

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**

Fakulta multimediálních komunikací

Katedra marketingových komunikací

**PROJEKT MARKETINGOVÉ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE**

**PRO FIRMU**

**GRID INTERNATIONAL CZ**

**Diplomová práce**

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

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Blanka SCHUSTEROVÁ  
Studijní program: N 7202 Mediální a komunikační studia  
Studijní obor: Marketingové a sociální komunikace  
Téma práce: Projekt komunikační strategie firmy Grid International CZ

### Zásady pro vypracování:

1. Zpracovat literární prameny v oblasti marketingových komunikací se zaměřením na problematiku komunikačního mixu s důrazem na aktuálnost a rozmanitost jednotlivých přístupových forem.
2. Stanovit marketingová a komunikační specifika v oblasti vzdělávání, ve které firma Grid International CZ působí, a vytýčit pracovní hypotézy.
3. V analytické části zhodnotit současné komunikační aktivity firmy, určí konkurenci, provést SWOT analýzu a marketingový průzkum vnímání aktivit firmy současnými zákazníky.
4. Na základě výsledků analýzy navrhnout projekt nového komunikačního mixu firmy s cílem zvýšení počtu zákazníků. V projektu zohlednit jeho časovou a finanční náročnost a současně stanovit metody měření efektivity předložených aktivit.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

DePelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J. Marketingová komunikace. Praha. Grada Publishing 2003.

Kotler, P. Marketing management. Praha. Grada Publishing 2002.

Tellis, G.J. Reklama a podpora prodeje. Praha. Grada Publishing 2000.

Koubek, J. Personální práce v malých podnicích. Brno. Mospra 1997.

Časopisy: Marketing & Media

Strategie

Vedoucí diplomové práce:

PaedDr. Marcela Göttlichová

Katedra marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

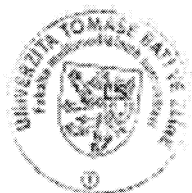
13. ledna 2006

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

Firma Grid International CZ, s. r. o. působí na českém trhu od roku 1999. Společnost patří pod americkou zakladatelskou firmu Grid International, Inc., která byla založena v roce 1961 autory koncepce Leadership Grid<sup>®</sup> prof. R. Blakem a dr. Jane Mouton. Tato mezinárodní poradenská společnost pomáhá firmám budovat vynikající pracovní vztahy, které vedou k výjimečným pracovním výkonům. Program Grid The Power to Change<sup>®</sup> je aplikován v nejrůznějších oblastech podnikání ve čtyřiceti zemích po celém světě. Dosud se ho zúčastnily téměř čtyři miliony manažerů. Grid semináře se odlišují od ostatních přístupů tím, že jsou podloženy ověřenou vědeckou teorií, měřitelností, působností na celou organizaci a důrazem na osobní odpovědnost účastníků za změnu.

Trh manažerského vzdělávání se vyznačuje silnou konkurencí, kdy nabídka zhruba dvojnásobně převyšuje poptávku. Ta je v současné době konstantní, i když v brzké budoucnosti se očekává zvýšený vzestup poptávky ze strany českých firem, současnými klienty jsou převážně zahraniční firmy. Všichni si však uvědomují, že pro udržení stability a růstu každé organizace je soustavné vzdělávání lidských zdrojů klíčové.

Firma chce v České republice dosáhnout pozice renomované vzdělávací a poradenské organizace v oboru Organisational Development. Obsahem této práce je návrh tříleté marketingové komunikační strategie, jejímž výsledkem by mělo být zvýšení povědomí o značce Grid a vyšší počet zákazníků. Cesta vede přes analýzu tržního prostředí, analýzu konkurence i samotné firmy a zhodnocení dosavadní komunikace. Strategie definuje komunikační aktivity pro jednotlivé části komunikačního mixu, navrhuje finanční rozpočet a časový plán a uvádí předpokládaný efekt s uvedením možností měření účinnosti.

### Klíčová slova

Služby, Organizational Development, manažerské vzdělávání, Leadership Grid<sup>®</sup>, marketingový komunikační mix, značka, tržní analýza, strategie.

## ABSTRACT IN ENGLISH

Grid International CZ company came on the Czech market in 1999. Organization is a part of the American founder company Grid International, Inc., which was established in 1961 by the authors of the Grid method Leadership Grid<sup>®</sup> prof. R. Blake and dr. Jane Mouton. This international consulting company helps other firms to build excellent working relations leading to exceptional results. Programme The Grid Power to Change<sup>®</sup> is used in different businesses in forty countries all around the world. By now, nearly four million managers participated in it. Grid seminars differ from other approaches because they are based on the scientific theory, the effect can be measured, it influences whole company and there is emphasis put on personal responsibility of participants to a change.

The market of managerial education is distinguished for the strong competition when supply is approximately twice higher than demand. That is constant up to nowadays but the rising demand from the side of Czech companies is expected in the very near future. Present customers are mostly international companies. However, everybody is aware of the fact that to maintain the stability and development of each organization, systematic education of human sources is necessary.

The Grid company wants to reach the position of reputable educational and consulting company on the Organizational Development field. The goal of this thesis is to propose 3 years marketing communication strategy resulting both in higher brand awareness and higher number of customers. The way goes through the market analysis, competition analysis, company analysis and present communication. The strategy defines communication activities for each part of the communication mix, proposes budget and time planning and evaluates the estimated effect by using suitable methods of measurements.

### Key words

Services, Organizational Development, managerial education, Leadership Grid<sup>®</sup>, marketing communication mix, brand, market analysis, strategy.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala za spolupráci a cenné rady při psaní diplomové práce vedoucí práce PhDr. Marcele Göttlichové. Dále a především musím poděkovat panu Vladimíru Dvořákovi ze společnosti Grid International CZ, který mi vždy ochotně poskytoval nejen důležité informace nutné k sepsání práce, ale který mi také umožnil naučit se mnoho nového. Stal se mým vzorem pro to, jak jednat s lidmi, jak vést firmu a jak být lidským manažerem.

## **PROHLÁŠENÍ**

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

Ve Zlíně dne 10.05. 2006

Blanka Schusterová

## **OBSAH**

<b>Úvod</b>	<b>8</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1. Cíle práce - hypotézy</b>	<b>10</b>
<b>2. Teorie a současná praxe marketingových komunikací</b>	<b>10</b>
2.1 Marketingový proces	11
2.2 Služby	11
2.3 Zákazník	14
2.4 Analýza tržního prostředí	17
2.5 Marketingový komunikační mix	19
2.6 Značka	25
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>3. Firma Grid</b>	<b>30</b>
3.1 Tržní prostředí	30
3.2 Historie firmy	31
3.3 Popis a charakteristika firmy	32
3.4 Produkty	35
<b>4. Analýza současného komunikačního mixu</b>	<b>38</b>
<b>5. SWOT analýza</b>	<b>42</b>
<b>III. PROJEKTOVÁ ČÁST</b>	
<b>6. Základní východiska projektu</b>	<b>45</b>
<b>7. Analýza propagačních příležitostí</b>	<b>48</b>
7.1 Cílový trh	48
7.2 Segmentace trhu	49
7.3 Analýza konkurence	51
<b>8. Marketingová komunikační strategie</b>	<b>54</b>
<b>9. Finanční zhodnocení projektu</b>	<b>61</b>
<b>10. Časový plán a měření efektivity</b>	<b>62</b>
<b>Závěr</b>	<b>65</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>66</b>

<b>Seznam obrázků, grafů a tabulek</b>	<b>68</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>69</b>

## ÚVOD

Vzdělání je důležitou součástí lidského života. Dodnes obdivujeme staré civilizace, které objevily většinu podstatného, navíc bez moderní vědy a techniky. Dlouhá staletí poté byly vědomosti privilegiem pouze šlechty a movitých lidí, až nakonec ve dvacátém století učinilo již vzdělané lidstvo přes vesmírné objevy a další vynálezy skok k technologické budoucnosti třetího tisíciletí. V běžném životě nás otázka učení provází na každém kroku. Oblast školství je stěžejním bodem politických programů, trendem doby je hovořit několika světovými jazyky a základní podmínkou dobrého zaměstnání je nejen výše dosaženého vzdělání, ale především ochota ho neustále prohlubovat. A úspěšné firmy vědí, že bez neustálých inovací, nových podnětů a vzdělaných zaměstnanců dalšího rozvoje dosáhnout nemohou. Má zvědavost a touha dozvědět se stále nové věci mě přivedla k firmě Grid International CZ, která působí na poli manažerského vzdělávání.

Cílem této práce je zhodnotit současné komunikační aktivity firmy s ohledem na prostředí trhu, analyzovat jeho potřeby a trendy a poté navrhnout nové přístupy a cesty, jak zvýšit povědomí o značce Grid a jak získat více zákazníků. Firma nabízí unikátní program Grid The Power to Change<sup>®</sup> založený na čtyřiceti lety prověřené metodě Manažerské mřížky, kterou již v roce 1961 popsal zakladatel celé firmy, sídlící v americkém Texasu, prof. R. Blake. Grid poskytuje organizacím ověřenou metodu, která dává jednotlivcům, týmům i celým podnikům nejen sílu s důvěrou a nadšením zavádět změny, ale i nástroj k tomu, aby provedené změny byly efektivní a přinášely zisk. Nastartování zdravého osobnostního rozvoje vede k synergii v celé organizaci.

Nejdůležitější částí práce je návrh tříleté marketingové komunikační strategie, která definuje hlavní nástroje a kroky pro jednotlivé části komunikačního mixu. Jednotlivé aktivity jsou charakterizovány z hlediska obsahu a způsobu provedení, je uvedena jejich finanční náročnost a také časový plán jejich realizace. Dále je naznačen předpokládaný efekt komunikace a způsoby, jakými ho můžeme změřit. V neposlední řadě jsou s ohledem na širší marketingový rámec uvedena rizika, která mohou výsledek projektu ovlivnit.



Věřím, že firma Grid International CZ se bude v budoucnu úspěšně rozvíjet. A má k tomu výborné předpoklady. Vždyť jde „jen“ o to realizovat to, co učí jiné: „Síla ke změně vychází z jediného místa – z vnitřku Vaší organizace.“

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1. CÍL PRÁCE - HYPOTÉZY

Cíl této práce vychází z důkladného poznání prostředí firmy Grid International CZ, jejich produktů a mnohahodinových diskuzí s ředitelem Vladimírem Dvořákem. Až toto hlubší pochopení nejen současného stavu, ale také obchodní historie a všech dalších specifík společnosti umožnilo dojít ke konečnému rozhodnutí, co by měla tato diplomová práce firmě přinést, čím být prospěšná a vést tak k rozvoji firmy. Na základě uvedeného je cílem práce vytvoření dokumentu s obsahem Marketingová komunikační strategie pro firmu Grid International CZ na tříleté období 2006 – 2009.

Cesta k dosažení cíle vede nejen přes analýzu a zhodnocení dosavadních komunikačních aktivit, ale také přes důkladné pochopení trhu, konkurence a aktuálního vývoje v oblasti, ve které firma působí, tedy v oblasti manažerského vzdělávání. Poté již bude možné navrhnout nový komunikační mix, jehož hlavním účelem je vyvolání vyššího zájmu zákazníků o produkty Grid a posílení pozice značky na českém trhu.

Z dosavadních informací můžeme stanovit následující pracovní hypotézy:

1. Současná marketingová komunikační strategie je velmi nekonzistentní z důvodu nedostatku potřebné pozornosti věnované této oblasti, neodbornosti přístupu a také malého objemu dostupných finančních prostředků.
2. Z hlediska charakteru produktu je, a do budoucna by i měla být, komunikace založena téměř výhradně na osobním prodeji.
3. Všeobecná znalost značky Grid mezi podnikatelskými subjekty a manažery na českém trhu je nízká.
4. Posledním předpokladem je vysoký přetlak na trhu vzdělávání manažerů, kdy nabídka převyšuje poptávku a tím se orientace v záplavě nabízených služeb stává obtížnou.

## 2.1 Marketingový proces

Komunikační marketingové aktivity zaujímají pouze menší část práce marketingového oddělení. Pro zvolení správné a tudíž účinné komunikační strategie je nezbytně nutné provést řadu kroků, které v souhrnu nazýváme marketingovým procesem. Ten je jednoduše vyobrazen na schématu níže [/www.netmba.com/](http://www.netmba.com/) a vysvětluje, v jakém pořadí jednotlivé kroky vykonat a jaké informace jsou zapotřebí. Stejně tak další, propracovanější schéma (viz Příloha I), osvětluje výběr kapitol teoretické části této práce, která bude vodítkem pro provedení firemní analýzy a východiskem samotného projektu. Úplný úvod pak patří specifikaci sektoru služeb.

### MARKETINGOVÝ PROCES



## 2.2 Služby

S neustálým rozvojem celosvětové ekonomiky kupředu tvoří produkce služeb stále její větší a větší část. Oblast služeb dělíme na státní sektor (soudy, nemocnice, policie...), neziskový sektor (muzea, kostely, nadace...) a obchodní sektor (banky, hotely, právnické firmy, konzultační firmy v oblasti managementu...). Pro ilustraci, ve Spojených státech amerických zaujímá sektor služeb 70%, vytváří 74% hrubého domácího produktu a nalezneme v něm 79% všech pracovních pozic na trhu. Také v České republice, kde služby tvoří kolem čtyřiceti procent národní ekonomiky, zaznamenává tato oblast neustálý vzestup, za rok 2005 se jednalo v průměru o 1,5% . [/www.businessinfo.cz/](http://www.businessinfo.cz/)

*Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je naprosto nehmatatelná a nevytvoří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí, být spojena s fyzickým výrobkem. /Kotler, 2003, str. 444/*

### **Charakteristika služeb**

Služby mohou představovat podstatnou, nebo relativně malou část celkové nabídky. Nabídky firem se proto mohou pohybovat v rozsahu:

- **Pouze hmatatelné zboží** – Nabídka se skládá zejména z hmatatelného zboží a s výrobkem není spojena žádná služba, př. mýdlo, sůl.
- **Hmatatelné zboží s doprovodnými službami** – Nabídka se skládá z hmatatelného zboží a doprovodných služeb pro zvýšení spotřebitelské přitažlivosti, př. auto - výrobce automobilů prodává své výrobky se zárukou, s návodem na využití servisních služeb a návodem na údržbu.
- **Důležitá služba s doprovodnými výrobky a službami** – Nabídka se skládá z důležité služby doplněné dalšími službami a doprovodnými výrobky, př. let letadlem - letečtí pasažéři si kupují dopravní službu, přilétají na místo určení bez čehokoliv hmatatelného, co by ilustrovalo jejich vynaložené náklady. Avšak jejich výlet zahrnuje i hmatatelné záležitosti jako jídlo, nápoje, letenku, časopisy aerolinií. Aby mohla být tato přepravní služba zajištěna, je k tomu třeba kapitálové aktivum, letadlo. Prvořadou záležitostí je zde služba.
- **Pouze služba** – Nabídka se skládá zejména ze služby, př. psychoterapie, masáž.

Dále rozlišujeme služby podle toho, zda jsou založeny na vybavení (myčka aut) či na lidech (daňový poradce), zda je zákazník přítomen (kosmetické ošetření) či nepřítomen (oprava auta) službě či zda se jedná o osobní potřebu (kurz břišního tance) či o obchodní potřebu (leadership seminář pro top management firmy).

Každá služba se vyznačuje těmito hlavními vlastnostmi:

- **Nehmatatelnost** – Služby jsou nehmatatelné. Na rozdíl od fyzických výrobků si je nemůžeme, dříve než je koupíme, prohlédnout, ochutnat, poslechnout nebo očichat.

Aby zákazník snížil neurčitost výsledků, bude vyhledávat průkazné známky nebo svědectví o kvalitě služeb. Závěry o kvalitě služby bude dělat na základě místa, kde je poskytována, podle lidí, zařízení, propagačních materiálů, symbolů a ceny. Dodavatel musí „zhmotnit nehmotatelné“.

- **Nedělitelnost** – Výroba a spotřeba služeb většinou probíhá současně a za účasti zákazníka.
- **Proměnlivost** – Služby jsou vysoce proměnlivé, protože závisejí na tom, kdo je poskytuje, kdy je poskytuje a na jakém místě.
- **Pomíjivost** – Služby nelze skladovat, což způsobuje potíže především u kolísavé poptávky.

Pro marketingové plánování je velice důležité zahrnout do klasického marketingového mixu čtyř „P“ další tři – **people** (téměř vždy se jedná o interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem), **presentation** (prostředí hotelu) a **process** (restaurace versus fast-food). Služba je v zásadě hlavně o zkušenosti, zákazníci tedy spíše dají na doporučení než na reklamu a jsou velice loajální, pokud jsou se službou spokojeni. /McDonald, 1997, str. 18/

Firmy poskytující služby stojí před třemi úkoly:

- **Dosahování odlišnosti** – Jestliže zákazník bude služby vidět poměrně rovnocenné, pak se bude spíše zajímat o jejich cenu než o jejich dodavatele. Řešení cenové konkurence spočívá v dosažení odlišné nabídky, dodacích podmínek a image.
- **Dosahování kvality služeb** – Jednou z hlavních možností, jak odlišit služby firmy od konkurenčních, je dodávat trvale služby vyšší kvality než konkurenti. Klíčovým prvkem je, aby cílový zákazník měl pocit, že obdržel vyšší kvalitu služeb, než očekával. Dodavatelé služeb proto musí co nejlépe identifikovat očekávání svých cílových zákazníků s ohledem na specifika jednotlivých služeb. Mezi kritéria, podle kterých zákazníci posuzují kvalitu služeb, patří: *přístupnost* (služba je snadno dostupná); *komunikace* (služba je popsána přesně a srozumitelně); *kompetence* (zaměstnanci mají znalosti a dovednosti); *zdvořilost a důvěryhodnost zaměstnanců*; *spolehlivost* (služby jsou vykonávány důsledně); *vnímavost* (vnímání potřeb zákazníka); *bezpečnost* (služba není spojena s nebezpečím); *reálnost* (reálné provedení služby odpovídá kvalitě); *porozumění a znalost zákazníka*.

- **Dosahování produktivity** – Existuje šest možností, jak zvýšit produktivitu poskytování služeb. *První* spočívá v tom, že dodavatelé služeb budou pracovat tvrději a obratněji. *Druhou* možností je zvýšení kvantity služeb na úkor jejich kvality. *Třetí* představuje zprůmyslnění služeb pomocí nějakého technického zařízení a pomocí standardizace procesu poskytování služeb. *Čtvrtou* možností je snížení potřeby zastaralé služby prostřednictvím výrobového řešení (př. televize nahrazuje doma kabaretní zábavu). *Pátou* možností je vytvoření efektivnější služby. *Šestou* možností je motivování zákazníků k tomu, aby svou práci nahradili práci firmy (př. restaurant, který má samoobslužný salátový bar, nahrazuje práci číšníka, prací svého hosta). /Kotler, 2003, str. 461/

**Rozdílnost vztahů s klienty v odvětvích služeb** vysvětluje Peter Rosenwald ve svém článku O struktuře úspěšných vztahů, když říká, že názorům na značku dominují dobré nebo špatné zkušenosti. Zkušeností je splnění slibu daného značkou. Jestliže tento slib nebyl splněn, komunikace pak bude zničena a vztah selže. Zjistilo se totiž, že pokud firma splní svůj slib v následujících čtyřech funkčních charakteristikách, lidé si začínají vytvářet důvěru. 1. Úspěšné vztahy se musí stále rozvíjet. 2. Úspěšné vztahy jsou založeny na funkčních i emočních potřebách. 3. Jakýkoliv osobní vztah, který začne stagnovat, téměř jistě selže a vztahy, které jsou založeny výhradně na uspokojení funkčních potřeb, jsou v dané době velmi zábavné, ale zřídka kdy vydrží, natož aby rostly. 4. Přesné plnění vyjádřené konzistentností očekávání a poskytování zkušenosti, na kterou se lze spolehnout. /Marketing&Media/

## 2.3 Zákazník

*„Už zdaleka nestačí*

*zákazníky uspokojit.*

*Musíte je potěšit!“ Kotler*

Pro volbu optimální komunikační strategie je nutné provést analýzu zákazníků, k čemuž využíváme metody STP marketingu. Písmena STP zde znamenají 3 kroky: Segmentation (segmentace - rozdělení zákazníků do skupin podle jejich charakteristik), Targeting

(zacílení, výběr nejzajímavějších segmentů), Positioning (definování pozice na trhu a odlišení od konkurence).

### Segmentace

Zákazníci jsou různí a mají různé potřeby. Proto je důležité rozdělit trh podle jejich chování a dalších charakteristik do skupin zákazníků – tzv. tržních segmentů. Práce se segmenty je ten nejefektivnější způsob, jak lze se zákazníky komunikovat. Respektujeme totiž jejich individuální potřeby určitou personalizovanou nabídkou produktů a služeb a přitom je práce efektivnější, než kdybychom každému zákazníkovi “šili na míru” individuální nabídku. Zákazníky segmentujeme podle významnosti segmentů. Nemělo by smysl, aby jeden segment vytvářel 98 % tržeb a druhý pouze 2 %.

- **Efektivně:** pro malou firmu to znamená rozdělení zákazníků do několika (nejlépe 3-5) segmentů, které je schopna kvalitně obsluhovat. Efektivně rovněž znamená rozdělit zákazníky podle podstatných kritérií a charakteristik.
- **Měřitelně:** u každého segmentu byste měli být schopni vyhodnotit a plánovat jeho nákupní potenciál – tj. znát, zjistit nebo alespoň odhadnout počet zákazníků v segmentu, průměrný nákup 1 zákazníka za rok, předpokládanou výši tržeb a zisku v daném segmentu.

Kritérií pro segmentaci může být několik, záleží na konkrétním podniku, situaci na trhu, významu jednotlivých kritérií. V oblasti B2B segmentujeme zejména podle:

- **Demografie** - typ průmyslu, velikost firmy, lokace.
- **Typu nákupního chování** - stávající, nový zákazník.
- **Přístupu k nákupu** – jaké nákupní strategie firma používá.
- **Kapacity objednávek** – malé či velké, často nebo zřídka.
- **Osobních charakteristik** – loajalita, přístup k riskování, hodnoty zákazníka.

/Smith, 2000, str. 34/



## Targeting

Dalším krokem je tzv. zacílení. Jeho smyslem je vybrat nejatraktivnější segment resp. segmenty, na které se zaměří marketingové aktivity. Tím lze zajistit, že firma bude rozvíjet právě ten segment, který jí přináší nebo v budoucnosti přinese nejvyšší zisk.

Které faktory vzít v úvahu při zacílení?

- **Potenciál segmentu** (tržby i zisk): je důležité se soustředit na ziskové segmenty.
- **Růst segmentu**: spolu s růstem segmentu porostou adekvátně i firemní tržby a zisk (udrží-li si firma procentuální podíl na trhu).
- **Konkurenci v segmentu**: silná konkurence obvykle stlačuje ceny dolů a snižuje tak zisk firmy. Je potřeba analyzovat i možnost vstupu nové konkurence do segmentu – je snadný nebo jsou zde překážky bránící vstupu nových konkurentů (legislativa, kapitálová náročnost apod.)?
- **Firemní zdroje** (finance, zaměstnanci, znalosti): jsou k dispozici pro kvalitní práci s vybranými segmenty?
- **Soulad s firemními cíli**: je zaměření na daný segment v souladu s dlouhodobou celkovou firemní strategií? /Bednář, 2004/

## Positioning

Finálním krokem zákaznické analýzy je odlišení nabídky od konkurence a určení si přesné pozice značky. Tím lze dosáhnout toho, že nabídka bude v porovnání s konkurencí unikátní a poskytne tak zákazníkovi hodnotu, kterou konkurence nenabízí. Tuto nabídku označujeme jako USP (unique selling proposition, tj. unikátní prodejní nabídka) a pro její stanovení se řídíme následujícími kroky:

- **Definování**, v čem se firma nebo její produkty odlišují od konkurence. U produktu se může jednat např. o jeho vlastnosti a výhody, doprovodné služby (školení, servis, poradenství, instalace, možnost nezávazného odzkoušení), ceny a platební podmínky, renomovanou značku produktu, kvalitnější prodejní obsluhu profesionálním týmem, příjemnější prodejní prostory, atd.

- Jednotlivé USP je poté nutné ohodnotit 1 až 10 body podle toho, jakou výhodu představují pro zákazníka (1 = velmi malá výhoda, 10 = velmi významná výhoda).
- Stejným způsobem by mělo proběhnout hodnocení podle toho, jak silně se odlišujete od konkurence (1 = minimální odlišení, 10 = maximální odlišení).
- Po součtu bodů jednotlivých odlišností je vhodné vybrat jednu (případně 2-3), která firmu/produkt maximálně od konkurence odlišuje a zároveň představuje významnou výhodu pro zákazníka. Tato USP se pak maximálně komunikuje směrem k příslušnému zákaznickému segmentu.

Většina konkurenčních výhod je pouze dočasná – je-li firma a její produkty opravdu dobré, dříve nebo později ji konkurence napodobí. Jedinou cestou je proto neustále a systematicky USP inovovat a vždy tak být krok před konkurencí. Existují tři obecné strategie, jak zajistit značce prvenství – diferenciator produktů, podnik s nejnižšími náklady a obhospodařovatel niky. Nebo jinak – firma může být výrobcem nejmodernějších produktů, provozně dokonalou firmou nebo firmou, která má důvěrný kontakt se zákazníky, říkají Michael Tracy a Fred Wiersena v knize Marketing podle Kotlera.

Práce vynaložená na hledání základního positioningu a jeho prezentace umožňuje podniku specifikovat, v čem se liší od konkurence a proč je jeho nabídka lepší. Výsledky vedou k vybudování identity silné značky, tedy k představě o hodnotě, se kterou potenciální zákazník může počítat. /Kneschke, 2005/

## 2.4 Analýza tržního prostředí

Pro každou firmu je v dnešní době nezbytné, aby identifikovala faktory, které na ni nějakým způsobem působí a ovlivňují ji, a to jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí. K tomu slouží tzv. analýza SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Na jejím základě se firma může zaměřit na rozvoj oblastí, které pro ni mají strategický význam. Výsledky analýzy by pak měly vést k tomu, aby si udržela výhody, které jsou pro ni strategicky důležité, a aby věnovala zvýšenou pozornost faktorům, které ji na druhou stranu ovlivňují negativně.

