



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF INFORMATICS

## NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

PROPOSAL OF COMMUNICATION STRATEGY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ONDŘEJ VIKTORIN

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2008

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Viktorin Ondřej**

---

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 komunikační strategie**

v anglickém jazyce:

## **Proposal of Communication Strategy**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

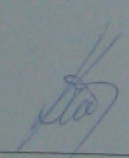
Seznam odborné literatury:

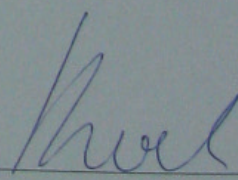
- KOTLER, P. Marketing Management Analýza, Plánování, Realizace a Kontrola. Victoria Publishing, a. s., 1992. 789s. ISBN 80-85605-08-2
- KOTLER, P. & TRIAS de BES, F. Inovativní marketing Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 195s. ISBN 80-247-0921-X
- KOZEL, R. a KOLEKTIV Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 277s. ISBN 80-247-0966-X
- SMITH, P. Moderní marketing Praha: Computer Press, 2000. 511s. ISBN 80-7226-252-1
- AAKER, David A. Brand building : budování obchodní značky. Vilém Jungmann. [s.l.] : Computer press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
- KRČMÁŘ, J. Adobe photoshop : Praktický webdesign. [s.l.] : [s.n.], 2006. 204 s. ISBN 802471423X.

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**

V návrhu komunikační strategie pro firmu OK Plast se v práci zabývám problémem týkající se firemní identity, jež zahrnuje všechny identifikační znaky, které pomáhají rozpoznávat určitý subjekt a odlišovat ho od jiných. Firemní identita se v rámci komunikačního mixu řadí do public relations. Základem firemní identity je filozofie a historie firmy. Jedná se o určitou „hlavní strategii podniku.“

## **Klíčová slova**

Firemní identita, firemní kultura, komunikace, grafický manuál, design.

## **Abstract**

In the proposal of communication strategy for OK Plast Company I solve the problem about corporate identity, contains all identification symbols helping recognize the specific subject and distinguish it from the others. Corporate identity is classified to public relations in communication mix. Principle of corporate identity is a philosophy and history of company. It is about “main strategy of company.”

## **Key words**

Corporate identity, corporate culture, communication, graphic manual, design.

**Bibliografická citace práce:**

VIKTORIN, O. Návrh komunikační strategie. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 62 s. Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 27. 5. 2008

-----

## **OBSAH:**

<b>1. ÚVOD</b>	<b>7</b>
<b>2. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Hlavní cíle práce</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Dílčí cíle</b>	<b>8</b>
<b>2.3. Používané metody</b>	<b>9</b>
2.3.1. Analýza SLEPTE	9
2.3.2. SWOT analýza	9
2.3.3. Model AIDA	10
2.3.4. Porterova analýza pěti konkurenčních sil	11
<b>3. NEJNOVĚJŠÍ TEORETICKÉ POZNATKY</b>	<b>13</b>
<b>3.1. Komunikace</b>	<b>13</b>
3.1.1. Pojetí komunikace	13
3.1.2. Proces komunikace	13
3.1.3. Bariéry v komunikaci	14
3.1.4. Členění komunikace	14
3.1.5. Další členění komunikace	15
<b>3.2. Komunikace v managementu</b>	<b>16</b>
3.2.1. Komunikace v organizaci	16
3.2.2. Význam komunikace	16
3.2.3. Účel komunikace	16
<b>3.3. Komunikace v organizaci</b>	<b>17</b>
3.3.1. Komunikační tok v organizaci	17
3.3.2. Deformace komunikace	19
3.3.3. Jak na efektivnější komunikaci	19
<b>3.4. Komunikační strategie</b>	<b>20</b>
3.4.1. Komunikační mix	20
3.4.2. Marketingový mix	22
<b>3.5. Firemní identita</b>	<b>24</b>
3.5.1. Filozofie organizace	24
3.5.2. Firemní design	25
3.5.2.1. Značka jako vizuální prvek	25
3.5.2.2. Grafický manuál	26
3.5.3. Firemní komunikace	27
3.5.3.1. Součásti Firemní komunikace	28
3.5.3.2. Zásady pro správné vedení firemní komunikace	29
3.5.4. Firemní kultura	29
3.5.4.1. Jednání s vnitřní veřejností – styk se zaměstnanci	29
3.5.4.2. Jednání s vnější veřejností – styk se zákazníky	30
3.5.4.3. Prostředky firemní kultury	30
3.5.4.4. Doplnky firemní kultury	31
3.5.5. Produkt	31
<b>4. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE</b>	<b>32</b>
<b>4.1. Charakteristika vybraného podniku</b>	<b>32</b>
<b>4.2. Historie firmy</b>	<b>32</b>
<b>4.3. Současné postavení firmy</b>	<b>33</b>
4.3.1. Úspěšnost nabídek	33

<b>4.4.</b>	<b>Výroba podniku</b>	<b>34</b>
<b>4.5.</b>	<b>Problémy firmy</b>	<b>35</b>
<b>4.6.</b>	<b>Analýza oborového prostředí</b>	<b>36</b>
4.6.1.	Vývoj a popis trhu	36
<b>4.7.</b>	<b>Analýza konkurence</b>	<b>37</b>
4.7.1.	Rozbor přímých konkurentů:	37
4.7.2.	Porterova analýza	37
<b>4.8.</b>	<b>Vnitřní analýza</b>	<b>39</b>
4.8.1.	Kritické zhodnocení cílů společnosti	39
4.8.2.	Marketingový mix 4C	40
4.8.3.	Kultura v podniku	43
4.8.4.	SWOT analýza	44
4.8.4.1.	Silné stránky	44
4.8.4.2.	Slabé stránky	45
4.8.4.3.	Příležitosti	45
4.8.4.4.	Hrozby	46
4.8.4.5.	Schéma SWOT analýzy	46
<b>5.</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ</b>	<b>48</b>
<b>5.1.</b>	<b>Cíl práce</b>	<b>48</b>
<b>5.2.</b>	<b>Aplikace firemní identity v OK Plast</b>	<b>48</b>
5.2.1.	Stanovení zásad: „Proč jsme zde, a čeho chceme dosáhnout?“	48
5.2.2.	Výběr komunikační cesty	48
5.2.3.	Identifikace cílové skupiny	49
5.2.4.	Tvorba firemní image	49
5.2.5.	Firemní kultura	52
5.2.6.	Komunikační tok	52
5.2.7.	Kontrola zpětné vazby	52
<b>5.3.</b>	<b>Plán tvorby</b>	<b>53</b>
5.3.1.	Tvorba firemního designu	53
5.3.2.	Formace firemní kultury	54
5.3.3.	Rozpočet	55
<b>6.</b>	<b>ZÁVĚR</b>	<b>58</b>
<b>7.</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>59</b>
<b>7.1.</b>	<b>Knihy</b>	<b>59</b>
<b>7.2.</b>	<b>Internetové adresy</b>	<b>60</b>
<b>8.</b>	<b>SEZNAMY</b>	<b>61</b>
<b>8.1.</b>	<b>Seznamy grafů</b>	<b>61</b>
<b>8.2.</b>	<b>Seznamy obrázků</b>	<b>61</b>
<b>8.3.</b>	<b>Seznamy tabulek</b>	<b>61</b>
<b>9.</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b>	<b>62</b>

## 1. ÚVOD

Základy firemní identity sahají až do daleké minulosti. Snaha o dosažení jednotného chování určitých institucí jako byla církve, armáda, politické strany, atd. sahají přinejmenším do starověku. Tyto instituce prezentovaly styl jejich sociální nebo mocenské skupiny. Dodržování zadaných pravidel sjednocovalo chování a vystupování těchto subjektů na veřejnosti. Tím si zajistily úctu a respekt. První koncept FI v novodobé historii, si nechala zpracovat ve čtyřicátých letech dvacátého století mocná americká letecká společnost American Word Airways. Původně šlo o vytváření jednotných grafických a vizuálních stylů, tzv. firemní design, který mnozí považovali za kompletní firemní identitu. V padesátých letech velké designérské společnosti zpracovávaly firemní design velmi movitým korporacím, jako bylo IBM, Lufthansa, BMW, Shell a mnohé další. V České zemi byl první projekt tvorby firemní identity realizován pro podnik BVV- Brněnské veletrhy a výstavy. Tento projekt byl realizován pod vedením J. Rajlicha st. za účasti mnoha odborníků z oblasti užité grafiky. Později se zjistilo, že nelze považovat grafickou stránku společnosti za kompletní náplň firemní identity. Ta má totiž mnohem širší a složitější podobu.

## **2. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE**

V této práci bych chtěl prozkoumat záležitosti, které se týkají komunikace, komunikace v podniku a komunikace podniku s veřejností. Tyto znalosti bych chtěl poté využít při tvorbě firemní identity, která se skládá ze 4 základních složek: firemní komunikace, firemní kultury, firemního designu a propagace produktu.

Pro tvorbu této firemní identity sem si stanovili několik zásad, kterých bych chtěl jejím zavedením dosáhnout.

### **2.1. Hlavní cíle práce**

Hlavním cílem je vybudování základů firemní identity celého podniku na základě poznatků o komunikaci podniku. Tvorba bude probíhat jak z hlediska vnitřního, kde je potřeba poučit zaměstnance různým školením, vyhláškami, ustanoveními o tom jak se mají chovat při jednání se zákazníky, jak mají prezentovat firmu. Velmi důležité je, aby zaměstnanci věděli, pro jakou společnost dělají, jaké má cíle, vize a filozofii, ztotožnili se s těmito informacemi a dále je prezentovali k zákazníkům. Z hlediska vnějšího je třeba ustanovit veškeré grafické podoby loga, webových stránek, hlavičkových papírů a všech grafických prvků, kterými se společnost na veřejnosti prezentuje, tak aby působila uceleně, silně a zároveň vyrovnaně. Jakmile bude grafika zpracována, je třeba ji aplikovat na propagační materiály. Mezi nejvhodnější patří billboardy, případná podpora vystavenými letáky v MHD v Olomouci a to vše podpořené správnou komunikací zaměstnanců se zákazníky.

Nejprve je však třeba si stanovit firemní strategii, či filozofii, od které se celá další tvorba bude vyvíjet a na které bude přímo závislá.

### **2.2. Dílčí cíle**

- Vybudování silné image, která by měla za následek vstoupení značky do podvědomí lidí jako velmi silná a seriózní společnost.
- Navýšení zisku. Jelikož společnost OK Plast nemá zájem na tom, aby příliš rozšířila svoji klientelu, protože je výrobní kapacita téměř na maximu a rozšíření by

bylo příliš nákladné a komplikované přichází tím i o možnost zvýšit svůj zisk. Po pohovoru s manažery jsem se rozhodl pokusit se zvýšit zisk jiným způsobem. Ve společnosti OK plast se zavedenou firemní identitou a image pokusím oslovit významnější klienty, kteří by pro společnost znamenali lepší prestiž, samozřejmě také lepší zisky.

## **2.3. Používané metody**

### **2.3.1. Analýza SLEPTE**

SLEPTE analýza je nástroj k analýze podnikatelského prostředí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- sociální hledisko – demografický vývoj, životní styl, vzdělanost, kulturní rozdíly, dostupnost pracovních sil
- legislativní a právní hledisko – funkčnost zákonů, antimonopolní postavení, zákony na ochranu životního prostředí, aj.
- ekonomické hledisko – Vývoj HDP, úrokové sazby, vývoj inflace, míra nezaměstnanosti, ekonomické cykly, finanční zdroje, daňové faktory
- politické hledisko - sociální politika, politická stabilita, politický vliv, externí vztahy

technické hledisko – technologické změny, trendy ve vývoji, míra zastarávání technologií, podpora vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy a objevy

### **2.3.2. SWOT analýza**

SWOT analyzuje silné a slabé stránky podniku. Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relativních stránek fungování firmy a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnějších i vnitřních činitelů působících na firmu. S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

SWOT je zkratkou pro anglická slova:

- **Strengths** – silné stránky
- **Weakness** – slabé stránky
- **Opportunities** – příležitosti
- **Threats** – hrozby

SWOT		Interní analýza	
		S - silné stránky	W - slabé stránky
externí analýza	O - příležitosti	S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	W-O-Strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T - hrozby	S-T-Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	W-T-Strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

**Tabulka 1:** SWOT analýza (21)

### 2.3.3. Model AIDA

AIDA je zkratka pro model reakce člověka, na kterého požadovaným způsobem zapůsobila reklamní kampaň - přiměla ho změnit postoj. Jde o model popisující proces fungování optimální reklamy.

