

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Záměrem této práce je provést čtenáře problematikou budování firemní identity a jejích jednotlivých součástí. Praktická část demonstruje stav korporátní identity v podmínkách českého trhu na daném podniku, v tomto případě na firmě CZ Fruit, která se zabývá produkcí a prodejem tuzemského ovoce. Dále stávající stav zhodnocuje a navrhuje některá řešení ke zlepšení pozice na trhu, to vše v souladu s CI.

Abstrakt ve světovém jazyce

The intention of this thesis is to guide the reader through the dilemma of Corporate Identity construction and its particular components. The practical part demonstrates the state of CI in Czech conditions applied on an existing company, in this case CZ Fruit Corporation, which employs itself in a domestic fruit production and distribution. It appraises the current state and proposes some solutions for improving the company's trade position, all of this according to CI.

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych tímto poděkovat nejen vedoucímu své bakalářské práce ak. soch. Bořku Zemanovi, ale i PhDr. Magdě Gregarové, která mě svým postřehem navedla na myšlenku zpracování tohoto velmi zajímavého tématu a ochotně mi pomáhala se sestavením a vyhodnocením dotazníku.

Dále děkuji ing. Petru Müllerovi, řediteli firmy CZ Fruit, za jeho trpělivost a ochotu, které se mnou měl při shromažďování informací, a také všem jeho kolegům za vyplnění dotazníků.

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

Ve Zlíně, dne

.....

podpis

OBSAH

PODĚKOVÁNÍ.....	4
OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 SOUČASNÝ TRH, ZNAČKA A CORPORATE IDENTITY	9
1.1 SOUČASNÉ TENDENCE NA TRHU	9
1.1.1 Globalizace.....	9
1.1.2 Tržní tendence	10
1.2 ZNAČKA	11
1.2.1 Historie značky.....	11
1.2.2 Hodnota a význam značky	12
1.3 IDENTITA ZNAČKY	14
1.4 CORPORATE IDENTITY	16
1.4.1 Corporate Culture.....	17
1.4.2 Corporate Communications	18
1.4.3 Corporate Product	22
1.4.4 Corporate Design	22
1.5 CORPORATE IMAGE	26
1.6 PRACOVNÍ HYPOTÉZY	27
II. PRAKTICKÁ ČÁST	28
2 FIRMA CZ FRUIT.....	29
2.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY	29
2.2 ORGANIZACE.....	30
2.3 FIREMNÍ FILOZOFIE.....	31
2.4 FIREMNÍ IDENTITA	32
2.4.1 Firemní kultura.....	33
2.4.2 Firemní komunikace.....	34
2.4.3 Produkt	36
2.4.4 Firemní design.....	38
2.5 OVĚŘENÍ PLATNOSTI PRACOVNÍCH HYPOTÉZ	40
3 NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	41
3.1 ORGANIZACE.....	41
3.2 IDENTITA	42
3.2.1 Kultura.....	42
3.2.2 Komunikace	43
3.2.3 Produkt	44
3.2.4 Design	45
3.3 SHRNUÍ NAVRHOVANÝCH BODŮ CI	46
ZÁVĚR.....	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48
SEZNAM OBRÁZKŮ	50

SEZNAM TABULEK.....	51
SEZNAM PŘÍLOH.....	52

ÚVOD

Přestože náznaky potřeby řízení firemní identity začaly vznikat již na začátku minulého století, nejprve u velkých společností často pronikajících na zahraniční trhy, ještě dnes existují podniky, jejichž vedení vůbec netuší, co to zkratka CI vlastně znamená. Přitom Corporate Identity bezpochyby patří k zásadním krokům při vzniku, plánování a realizaci podnikových strategií. Především na dnešním silně konkurenčním, globalizujícím se trhu je nutné budování značky, mezi jehož hlavní pilíře patří právě vytváření vlastní, jedinečné identity. Jedině taková firma spolehlivě odliší od ostatních subjektů podnikajících v jejím segmentu a alespoň z části jí pomůže v nepřetržitém zápolech na poli hospodářské soutěže.

Ve své bakalářské práci jsem se rozhodla věnovat otázkám Corporate Identity podrobněji, právě díky tomu, že jsem se v praxi setkala s neznalostí této problematiky. Původně jsem zamýšlela věnovat se jen její grafické složce ve firemní komunikaci, ale taková práce by nepronikla tak hluboko pod povrch problému korporátní identity.

V teoretické části se hodlám věnovat nejen samotné Corporate Identity a jejím čtyřem dílčím složkám (Corporate Culture, Corporate Communications, Corporate Design a Corporate Product), jejichž vzájemným působením vzniká image podniku a jeho pověst, ale i podmínkám na současném trhu, které k potřebě řízení firemní identity většinu podniků vedou. Také bych zde chtěla zdůraznit souvislost jak se strategickým a taktickým plánováním firmy, tak se značkou a jejím významem a hodnotou.

Praktická část by měla obsahovat vlastní seznámení s firmou CZ Fruit, její historií i současným, popř. budoucím působením na tuzemském trhu, rozbor jejích marketingových aktivit a strategií, pokud takové jsou, protože dlouhodobé a krátkodobé cíle určují a formují žádoucí osobnost firmy. Na základě této analýzy bych potom chtěla dokázat význam definování Corporate Identity a její šíření jak směrem dovnitř vlastní organizace, tak i směrem k vnější veřejnosti. Práci by měl uzavírat letmý nástin návrhu CI, v souladu se zjištěnými hodnotami podniku, popř. návrh marketingových a komunikačních aktivit, které bych na základě rozboru společnosti CZ Fruit doporučila.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SOUČASNÝ TRH, ZNAČKA A CORPORATE IDENTITY

1.1 Současné tendence na trhu

1.1.1 Globalizace

Žijeme v době, kdy je i v učebnicích pro základní školy někdy vyčleňována z terciárního hospodářského sektoru služeb oblast vědy a zajišťování kvalifikace pracovní síly jako kvartérní či kvartární sektor, označovaný také jako sektor informací. Jednou z hlavních tendencí začátku 21. století, století informací, je pokračování jevu, který většina z nás nazývá procesem globalizace. Kromě toho, že dochází k vzájemnému propojování kultur, na základě rozsáhlé informovanosti a mizení striktních národních suverenit, dalo by se říci, že současná globalizace je v první řadě globalizací ekonomickou. Spojuje různé lokální trhy a v jejím rámci jsou politicky prosazována ekonomická pravidla vhodná pro fungování především nadnárodních společností. Na základě integrace a rozvoje výroby v mezinárodním měřítku, dochází k modernizaci ekonomik za účelem maximalizace jejich konkurenceschopnosti a zvýšení schopnosti reagovat do jisté míry na pokles míry zisku a na přesycení trhů.

Díky recesi let devadesátých 20. století zintenzívnily dominantní ekonomiky v čele s USA restrukturalizaci svého kapitálu započatou v 80. letech 20. století, aby tak zvýšily jeho konkurenceschopnost a pokusily se překonat limity světového trhu. To mimo jiné zahrnovalo zavádění nových technologií do výroby (počítačů a informačních technologií), vytváření rozsáhlých průmyslových subjektů prostřednictvím obrovitých fúzí, likvidaci zastaralých sektorů, což všechno vede k dynamické integraci průmyslových odvětví a kapitálu, ale i k bezpříkladné vzájemné závislosti. Tento globalizační pohyb se dnes dál urychluje a zřejmě nemine den, aniž by byla oznámena nová fúze průmyslových gigantů, kteří společně operují v globálním měřítku. Tento kvalitativní skok v procesu globalizace znamená, že průmyslová výroba je dnes rozprostřena po celém světě, delokalizována, aby tak mohla využívat různých výhod (např. nízkých mezd nebo daňových prázdnin). Tento proces zvyšuje celkovou míru zisku a zvětšuje světový trh, čímž vyvolává růst zisků a kupní síly v těch nejsilnějších zemích, ale i v zemích, které mají prospěch z efektu těchto pozitivních dopadů na nejsilnější ekonomiky. Není pochyb o tom, že nadnárodní společnosti mají a uplatňují velký vliv v téměř každé části světa. Kromě toho všichni aktéři na globální scéně včetně nadnárodních korporací si naštěstí snad uvědomují, že tento vliv

by měl být využíván efektivně a zodpovědně. Je tedy nutné zavést, pomocí vytváření struktur nadnárodní správy vhodných pro fungování takto globalizované ekonomiky, mezinárodní pravidla korporativní odpovědnosti a učinit právní či etické kroky s cílem pozitivně ovlivňovat jejich chování.

1.1.2 Tržní tendence

Otevírání národních ekonomik, v souvislosti s globalizací, ať už s tímto pojmenováním zmíněného jevu souhlasíme či nikoliv, a jejich postupné vzájemné propojování zvyšuje množství konkurence nejen v rámci mezinárodního obchodu. I menší podniky jsou nuceny bojovat se stále sílící konkurencí a využívat všech prostředků moderního marketingu, aby si udržely své postavení. „Na trhu je méně a méně „děr“, které lze využít a také méně zaváděcích mechanismů, které lze vlastnit. Zdá se, že umístění každé značky se zužuje, cílové trhy se zmenšují a necílové zvětšují.“ [1] Tím vším je snižována možnost uplatnění na trhu.

Růst konkurence je úzce spjat i s tlakem usilovat o nižší cenu. Existuje několik příčin. Nejvýznamnější tkívá v tom, že prodejci disponují velkým množstvím informací o zákazníkovi, a to na úkor jeho znalosti samotným výrobcem. To umožňuje zvyšování důrazu na prodejní marži a efektivní využití prodejních prostor. Stále více zákazníků je dnes, díky silnému konkurenčnímu boji, projevujícím se především řadou rozmanitých nástrojů podpory prodeje, orientovaných na cenu. Podpora prodeje přitom snižuje nejen výši zisku, ale poškozují dlouhodobý ziskový potenciál značky. Také omezený růst kategorie výrobků a nadbytečná kapacita, podporovaná stávajícími či novými účastníky v konkrétním tržním segmentu, podporuje snahu výrobců co nejvíce snižovat výrobní i provozní náklady, regulovat počty zaměstnanců apod.

„Je zde také zvýšená motivace kopírovat vše, co je úspěšné, částečně také proto, že riziko kopírování je vyváжено tím, jak obtížné je přijít s novými skvělými alternativami.“[1] Neochotu inovovat u stabilních subjektů na trhu podporuje také fakt, že se jim nechce riskovat psychické ani finanční investice, které do svého statu quo předtím s velkým úsilím vložily. Tím však dávají zelenou nové konkurenci, která se na trhu teprve zavádí a nemusí se bát přijít s něčím čerstvým, aby neohrozila svou dosavadní pozici. „Zdrojem skutečných inovací je proto často nový konkurent, jenž zároveň z těchto inovací nejvíce vytěží.“ [1]

Vzrůstá tlak podněcující krátkodobé plánování. Ten je vyvíjen ve vyspělém světě investory, kterým jde především o okamžitý výkon firmy, jenž zajišťuje rychlou návratnost vložených peněz. Dlouhodobé plánování pak není ze strany manažerů, kteří mají na rozdíl od finančních dárců vhléd do situace, možné. Alespoň částečně v boji s konkurencí pomáhá majoritě nadnárodních korporací značka neboli brand a její budování.

1.2 Značka

Toto slovo zahrnuje kombinaci jména, symbolu, korporátní barvy a designu takovým způsobem, aby byla schopna odlišovat zboží a služby jednoho výrobce od těch konkurenčních. Stává se tak i hmotnou součástí produktu. Váže se nejen na samotný výrobek či službu, ale na jeho producenta/prodejce a celou jeho firemní filozofii, identitu a nakonec i na image, vzniklý na jejich společném základě. „Obchodní značka je právním potvrzením, že majitel má výlučné právo na její používání.“ [12]

1.2.1 Historie značky

Jak by se mohlo zdát, značka rozhodně není vynálezem hospodářské soutěže ani moderního marketingu, vlastně není ničím novým ani po stránce historické. Tento termín ve smyslu obchodní značky přišel do Evropy z anglosaského území a jeho princip, představující garanci určitého souboru vlastností a kvalit, můžeme najít už u Etrusků, ve Starém Řecku či Římě, kde jím byla označována keramika. „Každopádně americká literatura uvádí, že poprvé v novodobé historii byl základní princip brandingů použit při obsazování Ameriky, když farmáři používali rozžhavená kovová razítka na označování koní a krav. Přičemž ona razítka nebyla jen označením vlastnictví, ale zahrnovala i reputaci farmáře, kvalitu zvěře.“ [23] Ach ti sebevědomí Američané!

Rozvoj užití značka zaznamenala díky vzniku manufaktur na přelomu 17. a 18. století, kdy nabyla převážně významu garanta kvality výrobku. Zcela zásadním mezníkem se však stala průmyslová revoluce na konci 19. století, která do výroby přinesla sériovou produkci. Tato doba se vyznačuje i vznikem dnešních významných nadnárodních korporací jako je např. General Motors, Coca-Cola, Kodak nebo u nás Plzeňský Prazdroj. Jsou zakládány také první reklamní agentury, které se vyvinuly z profese tzv. reklamního zprostředkovatele, jehož kompetence původně spočívaly pouze v rezervování a prodeji prostoru pro reklamu v tiskovinách za předem stanovený tarif a až postupně se rozšiřovaly o další služby (např. návrh mediálního mixu a podoby reklamy, její výroba či provádění

prvních „marketingových výzkumů“). Důležitým v historii značky se stal také rok 1876, kdy v Anglii začal platit první zákon chránící vlastníka značky před jejími nelegálními kopiemi.