### Vnější prostředí

Pracujeme se seznamem OT, který popisuje vnější prostředí firmy a uvádí její největší příležitosti a hrozby. Firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní), které ovlivňují její podnikání. Neméně důležití jsou významní účastníci mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenti), kteří ovlivňují její schopnost získávat na trhu zisk.

### Vnitřní prostředí

U každé obchodní jednotky je třeba pravidelně vyhodnocovat její silné a slabé stránky. Seznam SW shrnuje hlavní přednosti a slabiny podniku a jeho produktu/ů. Sleduje a analyzuje interní prostředí firmy, které zahrnuje především lidské zdroje, informační zdroje, technologické zdroje a finanční zdroje. /Kotler, 2003, str. 102/

### Konkurence

Konkurence je jedním z nejvýznamnějších faktorů trhu, které musí podnik sledovat. V nejširším pojetí je konkurentem každý, kdo soupeří o zákaznickovy peníze. Efektivní marketing předpokládá dobrou znalost svých konkurentů. Firma musí neustále srovnávat své výrobky, ceny, odbytové cesty a propagaci s konkurencí a tímto způsobem pak identifikovat své výhody a nevýhody.

Podle Kotlera je nutné se zaměřit na:

- **Identifikaci konkurentů.**
- **Identifikaci strategií konkurentů** – Nejbližší konkurencí jsou pro firmu všichni konkurenti, kteří používají stejnou strategii.
- **Odhalení cílů konkurence** – Zde je důležité položit si otázky: „O co konkurent na trhu usiluje? Co stimuluje jeho chování?“
- **Odhad předností a slabin konkurence** – To, zda firmy uplatní své strategie a dosáhnou svých cílů, závisí také na zdrojích a schopnostech konkurence. Důležité jsou informace o konkurentově prodeji, podílu na trhu, zisku, návratnosti investic, obratu peněz, nových investicích a využití kapacit. Dále je nutné sledovat postoj

zákazníka ke konkurenci, případné nedostatky při využívání nástrojů marketingu a finanční situaci konkurenta.

- **Odhad pravděpodobné reakce konkurenta** – Každý konkurent má určitou filozofii podnikání, určitou vnitřní kulturu a určité vnitřní přesvědčení, které předurčují jeho reakce na činnost jiné firmy (např. snížení cen, rozšíření nabídky). Podle chování rozlišujeme laxní konkurenty, vybíravé konkurenty, konkurenty – tygry a scholastické konkurenty. Nejnebezpečnější je scholastický konkurent, jehož chování nelze předvídat. /Kotler, 2003, str. 274/

## 2.5 Marketingový komunikační mix

### Trh

Jak tvrdí Philip Kotler, trh není to, co býval. Mění se závratným tempem jako důsledek technologického pokroku, globalizace a deregulace. V jejich důsledku dnes zákazníci očekávají vyšší kvalitu a lepší služby, jsou však méně loajální ke značce. Navíc jsou, zejména díky internetu, informovanější a za své peníze očekávají odpovídající kvalitu. Výrobci aktuálně čelí velké nejen domácí, ale i zahraniční konkurenci, což navyšuje náklady na propagaci a snižuje zisky. Klasické obchody, zvláště ty menší, trpí, neboť jsou válčovány ohromnými mega-stores. Ty pak dohromady soutěží s rozvíjejícím se katalogovým prodejem, TV shoppingem a internetovým obchodem. Klasické normy se mění v nové principy, které shrnuje zakladatel firmy Hewlett-Packard David Packard: „*Marketing je příliš důležitý, než aby zůstal jen v marketingovém oddělení.*“ Každý zaměstnanec dnes má vliv na zákazníka a musí ho vidět jako zdroj firemní prosperity.

### Marketingový mix

Každý výrobek (služba) zastává na trhu určitou pozici, která ho odlišuje od ostatních konkurenčních produktů. Tuto pozici určuje marketingový mix, který se skládá ze čtyř P - product, price, promotion, place. Nejdůležitějším prvkem je samotný výrobek (služba), který je charakterizován jádrem produktu (k čemu slouží), dále výrobkovým mixem, obalem, životním cyklem a značkou. Pro potřeby této práce je však nejvýznamnější promotion, kdy pomocí nástrojů marketingového komunikačního mixu oslovujeme

zákazníky. Spadá pod něj reklama, sales promotion, public relations, direct marketing a osobní prodej.

#### **Cíle marketingové komunikace:**

- **Poskytnout informace** – Informovat trh o dostupnosti určitého výrobku nebo služby, o společnosti, o jejich aktivitách apod.
- **Vytvořit, stimulovat poptávku.**
- **Diferenciace produktu, firmy** – Odlišení od konkurence.
- **Důraz na užitek a hodnotu výrobku** – Ukázat výhodu, kterou přináší vlastnictví produktu nebo příjem služeb.
- **Stabilizace obratu** – Obrat není v průběhu kalendářního roku, či let, konstanta. Změny prodejů mohou být způsobeny sezónností zboží, cykličností, nebo jednoduše nepravidelností poptávky. Pro výrobce či distributora znamená nepravidelnost poptávky v průběhu roku tlak na zvyšování nákladů. Marketingová komunikace má za cíl co možná nejvíce vyrovnat tyto výkyvy a stabilizovat tak v čase náklady. /Nagyová, 1999/

V následujícím textu jsou uvedeny charakteristiky jednotlivých součástí marketingového mixu. Současný vývoj marketingových komunikací obecně dokumentuje Příloha II, kde jsou uvedeny aktuální články z odborného tisku.

#### **REKLAMA**

*Jedná se o placenou formu neosobní, masové komunikace uskutečňovanou prostřednictvím televize, tiskových médií a rozhlasu, reklamních tabulí, plakátů, výloh, firemních štítů atd. /Světlík, 1994, str.158/*

Jejím cílem je informování širokého okruhu spotřebitelů se záměrem ovlivnění jejich kupního chování. Hlavním rysem reklamy je, že ovlivňuje široké vrstvy obyvatelstva. Je vhodná pro komunikace omezeného množství informací velkému počtu osob. Při výběru média je důležité věnovat pozornost charakteru média včetně jeho geografického dosahu;

frekvenci působení reklamních spotů, inzerátů apod.; potřebě zapojení více smyslů při vnímání reklamního poselství; schopnosti přiblížit se cílovému segmentu důvěryhodným způsobem; srovnání nákladů na užití různých mediálních nástrojů a jejich srovnání s potenciálním užitekem z reklamy.

Uznávaný odborník Jim Carroll z agentury BBH tvrdí, že **reklama dnes** musí být hlavně **zábavná**, pokud má přitáhnout pozornost spotřebitelů a oslovit je. Tudíž hlavní a dominantní otázkou při posuzování práce kreativců by mělo být, zda reklama pronikne, zda je zajímavá nebo zábavná, zda se o ní lidi budou bavit a zda se stane oblíbenou. Teprve poté, kdy před sebou máme nástroj se skutečným potenciálem pobavit spotřebitele, zkoumáme, nakolik je schopen sdělovat i poselství reklamy. Komunikace a reklama tak dnes stojí před holou skutečností, že čas a pozornost si musí získat a především za ně musí nabídnout nějakou odměnu. *„Vstoupili jsme do věku, kdy musíme usilovat o aktivní zapojení spotřebitele. K našim hlavním cílům teď patří vytvářet reklamy, které proniknou a budou bavit a o kterých se bude mluvit.“* /Marketing&Media/

## PODPORA PRODEJE

*Podpora prodeje je formou komunikace, která má za cíl stimulovat prodej výrobků a služeb prostřednictvím dodatečných podnětů. /Světlík, 1994, str.177/*

Jedná se o aktivity stimulující prostřednictvím dodatečných podnětů prodej služeb. Podpora prodeje se zaměřuje na jednotlivé články distribučních cest nebo na konečné spotřebitele. Pro ně se stává nákup přitažlivější prostřednictvím kuponů, vzorků, premií, soutěží, nabídky bezplatně provedené ukázky služby, výherních loterií a reklamních a dárkových předmětů. Podpora prodeje je vlastně určitou kombinací reklamy a cenových opatření. Pokouší se sdělit určité informace o službě a zároveň nabízí stimul, obvykle finanční, zvýhodňující nákup. Proto je často používána, aby přiměla kupujícího přejít od zájmu nebo přání k akci. Je zaměřena na široký okruh zákazníků. Její nevýhodou je, že působení jednotlivých podnětů je krátkodobé, pouze pro dobu uplatnění konkrétního opatření. Nakonec nelze opomenout, že do nabídky nástrojů podpory prodeje můžeme také zařadit i výstavy a veletrhy, které umožňují výrobky a služby předvést, podat maximum informací, odpovědět na případné otázky, porovnávat s konkurencí či přímo objednat.

Hlavním **vývojovým trendem** je zapojení sales promotion agentur do přípravy kampaní již od samotného počátku. Klienti čím dál víc poptávají integrované marketingové služby a SP přestává sloužit jako následná fáze po ATL komunikaci. Klasické jednorázové akce typu samplingu či využívání hostesek mají své standardní a neměnné místo, nároky na sales promotion agentury však půjdou směrem k zapojení netradičních eventů, in-store komunikace i PR v jednom projektu. Nejefektivnějším způsobem oslovení zákazníka v momentu, kdy sáhne do regálu, se má stát letos tzv. **shopper marketing**. Poprvé v historii se zde tvoří rovnocenný prostor pro synergickou souhru retailu, zadavatelů a agentur, v jejímž středu stojí hlavní hrdina - shopper, což je někdo úplně jiný než spotřebitel (ačkoli jde o jednu a tutéž osobu). /Marketing&Media/

## **PUBLIC RELATIONS (PR)**

*PR jsou ty formy komunikace managementu, které organizaci pomáhají přizpůsobit se jejímu okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení cílů organizace. /Svoboda, 2001/*

Public relations neboli vztahy s veřejností jsou funkcí managementu, vycházející z dlouhodobé strategie organizace a jejich působnost je rovněž dlouhodobá. Úkolem PR je budovat důvěryhodnost organizace, aktivity mají za cíl vyvolat kladné postoje veřejnosti k podniku. Veřejností rozumíme jednak veřejnost externí, tj. zákazníky, investory, dodavatele, úřady, místní obyvatelstvo či sdělovací prostředky, nebo vnitřní, tj. akcionáře a zaměstnance firmy. PR se uplatňuje nejvíce ve fázích zavádění výrobku na trh, při jeho tržním růstu i zralosti.

K hlavním **úkolům PR** náleží publicita; organizování nejrůznějších kulturních, společenských či sportovních akcí; krizová komunikace; práce s tiskem a médii; vztahy s komunitami; vztahy s investory a lobbying a sponzoring.

Mezi **hlavní komunikační prostředky** používané v PR patří: placené inzeráty a články, informační bulletiny, podnikové časopisy pro zaměstnance i širší veřejnost, oběžníky, vývěsky, informační tabule, jubilejní publikace, výroční zprávy, články pro odborné časopisy, pořádání či příspěvky na odborných konferencích, dny otevřených dveří, tematické dny, návštěvy organizace, interview, rozhovory, diskusní vystoupení, TV či

rozhlasová reportáž, tiskové konference, veřejné vystoupení a veřejné akce, účast na soutěžích a jejich sponzorování, organizování kurzů a seminářů pro zákazníky, odběratele či dodavatele.

Do budoucna povede zdokonalení hodnotících postupů k **významnější úloze public relations** v marketingovém mixu. Minulost a budoucnost PR závisí dnes už jen na důkazech efektivity. Jenom jasné nastavení hodnotících kritérií totiž může zadavatele přesvědčit o smysluplnosti tohoto oboru. /Marketing&Media/

## **DIRECT MARKETING**

*Přímý marketing je interaktivní systém, který využívá jednoho či více reklamních médií k vyvolání měřitelné reakce nebo transakce v libovolném místě. Jeho účelem je vyvolat dialog se zákazníkem a získat zpětnou vazbu, tedy přímou a měřitelnou odezvu. Mezi subjektem a cílovou skupinou není přímý kontakt. Zpětná vazba je rovněž zprostředkována médiem.* /Asociace pro přímý marketing/

Je zřejmé, že náklady na jeden kontakt jsou vyšší než v masových médiích, proto je nutné zcela přesné zacílení. Nástroji DM jsou direct mail (adresný, neadresný, sdružený), kuponové inzeráty, inzerce s nalepenou odpovědní kartou, teleshopping a telemarketing (aktivní, pasivní).

Co se týče momentálního vývoje v této oblasti, tak samotný direct marketing už není ústředním tématem. Zájem klientů se rozšiřuje o digitální marketing či sales promotion, proto firmy již dnes nebývají orientované čistě pouze a jenom na direct marketing. V současnosti je zjevná snaha řešit pro klienta všechno, co je přímo ve vztahu se zákazníkem

## **OSOBNÍ PRODEJ**



*Osobní prodej je typ marketingové komunikace, který spočívá především na schopnosti prodejce přimět personálně komunikativní formou zákazníka k přijetí objednávky. /Kotler, 2003, str. 456/*

Jeho cílem je dosažení prodeje. Obsah a forma sdělení se přizpůsobuje konkrétnímu zákazníkovi a situaci. Jedná se o nákladný, ale vysoce efektivní způsob komunikace. Její efektivnost je zvyšována zejména tím, že se jedná o jedinou formu marketingové komunikace probíhající oběma směry. Význam osobního prodeje ve službách vyplývá z neoddělitelnosti služeb, tzn. **osobní interakce** mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem. Mnohé firmy mají úzké a trvalé vztahy se svými zákazníky. V takových případech má osobní prodej dokonce vedoucí místo mezi dalšími prvky marketingové komunikace. Osobní prodej služeb má některé společné prvky s prodejem výrobků, zejména postup prodeje, který zahrnuje: vyhledávání perspektivních zákazníků, kontakt se zákazníkem, prezentaci služby, uzavření prodeje, nabídku doplňkových služeb a další kontakt.

Osobní prodej má oproti ostatním prvkům marketingové komunikace ve službách následující výhody:

- **Osobní kontakt** - Kontakt se zákazníkem plní tři funkce: prodej, službu zákazníkovi, monitorování.
- **Posilování vztahů** – Častý a často i přátelský kontakt, ke kterému v mnoha organizacích služeb dochází mezi prodávajícím a kupujícím, posiluje vztahy mezi nimi.
- **Stimulace nákupu dalších služeb poskytovaných danou organizací.**

Podle Michaely Brejlové, marketingové manažerky firmy Avon Cosmetics, která je přední firmou přímého prodeje kosmetiky na světě, je osobní prodej účinný za dodržení určitých předpokladů: musíte mít dobře trénované a ještě lépe motivované prodejce, správné lídry orientované na výkon a výsledek a vynalézavé lidi z podpory prodeje a marketingu. A samozřejmě také skvělé katalogy, motivační nabídky pro zákazníky, dobře postavené ceny a kvalitní produkty. /Trend Marketing/

## 2.6 Značka

### Význam značky

Na počátku 3. tisíciletí žijeme v době, která je významně charakterizována především spotřebou. Abychom rozeznali v záplavě často stejných produktů ten náš oblíbený, je většina výrobků označená – má svou značku.

Značka má svůj původ ve středověku, kdy cechy řemeslníků a obchodníků kontrolovaly výrobu, aby závčas odhalily původce nekvalitních výrobků, který by mohl pokazit další obchody. Již zde tedy začíná „ochrana“ zákazníka, který věděl, odkud zboží pochází. /Vysekalová, 2001, str. 189/

### Pojem značka

Značka je hlavní složkou výrokové strategie. Definovat značku můžeme slovy či schématem (viz Příloha III) například takto:

*„Značka je jméno, symbol, znak, typ písma nebo jejich kombinace, jejímž smyslem je identifikace zboží jednoho prodejce.“ /Šumberová, Kozák, 2002, str. 66/*

Dále definujeme **jméno značky** - část značky, která je vyslovitelná; **symbol značky** – rozpoznatelná část, ale nevyslovitelná (symbol, tvar, barva, písmeno), **obchodní značku** – značka nebo její část, která má právní ochranu.

Všeobecně by značka měla mít odlišovací schopnost, měla by být originální a nedovolující záměnu. Pro spotřebitele by navíc měla představovat jistotu, že dostane zboží s určitým souborem vlastností, zaručených funkcí a služeb. /Šumberová, Kozák, 2002, str. 70/

Jméno i celá značka je také prvkem **corporate identity** firmy. Ten zahrnuje prvky vizuálního ztvárnění: logo, barvu, písmo a typografii, symboly (postava, znak, ustálený slogan). Jednotný vizuální styl je nejviditelnějším projevem identity každé organizace a má být zachycen v **design manuálu**.

### Hodnota a věrnost značce

Smyslem značky je vybudovat soubor hluboce zakořeněných názorů na značku. Ta je podle Kotlera souborem informací v šesti odlišných úrovních:

- **Charakteristika** – Značka vyvolává v paměti asociace spojené s charakteristickými rysy značkového výrobku.
- **Přínosy** – Zákazník si nekupuje vlastnosti výrobku, ale výhody, které mu z nich plynou.
- **Systém hodnot** – Značka vypovídá o systému hodnot výrobce (např. firma podporující ekologické aktivity).
- **Kulturní hodnoty** – Značka reprezentuje určité kulturní hodnoty (např. Mercedes německou organizovanost a výkonnost).
- **Osobnost** – Značka se může promítat do určité osobnosti, říká nám, kým by byla, kdyby ožila.
- **Uživatel** – Každý značkový výrobek je kupován určitým typem spotřebitele. /Kotler, 2003, str. 390-391/

Značky se pochopitelně liší velikostí svého vlivu a hodnotou, kterou mají na trhu. Na jednom okraji nalezneme ty, které většina kupujících nezná a na druhém ty, které mají vysoce věrné zákazníky. Aaker /Aaker, 2003, str. 266/ rozlišuje pět tříd **vztahů** zákazníků ke značce.

- 1) Zákazník mění značky zejména z cenových důvodů, není věrný značce.
- 2) Zákazník je spokojen, nemá důvod měnit značku.
- 3) Zákazník je spokojen a cítil by se poškozen, kdyby musel změnit značku.
- 4) Zákazník si velmi cení značky a považuje ji za přítele.
- 5) Zákazník je oddaně věrný značce.

**Hodnota značky** je do značné míry závislá na tom, kolik zákazníků je zařazeno do kategorie 3, 4 nebo 5. Také však závisí na tom, jak je vnímána kvalita značky, jaké vzbuzuje asociace, na počtu patentů, na distribučních cestách a dalších okolnostech. Pro zajímavost, aktuální žebříček světových značek, sestavovaný konzultační firmou Interband, vede Coca-Cola, jejíž hodnota je odhadována na 67,5 miliardy amerických dolarů. Následuje Microsoft s necelými 60 miliardami. První neamerická firma v žebříčku je finská Nokia na sedmém místě. /www.novinky.cz/

Vysoká hodnota poskytuje majiteli řadu konkurenčních výhod. Firma si může dovolit snížit marketingové náklady, protože může počítat s vysokým stupněm loajality zákazníka. Má též zjednodušenou situaci při vyjednávání s distributory a prodejci, protože zákazníci očekávají, že budou schopni jim toto značkové zboží nabídnout. Firma si může účtovat vyšší cenu než její konkurenti, protože se předpokládá, že značkový výrobek má vyšší kvalitu. Snáze se šíří značkové zboží, protože jméno značky vzbuzuje velkou důvěru. V neposledním případě tvoří značka majetek, který je třeba započítat do jmění firmy. Přestože však značka jednou dosáhne vysoké hodnoty, je třeba ji i dlouhodobě udržovat, což se neobejde bez trvale probíhajícího výzkumu a vývoje (inovace), vtipné reklamy, dokonalého prodeje a služeb zákazníkovi.

Rozvoj značky je dán hloubkou vnímání spotřebitelů, konkurence a podnikové strategie. Ta musí spočívat na silné, disciplinované strategii segmentace a hlubokém porozumění motivaci spotřebitelů. K udržení pozice značky je třeba následujících úkolů:

- **Organizační struktura a proces** – Osoba nebo tým musí převzít zodpovědnost za značku, která musí být uváděna podle jednotné terminologie, komunikační systém by měl umožnit využití všech nových poznatků, zkušeností k výstavbě značky, spadá sem i kultura a péče o značku.
- **Architektura značky** – Jde o určení identity značky a podpůrných podznaček a jejich vzájemných vztahů, účinná a dobře promyšlená architektura značky vede k jasné nabídce pro zákazníka i k vytvoření pozitivního vlivu na hodnotu značky.
- **Identita značky a její pozice** – Pochopení identity cílovou skupinou je základem úspěšnosti značky.
- **Samotná výstavba značky** – K posílení identity značky musí být využity komunikační programy. /Tomek, 2001, str. 243-249/

Mezi aktuální trendy marketingu značky, o kterých se diskutuje na stránkách odborného tisku, patří **brand entertainment**, který se dá definovat situací, kdy se značka stará o zábavu spotřebitelů tam, kde by bez značky taková zábava neexistovala, a v momentech, kdy se spotřebitelé sami rozhodnou, že se do takové zábavy zapojí. Mezi zajímavé názory, ačkoli zajisté ne scestné, patří **pohled na značku podle biologie chování**. Průměrný člověk je schopen zapamatovat si asi tak sto značek, a proto to vůbec nejhorší, co se může nějaké značce stát, je, že není registrována. Stane-li se ze značky "no name" mezi mnoha

jinými, pak nemá pražádnou šanci. Platí tak následující heslo: "Je lepší vbuzovat obdiv než být přehlížen!" V neposlední řadě identifikuje Radana Čechová deset nejčastějších problémů značek, které vzešly z výzkumu Research International Qualitatif: 1. Pokles kvality výrobku/služby, 2. Krize kvality výrobku/služby, 3. Stagnace, 4. Nevhodná komunikace, 5. Značka nedbá o spotřebitele, 6. Spotřebitel se značce odcizil, 7. Ztráta kontroly, 8. Neautentičnost, 9. Etické problémy, 10. Kulturní problémy.

/Marketing&Media/

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 3 FIRMA GRID INTERNATIONAL CZ

### 3.1 Tržní prostředí

Od roku 1989 prošla česká ekonomika mnoha výraznými změnami, které vedly k tomu, že dnes již můžeme označit české tržní prostředí za plně rozvinuté a evropsky konkurenceschopné ve všech jejích oblastech. Souběžně proběhl vývoj ve firemním prostředí a v oblasti marketingu. Například byly doby, kdy oslovení „pan manažer“ vyvolávalo až úctyhodný obdiv, dnes je manažerem označován v podstatě téměř kdokoli.

Situaci na poli **manažerského vzdělávání**, kde působí i firma Grid International CZ, charakterizují dva protipóly. Na straně jedné je zde mnoho příležitostí. Členství v Evropské unii, nejrychlejší růst české ekonomiky za posledních pět let /[www.businessinfo.cz/](http://www.businessinfo.cz/) či pozitivní hodnocení českého podnikatelského prostředí podporuje vstup a rozvoj nových firem na trhu. Stávající firmy si uvědomují, že v současné obrovské domácí i zahraniční konkurenci již nestačí zajistit pouze bezchybné procesní fungování firmy, ale je potřeba hledat nové cesty. Jednou z nich je postupně se rozšiřující **Organizational Development** (OD) neboli Rozvoj organizací, kde Leadership Grid<sup>®</sup> seminář je jedním z nástrojů, jak OD do firemních procesů zintegrovat. Pojem může být charakterizován jako úsilí organizace o její vlastní rozvoj s cílem dosáhnoutí vyšší efektivity tak, že se OD stává živou součástí zdravé organizace. Mezi složky OD můžeme zahrnout:

- Hledání cest, jak se přizpůsobit měnícímu prostředí při udržení a zvýšení organizační integrity.
- Vytváření struktur, procesů a prostředí, které dovolují efektivně řešit aktuální problémy, přičemž však respektují strategický obchodní plán firmy.
- Definování identity firmy, jejích hodnot a kultury při vyšším zainteresování všech lidských zdrojů vnitřního i vnějšího prostředí firmy.
- Zvýšení schopnosti přizpůsobit se novým podmínkám, řešit problémy a učit se na základě získaných zkušeností. /[www.odct.com/](http://www.odct.com/)

Za další již není ve firemním prostředí tajemstvím, že největším bohatstvím každé společnosti jsou její vlastní zaměstnanci. Péče o ně s poskytnutím nejen kvalitního

sociálního zázemí, ale také nabídka možností **celoživotního vzdělávání**, jsou další z příležitostí pro vzdělávací instituce. A že čeští manažeři mají rezervy ve svém vzdělání, to dokazuje průzkum úrovně odborných způsobilostí českých manažerů, prováděný každoročně pro potřeby OECD institutem IMD v Lausanne. V roce 2003 obsadili čeští manažeři 39. pozici v žebříčku mezi celkově hodnocenými 62 zeměmi. Přitom byla jejich úroveň hodnocena nejenom hůře než úroveň jejich kolegů z původní patnáctky zemí EU, ale dokonce jako jedna z nejhorších mezi desítkou států, které se staly novými členy EU v květnu 2004. /www.cma.cz/

Na straně druhé je asi největším problémem, co se týče poskytovatelů manažerského vzdělávání, **vysoká nasycenost trhu**. Při zadání slovního spojení "manažerské vzdělávání" ve vyhledávači Google se můžeme začít probírat více než dvaceti tisíci odkazy (jen tuzemský internet). Na téma "management training" je pak odkazů dokonce přes jedenáct miliónů. Pod pojmem "manažerské vzdělávání" si lze představit prakticky libovolnou vzdělávací aktivitu v závislosti na různých nárocích na výkon manažerské profese. Požadavky na manažerskou kvalifikaci procházejí trvalým vývojem. Dnešní vedoucí pracovníci již nemusí tolik prokazovat vysokou znalost oboru, avšak stále větší důraz je kladen na schopnost práce s lidmi a vytváření kultury spolupráce.

