

Projektové řešení podpory image společnosti XYZ na trzích České republiky

Bc. Libor Sarga

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Libor SARGA**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projektové řešení podpory image společnosti XYZ
na trzích České republiky**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Na teoretické bázi definujte pojem image, její význam a vazbu na konkurenceschopnost firmy a na tomto základě vymeďte teoretická východiska pro praktickou část.**

II. Praktická část

- **Popište a analyzujte realizované činnosti a aktivity přispívající ke zkvalitnění image společnosti.**
- **Na základě výsledků analýzy navrhněte možnosti zlepšení formulací strategie podpory image firmy a rozpracujte ji do projektového řešení.**
- **Navrhované řešení podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.**

Závěr

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

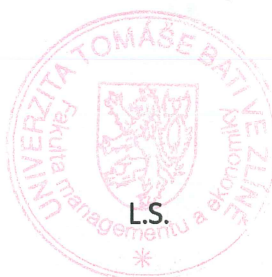
Seznam odborné literatury:

- [1] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing Management. 12th edition. New Jersey : Prentice Hall, 2006. 816 p. ISBN 978-0-13-145757-7.
[2] MEFFERT, Heribert. Marketing - Management. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1996. 551 s. ISBN 978-80-7169-329-1.
[3] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb - efektivně a moderně. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
[4] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. Image a firemní identita. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 27.4.2010

Libor Sarga

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

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

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

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vypracování projektového řešení podpory image společnosti XYZ na trzích České republiky. Teoretická část práce na základě studia literatury definuje služby, strategické plánování organizace a image spolu s jednotlivými složkami, jež ji konstituují. Praktická část prezentuje analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, současného stavu image společnosti včetně aktivit přispívajících k jejímu zkvalitnění spolu s průzkumem provedeným mezi zaměstnanci a zákazníky. Na základě analytických výstupů je v další části zpracován projekt, jehož cílem je posílení stávajících a uvedení nových opatření tak, aby došlo k působení synergického efektu při firemní prezentaci. Řešení je podrobena rizikové, časové a nákladové evaluaci. Práce je zakončena zhodnocením projektu a jeho přínosů spolu s doporučeními pro další možné rozšíření.

Klíčová slova: design, komunikace, kultura, produkt, image, organizace, průzkum, sémantický, diferenciál, PR

ABSTRACT

The aim of the master thesis is to devise an image building project of the XYZ Company on the markets of the Czech Republic. The theoretical part defines services, strategic organizational planning and image along with its respective constituents based on literature research. The practical part presents analyses of outer and inner environment of the company, the current state of its image as well as the activities contributing to it along with a survey conducted among employees and clients. On the basis of the analytical output a project is introduced in the following part a goal of which is to unify and initiate new measures so that the synergic effect among them is achieved for an optimal company's presentation. The devised solution is scrutinized by means of risk, time, and cost analyses. The work is finalized by the project summary, its benefits and further recommendations for possible extensions.

Keywords: design, communication, culture, image, organization, company, research, semantic, differential, PR

Díky patří vedoucí práce, ing. Pavle Staňkové, Ph.D., za cenné připomínky, rady a doporučení v průběhu tvorby.

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

OBSAH

ÚVOD	7
1 TEORETICKÁ ČÁST	9
1 VYMEZENÍ MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY	10
1.1 EVROPSKÁ UNIE	10
1.2 ČESKÁ REPUBLIKA.....	11
2 VYMEZENÍ SLUŽEB	13
2.1 VLASTNOSTI SLUŽEB	13
2.1.1 Nehmotnost	13
2.1.2 Neoddělitelnost	13
2.1.3 Heterogenita	13
2.1.4 Zničitelnost.....	14
2.1.5 Nemožnost vlastnictví	14
2.2 KLASIFIKACE SLUŽEB	14
2.2.1 Odvětvové třídění služeb.....	14
2.2.2 Služby pro spotřebitele a pro organizace	15
2.2.3 Míra zhmotnění služby.....	15
2.2.4 Další klasifikační kritéria	16
2.3 SPECIFIKA MARKETINGU SLUŽEB	16
2.4 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH	17
2.4.1 Produkt	20
2.4.2 Cena.....	20
2.4.3 Místo	21
2.4.4 Podpora prodeje.....	21
2.4.5 Lidé.....	22
2.4.6 Materiální prostředí	22
2.4.7 Procesy	22
3 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	23
3.1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ PODNIKU	23
3.1.1 Vize (Vision).....	23
3.1.2 Mise, poslání (Mission).....	24
3.1.3 Strategie.....	24
3.2 MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	26
3.2.1 Plánovací etapa.....	27
3.2.2 Realizační etapa.....	27
3.2.3 Kontrolní etapa.....	28
4 IMAGE SPOLEČNOSTI	29
4.1 IMAGE ORGANIZACE	29
4.2 IMAGE PRODUKTU	31
4.3 KOMPONENTY FIREMNÍ IMAGE.....	31
4.3.1 Firemní design.....	32

4.3.2	Firemní komunikace.....	33
4.3.3	Firemní kultura.....	34
4.3.4	Produkt.....	34
5	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST.....	37
5.1	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	37
5.2	STRUKTURA ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	37
5.3	ZÁVĚR.....	38
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	40
6.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	40
6.2	HISTORIE.....	40
6.3	PŘEDMĚT ČINNOSTI.....	41
6.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	41
6.5	PRODUKT.....	42
7	ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	43
7.1	PEST ANALÝZA.....	43
7.1.1	Politická perspektiva.....	43
7.1.2	Ekonomická perspektiva.....	44
7.1.3	Sociálně-kulturní perspektiva.....	47
7.1.4	Technologická perspektiva.....	49
7.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	51
7.2.1	Hrozba nově vstupujících konkurentů.....	51
7.2.2	Vyjednávací síla zákazníků.....	52
7.2.3	Hrozba substitutů produktu.....	52
7.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů.....	53
7.2.5	Rivalita uvnitř odvětví.....	54
8	ZHODNOCENÍ VÝCHOZÍHO STAVU IMAGE SPOLEČNOSTI.....	56
8.1	FIREMNÍ DESIGN.....	56
8.1.1	Logo.....	56
8.1.2	Typická firemní barva.....	56
8.1.3	Písmo.....	57
8.1.4	Grafický symbol.....	57
8.1.5	Centrální firemní slogan.....	57
8.1.6	Znělka.....	57
8.1.7	Jednotná garderoba zaměstnanců.....	57
8.1.8	Design a architektura.....	57
8.1.9	Závěr.....	58
8.2	FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	58
8.2.1	Internet.....	58
8.2.2	Databáze.....	59
8.2.3	Public relations.....	59
8.2.4	Osobní prodej.....	60

8.2.5	Závěr.....	60
8.3	FIREMNÍ KULTURA.....	61
8.3.1	Závěr.....	61
8.4	PRODUKT.....	62
8.4.1	Závěr.....	63
8.5	IMAGE SPOLEČNOSTI.....	63
8.6	PRŮZKUM SOUČASNÉHO STAVU IMAGE SPOLEČNOSTI XYZ.....	64
8.6.1	Zaměstnanci	65
8.6.2	Zákazníci	66
8.7	SWOT ANALÝZA.....	68
8.7.1	Plus/minus matice analýzy SWOT	70
8.8	ANALYTICKÁ VÝCHODISKA PRO PROJEKT	71
9	PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ PODPORY IMAGE SPOLEČNOSTI XYZ NA TRZÍCH ČESKÉ REPUBLIKY	72
9.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE	72
9.1.1	Sumarizace dat	72
9.1.2	Formulace cíle a cílové skupiny	73
9.1.3	Vymezení SBU.....	74
9.1.4	Sestavení projektového týmu	74
9.2	PLÁNOVACÍ FÁZE.....	76
9.2.1	Firemní design.....	76
9.2.2	Firemní komunikace.....	78
9.2.3	Firemní kultura.....	79
9.2.4	Produkt	80
9.2.5	Časová analýza projektu.....	82
9.2.6	Riziková analýza projektu	85
9.2.7	Kontrola projektu	87
9.3	REALIZAČNÍ FÁZE.....	87
9.3.1	Formulace sloganu	88
9.3.2	Produkce tabule	88
9.3.3	Vytvoření podkladů.....	89
9.3.4	Vytvoření vizitek.....	90
9.3.5	Potažení automobilů fóliemi	91
9.3.6	Potisk psacích potřeb.....	92
9.3.7	Dynamizace internetových stránek.....	92
9.3.8	Aktivity public relations.....	94
9.3.9	Modifikace komunikace se zákazníky	96
9.3.10	Modifikace vnitrofiremní komunikace.....	97
9.3.11	Formulace krizového plánu	97
9.3.12	Vytvoření programu vzdělávání	99
9.3.13	Zkvalitnění prezentace portfolia.....	99
9.3.14	Výklad terminologie.....	100
9.4	KONTROLNÍ FÁZE	101
9.4.1	Nákladová analýza projektu	101

9.4.2	Sumarizace projektu	103
9.4.3	Přínosy projektu	105
9.4.4	Náměty na rozšíření projektu	106
ZÁVĚR		107
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		109
9.5	MONOGRAFIE	109
9.6	ELEKTRONICKÉ ZDROJE	111
9.6.1	Články	112
9.6.2	Statistické údaje	114
9.6.3	Zákony, normy	115
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		117
SEZNAM OBRÁZKŮ		119
SEZNAM TABULEK.....		120
SEZNAM PŘÍLOH.....		121

ÚVOD

Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje homogenizací produktů i soutěžitelů. Ti proto hledají nejrůznější způsoby, kterými upoutat pozornost zákazníků, získat jejich důvěru a navázat s nimi dlouhodobý, oboustranně výhodný vztah: firma budou poskytovat řešení problému, klient za něj bude platit. Existuje velké množství způsobů, jak tohoto stavu docílit, jedním z nich je také cílené budování image.

Image je definována v literatuře různě. Zatímco někteří autoři zdůrazňují orientaci na materiální artefakty, jiní se naopak snaží postihnout nehmamatelnou podstatu tohoto pojmu, zatímco další vyzdvihují psychosociální faktory konstituující komplexní obraz organizace v myslích spotřebitele. Jednoznačná definice však neexistuje, neboť image je možné chápat jak z pohledu firmy, tak z pohledu zákazníka. Fúze těchto dvou diametrálně odlišných paradigmat, tedy „toho, co chceme, aby si o nás veřejnost myslela“, a „toho, co si o nás skutečně myslí“ pak představuje oblast, do níž je směřován zájem podnikatelů.

Aktivity pro podporu image organizace by měly mít svůj základ ve strategickém plánování. Strategie určuje cesty naplňování vize a mise, stanovuje postupy k dosažení žádaných budoucích stavů a v neposlední řadě také dává rámec všem aktivitám, jež jsou prováděny ve vztahu ke skupinám veřejnosti, jež jsou jakýmkoliv způsobem zainteresovány na podnikatelské činnosti firmy (stakeholders).

Vnímání image firmami v České republice je ale rozporuplné, přestože snahy o diferenciaci značek vzhledem ke konkurenci a vytváření silných konkurenčních pozic na bázi komunikace se zákazníky existují. Množství právnických subjektů však finanční částky vynaložené na činnosti spojené s podporou image vnímá jako náklady, nikoliv jako investice. Formulace strategických plánů je mnohými podnikateli vnímána jako ztráta času. Stále se objevují preference využívání krátkodobých příležitostí s jistou finanční návratností než dlouhodobých projektů zaměřených na oblast marketingu, což je navíc akcentováno důsledky celosvětové finanční krize.

Cílem této práce není adresovat výše zmíněné nedostatky, nýbrž navržení projektového řešení podpory image společnosti XYZ. Ta svou podnikatelskou činnost, systémovou integraci, provádí na průmyslových trzích, jež se oproti trhům spotřebitelským vyznačují specifickými vlastnostmi, mezi něž mimo jiné patří také nižší důraz na reklamu, stále některými firmami vnímanou za primární či dokonce jediný prvek marketingu. Naopak za stěžejní lze

v prostředí B2B označit disciplínu public relations spolu s dalšími prvky prezentace na neintruzivním základě.

V teoretické části práce je nejprve legislativně vymezena kategorie malých a středních firem, do níž společnost XYZ náleží. Následně jsou obecně popsány služby, jejich odlišnosti od fyzických produktů spolu s rozšířeným marketingovým mixem (7 P), strategické plánování a jednotlivé součásti image. Tato část využívá poznatků z monografických literárních i elektronických zdrojů.

Praktická část obsahuje analýzy perspektiv makroekonomického prostředí (PEST), fundamentálních sil ovlivňujících tržní pozici firmy v odvětví (Porterův model pěti konkurenčních sil) a analýzu SWOT. Dále je rozebrán současný stav image společnosti a vyhodnocen dotazníkový průzkum realizovaný mezi zaměstnanci a klienty. Na základě poznatků z analytické části je pak rozpracováno projektové řešení. To je podrobeno rizikové, časové a nákladové analýze. Práce je zakončena sumarizací projektu, jeho přínosy a návrhy pro další rozšíření.

V textu budou pro zjednodušení používány synonymně tyto termíny: a) firma, podnik, organizace, společnost, závod, právnický subjekt, podnikatel, b) výdaje, náklady, úniky, výlohy, c) klient, zákazník, odběratel, d) činnost, proces, aktivita. Přestože je možné mezi jednotlivými pojmy nalézt dílčí rozdíly (především v poslední zmíněné skupině), je toto zkrácení pro účely práce akceptovatelné.

Autor doufá, že práce bude pro společnost XYZ přínosem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY

Práce bude pojednávat o problematice sektoru malých a středních firem, je proto nejprve nutné legislativně vymezit klasifikaci právních subjektů v obou těchto kategoriích.

1.1 Evropská unie

Evropská komise přijala 3. dubna 1996 (s účinností od 12. dubna 1996) Doporučení 1996/280/EC¹, které obsahovalo definici malého a středního podniku, přičemž kritéria pro segmentaci právnických subjektů do příslušných kategorií byla:

- počet zaměstnanců,
- aktiva/majetek (z daňové evidence) nebo obrat/příjmy za poslední uzavřené účetní období.

Mezi aktivy (popřípadě majetkem z daňové evidence, jestliže podnikatel nevede účetnictví) a obratem/příjmy existoval disjunktní vztah. Pro zařazení do segmentu malých (středních) firem postačovalo splnění jednoho z těchto kritérií. [75]

6. května 2003 bylo schváleno nové Doporučení 2003/361/EC² s platností od 1. ledna 2005, v němž byl jednoznačně definován termín „společnost“ a zároveň se i poprvé objevil pojem „microenterprise“ (mikropodnik). [37], [75]

Změny v absolutním vyjádření v obou legislativních ustanoveních dokládají obecný růst ekonomické úrovně malých a středních firem na území Evropy. Od dubna 1996 byl jako malý podnik identifikován právní subjekt, jehož aktiva dosahovala výše 5 milionů EUR, v roce 2003 již tato hodnota činila 10 milionů EUR. Nárůst tedy činil 100 %. Minimální hodnota obratu vzrostla o 42,9 %, u společností střední velikosti pak došlo k nárůstu o 59,3 %, respektive 25 %.

Lze tedy vyvodit závěr, že legislativa reflektovala trend rychlejšího růstu aktiv malých a středních firem ve srovnání s jejich příjmy.

Údaje jsou sumarizovány v tabulce. (Tab. 1)

¹ 1996/280/EC: Commission Recommendation of 3 April 1996 concerning the definition of small and medium-sized enterprises

² 2003/361/EC: Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises

1.2 Česká republika

V České republice jsou definice malého a středního podnikání obsaženy jednak v zákoně 47/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů, jednak v klasifikaci České správy sociálního zabezpečení. Legislativa České republiky byla se vstupem do Evropské unie harmonizována a v prvním paragrafu zákona 47/2002 Sb. se objevuje explicitní odkaz na definici malého a středního podnikání podle příslušného ustanovení Evropského společenství. [54]

Klasifikace ČSSZ se řídí zákonem 589/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů, je ryze pragmatická. Nemá povahu právní normy a pouze minimalizuje administrativní zatížení v oblasti sociálního zabezpečení. [76]

Údaje jsou sumarizovány v tabulce. (Tab. 1)

Tab. 1. Vymezení malých a středních firem. Zdroj: vlastní zpracování.

		Mikropodnik / Drobná firma	Malá firma	Střední firma
1996 / 280 / EC	Počet zaměstnanců	Nedefinováno	<50	<250
	Aktiva/majetek nebo obrat/příjmy [mil. €]	Nedefinováno	5/7	27/40
2003 / 361 / EC	Počet zaměstnanců	<10	<50	<250
	Aktiva/majetek nebo obrat/příjmy [mil. €]	2/2	10/10	43/50
Zákon 47/2002 Sb.	Počet zaměstnanců	<10	<50	<250
	Aktiva/majetek nebo obrat/příjmy [mil. Kč]	180/250	180/250	980/1450
		Mikropodnik / Drobná firma	Malá or- ganizace	Organizace
Klasifikace ČSSZ	Počet zaměstnanců	Nedefinováno	<25	25+

Firma XYZ zaměstnává 18 pracovníků a její obrat za poslední účetní období činil přibližně 20 milionů Kč. Z hlediska kritérií stanovených Evropskou komisí je podle počtu zaměstnanců společnost XYZ klasifikována jako malá firma, podle obratu/příjmů jako mikropodnik. Právní rámec České republiky ji řadí do kategorie malých firem, nezávazná právní výhrada České správy sociálního zabezpečení ji řadí mezi malé organizace.

Z legislativního hlediska ji tedy lze pokládat za malou organizaci. Jelikož je ale tento sektor obvykle kumulován se sektorem firem střední velikosti pod souhrnný termín, lze vyslovit závěr, že společnost XYZ náleží do segmentu malých a středních firem (SME) a vztahují se na ni veškeré práva a povinnosti s tím spojená.

2 VYMEZENÍ SLUŽEB

Obecně lze službu definovat výčtem charakteristických znaků: „[Služby] mají obvykle nehmotnou povahu; jsou uskutečňovány formou realizace určitých činností či užitků, díky nimž příjemce nebo nabyvatel získává určitou výhodu“ [1], nebo obecným vymezením: „Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“ [31]

Služby tvoří terciární sektor ekonomiky (primárním sektorem je těžba nerostných surovin, sekundárním zpracovatelský a stavební průmysl) a mohou být charakterizovány a klasifikovány různými způsoby.

2.1 Vlastnosti služeb

2.1.1 Nehmotnost

Službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem, nelze ji před koupí prohlédnout a pouze málokdy vyzkoušet. Výsledkem je vyšší míra nejistoty zákazníků při nákupu a poskytování. Tuto nejistotu pomáhá snížit posílení marketingového mixu služeb o prvek materiálního prostředí, zdůraznění významu komunikačního mixu a zaměření se na vytváření silné značky, popřípadě obchodního jména firmy nabízející danou službu. [11]

2.1.2 Neoddělitelnost

Produkcí a spotřebu služeb od sebe nelze oddělit, jsou vytvářeny v zákaznickově přítomnosti. Producent a konzument se musí setkat v určitém místě a čase, aby mohla být realizována výhoda plynoucí z poskytování služby. Přítomnost zpravidla vyžadují některé veřejné služby (zdravotnické, advokátní, kulturní). [11]

2.1.3 Heterogenita

Souvisí především se standardem kvality služby. Nelze provádět objektivní výstupní kontroly kvality před dodáním, na rozdíl od zboží. Způsob realizace identické služby se může lišit jak na úrovni jednoho, tak několika producentů. Variabilita výstupů ztěžuje možnost patentování (franchising), zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konk-

renci a má také vliv na utváření obchodního jména společnosti. Heterogenita služeb vede k nižším bariérám vstupu konkurence. [11]

2.1.4 Zničitelnost

Služby nelze trvale uchovávat ani skladovat. Reklamace a nahrazení kvalitnějším plněním je z důvodu vazby služby s místem a časem poskytnutí obtížné. Marketing se snaží sladit nabídku s poptávkou, tj. produkční kapacity realizátorů s kupním potenciálem spotřebitelů, což vede ke značné flexibilitě v oblasti cenové politiky. [11]

2.1.5 Nemožnost vlastnictví

Souvisí s nehmotností a zničitelností. Zákazník si kupuje právo na poskytnutí služby, nezískává žádnou fyzickou hodnotu. V případě tržních služeb je toto právo vyjádřeno cenou, v případě služeb veřejných je cena plnění obsažena v placených daních nebo sociálním a zdravotním pojištění. Distribuční kanály služeb jsou obvykle přímé, eventuálně velmi krátké a na zprostředkovatele v nich nepřechází žádná vlastnická práva. [11]

2.2 Klasifikace služeb

Základním klasifikačním schématem, jež lze pro sektor služeb použít, je odvětvové třídění, služby pro spotřebitele a pro organizace, míra zhmotnění služby, popřípadě další klasifikační kritéria.

2.2.1 Odvětvové třídění služeb

- Terciální

Jako typické zástupce těchto služeb lze uvést restaurace a hotely, holičství a kadeřnictví, kosmetické služby, prádelny a čistírny, opravy a údržbu domácích přístrojů a domácností, rukodělné a řemeslnické práce dříve prováděné doma a další domácí služby. [31]

- Kvartární

Zde se řadí doprava, obchod, komunikace, finance a správa. Charakteristickým rysem těchto služeb je usnadňování, rozdělování činností a tím i zefektivnění práce. [31]

- Kvintární

Příkladem jsou služby zdravotní péče, vzdělávání a rekreace. Hlavním rysem tohoto sektoru je, že poskytované služby své příjemce mění a určitým způsobem zdokonalují. [31]

2.2.2 Služby pro spotřebitele a pro organizace

- Spotřebitelské služby

Poskytují se jednotlivcům nebo domácnostem, které jsou zpravidla jejich konečnými spotřebiteli, a ze spotřeby služby obvykle neplyne žádná další ekonomická výhoda. Jedná se o tržní model B2C. [31]

- Služby pro organizace

Jsou poskytovány podnikům a dalším organizacím a slouží k vytvoření dalších ekonomických užitků. Mnohé jsou poskytovány jak domácnostem, tak firmám, například softwarové programy, opravárenské, poradenské, auditorské, dopravní nebo telekomunikační služby. Služby poskytované pouze firmám jsou směřovány na B2B trzích. [31]

2.2.3 Míra zhmotnění služby

Klasifikaci služeb podle míry zhmotnění znázorňuje tabulka. (Tab. 2)

Tab. 2. Klasifikace služeb podle míry zhmotnění. Zdroj: Vašítková (upraveno).

	Služby pro firmy	Služby pro domácnosti
Služby zásadně nehmotné	Bezpečnost, komunikační systémy, franchising, fúze, akvizice	Muzea, aukční síně, zaměstnavatelské agentury, zábava, vzdělání, cestovní ruch
Služby poskytující přídavnou hodnotu k nehmotnému produktu	Pojištění, údržba, poradenství, engineering, reklama, obalový design	Prádelny, čistírny, opravy, osobní služby, pojištění
Služby zpřístupňující hmotný produkt	Velkoobchod, doprava, skladování, financování, architektura, faktoring	Maloobchod, prodejní automaty, poštovní zásilky, půjčovny, hypotéky, charity

2.2.4 Další klasifikační kritéria

- Způsob distribuce

Služba jde za zákazníkem, zákazník jde za službou. [31]

- Charakter poptávky

Fluktuace, sezónnost, špičky v poptávce. [31]

- Míra přizpůsobení požadavkům zákazníka

Službu lze přizpůsobit (bez/s dodatečnými náklady), službu nelze přizpůsobit. [31]

- Závislost na pracovnících

Nekvalifikovaná práce (např. úklid prostor), kvalifikovaná práce (např. restaurace, zásobování), profesionální práce (např. finanční poradenství, security). [27]

2.3 Specifika marketingu služeb

Služby vytváří přidanou hodnotu, která je generována primárními činnostmi podniku, mezi které podle Portera patří vstupní logistika, procesy, výstupní logistika, marketing spolu s prodejem a servis. Hodnototvorný řetězec je naznačen v příloze. (Příloha P I) [23]

Podle Horovitze musí marketing se službami „přesvědčit zákazníka o dvou věcech... za první, vhodnost služby jako takové... a za druhé, schopnost firmy dodat slíbené.“ Dále doporučuje při plánování prodeje služby „udělat nehmotné hmotným“, tedy vyjádřit službu hmotně (v komunikaci značky), rozšířit hmotné výrazy značky (ve všech kontaktních bodech mezi poskytovatelem a zákazníkem), poskytnout garanci (k vyjádření nehmotného hmotným způsobem), balit službu (aby vypadala jako produkt) a využít toho nejlepšího z obou světů (slíbením méně a dodáním více). [14]

Jirásek uvádí, že jelikož v současné době „služby mívají vyšší informační a znalostní obsah... mohou tvořit poměrně značnou přidanou hodnotu.“ Poskytování této hodnoty je podle něj spolu s důrazem na cash-flow (namísto dřívější orientace na zisk) základem úspěchu v superkonkurenčním tržním prostředí. Dále konstatuje, že „služby se často tak těsně svazují s výrobkem, prorůstají s ním, až se tento jev snad nechá nazvat jako ‚oslužbování‘ výrobků.“ Proto i marketingové plánování služeb by mělo reflektovat postupy vytváření strategií hmotných produktů. [12]

Dále přináší tezi o inteligentních službách, založených na využívání a kapitalizaci znalostí pracovníků. Obor služeb „je spjat s inteligentní prací, se vzděláním, s výzkumem, vývojem, inženýrstvím nebo jinou odborností, a s podnikavostí. Jako nedávná doba minulá doba byla ve znamení přechodu od dat k informacím, naše doba se vyznačuje přechodem od informací ke znalostem, k vědomostem.“ [12]

Hammer popisuje základní předpoklady, které by měla jakákoliv organizace splňovat, aby byla její strategie úspěšná: usnadnit zákazníkům spolupráci s firmou, nabídnout jim vyšší přidanou hodnotu, vytvořit procesní organizaci, eliminovat chaos pomocí procesů, založit řízení na měření, skoncovat s diktaturou organizačních schémat, distribuovat pro konečné zákazníky, ne k nim, přetvořit a zjednodušit mezipodnikové procesy a také se chopit radikálních možností virtuální integrace. [6]

Trendem je přechod od marketingové k holistické marketingové koncepci, představující „rozšíření marketingové koncepce, kterou umožnila digitální revoluce“ neboli digitální ekonomika, založená na elektronickém zboží distribuovaném elektronickými distribučními kanály. „V rámci holistické marketingové koncepce jsou výchozím bodem individuální požadavky zákazníků... úkolem marketingu je utvářet nabídky... služeb a zkušeností, které odpovídají těmto individuálním požadavkům.“ Je zdůrazněno „řízení špičkového hodnotového řetězce“ a ziskový růst, kterého pracovníci marketingu „dosahují tím, že zvyšují svůj podíl na výdajích zákazníků, získávají loajalitu zákazníků a podchycují celoživotní hodnotu zákazníků.“ [18]

V éře tržních turbulencí se firmy mají soustředit na udržitelnost podnikání, pro nějž „je nezbytné zachování dobře udržovaných aktiv, neustálý přísun inovativních výrobků a služeb a příznivá pověst mezi zákazníky, zaměstnanci, distributory, dodavateli, vládami a dalšími zainteresovanými hráči investujícími do společnosti.“ [16]

2.4 Marketingový mix ve službách

Produkt v odvětví služeb má nehmotnou povahu, což je zásadní rozdíl oproti trhu výrobků. Z toho plyne i rozdílnost v pojetí marketingového mixu, který tyto diference musí reflektovat, neboť spotřebitelé se v nákupním procesu rozhodují podle nejrůznějších kritérií. Tento koncept je nazýván „rozšířený marketingový mix“ (Extended Marketing Mix).

Marketingový mix je „soubor taktických marketingových nástrojů - výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ [15] McCarthy, který v roce 1960 zredukoval všechny činitele ovlivňující nákup na mix 4 P, jej popisuje jako „ovlivnitelné proměnné, které firma spojí, aby uspokojila cílový trh.“ [21]

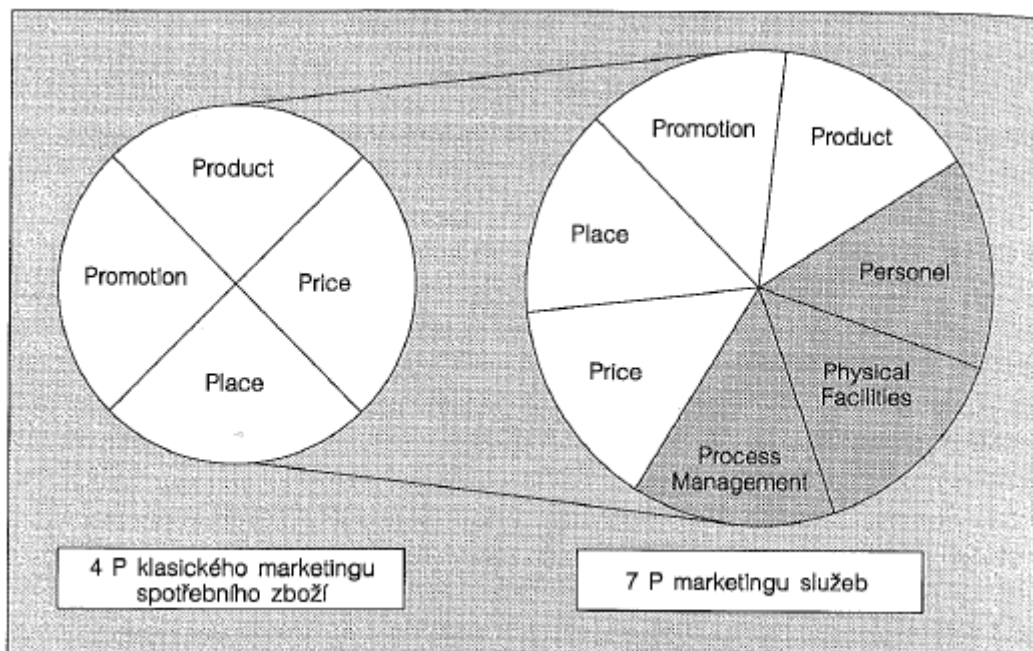
K základním 4 P marketingového mixu fyzického zboží náleží:

- Product (Produkt)
- Price (Cena)
- Place (Místo)
- Promotion (Podpora prodeje)

V rozšířeném pojetí marketingového mixu aplikovaném na sektor služeb přibývají:

- People (Lidé)
- Process (Proces)
- Physical Evidence (Materiální prostředí)

Toto rozdělení není definitivní a názvosloví není kodifikované. Pro srovnání, Meffert rovněž uznává existenci 7 P, ale využívá odlišnou terminologii, která je naznačena na obrázku. (Obr. 1) [22]



Obr. 1. Rozšířený marketingový mix. [Meffert]

Rovněž existují snahy o další rozšíření tohoto modelu.

V tabulce (Tab. 3) jsou uvedeny jednotlivé nástroje marketingového mixu služeb spolu s prvky, které ke každému zastřešujícímu pojmu náleží. [11]

Tab. 3. Marketingový mix pro oblast služeb. Zdroj: Janečková (upraveno).

