadatel by se mohl odprezentovat dokumentem, videem či jiným způsobem. Žadatel by musel pouze ve své žádosti zmínit tyto informace.

- Kontaktní údaje žadatele
- Představení subjektu (od historie po současnost)
- Proč žádáme o Grant (zahrnuje částku, kolik peněz chce subjekt získat a k čemu budou prostředky použity)

Z hlediska komunikace (v případě finančních možností) by se v polovině období otiskly v místních novinách inzeráty zvýrazňující, že „Chybí XX dní do odevzdání Vaší žádosti“. Vytipovaným subjektům by mohl být opět rozeslán direct mail nebo e-mail.

Bezprostředně po uzavření sběru žádostí by byla do médií rozeslána tisková zpráva. Jejím obsahem by bylo sdělení kolik a jakých subjektů zažádalo, zmínka o nějaké perličce (např.: Klub orientačních běžců se prezentoval na originálním videu, které natočili prakticky po celých Kunovicích, video najdete na YouTube.) a také zdůraznění termínu, kdy bude akce vyhodnocena.

Vyhodnocení

Optimální doba na vyhodnocení akce a výběr vítězů by byl asi 30 dní.

Výběr vítěze managementem podniku: Management by si prostudoval došlé žádosti, z nichž by se vybralo 10 žadatelů na „short list“, pak by se tajným hlasováním vybral vítěz.

Výběr „Grantu sympatie“ zaměstnanci podniku: Během 30. denní lhůty by zaměstnancům byl v interním časopise představen soupis kandidátů o Grant včetně stručného popisu žádosti. V podniku by bylo zřízeno místo, kde by se vybíraly hlasy od zaměstnanců. Grant s největším počtem hlasů by získal „Grant sympatie“, pokud by to byl stejný žadatel jako vítěz, „Grant sympatie“ by se posunul žadateli na druhém místě (a tak dále v případě více kategorií).

Ve 30. denní lhůtě by se pozvalo 10 žadatelů ze short listu na slavnostní vyhodnocení, dále by se pozval vítěz Grantu sympatie, novináři, představitelé obce a jiné pro podnik důležité osoby.

Oznámení výsledků

Oznámení výsledků žadatelům a veřejnosti by bylo slavnostně představeno v konferenčních prostorách Podnikatelského inkubátoru Kunovice v podvečerních hodinách. Generální ředitelka by na krátké formální akci veřejnost obeznámila s výsledky, poté by následoval raut a prostor pro neformální setkání zúčastněných.

Bezprostředně po vyhlášení výsledků by byla rozeslána tisková zpráva do médií a na web, akce by mohla být také audiovizuálně zdokumentována a používána pro propagační účely podniku. V oznámení o výsledcích Grantu doporučuji nechat prostor pro vyjádření oceněných subjektů, měla by zaznít sdělení, za jakým účelem budou finance využity

5.1.3 Časová analýza Grantu

Přehledná časová analýza je základem úspěšné a hladké realizace projektu. Pro modelaci časové analýzy jsem stanovil činnosti, které je potřeba realizovat a přiřadil jsem k nim doporučenou dobu trvání. Činnosti jsem pak pomocí síťové analýzy modeloval v programu WinQSB a stanovil tak celkovou dobu trvání projektu a jeho kritickou cestu.

Jednotlivé činnosti realizace Grantu:

- Výběr zodpovědné osoby nebo týmu (činnost A)

V podniku bude zvoleno personální zabezpečení akce, vybere se zodpovědná osoba, která si může vybrat vlastní realizační tým. Proces výběru by neměl trvat déle jak 14 dní (v případě celého týmu), pokud bude projekt automaticky přidělen oddělení marketingu, lze výběr zkrátit na minimum.

- Příprava harmonogramu (B)

Konkrétní harmonogram dílčích činností a průběhu akce vytvoří zodpovědná osoba. Je potřeba dbát na případné státní svátky během realizace popřípadě na jiné události, které by mohly ovlivnit průběh akce. Doba trvání: 5 dní.

- Příprava propagace (C)

Propagace zahrnuje grafický návrh a tisk propagačních materiálů. Zároveň bude objednána inzerce ve zvolených médiích (nejlépe Kunovjan, Slovácký deník, Dobrý den, popřípadě jejich internetové verze). Dále bude rezervován sál v Panském dvoře v Kunovicích pro slavnostní vyhodnocení. Také je vhodné během této doby připravit některé tiskové zprávy, oznámení pro média a vhodná sdělení zaměstnancům. Doba trvání: 14 dní.

- Konzultace s právním oddělením (D)

Právní oddělení připraví sponzorské smlouvy a pravidla Grantu v souladu s platnou legislativou. Také se zaměří na možnosti dalšího využití akce pro propagační účely podniku. Doba trvání: 14 dní.

- Představení Grantu zaměstnancům (E)

Grant je oficiálně představen zaměstnancům pomocí firemního časopisu popřípadě dalších interních plakátů nebo letáčků. Doba trvání: 10 dní.

- Inzerce v médiích (F)

Reklama na Grant bude otištěna v předem objednaných médiích, vyvěšeny plakáty apod. Doba trvání: 14 dní.

- Články a reportáže pro média (G)

Bezprostředně po ukončení činnosti E jsou médiím zaslány tiskové zprávy informující o vypsání Grantu. Doba trvání: 14 dní.

- Oslovení potenciálních žadatelů o Grant (H)

Vytipovaným žadatelům o Grant jsou zaslány direct mailly nebo e-maily upozorňující na možnost žádat o Grant. Tato činnost může být podpořena Podnikatelským inkubátorem Kunovice nebo Městským úřadem Kunovice. Doba trvání: 14 dní.

- Sběr žádostí o Grant (I)

Žadatelé mohou odevzdávat své žádosti o Grant. Dle pravidel se jedná o elektronickou sběrnou, zaslání e-mailem nebo poštou. Doba trvání: 60 dní.

- Připomenutí Grantu potenciálním žadatelům (J)

Opakování činnosti H s rozestupem dvou týdnů od jejího ukončení. Doba trvání: 7 dní.

- Zpráva veřejnosti o průběhu akce (K)

Po uzávěrce přihlášek je médiím zaslána informace o nasbíraném počtu žádostí. Doba trvání: 7 dní.

- Výběr oceněných managementem podniku (L)

Probíhá proces výběru vítěze nebo vítězů uvnitř podniku. Doba trvání: 30 dní.

- Hlasování zaměstnanci (M)

Zaměstnanci hlasují a vybírají tak Grant sympatie. O žadatelích jsou informováni interním časopisem a nástěnkami, je vytvořeno sběrné místo pro odevzdávání hlasů. Doba trvání: 14 dní. Začátek zároveň s činností L.

- Příprava slavnostního vyhodnocení (N)

Zaslání pozvánek žadatelům na shortlistu, novinářům, představitelům města Kunovice popřípadě dalším osobám důležitým pro Aircraft Industries. Zajištění cateringu na akci a případné kulturní vložky, zajištění nebo potvrzení technické vybavenosti v místě konání. Doba trvání: 14 dní. Začátek po skončení činnosti M.

- Slavnostní vyhodnocení Grantu (O)

Jedná se o samotný akt ocenění nejúspěšnějšího žadatele, slavnostní večer v prostorách Panského dvora v Kunovicích. Doba trvání: cca 3 hodiny, pro účely modelování síťové analýzy 1 den.

- Informování médií o výsledcích (P)

Přestože na slavnostní vyhodnocení byli pozváni novináři, je třeba bezprostředně po vyhlášení zaslat médiím tiskovou zprávu o výsledcích. Doba trvání: 1 den.

Sít'ová analýza

Sít'ová analýza slouží ke grafickému znázornění průběhu jednotlivých činností, dále znázorňuje jejich vzájemné vazby a termíny. Kritická cesta pak značí nejkratší možný úsek, za který lze akci zrealizovat, počítá se všemi termíny, které mají vazby na navazující činnosti.

Tab. 3. Seznam činností pro sít'ovou analýzu (vlastní zpracování)

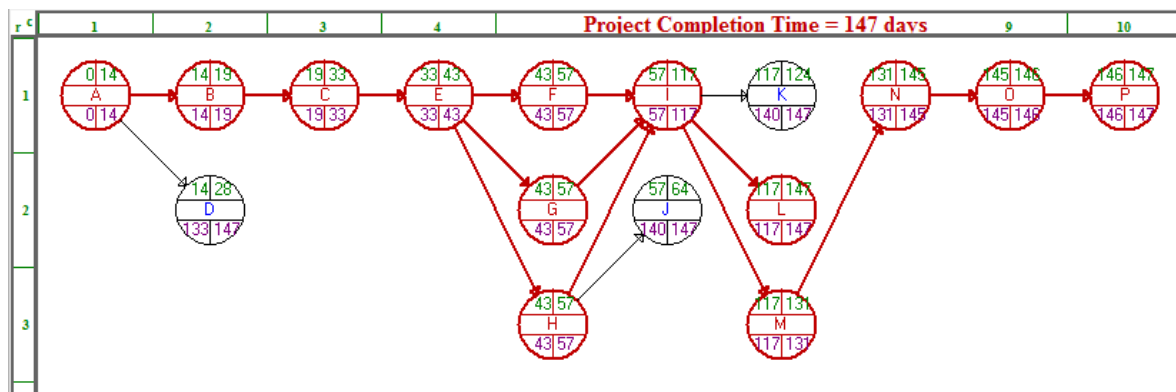
| Činnost | Název činnosti | Doba trvání (dní) | Předchozí činnost |
|---------|---|-------------------|-------------------|
| A | Výběr zodpovědné osoby nebo týmu | 14 | – |
| B | Příprava harmonogramu | 5 | A |
| C | Příprava propagace | 14 | B |
| D | Konzultace s právním oddělením | 14 | A |
| E | Představení Grantu zaměstnancům | 10 | C |
| F | Inzerce v médiích | 14 | E |
| G | Články a reportáže pro média | 14 | E |
| H | Oslovení potenciálních žadatelů o Grant | 14 | E |
| I | Sběr žádostí o Grant | 60 | F, G, H |
| J | Připomenutí Grantu potenciálním žadatelům | 7 | H |
| K | Zpráva veřejnosti o průběhu akce | 7 | I |
| L | Výběr oceněných managementem podniku | 30 | I |
| M | Hlasování zaměstnanci | 14 | I |
| N | Příprava slavnostního vyhodnocení | 14 | M |
| O | Slavnostní vyhodnocení Grantu | 1 | N |
| P | Informování médií o výsledcích | 1 | O |

