Interní branding společnosti Wolters Kluwer

Hana Baráková

Bakalářská práce
2014

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Hana Baráková**
Osobní číslo:	**K11172**
Studijní program:	**B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor:	**Marketingové komunikace**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Interní branding**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k danému tématu. Zvýšenou pozornost věnujte vymezení pojmů corporate identity a značka.
2. Proveďte kvalitativní šetření u zaměstnanců dané firmy.
3. Analyzujte zjištěná data a vyvoďte závěry.
4. Na základě zjištěných dat uveďte doporučení.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

SVOBODA, Václav. Corporate identity: učební text. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004, 67 s. ISBN 80-731-8106-1.
PELSMACKER, Patrick de. Marketingová komunikace. Praha: Grada, c2003.ISBN 80-247-0254-1.
VYSEKALOVÁ, Jitka. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
DE CHERNATONY, Leslie. Značka: od vize k vyšším ziskům: Brand management.Vyd. 1. Překlad Eva Nevrlá. Brno: Computer Press, 2009, xiii, 315 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1.
AAKER, David A. Brand building: budování obchodní značky : [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]. Vyd. 1. Překlad Eva Nevrlá. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 315 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6885-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Josef Kocourek**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

L.S.

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta multimediálních komunikací

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

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 [1];
- 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 [2];
- podle § 60 [3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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 11.3.2014

Jméno, příjmení, podpis
JANA ZARÁKOVÁ

---

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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma interního brandingu společnosti Wolters Kluwer se zabývá vnímáním značky Wolters Kluwer jejími zaměstnanci. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy jako značka, řízení značky, firemní identita a marketingový výzkum. V praktické části se bakalářská práce zaměřuje na interpretaci dat zjištěných z výzkumné sondy realizované formou rozhovorů. Výzkumná sonda je podkladem pro interní projekt zlepšení interní komunikace ve Wolters Kluwer.

Klíčová slova: značka, vize, firemní identita, firemní hodnoty, firemní kultura, marketingový výzkum, kvalitativní výzkum

ABSTRACT

Bachelor thesis on internal branding company Wolters Kluwer is engaged in the perception of the brand Wolters Kluwer its employees. In the theoretical part defines the basic concepts such as brand, brand management, corporate identity and marketing research. In the practical part of the thesis focuses on the interpretation of the data taken from the research inquiry conducted by interview. This survey is the basis for internal project to improve internal communications within Wolters Kluwer.

Keywords: brand, vision, corporate identity, corporate values, corporate culture, marketing research, qualitative research

Poděkování

Děkuji Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D., která mě inspirovala věnovat se oblasti PR a interní komunikaci, děkuji také vedoucímu práce Mgr. Josefu Kocourkovi za rady a připomínky, které mi pomohly nasměrovat a uřídit myšlenky a cíle. V neposlední řadě děkuji všem blízkým, kteří mi byli velkou oporou.

Čestné prohlášení

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

OBSAH

ÚVOD **9**
I TEORETICKÁ ČÁST **10**
1 ZNAČKA **11**
1.1 DEFINICE ZNAČKY 11
1.2 HODNOTY, VIZE A CÍLE ZNAČKY 13
1.2.1 Hodnota značky 13
1.2.2 Vize a cíle značky 14
1.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ZNAČKY 16
1.3.1 Identifikace a stanovení positioningu značky 16
1.3.2 Plánování a implementace marketingových programů značky 17
1.3.3 Měření a interpretace výkonnosti značky 17
1.3.4 Zvyšování a udržování hodnoty značky 18
1.4 ROLE ORGANIZACE 18
2 ZNAČKA A CORPORATE IDENTITY **20**
2.1 HISTORIE, POJEM 20
2.2 CORPORATE DESIGN 20
2.3 CORPORATE COMMUNICATIONS 21
2.4 CORPORATE CULTURE 22
2.5 PRODUKT ORGANIZACE 23
2.6 CORPORATE IMAGE 23
2.7 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE 24
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM **25**
3.1 VYMEZENÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU 25
3.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM 25
3.3 PŘÍPRAVNÁ FÁZE VÝZKUMU 27
3.4 REALIZAČNÍ FÁZE VÝZKUMU 27
3.5 METODOLOGIE VÝZKUMU 28
4 METODOLOGICKÝ POSTUP A VÝZKUMNÉ OTÁZKY **29**
II PRAKTICKÁ ČÁST **30**
5 WOLTERS KLUWER **31**
5.1 HISTORIE WOLTERS KLUWER V ČESKÉ REPUBLICE 31
5.2 HODNOTY A VIZE WOLTERS KLUWER 32
6 KVALITATIVNÍ VÝZKUM VNÍMÁNÍ ZNAČKY WOLTERS KLUWER **34**
6.1 CÍL A REALIZACE VÝZKUMNÉ SONDY 34
6.2 RESPONDENTI 35
6.3 NAČASOVÁNÍ 36

7 ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH DAT 37
7.1 OKRUH OTÁZEK 1 – HODNOTY A VIZE WOLTERS KLUWER A ZAMĚSTNANCŮ (REALITA) 37
7.2 OKRUH OTÁZEK 2 – ZNAČKA WOLTERS KLUWER 40
7.3 ZÁVĚREČNÉ OTÁZKY 46
7.4 VÝZKUMNÉ OTÁZKY 47
8 DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ PRÁCI NA ZNAČCE WOLTERS KLUWER 49
ZÁVĚR 50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 51
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 54
SEZNAM OBRÁZKŮ 55
SEZNAM TABULEK 56
SEZNAM PŘÍLOH 57

ÚVOD

Cílem bakalářské práce je zjistit, jak zaměstnanci (střední a top management) vnímají značku Wolters Kluwer, interpretovat získané údaje a navrhnout jejich další využití pro účely interní komunikace ve firmě. Úspěch v podnikovém i neziskovém sektoru závisí především na spokojenosti zaměstnanců, na jejich nízké fluktuaci a v neposlední řadě na loajalitě, kterou cítí ke svému zaměstnavateli. Zaměstnanec, který své firmě věří a je ztotožněn s jejími cíli a vizemi, je sám o sobě skvělou reklamou pro danou firmu. S tím souvisí také image společnosti a hodnoty, které vyznává, nebo alespoň je má definovány ve svých interních materiálech. Firma bude dlouhodobě úspěšná jen tehdy, pokud bude mít spokojené zaměstnance, kteří věří tomu, co dělají, prodávají.

Bakalářská práce se v první kapitole zaměřuje na značku, její hodnoty, vize a cíle. Při jejím vymezení je stěžejní především publikace Leslie de Chernatonyho *Značka, od vize k vyšším ziskům* a publikace *Brand building: budování obchodní značky* od Davida A. Aakera. Proces strategického řízení značky, který je také stručně popsán v první kapitole, vychází z publikace *Strategické řízení značky* od Kevina L. Kellera.

Firemní identitě se věnuje například Jitka Vysekalová a Jiří Mikeš v publikaci *Image a firemní identita* a Václav Svoboda ve své publikaci *Corporate identity*, které jsou pro svou komplexnost zvoleny jako výchozí pro druhou kapitolu. V jejím rámci jsou vymezeny pojmy s firemní identitou související – firemní design, komunikace, kultura, produkt a image. Opomenout není možné ani integrovanou marketingovou komunikaci, která je součástí druhé kapitoly, při jejím definování bude oporou publikace Kennetha E. Clowa a Donalda Baacka *Reklama, propagace a marketingová komunikace.*

Třetí kapitola představuje marketingový výzkum, jednu z jeho metod – kvalitativní výzkum, a jednotlivé fáze výzkumu včetně metodologie. Obsahově se kapitola opírá především o publikaci Jana Hendla *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace* a publikaci Romana Kozla *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.*

V praktické části bakalářské práce bude realizován kvalitativní výzkum – výzkumná sonda formou individuálních rozhovorů s vybranými respondenty-zaměstnanci. Cílem výzkumné sondy je pokusit se odpovědět na dvě výzkumné otázky: Je značka Wolters Kluwer vnímána zaměstnanci jako nositel odborných informací té nejvyšší kvality? Jsou v souvislosti se značkou Wolters Kluwer zaměstnanci vnímána nějaká slabá místa?

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZNAČKA

Se značkami se setkáváme každý den a více či méně ovlivňují náš život. Již po staletí jsou značky využívány jako prostředek k odlišení zboží jednoho výrobce od ostatních. V minulosti to byly např. cechy, které označovaly své výrobky značkami a varovaly tak před nekvalitními výrobci. (Kotler, Keller, 2013, s. 280) „Slovo ‚brand' (značka) pochází ze starého norského nebo germánského výrazu ‚pálit' ... Obrazně hovoříme o brandingu tehdy, když míníme všechny atributy produktu, které zanechávají v mysli zákazníka trvalou představu." (Healey, 2008, s. 6) „Brandingem rozumíme obdaření výrobku nebo služby silou značky. Jeho celou podstatou je vytváření rozdílů mezi výrobky... Branding vytváří mentální struktury pomáhající spotřebitelům utřídit si znalosti o výrobcích nebo službách způsobem, který usnadňuje jejich pozdějších rozhodování, a tím přináší hodnotu firmě." (Kotler, Keller, 2013, s. 281)

„Historicky se za ztělesnění značky považovali ředitelé a prezidenti společností, avšak dnes představují vizuální reprezentaci značky všichni zaměstnanci, zejména ti, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, neboť to jsou oni, kdo ovlivňuje pohled zákazníků na to, jak značku přijímají. Reklama i nadále zůstává výkonným nástroje komunikace budování značky, avšak hlavní problém, který firmy musí řešit, je, jak zajistit, aby zaměstnanci dostáli při své každodenní práci slibům, jež zákazníci na základě reklam očekávají." (Chernatony, 2009, s. 10)

Vývoj značky, jejího chápání, definování a přístupu k ní probíhal poměrně dlouho, avšak až od 20. století je možné vysledovat, že dochází ke skutečnému odklonu od klasického vnímání značky jako vizuálního zpodobnění produktu či služby a k příklonu k modernímu pojetí zaměřeném také na emocionální stránku značky.

1.1 Definice značky

Definic značky a přístupů k ní existuje v odborné literatuře mnoho. V roce 1960 definovala Americká marketingová asociace značku jako „jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců". (1960, cit. podle Vysekalová, 2004, s. 132) Oproti tomu Chernatonyho definice z roku 2003 již uvádí, že úspěšná značka je „identifikovatelný výrobek, služba, osoba nebo místo posílené takovým způsobem, že kupující nebo uživatel vnímají relevantní, jedinečné

a trvalé přidané hodnoty, které ve vysoké míře odpovídají jejich potřebám“. (Chernatony, 2009, s. 17)

Kotler (2007, s. 635) vymezil značky jako „trvalá aktiva firmy, která přežijí konkrétní produkty a vybavení firmy... jsou tedy významnými aktivy, která je třeba pečlivě rozvíjet a spravovat.“ Vysekalová (2004, s. 132) uvádí dva pohledy na značku, a to „jako na vizuální ztvárnění nebo také jako na komplexní soubor mnoha prvků, včetně emocí“.

