

# Image jako centrální pojem marketingové komunikace

Ing. Olga Jurášková

---

Diplomová práce  
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

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

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Olga JURÁŠKOVÁ**  
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové a sociální komunikace**

Téma práce: **Image jako centrální pojem marketingové komunikace**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte literární rešerši dostupných zdrojů, které pojednávají o image a porovnejte publikované názory.
2. Formulujte cíle a hypotézy a provedte analýzu image zvolené firmy ve vnímání jejích zaměstnanců.
3. Na základě zjištěných výsledků navrhněte kroky pro zlepšení image analyzované firmy.
4. Závěrem práce stanovte paradigmaty, která vyplynula z teoretické i praktické analýzy.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Kotler, P., Marketing Management, Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0016-6**

**Pelsmacker, P., Geuens, M., Bergh, J., Marketingová komunikace, Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0254-1**

**Čihovská, V., Hanuláková, E., Lipianska, J., Firemný imidž, Eurounion, Bratislava 2001, ISBN 80-88984-24-6**

**Vysekalová, J., Komárková, R., Psychologie reklamy, Grada Publishing, Praha 2002, ISBN 80-247-0402-1**

**Brooks, I., Firemní kultura, Computer Press, Brno 2003, ISBN 80-7226-763-9**

**Horáková, I., Stejskalová, D., Škapová, H., Strategie firemní komunikace, Management Press, Praha 2000, ISBN 80-85643-99-9**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**

Katedra marketingových komunikací

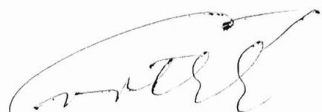
Datum zadání diplomové práce:

**13. ledna 2006**

Termín odevzdání diplomové práce:

**15. května 2006**

Ve Zlíně dne 13. ledna 2006

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



  
PhDr. Magda Gregarová  
vedoucí katedry

## **ABSTRAKT**

Pojem image je stále častěji zmiňovaným fenoménem v rámci marketingových komunikací. Image je uváděna v kontextu s corporate identity, public relations, firemní kulturou, psychologíí spotřebitele, ale i v dalších širších souvislostech marketingových komunikací. V odborné literatuře se vyskytuje několik definic pojmu image, ale neexistuje ucelená literatura, která by se tímto fenoménem, zákonitostmi jeho tvorby a měření zabývala.

V prostředí českých firem je image obvykle vnímána jako „vedlejší produkt“ úspěšného prodeje, který vzniká nahodile a je obtížné ho nějakým způsobem řídit. Povědomí o možnostech systematického budování pozitivní image je, zatím, v prostředí českého trhu velmi nízké. České společnosti se téměř nezabývají měřením image, přestože většina marketingových plánů si klade za cíl právě zlepšení image značek a výrobků.

Klíčová slova: image, marketingové komunikace, firemní kultura, interní image, externí image, reálná image, měření image, výzkumná sonda.

## **ABSTRACT**

The notion of image is more and more mentioned prodigy in the frame of marketing communication. The image is mentioned with corporate identity, public relations, company culture, consumer's psychology and others connections of marketing communication. The definition of the image occurs in the special literature, but completely literature, which engaged in this prodigy, no exist.

The image is perceived as a „secondary product“ of successful sale, which rises by chance and it is defficult to measure it in the czech companies. The awareness about systematic building the positive image is very low in the czech market. The companies don't engage of image measurement although the most of marketing plans targets on the improve the image of brands and products.

Keywords: image, marketing communication, corporate culture, internal image, external image, real image, image measurment, research.

Děkuji vedoucí své diplomové práce Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za cenné rady a připomínky a velmi vstřícný přístup. Poděkování patří také všem kolegům z Ústavu marketingových komunikací za jejich podporu, životní moudrosti a rady.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně dne 26. července 2006

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 IMAGE</b> .....	<b>10</b>
1.1 Vymezení pojmu image.....	10
1.2 Postavení image v marketingových komunikacích .....	13
1.3 Image jako nástroj firemního managementu .....	13
1.4 Vlivy působící na image .....	13
<b>2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>20</b>
2.1 ANALÝZA IMAGE .....	21
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>23</b>
<b>3 ANALÝZA IMAGE V PRUMYSLOVÉM PODNIKU</b> .....	<b>24</b>
3.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY .....	24
3.2 METODIKA SBĚRU DAT .....	25
3.2.1 Skupina respondentů .....	25
3.2.2 Sběr dat.....	25
3.2.3 Výzkumná sonda .....	25
3.3 ANALÝZA IMAGE FIRMY FLOWTECH .....	25
3.4 ANALÝZA IMAGE FIRMY FORSCHNER .....	43
3.5 ZÁVĚRY Z VÝZKUMNÉ SONDY .....	57
<b>III PROJEKTOVÁ ČÁST</b> .....	<b>60</b>
<b>4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE</b> .....	<b>61</b>
4.1 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	62
4.2 KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY .....	62
4.3 ROZPOČET .....	62
4.4 VYHODNOCENÍ ZPĚTNÉ VAZBY .....	62
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>67</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>69</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>71</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>73</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>75</b>

## ÚVOD

Každý člověk má nějakou image, každá firma či organizace má nějakou image, každý výrobek má nějakou image. Pojem image je stále častěji zmiňovaným fenoménem v rámci mnoha firem, neziskových organizací, charitativních hnutí či jednotlivců. Téměř neexistuje publikace pojednávající o marketingu, marketingových komunikacích, firemní kultuře a managementu v různých oborech a odvětvích, která by nezmiňovala pojem image. A to v různých souvislostech, rozsahu a s odlišným chápáním důležitosti budování pozitivní image v rámci managementu firem a organizací. České firmy si ve svých marketingových strategiích kladou za cíl zlepšení image svých výrobků a značek, ale většinou neznají skutečný stav své image u cílových skupin zákazníků. A pokud neznají výchozí stav, tak mohou jen obtížně plánovat a realizovat kroky ke zlepšení image. Metodika měření image je obecně málo využívána a pokud je využívána, omezuje se většinou jen na měření image prodejen v porovnání s konkurencí.

V prostředí českých firem a organizací je věnována systematická péče přípravě a realizaci marketingových strategií a taktických plánů ve vztahu k jednotlivým cílovým skupinám vnější veřejnosti. Pokud se firma zabývá budováním pozitivní image, tak většinou právě jen u vnější veřejnosti. Vnitřní veřejnost – zaměstnanci, nejsou v mnoha českých firmách vnímáni jako cílová skupina, se kterou je nutné cíleně a systematicky komunikovat a pro kterou je nutné vytvářet podobné marketingové plány jako pro zákazníky. Přitom zaměstnanci jsou „prvními zákazníky“ firmy. Jsou to lidé, kteří mohou výrazně přispět k budování pozitivní image a dobrého jména, tedy k cílům, které si stanovují managementy firem a organizací.

V odborné literatuře existuje množství definic pojmu image. Literatura se však nezmiňuje o tom, které aspekty, vlastnosti, parametry či charakteristiky skutečně tvoří image. Proto jsou pod pojmem image chápány v různých firmách a organizacích různé vlastnosti nebo skutečnosti. Většinou je to úroveň prezentačních materiálů, méně často úroveň firemní kultury a téměř výjimečně firemní zisk a prosperita spolu se snahou podílet se na udržitelném rozvoji společnosti.

Cílem diplomové práce je provést rešerši dostupných zdrojů odborné literatury pojednávající ve větší či menší míře o image a začlenit pojem image do širších souvislostí v rámci marketingových komunikací. Dalším cílem je provést výzkumnou sondu v prostředí české výrobní společnosti a na jejím základě odhalit parametry, které jsou vnímány zaměstnanci této firmy jako rozhodující pro tvorbu firemní image. Závěrem diplomové práce bude návrh komunikační strategie, jejímž cílem bude zlepšení image analyzované firmy.

V diplomové práci budou použity metody sběru primárních dat (výzkumná sonda) a metody sběru sekundárních dat (literární rešerše dostupných zdrojů odborných publikací). Na základě zjištěných primárních a sekundárních dat bude provedena analýza, jejíž závěry budou podkladem pro návrh řešení.

Hypotézy:

1/ Pojem image je zmiňovaným fenoménem téměř ve všech typech odborné literatury pojednávající o marketingových komunikacích, ale rozsah vysvětlení tohoto pojmu spolu s uvedením možností jeho měření a formování jsou omezené.

2/ Nejdůležitějšími kritérii při posuzování firemní image u cílové skupiny zaměstnanců v prostředí české výrobní společnosti jsou prezentační materiály a úroveň firemní kultury.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 IMAGE

V teoretické části bude provedena literární rešerše dostupných zdrojů zmiňujících pojem image. Budou uvedeny jednotlivé definice pojmu image a publikované metody jejího měření. Snahou bude zařadit pojem image do širších souvislostí v rámci marketingových komunikací.

### 1.1 Vymezení pojmu image

Pojem **image** pochází z angličtiny, ale skutečný původ slova je z latinského „imago“, což znamená podoba, představa. Naučný slovník mluví o image jako o „*psychickém otisku reality subjektu, přepracovaném do formy dojmu, o přijetí určitého soudu bez náležité argumentace*“.

Historie pojmu image a jeho využití sahá do poloviny minulého století. Američtí psychologové W. Gardner a P. Leavy použili tento termín v publikaci „The Produkt and the Brand“. Na základě výzkumu, který provedli, došli k závěru, že způsob používání image určité značky může být pro nákup výrobku důležitější, než jeho vlastnosti. Zákazník neakcentuje objektivní podstatu výrobku a jeho výrobce, ale vnímá ho jako určitý symbol, představu, která má splnit jeho očekávání. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, s. 9)

Další významnou prací je dílo K. Bouldinga „The image“, které vyšlo poprvé roku 1956. Autor zde sleduje ovlivňování image zprávami a stanovuje zákonitosti pro jejich vzájemné střetávání. (Vysekalová, s. 122)

Jednou z nejrozsáhlejších monografií o image v německy psané literatuře je práce Uwe Johansenna „Das Marken- und Firmenimage“ z roku 1971. Jde o srovnávací studii do té doby vydaných prací o image, jejich dimenzích a analýza druhové, značkové a firemní image. (Vysekalová, s. 122)

**Image** podniku popisuje cizí náhled, tedy obraz podniku, jak se jeví jeho vnějším pozorovatelům. Tento pohled, jenž vyjadřuje pocity cílových skupin vůči podniku, se utváří průběžným vyhodnocováním veškerých zpráv o organizaci. (Horáková, Stejskalová, Škapová, s. 74)

**Image** firmy je image identity, jak je vnímána cílovými skupinami. Jedná se tedy o postoj veřejnosti k dané společnosti – subjektivní, mnohorozměrný dojem, který vyvolává. Image není vždy konzistentní s žádoucí firemní identitou, může zde existovat nesoulad. (Pel-smacker, Geuens, Bergh, s. 36)

**Image** chápeme jako představu, kterou si o podniku vytváří každý jednotlivec, a to jak na základě svých osobních zkušeností, tak zejména ze sdělení a informací získaných od jiných osob nebo z médií. (Foret, s. 49)

**Image** je soubor názorů, myšlenek a dojmů, které si člověk o firmě nebo výrobku vytvoří. Postoje lidí a jejich činy do velké míry závisí na tom, jakou má firma nebo její výrobky image. (Kotler, s. 536)

**Image** představuje souhrn představ o organizaci, jež převládají v relevantní části veřejnosti. (Němec, s. 57)

**Image** je souhrn představ, pocitů, postojů, názorů, jenž spojuje člověka s určitými věcmi, osobnostmi, událostmi.

**Image** je výsledkem výměny názorů mezi jednotlivcem a společností, uskutečňované často v konfliktní situaci, kdy jednotlivec se nachází pod určitým tlakem, provázejícím rozhodovací proces.

**Image** je komplexní, vícedimenzionální a strukturovaný systém, který je zároveň výrazný a plastický. Jeho celistvost znamená více než souhrn jednotlivých částí.

**Image** se skládá z objektivních a subjektivních, správných a nesprávných představ, postojů a zkušeností jednotlivce či určité skupiny lidí o určitém objektu či předmětu.

**Image** je sdělitelná a lze ji analyzovat vědeckými metodami. Přes určitou stabilitu je ovlivnitelná v rámci dlouhodobé koncepce.

**Image** působí na názory a chování a podstatným způsobem je ovlivňuje. Je vlastně určitým nositelem informací a jako takový představuje určitou koncepci orientace jednotlivce ve vztahu ke komunikaci. (Vysekalová, Komárková, s. 212, 213)

**Image** představuje soubor názorů, myšlenek a dojmů, které má osoba o objektu. Je to komplex kladných nebo záporných pocitů, symbolický obraz nabízeného výrobku, značky, služby, podniku atd. ve vědomí příjemce, přičemž představy obsahují i určité očekávání. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, s. 9)

**Image** má povahu zobecnělého a zjednodušeného symbolu, který je založený na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu. (Vysekalová, s. 121)

**Image** je představa, kterou si vytvořila jedna veřejnost nebo více veřejností o nějaké osobě, podniku nebo instituci. A to nikoliv jako dokreslený obraz, ale spíš jako mozaiku z pochycených, zlomkovitých, do sebe vzájemně velnutých detailů. (Svoboda, s. 54)

**Image** (celkový dojem) – představa spotřebitele o výrobku, společnosti, jednotlivci nebo instituci. Celkový dojem je něco, o čem lidé věří, že je pravdivé. (Clemente, s. 72)

**Image** je to, co jsme. Prostřednictvím reklamy mohou firmy komunikovat kdo jsou – svoji identitu, co jsou – svoji image a o co usilují – svoje zásady firemní kultury. (Gregory, Wiechmann, s. 1)

**Image** jako hypotetická proměnná se vztahuje k produktu (službě), značce, firmě. Představuje zahajovací bod analýzy spokojenosti zákazníka. (Foret, Stávková, s. 108)

**Image** představuje přesně ohraničenou představu, kterou o firmě má veřejnost. Image je stavěna na první místo v hodnotovém žebříčku cílů společnosti, firmy nebo organizace v oblasti komunikace. Součástí image jsou vedle racionálních i emocionální prvky, jako jsou předsudky, přání a naděje. Na základě těchto představ potom sami jednáme – vyjadřujeme se k problémům, nakupujeme produkty, podporujeme či zatracujeme určité projekty. Image je tedy důležitou pomůckou pro naše vnímání a jednání v každodenním životě.

**Image** firmy je odrazem její identity, firemní kultury. Firma proto musí dbát, aby skutečná a chtěná identita byly v souladu. Podobně jako lze formovat identitu, kulturu a firemní komunikaci, je možné formovat i její image.

## 1.2 Postavení image v marketingových komunikacích

Pojem image vyjadřuje představu, obraz, který vzniká a prolíná se do širšího názoru. Tak jako se v poslední době stále častěji zmiňuje pojem integrované marketingové komunikace, tak se stále častěji zmiňuje pojem image. Souvisí to také se stále propracovanější analýzou nákupního chování spotřebitele a se snahou zjistit veškeré motivy jeho nákupního chování.

Image se prolíná do reklamy, která může pomoci k dosažení firemních cílů:

- buduje veřejné povědomí a akceptaci značky, služby nebo výrobku a upevňuje jejich pozici na trhu,
- podporuje výrobkový marketing a pomáhá k dosažení tržních podílů,
- ovlivňuje finanční instituce, akcionáře a další stakeholders,
- pomáhá zvládnout krizové situace,
- vytváří atraktivní podmínky pro nábor a udržení kvalitních zaměstnanců. (Gregory, Wiechmann, s. 6)

Systematicky a dlouhodobě budovaná image je základem pro vytvoření silné značky a její úspěšné umístění na trhu. Budování značky se bez jasně definované a podporované image neobejde. Image je často spojena se silnými emocemi, příběhem, vytváří „osobnost“ značky. (Aaker, s. 119)

Vyplácí se dát výrobkům image kvality – lístek první třídy. Ten zajistí, že lidé si budou vybírat právě „jejich značku“, protože si nekupují výrobek, ale image. Image značky tvoří 90 % toho, co musí výrobce prodat. (Ogilvy, s. 14)

Manažer značky musí dbát na to, aby se zkušenosti se značkou shodovaly s image značky. Dokonale propracovaný inzerát vychvalující hotelové služby může negovat mrzutý recepční, který nechápe důležitost trvalého udržování image hotelu. (Kotler, s. 86)

Strategie inovace výrobního sortimentu a dokonalejší obsluha jednotlivých segmentů trhu vytváří podmínky pro budování dobrého jména a image firmy. Zvyšování kvality produktů, nabídka dalších modifikací a dobrá komunikace s věrnými zákazníky tvoří základ pozitivní image a tím dlouhodobé prosperity. (Foret, Procházka, Urbánek, s. 33)

Pojem image se dotýká také on-line obchodování a marketingu na internetu. Podceňovanou oblastí v e-commerce je tvorba image virtuálního obchodu. Tyto obchody často sázejí na nízkou cenu, ale to pro dlouhodobý úspěch nestačí. Od jasně stanovené image se odvíjí grafická podoba obchodu a další prvky marketingového mixu. (Stuchlík, Dvořáček, s. 221)

Konkurenční výhody spojené s jasně definovanou image jsou založeny na emocích, informacích a jednání. Snahou je získat srdce, mysl a peněženku zákazníka. Přitom však nejde jen o efektivní řízení jednotlivých obchodních transakcí, ale spíše o společné prožívání vztahu se zákazníkem. Tady mají své nezastupitelné místo emoce, které vznikají na základě komunikace firmy či organizace nebo na základě toho, co se říká o zkušenostech jiných. (Storbacka, Lehtinen, s. 37)

Pro bližší pochopení vlivu jednotlivých forem marketingových komunikací na tvorbu image je nutné vyjít z klasifikace image podle několika kritérií.

Klasifikace image:

- podle nositelů (interní, externí image),
- podle požadavků (reálná, ideální image),
- podle působnosti (univerzální, specifická image),
- podle subjektů (vlastní, cizí image),
- podle objektu (image firmy, výrobku, služby, prodejny, osoby, místa, myšlenky).

