



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF INFORMATICS

NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU PRO D.S. LEASING, A. S.

PROPOSAL OF COMMUNICATION PLAN FOR D.S. LEASING, A. S.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

JANA WEITEROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Weiterová Jana

Manažerská informatika (6209R021)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh komunikačního plánu pro D.S. Leasing, a. s.

v anglickém jazyce:

Proposal of communication plan for D.S. Leasing, a. s.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace (analýza obecného, oborového a vnitřního prostředí, SWOT analýza)

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T., Marketing : Základy a principy. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., Marketing. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

NASH, E. Direct Marketing. 1st edition. Brno : Computer Press, 2003. 604 s. ISBN 80-7226-838-4.

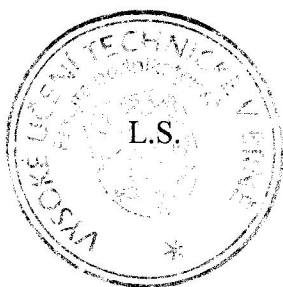
KALKA, R., MÄSEN, A., Marketing : Klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak. 1. Auflage. Praha : Grada Publishing, 2003. 112 s. ISBN 80-247-0413-7.


KOTLER, P., Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. 1st edition. Praha : Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.


PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. Marketingová komunikace. 1st edition. Praha : Grada Publishing, 2003. 600 s., Barevné ukázky. ISBN 80-247-0254-1.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.




Ing. Jiří Kříž, Ph.D.
Ředitel ústavu


doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 15.2.2008

Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o komunikačním plánu firmy D.S. Leasing, a. s. Popisuje současnou situaci ve firmě, uvádí klady a zápory této situace. Práce obsahuje návody, postupy a potřebné informace k vytvoření efektivní komunikační strategie firmy.

Klíčová slova

Komunikace, externí komunikace, interní komunikace, komunikační systémy, komunikační strategie

Abstract

The bachelor's thesis is about communication plan for D.S. Leasing, a. s. It describes current situation of the company, introduces positives and negatives of this situation. The thesis includes directions, procedures and necessary information to form efficient communication strategy of the company.

Key words

Communication, external communication, internal communication, communication systems, strategy of communication

Bibliografická citace práce:

WEITEROVÁ, J. *Návrh komunikačního plánu pro D.S. Leasing, a. s. .* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 60 s. Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. května 2008

.....
Jana Weiterová

Obsah:

Úvod	9
1. Vymezení problému, stanovení cílů a metod analýzy	10
1.1. Vymezení problému	10
1.2. Cíle práce	10
1.2.1. Hlavní cíl	10
1.2.2. Dílčí cíle	11
1.3. Nástroje analýzy	11
1.3.1. SLEPT analýza	11
1.3.2. Porterova analýza	12
1.3.3. Marketingový mix	12
1.3.4. SWOT analýza	13
2. Teoretická východiska práce	15
2.1. Komunikace	15
2.1.1. Dorozumívání	15
2.1.2. Telekomunikace	16
2.2. Komunikační modely	18
2.2.1. Model Herolda Lasswella	18
2.2.2. Shannon-Weaverův model	18
2.2.3. Model AIDA	20
2.3. Formy komunikace	20
2.3.1. Ústní komunikace	20
2.3.2. Písemná komunikace	21
2.3.3. Vizuální komunikace	21
2.4. Komunikační struktury	22
2.5. Firemní komunikace	23
2.5.1. Interní komunikace	23
2.5.2. Externí komunikace	25
2.6. Komunikační bariéry	27
2.6.1. Odbourávání komunikačních bariér	28
2.7. Úspěšný komunikační plán	28
2.7.1. Tvorba komunikačního plánu	29
2.7.2. Cíle komunikačního plánu	30
2.7.3. Integrovaná komunikace	31
3. Analýza současné situace	32
3.1. Charakteristika společnosti	32
3.1.1. Služby poskytované jednotlivými společnostmi	32
3.1.2. Základní údaje o D.S. Leasing, a.s.	33
3.1.3. Současnost	34
3.2. Analýza obecného prostředí	35
3.2.1. Sociální faktory	35
3.2.2. Legislativní faktory	36
3.2.3. Ekonomické faktory	36
3.2.4. Politické faktory	37
3.2.5. Technologické faktory	37

3.3.	Analýza oborového prostředí	38
3.3.1.	Analýza trhu	38
3.3.2.	Analýza konkurence	40
3.4.	Analýza vnitřního prostředí	43
3.4.1.	Interní komunikace	43
3.4.2.	Marketingový mix	44
3.5.	SWOT analýza	47
3.5.1.	Silné stránky	47
3.5.2.	Slabé stránky	47
3.5.3.	Příležitosti	48
3.5.4.	Hrozby	48
3.5.5.	Vyhodnocení	48
4.	<i>Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení</i>	50
4.1.	Stanovení cílů	51
4.2.	Strategie a taktické kroky	51
4.2.1.	Zvýšení mezd zaměstnanců	51
4.2.2.	Snížení počtu odcházejících zaměstnanců	52
4.2.3.	Cílová skupina pro novou reklamní kampaň	53
4.2.4.	Bannerová reklama	53
4.2.5.	Direct-mailová reklama	54
4.3.	Časový harmonogram	55
4.4.	Rozpočet	56
4.5.	Kontrola	56
5.	<i>Závěr</i>	57
6.	<i>Seznam použité literatury</i>	58
6.1.	Knihy	58
6.2.	Firemní materiály	59
6.3.	Internetové adresy	59
7.	<i>Seznamy</i>	60
7.1.	Seznamy grafů	60
7.2.	Seznamy obrázků	60
7.3.	Seznamy tabulek	60

Úvod

Komunikace je proces tvorby společného chápání a interpretování myšlenek, názorů a pocitů mezi dvěma a více jednotlivci.

Mezi nejdůležitější pilíře dobře fungující organizace patří efektivní komunikace, a to jak zaměstnanců, tak i organizace samotné. Pokud zaměstnanci nemají komunikační dovednosti a nejsou schopni efektivně sdělovat slovem, či písmem své myšlenky, pak jejich ostatní dovednosti ztrácejí na významu.

Schopnost efektivně komunikovat je nesmírně důležitá i pro organizaci. Bez správně zvolené komunikace se nemůže prosadit na trhu, nedovede sjednat potřebné činnosti pro svoje působení. Bez efektivní komunikace spěje firma ke svému zániku.

V poslední době do lidského života razantně vstupují nejnovější komunikační a informační technologie. Přináší sebou spoustu kladů, ale i záporů. Proto je důležité se jim v dobře fungující firmě dostatečně věnovat a využívat jejich pozitiv i negativ především ve svůj prospěch.

Cílem většiny firem je prodat co nejvíce svých výrobků (služeb). Proto by měli své zákazníky jednoduše, ale účinně přesvědčit, že pro ně je nabízený výrobek (služba) výhodný. Aby si zákazníci získali a udrželi, musí s nimi komunikovat.

1. Vymezení problému, stanovení cílů a metod analýzy

1.1. Vymezení problému

Na trhu poskytování finančních prostředků, konkrétně poskytování leasing a spotřebitelských úvěrů existuje v České republice velké množství firem. Společnost D.S. Leasing, a. s., jenž jsem si vybrala pro svou práci, patří k těm menším. Její tržní podíl se pohybuje okolo jednoho procenta. Cílem vedení společnosti je dosáhnout alespoň tříprocentního podílu na trhu. Právě proto se musí společnost na trhu zviditelnit, aby se dostala do podvědomí více potencionálních zákazníků. Společnost se musí zaměřit více na svoji externí komunikaci, a to především marketingovou oblast. Důležité je určit cílové skupiny zákazníků, na které chce nejvíce svoji marketingovou kampaní zapůsobit a vytvořit tak nový komunikační plán se zákazníky.

1.2. Cíle práce

Cílem práce je na základě analýzy současného stavu v oblasti komunikace společnosti navrhnout nový komunikační plán. Komunikace firmy v obecném pojetí se skládá z interní a externí komunikace. Proto se také komunikační strategie společnosti skládá z těchto částí. Při návrhu komunikačního plánu jsem si vytyčila několik cílů:

1.2.1. Hlavní cíl

Jako hlavní cíl této práce chci navrhnout vhodný komunikační plán společnosti, především v oblasti externí komunikace, z toho důvodu se ve své práci zaměřím na posouzení a analýzu spojení společnosti s okolím.

1.2.2. Dílčí cíle

Dílčí cíle práce jsou rozličné analýzy firmy a stanovení závěrů těchto analýz. Studie prostředí společnosti provádím dle těchto úrovní:

- ⇒ analýza obecného prostředí;
- ⇒ analýza oborového prostředí;
- ⇒ analýza vnitřního prostředí.

1.3. Nástroje analýzy

1.3.1. SLEPT analýza

Při analyzování obecného okolí firmy (makroekonomický pohled) se nejvíce využívá ekonomické analýzy SLEPT. Tato analýza je složena s analýzy pěti faktorů:

⇒ **Sociální faktory**

V této části analýzy se hodnotí životní úroveň a styl obyvatelstva, charakteristika pracovní síly, vzdělanosti, demografická struktura a vývoj v dané zemi.

⇒ **Legislativní faktory**

Při této části se zohledňují různé zákony a normy, jež na danou organizaci působí.

⇒ **Ekonomické faktory**

Zde se zjišťuje stav a vývoj základních ekonomických ukazatelů, např.: hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace, nezaměstnanost atd.

⇒ **Politické faktory**

Tyto faktory zahrnují analýzu politické situace v zemi, ve které organizace pro kterou se tvoří SLEPT analýza vykonává činnost.

⇒ **Technologické faktory**

Tato část analýzy se věnuje vývoji techniky a technologie, jež může na danou organizaci působit.

1.3.2. Porterova analýza

Porterova analýza neboli Porterův model konkurenčních sil je metoda analýzy vnějšího prostředí organizace, konkrétně se jedná o analýzu konkurence společnosti v určitém oboru působnosti na trhu. Tato metoda se skládá s analýzy pěti okruhů, jenž mohou na organizaci působit:

- ⇒ Riziko vstupu potencionálních konkurentů;
- ⇒ Rivalita mezi konkurenty;
- ⇒ Smluvní síla odběratelů;
- ⇒ Smluvní síla dodavatelů;
- ⇒ Hrozba substitučních výrobků.

1.3.3. Marketingový mix

Marketingový mix je složen s analýzy všech aktivit, jenž firma provádí, aby vzbudila poptávku po svém výrobku, či službě. Pro analyzování firem, které poskytují služby se používá marketingový mix „7 P“, skládající se z těchto částí:

- ⇒ Produkt (*Product*);
- ⇒ Cena (*Price*);
- ⇒ Distribuce (*Place*);
- ⇒ Propagace (*Promotion*);
- ⇒ Zaměstnanci (*Personnel*);
- ⇒ Fyzický důkaz (*Psychical evidence*);
- ⇒ Proces (*Proces*).

Produkt

Označuje samotný výrobek nebo službu, ale i sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.

Cena

Zahrnuje hodnotu výrobku či služby vyjádřenou v penězích, za kterou je produkt prodáván. Obsahuje také slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.

Distribuce

Označuje, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních kanálů, dostupnosti produktu, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.

Propagace

Představuje způsob, jakým se spotřebitelé o produktu dozví (reklama, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing a telemarketing, public relation).

Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou důležitou složkou marketingového mixu, protože na nich záleží, jaký dojem vyvolá poskytovaná služba.

Fyzický důkaz

Fyzické předpoklady, že nabízená služba bude mít konkrétní charakter. Lze použít např.: certifikáty, štítky, loga apod.

Proces

Způsob jakým, je služba poskytovaná, jak je pro zákazníka komfortní (donáška jídla do domu, samoobslužný úsek v potravinách, obsluha v restauraci)

Úspěšný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Marketingový mix je soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie. [6]

1.3.4. SWOT analýza

Pomocí metody SWOT analýzy lze identifikovat **silné stránky** (*Strengths*), **slabé stránky** (*Weaknesses*), **příležitosti** (*Opportunities*) a **hrozby** (*Threats*), spojené s určitým projektem, typem podnikání, opatřením a politikou. Jedná se o metodu, která hodnotí jak vnitřní, tak vnější prostředí firmy. Touto metodou lze komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Využívá se hlavně v marketingu a strategickém plánování.

Po identifikaci čtyř okruhů faktorů působících na firmu (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) se vyhodnotí kombinace těchto faktorů:

⇒ **S-O strategie**

Využijí se nové metody (příležitosti) pro rozvíjení silných stránek společnosti.