Jednou z nejrozšířenějších forem vzdělávání manažerů je **studium MBA**, jehož možnosti v tuzemsku jsou již dnes široké. Vzdělávání si lze také průběžně doplňovat prostřednictvím internetu, který lze využívat jako zdroj informací o tom, jaké vzdělávací programy zvolit či jak získat stipendium pro studium v zahraničí, případně však také, jak studovat on-line v rámci **e-learningových programů**.

## 3.2 Historie firmy

### Grid<sup>®</sup> ve světě

Společnost Grid International, Inc. byla založena v roce 1961 v texaském Austinu autory Grid<sup>®</sup>-metody R. Blakem a J. Moutonovou. Od svého založení je tato světová organizace zaměřena na rozvoj společností, v nichž lidé cítí hlubokou osobní zodpovědnost a chtějí dosahovat vynikajících výsledků. V uplynulých čtyřiceti letech prošly Grid<sup>®</sup>-výcvikem více než 3 miliony vedoucích pracovníků ze všech částí světa.



## Grid<sup>®</sup> v ČR

V České republice byla společnost založena 1. 6. 1999 Mgr. Vladimírem Dvořákem, Wolfgangem Thielem zastupujícím Grid International Deutschland GmbH a PhDr. Janem Holeyšovským. Společníky byla podepsána Společenská smlouva. Po jednom roce od založení byl v květnu 2000 zapsán do obchodního rejstříku pro Prahu-západ pod značkou C.76876 „Grid-Institut Praha, s.r.o.“. V roce 2003 došlo ke změně názvu společnosti na „Grid International CZ s.r.o.“ a téhož roku odprodal PhDr. Jan Holeyšovský svůj podíl ve firmě Mgr. Vladimírovi Dvořákovi.

Myšlenky Gridu měly svoji českou premiéru již v roce 1994 v rámci „Manažerského Grid<sup>®</sup>-semináře“ pořádaného v Praze v němčině a angličtině německým Gridem. První seminář v češtině následoval v roce 1999 na zámku Liblice. V dalších letech došlo, kromě pořádání Grid<sup>®</sup>-seminářů, k rozšíření počtu zaměstnanců, zřízení kanceláře v Praze Modřanech a vytvoření vlastních výukových programů.

## 3.3 Popis a charakteristika firmy

Předmětem činnosti společnosti **Grid International CZ s.r.o.** jsou výcvikové, rozvojové a poradenské aktivity určené manažerům především ze středního (middle) a vrcholového (top) managementu. Společnost se zabývá pořádáním licencovaných a vlastních programů zaměřených na rozvoj manažerských dovedností, týmové spolupráce a na změnu firemní kultury.

Grid International, Inc. dnes řídí síť více než 40-ti institutů a přidružených institucí po celém světě, kde certifikovaní lektori aplikují základní program **Grid The Power to Change<sup>®</sup>** v mnoha oblastech podnikání.

Licencované semináře společnosti jsou založeny na tzv. Grid<sup>®</sup>-metodě. Jejím základním kamenem je výukový materiál „Managerial Grid<sup>®</sup>“ (v překladu „manažerská mřížka“), který vychází z výzkumné vědecké práce prof. dr. R. Blakea a dr. Jane Moutonové, průkopníků na poli profesního výcviku a rozvoje organizací. Tato metoda umožňuje nastartování zdravého osobnostního rozvoje a změny, která vede k synergii v celé organizaci. Dovoluje prozkoumat kvalitu vztahů na úrovni jednotlivců, týmů a společnosti

pomocí sedmi stylů vedení lidí. Každý z nich označuje typické chování, se kterým se lidé setkávají každý den při pracovním jednání a jiné komunikaci.

Dnešní Grid je vysoce aktuálním systémem, vytvořeným na základě intenzivního kontinuálního výzkumu a vývoje. Jeho hlavním cílem je poskytnout organizacím ověřenou metodu, která dává jednotlivcům, týmům i celým podnikům sílu s důvěrou a nadšením zavádět změny i nástroj k tomu, aby změny byly efektivní a přinášely zisk.

### **Status společnosti**

Grid International CZ s.r.o. je licencovaným zástupcem americké společnosti Grid International, Inc. se sídlem v Austinu (Texas, USA) v České a Slovenské republice. Firma je pod asociací německého Grid International Deutschland GmbH se sídlem v Recklinghausen. Z hlediska právní formy se jedná o společnost s ručením omezeným, se základním kapitálem 200 000 Kč. Členy valné hromady jsou Mgr. Vladimír Dvořák a Wolfgang Thiele z Německa. Jednatel společnosti je Mgr. Vladimír Dvořák. Majetkově vlastní Mgr. Dvořák 49 % a Wolfgang Thiele 51 % firmy. Příloha IV zobrazuje organizační strukturu firmy.

### **Vize**

Být v česko-slovenské jazykové oblasti renomovanou vzdělávací a poradenskou organizací v oboru „Organization Development“. Vyprofilovat značku Grid jako mezinárodně známý a klienty uznávaný model pro oblast řízení a rozvoje lidských zdrojů. Prosadit program jako vyhledávaný nástroj umožňující změnu lidského chování a firemní kultury.

### **Cíle firmy**

1. Průběžně růst ve dvou směrech:

- Těžištěm podnikání (core business) je rozvoj organizací na individuální a týmové rovině na podkladě originálního know-how.
- Rozvíjet příbuzné podnikatelské příležitosti vytvářením kooperačních společenství, kde se jednotlivé subjekty účastní v různé míře, s různou intenzitou a v rozdílném

postavení tvorby konečných produktů a služeb. Tento vedlejší způsob práce umožní flexibilněji využít momentálně volné zdroje pro nové produkty či trhy, aniž by oslaboval ostatní zdroje vázané v core businessu.

2. Trvale fungovat jako procesně řízená firma, kde každý má přesně vydefinovaný svůj podíl na jednotlivých procesech a ten naplňuje tak, aby se společně dosahovalo synergie. Znamená to kontinuálně zvládat tři hlavní a tři podpůrné skupiny procesů:

- Hlavní:
  - pořádání otevřených programů,
  - pořádání interních programů,
  - získávání zákazníků a péče o ně.
- Podpůrné:
  - realizace marketinkové strategie,
  - tvorba, produkce a distribuce učebních materiálů,
  - provoz kanceláře, vztahy k nadřízeným složkám (GII, stát).

## Lidé

Společnost je možné zařadit svou velikostí mezi velmi malé firmy. V současné době pro společnost pracuje pět osob (4 muži, 1 žena). Jednatel a ředitel firmy pan V. Dvořák zajišťuje operativní řízení všech činností, zastupování před státními orgány, zastupování v rámci Grid International Inc., garanci kvality programů, motivaci podřízených, kontrolu hospodaření, tvorbu strategií a plánování. Je také zároveň lektorem a obchodním zástupcem. Role a kvalita obchodních zástupců při získávání klientů a sjednávání zakázek, ale také role všech lektorů, kteří vedou programy, je zásadní a významnou měrou ovlivňuje úspěch firmy. Tým lektorů tvoří vysokoškolsky vzdělaní, kvalifikovaní a certifikovaní lektoři s několikaletými zkušenostmi při realizování nejrůznějších programů a školení. Kromě odborného vedení programů a individuálního poradenství současně zastávají roli obchodních zástupců, tzn. náplní jejich práce je vyhledávání a jednání s potencionálními klienty a následná péče o ně. Co se týče zajištění účetnictví či správy IT technologií, pro tyto činnosti jsou najímáni externí pracovníci. Příloha V zobrazuje personální strukturu firmy. Cílem je mít do budoucna řadu obchodních zástupců pracujících za provizi a rozšířit tak tým pracovníků (zvýšit obrát firmy). Najít kvalitní lidi je ovšem obtížné. Prozatím firma v podstatě stojí i padá na osobě pana ředitele.

### 3.4 Produkty

Sortiment společnosti je možné rozdělit do dvou řad, a to na licencované programy a vlastní programy. Licencované programy zahrnují produkty GII (USA), na které Grid International CZ vlastní licenční práva. Vlastní programy společnost vytvořila podle potřeb českého trhu. Licencované programy se dělí na otevřené (účastní se jich zaměstnanci z různých firem) a interní (pouze zaměstnanci jedné firmy). Dále se licencované programy rozlišují podle různých úrovní, a to na manažerskou úroveň, zaměstnaneckou úroveň a speciální programy. Všechny licencované programy jsou dostupné také v anglickém a německém jazyce. V rámci vlastních programů společnost nabízí tréninky, poradenství a diagnostiku vedené v českém, anglickém a německém jazyce.

#### A. Licencované certifikované programy (Grid The Power to Change<sup>®</sup>) - struktura:

##### Manažerská úroveň

- **Fáze I:** Leadership Grid<sup>®</sup>-seminář, Feedback Grid seminář
- **Fáze II:** Grid<sup>®</sup>-Team Building, Grid Team Development
- **Fáze III:** Intergroup management

##### Zaměstnanecká úroveň

- **Fáze I:** Grid<sup>®</sup> Works, Solution Selling, Service Excellence
- **Fáze II:** Team Works

##### Speciální programy

- The HealthCare Grid<sup>®</sup> - seminář
- Cockpit Resource Management (letectví)

Stěžejním produktem je seminář leadershipu, na který navazuje seminář o zpětné vazbě. Dále se podle potřeb konkrétní firmy navazuje Team Buildingem a opět po něm následuje zpětná vazba. Další semináře jsou v nabídce a k dispozici podle aktuální poptávky. Speciální programy aplikují metodu Grid na dvě specifické a citlivé oblasti – zdravotnictví (seminář probíhá zatím pouze v USA a je určen pro zdravotnickou oblast) a letectví, kdy i například letecké společnosti v Německu těchto služeb využívají.

## B. Vlastní programy – struktura:

### Tréninky

- Komunikace – rétorika podle VJD (Mgr. Vladimír Josef Dvořák)
- Team Building Outdoor podle JH (PhDr. Jan Holeyšovský) a VJD
- Řešení konfliktů a rozvoj týmů podle JH

### Poradenství

- Strategie rozvoje podle VJD
- Koučování podle JH a VJD
- Diagnostika
- 360 stupňů zpětné vazby

Mezi vlastními programy je aktuálně nejpoblárnější Koučování, což odpovídá i dnešním trendům. Výhodou je, že klientovi (top manažer) se lektor věnuje i po absolvování Leadershipu, tudíž jednak již je vytvořena užší osobní vazba a hlavně se staví a pokračuje v rozvíjení filozofie Grid, čímž dochází k synergickému efektu. Seminářů Komunikace a Team Building Outdoor proběhne několik ročně. Zajímavý produkt je 360 stupňů zpětné vazby. O „360ce“ se též dnes hodně hovoří, její zvláštností je, že vychází z koncepce Gridu, přesto je to však vlastní program uzpůsobený českému prostředí. Konkrétně se jedná o on-line placenou službu, kdy kolegové, nadřízení i podřízení poskytují pracovníkovi hodnocení individuálních vztahových dovedností.

### **Charakteristika Grid The Power to Change<sup>®</sup> (Nástroj ke změně)**

Tento ověřený program je významným nástrojem v oblasti Organization Development. Umožňuje úspěšně realizovat změny ve firmě a zvyšovat tak zisk. Dlouhou praxí prověřená Grid<sup>®</sup>-koncepce umí způsoby chování lidí na pracovišti pojmenovat a prostřednictvím metodiky (důsledná zpětná vazba, hodnocení, atd.) tyto vztahy měnit k lepšímu a zvyšovat tím efektivitu spolupráce. Jednotlivé moduly programu postupně působí na celou organizaci. Kontinuální změna začíná u jednotlivce, proto celý program začíná individuálním rozvojem vůdcovských schopností a týmové spolupráce. Jedná se o 1. fázi programu, která zahrnuje Leadership Grid<sup>®</sup>-seminář a Follow up semináře Hodnocení a Všestrannost.

Leadership Grid<sup>®</sup>-seminář rozvíjí schopnost vést lidi a spolupracovat v týmu prostřednictvím individuální zkušenosti z týmové práce. Jedná se o čtyřdenní seminář s dvanáctihodinovou pracovní dobou, kterému předchází individuální příprava (15 – 20 hodin) zahrnující nastudování teorie a vyplnění testu. Seminář má funkci „brány“ do procesu kvalitativního rozvoje organizace. Vedoucí pracovníci si v něm osvojují postoje nutné k efektivnímu vedení lidí. V průběhu semináře si vytvářejí motivující vize pro sebe i celek společnosti, stávají se kritičtějšími k sobě i druhým a učí se vidět konflikty jako šance s pozitivním potenciálem. Ze semináře odcházejí s rozhodnutím uvést své poznatky do praxe na pracovišti a začít se změnami sami u sebe. Tento seminář je určen vedoucím pracovníkům z vysokých i středních stupňů řízení v průmyslu, obchodu, službách a správě. Program je založen na konfrontaci měřitelných výsledků individuálních a týmových cvičení, zpětné vazbě a strukturovaném hodnocení průběhu spolupráce v rámci těchto cvičení. Osobní zkušenosti jsou systematicky doplňovány krátkými přednáškami, propojujícími teorii s praxí.

### Ceny

Ceny za licencované semináře a materiály (k seminářům nutné) celosvětově určuje GII a uplatňuje přitom strategii psychologické ceny. Ta počítá s psychologickým aspektem spotřebitelské reakce na cenu a je koncipována tak, aby si zákazníci byli vědomi, že za vyšší cenu dostávají vysoce kvalitní službu a servis. Jako je dnes Mercedes-Benz pojem pro nadstandardní kvalitu mezi automobily, tak GII usiluje o dosažení toho, aby Leadership Grid<sup>®</sup> byl vnímán jako pojem pro nadstandardní kvalitu mezi leadership programy.

Standardní ceny bez DPH 19 %:

- a) 4 denní Leadership Grid<sup>®</sup>-seminář otevřený:
  - 44.600 Kč pro 1 účastníka
  - 40.600 Kč pro druhého a další účastníky z téže firmy
- b) 4 denní Leadership Grid<sup>®</sup>-seminář interní:
  - základní cena 100.000 Kč + (cena materiálů 11.500 Kč x počet účastníků)
- c) 1 denní Feedback Grid<sup>®</sup>-seminář otevřený: 9.900 Kč za osobu
- d) 1 denní Feedback Grid<sup>®</sup>-seminář interní:

- základní cena 25.000 Kč + (cena materiálů 3.300 Kč x počet účastníků)
- e) 4 denní Grid<sup>®</sup>-Team Building/Development interní:
- základní cena 100.000 Kč + (cena materiálů 9.500 Kč x počet účastníků)

Ceny za tréninky a materiály jsou stanoveny na základě stanov firmy takto:

- základní cena: 25.000 Kč/den
- cena účastnických materiálů: 1.000 Kč/ks
- koučování: 1.300 Kč/hod.

## 4. ANALÝZA SOUČASNÉHO KOMUNIKAČNÍHO MIXU

Na základě znalosti základních marketingových pravidel, logiky a samotného produktu firmy lze snadno vyvodit, že na propagaci vzdělávacích programů není nejvhodnější se spoléhat na klasickou „křiklavou nadlinku“. Je třeba hledat jiné, působivější, účinnější a také levnější cesty, jak o sobě dát vědět a jak se zákazníkům nejen kontakt navázat, ale především je poté uspokojit. Následující výčet charakterizuje jednotlivé prvky komunikačního mixu, jak byly v průběhu existence firmy voleny jednatelem firmy panem Vladimírem Dvořákem.

### REKLAMA

**Nejrozšířenějším médiem společnosti**, pokud lze toto označení použít, jsou reklamní desky s produktovými listy, které slouží k prezentaci a nechávají se klientovi jako informační zdroj. Jednoduché desky s potiskem ve firemních barvách a dodržující corporate design obsahují také texty o historii společnosti a jejích klientech. Produktový list je popis typů programu včetně cenové kalkulace a referencí účastníků.

Z **médií** společnost využívá/la pouze tisku, a to od roku 2001. PR články a inzeráty byly uvedeny v Lidových novinách, časopisech Moderní řízení, Personál, Euro zpravodaj a v Oborovém seznamu IT 2003, v Oborovém seznamu polygrafie 2004 a v Oborovém seznamu služeb 2004. Existuje pečlivá evidence dosavadního publikování veškeré inzerce a komunikačních aktivit, Příloha VI zobrazuje starší podobu inzerátu. Co se týče přínosu

tištěné reklamy, tak ten je nulový. Podle ředitele jde pouze o připomenutí značky, budování image a sám dodává: „*Vím, že svůj produkt žádnou reklamou neprodám.*“

### **Internetová prezentace**

Ta je naopak považována za stěžejní komunikační kanál. Její vývoj probíhal následovně:

- Od roku 1999 do 2003 home page [www.grid-institut.cz](http://www.grid-institut.cz).
- Od roku 2000 nárůst registrace společnosti v internetových katalozích poskytovatelů vzdělávání a poradenství na počet 23. Mezi nejvýznamnější patří: [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz), [www.nemeton.cz](http://www.nemeton.cz), [www.inform.cz](http://www.inform.cz), [www.katalogfirem.cz](http://www.katalogfirem.cz), [www.vzdělavacikurzy.cz](http://www.vzdělavacikurzy.cz), [www.hospodarskacomora.cz](http://www.hospodarskacomora.cz), [www.B2M.cz](http://www.B2M.cz).
- V roce 2003 zavedena rubrika download s možností stáhnout si zdarma soubory s přednáškami z konferencí. Aktualizace je prováděná jednou ročně.
- Od roku 2004 posílena corporate identity všech evropských zastoupení formou společné home page [www.grid-eu.com](http://www.grid-eu.com). Po načtení této stránky má návštěvník možnost kliknout na jakékoli evropské zastoupení.
- V roce 2004 instalován software na vyhodnocování návštěvnosti stránek včetně jednotlivých sekcí. Tento software umožňuje hodnotit nejčtenější texty, dohledat identitu návštěvníků atd.

Důležitosti webových stránek odpovídá i jejich vysoká kvalita. Home page (viz Příloha VII) je přehledná, laděna do korporátní modré barvy a jejích odstínů. Nepůsobí nudně, ale profesionálně, s ohledem na cílovou skupinu. Horní lišta obsahuje základní sekce stránek, po kliknutí se pod ní rozbalí další možnosti. Rozsah informací je široký, od základního Kdo jsme, mateřské pobočky Grid International Inc., vysvětlení teorie Manažerské mřížky a její historie, přes popis produktů a informací o aktuálních seminářích, až po on-line sekci přístupnou absolventům klubu s nadstandardními informacemi, newslettery apod. Stránky jsou uživatelsky „přátelské“, na kterých se dá přehledně orientovat. Celoevropský výchozí web umožňuje si přečíst informace ve dvaceti různých jazycích.



## PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje probíhá spíše příležitostně, jako přidaná hodnota k dobré zakázce představující dobrou marži, například formou darování **knihy** „Nástroj ke změně“ pro klíčové potenciální zákazníky. Standardní je poskytování **tužek, bloků a propisek** v průběhu seminářů. Na konci každého licencovaného semináře je každému úspěšnému absolventovi předán **certifikát** (viz Příloha VIII), který je graficky v pořádku, ale jehož fyzické provedení – papír a tisk by mělo více odpovídat kvalitě a ceně produktu.

## PUBLIC RELATIONS

V rámci Public relations aktivit se firma prezentovala na několika oborově příbuzných **konferencích a workshopech**. Dále se jednalo o spolupřádání či účast (i sponzorskou) na **společenských akcích**, což se ovšem z hlediska konečného přínosu neosvědčilo. Konkrétním příkladem zmiňme Business Golf Cup 2003, jehož hlavním pořadatelem byl časopis Eurozpravodaj. Akce probíhala za účasti Wolfganga Thieleho, prezidenta GI Europe. Účastníci obdrželi dokumentační CD o akci, které obsahovalo film, foto a nejdůležitější zajímavosti z akce.

## SPONZORING

Firma se věnovala i sponzorským aktivitám, jmenovitě šlo o **podporu** rekonstrukce renesančních varhan v Praze – Zbraslavi (2001) či poskytnutí **sponzorského daru** Výstavě českých výtvarných umělců „Zbraslavský podzim 2002“. Za jistou formu sponzoringu můžeme též považovat **partnerství** v programu Manager Shadowing Program od r. 2003, pořádaného společností Business Leaders Forum. Pan ředitel věnoval čas interview se zájemci o stáž a poté několik studentů mělo možnost absolvovat stáž a zdarma Leadership Grid<sup>®</sup> seminář.

## DIRECT MARKETING

Pod rámec direkt marketingu je možné uvést rozesílání **novoročních přání** s malými dárky, odlišných od klasických novoročních PF. Rozdílnost spočívá v dopise/přání hlubšího filozofického rozměru, vysvětlující volbu tematického dárku. Přání byla záměrně

rozesílána až kolem 3. ledna, tedy v období, kdy jednotlivé firmy už nedostávají dopisy od jiných firem a mají tak více času si tento novoroční pozdrav opravdu pročíst.

## OSOBNÍ PRODEJ

Osobní prodej je nejvýznamnějším z nástrojů marketingové komunikace a má v této firmě následující základní etapy:

- písemný, elektronický kontakt s nabídkou informací,
- telefonní kontakt za účelem sjednání osobní schůzky,
- vlastní obchodní jednání s prezentací produktů,
- následná a dokončující jednání vedoucí ke koupi produktu,
- fáze po semináři, zpětná vazba, případná další spolupráce.

Pro upřesnění působí v rámci firmy dva obchodní zástupci, na základě formální smlouvy má pět lidí oprávnění prodávat, z toho 3 mají i roli lektorů. Současná strategie osobního prodeje je založena na taktice „opečovávat“ zákazníka od začátku až do konce. V praxi to znamená, že jediný obchodní zástupce zastává kromě výše uvedených činností ještě činnost lektora, který vede seminář či trénink. Klienti tak po celou dobu jednají s jedinou osobou, ve kterou postupně získávají důvěru a navazují přátelštější vztah, který firmě otvírá možnosti jednání o dalších trénincích. Nutno podotknout, že přes důležitost obchodu samotného jsou následné semináře pro většinu firem potřebné, neboť jen tak se může dosáhnout plného pochopení Grid přístupu a jeho zavedení v celé firmě zákazníka. Na konci tohoto procesu stojí cesta k trvalému a úspěšnému rozvoji firmy.

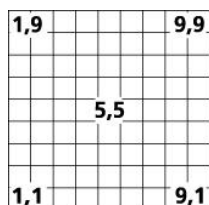
## ZNAČKA

Na základě postupného vývoje došlo v roce 1999 ke sjednocení **loga** mateřské společnosti Grid International, Inc. i všech dceřiných společností na následující logo:



V překladu anglické slovo „grid“ znamená „mřížka“, což vyjadřuje filozofii firmy založenou na koncepci Leadership Grid. Slovní logo bylo graficky doplněno o světle modrý čtverec ve spodní části písmene G, který symbolizuje mřížku, a tak podtrhuje firemní filozofii i koncepci. Na logo společnosti se vztahuje jak registrovaná obchodní značka <sup>TM</sup> (trademark), tak zapsaná ochranná známka <sup>®</sup> (registered). Spolu s tímto logem nechala mateřská firma zapsat Americkým patentovým úřadem a jeho mezinárodními partnery ještě tyto ochranné známky:

- mřížku v grafickém provedení znázorňující 5 základních stylů



- slovo Grid<sup>®</sup>
- název programu: Grid the power to Change<sup>®</sup>

Firma navíc disponuje autorskými právy © na všechny písemné materiály nutné pro licencované semináře (kniha „Nástroj ke změně“ a pracovní sešity).

Sjednocení loga následovalo v roce 2003 sjednocení **názvu** všech společností na Grid International + jméno země (Grid International CZ). Společnost disponuje manuálem „**Style Guide – Grid Conventions for Typography, Colors, Branding, and Usage**“, který přesně vymezuje veškeré požadavky grafického provedení a barev ve znázornění loga, názvu společnosti a dalších patentovaných prvcích.

## 5. SWOT ANALÝZA

Následující analýza postihuje klíčové silné stránky a slabiny firmy a popisuje příležitosti a hrozby okolního prostředí.

**Silné stránky:**

- Grid<sup>®</sup>-metoda je světoznámým pojmem v oblasti lidského chování s více než 40-ti letou tradicí,
- originální metodika výuky a systémové řešení v jednom programu pro všechny obory podnikání,
- známost značky mezi zahraničními společnostmi, řada kvalitních referencí,
- nízké provozní náklady firmy,
- kvalifikace, flexibilita a loajalita lektorů,
- mezinárodní zázemí.

**Slabé stránky:**

- malá známost značky mezi českými společnostmi,
- omezené zdroje na marketing a tudíž nedostatečná propagace služeb, která je navíc náhodná,
- cena vyšší než průměr u srovnatelné konkurence,
- 90% aktivit společnosti závisí na jediné osobě (výkonný ředitel),
- obchodní činnost je nekoordinovaná,
- nevyužívání spokojených absolventů jako akvizičního zdroje.

**Příležitosti:**

- udržovat pravidelné kontakty s absolventy Gridu<sup>®</sup>,
- monitorovat příchod investorů do ČR a SR z řad Grid klientů ve světě,
- cílené sponzorování,
- aliance, partnerství, vzájemná spolupráce s jinými firmami,
- udržování solidních vztahů s dodavateli,
- aktivní vstup na slovenský trh,
- rozšíření cílové skupiny,
- zvýšená poptávka po službách v důsledku kladného hospodářského vývoje firem.

**Hrozby:**

- snížení rozpočtů na vzdělávání u klientů v důsledku hospodářské recese,
- ztráta stálého zákazníka v důsledku nespokojenosti,
- šíření negativních referencí,

- silná stávající konkurence, případný vstup nového konkurenta na trh,
- větší investice konkurence do propagace,
- postupný nárůst cen Grid produktů na úroveň v EU (o 40 %).

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 6. ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA PROJEKTU

### Motto:

*„Vaše podnikatelská strategie je určitý způsob komunikace s každým, s kým musíte komunikovat, abyste mu sdělili směr, kterým se váš podnik ubírá, jakým způsobem se tam hodlá dostat a konkrétní milníky, jichž bude muset dosáhnout.“*

Michael E. Gerber – Podnikatelský mýtus

### Cíl projektu

Účelem tohoto projektu je představit kompletní marketingovou komunikační strategii pro firmu Grid International CZ na tříleté období 1. 7. 2006 – 30. 6. 2009 (hospodářský rok firmy je vždy od 1. 7. – 30. 6.). Strategie vychází z analýzy tržního prostředí, zohledňuje vizi a korporátní strategii firmy a zahrnuje analýzu cílového trhu, jeho segmentaci, analýzu konkurence, marketingový komunikační mix aktivit, finanční zhodnocení, časový plán a způsoby hodnocení efektivity.

