

# **Jednotný korporátní design (CID) jako strategická součást integrovaných marketingových komunikací (IMC)**

Bc. Dalibor Kaláb, BA

---

Diplomová práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

\*\*\*nascannované zadání s. 1\*\*\*

\*\*\*nascannované zadání s. 2\*\*\*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně dne 12. září 2011

.....  
Bc. Dalibor Kaláb, BA

---

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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

## **ABSTRAKT**

Proč byste se měli zajímat o to, jakým dojmem působí vaše firma nebo produkt? A jak dosáhnout toho, aby působili vždy a za každých okolností kompaktním a jednoduchým dojmem? Je to vůbec důležité, anebo je to jen další výmysl znučených kreativců z marketingu?

Cílem této práce je provedení strategické marketingové analýzy a zhodnocení stávající úrovně komunikace metodou Balanced Scorecard s cílem rozhodnout o tom, zda je nutné přistoupit ke změně stávající korporátní identity, případně jaké hlavní cíle stanovit pro tvorbu zcela nové korporátní identity.

Součástí práce je nezbytný teoreticko-metodologický aparát zaměřující se především na postatu korporátního designu v kontextu korporátní identity. Praktická část práce je věnována zpracování strategické marketingové analýzy v prostředí konkrétní české organizace. Práce obsahuje také projektovou část věnující se hodnocení úrovně korporátní identity dané organizace metodou Balanced Scorecard.

Tato práce je určena všem marketingovým manažerům, ředitelům anebo vlastníkům jej úspěšně získat a používat.

*Klíčová slova: korporátní design, jednotný vizuální styl, integrované marketingové komunikace, marketingová strategie, marketingová analýza, Balanced Scorecard.*

## **ABSTRACT**

Why should you be interested in what impression your company or product makes? And how to reach the ability to make compact and unified impression in any situation and under any circumstances? Is it important at all or is this just another contraption of bored creatives from the marketing department?

The aim of this work is to carry out a strategic marketing analysis and evaluation of the current level of communication by the method of Balanced Scorecard with the goal of making a decision if it is necessary to proceed to the change of the current corporate identity, possibly what main aims to set for creating a totally new corporate identity.

Part of the work is a necessary theoretical-methodological apparatus focusing above all on the essence of corporate design in context of corporate identity. The practical part of the work is devoted to the processing of a strategic marketing analysis in the environment of a particular Czech organization. The work contains also a project part dealing with evaluation of the corporate identity level of the given organization by the method of Balanced Scorecard.

This work is determined to marketing managers, directors or small and middle-size company owners who want to know the answer of if and how CID can help them and how to obtain it and use successfully.

*Key words: corporate design, unified visual style, integrated marketing communications, marketing strategy, marketing analysis, Balanced Scorecard.*

Děkuji na tomto místě vedoucímu této diplomové práce, panu PhDr. Václavu Svobodovi, autorovi mnoha odborných knih s dlouholetou zkušeností v oblasti PR a komunikace, za podporu při zpracování této práce a cenné rady a náměty.

Prohlašuji, že jsem tuto práci zpracoval samostatně a všechny citované zdroje (včetně internetových) jsou uvedeny v seznamu citované literatury.

Dále také prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 12. září 2011.

Bc. Dalibor Kaláb, BA

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
CÍLE PRÁCE 10	
ZPŮSOB SHROMÁŽDĚNÍ DAT .....	11
KOMU JE TATO PRÁCE URČENA.....	11
ČASOVÝ RÁMEC .....	12
METODOLOGIE .....	12
<b>I    TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>17</b>
<b>1    KORPORÁTNÍ IDENTITA (CI) A KORPORÁTNÍ DESIGN (CE).....</b>	<b>18</b>
1.1    ÚVOD .....	18
1.2    IDENTITA VERSUS DESIGN .....	19
1.3    KORPORÁTNÍ IDENTITA.....	21
1.4    KORPORÁTNÍ DESIGN.....	23
1.4.1    Značka .....	25
1.4.2    Barevnost.....	29
1.4.3    Typografie, grafické prvky a charakteristický způsob kombinace těchto prvků.....	32
1.5    PROCES TVORBY KORPORÁTNÍHO DESIGNU .....	34
1.5.1    Koncepce.....	37
1.5.2    Kreativa a kodifikace .....	38
1.5.3    Komunikace .....	39
1.5.4    Realizace a implementace .....	40
1.5.5    Udržování, hodnocení a rozvoj .....	41
1.6    MANUÁL KORPORÁTNÍHO DESIGNU .....	41
<b>II   PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
<b>2    STRATEGICKÁ MARKETINGOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>44</b>
2.1    ÚVOD .....	44
2.2    ORGANIZACE.....	45
2.2.1    Korporátní strategie.....	46
2.2.2    Business strategie .....	48
2.2.3    Funkční strategie .....	49
2.3    SLEPT ANALÝZA .....	50
2.3.1    Společenské faktory .....	50
2.3.2    Právní faktory .....	51
2.3.3    Ekonomické faktory .....	52
2.3.4    Politické faktory .....	53
2.3.5    Technologické faktory.....	53
2.3.6    Shrnutí SLEPT analýzy (metodou MAP).....	55



2.4	PORTEROVA PĚTIFAKTOROVÁ ANALÝZA OKOLÍ .....	58
2.4.1	Vyjednávací síla dodavatelů.....	59
2.4.2	Vyjednávací síla odběratelů .....	59
2.4.3	Hrozba vstupu nových konkurentů.....	60
2.4.4	Hrozba substitutů .....	61
2.4.5	Konkurenční rivalita v odvětví.....	62
2.4.6	Shrnutí Porterovy pětifaktorové analýzy okolí (metodou ETOP).....	63
2.5	MARKETINGOVÁ ANALÝZA KONKURENCE .....	64
2.5.1	Konkurence a její marketing .....	64
2.5.2	Shrnutí marketingové analýzy konkurence (metodou ETOP).....	66
2.6	STAKEHOLDERS ANALÝZA.....	66
2.7	ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ .....	67
2.7.1	Hlavní cíle v oblasti marketingu .....	68
2.7.2	Strategie značky .....	69
2.7.3	Komunikační strategie.....	71
2.7.4	Strategie komunikačního mixu .....	71
2.7.5	Korporátní design.....	72
2.7.6	Lidské zdroje v oblasti marketingu .....	72
2.7.7	Finanční a materiálové zabezpečení marketingu.....	73
2.7.8	Shrnutí analýzy interního prostředí .....	74
2.8	SOUHRNNÁ SWOT ANALÝZA A KRITICKÉ ZHODNOCENÍ.....	75
2.8.1	Souhrnná SWOT analýza .....	75
2.8.2	Kritické zhodnocení .....	77
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>78</b>
<b>3</b>	<b>HODNOCENÍ KOMUNIKACE METODOU BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>79</b>
3.1	CÍLE PROJEKTU A PRŮBĚH JEHO PROVEDENÍ .....	79
3.1.1	Cíle projektu.....	80
3.1.2	Věcný a časový postup .....	80
3.1.3	Rizika .....	82
3.2	VÝSLEDKY HODNOCENÍ.....	83
3.2.1	Korporátní komunikace.....	83
3.2.2	Marketingová komunikace .....	83
3.2.3	Interní komunikace.....	83
3.2.4	Organizace komunikace .....	84
3.2.5	Shrnutí hodnocení (sémantický diferenciál).....	85
3.2.6	Shrnutí hodnocení (podle hledisek).....	86
3.3	DOPORUČENÍ.....	87
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>96</b>

## ÚVOD

Jednotný korporátní design je zejména laiky často vnímán jako reklama a jako zbytečná věc. Nepřekvapí, že je tomu tak u laiků, ale je překvapující, že takto vnímají jednotný korporátní design i majitelé malých a středně velkých firem, kterým zejména může přinést vysokou přidanou hodnotu. Prostřednictvím jednotného korporátního designu lze ovlivnit zejména vnímání značky (ať už společnosti nebo produktu či služby) zákazníky. Jako takový hraje nezbytnou roli v rámci marketingového mixu.

V několika uplynulých letech jsem měl příležitost působit v celé řadě malých a středně velkých českých společností. Ve vydavatelství odborné literatury *Computer Press* v Brně jsem například vedl internetové projekty; několik let jsem řídil malou začínající (*start-up*) společnost *FAYN Telecommunications* – historicky prvního českého poskytovatele telefonování přes internet; a řadu zkušeností jsem získal také ve společnosti *IPEX*, která je poskytovatelem ucelených telekomunikačních řešení zejména malým a středním firmám. Zde jsem se věnoval sestavení marketingové strategie a jejímu uvedení do praxe. Součástí marketingové strategie byl také projekt vytvoření a zavedení nového jednotného korporátního designu. Všechny tyto zkušenosti mě přivedly na myšlenku zpracovat ucelený materiál věnující se jednotnému korporátnímu designu, který vnímám jako strategicky významnou součást marketingových komunikací.

Věřím, že tato práce obohatí všechny, kteří chtějí získat ucelený obrázek o jednotném korporátním designu. V této práci se věnuji jak historickému vývoji jednotného korporátního designu, tak metodám, jak stanovit klíčové požadavky na jednotný korporátní design (prostřednictvím strategické marketingové analýzy) a jak vyhodnotit dopady designu (s využitím metody *Balanced Scorecard*).

## Cíle práce

Cíle této práce jsou 3:

- 1.) představit historický vývoj jednotného korporátního designu;
- 2.) provést v prostředí konkrétní české organizace strategickou marketingovou analýzu, která poskytne dostatek relevantních závěrů usnadňujících rozhodnutí o tom, zda je vhodné měnit již existující korporátní design, případně jaké klíčové požadavky stanovit na tvorbu zcela nového korporátního designu;

- 3.) provést ohodnocení jednotného korporátního designu, které umožní pravidelné hodnocení jeho efektivity.

## Způsob shromáždění dat

V rámci této práce jsem pracoval s celou řadou informačních zdrojů, především s odbornou literaturou a informačními zdroji dostupnými online. Současně jsem v této práci využil závěrů některých svých předešlých akademických prací. Všechny zdroje informací jsem uvedl v Seznamu použité literatury v závěru této práce.

Jako člověk pracující přímo v oboru (*insider*) jsem měl přirozeně přístup k celé řadě názorů odborníků, neveřejných dat a zkušeností z dané organizace. Řadu závěrů – zejména v rámci strategické marketingové analýzy – tak stavím na svých osobních názorech daných dedukcí, intuicí, či celkovým dojmem. Jsem si plně vědom toho, že tento přístup může do jisté míry znehodnocovat důvěryhodnost výsledků strategické marketingové analýzy. Věřím však v rovnováhu mezi rozumem a citem – neboť podnikání (a marketing jako jeho neoddělitelná součást) jsou věčně živé oblasti, kde jen velmi málo rozhodnutí lze učinit s dokonale poznaným pozadím.

V třetí části této práce jsem se zaměřil na výzkum dopadů zavedení jednotného korporátního designu, s cílem odpovědět na otázku, do jaké míry a jakým směrem ovlivnilo zavedení jednotného korporátního designu vnímání značky.

## Komu je tato práce určena

Tuto práci jsem zpracoval primárně jako povinnou akademickou práci v rámci svého studia Fakulty multimediálních komunikací, oboru Marketingové komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Přesto věřím, že může být velmi užitečným materiálem především pro laickou veřejnost zájímavící se o souvislosti marketingových komunikací a jednotného korporátního designu zejména; jakož i pro majitele, ředitele, manažery a všechny další pracovníky věnující se marketingu a obchodu ve všech malých a středně velkých českých firmách.

Mojí ambicí je přispět touto prací ke změně vnímání jednotného korporátního designu, a tím k pozvednutí celkové vyspělosti malého a středního podnikání v Česku.

## Časový rámec

Tuto práci jsem zpracoval v období od března roku 2010 do června roku 2011.

Vzhledem k rychlému vývoji v oblasti marketingových komunikací a strategie řízení firem, zejména v důsledku všudypřítomné globalizace, by měl vážený čtenář přihlédnout k době zpracování této práce a posoudit, zda jsou přístupy uplatněné v této práci stále aktuální a platné.

## Metodologie

Tuto práci jsem zpracoval s využitím metod rešerší a tzv. výzkumu od stolu (*desktop research*), zejména s využitím odborné literatury a informačních zdrojů dostupných online.

V praktické části využívám souboru přístupů a metod uplatňovaných v současném přístupu ke strategickému řízení firem (viz dále).

Konečně třetí – projektovou část – jsem zpracoval s využitím metody Balanced Scorecard optimalizované pro marketingové komunikace, jak ji sestavili Marity Vos a Henny Schoemaker [24].

Vraťme se ještě k praktické části, ve které se budu věnovat strategické marketingové analýze a sestavení marketingové strategie. Patrně nejznámějším modelem strategického řízení marketingu je model podle Kotlera. Já jsem se však v této práci rozhodl uplatnit jeden z méně známých konceptů – přístup podle El-Ansaryho.

El-Ansary prohlašuje, že neexistuje jeden konkrétní model, který by plně integroval korporátní a růstovou strategii společnosti s funkčními strategiemi v kontextu vývoje marketingové strategie. Říká, že koncepty marketingových strategií jsou nejasné, a role značky ve vztahu k formulaci strategie pak ještě více nejasná. El-Ansary proto přišel s vlastním řešením, když sestavil svůj vlastní model pro marketingovou strategii. El-Ansaryho názor na věc podporují také autoři knihy *Strategický marketing: teorie pro praxi* [1].

Vzhledem k tomu, že jsem se ve své vlastní praxi, a v průběhu studia strategického řízení marketingu a marketingových komunikací dostal do podobných úvah jako El-Ansary, rozhodl jsem se využít právě jeho koncept pro strategické řízení marketingu.

V rámci praktické části jsem využil těchto metod:

- **4P komunikační mix** – marketingový mix tvořený čtyřmi taktickými marketingovými nástroji – produkt (*Product*), cena (*Price*), distribuci a místo prodeje (*Place*) a propagaci (*Promotion*) [4];
- **analýza stakeholders** – analýza významných zájmových skupin a jejich zájmů, jejímž cílem je identifikovat existující nebo potenciální budoucí zájmové skupiny, které jsou nebo budou dotčeny přijatými strategickými rozhodnutími (např. zaměstnanci, akcionáři, odbory apod.); poznání zájmových skupin a jejich zájmů je důležité zejména proto, že jejich souhlas či nesouhlas s přijatou strategií významně ovlivňuje možnosti jejího prosazení nebo odmítnutí;
- **BGC matice** – portfoliový model strategie vyvinutý firmou *The Boston Consulting Group* (BGC), který ukazuje vzájemnou závislost mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí společnosti; matice rozděluje společnosti do čtyř typů firem: otazníky, hvězdy, dojně krávy a bídní psi;
- **celková strategie značky** – nastavení pravidel práce se značkami, jako například strategie používání více značek, strategie sortimentních značek, strategie korporátní značky, strategie korporátní a individuálních značek; značka výrobce, soukromá značka, značka vlastněná distributorem, licencovaná značka, co-branding [5];
- **generický charakter business strategie** – generické konkurenční strategie podle Portera, které vycházejí z předpokladu, že zákazník si vybere ze stejných produktů ty, které jsou buď levnější, anebo je jejich vnímaná hodnota vyšší než u konkurenčních produktů; jednotlivé generické strategie jsou strategie diferenciaci, strategie nízké ceny, strategie odlišení se v úzkém tržním segmentu a strategie odlišení se v širokém tržním segmentu [16];
- **hodnota značky** – soubor asociací a postojů ke značce tvořená hodnotou jména, značky, symbolů, jak je vnímána všemi cílovými skupinami, které se značkou interagují [1];
- **integrované marketingové komunikace** (*Integrated marketing communications* -

*IMC*) – kombinace všech myslitelných marketingových aktivit, které jako jeden kompaktní celek podporují dosažení stanovených marketingových cílů, jednotně a společně; tato forma marketingové komunikace přitom zcela nutně vyžaduje sestavení marketingové strategie včetně definování role a míry jednotlivých marketingových aktivit;

- **interní analýza pro marketing** – analýza zaměřující se na vnitřní prostředí organizace, pro kterou je zpracovávána; snaží se analyzovat lidské, finanční a materiální zdroje organizace v oblasti marketingu, úroveň marketingového řízení anebo marketingové informační zdroje a nástroje; cílem interní marketingové analýzy je postihnout všechny slabé i silné stránky dané organizace ve srovnání s konkurencí; závěry analýzy mohou být shrnuty ve SWOT analýze [1],
- **komunikační strategie** – definice prostředků a postupů pro realizaci kampaně nebo jiné komunikace, jako například mediální plán, kreativní zpracování, návrh na podporu prodeje, metody vyhodnocení apod.; příklady různých komunikačních strategií: generická strategie, preemptivní strategie, strategie unikátní prodejní vlastnosti, strategie image značky, strategie positioningu, rezonanční strategie, emocionální strategie, informační strategie [1];
- **metoda brainstormingu a řízené diskuse**,
- **metoda ETOP** (*Environmental Threat and Opportunity Profile*) - metoda umožňující shrnout zjištěné příležitosti a hrozby vnějšího prostředí dané organizace do přehledné tabulky [1];
- **metoda MAP** (*Monitor – Analyse – Predict*) - metoda umožňující rozložení zjištění SLEPT analýzy do přehledné tabulky, ze které jsou na první pohled patrné: a) faktory, jejichž působení je relevantní v souvislosti se strategií, b) analýzu jejich dosavadního působení, c) predikci dalšího vývoje těchto faktorů;
- **metoda SAP** (*Strategic Advantages Profile*) – metoda umožňující shrnout silné a slabé stránky interního prostředí do přehledné matice [1];

- **metoda SMART** – metoda usnadňující definici cílů a identifikaci jejich dosažení prostřednictvím 5 klíčových podmínek, které musí splňovat každý jeden takový cíl; každý cíl/úkol musí být a) specifický (*Specific*), b) měřitelný (*Measurable*), c) dosažitelný (*Attainable*), d) realistický/reálný (*Relevant*), e) termínovaný (*Time-oriented*). Někdy se tato metoda také rozšiřuje jako *SMARTER* o prvky f) etický (*Ethical*) a g) průběžně hodnocený (*Rewarded*);
- **metody pro stanovení marketingového rozpočtu** – metody umožňující stanovit optimální marketingový rozpočet: marginální analýza, netečnost, libovolná alokace, co si můžeme dovolit, procento z obrátu, podle konkurentů – parita, cíl a úkol [1];
- **Porterův pětifaktorový model okolí** – podle Michaela Portera existuje pět sil okolního prostředí organizace, které mají významný vliv na celkovou výnosnost odvětví; management by měl tyto síly průběžně analyzovat, vyhodnocovat a přijímat taková strategická rozhodnutí, která efektivně eliminují hrozby a využívají příležitosti; jde o a) bariéry vstupu, b) hrozbu nových konkurentů, c) hrozbu substitutů, d) situaci dodavatelů, e) situaci zákazníků [16];
- **retrospektivní analýzu a predikce vývoje,**
- **SBU (*Strategic Business Unit*) vyčlenění** – označení pro strategickou obchodní jednotku; ta nemusí být nutně samostatnou firmou, může jít například o samostatné oddělení nebo divizi společnosti, které má vlastní produktovou nabídku a vlastní zákazníky – ti mohou být nejen externí, ale také interní [1],
- **SLEPT analýza** - analýza společenského (*Social*), legislativního/právního (*Legal*), ekonomického (*Economical*), politického (*Political*) a technologického (*Technological*) vnějšího prostředí organizace;
- **SWOT analýza** – matice silných (*Strengths*) a slabých (*Weaknesses*) stránek interního prostředí organizace a příležitostí (*Opportunities*) a hrozeb (*Threats*) externího prostředí organizace; SWOT analýza poskytuje ucelený obrázek o souvislostech mezi externím a interním prostředím organizace;

- **system hierarchicky usporádaných strategií** - systém korporátní, business a funkční strategie, kterým jsou nadřazeny mise a vize [4],
  
- **životní cyklus** - uvedení značky na trh, budování značky, posilování značky, stabilizace značky, zánik značky [4].



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 KORPORÁTNÍ IDENTITA (CI) A KORPORÁTNÍ DESIGN (CE)

## 1.1 Úvod

Veronica Napoles v knize *Corporate Identity Design* [10] zmiňuje, že firmy jsou jako lidé: mají svůj individuální charakter, kulturní a společenské vazby i vlastní filozofii. Pro běžného člověka je však většina firem neosobním anonymním objektem bez zjevných signálů životní vitality.

Přestože tomu tak ve většině případů není (tedy, firmy mají svůj život, vitalitu a náboj), není se čemu divit, neboť průměrný člověk je za jeden den doslova atakován tisíci komerčními impulsy. Milan Kotyza a Ondřej Kafka v knize *Corporate Identity Set* [6] doslova uvádějí, že:

*„Na světě existuje 5 000 000 společností vyrábějící značkové výrobky. Obyvatel západní Evropy zaregistruje každodenně 2 000 obrazů, 20 000 vizuálních stimulů a 500 grafických značek (z nichž si jich uchová v paměti do konce dne nanejvýš 10). Tři čtvrtiny přijatých informací jsou vizuálního charakteru. Proto jsou logo a jednotný vizuální styl považovány za jednu z důležitých zbraní používaných v ekonomické bitvě.“*

---

Stejně jako je pro každého lidského jedince důležité poznat v období dětství a puberty hodnoty, smysl a cíl svého života, tak i každá organizace by měla mít jasno o svém poslání, vizi a cílech. Soubor těchto vnitřních postojů, názorů a zkušeností spolu se sny, tužbami a přáními pak tvoří naši osobnost, která působí na lidi okolo nás. Ti z nás mají určitý dojem, vnímají určitou *image*. Chceme-li, můžeme tento dojem do určité míry ovlivnit – například tím, jak se oblékáme, jak vystupujeme. A podobně tak může svoji *osobnost* ovlivnit také každá organizace.

Zásadní výtvarný umělec z oblasti komerční grafiky, Ladislav Sutnar, ve své knize *Design in action* [20] doslova píše:

*„...firma bez svébytného vizuálního stylu je jako jedinec bez osobnosti.“*

---

Jak je známo ze studií psychologie, verbální a nonverbální komunikace, forma komunikace i obsah by měly být ve vzájemném souladu. Pokud tomu tak není, komunikace se stává nedůvěryhodnou. Přesto je zjevné, že právě korporátní design (podobně jako vnější chování a úprava každého člověka) – tj. obal, forma – do značné míry rozhodují o tom, jaký dojem z nás (z firmy, z produktu) bude druhý člověk (zákazník) mít. David Lewis ve své knize *Tajná řeč těla* [7] píše:

---

*„80 % informací získáváme zrakem, 10 % sluchem a zbylých 10 % dalšími smysly (chuť, hmat, čich).“*

---

Zatímco klamat ve verbální komunikaci je relativně snadné, klamat v neverbální komunikaci je téměř nemožné. Tento jev ve své publikaci *An Eye for Movement: Warren Lamb's Career in Movement Analysis* [8] pregnantně zachytil specialista na nonverbální komunikaci Dick McCaw:

---

*„Slova nejen selhávají, podvádějí nebo se ukazují jako zbytečná, ale někdy vyjadřují tak málo, že je lépe dívat se, než naslouchat, a je to také mnohem zajímavější.“*

---

Stejný zdroj rovněž odkazuje k výzkumům, podle kterých je pouze 7 procent toho, co chce účastník jakékoli komunikace vyjádřit, zachyceno verbálně. Není tudíž divu, že 95 procent dotázaných by raději přišlo o svůj sluch, než o svůj zrak.

Vítejte v báječném světě korporátní identity a korporátního designu.

## 1.2 Identita versus design

Korporátní design (*Corporate Design*) a korporátní identita (*Corporate Identity*) jsou často zaměňovány nebo nesprávně chápány jako jedno a totéž. Ve skutečnosti však jde o dvě zcela odlišné disciplíny. Zatímco korporátní identita je to, jak se daná organizace cítí (chce cítit), tak korporátní design je to, jak se daná organizace navenek projevuje, zejména (ale nejen vizuálními projevy).

Zjednodušeně řečeno lze také říci, že korporátní identita je *vnitřní osobnost* (psyché) organizace, zatímco korporátní design je *vnější úprava a oděv* organizace (*fysé*).

Zatímco korporátní design je více o vizuálních a grafických projevech, korporátní identita je daleko širším pojmem, který korporátní design zahrnuje a obsahuje jako jednu z více klíčových složek. Korporátní identita je tak ovlivňována celou řadou věd a umění. V knize Václava Svobody *Public relations* [22] se například dočteme:

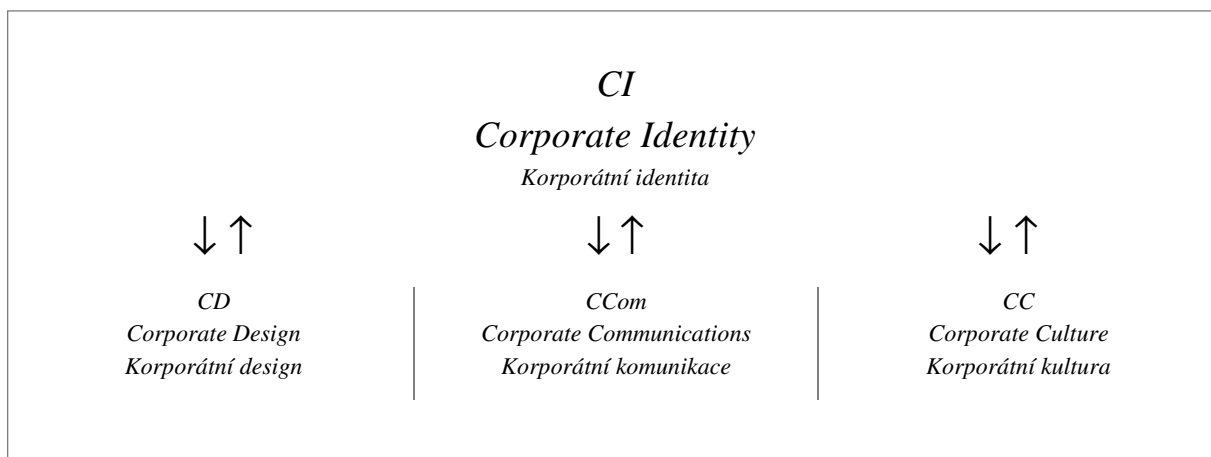
*„...sociální psychologie, pracovní psychologie, kulturní antropologie, politologie, věda o náboženství, strategický výzkum, praxeologie, motivační výzkum, marketing, kybernetika, synergika, etika a estetika, didaktika, lingvistika, publicistika, psychologie komunikace, obrazová komunikace, teorie architektury, teorie designu, věda o umění, sémiotika, heraldika, morfologie aj.“*

---

Svoboda dále popisuje tři pilíře, které tvoří základ každé korporátní identity (viz *Obrázek 1 - Součásti korporátní identity, str. 21*):

- 1.) **korporátní design** (*Corporate Design*) – všechny vizuální grafické výrazové prostředky dané organizace jako například používané barvy, typ písma, grafická značka apod.;
- 2.) **korporátní komunikace** (*Corporate Communications*) – forma, obsah a umístění veškeré komunikace organizace, ať už jde o reklamu, rozhovory a odborné články (PR) nebo třeba informace pro investory;
- 3.) **korporátní kultura** (*Corporate Culture*) – chování zaměstnanců; slovník, jazyk mluví; standardy a předpisy komunikace se zákazníky apod.; existuje *psaná* (formalizovaná) i *nepsaná* (*neformalizovaná, zvyklostní*) korporátní kultura.

Korporátní identita je těmto třem pilířům nadřazena. Design, komunikace i kultura z ní nejen vycházejí, ale současně také zpětně korporátní identitu ovlivňují.



*Obrázek 1 - Součásti korporátní identity*

### 1.3 Korporátní identita

Jak jsme už zmínili, korporátní identita je nadřazena korporátnímu designu a je více o tom, jak se daná organizace cítí, jak smýšlí, jak se chová, než jak vypadá.