Následující obrázek znázorňuje matematický výpočet doby konání a kritické cesty projektu v programu WinQSB. Doba konání projektu byla stanovena na 147 dní a existuje 6 kritick-

kých cest projektu. Další obrázek (21) slouží jako grafické znázornění výpočtu kritické cesty. Pro lepší přehlednost je ve větším měřítku k dispozici jako Příloha III.

| 04-22-2012 22:15:48 | Activity Name | On Critical Path | Activity Time | Earliest Start | Earliest Finish | Latest Start | Latest Finish | Slack (LS-ES) |
|------------------------|----------------------------|------------------|---------------|----------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|
| 1 | A | Yes | 14 | 0 | 14 | 0 | 14 | 0 |
| 2 | B | Yes | 5 | 14 | 19 | 14 | 19 | 0 |
| 3 | C | Yes | 14 | 19 | 33 | 19 | 33 | 0 |
| 4 | D | no | 14 | 14 | 28 | 133 | 147 | 119 |
| 5 | E | Yes | 10 | 33 | 43 | 33 | 43 | 0 |
| 6 | F | Yes | 14 | 43 | 57 | 43 | 57 | 0 |
| 7 | G | Yes | 14 | 43 | 57 | 43 | 57 | 0 |
| 8 | H | Yes | 14 | 43 | 57 | 43 | 57 | 0 |
| 9 | I | Yes | 60 | 57 | 117 | 57 | 117 | 0 |
| 10 | J | no | 7 | 57 | 64 | 140 | 147 | 83 |
| 11 | K | no | 7 | 117 | 124 | 140 | 147 | 23 |
| 12 | L | Yes | 30 | 117 | 147 | 117 | 147 | 0 |
| 13 | M | Yes | 14 | 117 | 131 | 117 | 131 | 0 |
| 14 | N | Yes | 14 | 131 | 145 | 131 | 145 | 0 |
| 15 | O | Yes | 1 | 145 | 146 | 145 | 146 | 0 |
| 16 | P | Yes | 1 | 146 | 147 | 146 | 147 | 0 |
| | Project Completion Time | = | 147 | days | | | | |
| | Number of Critical Path(s) | = | 6 | | | | | |

Obr. 22 – Výsledek modelu CPM ve WinQSB (vlastní zpracování)



Obr. 23 – Grafické znázornění kritické cesty ve WinQSB (vlastní zpracování)

5.1.4 Nákladová analýza

Největší a hlavní nákladovou položkou Grantu je samotný finanční obnos určený pro vyplacení grantu. Další nákladové položky budou směřovat především do propagace akce a na zrealizování slavnostního večera. Dodatečné mzdové náklady nejsou předpokládány v případě, že za akci bude zodpovědný pracovník marketingu.

Tab. 4. Soupis nákladů projektu (vlastní zpracování)

| Nákladová položka | Cena (Kč) |
|---|-----------|
| Finanční prostředky k rozdělení | 150 000 |
| Grafické zabezpečení kampaně (plakáty, pozvánky, tisk) | 15 000 |
| Inzerce v Kunovjanu + plakáty v Kunovicích | 2 000 |
| Inzerce online (slovacky.denik.cz, idobryden.cz na 7 dní) | 5 600 |
| Zabezpečení direct mailů a e-mailů | 2 000 |
| Pronájem sálu v Panském dvoře (včetně techniky) | 2 400 |
| Občerstvení na slavnostním večeru | 10 000 |
| Náklady celkem | 187 000 |

Grafické zabezpečení kampaně obnáší především návrh plakátů, bannerů, direct mailů a pozvánek na slavnostní večer. Grafické práce by zpracovala agentura Magic Face, která již dříve pro Aircraft Industries zajišťovala podobné služby. Inzerce v Kunovjanu zahrnuje celostránkovou inzerci v jednom vydání, což znamená Pro svou cenovou dostupnost byla dále zvolena bannerová inzerce na webu slovacky.denik.cz a idobryden.cz po dobu jednoho týdne. U obou webů se jedná o banner dobře viditelný na titulní straně, CPT se pohybuje kolem 280,- Kč a garantovaná imprese přesahuje 10 000 návštěvníků za týden. Direct maily budou zaslány poštou nebo elektronicky vybraným subjektům, pro které by byl Grant zajímavý a přínosný. Pronájem sálu v Panském dvoře zahrnuje i výpočetní techniku, kapacita je pro 90 osob a jedná se o pronájem na 4 hodiny. Celkové náklady je možné navýšit dalšími investicemi do reklamy.

5.1.5 Riziková analýza

Tab. 5. Možná rizika ohrožující projekt (vlastní zpracování)

| Riziko | Pravděpodobnost výskytu rizika | | | Stupeň ohrožení projektu | | | Výsledek |
|---|--------------------------------|----------------|---------------|--------------------------|----------------|---------------|----------|
| | Nízká 0,3 | Střední 0,5 | Vysoká 0,7 | Nízký 0,3 | Střední 0,5 | Vysoký 0,7 | |
| Nepochopení zaměstnanců k projektu | | x | | x | | | 0,15 |
| Média neotisknou dostatečný počet článků | x | | | | x | | 0,15 |
| Přihlásí se málo žadatelů | | x | | | | x | 0,35 |
| Zaměstnanci nebudou hlasovat pro Grant sympatie | x | | | x | | | 0,09 |
| Média nedorazí na slavnostní vyhlášení | x | | | | | x | 0,21 |
| Ocenění žadatelé nedorazí na slavnostní vyhlášení | x | | | | x | | 0,15 |
| Akce nezanechá pozitivní ohlas veřejnosti | | x | | x | | | 0,15 |
| Zpoždění při realizaci | x | | | | | x | 0,21 |

Úspěšnou realizaci projektu mohou narušit různá rizika. Úkolem plánování projektu je vhodné pokusit se tato rizika předvídat a snažit se jim vyhnout případně jejich negativní dopad co nejvíce eliminovat. Předchozí tabulka znázorňuje jednotlivá rizika, která mohou v našem konkrétním případě nastat. Rizikům byly přiřazeny váhy podle jejich domnělé pravděpodobnosti výskytu a podle možného stupně ohrožení projektu. Číselný výsledek znázorňuje celkové riziko, přičemž větší číslo značí větší hrozbu rizika.

- Nepochopení zaměstnanců k projektu

Špatná komunikace Grantu zaměstnancům může způsobit nesprávné až negativní vnímání akce. Samotné riziko 0,15 není příliš vysoké, pokud by ale nastalo, pravděpodobně by podnik přišel o možnost šířit informace o Grantu ústy svých zaměstnanců. Je tedy důležité dbát na vhodnou a účinnou interní komunikaci během realizace projektu.

- Média neotisknou dostatečný počet článků

Nedostatečný počet otištěných článků v médiích by znamenal nízkou informovanost veřejnosti o celé akci, což by znamenalo nízký počet žadatelů. Přestože také toto riziko není vysoké, lze jej předem eliminovat vhodným a důsledným výběrem médií, která budou informována o probíhající akci. Je potřeba nezapomenout například na různé lokální zpravodajské servery, které nevydávají tištěnou verzi. Otištění článku si lze pojistit navázáním mediálního partnerství s médii (vhodné by bylo partnerství se Slováckým deníkem a rádiem Čas nebo Zlín).

- Přihlásí se málo žadatelů

Největším rizikem s hodnotou 0,35 je nedostatečný počet přihlášených žadatelů o grant. To by mohlo nastat v důsledku špatné informovanosti žadatelů. Vzniku rizika lze předcházet důsledným media relations a podrobnou selekcí potenciálních žadatelů, kteří budou osloveni direct mailem z podniku. Za zvážení stojí možnost informovat o Grantu různé zastřešující organizace v Kunovicích a okolí.

- Zaměstnanci nebudou hlasovat pro Grant sympatie

Nejmenším rizikem z pohledu dopadu na projekt je nezájem zaměstnanců o hlasování. Toto riziko by negativně ovlivnilo budoucí nálady zaměstnanců k podobné akci, proto je i zde na místě předcházet mu důslednou a vhodnou komunikací.

- Média nedorazí na slavnostní vyhlášení

Relativně vysoké riziko s hodnotou 0,21 je nepřítomnost médií na slavnostní večeru, které má zajistit vhodnou publicitu vyvrcholení akce. Riziku lze předcházet včasným zasláním pozvánek. Pokud má podnik přímý kontakt na novináře, může jim dva dny před akcí zavolat a poprosit o potvrzení účasti.