⇒ **W-O strategie**

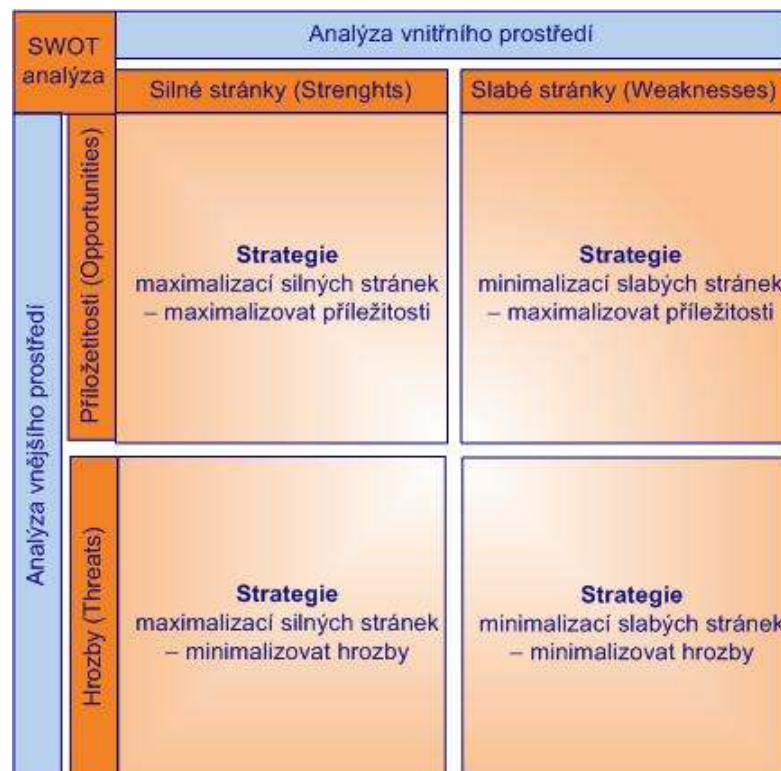
Minimalizují se slabé stránky, aby mohli vzniknout nové příležitosti.

⇒ **S-T strategie**

Silné stránky se využijí k minimalizování hrozeb.

⇒ **W-T strategie**

Vyvíjí se strategie, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující slabé stránky.



Obrázek 1: Struktura SWOT analýzy¹

¹ Zdroj: *SWOT analýza* [online]. 2006 [cit. 2008-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>

2. Teoretická východiska práce

2.1. Komunikace

Pojem komunikace má několik významů. Nejčastěji se tento výraz používá pro vyjádření dorozumívání se. Běžným způsobem takové komunikace je lidská řeč a písmo, případně nonverbální komunikace (komunikace beze slov). Dalším významem pojmu komunikace je komunikace pozemní, čili určitá cesta (silnice, dálnice, chodníky, cyklostezky apod.). Obecně se jedná o dopravní cestu (železnice, vodní cesta, letecká cesta). Posledním okruhem, který se označuje jako komunikace je telekomunikace, což je starší obecné označení pro všechny metody elektronické komunikace. [37]

V této práci se však zabývám především okruhem komunikace ve smyslu dorozumívání a ve smyslu telekomunikace, proto se nadále věnuji hlavně těmto okruhům.

2.1.1. Dorozumívání

Dorozumívání je sdělování informací, myšlenek, názorů a pocitů mezi živými bytostmi, lidmi i živočichy obvykle prostřednictvím společné soustavy symbolů. Zvířata se dorozumívají různými signály (zvukovými, pachovými, tancem apod.), tzv. první signální soustavou (neverbální komunikace), což platí i pro lidi. Hlavním dorozumívacím prostředkem člověka však je verbální komunikace (jazyk a řeč), tzv. druhá signální soustava.

Signál je druh jistého znamení, který má určitý význam a je nositelem informace. Což znamená, že může být použitý k přenosu zpráv. Při přenosu signálu se místo vysílání signálu nazývá *vysílač*, místo příjmu *přijímač*. Signály se přenášejí přenosovou cestou.

Jazyk lze definovat různými způsoby. Například:

- ⇒ systém, pomocí kterého se popisují věci, akce, myšlenky a stavy;
- ⇒ nástroj, který lidé používají pro vyjádření svých představ reality a pro jejich následné sdělení jiným lidem;
- ⇒ systém významů sdílený lidmi;
- ⇒ soubor gramaticky správných vyjádření (slova, věty);
- ⇒ v širším významu i další kódovací nebo dorozumívací systémy, například jazyk neslyšících (znakový jazyk), programovací jazyk, zvukové projevy zvířat apod.

Pro dálkové dorozumívání slouží média a telekomunikace. Pojmem **médium** rozumíme zprostředkující osobu, prostředí, činitele, výplň prostoru nebo látku, ve které je předmět uložen. Nejčastěji máme namysli DVD, knihu, časopis, internet, elektronickou poštu (e-mail), leták, videokazetu, filmové dílo, gramofonovou desku apod.

Kromě mluvené řeči a písma se používají i další systémy (notový záznam hudby, chemické a matematické značky, dopravní značky, vlajková a prstová abeceda, Morseova abeceda apod.).

Pro dorozumívání v mezinárodním měřítku je překážkou různost jazyků, což se řeší pomocí světových jazyků, překladů, tlumočení, umělých mezinárodních jazyků nebo strojovým překladem. [37]

2.1.2. Telekomunikace

Telekomunikace se zabývají předáváním informací na dálku. Jsou tak zároveň druhem dopravy a technologií sloužící k dorozumívání. Komunikace může probíhat mezi dvěma subjekty, ale i od jednoho odesílatele k mnoha příjemcům. Mezi telekomunikace patří telegraf a telefon. Mezi způsoby hromadné komunikace patří rozhlas a televize. Dalším druhem telekomunikace jsou komunikace založené na počítačové podpoře. Zde již předchozí dělení ztrácí smysl. Síť dvoubodových spojů může sloužit k hromadné komunikaci, naopak fyzicky sdílené médium může být využito k dvoubodové komunikaci. Pro tento druh komunikace jsou určeny počítačové sítě a internet.

Rozvoj nových technologií umožňujících dopravování zpráv postupně vytlačil ze světa dorozumívání se pomocí **telegrafie**, čímž je namysli komunikační metoda umožňující přenést obsah textových zpráv (používá se Morseova abeceda) na velkou vzdálenost. Telegrafie je nahrazena radiofonickými a telefonickými zprávami umožňujícími vyšší přenosovou rychlost. Avšak z profesionální praxe zcela nevymizela. Telegrafními značkami vysílají a identifikují se například radiomajáky a převaděče.

Mezi nejběžnější způsoby obousměrného přenosu hlasu na velkou vzdálenost v reálném čase se řadí **telefonie**. Telefonie se uskutečňuje prostřednictvím telefonní technologie, která zahrnuje koncová zařízení – telefony, přenosové prostředí – telefonní linky a telefonní přepínače či přepínací systémy – telefonní ústředny a telefonní vysílače.

Dalším telekomunikačním zařízením je **rozhlas**, což je zařízení pro jednosměrný přenos zvuku na dálku. Obvyklým přijímačem této komunikace je rádio, které má dnes doma téměř každý člověk.

Velmi oblíbeným telekomunikačním systémem vysílání a přijímání obrazu a zvuku je **televize**, která se stala důležitým komunikačním zdrojem a zdrojem zábavy. Výrazně přispívá k celkové socializaci společnosti takřka po celém světě.

Nejmodernějšími způsoby telekomunikace je počítačová síť a internet. **Počítačová síť** je souhrnné označení pro technické prostředky, které realizují spojení a výměnu informací mezi počítačem. Umožňují tedy uživatelům komunikaci podle určitých pravidel. Účelem sdílení je využívání společných zdrojů nebo výměna zpráv. Právě pro toto sdílení je určen **internet**, což je celosvětová počítačová síť, která spojuje jednotlivé menší sítě pomocí sady protokolů IP. Internet slouží k přenášení informací a poskytování mnoha služeb, jako jsou elektronická pošta, chat, www stránky, sdílení souborů, on-line hraní her, vyhledávání, on-line katalogy a další. [37]

2.2. Komunikační modely

Průběh procesu komunikace a jeho charakteristiky se obvykle vyjadřují pomocí komunikačních modelů. Mezi hlavní výhody těchto modelů se řadí jejich stručnost, přesnost, obecnost, možnost dalšího rozšíření teorie a snadná ověřitelnost přijatých hypotéz. [10]

2.2.1. Model Herolda Lasswella

Pro vyjádření komunikačního toku se nejčastěji používá model podle Herolda Lasswella, který lze popsat použitím pěti W:

WHO – Kdo předává sdělení? – Komunikátor;

WHAT – Co se předává? – Sdělení;

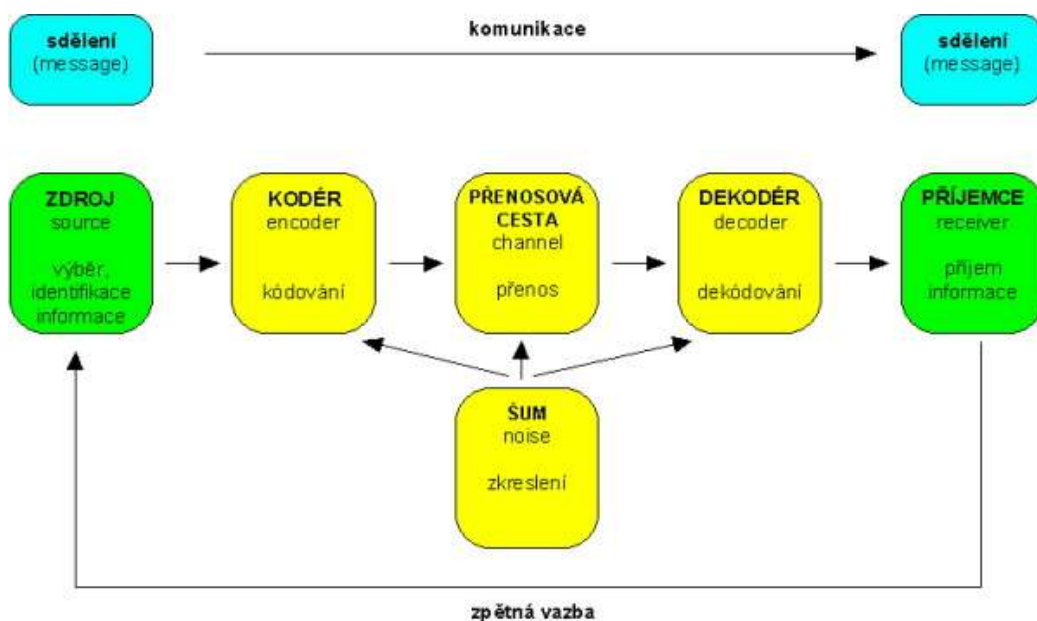
WHOM – Jak se uskutečňuje přenos? – Kanál;

IN WHICH – Komu je sdělení určeno? – Auditorium (posluchačstvo);

WHAT – S jakým efektem? – Efektivita. [10]

2.2.2. Shannon-Weaverův model

Tento model se používá pro grafické znázornění jakékoliv komunikace (bez ohledu na obsah). Model vyhovuje spíše zobrazení komunikace v prostoru než v čase. Neřeší všechny problémy komunikace, ale je snadno pochopitelný. Původně byl určen jako model komunikace realizované přenosem elektrického signálu, ale ve složitějších případech komunikace je obtížné izolovat jednotlivé komponenty. [33]



Obrázek 2: Shannon-Weaverův model komunikace²

Pojmy schématu:

- ⇒ **sdělení:** přenášená informace;
- ⇒ **zdroj:** odesílatel informace;
- ⇒ **kodér:** překladač informace do kódu, v němž bude přenášená;
- ⇒ **přenosová cesta (kanál):** fyzická forma, v níž je informace přenášená;
- ⇒ **dekodér:** překladač informace do kódu, v němž bude přijímána;
- ⇒ **informační šum** - vznik rušivých vlivů v komunikačním systému způsobující úbytek či zkreslení předávané informace;
- ⇒ **příjemce:** příjemce informace;
- ⇒ **zpětná vazba:** informace o výsledku komunikace, kterou příjemce zasílá zpátky zdroji. [33]

² Zdroj: *Komunikace* [online]. 2002 [cit. 2008-05-08]. Dostupný z WWW: <<http://web.sks.cz/users/ku/uis/komunika.htm>>

2.2.3. Model AIDA

Model popisuje jednotlivé fáze, které jsou důležité pro účinné sdělení informace. Tento model lze využít jako model úspěšné reklamní kampaně. Jednotlivé fáze reakce člověka:

- ⇒ **Attention** – daná informace vzbudí pozornost;
- ⇒ **Interest** – informace vzbudí zájem;
- ⇒ **Desire** – informace vzbudí touhu po produktu;
- ⇒ **Action** – lidé si jdou koupit daný produkt.

Někdy se na konec přidává ještě písmeno S – Satisfaction, což vyjadřuje spokojenost zákazníka s produktem (k výrobku se vrací, doporučuje jej ostatním). [37]

2.3. Formy komunikace

2.3.1. Ústní komunikace

Typickými příklady ústní komunikace jsou rozhovory, pracovní porady, dotazování a vysvětlování, školení a telefonní rozhovory.

Výhodou ústní komunikace je, že poskytuje bezprostřední odezvu a umožňuje tak okamžitou reakci na postoje a pocity. Díky tomu také často klade na její účastníky vysoké nároky ohledně řešení problémů a promýšlení záležitostí. Při ústní komunikaci se obvykle nepožizuje písemný záznam. Proto není možné spolehlivě rekapitulovat, co bylo řečeno, případně korigovat předchozí reakci. Ústní komunikace je obtížnější tím, kolik lidí je současně do diskuse zapojeno. Tento typ komunikace je posilován specifickou řečí těla – neverbální komunikací. Neverbální komunikace může výrazným způsobem posílit či zeslabit význam řečeného slova. Mezi nejúčinnější neverbální komunikace patří: intonace a intenzita mluveného slova, rychlost řeči, oblékání, způsob dýchání, postoj, výraz tváře, pohyby očí, gestikulace rukou, pohyby těla. [18]

2.3.2. Písemná komunikace

Mezi běžné příklady písemné komunikace patří dopisy, poznámky, interní zprávy, manuály, příručky, zápisy z porad a tištěné výstupy z počítače.