PRODUKT	CENA	MÍSTO	PODPORA PRODEJE
Rozsah	Úroveň	Umístění	Reklama
Kvalita	Slevy	Přístupnost	Osobní prodej
Úroveň značky	Platební podmínky	Distribuční kanály	Publicita
Produkční řada	Vnímání hodnoty služeb zákazníkem	Pokrytí trhu distribucí	Public relations
Záruky	Kvalita versus cena		
Prodejní služby	Diferenciace		
LIDÉ		MATERIÁLNÍ PŘEDPOKLADY	PROCES
<i>Zaměstnanci:</i>	<i>Zákazníci:</i>	<i>Prostředí:</i>	Politika
Vzdělání	Chování	Zařízení	Postupy
Výběr mezi zákazníky	Kontakty	Barevnost	Mechanizace
Přínosy		Rozmístění	Prostor pro rozhodování podřízených
Motivace		Úroveň hluku	Spolupráce se zákazníky
Vystupování		Usnadňování zboží	Usměrňování zákazníka
Mezilidské vztahy		Hmotné podněty	Průběh aktivit
Postoje			

2.4.1 Produkt

Staňková tvrdí, že „[z] pohledu zákazníka představuje služba soustavu hodnot a užitků, který mu nákupem služba přinese.“ Ty se dělí na materiální prvky, smyslové prožitky a psychologické výhody nabídky. [27] Vašítková produktem rozumí „vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. U čistých služeb popisujeme produkt jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. Klíčovým prvkem definujícím službu je její kvalita.“ [31]

Kvalita (alternativně označovaná termínem jakost) může být podle mezinárodní normy ISO vymezena jako „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.“ [3] Kotler přebírá definici od American Society for Quality: „Kvalita je souhrnem funkcí a charakteristik produktu nebo služby, jež souvisí s její schopností uspokojovat vyjádřené nebo implikované potřeby.“³ [17] Mezi hlavní kritéria umožňující hodnocení kvality služeb patří spolehlivost, hmatatelnost, komunikace, důvěryhodnost a způsobilost (kompetence zaměstnanců), přístup a chování k zákazníkovi spolu s dostupností (přístupností) služby. [27]

2.4.2 Cena

Cena je jedinou příjmovou položkou marketingového mixu, stanovení její optimální úrovně tedy předpokládá jak nutnost pokrytí nákladů, tak zajištění konkurenceschopnosti, akceptování relativní cenové úrovně i koupěschopné poptávky, vnímání úlohy ceny při podpoře prodeje (slevy) a při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. [11]

Homogenizací vlastností služeb vzniká tlak na odlišení služby cenotvorbou, dodatečnými výhodami (platební podmínky, informační servis), způsobem poskytování a prostředím realizace služby, posilováním image firmy nebo zvýšením kvality a produktivity lidí zapojených do poskytování služeb. [27]

Cena je významným ukazatelem kvality. Organizace musí věnovat pozornost nabídkové straně stanovení ceny, tedy nákladům. [11]

³ „Quality is the totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs.”

2.4.3 Místo

Místo poskytování služby patří spolu s klasickou komunikací, dokumentací a zaměstnancům k periferním znakům, pomocí nichž lze službu posuzovat. Konvergence těchto atributů, popisovaných jako „fyzické komunikační procesy, které posilují demonstraci... schopnosti obsluhovat předtím, než je zákazník obsloužen,“ tvoří rámec hodnocení služby. [14]

Distribuční kanály „souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě.“ [31] Mezi základní rozhodovací činitele, jež ovlivňují rozhodování o distribuci, patří charakter interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem (zákazník jde za službou do provozovny, služba přichází za zákazníkem, zákazník a organizace jsou ve vzájemném neosobním styku) a flexibilitou klientů (určena demografickými, ekonomickými a psychografickými faktory, hledanými výhodami, podporou impulzivních nákupů, vlastnictvím spotřebitele a možnostmi nabídky substitutů). [27], [31]

Zprostředkovatelé plní v marketingu služeb úlohu spoluproducentů, kdy také rovněž sdílejí rizika spjatá s jejich poskytováním, a prodejců, kteří zpřístupňují služby v dané lokalitě. S rozvojem komunikačních technologií dochází k inovacím v oblasti automatizované distribuce služeb. [31]

2.4.4 Podpora prodeje

Mezi využívané nástroje patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations (PR), direct marketing a internetová komunikace. [27] Na průmyslových trzích lze rovněž efektivně využít nepřímého marketingu, jehož „metody zahrnují silné používání jiných, kteří mluví o vašich službách, na rozdíl od případu, kdy jste svým vlastním mluvčím vy.“ [14] Do této skupiny lze řadit reference („potvrzují, že někdo jiný využil danou službu ke své spokojenosti“), osvědčení a certifikáty („jdou o stupeň dále než výroky minulých uživatelů o jejich zkušenostech, přidávají kredibilitě ujištění“), společný marketing (s klienty nebo s dodavateli) a public relations. [14]

Kotler jako zvláštní skupinu vyčleňuje eventy a zážitky⁴, které mají výhodu relevantnosti, přímého zapojení účastníků a implicitnosti prezentace.⁵ [17]

⁴ Events and experiences

⁵ Relevant, Involving, Implicit

2.4.5 Lidé

Při poskytování služeb dochází ke kontaktům zákazníka s poskytovatelem služeb. Lidé se tak stávají významným prvkem marketingového mixu služeb, protože celkový subjektivní pocit z realizace služby je ovlivněn jak přístupem a kvalifikací zaměstnanců při jejím vykonávání, tak i samotným zákazníkem v důsledku jeho participace při procesu poskytování služby. [11]

Pro vytváření příznivých vztahů s klienty (vztahový marketing) se firma musí zaměřit na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců i stanovení pravidel chování při styku se zákazníky. [11]

2.4.6 Materiální prostředí

Materiální prostředí je důkazem o vlastnostech a kvalitě služby, které souvisí se zvýšeným rizikem při nákupu služby jako nehmotného produktu. Jelikož zákazník nedokáže posoudit službu předtím, než ji spotřebuje, snaží se organizace prostřednictvím fyzické infrastruktury (výbava kanceláří, propagační materiály, výzdoba) přesvědčit klienta o jakosti poskytovaných služeb a tím snížit míru jeho nejistoty. [11]

2.4.7 Procesy

Hoyle přebírá definici procesu od Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO). [9] Ta definuje proces jako „soubor aktivit, které využívají zdroje k dosažení výsledků. Efektivní proces je takový, ve kterém průběh aktivit spotřebovává zdroje k dosažení předepsaného cíle. Tyto aktivity mohou být interdependentní a vzájemně interagovat.“⁶

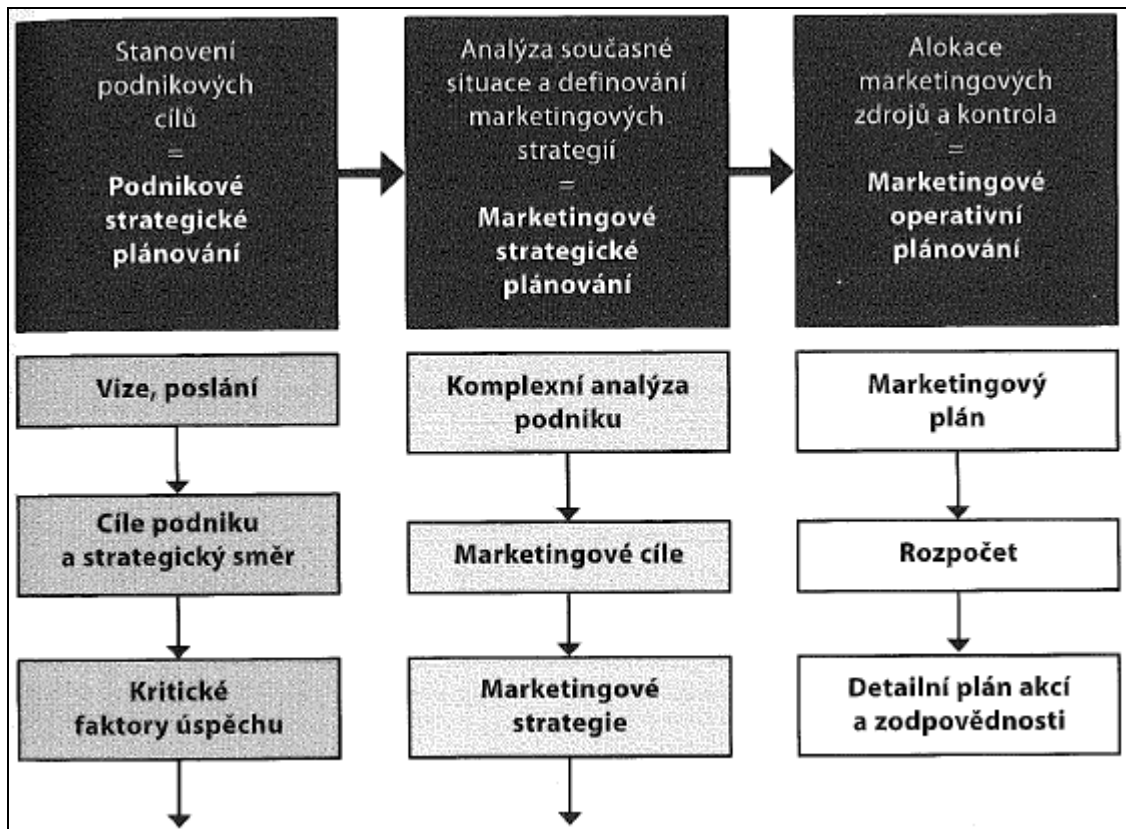
Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby je důvodem podrobnějšího zaměření na to, jakým způsobem je poskytována. Proto je nutné provádět analýzy procesů, vytvářet schémata a procesní mapy, klasifikovat je a postupně, zejména u složitých procesů, zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají. [11]

Všechny elementy modelu 7 P vychází ze strategického plánování společnosti.

⁶ „A series of activities that use resources to produce a result. An effective process would be one in which the activities use resources to achieve a prescribed objective. The activities may be interrelated, interdependent and may interact.“

3 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Plánování image vychází ze strategie společnosti. Strategie je ve své nejjednodušší podobě definována jako cesta k dosažení cílů stanovených ve vizi společnosti. Marketingové strategické plánování pak vychází z podnikového strategického plánování, jak demonstruje obrázek. (Obr. 2)



Obr. 2. Marketingový plánovací proces. [Blažková]

Zejména u podnikatelů v sektoru malých a středních firem není vždy zcela jasná nomenklatura v oblasti strategického plánování. Rozlišují se pojmy vize, mise (poslání) a strategie.

3.1 Strategické plánování podniku

3.1.1 Vize (Vision)

Vize dává „odpověď“ na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti.“ Je to žádaný budoucí stav společnosti. Shrnuje dlouhodobě neměnné principy, nadčasové zásady, které se přizpůsobují měnícímu se světu. Vize musí být jasně formulovaná, komunikovatelná a realistická. [10]

„Vize je jakýsi obraz o budoucnosti firmy, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti. Je to soubor specifických detailů a priorit firmy, to, čím je firma zvláštní a jedinečná... Vize se dívá více do budoucnosti a mění se jen s výraznými změnami, např. v důsledku růstu společnosti, změněných podmínek v okolí, v důsledku zavádění nových výrobků či rozšiřování trhů, případě opuštění původního obchodu.“ [1]

Kotler definuje vizi jako „nakažlivý sen, široce rozšířené prohlášení nebo slogan, který vyjadřuje potřeby dané doby.“ [19]

Obecně platí, že vize by měla být zapamatovatelná po přečtení do pěti minut. [10]

3.1.2 Mise, poslání (Mission)

„Mise čili poslání popisuje základní funkci firmy ve společnosti v současnosti, tzn., co a jak bude poskytovat svým zákazníkům a čím se odlišit od ostatních... Poslání je zaměřeno spíše na přítomnost a lze ho upravovat při strategických změnách. Nedoporučuje se výrazně měnit poslání příliš často, protože pak firma není schopna zajistit kontinuitu a vše vede k průměrnosti.“ [1]

Podle Kotlera je poslání „vyjádřením účelu organizace – čeho chce dosáhnout v širším kontextu. Jasně vyjádření poslání funguje jako „neviditelná ruka“, která usměrňuje pracovníky organizace, takže mohou každý sám a všichni společně přispívat k naplňování celkových cílů organizace.“ [19]

Vlček tvrdí, že „posláním každého podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností bytelně spjati.“ [32]

3.1.3 Strategie

Etymologie slova strategie leží v řeckém „stratēgia“ (úřad generála, velitelství, velení), potažmo „stratēgos“ (vůdce, velitel armády, generál), což je složeninou výrazů „stratos“ (armáda) a „ago“ (vedu, ovládám). Jedná se tedy o termín vojenský, který byl v průběhu času adaptován do obchodní sféry. Původní sémantický význam však zůstal zachován a strategie je chápána jako nezbytná součást podnikového řízení.

Solomon a kolektiv uvádí, že „strategické plánování je proces manažerského rozhodování, které usiluje o sladění zdrojů a schopností na straně jedné, a tržních příležitostí na straně

druhé, s cílem přežití a dlouhodobého růstu.“ [26] Strategické plánování a strategie bývají v některých literárních zdrojích zaměňovány, přestože strategické plánování zdůrazňuje plánování jako proces, zatímco strategie plánování jako výsledek.

Hanzelková a kolektiv se přiklání k definici strategie jako souboru cílů a postupů: „Strategie (strategy) vyjadřuje dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout, a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosahovat.“ [7]

Horáková se ve svém vymezení blíží Hanzelkové, když strategií obecně rozumí „určité schéma (projekt, směr) postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů (jak se chovat na cestě vedoucí k dosažení cílů).“ [8]

Johnson a Scholes vymezují strategii na základě charakteristických znaků (naznačeny kurzívou), které jsou jí obecně připisovány. Strategie je tak podle těchto autorů „kombinací *směřování a dosahu působnosti* organizace během dlouhé doby: tím je dosaženo *zvýhodnění* organizace prostřednictvím uspořádání *zdrojů* uvnitř měnícího se *prostředí* za účelem splnění potřeb *trhu* a očekávání *investorů*.“ [13]

Z naznačených definic je možné extrahovat společné prvky:

- strategie je dokumentem s dlouhodobou platností,
- strategie se snaží o plánování všech podnikových zdrojů,
- strategie musí stanovit cíle a způsoby jejich dosahování.

Další podstatné náležitosti strategie jsou:

- strategie není izolovaným dokumentem (reflektuje vizi a poslání společnosti),
- strategii je na rozdíl od vize a poslání společnosti vhodné měnit,
- strategie je operacionalizovatelná do střednědobých (taktických) a krátkodobých (operativních) cílů, plánů a postupů,
- strategii musí chápat a identifikovat se s ní všichni zaměstnanci společnosti,
- ve strategii by měl být reflektován koncept Společenské odpovědnosti firem (CSR) v oblastech ekonomické, sociální a environmentální. [4]

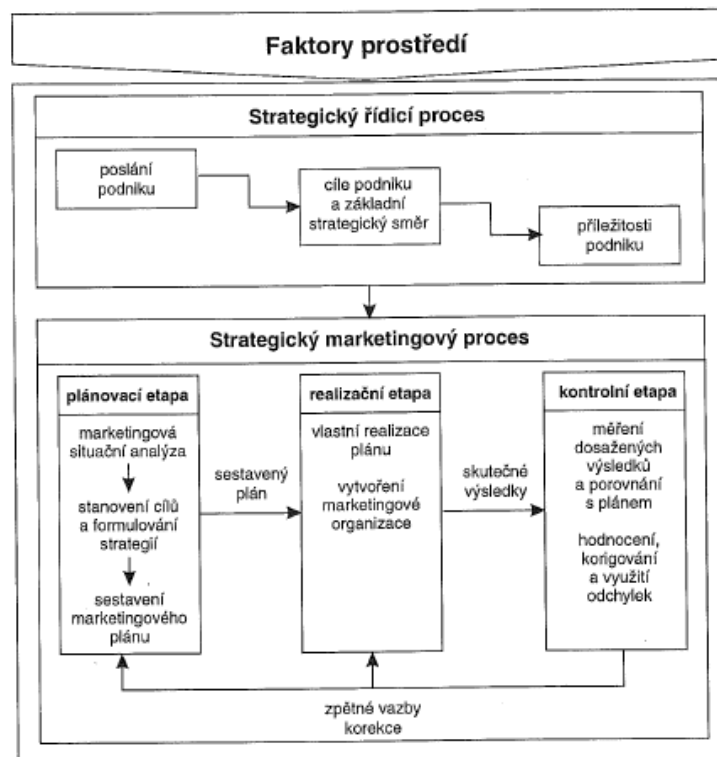
3.2 Marketingové strategické plánování

Základem marketingového strategického plánování je komplexní analýza prostředí, v němž se podnik nachází a které se vyznačuje recipročním vztahem se společností.

Hanzelková tvrdí, že „marketingová strategie je vyjádřením základních záměrů, které chce firma dosáhnout v dlouhém časovém horizontu v oblasti marketingu tak, aby pomocí marketingových činností naplnila nadřazené strategické a obchodní cíle.“ [7]

Na následujícím obrázku (Obr. 3) Horáková znázorňuje komplexní relační vazbu mezi marketingovým strategickým plánováním, strategickým plánováním podniku a vlivem externích faktorů, na něž je nutné během formulace plánů reagovat a zahrnout je do rozhodování. [8]

Všechny cíle, stejně jako marketingová strategie, by měly být přesně specifikovány, jejich dosažení by mělo být realistické, měly by mít vazbu na celkovou podnikovou strategii, měly by být omezeny a vázány určitým časovým rámcem a také by měly mít přiřazeny konkrétní metriky, jež určují splnění nebo nesplnění cíle. Všechny tyto vlastnosti jsou seskupovány do akronymu SMART (v překladu „chytrý“, význam viz Seznam použitých symbolů a zkratk).



Obr. 3. Marketingové plánování podniku. [Horáková]

3.2.1 Plánovací etapa

V plánovací etapě je nejprve vytvořena marketingová situační analýza (marketing situation analysis), která „zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů.“ [10] Sestává z hodnocení firmy a hodnocení zdrojů evaluovaných k okamžiku tvorby situační analýzy.

Hodnocení firmy „analyzuje zdroje a schopnosti firmy s cílem odhalení silných a slabých stránek a určení kompetencí“, hodnocení faktorů prostředí monitoruje potřeby firmy s cílem odhalení příležitostí a hrozeb, kterým firma čelí. [10] Mezi nejčastěji používané metody situační analýzy patří analýza SWOT, PEST, GE matice a BCG matice spolu s dalšími, pokročilejšími modely.

Druhým krokem je stanovení cílů a formulace strategií k jejich dosažení. Jako marketingové cíle mohou být stanoveny: podíl na trhu, objem prodeje, návratnost investic, ziskovost, zvýšení zákaznické základny nebo konkrétní jmenovité úkoly, například vstup na určitý trh, zavedení nového nebo inovovaného produktu na trh, snížení cen určitých produktů, změna kontraktačních podmínek, zajištění významné propagační akce, rozšíření forem prodeje, zúžení distribuční sítě, snížení marketingových nákladů. [10]

Strategie spočívá v „rozdělení celkového trhu na rozdílné části definované s ohledem na vlastnosti zákazníka, ve volbě jednoho nebo více tržních segmentů a ve vytvoření produktu, který splňuje potřeby těchto konkrétních segmentů.“ [26] Výstupem tohoto procesu je vymezení jedné, popřípadě několika strategických obchodních jednotek (SBU).

3.2.2 Realizační etapa

Implementace strategie může být definována jako „proces, prostřednictvím kterého jsou strategie uvedeny do života.“ [7] Formulace strategie probíhá na úrovni strategického managementu, její realizace pak na úrovni taktické a operativní. Neměl by chybět harmonogram nejdůležitějších implementačních úkolů, včetně jejich nositelů a termínů. Tyto úkoly by měly být odvozeny ze strategických cílů. [7] Splnění každého z nich by mělo přispívat k plnění celkového marketingového strategického plánu, jež by měl přispívat k plnění celkové strategie podniku.

Horáková mimo jiné pro úspěch strategie doporučuje vhodně začlenit marketing do podnikové organizace a vytvořit separátní marketingový útvar nebo jinak přiměřeně instituciona-

lizovat marketingové činnosti do organizační struktury. Útvar pak může monitorovat plnění strategie na úrovni jednotlivých organizačních jednotek. [8]

3.2.3 Kontrolní etapa

Kontrola může být v podniku realizována buď decentralizovanými útvary, jež monitorují a vyhodnocují příčiny odchylek od nastavených plánů, nebo centralizovaně jedním střediskem. Základem efektivní zpětné vazby jsou jednotné a aktuální informace, zajištěné podnikovým informačním systémem, popřípadě marketingovým informačním systémem (MIS), zvláštním datovým úložištěm se všemi daty nezbytnými pro správnou funkci oddělení marketingu. [25]

Podle Blažkové se marketingová kontrola zaměřuje zejména na plnění marketingových cílů (kontrola výkonnostních měřítek), účinnost marketingové strategie (marketingový audit), marketingovou efektivnost (kontrola efektivnosti: kontroluje efektivitu jednotlivých elementů marketingového mixu, jako např. prodejního personálu, podpory prodeje, propagace, distribuce, dále efektivitu marketingového výzkumu, informačního systému a dalších ukazatelů) a plnění marketingového plánu (kontrola marketingového plánu: analýza prodeje, marketingových nákladů, analýza spokojenosti zákazníků; může být prováděna několikrát do roka, např. měsíčně, čtvrtletně, nebo jednou ročně). [1]

4 IMAGE SPOLEČNOSTI

Slovo image pochází z latinského výrazu *imāgō* (kopie, stejnost, obraz). Do českého jazyka se zpravidla nepřekládá, je zachován tvar z jazyka anglického, který termín převzal ze starofrancouzštiny. Existuje ale schisma v identifikaci rodu tohoto podstatného jména: image se v literatuře objevuje jak ve spojení „ten image“, tak „ta image“.

Vysekalová ji definuje takto: „...image má povahu zobecnělého a zjednodušeného symbolu založeného na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu.“ [33] Podle Foreta ji lze chápat „jako představu, obraz nebo dokonce zdání o nějakém objektu.“ [5]

Druhý zmíněný autor také rozlišuje firemní identitu a firemní image. Identita „...stručně řečeno představuje to, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků. Představuje něco jedinečného, vyjádření sebe sama, svého charakteru, a podobně jako každá osoba má svoje specifické charakteristiky a vlastnosti. Firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii a vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty.“ [5] Image je naproti tomu „...především produktem identifikace firmy jejím okolím, přičemž takto identifikovaná firma se nekryje jenom s tím, co o sobě vypovídá, ale vstupuje sem i reflexe toho, jak se jeví... Stručně řečeno, firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.“ [5]

S tímto postulátem souhlasí i Kotler. [17] Podnikovou (korporátní, firemní) identitu vnímá jako „způsob, kterým se společnost snaží o identifikaci nebo zacílení buď sebe, nebo svého produktu.“ Image pak naproti tomu „způsob, jakým veřejnost organizaci nebo její produkt vnímá.“⁷

Foret tvrdí, že v marketingu si image nejčastěji všímáme v souvislosti s organizacemi nebo s produktem. [5]

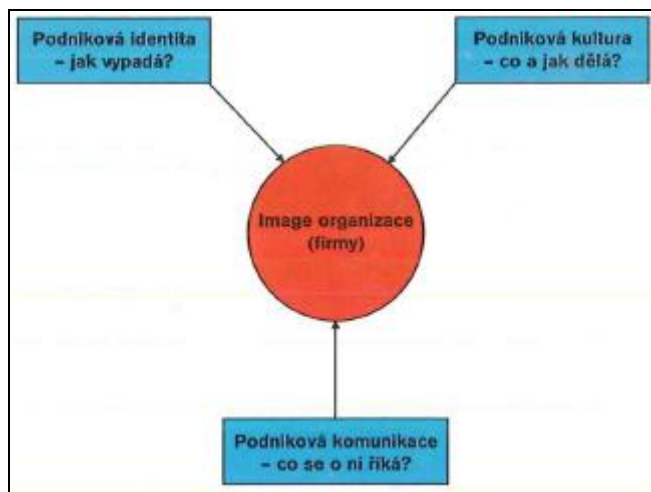
4.1 Image organizace

Pro potřeby empirického zkoumání se image organizace (Corporate Image) zpravidla operacionalizuje do následujících položek:

⁷ „*Identity* is the way a company aims to identify or position itself or its product. *Image* is the way the public perceives the company or its products.“

- známost firmy,
- serióznost,
- profesionalita,
- výkonnost,
- úspěšnost,
- solventnost,
- důvěryhodnost,
- tradice,
- atraktivnost,
- dynamika,
- inovativnost,
- pružnost (flexibilita),
- přístup k zákazníkům,
- obchodní úspěšnost,
- ambicióznost,
- makrospolečenská prospěšnost,
- ekologická ohleduplnost,
- přístup k veřejnosti, apod. [5]

Na obrázku (Obr. 4) je naznačen vztah image organizace k podnikové kultuře, identitě a komunikaci. Každá z nich spoluvytváří celkový obraz firmy, jak jej vnímá veřejnost. Jestliže má tedy organizace zájem o vytvoření příznivé image, musí disponovat fungující kulturou, musí v ní být podporován vznik multilaterálních komunikačních kanálů a také by měla být součinností jednotlivých nástrojů na veřejnosti prezentována jako unikátní entita – musí mít vlastní identitu.



Obr. 4. Image organizace. [Foret]

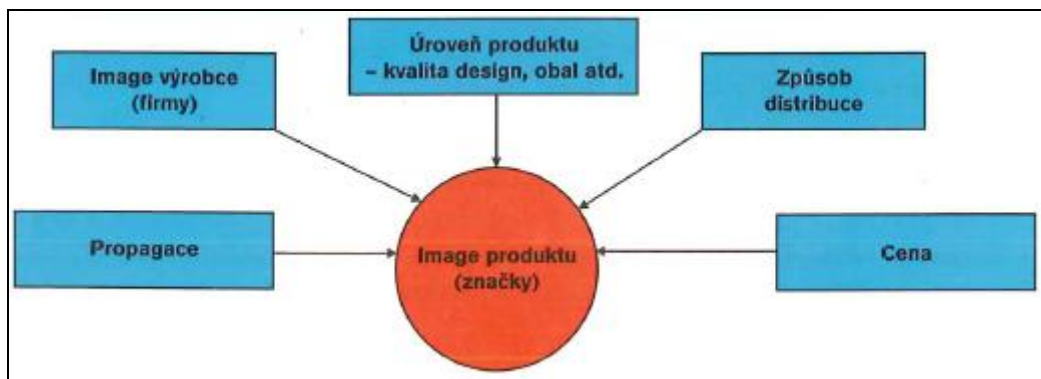
Řízení image organizace (Corporate Image Management) pak vychází z její strategie. Cílem tohoto procesu je, aby byla společnost pozitivně identifikována a vnímána zákazníky. Silná image je považována za konkurenční výhodu i bariéru vstupu konkurenčních firem do odvětví.

4.2 Image produktu

Image produktu (značky) obvykle zahrnuje:

- spolehlivost,
- užitečnost,
- kvalitu,
- přátelskost,
- atraktivnost,
- progresivnost, apod. [5]
- cenovou přiměřenost,

Na obrázku (Obr. 5) jsou naznačeny aspekty, které ji konstituují. Je zde patrné spojení image výrobce a produktu. Pokud je tedy na trhu nabízen produkt firmou, jejíž vnímání veřejností je negativní, je velmi pravděpodobné, že bude dotčena i image nabízeného zboží či služeb. Parciálním zmírněním tohoto efektu jsou nadstandardní výsledky v dalších naznačených aspektech.



Obr. 5. Image produktu. [Foret]

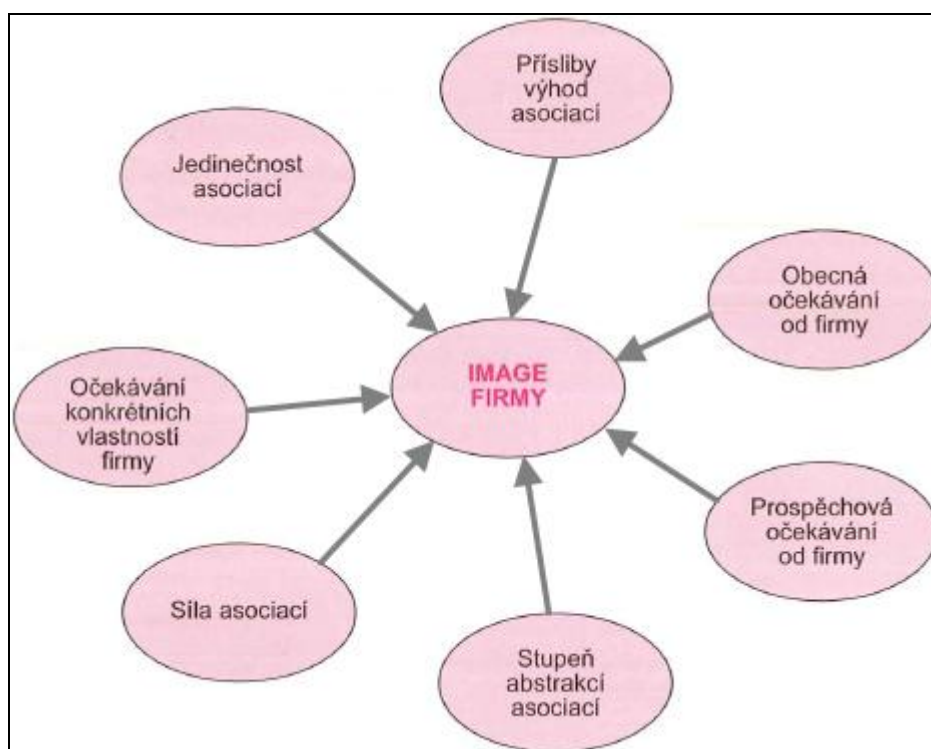
„Podle konkrétní situace, je-li či není zákazník schopen produkt (značku) snadno a jednoznačně přiřadit určitému výrobcí či distributorovi (firmě), může mít potom image organizace následně silnější, nebo naopak slabší vliv na image produktu... v závislosti na možnosti identifikovat výrobce či distributora produktu může následně být jeho image spojován s image celého podniku.“ [5]

4.3 Komponenty firemní image

Firemní image není nový koncept. Teoretické základy byly položeny již v roce 1955, kdy Sidney Levy a Burleigh Gardner publikovali v Harvard Business Review článek „The Pro-

duct and the Brand“. V něm byla prezentována teze, že image produktu může být pro koupi výrobku důležitější, než jeho technologické vlastnosti. [33]

Od roku 1955 tedy dochází k vyšší míře zájmu o problematiku firemní image. Nejedná se ale o homogenní pojem, image sestává z několika elementů, které jsou ve vzájemném synergickém vztahu – posílení jednoho prvku a oslabení jiného nevede k substanciálnímu efektu. Pouze správným a vyváženým působením všech je možné docílit požadovaného výsledku. (Obr. 6)



Obr. 6. Komponenty image. [Vysekalová, upraveno]

Foret vymezuje firemní image jako vzájemné působení firemní identity, kultury a komunikace. V této oblasti nedošlo k formalizaci nebo standardizaci jediného teoretického přístupu ani názvosloví, proto například Vysekalová dělí firemní identitu na firemní design, komunikaci, kulturu a produkt. Jednotlivé prvky budou stručně charakterizovány.

4.3.1 Firemní design

Firemní design (Corporate Design) je tvořen souborem strategických propagačních konstant, ke kterým patří název firmy či produktu, dále grafická podoba tohoto názvu (logotyp), typická firemní barva, samostatný grafický standard, grafický manuál, centrální firemní slogan a znělka. Obecně jde o „soubor formálních prvků, kterými se firma prezentuje

na veřejnosti a které těmto prezentacím dávají jednotný styl.“ [20] Dále je k firemnímu designu možné řadit písmo, oděvy zaměstnanců, grafiku obalů, dárkové předměty, orientační a služební grafiku nebo architekturu sídla společnosti. [33]

Firemní design tak tvoří veškeré audiovizuální prvky, kterými může společnost oslovit a zaujmout všechny skupiny veřejnosti, nejčastěji zákazníky. Z důvodu velkého důrazu současné reklamy na vizuální složku prezentace je korporátní design velice důležitý při pronikání na nové trhy, udržování tržní pozice či při plánované a cílevědomé změně image firmy transformací jejích grafických a zvukových podkladů.

4.3.2 Firemní komunikace

Firemní komunikaci (Corporate Communications) tvoří „všechny nástroje, kanály, média a prostředky, kterými firma komunikuje s... cílovými skupinami.“ [20] Vysekalová ji definuje jako „všechny komunikační prostředky, komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje, komunikaci s vnějším a vnitřním prostředím. Firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury.“ [33]

Jejími základními směry jsou komunikace směrem dovnitř podniku (interní firemní komunikace), jež je facilitována mezi vedením organizace a zaměstnanci, a komunikace vně podniku (externí firemní komunikace). Oba tyto směry dokáže efektivně řídit disciplína vztahů s veřejností (PR).