Všeobecné cíle navržené strategie vycházející z pracovních hypotéz jsou:

- Zvýšit povědomí o značce Grid mezi manažery tak, že bude mít v česko-slovenské jazykové oblasti pozici renomované vzdělávací a poradenské organizace v oboru Organisation Development.
- Najít cesty, jak oslovit také potencionální budoucí manažery, tedy studenty odpovídajících vysokoškolských oborů.
- Vytvořit takový systém práce se zákazníky, který bude založen na osobní komunikaci, podpořený zejména přímým marketingem a interakcí skrze webové prostředí.
- Optimalizovat jednotlivé aktivity v rámci komunikačního mixu tak, že jednotlivé kroky budou kreativní, účinné a efektivní.
- Předpokladem realizace uvedených bodů je dostatek času a lidských zdrojů.

## Tržní potřeby a trendy

**Stálost poptávky** – Potřeba školení obchodních dovedností a tzv. soft skills (komunikace, asertivita, time management, teambuilding) mezi firmami je trvalá. Mimo to solidní firmy vyhledávají komplexní rozvojové programy pro top management a rozvoj týmů. Objevují se novinky, které oživují trh, v současnosti je to koučování, předtím to byl e-learning.

**Exaktnější vzdělávání** - Trendem doby je učinit vzdělávání mnohem průhlednější a exaktnější a zvýšit tak jeho význam a podíl na ekonomickém a dalším růstu firem i jednotlivců, jako jejich součástí. Koncept učící se organizace je potom trendem, který na firemní úrovni kopíruje požadavek celoživotního vzdělávání, jako nezbytnou podmínku efektivního zapojení člověka v moderním pracovním procesu. Vzhledem k tomu, že výsledky firmy jsou z rozhodující části v přímé úměře s kvalitou managementu, soustřeďuje se velká pozornost na to, jak optimalizovat vzdělávání a přípravu manažerů na práci v konkrétní firemní manažerské pozici.

**Rozvoj informačních a komunikačních technologií** - Podle Zbyňka Eiselta, výkonného ředitele společnosti Tieto Enator, změnil vývoj těchto technologií v posledním desetiletí podstatu podnikání. Umožnil dostupnost všech ve světě existujících informací i znalostí komukoliv, kdykoliv a kdekoliv. To přináší pro české podniky nutnost změnit svou podnikatelskou orientaci z tradičních exportních oborů s relativně nízkou přidanou hodnotou na obory s vysokou přidanou hodnotou, založenou na zhodnocení jejich intelektuálního kapitálu. Tento požadavek je o to naléhavější, že prosperita české ekonomiky je silně provázaná s úspěšností exportu.

## Korporátní strategie

**Strategie vize a poslání** - Být **zákaznický zaměřená firma**, v níž je zákaznická spokojenost základní hodnotou. To znamená myslet a jednat v souladu s potřebami zákazníka. Projevuje se to vytříbenou citlivostí na požadavky zákazníka, snahou nabídnout mu to, co potřebuje či preferuje, a pozorným sledováním nejen jeho současných potřeb, ale i jejich změn a vývoje. Takové zkoumání tržních příležitostí umožní identifikaci nových trendů dříve než to dokáží konkurenti. Pamatovat, že nespokojení **zaměstnanci** nemohou vytvářet spokojené zákazníky, proto je nutné



věnovat pozornost spokojenosti těch, kdo pod jménem firmy vystupují. Mít tedy tým trénovaný v oblasti péče o zákazníka, který dokáže zabezpečit, že klienti se budou vracet, opakovaně nakupovat naše služby a tak se stanou v pravém smyslu loajálními zákazníky, kteří přispívají k dobré pověsti podniku a zvyšují jeho výkonnost. Takové „strategické partnerství“ s klienty je opravdovým naplněním rčení „naš zákazník – náš pán“. Kontinuální péče o zákazníky by měla být konkurenční výhodou. Fungovat jako **procesně řízená firma**, kde každý má přesně vydefinovaný svůj podíl na jednotlivých procesech a ten naplňovat tak, aby se společně dosahovalo synergie. Beze zbytku by mělo platit, že každý z týmu je vnitřní zákazník toho druhého a podle toho má spolupráce vypadat.

**Strategie pozice značky** - Naší službou je zprostředkování pocitu porozumění problematice lidského chování v pracovních vztazích, které si účastníci programu odnášejí. Získávají tak větší jistotu v abstraktním prostoru mezilidských vztahů. Cílem je být podle jejich názoru specialisty na analýzu lidského chování. Naším zbožím je instrumentalizovaná výuka principů Leadership Grid<sup>®</sup> a je třeba vidět prodejní příležitost u jakéhokoliv podnikatelského subjektu v ČR a SR, který zaměstnává více jak dva lidi. Emocionální nebo vnímané potřeby, které se skrývají v každé z těchto prodejních příležitostí, být schopni profesionálně uspokojovat pomocí výjimečného a mezinárodně prověřeného přístupu.

**Strategie vývoje značky** – Dnes je firma jednou z mnoha organizací, které na zdejším trhu nabízí „Organisation Development“ program. Obchodní značka „GRID“ není v ČR a SR příliš zavedená. Naši práci využívají nadnárodní firmy, které tuto značku znají ze svých mateřských společností nebo firmy, které mají na někoho z nás osobní vazbu, důvěru. Jen zřídka se na nás obracejí klienti, kteří nepatří do těchto dvou skupin. Je cílem profilovat značku „GRID“ jako mezinárodně známý a klienty uznávaný model pro oblast řízení a rozvoje lidských zdrojů a dosáhnout toho, že program bude vyhledávaným nástrojem umožňujícím pochopení a změnu lidského chování a firemní kultury.

**Public relations strategie** – Hlavním úkolem této strategie je vytvořit takový **image** firmy, kdy firma je známá schopností nabízet ojedinělé systémové řešení v podobě jednotného mezinárodně použitelného programu. Navíc umět tento program doplnit vlastními tréninky, které reagují na specifické potřeby klientů

v regionu

ČR. Spojení mezinárodní a regionální kompetence je silnou stránkou.

## 7. ANALÝZA PROPAGAČNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ

Základním parametrem trhu je **konstantnost poptávky**. To je způsobené relativním ustálením celkového ekonomického stavu trhu. Zahraniční firmy si své modely podnikání, zahrnující i vzdělávání, přinesly s sebou. To odůvodňuje fakt, že drtivá většina klientů jsou právě zahraniční firmy. Dá se ale očekávat skokové rozšíření trhu, protože přibudou české firmy. Jejich fáze rozvoje je u konce a nastane fáze konsolidace, kdy budování skončilo, ale je třeba najít cesty, jak udržet a rozvíjet obchodní činnost. A to může zajistit odborná pomoc vzdělávacích společností.

Fakt, že firma Grid sídlí v hlavním městě Praze je bezesporu příležitostí, neboť koncentrace firem je zde největší. Stejně tak však i koncentrace konkurence.

### 7.1 Cílový trh

Trh manažerského vzdělávání a poradenství vykazuje silný **převís nabídky na poptávkou**, odhadem 180 na 100 %. Na trhu jsou desítky společností o jedné osobě či desítky agentur, které působí jako zprostředkovatelé zakázek pro trenéry na volné noze, které jsou navíc často v nabídce několika agentur najednou. Kdejaký manažer si na závěr své kariéry otevírá poradenskou firmu, přes kterou nabízí své zkušenosti formou seminářů a workshopů. Jednoznačnost komplikuje fakt, že není úplně vymezené, co je ještě vzdělávání a kde začíná poradenství, takže „kdekdo nabízí kdeco“ a považuje se to za relevantní pro tento trh. To může být příčinou zmíněného převisu nabídky nad poptávkou.

Celkový potenciál trhu je těžké vymezit, neboť hranice mezi manažerským vzděláváním a manažerským poradenstvím je plovoucí a dodavatelé to často poskytují v balíčku dohromady. Pro základní odhad potenciálu trhu můžeme vyjít z počtu podnikatelských subjektů na trhu, tedy vlastně potencionálních zákazníků segmentu. Ke 31. prosinci 2005 se jednalo o číslo 945 911 /[www.rzp.mpo.cz/](http://www.rzp.mpo.cz/). Dále je možné vyjít z obratu firmy Grid, jehož vývoj ukazuje tabulka č. 1. Letos by měl dosáhnout výše 2,3 milionu korun. Existuje však také odhad, že při plném využití všech současných zdrojů firmy by mohlo být

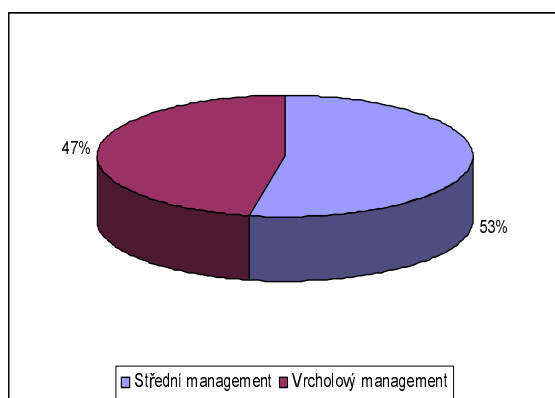
dosaženo obratu kolem 10 milionů. Vzhledem k výše popsané roztržitosti trhu je odhad **podílu firmy Grid na trhu 2%**. Lze se domnívat, že celkový potenciál trhu manažerského vzdělávání je cca **půl miliardy korun**.

Vývoj obratu firmy Grid International CZ	
1999	256 000,00 Kč
2000	815 400,00 Kč
2001	1 543 080,00 Kč
2002	1 518 312,48 Kč
2003	1 673 816,00 Kč
2004/2005	2 008 633,00 Kč
2005/2006	2 300 000,00 Kč (odhad)
?	10 000 000,00 Kč

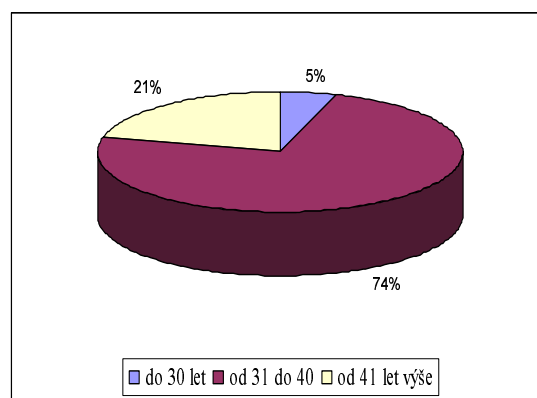
Tabulka 1 – Obrat firmy Grid International CZ

## 7.2 Segmentace trhu

Za zhruba sedmileté období činnosti firmy prošlo semináři na 500 manažerů. Jejich základní charakteristika je následující:



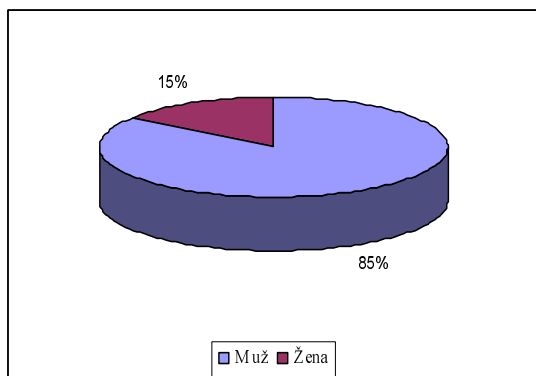
Graf 1 – Podíl manažerů podle manažerské úrovně



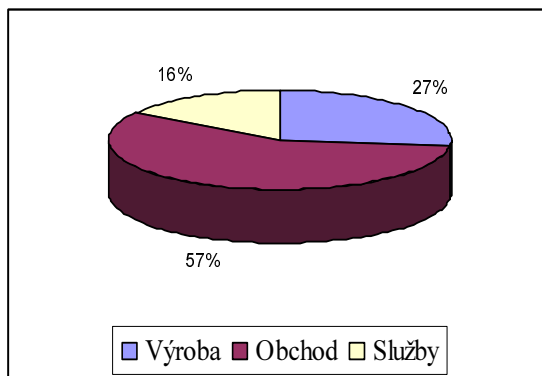
Graf 2 – Podíl manažerů podle věkové kategorie

Relativně vysoké procento manažerů z vrcholového managementu je způsobeno tím, že Grid přístup je vhodné začít aplikovat ve firmě od jejího vrcholu směrem k nižším úrovním. CRM databáze firmy udává konkrétní pozice absolventů: ředitel/jednatel/CEO, specialista HR, personální ředitel, manažer vzdělávání, vedoucí oddělení, asistent/ka, IT,

obchodní ředitel, finanční ředitel. Co se týče věkového složení, tak do budoucna se bude pomalu zvyšovat podíl mladých manažerů do třiceti let.



Graf 3 – Podíl manažerů podle pohlaví



Graf 4 – Podíl manažerů podle oboru podnikání

Graf 3 potvrzuje známý fakt, že ve vyšších úrovních managementu zastávají důležité pozice zejména muži. Ovšem i zde se projevuje tendence rostoucí role žen ve společnosti a srovnání jejich příležitostí s muži. Poslední graf ukazuje, čím se firmy zabývají.

Zákazníky je možné rozdělit do tří cílových skupin:

**1. Kdo objednává a platí,** tedy vrcholový management zahrnující generální ředitele, ředitele jednotlivých divizí či personální ředitele.

**Charakter této skupiny:** převážně muži, věková skupina 35-60, Češi z větších měst nebo cizinci žijící v ČR na čas, střední a vyšší společenská vrstva, převážně vysokoškolsky vzdělaní, zkušenosti z rozvojových programů MBA, outdoor atd.

**Očekávání skupiny:** manažeři budou po absolvování programu usilovat o „9,9-styl vedení lidí – leadership, efektivnější fungování týmů či projektových týmů, nastartování dlouhodobé cílené změny firemní kultury.

**Přání a potřeby skupiny:** zvýšení efektivity, důvěryhodnost na trhu práce a prestiž.

**2. Kdo se účastní,** tedy vrcholový management zahrnující generální ředitele, ředitele jednotlivých úseků, střední management zahrnující klíčové zaměstnance firmy a perspektivní pracovníci z nižších stupňů společnosti.

**Charakter této skupiny:** převážně muži – procento žen na těchto pozicích stoupá rychleji než u top managementu, věková skupina 27-53, Češi z větších měst, střední a vyšší společenská vrstva, převážně vysokoškolsky vzdělaní.

**Očekávání skupiny:** kvalitní program, setkání se zajímavými lidmi.

**Přání a potřeby skupiny:** uspokojení, že byli vybráni k účasti (uznání od firmy), důvěryhodnost na trhu práce a image.

**3. Kdo firmu výhledově zajímá** - studenti manažerských oborů VŠ a MBA. Proč? Je to účinný (a levný – formou občasných přednášek, přes aktivity Business Leaders Fora) způsob, jak zvýšit povědomí o značce u budoucích zákazníků a zároveň nalezení potencionálních obchodních zástupců firmy.

**Charakter této skupiny:** chlapci i dívky ve věku 20 – 30 let, z celé České republiky (platí, že kdokoliv chce něčeho dosáhnout, tak může), převážně střední společenská vrstva, vysoce motivovaní, široký rozhled.

**Očekávání skupiny:** naučit se něco nového a netradičního, setkání s odborníky z praxe.

**Přání a potřeby skupiny:** získat konkurenční výhodu na trhu práce oproti ostatním studentům, získání certifikátu, dobrý pocit „Já to zvládl“.

## 7.3 Analýza konkurence

Konkurenty firmy je možné rozdělit do tří skupin. První je přímá konkurence, která chce uspokojit stejné potřeby klientů jako Grid, tedy rozvoj lidských zdrojů a firemní kultury. Druhou skupinu tvoří nepřímí konkurenti, kde probíhá soutěž o stejné finanční zdroje výdajů na vzdělávání, a poslední kategorií jsou substituty, kdy naplňování potřeb klientů probíhá individuální cestou.

**Přímou konkurencí** s podobným zaměřením jsou některé mezinárodní firmy, které mají v ČR své zastoupení. Tito konkurenti mají kvalitní české i mezinárodní reference, kvalitní lektory, školitele, techniky, propracované systémy a vyšší ceny za své služby. Mezi nejvýznamnější patří společnosti CMC, Dynargie, Gradua či Develor. Dále se pak jedná o

české firmy nabízející podobné produkty. I tyto firmy mají kvalitní reference z řad českých i zahraničních podniků působících v ČR, kvalitní lektory, techniky, systémy a vyšší ceny služeb. Mezi nejvýznamnější patří Inventa, Česká cesta, Expertis či Bohemia Institut.

**Nepřímou konkurencí** jsou manažeři. Jedná se o velkou skupinu lidí, kteří čerpají z vlastních zkušeností nabytých na pozicích ředitelů, náměstků ředitelů či jiných vedoucích funkcích. Tyto zkušenosti předávají dál v podobě různých školení, přednášek či poradenství. Odlišnost oproti firmám je v:

- referencích, které nemají takovou váhu (často se omezují na okruh osobních kontaktů daného manažera),
- tematickém záběru (většinou je úzce specializovaný dle předchozího působení),
- ceně, která je nižší (často se jedná o OSVČ s minimálními náklady na provoz firmy –homeoffice),
- kvalitě školení, která je nižší (zpravidla se nejedná o certifikované či kvalifikované lektory).

Dále můžeme jmenovat některé **agentury**. Jedná se často o živnostenské podnikatele - fyzické osoby, které nabízí spektrum školení a tréninků s nejrůznějším tematickým zaměřením. Nabízí krátkodobé přednáškové programy bez propojení do systému, určené širokému okruhu posluchačů. Agentury zpravidla disponují týmem smluvních lektorů, které si najímají na získané zakázky. Za své produkty si účtují nižší ceny než nadnárodní a národní konkurenti s podobným zaměřením. Mezi nejvýznamnější patří: VOX či PragoEduca.

**Substituty** v oblasti manažerského vzdělávání jsou literární publikace a internet. Do této skupiny patří veškeré literární a internetové zdroje zabývající se podobnou tematikou jako Grid Interanional CZ. Příkladem literárního zdroje, ve kterém je mj. publikována Grid<sup>®</sup>-metoda, může být kniha „Jak řídit a vést lidi“ od Františka Bělohlávka, kterou vydalo nakladatelství Computer Press v roce 2000. Na trhu je k dispozici široká řada dalších odborných publikací zabývajících se tématy vedení lidí, firemní kultura, týmová spolupráce, komunikace apod.

K získání většího přehledu o konkurenci mohou pomoci karty s názvem Profil konkurenta. V nich jsou zaneseny konkrétní údaje o konkurenci týkající se nabídky služeb a jejich cen,

struktury zákazníků, image či obchodní historie a také zahrnují výčet slabých a silných stránek. Karty jedenácti nejvýznamnějších konkurentů (vybráno podle názoru pana V. Dvořáka a serveru [www.educity.cz](http://www.educity.cz)) jsou obsahem Přílohy IX.

Následující tabulka přehledně srovnává základní veličiny charakterizující jednotlivé hodnocené oblasti. Je použita škála bodů od 1 do 5, kdy 5 znamená vysoké skóre a tudíž představuje silnou stránku, 1 naopak slabinu firmy. Jde o srovnání vzhledem k firmě Grid International CZ a hlavnímu produktu Leadership Grid®. Z výsledků, které jsou dosti vyrovnané, je vidět, že všechny tyto firmy nabízejí kvalitní služby a produkty.

Firma / Oblast	Nabídka služeb, produktů	Kvalita, reference	Prezentace Web	Ceny	Celkový dojem	TOTAL
<b>CMC</b>	4	4	2	5	3	<b>18</b>
<b>Bohemia I.</b>	2	4	1	3	2	<b>12</b>
<b>Česká cesta</b>	3	5	5	4	5	<b>22</b>
<b>Develor</b>	3	4	3	4	4	<b>18</b>
<b>Dynargie</b>	4	3	3	4	3	<b>17</b>
<b>Expertis</b>	5	4	4	4	4	<b>21</b>
<b>Gradua</b>	4	4	5	4	5	<b>22</b>
<b>ICV</b>	5	4	4	5	4	<b>22</b>
<b>Inventa</b>	4	4	4	3	4	<b>19</b>
<b>Pragoeduca</b>	4	3	4	3	4	<b>18</b>
<b>1.VOX</b>	5	5	3	5	4	<b>22</b>

Tabulka 2 – Konkurenční analýza

Z pohledu konkurenčního srovnání můžeme vymezit několik benefitů kvalit firmy.

- Konkurence se odlišuje v:
  - širší spektrum nabídky kurzů, které ovšem často na sebe nenavazují, jde jen o to absolvovat, postrádají „filozofii“,
  - mají více klientů a širší záběr (dáno šíří nabídky),
  - certifikace kvality.
- Společně s konkurencí firma:
  - nabízí mezinárodně uplatňovaný produkt,

- tématem je vedení lidí, rozvoj týmu a změna firemní kultury.
- V čem je oproti konkurenci exkluzivní = benefity:
  - používá jedinečnou metodu Manažerské mřížky,
  - má více než čtyřicetiletou historii a její metoda je soustavně dále zdokonalována,
  - používá jedinečný proces učení, kdy poučení vzniká na základě vlastní zkušenosti (samostudium teorie před seminářem; praktická aplikace během semináře, kdy 90 % času je věnováno aktivní práci účastníků; zpětná vazba)
  - nabízí celosvětově sbíraná srovnávací čísla výsledků seminárních aktivit,
  - vliv programu na organizaci lze v průběhu času číselně kvantifikovat,
  - servis v podobě zajištění ubytování a stravování v hotelu s možností relaxačních a sportovních aktivit.

## 8. MARKETINGOVÁ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

### Obecné cíle

*„Chci mít beznákladovou komunikační filozofii. Inspirovali mě nízkorozpočtové letecké společnosti. Chci komunikovat prestižní značku, ale s tím, že pečlivě zvažuji, co vše potřebuji koupit, co z toho můžu koupit bartrem a zbytek je, co musím zaplatit cash.“*

Vladimír Dvořák, výkonný ředitel firmy Grid International CZ

Tento přístup je bezesporu netradiční, dokonce by se dal označit za revoluční. U leteckých společností funguje výtečně a tato strategie se ho drží. Pro každou relevantní oblast je vysvětlen důvod zvolení komunikačního nástroje, co a jak se bude dělat, rozpočet, časový plán a způsoby měření efektivity.

Dodnes prošlo Gridem každý rok zhruba 100 klientů, cílem je v průběhu následujících tří let zvýšit roční počet účastníků na 150, tedy o 50% (postupným nárůstem 110, 130, 150). Vše je uvažováno se stávajícími lidskými zdroji a časovými a finančními možnostmi. Pokud by ovšem došlo ke zvýšení počtu aktivních obchodních zástupců (tuto problematiku by řešil marketingový mix – people), došlo by k násobení uvedených hodnot.



## REKLAMA

Z předchozí analýzy vyplývá nevhodnost použití televize, rozhlasu a outdooru, tudíž z médií zbývá tisková reklama, jejímž primárním cílem je **budování image a zvýšení povědomí o značce**. Po důkladném průzkumu dostupného tisku s ohledem zejména na cílovou skupinu periodika se použije časopis **Czech Business forum**.

### Základní údaje o periodiku:

- vychází čtyřikrát ročně + speciální číslo v nákladu 6.000 ks
- vydává C.O.T. media s. r. o. pro Sdružení Czech Top 100
- cílovou skupinou je management firem, jsou to lidé s nadprůměrnými příjmy a kompetencí rozhodovat o zásadních záležitostech, časopis je také k dispozici cestujícím v business třídě letadel ČSA, čtenářem se ale může stát každý zájemce, který vyplní kupon z časopisu a požádá o jeho zaslání
- výborná distribuce „až na stůl“, časopis je zdarma
- formát A4, barevný tisk, kvalitní papír
- přináší zajímavé rozhovory a profily osobností českého byznysu, odborné články a samozřejmě aktuální výsledky žebříčků CZECH TOP 100, neméně důležitou součástí časopisu jsou společenská a zájmová témata zaměřená na tuto specifickou skupinu čtenářů, články jsou zajímavé, čtivé, prezentují aktuální trendy a konkrétní lidi v konkrétních firmách
- inzerce odpovídá cílové skupině – hotely, cestování, zboží dlouhodobé spotřeby a manažerské služby

**Co** - 1krát ročně otištění barevného inzerátu A4 a zmínění v některém z dalších článků čísla s podobnou tematikou, navíc k tomu díky dobrému vztahu a reciprocitě služeb 3krát ročně redakční článek o firmě Grid.

**Jak** – Produkci inzerátu zajišťuje p. Dvořák ve spolupráci s grafikem časopisu, obsahově se jedná o zvýšení image značky, případně se zároveň komunikuje aktuální prestižní akce. Ukázka inzerátu je v Příloze X.

**Rozpočet** – 80.000 Kč ročně.

**Čas** – Otištění závisí na případném datu komunikované akce.

**Efekt** - Počet výtisků = náklad = počet oslovených lidí, dále pak monitoring ohlasů zákazníků a počet návštěvníků webových stránek.

### **Internet**

Posledním médiem, avšak velice důležitým, je internet ([www.cz.grid-eu.com](http://www.cz.grid-eu.com)). Cílem jednotlivých aktivit tohoto pro firmu Grid nejdůležitějšího komunikačního kanálu je naučit lidi se na webové stránky vracet, pracovat s nimi a zůstat tak s Gridem v kontaktu.

**Co** - a) provádět kontinuální korektury srozumitelnosti textů b) doplňovat nová aktuální témata c) zveřejňovat fotografie ze seminářů a články z tisku d) rozšiřovat on-line sekci e) zřídit zabezpečenou zónu Klubu absolventů f) optimalizovat registrace adresy home page na spřátelených webech pro vyhledávače.