Reklama by tedy podle modelu AIDA měla:

- přitáhnout pozornost diváka – **Attention**
- vyvolat v něm zájem o produkt - **Interest**
- přesvědčit ho o jeho výhodách - **Desire**
- přimět k akci - k objednávce či nákupu – **Action**

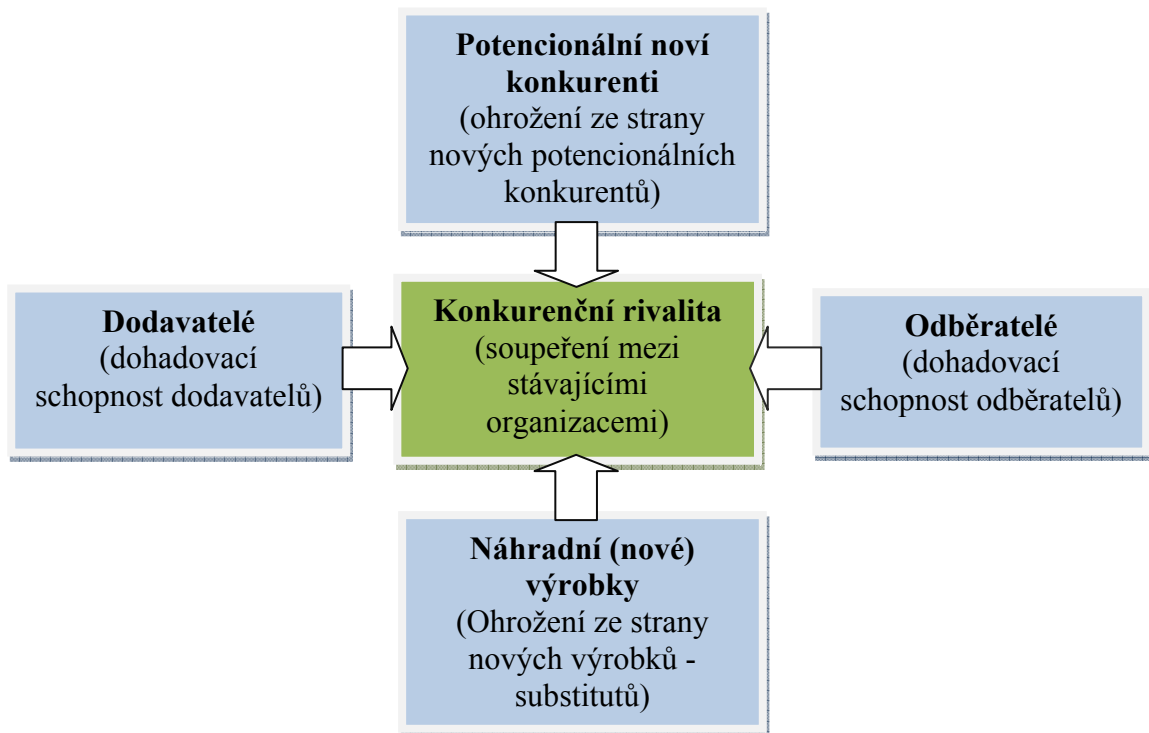
Model je založen na předpokladu, že zákazník prochází před zakoupením výrobku ve svém vztahu k výrobku několika stupni. Nejprve si zákazník uvědomuje, že daný výrobek existuje (tím se upoutá jeho pozornost). Poté se v zákazníkovi vzbudí zájem o produkt a chce se o něm dozvědět co nejvíce informací. Po získání veškerých potřebných informací v zákazníkovi vznikne touha tento výrobek mít. Ukončením zákazníkovi akce je zakoupení produktu.

Díky tomuto modelu může firma posoudit, ve které fázi se zákazník nachází a podle toho může určit obsah sdělení, které zákazník vyžaduje a jakou formou komunikace má být se zákazníkem jednáno.

#### **2.3.4. Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Jedná se o analýzu konkurenčního prostředí a využití sil, které mohou zásadním způsobem ovlivňovat aktivity firmy. Porterův model určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Porterův model je jeden z velmi silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firmy.

Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil:



**Obrázek 1:** Porterův model konkurenčních sil (19)

Někdy je užívána i 6tá síla, za kterou je považována vláda. Výsledkem jejich společného působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví.

## 3. NEJNOVĚJŠÍ TEORETICKÉ POZNATKY

### 3.1. Komunikace

Pod pojmem komunikace si člověk může představit více jak jeden význam. Tento pojem označuje nejen cesty, silnice, spoje, ale i proces sdělování, přenos informací z jednoho místa do druhého.

#### 3.1.1. Pojetí komunikace

Podle autorů Watzlawick, Beavinová a Jackson má každá komunikace svoji syntax, sémantiku a pragmatickou stránku.

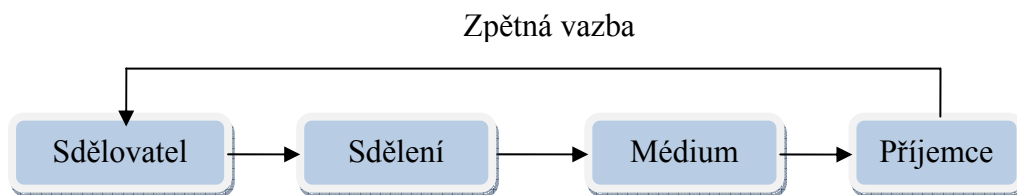
V rámci **syntaxe** se zkoumají jevy jako je kódování, komunikační kanály, kapacita komunikace, ruchy, redundance, statistické jazykové jevy.

Podstatou **sémantiky** jsou významy slov. To znamená, jaký význam danému slovu připisuje produktor a jaký příjemce a zda oba shodně rozumějí symbolům, metaforám, atd.

Úkolem **pragmatiky** je analýza vztahu mezi produktorem a příjemcem v konkrétním kontextu. Porozumění záměru a rozbor takových fenoménů, jakými jsou ovlivňování, přesvědčování, potvrzování, přijímání a odmítání komunikovaného sebepojetí druhého.

#### 3.1.2. Proces komunikace

Komunikace představuje výměnu různých výsledků lidské činnosti, jako součást každé společné lidské činnosti. Jestliže jde o výsledky vlastní činnosti přímých účastníků komunikace, vzniká přímý komunikační vztah. Jestliže se jedná o výsledky cizí činnosti, jedná se o vztah zprostředkovaný.



**Obrázek 2:** Schéma základního komunikačního procesu (16)

### 3.1.3. Bariéry v komunikaci

V komunikaci se často stává, že informace nedojde k příjemci v takovém znění, v jakém byla původně myšlena. Proto rozlišujeme několik bariér:

- **překroucení informace**
- **komunikační zahlcení** – příjemce dostane mnoho informací
- **nevhodná forma předávání zpráv** – závisí na inteligenci a gramotnosti
- **použitím vágních, bezvýznamných slov** – oslabuje a zpochybňuje význam celého sdělení
- **neschopnost naslouchat**

### 3.1.4. Členění komunikace

Nezákladnější a nejznámější členění komunikace je na komunikaci **verbální a neverbální**. Verbální komunikace využívá slov a jazyka a neverbální mimoslovní spojení, např. gesta, znaky, symboly. Uvádí se, že pouze 7% působení zprávy pochází z jejího slovního obsahu. Zbytek se počítá na neverbální působení. To znamená 38% na hlasovou intonaci a 55% na výrazy obličeje.

Mezi druhy neverbální komunikace se řadí následující „řeči“:

- pohybů
- postojů
- paží
- obličejových svalů
- očí

- dotyků

### 3.1.5. Další členění komunikace

**Auditivní a vizuální.** Mezi auditivní komunikace řadíme hudbu, rádio, telefon a další formy řeči, zatímco do vizuální patří písmo, obraz, fotografie, tisk, atd. V realitě však nejčastěji dochází ke spojení obou druhů a to v televizních přenosech a video záznamech.

**Statická a dynamická.** Jestliže se díváme na plakát nebo kresbu, jedná se o komunikaci statickou. Na dynamičnosti získává oživením například v kresleném seriálu nebo comicsu.

**Přímá a zprostředkovaná.** Přímou formou je například standardní rozhovor, beseda a zprostředkovanou je třeba telefonní rozhovor, kde je rozhovor zprostředkován telefonní společností nebo také novinové interview, které je zprostředkováno tiskem.

**Aktuální a reprodukováná.** Aktuální probíhá v přítomnosti a reprodukováná je např. záznam.

### Individuální a skupinová

**Dvoustranná a vícestranná.** Dvoustranná je při jednání 2 partnerů a vícestranná, pokud jednají 3 a více stran.

**Jednosměrná a vícesměrná.** V jednosměrné komunikaci jedna strana sděluje a ostatní pouze vnímají. Při vícesměrné komunikaci je tomu naopak – jedná se např. o dialog.

**Prvotní a druhotná.** Prvotní komunikace představuje komunikaci, která je přesně určená daným posluchačům – např. jednání v parlamentu, které je určené pouze poslancům a členům vlády. Toto jednání dále může reprodukovat televize, rozhlas či tisk. Toto rozšiřování informací se považuje za komunikaci druhotnou.

Klíčovým požadavkem efektivní komunikace je **poslouchání**. Většina lidí poslouchá jen na 25%. K efektivnějšímu poslouchání se doporučuje:

- **mlčet** – když někdo hovoří, nelze poslouchat
- **vytvořit atmosféru uvolněnosti a klidu** – naznačit tím, že máme zájem o projev a chceme poslouchat
- **vcítit se** – do postavení mluvčího
- **klást otázky**

## **3.2. Komunikace v managementu**

### **3.2.1. Komunikace v organizaci**

Hlavní funkcí komunikace v organizaci je zabezpečení sjednocení veškerých činností organizace. Je možné se na ni též dívat jako na prostředek, jehož pomocí jsou sociální vstupy zaváděny do sociálních systémů. Umožňuje modifikovat chování, dosahovat efektivních změn, účelně využívat informací a dosahovat cílů. Přenos informací od jedné osoby má neobyčejný význam bez ohledu na to, zda k němu dochází v rodině, v církvi nebo v obchodním podniku.

### **3.2.2. Význam komunikace**

Základní úloha komunikace v organizaci je taková, že komunikace slouží jako prostředek, kterým jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby dosáhli společného cíle. Skupina by bez komunikace nemohla vůbec fungovat a to z toho důvodu, že by nebylo možno koordinovat její činnost tak, aby bylo dosaženo cílů.

### **3.2.3. Účel komunikace**

V nejširším slova smyslu představuje komunikace prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují blaho podniku. Komunikace je důležitá pro interní fungování podniku, protože integruje manažerské funkce. Komunikace je specificky potřeba pro:

- stanovení a sdělování cílů podniku
- zpracování plánů, potřebných k dosažení cílů
- efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů
- výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků
- vedení, přikazování a vytváření vhodného pracovního prostředí
- kontrolování

Komunikace usnadňuje vykonávání manažerských funkcí a zároveň propojuje podnik s vnějším prostředím (tj. zákazníci, dodavatelé, akcionáři, vláda, společnost, ostatní).

Pomocí informační výměny zjišťují manažeři potřeby zákazníků, dostupnost dodavatelů, požadavky akcionářů, vládní omezení a zájmy společnosti. Pomocí komunikace se podniky stávají otevřeným systémem, který je v interakci s vnějším prostředím.

### **3.3. Komunikace v organizaci**

V současnosti je zapotřebí, aby proud informací podniku byl mnohem rychlejší než tomu bylo doposud. Důvodem jsou ekonomické ztráty, vzniklé při případném pozastavení výrobní linky, apod. Výrazně roste i množství informací, proto je velmi nutné rychle určit, které informace jsou pro manažera důležité.

#### **3.3.1. Komunikační tok v organizaci**

Komunikace v organizacích probíhá různými směry: shora - dolů, zdola - nahoru a napříč. Největší důraz je kladen na komunikaci shora-dolů. Pokud ale firma klade důraz pouze na tento způsob komunikace, mohou u ní nastat určité problémy. Jiné firmy preferují zdola-nahoru, což znamená, že tok vychází od podřízených zaměstnanců. 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.

- **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.

Ústí komunikace zahrnuje instrukce, rozhovory, schůzky, telefonické rozhovory, používání reproduktorů a do písemné jsou zahrnovány dopisy, memoranda, příručky, brožury, instrukce, popisy postupů a elektronicky přenášené informace (emaily, ICQ, SKYPE a další).

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.

- **Komunikace zdola-nahoru**

Tato komunikace probíhá od podřízených k nadřízeným. Někdy však zde mají manažeři negativní vliv, a to v tom případě, kdy „zkreslují“ informace a nepřipouštějí, aby se zejména ty nepříznivé dostaly k nadřízeným. Neuvědomují si, že také 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, neoficiální rozhovory, skupinová jednání, rozhovory, atd.

- **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 – neexistuje zde přímý organizační vztah.