Pravý rozkvět značek do dnešní podoby přichází po druhé světové válce díky rozvoji masové komunikace, zprvu prostřednictvím rádia a ve třicátých letech i televize, a také vlivem zlepšení dopravní infrastruktury. Začínají vznikat teorie o vnímání brandu a práci s ním. Konsensus panuje v jeho nazírání, kdy textová část je prohlášena za neměnnou, zatímco vizuální prvky se mohou měnit. Moderní marketing vidí budování značky jako komplexní proces spočívající ve vývoji a vytváření specifické identity produktu i celé společnosti. „Hlavní dva důvody, proč firmy investují do značek, jsou ochrana a vymezení produktu/firmy vůči konkurenci a zhodnocení firmy (účetní hodnota Coca-Coly v roce 2002 byla 10,5 mld. USD, ale hodnota firmy na trhu dosáhla 136 mld. USD, přičemž hodnota značky Coca-Cola byla stanovena na 70 mld. USD).“ [23]

1.2.2 Hodnota a význam značky

Existuje několik druhů značek, ale každá by měla vyvolávat pozitivní asociace, což je předpokladem její úspěšnosti. Tato úspěšnost tkví v odlišení produktu či služby od těch konkurenčních a ochraně před napodobováním. Je základem budování vztahů nejen se zákazníky, ale i investory, dodavateli, orgány státní správy, médii a spoustou dalších. Proto by její slovní podstata měla být zřetelná, vhodná, přijatelná a podpůrná.

Prvním druhem je značka obchodní (např. Volvo, Puma, Philips apod.). Jedná se o značku tvořenou a zaštiťovanou výrobcem, opatřenou ochrannou známkou za účelem odlišení zboží, jež bývá ve většině případů podporována jak integrovaným marketingem, tak integrovanou marketingovou komunikací. Další v řadě je vlastní značka obchodníka nebo dealera, pro niž se u nás vžilo pojmenování privátní značka (jako Lidl, Delvita, Tesco atd.). Poskytuje svým majitelům lepší tržní pozici, zvyšuje image obchodu, generuje vyšší marži a snižuje závislost na výrobní či obchodní značce výrobce. V poslední době zaznamenala obliba těchto značek výrazný vzestup, protože zboží nabízené zpravidla pod vlastním brandem obchodní sítě bývá levnější a ve srovnatelné kvalitě, navíc řada spotřebitelů je unavena ze šíře nabídky produktů. Poslední jsou tzv. značky druhové indikující určitou kategorii zboží a v podstatě ani v pravém smyslu slova skutečnými značkami nejsou, např. označení aspirin pro výrobky se stejnými účinky. Tento druh

značek je zaváděn po uplynutí právní a patentové ochrany. Každý brand, jež se dá zahrnout do první nebo druhé skupiny má svou hodnotu.

Hodnota značky, ať už produktové nebo firemní, je založena na vlastní finanční hodnotě a na hodnotě vnímané zákazníky. „Z ekonomického hlediska je hodnota značky hodnotou všech budoucích výnosů vyvolaných značkou a jejími příjmy.“ [12] Ta se dá zjistit několika metodami. Jednou z nich je určení těchto čtyř následujících kritérií:

- *Finanční analýza* k identifikaci výnosu
- *Tržní analýza* k určení, jakou část daného výnosu tvoří značka (tzv. index značky)
- *Analýza značky* ke zjištění, jak silnou pozici má značka v povědomí zákazníků (tzv. skóre značky)
- *Analýza právních aspektů*, posouzení kvality legální ochrany

Vysoký index značky svědčí o významu kladeném firmou na strategii a podporu brandu marketingovou komunikací. Skóre síly značky je založené na dalších sedmi měřítkách, viz tab. 1.

Tab. 2.5 Řetězce a struktury asociací spojených se značkou

	Konkrétní vlastnosti	Abstraktní vlastnosti	Funkční přínos	Psychosociální přínos	Hodnoty	Konečná hodnota
Lehké pivo	Méně kalorií	Méně syté	Nechci přibrat	Cítím, že se nemusím tolik obávat něco vypít	Zdravější	Když ho piju, cítím se dobře
	Méně alkoholu	Lehčí chuť	Nebudu tak rychle opilý	Mohu vypít více a více se bavit	Mohu být déle se svými přáteli	Patřím do velké party přátel
Rýže	Je ve varných sáčcích	Jednoduchý výrobek	Pohodlí – žádné ušpiněné nádoby	Nemusím nic drhnout, to nenávidím	Velká úspora času	Mohu strávit více času s rodinou

Pramen: Hoyer, W. D. and MacInnis, D. J. (1997), Consumer Behaviour, Boston: Houghton Mifflin.

Z hlediska marketingu má však daleko důležitější význam znalost hodnoty značky vnímané zákazníkem. Ta určuje jakou roli hraje značka v rozhodování o koupi produktu, jakou mu dodává dodatečnou sílu. Zjišťuje se pomocí povědomí potenciálních zákazníků o značce, její vnímanou kvalitou a strukturou asociací s ní spojených. Tyto asociace vznikají u spotřebitele na základě třech skupin vjemů. První skupina se zabývá funkčními požitky založenými na vlastnostech výrobku, které může spotřebitel funkčně využít. Tyto jsou přímo spojeny s rozhodnutím zákazníka ke koupi a se zkušeností coby uživatele. Druhá oblast zahrnuje požitky emoční. V takovémto případě rozhodují o nákupu emoce spojené

se značkou, často ovlivňované identitou značky (např. bezpečnost v případě Volvo, hygiena u značky Domestos či jemnost u výrobků Kleenex). Posledním je požitek sebevyjádření silně spojen s lidskou potřebou identifikace sebe sama. „Russell Belk, prominentní odborník na chování zákazníků, o tom jednou napsal: „To že jsme tím, čím jsme, je asi ten nejdůležitější poznatek o chování spotřebitelů.““ [1] A tak se ztotožňujeme s firmami podporujícími boj s rakovinou jako Oriflame, luxusními automobily jako Lexus, které už na dálku dávají o nás všem kolem vědět, že jsme členy prominentní skupiny a tak podobně. Značky, které nabízejí požitek sebevyjádření, jenž zapadá do vlastního vnímání sebe sama, si často získávají trvalé místo v mysli zákazníka. A tím se ocitají i na nejlepší cestě vydobýt si i jeho loajalitu, která se pro firmu stává skutečným aktivem. Náklady na získání nového zákazníka mohou totiž být až 6x vyšší než na udržení toho stávajícího.

Význam značky však nespočívá pouze v úspoře nákladů na udržení si loajálního zákazníka, kterému brand pomáhá najít a identifikovat produkty, hodnotit jejich kvalitu či formulovat svůj postoj a očekávání. Značka je vyjádřením rozsáhlého souboru asociací, celkové osobnosti výrobku, služby či dokonce samotné organizace, které mohou zvyšovat hodnotu výrobku v očích zákazníka. Ty se stávají výhodou v boji proti konkurenci a umožňují rozšiřování značky na nové, pro spotřebitele atraktivní produkty. Silná značka je velmi dobrým nástrojem utužujícím loajalitu, která snižuje budoucí náklady investované do marketingových komunikací. Posiluje také distribuční cesty, redukuje ohrožení firmy ze strany konkurence a především zajišťuje větší zisk.

1.3 Identita značky

Stejně jako má svou identitu každý jedinec, která charakterizuje jeho roli a významnost ve společnosti, tak i u značek získává identita na důležitosti. Udává její účel, směr a místo na trhu. „Má zásadní význam pro strategickou vizi značky a je hnací silou jedné ze čtyř principiálních dimenzí hodnoty značky, konkrétně asociací spojených se značkou, jež se stávají jejím srdcem a duší.“[1] Identita brandu se dá charakterizovat jako unikátní soubor asociací, které mají reprezentovat to, co značka představuje, a zároveň odkazovat na určitou skupinu vlastností, které může spotřebitel očekávat. Identita by měla mít široký rozsah, vytvářený v souvislosti se strategickým plánováním spíše než taktickým. Taková se pak dá označit jako identita základní. Dala by se charakterizovat jako nadčasová esence značky, jež by měla zahrnovat takové prvky, které činí značku unikátní a hodnotnou,

a tak vytvářet určitou základnu pro její důvěryhodnost. Existuje i identita rozšířená, jenž doplňuje tu ústřední, v závislosti na taktických cílech, a vytváří tak konkrétnější podobu a výraz v souladu s právě probíhající módní vlnou. Základní identita totiž neobsahuje dostatek detailů k tomu, aby mohla zastupovat všechny funkce identity značky. Ta má hned několik rozměrů uskupených do čtyř perspektiv.

Tou první a nejvíce hmatatelnou a postižitelnou je **značka jako produkt**. Obsahuje asociace spojené s výrobkem, jako jeho sortiment, vlastnosti, kvalitu/hodnotu, užití, charakteristiku uživatele a zem původu. Mezi velmi podstatné asociace patří ty, co bývají spojené se třídou výrobku. Není totiž ani tak důležité, že se spotřebiteli ve spojení se značkou vybaví její produkt, rozhodující je, pokud si na ni vzpomene tehdy, kdy má potřebu, jenž uspokojuje právě její výrobek či služba. Vlastnosti spojené přímo s produktem mohou vytvořit nabídku hodnoty tak, že poskytují něco extra, ať už je to přidaná kvalita či služba. Také silná pozice značky spojená s uživatelem implikuje hodnotu a osobnost značky. Výrobku pomáhá i spojení se zemí původu, která je tradiční pro jeho produkci, vyvolává v zákazníkovi také pocit kvality. Zkuste sami posoudit jaké dojmy ve vás vyvolá slovní spojení francouzský parfém?

Druhým hlediskem je **značka jako organizace** zahrnující organizační atributy a globální versus lokální rozměr značky. Zaměřuje se na hodnoty vytvářené lidmi a spojené především s nimi (např. ochrana životního prostředí, sociální a kulturní programy, přístup k zákazníkovi apod.) „Atributy organizace mají ve srovnání s atributy výrobku dlouhodobější charakter a lépe odolávají tlaku konkurence.“ [1] V tomto bodě se identita značky silně prolíná s identitou firemní.

Za třetí perspektivu je považována **značka jako osobnost** postihující vlastní osobnost značky a její vztah k zákazníkovi. Brand, stejně jako lidská osobnost, může v průběhu své existence získat mnoho charakteristických přívlastků. Výhodné však je jeho charakter účelně plánovat a řídit tak, aby v očích veřejnosti vytvářel právě tu osobu, kterou firma chce, aby viděla. Správně definovaná osobnost značky rozhodně přispívá k budování dobrého vztahu se zákazníkem, který se s ní na základě jejího charakteru může v nejideálnějším případě i ztotožnit.

Poslední přístup ke značce je **značka jako symbol**, která zahrnuje tři vlastní typy: vizuální provedení, metafory a dědictví značky. „Silný symbol dokáže dodat identitě značky soudržnost a strukturu a usnadnit tak její rozpoznání. Přítomnost symbolu může být

při budování značky klíčovou ingrediencí, stejně tak jako jeho absence může být závažným handicapem. Povýšení symbolu do pozice stálé identity značky odráží jeho potenciální sílu.“ [1] Takovýto symbol se může stát i základním kamenem strategie obchodní značky. Od něj se následně mohou odvíjet jména produktových řad nebo samotných výrobků, vlastně i jejich celkový design. Symboly jsou účinnější tehdy, pokud jsou spojeny s metaforou a vyjadřují funkční či emoční užitek nebo dokonce užitek sebevyjádření. Příklady fungování značky jako symbolu můžeme zaznamenat u většiny úspěšných společností jako je Coca-Cola se svým typickým fontem a červenou barvou, korporace Nike se svým symbolem fajfky, přezdívané anglicky „swoosh“. Symbolem charakterizujícím firmu se však může stát i samotný výrobek, jako se to přihodilo v případě vozítka 60. let 20. století Volkswagen Beetle nebo tradice, viz např. společnost Dadák.

Všechny tyto pohledy na značku, hlavně pokud jsou plánovány a realizovány synergicky a působí tak i na veřejnost, pomáhají budovat vztah mezi korporací a zákazníkem, jež se zajisté stává základem pro úspěšné fungování každého subjektu na trhu. Celek je totiž vždy větší než pouhý součet jeho částí a to platí stejně i v případě identity brandu.

1.4 Corporate Identity

Aby identita značky byla dostatečně účinná musí stát na pevných základech silné korporace. Podstatnou částí ji podepírá právě Corporate Identity. Taková CI je v dnešní době potřebná nejen k odlišení organizace od konkurence, jednotná identita vyvolává u veřejnosti díky stabilnímu postoji důvěru, sympatie a umožňuje lidem ztotožnit se s filozofií organizace.

Princip vytváření firemní identity zaznamenal své počátky ve čtyřicátých letech 19. století, kdy byla jednotná identita chápána spíše jako dobře propracovaný design manuál (poprvé s ním přišla americká letecká společnost Pan American World Airways). Až do poloviny let sedmdesátých šlo tedy v rámci vytváření CI pouze o navrhování a realizaci jednotných vizuálních stylů. Teprve tehdy vyšlo najevo, že pojem „identita“ má mnohem širší a poměrně složitější význam. Dnešní podobu a obsah získala CI v průběhu 80. let minulého století, kdy se uskutečnily realizace jejích prvních komplexnějších projektů.