- Ocenění žadatelé nedorazí na slavnostní vyhlášení

Přibližně středním rizikem (0,15) je neúčast oceněných na slavnostním vyhlášení. Situaci lze předcházet podobně jako v případě účasti novinářů. Také můžeme pozvat více zástupců jednoho subjektu.

- Akce nezanechá pozitivní ohlas veřejnosti

Dopad projektu a naplnění cíle lze hodnotit až zpětně. Střední riziko s hodnotou 0,15 napovídá, že projekt nemusí být přímo úspěšný. K eliminaci tohoto rizika postačí pečlivě dodržet celý plán realizace projektu.

- Zpoždění při realizaci

Ačkoliv riziko zpoždění při realizaci je spíše vysoké (0,21), lze mu snadno předejít. Veškeré dodavatelské práce mají dostatečnou časovou rezervu a další klíčové činnosti se realizují přímo uvnitř podniku.

5.1.6 Další důležité body

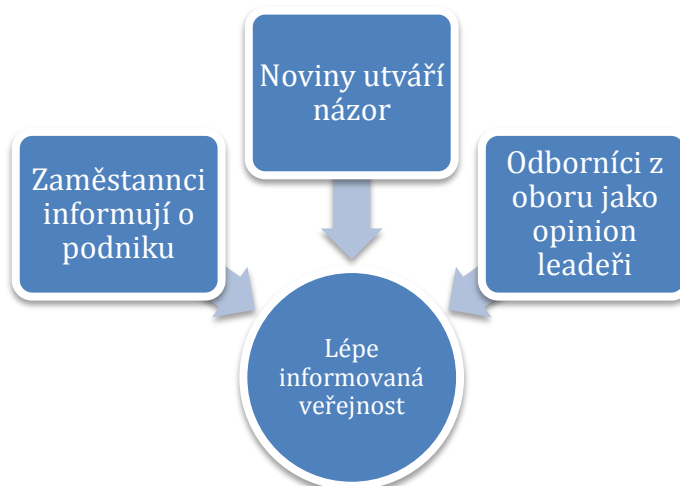
- Po skončení akce je potřeba zpracovat závěrečnou zprávu obsahující také hodnocení průběhu akce a tipy na zlepšení do budoucna.
- Získávat během akce kontakty na novináře a zajímavé osobnosti z řad žadatelů.
- Grant lze podle finančních možností modifikovat o různé kategorie jako „Sociální grant“ pro sociální, zdravotnická nebo vzdělávací zařízení nebo „Sportovní grant“ pro sportovní kluby.
- Neúspěšným žadatelům ze shortlistu je možné nabídnout jinou symbolickou pomoc, například fotbalistům pokrýt náklady na výrobu dresů, pokud na nich bude logo Aircraft Industries atd.
- Nabídnout neúspěšným žadatelům zpětnou vazbu, proč neuspěli. Pobídnout je, ať zkusí žádat příští rok.
- Další modifikací může být, že management podniku nebude vybírat pouze jednoho vítěze, ale finanční prostředky rozdělí mezi více subjektů.
- Podnik se může zavázat do dalšího roku zvýšit vyčleněnou částku o tolik procent, o kolik porostou jeho tržby (v případě růstu).
- Zpětně kontrolovat u oceněných smysluplné čerpání finančních prostředků.

5.2 Plán 2: Lépe informovaná veřejnost

Plán číslo 2 má za úkol především podpořit komunikaci k zaměstnancům a zároveň také komunikaci k veřejnosti. Na jedné straně stojí propracování současného interního časopisu. Na druhé straně pak pravidelná komunikace s veřejností.

Interní časopis by si zasloužil modernější grafický vzhled, úpravu článků do čtivější podoby a lepší způsob distribuce, jelikož se nyní netiskne pro každého zaměstnance zvlášť. Ve hře jsou možnosti elektronické distribuce zaměstnancům e-mailem nebo volný přístup přes web. Cílem je rozšíření časopisu mezi rodiny zaměstnanců, do jejich domovů a případně i mezi známé zaměstnanců. Z průzkumu vyplynulo, že nejvíce oslovených získává informace o Aircraft Industries ústně, proto je zde potenciál, že správně informovaní zaměstnanci budou šířit mezi své známé žádoucí informace.

Komunikaci k veřejnosti je potřeba podpořit proaktivnějším přístupem, vyhledávat vlastní možnosti, jak o sobě dát vědět. Nelze se spokojit pouze s odpovídáním na žádosti novinářů, je potřeba zasílat do redakcí články a tiskové zprávy. Na základě vypracovaného plánu komunikace se zvýší počet článků v nejrůznějších médiích. Při komunikaci s veřejností bych doporučil zaměřit se jednak na informace o pracovních místech a jednak na zajímavé zprávy a reportáže z oboru, tak jak to vyplynulo z průzkumu.



Obr. 24 – Schéma docílení lépe informované veřejnosti
(vlastní zpracování)

Každý bod zvlášť na Obr. 20 představuje jednu oblast, o které se domnívám, že by k ní měl podnik směřovat svou činnost pro dosažení cíle lépe informované veřejnosti. Body jsou na sobě nezávislé, pro optimální výsledek je však důležité věnovat jim patřičnou pozornost.

Při realizaci Plánu 2 získá Aircraft Industries lépe informované zaměstnance s možností šířit některá sdělení také mezi rodiny zaměstnanců a jejich známé. Komunikace s veřejností přinese podniku lépe informované obyvatele Kunovic a okolí, kteří získají informace o podniku i o letectví. Informovaní Kunovjané budou mít bližší vztah k podniku.

5.2.1 Činnost 1: Zaměstnanci informují o podniku

Pro docílení lepší interní komunikace v Aircraft Industries bych doporučoval pokračovat v nastaveném trendu – vydávání interních časopisů. Také se přikláním k současné tendenci elektronického vydávání dostupného pro všechny (nesmí se zapomenout na jisté procento zaměstnanců, kteří neumí pracovat s počítačem). Doporučil bych snažit se více zainteresovat zaměstnance do utváření časopisu. Vznik redakční rady by přitáhl rozmanitější pole pracovníků utvářejících Air Press. Zaměstnanci by získali pocit, že časopis je více o nich než o vedení.

Hlavní výhody a přínosy upraveného interního časopisu:

- Přejít z tištěné verze k elektronické sníží náklady a je ekologičtější.
- Zaměstnanci sami z vlastní vůle píšou o Aircraft Industries.
- Posílení firemní kultury.
- Větší zájem o časopis v duchu hesla „Zaměstnanci zaměstnancům“.
- Možnost finanční odměny zaměstnancům za otištěné články (z ušetřených peněz z tištěné verze).
- Zaměstnanci se chtějí doma chlubit svým článkem, Air Press se dostane mimo podnik.

Časový plán realizace činnosti 1

Abychom ve firmě mohli představit modernizovaný koncept interního časopisu, je potřeba zrealizovat následující činnosti:

- Personální výběr redakční rady

Personálně by měl být za časopis zodpovědný pracovník marketingu, který si k sobě vybere dobrovolníky z řad zaměstnanců. Do redakční rady je vhodné vybrat lidi schopné práce s grafickými programy (Corel Draw), s dobrou znalostí českého jazyka, navíc z různých úseků. Tým by neměl mít víc než 5 členů. Výzva k výběru redakční rady by měla být otištěna v posledním čísle Air Pressu.

Doba trvání: 2 týdny

- Zpracování nového grafického návrhu, diskuze o obsahové části

Redakční rada by měla přijít s návrhem grafického návrhu (může být zpracován jedním člověkem na základě zpětné vazby). Také by se probrala obsahová stránka časopisu, návrhy na zlepšení apod.

Doba trvání: 2 týdny.

- Analýza možností distribuce

Důležitým článkem modernizace časopisu je jeho nový způsob distribuce. Bude potřeba zjistit, kolik zaměstnanců není schopných číst si časopis elektronicky a je závislých na tištěné verzi. Dále je nutné udělat průzkum možností elektronické distribuce (jako příloha e-mailu, nahráním na web firmy, využití služeb Slideshare apod.)

Doba trvání: 2 týdny.

- Výzva zaměstnancům zapojit se do tvorby časopisu

Komunikace zaměstnancům o nové možnosti utvářet firemní časopis by byla směřována letáčky a e-mailem. Ve sdělení by byly ve zkratce představeny novinky v časopise, nejbližší uzávěrka, případná odměna pro otištěné články, technická specifikace pro zasílání podkladů a kontaktní údaje pro bližší informace a zasílání článků.

Doba trvání: 2 týdny.

- Sběr podkladů, zpracování článků, kontrola generální ředitelkou

Dále by pokračovala samotná příprava časopisu. Ideálně by měla celá redakční rada přístup ke všem podkladům a zpracování by probíhalo přibližně stejným dílem.

Doba trvání: 5 týdnů.

- Vydání nového časopisu

Nakonec by byl opět po třech měsících vydán nový časopis spolu s využitím nových možností distribuce.

Doba trvání: 1 týden.