Na základě emocionálního chápání značky definuje Neumeier (2008, s. 2) značku jako „instinktivní pocit člověka o produktu, službě nebo společnosti. Je to niterný pocit, protože jsme především emocionální a intuitivní bytosti, i když se všemožně snažíme být racionální... Každý jednotlivec si vytváří svou vlastní verzi značky. Společnosti tento proces sice nemohou kontrolovat, ale mohou jej ovlivnit komunikací vlastností, které odlišují jejich výrobky od ostatních...“

Lze tedy shrnout, že značku je možné vnímat jako vizuální ztvárnění dané organizace, ale především je nutné ji vnímat jako samostatný prvek, který v sobě zahrnuje mimo jiné emoce a může i jen svou existencí generovat zisk.

Základní funkce značky dle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 27) jsou:

- identifikační – zde značka vystupuje jako viditelný prvek corporate designu, napomáhá zákazníkovi rozpoznat produkt na trhu,
- garanční – značka umožňuje zákazníkovi identifikovat kvalitu, ač nemůže „objektivně posoudit kvalitu produktu“,
- personalizační – značka sděluje zákazníkovi „zařazení v určitém sociálním prostředí“.

Díky značce a jejím specifickým hodnotám a funkcím, které jsou spojeny s daným produktem či službou, se může daná organizace úspěšněji odlišit od konkurence. (Pelsmacker, 2003, s. 59) Jak uvádí Kotler (2007, s. 638), značka je tedy nositelem:

- vlastností např. produktu či služby,
- přínosů (benefitů) pro zákazníka, kdy tyto přínosy tvoří nadstavbu vlastností (např. vlastnost „drahý“ lze převést na emocionální přínos „obdiv a respekt okolí“,
- hodnot – proto je nutné zvolit správnou cílovou skupinu, která bude sdílet hodnoty značky se svými hodnotami,

- kultury,
- osobnosti – značka by měla mít svoji osobnost a pokud se zákazník s touto osobností ztotožní, ať už ve svých reálných či vysněných představách, má daná organizace tzv. vyhráno.

Značka, jak je patrné z výše uvedeného, identifikuje organizaci a napomáhá zákazníkovi ve výběru na daném trhu. Organizace si mohou také značku zaregistrovat, což je právně chrání před zneužitím značky. (Kotler, Keller, 2013, s. 280)

Shrnuto slovy Chernatonyho (2009, s. 9): „Značka představuje významnou entitu, neboť v sobě kombinuje funkční hodnoty založené na výkonu s emočními hodnotami... jedinečné funkční vlastnosti značky může rychle pochopit konkurence, která pak je schopna funkční výhody nejen napodobit, ale i překonat... pro konečný úspěch je nutné, aby firma současně poskytovala požadovanou úroveň spokojenosti s funkční stránkou produktu“.

1.2 Hodnoty, vize a cíle značky

1.2.1 Hodnota značky

Veřejnost (externí i interní) vnímá značku nejen jako produkt, ale také jako nositele hodnoty. „Skutečná hodnota silné značky tedy spočívá v její schopnosti získat si spotřebitele a jejich loajalitu“. (Kotler, 2007, s. 635) Čím vyšší loajalitu zákazníci ke značce cítí, tím více peněz jsou ochotni za dané produkty zaplatit. Hodnota značky také napomáhá zvyšovat renomé organizace, její vliv na daném trhu a je spoluvytvářena zákazníky a jejich vztahy k organizaci. Jedním z cílů organizací by mělo být zvyšování hodnoty značky. (Kotler, 2007, s. 636) „Hodnota značky *(brand equity)* je hodnotou, kterou značka přidává výrobkům a službám. Může spočívat ve způsobu, jakým spotřebitelé uvažují, cítí a jednají ve vztahu ke značce, stejně jako v cenách, tržním podílu a ziskovosti, které značka přináší.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 281).

Každá značka byla vytvořena za nějakým účelem. Pokud je tento účel realizován a posilován pomocí hodnot značky, které souzní s hodnotami zákazníků, pak stimulují jejich chování ve prospěch dané organizace a odlišují ji od konkurence. „Hodnoty značky... souvisejí s určitými osobnostními rysy a zákazníci si tudíž volí značky, jejichž hodnoty odrážejí skutečnou osobnost uživatele, nebo takovou, jakou by si uživatel přál mít... je dále potřeba zajistit, aby její hodnoty byly jedinečné a nebyly spojovány s obecnými hodnotami kategorie, kam daná značka spadá...“ (Chernatony, 2009, s. 115)

„Hodnota značky je ... strategickou záležitostí, hodnotou majetku, který je součástí konkurenční výhody a podporuje dlouhodobě rentabilitu firmy.“ (Vysekalová, 2004, s. 132)

Kotler s Kellerem (2013, s. 294) doporučují (stejně jako další odborníci v oboru) provádět audit značky, který zjišťuje, v jaké kondici značka je, kde jsou její nedostatky, a navrhuje zlepšení. Navrhují dva přístupy měření hodnoty značky:

- nepřímý – „hodnotí potenciální zdroje hodnoty značky pomocí identifikace a sledování struktur znalostí značky mezi spotřebiteli“,
- přímý „hodnotí skutečný dopad znalosti značky na reakci spotřebitele na různé aspekty marketingu“. (Kotler, Keller, 2013, s. 294)

Mezi tři nejuznávanější modely měření hodnoty značky Kotler s Kellerem (2013, s. 283–287) řadí:

- Brand Asset Valuator, který definuje čtyři klíčové složky nebo pilíře hodnoty značky, a to diferenciaci, relevanci, úctu a znalost.
- BRANDZ, který budování značky promítá do postupných kroků a každý krok závisí na úspěšném dosažení kroku předchozího. Cíle jednotlivých kroků jsou přítomnost, relevance, výkon, výhoda a svázanost.
- Rezonanci značky, kdy tento model chápe budování značky také jako proces uskutečňování několika po sobě následujících kroků, s nimiž souvisí tyto stavební kameny značky: významnost značky, výkon, image značky, posouzení značky, pocity spojené se značkou, rezonance značky.

Je vhodné doplnit ještě jeden model, a to společnosti:

- Interbrand, která měří přínos značky na obchodní výsledky, její výkonnost a v neposlední řadě sílu značky. (Interbrand, ©2014)

1.2.2 Vize a cíle značky

Značka by měla vyjadřovat určité hodnoty, se kterými se v ideálním případě externí i interní veřejnost ztotožní a které napomohou jejímu úspěchu na trhu, jak je uvedeno výše. Při tvorbě značky je nutné dbát na to, zda je definována také vize značky a cíle, které ji budou dále směrovat. „Značka by měla působit na všechny smysly, měla by být ‚krásná‘ designem výrobku, ale i jeho obalu, prezentačních a komunikačních materiálů. Měla by

vytvářet příběhy... plné emocí, které mají v marketingové komunikaci nezastupitelnou roli.“ (Jurášková, 2012, s. 24)

Proces budování značky začíná formulací vize značky, jež je potřebná pro vytýčení cílů do budoucnosti. Dle Chernatonyho (2009, s. 88) by měla vize značky obsahovat tři komponenty:

- představu budoucnosti,
- účel/smysl značky,
- stanovení hodnot, které budou oporou značky.

Stanovené vize značky se musí dále promítnout do cílů značky, které by měly „dát zaměstnancům jasný směr jejich aktivit a také představu o tom, čeho chce značka dosáhnout“ (Chernatony, 2009, s. 88), tj. je nutné vydefinovat, v jaké oblasti by mohla být značka leaderem a dlouhodobě úspěšná. Stanovená vize značky by měla mít dlouhodobý charakter, dle Chernatonyho (2009, s. 107) zhruba 10 let (v závislosti na daném trhu, kdy existují rychleji a pomaleji se měnící trhy).

Cíle značky je možné v souladu s Chernatonym (2009, s. 171) rozdělit na:

- dlouhodobé – musí být snadno pochopitelné, motivující, dlouhodobé a představovat pro zaměstnance náročnou výzvu, která je nasměruje k dalším motivujícím dlouhodobým cílům; „silný dlouhodobý cíl působ jako motivační faktor... podmínkou však je, aby cíl byl v souladu se všemi třemi elementy vize značky“.
- krátkodobé – dlouhodobé cíle mohou být pro některé účastníky hůře uchopitelné, proto je vhodné rozdělit je do několika dílčích cílů krátkodobého charakteru.

Je potřebné si odpovědět na otázku: „Jaká skupina zákazníků bude mít ze značky přínos? Přínos ze značky se musí odrazit v klíčových motivacích zákazníka pro zakoupení značky a konkrétní nákup zákazníka značky se bude lišit podle kontextu, ve kterém se nachází, tj. cílová skupina, motivace a kontext nám napomohou rozčlenit dlouhodobé cíle do krátkodobých cílů.“ (Chernatony, 2009, s. 171) Jako při každé činnosti, i při stanovení vize a cílů značky může dojít k nepochopení, zdržení či oddalování jednotlivých činností v souvislosti s každodenními pracovními povinnostmi, a proto „je vhodné nastavit kontrolní mechanismy, které by tyto brzdící činnosti eliminovaly a zpět soustředily činnosti na stanovené cíle.“ (Chernatony, 2009, s. 171) Je ovšem nutné si uvědomit, že zavděčit se nelze všem. „Jednou z nejčastějších chyb při tvorbě vizí značek je snaha splnit potřeby

každého spotřebitele... vytvořit vizi značky znamená správně se rozhodnout a na začátku tohoto procesu je cílový spotřebitel. Pouze přesnou definicí klíčového spotřebitele můžete důsledně pochopit jeho svět a odhalit vlastnosti své značky, jež mohou přidat hodnotu." (Taylor, 2007, s. 38)

1.3 Strategické řízení značky

Řízení značky, neboli brand management, je dynamicky se rozvíjející oblastí marketingu. Proces řízení značky je mnohovrstevnatý a lze v odborné literatuře nalézt několik přístupů. Je to „strategický a integrovaný systém analytických, plánovacích, rozpočtových a realizačních aktivit, které jsou součástí procesu řízení značky" (Přibová a kol., 2000, s. 15) „Součástí systému řízení značky je také tzv. brad equity, ... jak zákazníci značku vnímají a jak její znalost ovlivňuje jejich vztah a chování k ní. Brand equity neboli vztah zákazníka ke značce." (Vysekalová, 2004, s. 139)

Dle Kellera (2007, s. 72), jehož publikace je pro tuto podkapitolu stěžejní, zahrnuje strategické řízení značky „design a implementaci marketingových programů a aktivit, které slouží k vybudování, měření a řízení hodnoty značky".

Při tvorbě značky je důležité naplňovat jednotlivé kroky tohoto procesu tak, aby ve výsledku vznikla úspěšná značka.