Výhodou písemné komunikace je, že o komunikaci existuje určitý doklad (např.: příjemka, výdejka, reklamační dopis, dodací list). Písemná komunikace je tvořena různými úkoly, opatřeními, nařízeními, směrnici, předpisy, pokyny, které určují *co a jak má být vykonáno* a různými záznamy, hlášení, evidencemi o tom, *co a jak bylo vykonáno*.

Hlavní nevýhodou písemné komunikace je, že vyžaduje více času na přípravu, má větší tendenci k formálnosti a k odtažitosti od sdělovaného problému. Častým problémem je také nesprávná interpretace sdělení. Většinou je prakticky nemožné na sdělení bezprostředně reagovat nebo špatné sdělení bezprostředně korigovat. [18]

2.3.3. Vizuální komunikace

Nejběžnějšími způsoby vizuální komunikace jsou diagramy, grafy, tabulky, fotografie, videozáznamy, filmy a modely. Vizuální komunikace se často využívá k podpoře ústní a písemné komunikace.

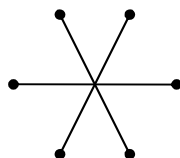
Poskytuje možnost lepší představivosti, a tím umožňuje jasně prezentovat i značně složité koncepce. Jejím prostřednictvím lze zjednodušeným způsobem ilustrovat a sdělovat nejrůznější plány, projekty a programy.

Nevýhodou vizuální komunikace je, že se někdy neobejde bez doprovodu psaného nebo mluveného slova. Příprava vizuálních forem komunikace bývá často nákladná a časově náročná. [18]

2.4. Komunikační struktury

⇒ Hvězda

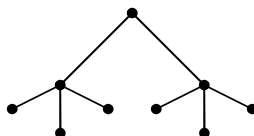
Centralizovaná struktura komunikace. Jedná se o komunikaci, kdy vedoucí dává příkazy. Tato struktura ovlivňuje motivaci pracovat ve skupinách, spokojenost a také reguluje množství komunikačního šumu. [34]



Obrázek 3: Komunikační struktura hvězda³

⇒ Pyramida

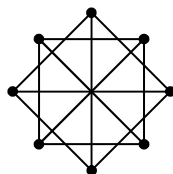
Centralizovaná struktura komunikace. Vzniká většinou v případě, že je pracovní skupina příliš velká a je nutné ji vnitřně rozdělit na menší akceschopné části. Nevýhodou této struktury komunikace je, že zde není propojení mezi lidmi a mohou vznikat komunikační šumy. [34]



Obrázek 4: Komunikační struktura pyramida³

⇒ Plná struktura

Decentralizovaná struktura komunikace. Jedná se o typ komunikace, kde každý může komunikovat s každým, čímž přispívá k prosazení týmové práce. Nevýhodou tohoto typu komunikace je časová náročnost při přijímání rozhodnutí. [34]



Obrázek 5: Plná komunikační struktura³

³ Zdroj: *Komunikace* [online]. 2007 [cit. 2008-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://seminarky.cz/search.php?srchtxt=komunikace&inhuman>>

2.5. Firemní komunikace

Firemní komunikace je považovaná za jeden z nejdůležitějších pilířů, který vede k přežití a úspěchu firmy. Komunikace ve firmě se dělí na dva okruhy, a to komunikaci vnitřní (*interní*) a komunikace vnější (*externí*). Efektivní vnitřní komunikace je dobrým základem pro efektivní využití vnější komunikace. Pevnou základnou pro vnitřní i vnější komunikaci je vize společnosti, případně její základní hodnoty, které jsou sdíleny spolupracovníky (při jejich každodenní práci). [7]

V současné době je nutné, aby informace v podniku proudily o mnohem rychleji, než tomu bylo doposud. Je to z toho důvodu, že např. zastavení výrobní linky způsobí značné ekonomické ztráty. Výrazně roste i množství informací, proto je velmi nutné určit, které informace jsou pro manažera důležité.

2.5.1. Interní komunikace

Systém vnitřní komunikace musí být zaměřen na efektivní využívání potenciálu všech zaměstnanců v organizaci. Všichni zaměstnanci musí mít pocit sounáležitosti, spoluodpovědnosti. Významnou roli zde sehrávají i neformální vztahy v organizaci. Úspěch a neúspěchy organizace se stávají úspěchy a neúspěchy všech lidí zapojených do činnosti organizace. Společnost by měla fungovat jako jeden člověk. Konečným cílem interní komunikační strategie není jen spokojený zaměstnanec, ale i jeho prostřednictvím spokojený zákazník, tedy obchodní úspěch organizace.

V organizaci se setkáváme se dvěma typy komunikačních kanálů:

⇒ **Formální komunikační kanály**

Formální komunikační kanály vyplývají především z organizační struktury podniku. V interních předpisech by měly být jasně formulovány a každý nově příchozí, či přeřazený pracovník by s nimi měl být seznámen.

V organizacích probíhá komunikace různými směry: shora-dolů, zdola-nahoru a napříč. Největší důraz je kladen na komunikaci shora-dolů. Ale i přesto, že firma upřednostní tento typ komunikace, mohou nastat problémy.

Jiné firmy spíše preferují komunikaci zdola-nahoru, což znamená, že tok vychází od podřízeného.

Komunikace může být i horizontální, tj. mezi lidmi, kteří jsou na stejné organizační úrovni. Může též být komunikace příčná, což znamená, že probíhá mezi lidmi, kteří jsou na různých organizačních úrovních a neexistuje mezi nimi přímý organizační vztah. [18]

⇒ **Neformální komunikační kanály**

Neformální komunikační kanály nemají jasně stanovená pravidla, jelikož se jedná o neformální komunikaci. Vycházejí z náhodných osobních kontaktů, prostřednictvím kterých se šíří informace.

Dalším způsobem, jak můžeme nahlížet na komunikaci uvnitř podniku, je její rozdělení dle směru toku informací:

⇒ **Komunikace shora-dolů**

Tato komunikace probíhá od lidí na vyšší organizační úrovni směrem k lidem, kteří jsou na nižším stupni. Tento typ komunikace převládá především u organizací s autoritativní atmosférou.

Ústní komunikace zahrnuje instrukce, rozhovory, schůzky, telefonické rozhovory, používání reproduktorů a do písemné jsou zahrnovány dopisy, příručky, brožury, instrukce, popisy postupů a elektronicky přenášené informace.

Bohužel při tomto druhu komunikace dochází často ke ztrátě nebo deformování informací, např. řadu směrnic lidé špatně pochopí nebo je vůbec nečtou. Proto je důležité, aby byla použita zpětná vazba. [34]

⇒ **Komunikace zdola-nahoru**

Jak již název udává, tato komunikace probíhá od podřízených k nadřízeným. Někdy zde však mají manažeři negativní vliv, a to v tom případě, kdy „filtrují“ informace a nepřipouštějí, aby se zejména ty nepříznivé dostaly k nadřízeným. Neuvědomují si, že též negativní informace jsou důležité.

Tato komunikace nemá direktivní charakter a můžeme se s ní setkat především v organizacích s demokratickým organizačním prostředím. Typické prostředky uvedené komunikace jsou např. systémy podávání návrhů, postupů pro vyřizování žádostí a stížností, reklamační systémy, konzultační schůzky, společná zasedání, skupinová jednání, dotazníkové akce a rozhovory. [34]

⇒ **Příčná komunikace**

Příčná komunikace zahrnuje jak horizontální tok informací, tak i diagonální tok. Horizontální tok probíhá mezi pracovníky na stejné nebo podobné organizační úrovni, zatímco diagonální tok probíhá mezi pracovníky na různých organizačních úrovních, čili neexistuje zde přímý organizační vztah. [34]

2.5.2. Externí komunikace

Systém vnější komunikace je zaměřen na oboustrannou komunikaci se zájmovými skupinami, které jsou činností organizace nějakým způsobem ovlivňovány nebo nějakým způsobem ovlivňují chod společnosti. Pro organizaci je důležité neustále zjišťovat, kdo jsou její důležití komunikační partneři.

Organizace vstupuje do ohromného množství vztahů a vytváří řadu vazeb se svým okolím. Mezi typické zájmové skupiny patří:

- | | |
|------------------------|----------------------|
| ⇒ zaměstnanci; | ⇒ kontrolní úřady; |
| ⇒ odborové organizace; | ⇒ banky; |
| ⇒ zákazníci; | ⇒ pojišťovny; |
| ⇒ dodavatelé; | ⇒ profesní asociace; |
| ⇒ akcionáři; | ⇒ ekologická hnutí; |
| ⇒ média; | ⇒ občanská sdružení; |
| ⇒ státní orgány; | ⇒ místní komunita. |

Konkrétní seznam je pro každou organizaci mnohem obsáhlejší a podrobnější. Proto je při vytváření podnikové komunikační strategie nutné určit důležitost jednotlivých skupin a stanovit priority, podle kterých budou vznikat konkrétní komunikační plány pro každou skupinu. Při určování priorit je dobré si dát pozor na:

⇒ *opomíjení skupin, které stojí „na konci seznamu“* – Pozornost podniku se často upíná směrem k požadavkům a potřebám skupin, jejichž jednání má bezprostřední vliv na činnost nebo finanční výsledky podniku. Skupiny, které nemají bezprostřední vliv na organizaci, již nedostanou takovou míru pozornosti a jejich požadavky nebývají řešeny s potřebnou důležitostí. Avšak aktivity těchto skupin se mohou dlouhodobě výrazně odrazit například ve zhoršení reputace celého podniku.

⇒ *proměnlivost priorit v čase* – Okolní prostředí se neustále vyvíjí a s ním se mění i pořadí důležitosti jednotlivých skupin. Například v období projednávání nového legislativního opatření upravujícího podmínky podnikání v daném oboru stoupne význam komunikace s orgány státní správy a samosprávy, se zástupci konkurenčních podniků, představiteli profesních asociací apod.

⇒ *proměnlivost rolí* – Například zákazník, který si kupuje náš výrobek, může být zároveň akcionářem našeho podniku a členem spotřebitelského sdružení sledujícího kvalitu výrobků. I přestože se každou komunikační aktivitu snažíme co nejvíce přiblížit konkrétním zájmům určité skupiny, celkově by komunikace firmy měla vždy působit jednotným dojmem. Protože všechna vyslaná sdělení či uskutečněné akce nepřímo oslovují i skupiny, na které nebyly zaměřeny. [7]

Nezbytnou podmínkou pro budování vztahu vzájemné důvěry se zájmovými skupinami je otevřené a pravdivé informování o všech aktivitách podniku v oblastech, které se jich dotýkají. Zde je důležitý aktivní přístup podniku. Nestačí pouze být odpovědnou organizací, která se snaží žít v souladu s okolním prostředím. Lidé musí vědět o krocích, které organizace činí a vidět jejich výsledky.

Klíčem k úspěchu je sladění podnikové činnosti s očekáváními a prioritami zájmových skupin, zajištění široké a účinné informovanosti o podnikaných krocích a dosažených výsledcích. [7]

2.6. Komunikační bariéry

Existuje celá řada komunikačních bariér, které je třeba při komunikaci brát v úvahu. Jejich respektování, popř. eliminování přispívá k efektivitě komunikačních procesů. Mezi nejčastější bariéry patří:

- ⇒ *nadměrná komunikace* – vede k informačnímu zahlcení;
- ⇒ *nesprávné kódování nebo dekodování sdělení* – má za následek nesprávnou interpretaci sdělení;
- ⇒ *volba nevhodného komunikačního média*;
- ⇒ *selhání zpětné vazby* – chybí-li zpětná vazba, chybí rovněž jistota, zda bylo sdělení správně pochopeno a interpretováno;
- ⇒ *nevhodný slovník* – například používání firemního slangu ve sdělení určeném zákazníkovi;
- ⇒ *nesprávné nebo nekompletní informace*;
- ⇒ *rozdíly mezi lidmi* – různí lidé mohou mít tendenci k různé interpretaci téhož sdělení (mohou se lišit například věkem, pohlavím, vzděláním, kulturou, původem, jazykem nebo povahou);
- ⇒ *rozdíly v postavení* – lidé mohou mít tendenci pečlivěji naslouchat svým nadřízeným než svým podřízeným;
- ⇒ *konflikty mezi jednotlivci* – nemá-li příjemce rád odesílatele, může to vést k dezinterpretaci jeho sdělení;
- ⇒ *individuální sklony* – lidé mívají tendenci slyšet a vidět jen to, co chtějí;
- ⇒ *verbální schopnosti* – řada lidí má potíže s výstižným formulováním svých myšlenek;
- ⇒ *stylistické dovednosti* – pro mnoho lidí je obtížné formulovat sdělení tak, aby nebylo možné ho nesprávně interpretovat;
- ⇒ *obavy z nepřijemnosti* – přílišné obavy mohou vést k zamlžování sdělení (mnozí lidé neradi sdělují a jiní zase neradi přijímají špatné zprávy (to může snadno vést ke zkreslování pravdivých informací). [31]

2.6.1. Odbourávání komunikačních bariér

Při odstraňování komunikačních bariér je vhodné dodržovat tato doporučení:

- ⇒ mít jistotu, že sdělení má zřetelný cíl;
- ⇒ věnovat přípravě sdělení dostatek času;
- ⇒ pro ústní komunikaci zvolit vhodné prostředí;
- ⇒ neváhat s vyžádáním rady, jestliže ji potřebujeme;
- ⇒ snažit se předvídat, jaké může mít příjemce sdělení dotazy;
- ⇒ zvolit vhodné komunikační médium;
- ⇒ při přípravě sdělení mít vždy na mysli potenciálního příjemce;
- ⇒ co nejvíce využívat zpětnou vazbu pro kontrolu správnosti;
- ⇒ co nejvíce využívat příležitosti ke zdokonalení komunikačních dovedností;
- ⇒ vědět, že sdělení musí být zřetelné, úplné, stručné, správné a zdvořilé. [31]

2.7. Úspěšný komunikační plán

Komunikace již dávno není prostředkem, který slouží k pouhé výměně informací. Rozvinula se do podoby moderní multifunkční disciplíny, jejímž úkolem je přesvědčit, prodat a vytvořit novou hodnotu.