Petr Němec ve své knize *Public relations – praxe a komunikace s veřejností* [11] například korporátní identitu charakterizuje takto:

*„Identita je proces vnímání skutečnosti, je identifikací někoho či něčeho. Identita je procesem solidarizace. Být identifikován, identifikovat se, znamená cítit se součástí většího celku. Identita je totožnost, čili trvalá vlastnost (idem = stejný, týž, tentýž).“*

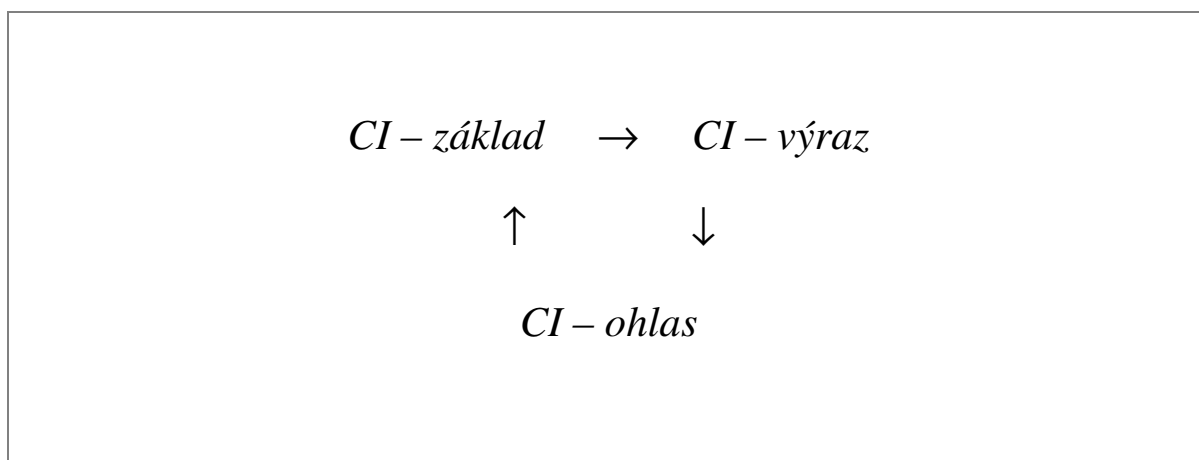
Autoři Dieter Pflaum a Wolfgang Pieper zase ve své práci *Corporate Identity* [14] z roku 1989 říkají, že:

*„Corporate Identity představuje hlavní strategii podniku. Je také sociální technikou pro založení, rozvoj a stabilizaci organizace. CI disponuje určitým součtem vlastností a způsobů prezentace, které určitou organizaci spojují a současně ji od jiných odlišují. Corporate Identity je jejím smyslem i formou.“*

Podle Pflauma a Piepera je korporátní identita tvořena třemi součástmi, které se navzájem stále ovlivňují (viz *Obrázek 2 - Jednotný korporátní design jako výraz korporátní identity, str. 22*). Jde o:

- 1.) **základ korporátní identity**: bazálním základem je to, jak se daná organizace sama chce cítit nebo jak se cítí; základ korporátní identity ovlivňují především poslání, mise, vize a strategie organizace, jakož i konkrétní korporátní kultura v dané organizaci;
- 2.) **výrazové prostředky korporátní identity**: další klíčovou složkou korporátní identity je *korporátní design*, neboli vizuální projevy dané organizace, jako například grafická podoba značky, písma, volba charakteristických barev apod.;
- 3.) **ohlas neboli dojem korporátní identity (*image*)**: konečně posledním prvkem korporátní identity podle Pflauma a Piepera je *image*, neboli subjektivní soubor emocí, znalostí, informací a zkušeností, které si o dané organizaci vytvořil recipient dané korporátní identity (například zákazník).

Zatímco první dvě složky korporátní identity jsou plně v rukou organizace, která je může sama vytvořit, nastavit a prosazovat, výsledek – tj. *image* – je výsledkem subjektivního hodnocení každého jednoho recipienta, a je organizací ovlivnitelný jen nepřímo a částečně. Lze prohlásit, že každá organizace, která využívá poznatků o korporátní identitě, se jí snaží dosáhnout žádoucího ohlasu, vytvoření žádoucího *image*.



*Obrázek 2 - Jednotný korporátní design jako výraz korporátní identity*

## 1.4 Korporátní design

Korporátní design je ve většině případů nejviditelnější složkou korporátní identity. Jde o všechny vizuální projevy organizace - vše, co lze spatřit (v poslední době se však lze setkat např. s využitím aromat, která nepůsobí vizuálně, ale čichově) a čím se projevuje daná organizace nebo produkt.

Počátek historie korporátního designu sahá do přelomu 50. a 60. let dvacátého století. Společnosti jako AEG, BMW, IBM, Olivetti nebo Shell tehdy postupně začaly systematizovat své vizuální projevy a kodifikovat je do trvale konsistentních podob. Tím došlo k prosazování korporátního designu jako samostatné grafické a marketingové disciplíny.

Průkopníkem korporátního designu je nazýván Peter Behrens, německý architekt a umělecký poradce firmy AEG. Pro ni navrhl nejen vlastní značku, ale také design výrobků nebo továrních hal. Realizoval tak jeden z prvních projektů grafického manuálu vůbec (Obrázek 3 - *Design AEG podle Petra Behrense, str. 23*).



Značka AEG



Konvice AEG



Budova AEG

Obrázek 3 - *Design AEG podle Petra Behrense*

Václav Svoboda v knize *Public relations* [22] zmiňuje jeden z prvních podobných projektů v bývalém Československu. Tím se stal korporátní design pro Brněnské veletrhy a výstavy (BVV), který již v polovině 70. let realizoval tým grafiků pod vedením výtvarníka Jana Rajlichy.

Esenciálními složkami korporátního designu jsou:

- 1.) **značka** – obvykle (ale ne vždy) jméno vlastní organizace nebo produktu; textová podoba značky a grafická podoba značky;

- 2.) **barevnost** – povolené a zakázané barvy, jejich konkrétní specifikace a způsob kombinace a použití na různých místech a materiálech;
- 3.) **typografie, další grafické prvky a způsob jejich kombinace** – typ písma (*font*), jeho velikost, způsob užití (nadpisy vs. odstavce textu) apod.

Korporátní design jako takový přitom není jen taktickým marketingovým nástrojem. Jak je patrné z jeho postavení v rámci korporátní identity, jedná se o strategicky významnou součást řízení organizace. Jeho tvorba nebo úpravy by tak vždy měly být pečlivě zváženy s ohledem na požadované cíle a účely. Korporátní design je tak věcí dlouhodobých plánů, nikoliv jen taktickým úkolem.

Životnost jednoho korporátního designu by měla být minimálně v řádu jednotek let a ke změnám by se mělo přistupovat maximálně opatrně. Některé světově nejznámější korporátní designy (např. *Coca-Cola*) existují již přes 100 let. Během této doby byly průběžně upravovány a modernizovány, avšak její klíčové vizuální prvky (v případě designu značky *Coca-Cola* jde o typickou červenou barvu, charakteristický bílý nápis a bílou vlnku) zůstaly zachovány po celou dobu.

Konsistenci vizuálních projevů organizace napomáhá tzv. *manuál korporátního designu*, někdy nazýván také *manuál vizuálního stylu*, *grafický manuál* apod. (viz kap. 1.6 *Manuál korporátního designu*, str. 41).

V některých případech se můžeme setkat se situací, kdy jedna organizace používá více značek, například pro odlišení různých produktových řad. Každý z těchto značek pak může, ale nemusí využívat některých nebo všech prvků korporátního designu. Kotyza a Kafka v knize *Corporate Identity Set* [6] rozlišují tři různé typy identit (viz *Obrázek 4 - Příklady monolitické, sdílené a unikátní identity*, str. 25):

- 1.) **monolitická identita** (*Monolithic Identity*) – jedna organizace má pouze jednu monolitickou korporátní identitu a korporátní design; příklad: *ČD Cargo*;
- 2.) **sdílená identita** (*Endorsed Identity*) – jedna organizace může mít jednu korporátní identitu, ale více grafických designů postavených na jednom sdíleném základě; příklad: *BBC rádia*;
- 3.) **unikátní identita** (*Branded Identity*) – jedna organizace má zcela svébytné a autonomní značky a samostatné grafické designy; příklad: *Coca Cola Compa-*



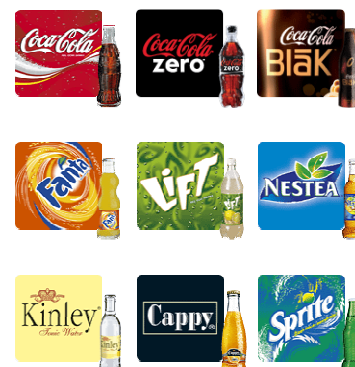
ny pro každý jeden produkovaný nápoj využívá zcela odlišnou značku a grafický design.



Monolitická identita  
ČD Cargo



Sdílená identita  
BBC Radio



Unikátní identita  
Coca Cola Company

Obrázek 4 - Příklady monolitické, sdílené a unikátní identity

### 1.4.1 Značka

Značka je klíčovým pilířem veškeré vizuální prezentace organizace. Je ústředním motivem opakujícím se za každých okolností. Jako taková by vždy měla vznikat s jasně definovaným cílem a pro konkrétní cílovou skupinu.

Značka by – podobně jako grafický design – měly být nejen originální a spojené s činností organizace nebo účelem produktu, ale měla by být také všestranně použitelná, dokonale rozlišitelná a samozřejmě právně jistá a stabilní.

Důležité je také rozhodnutí, zda bude značka užívána výhradně lokálně v rámci jednoho státu, regionálně nebo mezinárodně. Jedna a tatáž značka totiž může být vlivem interkulturních rozdílů vnímána příslušníky různých kultur zcela odlišně. Většina značek je tvořena specifickou kombinací barev, písma a grafického symbolu nebo grafiky jako takové.

Každou značku lze přitom v zásadě užít dvěma způsoby:

- 1.) **v textové podobě** – značka užitá v běžném toku textu například v e-mailu, v dopise, v novinovém článku; značka tvořená běžným typem písma, jakým je

vysázen i okolní text; značka bez využití specifických grafických vlastností jako například originální typ písma, symboly, barevnost apod.;

- 2.) v její nativní grafické podobě (tento typ značky se také často nazývá *logo*) – značka ve své originální a nezaměnitelné podobě včetně všech grafických a odlišujících prvků.

Vůbec první použití značky je obvykle v její textové podobě, tzn. v běžném psaném projevu, ať už rukopisem nebo v tisku v běžném textu. Vzhledem k tomu, že jméno značky je často uváděno v dopisech, e-mailech, tiskových zprávách a v dalších podobných situacích, je žádoucí, aby také toto textové vyjádření značky bylo za každých okolností pokud možno konsistentní.

Řada organizací přitom právě tomuto textovému užití značky nevěnuje dostatečnou pozornost a my se pak můžeme na různých místech setkat s různě zapsaným jménem značky. Příklad toho, jak lze textovou značku kodifikovat v grafickém manuálu, lze spatřit například u společnosti ČEZ (Obrázek 5 – Kodifikace textové značky v grafické manuálu ČEZ, str. 26).

		2 • NÁZEV SPOLEČNOSTI
<del>ČEZ, a. s.</del>		<b>nesklonný tvar</b> Obchodní jméno ČEZ, a. s., se používá samostatně nebo v kontextu vždy v neskloněném tvaru rozděleném čárkou a mezerami.
<del>Ceny, za které ČEZ, a. s., prodává elektřinu, jsou od roku 2002 plně pod tlakem konkurenčního prostředí.</del>		<b>veliká písmena</b> Výraz ČEZ je rodu mužského a píše se zřetelně velkými písmeny. Ve větě se za zkratkou a. s. píše čárka.
<del>A kdo jiný by měl tyto zdroje efektivně využívat než ČEZ, a. s.</del>		<b>na konci věty</b> Na konci věty se za zkratkou a. s. již čárka nepíše a za tečkou může následovat dvojtečka, vykřičník nebo otázník.
<del>Ke spolupráci byl vyzván ČEZ, a. s. - největší energetická společnost v ČR.</del>		<b>psaní čárky</b> Čárka se za zkratkou a. s. také nepíše tehdy, pokud následuje středník nebo spojovník.
<del>V prvořadem zájmu akciové společnosti ČEZ je uspokojit své zákazníky.</del>		<b>zkratka a. s.</b> Zkratkou a. s. lze nahradit cejím skloňovaným soulovím „akciové společnosti“ umístěným před výrazem ČEZ nebo za ním.
<del>Byli to pracovníci z ČEZu, a. s., kteří přišli první. Byli to pracovníci z ČEZ, a. s., kteří přišli první.</del>		<b>skloňování</b> V mluveném projevu se používání zkratky a. s. nedoporučuje. Skloňování výrazu ČEZ je zakázáno.
<del>...elektrárnská společnost ČEZ... ..energetická společnost ČEZ, a. s.</del>		<b>přívlastek</b> Název společnosti nepoužíváme ve spojení s přívlastkem „elektrárnská“, nýbrž pouze s přívlastkem „energetická“.
<del>...distribučky... ...distribučné společnosti... ...distributoři... ...rozvodné společnosti... ...pohlcení REAS... ...ČEZ ovládní REASy... ...ČEZ zařadí REAS... ...naše firma sřizovala s REAS... ...koupili jsme si REASy/distribučky... ...vznik Skupiny ČEZ... ...vytvoření Skupiny ČEZ...</del>	<b>nehodné obraty</b> Zařazení regionálních energetických společností do Skupiny ČEZ. Majetkový vstup ČEZ, a. s., do regionálních energetických společností. ČEZ, a. s., koupil akciové podíly v regionálních energetických společnostech. V roce 2003 došlo k posílení (rozšíření) Skupiny ČEZ.	<b>nehodné obraty</b> Pro označení distribučních společností (dříve též označovaných zkratkou REAS) používáme termín „regionální energetické společnosti“. V souvislosti s majetkovým vstupem společnosti ČEZ do regionálních energetických společností nepoužíváme slovní spojení a obraty, které mohou navozovat negativní dojem.
		2 • 0 NÁZEV SPOLEČNOSTI

Obrázek 5 – Kodifikace textové značky v grafické manuálu ČEZ

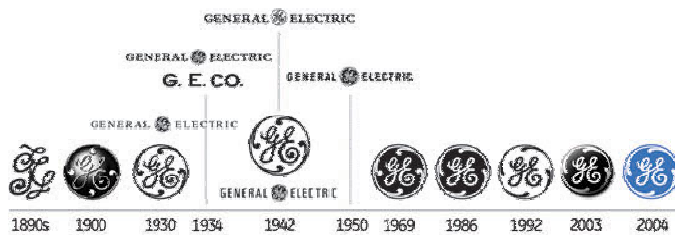
Grafická podoba značky – logo – může být tvořeno několika různými postupy. Podle toho odlišujeme čtyři různé druhy značek (viz *Obrázek 6 - Příklady značek (obrazová, slovní, literní, kombinovaná)*, str. 27):

- 1.) **obrazová značka** – je tvořena piktogramem, symbolem, obrázkem a neobsahuje žádný text ani znak abecedy; příklad: značka *Nike*;
- 2.) **slovní značka** – tvoří ji celé slovo, jméno firmy nebo značky; jednotlivé znaky přitom často bývají graficky upraveny a provázány tak, že celé slovo pak dohromady tvoří svébytný grafický symbol; příklad: *Google*;
- 3.) **literní značka** – využívá symbolu, který odkazuje na znak abecedy, ale je graficky ztvárněn zcela originálním způsobem; příklad: *Trabant*;
- 4.) **kombinovaná značka** – kombinuje grafický obrázek, symbol, piktogram a text; příklad: *BT – British Telecom*.



*Obrázek 6 - Příklady značek (obrazová, slovní, literní, kombinovaná)*

Přestože by měla být značka stabilní po dlouhá léta, může procházet (a často prochází) méně či více významnými změnami. Důvodem těchto změn bývá nejen vnitřní proměna organizace, která chce úpravou své značky dát najevo změny, ke kterým došlo, ale často také reakce na kroky konkurence nebo vnímání značky jejími recipienty. Dobrou ilustrací takových proměn je značka společnosti *General Electric*, která od svého vzniku v roce 1980 prošla více než deseti změnami (viz *Obrázek 7 - Změny značky GE - General Electric*, str. 28).



Obrázek 7 - Změny značky GE - General Electric



Obrázek 8 - Značka Ford

Jak uvádějí Michal Kotyza a Ondřej Kafka ve své knize *Corporate Identity Set* [6], tvar, který je recipienty vnímán nejpříznivěji, je horizontálně orientovaný ovál vyjádřený poměrem 2,25 : 1. Takto koncipovanou značkou je například značka automobilky Ford (viz *Obrázek 8 - Značka Ford, str. 28*).

Jak správně používat značku, ať už v její textové nebo grafické podobě, určuje grafický manuál. Ten rovněž obsahuje návod, jak grafickou značku správně sestavit (obvykle k tomu využívá znázornění na pomocné mřížce) a příklady správných a nesprávných (doslova zakázaných) použití značky (viz *Obrázek 9 - Definice ochranné zóny a příklady nedovoleného užití značky Pilsner Urquell, str. 28*). Součástí grafického manuálu v kapitole o značkách jsou dále také příklady užití značky na různých barevných podkladech nebo materiálech, předepsaná ochranná zóna značky a dalších pravidel.

6) THE BRAND LOGO – CLEARANCE AREAS

A clearance area has been designated around the brand logo. The width of the 'Pilsner Urquell' type is defined as 'x' and all other references to distance are described in terms of this unit. These areas are illustrated below.



7) THE BRAND LOGO – IMPROPER USAGE

The brand logo must not be skewed.



The brand logo colour must not be changed.



The brand logo must not be rotated.



A single colour brand logo must not appear on a halftone image background.



Obrázek 9 - Definice ochranné zóny a příklady nedovoleného užití značky Pilsner Urquell

### 1.4.2 Barevnost

Vedle značky jsou dalším klíčovým výrazovým prostředkem každého korporátního designu také použité barvy a jejich vzájemná kombinace. Barvy jsou přitom schopny dodat značce emoce, neboť s sebou nesou určitý psychologický obsah, který je závislý na osobnosti každého jednoho recipienta. Vnímání barev člověkem odráží jeho osobní vlastnosti, zkušenosti a aktuální emoční stavy.

Jitka Vysekalová a Jiří Mikeš ve své knize *Reklama* [25] doslova uvádějí:

*„Barvy ovlivňují nejen naše pocity, ale působí i na fyziologické stavy našeho organismu. Tak např. teplé barvy, jako je červená a oranžová, nás vzrušují, studené barvy, jako je modrá a zelená, na nás působí uklidňujícím dojmem.“*

Jitka Vysekalová a kolektiv ve své knize *Psychologie reklamy* [26] zmiňuje přehled znázorňující působení barev na lidské smysly podle Petera Behrense (viz *Tabulka 1 - Působení barev na lidské smysly podle Petera Behrense, str. 30*). Behrens byl německým architektem a uměleckým poradcem firmy AEG, a který žil v letech 1866-1940.

Působení barev na lidské smysly podle Petera Behrense					
Pocit / Barva	Žlutá	Zelená	Modrá	Červená	Růžová
<b>Váha</b>	<i>Lehká</i> – čím je světlejší, tím lehčeji působí	Proměnlivá dle odstínu (viz <i>Modrá</i> )	Proměnlivá dle odstínu, čím světlejší, tím <i>lehčí</i>	Proměnlivá dle odstínu	<i>Lehká</i>
<b>Dotyk</b>	<i>Měkká</i> – především v kombinaci s červenou	Neutrální	<i>Měkká</i> , pokud je světle modrá, <i>drsná a hrubá</i> , pokud je tmavě modrá	<i>Spíše drsná</i> , pokud je tmavě červená, jinak <i>nepříliš výrazná</i>	<i>Něžná, velmi měkká</i> (např. kojenecké prádlo)
<b>Chut'</b>	<i>Sladká</i> – pokud přechází do červené a světlé, <i>hořká</i> – pokud přechází do zelené.	<i>Hořká</i> nebo <i>slaná</i>	Téměř neutrální	<i>Kořeněná, pálivá, křupavá</i> , pokud přechází do hnědé	<i>Nasládlá</i>

<b>Teplota</b>	Teplá, horká – pokud přechází do červené; čím světlejší, tím <i>stude- nější</i>	Chladně <i>svěží</i>	Chladná, svěží; velmi studená, pokud je světle modrá	Teplá až horká	Tělesná teplota
----------------	---	-------------------------	---	----------------	--------------------

Tabulka 1 - Působení barev na lidské smysly podle Petera Behrense

Uvedený přehled však nelze uplatňovat kategoricky a bez výjimky. Podobně jako v případě značky, také v případě barvy existuje celá řada interkulturních rozdílů, v jejichž důsledku může být vnímání jedné stejné barvy příslušníky různých kultur zcela odlišné. To může být v dnešním globalizovaném světě velký problém. Například bílá barva je v západní kultuře nebo v Japonsku tradiční barvou svatebních šatů nevěsty. Naopak v čínské, vietnamské a indické kultuře symbolizuje bílá barva smrt a je barvou duchů.

Podobně lze najít rozdíly v přisuzování mužského nebo ženského významu barvám. Zatímco v Česku, ve Švédsku nebo v Americe je modrá barva typicky mužskou (maskulinní), v Holandsku je to naopak vyloženě ženská (feminní) barva.

Barbara Mueller ve své práci *International Advertising, Communicating Across Cultures* [9] uvádí konkrétní příklad odlišného vnímání barev a vlivu barev na prodejní výsledky organizace, když zmiňuje vývoj užití barev holandského výrobce nákladních automobilů DAF (viz *Obrázek 10 - DAF: od oranžové po žlutou (podle žlutých vozů Caterpillar), str. 31*). Společnost se rozhodla uvést na arabský trh nákladní automobily určené pro stavebnictví. V tomto segmentu dominuje v Saudské Arábii značka Caterpillar. Vozy Caterpillar jsou dlouhodobě opatřovány žlutým nátěrem a vozy této značky jsou tak v této zemi spojeny s dojmem síly a spolehlivosti. DAF své vozy nejprve na trh uvedl s oranžovým nátěrem, když se je ale nedařilo prodávat tak dobře, jak výrobce zamýšlel, rozhodl se pro změnu barvy nátěru z oranžové na žlutou. Společně s touto změnou došlo k výraznému oživení prodeje.



Žluté vozidlo Caterpillar



Původní oranžové vozidlo Daf



Nové žluté vozy Daf

Obrázek 10 - DAF: od oranžové po žlutou (podle žlutých vozů Caterpillar)

Dalším důležitým aspektem v souvislosti s volbou barev jsou kromě kulturních zvyklostí také fyziologické možnosti vnímání barev. Například děti mají zcela jiné schopnosti vnímat barvy než senioři. Zatímco jedna skupina tak bude barvy vnímat ostře a jasně, druhé skupině mohou tytéž barvy snadno splýnout s okolím.

Stejně jako značka, také barvy jsou přesně kodifikovány v grafickém manuálu (viz Obrázek 11 - Definice základních a doplňkových barev v manuálech pro Kraj Vysočina a pro společnost ČEZ, str. 32). Obvykle zde nalezneme seznam konkrétních barev charakterizovaných jejich označeními jmény v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Korporátní design přitom může obsahovat jednu nebo více základních (dominantních) barev a jednu nebo více tzv. doplňkových barev, které jsou určeny pro použití tam, kde je třeba zvýšit kontrast anebo jinak ošetřit určité specifické použití.

4		01	
BARVIVOST		Doplňkové barvy	
<p>Barvy se v grafickém manuálu používají k označení všech prvků grafického designu. Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK).</p>			
<p>Barvy se v grafickém manuálu používají k označení všech prvků grafického designu. Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK).</p>			
<p>Barvy se v grafickém manuálu používají k označení všech prvků grafického designu. Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK).</p>			
<p>Barvy se v grafickém manuálu používají k označení všech prvků grafického designu. Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK).</p>			
<p>Barvy se v grafickém manuálu používají k označení všech prvků grafického designu. Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK).</p>			
<p>Barvy se v grafickém manuálu používají k označení všech prvků grafického designu. Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK).</p>			
<p>Barvy se v grafickém manuálu používají k označení všech prvků grafického designu. Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK).</p>			
<p>Barvy se v grafickém manuálu používají k označení všech prvků grafického designu. Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK).</p>			

Kraj Vysočina

BARVIVOST		Doplňkové barvy	
<p>Barvy se v grafickém manuálu používají k označení všech prvků grafického designu. Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK).</p>			
<p>Barvy se v grafickém manuálu používají k označení všech prvků grafického designu. Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK).</p>			
<p>Barvy se v grafickém manuálu používají k označení všech prvků grafického designu. Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK).</p>			
<p>Barvy se v grafickém manuálu používají k označení všech prvků grafického designu. Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK).</p>			
<p>Barvy se v grafickém manuálu používají k označení všech prvků grafického designu. Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK).</p>			
<p>Barvy se v grafickém manuálu používají k označení všech prvků grafického designu. Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK).</p>			
<p>Barvy se v grafickém manuálu používají k označení všech prvků grafického designu. Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK).</p>			
<p>Barvy se v grafickém manuálu používají k označení všech prvků grafického designu. Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK).</p>			
<p>Barvy se v grafickém manuálu používají k označení všech prvků grafického designu. Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK). Každá barva má své specifické označení, které je uvedeno v tomto manuálu. Barvy jsou definovány v různých systémech barev (Pantone, RGB, CMYK).</p>			

Společnost ČEZ

Obrázek 11 - Definice základních a doplňkových barev v manuálech pro Kraj Vysočina a pro společnost ČEZ

### 1.4.3 Typografie, grafické prvky a charakteristický způsob kombinace těchto prvků

Nejen značka a barva, ale také písmo je další nedílnou součástí každého korporátního designu. Kromě těchto tří základních elementů (*basic elements*) je korporátní design často charakterizován také dalšími sjednocujícími prvky a specifickým způsobem jejich užití a vzájemné kombinace. Jednotné písmo přitom významně přispívá k nezaměnitelnému dojmu z organizace a k její snazší identifikaci.

Pokud jde o písmo, podobně jako značka a barva do značné míry určuje celkový dojem z vizuálního projevu organizace. Dobře zvoleným typem písma dokážeme v příjemci navodit žádoucí dojem. Zatímco jeden druh písma může být až chladnokrevně moderní, čistý a bez emocí (a může se hodit například pro produkty nebo organizace podnikající v informačních technologiích), jiný typ písma může odkazovat k historii a navozovat pocit čehosi starodávného s dlouhověkou tradicí (vzpomeňte si na značky a písma tradičních pivovarů).

Kromě vhodnosti typu písma k zamýšlenému účelu by mělo být písmo zvoleno také s ohledem na jeho dobrou čitelnost v různých velikostech a místech užití. Jiné nároky na čitelnost klade písmo použité v rámci navigačního systému v prostorách metra, jiné nároky na čitelnost má písmo použité pouze v grafické značce (nikoliv v souvislém bloku textu).

S pokračující elektronizací komunikace je v současné době mimořádně důležité dbát také na výběr alternativního písma určeného pro elektronickou komunikaci (e-mail, elektronické dokumenty, webové stránky). V této oblasti jsme většinou omezeni dostupností jednotlivých typů písem na jednotlivých platformách operačních systémů a na počítačích uživatelů. Obvykle se proto volí určité specifické skupiny písem pro užití v tiskových materiálech (katalogy, letáky, inzerce apod.) a dále alternativní písmo pro užití v elektronické komunikaci, které bývá vybráno s ohledem na jeho rozšířenost.

Podobně jako systém barev, i systém základních a případně doplňkových nebo alternativních písem by měl být zcela jednoznačně kodifikován v rámci grafického manuálu.

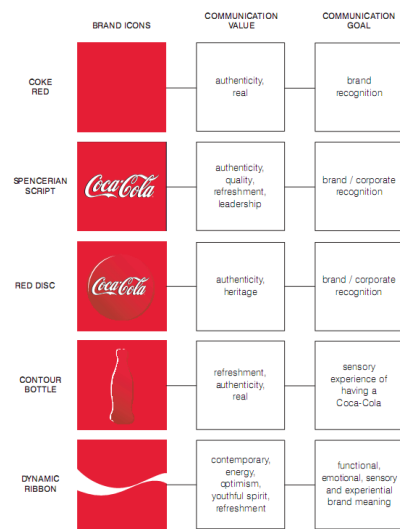


Jeho součástí mohou být dále nejrůznější grafické prvky používané v rámci komunikace organizace – jako například piktogramy, křivky, obrazy, fotografie a další (viz *Obrázek 12 - Definice typografie a dalších sjednocujících prvků*, str. 33).

Všechny tyto prvky napomáhají propojovat všechny aplikace korporátního designu do jednoho konsistentního a kompaktního celku.