Dnes je Corporate Identity charakterizována jako „to, co organizace dělá a jak to dělá.“ [8] Tato definice ale zcela nepostihuje její šířku a význam. Stejně jako člověk, i společnost

by si měla vytvářet rozpoznatelný charakter s vědomím sebe sama, svého postavení a místa. To jí umožní pohlédnout na sebe, zhodnotit vlastní počínání a dosáhnout přítomnosti založené na bázi kontinuity. Proto se kloním spíše k definici, kde je firemní identita označena za „chápání sebe sama“, které vychází ze samé podstaty organizace. A tak CI vzniká, nebo by alespoň měla, již při zrodu samotného subjektu. Odvíjí se od jeho vizí a filozofie a stává se nástrojem jeho neustálého stabilního rozvoje. Prostupuje nejen komunikaci s vnitřní i vnější veřejností, ale je obsažena v marketingovém plánování, integrované marketingové komunikaci a také ve vývoji a výrobě produktů, jejich distribuci, zaměření apod. „O Corporate Identity můžeme říci, že je smyslem i formou určité organizace.“ [14]

Tato forma zahrnuje čtyři hlavní oblasti: firemní kulturu, komunikaci, design a vlastní produkt. Ty společně vytvářejí Corporate Image, na jejímž základě vzniká reputace organizace.

1.4.1 Corporate Culture

Jedná se o základní stavební prvek CI, který se odráží v myšlení, jednání a ve výkonu všech zaměstnanců. Velké a úspěšné značky jsou budovány zevnitř. Tyto firmy považují značku za ústřední organizační princip, který zajišťuje, že veškeré pracovní postupy a metody jsou navzájem v souladu. Společnosti, jež zdárně budují značky, si jsou vědomy toho, že podobně jako se značky snaží diferencovat směrem ke spotřebitelům, tak jedinečné a diferencované by měly být i interně. Řada marketingových oddělení řeší dlouhodobý problém s vnímáním značky uvnitř firmy, protože mají tendenci vidět značku v souvislostech identity, zatímco ostatní ji vnímají spíše jako zkušenost.

„Firemní kultura vychází z hodnot stanovených v podnikové filozofii a shrnuje cíle, chování, žebříček podnikových hodnot, určité rituály apod.“ [8] Patří sem rituály ve styku se zákazníky a zaměstnanci, zásady jednotného vedení a jednotných postupů, nařízení a zvyklosti v oblékání či vzhled pracovního prostředí. Z největší části se firemní kultura dotýká zaměstnanců podniku, proto by měla být definována tak, aby je dokázaly její prostředky motivovat a získávat si jejich loajalitu. Firma by si měla při nastavování svých hodnot a zásad uvědomit, že lidé jsou nohama, na kterých stojí.

Na začátku 20. století měla veřejnost potřebu značku identifikovat kvůli garanci kvality a spolehlivosti. Na jeho konci se naopak začala se značkou identifikovat ve svých

postojích a názorech. Dnes se značky stávají nástrojem k užívání života jako takového. „Spotřebitelé vyhledávají požitky z poskytování služeb, které jsou v souladu s jejich životním stylem, a značky, jež cosi vypovídají o jejich tužbách. A tak vzniká koncepce tzv. značkového prožitku zákazníka (Branded Customer Experience). Budování takového prožitku je možné dvěma způsoby. V tom prvním je značka přisouzena nějakému prožitku, ve druhém dochází ke zprostředkování určitého prožitku skrze značku.“ [23]

Poslední dobou vznikla celá řada teorií postavených na zkušenostech. Všechny se ale shodují ve třech zásadních bodech. Na výkonu, který je v podstatě poměrem cena/výkon. Dále na zacházení, jenž je vyjádřením důležitosti zákazníka pro značku, které si je vědoma, a na základě tohoto uvědomění je schopná reagovat na jeho potřeby či je dokonce předvídat. Poslední bod, nazývaný prvkem komunity, představuje schopnost značky vytvořit a neustále posilovat pocit sounáležitosti. Jedná se o nejemocionálnější element fenoménu zkušenosti se značkou.

Tyto body však nefungují pouze ve vztahu organizace - zákazník, jsou stěžejními i pro vztah se zaměstnanci. Zásadním bodem pro úspěšné budování vztahů s veřejností je oboustranná otevřená komunikace. Jedině jejím prostřednictvím dokáže organizace zjistit, co si veřejnost myslí, co chce a co nikoli.

1.4.2 Corporate Communications

„Firemní komunikace je proces, který převádí firemní identitu do image firmy, a to prostřednictvím řízené a plánovité komunikace s rozhodujícími a zájmovými skupinami.“ [8] Jejím úkolem je, aby tyto skupiny porozuměly identitě organizace, jejím hodnotám a strategii, v lepším případě se s nimi ztotožnily.

Jde především o tyto skupiny, s nimiž by měl být udržován souvislý dialog:

Government Relations

Komunikace tohoto druhu se zaměřuje na budování vztahů s vládou, vládními stranami a různými orgány státní správy, s nimiž přijde organizace v rámci oblasti svého působení do styku. Mohou to být např. finanční úřady, správa sociálního zabezpečení, ministerstva, jejichž kompetence spadají do oblasti podnikání firmy atp. Podnik by se měl snažit udržovat vřelé vztahy se zástupci těchto orgánů, jelikož jsou pro jeho existenci velmi důležití. Často se v tomto směru uplatňuje forma lobbyingu.

Investor Relations

Tato komunikace je zaměřena směrem na investory podniku. Akcionáři jsou pro některé firmy natolik důležití, že se jimi řídí krátkodobé plánování organizace a poskytování informací ostatní veřejnosti. Mají výsadní právo na seznamování s údaji týkajícími se okamžitého stavu podniku, hospodářské situace výnosů apod. S těmito informacemi se setkávají v podobě výročních a obchodních zpráv, bilancí či různých oznámení.

Industry Relations

Komunikace podniku by měla být zacílena i na budování vztahů s různými dodavateli, odvětvovými partnery, oborovými a odborovými svazy apod.

Human Relations

Zahrnují komunikaci směrem k potenciálním zaměstnancům podniku. Spadají sem nástroje řízení lidských zdrojů, jejichž pomocí se podnik snaží si zajistit kvalitní pracovní sílu. Patří sem různá školení, vzdělávací a motivační programy, ale i šíření filozofie a image podniku např. prostřednictvím spolupráce s úřady práce, personálními agenturami apod. Tyto prostředky jsou velmi provázané s firemní kulturou, která by měla tyto otázky také zahrnovat.

Employee Relations

Velmi těsně přiléhají k human relations a jsou neoddělitelnou součástí podnikové kultury. Vztahy se zaměstnanci by měly být ve firmě budovány především na základě informovanosti. Poskytování informací probíhá ve velkých společnostech, které si uvědomují jeho význam, prostřednictvím podnikových bulletinů, časopisů, informačních panelů, ale také osobními rozhovory či e-mailovou poštou nebo prostřednictvím intranetu.

Jak už bylo uvedeno v kapitole o firemní kultuře, má pocit sounáležitosti pracovníků v oblasti budování vztahů se zaměstnanci zásadní význam. Také v tomto ohledu může firma podnikat různé podpůrné kroky jako je např. nastavení fungující mzdové politiky, zavedení sociálních výhod či programů pro zaměstnance, možnost vzdělávání atd.

University Relations

Vysoké školy mají pro výrobní sektor a sektor služeb jistý vědecko-výzkumný potenciál a navíc vychovávají nové generace kvalifikovaných pracovníků nebo alespoň informovaných zákazníků. Je tedy pro firmu velmi výhodné navázat a udržovat vztahy s univerzitami, což lze provést mnoha různými způsoby. V dnešní době existuje řada studentských agentur, které zajišťují svým „klientům“ brigády nebo zprostředkovávají kontakt firmy s budoucími absolventy. Řada korporací také využívá formy sponzoringu, zadání výzkumných zakázek, podílení se na výuce v rámci studijních programů a řady dalších.

Minority Relations

Vztahy s menšinami zahrnují nejen ty národnostní, ale také sociální. Je velmi důležité tyto skupiny zapojovat do běžného života, který se odehrává i prostřednictvím pracovního procesu. Firma by se rozhodně neměla bránit zaměstnání člena takovéto skupiny, protože to přispívá ke špatné image. Vztahy s menšinami se dají budovat opět mnoha různými způsoby, většinou spadajícími do oblasti PR.

Public Relations, Corporate Design a Corporate Advertising

Komunikace v rámci PR je zaměřena na širokou veřejnost, která seskupuje mnoho rozličných skupin. Proto také disponuje řadou různých nástrojů, jež podniku pomáhají budovat dobrou image v očích veřejnosti. Je jich používáno i v jednotlivých (výše zmíněných) součástech firemní komunikace. „Často užívanou součástí PR jsou Press Relations, které nabízejí médiím informace ke zveřejnění.“ [14] Média hrají významnou roli v řízení image podniku a jeho publicity, proto je výhodné s novináři udržovat přátelské vztahy a neodpírat poskytnutí většiny informací. Podnik ke svému širokému publiku promlouvá i prostřednictvím ostatních prostředků jako je CD či reklama. Ta by měla být součástí integrované marketingové komunikace a ladit s firemní CI.

Od	K/Ke
informací	Emocím
obrazu	zkušenosti
atraktivního	efektivnímu
působivého	ztotožňujícímu
okamžitého jednání	budování vzájemného
profilování	vztahu
zaměření na služby	věrnosti
srozumitelnosti	interaktivnímu vztahu
přesvědčujícího	důvěryhodnosti
	otevřenému

Tab. 2. Posun hodnot vlivem komunikace založené na CI

Většina vtaů by se dala zahrnout do komunikace B2B či B2C. Jak spotřebitelé, tak business relations sdílejí stejné hodnoty, kterým z pozice producenta především jsou: důraz na životnost produktu, ztotožnění se se zkušenostmi zákazníků a jejich prioritami, respekt k jedinečnosti individualit a menšin, povědomí o lidských hodnotách jak v samotném procesu výroby, tak při distribuci. Posun hodnot může být prezentován předchozím schématem.

Tento zcela odlišný způsob komunikace mezi společnostmi a jejich zákazníky a/nebo v obchodních vztazích má dalekosáhlé důsledky. Vyžaduje zcela rozdílný duševní přístup organizace, která si přeje komunikovat. Jmenovitě schopnost naslouchat na všech stupních, vidět věci z hlediska obchodních kontaktů, zaznamenávat signály a správně je vyhodnocovat a v daný okamžik je uplatňovat jak v rámci komunikace, tak vývoje produktu či služeb. Změna postoje organizace k veřejnosti ovlivňuje také oblast lidských zdrojů, přístup k zákazníkům, vývoj produktu nebo práci s informacemi.

Brand outside-in	Identity inside-out
založený na image produktu	založený na vlastní síle
pozice v relativním smyslu	pozice v absolutním smyslu
řízení představ	řízení identity
marketingová komunikace	komunikace společnosti

Tab. 3. Rozdíl mezi komunikací založenou na brandu a CI

Prohloubený vztah mezi odesílatelem, tedy komunikující korporací, a příjemcem - veřejností je charakteristický rovností a přístupností. Na jejich podkladu vzniká neustálý dialog, jenž se v dnešní době stává základním kamenem úspěchu.

1.4.3 Corporate Product

Produktem korporace není myšlen výhradně hmotný výrobek. Může jím být kterákoli služba jak soukromé, tak státní organizace. Přesto je vhodné, aby i tato součást vycházela z podnikové filozofie a byla v souladu s vytvářením zamýšleného image subjektu.

K produktu, který patří mezi tzv. 4P, se váží ještě další tři nástroje marketingového mixu: price - cena, place – místo neboli distribuce a promotion – podpora. I tyto musí odrážet firemní identitu. Možná se to zdá na první pohled těžké, ale není. Pokud firma klade důraz především na kvalitu svých výrobků a služeb, nemůže si dovolit nasadit cenu srovnatelnou s mnohem levnější konkurencí. Za prvé by na tom prodělala a za druhé nízká cena asociuje nižší kvalitu. To samé platí i pro distribuci. Není možné pro prodej luxusního výrobku zvolit síť hypermarketů, protože tímto způsobem výrobek ztrácí v očích spotřebitele hodnotu.

Marketingový mix je občas uváděn jako soubor pěti P. Tím posledním doplňkovým je package, česky obal. Je důležitou složkou firemní identity a korporátního designu, jehož se stává nedílným prvkem. O tom svědčí i fakt, že se jeho vzhled řídí specifiky uvedenými v design manuálu firmy.

1.4.4 Corporate Design

Corporate Design, též uváděný jako jednotný vizuální styl, znázorňuje nápadité grafické ztvárnění shrnující firemní identitu formou vizuálních prvků (popsaných níže). Je neoddělitelnou součástí firemní kultury a současně i komunikace subjektu uvnitř i navenek. I když je ve službách korporace, slouží především veřejnosti. Pomáhá jí vnímat subjekt jako ucelený obraz. Aby tento byl co nejvíce jednotný a významově jasný, musí být všechny jeho části zcela v souladu. Vzniká tak určitá kreativní „tvář“, která by měla působit v delším časovém horizontu a být více méně neměnná. Do Corporate Designu by se mělo zásadněji zasahovat pouze při změně firemní filozofie a CI.

Značka

Značka představuje zosobnění a charakter organizace. Stává se prvním sdělením, s nímž se veřejnost většinou setkává, a který vnímá jako nejvýraznější součást komunikace. Proto by se mělo úzkostlivě dbát na jeho reprezentativnost. Skládá se ze slova - jména, obrazu nebo jejich kombinace. Podle toho rozlišujeme čtyři základní druhy. Obrazová značka je tvořena samotným symbolem, v některých případech znakem či ikonou. Často se tento druh značek vyskytuje např. u automobilových firem, viz Opel, Audi či Mercedes. Za slovní značku, označovanou též jako logotyp či zkráceně logo, se dá považovat např. Volvo, z jiné oblasti třeba zase Herlitz. V souvislosti s literární značkou se dá uvést znak automobilů VolksWagen, jenž představuje písmena VW umístěná nad sebou v kroužku. Kombinované značky sestávají jak ze slovní části, tak části obrazové. Příklady lze najít např. mezi sportovními firmami jako jsou Nike, Adidas nebo Sprandi. Všechny tyto společnosti však užívají i samostatné obrazové a slovní varianty.