Řízení vztahů s veřejností je záměrně v literatuře definováno pouze obecně:

- „Cílem PR je zabezpečení vyšší úrovně řízení a vzájemných vztahů v rámci organizace i mimo ni, včetně komunikace, využitím strategických postupů a taktiky.“ [2],
- „Public relations jsou sociálněkomunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj jejího managementu.“ [29],
- „PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí o vytváření a podporu vzájemného pochopení a souladu mezi organizacemi a jejich veřejností.“ [28]

4.3.3 Firemní kultura

Foret přichází s tezí, že firemní kultura (Corporate Culture), někdy označovaná též jako jednotná firemní kultura, vychází především z konkrétní interní situace, komunikace a vztahů se zaměstnanci. Dále dodává, že „je souhrnem toho, jak podnik skutečně funguje, pracuje, nakolik se vedení podařilo zaměstnance získat pro své záměry a cíle a prosadit vypracovanou identitu.“ [5] Křížek a Crha poskytují rozsáhlejší vymezení, podle něhož je „tvořena zásadami řízení a předpisy v jednání se zákazníky, s obchodními partnery, s pracovníky sdělovacích institucí, ale také předepsanými rituály v jednání s vlastními zaměstnanci, s jejich rodinnými příslušníky, s bývalými zaměstnanci... týká [se] i vztahů subjektu k široké veřejnosti, a domyslíme-li to, i k přírodě, k životnímu prostředí.“ [20]

Horáková, Stejkalová a Škapová definují firemní kulturu takto: „Firemní kultura vychází z hodnot, stanovených v podnikové filozofii, a shrnuje cíle, styl chování, žebříček podnikových hodnot, určité rituály apod. Na počátku je plánovitá a ovlivnitelná tak, aby podporovala žádoucí firemní identitu... Postupem času se začíná sama formovat pod vlivem každodenního života podniku, a proto je důležité firemní kulturu stvrzovat.“ [8]

Vysekalová se pak domnívá, že firemní kultura „vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy.“ Firemní kulturu dělí do čtyř prvků: symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. [33]

Z uvedených konstruktů lze vyvodit, že firemní kultura je konstituentem firemní identity a vyjadřuje její nehmátatelná, nehmotná aktiva: ztotožnění zaměstnanců s podnikovým prostředím, vzájemné vztahy, příslušnost a oddanost organizaci, podnikové klima. Ve společnosti se vytváří nejprve plánovitě jako iniciativa vedoucích pracovníků, nebo spontánně, ale později možnost a schopnost ovlivnění ze strany vedení zaniká.

Podniková kultura je také obrazem toho, jak se vrcholovému managementu a vyšším hierarchickým stupňům vedení podařilo zaměstnance získat pro firemní vizi, poslání a strategii.

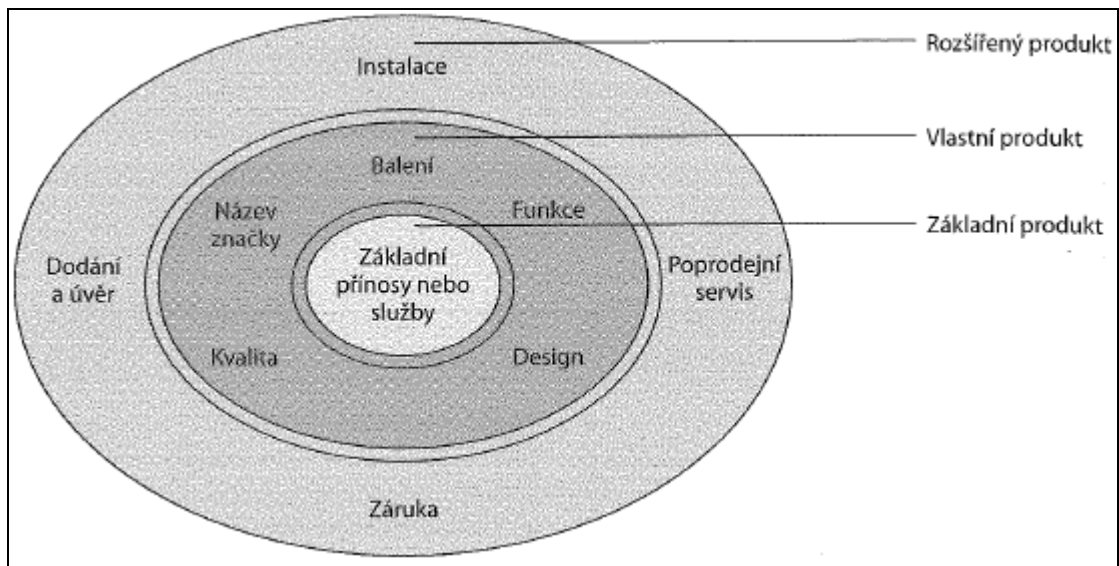
4.3.4 Produkt

Jedním z kritérií nákupního rozhodování je identifikace produktu podle image výrobce. Stejskalová a kolektiv tvrdí, že „dobře profilovaná a známá firemní značka... posiluje důvěru v hodnotu značek svých výrobků nebo služeb, a tak nepřímo zvyšuje jistotu při ná-

kupním rozhodování. Na druhé straně produktová značka, která selže, s sebou může strhnout i firemní značku a případně další produktové značky. Firemní značka a značky produktů jsou neoddělitelnými souputníky, a právě proto je důležité kultivovat i jejich vzájemný vztah.“ [28]

Produktem zde přitom rozumíme jakýkoliv výkon firmy, který má potenciál uspokojit konkrétní přání zákazníků. Jedná se jak o výrobky (hmotné produkty), tak o služby (nehmotné produkty). Produkty chápeme jako podstatu existence firmy. [33]

Na obrázku (Obr. 7) jsou vyznačeny jednotlivé úrovně tzv. rozšířeného pojetí produktu (Extended Product).



Obr. 7. Rozšířené pojetí produktu. [Kotler]

- Základní produkt

Základní výhody nebo služby zajišťující řešení problémů; jsou skutečným účelem koupě produktu.

Základní produkt je odpovědí na otázku: „Co vlastně kupující doopravdy kupuje?“ Je rovněž jádrem celkového produktu a tvoří jej základní přínosy, které spotřebitelé hledají a jež řeší jejich problémy. [19]

- Vlastní produkt

Součástky produktu, úroveň kvality, funkce, design, název značky, balení a další atributy, které společně zajišťují základní přínosy produktu.

Vlastní produkt je tedy vytvořen ze základních přínosů a má až pět výše zmíněných charakteristik. [19]

- Rozšířený produkt

Doplňkové služby a přínosy spotřebitelům, spojené se základním a vlastním produktem. [19]

Rozšířený produkt se dostává do popředí zájmu zákazníků. Homogenizace výrobních technologií a primární snaha o realizaci prodeje ústící ve větší míru agresivnosti moderní marketingové komunikace nutí výrobce a prodejce přeorientovat se na vlastnosti, jež zákazníci požadují (strategie pull) spíše, než se snažit vytvářet umělou poptávku (strategie push).

5 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

5.1 Teoretická východiska

Z teoretické části lze vyvodit následující postuláty:

- V současné době je image a konzistentní prezentace firem na veřejnosti v důsledku homogenity nabízených produktů a volatilního ekonomického prostředí jedním z podstatných hledisek nákupního rozhodování a měla by tedy být aspektem, na nějž se moderní, tržně orientovaná a flexibilní společnost soustředí jako na jeden z klíčových faktorů úspěchu.
- Budování image společnosti na trhu je dlouhodobý a komplexní proces, který ze strany firmy vyžaduje jasnou orientaci na výsledek, motivaci všech zainteresovaných osob i zaměstnanců společnosti, předběžné plánování, průběžné analýzy plnění spolu s predikváním a zohledňováním změn na trhu a inkorporací těchto proměnných do strategií.
- Image firem poskytujících služby musí reflektovat nehmotnou povahu produktu, s ní spojenou vyšší míru nejistoty zákazníků při nákupu a realizaci plnění včetně subjektivního hodnocení jakosti služeb.
- Jestliže jsou všechny nástroje, které svým působením přispívají k posilování image společnosti – design, komunikace, kultura a produkt – navázány na strategické plánování společnosti, vytvářejí synergický efekt. Ten není realizován, jestliže alespoň jednomu z nich není ze strany podniku věnována náležitá pozornost a snaha o jeho neustálé zlepšování.

5.2 Struktura analytické části

V analytické části bude nejprve slovně představena společnost XYZ z historického, organizačního a produktového hlediska spolu se zařazením do příslušné sekce klasifikace NACE, aby byl vytvořen strukturovaný rámec zkoumané problematiky. Budou představeny hlavní oblasti zaměření a portfolio organizace.

Následně bude provedena PEST analýza popisující politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické perspektivy makroprostředí, které musí společnost při výkonu své

podnikatelské činnosti respektovat a zohlednit je při plánování. Z nich plynoucí příležitosti a ohrožení budou ve SWOT analýze doplněny o silné a slabé stránky, jež může společnost exploatovat, respektive se snažit o jejich eliminaci. Bude doplněna o matematický model SWOT analýzy, určující valence mezi všemi naznačenými faktory. Porterův model pěti konkurenčních sil pak identifikuje činitele, které existují v odvětví působení firmy.

Ve třetí části bude provedena slovní analýza čtyř principiálních komponent, jež tvoří firemní image – designu, komunikace, kultury a produktu. Bude evaluován současný stav všech zmíněných složek, identifikovány nejvýznamnější nedostatky a navržena hierarchická posloupnost implementace opatření v oblastech s potenciálem zlepšení. Poslední podkapitola této části bude zaměřena na firemní image jako výsledek syntézy všech analyzovaných součástí. Vstupem pro tyto rozbory budou data získaná pasivní observací provozu společnosti. Bude také proveden rozbor průzkumu realizovaného mezi zaměstnanci a zákazníky.

5.3 Závěr

Marketing sektoru služeb je problematika, na níž se v literatuře aktuálně zaměřuje velké množství tuzemských i zahraničních autorů, což akcentuje s přesunem důrazu z primárního a sekundárního odvětví národních ekonomik právě do oblasti terciárního sektoru. V České republice lze pozorovat mírné zaostávání literatury zaměřené na tržní povahu služeb způsobené povahou ekonomiky před rokem 1990. Zahraniční autoři čerpali zkušenosti z existujících tržních mechanismů i v době, kdy hospodářství Československé socialistické republiky bylo řízeno centrálně a tedy izolovaně od vlivů trhu.

Teoretická část intenzivně využívala především monografií Philipa Kotlera, uznávaného autora v oblasti marketingu, Heriberta Mefferta, ale také Kamrana Kashaniho a kolektivu, jež se ve své publikaci snažili nastínit nové směry vývoje v této sféře. Z českých autorů lze zmínit monografie Miroslavy Vašítkové a Lidmily Janečkové, zabývající se marketingem služeb v obecné rovině, a Jitky Vysekalové spolu s Miroslavem Foretem, kteří se zaměřili na firemní image, identitu a marketingovou komunikaci. Veškerá zmíněná literatura je volně dostupná.

Autora nejvíce zaujaly odlišné přístupy jednotlivých autorů k tématu marketingu služeb.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V této kapitole bude představena společnost XYZ z historického, organizačního a produktového hlediska.

6.1 Základní informace

- Právní forma společnosti: s. r. o.
- Sídlo společnosti: Brno, Česká republika
- Pobočky: Ostrava, Praha, Mnichov (v přípravě)
- Počet zaměstnanců: 18
- Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE: 62 Činnosti v oblasti informačních technologií (62.01 Programování, 62.02 Poradenství v oblasti informačních technologií, 62.03 Správa počítačového vybavení, 62.09 Ostatní činnosti v oblasti informačních technologií)

6.2 Historie

Společnost XYZ byla založena roku 2003 jako ryze český podnik bez zahraniční kapitálové spoluúčasti. Hlavním předmětem zaměření systémová integrace, v roce 2004 je obor podnikání rozšířen na poradenství v oblasti podnikání, ekonomiky, vedení účetnictví a IT. [36]

Rokem 2003 se společnost stává autorizovaným implementačním a obchodním partnerem produktů LCS International, dceřiné firmy Asseco Czech Republic. Ve stejném roce vstupuje do partnerského programu Helios Open, jehož cílem je zefektivňovat vývoj a implementace produktů síťovou spoluprací integračních partnerů na bázi kolaborativního zavádění best practices (nejlepších praktik) do branžových řešení. [36]

V roce 2009 firma získává prestižní ocenění „Premier Partner Helios Open“ za intenzivní spolupráci při inkluzi nejlepších praktik do systému Helios Green. Dochází k internacionalizaci společnosti a připravuje se založení pobočky v Mnichově. [36]

6.3 Předmět činnosti

- systémová integrace,
- konsolidace aplikací,
- Business Intelligence,
- Customer Relationship Management,
- datové sklady,
- body shopping (poskytování expertů),
- vedení a řízení projektů,
- implementace informačních systémů,
- ekonomické a účetní poradenství,
- poradenství v oblasti IT. [36]

6.4 Organizační struktura

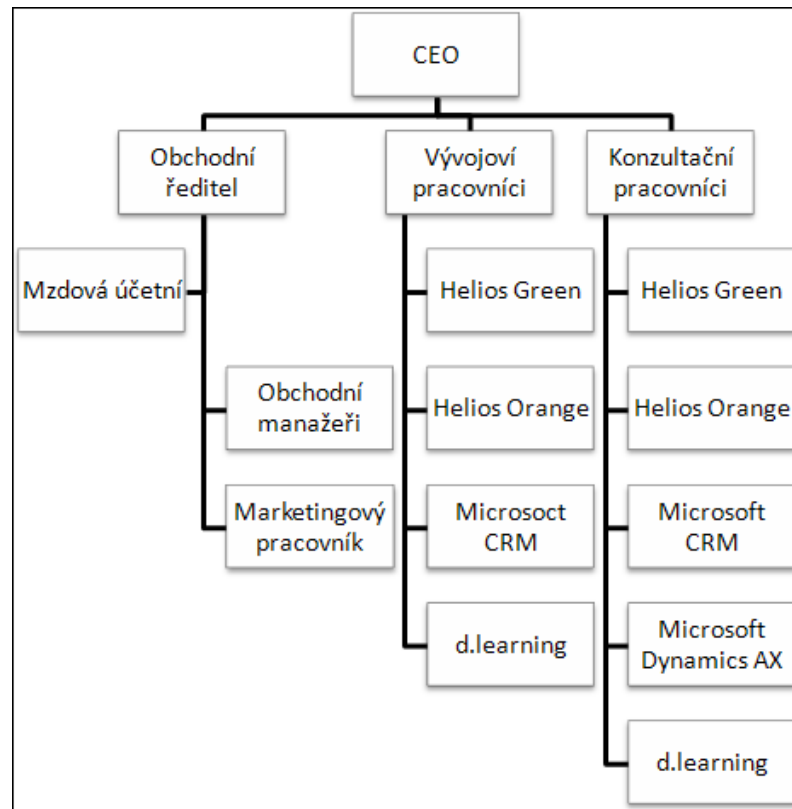
Organizační struktura společnosti XYZ není v žádném podnikovém dokumentu ani jiným způsobem formalizována, přesto je možné ji schematicky naznačit rozdělením funkcí jednotlivých zaměstnanců podniku. (Obr. 8)

Podnik má jediného majitele, který je zároveň i generálním ředitelem. Druhým vrcholovým manažerem je ředitel prodeje se sídlem v Praze. Pracovníci jsou umístěni v útvech podle své specializace. Z geografického hlediska se jedná o decentralizovanou organizační strukturu, protože jednotlivé organizační stupně jsou difundovány po celém území České republiky. Na hlavní pracovní poměr je evidováno 18 zaměstnanců (2 dislokováni v Praze, 9 v Brně, 7 v Ostravě).

Ve společnosti tak existují tři skupiny zaměstnanců:

- mzdová účetní, obchodní manažeři, marketingový pracovník,
- vývojoví pracovníci,
- konzultační pracovníci.

Obchodní ředitel je nadřazeným stupněm první skupiny, zbývající dvě jsou pak podřízeny přímo generálnímu řediteli.



Obr. 8. Organizační struktura společnosti XYZ. [Vlastní zpracování]

6.5 Produkt

Mezi produkty společnosti patří modulární ERP systémy Helios Green a Helios Orange, dříve známé pod označením LCS Noris, a Microsoft Dynamics AX, dříve známý pod označením Axapta. Moduly informačních systémů Helios Orange a Green jsou schematicky znázorněny v příloze. (Příloha P II) [35]

Podnik také nabízí řešení BI, CRM a vzdělávací portál d.learning určený pro rozvoj a kontrolu personálních činností a úkolů. [36] Definice zmíněných pojmů jsou uvedeny v příloze. (Příloha P VII)

7 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

V této kapitole budou provedeny čtyři analýzy, které systematicky a přehledně popíší podnikatelské prostředí, ve kterém se společnost XYZ pohybuje.

7.1 PEST analýza

Akronym PEST představuje zkratku iniciálních znaků čtyř makroekonomických perspektiv, jejichž popis i vzájemné vazby jsou považovány za rámec optimálně informovaného podnikatelského rozhodování: Political (politická), Economic (ekonomická), Social (sociálně-kulturní, synonymně označována jako sociální), Technological (technologická).

7.1.1 Politická perspektiva

- Stabilita politického systému – Česká republika je z hlediska politické stability řazena k vyspělým státům světa. Podle statistik Světové banky dosahoval v roce 2008 index politické stability země, sestavený agregací 12 indikátorů (viz příloha P III), percentilu 78,9. Do hodnocení bylo zahrnuto 211 států. [45] Regulační kvalita, zahrnující schopnost vlády formulovat a přijímat opatření podporující podnikatelský sektor, byla hodnocena percentilem 82,1. Percentil míry kvality legislativního prostředí, jenž obsahuje také vymahatelnost smluv, činil 77,0. Úspěšnost snah o snižování korupce státní správou byla hodnocena percentilem 66,7. [59]
- Stabilita vlády – vláda České republiky je v současné době sestavena z ministrů bez politické příslušnosti. Její předseda Jan Fischer byl do funkce jmenován prezidentem republiky 9. 4. 2009., členové vlády pak 8. 5. 2009. [55] Míra důvěry obyvatel ve vládu v listopadu 2009 poprvé od roku 1989 překonala míru důvěry občanů v prezidenta České republiky. Termín voleb do Poslanecké sněmovny byl stanoven na 28. a 29. 5. 2010. [38]
- Podpora zahraničního obchodu – mezi organizace, jejichž cílem je podporovat zahraniční obchod České republiky, patří CzechInvest, agentura pro podporu podnikání a investic, CzechTrade, agentura pro podporu obchodu, Česká exportní banka, Exportní garanční a pojišťovací společnost, Česká centra, agentura pro podporu komplexní prezentace ČR v zahraničí, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a Ministerstvo zahraničních věcí ČR. [46]

- Ochrana hospodářské soutěže – pro korektní funkci tržní ekonomiky je nezbytné regulatorně zajistit fungování hospodářské soutěže jako základního předpokladu rovného postavení a práv všech účastníků. Zákon na ochranu hospodářské soutěže stanoví demonstrativní výčet jednání narušující hospodářskou soutěž, především zneužívání dominantního postavení a kartelové dohody. [76]
- Programy dotací z fondů Evropské unie – po vstupu České republiky do Evropské unie 1. 5. 2004 vznikla možnost čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů. V období 2007 až 2013 bude pro jednotlivé operační programy České republiky vyčleněno více než 650 miliard korun. [62] Z 9 sektorových operačních programů lze zmínit Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, na nějž je vyčleněno zhruba 6,8 % veškerých prostředků určených pro Českou republiku, a Integrovaný operační program, zejména jeho Prioritu 2, Rozvoj informační společnosti. [50], [63]
- Obecný závěr – výstupy potvrzují, že Česká republika je z hlediska politické stability zemí vhodnou k provozování podnikatelské činnosti. Existence právního rámce zajišťuje ochranu investic a umožňuje vymáhat plnění smluv, je také podporován zahraniční obchod. Se vstupem do Evropské unie rovněž byly vytvořeny podmínky pro čerpání dotací na vzdělávání a pro podporu konkurenceschopnosti. Zvýšenou míru nejistoty lze asociovat s výsledky voleb a možnými změnami legislativy.
- Závěr pro společnost XYZ – z hlediska stability politického systému a vlády je doporučeno sledovat legislativní proces pro odvětví systémové integrace, ochranu osobních údajů, informačních a komunikačních technologií i služeb obecně. V případě internacionalizace by měl management navázat spolupráci s příslušnými organizacemi pro podporu zahraničního obchodu. Zároveň by bylo vhodné uvažovat o dotační žádosti pro zvýšení konkurenceschopnosti formou vzdělávání zaměstnanců.

7.1.2 Ekonomická perspektiva

- HDP, tržby – hrubý domácí produkt v reálných cenách zaznamenal ve 4. čtvrtletí 2009 meziroční pokles o 3,1 %, v roce 2009 pak poklesl celkově o 4,1 %. To v běžných cenách znamená pokles o 1,5 % na 3 630,4 miliard Kč. Meziroční

pokles HDP členů EU 27 pak činil 2,3 %. [61] Česká národní banka predikuje meziroční růst ukazatele reálného HDP roku 2010 ve výši 1,4 %. [60] Tržby v sektoru služeb v roce 2009 reálně poklesly o 1,2 %, meziročně pak o 9,3 %. Odvětví informačních a komunikačních technologií zaznamenalo pokles o 5,0 %, největší vliv na tento výsledek měla oblast informačních technologií (-2,7 %). [61]

- Inlace – míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen (CPI) v březnu 2010 poklesla oproti prosinci 2009 o 0,3 % na 0,7 %, meziročně pak poklesla o 1,6 %. V roce 2009 činila průměrná meziroční míra inflace 1,0 % (2008: 6,3 %). [61] Index cen průmyslových výrobců (PPI) s přihlédnutím k cenám služeb zaznamenal v březnu 2010 meziroční pokles o 0,8 % a meziroční nárůst o 0,8 %. [67] Česká národní banka predikuje míru inflace vyjádřenou indexem CPI ve výši 2,0 % pro 1. čtvrtletí 2010 a 2,1 % pro 2. čtvrtletí 2010. [60]
- Nezaměstnanost – procentní míra nezaměstnanosti ekonomicky aktivního obyvatelstva (15 až 64 let) vztažená k prosinci 2009 zaznamenala meziroční nárůst o 2,9 % na 7,3 %. To je oproti 3. kvartálu, představujícímu roční lokální maximum míry nezaměstnanosti, pokles o 0,1 %. Trendem v terciárním sektoru ekonomiky je decelerující růst zaměstnanosti, z 82,7 tisíc osob ve 3. kvartálu 2009 na 58,9 tisíc ve 4. kvartálu 2009. [61]
- Daňová politika – podle žebříčku Světové banky je Česká republika se svým daňovým systémem ve srovnání s ostatními 182 hodnocenými státy na 118. pozici. [64] Daň z příjmů právnických osob je od 1. 1. 2010 snížena z původních 20 % na 19 %, daň z příjmů fyzických osob činí 15 %. [76] Tato jednotná sazba nahrazuje původní progresivní systém danění, kdy byl vyšší základ daně spojen s vyšší daňovou sazbou s mezními hodnotami 12 % a 32 %. [48] Daň z přidané hodnoty je od 1. 1. 2010 zvýšena o 1 % na 20 %, snížená sazba daně pak činí 10 %. [76] Služby, které společnost XYZ poskytuje, náleží do základní sazby daně.
- Úrokové sazby – cenu peněz na finančním trhu určuje v České republice Česká národní banka. Základní sazbou je dvoutýdenní repo sazba, jež byla v průběhu roku 2009 postupně snižována o 0,25 % až na současnou hodnotu 1,00 %. [60] Objem poskytnutých úvěrů podnikatelské sféře se v období ledna až listopadu roku 2009 snížil o 7,2 %. Průměrná úroková sazba úvěru v prosinci 2009 činila 4,14 %, což

je ve srovnání s prosincem 2008 pokles o 0,75 %. [40] Procentní podíl nesplacených bankovních úvěrů vzrostl z 0,57 % v roce 2008 na 0,69 % v roce 2009, z čehož 11,4 % tvořily dlouhodobě nesplácené provozní úvěry a 2,94 % nesplácené operativní leasingy. [58]

- Měnové kurzy – kurz české koruny (CZK) k americkému dolaru (USD) se v roce 2009 pohyboval v pásmu od 17,533 (průměr z října až prosince) do 21,206 (průměr z ledna až března), přičemž průměr za leden až březen 2010 činil 18,711. Kurz české koruny vůči euru (EUR) se nacházel v pásmu od 25,598 (průměr z července až září) do 27,599 (průměr z ledna až března), přičemž průměr za leden až březen 2010 činil 25,868. Česká národní banka predikuje průměr kurzu české koruny k Euru za rok 2010 ve výši 25,5. [60]
- Podpora odvětví – Česká republika se v roce 2009 podle hodnocení Economist Intelligence Unit umístila na 26. příčce konkurenceschopnosti IT odvětví, což je ve srovnání s rokem 2008 postup o tři příčky. Na stupnici 1 – 100 bodů patřily mezi nejlépe hodnocené parametry obchodní (75,4) a právní (67,5) prostředí. Naopak jako oblasti se značnými rezervami byly označeny výzkum a vývoj (21,4) či lidský kapitál (42,7). [39] Ze závěrů projektu Technologická platforma pro IT služby však vyplývá, že Česká republika ztrácí pozici lídra evropského trhu v této oblasti. To je dokumentováno meziročním propadem ve studii Global Services Location Index (GSLI) agentury A. T. Kearney z celosvětově 5. pozice (2004) na 32. příčku (2009) s celkovým skóre 4,94 (2004: 5,5, 2005: 5,58, 2007: 5,57). [66] Za příčiny jsou označovány sílící nedostatek zájmu o ICT obor u studentů (od roku 1998 do roku 2008 klesl počet studentů o 400), nedostatečná podpora ICT exportu ze strany státu (v roce 2009 byl ze 41 veletrhů podpořen jeden se zaměřením na IT, z 24 v roce 2010 žádný), a zrušení Rámcového programu pro podporu technologických center a center strategických služeb agenturou CzechInvest v roce 2008. [57] Česká republika jako jediná z okolních zemí (Slovenská, Polská a Maďarská republika) nemá fungující pobídkový systém pro obory s vysokou přidanou hodnotou. [47]
- Obecný závěr – hospodářství České republiky začíná vykazovat růstové tendence, stále však lze pozorovat dopady celosvětové finanční krize. Jako opatření pro stimulaci podnikání byla Českou národní bankou snížena základní úroková míra, což

může snižovat náklady na pořízení kapitálu. Ve strategické perspektivě ale musí dojít k reformě daňového systému a větší podpoře odvětví s vysokou přidanou hodnotou. Kurz české koruny k euru od počátku roku posiluje, což může být faktorem při rozhodování o přímých zahraničních investicích (FDI).

- Závěr pro společnost XYZ – z důvodu nejistých ekonomických výhledů na rok 2010 by se firma měla soustředit jak na získávání nových zákazníků, tak na realizaci transakcí se stávajícími klienty. Zvýšená nezaměstnanost rozšiřuje nabídku pracovních sil. Na tento stav by měl management reflektovat zveřejněním nabídek na svých stránkách. Nízké úrokové sazby zvýhodňují bankovní úvěry, jež by bylo vhodné využít pro zahraniční investice, kterým napomáhá i příznivý kurz Eura vůči české koruně. Podpora odvětví ze strany státu je však nedostačující, což může být kompenzováno dotacemi z evropských fondů.

7.1.3 Sociálně-kulturní perspektiva

- Věková struktura obyvatelstva – Český statistický úřad v roce 2009 evidoval počet obyvatel země na 10 506 813. Počet obyvatel důchodového věku dosáhl k 30. 9. 2009 hodnoty 2 094 808. Za první tři čtvrtletí vzrostl počet obyvatel o 33,7 tisíce osob, oproti roku 2008 pak o 72,6 tisíce. Průměrný věk obyvatelstva České republiky k 31. 12. 2008 činil 40,5 roku, což je oproti stejnému období roku 2007 nárůst o 0,2 roku. Přírůstek zahraniční migrace byl ve srovnání s 59,7 tisíci v roce 2008 téměř 2,6násobně nižší s 22,8 tisíci. [61]
- Vzdělanostní struktura obyvatelstva – počet absolventů středních škol k 31. 12. 2008 činil podle Informačního systému o uplatnění absolventů na trhu práce 111 019, což znamená oproti předešlým letům pokles (2006: 116 344, 2007: 114 092). [74] Nezaměstnanost se v sektoru úplného středoškolského vzdělání s maturitou pohybuje na úrovni 5,2 %. [61] Počet studentů terciárního vzdělávání činil ke stejnému období 369 619, nárůst o více než 7 % oproti roku 2007 (323 765) a více než 14 % ve srovnání s rokem 2006 (323 765). Počet absolventů činil 73 153, tedy nárůst o více než 15 % ve srovnání s rokem 2007 (63 473) a o 37 % více než v roce 2006 (2006: 53 368). Růst 5,6 % zaznamenal také počet studentů postgraduálního studia, z 23 466 (2006) na 24 782 (2008), stejně jako počet absolventů, který vzrostl z 2 055 (2006) na 2 340 (2008). Procentuální podíl absolventů

k počtu studentů činil 8,7 %, respektive 9,4 %. V roce 2002 obor přírodních věd, matematiky a informatiky registroval 23 351 studentů, v roce 2008 pak 37 037, nárůst o téměř 37 %. Nezaměstnanost se v tomto sektoru pohybuje na úrovni 3,0 %. [61]

- Pracovní trhy – od 1. 5. 2009 mohou občané České republiky pracovat bez omezení ve 25 z 27 členských států Evropské unie, mezi nimiž je také 13 z 15 původních zemí, označovaných jako EU15. (viz Příloha P IV) [52], [73] Počet imigrantů v České republice dosahuje 4 % celkové populace a příliv cizích státních příslušníků od roku 1990 vzrostl třináctinásobně. V absolutním vyjádření se k 30. 11. 2009 jednalo o 237 293 osob, což je, srovnáno se stavem k 30. 11. 2008 (184 490 jedinců), nárůst o 28,6 %. Počet legálně pracujících k 31. 12. 2009 činil 230 709 zaměstnanců, tedy 97,3 %. [38] Odhad počtu českých státních příslušníků pracujících v zahraničí k 31. 12. 2007 dosáhl 76 400, přičemž mezi státy podle působnosti dominují Spojené království Velké Británie a Severního Irska (30 000, 2006: 17 500), Spolková republika Německo (13 600, 2006: 12 400) a Irsko (12 000, 2006: 3000). Celková suma pracujících v těchto zemích činila 55 600 osob, tedy 72,8 %. [51]
- Regionální disparity – průměrná výše hrubé mzdy dosahovala ve 4. čtvrtletí 2009 částky 25 752 Kč. [61] Česká republika, sestávající ze 14 samosprávných krajů, se vyznačuje regionální variabilitou mezd. (viz Příloha P V) [72] Ve 4. čtvrtletí 2009 existoval nejvyšší medián (28 553 Kč) i průměr (38 199 Kč) hrubé měsíční mzdy v Praze, nejnižší medián (19 861 Kč) v Karlovarském kraji a nejnižší průměr (22 438 Kč) ve Zlínském kraji. Rozdíl činí 8 692 Kč, respektive 15 761 Kč. Širší možnosti pracovního uplatnění lze nalézt v metropolích Praha (1 285 978 obyvatel ke 12. 10. 2010), Brno (404 686 obyvatel), Ostrava (313 936 obyvatel) a dalších. [70] Tyto disparity vedou k migraci obyvatel z rurálních oblastí do měst.
- Obecný závěr – obyvatelstvo země stárne, pro podnikatele tak bude výzvou nabídnout programy, které umožní udržet si zaměstnance po celou dobu jejich kariérního života. Přesun důrazu ze středního na vyšší vzdělání koresponduje s požadavky na vyšší míru znalostní základny. Řešením nedostatku pracovních sil může být rovněž využití zahraničních odborníků.

- Závěr pro společnost XYZ - racionalizace nákladů povede k zaměstnávání osob z krajů s nižším platovým ohodnocením. Cena práce odborníků na pracovních trzích bude stoupat z důvodu jejího nedostatku, což může být kompenzováno zaměstnáváním studentů a jejich odbornou přípravou podle požadavků společnosti, popřípadě zahraničních pracovníků. V obou případech ale bude nutné zvážit poměr přínosů a nákladů.