Definice základního písma společnosti ČEZ



Definice specifických prvků designu Coca-Cola

Obrázek 12 - Definice typografie a dalších sjednocujících prvků



Obrázek 13 – Ukázky piktoqramů pro České dráhy (autor: Studio Najbrt)

## 1.5 Proces tvorby korporátního designu

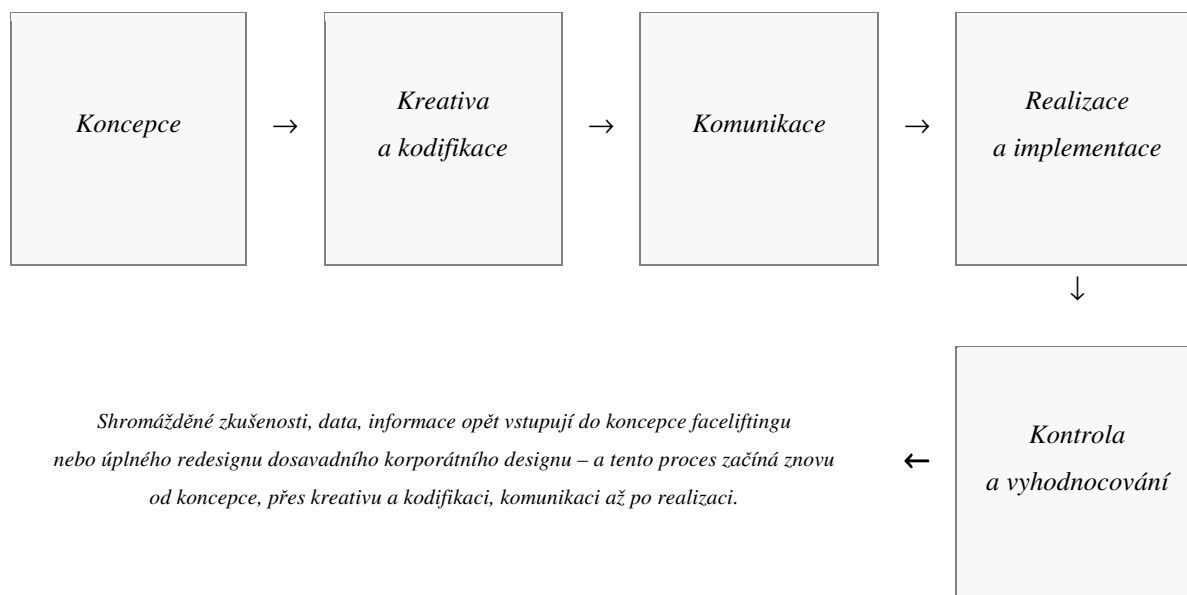
Jak již jsem v předchozím textu naznačil, korporátní design je součástí nadřazené korporátní identity. Předtím, než se kterákoliv organizace pustí do přemýšlení o podobě korporátního designu, měla by si ujasnit, kým a pro koho chce být a jaké je její poslání (neboli proč by měla existovat, co a komu to přinese). Definice korporátní identity zahrnuje především definici *poslání* (někdy také nazývaného jako *mise*), *vize* a *strategie*. Často jsou tyto prvky obohaceny o tzv. *hodnoty* (které jsou společné pro všechny zaměstnance organizace).

Teprve jakmile má organizace jasno v otázkách své identity, je možné přistoupit k vlastní tvorbě korporátního designu. Zejména v malých a středních firmách o podobě korporátního designu často rozhoduje přímo majitel nebo ředitel společnosti na základě čistě subjektivních dojmů a pocitů, aniž by poznal širší souvislosti dopadů vhodně či nevhodně postaveného korporátního designu. Přestože někdy může být tento přístup relativně efektivní, nezbyvá než doporučit obrátit se na odborníky v oblasti grafického designu a korporátních stylů vůbec, a pozorně naslouchat jejich doporučením a návrhům.

Korporátní design obvykle vzniká ve čtyřech základních krocích doplněných o pátý krok zajišťující udržení korporátního designu v jeho efektivní kondici (viz *Obrázek 14 - Proces realizace jednotného korporátního designu, str. 36*):

- 1.) **koncepce** – v této fázi je nutné zajistit analýzu dosavadního stavu korporátního designu, jeho využívání a případně efektivitu (zhodnocení); shromažďují se informace o korporátní identitě, dlouhodobých plánech společnosti, využití médií, cílových skupinách a nabízených produktech; stanovuje se první rámcová koncepce a představují se první hrubé návrhy možných kreativních řešení; výsledkem by měl být jeden konkrétní návrh korporátního designu, který je možné v další fázi rozpracovat do konkrétních aplikací;
- 2.) **kreativa a kodifikace** – druhá fáze obsahuje jednak rozpracování vybraného návrhu do jednotlivých aplikací, ale také případné *odladění* aplikací designu podle dodatečně zjištěných nebo odhalených nedostatků, které nebyly zjevné v rámci přípravné koncepční fáze; současně s rozpracováním kreativního designu dochází k jeho kodifikaci, obvykle formou grafického manuálu, který poskytuje jednoznačný postup pro multiplikaci korporátního designu;
- 3.) **komunikace** – velmi důležitou, ale často opomíjenou fází je komunikační fáze; tato fáze obvykle zahrnuje jak komunikaci k uživatelům korporátního designu (obvykle dovnitř organizace k zaměstnancům, případně k agenturám, které pro firmu pracují a spolupodílejí se na vytváření vizuálních projevů organizace), tak k externím příjemcům mimo firmu (zákazníci, dodavatelé apod.); význam komunikační fáze spočívá v přípravě všech dotčených osob na příchod něčeho nového a také v náležitém zdůvodnění této změny;
- 4.) **realizace a implementace** – jakmile je korporátní design připraven a kodifikován, lze se již v rámci komunikační fáze (nebo bezprostředně po ní) pustit do realizační a implementační fáze; tato část zahrnuje výrobu všech tiskovin, předmětů a případně i dalších objektů, které mají být nosičem korporátního designu (např. včetně webových stránek organizace), jejich distribuci a seznámení všech jejích interních uživatelů s pravidly užívání; tato fáze často zahrnuje také stažení všech předmětů nesoucích dosavadní design, který je nutné nahradit;

5.) **kontrola a vyhodnocování** – závěrečnou fází je nastavení procesu pravidelné kontroly užívání korporátního designu a pravidelného vyhodnocování jeho efektivitu; výsledky tohoto hodnocení následně zpětně vstupují formou dílčích změn nebo úprav do výsledné podoby korporátního designu.



Obrázek 14 - Proces realizace jednotného korporátního designu

Klíčovým cílem, ke kterému by měly směřovat všechny fáze tvorby korporátního designu, je konsistentní a jednotná podoba veškeré komunikace organizace, a to na všech úrovních a ve všech směrech, ať už jde o televizní reklamu nebo e-mail odeslaný zákazníkovi. Díky tomuto stavu působí organizace na všechny zájmové skupiny vždy jednotným, monolitickým, předvídatelným a tedy také důvěryhodným a bezpečným dojmem. Současně přitom nejen zachovává profesionální, stále stejný, a žádoucí dojem (*image*), ale s každým kontaktem potvrzuje a posiluje dosavadní zkušenost s organizací (se značkou).

Na tomto místě je nezbytné varovat před nebezpečím postupného *rozklížení* nákladně vybudovaného korporátního designu. V mnoha případech lze spatřit organizace, které jednorázově investují do pořízení nového korporátního designu, avšak následně již se mu žádným způsobem nevěnují (*...ten dizajn už přece máme, tak teď zas pojďme prodávat a obchodovat*). V lepším případě pak časem dojde pouze k určitému zastarání designu, který se může stát i hůře použitelným (např. v nových médiích apod.), v horším případě

dochází k naprostému *zavšivení* původně kvalitního korporátního designu novými *přídavky* a úpravami, které jsou prováděny nahodile, bez jasné strategie a koncepce rozvoje, ad-hoc.

Tvorbu korporátního designu je vhodné svěřit odborníkům, profesionálům v oblasti grafického designu, ideálně přímo se specializací a se zkušenostmi z tvorby korporátních designů. V Česku lze dnes najít celou řadu profesionálních agentur a studií, které se specializují přímo na tvorbu korporátních designů (jednotných vizuálních stylů). Agentura obvykle disponuje řadou profesionálů a je schopna dodat i náročnější řešení, bývá však také dražší.

Druhou možností je obrátit se na tzv. *freelancera* – tj. grafika na *volné noze*, který může mít stejně svěží nápady a kvalitní výstupy jako agentura. Tito kreativci bývají obvykle levnější než agentura, ale hrozí zde ve větší míře problémy s dodržováním termínů, případně vymáháním svých práv. Rovněž také nemusejí mít kapacity na zvládnutí rozsáhlejších řešení. V obou případech lze doporučit informovat se o dosavadních referenčních zakázkách a jejich výsledcích.

### 1.5.1 Koncepce

Koncepční fáze zahrnuje všechny kroky vedoucí od prvotní myšlenky (*chceme mít vlastní korporátní design – je to pro nás důležité*) až po stanovení cílů, úkolů a časového harmonogramu celého projektu.

Koncepční fáze obsahuje následující kroky:

- 1.) **analýza stavu korporátní identity a korporátního designu** – má organizace jasně definovanou identitu (misi, vizi, poslání, hodnoty, strategii)?; ví organizace, kdo jsou její zákazníci a kdo je konkurence?; má organizace jasno, jakou roli by měl hrát korporátní design a jaké jsou jeho hlavní cíle pro danou organizaci?; má již organizace nějaký existující korporátní design a usiluje o jeho změnu anebo si přeje vytvořit zcela nový design?;
- 2.) **analýza image organizace** – jak je daná organizace vnímána těmi zájmovými skupinami, kterým je korporátní design určen?; a jak by si organizace přála být vnímána s novým korporátním designem?; je realistické, aby nový design toto vnímání změnil?;

- 3.) **sestavení realizačního týmu, cílů, úkolů a harmonogramu** – kdo bude projekt tvorby korporátního designu organizovat a kdo řídit?; kdo a jak jej bude financovat?; jaké jsou hlavní cíle tohoto projektu, jaké a pro koho z toho vyplývají úkoly a termíny; kdy, kdo a jak bude vyhodnocovat plnění nastaveného plánu?;
- 4.) **zadání kreativy** – sepsání zadání (tzv. *brief*) tvůrci návrhů, ať už půjde o agenturu nebo o *freelancera*; distribuce zadání více příjemcům (pokud vypisujeme výběrové řízení) a odpovědi na případné doplňující dotazy;
- 5.) **posouzení návrhů a výběr** – hodnocení návrhů předložených autory kreativních konceptů, diskuse o návrzích, jejich vyhodnocení a výběr jednoho konkrétního návrhu, který bude v další fázi rozvinut.

Cílem koncepční fáze je shromáždění všech relevantních informací a údajů, které jsou důležité pro návrh kvalitního korporátního designu. Tato fáze může být zejména u mladších firem relativně zdlouhavá, neboť v sobě ukrývá nutnost pochopení přesahu korporátního designu a ujasnění si řady strategicky významných otázek. Také z tohoto důvodu je vhodné, aby se této fázi účastnil také nejvyšší management organizace nebo přímo její vlastníci.

### 1.5.2 Kreativita a kodifikace

#### Kreativa

Kreativní fáze poskytuje dostatek prostoru autorům návrhů korporátního designu. Ti by v této fázi měli sestavit a představit základní obrysy konkrétního kreativního řešení, ideálně na několika maketách a nejběžnějších nosičích kreativního designu (merkantilní tiskoviny apod.).

Jeden nebo více autorů obvykle připraví jeden nebo více návrhů korporátního designu. Tyto návrhy ještě nemají podobu finálního grafického manuálu. Návrh většinou tvoří několik vybraných nejpoužívanějších aplikací korporátního designu (např. značka, obálka, vizitka, vozidlo), na které autor designu aplikuje svůj návrh korporátního designu pro danou organizaci.

Všechny tyto návrhy jsou v dalším kole hodnoceny zadavatelem. Tento postup – tj. *zadání* → *návrh* → *hodnocení* – se může několikrát opakovat, dokud organizace a autor nenaleznou takové řešení, které *sedne*; tj. řešení, které bude splňovat všechny podmínky zadání (vyplývající z provedených analýz a shromážděných informací) a přitom bude dostatečně kreativní, vizuálně atraktivní a nadčasové.

### **Kodifikace**

Jakmile je zadavatel spokojen s finálním konceptem korporátního designu, přichází na řadu rozpracování konceptu do podoby grafického manuálu. Ten konkretizuje klíčové prvky korporátního designu (značku, barvy, písmo) a měl by obsahovat také přesnou specifikaci aplikací korporátního designu na všechny vybrané nosiče (vizitky, dopisní papíry, obálky, razítka, firemní vozidla, firemní oděv, design prodejen apod.).

Grafický manuál následně slouží jako jednoznačné zadání pro všechny budoucí aplikace korporátního designu. Díky grafickému manuálu by všechny budoucí aplikace měly být stejnorodé a tvořit vzájemně kompaktní a snadno identifikovatelný obraz organizace (*image*).

### **1.5.3 Komunikace**

Cílem komunikační fáze je připravit všechny relevantní zájmové skupiny na příchod nového korporátního designu – nové vizuální podoby dané organizace. Komunikační fáze má větší význam u již existujících organizací, které se rozhodli změnit svůj stávající korporátní design. Naopak u nově zakládané společnosti je komunikační fáze významná zejména ve směru dovnitř firmy.

Komunikaci můžeme rozdělit na dva základní směry:

- 1.) **dovnitř organizace** – v tomto směru je nutné seznámit všechny uživatele korporátního designu (především zaměstnane, ale třeba také obchodní partnery) s připravovanou změnou, jejími důvody a cíly, jakož i s novými pravidly pro používání korporátního designu; součástí by měly být termíny a informace o tom, kdo se postará o výměnu starých nosičů designu za nové apod.;
- 2.) **mimo (ven z) organizace** – zejména v případě větších firem s velkým množstvím obchodních partnerů nebo s velkým podílem na trhu je vhodné změnu korporátního designu komunikovat také směrem ven a připravit tak všechny do-

tčené příjemce (jako zákazníky, novináře, investory, dodavatele apod.) na tuto změnu (vyvarovat se šoku, případně nedorozumění a ztráty důvěry)..

Pokud je komunikační fáze provedena kvalitně, pak všichni zaměstnanci organizace chápou význam využívání korporátního designu, vědí jak jej používat a kdo je odpovědný za jeho realizaci, dodržování a supervizi. Obdobně tak všechny subjekty vnější komunikace by měly v průběhu této fáze získat všechny relevantní informace.

#### 1.5.4 Realizace a implementace

##### Realizace

Realizační fáze představuje fyzickou výrobu a aplikaci korporátního designu na všechny nosiče. Dochází tak k tisku dopisních obálek, dopisních papírů, vizitek, katalogů, letáků, připravují se nové webové stránky organizace s využitím nového korporátního designu apod.

##### Implementace

Jakmile jsou všechny nejdůležitější nosiče nového korporátního designu připraveny k nasazení, přichází řada na tzv. implementační fázi. Pokud zavádíme nový korporátní design, je součástí implementační fáze také odstranění všech pozůstatků dosavadního (již zastaralého) korporátního designu a jejich nahrazení nově připraveným designem.

Implementaci lze v zásadě provést dvěma různými postupy:

- 1.) **náhlá změna** (tzv. *velký třesk*) – tato změna je charakteristická svojí bleskovostí; k určitému předem stanovenému datu dojde doslova *přes noc* (nebo přes víkend) k výměně všech nosičů korporátního designu; tento postup bývá organizačně i finančně relativně náročný, ale je velmi efektivní;
- 2.) **postupná změna** – v případě této změny dochází k souběhu původního a nového korporátního designu po určitý omezený čas; je zde riziko, že tento čas se bude vlivem dopředu neznámých skutečností protahovat, a tím bude trpět celkový dojem z organizace (jakož se i znehodnocovat nově zaváděný korporátní design).



### 1.5.5 Udržování, hodnocení a rozvoj

Přestože by se mohlo zdát, že s nasazením nového korporátního designu vše končí a odpovědní pracovníci by se konečně mohli začít věnovat něčemu novému, je tomu přesně naopak. Je více než důležité zajistit průběžnou kontrolu využívání nového korporátního designu, jeho správnosti napříč všemi aplikacemi, a současně také nastavit proces pravidelného hodnocení korporátního designu s cílem získat zpětnou vazbu pro rozhodnutí, zda a případně jak korporátní design v budoucnu měnit.

## 1.6 Manuál korporátního designu

Manuál korporátního designu je předpis určující zcela jasně a konkrétně, jakým způsobem má vypadat každý vizuální projev společnosti, ať už jde o grafickou značku umístěnou na vizitce nebo třeba o vnější a vnitřní úpravu prodejny společnosti.

Michal Kotyza a Ondřej Kafka ve své knize *Corporate Identity Set* [6] uvádějí:

*„Základem systému je fakt, že všechny složky vizuální komunikace obsahují určité specifické vizuální atributy (Basic Elements), jako jsou značka, barevnost, typografie, grafické prvky a specifický způsob kombinace těchto prvků – vizuální styl.“*

---

Manuál naprosto jasně kodifikuje způsob použití klíčových prvků grafického designu a současně odpovídá na to, jakým způsobem naopak nikdy tyto prvky nekombinovat a nepoužívat. Cílem manuálu je dosáhnout konsistentního vizuálního projevu organizace napříč všemi médii v průběhu celé doby, kdy je daný korporátní design uplatňován.

Manuál může mít různou podobu. Může být jak v tištěné podobě (vázaná kniha, listy vložené v pořadači, skládací plachta apod.), tak v elektronické formě (např. elektronický dokument ve formátu PDF, DOC apod., nebo jako skupina webových stránek dostupných online).

Zatímco u menších nebo začínajících organizací může být manuál relativně stručný a čítat jen několik stran, velké nebo dlouho existující organizace mohou mít grafické manuály propracované do nejmenšího detailu a jdoucí do stovek stran.

Obvyklými součástmi každého grafického manuálu jsou: definice podoby značky (a to jak v textové, tak v grafické variantě); barvy a systém jejich použití a kombinací; ty-

pografické zásady; a konečně také pravidla pro specifické užívání všech těchto prvků tak, aby došlo k sestavení žádoucího grafického projevu – stále konsistentního korporátního designu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 2 STRATEGICKÁ MARKETINGOVÁ ANALÝZA

### 2.1 Úvod

Jak jsem popsal v předchozí části této práce, korporátní identita a korporátní design jsou strategicky významnými součástmi řízení. Vhodně zvolený korporátní design, který nejen navazuje, ale současně spoluutváří korporátní identitu, může silně ovlivnit percepci organizace nebo značky jejími zákazníky nebo jinými zájmovými skupinami, a tím zásadně přispět k naplnění stanovených cílů (obvykle prodejních).

S ohledem na široké a dlouhodobé dopady korporátní identity a korporátního designu je více než žádoucí zvolit takový korporátní design, který bude stabilní a dlouhodobě efektivní. Do procesu tvorby korporátního designu však vstupuje celá řada názorů s různou silou (např. vlastník organizace může uplatňovat právo volby i přes odlišný a erudovanější názor podřízeného pracovníka apod.).

Jednou z možností, jak získat dostatek informací a podkladů k rozhodnutí, zda měnit stávající korporátní design (a jak), případně na jakých základech postavit nový korporátní design (např. pro nově vznikající organizaci), je tzv. *strategická marketingová analýza*.

Strategická marketingová analýza obvykle zkoumá okolí organizace (externí prostředí), sílu a cíle zájmových skupin a konečně i situaci v dané organizaci (interní prostředí). Zatímco externí prostředí může daná organizace ovlivňovat jen velmi málo nebo vůbec, interní prostředí má organizace téměř zcela ve svých rukou – *jaké si to udělá, takové to bude mít*.

V této – praktické – části práce provedu strategickou marketingovou analýzu v prostředí konkrétní české organizace. Pro účely anonymizace citlivých dat jsem v dalším textu změnil název organizace na smyšlený *ABC a.s.*

Závěry této analýzy by měly poskytnout jasnou odpověď na tuto otázku: je stávající korporátní design organizace vyhovující nebo je vhodné uvažovat o jeho změně?

Kromě zodpovězení této otázky získám s provedením strategické marketingové analýzy celou řadu dalších informací, které mohou být klíčové pro další řízení všech marketingových aktivit, a na jejichž základě bychom měli (mohli) sestavit marketingovou strategii. V této práci se však s ohledem na zaměření na téma korporátní identity a korporátního

designu budu věnovat pouze provedení strategické marketingové analýzy s cílem zhodnotit současný stav korporátního designu dané organizace.

## 2.2 Organizace

Název organizace	ABC a.s.
Právní forma	Akciová společnost
Velikost organizace podle EU	Malá firma (od 11 do 50 zaměstnanců a roční obrat menší než 10 milionů EUR)
Sídlo	ČR, České Budějovice
Den vzniku	30. března 1992
Základní kapitál	3 000 000,- Kč
Obrat za rok 2009	60 666 000,- Kč
Počet zaměstnanců	30

Tabulka 2- základní údaje organizace

### Mise

*„Naším posláním je uspokojovat potřeby a přání našich zákazníků v oblasti ICT služeb a řešení. V této oblasti chceme být našim zákazníkům nejen běžným dodavatelem, ale především spolehlivým a dlouhodobým partnerem.“*

---

### Vize

*„Světy informačních a komunikačních technologií budou nadále splývat v jeden celek. Bude se snižovat význam místa (doma, v kanceláři, na cestách), média (vzduch, kabel, SMS, e-mail) i prostředku (mobilní telefon, počítačový program, notebook) a bude na-růstat význam celkového užítku daného řešení ve specifickém kontextu daného zákazníka.“*

*Neznamená to, že by firmy nadále nevyužívaly jednotlivé technologie izolovaně, ale protože ty (technologie, prostředky, služby) budou sami o sobě dostupnější, levnější a všudypřítomnější než dnes, budou tyto firmy vyžadovat spíše jejich integraci (služeb, software, hardware) do jednoho perfektně fungujícího celku, který jim (firmám) umožní zvyšovat efektivitu, produktivitu a konkurenceschopnost, jakož i snižovat možná finanční a bezpečnostní rizika.“*

---

*Tento trend v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT) bude pohá-něn již dnes nastupujícím trendem sjednocené komunikace (UC), a zejména v případě ma-lých a středních firem a organizací, bude využívat současných trendů virtualizace, cloud computingu a poskytování software a řešení ve formě služby.“*

---

### 2.2.1 Korporátní strategie

#### Situace

Organizace byla založena roku 1992. Její rozvoj byl poměrně pozvolný a dosahovala relativně stabilních hospodářských výsledků. Po celou dobu byla vlastněna českými fyzickými osobami, které organizaci jednak založili a dále také řídili.

Organizace nejprve podnikala v oblasti prodeje výpočetní techniky a poskytování souvisejících služeb, jako budování počítačových sítí, jejich správa a servis. Postupně začala poskytovat také služby elektronických komunikací jako registraci domén, webhosting, serverhousing a po roce 2003 také telekomunikační služby (s využitím IP telefonie).

Celou tuto dobu – prakticky až do roku 2008 – byla organizace řízena spíše intuitivně, neprocesně, metodou cíl-úkol, bez propracovanějšího systému procesů, vyhodnocování nebo strategie. Zatímco v porevolučním období bylo možné s tímto způsobem řízení vystačit, v plně rozvinutém konkurenčním prostředí, do jakého se ICT segment v ČR dostal prakticky po roce 2000, již nebylo možné tímto stylem řízení nadále efektivně konkurovat. Vlastníci společnosti si uvědomili nutnost změn.

Jednou z klíčových změn bylo přihlédnutí k současným metodám strategického řízení a využití jejich klíčových pilířů v oblasti řízení malé organizace, jakou daná organizace nadále zůstává. V roce 2008 tak došlo k provedení sady strategických analýz a sestavení střednědobé strategie rozvoje organizace. Součástí této strategie byla také definice korporátní identity organizace. Organizace tak definovala své poslání, vizi a strategické cíle.

V roce 2009 realizoval management společnosti celou řadu kroků navazujících na strategii – došlo k důsledné revizi všech nákladů a dosažení mnoha úsporných opatření; management vytypoval služby a produkty určené k odprodeji a naopak v souladu se strategií začal hledat možné akviziční příležitosti apod. Přestože výsledky přicházely postupně a pomalu, naznačovaly, že strategie organizaci umožnila vytyčit další směr

a nejdůležitější úkoly. Koncem roku 2009 proběhlo vyhodnocení naplnění přijatých strategických úkolů a revize a aktualizace strategie pro rok 2010.

Vzhledem k velikosti organizace (jde o podnik spadající do kategorie malého a středního podnikání) neměla organizace dostatek síly a zdrojů prosadit zavedení strategického řízení ve všech oblastech svých činností. V praxi proto organizace sestavuje strategii pouze na úrovni korporátní, neboli na úrovni business-strategie. Prozatím se nijak nevěnuje funkčním strategiím.

Pozici organizace na trhu s ICT lze ilustrovat s využitím BGC matice jako organizaci na pozici mezi bídnými psi a dojnými kravami. Růst investic do ICT vybavení v segmentu malých a středních firem, na které se daná organizace v současnosti zaměřuje, je cca okolo 15 % ročně (jde tedy o nízký růst). Relativní podíl organizace na trhu s ICT v tomto segmentu je přitom asi okolo 1 %.

### **Korporátní strategie**

Organizace shrnula svoji korporátní strategii pro rok 2010 takto:

#### Oblast podnikání

*„Firma bude podnikat v oblasti ICT jako integrovaný poskytovatel ucelených ICT řešení = budeme kombinovat poskytování telekomunikačních služeb (jako telekomunikační operátor) + výrobu a prodej telefonních ústředěn (PBX) a telefonů (jako výrobce a dodavatel) + integraci všech těchto služeb, zařízení a software v 1 funkční celek (jako integrátor) + non-stop dohled a servis všech komponent celého řešení (jako jediná servisní organizace).“*

---

#### Trhy

Organizace se zaměřuje a v nejbližší době plánuje zaměřovat výhradně na trh v ČR.

Typickým zákazníkem organizace jsou malé a středně velké firmy s 10 až 100 zaměstnanci a s obratem od 30 do 300 milionů korun. Největší potenciál skýtají zákazníci z řad firem poskytujících služby nebo zaměřujících se na obchod a prodej.

Ve střednědobém horizontu let 2015-2020 není vyloučen vstup na zahraniční trhy, v současnosti však organizace tuto myšlenku nijak nerozvíjí.

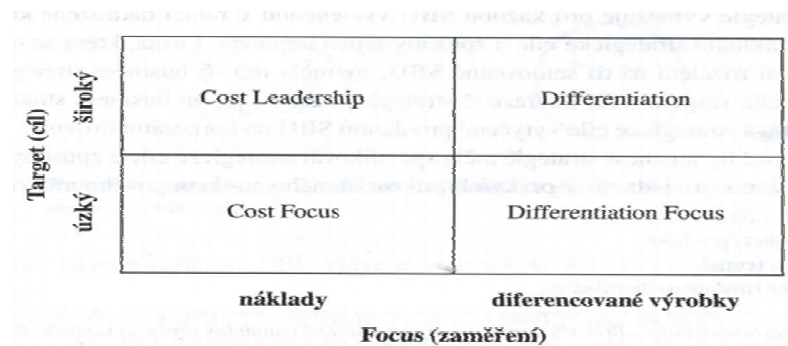
### Alokace kapitálu

Kapitál bude alokován především na vývoj a správu klíčového produktu, jeho obchod a marketing. Současně bude rozvíjeno vnitřní prostředí firmy, především podpora pro zavádění procesů.

Dominujícím produktem organizace je *ucelené komunikační řešení* a druhým produktem pak *telefonní ústředna vlastní výroby*.

Organizace naopak bude revidovat význam všech v minulosti získaných skupin zákazníků a jim poskytovaných služeb. Konkrétně se jedná o služby jako předplacené hlasové služby pro domácnosti a jednotlivce apod. Tyto služby již nadále nezapadají do strategie rozvoje organizace a management bude usilovat o jejich prodej nebo vyvedení do samostatné SBU.

Pokud jde o obchodní strategii, s využitím modelu generických strategií dle Portera (viz *Obrázek 15 - Generická strategie dle Portera (1992), str. 48*), organizace bude svůj rozvoj směřovat tak, aby se nacházela v kvadrantu úzkého tržního zacílení s diferencovaným produktem.



Obrázek 15 - Generická strategie dle Portera (1992) [1]

### 2.2.2 Business strategie

Organizace se s ohledem na velikost a dostupné zdroje (lidské i finanční) rozhodla chápat se pouze jako jediná strategická obchodní jednotka (*SBU – Strategic Business Unit*). Má tedy zpracovánu pouze jedinou business strategii, která přímo navazuje na strategii korporátní.

Business strategie je v dané organizaci postavena s využitím tzv. *rozšířeného marketingového mixu 7P*. Důvody jsou dva: jednak jde o společnost poskytující služby,



a jednak jde o společnost podnikající v oblasti ICT. Marketingový mix 5P si proto pro vlastní potřeby rozšířila o dvě navazující P: *page-on-IT* a *profit*.

### 2.2.3 Funkční strategie

Jak bylo zmíněno, organizace nemá svoji korporátní strategii rozpracovávánu do jednotlivých funkčních strategií. Neexistuje tedy ani strategie výlučně pro oblast marketingu. Určitou náповědu poskytuje korporátní strategie, která se marketingu částečně dotýká. Ačkoliv je absence funkčních strategií v dané organizaci jistým nedostatkem, jsem přesvědčen, že trend postupného zavádění strategického řízení je jednoznačně pozitivní.

----- *Externí prostředí* -----

## 2.3 SLEPT analýza

SLEPT analýza představuje jednu z metod jak strukturovaně zkoumat vnější (externí) prostředí organizace. Zaměřuje se přitom na pět skupin faktorů, které mají nebo v budoucnu potenciálně mohou mít dopady na činnost organizace. Jde o společenské faktory (*S – social*), právní faktory (*L – legal*), ekonomické faktory (*E – economical*), politické faktory (*P – political*) a konečně technologické faktory (*T – technological*). V každé z těchto oblastí mohou existovat jak příležitosti (*O – opportunities*), tak hrozby (*T – threats*). Zatímco příležitosti mohou mít pro organizaci pozitivní dopad na její cíle, tak hrozby mohou naopak cíle organizace ovlivňovat negativně.