„Možné je také rozdělení značek ve smyslu teorie písma na piktogramy, ideogramy a fonogramy. Piktogramem je značka, jejíž význam je zřejmý z obrázku. Ideogram je značkou, jejímuž obsahu se musíme naučit. Za fonogram považujeme značku nebo iniciály, které se dají přečíst (ČSOB, Sazka)“ [14]

Nomen est omen. Také jméno korporace hraje významnou roli nejen v oblasti jednotného vizuálního stylu, ale v rámci celé komunikace. Stává se totiž spolu se značkou primárním projevem každého subjektu. Organizace se jím prezentuje a je na jeho základě rozpoznávána v řadě různých situací (je součástí firemních tiskopisů jako jsou faktury, objednávky, dopisní papíry atd.). Jméno nemá pouze vizuální psanou formu, jejíž podoba je velmi podstatná, stává se v mluvené řeči určitým zvukem. Mezi vlastnosti jména tedy patří kromě obrazu v písemné podobě i barva zvuku, akcent a rytmus.

Tvar a barva jsou neoddělitelně spjatý s „logem“ a se sebou navzájem. Pěknou formu dokáže barva přivést k dokonalosti, kdežto u špatné barvy nepomůže ani ten nejmistrnější grafický design, tak jedna druhou doplňují. Společně upevňují základy pro vizuální vnímání. Barva má navíc tu zásadní vlastnost, že dokáže přitáhnout pozornost diváka. Viz Obr. 1. (Privřete oči a sami porovnejte).



Obr. 1. Tvar je totožný, ale bez barvy chybí vizuální účinek.

Barva

Člověk rozlišuje víc než deset miliónů barev. Přes tisíc barev je specifikováno systémem barev PANTONE®. Z tohoto nepřehledného množství umíme bez problému pojmenovat a zapamatovat si jen okolo třiceti pěti barev. Přesto jsou barvy neoddělitelnou a velmi důležitou součástí lidského vnímání. Je všeobecně známé, že barvy ovlivňují náladu člověka. V rámci CD však zastupují významné místo i v budování vztahu organizace a veřejnosti. „Působí na příjemce intenzivněji než formy a tvary. Představují v komunikaci signály, které slouží především k orientaci a opětovnému poznání sdělení jeho příjemcem. Firemní barva podtrhuje charakter podniku a jeho produkce, a proto musí s podnikem „ladiť.“ [14]

Není možné zajistit, aby každá barva vypadala stejně, pokud používáme různé techniky a tištěné látky. Platí to i v případě, kdy je barva reprodukována velmi důkladně. Rozhodují o tom i jiná kritéria jako např. velikost barevné plochy (barva na velké ploše působí světleji než stejný odstín na listu papíru), potiskovaný materiál, intenzita dopadu světelných paprsků. Je tedy nutné v rámci CD velmi dbát na předtiskovou přípravu všech komunikátů a pokud možno udělat si čas na schválení nátisku v tiskárně. Jedině tak lze zabezpečit jednotný barevný vzhled.

Písmo a typografie

Přestože je písmo především zprostředkovatelem sdělení a mělo by být v první řadě dobře čitelné a přehledné, stává se také součástí grafického vzhledu firemních tiskovin. „Beatrice Warde (americká typografka, 1900-1969) nazvala písmo hlasem psaného slova. Jako hlas provází člověka, tak písmo provází firemní identitu.“ [5] Proto by si korporace měla zvolit určitý typ písma a užívat ho trvale, aby mohl její hlas promlouvat k veřejnosti jednotným tónem.

Je dobré, pokud v korespondenci běžně užívané písmo ladí s fontem zobrazeným ve značce nebo v názvu společnosti. Takové harmonie lze dosáhnout pouze v případě, že je písmo součástí běžné nabídky firemního počítačového softwaru. Pouze standardní fonty TrueType dodávané spolu se softwarem totiž vytváří na obrazovce počítače vhodný vzhled. Vlastní výroba písma příhodného pro takové využití je velmi nákladná. Každé písmeno musí být totiž definováno v křivkách a mít svůj rozpal (hinting). Navíc se většinou nejedná o konstrukci jedné řady, ale celé rodiny písem, která zahrnuje např. tučné písmo, kurzívu nebo formu verzálek či kapitálek.

Rastr

Rastr neboli jednotný grafický formát slouží ke sjednocení podoby firemních tiskovin, jež jsou díky němu upraveny tak, aby mohl být jejich odesílatel bez problému okamžitě rozpoznán. V jeho rámci bývají jednotně rozmístěny značka s názvem v určeném poměru, adresa, oslovení, řádkování a začátky odstavců apod. To vše s ohledem na velikost a grafickou úpravu tiskoviny.

Design a architektura

Také tyto dvě složky spoluvytvářejí tvář organizace, která ve veřejnosti vyvolává určité dojmy a pocity. Proto by ani jejich vymezení nemělo v oblasti Corporate Designu chybět. Většinou se jedná o charakteristiku vnější a vnitřní úpravy sídla a ostatních budov firmy nebo prodejen. Měl by být sladěn nejen materiál používaný na jejich výstavbu, ale třeba i barva omítky či takové detaily jako barva rámců oken nebo štítky se jmenovkami na dveřích kanceláří. To vše promlouvá určitým způsobem k percipientovi a vypovídá leccos o charakteru podniku.

V rámci designu bývají vymezena pravidla týkající se jak vzhledu výrobků firmy, tak např. i firemních automobilů, odívání zaměstnanců atp.

Jednotný vizuální styl může pojednávat ještě o jiných prostředcích CD a jejich podobě. Daly by se do této kategorie zařadit například expozice na výstavách a veletrzích, nebo prvky komunikace spojené s aktivitami PR jako bývají různé roadshow, meetingy, konference a ostatní eventové akce.

Všechny výše zmíněné součásti CD by měly být alespoň u velkých organizací důkladně propracovány v design manuálu. Tento dokument, jenž má charakter firemního nařízení, vychází z firemní filozofie a odráží podnikovou kulturu. Určuje podobu, konstrukci a použití značky jak v pozitivní tak negativní verzi, v různých barevných provedeních a velikostech. Zobrazuje i nepřipustné verze a další možná řešení. Kromě značky se samozřejmě důkladněji zabývá také charakteristikou rastru, písma a typografie, barevnosti, designu, architektury a ostatních prostředků korporátního designu, jejichž podobu nejen zobrazuje, ale i zdůvodňuje. Vytvoření takového manuálu je věcí velmi náročnou na čas i na finanční prostředky, avšak rozhodně se jeho realizace vyplatí. Náklady se vrací převážně v image, kterou si díky němu firma buduje.

1.5 Corporate Image

„Zatímco identita vyjadřuje to, čím společnost chce být, image vytváří vnější obraz toho, jak se značka jeví vnějším pozorovatelům. V konečném efektu se firma snaží, aby identita a image byly shodné.“ [8] Otázkou však zůstává, nakolik se jí to daří.

Dnešní zákazníci a vůbec celá veřejnost začínají na základě rozsáhlé informovanosti prohlídat různé taktiky soupeření o zákazníka, takže se rozhodně vyplatí hrát fair play. Tzn. že by podniky měly být takové, jak se tváří navenek.

Lidem stále více záleží na životním prostředí a uvědomují si, že, aby bylo možné přivést k životu myšlenku trvale udržitelného rozvoje, musí se změnit nejen chování firem, ale i jejich myšlení. Do oblasti vytváření firemní identity stále více proniká problematika CRS neboli Corporate Social Responsibility, označující společenskou odpovědnost firem. Ta se týká především ochrany životního prostředí, zamezení zneužívání práce dětí, bezpečnosti práce a vhodných pracovních podmínek, ochrany spotřebitelů, sexuálního obtěžování na pracovišti a mnoha dalších. Korporace by se k takovýmto otázkám měly postavit zodpovědně a začít je řešit sami od sebe a nečekat na okamžik, kdy jim to legislativa nařídí.

Image firmy dnes tvoří 50% tržní hodnoty. Ani tržní gigant si nemůže dovolit ji ohrozit. Když už nepůjde managementu o nic jiného, o peníze určitě ano. A ztrátou image přichází podnik o zákazníka a následně i o zisk.

1.6 Pracovní hypotézy

Na základě přečtené literatury, která se shoduje v otázce důležitosti řízení firemní identity a všech jejích složek, bych chtěla udělat rozbor vnímání jejího významu a míry uplatnění v našich podmínkách. K těmto účelům mi poslouží firma CZ Fruit, která se zabývá prodejem tuzemského ovoce.

Pracovní hypotéza č. 1:

Firma CZ Fruit se nezabývá detailně svou firemní filozofií stejně jako většina podniků na českém trhu.

Pracovní hypotéza č. 2:

Ve společnosti CZ Fruit neexistuje povědomí o významu firemní identity při budování podniku, avšak v rámci jejích jednotlivých součástí jsou zde zdárně prováděny určité kroky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 FIRMA CZ FRUIT

2.1 Charakteristika firmy

Odbytové družstvo producentů ovoce a zeleniny CZ Fruit bylo založeno v květnu 1998. Hlavním předmětem podnikání se stal především prodej nezpracovaného ovoce členů za účelem jeho dalšího zpracování nebo přímého prodeje. Další důležitou činností je skladování ovoce, zprostředkování obchodu či služeb. CZ Fruit také zprostředkovává činnost technických poradců v oblasti zemědělství a ochrany rostlin a dále činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců atd.

V současné době je společnost zapsána pod názvem CZ Fruit, odbytové družstvo. Ke změně názvu došlo loni v létě, kdy bylo potřeba sladit činnost podniku s kategoriemi činností uvedených v nařízeních EU. Svým podílem na celkovém prodeji jablek a měkkého ovoce zaujímá jedno z předních míst na tuzemském trhu. Největší podíl na obratu firmy tvoří prodej jablek, který začíná v období sklizně a končí v květnu až červnu následujícího roku. V průměru dosahuje objem prodeje jablek cca 50.000 tun, z toho je do maloobchodní sítě určeno přes 1/2 produkce. CZ Fruit pokrývá základní požadavky trhu nejen z hlediska odrudové struktury jablek, ale zároveň vytváří předpoklady pro pravidelné dodávky po celou hlavní prodejní sezónu a to v nejlepší jakosti a požadovaném spotřebitelském balení. K zabezpečení tohoto cíle využívá družstvo svoji vlastní skladovací kapacitu, která tvoří zhruba 42.000 tun (chlazená, řízená kapacita, ULO) včetně třídící a balicí technologie.

V letních měsících je sortiment obohacen o prodej letního ovoce – třešní, višní, meruněk, broskví a některých méně objemových druhů ovoce, kam se v rámci CZ Fruitu řadí zejména angrešt a jahody, přičemž významná část této produkce je určena k vývozu a dalšímu zpracování v potravinářské výrobě.

Jedním ze základních cílů firmy se stala jednotná kvalita zboží, která je chápána jako trvalý proces všech fází produkce, skladování, třídění, balení a expedice. Kromě toho většina členů při produkci svého ovoce pracuje v režimu tzv. integrovaného systému – známého pod ochranou známkou SISPO, tzn. Svaz pro integrované systémy pěstování ovoce, který dává přednost ekologicky přijatelným metodám pěstování ovoce, minimalizuje nežádoucí vedlejší účinky agrochemikálií a klade důraz na zvýšení ochrany životního prostředí. Z celé členské základny je v SISPO organizováno 80% členů.

2.2 Organizace

Družstvo má 54 členů, kteří provozují svoji činnost po celém území České republiky a celkovou výměrou 5.500 hektarů intenzivních ploch a ovocných sadů pokrývají nejvýznamnější produkční oblasti naší země. Organizace prodeje je zabezpečována prostřednictvím sítě vlastních prodejních pracovišť, dislokovaných v hlavních pěstitelských oblastech po celém území ČR. Produkční oblasti se v rámci CZ Fruitu dělí do tří regionů. Region Západ se rozprostírá v rámci Ústeckého, Karlovarského, Plzeňského a Českobudějovického kraje a zahrnuje osm prodejních pracovišť. Dalším regionem je Střed, jenž je tvořen 28 pracovišti na území Středočeského, Královéhradeckého, Pardubického, a Libereckého kraje a Prahy. Poslední je region Východ, který pojímá 7 prodejních pracovišť v rámci Olomouckého, Zlínského a Ostravského kraje a 10 v kraji Jihlavském a Brněnském.

Členové se scházejí jednou, ve zvláštním případě dvakrát, ročně v rámci členské schůze, která je nejvyšším orgánem družstva. Svolává ji představenstvo družstva písemnou pozvánkou, na níž musí být kromě místa, data a hodiny konání zasedání uveden též program jednání. Musí tak učinit minimálně 4 týdny před zasedáním. Při hlasování na členské schůzi je počet hlasů každého člena dán podílem, jakým se v předchozím kalendářním roce podílel na finančním obratu družstva, což třeba menším členům zabraňuje rovnoprávně spolurozhodovat o základních otázkách koncepce rozvoje družstva. Běžná členská schůze je schopna se usnášet za přítomnosti nadpoloviční většiny jejích členů a usnesení nabývá platnosti, pokud souhlasí většina přítomných.