Proces strategického řízení značky zahrnuje podle Kellera (2007, s. 73) čtyři hlavní kroky:

1) identifikovat a stanovit positioning a hodnoty značky,
2) naplánovat a implementovat marketingové programy značky,
3) změřit a interpretovat výkonnost značky,
4) zvyšovat a udržovat hodnotu značky (Přílohová část, PI: Proces strategického řízení značky)

1.3.1 Identifikace a stanovení positioningu značky

Je nutné si v rámci procesu strategického řízení značky uvědomit, „co má značka reprezentovat a jakou by měla mít pozici s ohledem na konkurenci". (Keller, 2007, s. 73)

„Na základě jasného zhodnocení vize značky lze vymyslet soubor funkčních a emočních hodnot, které se pak dodávají prostřednictvím koordinovaných celopodnikových procesů. To vede k vytvoření určitého pozičního stanoviska pro komunikaci funkčních hodnot

značky a k vytvoření určitého typu osobnosti, který působí jako metafora pro emoční hodnoty značky. Ideálně by tyto měly být vnímány spotřebiteli jako shodné s jejich vlastním imagem, měly by odpovídat jejich funkčním a emočním potřebám.“ (Chernatony, 2009, s. 31) Neméně důležité je provedení auditu vnějšího prostředí značky a sledování různých faktorů, které ovlivňují fungování organizace a souvisí s jejím externím prostředím (distributoři, konkurence, makroekonomika). V průběhu každého procesu je potřebné „pravidelně provádět hodnocení značky, kdy se monitoruje výkon značky vzhledem ke stanoveným klíčovým kritériím“. (Chernatony, 2009, s. 88)

1.3.2 Plánování a implementace marketingových programů značky

V tomto kroku by měla být stanovena identita značky, tj. vybrány takové prvky, které budou značku tvořit a odlišovat od konkurence. Měly by být „zapamatovatelné, smysluplné, oblíbené, převoditelné, adaptabilní a ochranitelné“. (Keller, 2007, s. 205)

Je také potřebné propojit „schopnosti a nadšení zaměstnanců s očekáváními zákazníků. Efektivní řízení značky musí plně využívat hodnot a intelektu organizace takovým způsobem, aby jednotný proces zdokonalování hodnot mohl dodávat trvalou jedinečnou nabídku, kterou zákazníci uvítají jak z racionálního, tak z psychosociálního pohledu“. (Chernatony, 2009, s. 24)

Bez integrované marketingové komunikace a jednotlivých marketingových programů k vybudování hodnoty značky a jejího postavení se žádný proces strategického řízení značky neobejde. Výběr jednotlivých programů a stanovení strategie (značky, produktu, ceny nebo distribučních cest) a taktiky jsou důležitou podmínkou pro úspěšnou tvorbu značky. (Keller, 2007, s. 297) Vhodně vybraná forma komunikace značky „se vymaní z komunikační změti konkurence... zároveň musí naplňovat strategii pozice značky a spojovat toto naplňování se jménem značky“. (Aaker, 2003, s. 162) Není vhodné opomenout také „působení sekundárních asociací“ (Keller, 2007, s. 74) se značkou, kdy si zákazníci vytváří vlastní spojení s jiným objektem, který má pro ně určitý význam. Právě tyto asociace mohou být pro další směřování značky klíčové.

1.3.3 Měření a interpretace výkonnosti značky

Aplikované marketingové programy a jejich efektivita jsou závislé na výkonnosti značky a jejím měření. Jen tak je možné určit, zda jsou programy efektivní, vhodně zvolené a cílené. K měření hodnoty značky je možné použít hodnotový řetězec značky, což je

„strukturovaný přístup k odhadování zdrojů a přínosů hodnoty značky a způsobu, jímž marketingové aktivity vytváření hodnotu značky“. (Keller, 2007, s. 417) Dle Kellera (2007, s. 416) je dále vhodné „rozvinout a implementovat systém měření hodnoty značky“, což je „soustava postupů výzkumu, která poskytuje včasné, přesné a okamžitě využitelné informace o značkách pro marketéry, takže mohou učinit nejlepší možná taktická rozhodnutí v krátkodobém – a strategická rozhodnutí v dlouhodobém horizontu“.

Díky měření výkonnosti značky a její interpretaci je možné lépe uchopit značku, její hodnoty a dále s nimi pracovat.

1.3.4 Zvyšování a udržování hodnoty značky

Na základě jednotlivých kroků strategického řízení značky je možné vybudovat silnou značku. O tu je však nutné se neustále starat, rozvíjet ji, měřit a sledovat v průběhu času a v kontextu vývoje organizace. Brandové strategie jsou tedy „prostředkem, kterým může firma pomoci spotřebitelům pochopit její výrobky a služby a organizovat je ve svých myslích“. (Keller, 2007, s. 546)

1.4 Role organizace

Při budování značky a jejím vývoji hraje nezastupitelnou roli samotná organizace, její kultura, zaměstnanci, vztahy s dodavateli a dalšími subjekty. Pro správné naplnění vize a cílů značky je mimo jiné důležité, kdo nám tyto představy předává. Pro zaměstnavatele je neméně důležitý nábor a udržení špičkových talentů mezi zaměstnanci, kteří se podílí na zlepšování pověsti a důvěryhodnosti značky. (Interbrand, ©2014)

„Interní branding se skládá z aktivit a procesů pomáhajících firmě zaměstnance o značce informovat a nadchnout je pro ni... K důležitým principům interního brandingu patří:

- vybrat tu pravou chvíli,
- provázat interní a externí marketing,
- oživit značku pro zaměstnance.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 291)

„Avšak k tomu, aby člověk mohl opravdu prezentovat značku společnosti, nestačí jen vhodné oblečení. Musí si také osvojit správné názory, správnou rétoriku, správný úsměv, správné dovednosti, jak odpovídat na otázky a řešit problémy zákazníků.“ (Healey, 2008, s. 124) Nejvyšší vedení organizace by mělo pravidelně se svými zaměstnanci komunikovat, předávat jim potřebné informace o firmě, jejích plánech, vizích a cílech, které by měly

být úzce propojeny s vizemi a cíly samotné značky. Jen tak budou zaměstnanci moci předat externí veřejnosti informace v takové šíři a s takovým dopadem, aby zvýšili zájem o značku, danou organizaci a napomohli jejímu růstu. „Poskytování služeb nad rámec povinností je tím nejlepším nástrojem, jak vyvolat ‚rozruch' a přimět spotřebitele, aby se o značce začali bavit." (Healey, 2008, s. 124)

Jak uvádí Chernatony (2009, s. 14) „kladení vyššího důrazu na interní budování značky tím, že se systematicky uvádějí do souladu hodnoty zaměstnanců s hodnotami značky – může účinně minimalizovat často zmiňovaný problém proměnlivé kvality mezi zaměstnanci… dává vzniknout určitému vzoru firemní osobnosti se souborem hodnot, což umožňuje značce zaujímat jasný styl. Spotřebitelé chtějí stále více vědět o značkách něco bližšího, chtějí vidět, zda má společnost určité principy." Zaměstnanci jsou ze strany zákazníků vnímáni „jako zosobnění značky" (Chernatony, 2009, s. 24), proto je velmi důležité, aby hodnoty organizace a hodnoty značky, byly v souladu s hodnotami zaměstnanců.

Ve chvíli, kdy zaměstnanci milují značku, pro kterou pracují, dokážou divy. Jsou zapálení pro svou práci, umí nadchnout zákazníky a dělají značce dobré jméno. Přístup personálu je jedním ze základních elementů, které zákazníci u značky hodnotí. (Mediaguru.cz, ©2013)

2 ZNAČKA A CORPORATE IDENTITY

Ve všech oblastech lidského konání je čitelná snaha vymezit se a odlišit se od konání někoho jiného. Snaha být jedinečným, rychle a správně identifikovatelným subjektem na trhu je patrná neustále a často je na této snaze závislá úspěšnost dané organizace.

2.1 Historie, pojem

Již ve 40. letech 20. století si nechala americká letecká společnost Pan American World Airways zpracovat „první obsáhlejší koncept základní složky corporate identity – corporate design. Jednotná identita chápaná jako corporate design se stala širší realitou na přelomu 50. a 69. let díky aktivitám velkých designérských firem v USA a ve Velké Británii." (Svoboda, 2004, s. 4). Jak uvádí Pflaum s Pieperem, „vědecké názory na nynější obsah a pojem corporate identity se tříbily v Americe a později i v západní Evropě v průběhu 80. let, kdy se tu také uskutečnily první větší konkrétní projekty corporate identity". (Pflaum, 1995, cit. podle Svoboda, 2004, s. 6)

Jeden z prvních corporate designů v České republice (tehdy Československé socialistické republice) si nechaly v polovině 70. let vypracovat Brněnské veletrhy a výstavy. Ze začátku měl corporate design formu výhradně jen jako podklad pro tvorbu jednotného vizuálního stylu organizace (Svoboda, 2004, s. 4). Až v pozdějších letech dochází k jeho doplnění o další složky a nabytí na významu.

Jak je patrné, byla corporate identity často zaměňována s pojmem corporate design. Firemní identita je ovšem „důležitou součástí firemní strategie a stručně řečeno představuje to, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků. Představuje něco jedinečného, vyjádření sebe sama, svého charakteru, a podobně jako každá osoba má svoje specifické charakteristiky a vlastnosti". (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 14)

Pomocí corporate identity vytváří organizace vztahy s externí i interní veřejností, která si na základě těchto vztahů formuje povědomí o organizaci a její image.

2.2 Corporate design

Jednou ze složek corporate identity (dále také „CI") je corporate design (dále také „CD"). Jeho využití by mělo být dlouhodobé, zaměření veskrze strategické. Jen s čitelným a pro interní (zaměstnanci, akcionáři atd.) a externí (zákazníci, média a další) veřejnost identifikovatelným CD může organizace pomýšlet na dlouhodobý úspěch na trhu a setrvání

na něm. Dle Svobody (2004, s. 11–18) můžeme CD označit mimo jiné jako „jednotný design či jednotný vizuální styl“, který „zahrnuje tyto prvky vizuálního ztvárnění“:

- značku – podrobněji je rozebrána v kapitole 1,
- rastr – jednotný grafický formát, který udává např. jak rozmístit adresu na hlavičkovém papíru, jaké mají být mezery a rozložení strany různých firemních dokumentů,
- písmo a typografii – texty by měly být čitelné, přehledné s jednotným typem písma,
- barvu – může působit na zákazníky (jakoukoli veřejnost, viz výše) více než jiné formy vyjádření organizace; podtrhuje a vyzdvihuje charakter podniku,
- architektonický design a
- zvláštní opatření. (Svoboda, 2004, s. 11–18)

Vysekalová s Mikešem (2009, s. 40) výčet specifikují a doplňují o:

- logo jako identifikační zkratku,
- název firmy a způsob jeho prezentace,
- oděvy zaměstnanců,
- grafiku obalů a další.

Všechny tyto položky musí být sdruženy a přesně popsány v design manuálu, který slouží jako základní podpůrný prostředek komunikace organizace. „Je základem vizuální identity firmy, tím, co firmu odlišuje od jiných, na základě čeho ji můžeme identifikovat“. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 40)

2.3 Corporate communications

Vytváření firemních vztahů (ať už s interním prostředím organizace, nebo s externím prostředím – dodavatelé, akcionáři, média, stát, konkurence a další) však není možné bez vymezení a stanovení mimo jiné firemní kultury, identity a strategie. Pomocí jednotné komunikace navenek i dovnitř firmy budují jednotlivé organizace vztahy. Jejich snahou by mělo být sledovat dlouhodobé cíle, především ty, které se týkají právě budování pozitivních vztahů a postojů souvisejících s danou organizací. Právě komunikace firmy ven i dovnitř formuje a spolupodílí se na budování pověsti organizace. „Firemní komunikace je vnějším

projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury.“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 63) Pelsmacker (2003, s. 32) shrnuje cíle firemní komunikace takto:

- „Vytvořit společné východisko, ... čili definovat firemní identitu, která je v souladu s její strategií.
- Zmenšit rozdíl mezi žádoucí identitou a image a tou, kteoru vnímají cílové skupiny.
- Řídit a organizovat realizaci všech komunikačních aktivit firmy v souladu s ... principy“.