**Interní image** si vytváří objekt sám o sobě. Označuje se jako „self image“. Vytváří si ho např. výrobce sám o sobě, o svých výrobcích, o firmě, ale také zaměstnanci, top ma-

nagement nebo jednotlivý člověk. Tento obraz ovlivňují minulé zkušenosti a zážitky, výsledky práce, postavení ve společnosti, v kolektivu atd.

**Externí image** vypovídá o tom, jak nás vnímá veřejnost. Mnohé firmy nebo i osoby se snaží vzbudit představy, které ale neodpovídají skutečnosti. Externí image si může firma nebo osoba vytvářet cíleně prostřednictvím reklamy a dalších nástrojů marketingových komunikací.

**Reálná image** je taková image, která se vytváří ve vědomí veřejnosti, ve firmě, ale i ve vědomí zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, distributorů a dalších stakeholders. Označuje se jako získaná image nebo pověst. Často je vytvářena pouze na základě toho, co lidé o firmě slyšeli nebo co se dověděli od jiných bez vlastních zkušeností. Svoji pověst může firma využít ve svůj prospěch. Například firma, která má pověst drahé, ale vysoce kvalifikované organizace, může očekávat, že její zákazníci budou ochotni a připraveni platit za výrobky nebo služby více, než je obvyklé a budou s touto skutečností už předem počítat.

**Ideální image** se vytváří dlouhodobým a cílevědomým úsilím firmy nebo jednotlivce za pomoci a využití všech nástrojů marketingového mixu. Každá společnost by měla mít podle svého zaměření a poslání definovanou image. Tomu pak musí odpovídat všechny faktory, které tuto image vytvářejí. Při změně image je však nutné postupovat po jednotlivých krocích, aby příliš rychlá změna nevyvolala v okolí nejistotu, zmatek a nedůvěru.

**Univerzální image** je platná bez ohledu na místní odlišnosti. Příkladem může být důraz na péči o životní prostředí v případě bezfosfátových pracích prášků, kdy tento ekologický aspekt je vnímán velmi pozorně na celém světě.

**Specifická image** zdůrazňuje určitou zvláštnost, která souvisí např. s územní lokalitou.

**Vlastní image**, neboli osobní image, je jedním z důležitých faktorů, které ovlivňují uplatnění každého člověka v organizaci, společnosti nebo rodině.

**Cizí image** je vnímání jiných lidí, kolegů, partnerů, příbuzných atd. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, s. 13)

### 1.3 Image jako nástroj firemního managementu

Tak jako firmy stále více cítí potřebu definování firemní kultury, tak cítí také potřebu systematického a plánovaného formování image, která je stále více vnímána jako důležitý nástroj řízení firmy.

Firmy, které mají definovanou firemní strategii, která je funkční, zaměstnanci jí rozumějí a realizují ji, mají vysoký potenciál úspěšného budování **positivní image**. Image jsou nejen vlastnosti produktu, image jsou zejména pocity, vjemy a představy. Proto při formování image hrají velkou roli emoce a jejich začlenění do jednotlivých nástrojů marketingových komunikací.

Formování image je nedílnou součástí komunikačního mixu. Firmy dnes běžně využívají nástroje marketingových komunikací ve vztahu k zákazníkům a dalším vnějším cílovým skupinám. Ale méně často a méně systematicky využívají marketingové komunikace směrem ke svým zaměstnancům. Pro budování pozitivní image jsou však zaměstnanci klíčovou cílovou skupinou. Jsou nositeli dobrého jména firmy, ve které pracují. Pokud nebudou mít zaměstnanci na firmu pozitivní názor, nebudou ho mít ani zákazníci firmy.

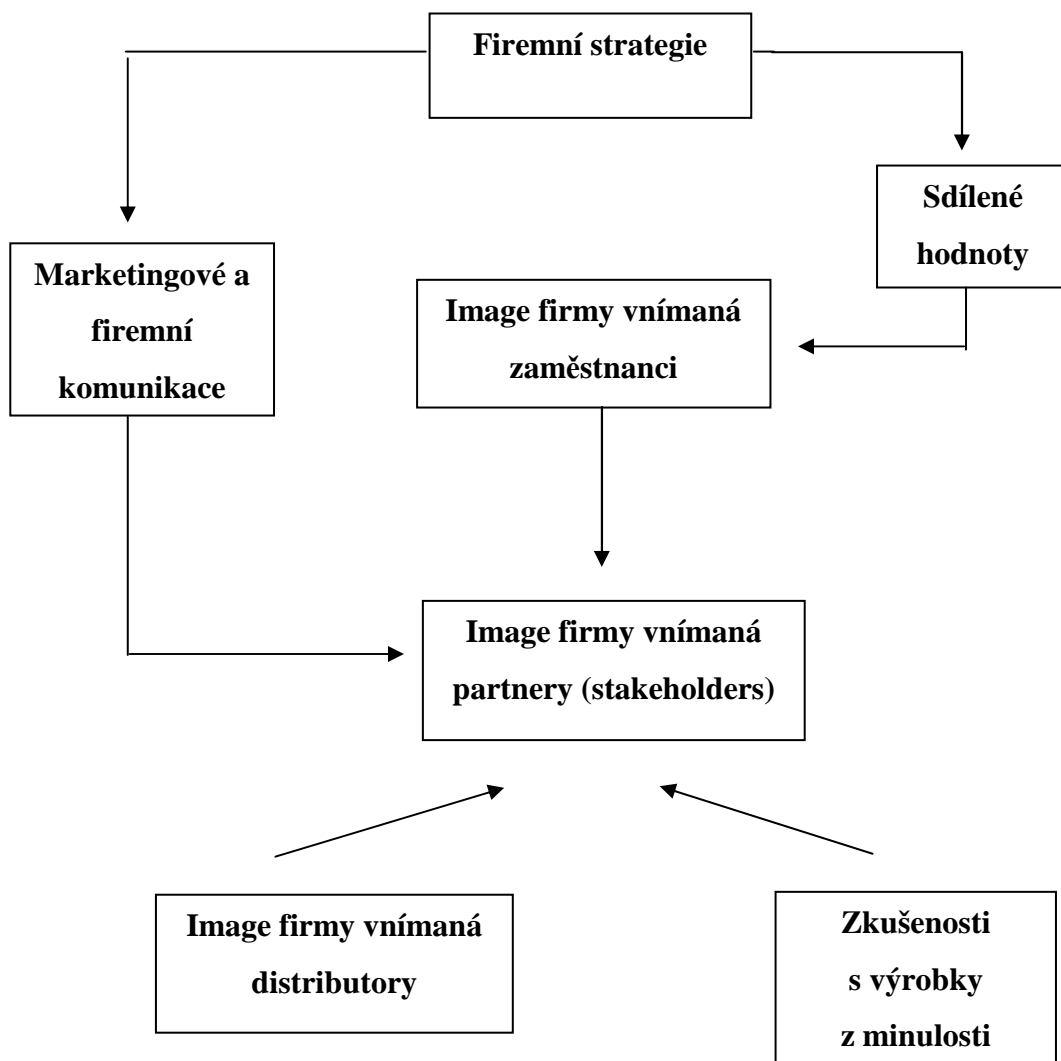
Dobrá image pozitivně působí v řadě oblastí firemní strategie:

- **zvyšuje atraktivitu firmy na trhu práce**, protože image je jedním z hlavních faktorů, podle kterého se ucházejí o zaměstnání nejkvalifikovanější pracovní síly,
- **motivuje zaměstnance**, identifikace zaměstnanců s firmou pomáhá překonat nejen konfliktní a krizové doby, ale projevuje se pozitivně na produktivitě práce a její kvalitě,
- **má vliv na kapitálový trh**, firmy s dobrou image mají lepší pozice na kapitálovém trhu a jsou úspěšnější,
- **posiluje prodej produktů** (výrobků či služeb),
- **odvrací útoky**, image je jako konto, na které se ukládá v dobrých časech a z něhož se čerpá v horších dobách.



Kdo a jak vytváří image firmy?

Předně my sami, tím, jak působíme, co děláme, jak jsme výkonní, kreativní, jak dokážeme vystihnout přání a potřeby trhu a jak dokážeme výsledky své práce prezentovat. Velmi důležité je, jak nás vnímají klíčové segmenty veřejnosti (stakeholders), co o nás říkají, jak k nám přistupují. Důležité je srovnání s tím, co dělá a jak se prezentuje konkurence.



Obr. 1 Faktory ovlivňující image firmy

zdroj: Pelsmacker, Geuens, Bergh, *Marketingová komunikace*, s. 37

Při strategickém plánování a vytváření image je důležité uvědomit si následující fakta:

- tvorba image je dlouhodobá záležitost – není možné vybudovat dobrou image v krátkém čase nebo nahodilými kroky,
- neexistuje jen jedna image – většinou jde o průnik různých pohledů v závislosti na cílových skupinách,
- image je proměnlivá – podléhá změnám, které ale nejsou pozorovatelné v krátkém časovém horizontu.

Z těchto faktů vyplývá, že čím jednotněji bude firma vystupovat v rámci svých strategických cílů, tím větší důvěru bude mít u veřejnosti, tím více se bude veřejnost s firmou identifikovat a tím lepší image bude firma mít. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, s. 29)

Firemní image je tvořena určitou představou, kterou si vytvářejí její zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, média a ostatní veřejnost, která patří do marketingového prostředí firmy. Tato představa se vytváří jak na základě vlastních zkušeností, tak na základě informací, které vyplývají z chování firmy.

Image firmy je sumou aktivit a opatření firemní kultury, firemní identity a firemního designu, které jsou zprostředkované firemní komunikací. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, s. 30)

$$CIm = (CC + CI + CD) \times CCom$$

*CIm* – firemní image

*CC* – firemní kultura

*CI* – firemní identita

*CD* – firemní design

*CCom* – firemní komunikace

## 1.4 Vlivy působící na image

Image firmy představuje komplexní jev, který je tvořen množstvím objektivních a subjektivních prvků. Mezi nejdůležitější faktory můžeme zařadit nemateriální a materiální faktory.

**Nemateriální faktory** představují nemateriální prezentaci firmy vůči veřejnosti – vystupování pracovníků firmy na veřejnosti, oblečení pracovníků, styl komunikace v reklamě, podpora prodeje, přímý marketing, prezentace na výstavách a veletrzích, sponzorské aktivity, úroveň korespondence, vyřizování reklamací atd. Nedílnou součástí je také nemateriální prezentace dovnitř firmy – firemní kultura, pracovní atmosféra, styl řízení, řešení vnitrofiremních konfliktů atd.

Mezi **materiální faktory** patří především kvalita poskytovaných výrobků a služeb, design výrobků, prodejní prostory, budovy, vozový park, úprava jednacích místností atd.

Dalšími výraznými vlivy na tvorbu pozitivní image jsou příznivé reference, pozitivní informace publikované v masmédiích, veřejná uznání, používání výrobků významnými lidmi, celebritami atd.

Budování pozitivní image musí být trvalým a cílevědomým procesem managementu. Čím více bude „poselství“ vysílané k různým cílovým skupinám konzistentní, tím bude společnost silnější a méně zranitelná a tím méně budou její zákazníci ovlivnitelní komunikačními aktivitami konkurence. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, s. 24)

## 2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Analýza image je součástí výzkumu spokojenosti zákazníků, který patří do nehmotných zdrojů rozhodujících pro úspěšnost firmy. Image se vztahuje k produktu (službě), značce, firmě. Představuje zahajovací bod analýzy spokojenosti zákazníka.

V analýze image existují měřitelné proměnné:

- důvěra v poskytované služby a činnost firmy,
- stabilita firmy,
- flexibilita a inovativnost (rychlost reakce na změnu poptávky, počet nově nabízených produktů),
- důvody k prvnímu nákupu,
- značka a její spontánní znalost. (Foret, Stávková, s. 109)

Nejvhodnějším nástrojem pro měření názorů je **škálování**, kdy respondent vyjadřuje svůj postoj zaznamenáním určité pozice na stupnici, která odráží řadu možných pohledů na hodnocený předmět. Sudý počet kategorií nutí respondenta zaujmout nějaký postoj, lichý počet mu umožňuje zvolit kategorii „nevím“ a vyhnout se tak výběru jedné z nabízených možností. Označení kategorií může být různé. Např.: silně spokojen – mírně spokojen – nevím – mírně nespokojen – silně nespokojen. (Foret, Stávková, s. 39)

**Otevřené otázky** umožňují respondentům vyjádřit se svými slovy, vyjádřit svůj názor. Mohou být podnětem k zamyšlení a mohou přinést nové řešení, které by jinak zůstalo skryto. Odpovědi na otevřené otázky jsou považovány za závažnější, protože jsou to názory, které se respondentovi vybavily v jeho paměti. Nevýhodou je obtížnější zpracování takových údajů pro účely marketingového výzkumu.

## 2.1 Analýza image

Analýza image slouží k psychologickému poznání trhu a představuje zároveň komplexní přístup k měření účinnosti propagace s postižením motivační stránky komunikačního procesu. (Vysekalová, Komárková, s. 213)

Vzhledem ke komplexnosti, dynamice a mnohostrannosti pojmu image neexistuje standardní metoda její analýzy. Základní metodou analýzy image se pak většinou stává individuální psychologická explorace.

Jednou z často používaných metod měření image je **sémantický diferenciál**. V tomto měření je ve vztahu ke zjišťovaným komponentům image sestavena řada protikladných pojmových dvojic, které jsou uspořádány na sedmistupňové škále, přičemž čtvrtý stupeň představuje ambivalentní hodnotu. Výběr bipolárních adjektiv je dán cílem šetření. Při vyhodnocení jsou pojmy uspořádány tak, že na levé straně jsou všechny pozitivní, na pravé straně pak všechny negativní pojmy. Celý postup hodnocení se zakresluje a vzniká **polaritní profil**. (Vysekalová, Komárková, s. 217)

Například: měření image značek piva u skupiny konzumentů

	1	2	3	4	5	6	7
preferovaná							nepreferovaná
vysoké kvality							nízké kvality
pro mladé							pro staré
stylová							staromódní
.....							.....

Tuto metodu měření image lze úspěšně použít při srovnávání image značek konkurenčních výrobků nebo image konkurenčních prodejen, kdy v polaritním profilu vzniká přehledný obraz image jednotlivých subjektů.

Sémantický diferenciál se nachází na rozhraní mezi kvantitativními a kvalitativními metodami výzkumu. Jde o zachycení významů, které konkrétní člověk připisuje různým pojmům. Současně však tato metoda obsahuje škály s jejichž pomocí lze odpovědi respondentů kvantifikovat. Autory sémantického diferenciálu jsou sociologové Osgood, Suci a Tannenbaum, kteří vyšli z předpokladu, že jednání lidí úzce souvisí s emocemi, které jsou v myšlení jednotlivců asociovány s konkrétními pojmy a skutečnostmi – mají tzv. konotativní význam. (Pavlů, s. 154)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 ANALÝZA IMAGE V PRŮMYSLOVÉM PODNIKU

Cílem praktické části diplomové práce je analýza image firmy z pohledu jejích zaměstnanců. Metodou výzkumné sondy je dotazníkové šetření, jehož cílem je zjistit, v čem vidí zaměstnanci důležitost image pro prosperitu firmy, která kritéria jsou důležitá při posuzování image a co má vliv na tvorbu pozitivní firemní image. Pro porovnání zjištěných dat je primární výzkum proveden ve dvou podnicích se stejným zaměřením, kde lze předpokládat stejné makroekonomické vlivy.

#### 3.1 Představení firmy

Firmami, v nichž bylo provedeno dotazníkové šetření pro analýzu image, jsou společnosti FlowTech, s.r.o. Zlín a Forscher, s.r.o. Otrokovice. Obě jsou výrobními firmami zaměřenými na výrobu komponentů pro automobilový průmysl a pohybují se na průmyslovém trhu.

Firma FlowTech - nástrojárna vznikla v roce 1993 jako podpůrný provoz vývoje a výroby operačního zařízení pro hlavní výrobu ZPS, a.s. V roce 1999 došlo ke změně majoritního vlastníka a vzniku společnosti s ručením omezeným **FlowTech, s.r.o.** Od roku 2000 se firma orientuje na automobilový průmysl v oblasti lisovacích nástrojů a hydraulických upínacích přípravků. Flowtech je držitelem certifikátu ISO 9001-2000 a vyváží své výrobky do Německa a Francie. Hlavním programem je výroba upínacích přípravků pro mechanické, hydraulické a pneumatické upínání, výroba kontrolních měřicích přípravků, lisovacích nástrojů pro plošné tváření, výroba kalibrů, měřidel a menších strojních sestav.

Firma **Forschner, s.r.o.** je výrobní divizi německého koncernu Forscher se sídlem v Mahlstettenu. Byla založena v roce 1948 Eugenem Forschnerem a zůstala rodinným podnikem do současnosti. Forscher má výrobní závody v Německu, České republice a Turecku.



Pobočka v Otrokovicích se orientuje na výrobu elektromechanických součástí, kabelových systémů a přesných strojírenských součástí zejména pro automobilový průmysl.

### 3.2 Metodika sběru dat

Ke sběru primárních dat je využito písemné dotazníkové šetření, které obsahuje jedenáct otázek týkajících se analýzy image. Poslední otázka slouží ke zjištění demografických údajů o respondentech. V dotazníku je využito škálování a otevřené otázky, v nichž mohou respondenti vyjádřit svůj názor. V rámci výzkumné sondy je zjišťováno, do jaké míry je image důležitá pro prosperitu firmy, v čem vidí respondenti důležitost firemní image, která kritéria jsou důležitá pro posuzování image, kdo a co má vliv na tvorbu pozitivní image a názory na jednotlivé činnosti, které ovlivňují image.