Statutárním orgánem CZ Fruitu je představenstvo. Schůzky představenstva se konají jednou za tři týdny a na nich jeho členové, kterých je devět, rozhodují o všech záležitostech, jež nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny jinému orgánu. V čele představenstva stojí předseda, jehož kompetence spočívají v jeho organizaci a řízení jednání. On a místopředseda jsou voleni na prvním zasedání představenstva, vybraného členskou schůzí. Členové představenstva CZ Fruitu nejsou vždy součástí vedení jednotlivých členských podniků, což může někdy způsobit značné problémy při prosazování jednotlivých návrhů ve vedení členských podniků.

Posledním orgánem je kontrolní komise, která je oprávněna kontrolovat veškerou činnost družstva a projednávat stížnosti jeho členů. Je nezávislá a odpovídá pouze nejvyššímu orgánu. Má celkem pět členů volených opět členskou schůzí, z nichž si pak její příslušníci

sami vybírají předsedu a místopředsedu. Schází se nejméně jednou za tři měsíce. Navíc má předseda kontrolní komise nebo jím zmocněný člen právo být přítomen na jednání představenstva, jež ho nesmí z projednávání jakékoli otázky vyloučit.

Běžnou činnost družstva řídí ředitel, který je jmenován a odvoláván představenstvem CZ Fruitu, kterému se také zodpovídá. Jeho konání musí být v souladu s vnitrodružstevními předpisy a směřovat k naplnění usnesení členské schůze a představenstva družstva. Pracovně-právní vztahy ředitele a dalších zaměstnanců se řídí zákoníkem práce. Všichni zaměstnanci CZ Fruitu mají pracoviště v centrále, která sídlí v Praze – Petřiny.

2.3 Firemní filozofie

Se vstupem do EU a stále užším propojováním jednotlivých evropských trhů došlo k jistému posunu ve stanovení strategických a taktických cílů odbytového družstva, od nichž se odvíjí celková podniková filozofie.

Hlavními odběrateli jablek a ovoce vůbec jsou převážně velké obchodní řetězce. Jen málo však účinkuje pouze na domácí obchodní scéně, většina z nich patří do skupiny velkých nadnárodních firem, jež vlastní hned několik takových řetězců. Tyto gigantické korporace se dělí nikoli podle jednotlivých státních území, ale jsou spravovány a řízeny v rámci evropských regionů. Naše republika spadá většinou pod tzv. Central-Eastern Europe, tedy do oblasti centrálního a východního euroregionu. Nákupčí těchto řetězců nakupují hned pro několik států a je jim tedy jedno, který producent jejich poptávku pokryje. Hlavním kritériem je schopnost dodat požadované množství v určené kvalitě a termínu. To, jestli pochází ovoce z České republiky nebo Polska nerozhoduje. Zvýšilo se množství konkurence a v tomto okamžiku rozhoduje míra flexibility, jakou podnik vyvine, aby se udržel na trhu a zajistil si tam stabilní pozici.

CZ Fruit na tuto situaci nebyl připraven a jeho postavení na trhu se zhoršuje. Proto dochází k předefinování krátkodobých, ale i dlouhodobých cílů. Mezi taktické, ale zcela zásadní patří získání certifikace ISO 9001, o níž v současné době družstvo usiluje. Dalším problémem, který by měl být v nejbližším období vyřešen, je implementace informačního systému a sestavení účinného operačního programu. Komunikace v rámci družstva je nyní velmi složitá a zdoluhavá, což firmě zabraňuje svižně reagovat na požadavky trhu. Hlavní příčinou je především fakt, že prodej není centralizován, ale probíhá roztržitě

v rámci jednotlivých členů a jejich prodejních pracovišť. Také je nutné znovu zformulovat koncepci strategického rozvoje firmy, kterou je třeba díky nově nastalým podmínkám na trhu změnit.

Mezi strategické cíle patří především optimalizace nákladů souvisejících s tržní úpravou a prodejem. Firma by chtěla být do budoucna schopna vždy zajistit dodávky ovoce v kvalitě požadované zákazníkem a stát se pro obchodní partnery vyhledávaným subjektem.

Z tohoto vyplývá, že se CZ Fruit snaží stát kvalitním producentem českého ovoce, který by zabezpečil svým členům nejen stabilní zisky, ale i konkurenční výhody v podobě různých služeb spojené s jejich členstvím. To však vyžaduje od všech členů vysokou míru loajality a solidárnosti vůči ostatním subjektům družstva, jejichž základy by měly být zaneseny již v samotných stanovách družstva.

2.4 Firemní identita

Firemní identita je pro CZ Fruit zatím něco, o co se firma, alespoň v osobě ředitele, snaží. Je potřeba nejprve přesně definovat firemní filozofii, aby bylo možné začít budovat vlastní identitu. Co se týká pražské centrály, existuje zde určité povědomí o směru, kterým se firma snaží kráčet. O tomto jsem se přesvědčila prostřednictvím malé ankety, kterou jsem provedla mezi zaměstnanci (viz Příloha PI). Nejsem si ale jista, jestli v rámci celého družstva panuje v tomto ohledu nějaký konsensus.

Z deseti oslovených zaměstnanců, včetně ředitele CZ Fruitu, jich dotazník vyplnilo šest. Většinou se jednalo o vedoucí pracovníky, ostatní podle slov ředitele nejsou v problematice firemního plánování a filozofie náležitě zběhlí. Stěžejní úlohu pro vyhodnocování sehrály odpovědi ředitele, s nimiž jsem porovnávala reakce ostatních respondentů. Mohu říci, že se u všech potvrdilo povědomí o stavu a plánování podniku a většinou v jejich názorech panovala shoda.

Z prvního dotazu je patrné, že se podnikatelská filozofie družstva CZ Fruit zaměřuje především na spokojenost jeho členů. Kvalitě produkce, služeb a spokojenosti zákazníka je přikládán rovnocenný význam. V očích vnitřní a vnější veřejnosti by chtěla firma podle dotazovaných působit jako spolehlivý zástupce svých členů na trhu s ovocem, kde by měla hrát roli největšího a také spolehlivého dodavatele tuzemského ovoce. V současné situaci si podnik nemůže stěžovat především na to, že by neměl stabilní pozici na trhu a naopak ho

trápí silná konkurence, která se stává příčinou nižšího zisku. Podle ředitele je palčivá rovněž problematika rozvoje a expanze firmy. Hlavními přednostmi družstva jsou podle respondentů skladovací kapacity, pestrá škála nabízeného ovoce. Z hlediska organizace a z ní pro členy vyplývajících výhod pak společný nákup např. obalových materiálů, hnojiv apod. a možnost vzájemné výpomoci. S nedostatky se CZ Fruit setkává převážně v organizaci prodeje, absenci informačního systému a v nedisciplinovanosti svých členů. Otázka osm byla zaměřena na strategické a taktické plánování podniku. Mezi dlouhodobé cíle patří zejména řízení jakosti produkce, optimalizace nákladů a získání pozice obchodníky vyhledávaného subjektu. Mezi krátkodobé cíle se řadí v první řadě získání certifikace ISO 9001, implementace informačního a operačního systému, formulace strategického rozvoje firmy a dosažení uznání u svých členů. Prostředky, kterými tohoto všeho chce dosáhnout, je třeba podle dotázaných hledat v investování do firmy, zkvalitnění jak produkce tak personálního obsazení a motivací pracovníků.

2.4.1 Firemní kultura

Kultura, která převládá ve firmě, nepatří mezi ty ukázkové, které vycházejí z hodnot stanovených podnikovou filozofií. Řídí se převážně, alespoň v rámci podnikové centrály, výběrem pracovníků a jejich sdílených hodnot. Hodnoty, zásady vedení, rituály jak ve styku se zaměstnanci, tak s klienty jsou zde určovány vedením, jehož kompetence spočívají i ve výběru pracovníků. Jsou jím tedy do jisté míry nastavovány.

Zaměstnanci jsou motivováni k pracovnímu výkonu především platovým ohodnocením. To je u každého pracovníka tvořeno základní mzdou, k níž je každý měsíc připočítávána pohyblivá složka 25 - 40% podle výkonu. Na konci roku je zaměstnancům na určitých pozicích vyplácena tzv. roční hmotná zainteresovanost, která může dosáhnout až výše 50% skutečně vyplaceného hrubého ročního příjmu. Podstatnou roli z hlediska motivace hraje také způsob zacházení se zaměstnanci, na jehož základě se projevuje, jak si podnik cení kvalitních pracovníků, a jestli je schopen reagovat na jejich potřeby. Firma se podílí pevně danou částkou na penzijním připojištění zaměstnanců a pravidelně k měsíční mzdě přidává stravenky. Je zde důsledně dodržována zákonná dovolená a vedení prosazuje ve vztahu k zaměstnancům zásadně „lidský přístup“. Pocit sounáležitosti a loajality je posilován organizací pouze v předvánočním období, kdy jsou v rámci centrály pořádány sváteční akce pro zaměstnance jako např. bowling s večeří nebo výlet do moravského sklípku. Nefunguje zde mezi zaměstnanci žádný společný fond, ze kterého by se hradily

dárky k výročí spolupracovníků. Proběhla snad jen dvakrát společná oslava šedesátin. V souvislosti se zkvalitněním personálního obsazení firmy a zvýšení motivace v řadách pracovníků plánuje vedení uvést v praxi účast na různých seminářích a školeních, což by se mělo projevit i v loajalitě vůči zaměstnavateli.

Vzájemné vztahy mezi členy jsou posilovány částečně prostřednictvím výroční členské schůze, kde je během řešení různých otázek a hlasování o nich k dispozici drobné občerstvení. Po schůzi následuje společný oběd. Všem zúčastněným je předán drobný dárkový předmět s firemní značkou v podobě tužek, bloků, triček apod. Nepravidelně je svolávána také mimořádná členská schůze, ale to pouze ve zvláštních případech. Dvakrát ročně se konají oblastní porady. Před vánočními svátky jsou všichni členové obdarovávání drobnými dárkovými předměty tématicky se vázajícími k motivu jablka nebo Vánoc opatřené samozřejmě logem CZ Fruitu (kalendáře, nástěnné hodiny, těžítka, bloky apod.). Společně s předměty jsou jim zasílána PF s přáním úspěšného nového roku.

Jak již bylo uvedeno výše, z největší části se firemní kultura dotýká zaměstnanců podniku. V případě odbytového družstva CZ Fruit však řeší i vztahy a chování jednotlivých členů, což je velmi problematická oblast. Ze značné části je chování jednotlivých členů a řízení celého podniku určováno stanovami, ale tak jako lidští jedinci jsou individualitami, stejně se chovají i jednotlivé členské subjekty. Ty by si měly uvědomit sami nebo s pomocí nastavení určitých pravidel, že bez sdílené kultury není možné, aby družstvo působilo na veřejnosti jako jednotná a silná organizace.

2.4.2 Firemní komunikace

Úroveň komunikace je jedním z akutních problémů, které společnost CZ Fruit trápí. Chybí zde kvalitní informační systém, pomocí něž by bylo možné řešit nastalé situace efektivně a zvýšit tak flexibilitu družstva. Hlavní problém spočívá především v absenci sdílení dat, které je zásadní pro obchodování. Centrála, když ji osloví klient, potřebuje rychle zjistit stav a dostupnost ovoce. Nyní musí kontaktovat přímo jednotlivé členy, což je příliš zdlouhavé, nehledě na to, že ti občas informace sdělují velmi neochotně. Proto se v nejbližší době počítá se zavedením odpovídajícího informačního systému.

Komunikace stejně jako v ostatních podnicích probíhá na mnoha úrovních. Některé cílové skupiny vnější veřejnosti jsou rozděleny v rámci kompetencí mezi jednotlivé členy vedení. To usnadňuje komunikaci a navíc zlepšuje vzájemné vztahy díky znalosti obou partnerů,

mezi nimiž kontakt probíhá. Všeobecně lidé dávají přednost komunikaci s jednou osobou, která zastupuje danou organizaci, než s více jejími představiteli, u nichž si nejsou jisti jejich působností. Předchází se tak samozřejmě i zbytečným vzájemným nedorozuměním.

Vztahy se zaměstnanci

Komunikace se zaměstnanci probíhá převážně formou face to face, nanejvýš k jejím potřebám slouží e-mail či telefon. Všechny potřebné informace jsou personálu sdělovány osobně, což nečiní v počtu 14ti zaměstnanců vedení větší problém.

Vztahy se členy

Komunikace se členy je uskutečňována, jak už bylo výše zmíněno, prostřednictvím výroční členské schůze a oblastních porad. Osobní pak probíhá po telefonu, písemnou korespondencí (k té slouží mail a pošta), pravidelně i ve formě osobní návštěvy. Na zasedáních představenstva vznikají zápisy, jež dostává pro svou potřebu každý jeho člen v jednom vyhotovení. Tyto zápisy jsou považovány za interní a jsou k dispozici pouze managementu firmy a členové představenstva jsou povinni zachovávat mlčenlivost o většině důvěrných informací a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo způsobit družstvu škodu.

Běžní členové, spolu se zaměstnanci, jsou seznamováni s veškerými informacemi, týkajícími se družstva, prostřednictvím Informačního zpravodaje. Tento bulletin, který vychází jednou za dva, maximálně tři měsíce v tištěné i elektronické podobě, se zabývá obchodní situací podniku, všeobecnými body v jednání představenstva. Poskytuje také údaje z ředitelství, týkající se organizace, finančních toků či konaných veletrhů. Celkově podává přehled o činnosti CZ Fruitu.

Vztahy s klienty

Vztahy s klienty je těžké zmapovat, protože jejich databáze sice existuje, ale zatím neslouží

pro účely všem obchodním zástupcům. To se má změnit se zavedením nového informačního systému, kdy by všichni takto oprávnění zaměstnanci do ní měly získat přístup a mohli ji upravovat a rozšiřovat podle svých potřeb. Kontakt se stávajícími zákazníky si řídí sami zaměstnanci obchodního oddělení, kteří obstarávají i rozesílání přání a drobných dáreků u příležitosti vánočních svátků. K účelům domlouvání kontraktů a jejich

podpisu, např. aktuálně s odběrateli letního ovoce, slouží většinou prostory pražské centrály, kde je podáváno běžné občerstvení, u významných členů pak následuje pozvání na oběd.