7.1.4 Technologická perspektiva

- Penetrace mobilních technologií – počet aktivních SIM karet k 31. 12. 2008 činil 13 571 000, což lze interpretovat jako 129,6 SIM karet na 100 obyvatel České republiky. V procentním vyjádření využívalo mobilní telefon ve stejném období 87,9 % populace. [61] Podle ICT Development Index, který agreguje a kvantifikuje přístup obyvatel země k ICT (váha 40 %), jeho využívání (40 %) a ovládání (20 %) se Česká republika v roce 2008 mezi 159 evaluovanými státy umístila na 37. pozici s výsledkem 5,45 (2007: 4,92, 39. pozice), v evropském srovnání 38 států obsadila 26. pozici. Celosvětově 1. místo obsadilo Švédské království s výsledkem 7,85 (2007: 7,27, 1. pozice), 159. příčku pak Čadská republika s hodnotou 0,79 (2007: 0,73, 159. pozice). [69]
- Internet – v roce 2008 využívalo celosvětovou síť internet 88 % občanů České republiky starší 16 let (2007: 85 %, 2006: 83 %). Ve shodné věkové kategorii je využíván 97,5 % studenty, absolventy vysokých škol je internet používán v 85 % případů, středních 66 % a základních 10 %. Počet domácností vybavených osobním počítačem s připojením k internetu vzrostl z 27 % (2006) na 42 % (2008). Nejfrekventovanějším typem připojení bylo ve 2. čtvrtletí 2008 bezdrátové s 31 % (560 tisíc domácností, 2007: 22 %, 2006: 18 %), ADSL s 22 % (400 tisíc, 2007: 26 %, 2006: 14 %) a kabelová televize s 22 % (390 tisíc, 2007: 23 %, 2006: 19 %). [61]
- Vědeckovýzkumná základna – Akademie věd České republiky je soustavou 54 výzkumných pracovišť, například Technologického centra AV ČR, Ústavu informatiky AV ČR a Ústavu teorie informace a automatizace AV ČR. [53] Pro rok 2010 bylo ze státního rozpočtu pro Akademii věd České republiky vyčleněno 4,61 miliardy Kč (2011: 3,2 miliardy Kč, 2012: 2,81 miliardy Kč) a pro potřeby výzkumu a vývoje 24,84 miliardy Kč, což oproti předchozímu roku představuje pokles o 11,10 %

(2009: 22,08 miliardy Kč). Rozpočet na vědu a výzkum je v roce 2010 nižší o 3,2 miliardy Kč. [41], [70] Počet zaměstnanců ve sféře výzkumu a vývoje k 31. 12. 2008 dosáhl 74 508 (2007: 73 081, 2006: 69 192), z toho v podnikatelském sektoru 32 745 (2007: 31 847, 2006: 29 740) a ve vysokoškolském sektoru 26 736 (2007: 26 162, 2006: 24 634). Počet subjektů provádějících výzkum a vývoj činil 2 047 (2007: 2 021, 2006: 1966), počet pracovišť pak 2 233 (2007: 2 204, 2006: 2 142). [61]

- Inovace – podle Evropského inovačního zpravodaje (EIS) náležela Česká republika v roce 2008 do skupiny „průměrných inovátorů“. V kategorii výdajů podniků na aktivity R&D dosáhla skóre 0,98 (EU27: 1,17), výdajů na IT 3,2 (EU27: 2,7), inovací vlastními kapacitami 28,0 (EU27: 30,0). V kategorii přihlášených patentů u Evropské patentové organizace (EPO) pak 7,3 (EU27: 105,57), ochranných známek 47,1 (EU27: 124,6) a vzorů 67,7 (EU27: 121,8) Nejvyšší nárůst oproti roku 2007 byl pozorován v širokopásmovém připojení k internetu společnostmi (+40,1) a registracích vzorů (+26,0), největší pokles v odbytu inovovaných produktů (-11,9) a výdajích na inovační aktivity nesouvisející s R&D (-11,0). Kumulativní výsledek za rok 2008 činil 0,404 (2007: 0,392, 2006: 0,368). Na první pozici se umístila Švýcarská konfederace (0,681), na 32. pozici Turecká republika (0,205). [65] Inovačními aktivitami se v roce 2006 zabývalo 28,1 % českých podniků, tržby inovovaných produktů dosáhly v roce 2006 částky 3 474 287 milionů Kč, což je oproti roku 2005 (2 632 245 milionů Kč) nárůst o 32 %. [61] V rámci Národní inovační politiky České republiky na léta 2005 – 2010 byl mimo jiné stanoven cíl zvýšit podíl výdajů na R&D aktivity na úroveň 1 % HDP (2006: 0,60 %, 2007: 0,63 %, 2008: 0,60 %). [49], [61]. Agentura CzechInvest rovněž zaštiťuje Inovační projekty a Projekty na ochranu práv průmyslového vlastnictví. [44]
- Obecný závěr – využívání mobilních technologií a internetu se v České republice zvyšuje. To může mít dopad i na inovace informačních systémů (rozšiřování mobilního přístupu, přesun softwarové platformy na internet). Přestože je nabízena možnost spolupracovat s vědeckými pracovišti, výstupy těchto aktivit v podobě registrovaných patentů vykazují klesající trend.
- Závěr pro společnost XYZ – rozšíření sítě internet a prostředků moderní komunikace umožňuje procesy spojené se správou podnikových dat dynamizovat prostřednic-

tvím inovačních aktivit. Patentová ochrana je v Evropské unii dostatečná, jako vývojové kapacity lze využít pracoviště Akademie věd České republiky nebo mateřské společnosti Asseco Solutions. Druhá zmíněná alternativa je vzhledem ke komerčnímu využití výsledků vhodnější.

7.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil slouží jako nástroj nalezení vhodné konkurenční pozice podnikatelské jednotky deskripcí fundamentálních sil, které ovlivňují tržní postavení firmy v odvětví. Jejich vzájemné vztahy jsou naznačeny v příloze. (Příloha P VI)

7.2.1 Hrozba nově vstupujících konkurentů

Bariéry vstupu konkurence do odvětví jsou z hlediska existence fyzické infrastruktury nízké. Vybavení kancelářských prostor, hardwarové a softwarové vybavení i připojení k síti internet jsou kapitálově dostupnými statky. Jako primární bariéry vstupu konkurentů lze označit nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, reputaci společnosti a produktu, vznikající jako důsledek kritické masy úspěšně dokončených projektů spolu s povahou průmyslových trhů. Na nich jsou vytvářeny těsnější, dlouhodobější vztahy mezi prodávajícím a kupujícím během celého nákupního procesu. Podstatným faktorem těchto sociálních vztahů je čas. Náklady nutné pro vstup do odvětví jsou marginální, naopak časový rámeček a znalosti pracovníků jsou substanciálními činiteli.

V případě, že se nový konkurent rozhodne etablovat na trhu s vlastním produktem, jsou nezbytné výzkumně-vývojové kapacity, jež se následně ekonomicky promítnou i v nižší cenové elasticitě nabídky. Pokud vstoupí do partnerského programu některého ze zavedených výrobců, bude vázán jeho cenovou, distribuční a kontraktační politikou a také se stane konkurentem ostatních členů programu.

Firmy v odvětví poskytují produkty s vysokou přidanou hodnotou. Přestože není realizována fyzická výroba, je využit efekt zkušenostní křivky díky standardizaci postupů, efektivitě pracovních sil, sdílení zkušeností i modifikacím produktů reflektujícím požadavky klientů.

7.2.2 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci v odvětví mají pouze omezenou možnost ovlivňovat ceny produktů. Mezi běžné způsoby výběru podnikových informačních systémů patří tendry, osobní návštěvy obchodníků a telefonické dotazování jako součást aktivního telemarketingu. V prvním případě je vypracovávána předimplementační analýza. V ní je uvedena předpokládaná výše ceny v závislosti na řešení, jež zájemce požaduje, investice do školení zaměstnanců a servisních poplatků (součásti celkových nákladů vlastnictví řešení, TCO) spolu s komplexním zhodnocením stávající infrastruktury.

Mezi kritéria, jimž klienti přiřkládají nejvyšší váhu, patří délka záručního a pozáručního servisu, výše investic do doplňkových modulů informačního systému a cena, uvedená v nabídce systémového integrátora. Komplexní kupní chování se objevuje v případech nákupu technicky složitých investičních celků, u nichž je třeba uvažovat o doprovodných službách (školení, údržba, servis). Disonančně-redukční chování se vyznačuje velkým zájmem klienta na koupi, který však mezi nabízenými řešeními nevidí rozdíl (z důvodu nízké míry informovanosti, nedostatku času nebo jiných činitelů) a k formování názoru na produkt dochází až po dokončení implementace v období rutinního provozu. Zákazník se alternativně může rozhodovat podle známosti značky, preference lokálního dodavatele, získaných referencí nebo předchozích osobních zkušeností.

7.2.3 Hrozba substitutů produktu

Rozhodnutí o migraci zákazníka na jiné řešení podnikového informačního systému kategorie ERP je obvykle plánováno dlouhodobě. Komparuje se při něm závažnost přímých i nepřímých důsledků spjatých s přechodem, mezi něž patří výdaje na novou implementaci, školení, poplatky za vypovězení kupní smlouvy, penále, snížení příjmů v důsledku nedostupnosti obchodních informací, ale i vyšší míra rezistence a vytvoření psychologické bariéry zaměstnanců vůči další radikální změně, pokles důvěry v rozhodnutí managementu a v konečném důsledku opuštění organizace některými spolupracovníky, nesouhlasícími s přínosy nového řešení. Pokud je chod, potažmo existence organizace ohrožena nesprávnou funkcionalitou systému, je toto rozhodnutí klíčové a mělo by se opírat o vypracovaný plán krizového managementu.

Míra diferenciací ERP řešení od alternativních možností správy toku obchodních informací jako jedné z jeho součástí, je značná. Firmy v této oblasti využívají služeb outsourcingu

správy svých dat, popřípadě tabulkových procesorů na lokálních stanicích uživatelů. Přestože tyto nástroje mohou dostačovat pro dílčí činnosti podnikové agendy, pokročilé technologie zajišťující automatizaci aktivit na všech úrovních řízení vedou podniky ke zvažování integrace informačního systému do svých struktur. Přítomnost v dodavatelském řetězci a nezbytnost elektronické výměny dat (EDI) je dalším důvodem, proč společnosti zvažují substituci těchto základních utilit. Nahrazení může v takovém případě vycházet i z morální depreciace stávajících nástrojů.

Existují také informační systémy se špičkovou funkcionalitou pro určitá odvětví průmyslu, například automobilový, chemický, nebo farmaceutický (Best of Breed), jež mohou být vhodnými alternativami pro robustnější ERP. Tyto nástroje kladou vyšší důraz na správu technických i obchodních procesů a obsahují programové rutiny určené pro optimální chod ve všech oblastech příslušného odvětví.

7.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi dodavateli společnosti XYZ patří Microsoft Česká republika, Asseco Solutions a Datron. Diverzifikované portfolio firmy zaručuje, že pokud by byly dodací podmínky neakceptovatelné či neslučitelné s předpokládaným vývojem společnosti, je možné příslušné řešení z portfolia společnosti vyřadit.

Produkty, s nimiž má společnost XYZ největší zkušenosti, jsou Helios Green a Helios Orange. Jedná se o řešení distribuovaná výhradně na území České a Slovenské republiky, což zaručuje plnou kompatibilitu s účetními, finančními i jinými legislativními normami platnými v obou zemích. Zákazníkům také nabízí flexibilní cenovou, kontraktační a servisní politiku vytvářenou s ohledem na ekonomickou úroveň tuzemských i slovenských právnických subjektů. Na rozdíl od poboček nadnárodních korporací, jež jsou povinny respektovat směrnice mateřských společností, jsou Helios Orange a Green distribuovány s ohledem na specifickou povahu podnikatelských prostředí obou států.

Nelze eliminovat ani pravděpodobnost konkurence produktů několika dodavatelů společnosti XYZ při výběrových řízeních, především u středních a velkých firem. V případě této eventuality záleží na bilaterální dohodě vrcholového managementu a příslušnými dodavateli, který produkt budou obchodní manažeři během tendru zákazníkovi prezentovat.

7.2.5 Rivalita uvnitř odvětví

Odvětví, ve kterém společnost působí, se vyznačuje vysokými nároky na znalostní bázi zaměstnanců a úzkou specializací. Přestože jsou kapitálové bariéry vstupu relativně nízké, působením dvou výše zmíněných kritérií se redukuje množství konkurentů, kteří by ohrožovali existenci společnosti XYZ. Na trhu práce lze pozorovat dlouhodobou tendenci v převisu poptávky nad nabídkou v sektoru pracovních míst pro oblast IT a IS. Špičkoví odborníci často pracují pro více společností a jejich služby se pro mnoho podniků stávají finančně nedostupné.

Rivalita v odvětví je způsobena jednak společnostmi s nadnárodní působností a interně vyvíjenými produkty, které český trh vnímají jako přitažlivý, tak i lokálními organizacemi vyznačujícími se orientací na jednu, popřípadě několik zemí střední Evropy. Přehled nejvýznamnějších konkurentů je uveden v tabulce. (Tab. 4) Bariérou vstupu nadnárodních firem je centralizace kontraktační a cenové politiky. Pobočky těchto korporací jsou velice často omezovány v možnostech stanovení koncové ceny pro zákazníky existujícími směrnicemi mateřských středisek, což omezuje flexibilitu při vyjednávání.

Analýza konkurence je uvedena v příloze. (Příloha P XII). Byla zvolena bodová škála v rozsahu 5 bodů, pomocí které byly hodnoceny čtyři faktory s přidělenými vahami: relativní známost společnosti (váha 0,30), počet referencí na stránkách společnosti (0,30), cena řešení (0,25) a rozsah portfolia (0,15). Maximální možný součet bodů činí 20, v případě váhového rozdělení pak 5,00.

Výsledky prokázaly, že úroveň prezentace systémových integrátorů na mezinárodní úrovni je v současné době stále vyšší než srovnatelná prezentace společností na trzích České republiky. Prostý aritmetický průměr sumy bodů tří zahraničních konkurentů (v tabulce Tab. 4 reprezentovaných čísly 1 – 3) činí 13,333, zatímco u čtyř tuzemských konkurentů (čísla 4 – 8) pouze 12,5.

Jako nejlépe hodnocené konkurenční firmy byly hodnoceny Microsoft Corporation, SAP AG, Oracle Corporation a CÍGLER SOFTWARE. S přihlédnutím k vahám obsadily přední místa Microsoft Corporation, SAP AG, Oracle Corporation a CÍGLER SOFTWARE. Všechny čtyři zmíněné organizace tak představují pro společnost XYZ konkurenční hrozbu, kterou je nutné redukovat. Jako nejvhodnější se jeví cílená internacionalizace spolu s udržováním pozice na tuzemských trzích, případně využití benchmarkingu.

Tab. 4. Nejvýznamnější konkurenti společnost XYZ. Zdroj: vlastní zpracování.

Společnost	Produkty
1. Microsoft Corporation	Microsoft Dynamics AX; GP; NAV; SL
2. Oracle Corporation	Oracle e-Business Suite; PeopleSoft
3. SAP AG	SAP ERP; SAP Business Suite; mySAP
4. CÍGLER SOFTWARE	Money S3, S4, S5; Prodejna SQL
5. STORMWARE, s. r. o.	Pohoda 2010
6. Minerva	ERP QAD; Preactor; SalesLogix
7. Vema	Vema
8. J.K.R. spol. s. r. o.	BYZNYS VR

Důsledkem této situace je zvýšený tlak na kvalitu poskytovaných služeb, flexibilní kontrakční politiku, výhodnější dodací podmínky a pozáruční servis u zákazníka. Konkurenční boj vede ke snižování cen a hledání nových odbytišť produktů v zahraničí pro pokrytí rostoucích nákladů nezbytných pro uspokojení požadavků zákazníka, ze kterých společnosti realizují stále nižší marže.

8 ZHODNOCENÍ VÝCHOZÍHO STAVU IMAGE SPOLEČNOSTI

Cílem této části je zhodnotit současný stav firemní image a činnosti, které jsou realizovány pro její posilování. Jelikož se společnost pohybuje na průmyslových (B2B) trzích, musí analýza reflektovat rozdíly, které jsou na nich patrné:

- nákupní proces je na průmyslových trzích racionálnější, neboť je v něm zainteresováno větší množství osob a také proto, že objemy surovin a zboží pro další zpracování nebo prodej jsou odvozeny od poptávky zákazníků na spotřebitelských trzích. Firmy proto racionalizují dodávky, aby nebylo suboptimální množství finančních prostředků umrtveno v zásobách,
- význam image společnosti na B2B trzích je ve srovnání s B2C trhy nižší, přesto se však jedná o podstatnou složku přispívající ke vnímání společností v rámci podnikatelského prostředí, na němž působí.

Pro zhodnocení aktuálního stavu byla použita pasivní observace.

8.1 Firemní design

Návrh ani realizace designu společnosti XYZ nebyly již od počátku fungování firmy v roce 2003 svěřeny profesionální agentuře. Hlavním cílem designu byla funkcionalita.

8.1.1 Logo

Logo firmy sestávalo pouze z černé a bílé barvy. V roce 2009 bylo však logo modifikováno. Přestože základní kombinace černé a bílé barvy zůstala zachována, je nyní logo doplněno o tmavě hnědou, která zjemňuje původní dojem, vyjadřuje konzervativnost, zdrženlivost, jistotu, realističnost a vážnost, zároveň také serióznost, důstojnost, snahu o konečné rozhodnutí spolu s uvolněním, novým začátkem, nevinností.

8.1.2 Typická firemní barva

Jako typické firemní barvy jsou stále uplatňovány pouze černá a bílá, přestože došlo k modifikaci loga a adici hnědé barvy do barevného mixu. Očekává se, že během nejbližší doby budou natištěny nové propagační materiály, které budou současný stav reflektovat.

8.1.3 Písmo

Jednotné písmo není žádným dokumentem ani nařízením managementu stanoveno. Vzniká tak prostor pro nejednotnost a heterogenitu při elektronické komunikaci se zákazníky. Na oficiálních stránkách společnosti je využito serifové písmo Times New Roman ve standardní velikosti 12 bodů. To je ve většině případů využíváno i při elektronickém styku s klienty a lze jej proto považovat za neformalizovaný úzus.

8.1.4 Grafický symbol

Grafický symbol u společnosti XYZ neexistuje. Využívá se spíše při komunikaci na spotřebitelských trzích, jeho utilizace společnostmi na průmyslových trzích není obvyklá.

8.1.5 Centrální firemní slogan

Neexistence firemního sloganu je podstatnou závadou. Jednou z výzev, na kterou společnost musí reagovat, je internacionalizace jejího působení a synchronizace mezinárodního podnikání se sloganem. Mnoho společností využívá jednojazyčnou verzi sloganu v anglickém jazyce namísto mutací sloganu do několika jazyků podle svého geografického působení.

8.1.6 Znělka

Společnost XYZ znělku nemá. V důsledku povahy trhu, na němž se pohybuje, není její nepřítomnost substanciálním nedostatkem. Pokud by se firma měla rozhodovat mezi tvorbou znělky nebo sloganu, měl by být preferován druhý uvedený prvek.

8.1.7 Jednotná garderoba zaměstnanců

Firma XYZ pravidla jednotných pracovních oděvů při styku s klienty nedodrží. Názory na jednotnou garderobu zaměstnanců se mezi společnostmi na průmyslových trzích liší, přičemž převažuje odmítavý postoj.

8.1.8 Design a architektura

Ve všech metropolích, v nichž firma působí, jsou pobočky dislokovány v objektech, jež jsou sdíleny s několika dalšími podniky. U vchodů do těchto budov nejsou umístěny žádné

poutače. Bylo by vhodné zhotovit alespoň firemní tabuli, na které by figurovalo jméno firmy, logo, typické barvy a také patro, v němž pobočka sídlí.

Na vozidlech ve vlastnictví společnosti jsou umístěna loga, jež však nerespektují nedávnou modifikaci. Další informace, například odkaz na internetové stránky či alternativní forma kontaktu, rovněž chybí. Tento nedostatek by bylo vhodné napravit. Při korektním naplánování lze proces aplikování fólie na karosérie automobilů dokončit během několika hodin.

8.1.9 Závěr

Jestliže by bylo nutné určit věcnou posloupnost, kterou by společnost měla zvolit při introdukci chybějících prvků firemního designu, finální verze by vypadala takto:

- slogan,
- logo na automobilech společnosti.

8.2 Firemní komunikace

Charakter průmyslových trhů ovlivňuje i způsoby komunikace subjektů. Jedná se především o možnost zvyšovat efektivnost sdělení zaměřením na konkrétní cílové skupiny z hlediska podnikatelské činnosti a geografického umístění.

Pro společnost XYZ existují dvě skupiny subjektů, s nimiž musí komunikovat:

- partneři, dodavatelé, odběratelé, vnitřní veřejnost (zaměstnanci), úřady; komunikace je přímým důsledkem existujících vztahů, obligatorních legislativních ustanovení, snahy o vyšší efektivitu pracovních procesů a také o vytváření image,
- široká veřejnost, média; komunikace je zaměřena na podporu známosti, informovanosti a podporu image s cílem získat souhlas a podporu komunity s vykonáváním podnikatelských aktivit.

8.2.1 Internet

Internet je v současnosti stěžejním prostředkem, který firma zvolila pro komunikaci s vnějším okolím. To však předpokládá alternativní jazykové mutace stránek společnost tak, aby byly údaje dostupné i návštěvníkům mimo Českou republiku. Firma XYZ uživatelům nabízí možnost volby mezi německou, anglickou a slovenskou jazykovou podobou. Jednotlivá

znění ale nejsou zajišťována externí překladatelskou agenturou, která by za kvalitu překladu ručila, nýbrž interním zaměstnancem firmy, jenž v oblasti translace nemá žádnou formální kvalifikaci. Korektnost překladu proto nelze garantovat.

Mezi moderní prostředky elektronické komunikace náleží sociální sítě, představující sociální strukturu vzájemně propojených uzlů (uživatelů). Společnost XYZ má centralizovaný profil na sociální síti Facebook. Správu nad tímto médiem má pracovník dislokovaný v pražském středisku, což sice přiřazuje konkrétní zodpovědnost, avšak snižuje kontrolu ostatních zaměstnanců nad zveřejňovanými údaji.

Firma využívá placeného zápisu firem na portálu Firmy.cz. To zaručuje snadnou dostupnost a přispívá k image firmy. Portál Google po zadání názvu firmy zobrazí nalezené záznamy s odkazem na stránky společnosti umístěné na několika prvních místech.

8.2.2 Databáze

Společnost XYZ udržuje databázi klientů i zaměstnanců v elektronické podobě se základními daty. Nevyužívá však proaktivního přístupu dotazováním o spokojenosti s pořízeným produktem, pravidelnými setkáními a návštěvami nebo telefonickým upomínáním o doplňkových modulech (aktivní telemarketing), ale pouze pasivně reaguje na servisní dotazy.

V přístupu k zaměstnancům se také objevují rezervy, neboť nejsou v pravidelných intervalech evaluováni a nemají tak systematický přehled o svých přednostech a rezervách.

8.2.3 Public relations

Vnější komunikaci společnost XYZ realizuje především prostřednictvím svých internetových stránek. Další prostředky PR nejsou v současnosti využívány, což lze vyhodnotit jako zásadní nedostatek. O existenci firmy se totiž zákazníci nemají možnost dozvědět jinak než z jejího webového portálu. Jako vhodný prostředek prezentace firmy operující na průmyslových trzích se jeví příspěvky v odborných periodikách, účast na odborných konferencích zaměřených na informační technologie a podnikové informační systémy nebo příspěvky v odborných periodikách zaměřených na oblast IS/ICT.

Poměrně intenzivní komunikaci společnost XYZ udržuje se svými dodavateli, zejména technickou podporou koncernu Asseco Solutions. Požadavky zákazníků totiž často vyžadují rozsáhlejší modifikaci některého z modulů informačního systému.

Komunikace se zákazníky probíhá využitím několika forem: osobní, elektronické (e-mail, přímé připojení ke vzdálené pracovní stanici) a telefonické. Technická podpora společnosti je klientům k dispozici v pracovních hodinách a jejich požadavky řeší zpravidla operativně ihned po jejich vzniku.

Společnost XYZ disponuje relativně stabilním týmem profesionálů. Tento fakt má vliv i na kvalitu komunikační zázemí, jež bylo mezi jednotlivými členy vytvořeno. Pracovníci se navzájem znají, sdílejí pracovní i osobní informace, společně řeší implementační projekty a jsou si vědomi silných a slabých stránek svých kolegů.

Komunikace s vrcholovým managementem společnosti probíhá v diskrétních týdenních intervalech. Sídlo společnosti se nachází v Brně a generální ředitel jednou týdně osobně navštěvuje pobočky v ostatních městech. Rutinní informace jsou sdělovány operativně prostřednictvím e-mailové korespondence nebo telefonicky.

8.2.4 Osobní prodej

Ve společnosti XYZ zprostředkovávají osobní prodej tři obchodní manažeři, kteří jsou organizačně zařazeni pod obchodního ředitele. Jejich úkolem je účastnit se tendrů, informovat zákazníky o nabídkách řešení, komunikovat s nimi, získávat zpětnou vazbu a v konečném důsledku uzavřít kupní smlouvu za oboustranně výhodných podmínek.

Obchodní manažeři jsou v kontaktu především se svým přímým nadřízeným, ale také s generálním ředitelem společnosti a ostatními pracovníky jak na formální, tak i neformální úrovni.

8.2.5 Závěr

Analýza odhalila několik nedostatků, které nepříznivě ovlivňují image společnosti a měly by být adresovány. Věcná posloupnost, jež by management společnosti XYZ měl při nápravě dodržet, je následující:

- dynamizace internetových stránek,
- využití databází pro tvorbu vztahů s vnitřní a vnější veřejností,
- zvyšování povědomí o podniku prostřednictvím aktivit PR.

8.3 Firemní kultura

Ve společnosti XYZ je ze strany managementu uplatňována kombinace demokratického a autokratického stylu rozhodování, někdy nazývaného jako konzultativní. Generální ředitel společnosti XYZ nechává podřízeným prostor pro vyjádření názorů, připomínek a dotazů na neformální úrovni.

Společnost XYZ nemá formalizovaný systém interních směrnic pro jednání se zákazníky a zaměstnanci ani scénáře krizového řízení. Popsaný stav existuje již od počátku existence firmy a lze jej označit za velmi vážný.

Úzké informační a znalostní zaměření společnosti XYZ předpokládá vysokou míru specializace zaměstnanecké báze. Systematicky plánovaná a realizovaná školení iniciovaná ze strany spolupracovníků i vrcholového managementu by proto měla být samozřejmostí. Vedení firmy však nedisponuje žádnými plány pro kvalifikační a profesní rozvoj, což je s přihlédnutím k vysoce kompetitivní povaze trhů, na nichž se podnik nachází, možné rovněž označit za nedostatek.

Firemní rituály, tedy obřadní aktivity, které jsou ve společnosti uskutečňovány při slavnostních příležitostech, ale také operativně, pomáhají zaměstnancům identifikovat se s podnikem, v němž pracují. Mezi rituály ve společnosti XYZ patří pravidelné týdenní porady, slavnostní obědy a oslovování.

Oslovování klientů se řídí nepsaným pravidlem, jež je dodržováno. Je brán v potaz akademický titul protistrany, při jeho absenci je využíváno standardního adresování „pan“, „paní“ bez přihlédnutí k rodinnému stavu. V případech, kdy klient nabídne pracovníkovi tykání, záleží na subjektivním postoji dotázaného, většinou je však žádost přijímána jako vítaný způsob vytvoření užšího vztahu i jako podpora vzájemných komunikačních aktivit.

8.3.1 Závěr

Komunikace v rámci společnosti XYZ probíhá zejména na neformální úrovni. Nedostatky, jež by firma měla eliminovat, lze seřadit podle míry jejich vlivu na kvalitu komunikačního procesu takto:

- vytvoření dokumentů krizového řízení,
- kontinuální informování zaměstnanců vrcholovým managementem.

8.4 Produkt

Společnost XYZ poskytuje svým zákazníkům několik řešení v závislosti na potřebách, jež mají splnit, a na výsledcích auditu prováděného při výběrovém řízení.

Produktem společnosti jsou jak fyzické artefakty (nosiče CD a DVD s informačním systémem, hardwarová infrastruktura, manuály, příručky, výstupy analýz), tak produkty nefyzického charakteru, například optimalizace správy procesů v závodu klienta, nákladová evidence, zkrácení doby trvání všech aktivit nebo integrovaná komunikace na všech úrovních řízení.

ERP systémy Helios Green a Helios Orange mají mezi zákazníky velmi dobrou reputaci a riziko, že by jejich negativní pověst nepříznivě ovlivnila image firmy, je minimální.

Základní produkt tvoří v případě systému podnikového plánování zdrojů, BI a CRM především snaha o simplifikaci práce s daty, usnadnění reportingu a controllingu na úrovni podnikových útvarů spolu s nastavením podrobnosti údajů pro potřeby strategického, taktického i operativního managementu.

Vlastní produkt, například vzhled grafického uživatelského rozhraní (GUI) nebo intuitivní ovládání, sice obvykle mezi požadavky nefiguruje, předpokládá se ale kompatibilita se základními grafickými motivy podporovaných operačních systémů. ERP produkty jsou pořizovány se strategickou dobou trvání, uživatelská přívětivost, srozumitelnost a jednoduchost ovládání by proto měly být taktéž samozřejmostí. Servisní operace jsou řešeny telefonicky a vzdáleným přístupem s využitím internetu. Adopce lokálně vyvíjených systémů je dynamičtější i vzhledem k preferenci místních značek mnoha podnikateli.

Rozšířený produkt je pro investiční celky velkého rozsahu zásadní. Jelikož se pořizovací ceny špičkových ERP řešení pohybují v řádech milionů korun, dodací, úvěrové a záruční podmínky s poprodejním servisem a instalací jsou považovány za klíčové. Poprodejní servis je zákazníkům k dispozici od okamžiku předání díla. Společnost XYZ tomuto stádiu věnuje mimořádnou pozornost. Mezi ní a zákazníky většinou neexistuje fyzický pohyb zboží ani finančního protiplnění. Výhodou tohoto řešení jsou minimální náklady, rychlost a spolehlivost.

Společnost XYZ by měla reflektovat trend využívání referencí a pravidelně zveřejňovat zkušenosti svých zákazníků s implementací a rutinním provozem včetně problémových

situací, jež během procesu zavádění systému nastaly. Kladné reference jsou tak kombinací PR a informací, které jsou účastníky průmyslových trhů hodnoceny jak vysoce zajímavé.

8.4.1 Závěr

Produkty společnosti XYZ jsou zaměřeny na segment malých a středních firem pohybujících se na průmyslových trzích. Zájem o jednotlivá řešení pravděpodobně nebude i přes současnou ekonomickou situaci v nejbližším období vykazovat klesající tendence.

8.5 Image společnosti

Prvním poznatkem je živelnost a neorganizovanost všech aktivit k podpoře image. Není vytvořeno jednoznačné propojení s firemní strategií.

Druhým poznatkem je nedostatečná zpětná vazba. Vrcholový management nepožaduje pravidelné hodnocení zaměstnaneckou bází společnosti, informační toky jsou přijímány pracovníky jednosměrně bez možnosti vyjádření.

Třetím poznatkem je absence PR aktivit společnosti. Průmyslové trhy vyžadují hlubší interakci mezi nabízejícími a poptávajícími založenou na racionálních argumentech, cíleném oslovování a neintruzivních prvcích marketingového komunikačního mixu.

Čtvrtým poznatkem je nevyhovující stav podnikového vzdělávání a prohlubování specializace zaměstnanců. Společnost XYZ nedisponuje vzdělávacími plány pro své zaměstnance. To v kombinaci s absencí PR aktivit přispívá ke statickému, neadaptibilnímu obrazu firmy pro externí pozorovatele.

Pátým poznatkem je neúčast v profesních organizacích. Mezi nejvýznamnější lokální platformy patří Česká společnost pro systémovou integraci a Sdružení pro informační společnost. V obou uvedených organizacích je však registrována mateřská společnost Asseco Solutions. Společnost XYZ se proto může jevit jako uzavřená entita bez zájmu o konkurenční prostředí, v němž se pohybuje.

Šestým poznatkem je nízká míra reaktance na aktuální trendy. Ve srovnání s konkurenčními systémovými integrátory je paradigma společnosti XYZ v přístupu k webovým technologiím značně nepružné a prezentace na síti internet má statický charakter.

Je možné konstatovat, že společnost XYZ disponuje dostatečným potenciálem pro realizaci činností podporujících image. Obecně se v prostředí B2B trhů uplatňují odlišné formy prezentace (PR, osobní prodej, sponzoring) než v B2C (podpora prodeje, directmail, sampling).