**Jak** - a) zapojení absolventů k získání zpětné vazby o srozumitelnosti webu b) c) d) postupně a kontinuálně z dostupných zdrojů e) zabezpečenou zónu zajistí firma na objednávku f) průzkum internetu a registrace webu bude prováděna průběžně například stážisty z programu Business Leaders Forum.

**Rozpočet** - Software zabezpečené zóny 5.000 Kč, práce IT správce 12.000 Kč.

**Čas** – Zabezpečená zóna do 1.7. 2006, registrování webu do 12/2006, ostatní aktivity kontinuálně.

**Efekt** – K měření efektivnosti a využití všech možností bude využívána služba Google Analysis (zdarma). Tento nástroj je schopen monitorovat počet zaregistrovaných lidí v on-line sekci, počet návštěv webu, zjistit stránky, z nichž se přišlo na náš web, znázornit nejčastěji zadávaná klíčová slova vedoucí na náš web, geografickou strukturu návštěvníků atd. Základním parametrem tedy bude počet návštěvníků stránek, zároveň však můžeme měřit čtenost použitých článků či newsletterů, účinnost registrací na jiných webech apod.

### **SALES PROMOTION**

Sjednotit používání dárkových předmětů, které budou originální, odpovídat corporate a jejichž použití bude účelné. Zavést dárkový předmět jako standard pro každého absolventa semináře. Příklady předmětů zobrazuje Příloha XI.

**Co** - Malé **přesýpací hodiny**, které symbolizují proces změny – viditelně! Jsou ve firemních barvách, kombinace bílé a modré, s nápisem The power to change. Mohou se též použít při obchodních jednáních či při team buildingu jako měřidlo času. Dále **tužky, bloky** a **ořezávátka** jako standard k seminářům a materiálům. Vytvoření nové podoby **Certifikátu** k licencovaným programům. Grafická podoba zůstane zhruba zachována (viz Příloha VIII), je však třeba použít odpovídající papír a tisk, aby jeho kvalita odpovídala špičkovému produktu nadstandardní kvality.

**Jak** – Zakázku zpracuje Euro Grid Support Centre s.r.o. (sídlo v Praze) jako dodavatel, který obstarává propagační předměty všem pobočkám Grid v Evropě. Sortiment předmětů se tedy liší podle požadavků jednotlivých zemí, prosazení jednotných celoevropských vzorů, zejména pro Certifikát, může vést k podstatnému snížení nákladů.

**Rozpočet – Předměty:** 60 Kč/1kus přesýpacích hodin, tužka+blok+ořezávátka 40 Kč, celkem 100 Kč/1 účastník semináře. Při předpokladu 110 absolventů v prvním roce, 130 v druhém a 150 ve třetím, celkem 11+13+15 tis. = 39.000 Kč. **Certifikát:** 3.000 Kč grafická práce, poté 100 Kč/1 kus, při počtu 390 absolventů celkem 39.000 + 3.000 = 42.000 Kč.

**Čas** - Kontinuálně podle frekvence seminářů, vytvoření nového Certifikátu do 15. 10. 2006.

**Efekt** - Posílení vazby lidí na značku, například na západě je Grid známý a Certifikát o absolvování Gridu představuje při hledání zaměstnání konkurenční výhodu. Efekt ovšem není měřitelný.

## PUBLIC RELATIONS

**Co** - **PR články** v časopise Czech Business Forum (viz tisková reklama). Typový příklad článku ukazuje Příloha XII uvedeného v tomto časopise 4/2005. Účast na tématiky odpovídajících **konferencích** a **workshopech** k prezentování Manažerské mřížky, metody Grid<sup>®</sup>, výzkumu R. Blakea a Jane Moltonové atd.

**Jak** - Aktivně vyhledávat příležitosti, ne jen čekat na pozvání, která 1-2krát do roka přijdou, ale to je málo.

**Rozpočet** - 0 Kč.

**Čas** – Reálným cílem je 4krát do roka, rozděleno po kvartálech.

**Efekt** – Účinnější budování značky než reklama díky osobní prezentaci a možnosti následných diskuzí. Zajímavý příspěvek na konferenci se totiž vepíše do paměti posluchačů více než např. inzerát. Případná následná setkání s někým, kdo se konference účastnil, mohou být velice usnadněna, stejně tak student, který vyslechne přednášku Gridu, se v budoucnosti může již jako úspěšný manažer ke Gridu vrátit. Prakticky neměřitelné.

## DIRECT MARKETING

**Co** - Elektronické **PF** každý rok vlastní produkce. **Newsletter** ve třech verzích: pro absolventy otevřených seminářů, druhý pro firmu Globus (největší zákazník), třetí pro lidi, kteří si udělají on-line test na webu (to je podmíněno zadáním kontaktu). Rozdíly – 80% stejný obsah, začátky a konce odlišné.

**Jak** – Podoba newsletter je v Příloze XIII. Jsou nejen rozesílány elektronicky, ale také je možné si je stáhnout z internetu.

**Rozpočet** – 0 Kč (tvořeno interními zdroji), rozesílání elektronicky, databáze adres již hotová.

**Čas** – 4krát ročně, podle potřeby (například speciální akce) i více.

**Efekt** – Budování značky a udržování povědomí o značce. Vyvolání pocitu, že patřit mezi „gridáky“ je něco extra, že tahle společnost má zájem se s námi potkávat a vidět, jak Grid aplikujeme v dennodenní praxi. Měřitelnost je na základě počtu ohlasů.

## SPONZORING, OSOBNÍ PRODEJ, BUDOVÁNÍ ZNAČKY

Do této podkapitoly patří spolupráce s Business Leaders Forem (BLF), Nadační fond Grid a Absolventský klub. Jejich podstata je taková, že se nedají zahrnout pouze pod jednu oblast, významově se zde prolíná budování značky (u všech tří), osobní přístup (u všech tří) a sponzoring (Nadační fond, BLF). Všechny tři zvyšují společenskou prestiž, jsou formou propagace a zviditelňují firmu.

### **Business Leaders Forum**

**Co** – BLF je Business Leaders Forum je společnost představitelů českého a mezinárodního průmyslu a obchodu a dalších významných institucí v České republice a jednou z jeho aktivit je program pořádání stáží pro vysokoškolské studenty posledních dvou ročníků u zahraničních a českých firem v ČR. Grid každoročně nabízí několik volných míst.

**Rozpočet** – 0 Kč.

**Čas** – každý podzim výběrové řízení, během prvního pololetí následujícího roku 2týdenní stáže vybraných studentů.

**Efekt** - Zvýšení povědomí o produktech firmy a značce, budování značky. Při spokojenosti studentů se stáží vytváření „mouth of word“ komunikace (přenos pozitivní zkušenosti). Měřítkem je počet zájemců o stáž právě v naší firmě, v posledním roce byla firma Grid druhou nejžádanější.

### **Nadační fond Grid**

Důvody založení nadačního fondu:

- propagace Grid<sup>®</sup> metody a tím i firmy Grid International CZ mezi aktivními manažery,
- získání kontaktů v členských firmách ČSRLZ (Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů),
- zintenzivnění spolupráce s vysokoškolskou sférou.

### **Forma**

Založení nadačního fondu podporovaného roční částkou ve výši 10% ze základu daně společnosti Grid International CZ (71% této částky je vlastní sponzorský dar, 29% z této částky je daň, která by jinak byla zaplácena státu). Fond je již oficiálně založen a registrován.

### **Co**

Pod záštitou fondu uspořádání soutěže s názvem „Junior Manager Grid<sup>®</sup> Award“, která bude probíhat jedenkrát ročně ve spolupráci s ČSRLZ a cíleně vybranou fakultou, např. Fakultou managementu a ekonomiky ve Zlíně. Role partnerů bude

spočívat především v mediální podpoře soutěže a vyslání svých zástupců do odborné komise.

### **Podmínky soutěže**

Na základě hodnotících kritérií (sestavených podle 9,9 hodnot Manažerské mřížky) bude posuzována **osobní i pracovní efektivita mladých manažerů do věku 35 let**. Členové ČSRLZ budou moci nominovat své zaměstnance, kteří podle jejich názoru odpovídají výše uvedeným kritériím, a odborná porota vybere z nominovaných vítěze ve čtyřech kategoriích (muž – z jakéhokoli oboru, žena - z jakéhokoli oboru, výroba - nejlepší z výroby, služby - nejlepší ze služeb). Nominace bude probíhat formou vyplnění osobního dotazníku podle hodnotících kritérií (max. čtyři kandidáti na jednu firmu). Došlé nominace budou zkontrolovány zástupci fondu z hlediska formální úplnosti, platné budou předloženy komisi. Odborná komise, která bude posuzovat nominace a vybere vítěze jednotlivých kategorií, bude složena po jednom členovi z nadačního fondu Grid, ČSRLZ, fakulty a aktivní top manager.

**Rozpočet** – 0 Kč. Není přímý náklad, 10% je ze základu daně, nadace si bude hledat mediální partnery, tudíž publicita je předpokládána zdarma, ČSRLZ rozešle direct mail svým členům.

**Časový harmonogram na 3 roky** (soutěžní cyklus 1krát ročně):

- únor - rozeslání nominačních dotazníků,
- květen - uzávěrka nominací,
- červen - výběr kandidátů,
- září - vyhlášení výsledků na výroční konferenci ČSRLZ.

**Efekt** – Prezentace firmy Grid International jako sponzora profesního a osobnostního růstu mladých manažerů. Budování značky, oslovení potencionálních klientů, společenská zodpovědnost a podpora mladých. Benefit pro členy komise - prestižní reference v podobě publikace v médiích, účast při předávání cen (leadership seminář pro vítěze) na výroční konferenci ČSRLZ. Měřitelnost počtem nominovaných a účastníků konference.

### Absolventský klub

**Co** – pomocí různých aktivit podporovat myšlenku Absolventského klubu tak, aby samotní absolventi o něm věděli a znali jeho účel.

**Jak** – Členem se stává každý absolvent semináře automaticky. Dostává první newsletter, který vysvětluje myšlenku klubu. Dále je umožněn přístup na zabezpečenou zónu stránek, které obsahují hlubší informace týkající se tématu, do budoucna je úkolem vytvořit i společensko-kulturní část. Mezi další aktivity budou patřit tématická setkávání absolventů 2krát do roka. Sami účastníci seminářů mají většinou po intenzivní společné čtyřdenní spolupráci zájem se znovu setkávat. V roce 2006 proběhnou témata Víno a Zvládání stresu podle Silvovy metody. Jednalo by se o celodenní program s náplní odborného semináře v hodnotě 85.000 Kč. Smyslem je příležitost se společně učit a překonávat stres z manažerské práce a také večerní společenské posezení. Místo konání Lesní hotel René u Prahy. Počet míst bude limitován použitím systému přihlášek.

**Rozpočet** – správa klubu elektronicky – 0 Kč, na jednu akci 10.000 Kč (občerstvení, pomůcky, materiály...), další záleží na typu akce, zmiňovaný seminář bartrem, 6 akcí po 10 000 Kč, celkem 60.000 Kč.

**Čas** – 6/2006 a 9/2006, pro další roky v závislosti na typu akce.

**Efekt** - Smyslem je neustálá komunikace a kontakt s absolventy a šíření pozitivního „mouth of word“ (manažeři mají své přátele manažery atd.). Měřítkem je počet aktivních členů klubu a počet zájemců o jeho aktivity.

## 9. FINANČNÍ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Náklady na jednotlivé položky lze přehledně vyčíst z následující tabulky. Čísla jsou stanovena na základě aktuálních cen a zkušeností. Již při plánování strategie bylo dbáno na reálnost jednotlivých kroků, tedy s ohledem na to, zda si firma aktivity může z finančního hlediska dovolit. Nízký rozpočet bude vyžadovat zapojení vlastních lidských zdrojů, to znamená čas a energii zaměstnanců. Jednoleté výdaje na propagaci tvoří v průměru 7% celkového obrátu firmy.

<b>Rok</b> / <b>Oblast</b>	<b>2006/2007</b>	<b>2007/2008</b>	<b>2008/2009</b>
<b>Reklama</b>	<b>97.000</b>	<b>97.000</b>	<b>97.000</b>
Tisková inzerce	80.000	80.000	80.000
Internet	17.000	17.000	17.000
<b>Sales Promotion</b>	<b>53.000</b>	<b>13.000</b>	<b>15.000</b>
Dárkové předměty	11.000	13.000	15.000
Certifikát	42.000	0	0
<b>Public Relations</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Přednášková činnost	0	0	0
<b>Direct Marketing</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
PF	0	0	0
Newslette	0	0	0
<b>BLF</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nadační fond Grid</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Absolventský klub</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>
<b>Součet</b>	<b>210.000</b>	<b>170.000</b>	<b>172.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>552.000</b>		

Tabulka 3 – Finanční rozpočet 2006-2009 v Kč.

## 10. ČASOVÝ PLÁN A MĚŘENÍ EFEKTIVITY

Celá strategie je na období 1. 7. 2006 – 31. 6. 2009 a odpovídá cyklu hospodářského roku firmy červenec až červen. Ten nekoresponduje s kalendářním rokem z důvodu léta, která je pro firmu tzv. okurkovou sezónou.

Časové plánování aktivit by mělo odpovídat celofiremní strategii. Vize firmy Grid International CZ (vyjádření toho, kam se chceme dostat a která představuje výhled dopředu v nejobecnější rovině) se stanovuje na 10 let. Organizační strategie je pětiletá a říká nám, co vlastně budujeme a kam firmu rozvineme. Marketingová strategie je, stejně jako tato, tříletá, přičemž se každým rokem reviduje. Důvodem je, že každý plán potřebuje nějakou dobu k rozjezdu, první rok tedy můžeme svým způsobem brát jako zkušební. Pokud jsou nějaké drobnosti potřeba změnit či upravit, proběhnou v druhém roce a třetí rok můžeme



vysledovat první relevantní výsledky. Každý rok je potřeba mít udělaný plán jednotlivých aktivit, co se přesně bude dít a poté je praktické každé čtvrtletí kontrolovat, zda taktika, kterou volíme, vede tam, kam potřebujeme. Pokud ne, je třeba podniknout opatření či pozměnit jednotlivé strategie.

Na tomto místě je potřeba zmínit, že slabinou a tudíž rizikem výše popsané strategie je, že firma v podstatě stojí na jednom člověku, a to na řediteli firmy. Marketingová komunikační strategie se odvíjí od marketingové strategie, od rozvoje firmy a zejména od lidských zdrojů, na kterých navržený projekt v podstatě stojí. Nízké rozpočet strategie může být dodržen pouze za podmínky, že najdeme vlastní lidské zdroje k jejich realizaci. Potřeba je zejména čas, který by mohl být ale například využit pro obchodní činnost. Tato oblast je již ovšem úkolem pro marketingového specialistu.

Co se týče efektivity a měřených výsledků, charakter aktivit nedává příliš prostoru „vědeckým“ způsobům měřitelnosti. Základním parametrem je vždy aktuální ohlas na konkrétní aktivitu a zpravidla počet klientů, zájemců, absolventů. Dobrým nástrojem sledování změn je internetový nástroj Google Analysis, umožňující nejen měřit počet přístupů do jednotlivých sekcí webových stránek, ale také schopný zjistit identitu uživatele a z jaké webové adresy a po zadání jakého klíčového slova se k nám dostal. Rozhodně by stálo za to investovat po prvním roce, kdy již aktivity poběží, do **průzkumu mezi manažery o znalosti značky** a totéž zopakovat na konci tříletého období. Výsledky by se poté měly odrazit v navazující komunikační strategii.

Tabulka č. 4 načrtává časový průběh aktivit prvního roku strategie, další roky se opakují.

Aktivita / MĚSÍC	ČRC	SRP	ZÁŘ	ŘÍJ	LIST	PRO	LED	ÚNO	BŘE	DUB	KVĚ	ČER
Tisková reklama			×									
Zóna Internet	×											
Registrace adresy						×						
Dárkové předměty	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Certifikát				×								
Přednášení		×			×			×			×	
PF						×						
Newsletter			×			×			×			×
BLF				×			×	×	×	×	×	×
Nadační fond								×			×	×
Absolventský klub			×				×					

Tabulka 4 – Časový plán aktivit

## ZÁVĚR

Cílem a hlavní součástí této práce bylo vytvoření marketingové komunikační strategie pro firmu Grid International CZ. Výsledný dokument byl promyšlen a sepsán, ale tím jeho úloha nekončí, právě naopak! V následujícím prvním roce, během kterého se strategie začne implementovat, se teprve ukáže, zda jsou navržené kroky aplikovatelné do praxe. Projeví se, jak jsou praktické, logické a zda odpovídají závěrům provedené analýzy. Provedou se případné drobné úpravy a po jejich zavedení v druhém roce až teprve ten třetí přinese skutečné výsledky.

Podíváme-li se zpět na **hypotézy** stanovené v počátku práce, můžeme říct, že byly všechny správné. Myslím, že firma jde správným směrem a má určenou dobrou strategii. Problémem však je její jasné definování, sepsání a poté najetí zejména časových a lidských zdrojů na její plnění. To dosud bylo příčinou nekonzistentnosti aktivit bránící výraznějšímu výsledku. Na základě mnohaletých zkušeností lidí z Gridu platí, že produkty firmy v podstatě nelze prodat reklamou, ale že klíčem k úspěchu je intenzivní osobní komunikace a „něco“ navíc. Tím může být péče a zájem o zákazníka i po seminářích v podobě například zasílaných newsletterů a absolventských setkávání. Obsah navržené strategie této hypotéze odpovídá. Z analýzy trhu, konkurenčního srovnání, výše obratu firmy a jejích aktivit lze potvrdit, že znalost značky Grid by mohla být vyšší a je zde potenciál pro její růst. Především analýza konkurence ukázala, že počet firem na trhu manažerského vzdělávání je obrovský a jejich nabídka široká, rozmanitá až nepřehledná. Z toho vyplývá, že firma Grid by se měla snažit posílit svou značku, být jedinečná a nabízet originální produkt, kterým Leadership Grid® bezesporu je. Výsledkem komunikace by mělo být, že firma vynikne v záplavě bezejmenných agentur a kurzů a bude renomovaná jako poskytovatel kvalitních produktů s přidanou hodnotou výjimečné péče o zákazníka.

Na závěr bych chtěla dodat, že čas strávený na realizaci této diplomové práce byl pro mě velice zajímavý a přínosný. Dostala jsem možnost aplikovat teoretické poznatky získané během pěti let studia k vytvoření konkrétního projektu pro firmu, která mi je blízká nejen svým produktem, ale ve které jsem měla možnost se dozvědět mnoho nového a poznat výborné lidi.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AEKER, D. A.: *Brand building*, Computer Press, Brno 2003, ISBN 80-7226-885-6
- [2] HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*, Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0447-1
- [3] IRONS, K.: *The world of superservice*, Addison-Wesley, New York 1997, ISBN 0201-40384-6
- [4] JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ M.: *Marketing služeb*, Grada Publishing, Praha 2001, 179 s., ISBN 80-7169-995-0
- [5] KOTLER, P.: *Marketing management*, Pearson Education, New Jersey 2003, ISBN 0-13-0497150
- [6] KOTLER, P.: *Marketing od A do Z*, Management Press, Praha 2003
- [7] McCARTHY, E.J.; PERREAULT, W.D.: *Základy marketingu*, Victoria Publishing, Praha 1995, 511 s., ISBN 80-85605-29-5
- [8] NAGYOVÁ, J.: *Marketingová komunikace není pouze reklama*, VOX, Praha 1999, 150 s., ISBN 80-86324-00-1
- [9] PINSON, L.; JINNETT, J.: *Target marketing*, Upstart, Chicago 1998, ISBN 1-57410-027-0
- [10] SMITH, P.: *Moderní marketing*, Computer Press, Praha 2000, ISBN 80-7226-252-1
- [11] SVĚTLÍK, J.: *Marketing - cesta k trhu*, Ekka, Zlín 1994
- [12] SVOBODA, V.: *Základy PR*, UTB, Zlín 2001, ISBN 80-7318-043-X
- [13] ŠUMBEROVÁ, P.; KOZÁK, V.: *Základy marketingu*, FaME Zlín, VUT Brno 2000, ISBN 80-214-1657-2
- [14] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V.: *Výrobek a jeho úspěch na trhu*, Grada Publishing, Praha 2001, ISBN 80-274-0053-0
- [15] VYSEKALOVÁ, J.; KOMÁRKOVÁ, R.: *Psychologie reklamy*, Grada Publishing, Praha 2001, ISBN 80-247-9067-X

## Časopisy

- (1) ROSENWALD, P.: O struktuře úspěšných vztahů, *Marketing&Media*, roč.VI, 26. 9. 2005, č. 36, str. 12-14
- (2) CARROLL, J.: Deset principů, jak dělat reklamu v době zábavy, *Marketing&Media*, roč. VI, 18. 4. 2005, č. 15, str. 18
- (3) HALL, M.; DAWSON, N.: Další termín do slovníčku: brand entertainment, *Marketing&Media*, roč. VI, 7. 3. 2005, č. 10, str. 22-23
- (4) NIEDENEROVÁ, B.: Jak funguje reklama z pohledu biologie chování, *Marketing&Media*, roč. VI, 23. 4. 2005, č. 16, str. 32
- (5) ČECHOVÁ, R.: Tak a zpátky k výrobku, *Marketing&Media*, roč. VI, 15. 3. 2005, č. 11, str. 21
- (6) BARTONÍČEK, P.: Sales Promo se stěhuje, *Marketing&Media*, roč. VI, 22. 2. 2006, č. 7, str. 25
- (7) SPENCER, B.: Minulost a budoucnost PR, *Marketing&Media*, roč. VI, 6. 6. 2005, č. 22, str. 40
- (8) BREJŠOVA, M.: Přímý prodej: obchod stojí na lidech, *Trend Marketing*, roč. I, č. 11, str. 17

## Internet

[www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz) - Vývoj české ekonomiky v 1.pololetí roku 2005, 14. 9. 2005

[www.cma.cz](http://www.cma.cz) - Prof. Ing. PITRA, Z.: Proč je úroveň odborných způsobilostí českých manažerů hodnocena tak špatně?

[www.grid-eu.com](http://www.grid-eu.com)

[www.mano.cz](http://www.mano.cz) – BEDNÁŘ, J.: Kdo jsou vaši zákazníci, 5. 1. 2004

[www.mano.cz](http://www.mano.cz) – KNESCHKE, J.: Brand – střední cesta je past, 10. 1. 2005

[www.netmba.com](http://www.netmba.com) - 18. 4. 2006 - <http://www.netmba.com/marketing/process/>

[www.novinky.cz](http://www.novinky.cz) - Nejcennější světovou značkou je stále Coca-Cola, 25. 7. 2005

[www.odet.com](http://www.odet.com) - 6. 3. 2005

[www.rzp.mpo.cz](http://www.rzp.mpo.cz) – 12. 3. 2005

---

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Graf 1 – Podíl manažerů podle manažerské úrovně	str. 48
Graf 2 – Podíl manažerů podle věkové kategorie	str. 48
Graf 3 – Podíl manažerů podle pohlaví	str. 49
Graf 4 – Podíl manažerů podle oboru podnikání	str. 49
Tabulka 1 – Obrat firmy Grid International CZ	str. 48
Tabulka 2 – Konkurenční analýza	str. 52
Tabulka 3 – Finanční rozpočet 2006 – 2009 v Kč	str. 61
Tabulka 4 – Časový plán aktivit	str. 63

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha I – Marketingový proces - schéma

Příloha II – Odborné články

Příloha III – Definice značky

Příloha IV – Organizační struktura firmy

Příloha V – Personální struktura firmy

Příloha VI – Starší typ inzerátu

Příloha VII – Home page

Příloha VIII – Certifikát

Příloha IX – Profilové karty konkurence

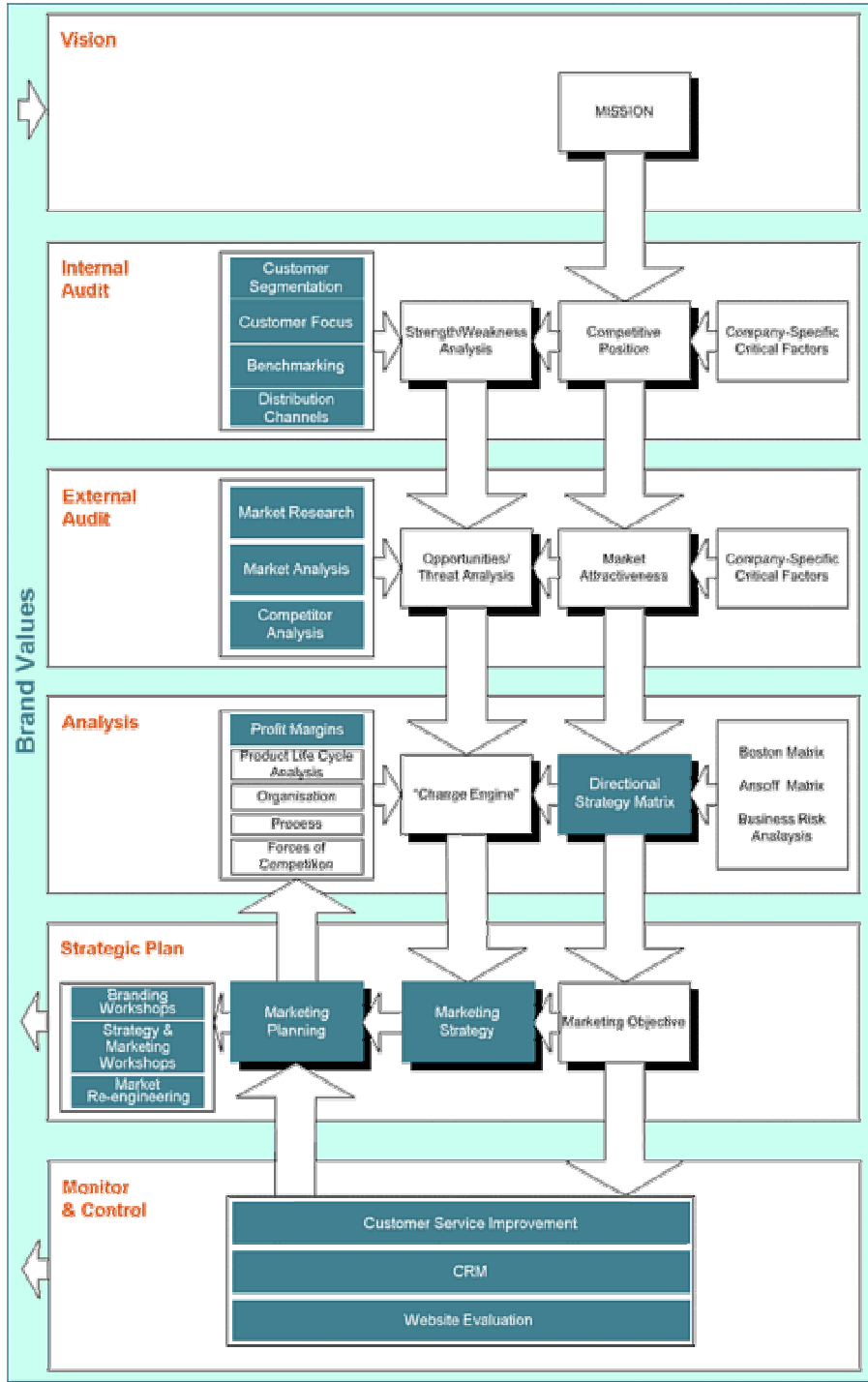
Příloha X – Návrh inzerce

Příloha XI - Propagační předměty

Příloha XII – PR článek

Příloha XIII - Newsletter

## **PŘÍLOHA I – Marketingový proces - schéma**





## **PŘÍLOHA II – Odborné články**

## 25. 1. 2006, TREND MARKETING - Český trh reklamy a marketingu

**Komunikační skupina Mather realizovala v loňském roce anketu na téma úroveň reklamních a marketingových služeb v ČR. Jednou z otázek byl i odhad vývoje v preferencích jednotlivých marketingových disciplín v horizontu nejbližších pěti let.**

V rámci ankety byli osloveni manažeři zodpovědní za reklamu a marketing ve stovce významných společností působících v České republice. Z odpovědí vyplývá, že 92 % největších společností v České republice využívá nebo v minulosti využívalo služeb reklamních nebo marketingových agentur. Zbývajících 8 % externích služeb nevyužívá, ale jejich využití v nejbližší době předpokládá a považuje je za potřebné a užitečné. Hlavní roli dnes již nehraje pouze reklama, ale je často doplňena o ostatní disciplíny, jako například public relations nebo internetová komunikace, které ještě nedávno patřily pouze k alternativním možnostem.