Z výše uvedeného je mimo jiné jasně patrné, že by se nemělo opomíjet analyzování komunikace a získávání zpětné vazby od cílových skupin. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 64)

Jen efektivní využívání firemních komunikátů může organizaci pomoci vybudovat s veřejností (externí i interní) silný, pozitivní a pro obě strany výhodný vztah. Je nutné si uvědomit, že veškerá komunikace firmy by měla vycházet z vize, kterou mají, případně by měly mít, jednotlivé podniky definovanou. „Dobře formulovaná podniková filosofie představuje společný ‚pevný bod‘ pro pracovníky podniku.“ (Stejskalová, 2008, s. 82)

2.4 Corporate culture

Spolu s corporate communications dodává organizaci určitý výraz, díky kterému je organizace pro veřejnost rozpoznatelná a odlišitelná od konkurence. Projevuje se od například personálních pohovorů se zaměstnanci, eventů, hodnocení zaměstnanců, až po firemní dresscode, jednotnou úpravu prostor a budov organizace. (Svoboda, 2004, s. 44)

Pelsmacker (2003, s. 32) vymezuje firemní kulturu jako „způsob, jak se firma chová a jak věci dělá“, a pomocí firemní strategie formuje osobnost firmy. „Vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy.“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 67) Vysekalová s Mikešem (2009, s. 67–68) dále uvádí stručný souhrn, co firemní kultura zahrnuje:

- „působení firmy a jejích pracovníků navenek;
- vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování;
- celkové klima firmy, zvyklosti, ceremoniály;
- co je považováno za klady a co za zápory;
- hodnoty sdílené většinou pracovníků“.

Firemní kultura se může měnit v čase, ale vždy by každé změně měla předcházet podrobná analýza stávající situace, každá změna by měla být pečlivě naplánována a především ve svém důsledku sdílena všemi zaměstnanci organizace. (Svoboda, 2004, s. 52) Bez jejich podpory a angažovanosti managementu organizace nemůže být dodržování zásad firemní kultury úspěšné.

2.5 Produkt organizace

Posledním, ovšem ne významem, prvkem corporate identity je produkt (výrobek, služba) organizace. Jako součást marketingového mixu, potažmo marketingu je stěžejní složkou organizace a jeho vymezení by bylo nad rámec této práce. V kontextu firemní identity a jejího formování jsou důležité také „emocionální vlastnosti produktu, jako je:

- celkový prožitek z toho, že produkt vlastníme a používáme;
- osobní identifikace s produktem, personifikace;
- uspokojení individuálního vkusu prostřednictvím estetických vlastností produktu;
- vliv produktu na prestiž a sebeuspokojení;
- produkt jako symbol umožňující sebevyjádření, stylizaci člověka“. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 74)

2.6 Corporate image

Všechny výše uvedené složky corporate identity spolu s filozofií organizace vytváří její image. Cílem je mít jednoznačný, jasný, zřetelný a lehce rozpoznatelný image, který pomocí CI budujeme, ale také můžeme dle potřeby měnit.

Image je součástí integrované marketingové komunikace a „shrnuje, co firma představuje a jak pevnou má pozici“. (Clow, Baack, 2008, s. 29) Na základě toho si veřejnost vytváří představu o organizaci a buduje si k ní vztah, ať už jsou to zákazníci, zaměstnanci, konkurence a další subjekty trhu.

Je důležité rozpoznávat tedy rozdíl mezi corporate image a corporate identity. „Firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 16) Všechny prvky corporate identity spoluvytvářejí obraz organizace a její image, a proto je více než vhodné, aby byly mezi sebou v souladu

a veřejnosti jasně a cíleně komunikovaly sdělení organizace a tím budovaly žádanou image.

2.7 Integrovaná marketingová komunikace

Každá organizace (zde zjednodušeno pro podnikatelský sektor), která chce proniknout a vyniknout na svém trhu, by měla aplikovat do svého podnikání integrovanou marketingovou komunikaci, tj. zkombinovat všechny v organizaci aplikovatelné prostředky komunikace tak, aby naplňovaly společný cíl. (Baráková, 2013)

Integrovaná marketingová komunikace je „koordinace a integrace všech marketingových komunikačních nástrojů, kanálů a zdrojů v rámci firmy do uceleného programu, jenž maximalizuje dopad na spotřebitele a jiné koncové uživatele za minimálních nákladů. Tato integrace se týká veškeré firemní komunikace – mezipodnikové, v rámci marketingových kanálů, komunikace zaměřené na zákazníky i komunikace interní“. (Clow, Baack, 2008, s. 9) Caywood definoval v roce 1991 integrovanou marketingovou komunikaci jako „pojem plánování komunikace marketingu, jenž představuje přidanou hodnotu komplexního plánu, zhodnocujícího strategickou úlohu určitého počtu rozličných oblastí komunikace – reklamy, přímého oslovení (a zpětné vazby), podpory prodeje a public relations – a tyto propojuje za účelem dosažení zřetelnosti, konzistence i maximálního účinku“. (1991, cit. z Caywood, 2003, s. xxiv)

„Integrovaná marketingová komunikace je koncepce, v jejímž rámci společnost pečlivě integruje a koordinuje množství svých komunikačních kanálů, aby o organizaci a jejích produktech přinesla jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení.“ (Kotler, 2007, s. 818) Jak z uvedených definic vyplývá, integrovaná marketingová komunikace představuje základní souhrn možností, jakým způsobem a s jakým sdělením může organizace s cílovými skupinami (interní a externí veřejností) komunikovat, a pomocí těchto komunikátů přinášet ucelené informace potřebné pro posílení pozitivní pověsti organizace, image, značky a jejích produktů a služeb.

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

3.1 Vymezení marketingového výzkumu

Kotler s Kellerem (2013, s. 132) definují marketingový výzkum jako „systematické navrhování, sběr, analýzu a reportování dat a zjištění souvisejících s určitou marketingovou situací, před kterou společnost stojí.“ Podle Čichovského (2011, s. 22) patří marketingový výzkum mezi „aplikované výzkumy, které jsou zacíleny na získávání, zpracování a vyhodnocení dat a informací pro strategická rozhodování subjektů produkujících hodnoty“. K základním typům výzkumu patří výzkum marketingový, výzkum trhu, demografický výzkum a sociologický výzkum. “

Marketingový výzkum tedy napomáhá specifikovat a identifikovat problém, popsat danou situaci a interpretovat zjištěná data tak, aby docházelo k pozitivnímu posilování pozice zadavatele a jeho rozhodnutí. „Hlavními charakteristikami marketingového výzkumu jsou jeho jedinečnost (informaci má k dispozici pouze zadavatel výzkumu), vysoká vypovídací schopnost (zaměření se na konkrétní skupinu respondentů) a aktuálnost takto získaných informací. Zároveň je marketingový výzkum doprovázen relativně vysokou finanční náročností získání informací, dále vysokou náročností na kvalifikaci pracovníků, čas a použité metody.“ (Kozel, 2011, s. 13)

Pro marketingový výzkum je typická jedinečnost zjištěných dat, vysoká vypovídací schopnost a aktuálnost získaných informací. Z opačného úhlu pohledu je to ovšem také poměrně vysoce nákladová činnost, která klade velké nároky také na kvalifikovanost pracovníků, čas a správné stanovení metod a technik. (Hendl, 2008, s. 48)

Vzhledem k tématu bakalářské práce je blíže představena jedna z metod marketingového výzkumu, a to kvalitativní výzkum, který je součástí praktické části.

3.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní a kvantitativní výzkumy, resp. jejich výsledky, se mohou vzájemně doplňovat. Rozdíly však jsou viditelné jak v samotné úloze výzkumu (kvantitativní – přípravná, kvalitativní – prostředek ke zkoumání interpretací aktérů), tak ve vztahu výzkumníka k subjektu, postoji výzkumníka k jednání, a v neposlední řadě v platnosti výsledků (zobecnění x kontextuální porozumění), datech (tvrdá, spolehlivá x bohatá, hloubková) a v zaměření (makroprostředí x mikroprostředí). (Hendl, 2008, s. 56)

Kvalitativní výzkum „je v praxi často ztotožňován s výzkumem psychologickým, což není jedno a totéž. Cílem kvalitativního výzkumu je hledání motivů, příčin, postojů apod. prostřednictvím práce s jednotlivci nebo malými skupinami... Realizuje se nejčastěji prostřednictvím skupinových diskusí a hloubkových rozhovorů... Samostatnou kategorii tvoří kvalitativní výzkum značky.“ (Kozel, 2011, s. 165)

Hendl (2008, s. 50) vymezuje tyto výhody a nevýhody kvalitativního výzkumu:

výhody:

- získává podrobný popis a vhled při zkoumání jedince, skupiny, události, fenoménu,
- zkoumá fenomén v přirozeném prostředí,
- umožnuje studovat procesy,
- umožňuje navrhovat teorie,
- reaguje na místní situace a podmínky,
- hledá lokální příčinné souvislosti,
- pomáhá při počáteční exploraci fenoménů;

nevýhody:

- získaná znalost nemusí být zobecnitelná na populaci a do jiného prostředí,
- je těžké provádět kvantitativní predikce,
- je obtížnější testovat hypotézy a teorie,
- analýza dat i jejich sběr jsou často časově náročné etapy,
- výsledky jsou snadněji ovlivněny výzkumníkem a jeho osobními preferencemi.“ (Hendl, 2008, s. 50)

Je obvyklé, že „kvalitativní výzkumník vybírá na začátku výzkumu téma a určí základní výzkumné otázky. Otázky může modifikovat nebo doplňovat v průběhu výzkumu, během sběru a analýzy dat... Z tohoto důvodu se někdy kvalitativní výzkum považuje za emergentní nebo pružný typ výzkumu.“ (Hendl, 2008, s. 50)

Kvalitativní výzkum a jeho četné interaktivní techniky napomáhají získat informace o daném problému více do hloubky, ovšem jistou nevýhodou je nemožnost zobecnění výsledků.