### 3.3.2. Deformace komunikace

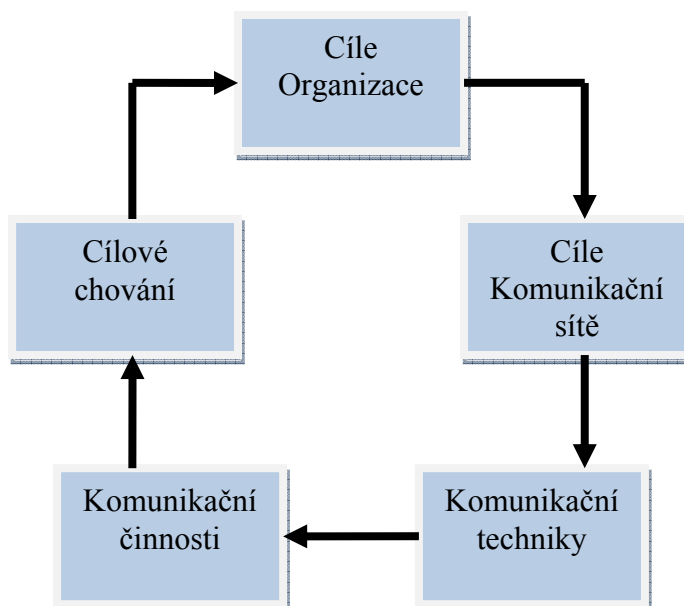
Manažeři považují poruchy v komunikaci za jeden z nejzávažnějších problémů, což většinou vede k dalším, vážnějším problémům. Rozlišujeme několik druhů poruch v komunikaci:

- **nedostatečné plánování** – kvalitní komunikace lze dosáhnout pomocí náležité přípravy
- **nejasné předpoklady** – může docházet k tomu, že jsou opomíjeny důležité předpoklady, které se sdělením souvisejí
- **sémantická nejasnost** – může být jak úmyslná, tak náhodná
- **špatně vyjádřené sdělení** – odesílatel může odeslat jasnou myšlenku, ale její sdělení může obsahovat nevhodná slova, nesouvislý, špatně strukturovaný, neohrabaný, frázovitý text, nevhodný žargon a nepřesné vyjádření celkového účelu
- **komunikační překážky v mezinárodním prostředí** – neznalost jazyka
- **ztráty při přenosu** – v případě, že informace prochází přes několik osob, může dojít k špatnému naslouchání a unáhlenému hodnocení
- **neosobní komunikace**
- **nedůvěra, hrozby a obavy**
- **nedostatečná doba na přípravu změny**
- **přemíra informací**

### 3.3.3. Jak na efektivnější komunikaci

Model procesu komunikace umožňuje identifikovat kritické prvky komunikačního procesu. Poruchy mohou vzniknout ve všech jeho etapách – při kódování sdělení odesílatelem, při přenosu sdělení, při dekódování a pochopení sdělení příjemcem. V každé etapě komunikačního procesu může vznikat šum, který efektivní komunikaci brání.

Existuje několik přístupů ke zdokonalování komunikačního procesu. Mezi ně patří komunikační audit. Jeho závěry jsou východiskem pro organizační a systémové změny. Další přístup se týká komunikačních technik se zaměřením na mezilidské vztahy a naslouchání.



**Obrázek 3:** Vztah komunikačních faktorů k cílům organizace

### 3.4. Komunikační strategie

#### 3.4.1. Komunikační mix

Základní prostředky komunikačního mixu jsou:

**Propagace** - jakákoli placená forma neosobní prezentace, podpory myšlenek a podpory produktů spojených s určitým sponzorem. Jsou to např. tištěné a vysílané reklamy, vnější vzhled balení, přílohy v balení, materiály posílané poštou, katalogy, brožury, filmy, domácí časopisy, plakáty, letáky, telefonní seznamy, reklamní tabule, symboly, emblémy, informační tabule v místě prodeje, atd.

**Podpora prodeje** - je nástrojem nepřímé komunikace v marketingu. Představuje podporu konkrétního motivu koupě. Podpora prodeje se realizuje ve dvou základních úrovních a to:

orientovaná na spotřebitele – vzorky, kupóny, rabaty, slevy, bonusy, zvýhodněná balení, zkušební užívání výrobku, poutače, předvádění produktu, soutěže o ceny, prodloužená záruka atd.

orientovaná na organizace – cenové zvýhodnění – zaváděcí rabaty, množstevní rabaty, dárkové propagační předměty, účast na veletrzích a výstavách atd.

Podle průzkumů kupních rozhodnutí je až 70% rozhodnutí činěno v místě prodeje a proto roste význam podpory prodeje tam, kde je konkurence vyšší, nebo tam, kde je velká spotřeba.

Smysl podpory prodeje je:

- zvýšit prodej ve velkém balení a získat nové uživatele
- získat na svoji stranu zákazníky, kteří často mění značku
- vypěstovat u zákazníků věrnost ke zboží určité firmy
- odměnit stálé zákazníky
- zvýšit četnost nákupů výrobku nebo služeb

Hodnocení podpory prodeje se provádí porovnáním údajů před zahájením, v průběhu a po ukončení akcí podpory prodeje. Je nezbytné zvažovat časovou účinnost. Podpora musí probíhat v souladu s životním cyklem výrobku, sezónním obdobím, průměrným obdobím spotřeby a nesmí trvat dlouho.

**Public relations** - je dalším nástrojem k nepřímé propagaci firmy jejich výrobků a především je to druh komunikačního působení firmy na veřejnost. Posláním je udržovat pozitivní vztah veřejnosti s podnikem, jeho činností, výrobky a službami. Publicita bývá uskutečňována formou:

- zpravodajských článků
- tiskových konferencí
- filmových dokumentů

- sponzorské činnosti firmy

Mezi prostředky PR se řadí také chování zástupců firmy ve společnosti. Do publicity a znalosti o firmě musíme také zahrnovat obecné myšlení, které se vytváří ve společnosti o firmě. Jak zákazníci hodnotí její postavení, celkové znalosti o podnikání, výrobcích a jejich službách.

### 3.4.2. Marketingový mix

Při každé marketingové akci jsou řešeny problémy typu „Jaký produkt zákazník očekává?“, „Za jakou cenu tento produkt očekává a kde?“, „Jak na zákazníky efektivně zapůsobit?“ Již celou řadu let se vyvíjí a používá rámec, který pomáhá manažerům při navrhování produktů vzít v úvahu co nejvíce takto využitelných faktorů. Soubor těchto marketingových nástrojů je běžně znám jako marketingový mix. Původní a asi nejnámější je **produktový marketingový mix 4P**. Postupně je rozšiřovaný a v současnosti se používá **6P** a **7P**.

4P	
<b>Product</b>	Výrobek
<b>Price</b>	Cena
<b>Place</b>	Místo prodeje
<b>Promotion</b>	Propagace
6P	
<b>Politics</b>	Politika a společnost
<b>Public opinion</b>	Veřejné mínění
7P	
<b>People</b>	Člověk

**Tabulka 2:** Marketingový mix 4P (4, str. 39)

Aby byl však marketingový mix správně používán, nesmí se na něj osoba tvořící marketing dívat z pohledu prodávajícího, ale z pohledu kupujícího. Díky tomu zjistíme, že zákazník požaduje hodnotu, nízkou cenu, velké pohodlí a komunikaci, nikoliv propagaci. Ze 4P se tedy stanou 4C. Marketingový mix by měl tedy vypadat takto:

4C	
<b>Customer</b>	Zákazník - potřeby a přání
<b>Cost</b>	Cena - náklady pro zákazníka
<b>Convenience</b>	Vhodnost - pohodlná dostupnost
<b>Communications</b>	Komunikace

**Tabulka 3:** Marketingový mix 4C (4, str. 40)

Pro účely aplikace Firemní identity se nejvíce však hodí varianta marketingového mixu 4A, s kterou poprvé přišla společnost Coca-Cola a používá ji jako základ své strategie.

4A	
<b>Awareness</b>	Povědomí
<b>Availability</b>	Dostupnost místní
<b>Affordability</b>	Dostupnost cenová
<b>Acceptability</b>	Přijatelnost

**Tabulka 4:** Marketingový mix 4A (4, str. 40)

Dříve než může být marketingový mix použit, je nutno vyřešit strategické problémy:

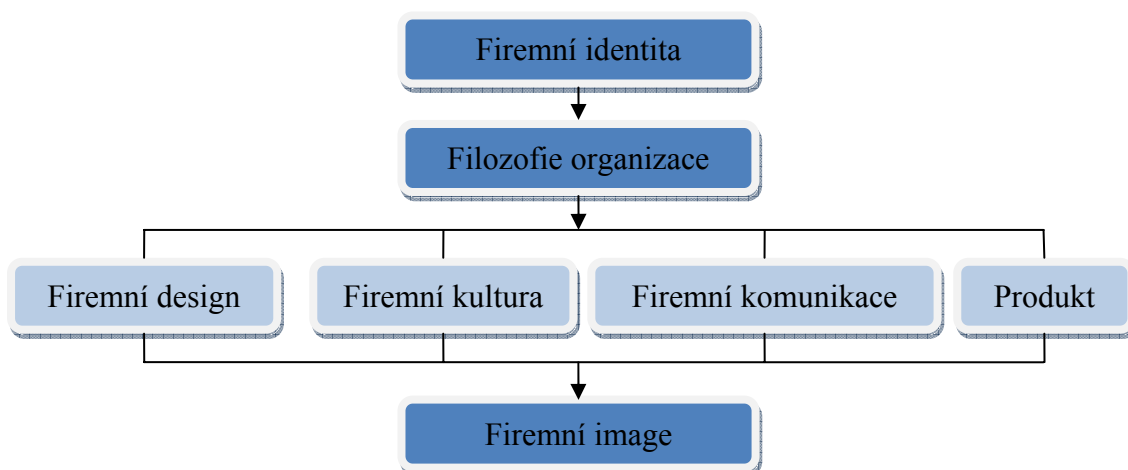
**Segmentace a zacílení:** V rámci segmentace a následného zacílení nejprve objevíme a prozkoumáme, komu budeme své produkty prodávat (nikdy nelze ziskově prodávat všem; naopak se vyplatí specializace). To zahrnuje i zjištění, jací jsou naši potenciální zákazníci, na co reagují, jak s nimi budeme co nejlépe komunikovat atd.

**Umístění:** Umístění je deklaráce hodnoty či hodnot, kterou si musí veřejnost spojit s produktem. Jedině tak lze zaručit, že zákazníci budou kupovat právě tento produkt a žádný jiný. Jestliže firma neprovede umístění, zákazníci nebudou vědět, proč nakupovat zrovna u této firmy a raději využijí služeb konkurence. Proto je umístění tak důležité.

### 3.5. Firemní identita

Pokud se chce firma prosadit na trhu, je nezbytné se zabývat způsobem vystupování a vytváření vlastní image. Nejde pouze o marketingovou komunikaci, ale i o ostatní pasivní a aktivní formy komunikace s okolím. Jakýkoliv projev firmy je součástí budování firemní identity. Řeč je především o chování zaměstnanců, úrovni vnitřní kultury, způsobech řízení, stylu obchodní komunikace, kvalitě a ceně produktů a hlavně úrovni vizuální prezentace - logotyp, písmo, barevnost, firemní tiskoviny, internetová prezentace, potisky aut, dárkové předměty atd. FI musí být nejvyšší firemní normou, která řídí téměř všechny její kroky. FI musí být promyšlená, ucelená, použitelná a nadčasová.

Firemní identita představuje hlavní strategii podniku. Je také sociální technikou pro založení, rozvoj a stabilizaci organizací. FI disponuje určitým součtem vlastností a způsobů prezentace, které určité organizace spojují a současně je od jiných odlišují. FI je jejím smyslem i formou.



Obrázek 4: Firemní identita (17, str. 19)

#### 3.5.1. Filozofie organizace

Výchozím momentem pro nastavení a realizaci FI je filozofie organizace. Obvykle filozofie vychází z marketingu s hlavní orientací na spokojenost zákazníka. Bohužel se

do filozofie zahrnují i negativní postoje jako je zaměření více na produkt než na spotřebitele, postavení finančních ukazatelů, ukazatelů obratu a zisku nade vše ostatní. Pro sestavení filozofie organizace je potřeba mít určitou vizi. Takovou, která je v organizaci obecně známá, aby v ní zaměstnanci věřili a ztotožnili se s ní.

### 3.5.2. Firemní design

Firemní design je jedním z nejviditelnějších subsystemů firemní identity. Jeho základním principem je zvýšení identifikace daného subjektu pro veřejnost. Jde tedy o to, vytvořit pro určitou značku sadu natolik unikátních a nezaměnitelných vizuálních atributů, které jí pomohou jednoznačně se odlišit, především od svých obchodních konkurentů. Firemní design může být úspěšný pouze tehdy, když působí v delším časovém horizontu. Ztvárnění a podobu by neměly narušovat krátkodobé nebo střednědobé podnikatelské cíle, protože FD spadá pod dlouhodobé strategie organizace.

Vizuální identitu můžeme rozdělit podle principů práce s prvky:

- **Identita monolitická:** veškeré produkty mají stejný podklad a pracují se stejnými barvami.
- **Identita sdílená:** značková architektura mateřské a dceřiných společností. Tyto společnosti pracují pouze s principem, avšak již užívají mírně odlišné atributy.
- **Identita unikátní:** užívá se převážně v přísně produktové oblasti, např. značka Coca-Cola

Typ vizuální identity vždy vychází ze strategie, jakým způsobem chce subjekt se značkou v budoucnu nakládat.

#### 3.5.2.1. Značka jako vizuální prvek

Základním stavebním kamenem vizuální prezentace je grafická značka (logo, logotyp). Jejím úkolem je jednoznačná identifikace subjektu. Značka je zástupným symbolem, který slouží jako určitá forma podpisu. Z historického hlediska je značka velmi starým a dlouho rozvíjeným vynálezem, jehož první užití proběhlo před více než pěti tisíci lety.