Vztahy s vládními orgány a státními zastupitelstvími, vztahy s odbornými institucemi a sdruženími

Komunikace a udržování vztahů s orgány státní správy a odbornými institucemi, kam spadají podle stanov všechna společenstva a svazy, jež realizují vůči členům hospodářsky podpůrné cíle, se vztahuje k pozici ředitele. Ten zajišťuje kontakt s Ministerstvem zemědělství ČR, Státním zemědělským intervenčním fondem, Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí, Státní rostlinolékařskou správou apod. Mimo jiné se stará i o rozesílání sváteční korespondence a drobných dárkových předmětů.

Udržování vztahů s bankami a finančními ústavy spadá mezi povinnosti ekonomické ředitelky. Jednotliví pěstitelé, kteří patří mezi členy SISPO, s touto organizací udržují kontrakt sami. Ten centrála družstva nezajišťuje.

Vztahy s médii

S médii je v kontaktu centrála, jmenovitě ředitel, a to většinou tiskovými. Vyplývá to mimo jiné z předmětu činnosti družstva, stejně jako zajišťování marketingové činnosti pro orgány a členy družstva. CZ Fruit nebo některý z jeho významnějších členů je občas požádán odbornými periodiky o nějaký příspěvek týkající se stavu stávající úrody. Jedná se

ve většině případů o časopisy Zahrádkář a Zemědělec. Dalším takovým je německý týdeník Fruchthandel Magazin, zaměřený na produkci plodin zejména z hlediska organizace.

U příležitosti vstupu nových členských států do Evropské Unie vyšlo jeho speciální vydání, které analyzovalo jejich aktuální situaci v zemědělství. V jeho rámci vyšel i článek o odbytovém družstvu CZ Fruit, pod názvem „Established at home – ready for expansion abroad“ (viz Příloha PII). Zde byla také dvakrát využita nabídka inzerce (viz Příloha PIII).

2.4.3 Produkt

Z hlediska produktu hraje nejvýznamnější roli kvalita. Ta je zajišťována v rámci jednotlivých prodejních pracovišť. To vede k tomu, že jakost ovoce z různých míst není srovnatelná. Je třeba dohlížet i na kvalitu produktů v prodeji řetězců, aby nevystavovaly

ovoce snížené jakosti a nepoškozovaly tak jméno CZ Fruitu v očích konečného zákazníka. Kontrolu zboží v obchodech by měl provádět vedoucí nákupu a prodeje, jenž kontrakt zprostředkoval.

CZ Fruit občas v rámci marketingové komunikace pořádá přímo v obchodních řetězcích podporu prodeje ve formě ochutnávek. K takovýmto akcím však chybí řádné vybavení jako firemní stánek, informační tiskoviny nebo vyškolený personál. Do zalistovacího poplatku, který si počítají řetězce za uvedení produktů od svých dodavatelů do prodeje, jsou započítávány kromě logistického poplatku za rozvoz po prodejně i letákové a slevové akce. Ty označují uveřejnění fotografie ovoce spolu s cenou v letáku, v němž obchod propaguje zlevněné a cenově výhodné zboží. Producent zde však nebývá nikdy uveden a nemá ani žádný důkaz o tom, že takováto akce vůbec proběhla.

Skladování

Skladování produkce zajišťují větší členové společnosti CZ Fruit. Skladovací plochy mají celkovou kapacitu 42 tisíc tun. Ta nebývá vždy naplněna, a proto se členové družstva zabývají otázkou, zda by bylo možné skladovat ovoce i jiných producentů, kteří nejsou členy. Sklady jsou opatřeny technologií k dlouhodobému udržení kvality skladovaného ovoce, zejména jablek. Navíc disponují třídící a balicí technologií, jenž je využívána v rámci kompletace zakázky.

Balení

Ovoce je dodáváno v různorodém obalovém materiálu, který se dělí do dvou základních skupin. Tou první jsou vratné obaly, kam patří balení určená pro kompletní zásobování, včetně nakládky a vykládky. Spadají sem plastové přepravky o nosnosti 6, 11, 13 a 15 kilo a dřevěné standardní a EURO palety o nosnosti tisíc kg. Druhou skupinu tvoří obaly nevratné, což jsou spotřebitelské obaly určené konečnému odběrateli. Ty zahrnují škálu kartónových krabic po 3, 5 a 13 kilech, kartónových košíků, plastových odnosných tašek a sítěk po jednom nebo dvou kilech nebo polystyrénové podložní misky po 1 kg. Každé takovéto balení, jež je vystavováno v obchodech, je opatřeno logem CZ Fruitu a polepkou s „logem“ bývá označeno i samotné ovoce.

2.4.4 Firemní design

Zavedení ochranné známky zboží („loga“), stejně jako provádění opatření v rozsahu tržní komunikace, tj. v reklamě, podpoře odbytu (tzn. prodeje) a práci s veřejností, patří také do činností CZ Fruitu vyplývajících ze stanov družstva. Značka spolu s názvem tvoří nejvýraznější prvky vizuálního stylu komunikace.

Název

Jméno společnosti se skládá z anglického sousloví, které je doplněno právní formou podniku. Zpočátku měl tento doplněk podobu celého zaměření družstva, název tedy zněl CZ Fruit, odbytové družstvo producentů ovoce a zeleniny. Od posledních čtyř slov bylo postupem času upuštěno a používá se označení CZ Fruit, odbytové družstvo. Vzhledem k tomu, že dochází k úzkému propojování mezinárodních trhů a společnost chce expandovat i do zahraničí, je anglický název zcela namístě. Podle mého názoru by dnes nemělo většině českého národa činit problémy cizí slovo „fruit“ pochopit. Název je jednoduchý, lehce zapamatovatelný, navíc těsně souvisí s činností firmy, dobře se vyslovuje. Existují dva způsoby, jak jej vyslovit. Správně anglicky jako „Czech Fruit“. Nebo druhá částečně počeštělá varianta, která zní „CéZet Fruit“. Obě jsou možné.

Značka

„Logo“ je kombinací několika slov doplněných drobnou grafickou stylizací. Zde použité písmo patří do skupiny Cooper Black Font Family. Jeho původní černá výplň je však u jména firmy nahrazena zelenou barvou a písmena vrhají černý stín. Název je červeně podtržen a pod ním je drobně doplněna právní forma. Logotyp je zepředu dotvořen červeným stylizovaným jablkem se zelenou stopkou, jež také vrhá černý stín. Rysy stylizace jsou na rozdíl od zaobleného písma ostré, což působí při důkladnějším pohledu trochu disharmonicky.

Značka je součástí všech firemních komunikátů a její proporce bývají zachovány. Jediné, co činí problémy, je dodržování odstínů červené a zelené barvy. Obzvláště u zelené bývají rozdíly markantní. Bylo by dobré vybrat pomocí barevné škály PANTONE přesný odstín obou barev a snažit se ho dodržovat. Značka v odstínech černé a šedé není definována, takže se při jednobarevném tisku vychází z její barevné varianty.

Přestože byl název změněn, na řadě materiálů se lze setkat díky finanční úspoře s původním jménem firmy, dokonce i na webových stránkách, kde změna není tolik

nákladná. Internetové stránky mají celkem dobrou grafickou úroveň, jejich problémem je nepravidelná aktualizace.

Barva

Firemní barvy vychází z barevnosti značky, proto by jimi měla být červená spolu se zelenou, popř. černá. Tvoří součást většiny komunikátů, jen občas se stává, že se z klasické barevnosti vybočí (viz Příloha PIV). Jak už bylo zmíněno výše, nedbá se tolik o dodržování barevných odstínů, to by se mělo změnit.

Písmo a typografie

Kromě písma rodiny Cooper je v rámci firemní komunikace využíváno běžně dostupných písem jako je Times New Roman, Arial či Verdana. Pomocí Verdany jsou např. vytvořeny webové stránky či adresy na firemních blocích. Toto písmo příjemně ladí se značkou, proto bych doporučila jeho rozšíření na všechny tiskoviny a podnikové komunikáty.

Komunikáty

Jak již bylo výše zmíněno, značka se objevuje na většině tiskovin, které jsou zahrnuty do firemní komunikace. Daly by se rozdělit do několika skupin. Tou první jsou tiskoviny užívané k firemní korespondenci, kam nepochybně patří hlavičkové papíry, vizitky, poznámkové bloky apod. Faktury, bohužel, díky absenci jednotného informačního systému logem firmy opatřeny nejsou, jelikož jsou pořizovány v účetních programech různých prodejních pracovišť. Do druhé bych zařadila označení produktů, jako jsou polepky na ovoce, kartónové krabice, plastové odnosné tašky, jež jsou vždy potištěny v určitém korporátním duchu nebo opatřeny samolepkou s logem a základními údaji o druhu a odrůdě ovoce, váze, prodejním pracovišti atd. (viz Příloha PV). Třetí skupina by měla zahrnovat reklamní tiskoviny a drobné dárkové předměty, označené firemní značkou, popř. jinými podnikovými údaji. Jedná se převážně o přání a bloky (viz Příloha PVI a PVII), propisky, igelitové tašky, trička a jiné předměty běžně užívané k těmto účelům.

Z těchto všech komunikátů je cítit určitá jednotnost, která je však vytvářena především důsledným označováním firemní značkou. Jednotlivé prvky, jež běžně tvoří Corporate Design jako např. rastr, dodržování barevnosti a jiné chybí nebo na ně není kladen takový důraz. Rozhodně má však firemní design ve svém „logu“ dostatečně pevný základ pro budování jednotného vizuálního stylu a korporátní komunikace.

2.5 Ověření platnosti pracovních hypotéz

Na základě analýzy provedené ve společnosti CZ Fruit mohu prohlásit.

Hypotéza č. 1:

Firma CZ Fruit se nezabývá detailně svou firemní filozofií stejně jako většina podniků na českém trhu.

Tato hypotéza se nepotvrdila. Podnik sice nemá pevně danou filozofii, která by byla důsledně šířena mezi vnitřní a vnější veřejností, avšak má jasno v tom, jakou pozici a image chce mít na trhu a v souladu s nimi velmi podrobně plánuje své strategické i taktické cíle.

Hypotéza č. 2:

Ve společnosti CZ Fruit neexistuje povědomí o významu firemní identity při budování podniku, avšak v rámci jejích jednotlivých součástí jsou zde zdárně prováděny určité kroky.

Tato hypotéza se potvrdila. Se znalostí firemní identity jako oboru jsem se u zaměstnanců nesetkala. Vedení však úspěšně aplikuje a upravuje její jednotlivé prvky dle potřeb podniku.

O tom svědčí mnoho důkazů popsanych výše.

3 NÁVRHY ŘEŠENÍ

3.1 Organizace

V průběhu práce mě napadlo několik řešení, která by se dala použít ke zlepšení stávající situace družstva CZ Fruit. Asi bude problematičtější některé z nich v podniku realizovat, ale mohou snad alespoň posloužit jako inspirace pro vlastní ideje. K organizaci firmy mám těchto několik následujících návrhů.

Jednou z nezvyklých věcí, s níž jsem se setkala během pročitání stanov družstva, je závislost hlasů člena na tom, jakou částí se v předchozím kalendářním roce podílel na finančním obratu družstva. Toto, jak již bylo dříve zmíněno, zabraňuje menším členům rovnoprávně spolurozhodovat o základních otázkách koncepce rozvoje družstva. I malé subjekty jsou zainteresovány v otázkách budoucího vývoje podniku, a tato nerovnost může způsobit, že díky většímu podílu hlasů velkých členů bude užitečný návrh smeten se stolu.

Další změna by se dotkla představenstva. To není ve většině případů tvořeno lidmi, kteří mají účast na vedení jednotlivých členských podniků, což v systému způsobuje řadu problémů a dochází ke zdržování s jednotlivými body v řešení. Člen představenstva, jež není součástí vedení v členském podniku nemá většinou takovou moc, aby v něm dokázal prosadit návrhy probírané na zasedání představenstva, pokud z nich neplynou zásadní výhody pro jednotlivého člena. A pokud by takovýmito pravomocemi přesto disponoval, může docházet z jeho strany k úmyslnému či nezáměrnému zkreslování informací, které vede k nedocení navrhovaných koncepcí a ke zlehčování jejich důležitosti. Jako jediné východisko, kterým by se dal proces schvalování urychlit, je zanést do stanov podniku povinnost členských subjektů nechat se v rámci CZ Fruitu zastupovat výhradně nejvyšším vedením.

Posledním problematickým bodem ve firemní organizaci je bezpochyby uspořádání prodeje. To, že je prodej decentralizován, činí značné těžkosti nejen v rozdílné kvalitě produkce v různých lokalitách, ale i v komunikaci s odběrateli, která není jednotná, stejně jako fakturace, jež nenese údaje o společnosti CZ Fruit, ale o jednotlivém členském podniku. Tímto ztrácí družstvo na významu a rozhodujícím subjektem v komunikaci se zákazníkem se stává člen. Prodej veškeré produkce by měla zajišťovat výhradně pražská centrála, jež by měla mít neomezený přístup nejen k informacím o stavu úrody v sadech, ve skladech, ale i o kvalitě a průběhu dodávky konečnému spotřebiteli. Uznávám,

že centralizace obchodování je velkým zásahem do kompetencí jednotlivých členů, oni sami se však na základě vstupu do organizace CZ Fruit rozhodli, že prodej jejich ovoce za ně bude zprostředkovávat třetí osoba, kterou se v tomto případě stává ústředí firmy. Pokud by v tomto bodě shledávali nějaké omezování, mohli by si sami určit jakým procentem své produkce budou přispívat do objemu celkového prodeje zajišťovaného družstvem a zbytek úrody prodat na své jméno.