#### 3.2.1 Skupina respondentů

V rámci dotazníkového šetření byli osloveni zaměstnanci obou zvolených firem. Ve firmě FlowTech vyplnilo dotazník 78 % zaměstnanců (62 osob z 80 oslovených), ve firmě Forscher 71 % (34 osob ze 48 oslovených). Podle demografických údajů se ve firmě FlowTech zúčastnilo výzkumné sondy 89 % mužů a 11 % žen, většinou ve věku 26 – 45 let, pracující v dělnické profesi nebo ve středním managementu s délkou zaměstnaneckého poměru u dané firmy více než 8 let. Ve firmě Forscher je složení respondentů 59 % mužů a 41 % žen, průměrný věk 26 – 35 let, převládá dělnická profese a délka zaměstnaneckého poměru v dané firmě je 1 – 3 roky.

Ve firmě FlowTech byli zaměstnanci informováni o cílech a metodě dotazníkového šetření přímo realizátorem výzkumné sondy (autorkou diplomové práce), a to na společném setkání před zahájením dotazníkového šetření. Ve firmě Forscher byl informován management firmy, ostatním zaměstnancům poskytl informace ředitel firmy při předávání dotazníkového formuláře.

### 3.2.2 Sběr dat

Výzkumná sonda byla realizována v období říjen – listopad 2005.

### 3.2.3 Výzkumná sonda

Výzkumná sonda byla provedena na základě popsané metodologie. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 96 respondentů. Výsledky šetření jsou zaznamenány do tabulek a grafů s procentuálním vyjádřením množství odpovídajících respondentů.

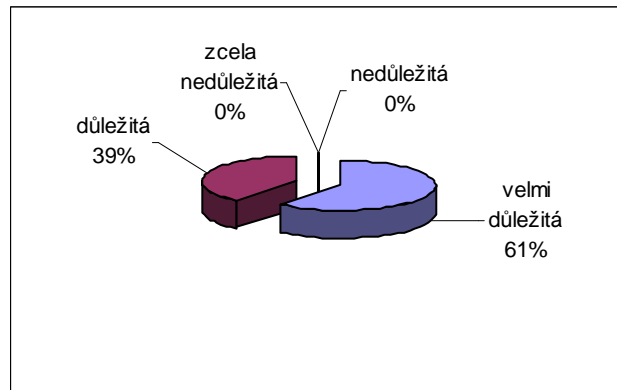
## 3.3 Analýza image firmy FlowTech

Níže je uvedeno grafické znázornění názorů respondentů – zaměstnanců firmy FlowTech na jednotlivé otázky dotazníkového šetření. Počet odpovědí je znázorněn prostřednictvím tabulek a grafů.

#### 1. Do jaké míry je, podle Vašeho názoru, firemní image důležitá pro prosperitu firmy?

	velmi důležitá	důležitá	nedůležitá	zcela nedůležitá	nevím
image firmy	61%	39%	0%	0%	0%

Tabulka 1 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 1



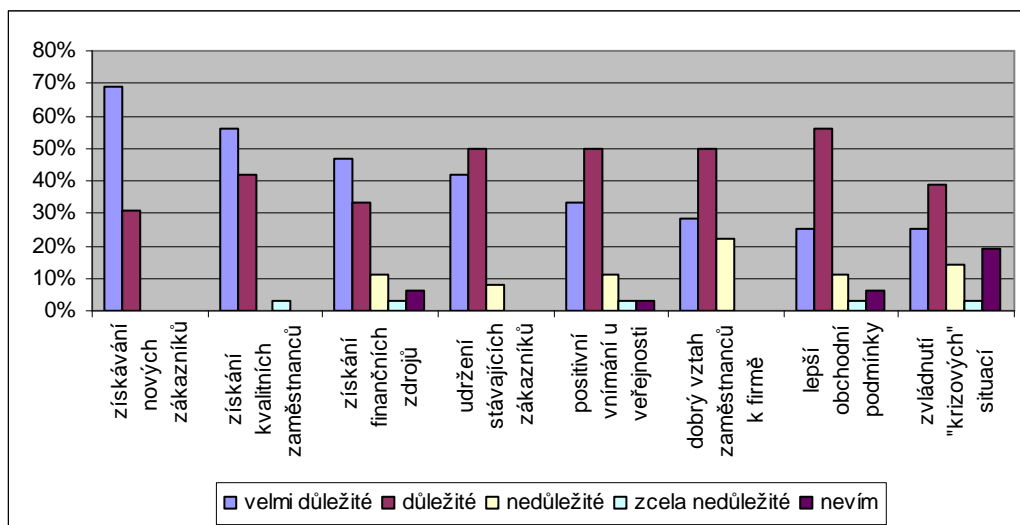
Obr. 2 Důležitost image pro prosperitu firmy

zdroj: vlastní zpracování

**2. V čem vidíte, a do jaké míry, roli image pro prosperitu firmy?**

	velmi důležitě	důležitě	nedůležitě	zcela nedůležitě	nevím
získávání nových zákazníků	69%	31%	0%	0%	0%
získání kvalitních zaměstnanců	56%	42%	0%	3%	0%
získání finančních zdrojů	47%	33%	11%	3%	6%
udržení stávajících zákazníků	42%	50%	8%	0%	0%
positivní vnímání u veřejnosti	33%	50%	11%	3%	3%
dobrá vztah zaměstnanců k firmě	28%	50%	22%	0%	0%
lepší obchodní podmínky	25%	56%	11%	3%	6%
zvládnutí "krizových" situací	25%	39%	14%	3%	19%

Tabulka 2 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 2



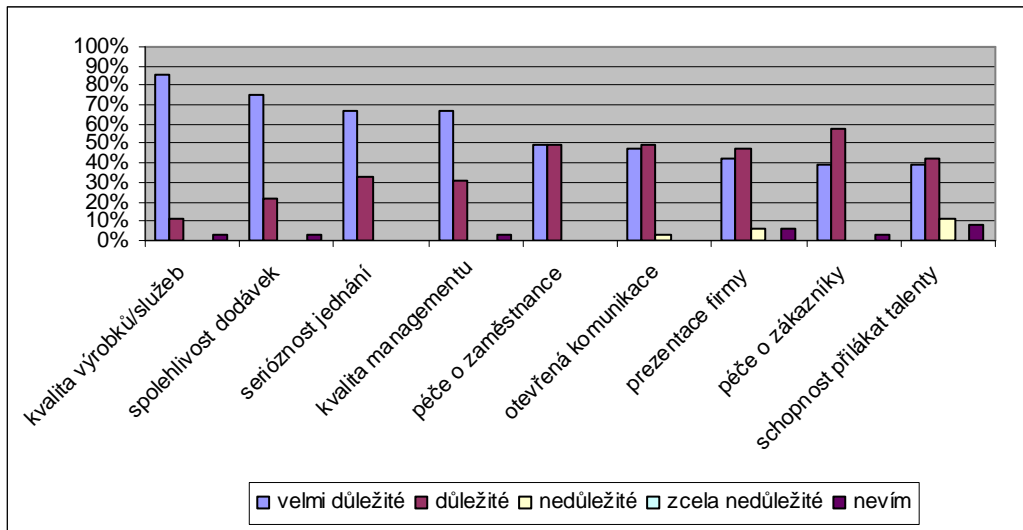
Obr. 3 Co hraje roli (a v jaké míře) ve vnímání image firmy

zdroj: vlastní zpracování

### 3. Která kritéria považujete za důležitá při posuzování firemní image a jakou míru důležitosti jim přisuzujete?

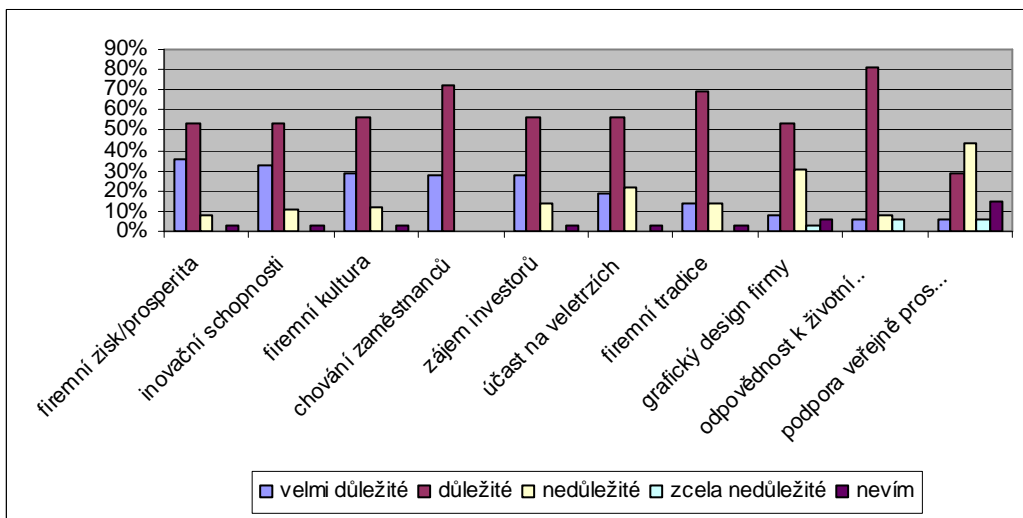
	velmi důležité	důležité	nedůležité	zcela nedůležité	nevím
kvalita výrobků/služeb	86%	11%	0%	0%	3%
spolehlivost dodávek	75%	22%	0%	0%	3%
serióznost jednání	67%	33%	0%	0%	0%
kvalita managementu	67%	31%	0%	0%	3%
péče o zaměstnance	50%	50%	0%	0%	0%
otevřená komunikace	47%	50%	3%	0%	0%
prezentace firmy	42%	47%	6%	0%	6%
péče o zákazníky	39%	58%	0%	0%	3%
schopnost přilákat talenty	39%	42%	11%	0%	8%
firemní zisk/prosperita	36%	53%	8%	0%	3%
inovační schopnosti	33%	53%	11%	0%	3%
firemní kultura	29%	56%	12%	0%	3%
chování zaměstnanců	28%	72%	0%	0%	0%
zájem investorů	28%	56%	14%	0%	3%
účast na veletrzích	19%	56%	22%	0%	3%
firemní tradice	14%	69%	14%	0%	3%
grafický design firmy	8%	53%	31%	3%	6%
odpovědnost k životnímu prostředí	6%	81%	8%	6%	0%
podpora veřejně prospěšných činností	6%	29%	44%	6%	15%

Tabulka 3 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 3



Obr. 4 Důležitost kritérií při posuzování firemní image

zdroj: vlastní zpracování



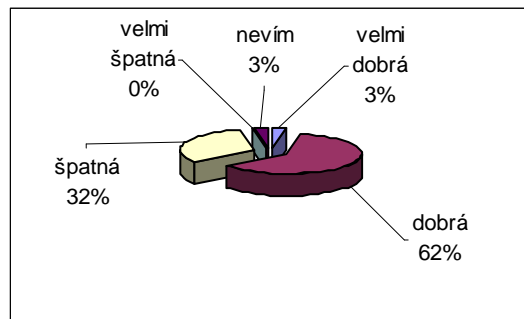
Obr. 5 Důležitost kritérií při posuzování firemní image (dokončení)

zdroj: vlastní zpracování

4. Jak Vy osobně hodnotíte image Vaší firmy?

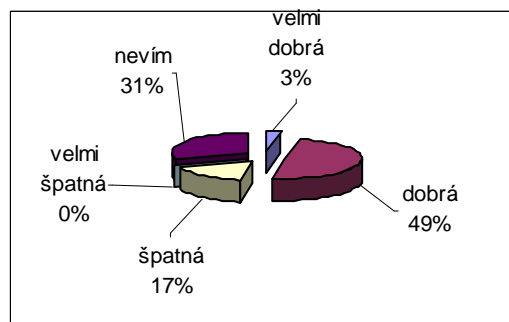
	velmi dobrá	dobrá	špatná	velmi špatná	nevím
z Vašeho pohledu	3%	62%	32%	0%	3%
z pohledu Vašich zákazníků	3%	50%	17%	0%	31%
z pohledu Vašich kolegů ve firmě	3%	31%	44%	3%	19%
z pohledu široké veřejnosti	6%	28%	3%	0%	64%

Tabulka 4 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 4



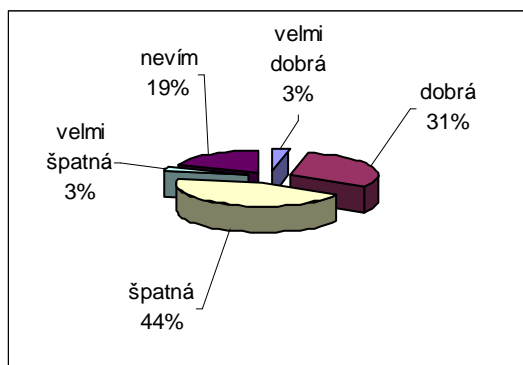
Obr. 6 Hodnocení image z pohledu respondenta

zdroj: vlastní zpracování



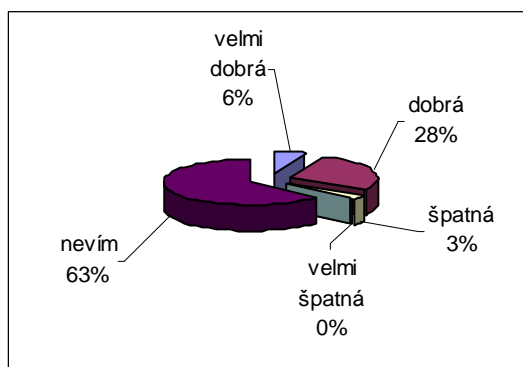
Obr. 7 Hodnocení image z pohledu zákazníků

zdroj: vlastní zpracování



Obr. 8 Hodnocení image z pohledu kolegů

zdroj: vlastní zpracování



Obr. 9 Hodnocení image z pohledu široké veřejnosti

zdroj: vlastní zpracování

**5. Jak byste formuloval/a image Vaší firmy?** (napište slovy, prosím)

nedostačující  
 nevýrazný  
 tradiční  
 firma slibující co nedokáže splnit, nerealizovatelné nabídky, kvalita a termíny  
 nejasný  
 společně  
 nemůžu posuzovat, jsem ve firmě krátce  
 firma je známa jen v užších odborných kruzích, u širší veřejnosti i regionální známá jen výjimečně  
 poměrně známá, ne však příliš uznávaná kvůli nespolehlivosti dodržení dodacích termínů  
 firma, která se snaží a pro zaměstnance něco dělá  
 výrobky dobré kvality, problémy s termíny  
 dobrý  
 kvalitní výrobky, nespolehlivost dodávek, nerespektování jednání, nekulturní výrobní prostředí  
 průměrná  
 dobrý sociální program pro zaměstnance, snaha o kvalitní péči o zákazníky a prezentace firmy na veřejnosti  
 toto formulování bude lepší nechat na zákaznících  
 tradiční, nespolehlivá v termínech, chce se zdokonalit  
 kvalifikovaná, ale nespolehlivá  
 nespolehlivá  
 vstřícná a otevřená k zákazníkovi při jeho získávání  
 roztržitý  
 kvalitní výrobky, neplnění termínových závazků  
 prosperující dynamická společnost s tradicí kvality  
 po zlepšení posuzování termínů do výroby bude dobrá image zaručena  
 firma, která udělá vše a za nejnižší cenu, ale ve vlastním termínu  
 rozvíjející se, hledá řešení pro zvýšení image, pružná v některých oblastech, všichni zaměstnanci táhnou za jeden provaz  
 nevím  
 snaha se cení - výsledky oceňují  
 naše firma má vybudovanou dobrou image dlouholetou tradicí nástrojárny, naši pracovníci dokážou vyrobit to, co jinde ne

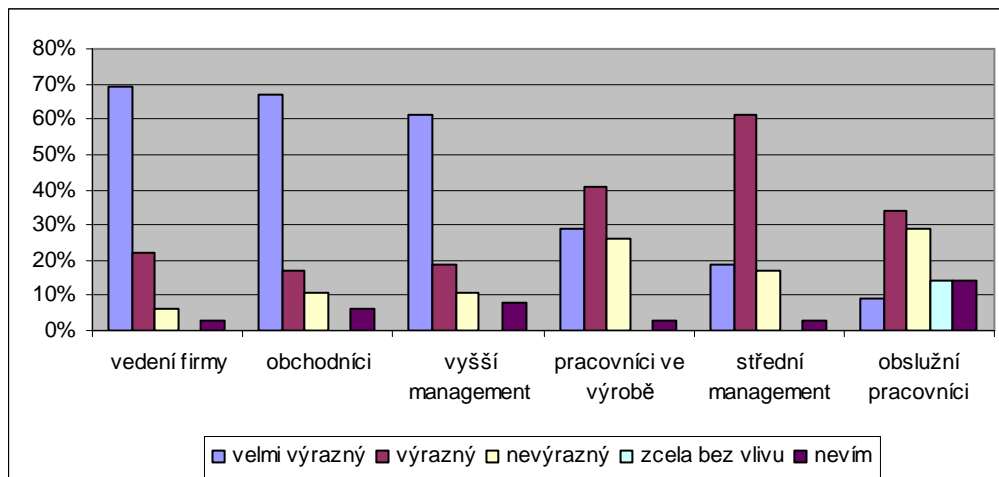
*Tabulka 5 Slovní vyjádření respondentů na otázku č. 5*

**6. Kdo má vliv, a v jaké míře, na tvorbu pozitivní firemní image?**

	velmi výrazný	výrazný	nevýrazný	zcela bez vlivu	nevím
vedení firmy	69%	22%	6%	0%	3%
obchodníci	67%	17%	11%	0%	6%
vyšší management	61%	19%	11%	0%	8%
pracovníci ve výrobě	29%	41%	26%	0%	3%
střední management	19%	61%	17%	0%	3%
obslužní pracovníci	9%	34%	29%	14%	14%