Funkční hledisko klade důraz na čitelnou, aplikovatelnou, zapamatovatelnou a identifikovatelnou značku. Estetické hledisko pohlíží na značku pod úhlem výtvarné nadčasovosti, a tím pádem její užité trvanlivosti, kvality typografie, kvality a míry stylizace, barevnosti řešení. Další kritéria, ke kterým je třeba přihlídnout, jsou vztah k nabídce produktů nebo služeb subjektu, originalita, informativní a emotivní potenciál a další.

Zavádění nové značky je časově i finančně značně nákladné, proto je důležité výběr značky neuspěchat. Čím jednodušší vizuální sdělení tedy vytvoříme, tím vyšší máme šanci, že si její cílová skupina zapamatuje a rychleji její identifikuje. V současné době dosáhly mnohé značky takového stupně zjednodušení, že další stylizace již není možná. Proto se jako způsob změny nebo zatraktivnění značky začal využívat efekt trojrozměrnosti doplněním odlesků a stínů.

### **3.5.2.2. Grafický manuál**

Hotovou značku je třeba kodifikovat v manuálu vizuálního stylu. Každá značka má svou základní podobu. Zpravidla je to verze plnobarevná na bílém pozadí. Pro bližší pochopení sdělení značky je vhodné v manuálu popsat, z čeho je značka složena a co jednotlivé segmenty vyjadřují a symbolizují.

Je-li značka ve své základní podobě vícebarevná, existuje v manuálu zpravidla ještě verze jednobarevná, která je určena pro ekonomicky méně náročnou výrobu konkrétních aplikací. Každá značka musí mít v manuálu i svou verzi černobílou. Ta je určena pro použití na interních tiskovinách, které se zpravidla netisknou barevně, pro použití na faxu, inzerci nebo černobílém denním tisku.

Negativní podoba je zpravidla jen bílá. Převážně u kombinovaných značek může existovat i barevná negativní verze, u které například symbol zůstává ve své barevnosti, zatímco textová část značky přechází do bílé negativní podoby.

Velmi důležitým oddílem v manuálu je definice ochranné zóny značky. Tato zóna definuje prostor, do kterého nesmí zasahovat žádné prvky. Jedná se především o definici typografie, barevnosti a přesného umístění textu vůči značce. Dalším faktorem, který by mohl ovlivnit čitelnost značky, je její velikost. Především v malých velikostech je toto riziko vyšší. Proto v manuálu definujeme její minimální velikost, která by měla zajistit čitelnost značky při užití běžných technologií. Vzhledem k časté kreativě na nepravém místě je vhodné ukázat i příklady špatné aplikace na podklad, případně různé deformace značky. Tyto zakázané varianty je třeba výrazně označit, např. přeškrtnutím. Zakázané varianty by neměly zobrazovat samoučelné deformace značky, ale pravděpodobné možnosti nepovolených zásahů do systému nebo kvality značky.

### 3.5.3. Firemní komunikace

Firemní komunikace tvoří strategickou komunikační střechu organizace. Jednotné komunikační postoje musí působit dlouhodobě a nemohou usilovat jen o krátkodobý úspěch. FKom má mít pozitivní vliv na změnu veřejného mínění a zkracují vzdálenost mezi organizací a cílovými skupinami.

ORGANIZACE					
Obchod, hospodářství	Politika a správa	Kapitálový trh	Tvůrci mínění	Široká veřejnost	Vnitřní veřejnost
Zákazníci (i potencionální)	Státní a místní správa	Investoři a majitelé	Média	Obyvatelé okolí organizace	Zaměstnanci
Dodavatelé	Instituce a úřady	Banky a burzy	Občanské iniciativy	Organizace v sousedství	Odbory
Konkurence	Politické strany		Zájmové organizace	Obyvatelé státu a regionu	Orgány vedení
Hospodářské komory a svazy					

**Tabulka 5:** Skupiny veřejnosti pro komunikaci s organizací

### 3.5.3.1. Součásti firemní komunikace

- **Public relations** – komunikační střecha organizace při sdělování nejrůznějších informací.
- **Firemní reklama** – placená reklama zaměřená na cílené skupiny marketingu firmy.
- **Propagace stanovisek** – vyjadřování se na společenské, politické a jiné otázky za účelem zviditelnění se a zvýšení publicity.
- **Veřejná vystoupení** – zástupci každé organizace jsou vázáni k povinnostem, jako jsou funkce nebo členství v různých institucích či organizacích. S tím je také spojená účast na různých společenských, politických či jiných akcích, na kterých jejich osobní vystoupení může znamenat zvýšení prestiže organizace, kterou zastupují.
- **Lidské vztahy** – zveřejňování všeobecných informací, propagace podniku, školení.
- **Vztahy se zaměstnanci** – komunikace se zaměstnanci. Nástrojem jsou různé podnikové brožury a časopisy, motivační videa, podniková shromáždění, případně dopisy manažerů svým zaměstnancům. V rámci celé image podniku je velmi důležité, aby její hlavní síla vycházela z nitra podniku, tedy od zaměstnanců. Proto je nezbytné jednat se zaměstnanci férově a zaručovat jim jistoty.
- **Vztahy s vládou** – jde vlastně o prosazování některých projektů, které organizace má, na místech, kde rozhodují úřady, jako jsou města, regiony nebo státní správa.
- **Vztahy s vysokými školami** – je nutné spolupracovat s vysokými školami, které představují vědecko-výzkumnou kapacitu a vychovávají budoucí intelektuální potenciál společnosti. Hospodářský růst společnosti převážně závisí na schopnosti trvale inovovat produkty a služby. V praxi je tato komunikace podporována sponzorováním kateder, zadáváním výzkumných projektů studentům vysokých škol, školením studentů odbornými pracovníky, zapůjčení potřebného materiálu či softwaru, bez nichž by se školy neobešly.
- **Oborové vztahy** – vztahy mezi společnostmi jak ve stejném oboru, tak v oboru na kterém je chod společnosti přímo závislý.
- **Vztahy k minoritám** – pro dobrou image je třeba řešit vztahy s minoritami. U nás nejčastější romské menšiny, lidé s různým postižením a také menšiny cizinců.

### **3.5.3.2. Zásady pro správné vedení firemní komunikace**

- Firemní komunikace musí být chápány jako nástroj vedení organizace.
- Firemní komunikace musí být naplánovány do přesných cílových skupin.
- Stanovení firemních zásad dostupných každému pracovníkovi.
- Přesná formulace cílů firemní komunikace a jejich komunikační strategie.
- Užití profesionální výpomoci při realizaci firemní komunikace.
- Vytvoření kontrolního systému úspěšnosti firemní komunikace.

### **3.5.4. Firemní kultura**

Pojem firemní kultura značí vnitřní atmosféru firmy. Úspěšná firma ví, co chce, kam směřuje a jak toho dosáhnout. Má k tomu vytvořena pravidla, dodržuje je a všichni spolupracovníci a zaměstnanci se s nimi ztotožňují. Kulturou podniku je souhrn hmotných i nehmotných hodnot, kterými se podnik během svého působení řídí. Nepatří sem tedy jen výrobky a grafická úprava okolí, ale i způsob jakým firma jedná s veřejností jak vnější, tak i vnitřní. K základním úkolům firemní kultury patří umožnění seberealizace na pracovišti, rozšiřování programů za účelem vytvoření nových pracovních míst, poskytování více informací o podnikovém dění, brát ohledy na ekologii při splňování podnikových cílů.

Firemní kultura má výrazný vztah k řídicím procesům v hospodářské organizaci (ovlivňuje rozhodování a jednání zaměstnanců). Umožňuje snadnou orientaci v dění uvnitř hospodářské organizace a sjednocuje význam i výklad jednotlivých skutečností a událostí. Působí jako normativní faktor, který upravuje a sjednocuje jednání zaměstnanců.

Představitelem úspěšné podnikové kultury je ve světě především Japonsko, které inspirovalo mnoho podniků k revizi jejich firemní kultury.

#### **3.5.4.1. Jednání s vnitřní veřejností – styk se zaměstnanci**

Personální management může používat firemní kulturu jako jeden z nástrojů k dosahování cílů hospodářské organizace. Týká se např. přijímání a přípravy zaměstnanců, hodnocení, řízení profesní kariéry, adaptačního a stabilizačního procesu

aj. Přitom je kladen důraz na vytváření a interpretaci takových symbolů, ze kterých je možné odvodit konkrétní podněty a návody k jednání.

Jde o to, jak pomocí norem, hodnot a manipulací se symboly přivést zaměstnance k takovému uvažování, prožívání a jednání, které co nejvíce odpovídá plnění jejich pracovních úkolů a profesních rolí a aktivnímu podílení se na dosahování cílů (angažovanost).

#### **3.5.4.2. Jednání s vnější veřejností – styk se zákazníky**

Jedná se o přímou komunikaci obchodních zástupců firmy a potenciálních zákazníků. Je velmi důležitým nástrojem propagace, ale také nejdražším. Osobní prodej vyžaduje interakci mezi zúčastněnými subjekty, a proto musí být agenti nadáni uměním jednání s lidmi. Agent by měl působit jako vyrovnaná osobnost s přiměřenou dávkou sebevědomí. Velice důležitá je také neverbální komunikace – vnější vzhled, upravenost, celková úroveň jednání.

Existuje několik taktik používaných obchodními zástupci, ale dá se jednoduše konstatovat, že jednání agentů musí být promyšlené, musí se učit vést jednání ve svůj prospěch a naučit se překonávat nejistotu a psychické napětí. Nepříznivý první dojem nebo nevhodná poznámka může zmařit celé jednání. Důležitý je také cit pro odhadnutí meze, po kterou je zákazník ještě ochoten pokračovat v jednání, aniž by došlo k přerušení kontaktů.

#### **3.5.4.3. Prostředky firemní kultury**

Rozhodujícími prostředky jsou symboly:

**Verbální symboly** – charakterizují vývoj a trvání hospodářské organizace, postihují mimořádné události s propojením na současnost i budoucnost, jsou na ně vázány podnikové normy, hodnoty a tradice

**Symbolická jednání** – ceremoniály a postupy, uplatňované v některých standardních situacích (projednávání a schvalování důležitých dokumentů, odchod do důchodu, vyznamenávání nejlepších pracovníků aj.)

**Symbolické artefakty materiální povahy** - architektura staveb, vybavení interiérů, firemní značka a logo, firemní barvy, pracovní oblečení, typické propagační předměty aj.

#### **3.5.4.4. Doplnky firemní kultury**

- **Nařízení a zvyklosti v oblékání zaměstnanců**

Stanovení zásad pro oblékání zaměstnanců patří ve firmách a organizacích s funkční podnikovou kulturou k nezbytným opatřením. Tzv. firemní móda se uplatňuje obvykle na veletrzích a výstavách.

- **Jednotné ztvárnění podnikových budov a prostor**

Jednotné ztvárnění podnikových budov náleží svým charakterem do firemního designu organizace. Vstupuje však také do firemní kultury jako fenomén, který je díky své velikosti a viditelnosti nepřehlédnutelným symbolem určité kulturní úrovně organizace.

#### **3.5.5. Produkt**

Tato část tvorby firemní identity spadá pod oddělení marketingu. Nabídka produktů a služeb je tím nejzákladnějším, co firmu charakterizuje. Úroveň zpracování, jeho vlastnosti, prodejní a servisní síť, podpora, návody k použití, školení a hlavně cena patří do této části firemní identity. Bez této části by se všechny části předešlé jevíli pouze jako obal, který nic neobsahuje.

## **4. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

### **4.1. Charakteristika vybraného podniku**

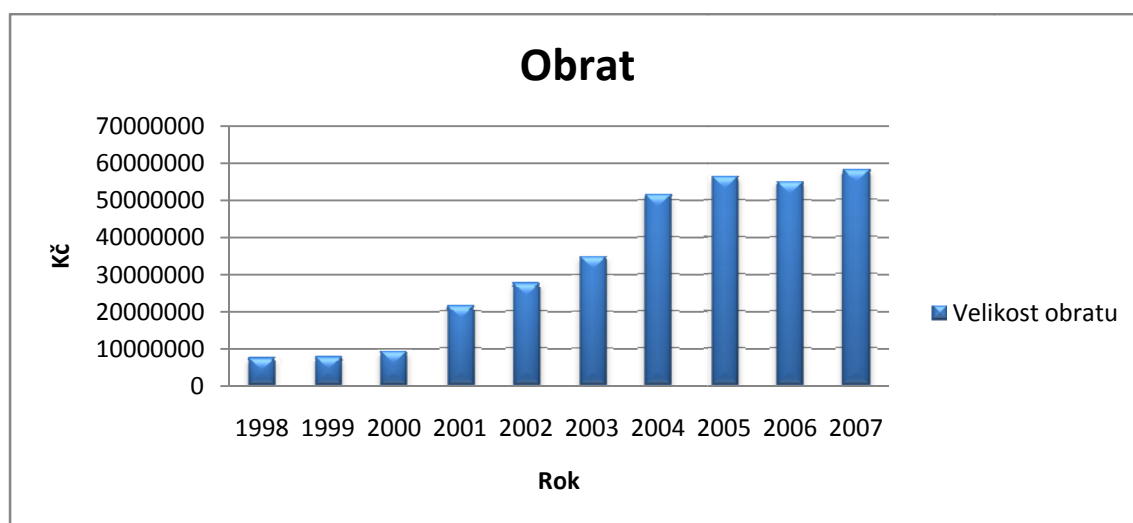
Firma OK Plast je zapsaná na osobu samostatně výdělečně činnou Ing. Halouzka Dušan. Právní formou je podnikatel se ŽO. IČO: 11534265. Firma má hlavní sídlo v okrese Olomouc, kde má jednu výrobní a dvě zákaznické pobočky. V současné době má firma 16 zaměstnanců.