3.3 Přípravná fáze výzkumu

Kozel rozčleňuje marketingový výzkum na dvě fáze: přípravnou a realizační. V přípravné fázi je nutné definovat problém, cíl, vytvořit orientační analýzu situace, plán výzkumného projektu a předvýzkum. (Kozel, 2011, s. 73) Cíle marketingového výzkumu se tedy liší v závislosti na zadání a situaci. Aby byla příprava úplná, je nutné stanovit účel výzkumu (odpovědět si na otázku, proč by měl být výzkum proveden) a formulovat hypotézy – předpoklady, které budeme v daném výzkumu ověřovat. (Kozel, 2011, s. 75–78)

Dalšímu průběhu přípravy výzkumu napomůže vytvořit si orientační analýzu situace z dostupných zdrojů a plán výzkumného projektu. Ten můžeme provést interními pracovníky organizace, nebo jej předat ke zpracování externí agentuře. Daný plán vymezuje, jaké údaje budou shromažďovány, jakým způsobem, jak budou analyzovány, jakými metodami. Součástí bývá také stanovení, jaký bude rozpočet, kdo za projekt odpovídá, v jakém časovém horizontu bude proveden a jak bude plán kontrolován. (Kozel, 2011, s. 86–87)

3.4 Realizační fáze výzkumu

Do realizační fáze lze řadit sběr údajů, zpracování údajů, analýzu údajů, interpretaci výsledků výzkumu, závěrečnou zprávu a její prezentaci. (Kozel, 2011)

V rámci výzkumu dochází ke sběru buď primárních, tj. nově zjištěných, nebo sekundárních dat (případně obou). Primární data lze získat „pěti hlavními způsoby: pozorováním, pomocí focus groups, dotazováním, behaviorálními metodami nebo na základě experimentů“. (Kotler, Keller, 2013, s. 135)

„Vnitřními zdroji primárních údajů bývají osoby, které jsou v pracovněprávním vztahu k firmě, pro niž primární údaje zjišťujeme... Mezi vnější zdroje primárních údajů řadíme ostatní důležité účastníky trhu“ (Kozel, 2013, s. 57) jako např. experty a konzultanty, dodavatele, odběratele, konkurenci, spotřebitele a veřejnost.

Neméně důležité jsou také:

- vybraný vzorek respondentů – kdo, v jakém počtu, jakým způsobem byli vybráni,
- samotný dotazník (resp. všechny použité nástroje – např. dotazník, záznamový arch, scénář) – jak bude vypadat, kolik otázek aj. bude obsahovat,
- osoba tazatele či tazatelů a
- závěrečná analýza. (Kozel, 2011)

Každý ze způsobů sběru dat a jejich nástrojů je specifický a lze jej použít na určité konkrétní situace. Stejně důležitou složkou je výběr techniky, kterou se výzkum uskuteční, tj. zda formou osobní, písemnou, telefonickou nebo elektronickou. Podstatné je získané údaje interpretovat dle nastavených parametrů a vyhodnotit.

3.5 Metodologie výzkumu

Jak uvádí Hendl (2008, s. 34): „metodologie se zabývá systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod výzkumu“.

Výběr metody pro sběr dat by se měl řídit zkoumaným problémem, ovlivňují jej také možnosti a kompetence osoby výzkumníka. (Hendl, 2008, s. 161) Mezi základní metody sběru dat jsou řazeny pozorování, dotazování a experiment. „Dotazování obecně zahrnuje různé typy rozhovorů, dotazníků, škál a testů.“ (Hendl, 2008, s. 164) Za nejdůležitější techniky kvalitativního dotazování Hendl (2008, s. 166) považuje: strukturovaný otevřený rozhovor, rozhovor s návodem, neformální rozhovor a skupinovou diskusi.

V případě rozhovoru (např. Foret, 2003, s. 43, jej nazývá „standardizovaným rozhovorem“; Kozel, 2011, s. 191, odlišuje „nestrukturovaný, polostrukturovaný a strukturovaný“ rozhovor), který je v praktické části bakalářské práce realizován, je nutné zvážit jak přípravu scénáře rozhovoru (řazení otázek, jejich formulace, úvod rozhovoru, závěr), tak například délku rozhovoru. Při sestavování scénáře, dle kterého jsou respondentům kladeny otázky, je nutné mít na paměti stanovený cíl výzkumu, dbát na srozumitelnost otázek, jejich zaměření, formu (otevřené otázky, škálování) a hlavně jejich cíl, který mají přinést. Dle Foreta (2003, s. 39) je „nejvhodnějším nástrojem pro měření názorů a postojů škálování“. Existuje několik druhů škálování, v praktické části bakalářské práce jsou použity:

- sémantický diferenciál (bipolární škála), který umožňuje převést do kvantitativní podoby např. vnímání nebo subjektivní představy o zboží, značce atd.; získaná data je pak možné měřit a vzájemně srovnávat; a
- Likertova škála (vyjádření míry souhlasu).

Neopomenutelným prvkem kvalitativního rozhovoru je osoba tazatele-výzkumníka a její kompetentnost, která má vliv na celý průběh rozhovoru a odvíjí se od ní také úspěch či neúspěch dané výzkumné sondy.

4 METODOLOGICKÝ POSTUP A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cílem bakalářské práce je zjistit, jak střední a top management vnímá značku vybrané společnosti a na základě tohoto průzkumu přiblížit vnímání společnosti (a její značky) zaměstnanci a doporučit kroky pro případné zlepšení.

Pro teoretickou část je podstatnou kapitola první, která vymezuje značku jako pojem, definuje jej a srovnává různá pojetí a výklady odborníků. Součástí je i vymezení role organizace při vnímání značky a stručné přiblížení jednotlivých procesů strategického řízení značky. Jak je patrné z použité literatury, odborníci se především shodují v tom, že základem pro úspěšné fungování značky je angažovanost zaměstnanců a jejich sounáležitost se značkou. Firemní identita a její jednotlivé složky, včetně stručného shrnutí co je integrovaná marketingová komunikace, jsou obsahem druhé kapitoly. Teoretickou část uzavírá kapitola shrnující základní informace k marketingovému výzkumu, v níž je blíže vymezen kvalitativní výzkum a metody, které budou použity v praktické části.

V rámci teoretické části jsou vymezena hlavní témata, která budou v praktické části obsahem výzkumné sondy. Rešerše odborné literatury vymezila potřebné teoretické základy v daných oblastech tak, aby bylo možné zkoumanou oblast představit a pochopit.

V praktické části bakalářské práce jsou interpretovány individuální/strukturované anonymní rozhovory s vybranými respondenty, jejichž vyjádření a postoje slouží jako základ pro odpovědi na výzkumné otázky.

Výzkumné otázky jsou definovány v souvislosti hodnotami společnosti, které jsou součástí interních materiálů dostupných pro zaměstnance, a jsou stanoveny takto:

1. Je značka Wolters Kluwer vnímána zaměstnanci jako nositel odborných informací té nejvyšší kvality?
2. Jsou v souvislosti se značkou Wolters Kluwer zaměstnanci vnímána nějaká slabá místa?

Účelem výzkumné sondy je doložit, jak management, tj. zaměstnanci-nositelé hodnot společnosti, vnímají značku Wolters Kluwer, a na základě tohoto zjištění a jeho interpretace se zaměřit na úpravu interní komunikace.

Vzhledem k tématu bakalářské práce byl vybrán kvalitativní výzkum, který lépe zachytí výpovědi respondentů a jejich variety, se zaměřením na rozdíly, které se mohou projevit při vnímání hodnot značky v souvislosti s definovanými hodnotami firmy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 WOLTERS KLUWER

Wolters Kluwer International Company je jedním z předních světových vydavatelů a poskytovatelů informačních produktů a služeb. Svou pozornost soustředí především na trhy v oblasti zdravotnictví, daní, účetnictví, finančních služeb, práva a regulace a vzdělávání. Zastoupení má po celém světě, jak v Evropě a Severní Americe, tak v Asii. Centrála se nachází v Alphen aan den Rijn v Nizozemí. (Wolters Kluwer, ©2014) Vizí organizace Wolters Kluwer a jejích dceřiných společností je být tím vybraným pomocníkem „When you have to be right“ (Když si musíte být jistí, firemní český překlad).

Obrázek 1: Logo společnosti Wolters Kluwer, a. s.

Zdroj: Wolters Kluwer, a. s.

5.1 Historie Wolters Kluwer v České republice

Organizace Wolters Kluwer ČR, a. s., vznikla roku 2009, kdy firma ASPI, a. s., byla transformována a integrována pod nadnárodní značku Wolters Kluwer. K 1. 2. 2014 došlo k odstranění místního označení v názvu české dceřiné společnosti „Česká republika“ a tedy k příklonu k celosvětovému názvu Wolters Kluwer. Záměrem je dát najevo, že to není jen pobočka mezinárodní firmy, ale že je její součástí a není potřeba v České republice uvádět dodatek „Česká republika“.

Wolters Kluwer se zabývá poskytováním daňových, právních, účetních a dalších profesních informací jak v elektronické, tak v tištěné podobě. Pravděpodobně nejznámějším produktem je systém právních informací ASPI. Nutno podotknout, že bývalý název firmy (ASPI, a. s.), který se k tomuto produktu vztahoval, bývá zákazníky používán doteď, což lze považovat minimálně za nešťastné, ale to není předmětem této práce, ani primárním obsahem provedené výzkumné sondy.

Společnost Wolters Kluwer vytváří a spravuje:

- tištěné produkty – knihy, časopisy,
- elektronické produkty – systém ASPI, iASPI, Rekodifikace, Kleos, Magistr, Otázky a odpovědi, BOZP online,

- komunitní portály – Daňaři Online, Účetní kavárna, Mzdová praxe, Právnické fórum.

Firma zaměstnává na interní pracovní poměr cca 80 zaměstnanců, další redaktoři a obchodníci jsou zaměstnáni externě.

5.2 Hodnoty a vize Wolters Kluwer

Wolters Kluwer, a. s. (dále také WK), je tedy dceřinou společností holandské mateřské společnosti, a proto její vize, pravidla a hodnoty jsou stejné jako pro ostatní dceřiné společnosti. Globální strategie značky v originálním znění, v jakém je formulována v interních materiálech společnosti, by se dala shrnout takto: *Když si musíte být jistí* je vize, globální strategie značky Wolters Kluwer, která se snaží dosáhnout mnohem silnějšího povědomí o značce Wolters Kluwer a uznání prostřednictvím plně účelového, rovnovážného a pevně ukotveného portfolia značky. Dva základní prvky strategie tvoří:

1. sdílený hodnotový předpoklad – hodnoty společnosti jsou přijaty na všech jejích trzích a všemi jejími zákazníky po celém světě,
2. samostatný *go-to-market* značky Wolters Kluwer – tzn. tento firemní název bude použit u všech produktů a služeb, které společnost nabízí, a je to také jediný název zaměstnavatele. Všichni zaměstnanci pracují pro Wolters Kluwer.

Jednotná globální strategie značky je příležitostí pro nás pro všechny vystupovat společně jako jedna globální společnost a jasně stanovit, kdo jsme a jaké chceme vytvářet hodnoty pro naše zákazníky a další zainteresované strany. (Wolters Kluwer, ©2013)

Česká odnož Wolters Kluwer se potýká – dle mého názoru – s problémem horší identifikace české „dcery“ s globálními hodnotami společnosti WK. Není to způsobeno špatným nastavením těchto hodnot, nýbrž s neprosazováním a nezdůrazňováním těchto hodnot vedením dceřiné společnosti v České republice. Vždy je jednodušší se ztotožnit s cíly, hodnotami a vizemi, na kterých se podílí nejen vedení organizace, ale také sami zaměstnanci, k čemuž v tomto případě nedochází. Na základě těchto hodnot je stanoven i zaměstnanecký systém hodnocení odvedené práce (kvalitativní a kvantitativní požadavky týkající se práce každého jednotlivce). V průběhu roku se zaměstnanci s hodnotami setkávají sporadicky a nejsou nikde jinde zveřejněny (kromě interních materiálů). Každý zaměstnanec se se soupisem hodnot setkává při svém pravidelném hodnocení, které probíhá dvakrát do roka, na

intranetu e-Valuation, v případě, že věnuje pozornost i dalším záložkám na stránce, nejen té týkající se svého hodnocení.