Pro shrnutí závěru této analýzy jsem v této práci využil metody *MAP Monitor – Analyse – Predict*, která umožňující rozložit důležitá zjištění analýzy do přehledné tabulky, ze které je na první pohled patrný jak dosavadní vývoj těchto faktorů, tak predikci jejich dalšího vývoje včetně označení, zda jde v souvislosti s danou organizací spíše o příležitost nebo o riziko.

### 2.3.1 Společenské faktory

**Dominantní poskytovatelé služeb mají vyšší ceny, jen malé možnosti přizpůsobení řešení na míru zákazníkovi a často jsou anonymní korporací bez osobní vazby na zákazníka**

Situace na trhu telekomunikačních služeb a řešení v ČR je ovlivněna oligopolem tří dominantních poskytovatelů telekomunikačních služeb (Telefónica, T-Mobile, Vodafone), jakož i dosavadní činností Českého telekomunikačního úřadu (ČTÚ), který je ze zákona pověřen výkonem regulatorní činnosti v oblasti elektronických komunikací. Současná situace umožňuje držet ceny telekomunikačních služeb a řešení spíše na vyšší cenové hladině.

Současně s tím jsou malé a střední organizace často frustrovány neosobním přístupem těchto dominantních poskytovatelů a jen omezenými možnostmi přizpůsobení poskytovaných služeb a řešení na míru potřebám malé nebo střední organizace. Tato situace je pro danou organizaci ABC a.s. příležitostí.

***Příležitost (O):** poskytovat ucelené komunikační řešení malým a středním organizacím za výhodnější cenu, s možností přizpůsobení specifickým potřebám zákazníka, a s osobnějším přístupem (ve srovnání s dominantními poskytovateli služeb).*

### **V segmentu malých a středních firem za ICT technologie často odpovídají spíše ajťáci než manažeři**

V Česku se lze v segmentu malých a středních firem setkat se zajímavým fenoménem. Zatímco větší organizace již ICT technologie vnímají jako jedny z klíčových služeb nutných pro svůj základní chod, a tomu také podřizují způsob řízení ICT, u malých a středně velkých organizací se tak lze často setkat s IT manažerem, který se více než vlastnímu řízení ICT věnuje spíše experimentům s technologiemi a službami.

ICT vybavení v takové organizaci je pak poskládáno z řady rozdílných komponent od mnoha různých dodavatelů a pouze IT manažer má nad takovým prostředím určitou kontrolu a znalost. Naproti tomu v prostředí větších a velkých firem je ICT zajišťováno více externími dodavateli (formou *outsourcingu*) a IT manažer plní skutečnou řídicí roli: nastavuje a vyhodnocuje KPIs (*KPI – Key Performance Indicator – klíčový ukazatel výkonu*), sjednává smluvní podmínky a ceny, kontroluje investice, jejich návratnost a náklady na zajištění ICT apod.

Vzhledem k zaměření organizace ABC a.s. na segment malých a středních organizací mohou být tito jejich IT manažeři, kteří si spíše *hrají*, než skutečně *řídí*, hrozbou, neboť právě oni požívají důvěry svých nadřízených (nezřídka přímo majitelů nebo ředitelů takových organizací), a mohou tak značně zkomplikovat nebo zcela zastavit obchodní příležitost.

***Hrozba (T):** IT manažeři „hračičkové“, kteří mají zájem na udržení status-quo ve své organizaci, kdy oni jediní jsou vševědoucími vládci ICT, a nabídka kompletního řešení od organizace ABC a.s. by tuto jejich pozici významně ohrozila. Tím mohou blokovat pokusy ABC a.s. o prodej služeb nebo řešení.*

### **2.3.2 Právní faktory**

V právní oblasti v současnosti nespátřuji žádné významné faktory, které mají nebo by v dohledné době mohli mít dopad na podnikání organizace ABC a.s., především pak v souvislosti s jejími marketingově-obchodními plány a postupy.

### 2.3.3 Ekonomické faktory

#### **Ekonomika v ČR ve znamení doznívající recese, oživení jen pozvolné, zákazníci budou tlačit na nízké ceny a minimální míru rizika v investicích**

Ekonomika v České republice je v současnosti (druhá polovina roku 2010) ve znamení doznívající recese (od roku 2008). Z otevřených obchodních jednání, která ABC a.s. navázala v posledních dvou letech je jednoznačně patrný trend zákazníků k hledání úspor a daleko větší opatrnost v rozhodnutích o investicích do ICT. Přestože z veřejných sdělovacích prostředků lze zaslechnout zprávy o oživení na trhu, ekonomická situace zůstává nadále nepřehledná (zejména vlivem ekonomických problémů Řecka a dalších zemí EU) a zákazníci tak budou hledat efektivnější a finančně méně rizikovější způsoby zajištění ICT. To bude znamenat jednak hrozbu (méně peněz na investice do ICT; větší tlak na nízké ceny služeb), ale současně také příležitost (poskytovat ICT řešení na zcela nových obchodních modelech za nízké ceny s nulovými nebo velmi nízkými investicemi).

***Příležitost (O):** přinést zákazníkům takové řešení, které bude investičně zcela nenáročné (například formou obchodních modelů jako SaaS – Solution as a Service – řešení jako služba apod.) a cenově přijatelnější než ceny srovnatelných řešení dominantních poskytovatelů takových řešení.*

#### **Propojovací poplatky budou i nadále klesat**

I nadále budou klesat propojovací poplatky, které si hradí navzájem telekomunikační operátoři na základě regulatorních opatření ze strany ČTÚ. To bude mít příznivý dopad také na snížení nákladů ABC a.s. na zajištění vstupů. ABC a.s. pak může toto snížení nadále promítnout do cen svým zákazníkům, a zmenšit tak svoji konkurenční nevýhodu (ve srovnání s dominantními operátory) v oblasti nákladů na hlasový provoz.

***Příležitost (O):** poskytnout zákazníkům výhodnější ceny volání, srovnatelné s cenami dominantních operátorů (zejména v balíčcích neomezeného volání apod.), a navíc tím zachovat nebo dokonce mírně zvýšit svoji marži.*

#### **První virtuální mobilní operátor snad již v roce 2013**

V průběhu let 2011-2014 lze očekávat vznik vůbec prvního tzv. *mobilního virtuálního operátora (MVNO)*, který by měl svým vstupem na český trh přinést další konkurenč-

ní prvek. Přestože lze očekávat, že tento operátor se zaměří primárně na segment jednotlivců a domácností, tuto změnu budou vnímat také malé a střední organizace, které budou zvyšovat svůj tlak na snižování cen služeb. Tento operátor se také může rozhodnout vstoupit i do segmentu firem, čímž by pro organizaci ABC, a.s. mohl být významným konkurentem.

***Hrozba (T):** první virtuální mobilní operátor, který s největší pravděpodobností bude útočit na konkurenci strategií cenového vůdce, a tak ovlivní celkovou cenovou hladinu služeb nejen u domácností a jednotlivců, ale také u malých a středních organizací. Současně hrozí, že operátor vstoupí i do segmentu firem.*

### **Ceny inzertních ploch zůstanou na své nízké úrovni nebo ještě klesnou, objevují se nové možnosti cílení a oslovení zákazníků**

Ceny inzertních ploch (zejména v tištěných médiích) v důsledku recese od roku 2008 významně klesly. Přestože ceníkové ceny si zachovali svoji úroveň, inzerenti nyní mohou získat daleko agresivnější slevy. V současnosti tak lze získat inzerci běžně za 50 % ceníkové ceny a méně. Ekonomická situace a ochota inzerentů utrácet za inzerci ožívají jen pozvolna a naopak přicházejí nové možnosti, jak efektivně inzerovat (zejména v prostředí internetu, mobilních zařízení apod.). Díky tomu lze očekávat, že ceny inzertních ploch zůstanou nadále na své stávající úrovni a navíc bude možné využít nových možností inzerce.

***Příležitost (O):** snížit náklady na inzerci a zachovat inzertní zásah nebo naopak rozšířit zásah se stejnými náklady na inzerci. Navíc také využít nových efektivních nástrojů reklamy a marketingu, především online.*

#### **2.3.4 Politické faktory**

Stejně jako v právní oblasti, ani v oblasti politických faktorů nyní neshledávám žádné významné faktory, které mají nebo by mohly mít významný dopad na strategii dané organizace.

#### **2.3.5 Technologické faktory**

##### **Cloudové služby, virtualizace, managed services**

S rozvojem ICT nabývá v posledních letech na významu zcela nový obor ICT služeb: poskytování cloudů, virtualizovaných a hostovaných řešení. V Česku je přijetí nových

technologií tradičně o několik let opožděno. Zatímco ve vysoce inovativních zemích jako Japonsko nebo USA jsou tak tyto nové způsoby poskytování služeb již zcela běžné, u nás v ČR se zájem o tyto služby teprve rodí. To je pro ABC a.s. unikátní příležitost.

***Příležitost (O):** poskytovat ucelené komunikační řešení novou formou, v podobě hostovaných a plně řízených služeb, formou platby za uživatele, nikoliv s nutností vysokých počátečních investic do pořízení hardware a software.*

### **Sjednocená komunikace**

Kromě trendu poskytování služeb ve formě cloudů je dalším současným trendem tzv. *sjednocená komunikace (unified communications)*. Jde o propojení všech možných způsobů komunikace (jako hlas, video, textové zprávy, e-mail, fax, hlasová schránka) do jednoho kompaktního rozhraní, ať už chcete komunikovat z počítače, mobilního telefonu anebo třeba z jedoucího auta. Patrně nejvýznamnějšími hráči na poli sjednocené komunikace jsou v současné době společnosti jako Microsoft, Avaya nebo Cisco, kteří vyvinuli vlastní platformy pro zajištění sjednocené komunikace. Očekávám, že i tento trend se bude v ČR prosazovat s mírným zpožděním, podobně jako využití cloudových služeb. I toto je pro ABC a.s. jasná příležitost.

***Příležitost (O):** nabídnout zákazníkům sjednocení všech druhů komunikace do jediné platformy (sjednocené komunikace), a to bez výrazných počátečních investic, jen s minimálními poplatky za každého jednoho uživatele.*

### **Bezpečnostní rizika**

Vzhledem k relativní novosti obou dvou zmíněných trendů (cloudy, sjednocená komunikace) existují výhrady vůči bezpečnosti těchto řešení. Jde zde přitom nejen o bezpečnost z pohledu zajištění oprávněného přístupu k těmto prostředkům, ale také například o zajištění pokud možno co nejvyšší dostupnosti těchto služeb pro jejich uživatele. Tím, že dochází k předání odpovědnosti za chod služeb ze zákazníka (z jeho IT manažera) na poskytovatele služeb, existují i určitá (dosud neznámá) rizika.

Ilustrativním příkladem může být příběh podnikatelky z Vysočiny, jejíž telefonní ústřednu (PBX) napadli počítačová zločinci a prostřednictvím podvodného přesměrování hovorů jí způsobili škodu ve výši několika set tisíc korun. Takové a podobné případy nejsou ničím ojedinělým. Riziko takové situace a její případná medializace mohou významně poškodit nejen renomé společnosti ABC a.s., ale také celého odvětví.

*Hrozba (T): bezpečnostní hrozby spojené s využitím nových technologií.*

### Integrace s CRM/ERP a dalšími informačními systémy

Do popředí zájmu se v ČR dostávají také CRM/ERP systémy a jejich integrace s telefonními systémy, tzv. CTI (*computer telephony integration*). Jak vyplývá ze statistických údajů Eurostatu, v ČR využívá ERP systém pouze 15 % podniků (ČR tak zaujímá 14. v EU zaujímá 14. místo); CRM systém pak využívá 20 % podniků (15. místo). Očekávám, že situace v ČR se bude pozvolna přibližovat průměru EU, takže podniky se budou nadále vybavovat CRM/ERP systémy, což pro nás může představovat zajímavou marketingovou příležitost.

*Příležitost (O): poskytovat zákazníkům nejen vlastní řešení, ale učinit toto řešení připravené na snadnou integraci s podnikovým informačním systémem zákazníka, a tuto integraci také nabídnout a zajistit (zákazník potřebuje jediného spolehlivého garanta).*

#### 2.3.6 Shrnutí SLEPT analýzy (metodou MAP)

Společenské faktory			
Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	Hrozba nebo příležitost
<p>Oligopol tří dominantních operátorů a nečinnost ČTÚ</p> <p>Možnosti řešení pro firemní zákazníky</p> <p>Péče a podpora</p>	<p>Dominantní operátoři drží relativně vysoké ceny služeb. Zákazníci jsou nespokojeni, ale nemají příliš mnoho alternativ.</p> <p>Jejich řešení pro malé a střední firmy nejsou dostatečně flexibilní, aby mohla řešit specifické problémy českých organizací</p> <p>Zákazníci jsou frustrováni z často neosobního/anonymního přístupu velkých korporací (dominantních operátorů)</p>	<p>Přestože dominantní operátoři si tuto situaci uvědomují a snaží se nabídnout výhodnější podmínky a lepší servis pro zákazníky, nelze očekávat, že by byli schopni a ochotni cenově konkurovat společnosti ABC a.s. (tím by ohrožovali své stávající výnosy).</p> <p>Operátoři se budou více zaměřovat na lepší servis pro zákazníky, přesto však mohou pro řadu zákazníků představovat ikonu velké nadnárodní korporace bez osobního přístupu.</p>	<p>Příležitost (O)</p> <p>Poskytovat ucelené komunikační řešení malým a středním organizacím za výhodnější cenu, s možností přizpůsobení specifickým potřebám zákazníka, a s osobnějším přístupem (ve srovnání s dominantními poskytovateli služeb).</p>
Podnikatelská kultura	V českých firmách je mnoho <i>ajťáků</i> , ale málo skutečných <i>IT manažerů</i> . <i>Ajťáci</i> mohou vnímat řešení společnosti ABC a.s. jako ohrožení své pozice a osobní riziko. Proto mohou blokovat obchodní nabídky společnosti	Tento faktor bude s postupně se zlepšující kulturou řízení firem a podnikání v ČR zlepšovat (bude přibývat erudovanějších IT manažerů), avšak pro nejbližší období jde o hrozbu.	<p>Hrozba (T)</p> <p>IT manažeři „hračičkové“, kteří mají zájem na udržení status-quo ve své organizaci, kdy oni jediní jsou vševědoucími vládci ICT, a nabídka kompletního řešení od</p>

Společenské faktory			
Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	Hrozba nebo příležitost
	ABC a.s., případně je zkresleně interpretovat managementu.	Tento vliv může dobře eliminovat chytře připravená marketingová strategie a obchodní postupy zacílené na skutečně řídicí role	organizace ABC a.s. by tuto jejich pozici významně ohrozila. Tím mohou blokovat pokusy ABC a.s. o prodej služeb nebo řešení.

Ekonomické faktory			
Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	Hrozba nebo příležitost
Ekonomická recese od roku 2008	Od roku 2008 zákazníci z řad malých a středních organizací viditelně hledají úspory a omezují své investice (to se dotýká také ICT)	Zákazníci budou i nadále preferovat spíše investičně nenáročná řešení a pokud možno minimální měsíční náklady.	Příležitost (O)  přinést zákazníkům takové řešení, které bude investičně zcela nenáročné (například formou obchodních modelů jako SaaS – Solution as a Service – řešení jako služba apod.) a cenově přijatelnější než ceny srovnatelných řešení dominantních poskytovatelů takových řešení.
ČTÚ jako regulátor (pod vlivem EU) reguluje výši tzv. propojovacích poplatků	Propojovací poplatky mezi operátory v uplynulých letech významně poklesly. To umožnilo přenést část tohoto snížení cen na koncové zákazníky a částečně navýšit marži.	Také nadále budou propojovací poplatky klesat.  Znovu tedy lze přenést část snížení ceny na koncové zákazníky a tím částečně eliminovat konkurenční nevýhodu ve srovnání s dominantními operátory (kteří jsou na trhu propojování zvýhodněni z důvodu své velikosti).	Příležitost (O)  Poskytnout zákazníkům výhodnější ceny volání, srovnatelné s cenami dominantních operátorů (zejména v balíčcích neomezeného volání apod.), a navíc tím zachovat nebo dokonce mírně zvýšit svoji marži.
ČTÚ jako regulátor (pod vlivem EU) reguluje počet a podmínky podnikání mobilních operátorů	Přibližně od roku 2005 usiluje řada investorů o vznik tzv. <i>mobilního virtuálního operátora</i> . Zejména z důvodu přetrvávajícího oligopolu českých mobilních operátorů a nečinnosti ČTÚ však dosud žádný virtuální operátor nemohl vzniknout. Tento stav konzervuje stávající situaci s relativně nekonkurenčním chováním operátorů.	V průběhu let 2011-2014 lze očekávat (vlivem změn legislativy) vstup prvního českého virtuálního mobilního operátora. Ten by měl obecně přinést nové konkurenční prvky na český trh.	Hrozba (T)  První virtuální mobilní operátor, který s největší pravděpodobností bude útočit na konkurenci strategií cenového vůdce, a tak ovlivní celkovou cenovou hladinu služeb nejen u domácností a jednotlivců, ale také u malých a středních organizací. Současně hrozí, že operátor vstoupí i do segmentu firem.



Ekonomické faktory			
Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	Hrozba nebo příležitost
Ceny inzerce v důsledku ekonomické recese (2008) a nástupu nových inzertních možností (především online)	Přestože ceníkové ceny inzerce zůstaly v období 2008-2010 beze změny nebo jen velmi mírně klesly, ceny po slevách jsou výrazně níže než dříve. Běžně lze nakupovat inzerci (především tiskovou) za 50 % ceníkových cen a méně.	Spolu jen s mírným oživením ekonomické situace budou inzerenti i nadále velmi zvažovat svoje investice do inzerce. Navíc vznikají nové možnosti inzerce, které jsou daleko efektivnější (především online). Ceny po slevách tak velmi pravděpodobně zůstanou beze změny.	Příležitost (O)  Snížit náklady na inzerci a zachovat inzertní zásah nebo naopak rozšířit zásah se stejnými náklady na inzerci. Navíc také využít nových efektivních nástrojů reklamy a marketingu, především online.

Technologické faktory			
Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	Hrozba nebo příležitost
Cloudové služby, virtualizace, managed services	Ve vysoce inovativních ekonomikách Japonska nebo USA jsou již zcela běžné ICT služby poskytované formou cloudu, managed services nebo virtualizovaně.	Objem služeb poskytovaných touto formou bude nadále růst. V ČR je nástup těchto technologií tradičně opožděn cca o 3 roky.	Příležitost (O)  Poskytovat ucelené komunikační řešení novou formou, v podobě hostovaných a plně řízených služeb, formou platby za uživatele, nikoliv s nutností vysokých počátečních investic do pořízení hardware a software.
Sjednocená komunikace	Vedle trendů cloudů a virtualizace je tzv. sjednocená komunikace dalším moderním přístupem k řešení komunikačních technologií s využitím IT.	Také tato technologie je v Česku již některými firmami úspěšně využívána, ale její masovější rozmach teprve přijde.	Příležitost (O)  Nabídnout zákazníkům sjednocení všech druhů komunikace do jediné platformy (sjednocené komunikace), a to bez výrazných počátečních investic, jen s minimálními poplatky za každého jednoho uživatele.
Bezpečnostní rizika	Vzhledem k relativní novosti ICT technologií (zejména nových trendů) a jejich větší komplexitě se stává jejich zabezpečení náročnější a pro běžného laika nesrozumitelné. Také v ČR již bylo medializováno několik případů, kdy podnikatelé utrpěli újmu z důvodu nedostatečně zabezpečené telefonní ústředny.	Podobné bezpečnostní incidenty se budou objevovat i nadále, a to ve větší míře, společně s tím, jak bude růst podíl využití nových technologií.  Riziko vzniku bezpečnostního incidentu a následné medializace s negativním dopadem na organizaci ABC a.s. lze	Hrozba (T)  Bezpečnostní hrozby spojené s využitím nových technologií.

Technologické faktory			
Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	Hrozba nebo příležitost
		eliminovat např. vhodnou komunikační a marketingovou strategii, jakož i designem vlastního řešení.	
Integrace s CRM/ERP a dalšími informačními systémy	Většina podniků, včetně těch malých a středních již využívá nějaký podnikový systém, obvykle CRM, ERP apod. Přestože integrace informačního systému s dalšími komponenty ICT řešení (jako telefonní ústředna, telefony, apod.) může organizaci přinést celou řadu úspor a zefektivnění procesů, v ČR zatím k CTI integraci příliš nedochází.	Lze očekávat, že také CTI integrace bude pro podnikatele zajímavější spolu s tím, jak bude tento trend přicházet ze zahraničí.	Příležitost (O) Poskytovat zákazníkům nejen vlastní řešení, ale učinit toto řešení přípravné na snadnou integraci s podnikovým informačním systémem zákazníka, a tuto integraci také nabídnout a zajistit (zákazník potřebuje jediného spolehlivého garanta).

Tabulka 3 - Shrnutí SLEPT analýzy (metodou MAP)

## 2.4 Porterova pětifaktorová analýza okolí

Tzv. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je další ze známých metod, která umožňuje strukturovanou formou zkoumat okolí organizace. Zatímco metoda SLEPT se zaměřuje na obecné okolí organizace, Porterův model zkoumá konkurenční okolí. Podle Michaela Portera existuje celkem 5 klíčových vlivů, které rozhodují o celkové výnosnosti odvětví: bariéry vstupu, hrozba nových konkurentů; hrozbu substitutů, situace dodavatelů, situace zákazníků.

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí se tedy snaží identifikovat stávající a predikovat budoucí podobu těchto 5 oblastí. Zaměřuje se přitom na takové poznatky, které mají nebo mohou mít vliv na danou organizaci a její činnost.

Zjištění této analýzy lze v závěru shrnout s využitím metody *ETOP*. Tato metoda umožňuje shrnout zjištěné příležitosti a hrozby vnějšího prostředí dané organizace do přehledné tabulky.

Vzhledem k tomu, že v této práci provádím strategickou marketingovou analýzu, zaměřím se v této analýze primárně na analýzu jednotlivých faktorů v oblasti marketingu.

### 2.4.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavateli organizace ABC a.s. v oblasti marketingu jsou:

- 1.) **grafička na volné noze (*freelancer*)** – živnostnice, kterou organizace ABC a.s. vybrala v rámci svého výběrového řízení na základě jejích grafických návrhů; navrhla a zpracovala korporátní design organizace a dlouhodobě spolupracuje na jeho dalším rozvoji a jeho jednotlivých aplikacích;
- 2.) **webová agentura** – s.r.o. agentura vybraná v rámci výběrového řízení na návrh a výrobu webových stránek organizace ABC a.s. v souladu s korporátním designem, a která dále pracuje na jejich údržbě a rozvoji;
- 3.) **inzerční média a reklamní agentury** – reklamní agentura poskytující outdoorové inzerční plochy (billboardy), reklamní síť Google AdWords, odborné magazíny System OnLine, ComputerWorld, vydavatelství Computer Press a další;
- 4.) **kontaktní centrum (interní dodavatel)** – interní oddělení organizace ABC a.s. sloužící pro kontakt zákazníků s touto organizací, ať už telefonicky, e-mailem nebo písemně.

Všichni tito dodavatelé mají relativně malou vyjednávací sílu a ani v nejbližším období (let 2010-2012) neočekávám, že by mělo dojít k významné změně.

**Hrozba (T):** určitou hrozbou může být zhoršení nebo úplné ukončení spolupráce s grafičkou nebo webovou agenturou.

**Příležitost (O):** získat více inzerce za stejné náklady nebo stejné množství inzerce za nižší náklady než dosud.

### 2.4.2 Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníky na tomto místě rozdělím na dvě skupiny. První skupinu tvoří stávající zákazníci, kteří se již v minulosti rozhodli využít služby organizace ABC a.s. Druhou skupinou jsou pak zákazníci, kteří s organizací ABC a.s. teprve v budoucnu uzavřou kontrakt na dodávku komunikačního řešení.

- 1.) **stávající zákazníci** – jejich vyjednávací síla bude relativně nižší než dosud; rozhodnutí o využití komunikačního řešení organizace ABC a.s. s sebou nese relativně náročný proces změny ICT technologií a není organizačně, technicky

ani finančně jednoduché tyto změny provádět; již rozhodnutí zákazníci, kteří využívají řešení ABC a.s. jsou tak do jisté míry *uzamčeni* a jejich odchod je velmi málo pravděpodobný (ne však nemožný);

- 2.) **noví zákazníci** – vyjednávací síla zákazníků, o které bude organizace ABC a.s. teprve v budoucnu usilovat, bude relativně vyšší než dosud, a to zejména v důsledku vlivů jako snižování propojovacích poplatků a vstup prvního virtuálního mobilního operátora, ale také v důsledku snah dominantních operátorů poskytovat ucelená komunikační řešení (substitut hlavního nosného produktu organizace ABC a.s.) nejen velkým zákazníkům (jako dosud), ale rovněž také malým a středním organizacím (na které se zaměřuje právě organizace ABC a.s.).

**Příležitost (O):** *poskytovat stávajícím zákazníkům více služeb; identifikovat a pomáhat řešit jejich skutečné problémy a potřeby v oblasti ICT a trvale tak potvrzovat správnost volby zákazníka (snižovat riziko jeho odchodu nebo nespokojenosti a podporovat šíření dobrého jména organizace).*

**Hrozba (T):** *budoucí zákazníci budou v důsledku více konkurenčního prostředí více tlačit na cenu a přidanou hodnotu poskytovaných řešení.*

### 2.4.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Poskytovat internetové služby (připojení k internetu) nebo hlasové služby v pevném místě (především díky technologii IP telefonie) je dnes již relativně snadné, a to jak z právního hlediska, tak z technicko-organizačního a investičního. Na trhu dnes působí celá řada velkých operátorů, kteří poskytují velkoobchodní řešení dalším podnikatelům v oblasti elektronických komunikací, kteří pak pod vlastním jménem a vlastní značkou nabízejí služby koncovým zákazníkům.

**Hrozba (T):** *vznik dalších nových malých poskytovatelů hlasových a internetových služeb, devalvace cenové úrovně služeb na trhu low-cost nabídkami.*

Současně však na českém trhu zřetelně dochází ke konsolidaci. Jako příklady mohou posloužit například nedávný odprodej části podniku společnosti České Radiokomunikace konkurenční společnosti T-Mobile, konkrétně zákazníků využívajících pevného připojení k internetu prostřednictvím technologie ADSL; nebo prodej významného regionálního

poskytovatele připojení k internetu, kabelové televize a pevného volání – společnosti MATTES AD (známé pod značkou 802.CZ); případně také opakované nakupování regionálních WiFi poskytovatelů společností Telefónica. V důsledku toho sice klesá počet malých regionálních poskytovatelů, ale současně posilují již tak silní hráči na českém trhu. Pro ABC a.s. je tato situace jednoznačně příležitost, a to z několika důvodů: a) organizace sama chce opustit některé segmenty trhu a výhodně tak prodat část svých zákazníků a jejich služeb; b) organizace naopak chce posílit akvizicí jiného vhodného poskytovatele, který jí pomůže posílit svoji pozici na trhu s komunikačními řešeními pro firmy; c) trh se touto konsolidací zbavuje velmi malých podnikatelů a stává se přehlednějším.

***Příležitost (O):** posílit akvizicí některého z poskytovatelů komunikačních řešení firmám a jejich zákazníkům.*

V předešlém textu jsem zmínil, že vstup na trh s elektronickými komunikacemi je relativně snadný. To je bezpochyby pravda, avšak ABC a.s. se zaměřuje na poskytování komplexního komunikačního řešení, nikoliv jen *holých* služeb jako připojení k internetu nebo volání. Díky tomu je do značné míry uchráněno cenové války, neboť poskytuje produkt s relativně vysokou přidanou hodnotou. Zatímco zjevně existuje riziko vzniku nových malých poskytovatelů *holých* služeb, pokud jde o hrozbu vstupu nových konkurentů, kteří by konkurovali přímo ABC a.s., toto riziko je relativně malé. Důvodem je vysoká organizační náročnost, velmi dobrá znalost know-how, personální zajištění a další důvody. Relativní míra tohoto rizika tak nadále dle mého soudu zůstane beze změny.

#### 2.4.4 Hrozba substitutů

Hlavní produkt ABC a.s. – ucelené komunikační řešení pro malé a střední organizace – má na českém trhu již dnes své substituty:

- 1.) **dokonalé** – označení následujících substitutů za dokonalé substituty je nutné chápat s určitou rezervou – srovnání komplexních ICT řešení není z důvodu jejich komplexity jednoduše možné; následující řešení však mají ambice řešit tytéž potřeby malých a středních organizací; jde především o a) řešení O2 Managed PBX společnosti Telefónica, řešení T-Mobile ProfiNet společnosti T-Mobile a řešení Vodafone OneNet společnosti Vodafone; relativní míra hrozby těchto substitutů bude spíše sílit;

- 2.) **nedokonalé** – mezi nedokonalé substituty řadím všechna další řešení, která řeší dílčí oblasti ICT potřeb malé nebo střední organizace, a jejichž přínos se překrývá s přínosem řešení organizace ABC a.s.; jde primárně o aplikace poskytované formou služby a hostované v cloudu (SaaS), jako například virtuální telefonní ústředny Telfa.cz, Skype pro firmy, nebo třeba hostované řešení společnosti Microsoft pro sjednocenou komunikaci a placené formou platby za uživatele; také hrozba těchto nedokonalých substitutů bude spíše růst.