### **4.2. Historie firmy**

Společnost byla založena v roce 1994, ale majitelé již měli 4letou zkušenost v oboru. Na počátku v podniku pracovali dva zaměstnanci, kteří byli také majiteli. Podnik OK Plast nebyl ani doposud není registrován v obchodním rejstříku jako obchodní společnost. Důvodem byl tehdejší požadavek zahraničních partnerů, aby podniky, které odebírají jejich zboží, pracovali pouze na živnostenský list. Tyto podniky byly považovány za bonitnější odběratele. V současnosti by podnik rád přešel na společnost s ručením omezeným, ale než tak stihly učinit, vznikla stejnojmenná společnost na ostravském okrese.

Při založení podnik nabízel prodej a výrobu oken s následnou montáží. O několik let později se rozšířil o samostatnou divizi ARKUS. Tato divize má na starosti ohýbání plastových profilů. Tyto profily dále podnik prodává asi 40 firmám po celé České republice. Dále přibyla k vlastním produktům i výroba sítí proti hmyzu. Tyto sítě jsou vyráběna speciálně na okna značky OK Plast.

V prvních 3 letech se obrat vyšplhal a posléze i 2 roky držel na úrovni 5 mil. Kč. Podnik zaznamenal větší navýšení tržeb okolo roku 2000, kdy zainventoval do výpočetní techniky. Do té doby musely být všechny nabídky vypočítávány ručně a jedna taková zabrala celý den. Po zavedení počítačové techniky jsou zaměstnanci schopni zvládnout 15-20 nabídek denně. Zvýšením nabídek se samozřejmě zvýšil i počet zhotovených zakázek a tím šli tržby nahoru.



**Graf 1:** Nárůst obratu v letech 1998 - 2007

### 4.3. Současné postavení firmy

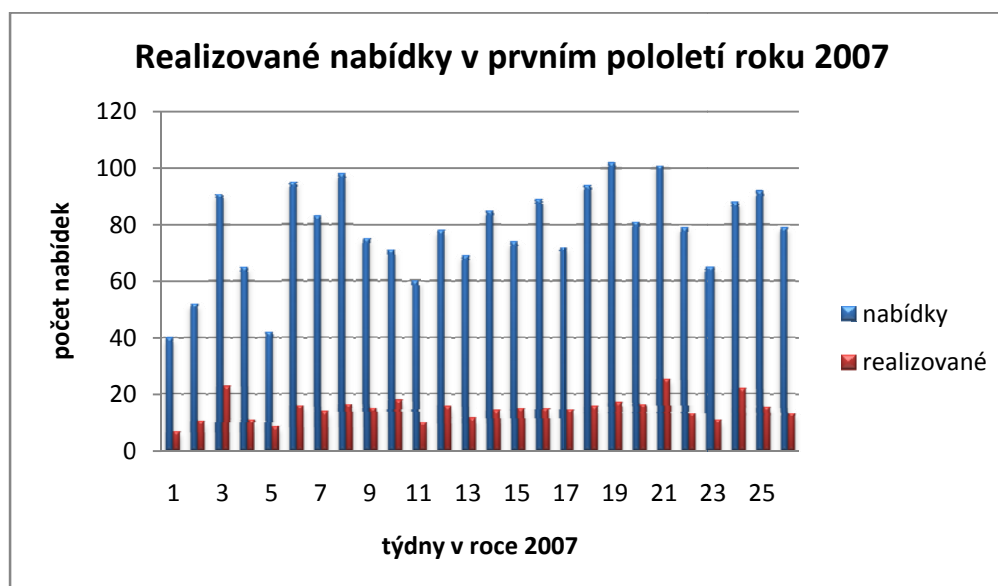
V současnosti pracuje v podniku 16 zaměstnanců. Z toho 5 v kanceláři vyřizuje objednávky, 2 v programu ARKUS a zbývajících 9 pracuje v dílnách. OK Plast pravidelně zaměstnává 20-25 dělníků ze společnosti Bayer s.r.o., kteří mají na starosti montáž a demontáž vyrobených produktů. Od zavedení výpočetního systému a navýšení počtu nabídek se obrat podniku navyšoval až na částku 60 000 000 Kč. Na této částce se ustálil a zde se také již 3 roky drží. Konstantní obrat je mimo jiné způsoben filozofií podniku. OK Plast měsíčně vyprodukuje okolo 1000ks oken. Pokud by chtěl navýšit výrobu, musel by přijmout více zaměstnanců, postavit novou výrobní halu a nakoupit nové vybavení. To však majitel nechce. Chtěl by zachovat stávající velikost podniku a zapracovat spíše na firemní image.

Navýšení zisku nemělo na svědomí pouze zavedení výpočetního systému. Přispělo k tomu i rozšíření nabízených služeb.

#### 4.3.1. Úspěšnost nabídek

Denně zaměstnanci zhotoví 15-20 nabídek. Z toho vyplývá, že měsíčně podnik vystaví okolo 550 nabídek. Ze statistik podniku jsem zjistil, že OK Plast průměrně

vystaví 100 faktur a z toho je 80 ještě v daném měsíci realizováno. Z výše uvedených čísel vyplývá, že každá 6. nabídka je realizovaná.



**Graf 2:** Realizované nabídky v prvním pololetí roku 2007

#### 4.4. Výroba podniku

##### Okna:

- Okna
- Žaluzie
- Síť proti hmyzu
- Rolety

##### Dveře

- Vchodové
- Terasové
- Balkónové

##### Ohýbání okenních profilů

#### 4.5. Problémy firmy

Společnost OK Plast je tzv. rodinnou firmou. Ve vedení je pan Halouzka se svojí manželkou. Potomci se starají o různé záležitosti jako chod poboček, reklama, účetnictví, komunikace s klienty, atd. Firma má velké zisky a většina zaměstnanců se převážně stará o neustálou tvorbu nabídek. Společnost má v současnosti velký počet klientů, ale tomu nemusí být pořád. Na trh v olomouckém kraji i v celé ČR neustále vstupují nové firmy působící ve stejném oboru. Je tedy jen otázkou, zda dokážou tyto nové společnosti přebít firmě OK Plast její zákazníky.

V komunikaci se zákazníky tato společnost trochu zaostává. OK Plast má sice drobnou reklamu v podobě letáků v tramvajích, billboardů a inzerci v regionálních časopisech, ale to k posílení na trhu příliš nestačí. Společnost se málo stará o svoji budoucnost a její současný potenciál by mohl v budoucnosti zcela upadnout.

Co se týče internetové kampaně, tam je společnost naprosto ztracená. Přestože má společnost vybudované nové internetové stránky, jejich vyhledání je velmi těžké. Při vyhledávání klíčových slov jako jsou „plastová okna“ nebo „okna Olomouc“ není možné stránky firmy OK Plast vyhledat. V katalogu firem na Olomoucku už je tomu ale o něco lépe.

Velký problém je také uvnitř společnosti a to je její přístup k organizaci. Jak už jsem zmínil, zaměstnanci OK Plast dělají vše proto, aby zvládali vypracovávat nabídky a zhotovovat zakázky. Zaměstnanci nemají pevně stanoven obor jejich působnosti a pravomocí. Zaměstnanci vědí, co mají dělat a nepotřebují ke své práci vyšší řízení, ale jejich odbornost nikam nepokročuje. Díky velkému pracovnímu vytížení není čas na utváření systému a tudíž k budování tzv. „pracovní pohody“.

## 4.6. Analýza oborového prostředí

### 4.6.1. Vývoj a popis trhu

Firma se zaměřuje hlavně na výrobu oken a jejich prodej. Také jako jediná v ČR se zabývá ohýbání okenních profilů.

Trh pro společnost OK Plast znamená, všichni občané České republiky, kteří jsou samostatně výděleční a jsou majiteli nějaké nemovitosti. V tomto případě můžeme brát v úvahu věkové rozmezí 25-65 let. Vrchní hranice je omezena faktem, že lidé v důchodovém věku nemají již takový zájem o rekonstrukci svých domů a bytů či dokonce stavbě nových domovů.

V České republice působí více jak 280 společností zabývajících se výrobou a prodejem plastových oken. Na olomouckém kraji jich působí asi 30. Podnik OK Plast však považuje za největší konkurenty, se kterými může svádět boj pouze následující společnosti:

- SULKO
- VPO Protivanov
- BJ okna
- Svět oken
- Kolomaznik

Pro společnost OK Plast je zbytečné zabývat se všemi společnostmi působícími v jejich kraji. Důvodem je jiná cenová kategorie výrobků těchto firem, a proto mají každý jinou skupinu zákazníků. I když každá ze společností nabízí různé okenní profily, zákazníky nejvíce zajímá cena. Jen asi 10% zákazníků si vybere podnik na výrobu oken podle toho, jaký profil vyrábějí. Proto zde hraje největší roli cena, následně kvalita nabízených služeb a v malé míře i reference společností.

Mezi zákazníky nakupující produkty OK Plast patří následující skupiny. Bytová družstva a spolky nájemníků, kteří se společně rozhodli rekonstruovat bytové komplexy. Při velké zakázce je jim OK Plast schopen nabídnout různé slevy a tím si zákazníky udržet. Dále soukromé osoby, které požadují vybavení okny pouze jeden byt či dům. A také samozřejmě stavební společnosti. V poslední době se snaží OK Plast prosadit i na poli velkých státních zakázek a účastní se výběrových řízení. V loňském roce takto vyhrál výběrové řízení na výměnu oken fakulty Univerzity Palackého.

## **4.7. Analýza konkurence**

### **4.7.1. Rozbor přímých konkurentů:**

Srovnání cen a nabízených produktů výše zmíněných firem je na první pohled stejné. Každá společnost nabízí různé druhy profilů oken s různým počtem komor. Ceny jsou však téměř stejné a podle popisu produktu nabízejí všechny typy oken stejnou kvalitu.

Propagace těchto konkurentů je oproti OK Plast velmi slabá. Internetová reklama neexistuje téměř žádná a webové prezentace jsou příliš složité a na první pohled nemají zákazníka čím oslovit. Konkurenti Sulko a VPO Protivanov jsou pro společnost OK Plast nejtěžšími soupeři. Mají více referencí a hlavně působí po celé ČR. Chce-li zákazník plastová okna určitých parametrů a v určité cenové relaci, jež nabízí právě tyto společnosti, včetně OK Plast, zvolí si raději firmu s větší působností, domnívaje se, že je tato společnost i lepší.

### **4.7.2. Porterova analýza**

Pro stanovení konkurenčních faktorů společnosti OK Plast vycházím z Porterova modelu. V tomto modelu je znázorněno pět základních konkurenčních sil, které určují konkurenční tlaky, odkud pocházejí, jak se jim dá čelit a jak se jich dá využít.

- **Ohrožení ze strany nových konkurentů**

V současnosti je trh zahlcen společnostmi zabývajícími se výrobou plastových oken. Lidé už si nevybírají jen podle ceny, ale velký důraz kladou také na kvalitu produktů a

služeb spojené s montáží. Pro novou firmu, která by chtěla vstoupit na trh ve stejném oboru, by bylo velmi těžké se prosadit a nabídnout zákazníkům kvalitu, bez jakýchkoliv referencí. Důkazem toho, že vstup na tento trh není jednoduchý, je i fakt, že polské společnosti působící na našem trhu, i přes velmi nízké ceny, ztratily své odběratele, kvůli horší kvalitě svých produktů a špatným referencím.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost OK Plast má dva výhradní dodavatele:

**Společnost Gealan**, která dodává plastové rámy. Profilový systém Gealan umožňuje vyrábět okna a dveře téměř neomezených rozměrů a tvarů. V nabídce OK Plast jsou okna v tří i šestikomorovém provedení, s těsněním dorazovým i středovým, vždy s vnitřní pozinkovanou výztuží. Šestikomorové profily s dostatečně dimenzovanou ocelovou výztuží jsou používány jako základní systém pro produkci oken.

**Společnost Glaverbel**, jež dodává izolační skla. Izolační sklo je tvořeno dvěma nebo třemi tabulemi plochého skla, jejichž vzdálenost je tvořena použitím různě širokého profilu - tento profil je navíc vyplněn vysoušecím prostředkem, který zamezuje kondenzaci vlhkosti v mezi-sklení dutině.

Jelikož jsou tyto výrobky odebírány pravidelně, má společnost OK Plast sjednané množstevní slevy a zdražení ze strany dodavatelů se nemusí příliš obávat. Kdyby se však dodavatelé rozhodli, i přes dobré vztahy jaké se společností mají, zvýšit své ceny, vedení OK Plast by mohlo, bez větších problémů, nahradit jejich výrobky za konkurenční.