### Marketing chceme mít pod kontrolou

Mezi respondenty se nenašel žádný, který by nespolupracoval, případně v blízké budoucnosti neuvažoval o spolupráci s externím dodavatelem reklamních a marketingových služeb. Na druhé straně však rovněž žádný z respondentů nevedl, že firma využívá nebo v blízké době bude využívat kompletní outsourcing reklamních a marketingových služeb. Je zde stále určitá obava ze správného výběru externího partnera, která pramení především z nejistoty nad dobře zvoleným formátem měřitelnosti a hodnocení spolupráce s dodavatelem reklamních či marketingových služeb. Pro reklamní a marketingové agentury je tedy velmi důležité budovat si zájemci pro poskytování nejen služeb klasické reklamy, ale i všech ostatních disciplín. Důraz je nutné klást na správné hodnocení výsledků poskytnutých služeb a pokud možno co nejkonkrétněji doložit jejich efektivitu.

### Různé kanály pro různá sdělení

Absolutně nejvyšší hodnocení s důrazem na okamžitý prodej (průměrná známka 1,45) byla přiřazena podpoře prodeje v místech prodeje zboží a přímé prezentaci odborné veřejnosti. Vysoké hodnocení (z hlediska budování značky) získala reklama v televizi formou spotů a inzerce v celoplošném tisku (průměrná známka shodně 1,75). Poměrně dobře jsou hodnoceny rovněž webové prezentace a reklama v prostředí internetu (2,2), PR aktivity (2,5), věrnostní programy (2,9) a direct mail (2,9). Průměrné hodnocení respondenti přiřadili inzerci v regionálním tisku (3,0), venkovní reklamě (3,09) a prezentaci v rádiu (3,3). V očích manažerů si pak nízké hodnocení v porovnání s účinností TV spotů odnesla reklama v TV formou teleshoppingu nebo sponzorských vzkazů (3,4). Zcela propadla prezentace na výstavách a veletrzích (4,3).

### Co nás čeká za pět let?

Velký význam z hlediska účinnosti a efektivitu podle respondentů ve velkých firmách sehrává přímé předvedení zboží i služeb zákazníkům. Tzv. podpora prodeje v místech prodeje získala nejvyšší průměrnou známku - 1,45. Pokud se však podíváme na předpoklad budoucího vývoje, pak 69 % respondentů odhaduje, že nejvíce využívaným prostředkem komunikace zůstane reklama v televizi formou televizních spotů. Nicméně podpora prodeje bude dle odhadu 62 % respondentů i v následujících pěti letech hrát významnou roli. Patrný je zde posun v hodnocení účinnosti internetové komunikace, a to jak vlastní webové prezentace, tak i reklamy v prostředí internetu. Celkem 54 % respondentů ji uvedlo mezi třemi nejdůležitějšími nástroji komunikace pro příštích pět let. Do "top 3" pro následující období zařadilo 38 % firem inzerci v celoplošném tisku. Svůj význam posilují služby public relations, které v "top 3" uvedlo celkem 31 % respondentů.

15 % respondentů zmínilo venkovní reklamu a direct marketing a 8 % rádio a prezentaci na výstavách a veletrzích. Ostatní disciplíny, jako například teleshopping, inzerce v regionálním tisku, věrnostní programy a lobbying, se mezi nejdůležitějšími komunikačními nástroji pro příští období neumístily vůbec.

### Co se čeká od agentur?

Rovněž pro nadpoloviční většinu respondentů se komunikační agentura stává partnerem, který přináší informace o aktuálních trendech a je schopen na základě důvěryhodných analýz odhadnout budoucí vývoj na trhu. To předurčuje trend v přechodu od reklamních agentur ke komunikačním skupinám, které se tak stávají jedním partnerem poskytovaných služeb. 92 % respondentů udává jako největší získanou hodnotu od agentury kreativní řešení. 54 % respondentů vidí nejvyšší přidanou hodnotu spolupráce ve strategickém poradenství, podpoře při manažerských rozhodnutích a zpětné vazbě o správnosti a přiměřenosti zvolených řešení; stejný počet dotázaných vyžaduje od agentur informace o aktuálních trendech, studie a průzkumy trhu, odhady budoucího vývoje. Inovativní řešení očekává od komunikační agentury 38 % respondentů. Pouze 31 % respondentů považuje za důležité zkušenosti z reklamy a marketingu a stejný počet požadují pouze produkční zajištění projektů, které vzniknou ve firmě. Jak plyne ze závěrů ankety, 62 % marketingových specialistů velkých českých firem očekává flexibilitu v poskytovaných službách od jednoho poskytovatele, tedy komplexní nabídku zajištění všech reklamních a marketingových disciplín jednou společností. Tento předpoklad podporuje i fakt, že pouze 31 % respondentů dává přednost specialistům na konkrétní reklamní a marketingové služby.

### Podle čeho vybírají agenturu?

V případě hodnocení nejdůležitějších kritérií, která hrají rozhodující roli při výběru agentury, pak nejvyšší váhu přikládají respondenti kreativnímu návrhu (92 % respondentů). Dalším významným faktorem je pro 69 % respondentů cena poskytovaných služeb. V neposlední řadě rozhoduje již zmíněná komplexnost služeb. Naopak poměrně nízkou jsou, dle tohoto průzkumu, při výběru agentury zohledňovány reference od současných klientů, ty bere v potaz 23 % respondentů. Pouze 15 % z nich oceňuje schopnost pracovat i na zahraničním trhu. Tato odpověď je však vázána na ambice společností expandovat na zahraniční trh. Téměř žádnou váhu při výběru agentury nemají pro respondenty doposud získaná ocenění vybrané agentury.

### Jak odměňovat

Žádný z respondentů by jako optimální a zároveň efektivní způsob odměňování komunikačních agenturnevzvolil fakturaci přesně podle vynaložené práce, času a případných dalších nákladů na materiál apod. 70 % respondentů preferuje fakturaci za odvedenou práci spojenou s motivačním bonusem nebo malusem dle výsledku realizovaného projektu, efektivitu realizovaných kampaní apod. V tomto případě musí být již na začátku spolupráce přesně nastavena klíčová kritéria hodnocení úspěchu realizovaného projektu. Téměř třetina manažerů upřednostňuje fakturaci fixní částky za předem definovaný projekt, i v těchto případech někteří z nich systém doplňují motivační složkou v podobě bonusu nebo malusu.

**Autor:** Ondřej Obluk je ředitelem agentury Mather Communications.

## **25. 1. 2006, TREND MARKETING - Co je trendy v marketingových trendech?**

Co právě frčí v marketingu? Které přístupy, nástroje a techniky skýtají nevyužitý potenciál? Němečtí poradci Anja Forsterová a Peter Kreuz se nedávno ptali více než pět set marketingových praktiků na různé oborové trendy. Jejich odpovědi shrnul do studie Marketing Trends - Ideje a koncepty pro váš marketingový úspěch. Podívejme se na jejich tipy a vezměme to hezky podle abecedy.

### **Ambientní média**

Velký zásah malou reklamou, tak by se dala charakterizovat ambientní média. Ambientní média odpovídají na rostoucí požadavek po neotřetosti a schopnosti vytrhnout zákazníka z reklamní otupělosti. Dokáží útočit i tam, kde to nečeká, a často i způsobem, jakým to nečeká. Záchodkovou reklamu, samolepky po ulicích, sloupy veřejného osvětlení využité jako reklamní poutač nebo reklamní balon zná většina z nás. Ale stále je co vymýšlet: před pár lety startovala vesmírná raketa s nápisem Pizza Hut, velmi vydařenou kreativitu předvedla i Sazka se svými odpadkovými koši a lavičkami "většími než obvykle". Co si o tomto nástroji myslí dotazovaní marketéři? Ambientní média u nich zcela propadla, u posuzovaných trendů skončila až na předposledním místě. Jako velmi důležitý je sledována 1 dotázaný z 10 a za alespoň důležitý 3 dotázaní z 10. O něco lepší očekávání se pak vyskytuje v B2C marketingu. Skoro polovina dotázaných je doporučuje použít pro akvizici zákazníků.

### **Conjoint analýza**

Nastavit optimálně produkt nebo službu z hlediska řady proměnných, jakými jsou například funkčnost či cena, aby vám zákazníci utrhali ruce a ještě jste pořádně vydělali, bývá hodně tvrdý oříšek. Conjoint analýza pomáhá takové problémy řešit. Zdá se však, že tento nástroj na své objevení teprve čeká, neboť dobře jej znají 3 manažeri z 10, zatímco 4 z 10 nemají vůbec tušení, o čem jde. Nízká znalost se pak podepsala i na očekávané důležitosti. Ta je jen o stupínek lepší než v případě ambientních médií.

### **CRM**

Trendem v oblasti budování vztahů zákazník-firma je prohlubování součinnosti jednotlivých firemních složek (marketing, prodej, servis apod.) a součinnosti všech médií, kterými firma se zákazníkem komunikuje. Je to reakce na odvětvý problém, kdy levá ruka neví, co dělá pravá. Navzdory nekonečným diskusím o správném definování a funkčnosti konkrétních CRM systémů je to podle marketérů nejdůležitější marketingový nástroj budoucnosti: 9 z 10 dotázaných jej považuje za důležitý či velmi důležitý a toto přesvědčení je ještě silnější ve skupině orientující se na B2B marketing. Dvě třetiny manažerů v CRM vidí pouhý vztahový nástroj se svými zákazníky a pouze pětina si uvědomuje, že ve finále nejde o nic jiného než o dosažení nárůstu prodeje.

### **CSR**

Společenská odpovědnost firem je stále oblíbenější téma a firmy věří, že díky svému odpovědnému chování si koupí přízeň zákazníků. Pojem společenská odpovědnost zná velmi dobře polovina manažerů a stejný počet sledává toto chování v nadcházejícím období jako důležité nebo velmi důležité (v oblasti B2C marketingu je to ještě víc). Téměř nikdo si však nemyslí, že by principy CSR byly vhodné pro něco jiného, než je posílení image.

### **Customizace**

Individualizace poptávky má na mnoha trzích rostoucí tendenci. Výrobci reagují rozšiřováním nabídky o další a další varianty. Radikální řešení pak přichází v podobě masové customizace, kdy každý produkt může být upraven podle přání zákazníka. Zní to jako sci-fi, ale např. výrobce bonbonů M&M umožňuje svým zákazníkům namíchat si přes internet sáček bonbonů v barvách podle jejich představ; příplatek za službu je zanedbatelný. Samozřejmě že variant není nekonečně mnoho, ale pracuje se vždy s předdefinovanými moduly, na jejichž základě lze vytvořit "osobní" boty, auto, krém, džíny nebo panenku Barbie. Z hlediska budoucnosti tohoto trendu se dotázaní rozdělili zhruba stejným dílem na ty, kteří jej vidí jako důležitý, resp. nedůležitý. Customizace je vhodná především pro růst obrátu a nové akvizice.

### **E-mail marketing**

E-mail marketing není to samé co spam nebo nevyžádaná reklama. Jedná se o rychlé a efektivní navázání komunikace se zákazníkem s cílem pravidelného předávání informací prostřednictvím prostého e-mailu nebo třeba newsletteru. Jeho výhodou jsou nízké náklady, vysoká efektivita a možnost individualizace a směřování komunikace požadovaným směrem. E-mail marketing patří k pěti nejdůležitějším nástrojům z pohledu dalšího rozvoje. Naprosto zásadní je pak jeho úloha v B2B marketingu. Mezi jeho tři stěžejní cíle patří zlepšení komunikace se zákazníky, akvizice a budování vztahů se zákazníky.

### **Event marketing**

Emoce a jedinečnost ve spojení s osobním setkáním charakterizují dobrý event. Event marketing není nic objeveného, ale stále dobře funguje. Protože se často obrací ke zcela konkrétním osobám, má hodně společného se CRM. Stejně tak se prolíná se

zážitkovým marketingem (viz dále), neboť dobrý event by měl v myslích zanechat nesmazatelnou stopu v podobě "highlightu", tedy zlatého hřebu celé akce. Event marketing je jeden z pěti nástrojů, který lze označit za trendové, v B2C marketingu je to dokonce druhý nejdůležitější nástroj hned po CRM. Nějakou míru důležitosti mu celkově přisuzuje 7 z 10 manažerů. Třetina dotázaných mu přitom přisuzuje především úlohu budování zákaznických vztahů, zhruba stejný počet v něm vidí nástroj na posílení image.

### **Hightech & Hightouch**

Technika je požeňáním i kletbou zároveň. Šetří náš čas, peníze, práci a umožňuje nám soustředit se na skutečně podstatné věci. Na druhou stranu vše probíhá podle hesla "vyber, kup, nainstaluj, aktualizuj", díky čemuž se člověk chová jako pes honící se za svým vlastním ocasem. Firmy tak budou muset hledat, jak svou "hightech" nabídku obohatit o "hightouch", tedy dát užitečným pomocníkům emocionální náboj a důvod, proč by stále měli "upgradovat" své mobily, počítače, automobily, zkrátka cokoli ze světa techniky. Zatím je tento přístup mezi manažery poměrně málo známý (vlastně nejméně ze sledovaných trendů), ale půlka těch, kteří jsou v tomto směru poučení, vnímá hightech & hightouch jako důležitý marketingový trend, a to především při zlepšování image.

### **Lovemarks**

Zákazníci kupují "normální" značky, pokud nabízejí konstantní a zákazníkům očekávanou kvalitu. "Lovemark" je však o kus dál, neboť zákazník se k němu obrací se skutečnou důvěrou a má ke značce vytvořen hluboký emocionální vztah. Pokud vašim produktům dávají zákazníci přívlastky jako prestižní, elegantní nebo kvalitní, můžete si gratulovat, patrně pro řadu z nich představujete lovemark. Nějakou důležitost z hlediska budoucích trendů lovemark přikládá zdaleka ani ne polovina dotázaných, i když ve sféře B2C marketingu by to byla lehká nadpoloviční většina. Cíle, které lze prostřednictvím lovemarks sledovat, jsou v zásadě dva: budování vztahů se zákazníky a posilování image.

### **Multikanálový management**

Tradiční odbytové cesty musí být obohaceny o takové alternativy jako m-commerce, e-commerce, TV-shopping apod. Firmy musí být připraveny uspokojit požadavek zákazníka, kdykoliv a kdekoli jej popadne chuť nakupovat, stejně jako musí umět respektovat jeho preference pro nákupní cesty. O problému ví drtivá většina manažerů a dvě třetiny z nich mu přikládají rostoucí důležitost. Stěžejní je nasazení multichannel managementu pro zvyšování obrátu a akvizici nových zákazníků.

### **One-to-One marketing**

Starejte se o různé zákazníky různými způsoby, to je základní myšlenka one-to-one marketingu. Namísto programů podpory prodeje nebo spotřebitelských výzkumů je třeba se soustředit na jednotlivého zákazníka, pozorovat jeho chování a vést s ním dialog. V tomto přístupu nejde o to, najít více zákazníků pro daný produkt, ale více produktů nabídnout jednomu zákazníkovi. One-to-one marketing patří mezi top 5 marketingových trendů z hlediska jejich důležitosti v nadcházejícím období. Pouze každý čtvrtý až pátý manažer si dovolí tvrdit, že je málo nebo vůbec důležitý. S one-to-one marketingem lze rozvíjet vztahy se zákazníky, podporovat akvizice, zvyšovat obrát či zlepšovat komunikaci.

### **Permission marketing**

Zákazníci jsou dnes často vynervováni klasickou marketingovou komunikací postavenou na masových médiích. Pokud si chcete své zákazníky naklonit, pak jim dejte šanci, aby přijímali reklamu jen tehdy, kdy sami uznají za vhodné, a přejděte od push k pull marketingu (či permission marketingu). Skutečný marketing na vyžádání navíc promění anonymního zákazníka v někoho zcela konkrétního, kdo s vámi chce komunikovat. Permission marketing zařadili dotazovaní mezi třetí nejdůležitější marketingový trend. Polovina manažerů v něm vidí nástroj k prohlubování vztahů se zákazníky a třetina pak nástroj zlepšení komunikace.

### **Scénický marketing**

Tradiční segmentace stále častěji naráží na své hranice a dělení podle věku, příjmu, bydliště apod. selhává. Východisko nabízí scénický marketing, který vytváří homogenní skupiny na základě vnějších společných znaků, jako je hudba, oděv či společná řeč. O spotřebiteli řekne mnohem víc fakt, že si kupuje Red Bull, než to, kolik je mu let. Pro využití je důležité správně chápat tyto společné znaky a zároveň je třeba tyto znaky spoluvytvářet a ovlivňovat; musíte se stát členy této komunity, stejně jako váš výrobek je její součástí. Pak můžete dosáhnout stejného úspěchu jako Red Bull nebo Nike. Scénický marketing podle všeho není ve srovnání s ostatními zde zmiňovanými přístupy příliš "trendy", neboť jej jako důležitý shledávají pouze čtyři z deseti manažerů, a to především ve vztahu k akvizicím zákazníků, zlepšení image a komunikace. Na druhou stranu tento výsledek může být i odrazem obtížného uchopení a praktické realizace scénického marketingu.

### **Virální marketing**

Co může být pro vaši reklamu lepší, než že si ji lidé předávají sami mezi sebou? Řetězová reakce, kterou dobrá virální kampaň dokáže spustit, znamená i nemalou úsporu nákladů. Jediné nebezpečí spočívá v tom, že vypuštěný "virus" se chová jako neřízená střela. Virální marketing se nicméně neteší velké důvěře a nějaký význam mu přisuzují čtyři z deseti manažerů. Jeho využití je však jednoznačné: v drtivé většině případů je vhodný na akvizici nových zákazníků.

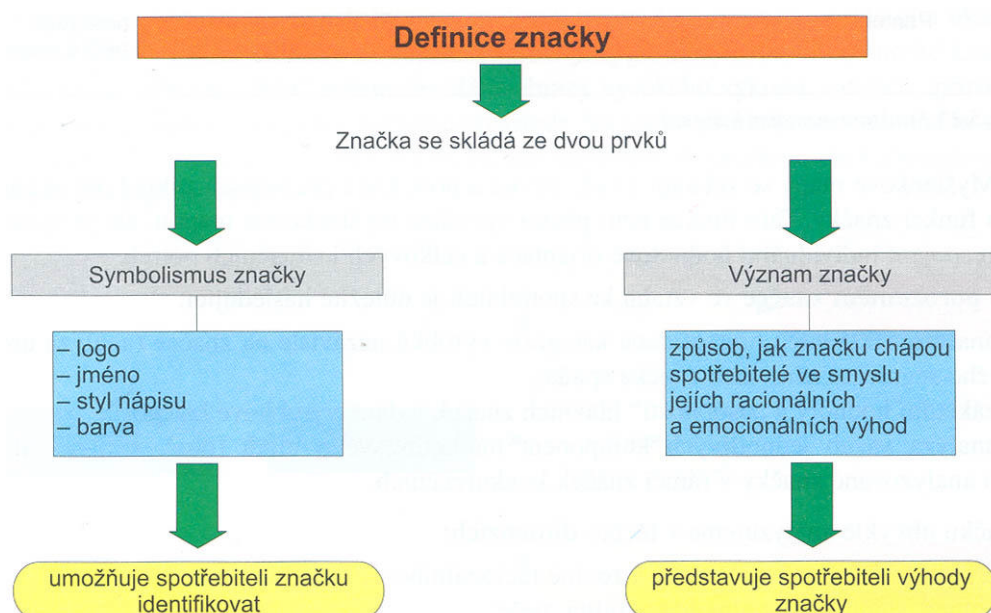
### **Zážitkový marketing**

Zážitkové parky, zážitkové hotely, zážitkové nakupování, zážitková turistika atd. jsou stále častěji skloňované pojmy. Proč? Pokud je jakékoli sdělení podáno prožitkovým způsobem, odpovídá to emočnímu chování zákazníků a dokáže se daleko lépe vrýt do jejich mysli. Komunikace se prolíná s produktem (službou), produkt (služba) se prolíná s komunikací. Zážitkovému marketingu do budoucna věří půlka manažerů, zatímco druhá půlka nikoliv. Větší očekávání je celkem pochopitelně spojeno s oblastí B2C marketingu. Využití tohoto nástroje se jeví jako univerzální, neboť třetina manažerů jeho úlohu vidí v rovině

zlepšování image, čtvrtina v budování vztahů se zákazníky a pětina jej vnímá jako akviziční nástroj. Pro mnohé je to však i dobrý přístup, jak zvýšit jejich obrat.