Vize „Když si musíte být jistí“ se objevovala na propagačních materiálech sporadicky, ale od 1. 2. 2014 je možné zaznamenat změnu a pravidelný výskyt (letáky, inzerce, webové stránky aj.).

Hodnoty společnosti Wolters Kluwer:

1. Zaměření na zákazníka – veškerá naše činnost je zaměřena na zákazníka.
2. Inovace – vytváříme odvážná řešení s výhledem do budoucnosti.
3. Spolehlivost – neseme plnou odpovědnost za naše činy a výsledky.
4. Poctivost – naše podnikatelská činnost je přímá, čestná, transparentní a spravedlivá.
5. Tvorba hodnot – vytváříme hodnoty pro naše zákazníky, zaměstnance a vlastníky.
6. Týmová práce – pracujeme společně se zákazníky, partnery a kolegy na splnění našich podnikatelských cílů. (Wolters Kluwer, ©2011)

Hodnoty jsou nastaveny globálně, napříč celou organizací a všemi jejími součástmi.

6 KVALITATIVNÍ VÝZKUM VNÍMÁNÍ ZNAČKY WOLTERS KLUWER

Tématem bakalářské práce je interní branding, oblast marketingu, která je stejně jako jiné další oblasti měřitelná a číselně vyjádřitelná. K tomu, aby bylo možné vyzkoumaná data převést do číselných hodnot, je ovšem potřeba zaměřit se spíše na obecná témata, na která lze primárně využít např. uzavřené otázky. Značka, vnímání značky, jejích hodnot apod. je oblast více emocionální a je nutné při výzkumu zachytit pestré odpovědi respondentů, které se nemohou vztahovat výhradně na ANO-NE. Což lze zachytit mimo jiné pomocí kvalitativního výzkumu, který je v bakalářské práci formou výzkumné sondy aplikován.

6.1 Cíl a realizace výzkumné sondy

Cílem výzkumné sondy, která byla realizována pro účely praktické části bakalářské práce, bylo zjistit, jak management (střední a top) vnímá značku vybrané společnosti (Wolters Kluwer), a na základě této výzkumné sondy zjistit vnímání společnosti (a její značky) zaměstnanci. Zjišťována byla také rizika, která si vybraní respondenti se značkou Wolters Kluwer spojují.

Tématem výzkumné sondy je značka, za respondenty jsou vybráni zaměstnanci zkoumané společnosti a zvolenou metodou kvalitativní výzkum, i proto byla výzkumná sonda provedena pomocí individuálního/strukturovaného rozhovoru (neanonymní pro tazatele, anonymní pro interpretaci výsledků), který více bezprostředně zachytí názory a postoje zaměstnanců-respondentů. Hlavní nevýhodou tohoto způsobu sběru dat je jistá míra závislosti výsledku šetření na osobě tazatele a jeho možném vlivu na odpovědi respondentů díky osobním vazbám. Dané osobní vazby mohou být dle mého názoru výhodou i nevýhodou. Vzhledem k tomu, že ve společnosti Wolters Kluwer ještě takový typ výzkumu (sondy) neprobíhal, je možné považovat to, že tazatele-tvůrce bakalářské práce respondenti znají osobně, za výhodu, která vedla k větší míře otevřenosti, spontánnosti a upřímnosti.

Sběr dat byl realizován formou individuálního rozhovoru, který trval v průměru 31 minut. Rozhovor byl veden za pomoci scénáře, jehož podstatu tvořily otevřené otázky seskupené do dvou okruhů:

- hodnoty a vize WK a zaměstnanců, realita,
- značka Wolters Kluwer. (Přílohová část, PII: Otázky pro rozhovory)

Pro respondenty byly k dispozici také doplňkové materiály, které jim byly v případě potřeby předloženy. Byl to soupis hodnot společnosti Wolters Kluwer a vypsané vize Wolters Kluwer. (Přílohová část, PIII: Podklady pro respondenty)

Jeden respondent vyplnil scénář elektronicky. (Přílohová část, PVI: Elektronicky vyplněný dotazník – respondent 11) Byly mu předány podrobné instrukce e-mailovou formou a ač je možné od tohoto respondenta interpretovat pouze elektronicky vyplněný scénář (zde v roli dotazníku v souboru Word), zařazuji jej do celkového hodnocení/interpretace (kapitola 7).

Rozhovory byly realizovány v budově společnosti Wolters Kluwer (v zasedací místnosti) po předchozí domluvě s jednotlivými oslovenými respondenty na čas rozhovoru. Výběr místa realizace rozhovoru v budově zkoumané společnosti skýtá také určitá rizika:

- nemožnost oprostit se od pracovního prostředí,
- menší míra uvolněnosti při rozhovoru,
- možnost pracovního vyrušení z rozhovoru.

Tato rizika byla co nejvíce minimalizována jak pevnou domluvou na čas rozhovoru, tak využitím zasedací místnosti mimo patro, ve kterém se společnost Wolters Kluwer nachází.

Jednotlivé rozhovory byly nahrávány na mobilní telefon pomocí aplikace Záznamník.

Po prvních dvou rozhovorech byla upravena otázka č. 11, tj. dva výroky obsažené v tabulce byly konkretizovány na činnost jednotlivce (zaměstnance) ne firmy, a č. 14, která byla přeformulována na uzavřenou otázku s možností více odpověď rozvést.

6.2 Respondenti

Za respondenty byli vybráni zaměstnanci firmy na vedoucích/managerských pozicích (vedoucí jednotlivých oblastí + top management) napříč celou firmou. Celkový počet dotčených osob je 17, výzkumné sondy se zúčastnilo 11 osob. Výběr respondentů nebyl náhodný. Bylo provedeno výběrové šetření, kdy byli respondenti vybráni na základě jejich vyššího postavení v hierarchii společnosti a předpokladu, že jejich náhled na značku Wolters Kluwer je pro interpretaci pozice značky důležitý. Každý zaměstnanec je sám o sobě nositelem hodnoty značky a o zaměstnancích na vyšších pozicích by to mělo platit dvojnásob.

6.3 Načasování

Časové rozvržení výzkumné sondy v tomto případě jistou roli hrálo. Během časového rozmezí mezi výběrem tématu bakalářské práce a její realizací byla provedena úprava názvu společnosti Wolters Kluwer ČR na globální název Wolters Kluwer (od 1. 2. 2014). Záměr bakalářské práce zůstal přesto stejný, a to zjistit vnímání „české“ značky Wolters Kluwer. Výzkumná sonda probíhala v únoru 2014, dodatečně také začátkem března 2014.

7 ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH DAT

Výzkumná sonda, která byla realizována formou individuálních rozhovorů s vybranými respondenty, obsahovala 11 otázek seřazených do dvou stěžejních okruhů a rozhovor byl uzavřen pěti otázkami na dobu působnosti ve firmě a doporučení vztahující se ke značce Wolters Kluwer.

Výzkumné otázky jsou stanoveny takto:

1. Je značka Wolters Kluwer vnímána zaměstnanci jako nositel odborných informací té nejvyšší kvality?
2. Jsou v souvislosti se značkou Wolters Kluwer zaměstnanci vnímána nějaká slabá místa?

Odpovědi na výzkumné otázky budou analyzovány na základě interpretace jednotlivých rozhovorů s respondenty-zaměstnanci.

7.1 Okruh otázek 1 – Hodnoty a vize Wolters Kluwer a zaměstnanců (realita)

V první řadě odpovídali respondenti na tyto otázky:

1. Když se řekne Wolters Kluwer, co se vám vybaví?
2. Vyjmenujte hodnoty společnosti Wolters Kluwer, jak jsou deklarovány v interních materiálech.

   Pokud si nevzpomněli, dostali připravený doplňkový materiál s vypsanými hodnotami společnosti. (Přílohová část, PIII: Podklady pro respondenty)
3. Co pro Vás tyto hodnoty znamenají?
4. Jsou tyto hodnoty v praxi zaměstnanců naplňovány?

   Uzavřená otázka (určitě ano – ano – nemám na to názor – ne – určitě ne), kterou pak následně respondenti blíže rozvinuli. Možnost „nemám na to názor“ zvolena záměrně, aby byli respondenti podpořeni ve výběru postojových odpovědí ano-ne.
5. Jak byste vy sami – pokud byste mohli – definovali hodnoty společnosti Wolters Kluwer?
6. Jak zní firemní heslo, slogan, který definuje vizi Wolters Kluwer?

Pokud si nemohli vzpomenout, dostali posléze doplňkový materiál s vypsaným starým i novým sloganem (vizí). (Přílohová část, PIII: Podklady pro respondenty)

7. Co si představujete pod touto vizí?

Když se řekne Wolters Kluwer, co se vám vybaví?

Z výzkumné sondy (rozhovorů) vyplynulo, že jako první si s Wolters Kluwer respondenti spojují:

- „zaměstnání; hromadu práce“, ale také je pro ně
- „synonymem pro odborné informace, kusem života, něčím, co k nim neodmyslitelně patří“.

Dalším prvkem, který se jim v souvislosti s WK vybaví je „logo, barvy, ‚kolečko‘ (Pozn. autorky bakalářské práce: Myšlen prvek z loga WK.)“ a především „velká, úspěšná nadnárodní společnost, mezinárodní firma se všemi pozitivy a negativy, co to obnáší“.

Je patrné, že s WK si respondenti spojují mnoho emocí, jak spíše negativních („pracovní přetížení“), tak pozitivně vnímaných („tradice, silná společnost, která udává směr, jistota zaměstnání, partner“).

Vyjmenujte hodnoty společnosti Wolters Kluwer, jak jsou deklarovány v interních materiálech. Co pro Vás tyto hodnoty znamenají?

O hodnotách společnosti WK nemají respondenti velké povědomí, nedokázali je vyjmenovat v celé šíři, přesto si je částečně dokázali vybavit. Po předložení jejich seznamu si však v převážné většině vzpomněli a identifikovali se s nimi. Hodnoty WK jsou respondenty považovány za „obecné mravní principy, standardy“, které by měla každá firma, pokud chce být úspěšná, dodržovat a dbát jich. Největší povědomí měli respondenti o „orientaci na zákazníka“, „zákazník je středobod naší práce“. Respondenti se s hodnotami WK ztotožňují, ovšem nemají je zažité jako hodnoty, považují je spíše za doporučení pro práci a fungování ve firmě. Pozitivním zjištěním je, že hodnoty firmy jsou v souladu s hodnotami zaměstnanců-respondentů, považují je za samozřejmé a jejich dodržování za automatické.