Málokdo si dnes troufne odhadnout, jak bude vypadat úspěšná komunikační kampaň za deset či patnáct let. Téměř s jistotou však lze tvrdit, že k jejím základním atributům budou patřit: jasná vize, pečlivě ošetřovaná značka ztělesňující odlišnost a jedinečnost, integrace a provázanost jednotlivých komunikačních aktivit a komunikace šitá na míru jednotlivým zájmovým a cílovým skupinám. [7]

2.7.1. Tvorba komunikačního plánu

Při tvorbě komunikačního (marketingového) plánu se postupuje dle šesti kroků:

Situační analýza

Provádí se analýza makroekonomického okolí podniku (sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory). Analyzuje se také oborové prostředí podniku (analýza trhu, konkurence, dodavatelů, odběratelů). Je vhodné provést SWOT analýzu, která zhodnotí situaci vnitřního i vnějšího okolí podniku. [12]

Cíle

Situační analýzou se určí nejlepší příležitosti, které podnik seřadí a stanoví cíle a časový harmonogram jejich dosažení. Cíle se stanovují s ohledem na jednotlivé zájmové skupiny, pověst podniku, technologie a další oblasti. Při této části se musí dodržovat základní pravidlo pro stanovení cílů, a to pravidlo SMART – cíl musí být: specifický (*Specific*), měřitelný (*Measurable*), akceptovatelný (*Aligned*), reálný (*Realistic*) a stanoven v časovém rámci (*Timed*). [12]

Strategie

V této části se stanovují strategie, jak dosáhnout požadovaných cílů. Volí se nejefektivnější strategie (cesta), jak jich dosáhnout. Tato strategie se musí rozpracovat do nejmenších detailů, zvolí se měřítko pro zpětné hodnocení úspěšnosti. [12]

Harmonogram - Taktické kroky

Jakmile je stanovena nejlepší cesta pro dosažení cílů, stanoví se příslušné termíny pro splnění jednotlivých kroků strategie. Jsou také určeni odpovědní pracovníci, kteří nesou odpovědnost za jejich splnění. [12]

Rozpočet

Plánované akce a aktivity podniku pro naplnění strategie vyžadují určité náklady, které dohromady tvoří rozpočet, jenž podnik potřebuje k naplnění svých cílů. [12]

Kontrola

Kontrola úspěšnosti strategie probíhá průběžně při naplňování cílů. Je doporučeno provést i zpětnou kontrolu, kdy se zhodnotí úspěch strategie až po dosažení cílů. Díky těmto kontrolám může podnik posoudit zda jsou jeho cíle, strategie nebo aktivity řádně vypracované. Případně může stanovit jejich nápravu. [12]

2.7.2. Cíle komunikačního plánu

Zaměření cílů komunikačního plánu, především v marketingové oblasti komunikace, se odvíjí také od fází životního cyklu produktu.

⇒ **Fáze uvedení produktu na trh** začíná v okamžiku, kdy se produkt na trhu objeví a začíná být prodáván. Většina kupujících o novém produktu ještě neví a jeho existenci si neuvědomují. Poptávka je velmi nízká. V této době je vhodné uskutečňovat výraznější reklamní kampaně a stimulační aktivity.

⇒ Ve **fázi růstu** se informovanost zákazníků o produkt podstatně zvyšuje. Prodej začíná pozvolna stoupat, produkt si začínají kupovat počáteční osvojitelé. Díky rostoucím nákupům zákazníků stoupají zisky výrobku, aby posléze klesly z důvodu vstupu konkurence.

⇒ **Fáze zralosti** výrobku trvá déle než fáze růstu. V tomto období životního cyklu většina zákazníků o produktu ví a ti, kteří o produkt mají zájem, si jej již koupili nebo kupují. Konkurence na trhu je v této fázi velmi intenzivní. Zákazníci, kteří produkt kupují jsou nazýváni počáteční většina - přijímají nové produkty dříve než průměrný spotřebitel. Ve druhé části zralosti produkt kupuje pozdní většina - kupující jsou velmi opatrní při procesu koupě, produkt koupí až v okamžiku, kdy jej kupuje většina zákazníků.

⇒ **Fáze úpadku** je závěrečnou fází životního cyklu produktu. Snižuje se spotřebitelská poptávka a prodej klesá. Zákazníky, kteří v této fázi začínají kupovat, nazýváme opozdilci - kupující jsou silně svázáni s tradicí, ke všemu novému jsou silně podezřívaví a nový produkt kupují až tehdy, když má svůj vrchol za sebou. Produkt dále kupují věrní zákazníci.

Dle jednotlivých fází životního cyklu produktu je vhodné volit určité typy marketingových nástrojů pro zviditelnění se na trhu svého produktu. Ve fázi:

⇒ *úvodu* je vhodné využívat reklamu, vztahy s veřejností, přímý marketing a podporu prodeje;

⇒ *růstu* je doporučeno použít reklamu, vztahy s veřejností a podporu prodeje;

⇒ *zralosti* se využívá především podpora prodeje a reklama;

⇒ *úpadku* se podpora prodeje, vztahy s veřejností, reklama a přímý marketing nevyužívají, pokud se firma nerozhodne svůj produkt znovu oživit.

2.7.3. Integrovaná komunikace

Prudký technologický rozvoj, globalizace a rozsáhlé sociální změny s sebou nesou obrovský tlak na podniky. Hlavní otázkou v těchto společnostech bývá, jak si zajistit podstatnou konkurenční výhodu, která je odlišná od konkurence a jejich zákazníci jim budou věrni. Dříve se v takové situaci věnoval obrovský rozpočet do mediální reklamy, případně do nekonečných soutěží a loterií pro spotřebitele a do více či méně adresného útoku na schránky obyvatel. Takovéto řešení již v dnešní době ztratilo svoji účinnost.

V dnešní vyspělé ekonomice se dostala ke slovu **integrovaná komunikace**, čímž je míněna jednotná komunikace společnosti neboli strategická koordinace všech produktových i firemních sdělení. Integrovanou komunikací se také rozumí sladěné a optimalizované uplatňování vhodných komunikačních nástrojů a komunikace se všemi relevantními cílovými a zájmovými skupinami podniku.

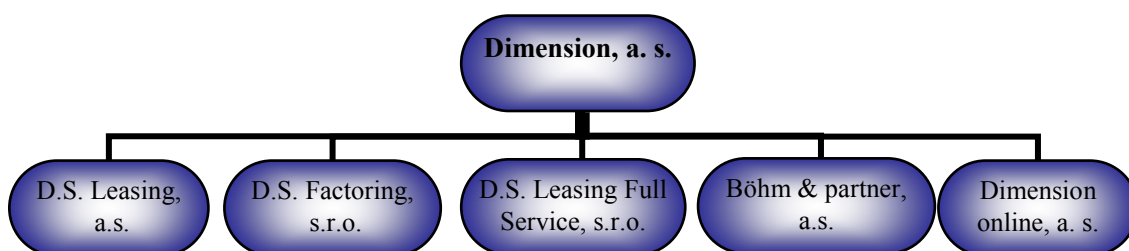
Tak jako náš vnější obraz (image), je utvářen každým našim činem, výrokem a postojem, tak je utvářena i image podniku a jeho výrobků či služeb. Pro vytvoření jasně vyhraněného žádoucího image je důležité, aby veškerá firemní komunikace (vnitřní i vnější) byla svým obsahem jednotná. V praxi se prokázalo, že vhodná kombinace jednotlivých prvků komunikačního mixu poskytuje lepší výsledky, než pokud jsou jednotlivé prvky použity odděleně. Jedna z příčin je ta, že každý nástroj má své přednosti a nedostatky. Vhodnou kombinací lze tyto přednosti posílit a nedostatky eliminovat. Výsledkem koordinované komunikace je účinnější reklama, naléhavější a akčnější podpora prodeje (nebo přímý marketing) a vracející se zákazník. [7]

3. Analýza současné situace

3.1. Charakteristika společnosti



Společnost D.S. Leasing, a. s. je dceřinou společností koncernu Dimension, a. s., který působí již 17 let na trhu a je tvořen pěti společnostmi. Tento koncern sjednocuje obchodní, finanční a marketingové strategie. Klienti skupiny Dimension, a. s. jsou obsluhováni specializovanými dceřinými společnostmi.



Obrázek 6: Uspořádání koncernu Dimension, a. s. [vlastní zpracování]

Motto společnosti:

„Naším cílem je poskytovat moderní finanční služby s maximální možnou podporou moderních technologií a dokonale tak uspokojovat potřeby stávajících i budoucích zákazníků.“ [25]

3.1.1. Služby poskytované jednotlivými společnostmi

D.S. Leasing, a.s.

- ⇒ finanční leasing automobilů a dopravní techniky;
- ⇒ finanční leasing strojů, přístrojů a technologií;
- ⇒ zpětný leasing – poskytnutí leasingu na již používaný předmět;
- ⇒ odbytový leasing – pro výrobce nebo obchodníky s dopravní technikou, stroji či zařízeními. [29]

D.S. Leasing Full Service, s.r.o.

- ⇒ operativní leasing – krátkodobý leasing;
- ⇒ full-service leasing – varianta operativního leasingu, kde je v měsíčních splátkách zahrnuta i péče o předmět leasingu. [29]

D.S. Factoring, s.r.o.

- ⇒ regresní a bezregresní factoring - krátkodobé financování, založené na odkupu krátkodobých pohledávek z obchodního styku před dobou jejich splatností;
- ⇒ správa a inkaso pohledávek. [29]

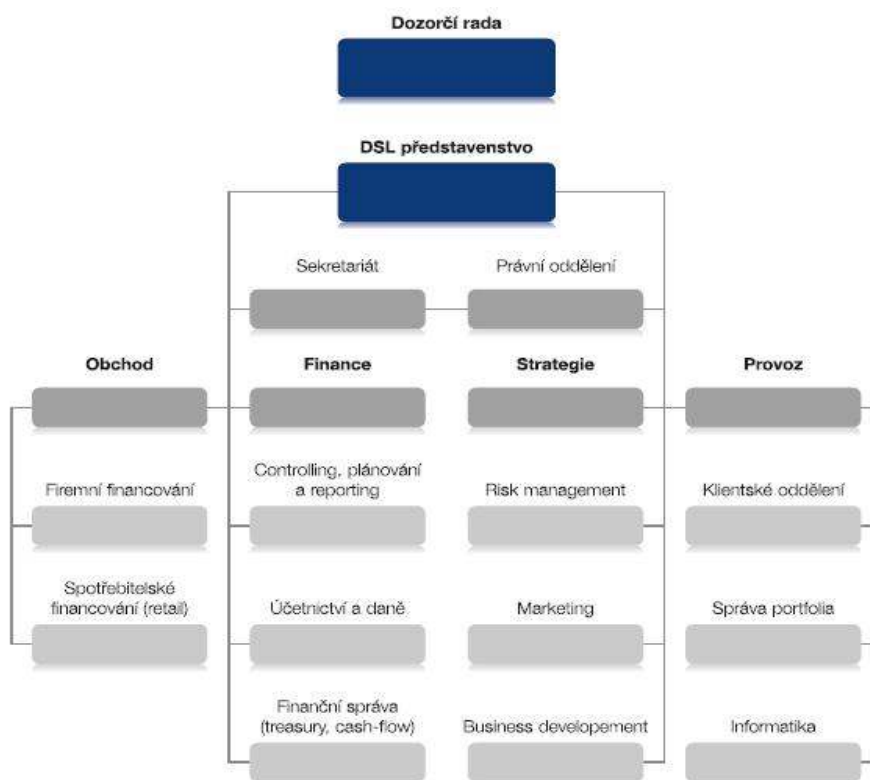
Böhm & partner, a.s.

- ⇒ obchody s cennými papíry;
- ⇒ obchody s tuzemskými a zahraničními akciemi;
- ⇒ správa privátních portfolií. [29]

Dimension online, a.s.