*Tabulka 6 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 6*





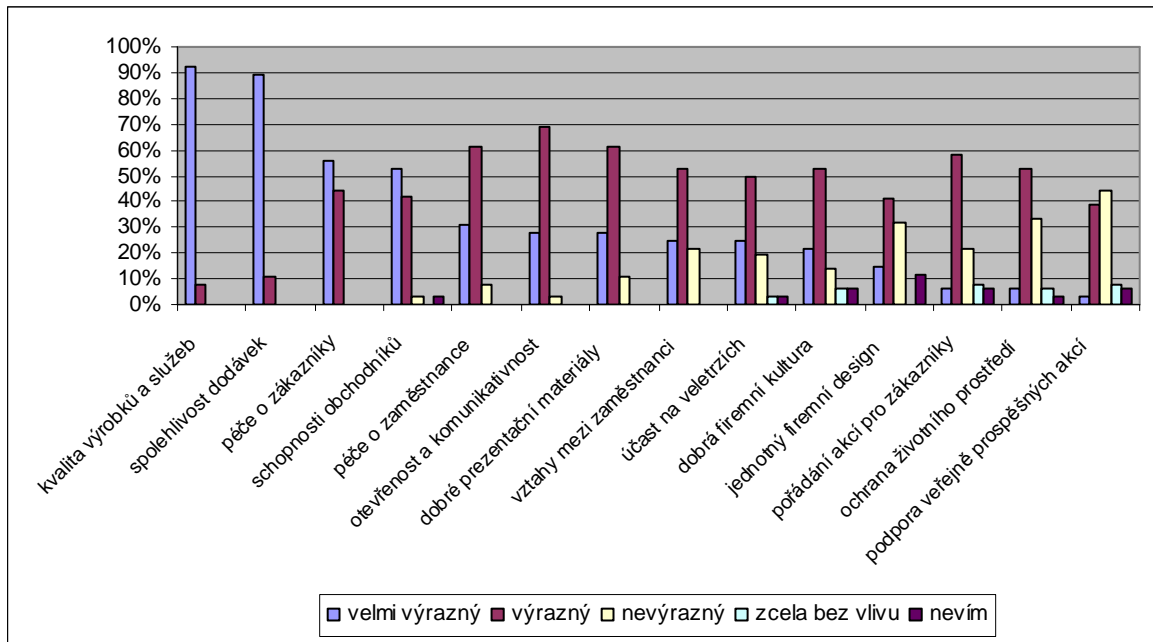
Obr. 10 Vliv pracovního zařazení na tvorbu pozitivní firemní image

zdroj: vlastní zpracování

#### 7. Co má vliv, a v jaké míře, na tvorbu pozitivní firemní image?

	velmi výrazný	výrazný	nevýrazný	zcela bez vlivu	nevím
kvalita výrobků a služeb	92%	8%	0%	0%	0%
spolehlivost dodávek	89%	11%	0%	0%	0%
péče o zákazníky	56%	44%	0%	0%	0%
schopnosti obchodníků	53%	42%	3%	0%	3%
péče o zaměstnance	31%	61%	8%	0%	0%
otevřenost a komunikativnost	28%	69%	3%	0%	0%
dobré prezentační materiály	28%	61%	11%	0%	0%
vztahy mezi zaměstnanci	25%	53%	22%	0%	0%
účast na veletrzích	25%	50%	19%	3%	3%
dobrá firemní kultura	22%	53%	14%	6%	6%
jednotný firemní design	15%	41%	32%	0%	12%
pořádání akcí pro zákazníky	6%	58%	22%	8%	6%
ochrana životního prostředí	6%	53%	33%	6%	3%
podpora veřejně prospěšných akcí	3%	39%	44%	8%	6%

Tabulka 7 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 7



Obr. 11 Míra vlivu na pozitivní firemní image

zdroj: vlastní zpracování

**8. Kdo nebo co má vliv na negativní firemní image? (napište slovy, prosím)**

vyšší management a obchodní oddělení  
 obchodníci, vyšší management  
 nedodržování sjednaných termínů - občas  
 nekvalifikovanost mnoha obchodníků, slabá organizace přípravy výroby a hlavně výroby samotné  
 neplnění termínů dodávek, špatná kvalita dodávek  
 název firmy, propojené 2 firmy do sebe  
 nezodpovědnost  
 pozdní dodávky výrobků, špatná komunikace se zákazníky - nerovné jednání, neochota a negativní jednání pracovníků  
 (převážně dílna)  
 lež, lenost, neochota  
 ceny výrobků, obchodní oddělení, nepoměr zaměstnanců mezi výrobou a vedením s obluž. profesemi, kvalitních pracovníků ubývá, z řízení výroby se stává výzkumný ústav  
 nekvalitní výrobky a služby a vůbec špatný chod firmy od zaměstnanců až po management chování vedoucích  
 nevím  
 nedůsledné projednání termínů zhotovení zakázky a ceny, špatné výrobky, kultura pracoviště - výrobní prostředky spousta lidí, špatná domluva  
 nekvalitní výrobky, nedodržování termínů, nespokojení zaměstnanci, nekulturní prostředí atd.  
 vedení firmy  
 pokud dodávky nejsou spolehlivé, výrobky nekvalitní, chybí serióznost jednání, zaměstnanci jsou nespokojení - není dobrá komunikace s vedením firmy  
 kvalita a přesnost výrobků s neplněním sjednaných termínů dodávek  
 neschopnost domluvit se na prioritách ve výrobě - nedodržování termínů - napjaté vztahy  
 nedodržené termíny, nepružné řešení problémů  
 pokud zavolám do firmy a nedostanu se ke kompetentnímu člověku (přehazují si mě)

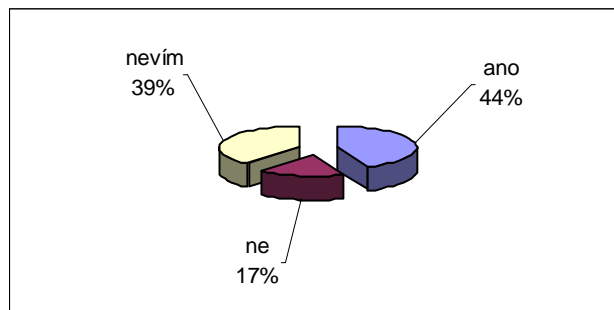
neochota spolupráce  
 kvalita výrobků, neplnění termínů, pořádek na pracovišti  
 platební morálka  
 nedodržování termínů výroby  
 špatná kultura veřejných lidí - tedy obchodníků, vyššího managementu, zaměstnanců, kteří komunikují s veřejností a hlavně s klienty  
 všichni pracovníci a zaměstnanci firmy  
 lidé, kteří nedělají práci, za kterou jsou placeni a ti, kteří jim to trpí  
 pozdní dodávky, způsob jednání, vystupování, znalosti o našich možnostech, 100% dotahování úkolů, přehrávání řešení  
 na jiné zaměstnance, předvádění dopředu  
 kvalita výroby, nedodržování termínů  
 občasné posouvání termínů vyhotovení

Tabulka 8 Slovní vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 8

**9. Zabývá se Vaše firma systematickým budováním pozitivní image?**

ano	ne	nevím
44%	17%	39%

Tabulka 9 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 9



Obr. 12 Systematické budování pozitivní image

zdroj: vlastní zpracování

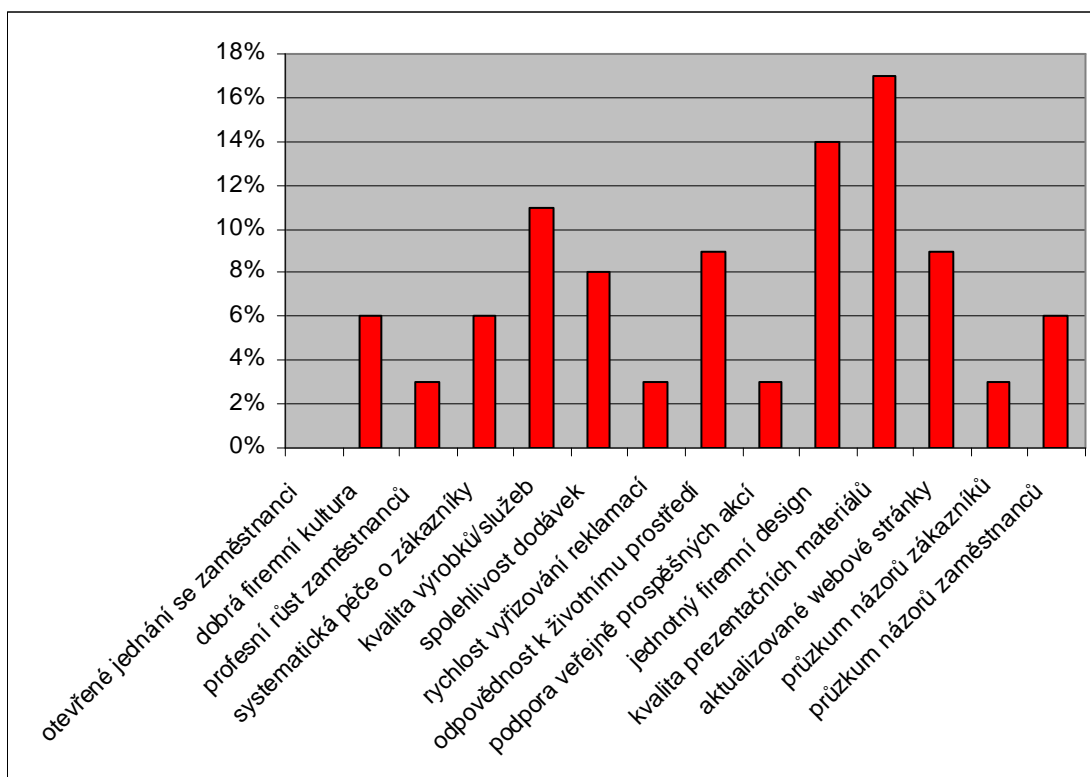
**10. Zhodnoťte, prosím, do jaké míry se Vaše firma věnuje následujícím kritériím?**

dle Vašeho názoru (ohodnoťte známkou jako ve škole)

1 - věnuje se výrazně ... 5 - zcela se nevěnuje

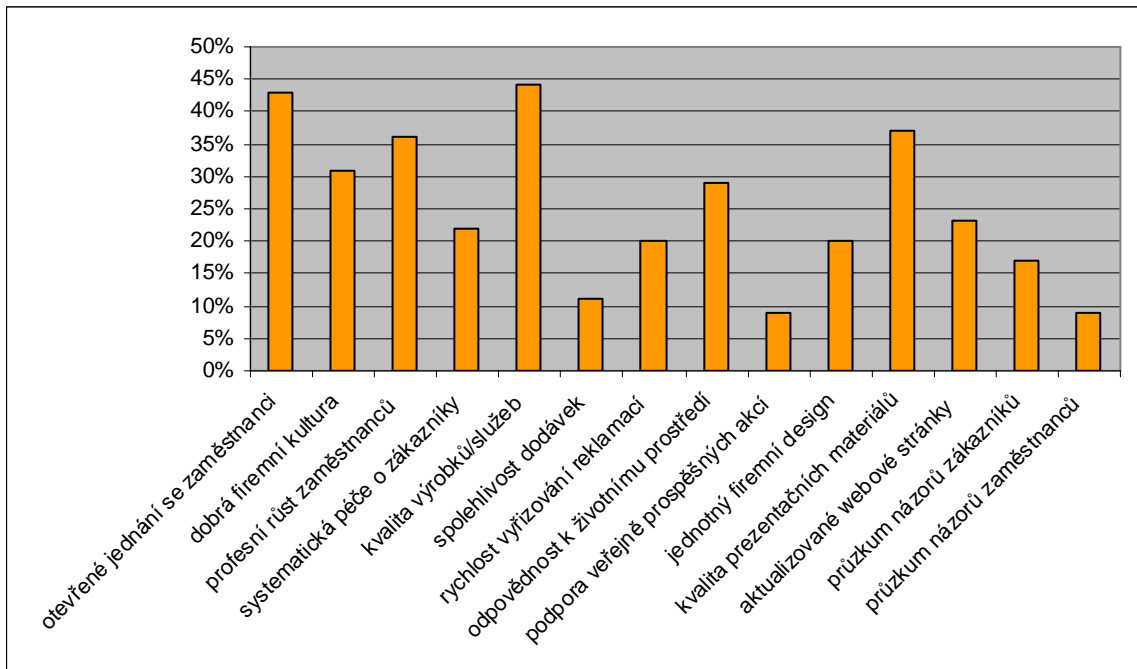
	1	2	3	4	5	nevím
otevřené jednání se zaměstnanci	0%	43%	29%	11%	14%	3%
dobrá firemní kultura	6%	31%	46%	11%	0%	6%
profesní růst zaměstnanců	3%	36%	33%	19%	6%	3%
systematická péče o zákazníky	6%	22%	53%	11%	3%	6%
kvalita výrobků/služeb	11%	44%	31%	8%	3%	3%
spolehlivost dodávek	8%	11%	22%	42%	14%	3%
rychlost vyřizování reklamací	3%	20%	37%	23%	3%	14%
odpovědnost k životnímu prostředí	9%	29%	31%	17%	3%	11%
podpora veřejně prospěšných akcí	3%	9%	43%	14%	11%	20%
jednotný firemní design	14%	20%	29%	23%	3%	11%
kvalita prezentačních materiálů	17%	37%	17%	11%	0%	17%
aktualizované webové stránky	9%	23%	23%	3%	9%	34%
průzkum názorů zákazníků	3%	17%	23%	20%	14%	23%
průzkum názorů zaměstnanců	6%	9%	20%	34%	23%	9%

Tab 10 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 10



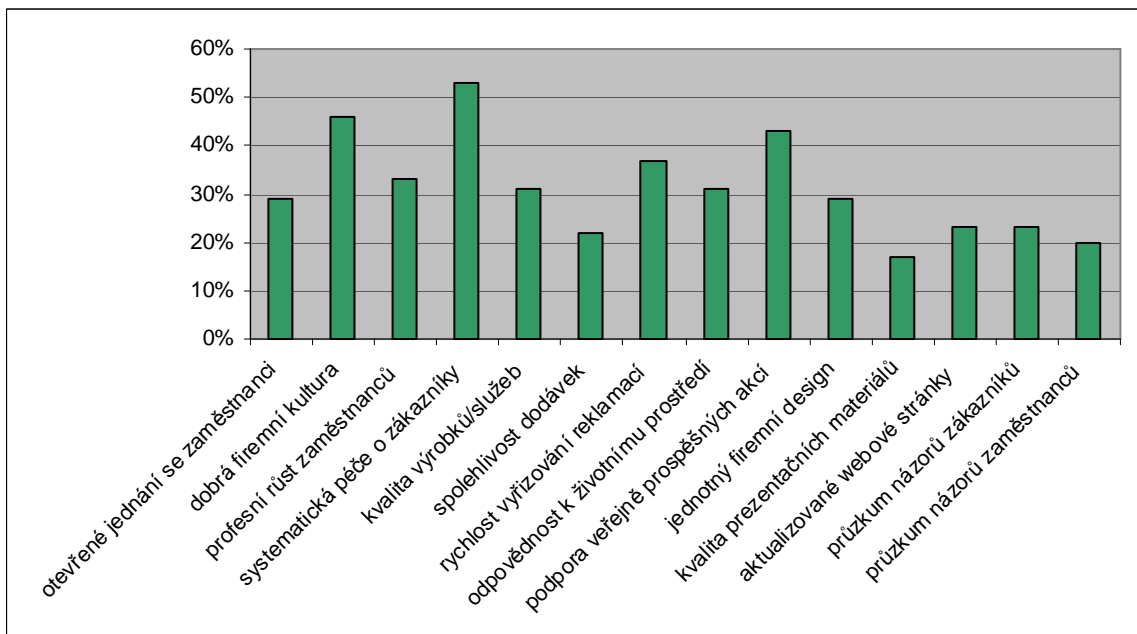
Obr. 13 Kritéria hodnocená známkou 1

zdroj: vlastní zpracování



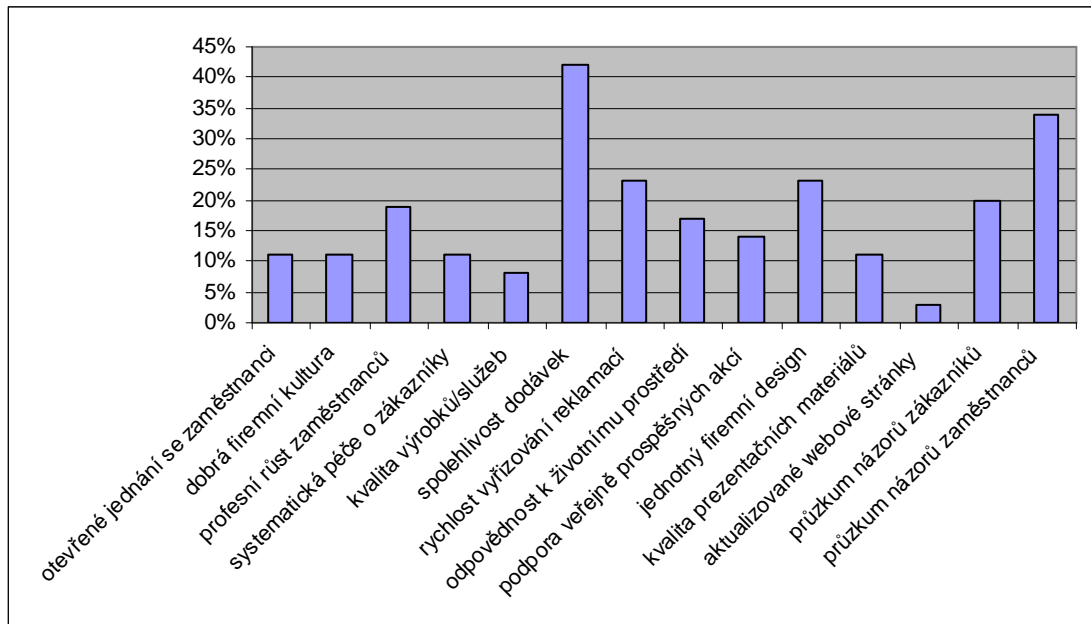
Obr. 14 Kritéria hodnocená známkou 2

zdroj: vlastní zpracování



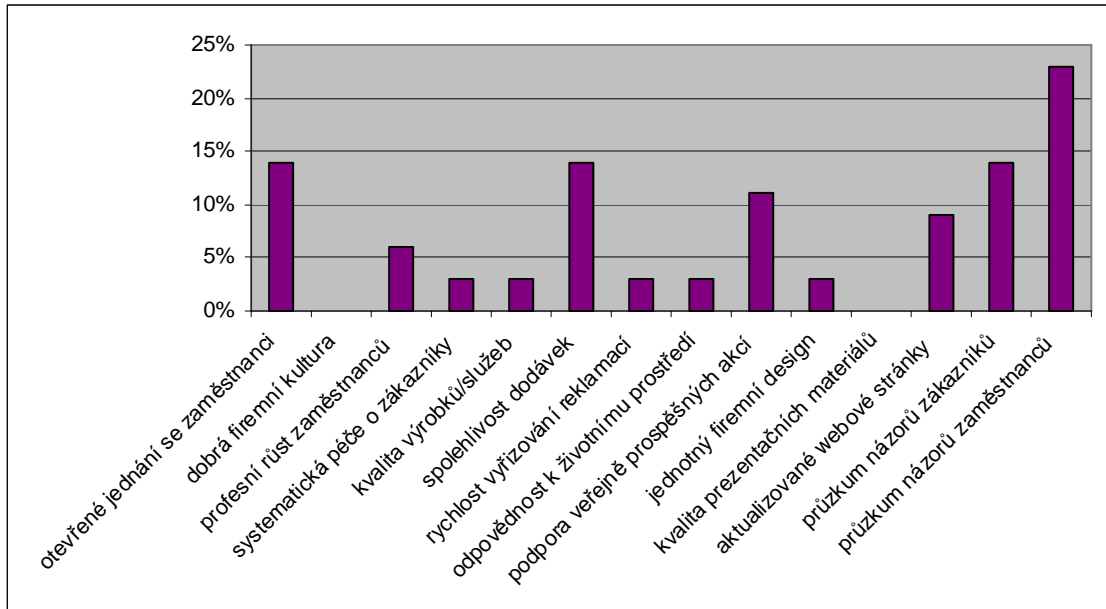
Obr. 15 Kritéria hodnocená známkou 3

zdroj: vlastní zpracování



Obr. 16 Kritéria hodnocená známkou 4

zdroj: vlastní zpracování



Obr. 17 Kritéria hodnocená známkou 5

zdroj: vlastní zpracování

**11. Co může, dle Vašeho názoru, přispět ke zlepšení image Vaší firmy?**

(napište, prosím, vlastní řešení, nápady ...)