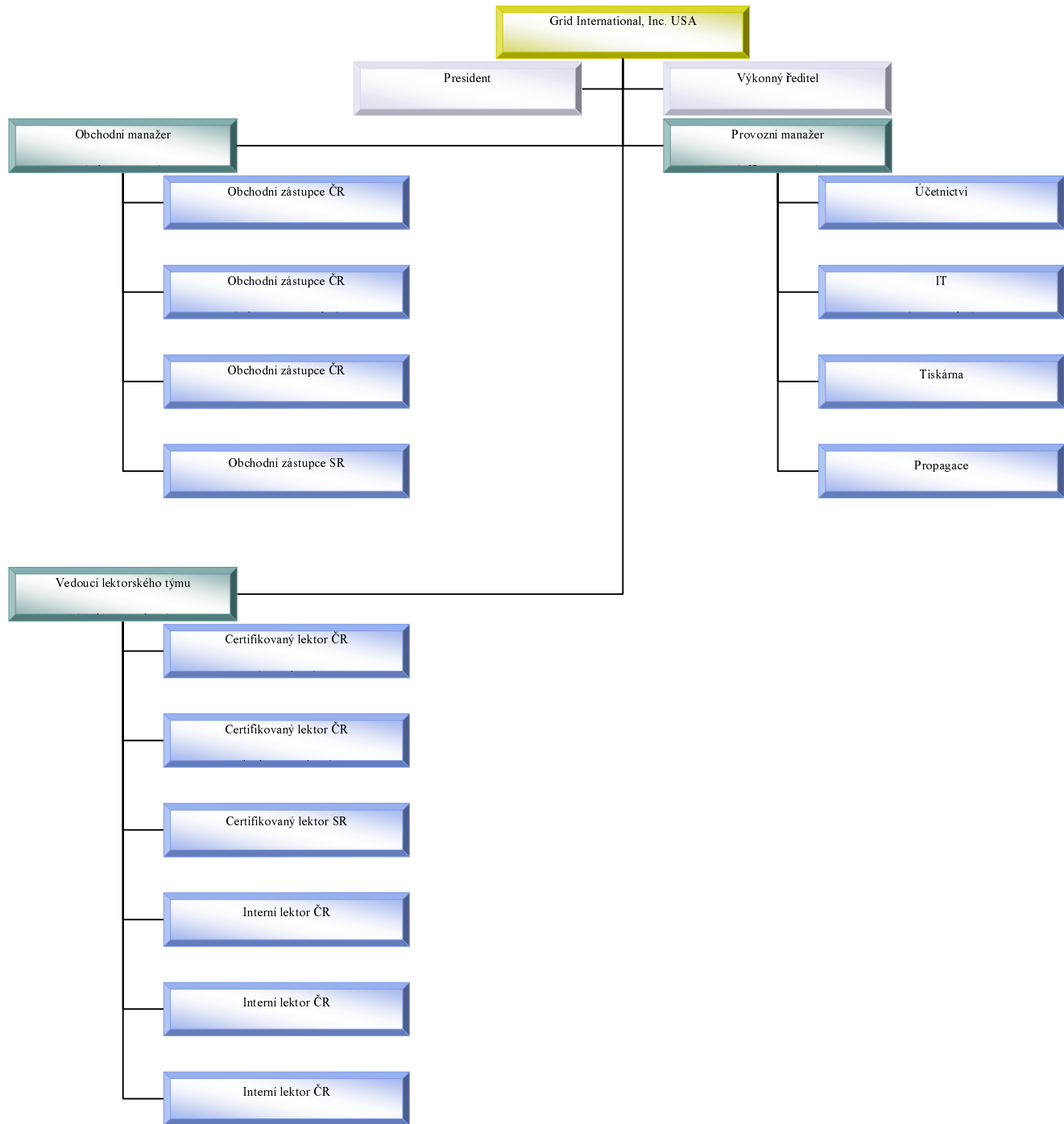
**Autor:** Bohuslav Bohuňek

## PŘÍLOHA III – Definice značky

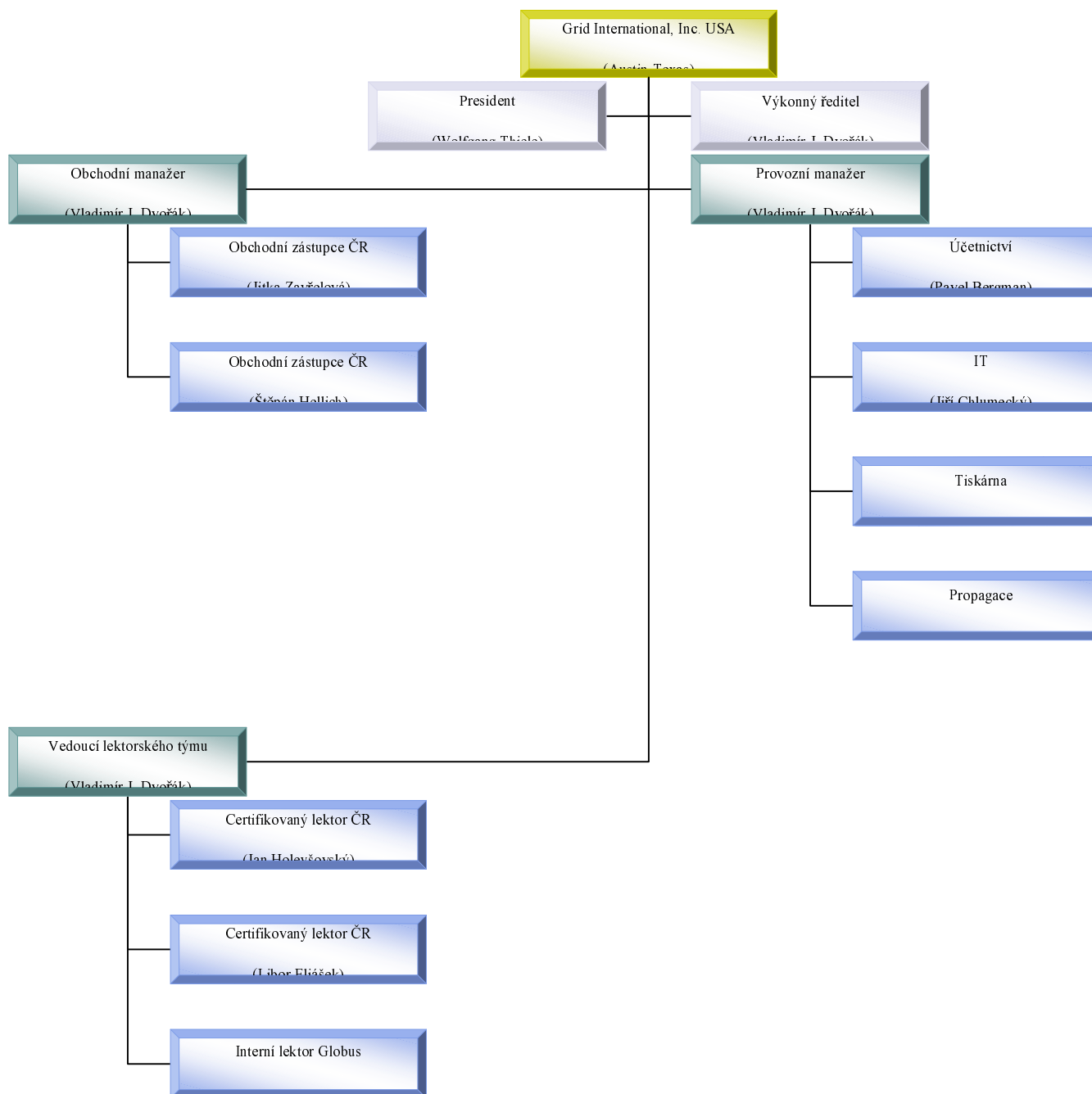


*Definice značky /Vysekalová, 2001, str. 191/*

## **PŘÍLOHA IV – Organizační struktura firmy**



## PŘÍLOHA V – Personální struktura firmy





## PŘÍLOHA VI – Starší typ inzerátu

**Grid**  
The Power to Change.®

**Leadership Grid® – seminář**  
– klíč ke zvládnutí efektivního vedení lidí



**Grid® – Team Building**  
– klíč k produktivní týmové spolupráci



Grid® International CZ, s.r.o.  
E-mail: [info@grid-institut.cz](mailto:info@grid-institut.cz)  
**[www.grid-institut.cz](http://www.grid-institut.cz)**

Klíč ke zvládnutí efektivního vedení lidí

**Grid**  
The Power to Change.®



**[www.grid-institut.cz](http://www.grid-institut.cz)**

## **PŘÍLOHA VII – Home page**

Grid International Česko a Slovensko - Microsoft Internet Explorer

Soubor Úpravy Zobrazit Oblíbené Nástroje Nápověda

Zpět Hledat Oblíbené Média

Adresa <http://www.cz.grid-eu.com/show> Přejít

Odkazy Google High.TV KB Lidovky MaM OB Oskar Radio Seznam SKOB Zlín Slovník SMS SU Vlastní odkazy

# Grid International Česko

[Home](#) | [Kontakt](#) | [Grid International Inc.](#) | [Site map](#)

[Home](#) [Co je Grid](#) [Kdo jsme](#) [Program](#) [Reference](#) [Případové studie](#) [On-line formuláře](#) [Partnerské aktivity](#) [Archiv](#) [Kontakt](#)



A PASSION FOR PEOPLE. A PASSION FOR RESULTS.™

- Manažerská mřížka
- Nástroj ke změně
- Leadership Grid seminář
- Otestujte svůj přístup k vedení lidí

## VÍTEJTE

### Nástroj ke změně

"Grid The Power to Change®" je ověřeným komplexním programem, který dává jedincům, týmům i celým organizacím sílu zavádět změny s důvěrou a nadšením. Poskytuje snadno uchopitelný nástroj k úspěšnému řízení změn a nabízí příležitost z nich profitovat.

Mnozí vedoucí pracovníci mají zkušenost s nezdařeným pokusy o zavádění změn. Odpor vůči změně uvnitř organizace je skutečně mocnou silou, která může úspěšně blokovat i nejlépe myšlené a dobře prováděné iniciativy. Organizace, která chce obstát uprostřed konkurence, nemůže ignorovat nutnost stálého rozvoje a musí umět úspěšně překonat tento přirozený odpor vůči změnám.

**Není lepší investice než ta, která vám pomůže odhalit, jak maximálně využít váš nejcennější zdroj - vaše lidi!**



Termíny otevřených Leadership Grid-seminářů:

- 23.04.-27.04.2006  
Nechánice  
Lesní hotel René
- 28.05.-01.06.2006  
Loučeň

## Příloha VIII – Certifikát



Tímto potvrzujeme, že pan

**Jaroslav Hrdlička**

ve dnech 29. 1. - 2. 2. 2006

na zámku Loučeň

úspěšně absolvoval

**Leadership Grid® - seminář**

V Praze dne 2. 2. 2006

\_\_\_\_\_  
Vladimír J. Dvořák  
Grid® International CZ

\_\_\_\_\_  
Wolfgang Thiele  
Euro Grid® Associates

## **PŘÍLOHA IX – Profilové karty konkurence**

## PROFIL KONKURENTA 1.

### **KONKURENT: CMC Graduate School of Business o.p.s.**

**LOKACE:** náměstí 5. května 2, 250 88 Čelákovice (tel.:+420 326 999 111, www.cmc.cz)

**NABÍZENÉ SLUŽBY:** Manažerské vzdělávání (akreditované programy MŠMT Dynamický manažer, Dynamický manažer ve zdravotnictví, Řízení lidských zdrojů + zakázkové programy a kurzy všeho druhu - např. vůdcovství, řízení projektů, manažerské dovednosti, dále MBA programy, management ve zdravotnictví, zprostředkování účasti v zahraničních programech).

**STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ:** Klienti z řad většiny velkých firem českého trhu.

#### **IMAGE:**

- **Web:** Chaotická a nepřehledná home page, nepříjemná oranžová barva, neuspořádané. Stránky v anglické a české mutaci, někdy nepřehledně obojí dohromady, něco pouze v AJ. Obsáhlé informace o firmě a nabídce.
- **Lektoři:** 30 zaměstnanců, 2 stálí lektoři a zhruba 20 externích.
- **Kvalita služeb:** Podle referencí spokojenost klientů, dobré technické zázemí a vybavení. Různé typy výuky, široké spektrum programů a kurzů řazené do modulů.

**CENOVÁ STRUKTURA:** Program Dynamický manažer o obsahu 13 modulů, délce 39 dnů cca 110 tis., cena 1 modulu (=3dny) cca 8 360 Kč.

**OBCHODNÍ HISTORIE A SOUČASNÝ STAV:** České manažerské centrum bylo založeno v roce 1990, dnes přední škola v oblasti business vzdělávání ve střední Evropě. V. Havel byl čestným prezidentem správní rady, P. Kotler byl jedním z přednášejících – prestiž. Začátek s MBA, poté další produkty.

**TRŽNÍ PODÍL:** +/- 400 absolventů MBA, 8 000 manažerů prošlo ostatními kurzy.

**SILNÉ STRÁNKY:** Mezinárodní zázemí, prestiž, akreditované programy MŠTM, vlastní dobře vybavená knihovna, MBA program.

**SLABÉ STRÁNKY:** Roztříštěnost nabídky, neprofesionální webová prezentace, lokace mimo Prahu.

#### **Poznámky:**

## PROFIL KONKURENTA 2.

### **KONKURENT: Dynargie, s.r.o.**

**LOKACE:** Šumavská 5, 120 00 Praha 2 (Tel./Fax: +420 222 516 550, [www.dynargie.cz](http://www.dynargie.cz))

**NABÍZENÉ SLUŽBY:** Poradenské, tréninkové a koučinkové projekty šité na míru v oblastech leadership, prodej, strategie a řízení změny, experience management, kreativní řešení, služby zákazníkům, komunikace, assessment centre, týmová spolupráce.

**STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ:** Společnost poskytuje služby širokému spektru organizací v ČR. Současně realizuje vlastní mezinárodní projekty popř. participuje spoluúčastí na rozvojových programech v zahraničí ve spolupráci s dalšími pobočkami Dynargie.

#### **IMAGE:**

- **Web:** Vzhledově pěkné stránky, informačně však poměrně chudé. Též v AJ. Některé odkazy však nefunkční.
- **Lektoři:** Na webu uveden pracovní tým pěti lidí, lektoři nejsou zmíněni.
- **Kvalita služeb:** Např. úspěšný projekt pro Čokoládovny a.s.

**CENOVÁ STRUKTURA:** Leadership 2-3 denní školení – 8 hodin denně, v ceně občerstvení, oběd, materiály za 7.000 Kč / 1 den.

**OBCHODNÍ HISTORIE A SOUČASNÝ STAV:** Založeno v roce 1993, přední hráč zejména v rozvoji lidských zdrojů.

**TRŽNÍ PODÍL:** Údaj chybí.

**SILNÉ STRÁNKY:** Projekty šité na míru, mezinárodní zázemí. Nabízí měřitelnost realizovaných projektů.

**SLABÉ STRÁNKY:** Informačně chudý web, kde chybí podstatné informace o cenách, lektorech, počtu zákazníků.

**Poznámky:** Člen mezinárodní Dynargie Group.

## **PROFIL KONKURENTA 3.**

### **KONKURENT: PRAGOEDUCA® - PhDr. Zdeňka Kubrová**

**LOKACE:** Antala Staška 80, 140 46 Praha 4 (tel.: 261 006 570, [www.pragoeduca.cz](http://www.pragoeduca.cz))

**NABÍZENÉ SLUŽBY:** Otevřené kurzy v oborech personalistika, účetnictví, finance, management, manažerské a obchodní dovednosti a firemní vzdělávání.

**STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ:** Největší podíl zákazníků z řad podnikatelských subjektů, poté místní správa, profesně zejména účetní a daňoví specialisté, mzdové účetní a personalisté. Na tři tisíce firem včetně státní správy a ministerstev.

#### **IMAGE:**

- **Web:** Mimo home page velice přehledné a informačně bohaté stránky působící profesionálním a pozitivním dojmem. Jen hlavní strana neodpovídá designu ostatních. Také v AJ a NJ.
- **Lektoři:** 65 lektorů z různých oblastí.
- **Kvalita služeb:** Přes analýzu vzdělávacích potřeb, samotné kurzy až po rekvalifikace. Dvě různé budovy k výuce.

**CENOVÁ STRUKTURA:** Dvoudenní seminář Vedení lidí v rozsahu 12 hod. za 8 990 Kč, dvoudenní seminář Koučování v rozsahu 12 hod. 9 990 Kč.

**OBCHODNÍ HISTORIE A SOUČASNÝ STAV:** Založena v roce 1990, v oblasti personalistiky a mzdového účetnictví má dnes na trhu nejsilnější pozici.

**TRŽNÍ PODÍL:** V roce 2005 realizováno 195 projektů firemního vzdělávání pro 52 firem.

**SILNÉ STRÁNKY:** Kvalitní stránky, jedna silná oblast účetnictví, zázemí ve vlastní vydávané literatuře.

**SLABÉ STRÁNKY:** Možná až příliš různých kurzů.

**Poznámky:** Firma je též nakladatelství a vydavatelství.



## **PROFIL KONKURENTA 4.**

**KONKURENT: INVENTA, s.r.o.**

**LOKACE:** Starostrašnická 25, Praha 10 (Tel.: 274 780 548, www.inventa.cz)

**NABÍZENÉ SLUŽBY:** Certifikační programy (Interprogramy=Mezinárodní institut certifikačních studií v řízení), veřejné kurzy a tréninkové programy. Poradenství, outsourcing, osobní konzultace. Manažerské dovednosti v oblastech finance, strategie, marketing a prodej, nákup, logistika, procesy, projekty, lidé, manažeři a lídři, podniková kultura, správa a řízení společnosti.

**STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ:** Reference pouze k pěti klientům, více nezveřejněno.

**IMAGE:**

- **Web:** Přehledný, pěkný design, informačně bohatý, jen relativní nepřehlednost v kurzech a jejich obsahu. Komplet také v AJ.
- **Lektoři:** Vlastní tým zkušených lektorů.
- **Kvalita služeb:** Partner vyhledávaný náročnými klienty pro kvalitu, praktickou hodnotu a originalitu služeb při přeměně podniků ve vysoce výkonné a inovativní organizace, schopné úspěšně konkurovat v mezinárodním podnikatelském prostředí. Komplexní spektrum manažerského vzdělávání.

**CENOVÁ STRUKTURA:** Vedení a motivace lidí – dvoudenní za 13.000 Kč, plus ubytování a stravování na místě výuky.

**OBCHODNÍ HISTORIE A SOUČASNÝ STAV:** Česká poradenská a vzdělávací firma založená v roce 1990. Spolupráce s předními mezinárodními a českými podniky při rozvoji jejich konkurenceschopnosti a zvyšování podnikatelské výkonnosti .

**TRŽNÍ PODÍL:** Reference pouze k pěti klientům, více nezveřejněno.

**SILNÉ STRÁNKY:** Vlastní tým lektorů. Kvalita webu. Široká nabídka služeb.

**SLABÉ STRÁNKY:** Chybí reference. Lehká nepřehlednost v systému kurzů.

**Poznámky:**

## **PROFIL KONKURENTA 5.**

**KONKURENT: ICV - Institut certifikovaného vzdělávání s.r.o.**

**LOKACE:** Křižíkova 16, 186 00, Praha 8 (+420 272 916 977, www.icv.cz)

**NABÍZENÉ SLUŽBY:** Těžiště nabídky tvoří čtyři základní pilíře vzdělávání - Marketing (vzdělávání CIMA), Management, Komunikace a Prodej.

**STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ:** Většinou významné firmy, kromě Vodafone všechny telekomunikační společnosti.

**IMAGE:**

- **Web:** Jednoduchý ale přehledný web s dostatkem potřebných informací, velmi přehledné info o kurzech.
- **Lektoři:** 22 lektorů.
- **Kvalita služeb:** Specializovaná nabídka produktů zejména v oblasti massmediální komunikace, kvalitní zázemí, stabilní tým lektorů a profesionální přístup ze strany vedení a managementu společnosti.

**CENOVÁ STRUKTURA:** Top management – 96 výukových hodin + domácí příprava za 36.000 bez DPH.

**OBCHODNÍ HISTORIE A SOUČASNÝ STAV:** Založeno v roce 1996 holandským marketingovým specialistou a manažerem panem Noelem J.W.Walthausem. Agentura vstoupila na český trh jako pražská pobočka celosvětově působící prestižní vzdělávací společnosti Wolters Kluwer Professional Training Group se sídlem v nizozemském Amsterdamu. Od této firmy ICV převzalo výukové know-how i konkrétní tréninkové programy, které byly postupně adaptovány pro české podmínky.

**TRŽNÍ PODÍL:** V seznamu referencí uvedeno na 40 firem.

**SILNÉ STRÁNKY:** Pěkný web, přehledná nabídka produktů, sídlo v centru Prahy, mezinárodní zázemí. Systém slev.

**SLABÉ STRÁNKY:** Vyšší ceny. Standardnost nabídky.

**Poznámky:** V cenách kurzů i lehké občerstvení, sídlo a učebny v centru Prahy (Florenc). Také dlouhodobé kurzy a workshopy.

## **PROFIL KONKURENTA 6.**

**KONKURENT: EXPERTIS PRAHA, spol. s r. o.**

**LOKACE:** Kafkova 16, 160 00 Praha 6 (+420 224 315 616, www.expertis.cz)

**NABÍZENÉ SLUŽBY:** Firemní programy, poradenství, facilitace a moderace workshopů, individuální vzdělávání, kluby a inspirativní diskusní fóra.

**STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ:** Top management 10%, střední management 20%, základní management 25%, obchodníci 30%, řadový pracovníci 15%.

**IMAGE:**

- **Web:** Dobrá kvalita stránek, informačně dostačující. Anglická verze o něco stručnější.
- **Lektoři:** Expertní tým sestává z 15 lektorů a konzultantů, kteří svoji odbornost soustavně rozvíjejí v tuzemských a zahraničních programech; konzultanti mají manažerskou praxi v domácích i mezinárodních společnostech. Podle potřeby a povahy projektů se dlouhodobě spolupracuje s cca 10 odbornými lektory.
- **Kvalita služeb:** Velice dobrý kontakt se zákazníky, vstřícnost, pružnost, rychlá reakce na požadavky, profesionální přístup ve všech ohledech a lektorský tým. Certifikát Q For, Cametin a ISO.

**CENOVÁ STRUKTURA:** Synergický management – tři dvoudenní moduly po osmi hodinách za 27.000 Kč + DPH.

**OBCHODNÍ HISTORIE A SOUČASNÝ STAV:** Česká poradenská a vzdělávací společnost působící na trhu od roku 1996. Zaměření na odbornou spolupráci s personálními manažery.

**TRŽNÍ PODÍL:** Roční realizace cca 60 zakázkových firemních programů pro cca 30 firem, cca 10 veřejných kurzů, speciální projekty pro více než 2 000 účastníků.

**SILNÉ STRÁNKY:** Dobře zpracované reference, přehlednost nabídky kurzů i celých stránek.

**SLABÉ STRÁNKY:** Poměrně mladá firma.

**Poznámky:** Vydávání newsletteru. Klub Expertis.

## **PROFIL KONKURENTA 7.**

### **KONKURENT: 1. VOX a.s.**

**LOKACE:** Senovážné náměstí 978/23, 110 00 Praha 1 (+420 224 142 044-5, www.vox.cz)

**NABÍZENÉ SLUŽBY:** Veřejné vzdělávací služby, zakázkové vzdělávání, manažerské vzdělávání (ekonomické a finanční, konference a workshopy, obchodní dovednosti, personalistika, relaxační manažerské techniky, komunikační a manažerské dovednosti, neziskové organizace, PR a marketing, prezentační dovednosti, semináře pro asistenty).

**STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ:** Realizace veřejných a zakázkových vzdělávacích programů pro klienty z oblasti podnikového i neziskového sektoru. Cílovou skupinou jsou manažeři na všech úrovních řízení, odborníci v oblasti daní (auditoři, daňoví poradci, účetní), finanční analytici a ekonomové, dále podnikoví právníci, advokáti, soudní znalci, pracovníci poradenských společností, v sektoru státní správy a samosprávy také starostové, hejtmani, tajemníci a úředníci územně samosprávných celků.

### **IMAGE:**

- **Web:** Chaotická home page, špatná grafika, ale přehlednost kurzů. Všechny potřebné informace.
- **Lektoři:** Spolupráce s cca šesti sty lektory, kteří jsou uznávanými odborníky z akademické obce, státní správy a praxe, s rozsáhlou publikační, pedagogickou a vědeckou praxí.
- **Kvalita služeb:** V rámci manažerského vzdělávání se firma specializuje na propojení "měkkých a tvrdých" vzdělávacích prvků např. v oblasti optimálního vyřizování nedobytných pohledávek - managementu změny, obchodního vyjednávání a obchodní strategie. Workshopy a coachingy volně přecházejí až do adresného poradenství. v r.1997 známka ověření kvality "Czech Made" pro službu Vzdělávání dospělých, opakovaně prodlouženo.

**CENOVÁ STRUKTURA:** Vedení lidí, 2 dny po sedmi hodinách za 6.790, 12.900 (pro 2 účastníky ze stejné firmy), 18.330 Kč (3).

**OBCHODNÍ HISTORIE A SOUČASNÝ STAV:** Činnost zahájena v roce 1993, v roce 1999 VOX zařazen do mezinárodní databáze International Education Society Ltd. (IES) a byl mu v rámci ratingu přidělen expertní skupinou třetí nejvyšší ratingový stupeň (nejvyšší v České republice) tj. "špičková instituce s mezinárodní zkušeností". Značka Česká kvalita a člen různých asociací.

**TRŽNÍ PODÍL:** Cca 10 000 stálých klientů.

**SILNÉ STRÁNKY:** Vysoká kvalita, renomé.

**SLABÉ STRÁNKY:** Webová prezentace.

**Poznámky:** Pro své příznivce připravuje pravidelná neformální setkání klientů, odborníků a přátel z oblasti vzdělávání dospělých – VOX Klub Praha a pracovní společenské večery. VOX vydává odbornou literaturu, specializované materiály pro své studijní programy v několika jazycích a registrovaný časopis Bulletin - daňový a účetní servis.

## **PROFIL K ONKURENTA 8.**

### **KONKURENT: Gradua-CEGOS, s.r.o.**

**LOKACE:** 128 01 Praha 2, Karlovo náměstí 7 (+420 226 006 300, www.gradua.cz)

**NABÍZENÉ SLUŽBY:** Analýza a návrh řešení (personální audit, diagnostika firemních procesů, assessment centre...), Realizace vzdělávání (otevřené a zakázkové kurzy, outdoor, profesní vzdělávání, certifikace, rekvalifikace), Koučing, Měření efektivity vzdělávání.

**STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ:** Zhruba 100 firem z celé ČR.

#### **IMAGE:**

- **Web:** Velice pěkný, přehledný web se všemi potřebnými informacemi.
- **Lektoři:** 40 stálých zaměstnanců plus síť externích odborníků z domova i zahraničí.
- **Kvalita služeb:** Zaměření na strategický rozvoj lidských zdrojů ve firmě a důraz na validní, komplexní služby s možností provázanosti.

**CENOVÁ STRUKTURA:** Vedení pracovního týmu a týmová spolupráce – 3 dny po sedmi hodinách 14.280 Kč. Kompetentní manažer – rozvoj manažerských dovedností = cyklus 6 kurzů, 15 dnů, 7 hodin denně za 57.000 Kč. Po absolvování cyklu má účastník možnost přihlásit se k závěrečné certifikační zkoušce, jejíž podmínkou je zpracování a obhájení písemné práce. Po úspěšné obhajobě získá účastník "CEGOS International Certificate" – cena 4.400 Kč.

**OBCHODNÍ HISTORIE A SOUČASNÝ STAV:** Původem česká vzdělávací a poradenská společnost, v roce 1993 prvním certifikačním orgánem pro certifikaci osob v oblasti jakosti a metrologie v ČR, od roku 1997 členem jedné z největších evropských vzdělávacích a konzultačních sítí CEGOS Group s celosvětovou působností.

**TRŽNÍ PODÍL:** Zhruba 100 firem.

**SILNÉ STRÁNKY:** Pěkný web, přehledná struktura kurzů.

**SLABÉ STRÁNKY:** Vyšší ceny.

**Poznámky:** Pobočky také v Brně a Táboře. Člen mezinárodní skupiny CEGOS, Certifikát spokojenosti zákazníků, ISO.

## **PROFIL KONKURENTA 9.**

**KONKURENT: Outward Bound - Česká cesta, spol. s r.o.**

**LOKACE:** Jaromírova 51, 120 00 Praha 2 (+420 224 941 394 – 5, [www.ceskacesta.cz](http://www.ceskacesta.cz))

**NABÍZENÉ SLUŽBY:** Rozvoj týmů, trénink, vzdělávání, teamspirit, neziskový sektor.

**STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ:** 260 firem z různých oblastí.

**IMAGE:**

- **Web:** Pěkný a přehledný web, informačně velmi bohatý. Sekce pro registrované.
- **Lektoři:** Chod zajišťuje tým 11 stálých zaměstnanců a na realizaci kurzů se podílí cca 60 externistů se stabilním jádrem klíčových instruktorů a lektorů.
- **Kvalita služeb:** Každý program je originální a vzniká přímo "na tělo" konkrétnímu pracovnímu týmu či skupině účastníků podle jejich specifických témat, cílů, potřeb a přání. Propracovaný scénář je složen z outdoor i indoor programů; vzájemný poměr a způsob kombinování těchto jednotlivých základních "stavebních kamenů" je dán cíli a celkovým zaměřením kurzu.