***Hrozba (T):** dokonalé substituty budou pro ABC a.s. větší hrozbou než dosud, spolu s tím, jak budou jejich poskytovatelé hledat další cesty, jak s těmito svými řešeními úspěšně penetrovat trh.*

***Hrozba (T):** nedokonalé substituty budou pro ABC a.s. také větší hrozbou než dosud. Zejména přitom půjde o služby globálního charakteru a globálních poskytovatelů služeb lokalizované pro ČR (Skype pro firmy, Microsoft sjednocená komunikace apod.).*

#### 2.4.5 Konkurenční rivalita v odvětví

Míra konkurenční rivality na trhu elektronických komunikací je dlouhodobě vysoká. Pro organizaci ABC a.s. jsou významné dva komplementární segmenty trhu:

- 1.) **trh s holými službami** – připojení k internetu nebo hlasové služby jsou dnes již doslova komoditou; trh je saturován; konkurence bude v blízké době naopak ještě růst; trh je ale již saturován a existují tak prakticky pouze dvě cesty konkurenčního boje: a) zvyšovat výnos na jednoho zákazníka (tzv. *ARPU*), b) přetahovat zákazníky konkurenci;
- 2.) **trh s komplexními ICT řešeními** – odborná veřejnost očekává významný nárůst investic zákazníků právě do moderních ICT řešení tažených především cloudovými službami, sjednocenou komunikací a outsourcingem ICT na externí dodavatele; v současné době jsou na trhu prakticky jen 3 významní poskytovatelé podobného uceleného řešení, které může být pro ABC a.s. významným rizikem (viz *kap. 2.4.4 Hrozba substitutů, str. 61*); pokud jde o segment malých a středních organizací, zde existují desítky tisíc potenciálních zákazníků, pro které je komplexní řešení v podobě řešení ABC a.s., zajímavé; existují však

také nedokonalé substituty a alternativy, které mohou působit opačným směrem a schopnost penetrace trhu snižovat.

**Hrozba (T):** na trhu s holými službami bude docházet ke zvyšování konkurenční rivality, lze očekávat riziko cenových válek.

**Hrozba (T):** v důsledku zostřování konkurence může docházet k odlákávání významných zákazníků organizace ABC a.s. konkurencí.

**Příležitost (O):** desítky tisíc potenciálních zákazníků, kterým lze komplexní řešení ABC a.s. nabídnout, a kterým přinese prokazatelné přínosy.

**Hrozba (T):** na trhu existuje celá řada dokonalých a nedokonalých substitutů, které mohou omezovat možnosti úspěšné penetrace trhu řešením organizace ABC a.s.

#### 2.4.6 Shrnutí Porterovy pětifaktorové analýzy okolí (metodou ETOP)

Sektor okolí	Hrozba (T) nebo příležitost (O)
Vyjednávací síla dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Hrozba (T):</b> určitou hrozbou může být zhoršení nebo úplné ukončení spolupráce s grafičkou nebo webovou agenturou.</li> <li><b>Příležitost (O):</b> získat více inzerce za stejné náklady nebo stejné množství inzerce za nižší náklady než dosud.</li> </ul>
Vyjednávací síla odběratelů	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Příležitost (O):</b> poskytovat stávajícím zákazníkům více služeb; identifikovat a pomáhat řešit jejich skutečné problémy a potřeby v oblasti ICT a trvale tak potvrzovat správnost volby zákazníka (snižovat riziko jeho odchodu nebo nespokojenosti a podporovat šíření dobrého jména organizace).</li> <li><b>Hrozba (T):</b> budoucí zákazníci budou v důsledku více konkurenčního prostředí více tlačit na cenu a přidanou hodnotu poskytovaných řešení.</li> </ul>
Hrozba vstupu nových konkurentů	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Hrozba (T):</b> vznik dalších nových malých poskytovatelů hlasových a internetových služeb, devalvace cenové úrovně služeb na trhu low-cost nabídkami.</li> <li><b>Příležitost (O):</b> posílit akvizici některého z poskytovatelů komunikačních řešení firemním zákazníkům.</li> </ul>
Hrozba substitutů	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Hrozba (T):</b> dokonalé substituty budou pro ABC a.s. větší hrozbou než dosud, spolu s tím, jak budou jejich poskytovatelé hledat další cesty, jak s těmito svými řešeními úspěšně penetrovat trh.</li> <li><b>Hrozba (T):</b> nedokonalé substituty budou pro ABC a.s. také větší hrozbou než dosud. Zejména přitom půjde o služby globálního charakteru a globálních poskytovatelů služeb lokalizované pro ČR (Skype pro firmy, Microsoft sjednocená komunikace apod.).</li> </ul>
Konkurenční rivalita v odvětví	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Hrozba (T):</b> na trhu s holými službami bude docházet ke zvyšování konkurenční rivality, lze očekávat riziko cenových válek.</li> <li><b>Hrozba (T):</b> v důsledku zostřování konkurence může docházet k odlákávání významných zákazníků organizace ABC a.s. konkurencí.</li> <li><b>Příležitost (O):</b> desítky tisíc potenciálních zákazníků, kterým lze komplexní řešení ABC a.s. nabídnout, a kterým přinese prokazatelné přínosy.</li> <li><b>Hrozba (T):</b> na trhu existuje celá řada dokonalých a nedokonalých substitutů, které mohou omezovat možnosti úspěšné penetrace trhu řešením organizace ABC a.s.</li> </ul>

Tabulka 4 - Shrnutí Porterovy pětifaktorové analýzy okolí (metodou ETOP)

## 2.5 Marketingová analýza konkurence

### 2.5.1 Konkurence a její marketing

Organizace ABC a.s. neprovádí systematický sběr marketingových informací ani jejich pravidelné vyhodnocování. Přesto jak management, tak marketingový manažer organizace sledují marketingové aktivity konkurence a čas od času je nestrukturovaně, v diskusi, hodnotí. Přestože je to *lepší než nic*, absence systematického sběru a vyhodnocování marketingových informací lze označit za slabinu organizace (**slabina - W**).

Konkurenci organizace ABC a.s. lze rozdělit do dvou skupin:

- 1.) **menší konkurenti** – jde spíše o kapitálově slabší, méně známější organizace s menším počtem zákazníků a menším obratem (ve srovnání s ABC a.s.);
- 2.) **velcí konkurenti** – naopak jde o řádově větší organizace (než ABC a.s.), které mají řádově více zákazníků, větší výnosy a jsou daleko známější.

Organizace ABC a.s. neprovádí systematický sběr marketingových informací ani jejich pravidelné vyhodnocování. Přesto jak management, tak marketingový manažer organizace sledují marketingové aktivity konkurence a čas od času je nestrukturovaně, v diskusi, hodnotí. Přestože je to lepší než nic, absence systematického sběru a vyhodnocování marketingových informací lze označit za slabinu organizace.

#### Větší konkurenti

Do této skupiny konkurentů patří zejména dominantní operátoři, jmenovitě společnosti Telefónica, T-Mobile a Vodafone. Celkové roční investice těchto konkurentů do marketingu se dle mého hrubého odhadu pohybují v řádu jednotek miliard korun. Pilíře jejich mediálních plánů tvoří s převahou masové sdělovací prostředky (televizní a tisková reklama, billboardy apod.). Kromě toho využívají i velkou šíři dalších možností v oblasti marketingových komunikací, čemuž odpovídá také míra personálního zajištění těchto aktivit, stejně jako finanční zdroje vymezené na marketingovou komunikaci, zkušenosti a know-how.

Tito konkurenti svá řešení profilují jako řešení připravená pro středně velké a velké zákazníky a v komunikaci přitom vyzdvihují kombinaci pevných a mobilních interneto-



vých a hlasových služeb, spolehlivost a odborný servis. Využívají přitom svoje dobře známé a hodnotné značky.

Pokud srovnám tyto velké konkurenty se společností ABC a.s., pokud jde o marketingové zajištění, pak:

- 1.) **ABC a.s. má propracovaný jednotný korporátní design** se srovnatelnou úrovní jako velcí konkurenti (**silná stránka – S**);
- 2.) **výdaje organizace ABC a.s. do marketingu jsou o několik řádů nižší** (řádově jednotky milionů korun ročně versus jednotky miliard korun ročně); tato situace se v nejbližší době dramaticky nezmění (**slabina – W**);
- 3.) **pozice značky organizace ABC a.s. je horší** než pozice značky velkých konkurentů – zákazníci tak mohou na nabídku organizace ABC a.s. reagovat nedůvěřivě (**slabina – W**).

### **Menší konkurenti**

Do skupiny malých konkurentů lze zařadit mnoho malých organizací, z těch nejvýznamnějších například společnosti Canistec, Daktela, LAM Plus a některé další.

Charakteristickým rysem těchto malých konkurentů je jedna vůdčí osobnost, obvykle přímo majitel a zakladatel společnosti, který je technicky orientovaný v dané oblasti, a který začíná podnikat sám v jedné osobě a postupně najímá jednoho či více zaměstnanců.

Tyto organizace s sebou tak nesou všechny pozitivní i negativní jevy malého podnikání – řízení a plánování spíše na denní bázi než na dlouhodobé vizi; vysoká náchylnost vůči personálním problémům; velmi omezené prostředky na investice apod. Přesto však mohou být ve svém oboru relativně úspěšné.

Roční výdaje těchto organizací do marketingu odhaduji řádově menší než výdaje ABC a.s., konkrétně v řádu jednotek statisíců korun ročně. Převažuje přitom online komunikace (webové stránky, výkonnostní reklama online).

Srovnání s malými konkurenty?

- 1.) **ABC a.s. disponuje řádově větším rozpočtem na marketing** ve srovnání s malými konkurenty (**silná stránka – S**);

- 2.) značka ABC a.s. má výrazně lepší pozici (je známější a lépe vnímaná) než značky menších konkurentů (silná stránka – S).

### 2.5.2 Shrnutí marketingové analýzy konkurence (metodou ETOP)

Marketing konkurence	Vliv
Sběr dat/MIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>(W) organizaci ABC a.s. chybí propracovaný systém sběru informací o marketingových aktivitách konkurence</li> </ul>
Jednotný korporátní design	<ul style="list-style-type: none"> <li>(S) ABC a.s. disponuje jednotným korporátním designem srovnatelným svojí estetikou a užitnou hodnotou korporátním designem velkých konkurentů a současně dalece přesahuje vizuální prezentaci malých konkurentů</li> </ul>
Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>(W) ABC a.s. nemá takové finanční možnosti jako velcí konkurenti</li> <li>(S) naopak tento rozpočet je řádově větší než možnosti malých konkurentů</li> </ul>
Pozice značky	<ul style="list-style-type: none"> <li>(W) pozice značky ABC a.s. je výrazně horší než pozice značky velkých konkurentů</li> <li>(S) naopak však lepší než pozice značky menších konkurentů</li> </ul>

Tabulka 5- Shrnutí marketingové analýzy konkurence (metodou ETOP)

----- Mezi vnějším a vnitřním prostředím -----

## 2.6 Stakeholders analýza

Cílem stakeholders analýzy je jednak identifikovat ty zájmové skupiny, které mají nebo mohou mít vliv na činnost organizace nebo její strategii. Může jít například o zaměstnance, odbory, investory, ale třeba také veřejnost. Strategie by měla být připravena se znalostí těchto zájmových skupin včetně jejich cílů, neboť tyto zájmové skupiny mohou přispět jak k podpoře zvolené strategie, tak k jejímu blokování.

V rámci ABC a.s. jsem identifikoval následující zájmové skupiny: akcionáři, marketingový manažer, zákazníci, média, konkurenti, dodavatelé v oblasti marketingu. V následující tabulce (viz Tabulka 6 - Analýza zájmových skupin, jejich cílů a síly, str. 67) uvádím jejich očekávání, cíle a váhu jejich síly.

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla	
			Příčina síly	Váha
Akcionáři	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dosáhnout splnění finančního plánu pro rok 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udržet náklady na marketing ve stanovené výši</li> <li>Dosáhnout maximální možné efektivity marketingových aktivit</li> </ul>	Majoritní vlastnický podíl (akcionářů)	10

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Zajistit vnímání značky organizace jako respektované a důvěryhodné</li> </ul>		
<b>Marketingový manažer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zachovat své pracovní místo</li> <li>Stabilní, dobře ohodnocené zaměstnání</li> <li>Naplňující náplň práce a možnost realizovat netradiční projekty</li> <li>Pracovat pro respektovanou a konkurenceschopnou organizaci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Splnit definované úkoly a zajistit jejich předpokládaný efekt (v obchodním směru)</li> </ul>	Vzdělání, znalosti, zkušenosti (manažera)	7
<b>Zákazníci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Všechny požadované informace o ICT řešení pohromadě, srozumitelně, přehledně, aktuálně, dostupně</li> <li>Přímý a snadný kontakt s tou <i>pravou</i> osobou</li> <li>Důkaz, že rozhodnutí pro značku ABC a.s., bylo správné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pořídit nové ICT řešení nebo inovovat to stávající</li> <li>Minimální náklady</li> <li>Minimalizace finančních rizik</li> <li>Maximalizace efektu (řešení specifických potřeb každého zákazníka)</li> </ul>	Peníze, potřeba, pravomoc (zákazníků)	9
<b>Média</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přinášet svým čtenářům čtenářsky atraktivní obsah</li> <li>Mít exkluzivní obsah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vydělat více na inzertní ploše a dalších inzertních produktech</li> </ul>	Nutnost obživy, krok s dobou	2
<b>Konkurenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvětšit svůj tržní podíl (na úkor konkurence)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přetáhnout zákazníky konkurenci (př. organizaci ABC a.s.)</li> </ul>	Konkurence, stejný trh, zákazníci	8
<b>Dodavatelé v oblasti marketingu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reference.</li> <li>Dlouhodobá spolupráce.</li> <li>Včasná úhrada plateb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pracovat na projektech, které budou efektivní a efektivní.</li> </ul>	Zkušenosti, znalosti, reference (dodavatelů)	3

Tabulka 6 - Analýza zájmových skupin, jejich cílů a síly

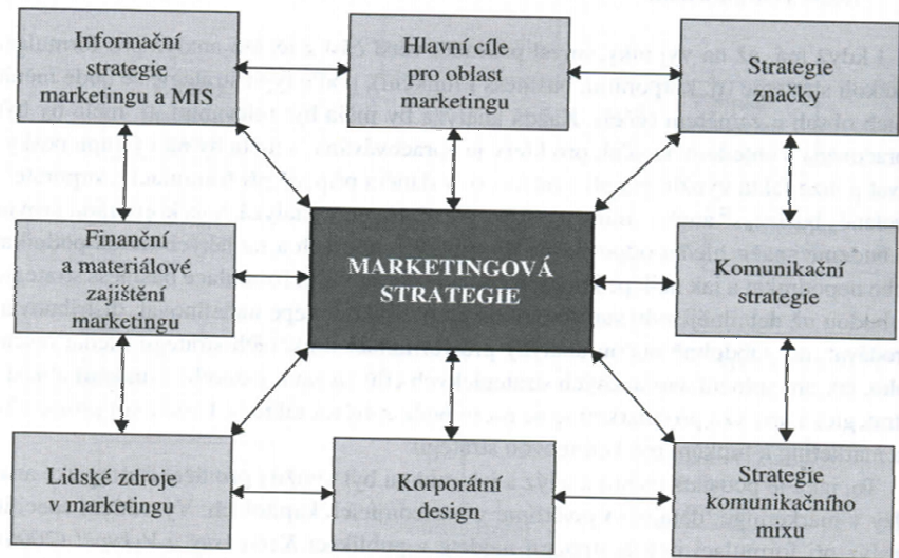
*Poznámka: váha je celé číslo z hodnot 1 až 10. Hodnota 10 představuje nejvyšší intenzitu dané síly, hodnota 1 naopak nejmenší intenzitu.*

----- Interní prostředí -----

## 2.7 Analýza interního prostředí

Analýza interního prostředí se zaměřuje na vnitřní prostředí firmy, v případě strategické marketingové analýzy se přitom jedná především o oblast marketingu, tj. jaké má organizace hlavní cíle v oblasti marketingu, jakou volí strategii značky, jakými lidskými a finančními zdroji v oblasti marketingu disponuje apod. (viz *Obrázek 16 - Obsah marketingové strategie, str. 68*).

V každé z těchto oblastí lze identifikovat určité slabé stránky (*W - Weaknesses*) a určité silné stránky (*S - Strengths*). Tyto slabiny a silné stránky lze v závěru shrnout do přehledného seznamu, který následně slouží jako vstup do komplexní SWOT analýzy.



Obrázek 16 - Obsah marketingové strategie

Zdroj obrázku: Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová a Vykypěl, 2009 [1]

S ohledem na rozdělení konkurentů organizace ABC a.s. na velké a malé konkurenty (viz kap. 2.5 *Marketingová analýza konkurence*, str. 64) se také v této části práce přidržíím tohoto dělení a řadu slabín nebo silných stránek budu identifikovat právě v kontextu malých a velkých konkurentů.

### 2.7.1 Hlavní cíle v oblasti marketingu

Jak jsem zmínil již v předchozím textu (viz kap. 2.2 *Organizace*, str. 45), organizace ABC a.s. prozatím nemá zpracovány funkční strategie pro jednotlivé funkční oblasti (IT strategie, personální strategie, marketingová strategie apod.).

Přesto však organizace má relativně dobře zpracovanu alespoň business strategii, která je orientována zejména na obchodní a marketingové aktivity. Součástí této strategie je také seznam konkrétních strategických cílů a taktických úkolů, které k nim povedou. Na definici strategie včetně sestavení cílů a úkolů se podíleli nejen akcionáři organizace

jako nejvyšší management v jedné osobě, ale také střední management organizace a hlavní názoroví vůdci z jednotlivých oddělení. Lze tak říci, že strategie, jakož i jednotlivé cíle a úkoly byly sestaveny skupinově a každý z této skupiny by měl rozumět jejich významu a naléhavosti, jakož i souvislostem, které vedly k těmto cílům a úkolům.

Cíle a úkoly jsou definovány s využitím metody SMART. Každý cíl a úkol je tak specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a termínovaný (*viz kap. Metodologie, str. 12*). Po podrobném prozkoumání těchto cílů a úkolů jsem přesvědčen, že cíle a úkoly stanovené pro oblast marketingu podporují business strategii a napomáhají dosažení strategických cílů.

Tato situace je ve srovnání s malými konkurenty silnou stránkou ABC a.s. (**silná stránka – S**). Naopak ve srovnání s velkými konkurenty je na horší úrovni (**slabá stránka – W**).

### 2.7.2 Strategie značky

Organizace dnes pracuje s více značkami. Jednu značku tvoří přímo jméno organizace jako poskytovatele řešení, druhou značku pak tvoří vlastní řešení. To je tvořeno jednak slovním základem, který je totožný se jménem organizace a dále pak slovním přídavkem, který charakterizuje vlastní řešení. V takových situacích lze přistoupit k aplikaci různých strategií řízení značek.

Jako svůj hlavní produkt vnímá organizace komplexní ICT řešení pro malé a střední organizace. Vzhledem k povaze tohoto produktu, který má relativně vysokou přidanou hodnotu, je mimořádně důležité trvale usilovat o zvyšování hodnoty značky. Veškeré plánované marketingové aktivity tak společně usilují o podporu vnímání značky jako spolehlivé, důvěryhodné, seriózní, inovativní, přínosné. Organizace usiluje o to, aby její produkt byl vnímán jako *značkový/prémiový*. Organizace tak ve své komunikaci cíleně využívá strategii *image značky*.

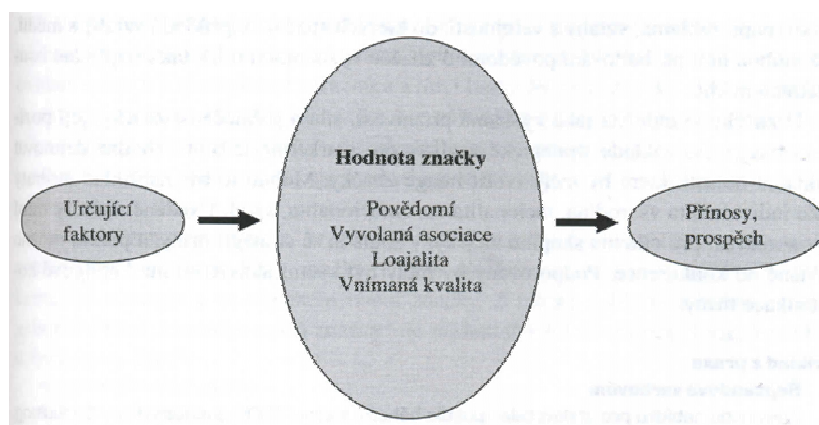
Například Edmund Gray a Larry R. Smeltzer stanovili pět modelů strategického řízení značky podle vztahu *firma – produkt*. V organizaci ABC a.s. se podle tohoto přístupu uplatňuje strategie řízení značky *dominance firmy*. Jméno organizace se tak uplatňuje v celé produktové řadě služeb i ve jménu vlajkového produktu organizace – komplexního ICT řešení. Podle Pelsmeckera, Geuense a Bergha by pak právě tento postup byl označen

jako *strategie korporátní značky*. Tato strategie jednoznačně podporuje strategické cíle organizace a podporuje vytváření dojmu značkového produktu. Řízení značky je tak ve srovnání s malými konkurenty silnou stránkou organizace (**silná stránka – S**) a ve srovnání s velkými konkurenty jde o neutrální sílu (velcí konkurenti mají dobře zvládnuté řízení značek).

Organizace vlastní originální značku, kterou má zaregistrovanou jako ochrannou známku pro danou třídu služeb na území České republiky, jak v textové, tak v grafické podobě (jako *kombinovanou ochrannou známku*) – ve srovnání s malými konkurenty jde o silnou stránku (**silná stránka – S**), ve srovnání s velkými konkurenty jde o neutrální vliv (velcí konkurenti mají své značky rovněž registrovány jako ochranné známky).

ABC a.s. prozatím neprovedla, ani nezadala, provedení žádného výzkumu, jehož cílem bylo zhodnocení pozice značky. Organizace tak nezná ani pozici značky, ani její hodnotu (**slabá stránka – W**). Oba údaje tak pouze odhaduje na základě diskuse a nemá možnost zjišťovat změny v pozici značky nebo v hodnotě značky v průběhu časového období.

Na základě brainstormingu a diskuse v rámci přípravy strategie se však domnívá, že její značka je mezi zákazníky relativně dobře etablovaná a známá (**silná stránka – S**), avšak v jiné pozici, s jinými atributy, než by si organizace přála. Řada zákazníků ABC a.s. vnímá z historických důvodů organizaci a její značku jako regionálního poskytovatele připojení k internetu pro jednotlivce a domácnosti, než jako etablovaného poskytovatele komplexních ICT řešení pro malé a střední organizace. Tento rozpor je slabou stránkou organizace (**slabá stránka – W**).



Obrázek 17 - Oblasti, které tvoří hodnotu značky

*Zdroj obrázku: Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová a Vykypěl, 2009 [1]*

### 2.7.3 Komunikační strategie

ABC a.s. nemá formalizovanou komunikační strategii. Hlavní příčinou je fakt, že organizace teprve zavádí metody strategického řízení a dosud tak žádnou komunikační strategii nezpracovala. Zdá se však, že marketingový manažer má jakousi dlouhodobější vizi komunikace dané společnosti, kterou se snaží naplňovat ve všech komunikačních projevech organizace. Chybou však je, že tato koncepce není formalizována ani sdílena, a je pouze uvnitř hlavy marketingového manažera.

Organizace v rámci své komunikace využívá jak strategii tahu (*pull*), tak strategii tlaku (*push*). Podle předpokladu přitom mírně převažuje strategie *push*, především přímý prodej, konzultativní prodej, přímý marketing a další nástroje a metody, než *pull* (reklama v masmédiích). To je dáno povahou hlavního produktu ABC a.s., který je svojí povahou relativně komplexní a je určen firemním zákazníkům.

Ačkoliv není formalizována, současná komunikační strategie ABC a.s. se nejvíce blíží kombinaci *strategie unikátní prodejní vlastnosti* a *strategie image značky* (podle Pel-smackera, Geuense a Bergha [13]).

Ve srovnání s malými konkurenty je komunikační strategie silnou stránkou organizace (**silná stránka – S**); naopak ve srovnání s velkými konkurenty je komunikační strategie spíše slabou stránkou organizace (**slabá stránka – W**).

### 2.7.4 Strategie komunikačního mixu

Organizace v současné době v rámci svého komunikačního mixu využívá tyto nástroje:

- 1.) **reklama** – billboard na dálnici D1, rozhlasové spoty, tiskové inzeráty v odborných magazínech, reklama online, případové studie apod.;
- 2.) **public relations (PR)** – systematické vydávání tiskových zpráv a jejich distribuce médiím, publikace novinek na webu organizace, výroční zprávy, členství v odborných sdruženích apod.;

3.) **direct marketing** – osobní prodej, zasílání vyžádaných e-mailových i fyzických reklamních zásilek apod.

Organizace se v rámci své komunikace snaží využívat konceptu integrovaných marketingových komunikací (IMC).

Lze říci, že organizace má velké mezery v možnostech komunikace, což je nejvíce viditelné ve srovnání s velkými konkurenty (**slabá stránka – W**). Naopak ve srovnání s malými konkurenty je uspořádání komunikačního mixu organizace na velmi dobré úrovni (**silná stránka – S**).

### 2.7.5 Korporátní design

ABC a.s. v průběhu roku 2009 kompletně redefinovala a aktualizovala svůj korporátní design. Ten byl připraven poté, kdy si organizace definovala cílovou skupinu a zhodnotila konkurenční korporátní designy. Organizace tak disponuje propracovaným manuálem korporátního designu a dlouhodobě spolupracuje s kreativní grafičkou (na volné noze), která vytváří všechny nové aplikace korporátního designu. Stávající korporátní design přitom plně podporuje business strategii organizace.

Ačkoliv organizace neprovedla žádný systematický a hodnověrný průzkum změny vnímání značky po zavedení nového korporátního designu, oslovení zástupci organizace (nejvyšší management, obchodní zástupci apod.) se shodují v tom, že zákazníci tuto změnu postřehli a vnímají ji velmi pozitivně. Obchodní zástupci také oceňují profesionální dojem, který korporátní design vytváří, a napomáhá tak důvěryhodnosti produktu.

Korporátní design ABC a.s. je ve srovnání s malými konkurenty na velmi dobré úrovni (**silná stránka – S**); ve srovnání s velkými konkurenty na srovnatelné úrovni.

### 2.7.6 Lidské zdroje v oblasti marketingu

ABC a.s. zaměstnává třicet zaměstnanců, z toho jeden zastává pozici marketingového manažera a plně se věnuje pouze a jen marketingové komunikaci. Tento zaměstnanec odpovídá za plnění všech marketingových cílů, ať už vlastními silami, nebo ve spolupráci s externími dodavateli (jako reklamní agentury, kreativní grafik apod.), a za vyhodnocení jejich efektivity, jakož i doporučení dalšího rozvoje marketingových komunikací. Domnívám se, že na velikost dané organizace je toto zajištění naprosto dostačující. Marketingový



manažer v současné době nemá žádné podřízené pracovníky a plně podléhá řízení nejvyššího managementu a majoritního akcionáře v jedné podobě – generálnímu řediteli.

ABC a.s. zaměstnává třicet zaměstnanců, z toho jeden zastává pozici marketingového manažera a plně se věnuje pouze a jen marketingové komunikaci. Tento zaměstnanec odpovídá za plnění všech marketingových cílů, ať už vlastními silami, nebo ve spolupráci s externími dodavateli (jako reklamní agentury, kreativní grafik apod.), a za vyhodnocení jejich efektivity, jakož i doporučení dalšího rozvoje marketingových komunikací. Domnívám se, že na velikost dané organizace je toto zajištění naprosto dostačující.

Podobně jako v předchozích oblastech interního marketingového prostředí, také personální zajištění marketingu v organizaci ABC a.s. hodnotím jako výrazně lepší než u dalších menších konkurentů, kteří často nemají ani tuto jednu vyhrazenou pracovní sílu (**silná stránka – S**); naopak ve srovnání s velkými konkurenty je tento jeden pracovník zcela neadekvátní a jde o slabou stránku organizace (**slabá stránka – W**).

### 2.7.7 Finanční a materiálové zabezpečení marketingu

Organizace vydala v roce 2008 přibližně 5 % svého obrátu na zajištění marketingu (z toho přibližně polovina jsou přímé náklady a polovina barterové obchody). V roce 2009 a v roce 2010 předpokládá přibližně stejnou výši nákladů.