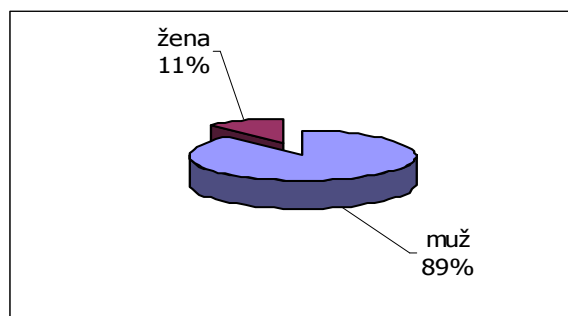
lepší přístup managementu k zaměstnancům a zákazníkům  
zlepšit jednání managementu se zaměstnanci, zlepšit ekonomické podmínky zaměstnanců  
zlepšit prostředí ve firmě  
odborná kvalifikace obchodníků, komunikace mezi obchodníky a konstrukcí, přípravou výroby a výrobou - nikoliv diktát a nereálné příkazy, které zákazník samozřejmě vidí a vnímá  
platební morálka, vnitrofiremní komunikace  
otevřené jednání se zaměstnanci, systematická péče o zákazníky, jednotný firemní design, aktualizované webové stránky,  
průzkum názorů zákazníků  
otevřenější jednání se zákazníky, zlepšení péče o ně - udržování komunikace, včasné dodávky  
pracovat lépe, ještě lépe, nejlépe!  
každá firma se nejvíce zviditelní nadprůměrnými platy zaměstnanců  
výchova nových zaměstnanců, zkvalitnění dodržení dodávek, a hlavně pečovat o firmu  
zlepšení komunikace vedení firmy o problémech firmy se zaměstnanci  
kvalitní a důsledná práce managementu, technologie, konstrukce, dělníka  
dodržování termínů, kvalita výrobků, lepší komunikace  
zlepšit výrobní prostředí, spokojenost zaměstnanců, dodržovat termíny, nelhat zákazníkům  
otevřené jednání se zaměstnanci, systematická péče o zákazníky, jednotný firemní design, aktualizované webové stránky,  
průzkum názorů zákazníků  
pokud známkový průměr z předchozí otázky (10) bude lepší než 2  
více informací a otevřeně mluvit o problémech a snaha řešit je  
dodržovat termíny, rychleji a lépe komunikovat se zákazníkem, firma i lidé by se měli chovat - "co slíbím, to dodržím"  
reálné sliby  
spolehlivost  
kvalita práce, plnění termínů  
dodržovat směrnice ISO 9001, využívat IS Safír  
nedostatečně klimatizované prostory mohou negativně působit na klienta  
plně se věnovat přípravě do výroby včetně jednání se zákazníky  
vyřešit bod č. 8  
větší práce s lidmi, školení, popřípadě výměna některých zaměstnanců, spolehlivost dodávek, větší samostatnost (rozhodovací) některých lidí, odvádění pouze kvalitní práce, hledání jak práce jde a ne jak nejde  
lepší komunikace se zákazníky  
rád předložím návrh řešení - pokud mi poskytnete pro pracovní činnost výsledek Vašeho výzkumu  
nevím

*Tabulka 11 Slovní vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 11*

**12. Demografická charakteristika respondentů:**

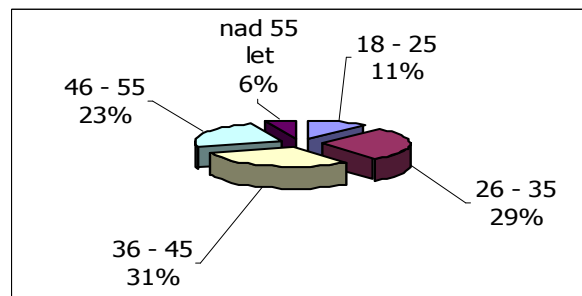
	muž	žena			
	89%	11%			
věk	18 - 25	26 - 35	36 - 45	46 - 55	nad 55 let
	11%	29%	31%	23%	6%
pracovní zařazení	dělnická profese	obchodník	střední management	vyšší management	jiné zařazení
	37%	6%	29%	3%	26%
délka zaměstnaneckého poměru ve firmě	do 1 roku	1 - 3 roky	4 - 5 let	5 - 8 let	nad 8 let
	19%	14%	8%	19%	39%

*Tabulka 12 Procentuální vyjádření demografických údajů*



*Obr. 18 Zastoupení mužů a žen ve zkoumaném vzorku respondentů*

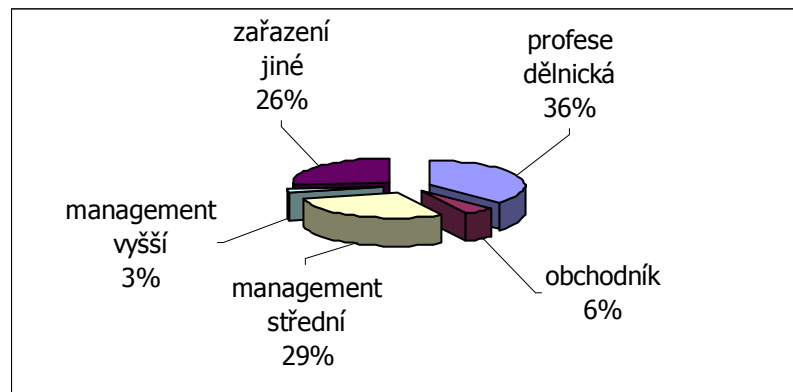
*zdroj: vlastní zpracování*



*Obr. 19 Věkové rozložení respondentů*

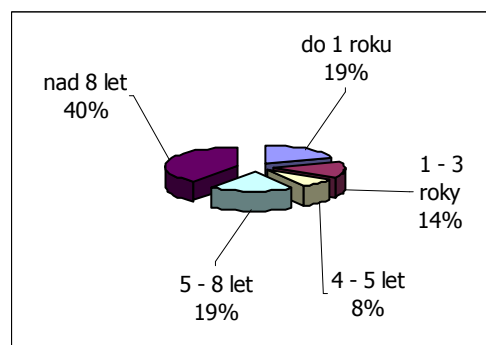
*zdroj: vlastní zpracování*





Obr. 20 Pracovní zařazení respondentů

zdroj: vlastní zpracování



Obr. 21 Délka zaměstnaneckého poměru respondentů ve zkoumané firmě

zdroj: vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že zaměstnanci vnímají firemní image jako velmi důležitou pro prosperitu firmy. Firemní image hraje významnou roli při získávání nových zákazníků a nábore kvalitních zaměstnanců. Má také vliv při zajišťování finančních zdrojů a lepších obchodních podmínek. Nemá velký vliv na dobrý vztah zaměstnanců k firmě.

Za velmi důležité faktory při posuzování firemní image označili respondenti zejména kvalitu výrobků a služeb, spolehlivost dodávek, serióznost jednání a kvalitu managementu. Za důležitou považovali péči o zaměstnance a otevřenou komunikaci. Odpovědnost k životnímu prostředí byla považována za důležitou, ale ne velmi důležitou. Jako nedůležité kritérium při posuzování image označili respondenti podporu veřejně prospěšných činností a grafický design firmy. Přitom tato kritéria jsou obecně považována za velmi důležitá pro vnímání pozitivní image.

Největší vliv na tvorbu pozitivní firemní image mají majitelé firmy, obchodníci a vyšší management. Z uvedených kritérií mají velmi výrazný vliv na tvorbu pozitivní image kvalita výrobků a služeb, spolehlivost dodávek, péče o zákazníky a schopnosti obchodníků. Tyto výsledky se shodovaly s názory na důležitost kritérií při posuzování firemní image.

Zaměstnanci v mnoha případech neví, zda se firma věnuje aktualizaci firemních webových stránek, průzkumu názorů zákazníků a podpoře veřejně prospěšných akcí. Jako nedostatečný (známkou 5) hodnotí průzkum názorů zaměstnanců, otevřené jednání se zaměstnanci a spolehlivost dodávek. Kladně hodnotí (známkou 1) kvalitu prezentačních materiálů, jednotný firemní design a kvalitu výrobků a služeb.

Podle demografických charakteristik nejčastěji odpovídali muži ve věku 36 – 45 let, pracující v dělnické profesi s délkou zaměstnaneckého poměru v dané firmě nad 8 let.

Slovní vyjádření návrhů respondentů na zlepšení firemní image obsahuje řadu názorů, z nichž nejčastěji žádanou je otevřená komunikace, otevřené jednání.

Osobní rozhovory se zástupci managementu a dělnických profesí ukázaly, že zde existují rozdílné názory na firemní image. Management firmy se domnívá, že ostatní zaměstnanci mají dostatek informací o dění ve firmě, že tyto informace přicházejí včas, že jsou v dostatečné míře pořádány motivační akce pro posílení loajality. Zaměstnanci naopak poukazují na nedostatek informací, na „utajování“ informací a neprojevují zájem o motivační

akce, které považují za „akce pro vyvolené“. Zaměstnanci by ocenili větší otevřenost ze strany vedení firmy.

Za nejdůležitější kritérium při posuzování image uvedli zaměstnanci kvalitu výrobků/služeb a spolehlivost dodávek. Toto hodnocení souvisí s konkrétní situací ve firmě, kdy nejčastěji uváděným problémem byla právě nespolehlivost dodávek.

Zajímavým zjištěním bylo, že jednotný firemní design není považován za velmi důležitý pro pozitivní image firmy. Ani podpora veřejně prospěšných akcí není považována za důležitou, z čehož vyplývá, že zkoumaná firma není orientována na společenskou odpovědnost a zatím nedospěla k preferenci tohoto kritéria. Snahou managementu je podporovat pozitivní vnímání firemní image u zákazníků, ale ve vztahu k zaměstnancům neexistuje ucelená komunikační strategie. Firma se nezabývá cíleným měřením image ani u zákazníků, ani u zaměstnanců.

### 3.4 Analýza image firmy Forschner

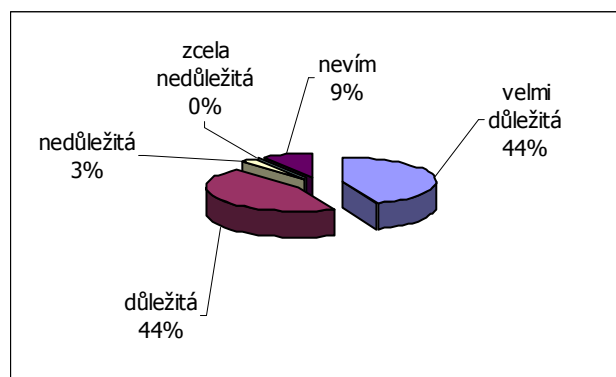
Na základě zkušenosti z dotazníkového šetření ve firmě FlowTech byly v dotazníku realizovaném ve firmě Forschner učiněny drobné úpravy. V otázce č. 4 „*Jak Vy osobně hodnotíte image Vaší firmy?*“ bylo ponecháno pouze hodnocení „z Vašeho pohledu“. Hodnocení „z pohledu Vašich zákazníků“, „z pohledu Vašich kolegů ve firmě“ a „z pohledu široké veřejnosti“ byla z dotazníku odstraněna. Důvodem této úpravy byla skutečnost, že pro zaměstnance firmy FlowTech bylo velmi obtížné uvést relevantní odpověď na tuto otázku z pohledu jiných cílových skupin. Zhodnotit image firmy z pohledu zákazníků nedokázalo 31 % respondentů a z pohledu široké veřejnosti to nedokázalo 64 % respondentů.

Další úprava se týkala otázky č. 10 „Zhodnoťte, prosím, do jaké míry se Vaše firma věnuje následujícím kritériím“. Respondenti přiřazovali jednotlivým kritériím známky 1 až 5 jako ve škole. V dotazníku pro firmu Forschner bylo upraveno známkování na variantu 1, 2, 3, 4-5 a možnost odpovědi „nevím“. Zkušenost z první výzkumné sondy totiž ukázala, že zaměstnanci často nedokáží zhodnotit některé kritérium, protože nemají potřebné informace a nevědí, zda tuto činnost firma dělá nebo ne. Proto byla do dotazníkového šetření pro firmu Forschner zařazena možnost odpovědět „nevím“.

**1. Do jaké míry je, podle Vašeho názoru, firemní image důležitá pro prosperitu firmy?**

	velmi důležitá	důležitá	nedůležitá	zcela nedůležitá	nevím
image firmy	44%	44%	3%	0%	9%

Tabulka 13 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 1



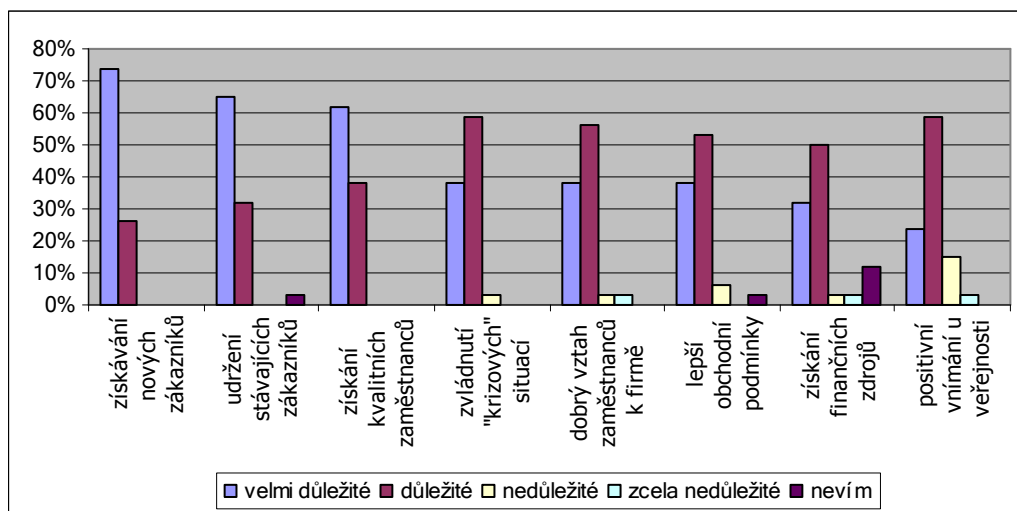
Obr. 22 Důležitost image pro prosperitu firmy

zdroj: vlastní zpracování

## 2. V čem vidíte, a do jaké míry, roli image pro prosperitu firmy?

	velmi důležité	důležité	nedůležité	zcela nedůležité	nevím
získávání nových zákazníků	74%	26%	0%	0%	0%
udržení stávajících zákazníků	65%	32%	0%	0%	3%
získání kvalitních zaměstnanců	62%	38%	0%	0%	0%
zvládnutí "krizových" situací	38%	59%	3%	0%	0%
dobry vztah zaměstnanců k firmě	38%	56%	3%	3%	0%
lepší obchodní podmínky	38%	53%	6%	0%	3%
získání finančních zdrojů	32%	50%	3%	3%	12%
pozitivní vnímání u veřejnosti	24%	59%	15%	3%	0%