**CENOVÁ STRUKTURA:** Ceny šité na míru podle typu zákazníka, kde se nachází atd.

**OBCHODNÍ HISTORIE A SOUČASNÝ STAV:** Společnost vznikla v roce 1993 a jako první uvedla na vzdělávací trh v České republice outdoor management training. V roce 2005 zcela nová definice nabídky společnosti, přehledné rozdělení na jednotlivé produktové řady a jejich hlubší odborné propracování.

**TRŽNÍ PODÍL:** Kurzy, tréninky či firemní akce pro více než 260 společností a organizací, ať již formou jednorázové spolupráce či na základě dlouhodobé spolupráce.

**SILNÉ STRÁNKY:** Specialista na outdoor aktivity. Přehlednost nabídky v pěti kategoriích a nabídka šitá na míru.

**SLABÉ STRÁNKY:** V nabídce není klasický seminář typu Leadership.

**Poznámky:** Pod referencemi uvedeny i případové studie a články.

## **PROFIL KONKURENTA 10.**

### **KONKURENT: BOHEMIA INSTITUT**

**LOKACE:** Tuklatská 3/2105, Praha 10 (+420 274 776 256, www.bi.cz)

**NABÍZENÉ SLUŽBY:** Vzdělávací a výcvikové kurzy v okruzích sociálně psychologické dovednosti, manažerské dovednosti, dále projektové řízení, ekonomika, PR, marketing, lektorské dovednosti, právo pro manažery a další.

**STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ:** Zhruba 50 firem menší důležitosti.

#### **IMAGE:**

- **Web:** Vzhledově přehuštěné stránky znesnadňující orientaci, velice nepřehledné, neprofesionální, bohatý obsah, i když ceny a jednotlivé semináře pro manažery nejsou uvedeny.
- **Lektoři:** Údaj chybí.
- **Kvalita služeb:** Variabilita, vytváření individuálních studijních profilů, pružnost, studijní zázemí. Klub studentů a příznivců BI.

**CENOVÁ STRUKTURA:** Personální management -7 týdnů za 2500 (časová dotace 1krát 3 hod. týdně), Manažerská psychologie – seminář v rozsahu 7 týdnů za 3 000Kč (3 hod. týdně). V rámci obchodního managementu programu možnost absolvovat jen jeden předmět, například Vedení lidí a jejich motivace, cena mezi 2-3 tisíci.

**OBCHODNÍ HISTORIE A SOUČASNÝ STAV:** Soukromá vzdělávací instituce založena roku 1991, nabízí širokou škálu otevřeného mezi-profesního, post-sekundárního a celoživotního vzdělání.

**TRŽNÍ PODÍL:** 9000 absolventů otevřených studijních programů, ovšem včetně jazykových kurzů.

**SILNÉ STRÁNKY:** Zázemí silné školy poskytující i jazykové vzdělání a management.

**SLABÉ STRÁNKY:** Manažerské vzdělávání není prioritou školy, jen jedna z mnoha činností. Webová prezentace.

**Poznámky:** dlouholetý člen AIVD (Asociace institucí vzdělávání dospělých), člen Hospodářské komory ČR, v současnosti probíhá registrace do Asociace jazykových škol ČR. jeden ze zakládajících členů Rady pro cizojazyčné vzdělávání, kvalifikace akreditovány MŠMT.

## **PROFIL KONKURENTA 11.**

### **KONKURENT: DEVELOR TraininG & Consulting**

**LOKACE:** U Větrolamu 766/44, 184 00 Praha 8 (+420 233 542 124, [www.develor.cz](http://www.develor.cz))

**NABÍZENÉ SLUŽBY:** Tréninky k podpoře prodeje (prodej koncovým zákazníkům, prodej distributorům), péče o zákazníka (asertivní komunikace, profesionální operát I. a II., Zvládání obtížných zákazníků...), program Insight, leadership akademie, manažerská simulace, vyjednávání, umění prezentace, project management, osobní efektivita.

**STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ:** Na 30 významných firem z českého trhu, plus četní evropští klienti.

#### **IMAGE:**

- **Web:** Rozdělen na dvě poloviny se stejným obsahem, ale jinou grafikou – lehce nepřehledné. Stejně tak lišty nahoře, dole i vpravo znesnadňují orientaci. Informačně zajímavé, působí profesionálně.
- **Lektoři:** 50 trenérů, počet zaměstnanců 100.
- **Kvalita služeb:** Základem metodologie je rozvojový cyklus učení, zaměření na klienta. Nabízejí flexibilitu. Ubytování a prostory nejsou v ceně kurzů, ale jsou schopni zajistit.

**CENOVÁ STRUKTURA:** Program Change Leadership (outdoor program kombinovaný s facilitací a skupinovými review, 2 dny v závislosti na počtu účastníků 1000-2000 Kč na den a účastníka.

**OBCHODNÍ HISTORIE A SOUČASNÝ STAV:** Společnost působí na českém trhu od r. 2000 pod jménem, je součástí středoevropské tréninkové společnosti DEVELOR, působící na trhu od roku 1992.

**TRŽNÍ PODÍL:** 75 000 lidí (v 6000 tréninkových dnech).

**SILNÉ STRÁNKY:** Trenéři „druhé generace“ (lidé z praxe, ale s lektorským oprávněním), vlastní know-how, originalita programů.

**SLABÉ STRÁNKY:** Lehce nepřehledný web, nejsou uvedeny ceny. Nutnost zajištění ubytování a prostor k tréninkům – vyšší náklady.

**Poznámky:** Obrat více než 110 000 000 Kč.





## **PŘÍLOHA XI – Propagační předměty**



K



**PŘÍLOHA XII – PR článek**



Porozumění lidskému chování a vztahům je stále více považováno za klíčový faktor úspěchu každé organizace. Ale jak konkrétně může firma porozumět spletnosti lidských vztahů a přeměnit toto porozumění v konkurenční výhodu? Na toto téma jsme hovořili s Bruceem Carlsonem, prezidentem americké společnosti Grid International.

—end  
Foto: archiv Grid International/CZ

# M Management je otázkou emoční inteligence

S jakými zkušenostmi a nedostatky jste se v průběhu vašeho intrazní manažerské kariéry setkal?

Za vůbec nejzávažnější a nejzávažnější manažerskou chybu považuji to, že vedoucí pracovníci se pokoušejí provádět změny příliš rychle, přičemž obvykle nevěnují pozornost nácviku, potřebám a motivaci spolupracovníků. Způsobí to často těžkou zranění. Nerozvíjejí svou emoční inteligenci – nevědí, jací jsou jejich podřízení a pracovní partneři, jaké mají osobní hodnoty a postoje, co je upokojuje, a co naopak frustruje. Přitom celá tato emoční strana rovnice je místo, kde vzniká na ovládacím kolečkách jednotlivec, a jde tedy o oblast, která má z hlediska řízení řízení zásadní význam.

Co z tím dělat? A ho to vůbec změní? Každý se ptá, v práci soustředí klavír na sebe, na svůj výkon, na své výsledky...

Jah, je pravda, že naše pracovní výsledky jsou klíčové. K jejich dosažení nás ovšem často zme opře vlastní strach z neúspěchu, což může být dokonce. A čím více nás ovládá strach, tím méně efektivně pracujeme. Pod tlakem strachu se zaměřujeme jen na svůj výkon, uzavíráme se, přetváříme vlastní síly z okolk, odpostrahujeme se od reality, děláme chyby a vyvoláváme konflikty, které pak musíme řešit... A kam jsme se to dostali? Samozřejmě, jsme opití u schopnosti a dovednosti, které souvisí s emoční inteligencí. Ta je třeba ovládnout, rozvíjet, protože tím lze změnit k lepšímu sebe sama a vztahování na to také své okolí.

V minulých, které vede, kde všude trčíš? Jaké z něj získat formou týmových cvičení

## ✓ Na čem stavi Grid

Přibližně společnost Grid International, Inc. vychází z následujících zásad:  
Vědět, jaké jsou vaše cíle, respektovat a odpo-  
vídat se jim, být produktivní, komunikovat a to  
všechno na úrovni záležitosti na strachu a kon-  
trole. Uplatňují se moc a autorita spravedli-  
vě a otevřeně, měří se v podstatě energií ve-  
doucí k vyšším výsledkům. V takovém pra-  
covním prostředí mají lidé větší možnost napl-  
nit své projekty a schopnosti, přičemž tato mož-  
nost je pro každého z nás důležitým nástrojem

uspokojení z práce. Z hlediska firmy to zna-  
mená, že její zaměstnanci pro ni budou pracovat rádi a efektivně.

Dobré vztahy v týmu jsou základem pro dosa-  
žení úspěchu. Určitým jednáním členům lí-  
pe vyvíjí svůj potenciál a tak dojí k výsled-  
kům, kterých by za jiných okolností nedosáhli.  
Firma, která podniká kroky k vytvoření přátel-  
ských podmínek pro vznik synergie, získává na  
trhu úspěšnou konkurenční výhodu.

az klíčují s dlouhodobou vztahu. Důležitá taková-  
ho tréninku se začnou vidět tak, jak je váš  
ostání. A to je jeden z největších důvodů, jaké  
může člověk dostat. Zároveň si každý uvědo-  
mujeme, že různé formy chování a jednání, které  
se na první pohled mohou jevit jako spontánní,  
mají své metody. A zároveň a tímto se vyvíjí  
skutečnou práci.

V interview pro jeden britský časopis jste  
přel čísel uvedl, že 65 % lidí, kteří se za-  
čínají svých seminářů, je přesvědčeno, že  
paří není výsosa získání jehlas. Je vůbec  
možné, aby se změnil lidé, kteří s sebou mají  
tak vysoké mínění?

Připouštím, že změna je složitá, ale v zá-  
kladním případě ne nemožná. Existují však určité  
vstupní podmínky, které musí být splněny, aby  
k změně mohlo dojít.

Jaké jsou to podmínky?  
Za první bych určitě řekl mít znalosti  
a zkušenosti s úctou, popřípadě nový nápad  
na řešení nějakého pracovního problému. Za

draké je třeba se zbavit sobeckosti. Musíte je-  
stít, jak vás vidí lidé okolo, a analyzovat, co je  
realita a co jen vaše představa o realitě. Teprve  
podnikání přetvářuje očiště k dalšímu sebe-  
rozvoji a čtením základním předpokladem je  
podpora týmu.

Síté jistě některým postřezáním ve va-  
ších programech je otevírání dialogu. Myslíte,  
že je podmínkou pro řešení konfliktů?

Nám podstatně otevírá, ale naše zkušenost  
říká, že v devadesíti procentech případů způso-  
bi významně zlepšení. Kromě otevření dialogu  
existují nancovní i další možnosti, ale mno-  
ho konfliktů se lze ani odstranit na ústí. Lidé  
mohou nepříjemně být zlostní, kterou jsou  
otevřená dialogu připraveni. Někdy se konflikt  
ne pak projekt na podporu úrovní a vytvoří  
nedostatek kapacity, neždívání na strach. A to  
je problém, který firmu zvrátí pomalu, ale  
jistě otvory.

Více informací na  
[www.grid-eu.com](http://www.grid-eu.com)



## Úvodem

### Milí přátelé,

srdečně Vás zvádáme a rádi bychom Vás touto osobou přivítali v komunitě absolventů GRIDU, kterým je určen tento občasník. Cvičí ho rozšířené poprvé všem absolventům interních GRID-seminářů v GLOBUSU, proto jsme chtěli potřebovat dopřevést to zvláštním úvodem a zakončit speciálním zděšením.

Tento nápad pochází z citlivy a různé jazykové verze tohoto občasníku koutij po celé zeměkoti. Cílem je udržovat přátelské vztahy mezi absolventy seminářů a podporovat je v praktikování 9,9 slytu v každodenní práci ve firmě. Proto jsou hlavními obsahem informace, recenze a zkušenosti. Stránky občasníku jsou otevřené všem a každý se zde může podílet o své zážitky, názory či příběhy svého týmu.

Na elektronické GridNews bychom chtěli navázat i setkáními Klubu absolventů, ať bychom měli přítelce vidět se osobně, prožít něco příjemného a posílit si sobě odhodlání proměňovat svět okolo nás zdravými vztahy. Proto navrhujeme a napíšeme nám, co by nás zajímalo jak to udělat, aby budoucí společná setkání nebyla zbytečná, a aby se v našem občasníku psalo o tom, opravdu chcete být.

S pozdravem

Eliska Berková a Váňa Dvořák

## Téma dne: Mediaci aneb cesta k řešení konfliktů?

Eva Tejanovská a Jan Holýšovič

Mediaci je metoda, která vznikla v USA v 70. letech minulého století. Původně ji vyvíjeli rodinní poradci při řešení manželských sporů, později se dostala také do kancelářů. Hádky mezi manželi má své zpravidla úplně jiné příčiny než spor mezi kolegy v práci či mezi firmami, jedno má ale společné - obě strany se postupně blíže od sebe, když z nich srší emoce a přestávají být schopny komunikovat. I když nějaké řešení třeba existuje, není už zpravidla jejich moci na ně přijít. Mediator přichází jako prostředník. Není tu ale proto, aby problém vyřešil či jako soudce vynesl verdikt, kdo ze je v právu. Mediator po celou dobu lidí proces vyvíjí obou stran, je přítom absolutně neutrální a jeho úkolem je rzhádnaté strany dovést k tomu, aby řešení, které předtím kvůli bublajícímu emocii neshledli, našly společně sami. Mediator je především odborníkem na efektivní a zároveň neutrální komunikaci. Musí se sice seznámit s podstatou sporu, nikoliv zvlášť už je ale nepotřebuje poznat do hloubky. Dokonce často pítí, že čím méně ználosti o odborné stránce samotného konfliktu má, tím lépe pro výsledek jeho práce.



Kvalifikovaného mediátora si vedení firmy též - kdo zavolá kvůli tomu, že si dvě oběti zrovna „všly do vlasů“ například kvůli termínům dovozních. Podotkneme malíčkostí siice paradoxní mohou být začáteční větší konflikt, pokud ale k nedorozumění dopře mezi kolegy na stejné linii, nabíží se pokaždé spousta neobčasných způsobů, jak si všechno vysvětlit. Někdy to zvláště úsměvně - počítáte se třeba v kuchynce a než se vám oběma uvaří voda na čaj, může být malý problém vyřešen. Rada věci se vysvětlí třeba na neformálních firmovních akcích, které vřídlně společností pravidelně pořádá. Lidé společně posedí a mohou si vyfikat, co je potřeba. A pokud by nepomohlo ani to, tak po většinu lidí také není problém zajít společně na kafe a probrat to tam.



Podotkneme lidské osoběty nemusí však fungovat, pokud jde o problém mezi nadřazenými a podřízenými nebo dokonce o spor šéfa s celým jeho týmem. Právě tyto typy hádek zůstávají dlouhou dobu neřešené. Rada lidí si totiž nemyšlí, než začne se svým nadřazeným o jak oběť řešit. Šéf pítí rozhoduje o všech odměných, kariéřních postupech. Takže lidé raději mlčí a problémy se mohou začít nabízet. Mediator tak často přichází do firmy až ve chvíli, kdy se z původních nedorozumění staly natouknuté bubliny, se kterými si nikdo není rády. Spor zhoršuje atmosféru na pracovišti, za akčty se vytváří skupinky, které stojí - skryté či otevřené - proti sobě a nechtějí to má negativně vliv také na výsledky celé firmy. I když při řešení konfliktů pítí, že čím dříve, tím lépe, tak právě až klesající zisky by-vají často impulsem k tomu, aby se vedení za-čalo atmosférou ve firmě aktivně zabývat a s tím povolovalo mediátora.

Mediator si nejdříve vyslechne všechny, kterých se to týká a dozví se tak zpravidla několik verzí problému. Někdy jsou do konfliktu zapleteny i další lidé. Potom je potřeba vybrat ty, kteří jsou skutečným zúčastněnými. Většinou se totiž ukáže, že ti ostatní už nejsou opravdovými iniciátory, vše se na ně pouze pléní.

Fomou řízené diskuse se potom rozptýlí toto klučko problémů. Začne se většinou s tím, co lidé „řekli“ nejdříve. Je třeba, aby se nejprve společně řešily ty největší problémy. Všechny ty totiž motivuje. Představte si třeba spor generálního ředitele s šéfy několika divizí. Pokud se hned na začátku na nějaké malíčkosti shodnou, pozděně je to natěší. Máme sice problém, ale tady v té věci dookázáme být zajedno, řeknou si třeba a vřídlně chutí se pustit do řešení závažnějších věcí.

Při diskusi, kterou vede mediátor, by měly obě strany otevřeně popsat své stanoviska. Mezi obě strany mediátora patří také úkolem „oběť“ říci tak, aby každý po pravdě, kde je podle nich problém a co nejméně si s tím nechávali pro sebe. Hlavně za přítomnosti šéfa totiž spousta věci řada z nich nechce z nejirůžnějších obav říci vyřadit na stůl. Mediator by měl, proto spolu s vedením firmy vytvořit bezpečnou atmosféru. Lidé by měli být ujištěni, že to, co řeknou, nebude použito proti nim. A to byva pro všechny nejdůležitější.



Jakmile se o věcech mluví, začne se čistit vzduch. Lidé jsou naprosto ochotnější a mohou se pustit do závažnějších též tedy společně řešit konkrétní řešení.

## Grid The Power to Change.

Leadership řešení konfliktů Shoda spolupráce zkušenosti Hodnocení kvalitě hodnocení  
občasník řešení konfliktů vzájemná důvěra a respekt Synergie motivace Týmová práce

## Profesor a manažer: k prvnímu výročí úmrtí R. Blakea

Rachel McIcree

Dr. Robert R. Blake zemřel v Austinu 20. června 2004. Patřil mezi první vědce, kteří rozpoznali „lidskou stránku“ vůdcovství v podnikatelském prostředí a jako aktivní poradce managementu svůj ověřený přístup dokázal přivést do firemní práce mnoha svých klientů po celém světě.



Společně s Dr. Jane S. Moulton napsali knihu o teorii vedení „The Managerial Grid“ (Manažerská mřížka), kterou Harvard Business School dočasně vydával v řadě „Business Classics: 15 Key Concepts for Managerial Success“ (Klíčové podnikání: 15 klíčových konceptů manažerského úspěchu). Jejich průlomový přístup zahrnoval empirickou teorii chování a teorii metodologií, propojující zokonalování chodu organizací tak, že hlavní úkolem je kladen především na kvalitu zaměstnanců. Roku 1951 zakřídil společně v texaském Austinu firmu Scientific Methods, Inc. (dnes Grid International, Inc.) jejími službami se konzultantů je činné ve 45 zemích světa. Napsal za dobu své spolupráce přes 40 knih, mnoho seminářních prací, stovky článků a pracoval pro vlády, firmy a univerzity.

Dr. Blake se narodil 21. ledna 1919 v Brooklinu ve státě Massachusetts. Jeho profesní život se dělí mezi jeho vášně pro výzkum a zájem o praktické využití těchto poznatků v podnikání. Bakalářský titul z psychologie a filozofie obdržel na Berea College (1940), máse škole v Kentucku, která poskytovala vzdělání chudým studentům Apalčského regionu. Magisterský titul z psychologie získal na University of Virginia a též rok 4. září 1941 se oženil s Mercer Shipman Blancovou. Během 2. světové války sloužil v armádě na Randolph Field v San Antoniu. Na australské University of Texas získal v roce 1947 doktorský titul z psychologie a zde pak zůstal jeho profesor až do roku

1964. Přednášel na univerzitách v Harvardu, Oxfordu a Cambridgeu a jako vědec Fulbrightova včelářského programu (1947), pracoval na speciálním dlouhodobém projektu kliniky Tavistock v Londýně, kde se podílel na několika přelomových studiích, využívajících psychoanalytické přístupy ve skupinové terapii. Během této práce se dozvěděl o založení National Training Laboratories (NTL) za účelem studia skupinového chování ve městě Bethel v americkém státě Maine. Navštívil a sjednal si tam pobyt na delší leto, což se však nakonec změnilo v deset let trvající zážitek. Později vzpomínal na toto období jeho kariéry jako na dobu získávání nejobtíženějších zkušeností a jako na perletrický doplněk výzkumu psychoanalytické skupinové terapie prováděného v Tavistocku.

Léta v NTL mu přinesla jeden z klíčových vztahů jeho profesní kariéry s Dr. Herbertem Sheperdem, zaměstnanecm Exxonu, který mimo jiné také působil na lokaltě v Bethelu. Blake a Shepard spojili své síly a deset let prováděli výzkumné práce pro Exxon Corporation. Ty se následně staly stavebním kamenem pro založení Scientific Methods, Inc. a umožnily první skutečnou praktickou aplikaci jeho teorie a metodologie.

Blake byl členem Americké asociace psychologů a držitelem diplomu oboru průmyslové a organizační psychologie. Výrazem ocenění jeho přínosu pro psychologii bylo pozvání přednést předjey v rámci prestižního Memorálu Alfreda Korzybielského v letech 1961 a 1962. V roce 1967 byl zvolen do síně slávy v oboru rozvoje lidských zdrojů. V roce 1992 byl oceněn jako významný autor v oblasti managementu a obdržel také šestiny titul L.L.D. od Berea College. Blakeovy spisy byly zahrnuty do sborníku D.S. Pugh a D.J. Hicksona „Great Writers on Organizations“ (Největší autoři knih o organizacích). Ve druhém vydání publikace „Outstanding Intellectuals of the 21st Century“ (Výjimeční vzdělanci 21. století) byl zařazen mezi nejvýznamnější osobnosti naší doby.

V osobním životě miloval cestování. Se svou rodinou procestoval celou zeměkouli, pokaždě

načesný objevování kultur a paměťhodnot. Jeho vášně pro výzkum neustále ani poté, co v roce 1997 odešel do důchodu. Každý obdivovatel by měl mít v své knižce, každá kniha, politická událost nebo film, pítížitostí protyčování nových perspektiv Grid-teorie. V roce 1995 podrobně popsal klíčové zkušenosti z Bethlehemu v článku nazvaném „Memories of Human Resources Development“ (Vzpomínky k oblasti rozvoje lidských zdrojů), který vyšel v časopise Training and Development. Napsal zde, že „budoucnost se bude vracet zpět k tématu rozvoje lidských zdrojů jako k oboru předaučujícím velké hranice, s cílem využít vědu o chování v každodenním životě a zlepšit lidskou činnost v každé její podobě a formě“. Dr. Blake zanechal svým vytvářením významnem nezaměstnanou síťou v tom, jak je možné rozvinout a zvyšovat efektivitu lidí.

## Recenze

Robert Bly: Iron John (New York 1990) Český: Zelený Jan (Praha 1999)



Možná si ještě pamatujete, že v knize Náštrój ke známé čtené před seminářem je na straně 164 otčvára výše uvedená práce. Zmínován je „vnitřní a vnější dialog“, kterým v práci běžně komunikujeme. Ten vnější se totiž obojo podnikových setkání a podnikové image. Je intelektuální, politické a zkorigovaný. Přichází totiž z hlavy. Vnější dialog se objevuje, pokud lidé říkají věci, o kterých si myslí, že by je měl říkat, nebo když řeknou někomu to, co si myslí, že on chce slyšet. Naopak vnitřní dialog je o tom, co se opravdu děje v osobním světě a pochází ze srdce. Některé týmové normy potlačují solení tohoto vnitřního dialogu a výsledkem je nejen potlačování našich obav, ale také izolace našich necký a aspirací.

Zacházení s mocí a autoritou je v GRIDU velké téma. Jedním z důvodů je i to, že naše

současnost má pro klady význam moci obecně pramálo pochopení. Robert Bly ve své obdivné knize k tomuto tématu poznamenává: „V poslední době se ujal názor, že moc sebou vždy neryhnutelně přináší korupci a útlak. Přitom naš předkové měli pochopení pro skladnou energii, která se nešlftí moci a vlády si jí“ (str. 54). Dále vysvětluje, jak si velké civilizace osobly energie vůdních osobností. Zahraňuje inteligenci, pevné zdraví, schopnost soucitu, rozhodnost, přívětivost a dar velkorysého vůdcovství. Byla pro nás znamením moci, kterou člověk přijímá v zájmu většího osudu.

Antičtí Řekové ji nazývali „Divna energie“ a jejími nositeli byli ti, kdo moudře říkli „vícei velje-mé“. Japonští Samurajové při hájení císaře občas spolekli na energii praménků ze spojené ochoty, vnitřní kázně a soucitu s druhými. Američtí Indiáni věřili ve zdravou moc, kterou přijímá osob-ěstník v zájmu kmenového společenství, a tak bychom mohli pokračovat příklady z ostatních velkých kultur minulosti.

V rámci patřičného obzvu světa, který od antiky utvářel podobu společnosti, se v těchto příkladech objevují především muži. Neměly bychom ale zapomenout, že stejně tak touto energií vlády i ženy. A to v rámci rodinného společenství, jakožt osudy po tisíciletí byly s podobnou „manažerskou“ kompetencí jako muži osudy státního společenství.

Knihy byla původně napsána pro mužské čtenáře a měla ukazovat cestu, jak se vyrovnat se sny a traumaty dospělání, s občanskou autoritou a nespoutanou energií mládeže. Za osu knihy si americký básník vybral pohádku bratří Grimmů Zelený Jan a toto téma mytologické vyprávění mu služí jako podřípná konstrukce pro jeho dravý a jednotlivý řád života, o zkušenostech a prožitcích, kterými by měl procházet každý opravdový muž, chce-li být nejen mužem, ale i vnitřně šťasten. Kniha má obrovský ohlas v USA i zahraničí, protože autorovi se na mnoha stranách podařilo formulovat obecně platné závěry. Právě je dnes už klasickým dílem o mužské identitě, v němž hledají inspiraci jak muži, tak i ženy.

Leadership řešení konfliktů Shoda vzájemná důvěra a respekt Synergie motivace Týmová práce

Leadership řešení konfliktů Shoda spolupráce zkušenosti Hodnocení kvalitě hodnocení  
občasník řešení konfliktů vzájemná důvěra a respekt Synergie motivace Týmová práce