Existující hodnoty WK jsou „komplexní“ a udávají „směr, kam bychom se měli ubírat“. Jejich redefinice a úprava není dle všech respondentů nutná. (Pozn. autorky bakalářské práce: Není to ani možné, hodnoty jsou vypracovány mateřskou společností; přesto

považuji tuto otázku za legitimní, vedla respondenty k zamyšlení nad hodnotami z jiného úhlu pohledu a naznačila možný další vývoj rozhovoru týkající se rizik.) Všech šest definovaných hodnot WK je respondenty přijímáno automaticky, jsou součástí jejich pracovního života a korespondují s jejich osobními hodnotami. Jedinou možnou chybějící hodnotou je, v kontextu důrazu na týmovou práci, také „důraz na práci individuální", na ocenění zaměstnance jako jednotlivce a podporu jeho práce.

Jsou tyto hodnoty v praxi zaměstnanců naplňovány? Jak byste vy sami – pokud byste mohli – definovali hodnoty společnosti Wolters Kluwer?

V pracovním životě zaměstnanců jsou definované hodnoty společnosti spíše naplňovány. Největší úskalí ovšem respondenti vidí v rozporu chování jednotlivých zaměstnanců na jednotlivých úrovních a chování firmy jako celku. Firma jako celek spíše hodnoty nenaplňuje, což dle respondentů souvisí mimo jiné s „přístupem některých nadřízených k podřízeným a neochotou sdílet informace". Dle respondentů „nejvíc překážek leží uvnitř firmy", ty souvisí s „interními nedorozuměními, boji", kdy „stojíme občas trochu proti sobě, zbytečně" a tím „ztrácíme sílu a schopnost" řídit se hodnotami s cílem být nejlepší na trhu.

Určitě ano	2 respondenti
Spíše ano	8 respondentů
Nemám na to názor	x
Spíše ne	1 respondent
Určitě ne	x

Tabulka 1: Rozložení respondentů v otázce č. 4.

Zdroj: vlastní zpracování

Problémem se ukázala nemožnost odpovědět na tuto otázku dvakrát, tj. jednou za zaměstnance samotného a jeho přímé podřízené a podruhé za firmu (jiná oddělení, top management aj.). Disharmonie ve vnímání firmy jako celku je patrná i v dalších odpovědích, viz dále.

Hodnoty WK by bylo vhodné „důsledněji implementovat do praxe zaměstnanců" a na základě nich také budovat „pozitivní přístup k zaměstnancům, sounáležitost s firmou a ztotožnění se s ní". Jejich existence je po provedené výzkumné sondě více známá, přesto by bylo potřebné, aby se hodnoty staly každodenní součástí pracovního života zaměstnanců a povědomí o nich vzrostlo.

Již u těchto prvních několika otázek, které byly respondentům položeny, se začíná projevovat nespokojenost s interní komunikací ve firmě, interními pracovními procesy nebo s nedostatkem informací o ostatních organizacích Wolters Kluwer ve světě. (Pozn. autorky bakalářské práce: Poslední výtka vztahující se k neinformovanosti o ostatních divizích atd. je v současnosti – duben 2014 – již řešena formou pravidelných prezentací o historii, fungování a zaměření dalších poboček Wolters Kluwer.)

Jak zní firemní heslo, slogan, který definuje vizi Wolters Kluwer? Co si představujete pod touto vizí?

Vize Wolters Kluwer „When you have to be right" byla do češtiny přeložena jako „Když si musíte být jistí". Je to poměrně nová vize (od roku 2013), která nahradila původní „The Professional's First Choice" (První volba profesionálů). Novou vizi respondenti znají, její znění si však upravují na „*Vždy*, když si musíte být jistí", což může souviset s českým překladem a zvyklostí českého jazyka používat v souvislosti se spojkou *když* nějaké časové hledisko. Češtinářský rozbor překladu vize však není součástí bakalářské práce, a proto se mu blíže nevěnuji. Vizi WK považují za poměrně zdařilou, lepší než původní, „v souladu s našimi hodnotami, smysluplná". Vidí také její souvislost s hodnotami, především v důrazu na poctivost, zodpovědnost, přesnost (když si musíte být *jistí*) a na kvalitní obsah vytvářených produktů. Určitým nedostatkem se jeví její obecnost, která explicitně nevyjadřuje, co WK vytváří, nabízí a zprostředkovává; jakému oboru činnosti se věnuje.

Povědomí o hodnotách a vizích Wolters Kluwer respondenti mají. Wolters Kluwer vnímají jako synonymum pro odborné informace, jako mezinárodní firmu, která se snaží svým zákazníkům poskytnout co nejkvalitnější obsah. Jsou ovšem patrné nedostatky, které si s českou WK spojují a které jsou znatelnější především v druhém okruhu otázek.

7.2 Okruh otázek 2 – Značka Wolters Kluwer

V rozhovorech byla dále věnována pozornost těmto otázkám:

- Co si představíte pod pojmem značka Wolters Kluwer? Jak byste ji popsali?
- Jak vnímáte značku Wolters Kluwer?

  Respondenti určovali, jaké vlastnosti si se značkou WK spojují a jakou míru důrazu té které vlastnosti (antonymům) přikládají.

- Co si myslíte o rizicích značky Wolters Kluwer? Jaká rizika si se značkou Wolters Kluwer spojujete?
- Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s těmito výroky?

  U této otázky respondenti vyjadřovali svůj postoj, do jaké míry (ne)souhlasí s vypsanými výroky. Tyto výroky byly vytvořeny na základě definovaných hodnot WK a některé jsou jejich přesným zněním.

Co si představíte pod pojmem značka Wolters Kluwer? Jak byste ji popsali?

Respondenti vnímají značku českého WK obdobně jako celosvětového WK. Spojují si se značkou jak logo, „kuličku“, tak obsah, který firma vytváří – kvalitní produkty, kvalitní obsah. Značka WK pro ně znamená především „odborné informace“, poskytování „profesionálních informací a kvalitního obsahu“ a je to „silná nadnárodní společnost“, jejíž „potenciál a možnosti v České republice nevyužíváme“ (pozn. zaměstnanci). Značka Wolters Kluwer je vnímána jako „silná“, bohužel „v České republice nemá takové zázemí, jaké by si zasloužila“. Neodborná veřejnost ji nezná, odborná veřejnost ano, ovšem název nemá „ještě pod kůží“. Vazba na nadnárodní koncern je v každodenním pracovním životě zaměstnanců malá, „nejsme lokální firma“, ale součást velké společnosti, bohužel chybí „kontakt s ostatními organizacemi, máme příliš úzký náhled sami na sebe a své problémy“. Větší propojení s ostatními organizacemi formou například výměnných pobytů by firmě a jejím zaměstnancům prospělo. Zaměstnanci by „získali nadhled, rozšířili si obzory“ a díky tomu by byli větším přínosem pro firmu.

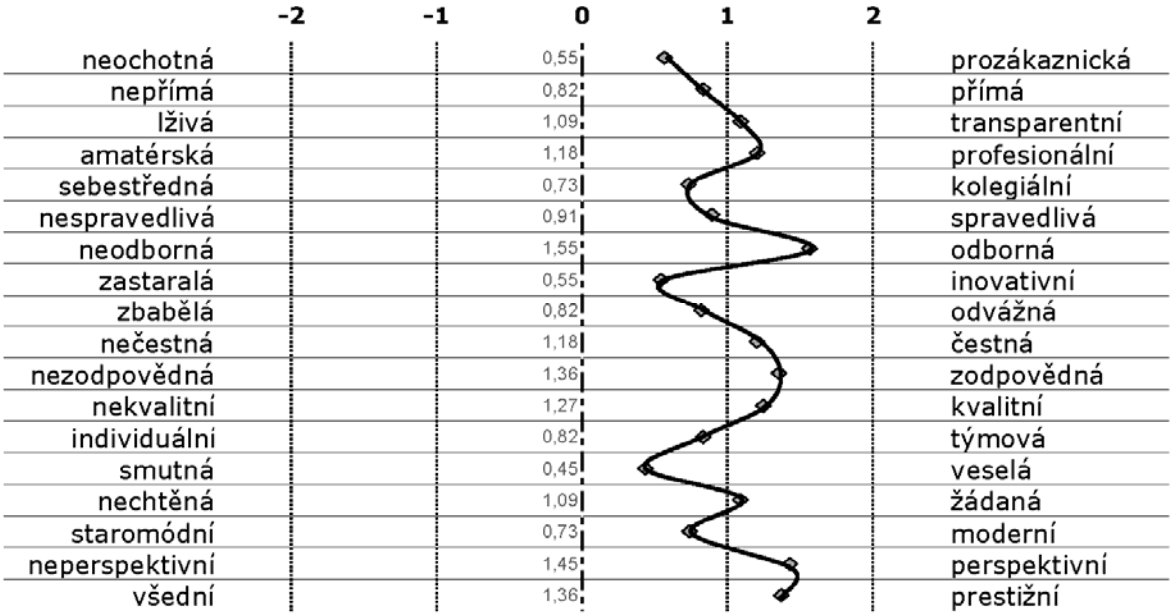
Jak vnímáte značku Wolters Kluwer?

Pro vyhodnocení této otázky byl zvolen sémantický diferenciál, v jehož rámci respondenti vyjádřili svůj postoj k uvedeným vlastnostem. Bylo stanoveno 18 vlastností a pětibodová bipolární škála, do které respondenti uváděli své postoje. (Přílohová část, PV: Jednotlivé výsledky otázek č. 9 a 11) Stanovené vlastnosti vychází převážně z definovaných hodnot společnosti Wolters Kluwer:

- Zaměření na zákazníka – veškerá naše činnost je zaměřena na zákazníka.
- Inovace – vytváříme odvážná řešení s výhledem do budoucnosti.
- Spolehlivost – neseme plnou odpovědnost za naše činy a výsledky.
- Poctivost – naše podnikatelská činnost je přímá, čestná, transparentní a spravedlivá.

- Tvorba hodnot – vytváříme hodnoty pro naše zákazníky, zaměstnance a vlastníky.
- Týmová práce – pracujeme společně se zákazníky, partnery a kolegy na splnění našich podnikatelských cílů.

Ze získaných odpovědí je vypočtena průměrná hodnoty, která je podkladem pro grafické znázornění. Z grafu je patrné, že se hodnocení pohybuje v pozitivních hodnotách. Pro sémantický diferenciál nebyla stanovena žádná požadovaná hodnota, žádná predikce, výzkumná sonda mapuje současnou vnímanou hodnotu, proto je zobrazena jen jedna linie, a ta je také interpretována.



Obrázek 2: Vyhodnocení výsledků otázky č. 9.

Zdroj: vlastní zpracování

Vlastnosti byly vybrány tak, aby byly srozumitelné, jasné, a byly doplněny pro respondenty nezvyklými „neočekávanými“ vlastnostmi typu veselá x smutná, odvážná x zbabělá pro oživení. K úpravě vlastností v průběhu výzkumné sondy nedošlo, problematickými se projevila antonyma nepřímá x přímá, pod kterými si respondenti nedokázali něco představit, proto byla v průběhu rozhovoru u každého respondenta zpřesněna a vztažena na komunikaci, tj. nepřímá x přímá v komunikaci. Pro případné příští výzkumné šetření bude vhodné tato antonyma nahradit komunikativní x nekomunikativní, příp. rovnou zpřesnit, jaké oblasti se vlastnost týká.

Respondenti-zaměstnanci hodnotí značku Wolters Kluwer jako:

- odbornou,
- zodpovědnou,
- kvalitní,
- perspektivní a
- prestižní.