Tab. 6. Znárodnění časového průběhu jednotlivých kroků po týdnech (vlastní zpracování)

| Činnost | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 | T9 | T10 | T11 | T12 |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| Výběr redakční rady | | | | | | | | | | | | |
| Zpracování grafického návrhu, diskuze o obsahu | | | | | | | | | | | | |
| Analýza možností distribuce | | | | | | | | | | | | |
| Výzva zaměstnancům zapojit se do tvorby časopisu | | | | | | | | | | | | |
| Sběr podkladů, zpracování | | | | | | | | | | | | |
| Vydání časopisu | | | | | | | | | | | | |

Náklady modernizace časopisu

Modernizace časopisu s sebou přinese nízké náklady, které mohou být pokryty z prostředků ušetřených za dříve papírovou distribuci časopisu. Dle propočtů podniku vychází jeden výtisk na 15 Kč, což je při současném nákladu 400 výtisků 6 000 Kč za jedno číslo, ročně tedy 24 000 Kč. Kalkulace nákladů v prvním roce je znázorněna v následující tabulce:

Tab. 7. Kalkulace ročních nákladů na nový časopis (vlastní zpracování)

| Položka | Varianta 1 | Varianta 2 | Varianta 3 | Varianta 4 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Grafický návrh – vlastní | --- | 0 Kč | --- | 0 Kč |
| Grafický návrh - reklamka | 5 000 Kč | --- | 5000 Kč | --- |
| Odměna redakční radě | 10 000 Kč | 10 000 Kč | 10 000 Kč | 10 000 Kč |
| Odměna za otištěné články | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč |
| Náklad na tisk 200 ks | 12 000 Kč | --- | --- | 12 000 Kč |
| Informační letáky 800 ks | 1 000 Kč | 1 000 Kč | 1 000 Kč | 1 000 Kč |
| Náklady celkem | 36 000 Kč | 19 000 Kč | 24 000 Kč | 31 000 Kč |
| Náklady dalšího roku | 30 000 Kč | 18 000 Kč | 18 000 Kč | 30 000 Kč |
| Změna ročních nákladů oproti současnosti (bez jednorázových položek) | +6 000 Kč | -6 000 Kč | -6 000 Kč | +6 000 Kč |

Šedivě zvýrazněné položky jsou náklady vynaložené v prvním roce. Významnou změnou ve struktuře nákladů na časopis je odměna redakční radě ve výši 500 Kč měsíčně za každé vydané číslo (při předpokladu čtyř vydání a pětičlenné radě). Novou je také položka „odměna za otištěné články“, která kalkuluje v každém čísle se čtyřmi články po 500 Kč.

Jednotlivé varianty se liší tím, zda je grafický návrh časopisu zpracován reklamní agenturou nebo vlastními silami uvnitř firmy, také se podnik musí rozhodnout, zda bude vycházet tištěná verze, která je kalkulována v počtu 200 ks, další distribuce bude provedena elektronicky. Osobně se přikláním k variantě 1 nebo 3. Myslím si, že návrh grafického vzhledu profesionálem se vyplatí, dále je potřeba na základě analýzy distribučních možností rozhodnout, zda vůbec je potřeba tištěná verze, popřípadě v jakém nákladu.

Náklady za elektronickou distribuci se do kalkulace nepromítnou, bude využito možností webových stránek firmy a současných pracovníků.

Případná rizika

- Zaměstnanci neprojeví zájem stát se členy redakční rady

V tomto případě je potřeba osobním jednáním oslovit případné šikovné zaměstnance i za předpokladu, že by redakční rada čítala méně než 5 členů.

- Zaměstnanci neprojeví zájem zasílat články

Při neformální komunikaci se zaměstnanci naznačit jim, že se nemusí bát jakéhokoliv postihu za projevový názor, pobídnout je, aby psali i o méně populárních záležitostech. Opět zmínit finanční ohodnocení otištěných článků.

- Zaměstnanci si neoblíbí nový koncept časopisu

Snažit se zjistit, kde je chyba. Příčinou může být přílišná obliba papírového vydání nebo třeba zbytečná náročnost elektronické verze na výpočetní techniku (lze řešit volbou jiného formátu a rozlišení konečné verze).

- Nedostatek kontaktů pro elektronickou distribuci

V případě, že podnik nedisponuje databází e-mailových adres pro zaměstnance, snažit se získat dodatečně tato data (například vyplněním lístečku s adresou a vhozením do připravené schránky na vrátnici nebo elektronickým formulářem na webu Aircraft Industries).

5.2.2 Činnost 2: Noviny utváří názor

Dle průzkumu byly noviny druhým nejčastějším zdrojem informací o Aircraft Industries. Respondenti zmínili zpravodaj Kunovjan a TV Slovácko jako dva hlavní zdroje, kde by s nimi měl podnik komunikovat. Proto je důležité vytvořit dlouhodobě použitelný plán komunikace s novinami (a médii obecně), který by sloužil jako určitý návod. Daný plán by na roční časové ose znázorňoval předvídatelné situace a události a upozorňoval by pracovníky, kdy je vhodná doba zveřejnit informace o Aircraft Industries. Zpětně by tento návod mohl být doplňován monitoringem médií pro vyhodnocení účinnosti komunikace.

Během každého roku nastávají pravidelně situace, kdy je vhodné o nich mluvit s novináři (například hodnocení uplynulého roku, vydání výroční zprávy a komentář ekonomických i personálních výsledků). Některé události jsou nepravidelné, avšak stále stojí za zmínku v médiích (například jedinečný kontrakt na více letadel, ocenění podniku atd.).

Jednotlivé kroky pro realizaci činnosti 2

- Výběr zodpovědného pracovníka

Za přípravu a realizaci činnosti 2 by byl zodpovědný pracovník marketingu, který je určen pro komunikaci s médii.

- Tvorba „komunikační časové osy“

Příprava dokumentu, který by propojoval akce Aircraft Industries s možnostmi jejich prezentace v médiích. Důležité je zahrnout do měsíčního plánu všechny plánované akce od účasti na výstavách po představení výroční zprávy. Důležité je snažit se zahrnout nejrůznější události, naplánovat dopředu, o čem může podnik psát. Důležitý je zpětný media monitoring.

- Sběr dat a kontaktů o potenciálních regionálních médiích

Důležitým krokem pro správné media relations je aktuální databáze kontaktů. Je dobré zaměřit se na klasická tištěná média, lokální televizi, rozhlas i na menší zpravodajské servery, které fungují pouze online.

- Kontaktování nejsilnějších médií

Doporučuji vybrat si několik nejsilnějších médií (například Slováký deník, TV Slovácko, Kunovjan) a poprosit je o schůzku, jejímž cílem by bylo zkonzultovat možnosti propagace Aircraft Industries v jejich redakčním obsahu. Zjistit, zda mají o takové informace zájem a v jakém rozsahu, navázat kontakt s konkrétním novinářem, který by měl podnik na starosti.

- Realizace plánu

Posledním krokem činnosti 2 je jeho samotná realizace a práce s médii. Úspěchem není jen dodržení předchozích bodů. Je potřeba dále s plánem a poznatky o médiích pracovat a využívat možnosti prezentace firmy.

Náklady realizace činnosti 2

Ve zmíněné podobě s sebou činnost 2 nenesé žádné finanční náklady. Mělo by se jednat o pracovní náplň zaměstnance marketingu. Činnost s sebou nenesé ani další nutné náklady na školení.

Případná rizika

- Záporný ohlas médií

Z dřívějších zkušeností lze usuzovat, že média uvítají informace o podniku. Nelze předem odhadnout, jak se postaví k nabídce užší spolupráce.

- Zdlouhavý proces schvalování článků

Zažitá praxe v Aircraft Industries vyžaduje schválení každého článku generální ředitelkou. Tento proces může být problémem v případě nutnosti vydat rychlou zprávu nebo odpovídat na poslední chvíli. Riziko lze eliminovat včasnou přípravou článků.

5.2.3 Činnost 3: Odborníci z oboru jako opinion leaderi

Letectví je zajímavý obor a dle průzkumu si 60% dotázaných přálo, aby je Aircraft Industries „vtáhl do světa letectví“. Vhodným způsobem by byla realizace seriálu „Velký svět letectví v Kunovicích“, který by se odehrával na internetu na připravené microsite a zároveň by články vycházely ve zpravodaji Kunovjan. Kunovjan by sloužil jako alternativa pro lidi, kteří nepracují s počítačem a zároveň by čtenáře lákal k navštívení stránky. Na webové stránce by vycházely články ke stejnému datu jako v Kunovjanu, tyto články by navíc mohly být doplněny o fotky, videa a diskuze. Důležitým prvkem článků by bylo jejich získávání od odborníků, kteří vybraným tématům rozumí a jsou pro ně vášní. Tito lidé již dnes pro své potěšení píšou články na internet nebo fotí letadla, určitě by přivítali nabídku spolupráce. Mimo to by mohl být elektronický seriál prezentován odborné veřejnosti a letecké komunitě na některých leteckých serverech.

Možná témata seriálu:

- Proč letadlo lítá.
- V čem je naše L410 výjimečná.
- Historie výroby letadel v Kunovicích.
- Jak probíhá navigace letounů při přistání.
- Biologická ochrana letiště.
- Jaká letadla mohou v Kunovicích přistávat.

Časový plán realizace činnosti 3

- Personální výběr

Jako v předešlých případech doporučuji finální zodpovědnost přenechat pracovníkům marketingu. Dál je možné vybrat z řad pracovníků fotografické nadšence, kteří by připravovali fotografie na web.

Doba trvání: 1 týden.

- Domluvení spolupráce se zpravodajem Kunovjan

Důležitým krokem pro realizaci by byla dohoda s městem Kunovice (vydavatelem Kunovjanu), zda by bylo možné pravidelně tisknout reportáže o letectví. Je možné nabídnout výměnou symbolickou finanční podporu.