Dále OK Plast odebírá výrobky od společností VP Trend, Perito a Top sign, Velux, které bez větších úprav nabízí svým klientům.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Jelikož je na trhu velká konkurence, vyjednávací síla odběratelů je velmi silná. Zákazník může kdykoliv změnit svého dodavatele. Z toho důvodu je velmi těžké si zákazníka udržet. Proto je velmi důležité slušné jednání s klienty a rychlé zhotovení zakázky, které vede ke spokojenosti zákazníka a získání důvěry zákazníka v tuto

společnost. OK Plast má několik stálých zákazníků, jejíž věrnost je založena na dobrém vztahu s majiteli společností a obecné spokojenosti se službami.

- **Ohrožení substituty**

Obecně okna jsou produkty, které se budou vyrábět jistě „pořád“. Touha člověka po prostoru a hlavně denním světle ve svém obydlí, či na pracovišti je stále větší. Proto se více osazují byty či kanceláře stále většími okny. To má za následek zlepšení psychiky lidí při práci i odpočinku.

Ovšem výroba plastových oken je ohrožena návratem oblíbenosti dřevěných oken. Dřevěná okna nabízejí větší výdrž produktu a také lepší tepelnou izolaci. Před dvěma lety nebyla dřevěná okna pro výrobce plastových oken velkou konkurencí, protože jejich cena byla více jak dvojnásobná a tudíž si je nemohl dovolit každý. V současnosti se na trh dostávají společnosti, které nabízejí dřevěná okna za téměř stejnou cenu jako okna plastová. Je tedy zapotřebí přijít s novými technologiemi, které by plastová okna postavili na stejnou úroveň kvality jako okna dřevěná.

- **Rivalita mezi existujícími podniky**

I když je v Olomouckém kraji více jak 30 konkurenčních firem jejich rivalita není tak velká jak by se mohlo očekávat. Každá společnost má vymezené pomyslné území, na kterém působí a to tvoří základ jejich klientely. O zbývající klienty bojují stejnými zbraněmi a to pomocí reklamy a propagace produktu.

## **4.8. Vnitřní analýza**

### **4.8.1. Kritické zhodnocení cílů společnosti**

Cíle společnosti OK Plast nejsou příliš vysoké. V jejich hlavním zájmu je udržet si, ve stále sílící konkurenci, stejný obrat jako měli doposud. V současnosti nemají příliš velké obavy z konkurence, jelikož tvrdí, že příchodem nových firem nejsou příliš ohroženi a velké kolosy údajně nejednají se svými zákazníky tak vřele jako oni. Jejich klientela je založena na dobrých vztazích a spokojenosti zákazníků. V budoucnu by se

však mohlo stát, že se nechají stálí zákazníci ovlivnit výhodnějšími nabídkami konkurence a poté už bude pozdě začít budovat vztahy s novými klienty.

Společnost má v plánu v budoucích 10 letech rozšířit svoji působnost, vybudovat nové výrobní haly a rozšířit počet zaměstnanců. Počátek této změny je však omezen strachem z větší zodpovědnosti a těžší administrativy. Vedení se též bojí, že by tato změna měla za následek ztrátu přehledu o kompletním fungování firmy. Mají obavy, že by nemohli tolik efektivně sledovat a řídit své zaměstnance a vybudovaný přátelský dojem z firmy by se vytratil. Doposud také OK Plast najímal zaměstnance postupně a výkon každého sledoval určitou dobu a tvaroval jej podle svých představ. Rozšíření by tedy pro firmu znamenalo zaměstnání většího počtu lidí zároveň a budování zaměstnance by tedy, podle slov majitele, nebylo tolik dokonalé.

Firma doposud komunikovala se svými zákazníky jen pomocí drobné reklamy a všechen úspěch sázela na osobní komunikaci. K posílení dobrého pocitu v osobní komunikaci by měla firma klientům nabízet i různé doplňkové předměty a klienty si tímto způsobem „hýčkat“. Trendem dnešní doby je však internet a velká část komunikace probíhá přes něj. Pro správný vývoj firmy a její rozšíření bude tedy zapotřebí posílit reklamní kampaň fyzickou a vybudovat reklamu elektronickou.

#### **4.8.2. Marketingový mix 4C**

Pro zvolenou firmu je nejlepší zvolit marketingový mix 4C, který je určený pro malé až střední firmy, které jsou orientované hlavně na zákazníka. Pro zavedení firemní identity také použijí znalosti z modelu marketingového mixu 4A. Ten se skládá ze 4 složek. Povědomí, dostupnosti místní, dostupnosti časové a přijatelnosti. Jedná se o aplikaci modelu 4C firmou Coca-cola, která jako první využila tuto variantu a dodnes ji užívá jako základ své firemní strategie.

- **Potřeby a přání zákazníka**

Hlavní produkt, který může společnost nabídnout, je výroba oken na zakázku, jejich montáž a demontáž. Jako vedlejší produkty nabízí výrobu atypických síťovin do okenních rámců, montáž vchodových a garážových dveří.

Každý výrobek by měl nabízet 3 různé úrovně nabídky. A to **jádro výrobku, vlastní výrobek a doplňkové služby**.

Jádrem výrobku můžeme považovat samotné plastové okno s určitým počtem komor, které zajistí tepelnou izolaci a nezamlžování vnitřních i vnějších skel.

Do vlastního výrobku zařadíme vylepšený šestikomorový profil, který výše zmíněné vlastnosti zlepšuje a služby jako bezplatnou cenovou nabídku a demontáž starých oken a montáž nových.

K doplňkovým službám řadí firma OK Plast výrobu ochranných sítí a parapetů na míru, zaměření velikostí oken v ceně zakázky a také možnost bezplatných úprav po dobu jednoho roku.

- **Tvorba ceny výrobku a cenové strategie**

Hodnota nabídky produktu je v užitku, jež zákazníkovi přináší a který očekává. Zákazník přemýšlí, zda hodnota výrobku odpovídá ceně, která má být zaplacená.

Zákazník při koupi oken uvažuje dvěma způsoby. Na jedné straně si přeje koupit nová okna, která mu zajistí tepelnou izolaci a úspory na topení. To vše by chtěl za relativně nízkou cenu, protože z oken další jiný užitek mít nebude. Na druhou stranu pro něj nová okna představují investici na minimálně 10let dopředu a může si tedy dovolit zaplatit více za kvalitní zboží. Proto není třeba jít s cenou na úplnou hranici zisku, ale je možné ji ponechat ve střední až vyšší třídě, jelikož se nejedná o spotřební zboží, které by zákazník měnil každý rok.

Zavede-li podnik nový výrobek na trh nebo bude-li se snažit o novou distribuční cestu nějakého stávajícího výrobku, musí se rozhodnout do jakého segmentu jakosti a ceny výrobek umístí. Poté je důležité vybrat si strategii, s jakou chce produkt prodat. Jestli svůj výrobek nadsadí, bude se jednat o strategii okrádání. Společnost také může

dát produktu takovou cenu, jaké odpovídá jeho kvalita a tento fakt patřičně propagovat. Tím by si upevnili mínění u zákazníků.

- **Dostupnost výrobků a služeb**

Snadná, pohodlná a efektivní dostupnost znamená mít správný produkt ve správný čas na správném místě, za správnou cenu a za přispění přiměřené komunikace.

Jelikož firma OK Plast, vyrábí plastová okna, bylo by asi nelogické, kdyby se její produkty prodávaly ve velkoobchodech nebo dokonce supermarketech. Proto je distribuční kanál omezen pouze na dvě vlastní prodejny, kde je možné domluvit se zákazníkem parametry ohledně zakázky a poté hotovou zakázku dovést zákazníkovi až na určené místo. Jedním ze způsobů, jak se může společnost přiblížit svým zákazníkům je užití reklamy v podobě billboardů, letáků a různých propagačních materiálů. Dalším způsobem je, v poslední době velmi oblíbené, vytvoření funkčního elektronického obchodu. Jelikož zákazníci díky internetu „leniví“ a před samotným fyzickým vstupem do kamenné prodejny si nejprve na internetu vyhledají veškeré konkurenční firmy, srovnají si jejich ceny a služby, které nabízí. Až poté se rozhodnou buď zajít na prodejnu osobně, nebo vyřídit objednávku přes internet.

Firma OK Plast si nechala v lednu roku 2008 sestavit novou webovou prezentaci, která by umožňovala snadnou změnu obsahu nabídek a aktualizaci dat. Dále je zde možné vybrat si veškeré parametry, které jsou potřeba k objednávce výroby oken a její snadné odeslání zaměstnancům na pobočkách, kteří zakázku zadají do výroby.

I přes fakt dostupnosti internetu dává stále většina zákazníků přednost osobnímu kontaktu s prodejci, aby o své zakázce věděli co nejvíce a nedošlo žádným chybám při výrobě zakázky. V tomto případě by měli být zaměstnanci dobře vyškoleni na jednání s lidmi. Ti jsou totiž spotřebiteli vnímáni jako součást podniku a dotvářejí především podnikový image.

- **Komunikace**

Směrem od společnosti ven může být vysíláno několik druhů komunikace. Jedná se o komunikaci směrem k zákazníkům, investorům, dodavatelům, distributorům, úřadům, zaměstnancům, médiím a konkurenci.

OK Plast komunikuje se skupinou zákazníků nejvíce ze všech skupin. Komunikace probíhá za pomoci letáků, informačních cedulí a internetu. Zákazníkovi jsou sdělovány údaje o kvalitách svých výrobků, jejich cenách, akčních slevách a speciálních službách.

Jelikož je společnost na trhu více jak 10 let, oslovila již velkou skupinu zákazníků a ti ji dále tvoří reklamu, díky své spokojenosti.

K posílení reklamy v současnosti společnost nechala potisknout svá auta firemním motivem, který je mezi konkurenty na Olomoucku velmi výrazný.

Tištěnou reklamu můžeme nalézt v několika inzertních časopisech, které vychází pravidelně každý měsíc.

Dále byly vytvořeny různé propagační předměty v podobě šanonů, katalogů, atd., které jsou rozdávány klientům, a tím je posílena celková reklama společnosti.

#### **4.8.3. Kultura v podniku**

Kulturu můžeme charakterizovat jako to, jak ve firmě pracujeme. Firemní kultura představuje souhrn norem, hodnot, přesvědčení a spokojenost s vlastní firmou. Tyto formy nejsou nikde zapsány, ale jejich dodržování je nutné při tvorbě firemní image. Pozitivní firemní image má pak dobrý vliv na zákazníky.

Jen správně utvořená a zvolená firemní kultura je vhodná k prosazování firemní strategie. Při změně strategie může docházet k odporům. Proto je důležité zvolit si svoji strategii na počátku podnikání a té se držet po dlouhé časové období, aby k odporům a nesprávnému chování zaměstnanců docházelo jen zřídka.

Kultura v podniku OK Plast je velmi příjemná. Zaměstnanci s lidmi komunikují dle kodexu: „Náš zákazník, náš pán“. Zaměstnanci si uvědomují, že problematika technologií výroby oken je dosti složitá, a proto se snaží svým klientům nejjednodušším způsobem vysvětlit veškeré potřebné informace. Díky nim se zákazník může správně rozhodnout pro volbu, kterou opravdu potřebuje. Pro lepší pochopení výkladu je po prodejně rozmístěno několik vzorových oken a doplňků, podle kterých si zákazník může představit, jak bude hotový produkt vypadat.

Jelikož se jedná o rodinnou firmu, komunikace nadřízených se zaměstnanci je velice přátelská a dotváří pohodovou atmosféru celé společnosti.

Jediným negativem je příliš velké pracovní vytížení. Díky možnosti elektronických či telefonických poptávek, je několik zaměstnanců plně vytíženo tvorbou nabídek. Na dobrém psychickém stavu zaměstnanců nepřidává ani fakt, že jen každá šestá zakázka je realizována a tudíž je většina práce „zbytečná“.

#### **4.8.4. SWOT analýza**

SWOT analýza má za úkol analyzovat silné a slabé stránky podniku, jejich šance na využití a rizika.

##### **4.8.4.1. Silné stránky**

Mezi silné stránky společnosti patří vlastní výroba. Nejen že společnost vyrábí vlastní okna, ale jako jediná v České republice se zabývá ohýbáním okenních rámců, které dále prodávají více jak 40 firmám po celé ČR.

Další výhodou je vlastnictví všech budov, které jsou potřebné k výrobě a prodeji jejich produktů. Společnost nemusí být zatěžována žádným nájmem. Navíc pobočka v centru slouží jako reklamní materiál. Při její výstavbě byly použity okna vlastní výroby a architektura domu byla navržena tak, aby ukazoval pestré možnosti výroby atypický oken.

Výhodou pro společnost je také stálá klientela. Díky dlouhé působnosti na trhu má firma uzavřené dohody se stavebními firmami, které poté svým klientům nabízí okna i od OK Plast.

#### **4.8.4.2. Slabé stránky**

Největší slabinou společnosti je fakt, že není registrovaná jako obchodní společnost. Jak bylo již na začátku zmíněno, při založení bylo pro společnost lepší, být vedena osobou s živnostenským listem. Když se společnost rozhodla přejít na s.r.o. bohužel byla již obchodní značka OK Plast zaregistrována. Jelikož už měla společnost vybudovanou určitou klientelu, přejmenování společnosti kvůli její registraci nepřipadalo v úvahu.