- ⇒ zajišťuje služby v oblasti elektronického obchodování jednotlivých společností koncernu. [29]

3.1.2. Základní údaje o D.S. Leasing, a.s.



Obrázek 7: Organizační struktura D. S. Leasing, a. s.⁴

⁴ Zdroj: HOLÍK, P. *Výroční zpráva D.S. Leasing, a.s.* 2007

Centrální pobočka:	⇒ Olomouc
⇒ Brno	Tovární 1197/42a
Brno Business Park, budova B	779 00 OLOMOUC
Londýnské náměstí 2	
639 00 BRNO	⇒ Ostrava
	Porážkova 20
Další pobočky:	702 00 OSTRAVA
⇒ Praha	
BB Centrum – Building ALPHA	⇒ Pardubice
Vyskočilova 1461/2a	Smilova 333
140 00 PRAHA	530 02 PARDUBICE

Společnost D.S. Leasing, a. s. vznikla dne 2. srpna 1991 jako společnost s ručením omezením. Ode 1. června 1993 funguje jako akciová společnost.

3.1.3. Současnost

V roce 2006 došlo ve firmě k zásadním organizačním změnám. Především došlo k rozdělení obchodních činností na retailové (prodejní) a firemní financování, z důvodu větší specializace jednotlivých obchodních manažerů. Obchodníci tak mohou kvalifikovaněji komunikovat se zákazníky a poskytovat jim poradenské služby, identifikovat jejich potřeby a vytvořit pro ně produkt dle jejich přání.

Při organizačních změnách byla pozměněna i celková organizační struktura firmy. Do nově vytvořených týmů přibyli i noví kvalifikovaní zaměstnanci.

Již několik let klade společnost důraz především na rozvoj úvěrových produktů, což se jí vesměs stále daří.

V současné době je dle České leasingové a finanční asociace (ČLFA) společnost na 21. místě v žebříčku nově uzavřených obchodů. Tržní podíl společnosti se již několik let pohybuje kolem hodnoty 1,3 %.

Vedení společnosti hodnotí nejlépe práci marketingového a právního oddělení společnosti. Také si cení svého IT oddělení, které se významně podílí na vývoji informačního systému společnosti a rozšiřování interních aplikací. [25]

3.2. Analýza obecného prostředí

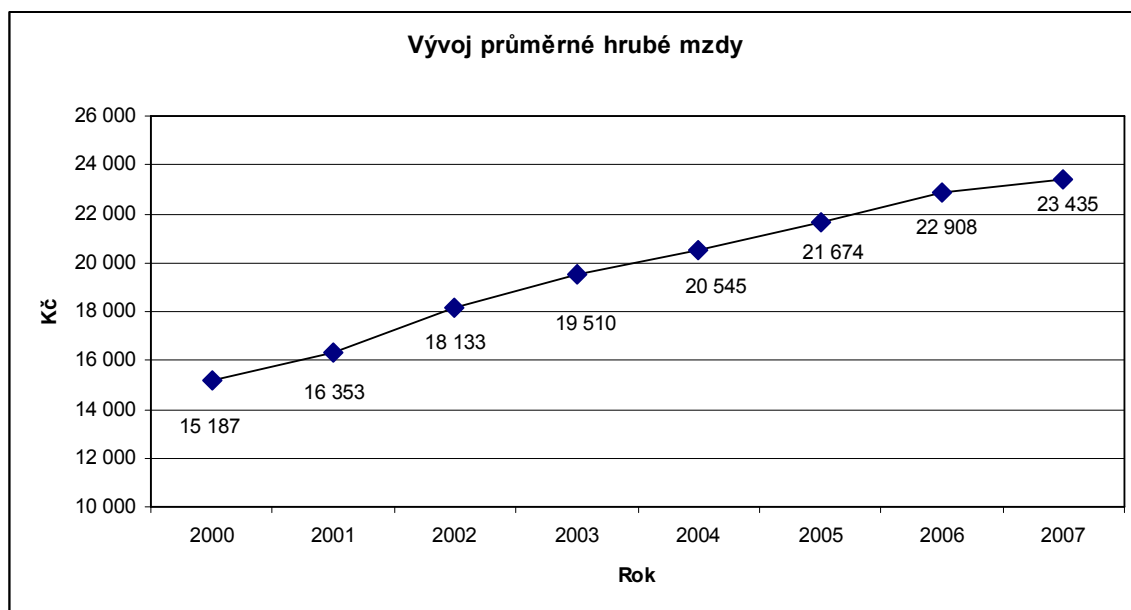
3.2.1. Sociální faktory

V České republice funguje tržní hospodářství, což znamená, že situaci na trhu ovlivňuje kupující. Proto by společnosti na trhu měli umět pružně reagovat na přání a očekávání zákazníků, na kvalitu výrobků a také na ceny.

Životní hodnoty zákazníku se mění postupně celý život, proto je důležité pro firmy umět se přizpůsobovat požadavkům zákazníků.

V posledních letech se zvyšuje vzdělanost, a tím se i zvyšuje životní úroveň obyvatelstva. Stále více lidí propadá trendu, kdy si mohou vše koupit na splátky. Což také zvyšuje zájem o leasingové a finanční služby.

Zvyšování životní úrovně potvrzuje graf vývoje hrubé mzdy za posledních osm let. Lze tedy předpokládat, že zvyšování životní úrovně bude i nadále pokračovat.



Graf 1: Vývoj průměrné hrubé mzdy v České republice [vlastní zpracování]

3.2.2. Legislativní faktory

Obecný vliv na veškeré společnosti fungující v České republice má změna zákona o daních z příjmu. Pro rok 2008 byla daň z příjmu právnických osob snížena na 21 %, trend snižování daně bude pokračovat.

Ovlivnit situaci na trhu může i návrh novely zákona proti praní špinavých peněz, který však ještě není schválený.

Situaci na trhu leasingu se snaží ovlivnit i společnost ČLFA, a. s., která jedná o prosazení odpovědnosti vlastníka vozidla za přestupky spáchané nezjištěným řidičem.

Tržní situace je také ovlivňována změnou nového daňového režimu leasingu podle zákona č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů.

Rok od roku se také zvyšuje minimální hrubá mzda. Přestože zaměstnanci společnosti dostávají vyšší mzdu než je zákonem stanovena minimální hranice, ovlivňuje trend zvyšující se minimální mzdy společnost v tom směru, že by měla zaměstnancům postupně také zvyšovat platy.

3.2.3. Ekonomické faktory

Vývoj ekonomiky vytvářel v roce 2007 pro nebankovní finanční produkty nabízené leasingovými a finančními institucemi příznivé prostředí. Poptávka po leasingu a nebankovních úvěrech mírně vzrostla, a to také díky poklesu nezaměstnanosti.

Jelikož se HDP v roce 2007 zvýšilo, zvýšili se také investice a výdaje domácnosti. Růst inflace z 1,3 % na 5,4 % během roku neměl výrazné dopady na vývoj nebankovních finančních produktů. Ve druhé polovině roku 2007 poptávku po některých nebankovních finančních produktech, především po finančním leasingu, ovlivnily změny daňových zákonů provedené zákonem č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů.

Obdobný pozitivní vývoj ekonomické situace a jejího vlivu na trh leasingu se předpokládá i v následujících letech.

3.2.4. Politické faktory

V současné době je politická situace v České republice relativně stabilní, i přestože od loňského roku se uskutečnili tři hlasování o nedůvěře vládě. První hlasování proběhlo v červnu 2007, druhé v prosinci 2007 a poslední v dubnu 2008. Všechna hlasování dopadla pro současnou vládu pozitivně, protože se opozici nepodařilo shromáždit potřebný počet hlasů, důvěra vládě byla vždy vyslovena.

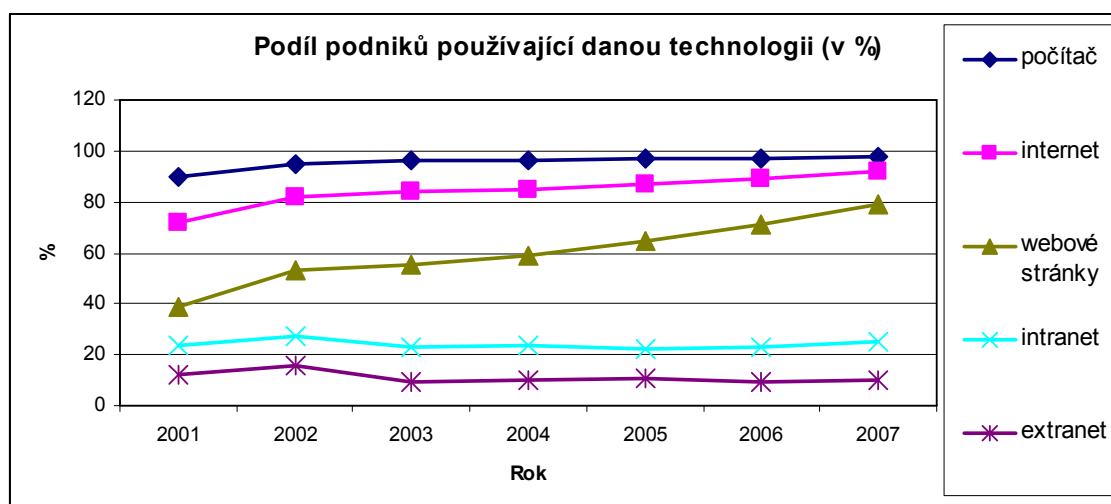
Na podzim roku 2008 proběhnou volby do senátu parlamentu. Avšak dle dosavadního vývoje stavu situace v politickém dění se neočekávají výrazné změny.

3.2.5. Technologické faktory

Technologické změny se neustále projevují v našem životě. Nové informační a komunikační technologie mění podstatným způsobem veškeré podnikové procesy a činnosti. Informační systémy se staly strategickým faktorem firemní architektury.

Stávající technologie velice rychle zastarávají a mohou brzdit i další rozvoj firmy. Vývoj nových technologií jde rapidně kupředu, je proto důležité tento vývoj neustále sledovat, nejlépe mít ve firmě odborníky, kteří sledují nejnovější trendy.

O rozvoji technologií vypovídá i podíl podniků, kteří využívají informačních technologií pro svoji činnost. Největší nárůst ve využívání mají webové stránky.



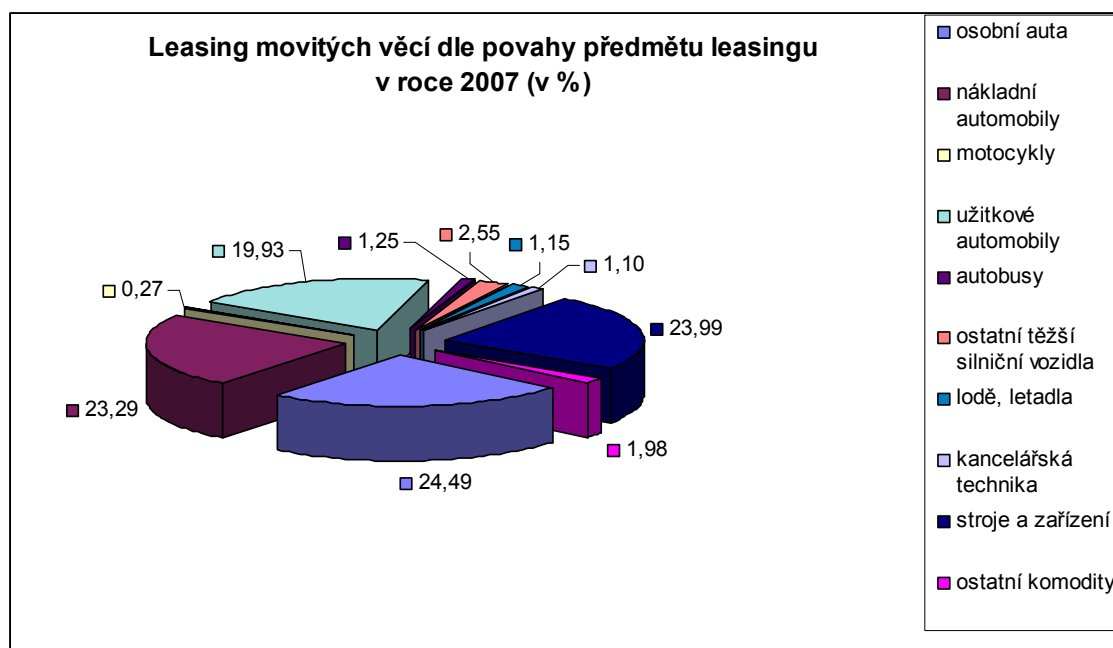
Graf 2: Rozvoj využívání informačních technologií v podnicích [vlastní zpracování]

3.3. Analýza oborového prostředí

3.3.1. Analýza trhu

V oblasti poskytování **leasingu movitých věcí** nastal za poslední rok nárůst poskytnutého objemu finančních prostředků o 15 %. Podíl operativního leasingu na celkovém leasingu movitých věcí zůstává nadále na hranici 13 %. Stejně jako v předchozích letech na našem trhu dominuje leasing silničních vozidel, v roce 2007 činil podíl tohoto leasingu 83 % na celkovém leasingu movitých věcí. Na celkovém objemu nově uzavřených smluv o leasingu movitých věcí se 86 % podílel finanční leasing a 14 % operativní leasing. Celkově se rok od roku zvyšuje průměrná pořizovací cena movité věci financované leasingem. Koncem roku 2007 bylo 489 658 aktivních smluv leasingu strojů, zařízení a dopravních prostředků. Z toho operativní leasing tvořil 9 % smluv a 0,1 % smluv se týkalo správy vozových parků. [28]