Výše nákladů se v organizaci určuje metodou *cíl a úkol* (podle Pelsmackera, Geuense a Bergha [13]). Na počátku se připravuje plán aktivit a teprve v návaznosti na tento plán se určují finanční prostředky, které bude třeba na zajištění těchto aktivit vyčlenit. Tento marketingový plán včetně rozpočtu je pak posouzen generálním ředitelem, především metodou *co si můžeme dovolit* a také *procento z obrátu*.

Také pokud jde o finance, je na tom organizace mnohem lépe než její menší konkurenti, má větší finanční možnosti a ochotu vynakládat prostředky na marketing (**silná stránka – S**); avšak ve srovnání s velkými konkurenty je na tom výrazně hůře (**slabá stránka – W**).

### 2.7.8 Shrnutí analýzy interního prostředí

Interní faktor	Konkurenční síla nebo slabost
<b>Hlavní cíle v oblasti marketingu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (S) organizace má zpracovanou business strategii, která nese i řadu marketingově-obchodních cílů, má rozpracovány konkrétní cíle a úkoly – ve srovnání s malými konkurenty je na tom lépe.</li> <li>• (W) ve srovnání s velkými konkurenty není využívání plánování, vyhodnocování a strategického marketingového řízení na takové rutinní úrovni, jako v organizacích velkých konkurentů.</li> </ul>
<b>Strategie značky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (S) organizace má registrovanou kombinovanou ochrannou známku.</li> <li>• (W) nezná pozici značky (jen se o ní domnívá, na základě diskuse a odhadu).</li> <li>• (S) značka organizace je relativně známá a etablovaná.</li> <li>• (W) značka je bohužel zapsána v myslích zákazníků jinak, než by si organizace přála.</li> </ul>
<b>Komunikační strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (S) organizace vytváří konsistentní komunikaci a marketingový manažer má jakousi dlouhodobější vizi komunikace.</li> <li>• (W) komunikační strategie je pouze v hlavě marketingového manažera, není formalizována ani podrobována vyhodnocování a aktualizacím.</li> </ul>
<b>Strategie komunikačního mixu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (W) organizace má velké mezery ve využití různých komunikačních nástrojů – komunikační mix je solidní, ale ve srovnání s velkými konkurenty má velké mezery.</li> <li>• (S) ve srovnání s menšími konkurenty má zvolený komunikační mix své jasně dané cíle.</li> </ul>
<b>Korporátní design</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (S) organizace má nový korporátní design, který plně respektuje business strategii a podporuje naplňování jejích cílů; design je konsistentní, včetně kodifikace v manuálu korporátního designu, na jeho aplikacích a rozvoji se podílí jedna konkrétní osoba; ve srovnání s malými konkurenty je tato situace výrazně lepší.</li> </ul>
<b>Lidské zdroje v oblasti marketingu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (S) jeden pracovník ze třiceti je plně vyhrazen na zajištění marketingu – to je výrazně lepší situace než u malých konkurentů.</li> <li>• (W) jeden pracovník je řádově méně, než jaké personální zajištění mají velcí konkurenti.</li> </ul>
<b>Finanční a materiálové zajištění marketingu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (S) rozpočet a prostředky vynaložené do marketingu jsou přibližně dvoj- až trojnásobné než u malých konkurentů.</li> <li>• (W) ve srovnání s velkými konkurenty jde stále o zlomky jejich rozpočtů.</li> </ul>

Tabulka 7 - Shrnutí analýzy vnitřního prostředí (metodou SAP)

Vysvětlivky: (+) silná stránka, (-) slabá stránka.

## 2.8 Souhrnná SWOT analýza a kritické zhodnocení

### 2.8.1 Souhrnná SWOT analýza

	<b>Pomáhající vlivy/opatření</b> <i>usnadňující/umožňující dosažení cílů</i>	<b>Škodlivé síly/vlivy</b> <i>znesnadňující/zneumožňující dosažení cílů</i>
<b>Vnitřní síly</b> <i>(atributy organizace)</i>	<p><b>Analýza interního prostředí</b></p> <p>a) organizace má zpracovanou business strategii, která nese i řadu marketingově-obchodních cílů, má rozpracovány konkrétní cíle a úkoly – ve srovnání s malými konkurenty je na tom lépe.</p> <p>b) organizace má registrovanou kombinovanou ochrannou známku.</p> <p>c) značka organizace je relativně známá a etablovaná.</p> <p>d) organizace vytváří konsistentní komunikaci a marketingový manažer má jakousi dlouhodobější vizi komunikace.</p> <p>e) ve srovnání s menšími konkurenty má zvolený komunikační mix své jasně dané cíle.</p> <p>f) organizace má nový korporátní design, který plně respektuje business strategii a podporuje naplňování jejích cílů; design je konsistentní, včetně kodifikace v manuálu korporátního designu, na jeho aplikacích a rozvoji se podílí jedna konkrétní osoba; ve srovnání s malými konkurenty je tato situace výrazně lepší.</p> <p>g) jeden pracovník ze třiceti je plně vyhrazen na zajištění marketingu – to je výrazně lepší situace než u malých konkurentů.</p> <p>h) rozpočet a prostředky vynaložené do marketingu jsou přibližně dvoj- až trojnásobné než u malých konkurentů.</p>	<p><b>Analýza interního prostředí</b></p> <p>a) ve srovnání s velkými konkurenty není využívání plánování, vyhodnocování a strategického marketingového řízení na takové rutinní úrovni, jako v organizacích velkých konkurentů.</p> <p>b) nezná pozici značky (jen se o ní domnívá, na základě diskuse a odhadu).</p> <p>c) značka je bohužel zapsána v myslích zákazníků jinak, než by si organizace přála.</p> <p>d) komunikační strategie je pouze v hlavě marketingového manažera, není formalizována ani podrobována vyhodnocování a aktualizacím.</p> <p>e) organizace má velké mezery ve využití různých komunikačních nástrojů – komunikační mix je solidní, ale ve srovnání s velkými konkurenty má velké mezery.</p> <p>f) jeden pracovník je řádově méně, než jaké personální zajištění mají velcí konkurenti.</p> <p>g) ve srovnání s velkými konkurenty jde stále o zlomky jejich rozpočtů.</p>

	<b>Pomáhající vlivy/opatření</b> <i>usnadňující/umožňující dosažení cílů</i>	<b>Škodlivé síly/vlivy</b> <i>znesnadňující/zneumožňující dosažení cílů</i>
<b>Externí síly</b> <i>(atributy prostředí)</i>	<p><b>SLEPT analýza</b></p> <p>a) Poskytovat ucelené komunikační řešení malým a středním organizacím za výhodnější cenu, s možností přizpůsobení specifický potřebám zákazníka, a s osobnějším přístupem (ve srovnání s dominantními poskytovateli služeb).</p> <p>b) Přinést zákazníkům takové řešení, které bude investičně zcela nenáročné (například formou obchodních modelů jako SaaS – Solution as a Service – řešení jako služba apod.) a cenově přijatelnější než ceny srovnatelných řešení dominantních poskytovatelů takových řešení.</p> <p>c) Poskytnout zákazníkům výhodnější ceny volání, srovnatelné s cenami dominantních operátorů (zejména v balíčcích neomezeného volání apod.), a navíc tím zachovat nebo dokonce mírně zvýšit svoji marži.</p> <p>d) Snížit náklady na inzerci a zachovat inzertní zásah nebo naopak rozšířit zásah se stejnými náklady na inzerci. Navíc také využít nových efektivních nástrojů reklamy a marketingu, především online.</p> <p>e) Poskytovat ucelené komunikační řešení novou formou, v podobě hostovaných a plně řízených služeb, formou platby za uživatele, nikoliv s nutností vysokých počátečních investic do pořízení hardware a software.</p> <p>f) Nabídnout zákazníkům sjednocení všech druhů komunikace do jediné platformy (sjednocené komunikace), a to bez výrazných počátečních investic, jen s minimálními poplatky za každého jednoho uživatele.</p> <p>g) Poskytovat zákazníkům nejen vlastní řešení, ale učinit toto řešení připravené na snadnou integraci s podnikovým informačním systémem zákazníka, a tuto integraci také nabídnout a zajistit (zákazník potřebuje jediného spolehlivého garanta).</p> <p><b>Porterova pětifaktorová analýza okolí</b></p> <p>a) Získat více inzerce za stejné náklady nebo stejné množství inzerce za nižší náklady než dosud.</p> <p>b) Poskytovat stávajícím zákazníkům více služeb; identifikovat a pomáhat řešit jejich skutečné problémy a potřeby v oblasti ICT a trvale tak potvrzovat správnost volby zákazníka (snižovat riziko jeho odchodu nebo nespokojenosti a podporovat šíření dobrého jména organizace).</p> <p>c) Posílit akvizicí některého z poskytovatelů komunikačních řešení firemním zákazníkům.</p> <p>d) Desítky tisíc potenciálních zákazníků, kterým lze komplexní řešení ABC a.s. nabídnout, a kterým přinese prokazatelné přínosy.</p> <p><b>Marketingová analýza konkurence</b></p> <p>a) ABC a.s. disponuje jednotným korporátním designem srovnatelným svojí estetickou a uživatelskou hodnotou korporátním designem velkých konkurentů a současně dalece přesahuje vizuální prezentaci malých konkurentů.</p> <p>b) ABC a.s. disponuje rozpočtem, který je řádově větší než možnosti malých konkurentů.</p> <p>c) Pozice značky ABC a.s. je lepší než pozice značky menších konkurentů.</p>	<p><b>SLEPT analýza</b></p> <p>a) IT manažeři „hračičkové“, kteří mají zájem na udržení status-quo ve své organizaci, kdy oni jediní jsou vševědoucími vládci ICT, a nabídka kompletního řešení od organizace ABC a.s. by tuto jejich pozici významně ohrozila. Tím mohou blokovat pokusy ABC a.s. o prodej služeb nebo řešení.</p> <p>b) První virtuální mobilní operátor, který s největší pravděpodobností bude útočit na konkurenci strategií cenového vůdce, a tak ovlivní celkovou cenovou hladinu služeb nejen u domácích a jednotlivců, ale také u malých a středních organizací. Současně hrozí, že operátor vstoupí i do segmentu firem.</p> <p>c) Bezpečnostní hrozby spojené s využitím nových technologií.</p> <p><b>Porterova pětifaktorová analýza okolí</b></p> <p>a) Určitou hrozbou může být zhoršení nebo úplné ukončení spolupráce s grafickou nebo webovou agenturou.</p> <p>b) Budoucí zákazníci budou v důsledku více konkurenčního prostředí více tláčit na cenu a přidanou hodnotu poskytovaných řešení.</p> <p>c) Vznik dalších nových malých poskytovatelů hlasových a internetových služeb, devalvace cenové úrovně služeb na trhu low-cost nabídkami.</p> <p>d) Dokonalé substituty budou pro ABC a.s. větší hrozbou než dosud, spolu s tím, jak budou jejich poskytovatelé hledat další cesty, jak s těmito svými řešeními úspěšně penetrovat trh.</p> <p>e) Nedokonalé substituty budou pro ABC a.s. také větší hrozbou než dosud. Zejména přitom půjde o služby globálního charakteru a globálních poskytovatelů služeb lokalizované pro ČR (Skype pro firmy, Microsoft sjednocená komunikace apod.).</p> <p>f) Na trhu s holými službami bude docházet ke zvyšování konkurenční rivality, lze očekávat riziko cenových válek.</p> <p>g) V důsledku zotřívání konkurence může docházet k odlákávání významných zákazníků organizace ABC a.s. konkurencí.</p> <p>h) Na trhu existuje celá řada dokonalých a nedokonalých substitutů, které mohou omezovat možnosti úspěšné penetrace trhu řešením organizace ABC a.s.</p> <p><b>Marketingová analýza konkurence</b></p> <p>a) Organizaci ABC a.s. chybí propracovaný systém sběru informací o marketingových aktivitách konkurence.</p> <p>b) ABC a.s. nemá takové finanční možnosti jako velcí konkurenti.</p> <p>c) Pozice značky ABC a.s. je výrazně horší než pozice značky velkých konkurentů</p>

Tabulka 8 - Souhrnná SWOT analýza

### 2.8.2 Kritické zhodnocení

Z marketingové strategické analýzy vyplývá, že organizace má relativně dobře zpracovanou business strategii. Ačkoliv nemá zpracovanou funkční strategii pro oblast marketingu, business strategie obsahuje relativně mnoho cílů a úkolů, které jsou zacíleny přímo do oblasti marketingu. Velkou výhodou organizace je také pracovní pozice marketingového manažera, který se plně věnuje právě a jen marketingu, jakož i nedávno vytvořený korporátní design organizace, který je plně srovnatelný s korporátním designem velkých konkurentů.

Organizace se již ve své business strategii rozhodla uplatnit tzv. *strategii diferenciacce v úzkém tržním segmentu* (generické strategie podle Portera) se zaměřením na mezipodnikový trh. Jak potvrdily závěry strategické marketingové analýzy, marketingové aktivity jsou v souladu s touto strategií a podporují ji.

Zdá se, že společnost úspěšně unikla nedostatkům v oblasti marketingu známým z malých organizací. Společnost již o svých marketingových aktivitách přemýšlí, plánuje je a částečně i vyhodnocuje. Za pozitivní lze označit také sestavování ročního plánu marketingových aktivit včetně jejich rozpočtu.

Lze říci, že organizace je v oblasti marketingových komunikací, včetně stavu korporátní identity a korporátního designu, na relativně vyspělé úrovni, která převyšuje úroveň tzv. *malých konkurentů* organizace. Naopak ve srovnání s *velkými konkurenty* organizace má ABC a.s. značné vnitřní rezervy, avšak z vnějšího pohledu bez podrobného zkoumání, je s úrovní komunikace těchto velkých konkurentů kvalitativně na srovnatelné úrovni.

Největšími nedostatky organizace jsou chybějící formálně formulovaná marketingová strategie včetně nastavených KPI (*Key Indicator Performance – klíčový ukazatel výkonu*) a stanovení procesu jejich pravidelných vyhodnocování.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

### 3 HODNOCENÍ KOMUNIKACE METODOU BALANCED SCORECARD

#### 3.1 Cíle projektu a průběh jeho provedení

V poslední době bylo možné zaznamenat celou řadu případů radikální změny jednotného vizuálního stylu – jednotného korporátního designu – které odborná veřejnost označuje za nepovedené a vedoucí ke zhoršení předchozího stavu (dobrým příkladem je například změna logotypu a vizuální identity organizace pro bezpečnost silničního provozu BESIP, ke které došlo v roce 2010).

Korporátní design však není jen izolovaně stojící grafický obal organizace. Korporátní design je integrální součástí osobnosti organizace a nejenže ji vizuálně identifikuje a ztvárňuje ji, ale současně na ni také zpětně působí a formuje ji. Vytvoření nového korporátního designu pro novou organizaci jakož i každá úprava stávajícího korporátního designu by tak měla být založena na hlubší analýze cílů, které má nový korporátní design naplnit. Jednou z možností, jak získat dostatek podkladů pro rozhodnutí o tom, zda a jak měnit stávající korporátní design, je strategická marketingová analýza. Ta současně poskytne dostatek informací a podkladů také pro přípravu zcela nového korporátního designu. Druhou část této práce jsem proto věnoval právě strategické marketingové analýze v prostředí konkrétní české organizace.

Strategická marketingová analýza však poskytuje spíše informace o stavu marketingového prostředí organizace (ovšemže včetně stavu korporátního designu ve srovnání s konkurencí), než o skutečném vnímání značky jejími recipienty (např. zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, veřejnost...). Strategickou marketingovou analýzu je tak vhodné doplnit o pravidelné zkoumání toho, jakým způsobem značka skutečně funguje, jak je vnímána relevantními recipienty.

Mezi relativně jednoduché a známé metody patří například tzv. poziční mapa značky, výzkum asociací spojených se značkou anebo hodnoty značky (tzv. sémantický diferenciál). Toto jsou však metody zaměřené zejména na hodnotu značky a zkoumající především vnímání značky. Tyto metody jsou tak vhodné především pro spotřební zboží a masově známé značky (rychloobrátkové zboží, spotřební elektronika, automobily apod.). Tyto metody zkoumají v první řadě vnímání značky jejími zákazníky – spotřebiteli.

Korporátní design je však pouze jednou ze součástí korporátní identity (viz *kap. 1.2 Identita versus design, str. 19*). Pro potřeby hodnocení úrovně korporátní identity a změn jejího vnímání v čase je tak vhodné využít některou z pokročilejších metod hodnocení. Takovou metodou může být nástroj nazvaný *Balanced Scorecard*.

Jak uvádí Miroslav Synek ve své knize *Manažerská ekonomika* [23]. Jeho úkolem je sladovat zájmy managementu, zaměstnanců, strategických cílů a operativního řízení. Zabývá se čtyřmi okruhy otázek:

- 1.) pohledem zákazníka,
- 2.) vnitropodnikovou perspektivou,
- 3.) perspektivou budoucího růstu,
- 4.) finanční perspektivou.

### 3.1.1 Cíle projektu

Cílem výzkumu je zhodnocení korporátní komunikace dané organizace metodou *Balanced Scorecard* podle Marity Vos a Henny Schoemakera [24]. Cílem je zhodnotit komunikaci organizace v pěti klíčových oblastech:

- 1.) korporátní komunikace,
- 2.) marketingová komunikace,
- 3.) interní komunikace,
- 4.) a organizace komunikace.

Výstupem projektu bude číselné hodnocení (v procentech v hodnotách od 0 do 100 %) pro každou z těchto oblastí. Tyto výsledky budou reprezentovány také formou sémantického diferenciálu. Dalším výstupem bude také tzv. pavoukový diagram znázorňující celkovou průměrnou hodnotu pro každou z těchto čtyř klíčových oblastí napříč všemi hledisky.

### 3.1.2 Věcný a časový postup

Výzkumný projekt proběhl pod mým vedením. Byl zaměřen na komunikaci konkrétní české společnosti ABC, a.s. podnikající v prostředí poskytování služeb elektronických komunikací firemním zákazníkům. Výzkum proběhl v období únor – březen 2011 v tomto časovém a věcném postupu):



Termín	Krok	Realizátor
7. – 13. 2. 2011	Studium metody Balanced Scorecard pro komunikaci podle Marity Vos a Henny Schoemakera [24]	Dalibor Kaláb
9. – 11. 2. 2011	Hodnotitelé – vytipování 5 hodnotitelů a oslovení s žádostí o účast na výzkumu (jejich hodnocení)	Dalibor Kaláb
16. – 18. 2. 2011	Příprava hodnotících formulářů	Dalibor Kaláb
25. 2. 2011	Hodnocení prostřednictvím hodnotících formulářů	
9. – 13. 3. 2011	Zpracování hodnotících formulářů	Dalibor Kaláb
26. – 27. 3. 2011	Příprava zprávy o výzkumu (kapitola IV. této práce)	Dalibor Kaláb

*Tabulka 9 - Časový a věcný postup výzkumu*

Metodologie výzkumu proběhla podle knihy *Accountability of communication management : a balanced scorecard for communication quality* autorů Marity Vos a Henny Schoemakera [24].

Hodnotitelé byli vytipováni na základě mého nejlepšího přesvědčení o jejich odborných znalostech, avšak také s ohledem na jejich ochotu a dostupnost k účasti na tomto výzkumu. Celkem jsem k účasti na tomto výzkumu získal 5 hodnotitelů. Všichni tito hodnotitelé pocházejí z interního prostředí organizace (majitelé/nejvyšší management, manažeři a zaměstnanci).

Hodnotící formuláře jsem připravil podle využití metodologie. Formuláře byly v českém jazyce a každý z hodnotitelů obdržel všechny formuláře vytištěny k vyplnění vlastní rukou. Nevyplněné hodnotící formuláře jsou přílohou této práce.

Otázky do hodnotících formulářů jsem sestavil na základě své znalosti dané organizace a jejích cílů. Snažil jsem se přitom připravit takové otázky, které budou identifikovat konkrétní a relevantní oblasti komunikace pro danou organizaci.

Vlastní hodnocení proběhlo dne 25. 2. 2011 na neutrální půdě, mimo prostředí dané organizace, v době od 10.00 h. do 11.33 h. Před zahájením vlastního hodnocení jsem všem hodnotitelům přednesl organizační poznámky – instrukce k vyplnění formulářů, a zodpověděl jejich dotazy. Následně jsem všechny vyplněné hodnotící formuláře vybral a uložil k pozdějšímu zpracování a vyhodnocení.

Vlastní vyhodnocení shromážděných formulářů jsem provedl v období od 9. do 13. 3. 2011. Následně, od 26. do 27. 3. 2011 jsem pak zpracoval závěrečnou zprávu o tomto výzkumu, která představuje IV. část této práce – projektovou část.

### 3.1.3 Rizika

V rámci tohoto projektu existuje několik rizik: prvním z nich je sám fakt, že metodu Balanced Scorecard pro oblast komunikace daná organizace nikdy nevyužila a také pro mě jako pro autora této práce je tato metoda nová. Při zpracování tohoto projektu tak mohlo dojít k určitým nepřesnostem daným nedostatečnými zkušenostmi s touto metodou.

Druhým rizikem projektu mohou být nevhodně sestavené otázky v rámci hodnotících formulářů. Snažil jsem se o to, aby se všechny otázky maximálně dotýkaly klíčových oblastí komunikace v dané organizaci. Inspiroval jsem se přitom zmíněnou knihou Marity Vos a Henny Schoemakera [24].

Obě dvě tato rizika jsem se pokusil eliminovat konzultací tohoto projektu s vedoucím této práce.

Jako třetí riziko vnímám nepochopení otázek nebo jejich smyslu vlastními hodnotiteli. Abych eliminoval také toto riziko, byl jsem přítomen vlastnímu hodnocení hodnotiteli a odpovídal jsem na otázky týkající se lepšího vysvětlení/pochopení otázek v hodnotících formulářích.

Dalším rizikem je mala motivace hodnotitelů, která by mohla mít vliv na nízkou relevanci hodnocení. Abych zajistil pokud možno co nejpřesnější hodnocení věrně zachycující realitu, motivoval jsem hodnotitele příslibem poskytnutí závěrečné zprávy z tohoto hodnocení. Vzhledem k tomu, že hodnotitelé jsou z interního prostředí organizace, a vzhledem k očekávání výsledků lze očekávat, že hodnotitelé nebudou mít pohnutky odpovídat nepravdivě.

Nezanedbatelné riziko je skryto také v ojedinělosti tohoto hodnocení. Naměřené hodnoty tak nelze srovnat s žádnými dřívějšími hodnotami a nelze tak říci, zda jsou tyto hodnoty lepší nebo horší než v minulosti. Jedním z mých doporučení je proto zavedení této metody jako pravidelného každoročního hodnocení komunikace v dané organizaci.

## 3.2 Výsledky hodnocení

### 3.2.1 Korporátní komunikace

Ukazatel		Hodnota 1-5	Hodnocení
1	Srozumitelnost	3,90	78,00 %
2	Prostředí	2,85	57,00 %
3	Konsistence	3,40	68,00 %
4	Reakce schopnost	1,50	30,00 %
5	Efektivita a účinnost	1,90	38,00 %
Výsledek hodnocení			.54,20 %

*Tabulka 10 - Hodnocení korporátní komunikace*

### 3.2.2 Marketingová komunikace

Ukazatel		Hodnota 1-5	Hodnocení
1	Srozumitelnost	3,20	64,00 %
2	Prostředí	1,90	38,00 %
3	Konsistence	2,90	58,00 %
4	Reakce schopnost	1,70	34,00 %
5	Efektivita a účinnost	2,70	54,00 %
Výsledek hodnocení			49,60 %

*Tabulka 11 - Hodnocení marketingové komunikace*

### 3.2.3 Interní komunikace

Ukazatel		Hodnota 1-5	Hodnocení
1	Srozumitelnost	3,70	74,00 %
2	Prostředí	4,20	84,00 %
3	Konsistence	4,00	80,00 %
4	Reakce schopnost	1,89	37,78 %
5	Efektivita a účinnost	1,50	30,00 %
Výsledek hodnocení			61,16 %

*Tabulka 12 - Hodnocení interní komunikace*

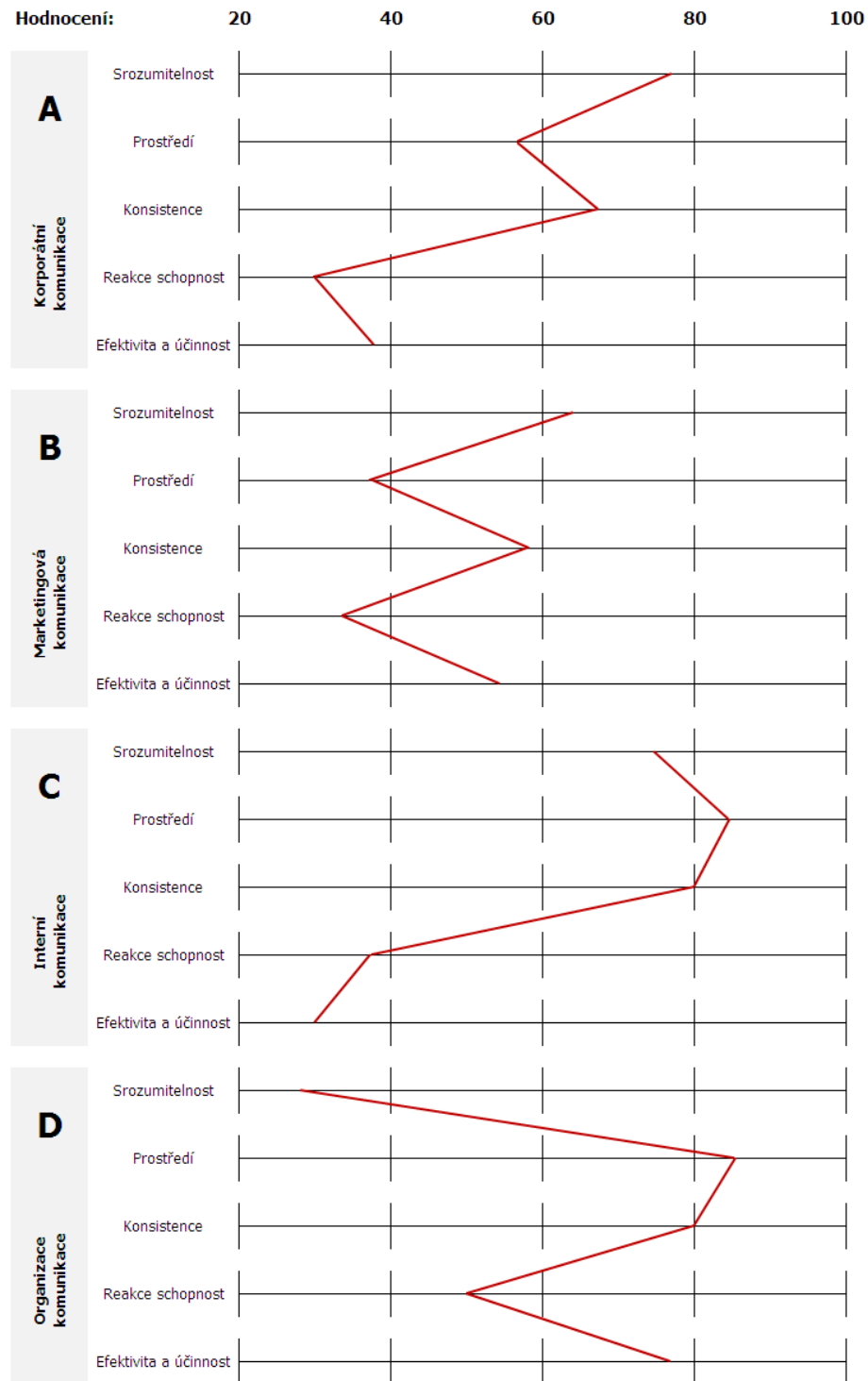
### 3.2.4 Organizace komunikace

Ukazatel		Hodnota 1-5	Hodnocení
1	Srozumitelnost	1,40	28,00 %
2	Prostředí	4,30	86,00 %
3	Konsistence	4,00	80,00 %
4	Reakce schopnost	2,50	50,00 %
5	Efektivita a účinnost	3,90	78,00 %
Výsledek hodnocení			64,40 %

*Tabulka 13 - Hodnocení organizace komunikace*

### 3.2.5 Shrnutí hodnocení (sémantický diferenciál)

Celkové hodnocení ve všech čtyřech klíčových oblastech znázorňuje následující graf – tzv. sémantický diferenciál.



Graf 1 - Sémantický diferenciál hodnocení komunikace

Z grafu je patrné, že daná organizace má značné rezervy. Týká se to zejména oblasti korporátní komunikace (A) - hlediska reakce schopnosti a efektivity a účinnosti. Podobně tak v oblasti marketingové komunikace (B) je problémem nízká reakce schopnost a dokonce i aspekty vlastního prostředí. Pokud jde o interní komunikaci (C), zde je kromě reakce schopnosti největším problémem efektivita a účinnost. Organizace komunikace (D) je pak celkově na relativně dobré úrovni, s výjimkou hlediska srozumitelnosti.