8.6 Průzkum současného stavu image společnosti XYZ

Cílem průzkumu bylo kvantifikovat a objektivizovat názory zvolených cílových skupin na současný stav image společnosti XYZ. Jelikož organizace svou podnikatelskou činnost provozuje na trzích B2B, bylo nutné respektovat rozdíly oproti prostředí B2C (viz kapitola 8).

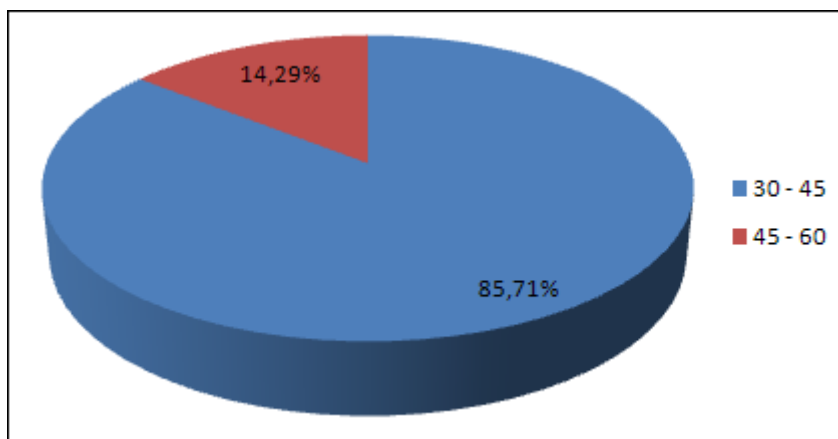
Průzkum byl proveden mezi dvěma skupinami veřejnosti. Reprezentativní vzorek vnitřní veřejnosti je zastoupen zaměstnanci strategické obchodní jednotky, na níž bude projekt podpory image zaměřen (viz kapitola 9.1.3). Rozsah základního souboru činil 7 jednotek. Vnější veřejnost je zastoupena reprezentativním vzorkem zákazníků strategické obchodní jednotky společnosti XYZ. Průzkumem byli osloveni představitelé sekcí IT, jež nesou zodpovědnost za správu podnikových informačních systémů a jejichž vyjádření jsou pro rozhodnutí o investicích tohoto druhu zásadní. Rozsah souboru činil 9 jednotek.

Dotazníky, jejichž upravené verze jsou uvedeny v přílohách (pro zaměstnance: Příloha P IX, pro zákazníky: Příloha P X), byly zpracovávány anonymně. Jedinými identifikátory byly pohlaví a věk, potažmo velikost firmy podle kritéria počtu pracovníků respektující Doporučení 2003/361/EC (viz kapitola 1.1). Pro distribuci zaměstnancům byl využit fyzický způsob, v případě zákazníků pak elektronický kanál.

Dotazník sestává ze sémantického diferenciálu, otevřené a uzavřené otázky. Sémantický diferenciál je pro kvantifikaci subjektivních názorů na image optimálním způsobem zkoumání. Obsahuje nadřazený termín a dvojici polaritních adjektiv, představujících extrémy pozitivního a negativního hodnocení. Mezi těmito kvalifikátory je pak delimitována kardinální pětistupňová škála, přičemž krajní hodnoty (1, 5) korespondují s příznivým či nepříznivým kvalifikátorem. Grafickým výstupem sémantického diferenciálu je vertikální linie spojující zvolená hodnocení.

8.6.1 Zaměstnanci

Ve strategické obchodní jednotce Ostrava pracuje 6 mužů a jedna žena. Do věkové kategorie (30 – 45) let náleží 85,71 %, do kategorie (45 – 60) let pak 14,29 % základního souboru. Rozdělení znázorňuje obrázek. (Obr. 9)



Obr. 9. Věková distribuce základního souboru (zaměstnanci).

[Vlastní zpracování]

Pro evaluaci sémantického diferenciálu této skupiny byl použit prostý aritmetický průměr získaných hodnot. Ty byly v dalším kroku vyneseny do tabulky, přičemž škála hodnot sloužila jako rámeček.

Výstup sémantického diferenciálu je naznačen na obrázku. (Obr. 10) Z výsledků je patrný silný pocit příslušnosti zaměstnanců k organizaci, neutrální postoj ke kvalitě současného stavu podnikových dokumentů, pravidelná komunikace jak mezi zaměstnanci, tak jednoduše s vedením společnosti spolu s vnímáním vzdělávání jako podstatného, přestože ne nezbytného prvku profesního rozvoje. Také prezentace společnosti je hodnocena spíše kladně, podobně jako úroveň firemního designu a současná podoba loga. Naopak jednotná garderoba při styku s klienty je při styku se zákazníky vnímána jako nadbytečný a nepodstatný prvek.

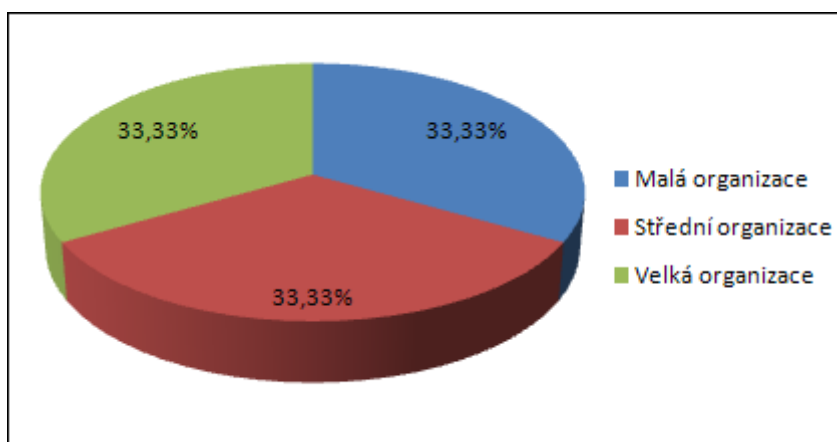
V otevřené otázce, v níž měli zaměstnanci vyjádřit své názory na podnikové klima firmy, byla jako nejčastější odpověď uváděna „dobré“, případně „vstřícné, přátelské“. Ve všech případech však bylo hodnocení pozitivní, což dokumentuje přítomnost silných neformálních vazeb mezi spolupracovníky.

Význam aktivit public relations (účast na konferencích, pořádání událostí) pro společnost XYZ:						
Důležité	1	2	3	4	5	Nedůležité
Reference jako zdroj informací:						
Podstatné	1	2	3	4	5	Nepodstatné
Očekávání spojená s produktem:						
Splněna	1	2	3	4	5	Nesplněna
Produkt:						
Kvalitní	1	2	3	4	5	Nekvalitní
Cena:						
Vysoká	1	2	3	4	5	Nizká
Přístup zaměstnanců:						
Aktivní	1	2	3	4	5	Pasivní
Komunikace po ukončení implementace:						
Pravidelná	1	2	3	4	5	Nepravidelná
Úroveň grafické prezentace (logo, vizitky, propagační materiály):						
Vysoká	1	2	3	4	5	Nizká
Stránky na síti internet:						
Informativní	1	2	3	4	5	Bezobsažné

Obr. 10. Výstup průzkumu realizovaného mezi zaměstnanci. [Vlastní zpracování]

8.6.2 Zákazníci

Míra návratnosti činila 81,8 %. Do kategorie malých organizací (10 – 49 zaměstnanců) spadá 33,33 %, středních (50 – 249 zaměstnanců) 33,33 % a do velkých organizací (250 a více zaměstnanců) 33,33 % dotazovaných. Rozdělení znázorňuje obrázek. (Obr. 11)



Obr. 11. Organizační distribuce základního souboru (zákazníci). [Vlastní zpracování]

Výstup sémantického diferenciálu je naznačen na obrázku (Obr. 12). Z výsledků je patrný převažující názor respondentů o nedůležitosti aktivit PR pro společnost XYZ a jednoznačný postoj k referencím jako podstatnému zdroji informací. Očekávání spojená s produktem byla s výhradami splněna a řešení je považováno za spíše kvalitní, cena je podle názorů respondentů spíše vyšší. Přístup zaměstnanců byl hodnocen jako aktivní, což může mít spojitost s pravidelnou komunikací po ukončení implementace. Naopak jako průměrná byla hodnocena úroveň grafické prezentace. Stránky na síti internet byly označeny jako spíše informativní, s potenciálem pro zlepšení.

V otevřené otázce, v níž měli klienti vyjádřit své názory na přístup pracovníků strategické jednotky společnosti XYZ z komunikačního i kvalifikačního hlediska, se objevila široká škála odpovědí, od pozitivních před neutrální až po negativní, které však ve většině případů popisovaly spíše nedostatky produktu než zaměstnanců. Mezi pracovníky střediska podle jedné varianty existují značné rozdíly ve kvalitě komunikace, podle další pak jejich kvalifikace převažuje nad komunikací a je nezbytné zajistit jejich vyváženost. Objevily se také připomínky k rozdílné kvalitě komunikace s mateřskou organizací Asseco Solutions a střediskem společnosti XYZ, přičemž druhá zmíněná byla jednoznačně preferována. Jako možnosti zlepšení byly jmenovány příručky k informačnímu systému, které jsou hodnoceny jako „příliš infortické a málo skutečně uživatelské“.

Přímá komparace výstupů dotazníků obou skupin je vzhledem k jejich rozdílnosti vyloučena, přesto je možné naznačit rozdíly v dílčích kategoriích. Firemní design byl zaměstnanci hodnocen jako kvalitní, zatímco mezi recipienty z řad klientů je evaluován pouze jako průměrný. Tato odchylka může být způsobena zkreslenou perspektivou pracovníků, kteří mají tendenci nadhodnocovat objektivní stav, popřípadě přístupem zákazníků, kteří mohou svou nespokojenost dodávaným řešením projevit snížením objektivity při hodnocení ostatních prvků. Firemní design je však oběma skupinami považován za oblast s potenciálem zlepšení. Úroveň prezentace byla zaměstnanci vnímána jako spíše vysoká, což koreluje s evaluací zákazníků, kteří stránky na síti internet, primární kanál pro zjišťování informací a posuzování kvality systémového integrátory, hodnotí jako spíše informativní.

Pocit příslušnosti k organizaci:						
Silný	1	2	3	4	5	Slabý
Podnikové dokumenty (vize, mise, strategie, krizový plán):						
Kvalitní	1	2	3	4	5	Nekvalitní
Komunikace mezi zaměstnanci:						
Pravidelná	1	2	3	4	5	Nepravidelná
Komunikace s vedením společnosti:						
Pravidelná	1	2	3	4	5	Nepravidelná
Průběžné vzdělávání:						
Nezbytné	1	2	3	4	5	Nepořádné
Úroveň prezentace společnosti:						
Vysoká	1	2	3	4	5	Nizká
Firemní design (vizitky, propagační materiály):						
Kvalitní	1	2	3	4	5	Nekvalitní
Současná podoba loga společnosti:						
Vhodná	1	2	3	4	5	Nevhodná
Jednotná garderoba zaměstnanců při styku s klienty:						
Přínosná	1	2	3	4	5	Nepodstatná

Obr. 12. Výstup průzkumu realizovaného mezi zákazníky. [Vlastní zpracování]

8.7 SWOT analýza

Akronym SWOT představuje zkratku iniciálních znaků čtyř perspektiv vnějšího a vnitřního mikroprostředí, jejichž strategická analýza slouží jako podklad pro evaluaci vlivů působících na výkon podnikatelské činnosti organizace: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky, slabiny), Opportunities (příležitosti), Threats (ohrožení, hrozby).

Tab. 5. SWOT analýza společnosti XYZ Zdroj: vlastní zpracování.

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> S1: Kvalifikovaní, zkušení pracovníci S2: Individuální, profesionální přístup k zákazníkům 	<ul style="list-style-type: none"> W1: Nejednoznačně formulovaná strategie W2: Nekoordinovanost aktivit jednotlivých středisek

Pokračování

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• S3: Pozitivní reference• S4: Rychlost implementace• S5: Důraz na postimplementační servisní služby• S6: Geografické pokrytí center průmyslového trhu• S7: Diverzifikované portfolio obsahující české produkty• S8: Flexibilní cenová a kontraktační politika• S9: Grafický standard• S10: Silné neformální vazby mezi zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none">• W3: Žádná prezentace společnosti v odborném tisku• W4: Relativně nízká míra reputace• W5: Statické internetové stránky• W6: Neexistence snah o vytváření vztahů se zákazníky• W7: Vzdělávání zaměstnanců• W8: Nedostatečná implementace nástrojů marketingové koncepce• W9: Chybějící slogan• W10: Nevytvořený plán krizového řízení

Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • O1: Internacionalizace společnosti otevřením pobočky v Mnichově • O2: Kontinuální rozvoj nesaturovaného trhu informačních systémů • O3: Tvorba specializovaných balíků produktů (bundling) • O4: Stabilní úroveň poptávky během celého roku • O5: Požadavek zákazníků na finančně dostupný informační systém • O6: Preference českých produktů ze strany klientů • O7: Implementace informačních systémů do mikropodniků • O8: Pohyb v rámci Schengenského prostoru 	<ul style="list-style-type: none"> • T1: Nadnárodní konkurence s velkým investičním potenciálem • T2: Změna globální cenové politiky konkurentů pro střední Evropu • T3: Rozsáhlé modifikace informačních systémů z legislativních důvodů • T4: Ztráta klíčových konzultačních pracovníků • T5: Nemožnost plně se věnovat projektům z důvodu nízkého počtu zaměstnanců • T6: Pokles poptávky v důsledku dopadů ekonomické krize • T7: Vyšší nároky na přizpůsobení systému zákazníky • T8: Negativní reference

8.7.1 Plus/minus matice analýzy SWOT

Pro vizualizaci vzájemných relačních vazeb mezi elementy vnitřního a vnějšího mikroprostředí bude využita plus/minus matice analýzy SWOT. Tato metoda determinuje existenci vztahů mezi komponentami příležitostí a hrozeb se silnými a slabými stránkami společnosti. Valence jsou naznačeny matematickými symboly:

- silná pozitivní korelace: ++,
- silná negativní korelace: --,
- pozitivní korelace: +,
- negativní korelace: -,
- nulová korelace: 0.

Matice je z důvodu velikosti uvedena v příloze. (Příloha P VIII)

Z výsledků je patrné, že společnost XYZ vykazuje převážně negativní vztahy mezi aspekty vnitřního a vnějšího mikroprostředí. Celková kvantifikovaná hodnota činí 174 silně negativních nebo negativních korelací. Pozitivní valence byla kvantifikována ve výši 67, respektive 64 silně pozitivních nebo pozitivních korelací (hodnoty se liší o 4,6875 %).

Rozhodování o tom, kterou ze slabých stránek eliminovat, potažmo míru rizika které hrozby snížit, by proto mělo být ze strany společnosti XYZ podloženo vypracováním plus/minus matice analýzy SWOT, která jednoznačně vizualizuje valence mezi jednotlivými aspekty vnitřního a vnějšího mikroprostředí. Tak lze určit, zda je výhodné navrhované opatření realizovat s ohledem na potenciální dopady, jež by mohlo mít na ostatní konstituenty konkurenční výhody firmy.

8.8 Analytická východiska pro projekt

Závěry dílčích analýz delimitovaly vnitropodnikové oblasti, jejichž inkorporace do podnikového plánování je pro image firmy nezbytná. Ty budou předány managementu společnosti s návrhy doporučení pro jejich zlepšení.

Průzkum mezi zaměstnanci odhalil, že většina z nich nepovažuje jednotnou garderobu za podstatný prvek při styku s klienty. Přestože byla uvedena jako oblast, v níž společnost XYZ má rezervy, nebude z důvodu nepříznivého ohlasu v projektovém řešení obsažena. Jako námět na zlepšení však zaměstnanci zvolili kvalitu podnikových dokumentů, proto bude projektová část zaměřena na formulaci krizového plánu.

Analýza slabých stránek a příležitostí slouží jako další vstup projektu. Bude představena strategie podpory image společnosti XYZ, která vytvoří rámec pro koordinaci všech aktivit v této oblasti. Dále bude projekt zaměřen na firemní design, komunikaci se zákazníky prostřednictvím aktivit PR, dílčí úpravy portálu společnosti na síti internet a v neposlední řadě také na vytvoření programu vzdělávání pro zaměstnance zvolené strategické jednotky společnosti. Zároveň budou naznačena možná rozšíření projektu image na další aktivity přispívající k transformaci společnosti na marketingově orientovanou.

Podpora image je pouze jednou se součástí marketingové komunikace, kterou nelze implementovat v rámci jediného projektu.

9 PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ PODPORY IMAGE SPOLEČNOSTI XYZ NA TRZÍCH ČESKÉ REPUBLIKY

Projekt je obecně definován jako „organizované úsilí k dosažení určitého cíle“, „dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku“ nebo „jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, definováno datum začátku a konce uskutečnění, stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“ [24], [30] Projekt má „trojrozměrný cíl, což znamená současné splnění požadavků na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady.“ Tato soustava je též nazývána „trojimperativem“. [24]

Projekt bude rozdělen do čtyř fází: přípravná, plánovací, realizační a kontrolní. První tři budou probíhat konsektivně, čtvrtá bude aktivní v celém jeho průběhu. Jednotlivé fáze jsou reprezentovány soustavami vzájemně závislých aktivit. Jako softwarový nástroj bude využit WinQSB ve verzi 1.0, umožňující deterministické (CPM) i stochastické (PERT) analýzy kritických cest, doby trvání projektu spolu s vizualizací vazeb. Alternativně by bylo možné využít nástroj Microsoft Project.

9.1 Přípravná fáze

Cílem přípravné fáze je determinovat základní imperativy, které jsou pro plnění projektu nezbytné, určit cíl, cílovou skupinu a na tomto základě sestavit projektový tým.

9.1.1 Sumarizace dat

První krok koreluje s analytickou částí, jejímž úkolem bylo pomocí kvantifikovatelných metrik objektivně agregovat realitu socioekonomického prostředí, v němž se firma nachází (PEST analýza), určit determinující faktory, jež působí v odvětví její podnikatelské činnosti (Porterův model pěti konkurenčních sil) a definovat její stav s ohledem na vnitřní a vnější mikroprostředí (SWOT analýza).

- vstupy: data, transformované v informace,
- výstupy: zjištění současné tržní pozice, situační analýza, popis fundamentálních sil ovlivňujících podnikatelskou činnost společnosti XYZ; analýzy PEST, SWOT, Porterův model konkurenčních sil.

Riziko neočekávaných legislativních změn lze snížit členstvím v profesních organizacích. Česká společnost pro systémovou integraci nabízí možnost připomínkovat aktuální a připravovaná znění zákonů vztahujících se k sektoru ICT. Poskytuje tak unikátní možnost reagovat v předstihu na připravovaná ustanovení, jež mohou být inkorporována do portfolia společnosti. Zákazníci tak mohou získat průběžně aktualizovaný produkt plně respektující aktuální znění norem.

9.1.2 Formulace cíle a cílové skupiny

V druhém kroku je na základě analytických informací definován cíl, první základna projektového trojimperativu sloužící jako rámec koordinace, usměrňování a přidělování podnikových zdrojů, a určena cílová skupina. Cíl je možné během realizace projektu jako důsledek vlivu externích či interních faktorů měnit, časté modifikace ale mají nepříznivé efekty na průběh projektu.

- vstupy: analýzy SWOT, PEST, Porterův model pěti konkurenčních sil; požadavky zadavatele,
- výstupy: formulace cíle a cílové skupiny.

Cílem projektu podpory image společnosti XYZ na trzích České republiky je vhodnými prostředky, opatřeními, procesy a materiálními prvky unifikovat dosavadní nekoordinované snahy firmy tak, aby došlo k působení synergického efektu. Je potřeba navrhnout program, který respektuje spontánně ustálené tradiční hodnoty, jež jsou společné všem zaměstnancům. Zároveň však bude celkový obraz firmy posílen inkorporací nejlepších praktik s cílem přiblížit se obchodnímu chování moderního, progresivního podniku vyznávajícího konzervativní hodnoty.

Hierarchické rozdělení strategie je uvedeno v příloze. (Příloha P XI)

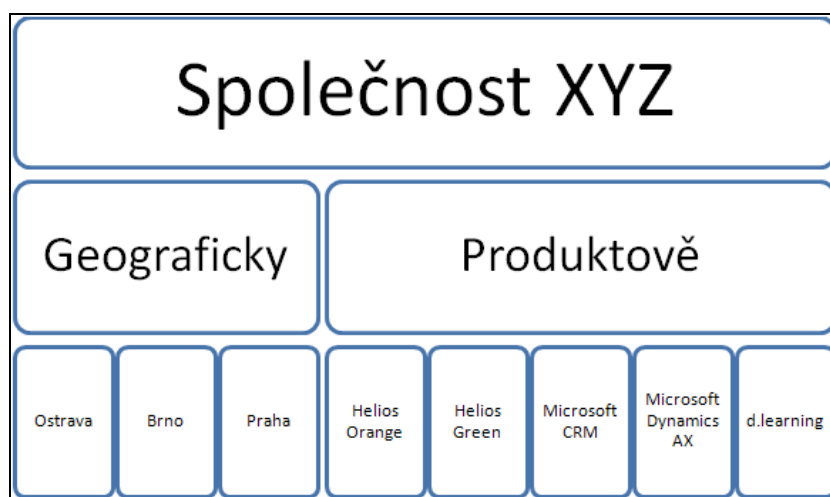
Projekt bude mít tři cílové skupiny, na něž bude v průběhu realizace zaměřen: stávající zákazníci, potenciální zákazníci a zaměstnanci společnosti. Prvním dvěma skupinám budou výslednice projektu poskytovány zprostředkovaně skupinou třetí. Jejich zpětná vazba pak bude využita pro korekční opatření.

9.1.3 Vymezení SBU

Třetím krokem první fáze je vymezení strategické obchodní jednotky (SBU), v níž bude pilotní projekt realizován. Podnikatelské aktivity společnosti XYZ v České republice lze rozdělit z geografického nebo produktového hlediska. Obě varianty jsou graficky znázorněny na obrázku. (Obr. 13)

- vstupy: formulace cíle a cílové skupiny,
- výstupy: vymezení SBU.

Ve společnosti XYZ existují tři strategické obchodní jednotky členěné podle geografického kritéria a pět jednotek členěných podle produktů portfolia.



Obr. 13. Vymezení strategických obchodních jednotek společnosti XYZ. [Vlastní zpracování]

Projekt podpory image společnosti XYZ bude realizován ve strategické obchodní jednotce Ostrava. To ovlivní složení týmu i výstup projektu, neboť na oddělených pracovištích vznikají přirozeným vývojem rozdílné neformální organizační struktury, firemní kultura i vztahy mezi spolupracovníky. Ostravské středisko má relativně stabilní zaměstnaneckou bázi čtyř konzultačních pracovníků, dvou obchodních manažerů a jednoho vývojového pracovníka.

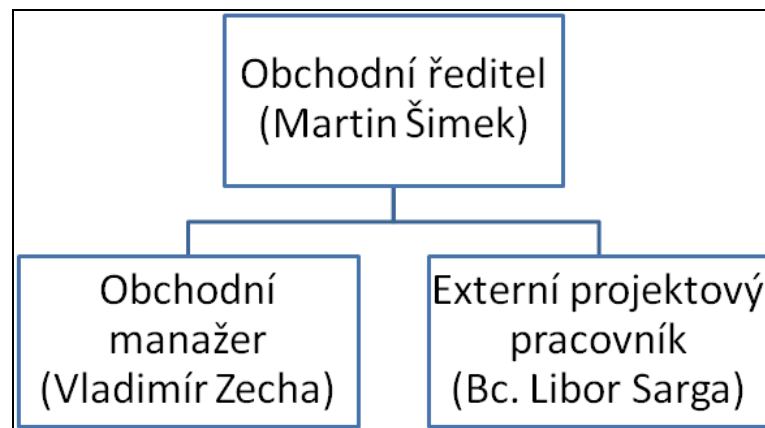
9.1.4 Sestavení projektového týmu

Sestavení projektového týmu je závěrečným krokem přípravné fáze. Požadavky, jež musí být v tomto kroku splněny, jsou přítomnost alespoň jednoho zaměstnance strategické ob-

chodní jednotky Ostrava a autora práce v týmu. První zajistí kvalifikovanou bázi informací o interním fungování střediska, druhý pak formalizuje výstupy projektu pro prezentaci vrcholovému managementu.

- vstupy: formulace cíle a cílové skupiny, vymezení SBU,
- výstupy: sestavení projektového týmu.

Organizační struktura týmu je znázorněna na obrázku. (Obr. 14)



Obr. 14. Organizační struktura projektového týmu. [Vlastní zpracování]

Zadavatelem projektu se stal vrcholový management společnosti akceptací nabídky na jeho zpracování. Bude zároveň sloužit jako schvalovací orgán. Zpětná vazba bude zajištěna obchodním ředitelem, který bude pravidelně informován o průběhu realizačních aktivit.

Existuje také scénář získání množstevních slev i jiných ekonomických výhod, jež mohou být firmě poskytnuty při transakcích zahrnujících větší množství odebraných materiálních produktů, kumulativním odběru několika služeb či za jiných stanovených podmínek. Rozhodování o případném navýšení odebíraného množství pro získání slev se tak stává relevantním faktorem rozhodování.

První tři kroky přípravné fáze projektu byly realizovány autorem a konzultovány s obchodním manažerem společnosti, který potvrdil jejich validitu. Odpovědnost za plánovací fázi pak bude mít ustanovený tým.

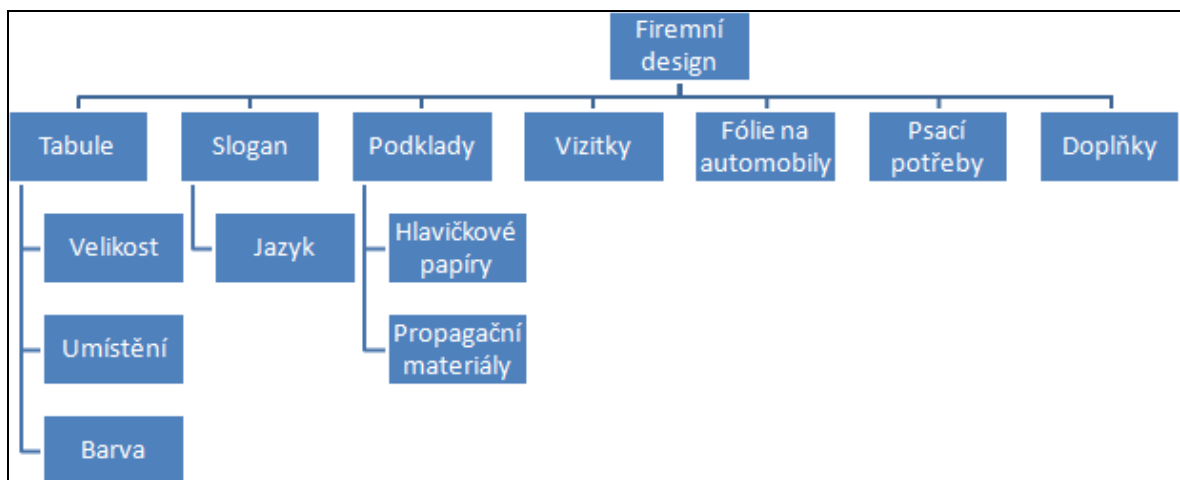
9.2 Plánovací fáze

Cílem plánovací fáze je dekomponovat formulovaný cíl do hierarchické soustavy prvků se vzájemnou závislostí. Těm je pak možné přiřadit zdroje, určit čas nezbytný pro jejich realizaci a asociovat rizika spolu s opatřeními pro jejich redukcí či eliminaci. Závěrečným krokem této fáze je kontrola, která poskytne členům realizačnímu týmu zpětnou vazbu.

Z důvodu velikosti bude vizualizace struktury WBS rozdělena pro jednotlivé oblasti firemní image.

9.2.1 Firemní design

V oblasti firemního designu bylo identifikováno 6 oblastí, které by měl projekt adresovat, z nichž tři jsou dále rozpracovány do podúrovní. Struktura WBS je znázorněna na obrázku. (Obr. 15)



Obr. 15. Oblasti firemního designu zpracovávané v projektu. [Vlastní zpracování]

Prvním elementem je tabule, jež má upozorňovat na sídlo společnosti XYZ. Ostravské středisko sídlí v objektu, který sdílí s několika dalšími firmami. Kancelářské prostory jsou navíc rozděleny do dvou vzájemně separovaných pater. Zákazníci tak nemají s výjimkou seznamu subjektů nacházejících se ve vstupním prostoru dostatečné vizuální vodítko pro jednoznačnou navigaci. Řešením je tabule umístěná na průčelí objektu, fungující jako rozcestník podle účelu návštěvy.

Druhým elementem je slogan, který společnosti XYZ v současné době chybí. Existence jednoduše zapamatovatelného sloganu souvisejícího s předmětem podnikání by umožnila vyšší míru spontánního rozpomenutí zákazníka, například při výběrových řízeních, osob-

ních setkáních, popřípadě při telefonickém kontaktu. Tvůrci reklamních sloganů (copywriteri) své služby navíc často kombinují s možností inkorporace vytvořeného textu do stávajícího loga společnosti.

Třetím elementem jsou podklady využívané při styku se zákazníky, zejména hlavičkové papíry a propagační materiály. Při návrhu je nezbytné respektovat dominantní barvy použité v elektronické formě prezentace, aby byl posílen konzistentní obraz firmy. Řešením je použití hlavičkového papíru s logem společnosti a jemným hnědým gradientem v jednom z jeho rohů nebo v jedné části. Propagační materiály pak mají pro zákazníky mít především informační hodnotu, neměly by tedy obsahovat identické informace, uváděné na portálu firmy, ale spíše popisy produktů, stručnou historii podniku, představení zaměstnanecké základny a odkazy na další zdroje.

Čtvrtým elementem jsou vizitky, jejichž produkce je decentralizována na úroveň jednotlivých středisek. Tento stav by měl být ve zvolené pobočce nahrazen centralizovaným systémem tisku a distribuce, což bude mít příznivý nákladový efekt a zároveň přispěje ke standardizaci informačních i materiálních toků. Vizitky by měly být relativně neměnné, budou obsahovat jméno, pracovní zařazení, kontakt, popřípadě další relevantní údaje. Důležité je rovněž určení optimálního množství vizitek v závislosti na předpokládané frekvenci jejich využití.

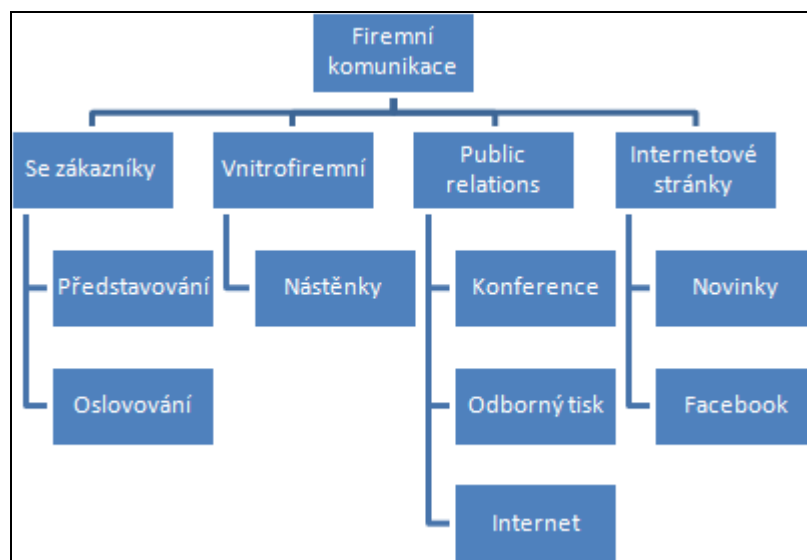
Pátým elementem jsou fólie na automobily. Ty jsou ve svém použití omezeny barevným provedením vozů, na nichž budou umístěny. V současné době není doporučeno modifikovat metalízy automobilů z důvodu neustálenosti standardu a nedostatku zpětné vazby ze strany zaměstnanců. Ta může sloužit jako podklad pro jeho pozdější modifikaci. Plán aplikace navržených fólií je vhodné synchronizovat s termíny technických kontrol vozidel.

Šestým elementem jsou psací potřeby. Logo na těchto pomůckách přispívá ke komplexní prezentaci společnosti. Používání psacích potřeb s logem společnosti pak může být ze strany zákazníka vnímáno jako důkaz o loajalitě zaměstnance k organizaci.