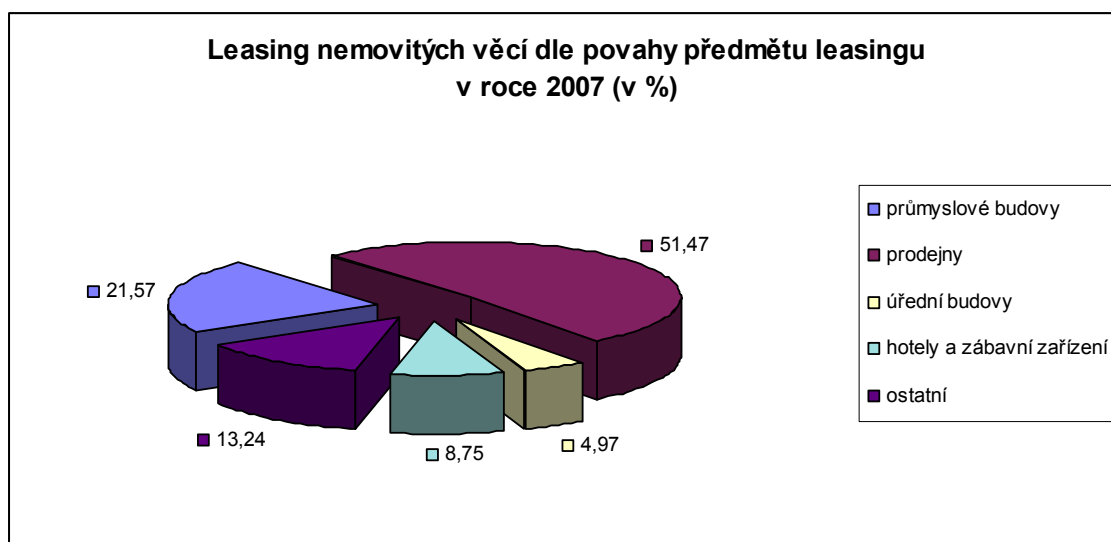
Zaměření leasingu movitých věcí je různé, nejčastěji se vyskytují osobní auta, stroje a zařízení, nákladní auta a lehká užitková auta.



Graf 3: Zaměření leasingu movitých věcí [vlastní zpracování]

V oblasti poskytování **leasingu nemovitých věcí** byl zaznamenán nárůst poskytnutých finančních prostředků o 6 %. Meziročně došlo ke zvýšení počtu nemovitostí předaných do leasingu, poklesla však průměrná cena nemovitosti pořízené pro účely leasingu. Finanční leasing nemovitostí činil 79 % všech leasovaných nemovitostí a operační leasing tvořil 21 %. Stejně jako v minulých letech byly leasovány především prodejny a průmyslové objekty. Koncem roku 2007 bylo v leasingovém užívání 637 nemovitostí, z toho 68 % tvořil finanční leasing a 32 % operativní leasing. [28]

Nejčastěji je leasing v oblasti nemovitostí poskytován na prodejny a průmyslové budovy, jak je patrné z grafu.



Graf 4: Zaměření leasingu nemovitostí [vlastní zpracování]

V oblasti poskytování **spotřebitelských úvěrů** došlo oproti předešlým rokům k zvýšení objemu poskytnutých prostředků pro osobní potřebu (domácnosti) o 15,7 %. Spotřebitelské úvěry tvořili z 29,3 % osobní půjčky, z 35 % revolvingové úvěry a z 35,7% úvěry poskytnuté při prodeji. [28]

Situaci na trhu sleduje Česká leasingová a finanční asociace, která má ve svém členství 97 % všech firem na trhu. V jejím žebříčku figuruje D.S. Leasing, a. s. na 17. místě z hlediska objemu nově uzavřených leasingů movitých věcí a na 21. místě v celkovém objemu všech uzavřených leasingů (včetně nemovitostí).

Společnost D.S. Leasing, a. s. má na trhu velmi malý podíl, který se v posledních letech pohybuje okolo hodnoty 1,3 %. Z dlouhodobého hlediska si společnost stanovila dosažení 3 % podílu na trhu.

3.3.2. Analýza konkurence

Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Využívání poskytnutí finančních prostředků je v dnešní době dosti moderní. Pokud by se chtěla nějaká společnost zaměřit tímto směrem, měla by celkem vážný problém se prosadit, jelikož na trhu poskytování finančních prostředků v oblasti leasingu, nebankovních úvěrů a prodejů na splátky je v České republice již přes sedmdesát firem. Většina těchto organizací má působnost po celém území České republiky, proto si myslím, že riziko vstupu nových konkurentů na trh je velmi malé. Pro vznik nových společností, či vznik nových předmětů podnikání je v České republice více vhodnější trhů, než je tento.

Rivalita mezi konkurenty

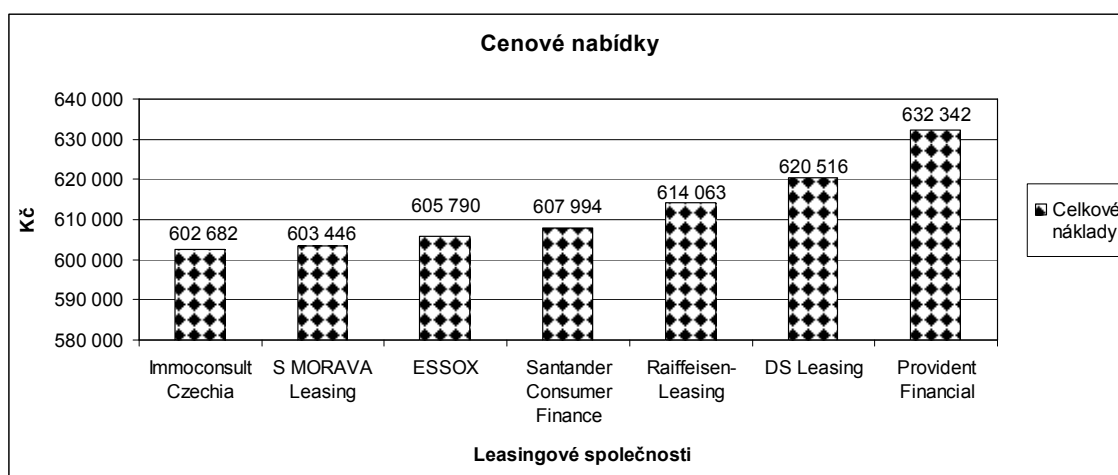
Jelikož je konkurentů na trhu poskytování finančních prostředků velké množství, panuje mezi nimi obrovská rivalita. Jednotlivé společnosti se předhánějí v získávání nových zákazníků. Často se i stává, že zákazníci přecházejí ke konkurenci. Z tohoto důvodu by se měla společnost D. S. Leasing, a. s. věnovat především marketingové komunikaci a neustálému obnovování a zlepšování své nabídky.

Nejlepší postavení na trhu poskytování leasingu mají společnosti: ČSOB Leasing a. s., UniCredit Leasing CZ a. s., CETELEM ČR a. s., VB Leasing CZ s. r. o. a ŠKOFIN s. r. o. Tyto firmy však poskytují mnohem větší objemy leasingových služeb, proto o nich nebudu hovořit jako o konkurentech D. S. Leasing a. s.

Dle objemu poskytnutých leasingových služeb patří mezi konkurenty D. S. Leasingu a. s. společnosti:

- ⇒ Provident Financial, s. r. o.;
- ⇒ Raiffeisen-Leasing, s. r. o.;
- ⇒ ESSOX, s. r. o.;
- ⇒ Immoconsult Czechia, s. r. o.;
- ⇒ Santander Consumer Finance, a. s.;
- ⇒ S MORAVA Leasing a. s. [28]

Pro srovnání cenových nabídek konkurence jsem zvolila jeden z nejběžněji poskytovaných leasingů, a to za podmínek: pořizovací cena leasovaného produktu je 504 000 Kč, akontace činí 30 % a doba splácení je 36 měsíců. Výsledky tohoto srovnání jsou v následujícím grafu.



Graf 5: Srovnání cenové nabídky konkurence [vlastní zpracování]

Z uvedeného vyplývá, že společnost má silné konkurenty, proto by měla uvažovat o snížení nákladů či obchodní marže, aby si svou nabídkou mohla získat více zákazníků. Tak by mohla dosáhnout většího podílu na trhu, což je jejím cílem.

Smluvní síla odběratelů

Odběratelé služeb poskytovaných společností D.S. Leasing, a. s. jsou tvořeni rozličnými typy zákazníků. Počínaje velkými společnostmi, které mají zájem o více služeb zároveň, přes menší společnosti či podnikatele, kteří využívají pouze některých služeb, až po běžné zákazníky, kteří služeb společnosti využívají pro soukromé účely. Odchod několika zákazníků, především významnější společností, může firmu ohrozit. Za větší riziko však považují, kdyby přestali přibývat noví zákazníci.

Smluvní síla dodavatelů

Dodavateli, či spíše poskytovateli služeb společnosti je celá řada. Z větší části se jedná o prodejce automobilů a autobazary. Mezi hlavní partnery spolupracující se společností patří firmy: Auto Bobrava s. r. o., Bus Travel s. r. o., Auto HB s. r. o., Autoservis Czudek s. r. o., Sixt a. s., Myland s. r. o.

Pokud by někteří dodavatelé přestali společnosti poskytovat své služby, společnost D.S. Leasing, a. s. by to výrazně neovlivnilo, jelikož na trhu automobilů je nepřehledné množství firem, které tyto společnosti mohou ihned nahradit.

Hrozba substitučních výrobků

Jak již bylo zmíněno, na trhu poskytování finančních prostředků je poměrně velká konkurence. Substitutem pro služby poskytované společností D.S. Leasing, a. s. mohou být jiné formy získání finančních prostředků, např.: bankovní a nebankovní úvěry a půjčky. Těch je v současné době na trhu spousta. Zákazníci si tedy mohou vybrat z řady způsobů získání finančních prostředků. Díky existenci těchto substitutů je hrozba přechodu ke konkurenci vysoká.

3.4. Analýza vnitřního prostředí

3.4.1. Interní komunikace

Komunikace ve společnosti slouží především k sjednocení veškerých činností společnosti. Interní komunikace je založena na komunikaci pomocí výpočetní techniky. Zaměstnanci komunikují interními aplikacemi jednotlivých modulů informačního systému společnosti, interní elektronickou poštou a telefonicky. Pokud dojde k závažnějšímu problému, řeší jej ústně.

Jelikož komunikace ve firmě je spíše neosobní, snaží se vedení podporovat osobní komunikaci pořádáním různých společenských akcí, kde mají zaměstnanci možnost se blíže poznat.

Dle svého motta společnost využívá pro komunikaci moderních technických prostředků. A to díky podpoře rozličného hardwaru i softwaru.

Používaný hardware ve společnosti na rozdíl od ostatního není stanovený vnitřní směrnici. Proto společnost využívá hardware různých značek, s různými požadavky. O typu a značce rozhoduje výhradně IT oddělení. Celkové hardwarové vybavení je na standardní úrovni a dle mého soudu splňuje požadavky, jež jsou na něj kladeny. Mezi nejpoužívanější značky hardwarového vybavení patří: Microsoft, Acer, ADi a DTK Computer.

Používaný software je informační systém pro evidenci dat a jejich zpracování. Jedná se o databázové aplikace založené na Oracle společnosti ARBES, s. r. o. Nejvíce používané aplikace tohoto systému jsou moduly: Účetnictví, Majetek, Leasing, Maklář, Portfolio a Sestavy a grafy. Hlavními informačními systémy, ke kterým má přístup i veřejnost a jsou vyvíjeny vlastními prostředky společnosti Dimension, a. s., jsou internetové aplikace leasing24.cz a factoring24.cz.

3.4.2. Marketingový mix

Produkt

Produktem společnosti jsou služby poskytované v oblasti finančních leasingů a spotřebitelských úvěrů. Nabízené služby jsou:

- ⇒ leasing osobních automobilů;
- ⇒ leasing strojů a zařízení;
- ⇒ zpětný leasing;
- ⇒ odbytový leasing;
- ⇒ operativní a full service leasing;
- ⇒ spotřebitelský úvěr. [30]

Cena

Cena jednotlivých produktů je individuální, dle věci na níž je leasing či úvěr poskytován. Jediným relativně stálým prvkem ceny produktů je obchodní marže, jenž je dle typu produktu stanovena procentem z leasované ceny. Dle porovnání s cenovými nabídkami konkurentů je obchodní marže poměrně vyšší než u konkurence.