Tabulka 14 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 2



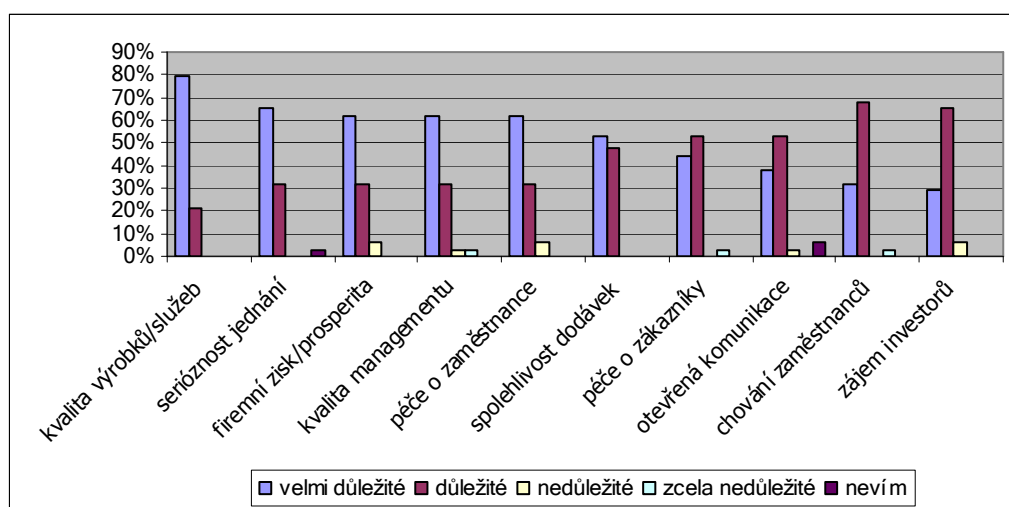
Obr. 23 Co hraje roli (a v jaké míře) ve vnímání image firmy

zdroj: vlastní zpracování

**3. Která kritéria považujete za důležitá při posuzování firemní image a jakou míru důležitosti jim přisuzujete?**

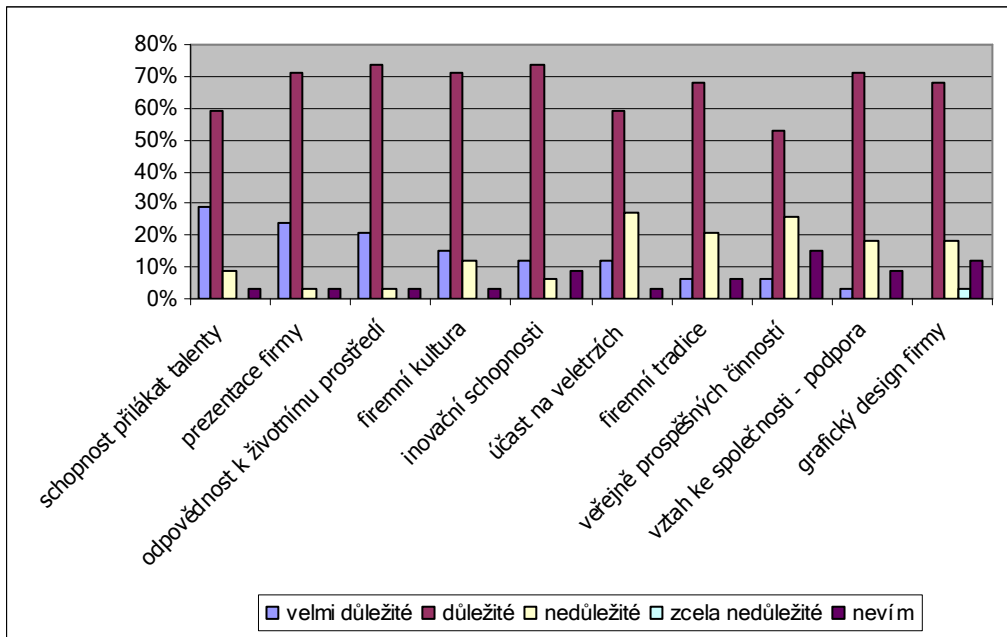
	velmi důležité	důležité	nedůležité	zcela nedůležité	nevím
kvalita výrobků/služeb	79%	21%	0%	0%	0%
serióznost jednání	65%	32%	0%	0%	3%
firemní zisk/prosperita	62%	32%	6%	0%	0%
kvalita managementu	62%	32%	3%	3%	0%
péče o zaměstnance	62%	32%	6%	0%	0%
spolehlivost dodávek	53%	48%	0%	0%	0%
péče o zákazníky	44%	53%	0%	3%	0%
otevřená komunikace	38%	53%	3%	0%	6%
chování zaměstnanců	32%	68%	0%	3%	0%
zájem investorů	29%	65%	6%	0%	0%
schopnost přilákat talenty	29%	59%	9%	0%	3%
prezentace firmy	24%	71%	3%	0%	3%
odpovědnost k životnímu prostředí	21%	74%	3%	0%	3%
firemní kultura	15%	71%	12%	0%	3%
inovační schopnosti	12%	74%	6%	0%	9%
účast na veletrzích	12%	59%	27%	0%	3%
firemní tradice	6%	68%	21%	0%	6%
podpora veřejně prospěšných činností	6%	53%	26%	0%	15%
grafický design firmy	0%	68%	18%	3%	12%

Tabulka 15 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 3



Obr. 24 Důležitost kritérií při posuzování firemní image

zdroj: vlastní zpracování



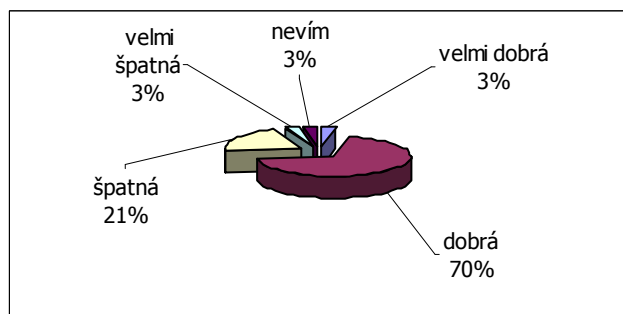
Obr. 25 Důležitost kritérií při posuzování firemní image (dokončení)

zdroj: vlastní zpracování

4. Jak Vy osobně hodnotíte image Vaší firmy?

	velmi dobrá	dobrá	špatná	velmi špatná	nevím
z Vašeho pohledu	3%	71%	21%	3%	3%

Tabulka 16 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 4



Obr. 26 Hodnocení image z pohledu respondenta

zdroj: vlastní zpracování

**5. Jak byste formuloval/a image Vaší firmy?**

(napište slovy, prosím)

něco mezi dobrou a špatnou, jak u kterých zákazníků

docela dobrá

dobrá

serioznost

málo známá v regionu

"slibotechna"

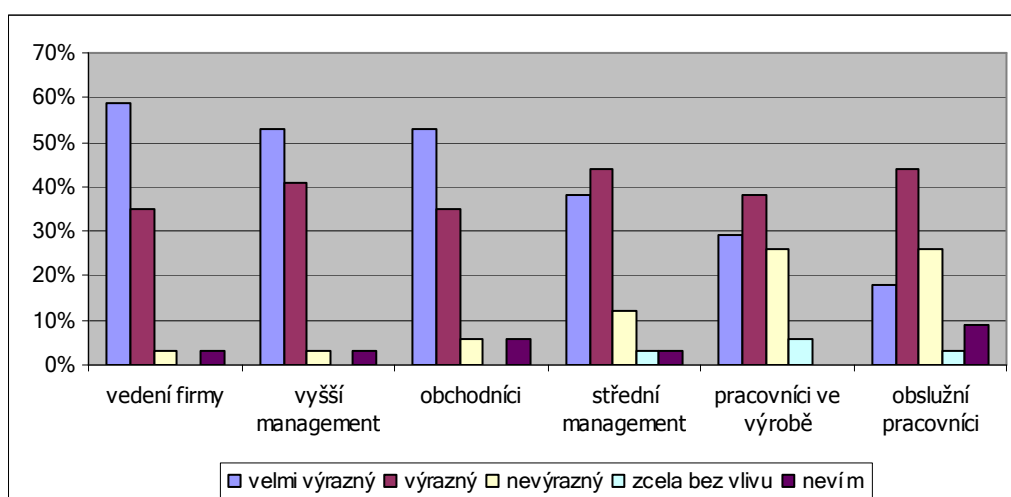
velmi slabá

Tabulka 17 Slovní vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 5

**6. Kdo má vliv, a v jaké míře, na tvorbu pozitivní firemní image?**

	velmi výrazný	výrazný	nevýrazný	zcela bez vlivu	nevím
vedení firmy	59%	35%	3%	0%	3%
vyšší management	53%	41%	3%	0%	3%
obchodníci	53%	35%	6%	0%	6%
střední management	38%	44%	12%	3%	3%
pracovníci ve výrobě	29%	38%	26%	6%	0%
obslužní pracovníci	18%	44%	26%	3%	9%

Tabulka 18 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 6



Obr. 27 Vliv pracovního zařazení na tvorbu pozitivní firemní image

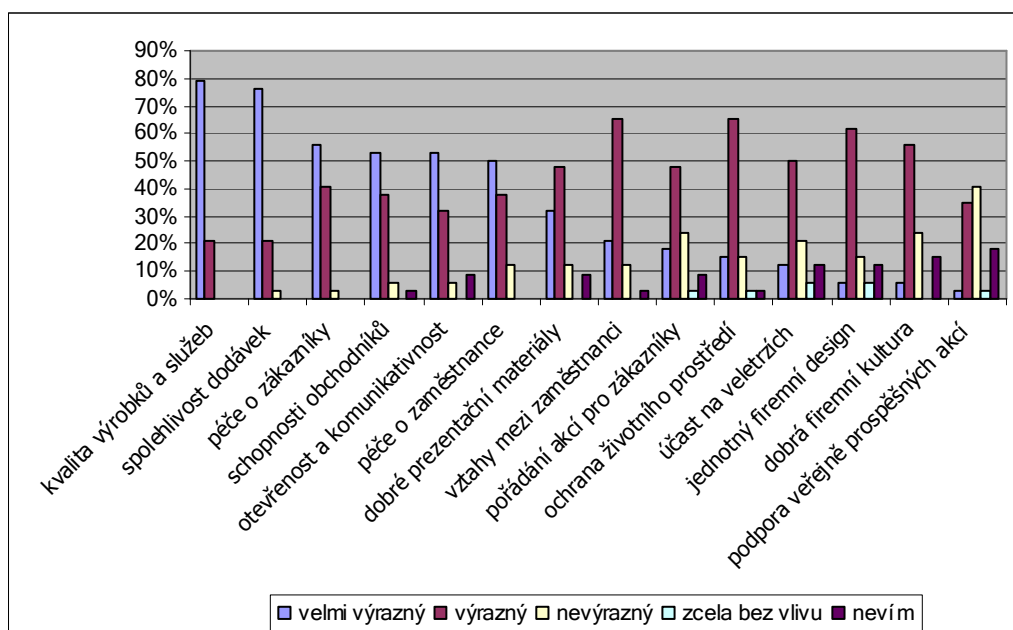
zdroj: vlastní zpracování



## 7. Co má vliv, a v jaké míře, na tvorbu pozitivní firemní image?

	velmi výrazný	výrazný	nevýrazný	zcela bez vlivu	nevím
kvalita výrobků a služeb	79%	21%	0%	0%	0%
spolehlivost dodávek	76%	21%	3%	0%	0%
péče o zákazníky	56%	41%	3%	0%	0%
schopnosti obchodníků	53%	38%	6%	0%	3%
otevřenost a komunikativnost	53%	32%	6%	0%	9%
péče o zaměstnance	50%	38%	12%	0%	0%
dobré prezentační materiály	32%	48%	12%	0%	9%
vztahy mezi zaměstnanci	21%	65%	12%	0%	3%
pořádání akcí pro zákazníky	18%	48%	24%	3%	9%
ochrana životního prostředí	15%	65%	15%	3%	3%
účast na veletrzích	12%	50%	21%	6%	12%
jednotný firemní design	6%	62%	15%	6%	12%
dobrá firemní kultura	6%	56%	24%	0%	15%
podpora veřejně prospěšných akcí	3%	35%	41%	3%	18%

Tabulka 19 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 7



Obr. 28 Vliv jednotlivých kritérií na tvorbu pozitivní firemní image

zdroj: vlastní zpracování

**8. Kdo nebo co má vliv na negativní firemní image?** (napište slovy, prosím)

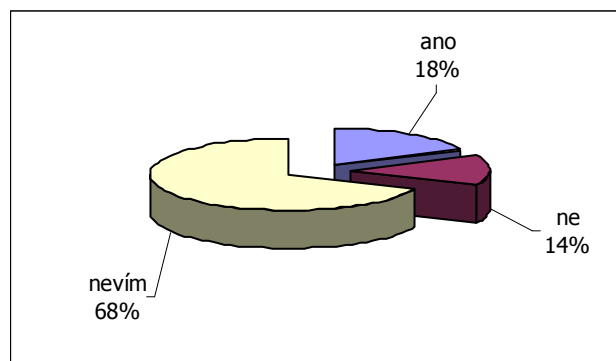
vedení  
 špatná komunikace  
 nelояalita zaměstnanců vůči firmě  
 interní problémy by se měly řešit pouze ve firmě  
 špatná péče o zákazníky  
 kvalita výrobků  
 špatná kvalita  
 nespolehlivost dodávek  
 vztahy na pracovištích  
 špatný zaměstnanec  
 netolerance  
 spolehlivost a kvalita dodávek  
 prezentace firmy  
 vůbec nebo nedostatečně či nekvalifikovaně prováděné všechny body v otázce č. 7 + arogance, ignorování  
 špatný přístup vedoucích pracovníků k zaměstnancům a zákazníkům  
 klasické české prospěchářství  
 slibování a neobornost pracovníků  
 slabý management

*Tabulka 20 Slovní vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 8*

**9. Zabývá se Vaše firma systematickým budováním pozitivní image?**

ano	ne	nevím
18%	14%	68%

*Tabulka 21 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 9*



*Obr. 29 Systematické budování pozitivní image*

*zdroj: vlastní zpracování*

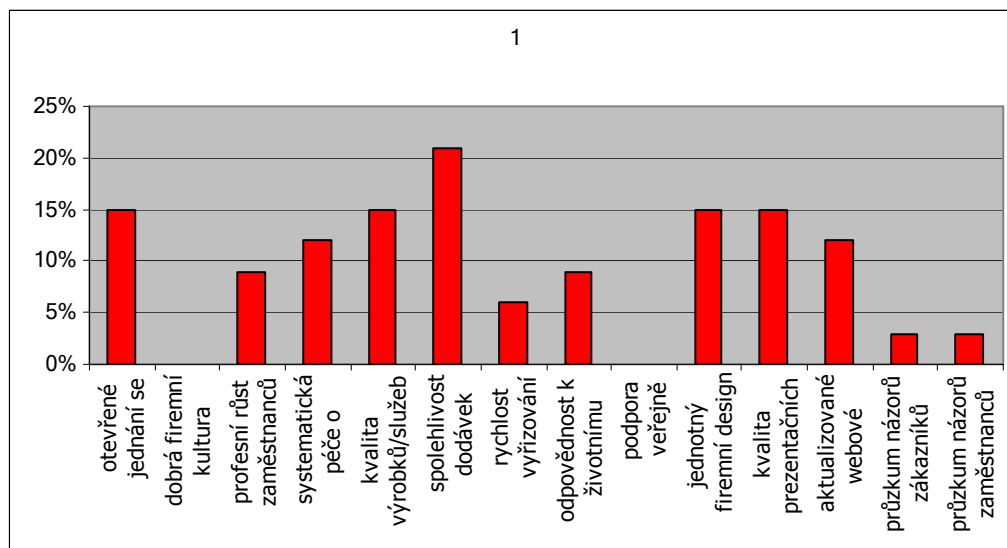
**10. Zhodnoťte, prosím, do jaké míry se Vaše firma věnuje následujícím kritériím?**

dle Vašeho názoru (ohodnoťte známkou jako ve škole)

1 - věnuje se výrazně ... 5 - zcela se nevěnuje

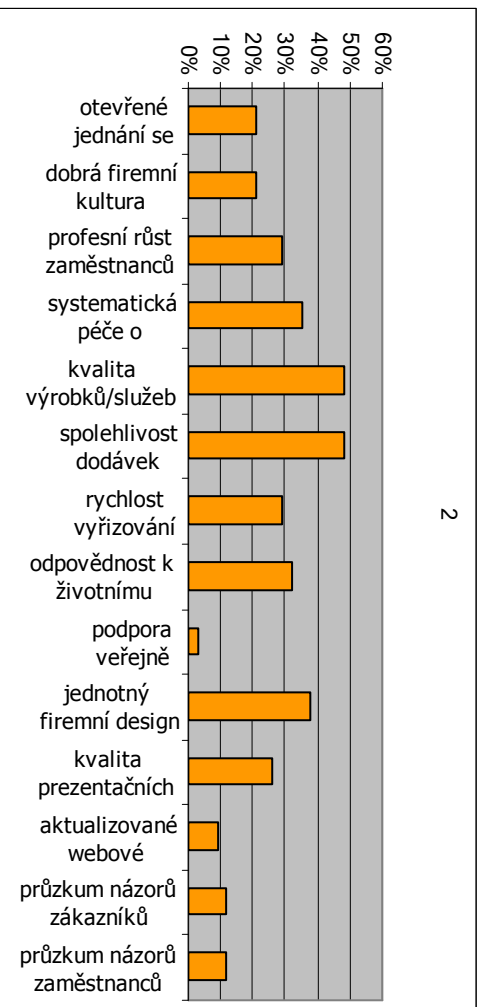
	1	2	3	4 - 5	nevím
otevřené jednání se zaměstnanci	15%	21%	41%	18%	6%
dobrá firemní kultura	0%	21%	50%	15%	15%
profesní růst zaměstnanců	9%	29%	38%	18%	6%
systematická péče o zákazníky	12%	35%	29%	3%	21%
kvalita výrobků/služeb	15%	48%	38%	0%	3%
spolehlivost dodávek	21%	48%	24%	0%	9%
rychlost vyřízení reklamací	6%	29%	32%	12%	21%
odpovědnost k životnímu prostředí	9%	32%	38%	6%	15%
podpora veřejně prospěšných akcí	0%	3%	35%	35%	26%
jednotný firemní design	15%	38%	21%	3%	24%
kvalita prezentačních materiálů	15%	26%	15%	12%	32%
aktualizované webové stránky	12%	9%	15%	12%	53%
průzkum názorů zákazníků	3%	12%	18%	15%	53%
průzkum názorů zaměstnanců	3%	12%	38%	38%	9%