Doba trvání: 2 týdny.

- Zajištění odborníků

Vytipováním a oslovením odborníků na L410, Let Kunovice, letiště v Kunovicích učiníme první krok, dále je nutné dané odborníky oslovit s nabídkou spolupráce. V mnoha případech se jedná o velké fanoušky letecké výroby v Kunovicích, je tedy možné, že nabídkou spolupráce budou nadšeni a za své články nebo fotky nebudou požadovat finanční odměnu. Někteří již možná mají na různých webech zveřejněné své články, takže nyní by jen stačilo dát je dohromady na jedno místo věnované letectví v Kunovicích.

Doba trvání: 3 týdny.

- Tvorba microsite

Nejprve je nutné vytipovat vhodného dodavatele, který připraví grafický návrh a strukturu webu podle požadavků Aircraft Industries. Web může být naprogramován v open source redakčním systému Wordpress nebo Joomla, což zajistí uživatelskou jednoduchost, web bude moci upravovat i člověk bez znalosti HTML nebo PHP. Pro začátek je dobré připravit základní obsah webu, není nic horšího, než navštívit začínající web bez obsahu.

Doba trvání: 4 týdny.

- Spuštění seriálu

Samotné spuštění seriálu je vhodné spojit s nějakou významnou událostí pro Aircraft Industries nebo letectví v Kunovicích (výročí otevření továrny, vzletu prvního stroje apod.). Z hlediska roku doporučuji začít seriál zveřejňovat na podzim. Na jaře a přes léto lze očekávat menší zájem. Bylo by vhodné informovat média o spuštění webu věnovaného letectví v Kunovicích. Samotné články ve zpravodaji Kunovjan musí obsahovat srozumitelný odkaz na webové stránky.

Doba trvání: 1 týden.

- Kontaktování odborné veřejnosti

Odborná veřejnost může zaručit webu přísun návštěv a další interakce přes diskuze. Jako vhodná se jeví reklama nebo články na specializovaných leteckých serverech (například planes.cz, airways.cz, letectvi.cz). Za zkoušku by stálo navázání partnerství s těmito servery a snaha stát se oficiálním webem informujícím o L410 v České republice (například malá podstránka o L410 je na webu planes.cz, není zde však žádná provázanost s Aircraft Industries). Web je možné propojit s Facebookovou stránkou Aircraft Industries za předpokladu, že se s ní bude dál pracovat a bude se na ní objevovat hodnotný obsah. Kontaktování odborné veřejnosti následuje až po spuštění webu z důvodu, aby byly návštěvníci směřováni na již existující stránku.

Doba trvání: 3 týdny.

- Pravidelná aktualizace

Po spuštění akce je potřeba aktualizovat obsah webu. Obecně by se na něm měly objevovat nejrůznější informace a novinky z činnosti podniku.

Doba trvání: pravidelně, krátký článek alespoň 1x týdně.

Následující tabulka zobrazuje časový průběh realizace seriálu o letectví v Kunovicích.

Tab. 8. Znárodnění časového průběhu jednotlivých kroků po týdnech (vlastní zpracování)

| Činnost | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 |
|------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Personální výběr | | | | | | | | |
| Spolupráce se zpravodajem Kunovjan | | | | | | | | |
| Zajištění odborníků | | | | | | | | |
| Tvorba microsite | | | | | | | | |
| Spuštění seriálu | | | | | | | | |
| Kontaktování odborné veřejnosti | | | | | | | | |
| Pravidelná aktualizace | | | | | | | | |

Náklady realizace činnosti 3

Náklady na realizaci zahrnují především návrh webových stránek a případné odměny autorům článků a fotografií, které budou použity na webu. Doporučuji oslovit pro tvorbu webu

malé studio nebo studenta. Rozsah webu nebude obsáhlý a celková tvorba je snadná. Kalkulace dále zahrnuje náklady na bannery umístěné na odborných leteckých serverech. Varianta 1 představuje kalkulaci situace, kdy se podaří získat přízeň autorů takovou formou, aby jejich nároky na odměnu byly spíše symbolické. Varianta 2 počítá s vyššími náklady na honoráře. Stejně tak objem finančních prostředků určených pro bannerovou reklamu je ve Variantě 1 nižší. To z důvodu, že je zde velký prostor pro případnou dohodu o mimofinančním vyrovnání. Některé servery se spokojí například s pouhou vzájemnou výměnou bannerů nebo odkazů. Děje se tak proto, že odkazy na stránku zvyšují věrohodnost webu před vyhledávači. Obě kalkulace tak tvoří jakousi pomyslnou bariéru spodní a horní hranice nákladů.

Další náklady, které mohou vzniknout, představují propagační materiály a reklamní předměty Aircraft Industries, které budou použity jako poděkování autorům článků a fotek. Dodatečné personální náklady nevzniknou, obsluha redakčního systému webu je přizpůsobena pro laiky.

Tab. 9. Kalkulace nákladů činnosti 3 (vlastní zpracování)

| Položka | Varianta 1 | Varianta 2 |
|--------------------------------------|------------------|------------------|
| Nákup domény na 1 rok | 250 Kč | 250 Kč |
| Hostování domény na firemním serveru | 0 Kč | 0 Kč |
| Návrh a tvorba webu | 10 000 Kč | 10 000 Kč |
| Honorář autorům článků a fotografií | 5 000 Kč | 15 000 Kč |
| Bannery na odborné servery | 5 000 Kč | 15 000 Kč |
| Náklady celkem | 20 250 Kč | 40 250 Kč |

Případná rizika

- Nízká návštěvnost webu

V případě nízké návštěvnosti webu je potřeba přehodnotit, zda články v Kunovjanu dostatečně odkazují na web. Návštěvnost je možné podpořit také internetovou PPC reklamou nebo odkazem na webu Kunovic.

- Odborníci nechtějí poskytnout články nebo fotky

Jedná se o vážný problém, který by mohl nastat. Obsah a živost webu je zárukou úspěchu. Proto by bylo potřeba hledat vhodné autory mezi zaměstnanci Aircraft Industries a případně je motivovat finančně.

5.2.4 Shrnutí plánu 2: Lépe informovaná veřejnost

Cílem výše popsaných činností bylo docílit lepší informovanosti veřejnosti o Aircraft Industries. Každá činnost může být realizována zcela samostatně nezávisle na ostatních, domnívám se však, že nejlepší synergický efekt nastane v případě souběžné realizace.

Činnost 1 – Zaměstnanci informují o podniku má za cíl zlepšit přenos interních informací a udělat je natolik atraktivní, aby o nic zaměstnanci mluvili i mimo podnik. Firemní časopis by měl být dostupný více lidem a v případě zájmu i veřejnosti.

Činnost 2 – Noviny utváří názor je zaměřena na lepší a důslednější vztah s médii, dbá na vytváření a udržování vztahů s novináři. Důležitou součástí je plán komunikace s médii, který by měl pokrýt všechny předvídatelné události, které mohou být pro média zajímavé.

Činnost 3 – Odborníci z oboru jako opinion leadeři má za úkol informovat kunovickou veřejnost a odbornou veřejnost o činnosti Aircraft Industries, historii letecké výroby v Kunovicích a letectví vůbec. Takto by vznikl obsáhlý oficiální materiál o světě letectví, který by pro veřejnost mohl být atraktivní a zajímavý.

6 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Úvod praktické části jsem věnoval krátkému představení firmy. Aircraft Industries působí v Kunovicích a navazuje na úspěšnou éru letecké výroby tehdejšího Letu Kunovice.

Na základě svých zkušeností a poznatků z praxe v tomto podniku jsem zpracoval SWOT analýzu. Řadu poznatků plynoucích ze SWOT analýzy jsem dále aplikoval na praktické řešení projektu. Jednalo se především o zlepšení komunikace s okolím podniku, udržování vztahů s novináři nebo opřít se o tradice a zkušenosti, které podnik má.

Pro pochopení současného pohledu na podnik jsem zpracoval krátký průzkum mezi obyvateli Kunovic. Získal jsem z něj především důležité poznatky, jak má podnik komunikovat s veřejností, pomocí jakých kanálů nebo například co má podnik podporovat.

Praktická část obsahuje návrh dvou plánů, které doporučuji, aby podnik realizoval pro zlepšení komunikace s veřejností a jejího náhledu na společnost. Oba plány jsou doplněny o časový plán činností, kalkulaci nákladů a analýzu případných rizik.

Je důležité si uvědomit, že budování dobrého jména firmy je často dlouhodobá činnost, je potřeba na něj vyčlenit finanční prostředky a tento záměr musí být podporován vedením podniku.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala návrhem komunikační strategie firmy Aircraft Industries ve vztahu k městu Kunovice a jeho obyvatelům.

Teoretická část byla věnována poznatkům v oblasti public relations a brand managementu. Cílem teoretické části bylo poukázat na široké využití public relations, možností jejich aplikace a realizace. Za důležité jsem považoval také uvědomit si celistvost značky, která je představována výrobkem, jeho vlastnostmi, doprovodnými službami a na první pohled také vizuální stránkou, kterou je logo a jiné grafické doplňky.

Praktická část vycházela z důležité analýzy současné situace. Na základě výsledků dotazníkového šetření a SWOT analýzy bylo možné stanovit hlavní činnosti nebo oblasti, na které by měl podnik soustředit svou aktivitu. Také bylo možné stanovit činnosti, které jsou pro firmu silnou stránkou a nebo které má firma dobře zvládnuty.