Distribuce

Distribuci služeb provádějí jednotlivé pobočky společnosti. Společnost má zastoupení v Brně, Praze, Olomouci, Ostravě a Pardubicích. Dokumentace týkající se poskytovaných služeb (leasingové smlouvy, smlouvy o úvěru a jejich přílohy) jsou ukládány v centrální pobočce v Brně. Noví zákazníci se o existenci společnosti a především jejich produktech mohou dozvědět z internetových stránek společnosti (www.dsleasing.cz), z billboardů, od obchodníků, jenž zprostředkovávají poskytnutí finančních prostředků nebo od stávajících zákazníků.

Propagace

⇒ Reklama

Na problematiku reklamy se zaměřuje marketingové oddělení společnosti. Největší podíl na propagaci mají již výše zmíněné internetové stránky. Velkou část zákazníků zaujmou i billboardy. Méně nákladnou, zato hojně využívanou částí propagace jsou rozličné reklamní předměty a dárky, které společnost dává novým i stávajícím klientům. Aby tyto předměty fungovali jako reklamní prostředky, vždy obsahují alespoň logo společnosti, případně odkaz na internetové stránky.

⇒ Podpora prodeje

Mezi stimuly jež podporují prodej, řadí firma především věrnostní bonusy a bonusy za uzavření smluv v určitém období (např.: výhodné vánoční leasingy, odměna za dlouhodobou spolupráci...).

⇒ Osobní prodej

Firma si zakládá na osobním prodeji, jelikož osobní kontakt je při uzavírání smluv velmi důležitý. Každý klient má svého osobního prodejce (poradce), jenž s ním vyřizuje veškeré potřebné náležitosti.

⇒ Přímý marketing a telemarketing

Jelikož si firma nepřeje působit zbytečně vtíravě, telemarketing jako prostředek komunikace nevyužívá. Za prostředek přímého marketingu lze označit rozesílání informačních e-mailů, které občas firma svým stávajícím klientům rozesílá.

⇒ Public relations

Pro styk s veřejností společnost nevyužívá žádných hromadných sdělovacích prostředků.

Zaměstnanci

Zaměstnanci společnosti odvádějí kvalitní práci, i přestože jejich finanční ohodnocení je v dnešních podmínkách nižší než je obvyklé v oboru působnosti firmy. Někteří zaměstnanci z tohoto důvodu mezi sebou svádějí boje o lepší postavení ve firmě, aby mohli získat vyšší finanční ohodnocení. Jiní zaměstnanci nespokojení se svým finančním ohodnocením z firmy odcházejí. Proto musí společnost přijímat a zaškolovat nové zaměstnance, což působí jisté časové i finanční ztráty společnosti.

Vedení společnosti však zaměstnancům poskytuje širokou škálu zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci mimo jiné mají příspěvek na stravování, možnost rozvoje vzdělání (jazykové kurzy, adaptační programy, manažerské vzdělávání, profesní školení...), možnost účasti na sportovních a společenských akcích, které jsou pořádány společností a především mohou využít výhodných slev na produkty celého koncernu Dimension, a. s.

Společnost si také uvědomuje potřebu nových a mladých pracovních sil. Proto bylo vytvořeno několik kurzů (adaptační a tréninkové programy), jejichž cílem je podpora studentů a absolventů vysokých škol.

Fyzický důkaz

Společnost využívá rozličných způsobů, jak se dostat do podvědomí svých klientů. Své logo používá na reklamních předmětech a dárkách. Veškeré papírové dokumenty společnosti jsou označeny logem a adresou společnosti. Pozitivně působí barevná sladěnost veškerých komunikačních nástrojů. Společnost si pro svou komunikaci zvolila mimo jiné právě trojici barev (tmavě modrá, oranžová a bílá), jejichž kombinaci uplatňuje ve všech graficky ztvárněných komunikačních nástrojích (webové stránky, billboardy, reklamní předměty...).

Proces

Klientům společnosti jsou veškeré služby poskytovány za podpory moderních technologií. Velkou výhodou zvyšující pohodlí zákazníků je existence elektronického schvalovacího systému, kde pomocí webových stránek mají možnost zažádat o jednotlivé služby společnosti.

Pro některé služby (full service leasing) je poskytován komplexní servis služeb ohledně předmětu leasingu, zákazník se tak nemusí starat o záležitosti spojené s leasovaným předmětem.

3.5. SWOT analýza

3.5.1. Silné stránky

- ⇒ možnost profesního rozvoje a vzdělání;
- ⇒ široká škála zaměstnaneckých výhod;
- ⇒ technologické a finanční zázemí firmy;
- ⇒ podpora studentů a absolventů vysokých škol;
- ⇒ podpora moderních technologií;
- ⇒ elektronický schvalovací systém.

3.5.2. Slabé stránky

- ⇒ nízké finanční ohodnocení zaměstnanců;
- ⇒ vnitřní nezdravá konkurence;
- ⇒ střídání a školení nových zaměstnanců.
- ⇒ vyšší obchodní marže;
- ⇒ nízké využití marketingových nástrojů.

3.5.3. Příležitosti

- ⇒ zvýšení tržního podílu;
- ⇒ zlepšení cenové nabídky;
- ⇒ zvýšená poptávka po leasingu;
- ⇒ moderní marketingové nástroje;
- ⇒ zvyšování životní úrovně obyvatel;
- ⇒ nízký podíl operativního leasingu na trhu;
- ⇒ nízký podíl leasingu nemovitostí.

3.5.4. Hrozby

- ⇒ silná konkurence;
- ⇒ přesycenost trhu;
- ⇒ změna legislativy;
- ⇒ rychlý technologický vývoj;

3.5.5. Vyhodnocení

S-O strategie

Pro zvýšení podílu na trhu může společnost využít nízkého podílu operativního leasingu na trhu a nízkého podílu leasingu nemovitostí tím, že zaměří svoji marketingovou strategii právě na tyto dva druhy leasingu. Velkým pozitivem pro tento krok je zvyšující se poptávka po leasingu všeobecně, zapříčiněna především zvyšující se životní úrovní obyvatel. Komunikační strategii může firma zaměřit i na získání nových zaměstnanců, jelikož jim poskytuje zajímavou možnost profesního rozvoje a vzdělání. Stávající zaměstnance společnost může více motivovat řadou zaměstnaneckých výhod, o nichž někteří zaměstnanci nemají žádné informace. Jelikož má firma dobré technologické a finanční zázemí může se zaměřit na využívání novějších marketingových nástrojů.

W-O strategie

Pokud by společnost zvýšila finanční ohodnocení zaměstnanců, do určité míry by eliminovala vnitřní konkurenci a zamezila by častému střídání a školení nových zaměstnanců. Snížením obchodní marže se zlepší cenová nabídka služeb, které společnost poskytuje, čímž přibudou noví zákazníci a společnosti se tak zvýší tržní podíl. Pokud se společnost zaměří na využívání moderních marketingových nástrojů v rámci zviditelnění možnosti operativního leasingu a leasingu nemovitostí, může nadále pokračovat trend zvyšující se poptávky po leasingu.

S-T strategie

Pro omezení konkurence je možné využít technologického a finančního zázemí firmy. Díky poskytování zaměstnaneckých výhod a možnosti profesního rozvoje a vzdělávání v rámci společnosti, lze přilákat nové zaměstnance a tím omezovat konkurenci. Společnost by měla věnovat pozornost také rychlému zastarávání technologií a apelovat hlavně na své IT oddělení, aby sledovalo nové trendy v této oblasti a obnovovalo vybavení firmy. Právě díky jedinečnosti moderních technologií se může společnost prosadit na přesyceném trhu leasingu a úspěšně bojovat se svou konkurencí.

W-T strategie

Rozšířením marketingových nástrojů vzniknou nové možnosti zviditelnění se na trhu, tím se omezí vliv konkurence. Použitím moderních informačních technologií se bude udržovat trend rychlého vývoje techniky a může se podpořit rozvoj využívání marketingových nástrojů.

4. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Informace které vycházejí ze společnosti musí být jasné, musí oslovit správnou cílovou skupinu, musí být správně načasované a hlavně efektivní. Aby byli tyto požadavky splněny, je třeba zvolit dobrou komunikační strategii.

Společnost D.S. Leasing, a. s. by se na základě provedených analýz měla zaměřit na své nejlepší příležitosti a hlavně minimalizovat své slabé stránky.

Určitě by měla zlepšit svoji komunikační strategii se zaměstnanci, především v rámci finančního ohodnocení. I přestože poskytuje zaměstnancům rozsáhlou škálu zaměstnaneckých výhod, jistě by více zaměstnanců ocenilo, kdyby peníze, které společnost vynakládá na tyto firemní benefity spíše investovala do zvýšení stávajících mezd.

Nejdůležitější příležitostí společnosti D.S. Leasing, a. s. je využití moderních nástrojů marketingové komunikace. Jelikož si společnost přeje zvýšit svůj tržní podíl, měla by určit cílové skupiny, na které chce zapůsobit především. Vzhledem k situaci na trhu bych doporučila se zaměřit na větší firmy, které by mohli využívat i leasingu nemovitostí a operativní leasing, jenž mají na trhu menší zastoupení. Jelikož služby poskytované společností jsou ve fázi zralosti, je vhodné využívat především podporu prodeje a reklamu.

Pro dosažení většího tržního podílu je nutné, aby se společnost dostala do podvědomí více potencionálních zákazníků. Se svou nevýraznou kampaní společnost příliš neuspěla, proto je nutné využít ke své propagaci agresivnějších marketingových nástrojů.

4.1. Stanovení cílů

Na základě provedených analýz jsem určila dvě cílové skupiny, se kterými by společnost měla změnit svoji komunikační strategii a stanovila cíle komunikačního plánu pro tyto skupiny.

Zaměstnanci

- ⇒ zvýšení mezd všech zaměstnanců o 5 % do konce července roku 2008;
- ⇒ snížení počtu odcházejících zaměstnanců do konce prosince 2008.

Zákazníci

- ⇒ výběr vhodné cílové skupiny pro novou reklamní kampaň do konce června 2008;
- ⇒ zavedení bannerových reklam na internetu do konce srpna 2008;
- ⇒ zavedení direct-mailové reklamy do konce července 2008.

4.2. Strategie a taktické kroky

4.2.1. Zvýšení mezd zaměstnanců

Aby zaměstnanci společnosti byli spokojeni s finančním ohodnocením své práce, navrhuji zvýšit všem zaměstnancům společnosti jejich hrubou mzdu o 5 %. Protože společnost si nepřeje výrazným způsobem zvyšovat své mzdové náklady, finanční prostředky potřebné k tomuto kroku by bylo možné získat snížením nákladů na firemní benefity, které někteří zaměstnanci ani nevyužívají. Dalším zdrojem pro zvýšení mezd je zisk společnosti, který v roce 2007 dosáhl 24 milionů korun, takže jej částka 375 000 Kč výrazně neovlivní. Aby mohlo být navýšení mezd realizováno, budou se muset vypracovat nové pracovní smlouvy, kde se toto navýšení zohlední. Tímto úkolem bude pověřeno personální oddělení.

průměrný počet zaměstnanců	80
průměrné náklady na mzdy za rok	13 500 000 Kč
- z toho náklady na benefity	700 000 Kč
-----	-----
zvýšení mezd o 5 %	675 000 Kč
- část financí určených na benefity	300 000 Kč
- část financí ze zisku společnost	375 000 Kč

Tabulka 1: Náklady na zvýšení mezd zaměstnanců [vlastní zpracování]

4.2.2. Snížení počtu odcházejících zaměstnanců

Jak je patrné z předchozích analýz, ve společnosti dochází k časovým i finančním ztrátám kvůli často se měnícím pracovníkům. Noví pracovníci musí být řádně zaškoleni, čímž stávající zaměstnanci, kteří je zaučují přicházejí o čas a společnosti tak unikají finanční příležitosti. Společnost by se tedy měla zaměřit na udržení stávajících zaměstnanců, aby těmto ztrátám předešla.

Z části si společnost své zaměstnance udrží, pokud zvýší jejich finanční ohodnocení. Dalším krokem je průzkum mezi zaměstnanci, který zjistí, co by zaměstnance nejlépe motivovalo, aby ve firmě nadále pracovali.

Pro realizaci tohoto cílu je nutné vypracovat kvalitní dotazník ohledně motivace pracovníků. Tímto úkolem bych opět pověřila personální oddělení. Vhodné by bylo, vypracovat anketu, která se umístí na intranet společnosti. Intranet společnosti totiž zaměstnanci během dne musejí nesčetněkrát navštívit.

zvýšení mezd	675 000 Kč
vypracování dotazníku	5 000 Kč
vyhodnocení dotazníku	5 000 Kč

Tabulka 2: Náklady na snížení počtu odcházejících zaměstnanců [vlastní zpracování]

4.2.3. Cílová skupina pro novou reklamní kampaň

Cílem úspěšné komunikační strategie (vnější komunikace) je ovlivňovat chování cílových skupin společnosti. Základem úspěchu každého projektu je detailně poznat jeho cílovou skupinu, modely jejího chování, přesně jí mediálně zaměřit a efektivně oslovit. Detailní znalost cílové skupiny je základním předpokladem, že služby společnosti najdou své zákazníky.

Reklamní sdělení musí upoutat a být vnímáno, musí být podnětem k aktivnímu jednání (ke koupi). Jde tedy nejen o to co sdělit, ale také jak to sdělit, komu to sdělit a kde to sdělit.