Sedmým elementem jsou doplňky. Tato skupina může obsahovat desky, složky, hrníčky, vlaječky, přívěsky, klíčenky, deštníky a jiné komplementy s logem společnosti. Ve vyšší cenové kategorii se může jednat o poukázky či vstupenky na exkluzivní společenské či kulturní akce. Jelikož jsou doplňky oblastí, která bude využívána pouze při účasti na veletrzích nebo jako dárkové předměty, nebude jejich návrh součástí realizační fáze.

9.2.2 Firemní komunikace

V oblasti firemního designu byly identifikovány 4 oblasti, které by měl projekt adresovat, přičemž všechny jsou dále rozpracovány do podúrovní. Struktura WBS je znázorněna na obrázku. (Obr. 16)



Obr. 16. Oblasti firemní komunikace zpracovávané v projektu. [Vlastní zpracování]

Prvním elementem je komunikace se zákazníky. Společnost XYZ nemá v současnosti stanovena pravidla styku se zákazníky. V důsledku toho každý se každý pracovník při telefonickém kontaktu představuje rozdílně, proto bude v rámci projektu zaveden jednotný způsob představování. Zaměstnanci by měli být motivováni ke zvednutí telefonního sluchátka v co nejkratším čase, aby tím dali najevo snahu o co nejrychlejší řešení problému. Korektní oslovení zákazníků je navíc známkou profesionálního přístupu. Management by si měl pro své pracovníky vyžádat údaje o zaměstnancích klienta, s nimiž během i po implementaci mohou přijít do styku. Je nutné počítat s obdobím transformace, kdy budou nová opatření konfrontována s tradičními přístupy.

Druhým elementem je vnitrofiremní komunikace, pro niž lze využít nástěnek. Ty mohou sloužit jako prostor pro vyvěšení podnikových dokumentů (vize, mise, strategie), informací o průběžném stavu projektů, termínů jejich ukončení nebo důležitých kontaktů. Evaluace jejich využitelnosti bude vstupem pro rozhodnutí o jejich rozšíření do dalších středisek.

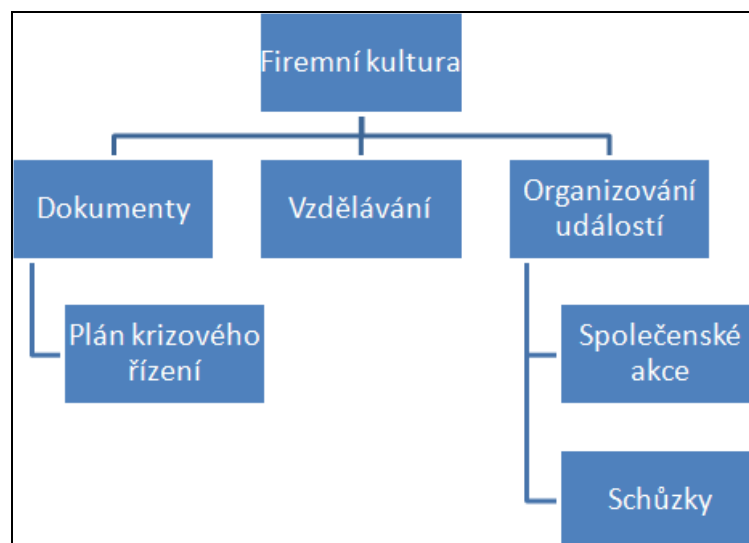
Třetím elementem jsou public relations. Účast na konferencích může sloužit jako efektivní a relativně časově nenáročný nástroj aktualizace profesních znalostí poskytnutím platformy

jak pro odbornou výměnu názorů v oboru systémové integrace, tak pro získávání obchodních kontaktů. V České republice patří mezi nejvýznamnější Konference systémová integrace, Svět informačních systémů a ISSS. Odborný tisk bude dotvářet prezentaci společnosti na internetu. Mezi dominantní tituly na českém trhu patří periodika IT Systems a Systémová integrace. Protože existuje vysoká pravděpodobnost, že jejich čtenářská základna sestává především z odborné veřejnosti, specialistů v oboru a potencionálních zákazníků, podmínkou realizace bude kvalitní elektronická prezentace.

Čtvrtým elementem jsou internetové stránky. Účelem realizační fáze projektu v této oblasti je především dynamizace stránek společnosti. Pověřený pracovník bude v pravidelných intervalech aktualizovat nově sekci novinek, která bude poskytovat informace o dění ve společnosti. Mezi parametry, jež musí splňovat, jsou aktuálnost, relevantnost, souvislost s podnikatelským zaměřením firmy a souhlas účastníků odběratelsko-dodavatelského řetězce v případě, že je bude nutné ve zprávách identifikovat. Oddíl novinek může suplovat také profil společnosti na sociální síti Facebook. Přestože budou v realizační fázi naznačeny obě varianty, není je doporučeno kombinovat.

9.2.3 Firemní kultura

V oblasti firemní kultury byly identifikovány dvě oblasti, které by měl projekt adresovat, z nichž obě jsou dále rozpracovány do podúrovní. Struktura WBS je znázorněna na obrázku. (Obr. 17)



Obr. 17. Oblasti firemní kultury zpracovávané v projektu.
[Vlastní zpracování]

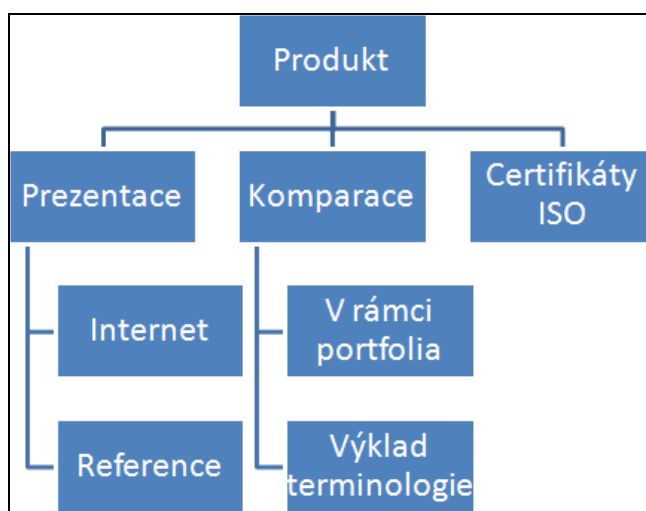
Prvním elementem jsou dokumenty. Krizový plán řízení je listina, která obsahuje definované postupy při vzniku neočekávaných eventualit. Společnost je rovněž součástí odběratelsko-dodavatelské sítě, pravděpodobnost ovlivnění ostatních článků řetězce suboptimálními rozhodnutími v krizových situacích je tak vysoká. V realizační fázi bude naznačen postup, jenž by měl být při formulaci krizového plánu dodržen.

Druhým elementem je vzdělávání. Management i pracovníci by měli usilovat o pravidelné školicí kurzy, které zvyšují hodnotu poskytovanou odběratelům i hodnotu nehmotných aktiv ve vlastnictví podniku. Zároveň by měl být stanoven způsob, jakým bude probíhat zpětná vazba. Jako vhodný způsob se jeví dotazování zaměstnanců, popřípadě zákazníků.

Třetím elementem je organizování událostí. Mezi nejsnáze realizovatelné patří reprezentativní společenské akce. Za společnost by se měli jako hosté této události zúčastnit zaměstnanci a management, případně obchodní manažeři, budou-li mezi přítomnými i potenciální klienti. Po předchozí dohodě je rovněž vhodné využít možnosti osobních návštěv v podnicích. Organizování událostí slouží jako doporučení pro další rozšíření projektu a nebude součástí realizační fáze.

9.2.4 Produkt

V oblasti produktu byly identifikovány dvě oblasti, které by měl projekt adresovat, z nichž obě jsou dále rozpracovány do podúrovní. Struktura WBS je znázorněna na obrázku. (Obr. 18)



Obr. 18. Oblasti produktu zpracovávané v projektu. [Vlastní zpracování]

Prvním elementem je prezentace. Objektivní představení produktu na stránkách výrobce, popřípadě systémového integrátora je pro zákazníka obvykle jedním ze způsobů, jimiž v první fázi získává informace. Společnost XYZ by proto měla na síti internet zveřejnit srozumitelné a zároveň dostatečně odborně orientované popisy produktů. Přestože by se jako optimální alternativa jevil outsourcing služeb copywriterů, lze odpovědnost za tento proces přiřadit všem zaměstnancům střediska, tedy konzultačním pracovníkům a obchodním manažerům. První skupina disponuje dokonalou znalostí produktu, možností jasné formulace silných stránek, realistickým zhodnocením doby potřebné pro implementaci a zároveň jí tato příležitost umožní rozvíjet kreativní potenciál. Druhá skupina text podrobí kritickému zhodnocení a reformuluje jej tak, aby byla schopnost oslovit klienty zvýšena. Výstup tedy bude podložen jako praktickými zkušenostmi z implementace, tak marketingovým přístupem k tvorbě nabídek. Reference, jež slouží jako námět k dalšímu rozšíření a nebudou součástí realizační fáze, by pak měly sloužit k ověření informací přímo od participujících společností, jež souhlasily se zveřejněním.

Druhým elementem je komparace. Pro orientaci návštěvníků stránek v portfoliu společnosti je nutné vytvořit přehledné srovnání jednotlivých systémů a doporučených oblastí jejich využití. Pro realizaci tohoto procesu lze outsourcovat služby autorů nové verze portálu společnosti XYZ. Jako nejvýhodnější nástroj výběru se z hlediska uživatelského pohodlí jeví interaktivní rozcestník, kdy by vstupem byla velikost organizace (podle počtu zaměstnanců, viz kapitola 1.1) a obor podnikatelské činnosti (z podporovaných variant). Následně by došlo k vizualizaci všech produktů splňující zadaná kritéria. V případě nabídky více možných řešení bude automaticky zveřejněn kontakt na obchodního manažera firmy. Zároveň webová analytika umožní zpřehledňovat stránky, například umístěním odkazů na nejpopulárnější řešení na úvodní straně. Dalším důležitým prvkem je výklad terminologie, běžně používané v odvětví systémové integrace, na stránkách společnosti. Důvodem je častý nesoulad mezi požadavky zákazníka na vlastnosti systému a možnostmi řešení, které systémový integrátor nabízí. Odkazy na příslušné vysvětlující položky by měly být obsaženy na kartách produktů i v ostatních částech portálu.

Třetím elementem jsou certifikáty ISO. Přestože tento prvek nebude součástí realizační fáze, je nutné proces certifikace zmínit jako prioritu další podpory image, jež zákazníkům zaručuje splnění přísných norem, orientaci na procesní řízení a kvalitu. Obecný standard ISO 9000 se zaměřením na systémy řízení kvality (QMS) a souborem specifických stan-

dardů ISO 9001:2000 (současná aktualizace nese označení ISO 9001:2008) tak může společnosti přinést nové příležitosti v prostředí tuzemských trhů, zlepšit úroveň marketingových aktivit a image, zajistit konkurenční výhodu a zvýšit motivaci zaměstnanců. I přes nevýhody – finanční, administrativní a časovou zátěž při žádosti o certifikaci – jsou certifikáty uznávaným objektivním ukazatelem interního procesního fungování společnosti podložené nezávislým externím auditem.

V dalším kroku bude vytvořen procesní model pomocí nástroje WinQSB.

9.2.5 Časová analýza projektu

Dekompozice aktivit do procesní mapy metodou CPM předpokládá fixní trvání jednotlivých kroků bez možnosti deviace od nastavených hodnot. Tento nedostatek lze vyřešit zavedením rezervy nadhodnocením délek aktivit. Celková doba je pak sumou času realizace a rezervy.

Dílčím aktivitám budou přiřazeny abecední znaky, které budou sloužit jako zástupné symboly usnadňující jejich deklaraci v rozhraní programového nástroje. Cílem bude nalezení kritické cesty, nejkratší doby realizace projektu. Trvání činností, které jsou její součástí, přímo ovlivňují celkový čas realizace a lze je proto označit za kritické.

Dekompozice aktivit je znázorněna v tabulce. (Tab. 6)

Tab. 6. Dekompozice projektu do dílčích činností. Zdroj: vlastní zpracování.

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání [dny]	Předcházející činnost
A	Iniciace projektu	1	-
B	Definování požadavků a tématu	22	A
C	Přípravná fáze	25	A
D	Plánovací fáze	12	B, C
E	Formulace sloganu	7	D
F	Produkce tabule	14	E

Pokračování

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání [dny]	Předcházející činnost
G	Vytvoření podkladů	5	E
H	Vytvoření vizitek	3	E
I	Potažení automobilů fóliemi	1	E
J	Potisk psacích potřeb	7	E
K	Dynamizace internetových stránek	10	F, G, H, I, J
L	Aktivity public relations	50	K
M	Modifikace komunikace se zákazníky	7	L
N	Modifikace vnitřní komunikace	14	M
O	Formulace krizového plánu	7	N, J
P	Vytvoření programu vzdělávání	10	O
Q	Zkvalitnění prezentace portfolia	21	K
R	Výklad terminologie	15	K
S	Kontrola realizace projektu	30	P, Q, R

Po zadání dat do prostředí software WinQSB bylo následně vygenerováno řešení ve formě tabulky, Ganttova diagramu a grafického výstupu.

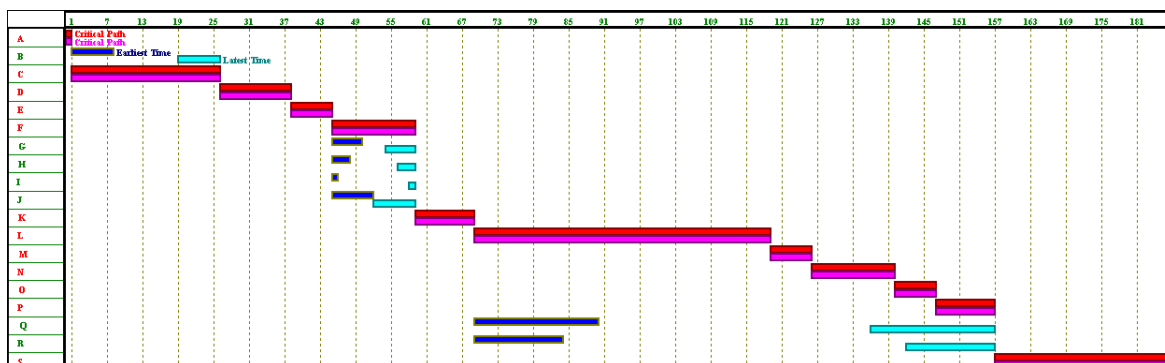
Tabulkový výstup je znázorněn na obrázku. (Obr. 19) V prvním sloupci jsou alokovány zástupné symboly aktivit, s nimiž bylo v průběhu výpočtu operováno. Druhý sloupec determinuje, zda je příslušná činnost součástí kritické cesty, popřípadě zda leží mimo ni. Třetí sloupec popisuje dobu trvání subprocesů ve zvolené časové jednotce. Následující čtyři sloupce slouží pro pokročilejší analýzy. Osmý sloupec pak kvantifikuje rezervy činností mimo kritickou cestu. Předposlední řádek reprezentuje celkový čas ve zvolené jednotce potřebný k úspěšnému dokončení projektu, poslední pak počet kritických cest.

04-22-2010 12:29:13	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	no	7	1	8	19	26	18
3	C	Yes	25	1	26	1	26	0
4	D	Yes	12	26	38	26	38	0
5	E	Yes	7	38	45	38	45	0
6	F	Yes	14	45	59	45	59	0
7	G	no	5	45	50	54	59	9
8	H	no	3	45	48	56	59	11
9	I	no	1	45	46	58	59	13
10	J	no	7	45	52	52	59	7
11	K	Yes	10	59	69	59	69	0
12	L	Yes	50	69	119	69	119	0
13	M	Yes	7	119	126	119	126	0
14	N	Yes	14	126	140	126	140	0
15	O	Yes	7	140	147	140	147	0
16	P	Yes	10	147	157	147	157	0
17	Q	no	21	69	90	136	157	67
18	R	no	15	69	84	142	157	73
19	S	Yes	30	157	187	157	187	0
	Project	Completion	Time	=	187	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obr. 19. WinQSB – tabulkový výstup. [Vlastní zpracování]

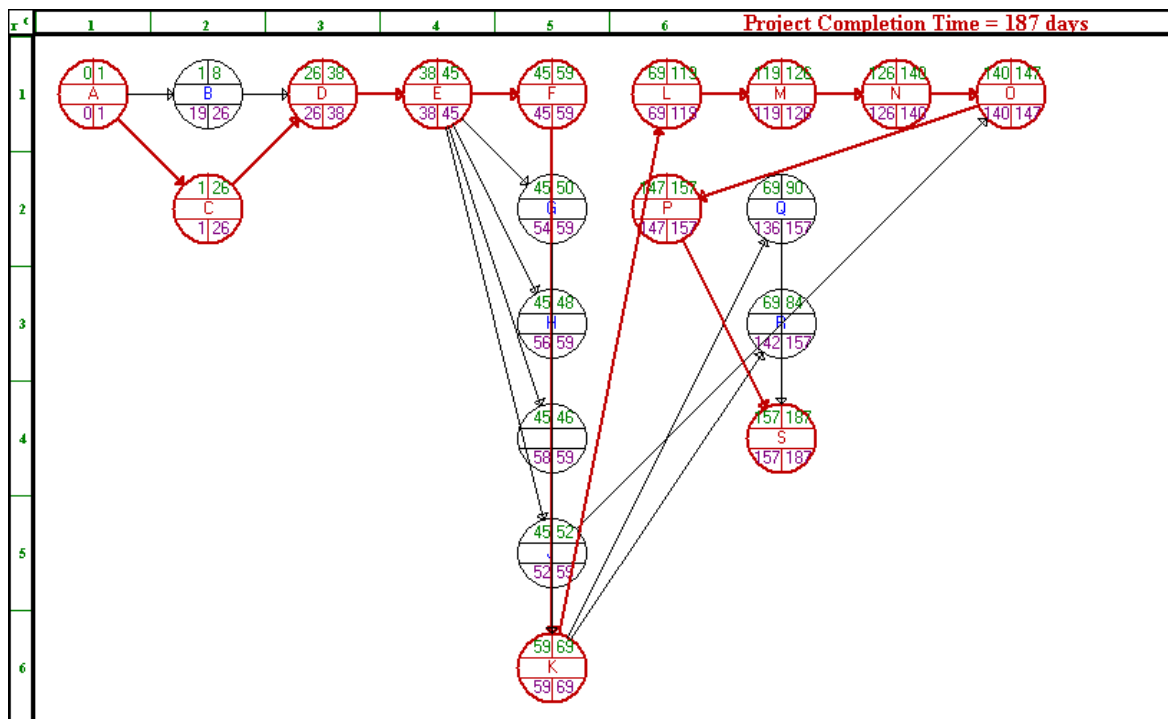
Projekt podpory image má jednu kritickou cestu. Celkový čas realizace činí 187 dní.

Ganttův diagram je zobrazen na obrázku. (Obr. 20) Kritická cesta je naznačena zdvojenou linií červené a fialové barvy. Linie modré barvy znázorňuje nejdříve možný začátek, linie azurové barvy pak nejpozději přípustný začátek jednotlivých aktivit, jejichž identifikátory jsou uvedeny v prvním sloupci. První řádek slouží jako kardinální časová stupnice respektující zvolenou časovou jednotku.



Obr. 20. WinQSB – Ganttův diagram. [Vlastní zpracování]

Grafický výstup je znázorněn na obrázku. (Obr. 21) V uzlově orientovaném grafu je průběh kritické cesty naznačen červenou linií. Posloupnost zástupných symbolů činností, jež kritickou cestu tvoří, je $A \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow K \rightarrow L \rightarrow M \rightarrow N$.



Obr. 21. WinQSB – grafický výstup. [Vlastní zpracování]

9.2.6 Riziková analýza projektu

Riziko je stav nejistoty, kdy některá z alternativ zahrnuje možnou ztrátu, popřípadě jiný nežádoucí výsledek. Měřítkem rizika je pravděpodobnost jeho realizace, volitelně doplněná o předpokládanou ztrátu. Existující riziko nelze zcela eliminovat, pouze redukovat.

Management společnosti bude muset kvantifikovat, zda jsou potencionální ekonomické ztráty spojené s realizací rizika vyšší než objem zdrojů alokovaných do protipatření určenému k jeho snížení.

Pro účely projektu budou rizikové faktory rozděleny do třech stupňů:

- stupeň 1 – marginální riziko,
- stupeň 2 – elevované riziko,
- stupeň 3 – substanciální riziko.

Kumulativní součet musí v procentuálním vyjádření respektovat úplné rozdělení pravděpodobnosti a činit 100 %. Jednotlivá rizika jsou zaznačena v tabulce. (Tab. 7)

Tab. 7. Vymezení rizikových faktorů projektu. Zdroj: vlastní zpracování.

Riziko	Stupeň	Pravděpodobnost realizace [%]
Snaha o konzervaci stávajícího stavu managementem společnosti	3	50
Modifikace projektu bez respektování navržených doporučení	2	15
Vysoké náklady projektu	2	15
Překročení plánované doby realizace projektu	2	10
Nevhodně zvolené prvky podpory image	1	5
Nízká informovanost zaměstnanců o připravovaných změnách	1	5
Součet [%]		100

Substanciální stupeň i nejvyšší pravděpodobnost realizace rizika jsou přiděleny snaze o konzervaci stávajícího stavu managementem společnosti. Řešením je argumentovat tendencemi ostatních systémových integrátorů k tvorbě programů ucelené prezentace, vyšší pravděpodobnosti spontánní identifikace značky a produktu při výběrových řízeních jako přímý důsledek PR aktivit, zvýšením konkurenceschopnosti a zlepšení vyjednávací pozice, nutností revize přístupu k povaze trhů s internacionalizací společnosti, podpořením praktik cross-selling a up-selling u existujících klientů, redukcí nákladů v době ekonomické recese snížením cen subdodavatelů a možností využití zkušeností z implementací identických projektů firem kategorie SME.

Stupeň elevovaného rizika je přiřazen modifikacím projektu bez respektování navržených doporučení a vysokým nákladům. Oba tyto faktory lze omezit vypracováním variant, jež budou respektovat doporučení z přípravné fáze projektu, avšak s nižším rozpočtem.

Ve skupině marginálního rizika jsou umístěny nevhodně zvolené prvky podpory image a nízká informovanost zaměstnanců. První faktor je možné omezit kvalifikovanou modifikací návrhu plánovaných prvků, druhý pak facilitací komunikace s nižšími organizačními stupni společnosti během i po realizaci projektu.

9.2.7 Kontrola projektu

Pro zajištění zpětné vazby v průběhu přípravné i realizační fáze projektu je nezbytné zajištění kontinuálního procesu kontroly. Kontrolními subjekty mohou být členové realizačního týmu nebo externí hodnotící autorita. Projekt bude využívat kombinace obou naznačených možností. Přestože byl jako kontrolní orgán ustaven realizační tým, jeden z jeho členů není zaměstnancem společnosti a může tedy poskytnout nezávislou perspektivu. Druhý člen je pak pracovníkem firmy a lze proto využít existující komunikační infrastruktury s ostatními spolupracovníky.

Výstupem kontroly bude slovní hodnocení dosaženého stavu spolu s komparací a detekcí odchylek. Následně bude analyzován jejich původ a zavedena opatření k jejich eliminaci. Pokud realizační tým dospěje k závěru, že identifikované diskrepance neumožňují realizaci v plánovaném čase nebo s projektovanými zdroji, popřípadě že náklady na jejich odstranění převyšují možné ztráty, bude plán upraven.

Kontrola v přípravné ani plánovací fázi neodhalila žádné odchylky, na něž by bylo nezbytné reagovat.

9.3 Realizační fáze

Cílem realizační fáze je transformovat definované aktivity do série praktických opatření. Vstupem je zjednodušená procesní mapa vygenerovaná nástrojem WinQSB. Bude však nutné rozhodnout o hierarchické posloupnosti provádění jednotlivých subprocessů z důvodu zachování jasné návaznosti a nutnosti dokončit všechny podmíněné aktivity, jejichž výstupy budou sloužit jako vstupy dalších činností. Toto je eminentní zejména u prvního subprocessu firemní komunikace, úpravy stránek společnosti XYZ na síti internet (zástupný symbol K). Jako vstup této činnosti byl zvolen soubor ukončených aktivit firemního designu. Nejedná se však o fyzický tok, nýbrž o informační souslednost.

V případě existence odchylek by realizační fázi předcházela ještě introdukce příslušných protiopatření.

9.3.1 Formulace sloganu

Slogan společnosti bude pro podporu image společnosti na trzích České republiky formulován v českém jazyce. V případě internacionalizace ale bude nutné zvážit přechod na jednojazyčnou anglickou verzi.

Plán činnosti je naznačen v tabulce. (Tab. 8)

Tab. 8. Formulace sloganu. Zdroj: vlastní zpracování.

Činnost:	Formulace sloganu	
Cíl:	Formulovat slogan v české jazykové mutaci související s předmětem podnikání	
Časová náročnost [dny]:	7	
Poskytovatel Finanční náročnost [Kč]:	Cypress CZ	1 500
	DobrýNázev.cz	550
	Reklamní agentura Capre	100
	Slogany.cz	1 000
Nejvyšší Nejnižší částka [Kč]:	1 500	100

9.3.2 Produkce tabule

Tabule budou sloužit jako orientační prvek, aby bylo možné snadno identifikovat sídlo pobočky. Měla by respektovat slogan, jenž bude vytvořen v prvním kroku spolu s grafickým standardem.

Plán činnosti je naznačen v tabulce. (Tab. 9)

Tab. 9. Produkce tabulí. Zdroj: vlastní zpracování.

Činnost:	Produkce tabulí	
Cíl:	Vytvořit orientační tabuli pro umístění na průčelí sídla strategické obchodní jednotky	
Časová náročnost [dny]:	14	
Poskytovatel Finanční náročnost [Kč]:	AAA Reklama	839
	Levné-gravírování.cz	150
	Reklamní a grafické studio K9	750
	Reklamní agentura Capre	250
Nejvyšší Nejnižší částka [Kč]:	839	150

9.3.3 Vytvoření podkladů

Jako podklady pro styk se zákazníky budou pro účely společnosti XYZ použity hlavičkové papíry a propagační materiály. Bude poptáváno 2 000 ks hlavičkových papírů, 500 ks desek s logem společnosti a 200 ks propagačních materiálů o rozsahu 5 oboustranně potištěných stran.

Plán činnosti je naznačen v tabulce. (Tab. 10)

Tab. 10. Vytvoření podkladů. Zdroj: vlastní zpracování.

Činnost:	Vytvoření podkladů
Cíl:	Produkce hlavičkových papírů, desek a propagačních materiálů s logem společnosti

Pokračování

Časová náročnost [dny]:	5	
Poskytovatel Finanční náročnost [Kč]:	Hlavičkové papíry [2 000 ks]	
	iNETPrint	4 000
	Machek a syn	6 700
	Desky [500 ks]	
	AkčníTisk.cz	11 250
	Bestof.cz	7 500
	Propagační materiály [200 ks]	
	Copycentrum	46 900
	Reprostudio Boss-Can	29 500
Nejvyšší Nejnižší částka [Kč]:	64 850 (6 700 + 11 250 + 46 900)	41 000 (4 000 + 7 500 + 29 500)

9.3.4 Vytvoření vizitek

Vizitky budou využívány všemi zaměstnanci střediska při styku s klienty. Z důvodu jejich využívání při mnoha obchodních příležitostech bylo rozhodnuto, že bude poptáváno celkové množství 800 ks.

Plán činnosti je naznačen v tabulce. (Tab. 11)

Tab. 11. Vytvoření vizitek. Zdroj: vlastní zpracování.

Činnost:	Vytvoření vizitek
Cíl:	Produkce unifikovaných vizitek pro všechny zaměstnance střediska
Časová náročnost [dny]:	3

Pokračování

Poskytovatel Finanční náročnost [Kč]:	AkčníTisk.cz	1 440
	Copycentrum	2 672
	iNETPrint	2 688
	Reprostudio Boss-Can	3 370
Nejvyšší Nejnižší částka [Kč]:		3 370 1 440

9.3.5 Potažení automobilů fóliemi

Potažení automobilů fóliemi musí respektovat platnou legislativu v oblasti bezpečnosti silničního provozu. V ceně je započítán pouze poplatek za aplikaci na tři automobily, nikoliv za grafický návrh fólií.

Plán činnosti je naznačen v tabulce. (Tab. 12)

Tab. 12. Potažení automobilů fóliemi. Zdroj: vlastní zpracování.

Činnost:	Potažení automobilů fóliemi	
Cíl:	Aplikace fólií na automobily společnosti pro efektivní mobilní prezentaci	
Časová náročnost [dny]:	1	
Poskytovatel Finanční náročnost [Kč]:	Bestof.cz	9 000
	CAT CUT s. r. o.	13 500
Poskytovatel Finanční náročnost [Kč]:	Polepy-aut.cz	12 000
	Reklamní agentura Capre	450
Nejvyšší Nejnižší částka [Kč]:		13 500 450

9.3.6 Potisk psacích potřeb

Psací potřeby budou, stejně jako v případě vizitek, distribuovány mezi všechny zaměstnance střediska. Ti je mohou využít při každodenní agendě nebo jako praktický dárek pro zákazníky. Celková poptávka bude činit 200 ks.

Plán činnosti je naznačen v tabulce. (Tab. 13)

Tab. 13. Potisk psacích potřeb. Zdroj: vlastní zpracování.

Činnost:	Potisk psacích potřeb	
Cíl:	Produkcce psacích respektující existující grafický design společnosti	
Časová náročnost [dny]:	7	
Poskytovatel Finanční náročnost [Kč]:	Atelier-G	2 960
	REKLAMNÍ- PŘEDMĚTY.cz	1 860
	REPROP	1 510
	Sixta-Print	1 640
Nejvyšší Nejnižší částka [Kč]:	2 960	1 510

9.3.7 Dynamizace internetových stránek

Potřebu dynamizace portálu společnosti na síti internet lze vyřešit zavedením sekce novinek, nebo propojením s profilem na sociální síti Facebook, jenž bude zobrazen v příslušné části. Z důvodu relativní jednoduchosti není nutné tyto služby outsourcovat.

Plán činnosti je naznačen v tabulce. (Tab. 14)

Tab. 14. Dynamizace internetových stránek. Zdroj: vlastní zpracování.

Činnost:	Dynamizace internetových stránek	
Cíl:	Pravidelná aktualizace stránek společnosti na síti internet / Propojení sekce novinek společnosti s profilem na sociální síti Facebook	
Časová náročnost [dny]:	10	
Odpovědnost Finanční náročnost [Kč]:	Zavedení sekce novinek	
	Obchodní manažer	0
	Propojení se sociální sítí Facebook	
	Administrátor	0

- Zavedení sekce novinek

Interval aktualizace by měl být stanoven na dva týdny, tato hranice je však považována za mez. Měly by být uváděny identifikátory data a času zveřejnění, text zprávy by měl být stručný s vysokou informační hodnotou, neměl by obsahovat neologismy (v opačném případě musí být uveden odkaz do glosáře či poskytnuto jiné vysvětlení), gramatické ani stylistické chyby. Příklad:

- 29. dubna 2010. Naše společnost se stala výhradním dodavatelem řešení pro Moravskoslezský kraj. To povede k dalšímu zkvalitnění služeb pro současné i budoucí klienty.

V kombinaci s ostatními nástroji, jejichž implementaci by měl management zvážit (rozšířené reference, certifikáty ISO), pak může zpráva vypadat takto:

- 10. května 2010. Byl podepsán předávací protokol po úspěšném dokončení implementace produktu. Reference je umístěna v příslušné sekci. Garance kvality ze strany naší společnosti podložená prestižními certifikáty ISO zaručuje špičkovou kvalitu díla a splnění všech požadavků zákazníka.

- Propojení se sociální sítí Facebook

Sociální síť Facebook nabízí bezplatné propojení existujících profilů na stránky umístěné na síti internet. Ze tří existujících alternativ byla zvolena varianta zvýšení návštěvnosti. Jelikož je celý postup implementace přehledně vysvětlen, jsou investice finančního charakteru nulové, vynaložený časový fond se pak pohybuje mezi dvěma až čtyřmi hodinami.