Tabulka 22 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 10



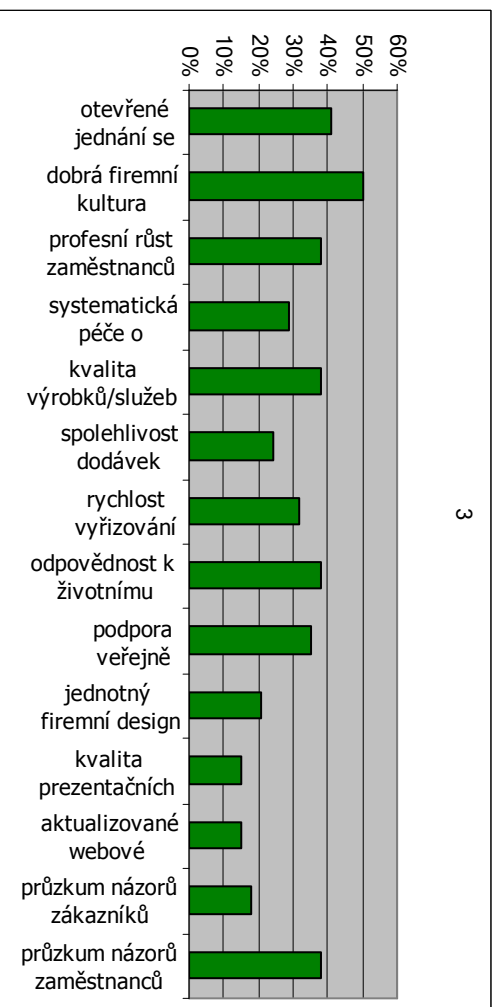
Obr. 30 Kritéria hodnocená známkou 1

zdroj: vlastní zpracování



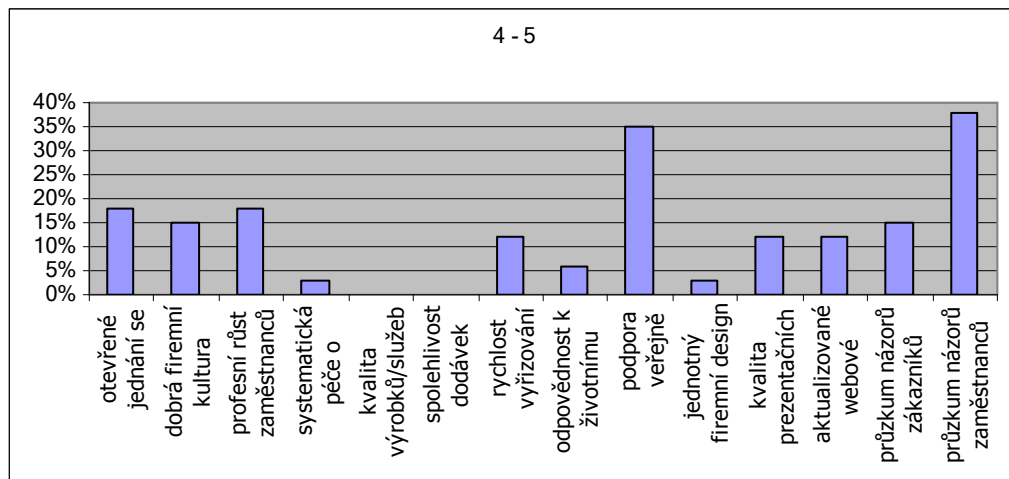
Obr. 31 Kritéria hodnocená známkou 2

zdroj: vlastní zpracování



Obr. 32 Kritéria hodnocená známkou 3

zdroj: vlastní zpracování



Obr. 33 Kritéria hodnocená známkou 4 – 5

zdroj: vlastní zpracování

### 11. Co může, dle Vašeho názoru, přispět ke zlepšení image Vaší firmy?

(napište, prosím, vlastní řešení, nápady ...)

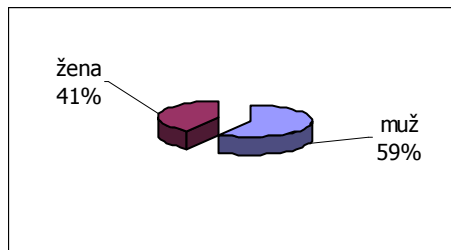
- zlepšení vnitřní komunikace
- snížení počtu reklamací
- větší produktivita práce
- péče o zákazníky
- rychlejší a kvalitnější řešení jakýchkoliv problémů interních či externích
- větší komunikativnost
- kvalita
- lepší komunikace
- včasná inovace výrobních prostředků (strojů)
- kvalita a včasné dodávky
- rychlé řešení reklamací
- viditelná prezentace firmy
- komunikace se zaměstnanci a zákazníky
- větší reklama a propagace
- zvýraznění předností
- zvýšení loajality zaměstnanců
- zlepšení osobní prezentace
- lepší komunikace se zaměstnanci
- jednat se zaměstnanci, přestat slibovat nebo začít plnit sliby
- zprůhlednit mzdovou politiku
- zlepšit vše

Tabulka 23 Slovní vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 11

**12. Demografická charakteristika respondentů:**

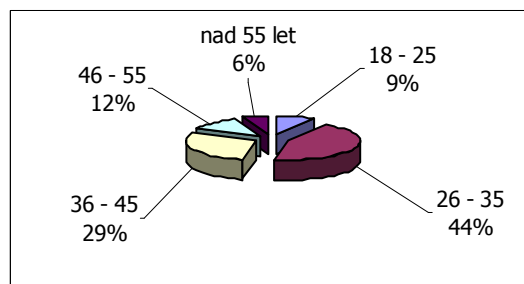
	muž	žena			
	59%	41%			
věk	18 - 25	26 - 35	36 - 45	46 - 55	nad 55 let
	9%	44%	29%	12%	6%
pracovní zařazení	dělnická profese	management	jiné zařazení		
	76%	12%	12%		
délka zaměstnaneckého poměru ve firmě	do 1 roku	1 - 3 roky	4 - 5 let		
	12%	62%	26%		

Tabulka 24 Procentuální vyjádření demografických údajů



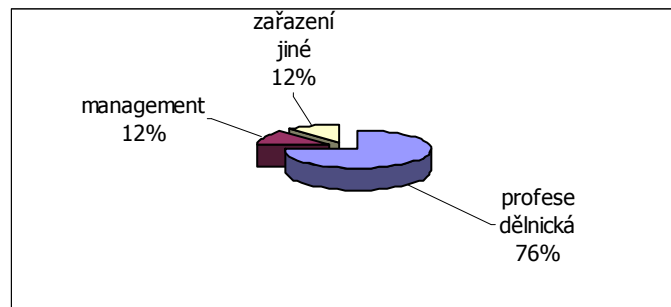
Obr. 34 Zastoupení mužů a žen ve zkoumaném vzorku respondentů

zdroj: vlastní zpracování



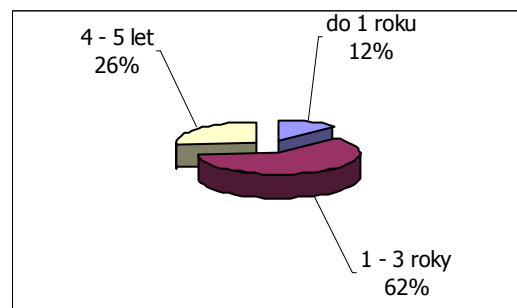
Obr. 35 Věkové rozložení respondentů

zdroj: vlastní zpracování



Obr. 36 Pracovní zařazení respondentů

zdroj: vlastní zpracování



Obr. 37 Délka zaměstnaneckého poměru respondentů ve zkoumané firmě

zdroj: vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že zaměstnanci zkoumané firmy považují firemní image za důležitou až velmi důležitou pro prosperitu firmy. Dobrá image má výrazný vliv na získávání nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků a získávání kvalitních zaměstnanců.

Za velmi důležité faktory při posuzování firemní image je označena kvalita výrobků a služeb, serióznost jednání, prosperita, kvalita managementu a péče o zaměstnance. Odpovědnost k životnímu prostředí, prezentace firmy, firemní kultura a také inovační schopnosti

jsou považovány za důležité faktory téměř třemi čtvrtinami respondentů. Za nedůležité je považována účast na veletrzích a firemní tradice.

Největší vliv na tvorbu pozitivní firemní image má vedení firmy, vyšší management a obchodníci. Velmi výrazný vliv na tvorbu pozitivní image má kvalita výrobků a služeb, spolehlivost dodávek, péče o zákazníky, schopnosti obchodníků a otevřenost a komunika-tivnost. Podle respondentů na pozitivní image nemá vliv podpora veřejně prospěšných akcí.

Většina zaměstnanců (68 %) neví, zda se firma zabývá systematickým budováním posi-tivní image.

Podle demografických charakteristik nejčastěji odpovídali muži ve věku 26 – 35 let, pracující v dělnické profesi s délkou zaměstnaneckého poměru v dané firmě 1 – 3 roky.

V otázce hodnotící přístup firmy k jednotlivým kritériím více než polovina respondentů uvedla, že neví, zda se aktualizují firemní webové stránky a zda se provádí průzkum názorů zákazníků. Z uvedených kritérií je nejhůře hodnocen (známkou 4 – 5) průzkum názorů zaměstnanců a podpora veřejně prospěšných akcí. Nejlépe je hodnocena (známkou 1) spo-lehlivost dodávek. Něktěrymi respondenty je toto kritérium uváděno jako „problémové“ a je vnímáno jako parametr negativně ovlivňující firemní image.



### 3.5 Závěry z výzkumné sondy

Výzkumná sonda, provedená ve dvou firmách podobného zaměření, umožnila porovnat názory respondentů – zaměstnanců firem na míru důležitosti image, na kritéria ovlivňující vnímání image a míru znalostí o budování pozitivní firemní image. V obou případech se dotazníkového šetření účastnili více muži, což odpovídá reálnému složení zaměstnanců. Průměrný věk respondentů je 25 – 36 let ve firmě Forschner a 35 – 46 let ve firmě FlowTech. Pracovním zařazením spadá většina respondentů v obou firmách do kategorie dělnické profese. Délka zaměstnaneckého poměru je ve firmě FlowTech více než osm let, ve firmě Forschner jsou to jeden až tři roky.

Respondenti ve firmě FlowTech se ve větší míře slovně vyjádřili v případě otevřených otázek uvedených v dotazníku. Lze se domnívat, že tento fakt byl způsoben úvodním představením a vysvětlením důležitosti uskutečněné výzkumné sondy nejen pro účely výzkumu, ale také z hlediska využití zjištěných závěrů pro zlepšení firemní image. Ve firmě Forschner toto úvodní setkání nebylo možné zrealizovat a ochota respondentů vyjádřit své názory byla nižší.

Výsledky dotazníkového šetření lze shrnout do těchto závěrů.

Dobrá image hraje velmi důležitou roli při získávání nových zákazníků, při získávání kvalitních zaměstnanců a pro udržení stávajících zákazníků. Nemá výrazný dopad na dobrý vztah zaměstnanců k firmě. Tady je zřejmě důležitějším faktorem peněžní a nepeněžní motivace.

Nejdůležitějšími kritérii při posuzování firemní image jsou kvalita výrobků a služeb a spolehlivost dodávek. Toto hodnocení vyplývá z reálných firemních priorit, kdy pro firmu na business-to-business trhu je kvalita a spolehlivost rozhodujícím faktorem úspěchu. Velmi důležitá je, dle respondentů, také serióznost jednání a kvalita managementu. Péče o zaměstnance hraje důležitou roli při posuzování image z pohledu zaměstnanců.

Za nedůležitá kritéria je považována podpora veřejně prospěšných akcí, účast na veletrzích a firemní tradice. Odpovědnost k životnímu prostředí a grafický design firmy jsou považovány za důležité aspekty, ne však za velmi důležité. Obě analyzované firmy nepovažují udržitelný rozvoj a sociální odpovědnost za priority firemní strategie.

Na tvorbě image se nejvíce podílí vedení firmy, obchodníci a vyšší management, tedy zaměstnanci, kteří často jednají se zákazníky a dalšími partnery. Střední management (vedoucí výroby, mistři) nemají výrazný vliv na tvorbu image, stejně jako pracovníci ve výrobě a obslužní pracovníci.

Na tvorbu pozitivní firemní image mají největší vliv kvalita výrobků a služeb spolu se spolehlivostí dodávek. Významný vliv má péče o zákazníky a schopnosti obchodníků. Za důležité je považována také otevřenost a komunikativnost a péče o zaměstnance. Firemní kultura a jednotný firemní design nejsou považovány za velmi výrazné aspekty ovlivňující pozitivní firemní image. Nevýrazný vliv má podpora veřejně prospěšných akcí. Zaměstnanci nepovažují účast na veletrzích za důležitou aktivitu pro formování image.

Na základě provedené literární rešerše lze potvrdit první hypotézu:

1/ Pojem image je zmiňovaným fenoménem téměř ve všech typech odborné literatury pojednávající o marketingových komunikacích, ale rozsah vysvětlení tohoto pojmu spolu s uvedením možností jeho měření a rozvíjení jsou velmi omezené.

Tato hypotéza **platí**. Pojem image se skutečně objevuje téměř ve všech publikacích zaměřených na marketingové komunikace. Prostor, věnovaný tomuto pojmu, se však většinou omezuje na několik vět, maximálně několik stran. Jednou z mála publikací, která se komplexněji zabývá image, jejími formami projevu, způsoby měření a možnostmi ovlivňování, je kniha slovenských autorek Viery Čihovské, Evy Hanulákové a Júlie Lipianské *Firменный imidž*, kterou vydalo nakladatelství Eurounion Bratislava v roce 2001.

Z dotazníkového šetření, realizovaného ve dvou českých průmyslových podnicích, vyplynula data pro vyvrácení druhé hypotézy:

2/ Nejdůležitějšími kritérii při posuzování firemní image u cílové skupiny zaměstnanců v prostředí české výrobní společnosti jsou prezentační materiály a úroveň firemní kultury.

Tato hypotéza **neplatí**. Respondenti, kteří se zúčastnili výzkumné sondy, označili za nejdůležitější kritéria kvalitu výrobků a služeb, spolehlivost dodávek a serióznost jednání. Prezentace firmy a firemní kultura byly považovány za důležité, ale ne za velmi důležité. Pro část respondentů (cca 10 % z celkového počtu respondentů) byla tato kritéria nedůležitá. Vysoce hodnocená kvalita výrobků a služeb, spolehlivost a serióznost vyplývaly ze situace ve zkoumaných podnicích, které se pohybují na business-to-business trzích. Pro tento typ průmyslového trhu jsou uvedené parametry podstatné při posuzování firemní image.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Na základě provedeného dotazníkového šetření je navržena komunikační strategie, jejímž cílem je systematické budování pozitivní firemní image u cílové skupiny vnitřní veřejnosti – zaměstnanců. Komunikační strategie je aplikovatelná v obou zkoumaných firmách, ve firmě FlowTech i ve firmě Forschner.

Dnešní doba přináší neustálé změny a nutnost přizpůsobovat se těmto změnám. Nejcenějším firemním bohatstvím nejsou stroje, zařízení či výrobní postupy, ale loajální a odborně vzdělaní zaměstnanci. Odbornost a loajalita však nestačí, je nutné uznávat stejné hodnoty a postoje, které odpovídají dané firemní kultuře. Jedním z úkolů, které řeší management velkých, ale i středních a malých firem, je získávání zaměstnanců s těmito kvalitami. Dobrá firemní image může být často rozhodujícím faktorem, kvůli kterému se schopní a odborně vzdělaní lidé zajímají o práci v určité firmě. Dobrá firemní image tak může výrazně pomoci při náboru kvalitních zaměstnanců.

Marketingově orientované firmy vytvářejí propracované komunikační strategie zaměřené na vnější veřejnost – zákazníky, dodavatele, partnery. Součástí marketingových cílů je téměř vždy zlepšení firemní image. Ale ne každá firma věnuje stejnou pozornost také komunikaci se svojí vnitřní veřejností, tedy se zaměstnanci. Přitom právě zaměstnanci jsou „prvními zákazníky“ firmy a mohou výrazně ovlivnit názor široké veřejnosti na danou firmu, její výrobky či služby. Proto je nutné věnovat přípravě a realizaci komunikační strategie pro zaměstnance stejnou pozornost a odbornou úroveň jako komunikační strategii pro zákazníky.

## 4.1 Situační analýza

Na základě provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci analyzovaných firem nemají dostatek informací o dění ve firmě, nejsou zcela obeznámeni s aktivitami, které firma vyvíjí směrem ke svým zákazníkům. Úroveň komunikace mezi managementem a ostatními zaměstnanci je hodnocena jako nedostatečná. Zaměstnanci by uvítali vyšší míru informovanosti, otevřené jednání a schopnost naslouchání jejich připomínkám a návrhům.

Cílem komunikační strategie je zvýšit firemní image ve vnímání zaměstnanců a posilovat vědomí jejich důležitosti pro prosperitu firmy, podněcovat je k aktivní spoluodpovědnosti za chod firmy, k inovativním myšlenkám a řešením, které přinesou firmě nezbytnou konkurenční výhodu.

Níže navrhané komunikační prostředky vycházejí z analýzy provedené ve firmách FlowTech, s.r.o. a Forschner, s.r.o. a z praktických zkušeností autorky diplomové práce. Komunikační strategie je aplikovatelná v obou analyzovaných firmách.