Část projektu byla věnována dvěma činnostem. První měla za úkol komplexně vyřešit problematiku sponzoringu a na základě dlouhodobé aktivity – grantu – působit na vnímání veřejnosti. Tento projekt byl rozpracován na základě jednotlivých dílčích činností a jejich průběh byl znázorněn také modelováním kritické cesty pomocí WinQSB. Grantový plán byl dále popsán z hlediska nákladů i případných rizik. Druhá činnost byla věnována celkovému utváření image podniku z hlediska tří faktorů – zaměstnanců, novinářů a odborníků z oboru. Každý faktor je možné realizovat zvlášť, přičemž předpokládám, že největší synergie bude dosaženo při realizaci všech tří částí zároveň. Z časového hlediska se jednalo o tři jednoduché na sobě nezávislé činnosti. Zvlášť byla kalkulována také nákladová stránka činností a případná rizika.

Důležitým poznatkem celého projektu je fakt, že se projekt opírá o výrazně vyšší nutnost investice do marketingu, než tomu bylo dosud. Domnívám se, že v případě zainteresovanosti vedení podniku je navýšení částky reálné. Úspěšná realizace projektu totiž povede k lepšímu povědomí veřejnosti o Aircraft Industries a dále to napomůže naplňovat jednu z podnikových vizí, která je zaměřená na přilákání vysoce kvalifikovaných pracovníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Historie. *Aircraft Industries: LET, LETADLO, KUNOVICE* [online]. [cit. 2012-04-29].

Dostupné z: <http://www.let.cz/index.php?sec=43>

Top 20 most loved brands. *Ranking The Brands: All brand rankings brought together in one single site!* [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z:

[http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-](http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=162&nav=category)

[Rankings.aspx?rankingID=162&nav=category](http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=162&nav=category)

Návod na tiskovou zprávu. *IPodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z:

<http://www.ipodnikatel.cz/Propagace/jak-napsat-tiskovou-zpravu.html>

AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky : [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 312 s. ISBN 80-722-6885-6.

AMBROŽ, Jan. Web 2.0: bublina, nebo nový směr webu?. In: *Lupa.cz* [online]. 2007 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/web-2-0-bublina-nebo-novy-smer-webu/>

BICEK, Jirka. Apple testuje i rozbalování produktů. In: *SuperApple.cz: Váš Apple svět* [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://superapple.cz/2012/01/apple-testuje-i-rozbalovani-produktu/>

CAYWOOD, Clarke L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 600 s. ISBN 80-722-6886-4.

DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Vyd. 1. Překlad Eva Nevrlá. Brno: Computer Press, 2009, 315 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1.

KAČEROVÁ, Tereza. Moderní tisková zpráva obsahuje i verzi do 140 znaků. In: *Marketing Journal* [online]. 2010 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: http://www.marketingjournal.cz/cs/public-relations/nastroje-PR/moderni-tiskova-zprava-obsahuje-i-verzi-do-140-znaku__s315x6867.html

KNOTKOVÁ, Pavla. Jak na community relations?. In: *Marketing Journal: marketing, public relations, reklama, internet* [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: http://www.marketingjournal.cz/cs/public-relations/formy-PR/jak-na-community-relations__s316x6351.html

KOMJATI, Vladimír. Jak bude vypadat PR za 10 let?. In: *Mediář.cz: Média, reklama, marketing, mobilní aplikace a slevové servery* [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://www.mediary.cz/jak-bude-vypadat-pr-za-10-let/>

L'ETANG, Jacquie. *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Vyd. 1. Překlad Petr Antonín. Praha: Portál, 2009, 338 s. ISBN 978-807-3675-967.

OGILVY, David. *Ogilvy o reklamě*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 223 s. ISBN 978-80-7261-154-6.

RUDOLF, Ján. Na jaké PR Češi slyší?. In: *Marketing Journal* [online]. 2010 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/aplikovane-pr/na-jake-pr-cesi-slysi__s388x6822.html

SCOTT, David Meerman. *The new rules of marketing and PR: how to use news releases, blogs, podcasting, viral marketing and online media to reach buyers directly*. Rev. and updated. Hoboken, N.J: Wiley, 2008. ISBN 978-047-0379-288.

STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008, 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247- 2866-7.

SWALLOW, Erica. The Future of Public Relations and Social Media. In: *Social Media News and Web Tips - Mashable: The Social Media Guide* [online]. 2010 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://mashable.com/2010/08/16/pr-social-media-future/>

TAYLOR, David. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

VIČANOVÁ, Zuzana. Community relations. In: *Marketing Journal* [online]. 2009 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/formy-PR/community-relations__s316x624.html

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 221 s. ISBN 80-247-9067-X.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|-----|---------------------------------|
| CPM | Critical path method |
| CPT | Cost per thousands |
| CR | Community relations |
| CSR | Corporate social responsibility |
| PPC | Pay per click |
| PR | Public relations |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obr. 1 – Informace o nehodě autobusu Student Agency express (zdroj: www.studentagency.cz)..... | 21 |
| Obr. 2 - Změna firemních barev McDonald's (zdroj: www.aktualne.cz)..... | 37 |
| Obr. 3 – Jednotný vzhled prodejny Vodafone (zdroj: www.oc-plzen.cz) | 38 |
| Obr. 4 – Ukázka obalu počítače Apple (zdroj: www.geek.com) | 39 |
| Obr. 5 – Logo Aircraft Industries (zdroj: www.let.cz) | 41 |
| Obr. 6 – Grafické znázornění struktury tržeb za rok 2011 | 44 |
| Obr. 7 – L 410 ve výrobě (zdroj: www.planes.cz) | 45 |
| Obr. 8 – L 410 na letišti v Kunovicích (zdroj: www.planes.cz) | 45 |
| Obr. 9 – Grafické znázornění otázky „Bydlíte v Kunovicích a jeho bezprostředním okolí?“ | 51 |
| Obr. 10 – Grafické znázornění otázky „Pracoval jste někdy v Letu nebo Aircraft Industries?“ | 52 |
| Obr. 11 – Grafické znázornění otázky „Čím jsou podle Vás Kunovice známé v kraji nebo celé republice?“ | 53 |
| Obr. 12 – Grafické znázornění otázky „Jaký podnik nebo firma se Vám pojí s Kunovicemi?“..... | 53 |
| Obr. 13 – Grafické znázornění otázky „Jak vnímáte Aircraft Industries?“ | 54 |
| Obr. 14 – Grafické znázornění otázky „Aircraft Industries dle Vašich informací...“ | 55 |
| Obr. 15 – Grafické znázornění otázky „Kterým činností se Aircraft Industries věnuje?“..... | 55 |
| Obr. 16 – Grafické znázornění otázky „Jak získáváte informace o Aircraft Industries?“ | 56 |
| Obr. 17 – Grafické znázornění otázky „Jaké informace o Aircraft Industries by Vás zajímaly?“ | 56 |
| Obr. 18 – Grafické znázornění otázky „Jak by měl Aircraft Industries komunikovat s obyvateli Kunovic?“ | 57 |
| Obr. 19 – Grafické znázornění otázky „Jak by se dle Vás měl Aircraft Industries zapojit do života Kunovic?“ | 57 |
| Obr. 20 – Grafické znázornění otázky „Která místní organizace, instituce nebo událost si dle Vás zaslouží podporu od soukromé firmy?“ | 58 |
| Obr. 21 – Schéma nejdůležitějších kroků při realizaci Grantu (vlastní zpracování) | 61 |

| | |
|---|----|
| Obr. 22 – Výsledek modelu CPM ve WinQSB (vlastní zpracování) | 68 |
| Obr. 23 – Grafické znázornění kritické cesty ve WinQSB (vlastní zpracování) | 68 |
| Obr. 24 – Schéma docílení lépe informované veřejnosti (vlastní zpracování) | 73 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tab. 1. Žebříček „20 nejvíce zbožňovaných značek“..... | 30 |
| Tab. 3. Přehled nejčastějších barev a jejich asociace (zdroj: Komárková, Vysekalová, 2000, s. 124) | 37 |
| Tab. 4. Seznam činností pro síťovou analýzu (vlastní zpracování)..... | 67 |
| Tab. 5. Soupis nákladů projektu (vlastní zpracování) | 69 |
| Tab. 6. Možná rizika ohrožující projekt (vlastní zpracování)..... | 70 |
| Tab. 7. Znázornění časového průběhu jednotlivých kroků po týdnech (vlastní zpracování) | 76 |
| Tab. 8. Kalkulace ročních nákladů na nový časopis (vlastní zpracování)..... | 77 |
| Tab. 9. Znázornění časového průběhu jednotlivých kroků po týdnech (vlastní zpracování) | 82 |
| Tab. 10. Kalkulace nákladů činnosti 3 (vlastní zpracování)..... | 83 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura Aircraft Industries