Slabou stránkou jsou oproti konkurenci malé výrobní prostory. Dle slov majitele společnosti je výroba téměř na maximu a zisky jsou dostačující. Kdyby však konkurence posílila svůj boj, OK Plast by byl nucen navýšit svoji výrobu. Tato změna by však byla finančně velmi náročná a mohla by vést k dočasné ztrátě klientely.

Další slabou stránkou je reklama. Jak jsem výše zmínil, OK Plast vynakládá určitý kapitál na reklamu, ale ta není bohužel příliš efektivní. Reklama není graficky příliš poutavá a časopisy, ve kterých je inzerována, nepatří mezi nejčtenější. Jedná se totiž o inzertní časopisy, které jsou z převážné většiny plné reklam a zákazníka jen těžko zaujmou.

#### **4.8.4.3. Příležitosti**

Velká příležitost se společnosti nabízí v doplňkových výrobcích a službách. Jelikož společnost vyrábí vlastní okna, je pro ně jednodušší vyrábět k nim i doplňky. Například žaluzie, které jsou zapuštěné do okenních rámců a působí tedy mnohem elegantněji. Dále nabízejí různé doplňky a modifikace, které si mohou dovolit poskytovat jen společnosti, které stejně jako OK Plast okna i vyrábí.

Pro OK Plast by mohlo být i příležitostí výroba plastových oken z recyklovatelného materiálu, která by byla jistě podpořena ministerstvem životního prostředí a Evropskou unií. Takové dotace by ji přinesly prestiž a uznání.

#### 4.8.4.4.Hrozby

Velkým rizikem pro OK Plast je konkurence vyrábějící dřevěná okna. Tato okna jsou v současnosti kvalitnější a nabízejí větší tepelnou úsporu. Jejich cena je však vyšší než u plastových oken. Avšak díky trendu zvyšování mezd a růstu životní úrovně lidí raději zákazníci volí vyšší kvalitu a nehledí tolik na finance.

Další hrozbou je rozrůstající počet poboček společností, které působí po celé ČR. Tyto velké společnosti si mohou dovolit celoplošnou reklamu, která způsobuje nedůvěru v menší společnosti.

#### 4.8.4.5. Schéma SWOT analýzy

SWOT	S - silné stránky	W - slabé stránky
<b>O - příležitosti</b>	S-O-Strategie	W-O-Strategie
<b>T - hrozby</b>	S-T-Strategie	W-T-Strategie

**Tabulka 6:** Schéma SWOT analýzy

- **Strategie S-O**

Strategie SO udává jak využít silné stránky k získání příležitostí.

Velkou výhodou firmy OK Plast je její divize Arkus, která se zabývá zmíněným ohýbáním okenních rámu. Jak bylo již zmíněno, OK Plast je jedinou společností v ČR zabývající se touto činností. To znamená pro společnost trvalý zisk a určitou konkurenční výhodu. Tento náskok by mohla společnost umocnit výrobou recyklovatelných a recyklovaných rámu a tím by konkurenci přeskočila.

- **Strategie S-T**

Strategie určuje, jak využít silné stránky na obranu proti hrozbám.

Díky jistotě stálé klientely a vlastnictví výrobních prostor, které by se daly rozšířit, může společnost rozšířit svoji výrobu a tím konkurovat stále více se rozrůstající konkurenci.

Také fakt, že si společnost okna vyrábí sama, dává možnost snížit náklady na výrobu a tím pádem i cenu výrobků. To by mělo za následek zvýšený zájem po plastových oknech nad zájem po oknech dřevěných.

- **Strategie W-O**

Tato strategie udává jak překonat slabé stránky využitím příležitostí. Společnost by měla změnit svoji strategii stagnace a pokusit se rozšířit své výrobní prostory. Jelikož je výrobní hala mimo centrum Olomouce, dává to možnost tuto halu rozšířit, aniž by museli budovat zcela nový výrobní komplex. V nových prostorách by mohla být započata výroba výše zmíněných nových technologií a rozšířena výroba těch stávajících.

Další slabá stránka – propagace, která by mohla být založena na výrobě nových produktů a zároveň by se podpořila i propagace firmy samotné.

- **Strategie W-T**

Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující slabé stránky.

Tato strategie pro společnost znamená zapracovat na vlastní propagaci plastových oken a dalších vlastních produktů a služeb, aby získala na svoji stranu zákazníky, kteří mají zájem o dřevěná okna.

Pro zlepšení pozice mezi konkurenty by se měla společnost také pokusit o zapsání do obchodního rejstříku a to pod stejným názvem, jaký měla doposud. Díky tomu by si mohli dovolit investovat více peněz do vývoje nových technologií bez rizika ztráty veškerého majetku, při neúspěšném vývoji.

## **5. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

### **5.1. Cíl práce**

Cílem mé práce je vybudování firemní identity v rámci celého podniku. Nejprve je zapotřebí promyslet a navrhnout firemní cíle, které budou jádrem celé tvorby. Poté chci vytvořit a koordinovat novou reklamní kampaň, která by oslovila jak nové tak i stávající zákazníky. Tato kampaň by měla pozvednout společnost ve veřejném mínění na vyšší úroveň, aby působila silně a cílevědomě.

Při práci bude zapotřebí provést určité změny v grafické podobě, zavést grafický manuál a určitá pravidla užívání a vytváření propagačních materiálů.

Dále se musí zaměstnanci obeznámit s novými změnami a dohlédnout na to, aby se s těmito změnami ztotožnili.

### **5.2. Aplikace firemní identity v OK Plast**

#### **5.2.1. Stanovení zásad: „Proč jsme zde, a čeho chceme dosáhnout?“**

Cílem komunikace je upozornit na existenci silné společnosti zabývající se nejen výrobou oken, ale i ohýbáním rámců, které dodává po celé republice, tvorbou atypických oken a veškerých okenních doplňků kompatibilních k jejich produktům. Tímto sdělením by se měla velikost a síla firmy mezi lidmi jevit jako silnou společností na úrovni národních společností jako je Ri-okna, Sulko a jiné. Jako nástroj jsem zvolil vybudování firemní identity, která zahrnuje veškeré aspekty potřebné k dosažení stanoveného cíle.

#### **5.2.2. Výběr komunikační cesty**

Pokud se provede správná reklamní kampaň, bude firma vystupovat v podvědomí zákazníků jako silná cílevědomá společnost. V kampani se tedy zaměříme na tvorbu jednotné, poutavé a jednoduché grafiky a poté ji použijeme na výrobu billboardů, plakátů, inzerátů do novin a časopisů a na tvorbu webové prezentace.

Další faktor, který ovlivňuje názor zákazníka na firmu je chování zaměstnanců. Proto bude potřeba oslovit zákazníka i touto cestou. Zaměstnanci by měli projít školením, které jim ujasní nové cíle a záměry společnosti a poradí jaké je vhodné chování k zákazníkům.

Příležitost, kdy je možné oslovit zákazníka má firma i na různých stavebních veletrzích a výstavách.

### **5.2.3. Identifikace cílové skupiny**

Při rozhodování koho naši komunikací oslovíme, byly na prvním místě stavební společnosti, které znamenají v současnosti pro OK Plast největší odběr. Pokud budou naši propagací osloveny velké stavební společnosti a bude s nimi navázaná spolupráce, bude zapotřebí se postarat o propagační materiály, které budou umístěny na pobočkách těchto firem.

Další cílovou skupinou je skupina čtenářů časopisů zaměřených na budování bytů, domů a různých stavení. Neočekáváme, že by reklama v těchto časopisech přinesla větší počet klientů, ale alespoň si firma upevní svoji image a více se zviditelní na veřejnosti.

Poslední skupinou budou veškerí obyvatelé olomouckého kraje. Pro tuto cílovou skupinu budou vynaloženy nejmenší částky, ale rámci budování image je zapotřebí, aby každý člověk věděl o existenci značky OK Plast a aby jeho dojem z reklamy byl pozitivní.

### **5.2.4. Tvorba firemní image**

Ačkoli image je oblast i obor, který je motorem marketingu, zůstává něčím, co proti jiným objevům nemá vůbec stabilní pozici. Sotva někdo přijde s jasným návodem, co dělat a jak naordinovat firemní image, který bude stále vítězit v sílící konkurenci. Přitom image má svoji sílu v tom, že ať děláte cokoli, anebo nic, cílová skupina to vždycky vnímá. Není zcela v rukou společnosti, protože lidské myšlení zcela neovlivníme, lze ji ovlivňovat a efektivně řídit. Přitom však musím využívat takové nástroje integrované komunikace, aby obraz firmy byl v očích zákazníků co nejlepší.

Při budování image budeme postupně pracovat na následujících krocích:

- **Klíčové slovo**

Při budování image pracujeme s vjemy, asociacemi a představami, které v praktickém marketingu musí být ukotveny na **klíčové slovo**. Proto je prvním předpokladem úspěchu najít klíčové slovo, které bude pro cílový trh důležité.

Jako klíčové slovní spojení bylo v OK Plast vybráno: „Okna a dveře pro váš dům“. Tímto spojením se však omezují jen na skupinu majitelů rodinných domů a neoslovují tedy veškeré svoje zákazníky. Doporučuji tedy firemní motto podat poněkud silněji.

Mezi mé návrhy patří: „O zasklení víme vše“, „Okna a dveře dle Vaší fantazie“ nebo „Světlo Vašeho života“. Domnívám se, že tyto slogany více řeknou o tom jaké firma je a co je nám schopna nabídnout.

- **Zapamatovatelné jméno**

Dalším krokem na cestě k budování image je najít **dobře zapamatovatelné jméno** a další symboly, které budou image podporovat.

Jelikož firma působí na trhu více jak 10 let, jméno vstoupilo již do podvědomí zákazníků. Pro zákazníky značka OK Plast znamená kvalitu a dobré služby, proto by změna byla v tomto případě špatným krokem.

- **Pozice na žebříčku služeb**

Vždy se nepodaří být prvním na trhu a vytvářet novou produktovou kategorii. I s pozicí druhého, třetího atd. hráče na trhu se dá pracovat. Naše marketingové snažení je poté závislé na **pozici na pomyslném žebříčku produktů a služeb**, jež jsme schopni zaujmout.

V případě společnosti OK Plast by bylo opravdu velmi těžké dosáhnout na nejvyšší pozici, ale to ani není jejím cílem. Jak již bylo na začátku zmíněno, firma má zájem

vyšplhat se na vyšší pozici, než je doposud, zde se ukotvit a snažit se udržet svoji pozici na delší časové období.

- **Princip kontinuity**

Při budování image se musíme držet toho, co zákazník o firmě ví, jaká je jeho zkušenost s jejími produkty, službami a jakou image si o firmě dosud vytvářel.

Při zavádění firemní identity nebudu tedy vytvářet novou image, ale chci vyjít z pozice, jakou jsi doposud OK Plast vybudoval. Podle ohlasu zákazníků je zřejmé, že image je pozitivní a společnost působí seriózně. Proto budeme stavět na těchto základech a změny, které provedeme, by měli být jen doplňkové.

- **Dlouhodobost**

Jednorázové kampaně, které se dokonce liší i svým zaměřením, znamenají, že ponecháváme příliš velký prostor pro působení konkurence, nahodilých vlivů a apod., což vždy znamená, že nemáme vývoj image dostatečně pod kontrolou.

Při zavádění nové grafiky, bude tedy potřeba promyslet i kroky, které bude chtít firma podniknout v budoucnu. Hlavně u grafiky je důležité, aby byla nadčasová a oslovila zákazníky i za několik let. Neustálá změna grafického ztvárnění by na zákazníky působila matoucím dojmem a při dalším nákupu by si nemuseli být zákazníci jistí, zda se stále jedná o stejnou společnost.

Dlouhodobost neplatí jen u grafické stránky, ale také u cílů a vize firmy. Je potřeba, aby si manažeři ujasnili své dlouhodobé cíle a těch se drželi.

- **Upřímnost**

Upřímnost v komunikaci je dalším prvkem, který se považuje za nadčasové pravidlo. Jako velmi efektivní způsob působení na potenciální zákazníky se prokázala kombinace upřímnost v přiznání negativních prvků v image našeho produktu, které lze změnit v pozitivum.

### 5.2.5. Firemní kultura

Proces změny organizační kultury probíhá ve třech fázích:

- **Diagnostika** – identifikace dosud platných norem, hodnot, představ a vzorců interakcí
- **Tvorba vize nové kultury**
- **Proces přeměny** - postupné zeslabování, zpochybňování či diskreditace vžitě kultury, získávání souhlasu se změnou kultury, tříbení a upevňování nové kultury

### 5.2.6. Komunikační tok

Nejlepším modelem komunikace v OK Plast je model příčné komunikace. Ta umožňuje nejen komunikaci od nadřízených k zaměstnancům, ale dává i prostor samotným zaměstnancům, kteří se mohou se svými připomínkami a problémy obrátit na své vedoucí. Výhodou komunikace zaměstnanců se svými nadřízenými je také v tom, že jsou nejvíce ve styku se zákazníky při konečné realizaci zakázky a tudíž mohou nejlépe zprostředkovat zpětnou vazbu a reakce zákazníků na kvalitu služeb a produktů. Dále také školený zaměstnanec dokáže od klientů získat informace, které se dají využít jako inspirace při rozšíření nabídky, či jen jako doplněk ke službám.