## 4.2 Komunikační prostředky

Jedním z efektivních interních komunikačních prostředků jsou **firemní noviny**. Umožňují informovat zaměstnance o aktuálním dění ve firmě, přenášejí sdělení managementu k jednotlivým pracovním skupinám, zajišťují informovanost zaměstnanců o důležitých rozhodnutích, změnách, nových postupech a myšlenkách. Firemní noviny umožňují veřejně vyjádřit názory jednotlivých zaměstnanců na určité téma, dávají prostor pro vzájemnou diskusi. Slouží k ocenění nejlepších zaměstnanců, a tím mohou motivovat ostatní zaměstnance k vyšší zainteresovanosti na řešených úkolech.

Firemní noviny nepodporují firemní image pouze u zaměstnanců, ale také u širší veřejnosti. Zaměstnanci si firemní noviny často berou s sebou domů a nechávají je přečíst svým rodinným příslušníkům a dalším členům sociální skupiny, ve které žijí. Tím mohou firemní noviny zvyšovat pozitivní vnímání image dané firmy také u dalších cílových skupin.

Dalším komunikačním nástrojem je **intranet**. Rychlé, efektivní, dostupné a relativně levné řešení pro zajištění on-line komunikace mezi jednotlivými pracovními skupinami a jednotlivými zaměstnanci. Podmínkou tohoto nástroje je dostupnost práce na počítači a propojení do intranetové sítě. Ve výrobních firmách mají omezený přístup k intranetu většinou pracovníci ve výrobě a obslužný personál. U těchto skupin zaměstnanců je nutné zajistit přenos důležitých informací ústně, např. vedoucími výroby, kteří mají přístup k intranetu neomezený. Intranet může přenášet nejen aktuální informace, ale může obsahovat také různá diskusní fóra, elektronickou podobu firemních novin, odkazy na zdroje odborných informací, databázi zaměstnanců včetně kompletní databáze kontaktů, potřebné směrnice a normy, krizové manuály a další dokumenty.

Často opomíjeným a přehlíženým nástrojem efektivní vnitrofiremní komunikace jsou **nástěnky**. Informace o dosažených firemních výsledcích, ocenění pracovních skupin i jednotlivců, informace o konkurenci nebo zajímavé články jsou nejčastější náplní firemních nástěnek. Aby tento komunikační nástroj pracoval efektivně, je nutné stanovit odpovědnost za pravidelnou aktualizaci nástěnek.

Podobně jako jsou pro zákazníky vytvářeny různé **motivační akce** s cílem vytváření dlouhodobých partnerských vztahů, tak lze podobné motivační akce využít také pro zaměstnance. Sportovní akce (tenisový turnaj, kuželky, cyklistický závod), kulturní akce (návštěva divadla, koncertu, muzikálu), „kulinářské“ akce (opékání selete, ochutnávka vín) nebo společenské akce (firemní ples, zahradní party) nabízejí široké možnosti využití. Předpokladem úspěchu je příprava akce podle preferencí zaměstnanců, tedy podle toho, co je skutečně baví a zajímá. U motivačních akcí, které mají vysoký emoční potenciál, je důležitá kreativita při přípravě akce. Prostřednictvím emocí se vytváří intenzivní vztah zaměstnanců k firmě a posiluje se jejich loajalita. Motivační akce, jejich příprava a průběh,

jsou velmi vhodným tématem pro firemní noviny a diskusní fóra na intranetu. Akce tohoto typu významně posilují pocit sounáležitosti s firmou.

Sofistikovanější způsoby motivace zaměstnanců vyžadují dobře propracovaný systém zaměstnanecké databáze, která obsahuje informace o zájmech a zálibách jednotlivých zaměstnanců. Na základě této znalosti je možné připravit motivační program, který umožňuje zaměstnancům získat za mimořádné pracovní výkony mimořádné nepeněžní odměny. Tyto odměny musí být „ušity“ na míru jejich individuálním zájmům, přáním a touhám. Příkladem může být předplatné na hokejové zápasy pro milovníky hokeje, wellness a beauty víkend pro ženy – manažerky, VIP vstupenky na tenisový turnaj hvězd pro „vášnivé“ tenisty atd. Tak jako u věrnostních a motivačních programů platí, že motivujícím dárkem je takový dárek, po kterém zákazník skutečně touží, tak také u motivačních programů pro zaměstnance je nutné nabídnout „vytoužený“ dárek. Pokud je tato odměna spojena se silnými emocemi, které si zaměstnanec zapamatuje, dochází k výraznému posílení firemní image ve vědomí zaměstnance a ten tuto pozitivní zkušenost přenáší dál do své sociální skupiny.

Nejdůležitějším komunikačním nástrojem, v praxi bohužel často opomíjeným, je samotné **komunikování**. Strategie „otevřených dveří“ manažerů a vedoucích, která umožňuje zaměstnancům přijít s problémem, řešením či názorem, je základem otevřené komunikace ve firmě. Dopis představitele managementu všem zaměstnancům při mimořádných firemních událostech, poděkování za práci na závěr roku, blahopřání k narozeninám nebo významným rodinným událostem, to všechno by mělo patřit mezi standardní nástroje komunikační strategie. Skutečný, ne předstíraný, zájem manažerů o pracovní, ale i osobní problémy zaměstnanců, je cennou devizou budování vzájemné úcty a tolerance. Lidé chtějí více kvality života, méně tlaku, příkazů a zákazů, více vědomí vlastního významu. Pokud management firmy dá svým zaměstnancům prostor pro vyjádření jejich názorů, nápadů a nových myšlenek, může se stát inovativní firmou s vysokým potenciálem růstu. Současně tato otevřenost a vstřícnost managementu výrazně posiluje vědomí pozitivní image u zaměstnanců a zvyšuje jejich loajalitu.



Přehled navrhovaných komunikačních nástrojů:

firemní noviny – informace o dění ve firmě, informace o zaměstnancích pro zaměstnance, periodicitu vydání minimálně čtyřikrát ročně,

intranet – on-line informace pro zaměstnance, zprávy, sdělení, zápisy z porad pracovních týmů, směrnice, kontakty, diskusní fóra,

nástěnky – aktuální informace o dění ve firmě, o zaměstnancích, konkurenci, trendech, nutnost pravidelné aktualizace,

motivační akce – využití emocí při posilování loajality a spoluodpovědnosti zaměstnanců vůči firmě, formování pozitivní firemní image prostřednictvím akcí „šitých na míru“ jednotlivým zaměstnancům,

komunikování – dopisy ředitele firmy zaměstnancům, blahopřání k narozeninám, naslouchání problémům zaměstnanců, otevřená komunikace.

### 4.3 Rozpočet

Náklady na výše navrhovanou komunikační strategii jsou pouze orientační a jsou kalkulovány na počet 100 zaměstnanců.

nástroj	náklady/rok	náklady/zaměstnanec
firemní noviny (4 vydání)	80 000 Kč	800 Kč
intranet - software	200 000 Kč	2 000 Kč
nástěnka	5 000 Kč	50 Kč
tenisový turnaj	150 000 Kč	1 500 Kč
ochutnávka vín	50 000 Kč	500 Kč
dopisy ředitele (3krát)	10 000 Kč	100 Kč
blahopřání k narozeninám	8 000 Kč	80 Kč
motivační program - dárky	300 000 Kč	3 000 Kč
<b>celkem</b>	<b>803 000 Kč</b>	<b>8 030 Kč</b>

*Tab 25 Kalkulace nákladů na zajištění komunikační strategie**(odhad pro počet 100 zaměstnanců)*

#### **4.4 Vyhodnocení zpětné vazby**

Pro posouzení, zda bylo dosaženo stanovených cílů, je nutné provádět systematické vyhodnocování zpětné vazby, tedy zjišťovat posun ve vnímání firemní image u cílové skupiny zaměstnanců. Současně lze měřit efektivitu vynaložených finančních prostředků.

Pravidelně (minimálně dvakrát ročně) měřit posun ve vnímání image prostřednictvím dotazníkového šetření. Otázky, použité v dotazníku, by měly být voleny tak, aby bylo možné sledovat v dlouhodobém měřítku posuny a tendence ve vnímání firemní image u zaměstnanců. Současně by měla být měřena míra pozornosti, kterou zaměstnanci věnují jednotlivým komunikačním kanálům a efektivita vynaložených prostředků na jednotlivé komunikační kanály. Podle zjištěných výsledků by pak mělo docházet k doplnění či změně komunikačních kanálů tak, aby byly nástrojem, který skutečně dobře „pracuje“ a plní stanovené cíle.

## ZÁVĚR

Image. Pojem objevující se ve všech typech odborné literatury zabývající se marketingovými komunikacemi. Pojem skloňovaný managementy firem v rámci firemních strategií a plánů. Image. Všichni o ní hovoří, ale jen málokdo ví, co image skutečně představuje. Pro někoho jsou to dokonalé firemní materiály, pro jiného dobře padnoucí oblek obchodního zástupce, pro dalšího kvalitně odvedená práce. Image je skutečně centrálním pojmem marketingových komunikací, protože neexistuje snad kniha pojednávající o jakékoliv formě marketingových komunikací, která by se nezmiňovala o image. Image „prochází“ všemi formami marketingových komunikací, od reklamy, která spoluvytváří image značky, výrobku nebo firmy, přes direct marketing a podporu prodeje, kdy je zdůrazňován jednotný prezentační styl, přes prostředky public relations, které jsou výraznými nositeli image, až po osobní prodej, kdy vystupování, vzhled a osobní charisma obchodních zástupců výrazně ovlivňují vnímání image firem, které reprezentují.

Image. Pod tímto pojmem si každý člověk představuje něco jiného. Záleží na jeho životních zkušenostech, postojích a názorech, životním stylu a osobním temperamentu. Definice image, uváděné v odborné literatuře, ponechávají tuto „myšlenkovou“ volnost, která se vytváří ve vědomí každého z nás. V závislosti na konkrétních firemních podmínkách, ve kterých lidé pracují, se mění míra důležitosti jednotlivých kritérií, které jsou vnímány jako rozhodující pro tvorbu pozitivní firemní image. Prezentační materiály, v literatuře uváděné jako velmi důležité pro formování image, jsou např. v podmínkách průmyslového trhu vnímány jako méně důležité. Podobně je vnímána podpora veřejně prospěšných akcí, která je v teorii označována za nositele pozitivní image, v praxi českých firem však tomuto kritériu není věnována velká pozornost.

Přestože výzkumná sonda ukázala, že image nemá rozhodující vliv na dobrý vztah zaměstnanců k firmě, je nutné posilovat vnímání pozitivní firemní image u této cílové skupiny. Dochází tak nejen ke zvyšování loajality zaměstnanců, a tím k vyšší míře spoluodpovědnosti za prosperitu firmy, ale zejména k přenosu pozitivního názoru na danou firmu k dalším skupinám veřejnosti (rodina, přátelé).

Ze zjištěných primárních a sekundárních dat lze stanovit paradigmaty, která mají obecnou platnost. Je nutné formovat vnímání pozitivní firemní image u cílové skupiny zaměstnanců stejně jako u jiných cílových skupin – zákazníků, dodavatelů, a zařadit toto formování do firemních komunikačních strategií. Důležitost kritérií, která jsou rozhodující pro vnímání pozitivní image, se mění podle konkrétních firemních podmínek, ve kterých zaměstnanci pracují.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] AAKER, D., *Brand Building*, Computer Press Brno 2003, 312 s., ISBN 80-7226-885-6
- [2] BALMER, J., GREYSER, S., *Revealing The Corporation*, TJ International, USA 2003, 365 s., ISBN 0-415-28421-X
- [3] BROOKS, I., *Firemní kultura*, Computer Press Brno 2003, 296 s., ISBN 80-7226-763-9
- [4] CLEMENTE, M., *Slovník marketingu*, Computer Press Brno 2004, ISBN 80-251-0228-9
- [5] ČIHOVSKÁ, V., HANULÁKOVÁ, E., LIPIANSKA, J., *Firemný imidž*, Eurounion Bratislava 2001, ISBN 80-88984-24-6
- [6] FORET, M., *Marketingová komunikace*, Computer Press 2003, 275 s., ISBN 80-7226-811-2
- [7] FORET, M., STÁVKOVÁ, J., *Marketingový výzkum*, Grada Publishing Praha 2003, 159 s., ISBN 80-247-0385-8
- [8] GREGORY, J., WIECHMANN, J., *Marketing Corporate Image*, NTC Business Books, USA 1998, 274 s., ISBN 0-8442-3307-2
- [9] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H., *Firemní komunikace*, Management Press Praha 2000, 230 s., ISBN 80-85643-99-9
- [10] KOHOUT, J., *Veřejné mínění, image a metody public relations*, Management Press Praha 1999, 122 s., ISBN 80-7261-006-6
- [11] KOTLER, P., *Marketing management*, Grada Publishing Praha 2003, ISBN 80-247-0016-6
- [12] KOTLER, P., *Marketing podle Kotlera*, Management Press 2000, 258 s., ISBN 80-7261-010-4
- [13] NĚMEC, P., *Public relations, komunikace v konfliktních a krizových situacích*, Management Press Praha 1999, 125 s., ISBN 80-85943-66-2
- [14] NĚMEC, P., *Public relations, praxe komunikace s veřejností*, Management Press Praha 1996, 167 s., ISBN 80-85943-20-4
- [15] OGILVY, D., *O reklamě*, Management Press Praha 2001, 223 s., ISBN 80-7261-047-3

- [16] PAVLŮ, D., *Marketingové komunikace a výzkum*, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Zlín 2006, 198 s., ISBN 80-7318-383-8
- [17] PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J., *Marketingová komunikace*, Grada Publishing Praha 2003, 581 s., ISBN 80-247-0254-1
- [18] STORBACKA, K., LEHTINEN, J., *Řízení vztahů se zákazníky*, Grada Publishing Praha 2002, 167 s., ISBN 80-7169-813-X
- [19] STUHLÍK, P., DVOŘÁČEK, M., *Marketing na internetu*, Grada Publishing Praha 2000, 247 s., ISBN 80-7169-957-8
- [20] SVOBODA, V., *Corporate identity*, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2003, ISBN 80-7318-106-1
- [21] VYSEKALOVÁ, J., KOMÁRKOVÁ, R., *Psychologie reklamy*, Grada Publishing Praha 2002, 264 s., ISBN 80-247-0402-1
- [22] VYSEKALOVÁ, J., *Psychologie spotřebitele*, Grada Publishing Praha 2004, ISBN 80-247-0393-9
- [23] ROČENKA MOSPRA 2001 – 2002, MOSPRA 2003, ISBN 80-238-7521-3

## SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1 Faktory ovlivňující image firmy
- Obr. 2 Důležitost image pro prosperitu firmy
- Obr. 3 Co hraje roli (a v jaké míře) ve vnímání image firmy
- Obr. 4 Důležitost kritérií při posuzování firemní image
- Obr. 5 Důležitost kritérií při posuzování firemní image (dokončení)
- Obr. 6 Hodnocení image z pohledu respondenta
- Obr. 7 Hodnocení image z pohledu zákazníka
- Obr. 8 Hodnocení image z pohledu kolegů
- Obr. 9 Hodnocení image z pohledu široké veřejnosti
- Obr. 10 Vliv pracovního zařazení na tvorbu pozitivní firemní image
- Obr. 11 Míra vlivu na pozitivní firemní image
- Obr. 12 Systematické budování pozitivní image
- Obr. 13 Kritéria hodnocená známkou 1
- Obr. 14 Kritéria hodnocená známkou 2
- Obr. 15 Kritéria hodnocená známkou 3
- Obr. 16 Kritéria hodnocená známkou 4
- Obr. 17 Kritéria hodnocená známkou 5
- Obr. 18 Zastoupení mužů a žen ve zkoumaném vzorku respondentů
- Obr. 19 Věkové rozložení respondentů
- Obr. 20 Pracovní zařazení respondentů
- Obr. 21 Délka zaměstnaneckého poměru respondentů ve zkoumané firmě
- Obr. 22 Důležitost image pro prosperitu firmy
- Obr. 23 Co hraje roli (a v jaké míře) ve vnímání image firmy

Obr. 24 Důležitost kriterií při posuzování firemní image

Obr. 25 Důležitost kritérií při posuzování firemní image (dokončení)

Obr. 26 Hodnocení image z pohledu respondenta

Obr. 27 Vliv pracovního zařazení na tvorbu pozitivní firemní image

Obr. 28 Vliv jednotlivých kriterií na tvorbu pozitivní firemní image

Obr. 29 Systematické budování pozitivní image

Obr. 30 Kritéria hodnocená známkou 1

Obr. 31 Kritéria hodnocená známkou 2

Obr. 32 Kritéria hodnocená známkou 3

Obr. 33 Kritéria hodnocená známkou 4 – 5

Obr. 34 Zastoupení mužů a žen ve zkoumaném vzorku respondentů

Obr. 35 Věkové rozložení respondentů

Obr. 36 Pracovní zařazení respondentů

Obr. 37 Délka zaměstnaneckého poměru respondentů ve zkoumané firmě



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 1

Tabulka 2 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 2

Tabulka 3 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 3

Tabulka 4 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 4

Tabulka 5 Slovní vyjádření respondentů na otázku č. 5

Tabulka 6 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 6

Tabulka 7 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 7

Tabulka 8 Slovní vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 8

Tabulka 9 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 9

Tabulka 10 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 10

Tabulka 11 Slovní vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 11

Tabulka 12 Procentuální vyjádření demografických údajů

Tabulka 13 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 1

Tabulka 14 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 2

Tabulka 15 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 3

Tabulka 16 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 4

Tabulka 17 Slovní vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 5

Tabulka 18 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 6

Tabulka 19 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 7

Tabulka 20 Slovní vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 8

Tabulka 21 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 9

Tabulka 22 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 10

Tabulka 23 Slovní vyjádření odpovědí respondentů na otázku č. 11

Tabulka 24 Procentuální vyjádření demografických údajů

Tabulka 25 Kalkulace nákladů na zajištění komunikační strategie

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Dotazník pro výzkumnou sondu

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO VÝZKUMNOU SONDU**