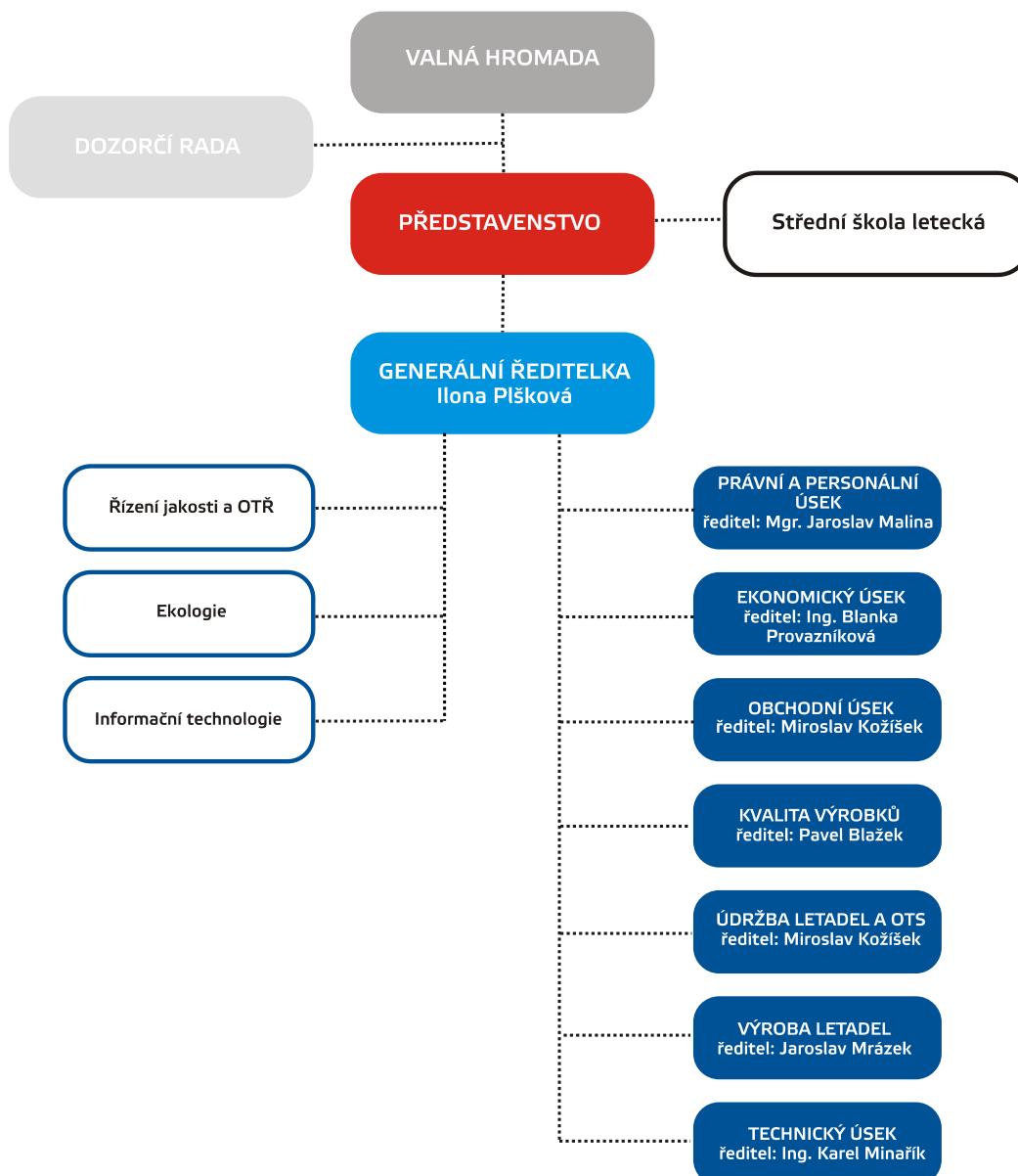
Příloha P II: Matematický model SWOT analýzy

Příloha P III: Grafické znázornění kritické cesty

Příloha P IV: Titulní strana časopisu Air Press

Příloha P V: Dotazník

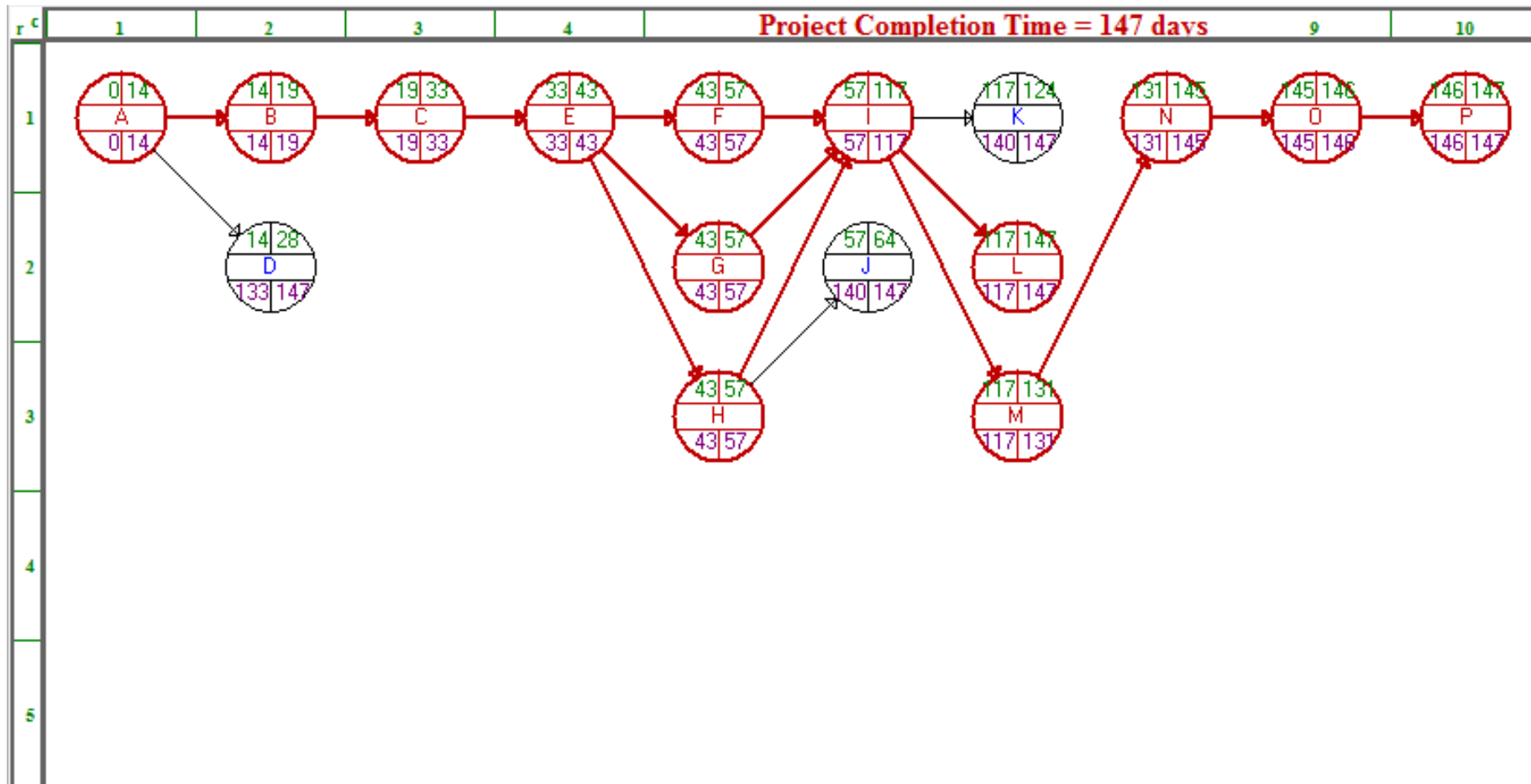
PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA AIRCRAFT INDUSTRIES



PŘÍLOHA P II: MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY

| SWOT analýza - matematický model | | Příležitosti | | | | | | Hrozby | | | | | | + | - |
|----------------------------------|---|--|----------------------------------|---------------------------------|---|--|---|-------------------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------|--------------------------------|----|----|---|
| | | Nové akce pro veřejnost pořádané městem Kunovice | Podnikatelský inkubátor Kunovice | Rozvoj nových způsobů propagace | Příchod silné firmy do areálu Aircraft Industries | Zvýšení atraktivitivy leteckého průmyslu | Výraznější komunikace konkurenčních firem | Ztráta zájmu novinářů o firmu | Pokles poptávky po nových letounech | Bývalí zaměstnanci negativně působí na image firmy | Havárie nebo incident v podniku | Netransparentní změny majitelů | | | |
| Silné stránky | Propracovaná B2B propagace | 0 | + | 0 | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | |
| | Dlouhodobý růst podniku | + | 0 | 0 | + | 0 | 0 | 0 | - | 0 | - | - | 2 | 3 | |
| | Tradice a zkušenosti v oboru | + | + | 0 | + | + | 0 | - | 0 | - | - | - | 4 | 4 | |
| | Zaměstnanci se zájmem o produkt/odvětví | 0 | 0 | + | 0 | 0 | 0 | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| | Atraktivita firmy pro novináře | + | 0 | 0 | 0 | + | - | - | 0 | - | - | 0 | 2 | 4 | |
| | Významné postavení na trhu práce v regionu | + | + | 0 | + | + | 0 | - | 0 | - | - | 0 | 4 | 3 | |
| | Obsáhlý interní časopis | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Slabé stránky | Všeobecně nízká úroveň interní komunikace | 0 | - | 0 | 0 | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | 3 | |
| | Nízké pravomoci pracovníků marketingu | - | 0 | - | 0 | 0 | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | |
| | Chybějící plán komunikace s okolím podniku | - | 0 | - | 0 | 0 | - | - | 0 | - | 0 | 0 | 0 | 5 | |
| | Časté personální změny na pozici marketingu | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | |
| | Nedostatečné personální obsazení marketingu | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| | Zaměstnanci s nízkou loajalitou k firmě jako týmu | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | + | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | | |
| | - | 5 | 1 | 2 | 1 | 0 | 3 | 8 | 1 | 5 | 5 | 2 | | 33 | |