3.2 Identita

Nejpalčivějším problémem z hlediska identity se stává nedisciplinovanost členů. Je třeba, aby byli všechny subjekty CZ Fruitu loajální, vystupovali výhradně pod jeho značkou a chovali se v souladu s firemní kulturou. Domnívám se, že základem pro budování sounáležitosti je informovanost jak samotných zaměstnanců, tak jednotlivých členských organizací. Důležité je členy zpravovat o celkové situaci, vzdělávat je a motivovat. Jakým způsobem uvedu v podkapitole „Komunikace“.

V souvislosti s firemní filozofií jsem chtěla poznamenat, že pro každý podnik na trhu by měl hrát nejvýznamnější roli samotný zákazník. Chápu, že družstvo je organizací vzniklou především za účelem postarat se o dobro svého člena. V tomto případě však podle mého názoru platí jednoduchá rovnice: *spokojený zákazník = peníze = spokojený člen*. Pokud si tedy družstvo zvládne vybudovat silnou pozici na trhu, což bez zaměření na zákazníka nelze, nemělo by mu činit potíže prodat produkci svých členů za výhodných podmínek a zajistit tak jejich spokojenost plynoucí ze členství v této organizaci.

Identita jako taková by měla být šířena také mezi běžnými zaměstnanci ústředí. Je důležité vytvářet povědomí o firemní filozofii i v jejich řadách. Jak už jsem poznamenala výše, loajálním se člověk stává na základě jistoty a ta plyne zejména z jeho informovanosti.

3.2.1 Kultura

Stejně jako je významné zaměstnance a členy informovat o situaci v podniku a jeho záměrech, funguje ve vytváření loajálních vztahů také zájem ze strany organizace o ně, jako o lidské individuality s vlastními potřebami a starostmi, ze strany organizace. Ten se dá projevit mnoha způsoby. Napadá mě například zavedení databáze s výročími zaměstnanců a členů, která by mohla sloužit k rozesílání alespoň gratulací v podobě e-mailu, pokud nemá podnik dostatek financí na jejich obdarování. Každého člověka potěší, když si na něj jiný vzpomene a nemusí ho zahrnovat žádnými dary. Toto by mohlo

fungovat i u budování vztahů s vnější veřejností (klienty, zástupci státních institucí či finančních domů). V obchodování, stejně jako jinde se vyplatí získávání a udržování stávajících kontaktů, bez nich se obchoduje těžce.

3.2.2 Komunikace

Základem pro komunikaci by se v CZ Fruitu měl stát v nejbližší době implementovaný informační a operační systém, který umožní sdílení dat, tolik důležité pro neomezený přístup k informacím o jednotlivých prodejních pracovištích a subjektech družstva.

Vedení počítá také s pořádáním školení a vzdělávacích kurzů pro pracovníky ústředí, čímž by se měla zvýšit nejen jejich odbornost a vzhled do problematiky firmy, ale i jejich motivace stav podniku změnit. Také by neměly chybět porady zaměstnanců, jež poskytnou nejnovější údaje o tom, jak si družstvo stojí, co zamýšlí nebo jaké změny se připravují. K oznamování novinek by stačilo zavést i nějaký informační panel umístěný na frekventovaném a všem přístupném místě.

Ke vzdělávání členů by mohl sloužit zmíněný Informační zpravodaj, avšak v rozšířené podobě. Jeho novým posláním by bylo seznamovat vnitřní veřejnost v dané periodicitě nejen s interními záležitostmi, úzce spjatými s vlastní firmou, ale i se situací na trhu, legislativou týkající se oboru podnikání firmy zejména v souvislosti s Evropskou Unií. Jako doplněk by mohly sloužit tipy pro zemědělskou produkci či pro vyřizování komunikace s orgány státní správy (jako např. téma jak správně podat daňové přiznání, jak přihlásit nového zaměstnance apod.). Každý, od drobného zemědělce po účetní, by v této tiskovině měl najít něco zajímavého, relevantního ke své disciplíně. Tímto způsobem by bylo možné zprostředkovat neustálý dialog mezi centrálou a všemi jednotlivými členskými subjekty, které se nyní mohou cítit v dění organizace poněkud nezúčastněně.

V souvislosti s budováním vztahů s klienty byla již dříve uvedena databáze s kontakty, popř. výročími všech stávajících odběratelů, na jejímž základě by bylo možné s nimi aktivně komunikovat. Zcela zásadní pro styk se zákazníky je jednání pouze s jedním obchodním zástupcem, v případě CZ Fruitu oblastním vedoucím prodeje, který by měl zprostředkovávat nejen prodej zboží v požadované kvalitě, ale i kontrolu produkce přímo v obchodním řetězci. Pouze tak si bude klient jist na koho se kdykoli obrátit, nehledě na to, že je tento způsob tím nejlepším krokem k vřelým partnerským vztahům.

Co se týká pracovních schůzek přímo v centrále, měla by zde být vždy k dispozici ukázka vlastní produkce, již by bylo možné nabídnout zákazníkovi k ochutnání. Jedná se samozřejmě pouze o právě zrající produkty, přesto by jejich úloha v uzavírání smluv neměla být podceňována. Je sice problematické udržet ovoce déle ve stále dobrém stavu, existují však jistě zařízení, u nichž se dá nastavit teplota potřebná k dlouhodobému uchovávání. Stačil by menší prosklený box v kanceláři ředitele, kde tato setkání většinou probíhají.

I komunikace s médii, převážně tiskovými, by měla být plynulejší nikoli pouze nárazová. Je třeba se zaměřit na odborné tiskoviny, které pravidelně čtou hlavně odběratelé. Měla by být zvolena určitá pravidelnost, s níž by se zmínka o družstvu CZ Fruit v periodikách objevovala. Připomenutí organizace může mít formu jak PR článku o samotné firmě, může jít také o příspěvek některého ze členů družstva, v krajním případě lze pak využít nabídku inzerce. Ta by ale rozhodně měla být dobrou vizitkou subjektu. Kvalita inzerátu, jež byla použita v předchozích situacích, naprosto nesplňuje nároky hodnotné inzerce a bylo by lepší se za takových okolností myšlenky na reklamu raději vzdát. V každém případě by iniciativa v komunikaci měla vycházet především ze strany CZ Fruitu, publicita je totiž v jeho vlastním zájmu.

3.2.3 Produkt

U produktu je nejpodstatnější potřeba sjednocení jakosti v rámci produkce celé organizace, kterou cítí sami členové a vedení podniku. Jednotnou kvalitu lze zajistit pouze jedním způsobem, a to, že ji bude kontrolovat stejná osoba (popř. oddělení), tímto úkolem pověřená, nebo zavést vedením zamýšlené jednotné distribuční centrum.

Také bych zde uvedla nutnost pořídit vybavení pro promo-akce v obchodních řetězcích, které zahrnuje nejen výrobu alespoň třech stánků (k těmto účelům bohatě postačí nápaditý skládací systém z potištěné a lakované lepenky), ale i jednotlivých propagačních materiálů, dárkových předmětů či uniforem pro hostesky.

Pro potřeby obchodů týkajících se letákových akcí by bylo možné nabídnout vlastní produktové fotografie ovoce v typickém korporátním balení. Není jisté, že je řetězec použije, každopádně za zkoušku to rozhodně stojí. Zajistit jejich užití by bylo možná uskutečnitelné, pokud by CZ Fruit přišel se zajímavou nabídkou nějakého barteru.

3.2.4 Design

Realizace vlastního design manuálu je pro podmínky CZ Fruitu příliš nákladná jak časově, momentálně když podnik řeší mnoho dalších existenčních problémů, tak finančně. Z tohoto důvodu bych navrhla sestavení určité koncepce vizuálního stylu, jež by alespoň prozatím plnila jeho funkce.

V této osnově by měla mít své místo v první řadě značka a její varianty, mezi něž patří barevné provedení stejně jako jeho podoba v odstínech černé, pozitiv a negativ či různé velikostní varianty, popř. jejich vyjádření určitým poměrem. Samozřejmě nesmí chybět popis konstrukce a přípustné a nepřípustné obměny. Možná by značce neuškodila menší úprava, jež by zrušila černé stínování u písma, které je příliš výrazné a nekoresponduje s obrysem stylizovaného jablka.

Další neodmyslitelnou součástí je definice firemních barev pomocí škály PANTONE. Jak už jsem výše zmínila, dochází zde k libovolné záměně různých odstínů, které vzájemně nekorespondují, což by se u takovéto organizace stávat nemělo. Totéž platí i u písma užívaného jak v interní, tak externí komunikaci. Společnost by si měla zvolit jednotné písmo a to důsledně používat na všech tiskovinách i na internetových stránkách a ostatních potiskovaných firemních materiálech. Navrhovala bych k tomuto účelu, již uváděné, písmo Verdana, jež dobře ladí s ve značce použitým Cooper Black.

Také by bylo dobré stanovit určitou jednotnou vizuální formu písemností, když ne všech, tak prozatím alespoň těch, které se dostávají k vnější veřejnosti a zejména k potenciálním a stávajícím obchodním partnerům. Této cílové skupiny se týká také opatření faktur „logem“, které zajišťuje okamžité rozpoznání dodavatele. Stejně by tomu mělo být i v případě označení jednotlivých prodejních pracovišť. Zákazník by měl na první pohled poznat, kdo prodej ovoce zprostředkovává.

Z hlediska komunikace je třeba nechat nově vyrobit veškeré materiály, kde je užito ještě staré firemní jméno, a všechny subjekty, s nimiž je družstvo v kontaktu, o této změně, pokud tak ještě neučinilo, informovat. Nutné je také zajistit zhotovení propagačních materiálů, jako jsou desky, informační letáky, brožury nebo prezentace firmy na CD. Bez těchto „maličností“ se podniková komunikace v dnešní době neobejde, protože pokud organizace nemá čím se představit, jako by neexistovala. Propagační materiály jsou ústy, kterými společnost promlouvá k veřejnosti, a měla by úzkostlivě hledět, jakým tónem to bude.

3.3 Shrnutí navrhovaných bodů CI

- rovnost členů
- členy představenstva by měly být členové vedení jednotlivých členských podniků
- centralizace prodeje
- zvyšování informovanosti a vzdělávání zaměstnanců i členů
- zaměření na zákazníka
- přesná definice a šíření firemní filozofie mezi zaměstnanci a členy
- udržování přátelských vztahů s veřejností, převážně na bázi vřelých osobních vztahů
- navázání pravidelného kontaktu s veřejností, hlavně členy, klienty a médii
- výroba propagačních materiálů v jednotném stylu

možná rizika při realizaci návrhů:

- rozložení členské základny
- odliv členů, kteří nebudou ochotni akceptovat nově zaváděná pravidla
- nejistá návratnost vložených investic

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo vytvořit komplexní obraz CI a porovnat ho se skutečným stavem, který panuje podle mého názoru u řady subjektů na tuzemském trhu. Měla jsem díky své praxi určitou představu o úrovni podnikového plánování a vytváření firemní identity, která nebyla v mnoha ohledech lichotivá. Mohu však zodpovědně prohlásit, že vedoucí pracovníci společností si začínají jejich význam uvědomovat a snaží se situaci postupně měnit. Důkazem toho je i mnou analyzovaná firma.

CZ Fruit momentálně řeší spoustu zásadních problémů týkajících se samotné organizace družstva. Jeho cílem je stát se hlavním spolehlivým partnerem obchodních řetězců na našem trhu a postupně expandovat a zajistit si stabilní pozici i v rámci trhu evropského. Pokud se mu podaří tuto situaci úspěšně zvládnout, bude moci dále přemýšlet, jakým způsobem se blíže prezentovat. Už teď by ale měl rozvíjet svou osobnost, která působí nejen na vnější, ale i vnitřní veřejnost a vytváří u ní určitý obraz.

Osobnost značky CZ Fruit je nyní vytvářena na základě hodnot jako je kvalita, spolehlivost a stabilita. Až tyto vlastnosti získá, měla by se zaměřit na přívlastek, který ji spolehlivě odliší od konkurence a zajistí jí jedinečnost. Firma si proto musí ujasnit, zda chce být značka CZ Fruit hravá jako Chiquita či spíše uvědomělá jako např. potravinářská společnost Nový věk, jenž klade důraz na zdraví. Možná právě skutečnost, že je 80% členů organizováno v SISPO, organizaci, jež dává přednost ekologicky přijatelným metodám pěstování ovoce a klade důraz na ochranu životního prostředí, naznačuje, jakým směrem by se tento producent měl ubírat. Z něčeho takového lze dále vycházet při plánování marketingových a komunikačních aktivit.

Kromě změny představ týkajících se povědomí českých podniků o CI, k níž u mne v souvislosti s tvorbou této práce došlo, jsem si doplnila a prohloubila znalosti nejen z oblasti vytváření firemní identity, ale i budování značky a personálního řízení. To se stává pevným základem podnikové kultury.