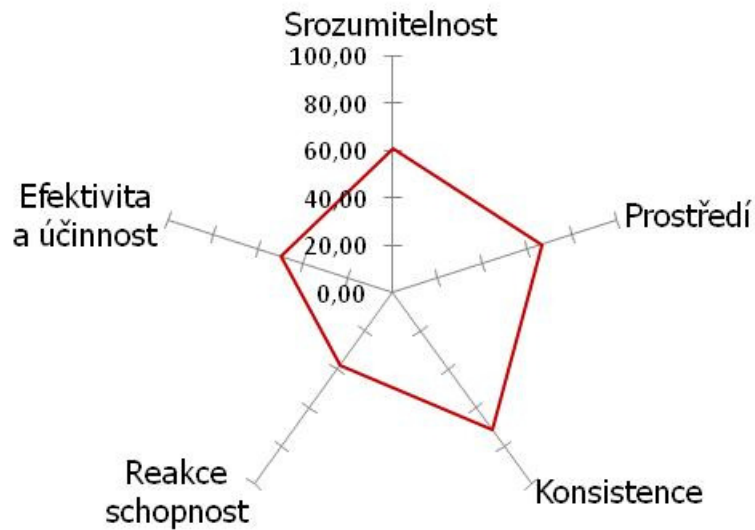
Velmi dobré výsledky byly naopak naměřeny z hlediska srozumitelnosti korporátní komunikace (A) a prostředí a konsistence interní komunikace (C) a organizace komunikace (D).

### 3.2.6 Shrnutí hodnocení (podle hledisek)

Následuje souhrnné hodnocení komunikace vyjádřené v číslech a znázorněné v tzv. pavoukovém grafu – toto souhrnné hodnocení přináší pohled podle hledisek, nikoliv podle oblastí komunikace.

Ukazatel		Hodnocení
1	Srozumitelnost	61,00 %
2	Prostředí	66,25 %
3	Konsistence	71,50 %
4	Reakce schopnost	37,95 %
5	Efektivita a účinnost	50,00 %
Výsledek hodnocení		57,34 %

*Tabulka 14 - Souhrnné hodnocení komunikace*



Graf 2 - Pavoukový diagram souhrnného hodnocení komunikace (v %)

Ze souhrnného hodnocení vyplývá, že daná organizace je na tom relativně dobře, pokud jde o konsistenci komunikace (71,50 %). Naopak nejhorších výsledků dosáhla organizace z hlediska reakce schopnosti (37,95 %) a efektivitu a účinnosti (50,00 %).

### 3.3 Doporučení

Z výsledků hodnocení lze dané organizaci doporučit, aby se zaměřila zejména na zlepšování efektivitu a účinnosti své komunikace, a to ve všech oblastech komunikace. Dalším hlavním cílem pro nejbližší období by mělo být zaměřit se také na zlepšení reakce schopnosti a srozumitelnosti veškeré komunikace.

Vzhledem k tomu, že metoda Balanced Scorecard byla v dané organizaci použita poprvé, nelze než doporučit, aby daná organizace zavedla pravidelné každý jeden rok se opakující opakované vyhodnocování komunikace touto stejnou formou. Řada několika historických výsledků umožní organizaci sledovat dopady provedených změn na výsledky hodnocení a určit tak, zda je komunikace organizace řízena správným směrem ke zlepšujícím se výsledkům anebo jinak.

## ZÁVĚR

V rámci této práce nazvané jako *Jednotný korporátní design (CID) jako strategická součást integrovaných marketingových komunikací (IMC)* jsem si vytyčil provedení strategické marketingové analýzy v prostředí dané české organizace s cílem získat dostatek relevantních podkladů jako oporu pro rozhodnutí, zda změnit současný jednotný korporátní design (pokud existuje) anebo pro usměrnění kreativy zcela nového korporátního designu.

V první části práce jsem se tak zaměřil na seznámení s teorií a historií jednotného korporátního designu, zatímco druhou část jsem věnoval sadě strategických marketingových analýz.

Druhým cílem práce bylo hodnocení úrovně komunikace metodou Balanced Scorecard optimalizovanou právě pro oblast komunikace. Tomuto hodnocení jsem se věnoval v samostatném výzkumném projektu v další části této práce.

Věřím, že tato práce bude přínosem pro všechny, kteří se chtějí praktickou formou seznámit se způsobem, jak vyhodnocovat úroveň komunikace (metodou Balanced Scorecard) a jak provádět strategické marketingové analýzy.

Výstupy těchto metod by pak měly vždy posloužit jako solidní základ pro rozhodnutí, jakým způsobem naložit se stávajícím korporátním designem organizace anebo pro sestavení výchozího zadání pro tvorbu zcela nového korporátního designu.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] **HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D.** *Strategický marketing : Teorie pro praxi*. Praha : C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [2] **KALÁB, D.** *Možnosti prezentace podniku jednotným vizuálním stylem v prostředí elektronické komunikace*. Brno, 2009. 87 s. Diplomová práce. The Nottingham Trent University - B.I.B.S., a.s.
- [3] **KALÁB, D.** *Strategická marketingová analýza a návrh marketingové strategie*. Brno, 2010. 53 s. Diplomová práce. The Nottingham Trent University - B.I.B.S., a.s.
- [4] **KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.** *Strategické řízení : Teorie pro praxi*. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [5] **KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G.** *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] **KOTYZA, M. a KAFKA, O.** *Corporate identity set*. Praha : Kafka Design, 2006. standardní číslo není uvedeno.
- [7] **LEWIS, D.** *Tajná řeč těla*. London : East West Publishing, 2004. str. 159 s. ISBN: 978-80-86663-98-1.
- [8] **MC CAW, D.** *An Eye for Movement: Warren Lamb's Career in Movement Analysis*. London : Brechin Books, 2006. ISBN: 0954028414.
- [9] **MUELLER, B.** *International Advertising, Communicating Across Cultures*. Boston : Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1996. ISBN 10: 0534192785.
- [10] **NAPOLES, V.** *Corporate Identity Design*. New York : Vand Nostrand Reinhold, 1988. str. 144 s. ISBN10: 0471289477.
- [11] **NĚMEC, P.** *Public relations - Praxe a komunikace s veřejností*. Praha : Management Press, 1996. ISBN: 80-247-0564-8.
- [12] **OLINS, W.** *Corporate Identity*. Londýn : Thames&Hudson, 1989. ISBN-10: 0875843689.
- [13] **PELSMACKER, P.D., GEUENS, M., BERGH, J.V.** *Marketingová komunikace*. Grada Publishing : Praha, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [14] **PFLAUM, D., PIEPER, W.** *"Corporate Identity" in: Lexikon der Public Relations*. Berlín : Verlag Moderne Industrie, 1990. ISBN-10: 3478261805.
- [15] **PICKTON, D., BRODERICK, A.** *Integrated marketing communications*. Harlow : Pearson Education Limited, 2005. 761 s. ISBN 0-273-67645-8.
- [16] **PORTER, M.E.** *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [17] **RICHTER, M. a ZÁRUBA, A. a kol.** *CI.CZ 1990-2007 - Firemní styl v České republice*. Praha : CI.CZ, s.r.o. a Ogilvy CID, s.r.o., 2008. str. 234. ISBN: 978-80-254-1835-2.
- [18] **RYBIČKA, J.** *Latex pro začátečníky*. Praha : Konvoj, 2002. str. 238. ISBN: 80-7302-049-1.
- [19] **SOLOMON, M.R., MARSHALL, G.W., STUART, E.W.** *Marketing : Očima*

- světových manažerů*. Brno : Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- [20] **SUTNAR, L.** *Design in Action*. Praha : UPM a Argo, 2003. str. 392 s.  
ISBN: 80-7203-515-0.
- [21] **SVOBODA, V.** *Corporate identity*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003.  
str. 67. ISBN: 80-7318-106-1.
- [22] **SVOBODA, V.** *Public relations*. Praha : Grada Publishing, 2006.  
ISBN: 80-247-0564-8.
- [23] **SYNEK, M.** *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované vydání. Praha : GRADA Publishing, a.s. , 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [24] **VOS, M.; SCHOEMAKER, H.** *Accountability of communication management : a balanced scorecard for communication quality*. Utrecht : LEMMA Publishers, 2004.  
117 s. ISBN 90-5931-299-6.
- [25] **VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J.** *Reklama*. Praha : Grada Publishing, 2007.  
str. 184 s. ISBN: 978-80-247-2001-2.
- [26] **VYSEKALOVÁ, J. a kol.** *Psychologie reklamy*. Praha : Grada Publishing, 2007.  
str. 296 s. ISBN: 978-80-247-2196-5.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

**AJAX** (*Asynchronous JavaScript and XML*) -

metoda využití JavaScriptu k načítání dat bez nutnosti znovunačtení webové stránky pomocí HTTP protokolu a jejího zpracování. AJAX.

**ASCII** (*American Standard Code for Information Interface*) - kódová tabulka znaků anglické abecedy a jiných znaků používaných v informatice.

Historicky nejúspěšnější znaková sada. Vychází z ní většina současných standardů pro kódování textu.

**Barevná hloubka** - počet bitů použitých k popisu určité barvy nebo pixelu v bitmapovém obrázku nebo rámečku videa. Větší barevná hloubka zvětšuje škálu různých barev a naopak.

**Bitmapa** - rastrový obrázek, resp. jeho reprezentace v paměti počítače jako pole pixelů.

**Brief** – zadání, soubor vstupních informací nezbytných pro realizaci projektu korporátního designu.

**Cílová skupina** (*Target Group*) – vybraná část společnosti (demograficky, geograficky apod.), které je určený příslušný program komunikačních aktivit.

**CMS** (*Content Management System*) - systém pro správu obsahu; software zajišťující správu dokumentů, nejčastěji webového obsahu. Zpravidla jde o webovou aplikaci, někdy s případným programovým vybavením u klienta. CMS se někdy označuje jako redakční či publikační systém.

**CMYK** (*Cyan, Magenta, Yellow, Black*) - barevný model založený na subtraktivním míchání barev. Bílý papír se zakrývá inkousty a tím se omezuje barevné spektrum, které se od povrchu papíru odráží.

**CSS** (*Cascading Style Sheets*) - kaskádovací styly. Používají se k vytvoření stylu webové stránky (barva, písmo, velikost písma). S jejich pomocí lze ovlivňovat grafický vzhled všech stránek daného webu.

**DPI** (*dots per inch*) – číslo vyjadřující, kolik pixelů se vejde do délky jednoho palce. Jeden palec, anglicky *inch*, je 2,54 cm. Někdy se také užívá zkratka *PPI* (*pixels per inch*).

*Extranet*

**Firemní barva** – jedna nebo více specifická a přesně definovaná barva, která charakterizuje korporátní design dané organizace. Obvykle se definují základní a doplňkové barvy.

**Firemní písmo** – jedno nebo více specifických a přesně definovaných písem (fontů), které charakterizují korporátní design dané organizace. Definujeme základní a substantivní písmo.

**Flash** - proprietární grafický software umožňující tvorbu interaktivních vektorových animací.

**Font** – z hlediska striktního výkladu *řez písma* (např. tučný, kurzíva, normální). Označení *font* se dnes běžně užívá spíše pro označení typu písma.

**Grafický manuál** (*Manuál vizuálního stylu*) – dokument obsahující všechny podstatné aspekty zavádění a používání jednotného vizuálního stylu v praxi.

**HTML** (*HyperText Markup Language*) - značkovácí jazyk pro hypertext. Jde jen o jeden z jazyků pro vytváření stránek systému World Wide Web (WWW), který umožňuje publikaci dokumentů na Internetu.

**Image** – dojem z určitého subjektu složený na základě různorodých vjemů z komunikace této organizace (design, chování zaměstnanců apod.).

**JavaScript** - multiplatformní, objektově orientovaný skriptovací jazyk, jehož autorem je Brendan Eich z tehdejší společnosti Netscape.

**Klipart** – obrázek tvořený křivkami, vektorový obrázek, jednoduchá grafika.

**Korporátní design** (*Corporate Design*) – vývoj, tvorba, metodika a strategie jednotného vizuálního stylu, který je projevem identity organizace. Může mít *monolitickou*, *sdílenou* anebo *unikátní* identitu.

**Korporátní identita** (*Corporate Identity*) – soubor všech poznatků, které jsou o firmě veřejnosti dostupné, a které dohromady tvoří dynamický a pečlivě koordinovaný systém. Ten zahrnuje korporátní design, korporátní komunikaci a korporátní kulturu.

**Korporátní komunikace** (*Corporate Communications*) – soubor pravidel, která jsou součástí koordinovaného projevu korporátní identity; určuje principy komunikace organizace na veřejnosti.

**Korporátní kultura** (*Corporate Culture*) – jednotná firemní kultura tvořená souhrnem sdílených postojů, názorů a přesvědčení zaměstnanců společnosti.

**MIME** (*Multipurpose Internet Mail Extensions*) – protokol vytvořený za účelem rozšíření standardu RFC 822. Díky němu je možné přenášet s e-malem binární soubory a e-mailové zprávy obsahující 8bitové znaky.

**Netiketa** (*Network Etiquette*) – pravidla slušného chování v počítačové síti aneb jak nevypadat na Internetu jako hlupák. Nepsaná pravidla sepsaná různými lidmi v různých dokumentech - např. jako RFC č. 1855 apod.

**Packaging** (*Obalový design*) – oblast tvorby a zpracování různých druhů materiálů do formy obalů včetně užitého designu.

**Pixel** (Picture Element) - nejmenší jednotka - 1 bod – svítící na zobrazovací jednotce. Každý pixel má na obrazovce svou jednoznačnou adresu a nabývá jedné barvy. Každý jeden obrázek sestává z mnoha tisíců pixelů.

**POP3** (Post Office Protocol version 3) - internetový protokol, který se používá pro stahování e-mailových zpráv ze vzdáleného serveru na klienta. Jedná se o aplikační protokol pracující přes TCP/IP připojení. POP3 protokol byl standardizován v roce 1996 v RFC 1939.

**PPC** (*pay per click*) – platba za proklik. Pojem z oblasti internetové reklamy. Číslo vyjadřuje množství peněz zaplacených za 1 každý klik na inzertní médium (např. banner).

**Redesign** – změna vizuálního stylu. Redesign je podle míry změny buď *evoluční* (postupný) anebo *revoluční* (skokový).

**RGB** (*Red, Green, Blue*) – barevný model založený na aditivním míchání barev. Zhasnutý černý bod se rozsvítí buď červenou, zelenou nebo modrou barvou, případně jinou barvou, která vznikne namícháním různých intenzit těchto tří barev. Smícháním maximální intenzity všech barev vznikne bíle svítící bod.

**Rozlišení** (*resolution*) - maximální rozlišení obraz, který může být zobrazen na obrazovce. Udává se jako počet sloupců (horizontálně, „X“) a počet řádků (vertikálně, „Y“).

**SEM** (*Search Engine Marketing*) – zatímco s využitím *SEO* optimalizujeme webovou stránku tak, aby ji sám internetový vyhledávač na dané klíčové slovo zobrazil na nejvyšších možných pozicích, při použití *SEM* platíme vyhledávači za to, že odkaz na naši webovou stránku upřednostní na úkor jiných, byť ideálně *SEO* optimalizovaných stránek.

**SEO** (*Search Engine Optimization*) - metodologie vytváření a upravování webových stránek takovým způsobem, aby jejich forma a obsah byly vhodné pro automatizované zpracování v internetových vyhledávačích. Cílem je získat ve výsledku hledání ve vyhledávačích pro danou webovou stránku vyšší pozici, která odpovídá obsahu a tím četnější a zároveň cílené návštěvniky.

**SMTP** (*Simple Mail Transfer Protocol*) - internetový protokol určený pro přenos zpráv elektronické pošty (e-mailů) mezi přepravci elektronické pošty (*MTA*). Protokol zajišťuje doručení pošty pomocí přímého spojení mezi odesílatelem a adresátem; zpráva je doručena do tzv. poštovní schránky adresáta, ke které potom může uživatel kdykoli (off-line) přistupovat (vybírat zprávy) pomocí protokolů POP3 nebo IMAP.

**Typografie** – oblast tvorby a užití písma, která přesahuje do řady oborů vizuální kultury.

**Unicode** - tabulka znaků všech existujících abeced. V současnosti obsahuje více než 100 000 znaků. Vývoj Unicode začal v roce 1987 a byl dovršen v roce 1991 založením Unicode Consortium.

**Validní/nevalidní kód** – validní kód je v bezvadném souladu (syntaxe, obsah) s pravidly daného jazyka (nejčastěji používáme ve spojení s výrobou webových stránek a značkovacím jazykem *HTML*). Naopak nevalidní kód je takový, který není v souladu s pravidly daného jazyka.

**XHTML** (*extensible hypertext markup language*) - „rozšiřitelný hypertextový značkovací jazyk“ pro tvorbu hypertextových dokumentů v prostředí WWW vyvinutý W3C. Původně se předpokládalo, že se stane nástupcem jazyka

HTML, jehož vývoj byl verzí 4.01 ukončen. V roce 2007 však došlo k založení pracovní skupiny, která má za cíl vytvořit novou verzi HTML, která ponese označení HTML 5 a její XML variantu XHTML 5. Vedle toho paralelně pokračuje i vývoj XHTML 2.0.

**Značka** (*Logotyp, Logo*) – grafická značka, symbol reprezentující danou organizaci. Může být *obrazová, slovní, literní* anebo *kombinovaná*.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 - Součásti korporátní identity</i> .....	21
<i>Obrázek 2 - Jednotný korporátní design jako výraz korporátní identity</i> .....	22
<i>Obrázek 3 - Design AEG podle Petra Behrense</i> .....	23
<i>Obrázek 4 - Příklady monolitické, sdílené a unikátní identity</i> .....	25
<i>Obrázek 5 – Kodifikace textové značky v grafické manuálu ČEZ</i> .....	26
<i>Obrázek 6 - Příklady značek (obrazová, slovní, literní, kombinovaná)</i> .....	27
<i>Obrázek 7 - Změny značky GE - General Electric</i> .....	28
<i>Obrázek 8 - Značka Ford</i> .....	28
<i>Obrázek 9 - Definice ochranné zóny a příklady nedovoleného užití značky Pilsner Urquell</i> .....	28
<i>Obrázek 10 - DAF: od oranžové po žlutou (podle žlutých vozů Caterpillar)</i> .....	31
<i>Obrázek 11 - Definice základních a doplňkových barev v manuálech pro Kraj Vysočina a pro společnost ČEZ</i> .....	32
<i>Obrázek 12 - Definice typografie a dalších sjednocujících prvků</i> .....	33
<i>Obrázek 13 – Ukázky piktogramů pro České dráhy (autor: Studio Najbrt)</i> .....	34
<i>Obrázek 14 - Proces realizace jednotného korporátního designu</i> .....	36
<i>Obrázek 15 - Generická strategie dle Portera (1992) [1]</i> .....	48
<i>Obrázek 16 - Obsah marketingové strategie</i> .....	68
<i>Obrázek 17 - Oblasti, které tvoří hodnotu značky</i> .....	70

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 - Působení barev na lidské smysly podle Petera Behrense</i> .....	30
<i>Tabulka 2- základní údaje organizace</i> .....	45
<i>Tabulka 3 - Shrnutí SLEPT analýzy (metodou MAP)</i> .....	58
<i>Tabulka 4 - Shrnutí Porterovy pětifaktorové analýzy okolí (metodou ETOP)</i> .....	63
<i>Tabulka 5- Shrnutí marketingové analýzy konkurence (metodou ETOP)</i> .....	66
<i>Tabulka 6 - Analýza zájmových skupin, jejich cílů a síly</i> .....	67
<i>Tabulka 7 - Shrnutí analýzy vnitřního prostředí (metodou SAP)</i> .....	74
<i>Tabulka 8 - Souhrnná SWOT analýza</i> .....	76
<i>Tabulka 9 - Časový a věcný postup výzkumu</i> .....	81
<i>Tabulka 10 - Hodnocení korporátní komunikace</i> .....	83
<i>Tabulka 11 - Hodnocení marketingové komunikace</i> .....	83
<i>Tabulka 12 - Hodnocení interní komunikace</i> .....	83
<i>Tabulka 13 - Hodnocení organizace komunikace</i> .....	84
<i>Tabulka 14 - Souhrnné hodnocení komunikace</i> .....	86

## SEZNAM PŘÍLOH

*Příloha I – Ukázky z manuálů korporátního designu*

*Příloha II – Balanced Scorecard formuláře*



**PŘÍLOHA I**  
**UKÁZKY Z MANUÁLŮ KORPORÁTNÍHO DESIGNU**

2 • NÁZEV SPOLEČNOSTI	
nesklonný tvar	Obchodní jméno ČEZ, a. s., se používá samostatně nebo v kontextu vždy v nesklonném tvaru rozděleném čárkou a mezerami. <b>ČEZ, a. s.</b>
velká písmena	Výraz ČEZ je rodu mužského a přilže se zásadně velkými písmeny. Ve větě se za zkratkou a. s. přilže čárka. Ceny, za které <b>ČEZ, a. s.</b> prodává elektřinu, jsou od roku 2002 plně pod tlakem konkurenčního prostředí.
na konci věty	Na konci věty se za zkratkou a. s. již čárka nepřilže a za tečkou může následovat dvojtečka, vyřičník nebo otázník. Akdo jiný by měl tyto zdroje efektivně využívat než <b>ČEZ, a. s.</b>
psaní čárky	Čárka se za zkratkou a. s. také nepřilže tehdy, pokud následuje středník nebo spojovník. Ke spolupráci byl vyzván <b>ČEZ, a. s.</b> – největší energetická společnost v ČR.
zkratka a. s.	Zkratkou a. s. lze nahradit celým akciovým nebo ostatním „akciová společnost“ umístěným před výrazem ČEZ nebo za ním. V prořadem zájmu akciové společnosti <b>ČEZ</b> je uspokojit své zákazníky.
skloňování	V mluveném projevu se používání zkratky a. s. nedoporučuje. Skloňování výrazu ČEZ je zakázáno. Byli to pracovníci z <b>ČEZu, a. s.</b> , kteří přišli první. Byli to pracovníci z <b>ČEZ, a. s.</b> , kteří přišli první.
přívlastek	Název společnosti nepoužíváme ve spojení s přívlastkem „elektrérenská“, nýbrž pouze s přívlastkem „energetická“. <del>„elektrérenská společnost ČEZ...“</del> <del>„energetická společnost ČEZ, a. s.“</del>
nehodné obraty	Pro označení distribučních společností (dříve též označovaných zkratkou REAS) používáme termín „regionální energetické společnosti“. V souvislosti s majetkovým vstupem společnosti ČEZ do regionálních energetických společností nepoužíváme slovní spojení a obraty, které mohou navozovat negativní dojem. <del>„distribučky...“</del> <del>„distribuční společnosti...“</del> <del>„distributori...“</del> <del>„rozvodné společnosti...“</del> <del>„pobčení REAS...“</del> <del>„ČEZ ovládl REASy...“</del> <del>„ČEZ začlenil REAS...“</del> <del>„naše firma zřizovala s REAS...“</del> <del>„koupili jsme si REASy/distribučky...“</del> <del>„vznik Skupiny ČEZ...“</del> <del>„vyvoření Skupiny ČEZ...“</del> Začlenění <b>regionálních energetických společností</b> do Skupiny ČEZ. Majetkový vstup ČEZ, a. s., do <b>regionálních energetických společností</b> . <b>ČEZ, a. s. koupil akciové podíly</b> v regionálních energetických společnostech. V roce 2003 došlo k <b>poslení (rozšíření)</b> Skupiny ČEZ.



## Značka, barvy a písmo

?
Exit
◀
▶
Menu
Manual
skloňování

### Pravidla pro použití obchodního jména ČESKÝ TELECOM, a.s., v písemných dokumentech

**ČESKÝ TELECOM, a.s.**      ~~Český Telecom, a.s.~~

Při použití obchodního jména jsou slova ČESKÝ TELECOM vždy psána velkými písmeny a zkratka a.s. vždy malými písmeny. Mezi slova ČESKÝ TELECOM a zkratku a.s. vkládáme čárku, po které vždy následuje mezer. Ve zkratce a.s. se mezer nepoužívá.

~~....ČESKÝ TELECOM, a.s., .....~~

Zkratka právní formy (a.s.) se v souvislém textu vždy odděluje z obou stran čárkou, případně jiným znaménkem (dvojtečkou, středníkem).

~~...ČESKÝ TELECOM, a.s.~~

~~...ČESKÝ TELECOM, a.s.?~~

~~...ČESKÝ TELECOM, a.s.!~~

~~...ČESKÝ TELECOM, a.s.~~

Pokud věta končí tečkou, další tečku za zkratkou a.s. nepoužíváme.

~~ČESKÝ TELECOM, akciová společnost,~~

Právní formu (a.s.) nerozepisujeme. Právní formu v plném znění (akciová společnost) používáme pouze v případě, je-li obsahem sdělení, například - „ČESKÝ TELECOM je akciovou společností podnikající v telekomunikacích ...“; „Probíhá tisková konference akciové společnosti ČESKÝ TELECOM ...“.

...dostali jsme zprávu od **ČESKÉHO TELECOMU, a.s.,** ...

Obchodní jméno se v textu skloňuje, neboť jakékoliv jiné spojení v textu by bylo v rozporu s gramatickými pravidly. Při skloňování nerozlišujeme velká a malá písmena, základ i koncovku píšeme velkými písmeny. Například - „Dostali jsme zprávu od **ČESKÉHO TELECOMU, a.s.,** ...“. Případně můžeme použít substantivum a obchodní jméno v prvnímu pádu - „Dostali jsme zprávu od akciové společnosti **ČESKÝ TELECOM** ....“.

**ČESKÝ TELECOM, a.s.**      **ČESKÝ TELECOM**

Ve všech oficiálních dokumentech, např. v obchodních smlouvách, žalobách, pracovních smlouvách, kde je nezbytné společnost řádně a správně označit, používáme obchodní jméno tak, jak je zapsáno v obchodním rejstříku, tj. **ČESKÝ TELECOM, a.s.**

V běžném textu, např. ve sdělovacích prostředcích či neoficiální korespondenci, můžeme název společnosti používat ve zjednodušené podobě **ČESKÝ TELECOM** (bez zkratky „a.s.“).

**Pravidla pro použití ochranné známky (značky, loga) ČESKÝ TELECOM v písemných dokumentech**

~~.... značka~~ ~~výrazné~~ ~~....~~

Není povoleno používat ochrannou známku (značku, logo) přímo v textu. Jestliže hovoříme o ochranné známce, uvádíme v textu její slovní přepis: **.... značka „ČESKÝ TELECOM“ výrazné ...**

**PŘÍLOHA II**  
**BALANCED SCORECARD FORMULÁŘE**

# A - Ukazatele pro korporátní komunikaci

## 1. SROZUMITELNOST

---

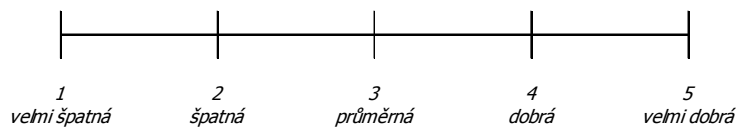
Hlediska:

### a) Pozice organizace je jasná

Vysvětlení:

- Prezentace organizace je rozeznatelná a odlišitelná.
- Umístění ve vztahu s porovnatelnými organizacemi je jasné a je popsáno v grafickém manuálu.
- Zaměstnanci nejen znají, ale přímo jsou spjati s charakteristikami organizace a užívají je k vlastní reprezentaci; jsou vynikajícími reprezentanty organizace, která je jim doslova „vidět na očích“.

Hodnocení tohoto hlediska:



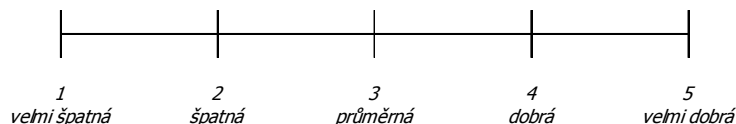
Hodnocení = 20 x hodnota = ...

### b) Komunikační nástroje přispívají k jasné pozici organizace

Vysvětlení:

- Jsou dostupné nástroje pro korporátní komunikaci a obsahují komunikaci o finančních výsledcích organizace a komunikaci k zaměstnancům (webové stránky, výroční zprávy, publikace, korporátní kampaně)
- Nástroje pro komunikaci jsou přístupné, snadno použitelné, přístupné a poskytují požadované informace v souladu s grafickým manuálem organizace.

Hodnocení tohoto hlediska:



Hodnocení = 20 x hodnota = ...

---

Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =

Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...