- Další možnosti dynamizace

Mezi další možnosti dynamizace je možné uvést aktualizace sekce poptávky po nových pracovnících. Je nutné vymezit profil pracovního místa, osobnostní a kvalifikační požadavky, nutné praktické zkušenosti a jiné podstatné charakteristiky spolu s přínosy, které může uchazeč očekávat po úspěšně absolvovaném výběrovém řízení, a důvody, proč by měl zvolit právě společnost XYZ.

9.3.8 Aktivity public relations

Public relations jsou na průmyslových trzích využívány jako prostředek prezentace společností, nepřímého styku se členy dodavatelsko-odběratelského řetězce i podpory image organizací. Počet účastníků na odborných konferencích bude činit 6 osob.

Plán činnosti je naznačen v tabulce. (Tab. 15)

Tab. 15. Aktivity public relations. Zdroj: vlastní zpracování.

Činnost:	Aktivity public relations	
Cíl:	Prezentace společnosti XYZ jako progresivního a konkurenceschopného účastníka trhu systémové integrace	
Časová náročnost [dny]:	50	
Název Finanční náročnost [Kč]:	Konference	
	Systémová integrace	38 000
	Svět informačních systémů	15 000

Pokračování

Název Finanční náročnost [Kč]:	ISSS	37 800
	Odborná periodika	
	IT Systems	160 740
	Systémová integrace	0
Celková částka [Kč]:		288 200

- Odborné periodikum IT Systems

Titul vychází s měsíční periodicitou ve formátu A4 s nákladem 13 500 výtisků. Inzertní program nabízí alternativu vložení komerčního sdělení či otištění PR článku s volbou strany, na níž bude umístěn, či příslušnou částí strany, která sdělení ponese. Časové rozložení spolu s cenami uvedenými bez DPH je znázorněno v tabulce. (Tab. 16)

Tab. 16. Přehled inzerce v periodiku IT Systems. Zdroj: vlastní zpracování.

Formát sdělení	Měsíc [rok 2010]												Jednotková cena [tisíce Kč]	Sleva [%]	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Sponzoring rubriky														13	6
½ strany (šířka)														57	6

Sponzoring rubriky byl zvolen z důvodu možnosti uvedení loga, sloganu a odkazu na stránky společnosti bez nutnosti tvorby grafického návrhu. Rozpětí mezi dubnem a červnem slouží jako upomínka před začátkem hlavní kampaně. Ta bude obsahovat advertorial na ½ strany, který se bude objevovat mezi zářím a listopadem, obdobím, kdy se firmy rozhodují o investicích, především ve snaze korigovat svůj účetní zisk.

- Odborné periodikum Systémová integrace

Titul je vydáván pro členy České společnosti pro systémovou integraci a dává příležitost ke zveřejnění odborných článků, spadajících do určených tematických okruhů, mezi něž

patří také systémová integrace. Články jsou recenzovány dvěma nezávislými posudky bez nároku autora na honorář. Konzultační pracovníci tak mohou publikací odborných statí reprezentovat společnost XYZ jako znalostně orientovanou organizaci.

9.3.9 Modifikace komunikace se zákazníky

Komunikace se zákazníky bude unifikována, aby došlo k vytvoření uceleného povědomí o firemní kultuře. Tento krok nebude vyžadovat outsourcing, realizací budou pověřeni všichni zaměstnanci střediska.

Plán činnosti je naznačen v tabulce. (Tab. 17)

Tab. 17. Modifikace komunikace se zákazníky. Zdroj: vlastní zpracování.

Činnost:	Modifikace komunikace se zákazníky	
Cíl:	Sjednocení informačních toků při styku s klienty společnosti	
Časová náročnost [dny]:	7	
Odpovědnost Finanční náročnost [Kč]:	Představování	
	Všichni zaměstnanci	0
	Oslovování	
	Všichni zaměstnanci	0

- Představování

Při představování je vhodné respektovat tvar, kdy je pozdrav následován jménem zaměstnance a názvem společnosti. Při odchozích telefonních hovorech lze využít stejný vzor, na poslední pozici je vhodné zařadit otázku, zda volající neruší.

- Oslovování

Oslovování nových klientů a osob by mělo respektovat akademické, popřípadě jiné tituly. Vedení společnosti by si již v předimplementační fázi projektu mělo vyžádat seznam všech pracovníků klienta, s nimiž se budou zaměstnanci setkávat, a tyto údaje distribuovat mezi

členy organizace. Pokud je na individuální úrovni ze strany zákazníka naznačeno, že při komunikaci s ním je preferován neformální styl, měl by pracovník tento úzus přijmout.

9.3.10 Modifikace vnitrofiremní komunikace

Jako nástroj facilitace vnitrofiremní komunikace projektový tým navrhl nástěnky. Ty mohou sloužit jako materiální doplněk vyvážených sociálních vztahů, které je nezbytné dlouhodobě podporovat. Bude poptávána korková varianta s rozměry (120 × 90) cm.

Plán činnosti je naznačen v tabulce. (Tab. 18)

Tab. 18. Modifikace vnitrofiremní komunikace. Zdroj: vlastní zpracování.

Činnost:	Modifikace vnitrofiremní komunikace	
Cíl:	Vznik nového informačního kanálu mezi zaměstnanci a vedením společnosti	
Časová náročnost [dny]:	14	
Poskytovatel Finanční náročnost [Kč]:	Biblioshop.cz	1 179
	KancelarskePotreby.cz	985
	Nástěnky.cz	1 170
	VARIO-prezentace.cz	884
Nejvyšší Nejnižší částka [Kč]:	1 179	884

9.3.11 Formulace krizového plánu

Krizový plán je dokument obsahující konkrétní postupy v případě realizace faktoru, pro něž byly tyto kroky definovány. Zároveň je vhodné pro každý činitel definovat příčinu vzniku, pravděpodobnost realizace, potencionální důsledky, náklady na protiopatření a odpovědnost. Tento krok nebude vyžadovat outsourcing.

Plán činnosti je naznačen v tabulce. (Tab. 19)

Tab. 19. Formulace krizového plánu. Zdroj: vlastní zpracování.

Činnost:	Formulace krizového plánu	
Cíl:	Vytvoření a pravidelná aktualizace plánu krizového managementu	
Časová náročnost [dny]:	7	
Odpovědnost Finanční náročnost [Kč]:	Vrcholový management	0

Prvním krokem krizového plánu je identifikovat relevantní rizika a vyjádřit procentuální pravděpodobnost jejich naplnění. Je vhodné kontinuálně monitorovat nejvýznamnější hrozby vnitřního i vnějšího charakteru a formulovat opatření pro jejich degeneraci.

Druhým krokem je vymezení aktiva společnosti, jež budou rizikem ohrožena. Může se jednat jak o materiální, tak nemateriální prvky. Kvantifikace možných ztrát slouží jako komparační základna pro další postup.

Třetím krokem je přiřazení odpovědnosti za protiopatření. V případě společnosti XYZ je doporučeno pověřit řešením problému kvalifikovaného zaměstnance firmy, v případě závažnější hrozby outsourcovat služby externí agentury. Z důvodu nízkého počtu zaměstnanců není vhodné sestavovat krizový tým.

Čtvrtým krokem je realizace protiopatření, jehož náklady by však neměly převýšit očekávanou ztrátu. Vedení by mělo v závislosti na možných důsledcích alokovat potřebné zdroje tak, aby jejich uvolněním nebyl narušen rutinní provoz společnosti. Kontinuita podnikání je nezbytným prvkem krizového řízení.

Pátým krokem je kontrola úspěšnosti opatření a nová formulace krizových faktorů. Pravděpodobnost realizace by měla být redukována u faktoru, na nějž byla zaměřena opatření definovaná ve čtvrtém kroku.

9.3.12 Vytvoření programu vzdělávání

Mezi programy, které mohou zvýšit konkurenceschopnost zaměstnanců, patří jazykové kurzy a školení v závislosti na předmětu vykonávaných činností. Bude poptáván jazykový kurz angličtiny pro 4 konzultační pracovníky.

Plán činnosti je naznačen v tabulce. (Tab. 20)

Tab. 20. Vytvoření programu vzdělávání. Zdroj: vlastní zpracování.

Činnost:	Vytvoření programu vzdělávání	
Cíl:	Platforma pro kvalifikační a znalostní růst pracovníků společnosti	
Časová náročnost [dny]:	10	
Poskytovatel Finanční náročnost [Kč]:	Cloverleaf	23 000
	Hello	18 636
	Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, Ostrava, Na Jízdárně 4	29 600
	Pygmalion	20 360
Nejvyšší Nejnižší částka [Kč]:	29 600	18 636

9.3.13 Zkvalitnění prezentace portfolia

Při objektivním představení a komparaci produktů v portfoliu společnosti by měly být využity znalosti všech zaměstnanců. Tento krok nebude vyžadovat outsourcing, neboť lze na síti internet nalézt množství nástrojů, které proces tvorby automatizují.

Plán činnosti je naznačen v tabulce. (Tab. 21)

Tab. 21. Zkvalitnění prezentace společnosti. Zdroj: vlastní zpracování.

Činnost:	Zkvalitnění prezentace portfolia	
Cíl:	Objektivní a srozumitelný popis produktů nabízených společností	
Časová náročnost [dny]:	21	
Odpovědnost Finanční náročnost [Kč]:	Všichni zaměstnanci	0

Jako informační zdroje pro komparaci produktů mohou sloužit odborné publikace, portál Asseco Solutions obsahující komplexní srovnání řešení Helios Green i Helios Orange, stránky Microsoft Corporation s údaji o řešení Microsoft CRM, případové studie, reference a portál Centra pro výzkum informačních systémů (CVIS). Ten 31. ledna 2010 zveřejnil rozsáhlou studii podnikového informačního systému Helios Orange. [42] Jelikož projekt podpory image společnosti počítá s členstvím v tomto sdružení (uhrazením poplatku za účast na konferenci Svět informačních systémů, viz kapitola 9.3.8), bude možné tuto studii, obsahující informace technologické i ekonomické povahy, využít.

Portál Asseco Solutions obsahuje interaktivní rozcestník, který by mohl společnosti XYZ sloužit jako příklad. Vstupem budou data zadaná návštěvníkem stránek (velikost organizace, odvětví), výstupem pak přehled řešení pro vložené údaje. Společnost může zároveň analyzovat přístupy do jednotlivých sekcí a na nejnavštěvovanější z nich odkazovat na úvodní stránce.

9.3.14 Výklad terminologie

Cílem tvorby výkladového slovníku je poskytnout návštěvníkům portálu společnosti agregované informace o základních pojmech systémové integrace. Tento krok nebude vyžadovat outsourcing, budou využity poznatky a zkušenosti zaměstnanců střediska.

Plán činnosti je naznačen v tabulce. (Tab. 22)

Tab. 22. Výklad terminologie. Zdroj: vlastní zpracování.

Činnost:	Výklad terminologie	
Cíl:	Vytvořit terminologický slovník základních pojmů využívaných v odvětví systémové integrace	
Časová náročnost [dny]:	15	
Odpovědnost Finanční náročnost [Kč]:	Všichni zaměstnanci	0

Portál společnosti by měl obsahovat základní seznam pojmů, aby se s nimi klienti mohli seznámit dříve, než se rozhodnou kontaktovat obchodního manažera. Definice by měly být stručné, výstižné a srozumitelné nejen odborníkům v oblasti IS/ICT, ale i běžným uživatelům (jako orientační rámec může sloužit obsah Přílohy P VII). Zároveň by mělo dojít k úpravě stránek a provázání klíčových pojmů s položkami uvedenými v glosáři, rozděleném do logických kategorií.

Jejich integrací do internetové prezentace tak bude vytvořen portál, poskytující žádané informace návštěvníkům a přispívající tak k vyššímu uživatelskému pohodlí.

9.4 Kontrolní fáze

Cílem kontrolní fáze je komplexní zhodnocení průběhu projektu. Existence velkého množství subdodavatelů zvyšuje riziko překročení stanoveného časového rámce projektu. Jelikož realizace projektu podpory image společnosti XYZ nebyla managementem firmy zatím schválena, nelze přesně identifikovat ani možná rizika, která mohou v průběhu jeho realizace nastat. Lze je však generalizovat na rizika nákladová a časová.

Riziková analýza projektu byla provedena v kapitole 9.2.6.

9.4.1 Nákladová analýza projektu

Projekt byl konkretizován do dílčích kroků, které budou následně prezentovány vrcholovému managementu firmy. To při plánování umožnilo operovat s teoreticky neomezenými

disponibilními zdroji. Rozhodnutí o praktické využitelnosti však bude závislé především na očekávané finanční náročnosti.

Nákladová analýza projektu bude sumarizovat předpokládané investice do dílčích aktivit realizační fáze. Tyto alternativy budou prezentovány managementu společnosti. Subprocesy, které budou vyžadovat spolupráci subdodavatelů, jsou naznačeny v tabulce. (Tab. 23)

Tab. 23. Nákladová analýza projektu. Zdroj: vlastní zpracování.

Subproces	Částka [Kč]	
	Nejvyšší	Nejnižší
Formulace sloganu	1 500	100
Produkce tabulí	839	150
Vytvoření podkladů	64 850	41 000
Vytvoření vizitek	3 370	1 440
Potažení automobilů fóliemi	13 500	450
Potisk psacích potřeb	2 960	1 510
Aktivity public relations	288 200	
Modifikace vnitrofiremní komunikace	1 179	884
Vytvoření programů vzdělávání	29 600	18 636
Součet [Kč]	405 998	352 370

Obě hodnoty se v absolutním vyjádření liší o 53 628 Kč, relativně pak o 15,22 %. Byly nalezeny rezervy u všech položek s výjimkou aktivit public relations. V případě, že by ze strany managementu byl vznesen požadavek na další redukci výdajů, je možné zvolit alternativní formu prezentace společnosti v odborných periodikách. Pokud by se management společnosti XYZ rozhodl, že bude outsourcovat i aktivity, jejichž odpovědnost byla v realizační fázi přidělena interním pracovníkům firmy, bude nezbytné celkový rozpočet navýšit o příslušné částky.

Je také vhodné vytvořit finanční rezervu pro případ, že některé z aktivit překročí rozpočtový výhled. Realizační tým doporučuje volit tuto rezervu ve výši 10 % celkové sumy (nejvyšší částka: 40 599 Kč, nejnižší částka: 35 237 Kč).

Nákladovou a časovou analýzu je vhodné kontinuálně aktualizovat po každém realizovaném kroku. Členové týmu i organizace tak mají příležitost kontrolovat stav projektu ve všech jeho částech. Zároveň mohou výstupy kontroly sloužit jako podklady pro management společnosti a prostředek dílčích modifikací plánu.

Uvedené ceny nejsou dodavateli žádným způsobem garantovány a do rezervy je vhodné inkorporovat i pravděpodobnost jejich změn. V případě neočekávaných výkyvů nad hranici rezervních prostředků je nezbytné provést novou analýzu dodavatele.

9.4.2 Sumarizace projektu

Cílem projektového řešení podpory image společnosti XYZ bylo adresovat vybrané nedostatky způsobu, jímž se firma prezentuje. Celý proces byl rozdělen do čtyř fází: přípravné, plánovací, realizační a kontrolní, přičemž první tři probíhají konsektivně, čtvrtá je aktivní po celou dobu realizace.

Přípravná fáze sestává ze čtyř kroků: sumarizace dat popisuje mikroekonomické a makroekonomické faktory spolu s pěti fundamentálními silami odvětví, v němž společnost provozuje svou podnikatelskou činnost. Formulace cíle a cílové skupiny definuje recipienty, na něž je projekt zaměřen (stávající zákazníci, potencionální zákazníci a zaměstnanci). Vymezení SBU omezuje aplikaci projektu na jednu ze strategických jednotek, definovaných z geografického a produktového hlediska (středisko Ostrava). Sestavení projektového týmu formalizovalo organizační strukturu osob odpovědných za plánovací a realizační část.

Plánovací fáze nejprve popisuje čtyři oblasti, z nichž se firemní image skládá. Firemní design obsahuje 7 prvků orientovaných na materiální prostředí: tabule, slogan, podklady, vizitky, fólie na automobily, psací potřeby, doplňky. Firemní komunikace obsahuje 4 prvky zaměřené na facilitaci informačních toků: se zákazníky, vnitrofiremní, public relations, internetové stránky. Firemní kultura obsahuje tři prvky podporující aspekty firemního prostředí: dokumenty, organizování událostí, vzdělávání. Produkt obsahuje 3 prvky přibližující řešení nabízené společností: prezentace, komparace, certifikáty ISO.

Ve druhém kroku byla provedena časová analýza složená z 19 aktivit: iniciace projektu, definování požadavků a tématu, přípravná fáze, plánovací fáze, formulace sloganu, produkce tabule, vytvoření podkladů, vytvoření vizitek, potažení automobilů fóliemi, potisk psacích potřeb, dynamizace internetových stránek, aktivity public relations, modifikace komunikace se zákazníky, modifikace vnitrofiremní komunikace, formulace krizového plánu, vytvoření programu vzdělávání, zkvalitnění prezentace portfolia, výklad terminologie, kontrola realizace projektu. Každé byl asignován předpokládaný čas trvání nadhodnocený o rezervu. Výstup softwarového nástroje WinQSB potvrdil praktickou realizovatelnost projektu, graficky naznačil vazby mezi jednotlivými činnostmi a deterministicky stanovil časový rámec jeho realizace na 187 dní.

Ve třetím kroku byla provedena riziková analýza projektu určující 6 nejvýznamnějších faktorů, jež by mohly přispět ke vzniku mezery během realizace projektu a jejich zařazení do skupiny marginálních, elevovaných a substanciálních rizik: snaha o konzervaci stávajícího stavu managementem společnosti (substanciální), modifikace projektu bez respektování navržených doporučení (elevované), vysoké náklady projektu (elevované), překročení plánované doby realizace projektu (elevované), nevhodně zvolené prvky podpory image (marginální), nízká informovanost zaměstnanců o připravovaných změnách (marginální).

Realizační fáze přiřazuje jednotlivým aktivitám časové analýzy subdodavatele schopné poskytnout plnění v souladu s definicí příslušné aktivity. Z celkového počtu 14 aktivit, jež jsou rozpracovány (zástupné symboly E – R v tabulce Tab. 6) je u 9 z nich možnost výběru ze 4 subdodavatelů s rozdílnými cenovými úrovněmi. V případě, že je dodavatel schopen zajistit plnění u několika činností, byl tento stav respektován s ohledem na možnost čerpání slev za hromadný odběr.

V nákladové analýze byly vytvořeny dvě alternativy. První sumarizuje nejvyšší částky dílčích činností a představuje nejnákladnější investici (405 998 Kč). Druhý naopak agreguje nejnižší částky dílčích činností a představuje nejméně nákladnou investici (352 370 Kč). Mezi těmito naznačenými extrémy existuje množství variant, jež může management společnosti využít. Je doporučeno vytvořit rezervu ve výši 10 % celkového rozpočtu.

9.4.3 Přínosy projektu

Přestože ze strany managementu společnosti XYZ nebylo o zahájení projektu rozhodnuto, lze obecně identifikovat přínosy, jež by mohly firmě vzniknout. Ty budou rozděleny do čtyř kategorií:

- Firemní design. Ucelený rámec pro organizaci aktivit, možnost rozšíření do dalších oblastí, sjednocení materiálních toků směrem k zákazníkům.
 - identifikační tabule, která zviditelňuje a zdůrazňuje přítomnost firmy v místě působení,
 - unikátní slogan pro použití v kombinaci s logem, který společnost XYZ jednoznačně charakterizuje,
 - profesionální propagační materiály použitelné při styku se zákazníky a přípůsobené požadavkům zaměstnanců,
 - centralizovaný tisk a distribuce vizitek se sníženými náklady díky možnosti volby množství podle aktuálních potřeb,
 - polepy firemních automobilů představující jeden z prostředků mobilní prezentace,
 - psací potřeby s logem společnosti pro každodenní agendu i jako praktický dárek pro klienty.
- Firemní komunikace. Ucelený standard prezentace při styku s klienty a na síti internet, zkvalitnění komunikace uvnitř společnosti i v rámci odvětví.
 - jednotný způsob představování a kontaktu s klientem, respektování akademických titulů jako součástí jmen,
 - nový informační kanál pro zaměstnance ve formě nástěnky, flexibilita při její správě a modifikaci,
 - oslovování zákazníků prostřednictvím odborných periodik, rozšiřování znalostní báze organizace účastí na konferencích,
 - uživatelsky přístupný portál na síti internet s množstvím informačních zdrojů usnadňujících rozhodování potencionálních klientů.

- Firemní kultura. Zhodnocení a evaluace rizik tržního prostředí s možností rychlé reakce, zvýšení znalostní úrovně zaměstnanců.
 - formulovaný plán krizového řízení zaručující flexibilní odezvu a minimalizující potencionální škody na aktivech společnosti,
 - zvýšení konkurenceschopnosti pracovníků i organizace centrálně plánovanými vzdělávacími programy.
- Produkt. Zefektivnění komparace produktů v rámci portfolia, interaktivní prezentace na stránkách společnosti.
 - představení produktů podložené praktickými zkušenostmi,
 - integrovaný rozcestník s možností snadného výběru a výkladem odborné terminologie.
- Synergický efekt všech prvků by pak měl přinést zvýšení úrovně image společnosti, jež by se mělo projevit vyšší mírou spontánní identifikace značky ze strany zákazníka a všemi z toho plynoucími efekty (vyšší příjmy, intenzivnější spolupráce, vznik konkurenční výhody).

Jako vhodný prostředek zhodnocení přínosu projektu se jeví dotazníkový průzkum mezi klienty a zaměstnanci, jehož výstupy by byly porovnány s výstupy dřívějšího identického průzkumu. Časový odstup by měl činit minimálně několik měsíců, aby mohlo dojít k integraci opatření jak do struktur společnosti, tak do povědomí klientů.

9.4.4 Náměty na rozšíření projektu

Jako doporučení, jež by dále podpořilo image společnosti XYZ, lze z oblasti firemního designu uvést účast na veletrzích spolu s vytvořením vhodného materiálního zázemí, z firemní kultury organizování společenských událostí (společenské akce, formální schůzky) členů odběratelsko-dodavatelského řetězce a z produktového hlediska tvorbu rozšířených referencí spolu s certifikací procesů a kvality ISO. Jejich realizace, stejně jako schválení pilotního projektu podpory image společnosti XYZ, je záležitostí rozhodnutí managementu.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projektové řešení podpory image společnosti XYZ na trzích České republiky na základě studia a syntézy poznatků z odborné literatury, komplexního analytického rozboru současného stavu a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a zákazníky firmy.

Práce je rozdělena do dvou částí s přímou logickou a strukturní návazností. V teoretické části byl nejprve popsán legislativní rámec klasifikace malých a středních podniků v rámci Evropské unie, identifikovány hlavní rozdíly marketingu služeb oproti marketingu fyzických produktů a rozebráno rozšířené pojetí marketingového mixu. Dále bylo popsáno strategické plánování podniku, z něhož by měly aktivity podpory image vycházet. Následující kapitola byla věnována image společnosti a jejím součástem (firemnímu designu, komunikaci, kultuře a produktu).

V praktické části byla nejprve společnost XYZ představena z historického, produktového a organizačního hlediska. Dále byly provedeny analýzy vnějších perspektiv (PEST analýza), fundamentálních sil působících v odvětví (Porterův model pěti konkurenčních sil), slovní analýza současného stavu image společnosti podle definovaných teoretických konstituentů a analýza vnějšího a vnitřního mikroprostředí (SWOT analýza). Výstupy odhalily rezervy ve všech zkoumaných oblastech.

Identifikované nedostatky sloužily jako podklad projektového řešení. To bylo rozděleno do čtyř fází: přípravná, plánovací, realizační a kontrolní. Přípravná fáze vytvořila infrastrukturu pro další průběh projektu. Byl formulován cíl projektu, cílová skupina, vymezena strategická obchodní jednotka, v níž by měl být projekt realizován a sestaven projektový tým.

V plánovací fázi byly ve firemním designu, komunikaci, kultuře a produktu vymezeny prvky, na něž se orientovala realizační fáze. Byla vytvořena zjednodušená procesní mapa sloužící jako základ časové analýzy, která s využitím softwarového nástroje WinQSB deterministicky stanovila trvání projektu na 187 dní. Riziková analýza následně vymezila faktory, jež mohou realizaci projektu ohrozit.

V realizační fázi byli pro dodávky plnění majoritní části aktivit doporučeni vždy čtyři subdodavatelé s rozdílnými cenovými úrovněmi. Zbylé subprocesy, u nichž realizační tým nepokládal outsourcing za ekonomicky výhodný z důvodu přiřazení odpovědnosti za jejich

uskutečňování interním pracovníkům společnosti, byl popsán jejich průběh a předpokládané výstupy.

V kontrolní fázi nákladová analýza sumarizovala nejvyšší a nejnižší částky do podoby dvou investičních alternativ. Pro financování projektu může být zvolen jeden z těchto variantních scénářů buď beze změny, případně s možností modifikace. Rovněž byly uvedeny přínosy, jichž může firma realizací projektu docílit.

Řešení bude předloženo managementu společnosti XYZ, jehož rozhodnutí bude směrodatné pro další postup. Byly prezentovány argumenty pro podporu projektu, přesto je možné nalézt i negativa: nejistou návratnost investic a preferenci iniciativ s přínosy v operativním horizontu namísto snahy o kontinuální strategické budování image organizace všemi zaměstnanci.

I když projekt adresoval nedostatky v oblasti materiálního zabezpečení podpory image, modifikace firemní kultury a komunikace je dlouhodobý proces. Neformální struktury organizace mohou být vůči těmto změnám rezistentní. Jako řešení lze uvést informovanost pracovníků o nutnosti jejich provádění a poskytnutí prostoru pro vyjádření názorů.

Autor v průběhu celé práce využil teoretické poznatky získané studiem a konfrontoval je s praxí vysoce kompetitivního prostředí trhů systémové integrace. To je podle jeho názoru perspektivním odvětvím s výrazným růstovým potenciálem spojujícím management a moderní informační technologie.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

9.5 Monografie

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] CAYWOOD, Clarke L. *Public Relations : řízená komunikace podniku s veřejností*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2003. 600 s. ISBN 978-80-7226-886-3.
- [3] ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality - Základní principy*. Praha : Český normalizační institut, 2006. 62 s.
- [4] DYTRT, Zdeněk, et al. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1589-6.
- [5] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. vydání. Brno : Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 978-80-251-1041-6.
- [6] HAMMER, Michael. *Agenda 21 : co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-074-0.
- [7] HANZELKOVÁ, Alena, et al. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [8] HORÁKOVÁ, Alena. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 978-80-247-0447-0.
- [9] HOYLE, David. *ISO 9000 Quality Systems Handbook – Using the Standards as a Framework for Business Improvement*. 6th edition. Amsterdam : Elsevier, 2009. 826 p. ISBN 978-1-85617-684-2.
- [10] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [11] JANEČKOVÁ, Lidmila, VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 978-80-7169-995-8.

- [12] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Strategie : umění podnikatelských vítězství*. 2. vydání. Praha : Professional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.
- [13] JOHNSON, Gerry, SCHOLLES, Kevan. *Cesty k úspěšnému podniku : stanovení cíle a techniky rozhodování*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 978-80-7226-220-5.
- [14] KASHANI, Kamran, et al. *Proč už neplatí tradiční marketing*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2007. 171 s. ISBN 978-80-251-1536-7.
- [15] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 6. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [16] KOTLER, Philip, CASLIONE, John A. *Chaotika : řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2009. 214 s. ISBN 978-80-251-2599-1.
- [17] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 12th edition. New Jersey : Prentice Hall, 2006. 816 p. ISBN 978-0-13-145757-7.
- [18] KOTLER, Philip, et al. *Marketing v pohybu : nový přístup k zisku, růstu a obnově*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2007. 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.
- [19] KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [20] KŘÍŽEK, Zdeněk, CRHA, Ivan. *Život s reklamou*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 978-80-247-0213-1.
- [21] MCCARTHY, Jerome, PERREAULT, JR., William D. *Základy marketingu*. 1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1995. 511 s. ISBN 978-80-85605-29-7.
- [22] MEFFERT, Heribert. *Marketing – Management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1996. 551 s. ISBN 978-80-7169-329-1.
- [23] PORTER, Michael E. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. 1st edition. New York : The Free Press, 1998. 592 p. ISBN 978-0-684-84146-5.
- [24] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. 3. vydání. Brno : Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

- [25] SODOMKA, Petr. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2006. 352 s. ISBN 978-80-251-1200-7.
- [26] SOLOMON, Michael R., MARSHALL, Greg W., STUART, Elnora W. *Marketing očima světových manažerů*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 978-80-251-1273-1.
- [27] STAŇKOVÁ, Pavla. *Marketing obchodu a služeb : studijní pomůcka pro distanční studium*. 1. vydání. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 153 s. ISBN 978-80-7318-532-9.
- [28] STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [29] SVOBODA, Václav. *Public relations – moderně a účinně*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [30] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. 353 s. ISBN 978-80-247-1501-8.
- [31] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [32] VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2002. 443 s. ISBN 978-80-7261-068-6.
- [33] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [34] VYSEKALOVÁ, Jitka, et al. *Psychologie reklamy: nové trendy a poznatky*. 3. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 294 s. ISBN 978-80-247-2196-5.