Všechny informace které zaměstnanci získají při komunikaci se zákazníky, jsou velmi cenné, a proto je důležité, aby manažeři dávali prostor k vyjádření svých podřízených o požadavcích zákazníků, a aby těmto radám naslouchali.

### 5.2.7. Kontrola zpětné vazby

Budovat image bez spolehlivé zpětné vazby, tj. informací o tom, jak je naše značka vnímána ve srovnání s konkurenty, je vždy střelbou na cíl se zavázanýma očima. Někdy to může vyjít, ale častěji ne.

Největším úspěchem by byla existence článků v novinách, či na internetových serverech zaměřených na nečekaný rozpuštění společnosti OK Plast.

Zpětnou vazbu můžeme také kontrolovat pomocí návštěvnosti webových stránek. Každá reklama, která bude vytvořena, musí obsahovat internetovou adresu společnosti, kde si mohou zákazníci najít veškeré informace, které potřebují.

Dále se dá zpětná vazba měřit pomocí odevzdaných slevových kupónů, které mohou být otisknuty například v inzertních časopisech.

### **5.3. Plán tvorby**

#### **5.3.1. Tvorba firemního designu**

##### ***První etapa:***

- Tvorba nového loga
- Upřesnění barev loga a podkladových barev
- Tvorba rastru pro všechny druhy tiskopisů
- Slogan společnosti a jeho spojení s logem

##### ***Druhá etapa***

- Registrace nového loga
- Vydání úvodní příručky „Definice nového loga a typografie“
- Distribuce podoby nového loga zaměstnancům, umístění loga na internet

##### ***Třetí etapa***

- Zavádění firemního designu
- Tvorba reklam, grafiky internetových stránek, letáků a nabídek dle grafického manuálu
- Vstup do povědomí veřejnosti o posílení značky OK Plast

##### ***Čtvrtá etapa***

- Kontrola ohlasu na novou grafiku

- Monitorování diskuzí na internetu ohledně nové grafiky (doporučené stránky: [www.designportal.cz](http://www.designportal.cz))
- Průzkum veřejného mínění – dotazníky (emailem, osobně na prodejně)

### **5.3.2. Formace firemní kultury**

- Práce bude zadána specializované firmě. V rámci práce bude uskutečněno několik pohovorů pro pochopení firemní filozofie a vize firmy. Doba příprav bude trvat cca 14 dní.
- Poté firma zpracuje analýzu a vyhotoví návrh nové „osvěžené“ vize firemní kultury. Doba cca 1 měsíc.
- Tvorba manuálu – jak jednat se zákazníky (malé kartičky s přehlednými informacemi pro zaměstnance)
- Tvorba plánu postupného zavádění
- Zavedení firemní kultury – školení, úprava pracoviště (malba, nábytek)

**Celková doba trvání:** 9 týdnů

**Cena:** 80 000 Kč

Formování firemní kultury lze provést i bez specializované firmy. Bude však zapotřebí po celou dobu tvorby zaměstnat touto prací alespoň dva zaměstnance. Když spočítáme prémie, které si tyto zaměstnanci za práci zaslouží, dostaneme se k částce 40 000 Kč na zvláštní výdaje za dva měsíce práce pro tyto dva zaměstnance. S porovnáním s částkou, která nabízí specializovaná firma je tedy pro OK Plast výhodnější firemní kulturu formovat vlastními silami. V zájmu profesionálně odvedené práce by však bylo lepší přenechat tuto práci specializované firmě.

### 5.3.3. Rozpočet

- **Tvorba nového loga**

1. *Schůze:*

Nutná účast alespoň dvou manažerů, jednoho vedoucího a grafika, který bude mít práci nestarosti.

Během 7 dní grafik zpracuje několik návrhů, které by souhlasili s filozofií společnosti a předloží je na kontrolu.

2. *Schůze:*

Měla by proběhnout ve stejném složení jako první schůze. Grafik zde předloží své návrhy. Z nich budou vybrány 2-3 návrhy, které si případně upraví dle představ společnosti. Doba na úpravu 3 dny

3. *Schůze:*

Odsouhlasení nové podoby loga. Účast vedení zde není nutná.

**Celková doba trvání:** 14 pracovních dní

**Cena za práci grafika:** 7 000 – 9 000 Kč

**Cena práce manažerů:** dle rozhodnutí firmy

- **Příručka „Definice nového loga“**

Do 7 dnů grafik dodá příručku s definicí nového loga a barevného podkladu.

**Cena včetně tisku:** 2500 Kč

- **Tvorba Grafického manuálu**

Grafik zpracuje grafický manuál, který bude obsahovat definici loga a užití typografie ve všech firemních tiskovinách.

Dále vytvoří jednoduché příručky pro zaměstnance, jak vytvářet firemní tiskoviny.

**Doba trvání:** 10 pracovních dní

**Cena včetně tisku:** 10 000 Kč

- **Tvorba reklamy**

Grafický manuál bude poskytnut různým reklamním agenturám. Ty budou mít za úkol zpracovat:

**Tvorba billboardů**

Doba přípravy: 15 dní

Cena návrhu: 8 000 Kč

Cena pronájmu ploch 15 x 6m: 8 500 Kč/měsíc

Počet billboardů: 4

Doba trvání: 4 měsíce

**Tvorba reklamních letáků do MHD**

Doba přípravy: 5 dní

Cena návrhu: 2 000 Kč

Cena letáku A3: 75 Kč/měsíc

Počet letáků: 200

Doba trvání: 2 měsíce

**Tvorba potisku celé tramvaje**

Doba přípravy: 20 dní

Cena návrhu: 30 000 Kč

Cena umístění: 180 000 - 250 000 Kč (záleží na typu vozu)

Počet: 1

Doba trvání: 1 rok

**Inzerce v odborných časopisech**

Doba přípravy: 10 dní

Cena návrhu: 5000 Kč

Cena umístění: 1500 Kč/měsíc

Počet: 5

Doba trvání: 1 rok

### **Úprava stávající webové grafiky**

Doba přípravy: 10 dní

Cena návrhu: 10 000Kč

Doporučuji v rámci re-designu internetových stránek zapracovat i na SEO optimalizaci, pro snadnější nalezení formy OK plast Vyhledávacími roboty.

Cena SEO optimalizace: 8 000 Kč

Placená podpora vyhledávání: 20 000 Kč/rok (seznam.cz)

### **Reklamní předměty**

Výběr dle uznání manažerů

Cena: do 15 000 Kč

**Celková cena za tvorbu firemního designu a formování kultury: 560 000 Kč**

**Doba trvání zavedení nové firemní identity: 60-80 pracovních dní**

Pro společnost jako je OK Plast, která má roční obrat 60 mil. korun je částka kolem půl milionu zcela adekvátní. Když vezmeme v potaz, že se tato částka bude vydávat postupně pod dobu 3 měsíců, nebude to pro společnost tak velká finanční zátěž.

## 6. ZÁVĚR

Komunikace je velmi důležitou součástí každého podniku. V marketingu existuje mnoho nástrojů, které slouží k přenosu informací směrem k zákazníkům. Pro správnou komunikaci je však důležité zvolit ten správný nástroj, který osloví zvolenou cílovou skupinu.

Firma byla prozkoumána za pomoci analýz obecného okolí, oborového okolí a vnitřní analýzou. Při práci byl využit Porterův model na analýzu konkurenčního prostředí a na využití sil, které mohou zásadním způsobem ovlivňovat aktivity firmy. Dále SWOT analýza k zhodnocení strategického postavení firmy OK Plast. Výsledné údaje byly použity pro pochopení současné filozofie podniku a tvorbu návrhu nové komunikační strategie v rámci budování firemní identity.

Zavedením firemní identity si firma posílí svoji image. Uvnitř firmy dojde k revitalizaci, která přinese do firmy nový „svěží vzduch“. Při tvorbě identity je důležité ujasnit si filozofii organizace a z té vycházet při celé tvorbě. U tvorby grafiky je důležité, aby byla promyšlená a každý užitý prvek měl svůj význam. Nevhodná grafika, slogan, ztvárnění či nápad mohou zničit veškeré cíle marketingu i stotisícové investice.

Věřím, že návrh komunikační strategie a zavedení prvků firemní identity bude pro firmu OK Plast alespoň z určité části přínosem. Využitím znalostí obsažených v této práci, si mohou manažeři lépe stanovit svou komunikační strategii, která zajisté osloví více klientů a splní svůj hlavní účel upevnění firmy na trhu.

## 7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### 7.1. Knihy

- [1] AAKER, David A. Brand building: budování obchodní značky. Vilém Jungmann. [s. l.]: Computer press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
- [2] BAJČAN, Roman. Techniky public relations aneb jak pracovat s médii. Praha: Management press, 2003. 148 s. ISBN 80-7261-096-1.
- [3] BRASSINGTON, F , PETTITT, S. Essentials of marketing. 2007. 545 s. ISBN 978-0-273-70818-6.
- [4] HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- [5] HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [6] KOTLER, P. Marketing Management Analýza, Plánování, Realizace a Kontrola. Victoria Publishing, a. s., 1992. 789s. ISBN 80-85605-08-2
- [7] KOTLER, P. & TRIAS de BES, F. Inovativní marketing. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 195s. ISBN 80-247-0921-X
- [8] KOZEL, R. a KOLEKTIV. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 277s. ISBN 80-247-0966-X
- [9] KRČMÁŘ, J. Adobe photoshop: Praktický webdesign. 2006. 204 s. ISBN 802471423X.
- [10] NAGYOVÁ, J. Marketingová komunikace. 1994. 113 s. ISBN 80-7079-376-7.
- [11] NĚMEC, P. Public relations: Praxe komunikace s veřejností. 1996. vyd. Praha: Management press, 1996. 167 s. ISBN 80-85943-20-4.
- [12] NEMĚC, Robert. [Http://marketing.robertnemec.com](http://marketing.robertnemec.com) [online]. 2005 [cit. 2005-06-21]. Dostupný z WWW: <<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.
- [13] SMITH, P. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. 511s. ISBN 80-7226-252-1
- [14] SVODODA, Václav. Public relations: Moderně a účinně. Praha: Grada, 2006. 244 s. ISBN 80-247-0564-8.
- [15] ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

## 7.2. Internetové adresy

- [16] Manažerská komunikace. /online/. Dostupný z: <http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp-print.php?l=06>.
- [17] Marketingová komunikace. /online/. Dostupný z: [https://akela.mendelu.cz/~turbinko/materialy/Prednaska\\_04.doc](https://akela.mendelu.cz/~turbinko/materialy/Prednaska_04.doc).
- [18] Moderní Řízení: Strategie budování značky /online/. Dostupný z: [http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10007700-13345910-600000\\_detail-strategie-budovani-znacky](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10007700-13345910-600000_detail-strategie-budovani-znacky). poslední úprava: 9. 12. 2003.
- [19] PIECKOVÁ, E. Czech design /online/. Dostupný z: <http://www.czechdesign.cz/index.php?status=c&clanek=340&lang=1>. Poslední úprava: 23. 3. 2004.
- [20] Porterův model konkurenčních sil /online/. Dostupný z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>. Poslední úprava: 18. 5. 2008.
- [21] RYPÁČEK, P. Marketingové noviny /online/. Dostupný z: [http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1071](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1071). Poslední úprava: 24. 3. 2003.
- [22] SWOT analýza /online/. Dostupný z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>. Poslední úprava: 10. 5. 2008.
- [23] ZICH. Robert. Strategický management. Podnikatelská fakulta VUT v Brně, Brno 2007 (cit. 2008-02-03). Dostupné z WWW: [http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results\\_02/edumat\\_rep/STM/STM\\_Pext.pdf](http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf)

## 8. SEZNAMY

### 8.1. Seznamy grafů

<i>Graf 1: Nárůst obrátu v letech 1998 - 2007</i> .....	33
<i>Graf 2: realizované nabídky v prvním pololetí roku 2007</i> .....	34

### 8.2. Seznamy obrázků

<i>Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil (19)</i> .....	12
<i>Obrázek 2: Schéma základního komunikačního procesu (16)</i> .....	14
<i>Obrázek 3: Vztah komunikačních faktorů k cílům organizace</i> .....	20
<i>Obrázek 4: Firemní identita (17, str. 19)</i> .....	24

### 8.3. Seznamy tabulek

<i>Tabulka 1: SWOT analýza (21)</i> .....	10
<i>Tabulka 2: Marketingový mix 4P (4, str. 39)</i> .....	22
<i>Tabulka 3: Marketingový mix 4C (4, str. 40)</i> .....	23
<i>Tabulka 4: Marketingový mix 4A (4, str. 40)</i> .....	23
<i>Tabulka 5: Skupiny veřejnosti pro komunikaci s organizací</i> .....	27
<i>Tabulka 6: Schéma SWOT analýzy</i> .....	46

## 9. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

<b>FI:</b>	Firemní identita
<b>FD:</b>	Firemní design
<b>PR:</b>	Public relations
<b>FKom:</b>	Firemní komunikace