Protože společnost D.S. Leasing, a. s. má širokou škálu zákazníků a každý okruh zákazníků vyžaduje jinou strategii, musí společnost zvolit určitou cílovou skupinu zákazníků, na kterou svoji kampaň zaměří.

Stávající marketingové nástroje bych ponechala pro působení na ostatní cílové skupiny, než kterou si firma zvolí pro novou kampaň.

Velmi vhodnou cílovou skupinou pro novou kampaň tvoří velké společnosti, které mohou využít operativní leasing a leasing nemovitostí, který není v současné době tolik využíván.

Výběr vhodného okruhu společností a jejich zaměření ponechám obchodnímu oddělení firmy. Náklady spojené s tímto výběrem mají formu jednorázové odměny zúčastněným zaměstnancům a činí celkem 5 000 Kč.

4.2.4. Bannerová reklama

Společnost předpokládá, že náklady na realizaci nové marketingové kampaně budou nízké, proto jsem zvolila jako prostředek realizace bannerovou reklamu. Náklady na její pořízení i udržování jsou nízké a cíleně zaměřený banner přiláká nové zákazníky. Výsledky bannerové reklamy lze také měřit, například počtem kliknutí na daný banner. V současné době jsou oblíbené interaktivní bannery, které reagují na akce uživatelů na stránce, kde jsou zobrazeny (njetí myši na banner, kliknutí, první zobrazení stránky). Mohou také dočasně měnit vzhled stránky, na které jsou zobrazeny.

Pro návrh a realizaci bannerové reklamy bych doporučila spolupráci marketingového a IT oddělení. Nejefektivnější je bannerová reklama umístěna uprostřed nahoře stránky, ve standardních rozměrech 745 x 100 px, což jsem zohlednila při výpočtu nákladů na zřízení této reklamy.

návrh bannerové reklamy	15 000 Kč
zřízení bannerové reklamy	150 000 Kč
měsíční náklady spojené s údržbou reklamy	10 000 Kč

Tabulka 3: Náklady na bannerovou reklamu [vlastní zpracování]

4.2.5. Direct-mailová reklama

E-mailová reklama je dnes velice rychle rostoucí oblastí. Specifickými znaky elektronického direct-mailu jsou rychlost, interaktivnost, měřitelnost odezvy a možnost přesného cílení. Podstatným přínosem je úspora času a zkvalitnění péče o zákazníka.

Důvod, proč je dnes e-mailová reklama málo využívána, vyplývá ze skutečnosti, že řada zadavatelů reklamy považuje reklamu realizovanou prostřednictvím elektronické pošty za spam. Existují však také bezpečné metody, jak využít elektronickou poštu pro potřeby internetové reklamy. Při realizaci direct-mailové kampaně je prvním předpokladem úspěchu vytvoření databáze e-mailových adres zájemců. Adresy mohou být převzaty ze současné standardní databáze a doplněny o adresy dobrovolně přihlášených zájemců o zaslání reklamní pošty.

Například společnost Admass Direct Marketing, s. r. o. známější spíše díky své internetové adrese www.emailing.cz právě tyto služby direct-mailingu poskytuje. Ve své databázi má přes 600 000 aktivních společností, které mají zájem o e-mailové reklamy. Z těchto společností je možnost vybrat určitý okruh firem, pro které bude reklama adresovaná.

Vytvořením vzhledu reklamního emailu bych opět pověřila marketingové oddělení.

vytvoření reklamního e-mailu	2 000 Kč
rozeslání adresných e-mailů	9 990 Kč

Tabulka 4: Náklady na direct-mailovou reklamu [vlastní zpracování]

4.3. Časový harmonogram

Pro veškeré činnosti spojené s novou komunikační kampaní je důležité stanovit termíny, do kdy musí být zpracovány jednotlivé kroky strategií.

Strategické kroky	Termín splnění
zvýšení mezd zaměstnanců:	31.7.2008
- vypracování nových pracovních smluv	31.7.2008
snížení počtu odcházejících zaměstnanců:	31.12.2008
- vypracování dotazníku	30.6.2008
- vyhodnocení dotazníku	30.9.2008
- opatření utvořená na základě dotazníku	31.10.2008
výběr vhodné cílové skupiny:	30.6.2008
zavedení bannerové reklamy:	31.8.2008
- návrh vzhledu reklamy	15.7.2008
- volba vhodného poskytovatele	15.8.2008
- umístění na internet	31.8.2008
zavedení direct-mailové reklamy:	31.7.2008
- výběr vhodného poskytovatele	15.7.2008
- výběr cílových adresátů	25.7.2008

Tabulka 5: Časový harmonogram plnění úkolů [vlastní zpracování]

4.4. Rozpočet

Každá uvedená strategie si vyžaduje určité finanční náklady. Celkové náklady tvoří 876 990 Kč, což při zisku společnosti dosahující 24 mil. Kč není příliš velká položka.

zvýšení mezd zaměstnanců	675 000 Kč
snížení počtu odcházejících zaměstnanců	10 000 Kč
určení cílové skupiny pro novou kampaň	5 000 Kč
bannerové reklamy (1 měsíc)	175 000 Kč
direct-mailové reklamy	11 990 Kč
celkem	876 990 Kč

Tabulka 6: Celkové náklady na realizaci [vlastní zpracování]

4.5. Kontrola

Kontrolu plnění jednotlivých úkolů je vhodné provádět dle výše uvedeného časového harmonogramu. V lednu 2009 je potřeba provést zpětnou kontrolu splnění všech cílů strategie. V případě nesplnění je potřeba sjednat nápravu, případně vypracovat novou komunikační strategii.

5. Závěr

Firemní komunikace je důležitým prvkem organizace, který umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace. Je součástí podnikové kultury a je významnou konkurenční výhodou. V současné době se mění podmínky pro interpersonální dovednosti a pro komunikaci ve firmách. Mění se také v souvislosti s novými komunikačními technologiemi. Organizace ovlivňuje přirozenost komunikace, ať už v pozitivním nebo negativním smyslu. Kontext podnikového prostředí, podniková kultura a etika jsou úzce spjaty se způsoby komunikace.

Pokud v organizaci dochází k problémům, je vhodné hledat chyby v komunikaci. Společnost D.S. Leasing, a. s. patří již 17 let mezi poskytovatele leasingu na českém trhu. Avšak stále zaujímá velmi malou část tohoto trhu. Pro bližší specifikaci problému jsem využila SLEPT analýzu obecného prostředí společnosti, analýzu oborového prostředí dle Porterova modelu konkurenčních sil, analýzu vnitřního okolí dle marketingového mixu „7P“ a SWOT analýzu společnosti.

Na základě těchto analýz jsem zjistila, že nejzávažnějším problémem je nedostatečné využívání moderních nástrojů marketingové komunikace. Společnost sice nechce působit příliš agresivně na své zákazníky, i ty potencionální, avšak dle současné přesycenosti trhu poskytování finančních prostředků musí využít výraznějších reklamních prvků.

Aby společnost dobře fungovala, je nutné, aby měla spokojené zaměstnance, což je další z problémů ve společnosti D.S. Leasing, a. s.

Na základě studií komunikačních dovedností jsem vytvořila pro společnost D.S. Leasing, a. s. nový komunikační plán, který obsahuje tyto cíle: zvýšení mezd zaměstnanců, snížení počtu odcházejících zaměstnanců, stanovení cílové skupiny pro reklamní kampaň a zavedení bannerové a direct-mailové reklamní kampaně.

Zavedením tohoto komunikačního plánu do praxe se firma více prosadí na trhu a její zaměstnanci budou spokojenější.

6. Seznam použité literatury

6.1. Knihy

- [1] BERGEMANN, N. *Interkulturelles Management*. 2003. ISBN 3-540-42976-X
- [2] BERNICE, H. *Encyklopedie komunikačních technik*. 2004. ISBN 80-85424-40-1
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 2006. ISBN 80-251-0396-X
- [4] BRASSINGTON, F. *Essentials of marketing*. 2007. ISBN 978-0-273-70818-6
- [5] ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 2000. ISBN 80-85943-81-6
- [6] FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK, T., *Marketing : Základy a principy*. 2003. ISBN 80-722-6888-0
- [7] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2000. ISBN 80-85943-99-9
- [8] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroj pro úspěšné fungování firmy*. 2004. ISBN 80-247-0781-0
- [9] KALKA, R. a MÄSEN, A., *Marketing: Klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. 2003. ISBN 80-247-0413-7
- [10] KARLÖF, B. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. 2006. ISBN 80-251-1001-X
- [11] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1999. ISBN 80-7169-375-8
- [12] KOTLER, P. *Marketing*. 2004. ISBN 80-247-0513-3
- [13] KOTLER, P., *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 2003. ISBN 80-7261-082-1
- [14] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
- [15] MIKULÁŠTNÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2003. ISBN 80-247-0650-4
- [16] MOLNÁR, Z. *Efektivnost informačních systémů*. 2001. ISBN 80-247-0087-5
- [17] NASH, E. *Direct Marketing*. 2003. ISBN 80-7226-838-4.
- [18] PALMER, S. a WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. 2000. ISBN 80-7169-910-3
- [19] PELSMACKER, P. *Marketingová komunikace*. 2003. ISBN 80-247-0254-1
- [20] RIVKIN, S. a TROUT, J. *Odliš se nebo zemři – Jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. 2006. ISBN 80-247-1301-2
- [21] SCHULZ VON THUN, F. *Jak spolu komunikujeme?*. 2005. ISBN 80-247-0832-9
- [22] SMEJKAL, V. *Velký lexikon společenského chování*. 2007. ISBN 978-80-247-1560-5
- [23] THOMSON, P. *Tajemství komunikace*. 2001. ISBN 80-86135-16-0

6.2. Firemní materiály

- [24] HLOŽÁNEK, I. *Výroční zpráva Dimension, a. s.*. 2007
- [25] HOLÍK, P. *Výroční zpráva D.S. Leasing, a.s.*. 2007
- [26] HOLÍK, P. *Výroční zpráva D.S. Leasing, a.s.*. 2006
- [27] HOLÍK, P.. *Výroční zpráva D.S. Leasing, a.s.*. 2005

6.3. Internetové adresy

- [28] *Česká leasingová a finanční asociace* [online]. 2007 [cit. 2007-12-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.clfa.cz/>>
- [29] *Dimension, a. s.* [online]. 2000 [cit. 2007-11-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.dimension.cz/>>
- [30] *D.S. Leasing, a. s.* [online]. 2000 [cit. 2007-11-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.dsleasing.cz/>>
- [31] *E-marketing* [online]. 2006 [cit. 2007-12-05]. Dostupný z WWW: <<http://seminarky.cz/E-marketing-8365>>
- [32] *Informační server českého soudnictví* [online]. 2007 [cit. 2008-05-06]. Dostupný z WWW: <<http://portal.justice.cz/uvod/justice.aspx>>.
- [33] *Komunikace* [online]. 2002 [cit. 2008-05-08]. Dostupný z WWW: <<http://web.sks.cz/users/ku/uis/komunika.htm>>
- [34] *Komunikace* [online]. 2007 [cit. 2008-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://seminarky.cz/search.php?srchtxt=komunikace&inhuman>>
- [35] *SWOT analýza* [online]. 2006 [cit. 2008-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>
- [36] *Trask - Odborné články* [online]. 2007 [cit. 2008-04-09]. Dostupný z WWW: <http://www.trask.cz/DeliverLive/Odborne_clanky~79~1~-1>
- [37] *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 2002 [cit. 2008-05-02]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD_strana>.
- [38] *Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy* [online]. 2007 [cit. 2008-03-09]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>>
- [39] *Životní úroveň, spotřeba domácností* [online]. 2008 [cit. 2008-05-08]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zivotni_uroven_spotreba_domacnosti_prace>.

7. Seznamy

7.1. Seznamy grafů

Graf 1: Vývoj průměrné hrubé mzdy v České republice [vlastní zpracování]	35
Graf 2: Rozvoj využívání informačních technologií v podnicích [vlastní zpracování]	37
Graf 3: Zaměření leasingu movitých věcí [vlastní zpracování]	38
Graf 4: Zaměření leasingu nemovitostí [vlastní zpracování]	39
Graf 5: Srovnání cenové nabídky konkurence [vlastní zpracování]	41

7.2. Seznamy obrázků

Obrázek 1: Struktura SWOT analýzy	14
Obrázek 2: Shannon-Weaverův model komunikace	19
Obrázek 3: Komunikační struktura hvězda	22
Obrázek 4: Komunikační struktura pyramida ³	22
Obrázek 5: Plná komunikační struktura ³	22
Obrázek 6: Uspořádání koncernu Dimension, a. s. [vlastní zpracování]	32
Obrázek 7: Organizační struktura D. S. Leasing, a. s.	33

7.3. Seznamy tabulek

Tabulka 1: Náklady na zvýšení mezd zaměstnanců [vlastní zpracování]	52
Tabulka 2: Náklady na snížení počtu odcházejících zaměstnanců [vlastní zpracování]	52
Tabulka 3: Náklady na bannerovou reklamu [vlastní zpracování]	54
Tabulka 4: Náklady na direct-mailovou reklamu [vlastní zpracování]	55
Tabulka 5: Časový harmonogram plnění úkolů [vlastní zpracování]	55
Tabulka 6: Celkové náklady na realizaci [vlastní zpracování]	56