PŘÍLOHA P III: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ KRITICKÉ CESTY



PŘÍLOHA P IV: TITULNÍ STRANA ČASOPISU AIR PRESS



1. čtvrtletí 2012 • www.let.cz

LET Aircraft Industries, a.s., Na Záhonech 1177, 686 04 Kunovice, Tel.: 572 818 111, E-mail: let@let.cz, www.let.cz
Redakční rada: Stanislava Kryštofová; Jaromír Turčinek

Zapojení Aircraft Industries, a.s. do dotačních programů

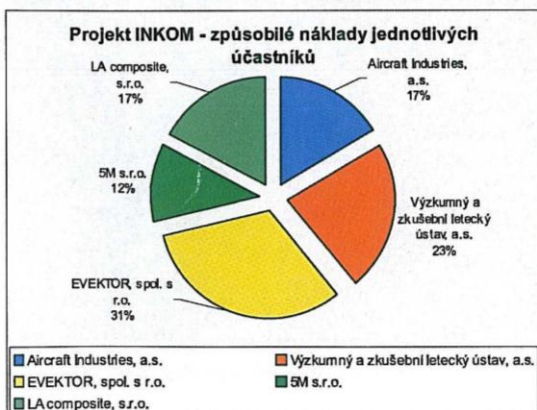
V červenci loňského roku jsme podali přihlášku projektu INKOM do veřejné soutěže ve výzkumu a vývoji TIP - resortního programu Ministerstva průmyslu a obchodu. Dne 20. ledna 2012 Ministerstvo průmyslu a obchodu na svých webových stránkách zveřejnilo seznam projektů, které budou v rámci programu TIP 2012 podpořeny. S radostí jsme si přečetli, že náš projekt FR-T14/543 INKOM - Integrace kompozitních materiálů do konstrukce malého dopravního letounu byl vybrán k podpoře.

Ing. Marcela Sapáková

Projekt INKOM

Projekt INKOM je zaměřen na uplatnění moderních kompozitních materiálů v letecké konstrukci. V rámci projektu bude proveden výzkum materiálů a jejich skladeb, analýzy zón vnitřního hluku v kabině letounu, vývoj kompozitních materiálů, vývoj motorových gondol a výzkum jejich aerodynamických vlastností, vývoj interiéru kabiny a výzkum technologií pro výrobu všech těchto celků. Zavedením kompozitních materiálů do konstrukce letounu L410 dojde ke zvýšení jeho užité hodnoty a tak se stane silným konkurentem pro ostatní letouny ve své kategorii.

Koordinátorem projektu INKOM je Aircraft Industries, a.s., členy konsorcia jsou EVEKTOR, spol. s r.o., LA composite s.r.o., Výzkumný a zkušební letecký ústav, a.s. a společnost 5M s.r.o. Náklady na projekt INKOM dosáhnou téměř 44 mil. Kč. Přiznaná dotace překročí 25 mil. Kč.



Náplň práce v projektu INKOM je rozložena do čtyř základních etap:

- **Etapa 1:** Analýzy a studie
- **Etapa 2:** Vývoj kompozitových dveří
- **Etapa 3:** Vývoj motorových gondol
- **Etapa 4:** Vývoj interiéru kabiny

Aircraft Industries, a. s.

Aircraft Industries

Aircraft Industries, a.s. zajistí koordinaci jednotlivých prací na projektu. Bude připravovat podklady pro řešení dílčích úkolů projektu, bude sledovat průběh prací dalších uchazečů a podílet se na důležitých rozhodnutích souvisejících s dosažením cílů projektu. V úvodní etapě provede výzkum zón vnitřního hluku v kabině cestujících letovými zkouškami. Ve čtvrté etapě provede zástavbu interiéru cestujících a v jejím závěru letové zkoušky, ověřující dosažení výtýčených cílů. Stejně tak ověří letovými zkouškami i splnění cílů etap 2 a 3.

EVEKTOR, spol. s r.o.

evektor

Společnost EVEKTOR se zaměří především na designové a konstrukční práce na projektu. Úvodním vstupem v první etapě projektu bude designová studie interiéru letounu, která předurčí jeho tvář pro nově připravovanou generaci. Zde se, ve spolupráci s 5M a AI, bude podílet na přípravě efektivního odhlučnění interiéru letounu. Následné konstrukční řešení zaměřené na využití moderních kompozitních materiálů bude směřováno na snížení pracovní a hmotnosti prvků interiéru. Při konstrukci motorových gondol ve třetí etapě projektu firma naváže na analytické výsledky VZLU a využije zkušenosti z konstrukce obdobných částí letounu realizovaných na projektu EV-55. Výstupem bude kompletní konstrukční dokumentace pro výrobu nových motorových gondol.

Výzkumný a zkušební letecký ústav, a.s.

VZLU

Výzkumný a zkušební letecký ústav, a.s. zabezpečí aerodynamickou optimalizaci tvaru kompozitových motorových gondol za účelem snížení jejich aerodynamického odporu a na podporu zvýšení účinnosti vstupů do sání motoru a chladicí soustavy.

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Jan Pavelka a studuji 5. ročník fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku, který mi poslouží ke zpracování mé diplomové práce.

1) Čím jsou podle Vás Kunovice známé a k čemu patří?

2) Jaký podnik nebo firma se Vám pojí s Kunovicemi?

3) Co Vám připadá firma vyrábět nebo nabízet?

4) Znáte společnost Aircraft Industries?

- a) ANO
- b) NE (Přejděte, prosím, na otázku číslo 10)

5) Co podle Vás Aircraft Industries vyrábět nebo nabízet?

6) Jak hodnotíte společnost Aircraft Industries?

- a) Určitě pozitivně
- b) Spíše pozitivně
- c) Neutrálně
- d) Spíše negativně
- e) Určitě negativně

7) Aircraft Industries podle Vašich informací:

- a) Nepatří mezi prosperující firmy
- b) Firma nějak funguje
- c) Má co nabídnout a přijímá zaměstnance

8) Kterým z činností se Aircraft Industries věnuje? (Zakroužkujte svůj výběr)

| | | | |
|---------------------------------|-----|----|-------|
| Výroba, vývoj a prodej letadel | ANO | NE | NEVÍM |
| Servis letadel | ANO | NE | NEVÍM |
| Výroba a prodej náhradních dílů | ANO | NE | NEVÍM |
| Lakovací služby | ANO | NE | NEVÍM |
| Likvidace odpadů | ANO | NE | NEVÍM |
| Provoz letiště Kunovice | ANO | NE | NEVÍM |
| Obrábění kovů | ANO | NE | NEVÍM |
| Provoz Střední školy letecké | ANO | NE | NEVÍM |

9) Jak získáváte informace o Aircraft Industries? (Vyberte maximálně 2 hlavní zdroje)

- a) Z novin
- b) Z místního zpravodaje
- c) Z internetu
- d) Z webu Aircraft Industries
- e) Z firemního časopisu Air Press
- f) Ústně (od známých, kamarádů, rodiny)

Pokračujte, prosím,
na druhé straně >>>

- 10) Máte zájem o informace o Aircraft Industries?**
- ANO
 - NE (Přejděte, prosím, na otázku číslo 12)
- 11) Jaké informace o Aircraft Industries Vás zajímají? (Vyberte maximálně 2 hlavní důvody)**
- Informace o obchodních výsledcích a o prodeji
 - Informace o výrobě
 - Informace o pracovních místech
 - Zajímavosti z oboru
- 12) Jak by měl Aircraft Industries komunikovat s obyvateli Kunovic? (Vyberte maximálně 2 hlavní způsoby)**
- Články ve zpravodaji Kunovjan
 - Reportážemi v TV Slovácko
 - Hlášením v rozhlase
 - Články na webu Kunovic
 - Nástěnkou v kině nebo městském informačním centru
 - Vlastním tištěným firemním zpravodajem
 - Vlastním firemním zpravodajem na webu společnosti
 - Jiné: _____
- 13) Jak by se dle Vás měl Aircraft Industries zapojit do života Kunovic? (vyberte pouze JEDNU odpověď)**
- Finanční nebo sponzorský dar radnici
 - Vtažení obyvatel do světa letectví – zpřístupnění areálu prohlídkám, letecké dny,...
 - Individuální podpora soukromých subjektů (sportovní kluby, zájmové spolky)
- 14) Která místní organizace, instituce nebo událost si dle Vás zaslouží podporu od soukromé firmy? (vyberte maximálně 5 možností)**
- | | |
|---|-----------------------------------|
| a) Podnikatelský inkubátor | h) Sportovní klub (který?): _____ |
| b) Škola | |
| c) Domov pro osoby se zdravotním postižením | i) Dobrovolní hasiči |
| d) Letecké muzeum | j) Aeroklub |
| e) Kino | k) Sokol Kunovice |
| f) Lidové slavnosti (hody, jízda králů,...) | l) Kunovjan |
| g) Koncerty a festivaly | m) Jiné: _____ |
- 15) Bydlíte v Kunovicích nebo jejich nejbližším okolí (v okruhu 10km)?**
- ANO
 - NE
- 16) Pracoval/a jste někdy v Aircraft Industries nebo Letu?**
- ANO
 - NE

Děkuji za Váš čas!