# A - Ukazatele pro korporátní komunikaci

## 2. ORIENTACE NA PROSTŘEDÍ

---

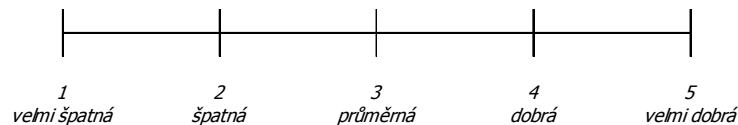
*Hlediska:*

a) **Vztahy s médii jsou na dobré úrovni**

Vysvětlení:

- Dotazy novinářů jsou přijímány a zpracovány rychle a kvalitně.
- Jsou proaktivně vytvářeny a rozvíjeny vztahy s novináři/médii a servis pro novináře je na adekvátní úrovni.
- Jakékoliv chyby v médiích jsou rychle napraveny přímým kontaktem s novinářem.
- Je stanoven tiskový mluvčí organizace a je průběžně trénován.
- Jsou jasně stanovena pravidla pro vztahy s novináři.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



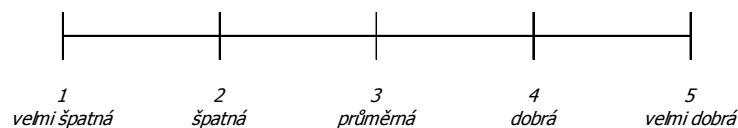
*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

b) **Vztahy s investory, bankami a dalšími zástupci zájmových skupin v oblasti finančního řízení podniku jsou na dobré úrovni**

Vysvětlení:

- Investoři mají veškeré informace o finančních výsledcích organizace v přehledné, srozumitelné a aktuální formě, pravidelně snadno dostupné a věrně odrážející skutečnost.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

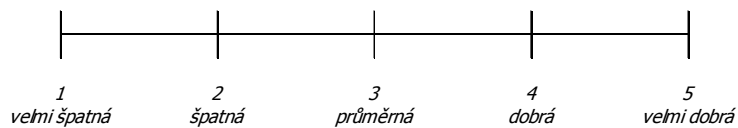
## A - Ukazatele pro korporátní komunikaci

### c) Vztahy s organizacemi státní správy (finanční úřady, regulační orgány apod.) jsou na dobré úrovni

Vysvětlení:

- Vztahy s organizacemi státní správy a orgány veřejné moci jsou stabilizované a na dobré úrovni.
- Organizace plní své zákonem dané povinnosti a vyvíjí aktivity vedoucí k eliminaci potenciálních rizik z neplnění těchto povinností.

Hodnocení tohoto hlediska:



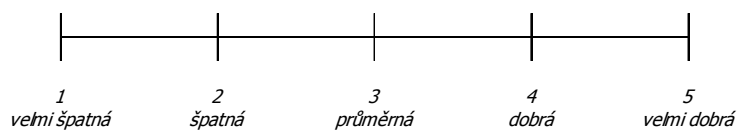
Hodnocení = 20 x hodnota = ...

### d) Vztahy s veřejností jsou na dobré úrovni

Vysvětlení:

- Organizace aktivně komunikuje s veřejností, tj. nejen se svými zákazníky, a pravidelně vyhodnocuje názory veřejnosti na svoje aktivity.
- Na všechny dotazy a náměty je reagováno přiměřenou formou, ale vždy rychle a kompetentně.
- Organizace se zapojuje do veřejného života (např. formou podpory veřejně prospěšných aktivit apod.)

Hodnocení tohoto hlediska:



Hodnocení = 20 x hodnota = ...

---

Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =

Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...

# A - Ukazatele pro korporátní komunikaci

## 3. KONSISTENCE

---

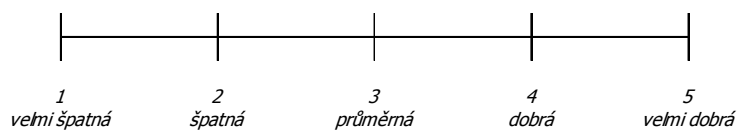
*Hlediska:*

a) **Korporátní komunikace je v souladu s dalšími funkčními oblastmi**

Vysvětlení:

- Je soulad mezi financemi a komunikací o financích.
- Je soulad mezi lidskými zdroji a komunikací o zaměstnancích.
- Komunikace je v souladu s právním oddělením.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



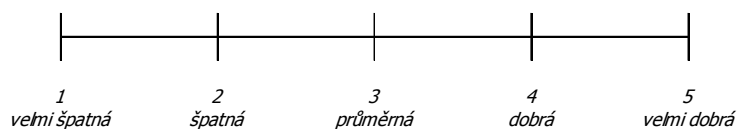
*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

b) **Korporátní komunikace je v souladu s dalšími komunikačními aktivitami**

Vysvětlení:

- Korporátní komunikace je v souladu s plánem komunikace a propagace, podporuje strategii organizace (visi, misí, cíle).

*Hodnocení tohoto hlediska:*



*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

---

*Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =*

*Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...*

# A - Ukazatele pro korporátní komunikaci

## 4. REAKCE SCHOPNOST

---

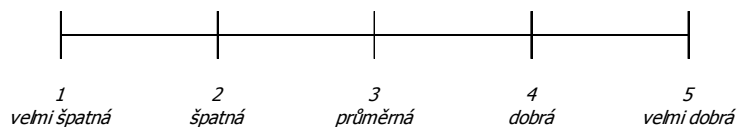
*Hlediska:*

a) **Monitoring korporátní komunikace**

Vysvětlení:

- Organizace má zavedený systém monitoringu své korporátní komunikace.
- Existuje monitoring médií, je prováděn pravidelně a je pravidelně vyhodnocován.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



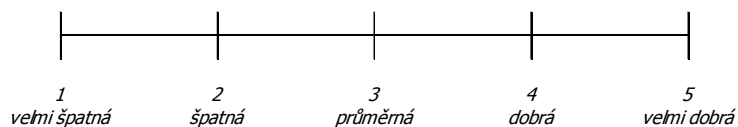
*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

b) **Při rozhodování o akci jsou posuzovány všechny souvislosti a dopady**

Vysvětlení:

- Před vlastní akcí v oblasti korporátní komunikace je důsledně zvažován soulad s vlastní strategií a plánem komunikace.
- Jsou posuzovány všechny možné souvislosti a dopady zamýšlené akce.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

---

*Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =*

*Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...*



# A - Ukazatele pro korporátní komunikaci

## 5. EFEKTIVITA A ÚČINNOST

---

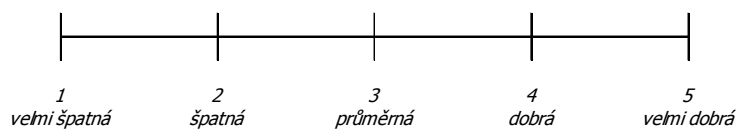
Hlediska:

a) **Korporátní image je pravidelně hodnocena**

Vysvětlení:

- Image organizace je pravidelně hodnocena externími skupinami důležitými pro organizaci.
- Hodnocení se zaměřuje také na primární dojmy, percepce a preference členů těchto skupin.

Hodnocení tohoto hlediska:



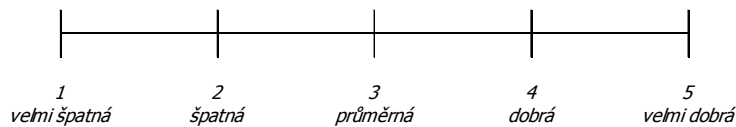
Hodnocení = 20 x hodnota = ...

b) **Jsou využívány metody pro optimalizaci výdajů na komunikaci**

Vysvětlení:

- Výsledky komunikačních výzkumů poskytují informace o významu jednotlivých závěrů (řadí je dle důležitosti/vlivu/významu).
- Jsou využívány pre-testy a post-testy, které umožňují organizaci učit se z vlastní zkušenosti.
- Veškeré výdaje na komunikaci a její produkci jsou plánovány a jejich čerpání je pravidelně a trvale vyhodnocováno.

Hodnocení tohoto hlediska:



Hodnocení = 20 x hodnota = ...

---

Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =

Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...

## B - Ukazatele pro marketingovou komunikaci

### 1. SROZUMITELNOST

---

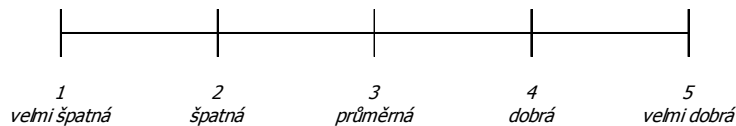
*Hlediska:*

a) **Positioning značek je jasný**

Vysvětlení:

- Prezentace každé jedné značky je jasně rozeznatelná a odlišitelná od prezentace konkurenčních značek.
- Pravidla pro užití každé jedné značky jsou jasně deklarována v grafickém manuálu a management viditelně podporuje jejich dodržování.
- Posice značky je pravidelně vyhodnocována.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



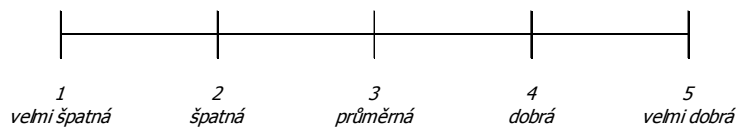
*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

b) **Komunikační aktivity jsou odlišující a účinné**

Vysvětlení:

- Všechny komunikační aktivity jsou jasně odlišitelné od aktivit konkurence.
- Organizace předem zjišťuje, s jakou odlišností může nejlépe dosáhnout stanovených cílů a vyhodnocuje plánovanou účinnost se skutečně dosaženou.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

---

*Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =  
Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...*

## B - Ukazatele pro marketingovou komunikaci

### 2. ORIENTACE NA PROSTŘEDÍ

---

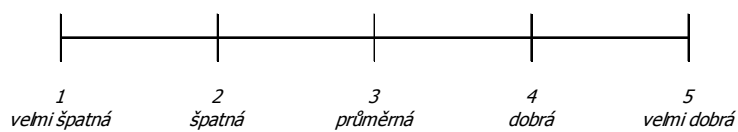
*Hlediska:*

a) **Vztahy se zákazníky jsou na dobré úrovni**

Vysvětlení:

- Organizace proaktivně podporuje komunikaci se zákazníky.
- Vytváří snadné způsoby, jakými mohou zákazníci organizaci oslovit.
- Podporuje kompetentnost svých pracovníků komunikujících se zákazníky.
- Pravidelně měří a vyhodnocuje úroveň vztahů se zákazníky.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



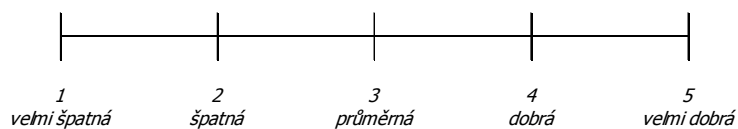
*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

b) **Vztahy s dodavateli jsou na dobré úrovni**

Vysvětlení:

- Organizace pravidelně a iniciativně informuje své dodavatele o svých plánovaných aktivitách.
- Hledá cesty, jak s dodavateli společně komunikovat lépe a účinněji (např. formou společných komunikačních aktivit apod.).

*Hodnocení tohoto hlediska:*



*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

---

*Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =*

*Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...*

## B - Ukazatele pro marketingovou komunikaci

### 3. KONSISTENCE

---

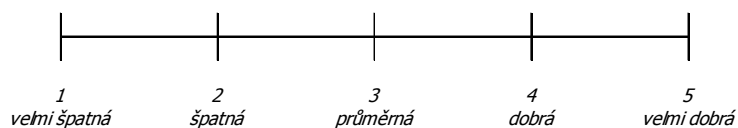
*Hlediska:*

- a) **Všechny elementy marketingového mixu a výzkumu a vývoje (inovací) jsou ve vzájemném souladu**

Vysvětlení:

- Komunikace je kompatibilní s vlastnostmi produktu, obalem, distribucí a cenou.
- Existují vazby mezi oddělením vývoje a výzkumu a oddělením komunikace.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



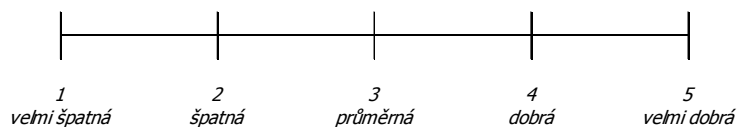
*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

- b) **Všechny komunikační aktivity jsou ve vzájemném souladu**

Vysvětlení:

- Marketingová komunikace udržuje kontakt s korporátní komunikací.
- Všechny komunikační aktivity jsou plánovány a předem připraveny.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

---

*Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =*

*Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...*

## B - Ukazatele pro marketingovou komunikaci

### 4. REAKCE SCHOPNOST

---

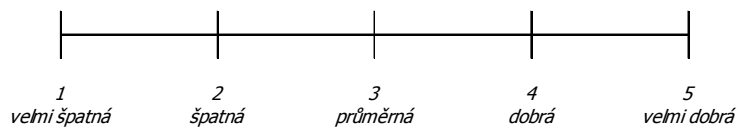
*Hlediska:*

a) **Monitorování a aktivity jsou založeny na analýzách trhu**

Vysvětlení:

- Pracuje se s výsledky analýz trhu, které poskytují pohled na pozici značky a vývoj pozice značky v čase.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



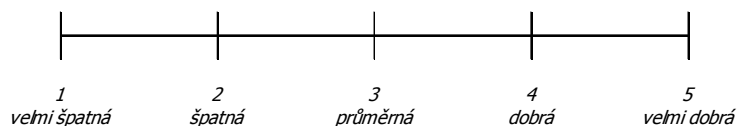
*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

b) **Monitorování a aktivity jsou založeny na analýzách zákaznického chování**

Vysvětlení:

- Existuje propracovaný systém sledování a vyhodnocování zákaznického chování a jeho změn v čase.
- Výsledky jsou zohledňovány nejen ve vlastních službách, ale také ve způsobu komunikace.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

---

*Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =*

*Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...*

## B - Ukazatele pro marketingovou komunikaci

### 5. EFEKTIVITA A ÚČINNOST

---

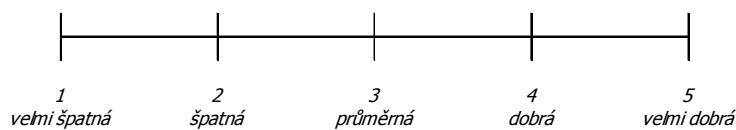
*Hlediska:*

a) **Image značky je pravidelně vyhodnocována**

Vysvětlení:

- Pravidelně je měřena a vyhodnocováno vnímání značky u zákazníků, dodavatelů/partnerů i zákazníků konkurence.
- Všechny výsledky těchto analýz jsou vyhodnocovány a odrážejí se v úpravě do-  
savadní komunikační strategie.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



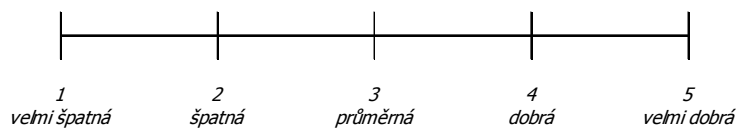
*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

b) **Jsou využívány metody pro optimalizaci výdajů na komunikaci**

Vysvětlení:

- Existují jasně dané priority – pro každou kampaň, každý komunikační výstup...
- Pravidla (smlouvy) s mediálními/marketingovými agenturami jsou připraveny s uvědoměním si nákladů tak, aby nedocházelo ani k plýtvání ani ke zbytečnému šetření.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

---

*Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =*

*Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...*

## C - Ukazatele pro interní komunikaci

### 1. SROZUMITELNOST

---

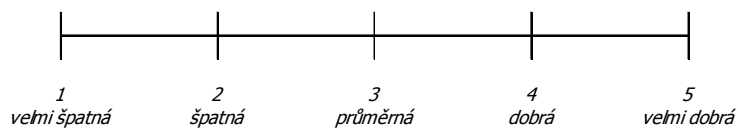
*Hlediska:*

a) **Informace pro zaměstnance jsou srozumitelné**

Vysvětlení:

- Zaměstnanci dostávají všechny informace o pravidlech, úkolech a cílech.
- Všechny informace pro zaměstnance jsou maximálně srozumitelné, jasné a kompletní.
- Všechny informace jsou stále snadno dostupné a aktuální.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



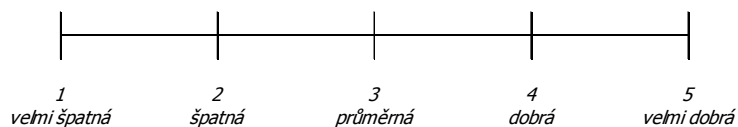
*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

b) **Nástroje pro interní komunikaci jsou uživatelsky přívětivé**

Vysvětlení:

- Nástroje pro interní komunikaci (intranet apod.) jsou uživatelsky přívětivé.
- Komunikační bulletin/intranet obsahují informace o průběžném stavu výsledků.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

---

*Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =*

*Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...*

## C - Ukazatele pro interní komunikaci

### 2. ORIENTACE NA PROSTŘEDÍ

---

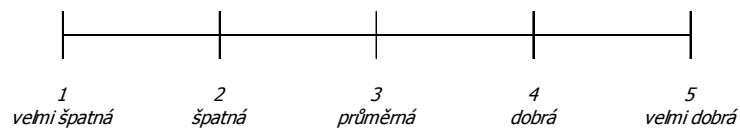
*Hlediska:*

a) **Komunikace posiluje závazek**

Vysvětlení:

- Komunikace posiluje závazek k organizaci jako celku.
- Všechny komunikační aktivity podporují komunikaci a interakci – existuje místnost pro příspěvky zaměstnanců, interní setkání a události.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



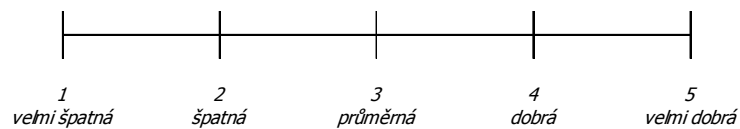
*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

b) **Komunikace podporuje procesy změn**

Vysvětlení:

- Komunikační experti podporují manažery změn komunikačními expertízami a komunikační podporou v průběhu řízení změn.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

---

*Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =*

*Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...*



## C - Ukazatele pro interní komunikaci

### 3. KONSISTENCE

---

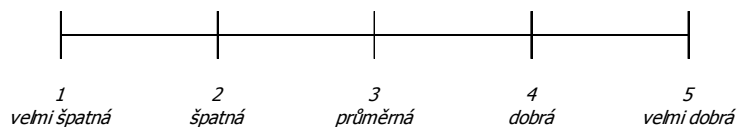
Hlediska:

a) **Řízení lidských zdrojů je v souladu s komunikací**

Vysvětlení:

- Všechny kontakty s lidskými zdroji jsou na velmi dobré úrovni.
- Existuje kooperace mezi oddělením řízení lidských zdrojů a oddělením komunikace při přípravě interní komunikace.

Hodnocení tohoto hlediska:



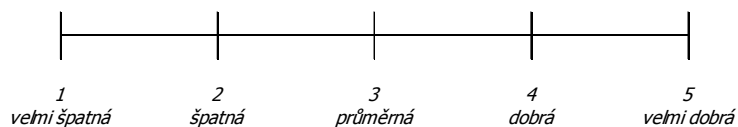
Hodnocení = 20 x hodnota = ...

b) **Komunikace je v souladu se všemi dalšími komunikačními aktivitami**

Vysvětlení:

- Veškerá interní komunikace a v ní poskytnuté informace je vyhodnocována a výsledky jsou následně využívány v nových plánech komunikace.
- Existuje jasný plán vnitřní komunikace.

Hodnocení tohoto hlediska:



Hodnocení = 20 x hodnota = ...

---

Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =

Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...

## C - Ukazatele pro interní komunikaci

### 4. REAKCE SCHOPNOST

---

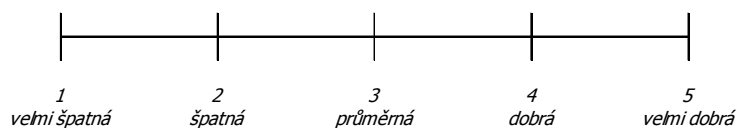
*Hlediska:*

a) **Komunikační aktivity podporují aktivitu**

Vysvětlení:

- Všichni zaměstnanci na manažerských pozicích jsou průběžně trénováni a hodnoceni ve svých manažerských dovednostech.
- Totéž platí také pro všechny zaměstnance, kteří přicházejí do styku se zákazníky.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



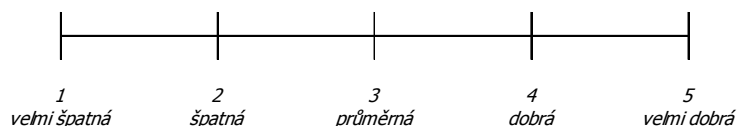
*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

b) **Interní komunikace obsahuje také informace o vývoji mimo interní prostředí**

Vysvětlení:

- Zaměstnanci dostávají informace o vývoji v externím prostředí mimo organizaci (na trhu, u konkurence apod.).
- Všechny tyto informace jsou relevantní dané organizaci.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

---

*Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =*

*Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...*

## C - Ukazatele pro interní komunikaci

### 5. EFEKTIVITA A ÚČINNOST

---

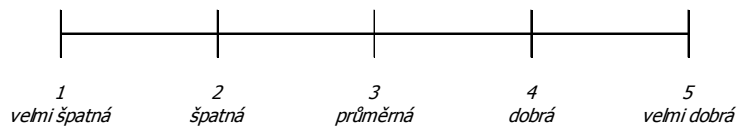
*Hlediska:*

a) **Úroveň interní komunikace je pravidelně hodnocena prostřednictvím interních auditů**

Vysvětlení:

- Interní komunikace je hodnocena.
- Nástroje interní komunikace jsou buď zahrnuty v tomto hodnocení, anebo jsou testovány a hodnoceny separátně.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



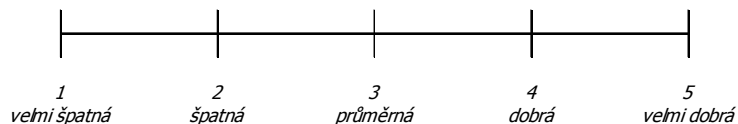
*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

b) **Interní image (interní vnímání image) je hodnoceno**

Vysvětlení:

- Probíhají pravidelné interní výzkumy vnímání image organizace ze strany jejích zaměstnanců.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

---

*Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =*

*Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...*

# D - Ukazatele pro organizaci komunikace

## 1. SROZUMITELNOST

---

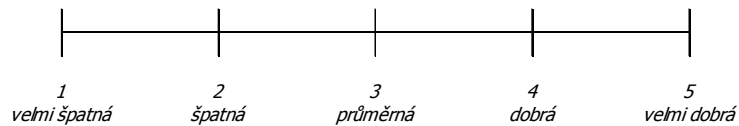
*Hlediska:*

a) **Vize komunikace je jasná**

Vysvětlení:

- Je definována vize komunikace a tato je stále podporována nejvyšším managementem.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



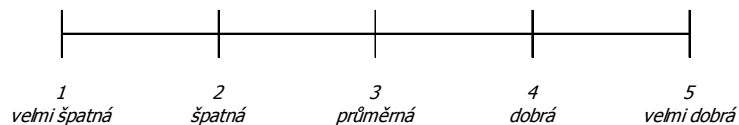
*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

b) **Je jasné, jak komunikace pomáhá podporovat cíle organizace**

Vysvětlení:

- Z vize komunikace je jasné, jak komunikace podporuje organizaci, pro příklad jak komunikace podporuje finanční a nefinanční cíle a jak podporuje tacitní znalosti.
- Komunikace je používána jako nástroj managementu, ne jen jako sada komunikačních aktivit.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

---

*Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =*

*Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...*

## D - Ukazatele pro organizaci komunikace

### 2. ORIENTACE NA PROSTŘEDÍ

---

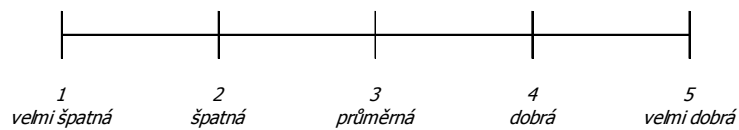
*Hlediska:*

a) **Funkce komunikace jsou srozumitelné**

Vysvětlení:

- Experti na komunikaci znají priority v oblasti pravidel organizace.
- Střední a nejvyšší management je seznámen s potenciálem a limity komunikace.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



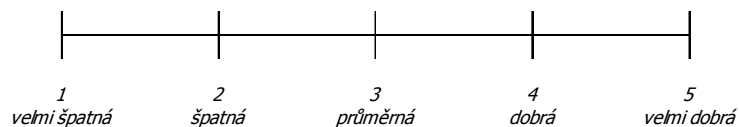
*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

b) **Komunikace má dobrou pozici**

Vysvětlení:

- Manažeři komunikace jsou součástí hlavní skupiny manažerů, kteří rozhodují o dalším směřování organizace.
- Manažeři reportují výsledky komunikačních aktivit.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

---

*Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =*

*Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...*

## D - Ukazatele pro organizaci komunikace

### 3. KONSISTENCE

---

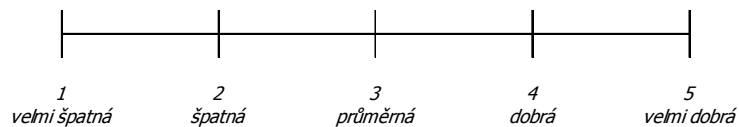
*Hlediska:*

a) **Pravidla pro komunikaci jsou definována a odsouhlasena jak z centrální úrovně řízení, tak z úrovně řízení obchodní jednotky**

Vysvětlení:

- Existuje jasná dohoda mezi centrálou a obchodními jednotkami o tom, jaká komunikace je záležitostí centrály a jaká komunikace záležitostí obchodních jednotek.
- Komunikace centrály i obchodních jednotek jsou ve vzájemném souladu.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



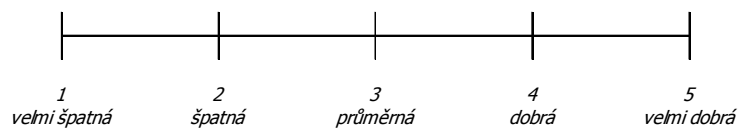
*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

b) **Vytvářejí se dohody o komunikaci při spolupráci s dalšími organizacemi**

Vysvětlení:

- V případě spolupráce s dalšími organizacemi (akvizice, fúze, investice apod.) jsou vytvářeny jasná pravidla pro komunikaci.
- Tato pravidla jsou vzájemně sladěna a podporují strategické cíle komunikace.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

---

*Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =*

*Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...*

## D - Ukazatele pro organizaci komunikace

### 4. REAKCE SCHOPNOST

---

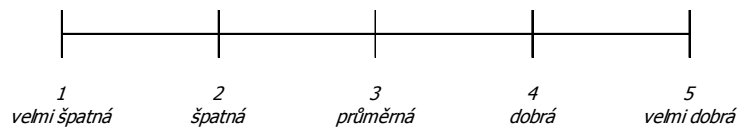
*Hlediska:*

a) **Zpětná vazba je užívána pro inovace v komunikaci**

Vysvětlení:

- Profesionálové z oddělení komunikace jsou podporováni informačním systémem, takže nejsou ztraceny žádné informace (pokud například některý ze zaměstnanců odejde).
- Organizace se trvale učí, trvale hledá nové cesty komunikace a prioritizuje je.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



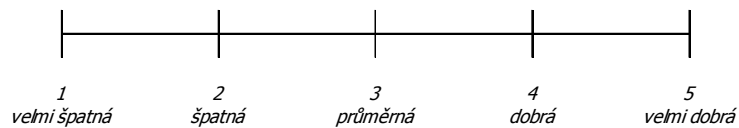
*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

b) **Probíhá výměna nejlepších zkušeností a informací**

Vysvětlení:

- Profesionálové v oddělení komunikace jsou členy profesních sdružení, navštěvují profesní setkání a čerpají nejnovější poznatky o komunikaci k využití ve své organizaci – naopak také sdílejí výsledky svých výzkumů a postupů s dalšími odděleními v dané organizaci.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

---

*Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =*

*Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...*

## D - Ukazatele pro organizaci komunikace

### 5. EFEKTIVITA A ÚČINNOST

---

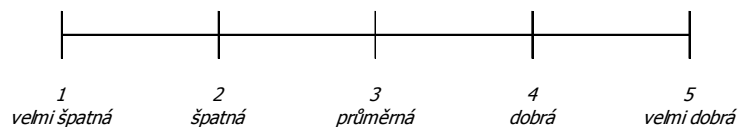
*Hlediska:*

a) **Kvalita organizace komunikace (řízení komunikace) je pravidelně hodnocena**

Vysvětlení:

- Kvalita komunikačního managementu (organizace komunikace) je monitorována.
- Hodnocení využívá metody Balanced Scorecard.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



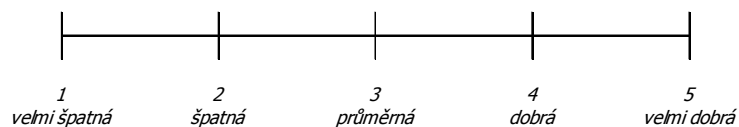
*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

b) **Komunikační experti pracují cíleně**

Vysvětlení:

- Práce v oblasti komunikace se odvíjí od plánů.
- Protože prostředí je velmi dynamické, tyto plány nejsou detailní.
- Jsou jasně nastavené priority jednotlivých činností založeny na předchozích zkušenostech.

*Hodnocení tohoto hlediska:*



*Hodnocení = 20 x hodnota = ...*

---

*Výsledek pro tento indikátor (je mezi 20 a 100) =  
Součet hodnocení hledisek : počet hledisek = ...*