Původním záměrem této práce bylo stát se především přínosem a inspirací vedení společnosti CZ Fruit, pomoci mu zmapovat stav firmy a její identity a nastínit existenci jiných řešení nezúčastněnou stranou. Ta mají jistě i svá rizika, avšak risk se často vyplácí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Aaker D.: Brand building. 1. vyd. Brno: Computer Press 2003. ISBN 80-72626-885-6. 302 s.
- [2] Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press 1998. ISBN 80-85943-57-3. 559 s.
- [3] Bělohávek, F.: Organizační chování. Olomouc: Rubiko 1996. ISBN 80-85839-09-1. 343 s.
- [4] Black, S.: Nejúčinnější propagace. Public relations. Praha: Grada 1994. ISBN 80-7169-106-2. 208 s.
- [5] Brandt, H. P: Total Identity. 1. vyd. Amsterdam: BIS 2003. ISBN 90-6369-020-7. 237 s.
- [6] Hloušková, I.: Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada 1998. ISBN 80-7169-550-5. 103 s.
- [7] Holčáková, J.: Podniková kultura ve firmě Barum Continental. Zlín: UTB 2004. 61 s.
- [8] Horáková, I.: Strategie firemní komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press 2000. ISBN 80-85943-99-9. 233 s.
- [9] Kotyza, M.: Corporate Identity. Zlín: FT VUT 2000. 44 s.
- [10] Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha: Management Press 1997. ISBN 80-85943-51-4. 350 s.
- [11] Nový, I., Lukášová, R.: Organizační kultura. Praha: Grada 2004. ISBN 80-247-0422-6. 272 s.
- [12] Pelsmacker, P., Geuens, M.: Marketingová komunikace. Praha: Grada 2003. ISBN 80-247-0254-1. 600 s.
- [13] Světlík, J.: Marketing pro evropský trh. Praha, Grada 2003. ISBN 80-247-0648-2. 174 s.
- [14] Svoboda, V.: Corporate Identity. 1. vyd. Zlín: UTB 2003. ISBN 80-7318-106-1. 67 s.

- [15] Tellis G. J.: Reklama a podpora prodeje. 1. vyd. Praha: Grada 2000. ISBN 80-7169-997-7. 620s.
- [16] Tyson, S., Jackson, T.: Organizační chování. Praha, Grada 1997. ISBN 80-7169-296-4. 231 s.
- [17] Vyvlečková, M.: Analýza prvků firemní identity vybraného subjektu, FORD Autospol, s.r.o. Uherské Hradiště. Zlín: UTB 2003. 55 s.
- [18] Stanovy družstva CZ Fruit
- [19] www.cidoc.net
- [20] www.czfruit.cz
- [21] www.font.cz
- [22] www.goodlogo.com
- [23] www.idnes.mam.cz
- [24] www.istrategie.cz
- [25] www.logo-togo.com

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Demonstrace účinku barvy	24
--	----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Měřítka, podle nichž se určuje analýza značky	12
Tab. 2. Posun hodnot vlivem komunikace založené na CI	21
Tab. 3. Rozdíl mezi komunikací založenou na brandu a CI	21

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Vyhodnocený dotazník ankety provedené mezi zaměstnanci firmy CZ Fruit.
- P II Článek o společnosti CZ Fruit uvedený v jednom z čísel časopisu Fruchthandel.
- P III Inzerce otištěná v tomtéž čísle časopisu Fruchthandel.
- P IV Firemní PF v nekorporátních barvách.
- P V Označení balení.
- P VI Přání na k Novému roku 2004.
- P VII Firemní bloky.
- P VIII Vizitka.
- P IX Dárkový předmět – nástěnné hodiny.

PŘÍLOHA P I.: VYHODNOCENÝ DOTAZNÍK ANKETY PROVEDENÉ MEZI ZAMĚSTNANCI FIRMY CZ FRUIT

1. Na co se zaměřuje podnikatelská filozofie vaší firmy? (ohodnoťte na stupnici 1 – 4 podle důležitosti) **1 - nejméně, 4 – nejvíce důležité**

kvalita produkce	2	4	2	2	4	3	3,4
kvalita služeb	3	4	1	2	4	3	3,4
spokojenost členů	4	4	4	1	4	3	4
spokojenost zákazníka	2	4	2	1	4	4	3,4

2. Jakou chce mít váš podnik image v očích vnitřní i vnější veřejnosti? (ohodnoťte a popř. popřípadě uveďte vlastní)

producent tuzemského ovoce	1	4	4	2	4	4	3,8
dodavatel surovin potravinářských firem	2	2	2	1	3	2	2,4
spolehlivý zástupce všech členů na trhu s ovocem	4	4	2	4	4	3	4,2
prospívající konkurent na tuzemském ovocném trhu	3	4	2	3	4	3	3,8

3. Jakou si přeje hrát firma CZ Fruit roli na trhu?

**zajišťovat členům prodej ovoce za nejvýhodnějších podmínek s orientací na evropský
trh zaměřit se na obchodní řetězce a přímé zpracovatele ovoce**

poskytovat členům družstva služby, které zajistí konkurenční výhody z členství

největší (spolehlivý – ve 2 příp.) dodavatel na trhu

4. S jakými pozitivními faktory se organizace setkává? (ohodnoťte a popř. popřípadě uveďte vlastní)

loajalita členů	2	2	1	1	3	4	2,6
věrnost zákazníků	3	2	2	2	2	1	2,4
dobrý zisk	2	1	2	1	2	4	2,4
stabilní pozice na trhu	4	2	2	3	2	1	2,8

5. Jakým negativním faktorům musí čelit? (ohodnoťte a popř. popřípadě uveďte vlastní)

nestálá klientská základna	2	2	1	1	2	1	1,8
nespokojenost a migrace členů	3	3	2	4	1	3	3,2
nízký zisk	3	4	2	4	2	4	3,8
silná konkurence na trhu	4	3	3	4	2	4	4
rozvoj a expanze firmy	4						4

6. V čem vidíte přednosti podniku CZ Fruit ve srovnání s konkurencí?

skladovací kapacity – v 1 příp. jako nevýhoda, kvalita

množství ovoce – koncentrace nabídky, významný podíl produkce, rozšíření po ČR, široký sortiment po celou sezónu ve 2 příp.

společný nákup - využití množstevních slev při nákupu obalového materiálu, chemikálií apod.

možná úspora u člena

schopnost vzájemné výpomoci mezi jednotlivými prodejními pracovišti

7. V čem vidíte jeho nedostatky ve srovnání s konkurencí?

organizace prodeje – překáží efektivitě, nízká centralizace, nevyrovnaná kvalita produkce

informační systém – pomalý přenos informací mezi členem a centrálou, nemožnost vyhodnotit okamžitou situaci v prodeji a zásobách, nedostatek aktuálních informací

nedisciplinovanost členů – v 1 příp. jako individualismus členů, neochota informovat

CZ Fruit není vlastníkem ovoce do doby prodeje konečnému spotřebiteli

8. Jaké jsou dlouhodobé a krátkodobé cíle CZ Fruitu?

DI.: optimalizovat náklady související s tržní úpravou a prodejem

dodávat ovoce v kvalitě požadované zákazníkem – řízení jakosti, ISO, kvalita

stát se pro obchodní partnery vyhledávaným subjektem

Kr.: dosažení řádného uznání organizace producentů – spokojenost členů

formulování koncepce strategického rozvoje firmy – potvrzeno v 1 příp.

implementace informačního systému – rychlé zajištění dat

sestavení operačního programu

certifikace ISO 9001 – všichni se shodují

konkurenceschopnost v rámci EU

9. Jakými prostředky jich chce dosáhnout?

investování do firmy – potvrzení ve 2 příp.

zavedení jiných postupů činnosti v souvislosti ISO – všichni se shodují

zkvalitnění personálního obsazení firmy – školení a semináře

vyšší motivací pracovníků – finanční, větší rozlišení ve mzdách

přesvědčováním členů

snižování nákladů a zvyšování produktivity

zavádění nových pěstitelských technik a odrůd

fondy EU, úvěry poskytované KB v rámci programu Ponte

PŘÍLOHA PII.: ČLÁNEK O SPOLEČNOSTI CZ FRUIT UVEDENÝ V JEDNOM Z ČÍSEL ČASOPISU FRUCHTHANDEL

Special Eastern Europe

Company profile: CZ Fruit – Sales Cooperative, Czech Republic

Established at home – ready for expansion abroad

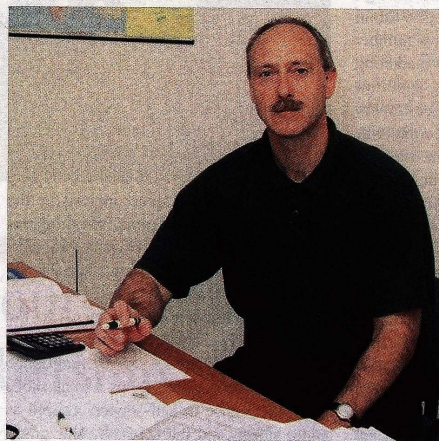
One of the first institutional changes in the fruit and vegetable sector that was discussed before the start of negotiations for the entry of the Czech Republic into the EU was the foundation of sales organisations for producers. At the time, fruit producers were already in agreement that the only way to form a strong organisation to compete with the major wholesale companies was to establish a sales cooperative. From an historical perspective, the principle of a sales organisation or cooperative is nothing new, although it is general knowledge that the term "cooperative" had a bad name in the Czech Republic under socialism.

CZ Fruit – Sales Cooperative is the oldest and most effective producer organisation for fruit and vegetables in the Czech Republic and was founded in May 1998. This organisation was the inspiration behind the formation of the Czech Fruit Union. In addition to the support of its own members, the sales cooperative thus gained the support of the union, which is active across the entire country. As a result, the cooperative is not limited to a small area, but has members throughout the Czech Republic. For administrative purposes, however, the country was divided up into five regions.

CZ Fruit has its headquarters in Prague. The Czech capital was not chosen to keep the heads of the production areas at arm's length. Indeed, Prague was selected because most of the large retailers and wholesalers are based there, along with a wide range of government agencies and institutions that have to be contacted on a regular basis. This approach has proven successful and, as a result, CZ Fruit is today a recognised and highly respected organisation.

Extending market share

One example of this success is that CZ Fruit achieved revenues of Euro 15 million last year. In the Czech Republic it marketed 32 per cent of the produce from intensive cultivation. This represents 47,000 tonnes of apples, including apples for industrial purposes, and an additional average of 5,000 to



Petr Müller, Director CZ Fruit.

8,000 tonnes of summer fruit. Some members also focus on exports.

The cooperative's members have a total area of cultivation amounting to some 5,000 ha, roughly 3,300 ha of which is apple orchards. CZ Fruit also has considerable storage capacity, with space for 43,500 tonnes, including ULO for 19,000 tonnes, storage with controlled atmosphere for 6,000

tonnes, cooled storage for 13,000 tonnes, and ventilated storage for 5,500 tonnes. The organisation performs all its services with 13 staff members in Prague and 3 employees who work on location in the provinces.

The cooperative has a total of 52 members, 9 of whom are on the board of directors and 5 on the supervisory board. However, its portfolio of customers is what really counts. CZ Fruit delivers directly to a number of large retail chains and important wholesale companies. Large catering companies, military units, schools etc. also purchase directly from the cooperative's storehouses.

The members have various long-term objectives, including establishing themselves on foreign markets with the help of their retail partners and, whenever possible, supplying companies in the food processing industry. In the final analysis, it is important for each producer to ensure that the quality of his goods, the packaging, and the price meet demanding market requirements. In light of the fact that the retail chains are satisfied with the products supplied by the cooperative, they have every chance in the world of achieving this objective. So what does the CZ Fruit cooperative want to achieve in the future? The answer is clear: a larger share of the market.

Miroslav Jakubík

Company profile: Tekoo, Czech Republic

Good service is the foundation of success

The official "Vcela" and "Jednota" retail outlets of the cooperative trading sector in the Czech Republic enjoyed a long tradition before 1989. So it was perhaps no surprise to many that these retailers not only maintained their position after the fall of communism, but actually strengthened it, particularly in rural areas and small towns. They achieved this by changing their

purchasing strategy. The cooperative trading companies today enjoy a key position in the top 50 Czech trading organizations.

It is this sector in particular which forms the focus of attention of Tekoo, a company based in Uherský Brod in Moravia. Several years ago, the owner of the company, Miroslav Borák, analysed the situation in Moravia and came to the conclusion that there were

**PŘÍLOHA P III.: INZERCE OTIŠTĚNÁ V TOMTÉŽ ČÍSLE
ČASOPISU FRUCHTHANDEL**

**DAS OBST AUS TSCHECHIEN
DAS IST**



www.czfruit.cz
czfruit@czfruit.cz



Absatzgenossenschaft der Obstproduzenten

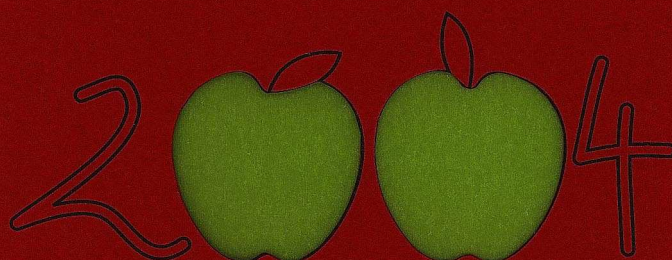
PŘÍLOHA P IV.: FIREMNÍ PF V NEKORPORÁTNÍCH BARVÁCH



PŘÍLOHA P V.: OZNAČENÍ BALENÍ



PŘÍLOHA P VI.: PŘÁNÍ NA K NOVÉMU ROKU 2004



pour féliciter

PŘÍLOHA P VII.: FIREMNÍ BLOKY



Pláničkova 443 / 7
162 00 Praha 6
tel.: 235 361 695 - 6
fax: 235 362 992

A large, rounded rectangular area with a green border and horizontal lines, intended for writing or drawing.

www.czfruit.cz • czfruit@czfruit.cz • czfruit@nexta.cz

PŘÍLOHA P VIII.: VIZITKA



PŘÍLOHA P IX.: DÁRKOVÝ PŘEDMĚT – NÁSTĚNNÉ HODINY