9.6 Elektronické zdroje

- [35] Asseco Solutions – podnikový informační systém, ekonomický a účetní software.
[online] <<http://www.assecosolutions.eu>> [cit. 2010-09-02]
- [36] Internetové stránky společnosti. [online] [cit. 2010-09-02]

9.6.1 Články

- [37] Consultation on the definition of SMEs. *European Commission*. [online] <http://ec.europa.eu/enterprise/consultations/sme_definition/consultation2/index_en.htm> [cit. 2010-09-02]
- [38] Česká tisková kancelář. [online] <<http://www.ctk.cz/>> [cit. 2010-24-02]
- [39] Česko obsadilo 26. příčku v celosvětovém hodnocení konkurenceschopnosti IT odvětví. *BusinessInfo.cz*. [online] <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/oborove-informace/cesko-obsadilo-26-pricku-v-it-odvetvi/1000434/54597/>> [cit. 2010-23-02]
- [40] DANIEL, Pavel. Úvěry pro podniky během roku 2009 zlevnily. *E15.cz*. [online] <<http://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/ceska-bankovni-asociace-uvery-pro-podniky-behem-roku-2009-zlevnily>> [cit. 2010-23-02]
- [41] Financování vědy : přestřelka mezi Akademií věd a vládní Radou pro výzkum pokračuje. *EurActiv.cz*. [online] <<http://www.euractiv.cz/vzdelavani0/clanek/financovani-vedy-prestrelka-mezi-akademii-ved-a-vladni-radou-pro-vyzkum-pokracuje-006274>> [cit. 2010-25-02]
- [42] Helios Orange : nerozšířenější ERP systém na českém trhu. *CVIS*. [online] <<http://www.cvis.cz/indexx.php?id=897>> [cit. 2010-30-03]
- [43] HRDLIČKOVÁ, Lucie. Klaus jmenoval úřednickou vládu, Topolánek předal Fischerovi agendu. *iHNed.cz*. [online] <<http://domaci.ihned.cz/c1-37020920-klaus-jmenoval-urednickou-vladu-topolank-predal-fischerovi-agendu>> [cit. 2010-18-02]
- [44] Inovace. *CzechInvest*. [online] <<http://www.czechinvest.org/inovace>> [cit. 2010-25-02]
- [45] KAUFMANN, Daniel, KRAAY, Aart, MASTRUZZI, Massimo. Governance Matters VIII: Aggregate and Individual Governance Indicators, 1996-2008. *Social Science Research Network*. [online] <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1424591> [cit. 2010-18-02]

- [46] Kdo je kdo v oblasti podpory obchodu. *Export.cz*. [online] <<http://www.export.cz/exportcz/Hlavnístránka/Kdojedkovoblastipodporyzahraníč níhoobchodu /tabid/144/Default.aspx>> [cit. 2010-18-02]
- [47] KHUDHUR, Patrik. ČR ztrácí pozici lídra evropského ICT průmyslu, je třeba začít jednat. *CIO Business World.cz*. [online] <<http://businessworld.cz/aktuality/cr-ztraci-pozici-lidra-evropskeho-ict-prumyslu-je-treba-zacit-jednat-5473>> [cit. 2010-23-02]
- [48] KIČMEROVÁ, Lada. Spravedlnost progresivní daně. *Finmag*. [online] <<http://www.finmag.cz/clanek/15149/>> [cit. 2010-18-02]
- [49] Národní inovační politika České republiky na léta 2005 – 2010. *Výzkum a vývoj v ČR*. [online] <<http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=14459>> [cit. 2010-25-02]
- [50] OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost. *Strukturální fondy EU*. [online] <<http://www.strukturalni-fondy.cz/opvpk>> [cit. 2010-23-02]
- [51] Počet Čechů pracujících za hranicemi se od roku 2006 zdvojnásobil. *Novinky.cz*. [online] <<http://www.novinky.cz/kariera/138327-pocet-cechu-pracujicich-za-hranicemi-se-od-roku-2006-zdvojnasil.html>> [cit. 2010-24-02]
- [52] ŘÍHOVÁ, Jana. Belgie otevřela pracovní trh dalším osmi státům EU, včetně ČR. *EU2009.cz*. [online] <<http://www.eu2009.cz/cz/news-and-documents/press-releases/belgie-otevrela-pracovni-trh-obcanum-ceske-republiky--18091/>> [cit. 2010-24-02]
- [53] Struktura AV ČR. *Akademie věd České republiky*. [online] <<http://www.cas.cz/pracoviste.php?m=2>> [cit. 2010-25-02]
- [54] Uplatňování definice malého a středního podniku (MSP). *BusinessInfo.cz*. [online] <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/uplatnovani-nove-definice-maleho-a/1000503/21196/>> [cit. 2010-09-02]
- [55] VAŠEK, Petr. Klaus jmenoval Fischera premiérem. Kdo bude řídit EU se teprve uvidí, řekl. *iHNed.cz*. [online] <<http://domaci.ihned.cz/c1-36681360-klaus-jmenoval-fischera-premierem-kdo-bude-ridit-eu-se-teprve-uvidi-rekl>> [cit. 2010-18-02]

- [56] Vláda zmrazila výdaje na výzkum a vývoj. *EurActiv.cz*. [online] <<http://www.euractiv.cz/vzdelavani0/clanek/vlada-cr-zmrazila-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-006222>> [cit. 2010-25-02]
- [57] Zastavení žádostí do Rámcového programu pro podporu technologických center a center strategických služeb. *CzechInvest*. [online] <<http://www.czechinvest.org/zastaveni-zadosti-do-ramcoveho-programu-pro-podporu-technologicky-center-a-center-strategicky-sluzeb>> [cit. 2010-23-02]
- [58] ZATLOUKAL, Jiří. Firmy nemají hotovost. Stoupl počet nesplácených dluhů. *Týden.cz*. [online] <http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/firmy-nemaji-hotovost-stoupl-pocet-nesplacenyh-dluhu_159927.html> [cit. 2010-23-02]

9.6.2 Statistické údaje

- [59] Country Data Reports for CZECH REPUBLIC, 1996-2008. *Governance & Anti-Corruption*. [online] <<http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/c57.pdf>> [cit. 2010-18-02]
- [60] Česká národní banka. [online] <<http://www.cnb.cz/cs/index.html>> [cit. 2010-23-02]
- [61] Český statistický úřad. [online] <<http://www.czso.cz/>> [cit. 2010-15-04]
- [62] Dotace EU – čerpání peněz v letech 2007 až 2013. *Měšec.cz*. [online] <<http://www.mesec.cz/specially/dotace-eu/cerpani-penez-v-letech-2007-az-2013/>> [cit. 2010-23-02]
- [63] Dotace EU – Integrovaný operační program. *Měšec.cz*. [online] <<http://www.mesec.cz/specially/dotace-eu/integrovaný-operacni-program/>> [cit. 2010-23-02]
- [64] Economy Rankings. *Doing Business – The World Bank Group*. [online] <<http://www.doingbusiness.org/economyrankings/?direction=Asc&sort=8>> [cit. 2010-18-02]
- [65] European Innovation Scorecard 2008 – Comparative Analysis of Innovation Performance. *Pro-inno*. [online] <<http://www.proinno-europe.eu/node/19270>> [cit. 2010-25-02]

- [66] Global Services Location Index (GSLI) 2009 report. A. T. Kearney. [online] <<http://www.atkearney.com/index.php/Publications/global-services-location-index-gsli-2009-report.html>> [cit. 2010-23-02]
- [67] Indexy cen výrobců (PPI). *Finance.cz.* [online] <<http://www.finance.cz/ekonomika/ceny/ppi/>> [cit. 2010-23-02]
- [68] Makroekonomické ukazatele. *E15.cz.* [online] <<http://www.e15.cz/financni-data/makroekonomika/>> [cit. 2010-24-02]
- [69] Measuring the Information Society 2010. *International Telecommunication Union.* [online] <<http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/2010/index.html>> [cit. 2010-24-02]
- [70] Ministerstvo vnitra České republiky. [online] <<http://www.mvcr.cz/>> [cit. 2010-23-02]
- [71] Počty důchodců a důchodů ve 3. čtvrtletí 2009. *Finance.cz.* [online] <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/237042-pocty-duchodu-a-duchodcu-ve-3-ctvrtleti-2009/>> [cit. 2010-23-02]
- [72] Porovnání krajů. *Integrovaný portál MPSV.* [online] <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/porovnani>> [cit. 2010-24-02]
- [73] Přístup na pracovní trh. *Evropská komise.* [online] <http://ec.europa.eu/ceskarepublika/service/working/art_4912_cs.htm> [cit. 2010-24-02]
- [74] Vývoj počtu absolventů středních a vyšších škol. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce.* [online] <<http://www.infoabsolvent.cz/TematickyKatalog/SStranka.aspx?KodStranky=5.1.08>> [cit. 2010-23-02]

9.6.3 Zákony, normy

- [75] 96/280/EC: Commission Recommendation of 3 April 1996 concerning the definition of small and medium-sized enterprises. *EUR-Lex.* [online] <<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?pos=1&hwords=&page=1&lang=cs&pgs=10&nbl=2&list=312979:cs,344753:cs>> [cit. 2010-09-02]

[76] Business.center.cz. [online] <<http://business.center.cz/>> [cit. 2010-18-02]

[77] Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *EUR-Lex*. [online] <<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?val=284986:cs&lang=cs&list=284986:cs,&pos=1&page=1&nbl=1>> [cit. 2010-09-02]

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AG	Aktiengesellschaft
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BI	Business Intelligence
CPI	Consumer Price Index
CPM	Critical Path Method
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
ČSSI	Česká společnost pro systémovou integraci
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
EIS	European Innovation Scorecard
EC	European Commission European Community
EDI	Electronic Data Interchange
EPO	European Patent Office
ERP	Enterprise Resource Planning
FDI	Foreign Direct Investment
GUI	Graphical User Interface
ICT	Information and Communication Technology
Inc.	Incorporated
IS	Information System
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information Technology

MIS	Management Information System
NACE	Nomenclature Générale des Activités Économiques dans les Communautés Européennes
PERT	Program Evaluation and Review Technique
POP	Point of Purchase
POS	Point of Sale
PPI	Producer Price Index
PR	Public Relations
QMS	Quality Management System
R&D	Research and Development
SAP	Systemanalyse und Programmentwicklung (původně) Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung (nyní)
SBU	Strategic Business Unit
SIM	Subscriber Identity Module
SMART	Smart, Measurable, Accurate, Realistic, Time-bound
SME	Small and Medium Enterprises
SMS	Short Message Service
TCO	Total Cost of Ownership
WBS	Work Breakdown Structure

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Rozšířený marketingový mix. [Meffert]</i>	18
<i>Obr. 2. Marketingový plánovací proces. [Blažková]</i>	23
<i>Obr. 3. Marketingové plánování podniku. [Horáková]</i>	26
<i>Obr. 4. Image organizace. [Foret]</i>	30
<i>Obr. 5. Image produktu. [Foret]</i>	31
<i>Obr. 6. Komponenty image. [Vysekalová, upraveno]</i>	32
<i>Obr. 7. Rozšířené pojetí produktu. [Kotler]</i>	35
<i>Obr. 8. Organizační struktura společnosti XYZ. [Vlastní zpracování]</i>	42
<i>Obr. 9. Věková distribuce základního souboru (zaměstnanci). [Vlastní zpracování]</i>	65
<i>Obr. 10. Výstup průzkumu realizovaného mezi zaměstnanci. [Vlastní zpracování]</i>	66
<i>Obr. 11. Organizační distribuce základního souboru (zákazníci). [Vlastní zpracování]</i>	66
<i>Obr. 12. Výstup průzkumu realizovaného mezi zákazníky. [Vlastní zpracování]</i>	68
<i>Obr. 13. Vymezení strategických obchodních jednotek společnosti XYZ. [Vlastní zpracování]</i>	74
<i>Obr. 14. Organizační struktura projektového týmu. [Vlastní zpracování]</i>	75
<i>Obr. 15. Oblasti firemního designu zpracovávané v projektu. [Vlastní zpracování]</i>	76
<i>Obr. 16. Oblasti firemní komunikace zpracovávané v projektu. [Vlastní zpracování]</i>	78
<i>Obr. 17. Oblasti firemní kultury zpracovávané v projektu. [Vlastní zpracování]</i>	79
<i>Obr. 18. Oblasti produktu zpracovávané v projektu. [Vlastní zpracování]</i>	80
<i>Obr. 19. WinQSB – tabulkový výstup. [Vlastní zpracování]</i>	84
<i>Obr. 20. WinQSB – Ganttův diagram. [Vlastní zpracování]</i>	84
<i>Obr. 21. WinQSB – grafický výstup. [Vlastní zpracování]</i>	85

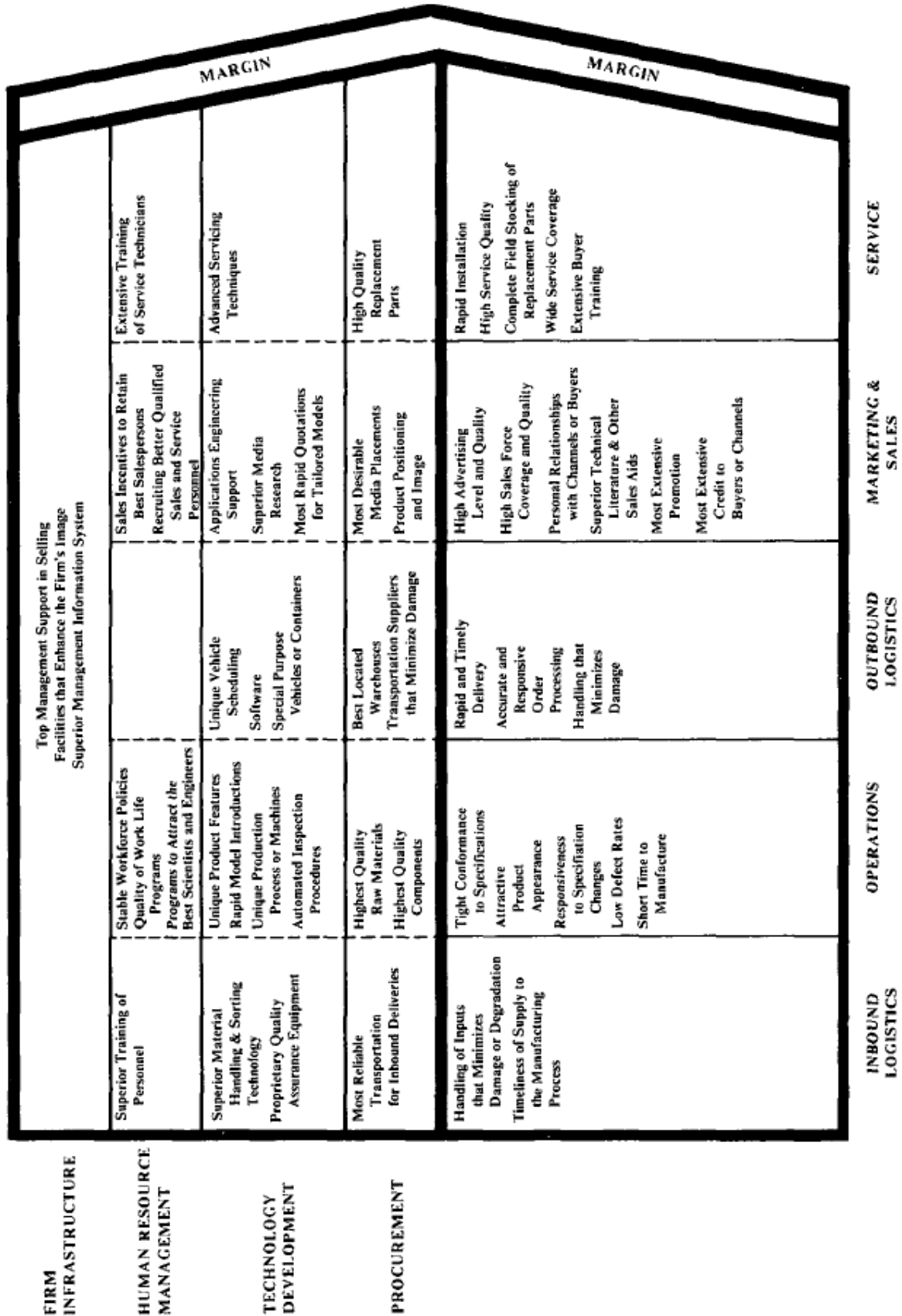
SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vymezení malých a středních firem. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	11
<i>Tab. 2. Klasifikace služeb podle míry zhmotnění. Zdroj: Vašítková (upraveno).</i>	15
<i>Tab. 3. Marketingový mix pro oblast služeb. Zdroj: Janečková (upraveno).</i>	19
<i>Tab. 4. Nejvýznamnější konkurenti společnost XYZ. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	55
<i>Tab. 5. SWOT analýza společnosti XYZ Zdroj: vlastní zpracování.</i>	68
<i>Tab. 6. Dekompozice projektu do dílčích činností. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	82
<i>Tab. 7. Vymezení rizikových faktorů projektu. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	86
<i>Tab. 8. Formulace sloganu. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	88
<i>Tab. 9. Produkce tabulí. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	89
<i>Tab. 10. Vytvoření podkladů. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	89
<i>Tab. 11. Vytvoření vizitek. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	90
<i>Tab. 12. Potažení automobilů fóliemi. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	91
<i>Tab. 13. Potisk psacích potřeb. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	92
<i>Tab. 14. Dynamizace internetových stránek. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	93
<i>Tab. 15. Aktivity public relations. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	94
<i>Tab. 16. Přehled inzerce v periodiku IT Systems. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	95
<i>Tab. 17. Modifikace komunikace se zákazníky. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	96
<i>Tab. 18. Modifikace vnitrofiremní komunikace. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	97
<i>Tab. 19. Formulace krizového plánu. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	98
<i>Tab. 20. Vytvoření programu vzdělávání. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	99
<i>Tab. 21. Zkvalitnění prezentace společnosti. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	100
<i>Tab. 22. Výklad terminologie. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	101
<i>Tab. 23. Nákladová analýza projektu. Zdroj: vlastní zpracování.</i>	102

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Hodnototvorný řetězec
- P II Moduly Helios Green a Helios Orange
- P III Indikátory pro konstrukci indexu politické stability Světovou bankou
- P IV Seznam států Evropské unie podle přistoupení
- P V Medián a průměr platů v krajích České republiky (4. čtvrtletí 2009)
- P VI Porterův model pěti konkurenčních sil
- P VII Definice základních typů podnikových informačních systémů v portfoliu společnosti XYZ
- P VIII Plus/minus matice analýzy SWOT
- P IX Vzor dotazníku použitého pro průzkum image společnosti XYZ (zaměstnanci)
- P X Vzor dotazníku použitého pro průzkum image společnosti XYZ (zákazníci)
- P XI Hierarchická struktura strategie
- P XII Analýza konkurence společnosti XYZ

PŘÍLOHA PI: HODNOTOTVORNÝ ŘETĚZEC



PŘÍLOHA P II: MODULY HELIOS GREEN A HELIOS ORANGE



PŘÍLOHA P III: INDIKÁTORY PRO KONSTRUKCI INDEXU POLITICKÉ STABILITY SVĚTOVOU BANKOU

Kód	Zdroj
BRI	Business Environment Risk Intelligence Business Risk Service
DRI	Global Insight Global Risk Service
EIU	Economist Intelligence Unit
GAD	Cerberus Corporate Intelligence Gray Area Dynamics
GCS	World Economic Forum Global Competitiveness Survey
HUM	Cingranelli-Richards Human Rights Database & Political Terror Scale
IJT	iJET Country Security Risk Ratings
IPD	Institutional Profiles Database
MIG	Cerberus Corporate Intelligence Gray Area Dynamics
PRS	Political Risk Services International Country Risk Guide
WCY	Institute for management & development World Competitiveness Yearbook
WMO	Global Insight Business Conditions and Risk Indicators

PŘÍLOHA P IV: SEZNAM STÁTŮ EVROPSKÉ UNIE PODLE PŘISTOUPENÍ

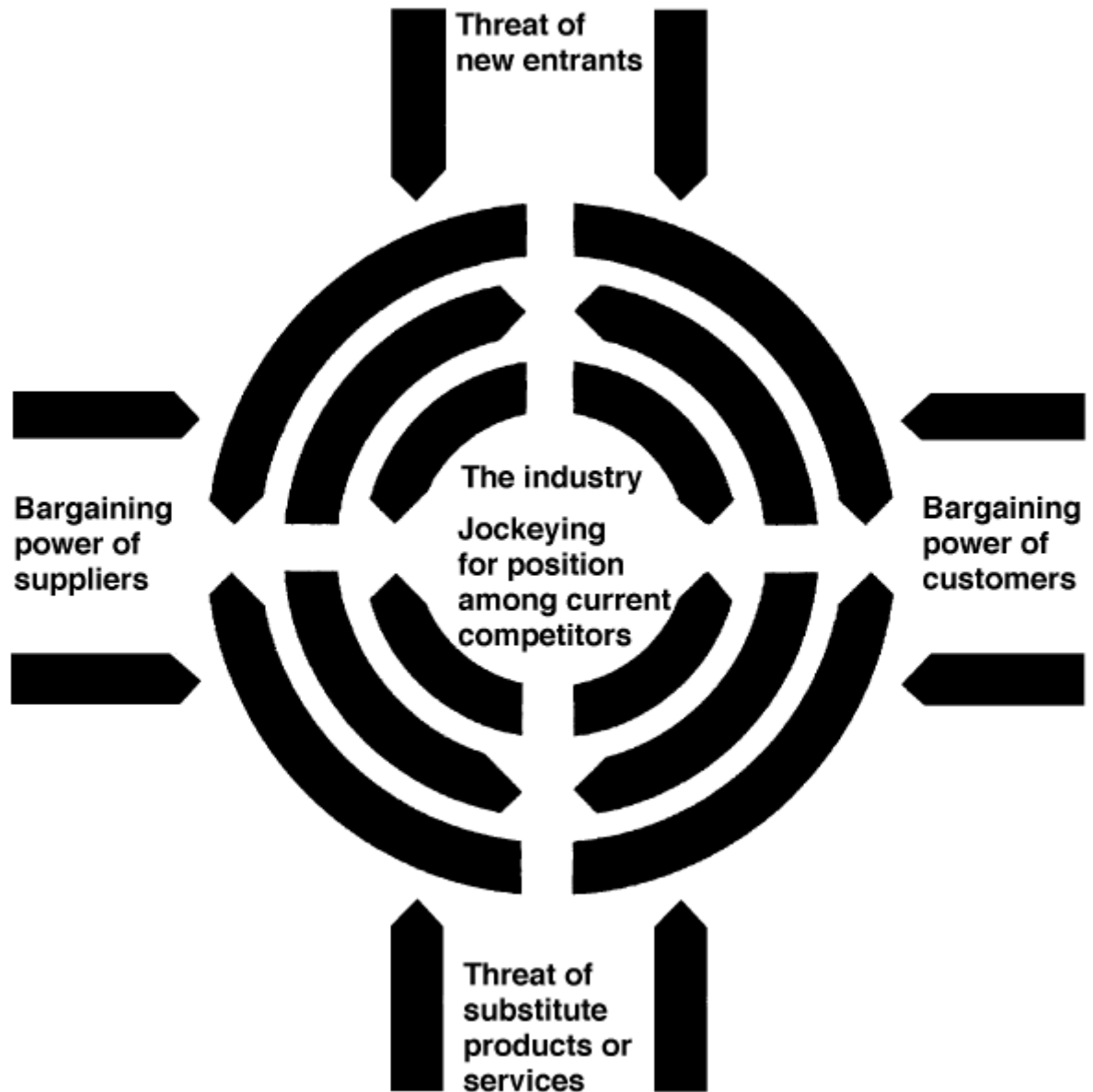
Zkratka Státy

EC6	Belgické království, Francouzská republika, Spolková republika Německo, Italská republika, Velkovévodství lucemburské, Nizozemsko
EC9	Dánské království, Irsko, Spojené království Velké Británie a Severního Irska
EC10	Helénská republika
EU12	Portugalská republika, Španělské království
EU15	Republika Rakousko, Finská republika, Švédské království
EU25	Kyperská republika, Česká republika, Estonská republika, Maďarská republika, Lotyšská republika, Litevská republika, Maltská republika, Polská republika, Slovenská republika, Republika Slovinsko
EU27	Bulharská republika, Rumunsko

PŘÍLOHA P V: MEDIÁN A PRŮMĚR PLATŮ V KRAJÍCH ČESKÉ REPUBLIKY (4. ČTVRTLETÍ 2009)

Kraj	Medián [Kč] / Průměr [Kč]
Hlavní město Praha	28 553 / 38 199
Jihočeský	19 262 / 22 641
Jihomoravský	21 121 / 25 949
Karlovarský	18 812 / 22 467
Královéhradecký	19 861 / 22 915
Liberecký	21 521 / 25 578
Moravskoslezský	20 680 / 23 751
Olomoucký	20 778 / 23 814
Pardubický	20 371 / 24 224
Plzeňský	21 762 / 25 099
Středočeský	23 028 / 27 042
Ústecký	21 145 / 24 729
Vysočina	19 816 / 23 616
Zlínský	19 574 / 22 438

PŘÍLOHA P VI: PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL



PŘÍLOHA P VII: DEFINICE ZÁKLADNÍCH TYPŮ PODNIKOVÝCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ V PORTFOLIU SPOLEČNOSTI XYZ

Typ	Definice [25]
BI	„Souhrn nástrojů umožňující uživatelům ucelený přístup k datům v podnikových informačních systémech a jejich analýzu za účelem lepšího porozumění podnikání a zákazníkům.“
CRM	„Procesně orientovaná CRM koncepce moderní učící se organizace určuje, jak prostřednictvím IS/ICT vhodně využít obousměrnou vícekanálovou komunikaci a jak efektivně řídit všechny procesy, o něž se organizace dělí se zákazníkem.“
ERP	Informační systém kategorie ERP definujeme jako účinný nástroj, který je schopen pokrýt plánování a řízení hlavních interních podnikových procesů (zdrojů a jejich transformace na výstupy), a to na všech úrovních, od operativní až po strategickou.“

PŘÍLOHA P VIII: PLUS/MINUS MATICE ANALÝZY SWOT

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	+	-
HLAVNÍ SILNÉ STRÁNKY																		
S1	+	+	0	0	0	+	+	0	0	0	-	--	--	-	+	--	5	8
S2	++	+	+	+	0	0	+	0	-	0	-	-	0	0	+	-	7	4
S3	+	0	0	++	0	+	+	0	--	-	0	-	-	0	0	0	5	3
S4	0	0	++	+	+	++	+	0	-	-	--	--	--	0	-	-	7	10
S5	0	0	0	+	+	+	++	0	--	--	--	-	-	0	0	--	5	10
S6	++	0	0	+	0	++	0	+	-	-	0	0	0	-	0	-	6	4
S7	+	+	+	++	+	++	++	+	--	--	0	0	-	-	+	--	11	8
S8	++	0	++	++	+	+	+	+	--	--	-	0	0	0	0	--	10	7
S9	+	+	0	0	0	+	++	+	-	0	0	--	0	--	0	-	6	6
S10	0	0	0	+	0	++	+	0	0	0	0	--	-	0	0	-	4	4
HLAVNÍ SLABÉ STRÁNKY																		
W1	-	-	0	0	-	0	-	-	0	0	0	-	-	0	0	-	0	8
W2	--	0	0	-	0	-	--	0	0	-	-	0	0	-	0	--	0	11
W3	-	-	-	--	0	--	0	-	-	-	0	0	0	-	0	0	0	11
W4	0	0	-	-	0	--	-	0	--	-	0	-	0	-	0	0	0	10
W5	-	0	0	-	-	-	0	-	0	0	0	0	0	-	0	0	0	6
W6	--	0	0	0	--	-	--	-	-	--	--	-	-	--	-	--	0	20
W7	0	-	0	0	0	0	0	--	0	-	-	--	--	-	-	--	0	12
W8	-	--	0	--	0	-	0	-	--	-	0	0	0	--	0	--	0	14
W9	-	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
W10	--	0	0	0	0	0	0	-	--	--	0	-	-	--	0	-	0	12
+	10	4	6	11	4	13	12	4	0	0	0	0	0	0	3	0	67 / 64	
-	11	5	2	7	4	9	7	8	20	18	11	17	13	16	3	23		174 / 174

PŘÍLOHA P IX: VZOR DOTAZNÍKU POUŽITÉHO PRO PRŮZKUM IMAGE SPOLEČNOSTI XYZ (ZAMĚSTNANCI)

Dobrý den.

Obracím se na vás s žádostí o vyplnění dotazníku jako součást projektu „Projektové řešení podpory image společnosti XYZ na trzích České republiky“⁸. Jeho účelem je zmapovat názory zaměstnanců na současnou úroveň firemní prezentace. Dotazníky jsou zpracovávány anonymně.

Nejprve u každé z dvojic pojmů vztahujících se ke společnosti XYZ uvedených níže zakroužkujte na stupnici takové číslo, které podle nejlépe vystihuje váš názor.

Pocit příslušnosti k organizaci:						
Silný	1	2	3	4	5	Slabý
Podnikové dokumenty (vize, mise, strategie, krizový plán):						
Kvalitní	1	2	3	4	5	Nekvalitní
Komunikace mezi zaměstnanci:						
Pravidelná	1	2	3	4	5	Nepravidelná
Komunikace s vedením společnosti:						
Pravidelná	1	2	3	4	5	Nepravidelná
Průběžné vzdělávání:						
Nezbytné	1	2	3	4	5	Nepotřebné
Úroveň prezentace společnosti:						
Vysoká	1	2	3	4	5	Nízká
Firemní design (vizitky, propagační materiály):						
Kvalitní	1	2	3	4	5	Nekvalitní
Současná podoba loga společnosti:						
Vhodná	1	2	3	4	5	Nevhodná
Jednotná garderoba zaměstnanců při styku s klienty:						
Přínosná	1	2	3	4	5	Nepodstatná

⁸ V dotazníku distribuovaném mezi zákazníky je uveden skutečný název firmy.

1. Jak hodnotíte podnikové klima, které na pracovišti existuje? Proč?

Odpověď:

2. Jste:

muž

žena

a váš věk náleží do rozpětí:

(18 – 30) let

(30 – 45) let

(45 – 60) let

60 a více let

PŘÍLOHA P X: VZOR DOTAZNÍKU POUŽITÉHO PRO PRŮZKUM IMAGE SPOLEČNOSTI XYZ (ZÁKAZNÍCI)

Dobrý den.

Obracím se na vás s žádostí o vyplnění dotazníku jako součást projektu „Projektové řešení podpory image společnosti XYZ na trzích České republiky“⁹. Jeho účelem je zmapovat názory zákazníků na současnou úroveň firemní prezentace. Dotazníky jsou zpracovávány anonymně.

Nejprve u každé z dvojic pojmů vztahujících se ke společnosti XYZ uvedených níže zakroužkujte na stupnici takové číslo, které nejlépe vystihuje váš názor.

Význam aktivit PR (účast na konferencích, pořádání událostí) pro společnost XYZ:						
Důležité	1	2	3	4	5	Nedůležité
Reference jako zdroj informací:						
Podstatné	1	2	3	4	5	Nepodstatné
Očekávání spojená s produktem:						
Splněna	1	2	3	4	5	Nesplněna
Produkt:						
Kvalitní	1	2	3	4	5	Nekvalitní
Cena:						
Vysoká	1	2	3	4	5	Nízká
Přístup zaměstnanců:						
Aktivní	1	2	3	4	5	Pasivní
Komunikace po ukončení implementace:						
Pravidelná	1	2	3	4	5	Nepravidelná
Úroveň grafické prezentace (logo, vizitky, propagační materiály):						
Vysoká	1	2	3	4	5	Nízká
Stránky na síti internet:						
Informativní	1	2	3	4	5	Bezobsažné

⁹ V dotazníku distribuovaném mezi zákazníky je uveden skutečný název firmy.

Nyní, prosím, odpovězte na tyto otázky.

1. Jaké máte zkušenosti s pracovníky společnosti XYZ? Považujete jejich kvalifikační a komunikační úroveň za dostačující pro účely vašeho projektu? Existují podle vás v některých oblastech rezervy?

Odpověď:

2. Pracujete v malé/střední/velké organizaci?

- malá organizace (10 – 49 zaměstnanců)
- střední organizace (50 – 249 zaměstnanců)
- velká organizace (250 a více zaměstnanců)

PŘÍLOHA P XI: HIERARCHICKÁ STRUKTURA STRATEGIE

Strategická vize:

Image společnosti XYZ přispívající ke konkurenční výhodě na trzích České republiky. Přijímání, respektování a podíl na realizaci aktivit k podpoře image všemi zaměstnanci.

Strategické cíle:

- SC1. Vytvořit koordinovaný rámec současným aktivitám podpory image.*
- SC2. Zlepšit úroveň prezentace společnosti v oblastech designu, komunikace, kultury a produktu.*
- SC3. Navázání spolupráce s dodavateli řešení formou outsourcingu.*

Opatření k dosažení strategických cílů:

SC1

- 1. Vytvoření komplexní, pravidelně aktualizované analýzy všech aktivit podpory image*
- 2. Zhodnocení a koordinace jednotlivých činností z pohledu jejich působení na prezentaci společnosti*

SC2

- 1. Zjištění zpětné vazby zaměstnanců a zákazníků*
- 2. Identifikace oblastí s existujícími rezervami a potenciálem pro zlepšení*

SC3

- 1. Volba dodavatele*
- 2. Určení optimálního objemu odebíraného množství vzhledem k možnosti čerpání velkoobchodních slev*

Akční plány:

Akční plán SC1.1

Vypracování analýzy PEST, SWOT, Porterova modelů pěti konkurenčních sil, kvalitativní slovní analýzy

Akční plán SC1.2

Rozhodnutí o zachování či eliminaci činností vzhledem k jejich vazbě na synergický efekt

Akční plán SC2.1

Marketingový průzkum s využitím dotazníků obsahujících sémantický diferenciál, otevřené a uzavřené otázky

Akční plán SC2.2

Vyhodnocení marketingového průzkumu a sestavení projektové hierarchie

Akční plán SC3.1

Hodnocení (reference, zkušenosti klientů) a výběr vhodných dodavatelů, cenových nabídek

Akční plán SC3.2

Analýza cenových nabídek a množství slev

PŘÍLOHA P XII: ANALÝZA KONKURENCE SPOLEČNOSTI XYZ

Faktor	Váha	1	1*	2	2*	3	3*	4	4*	5	5*	6	6*	7	7*	8	8*
Relativní známost společnosti	0,30	5	1,5	4	1,20	4	1,20	2	0,60	1	0,30	2	0,60	2	0,60	1	0,30
Počet referencí na stránkách společnosti	0,30	5	1,5	1	0,30	4	1,20	5	1,50	1	0,30	3	0,90	1	0,30	3	0,90
Cena řešení	0,25	1	0,25	2	0,50	1	0,25	4	1,00	4	1,00	3	0,75	4	1,00	4	1,00
Rozsah portfolia	0,15	3	0,45	5	0,75	5	0,75	2	0,30	2	0,30	3	0,45	2	0,30	1	0,15
Součet	1	14	3,7	12	2,75	14	3,4	13	3,4	8	1,9	11	3	9	2,2	9	2,35

Legenda: X* - součin váhy faktoru a přiděleného počtu bodů pro společnost číslo „X“.

1. Microsoft Corporation
2. Oracle Corporation
3. SAP AG
4. CÍGLER SOFTWARE
5. STORMWARE, s. r. o.
6. Minerva
7. Vema
8. J.K.R., spol. s r. o.