Výsledky hodnocení odpovídají předchozím vyjádřením, která vyplývají z jednotlivých rozhovorů. Značka je vnímána především jako odborná a perspektivní, které spolu s vlastností prestižní neměly jiné než kladné hodnocení.

Problém respondentům dělalo pojetí značky jako celku, který nemohou rozdělit a hodnotit např. dle produktů. I to bylo důvodem, proč se pravděpodobně přiklonili spíše k umírněnějšímu hodnocení ve škále 1. (Přílohová část, PIV: Výpočtové tabulky pro vyhodnocení otázek č. 9 a 11)

Značka Wolters Kluwer je považována také za:

- transparentní,
- profesionální,
- čestnou a
- žádanou.

Tyto vlastnosti mají nižší hodnocení, ovšem stále se v konečném čísle pohybují nad 1. Lze tedy dosažený výsledek hodnotit pozitivně. Respondenti považují značku ve svém působení za transparentní, je pro ně žádanou značkou a profesionálním a čestným partnerem.

Ostatní vlastnosti se pohybují na škále 0,55 až 0,91 a je možné jejich rozdělení do dvou souborů:

- komunikace a lidský faktor: prozákaznická, přímá, kolegiální, spravedlivá, veselá, týmová;
- produkty a vývoj: inovativní, odvážná, moderní.

U těchto vlastností je patrný vysoký počet neutrálních odpovědí (škála 0) a u bipolarity *neochotná x prozákaznická* přímo odklon k negativnímu hodnocení, které u jiných

vlastností není tak patrné. V textu bakalářské práce jsou uváděny pozitivní varianty antonym, protože výsledné hodnocení je nad 0, což ovšem nic nemění na tom, že interpretace tohoto výsledku vyznívá spíše negativně.

Na souboru těchto vlastností je možné identifikovat opakující se výtky, které se objevují v průběhu celé výzkumné sondy (viz dále), respondentů k fungování firmy a především k její komunikaci. Obzvlášť soubor vlastností týkajících se komunikace (potažmo lidského faktoru) má potenciál ke zlepšení, „ale je to pořád o lidech" a „jde o to jen chtít". Spíše negativní vnímání některých vlastností naznačuje i potenciální rizika značky Wolters Kluwer.

Co si myslíte o rizicích značky Wolters Kluwer? Jaká rizika si se značkou Wolters Kluwer spojujete?

Určitá rizika, která si zaměstnanci se značkou (potažmo firmou WK) spojují, jsou patrná v průběhu celého rozhovoru. Hlavním rizikem se jeví interní komunikace ve firmě. Dle respondentů je zřejmé, že je potřeba více pracovat na „sounáležitosti s firmou a komunikaci mezi sebou" a v neposlední řadě také na „budování pozitivní nálady". „Otevřené nůžky mezi provozem a (ne)provozem" a „nesynergické vnímání celku" mohou hrozit každé větší společnosti, přesto je nutné na to pamatovat a vyvarovat se těmto situacím. Ve společnosti WK nejsou tyto tendence příliš patrné, každopádně je nutné na komunikaci zapracovat. V posledním půl roce dochází ke změně k lepšímu, k větší informovanosti zaměstnanců, každopádně změna komunikace je dlouhodobý proces, na kterém se musí chtít podílet všichni zaměstnanci (minimálně převážná část), jinak nebude úspěšná.

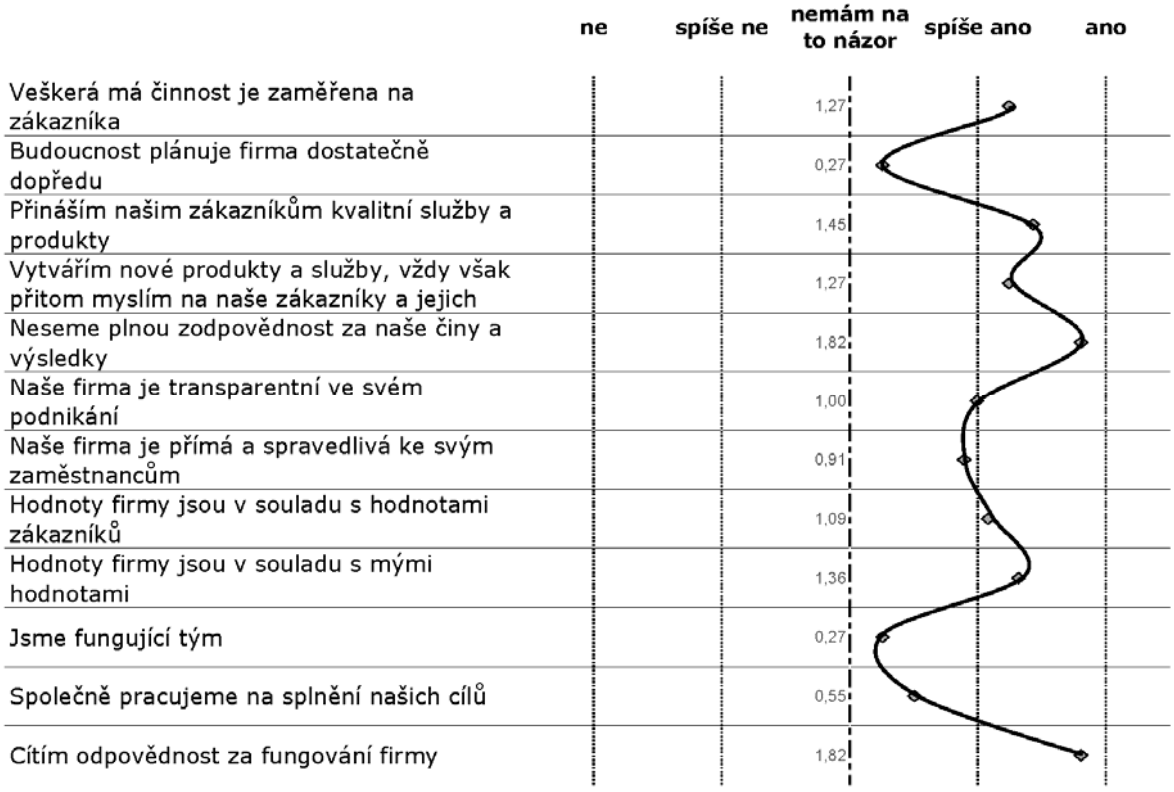
Jako částečně rizikový vnímají respondenti také samotný název společnosti – Wolters Kluwer – který je pro některé skupiny zákazníků stále „špatně vyslovitelný, krkolomný a hůře zapamatovatelný". Přestože je společnost WK, dle názoru respondentů, vnímaná jako nositel kvalitního obsahu, vážená firma a jednička na trhu s odbornými informacemi, nemají zákazníci (a někdy také obchodní partneři a další) na českém trhu o značce Wolters Kluwer široké povědomí a stále si firmu spojují s minulým názvem ASPI (a. s.). Tento stav se ale daří více a více měnit a posilovat povědomí o značce Wolters Kluwer i navenek.

Třetím často zmiňovaným rizikem je riziko vývoje trhu s odbornými informacemi a informacemi vůbec. Firma, která působí na nakladatelském a vydavatelském trhu a prodává a zprostředkovává odborné informace, je pod tlakem zákazníků, samotného trhu i svých vlastních cílů. Zákazníci chtějí informace „rychle a ideálně zadarmo", trh je plný

informací a firma musí umět prodat své kvalitní produkty (potažmo informace – knihy, časopisy atd.). Trh s odbornými informacemi se také kloní k online dostupnému obsahu, přesto u odborné literatury je stále patrná potřeba tištěných produktů.

Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s těmito výroky?

Tabulku vyplňovali respondenti sami, pomocí Likertova škálování měli projevit míru souhlasu či nesouhlasu s uvedenými výroky. Tyto výroky vychází opět z výše uvedených hodnot společnosti Wolters Kluwer.



Obrázek 3: Vyhodnocení výsledků otázky č. 11.

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti jsou si především z velké míry vědomi odpovědnosti za svou práci a její výsledky a cítí zodpovědnost za fungování firmy. Tento výsledek může být ovlivněn (a s velkou pravděpodobností je) tím, že respondenti jsou ve vedoucích (řídicích) pozicích. Přesto je to pozitivní ukazatel jejich sounáležitosti s firmou a jejím chodem.

Oproti tomu je patrná pochybnost o tom, zda „budoucnost plánuje firma dostatečně dopředu“, „jsme fungující tým“ a zda „společně pracujeme na splnění našich cílů“.

Stanovisko k hodnotám společnosti WK zaujali respondenti pozitivní, zajímavé je, že hodnoty WK jsou spíše v souladu s hodnotami zaměstnanců přeci jen o něco více, než se respondenti domnívají, že jsou v souladu se zákaznickými hodnotami.

Porovnají-li se výsledky dvou škálovacích otázek (viz grafy), lze například vysledovat:

- ač „veškerá má činnost je zaměřena na zákazníka“, tak značka WK je hodnocena na hranici mezi neochotou a prozákaznickým přístupem;
- přestože je značka WK vnímána jako méně inovativní a moderní, jsou zaměstnanci přesvědčeni, že „vytváříme nové produkty a služby, vždy však přitom myslíme na naše zákazníky a jejich potřeby“.

Některé interpretace jsou ovšem víceméně shodné:

- značka WK je vnímána jako kvalitní, odborná, perspektivní a respondenti souhlasí s výroky, které toto podporují (přínos pro zákazníka ve formě kvalitních služeb a produktů, pocit zodpovědnosti za fungování firmy, soulad firemních hodnot s hodnotami zaměstnanců-respondentů);
- značka WK je vnímána jako transparentní, čestná, spíše spravedlivá, což respondenti potvrdili i volbou daných výroků.

7.3 Závěrečné otázky

Závěrečné otázky, které byly respondentům položeny, jsou opravdu doplňkové a budou sloužit spíše pro účely interního vyhodnocení výzkumné sondy, než pro účely bakalářské práce. Přesto je pro ucelení tématu vhodné některé údaje uvést.

V případě této výzkumné sondy, která se týkala vnímání značky Wolters Kluwer a základnímu vymezení této značky, není rozdělení dle pohlaví respondentů stěžejní, přesto jako doplňková může sloužit informace, že výzkumné sondy se zúčastnilo 8 žen a 3 muži.

Rozložení respondentů dle doby působení ve firmě je více než zajímavé:

- 5 respondentů je ve firmě maximálně 5 let;
- jen 2 respondenti jsou ve firmě 6 až 10 let;
- 4 respondenti více než 10 let.

Na dotaz, jakým způsobem mohou ze své pozice ovlivnit vnímání značky Wolters Kluwer, jen 2 respondenti uvedli, že si myslí, že nemohou nijak výrazně ovlivnit vnímání značky Wolters Kluwer. Ostatní jsou přesvědčeni, že mohou, především „skrze své produkty, v rámci své pracovní náplně a činnosti". Značka Wolters Kluwer je „podporována skrz naše produkty", kdy „kvalitní produkt nastavuje úroveň značky". Všichni zaměstnanci mají pocit, že „jsme spolutvůrci značky na našem trhu a my můžeme za to, jak bude značka vypadat".

Průvodní linkou všech rozhovorů je, že respondenti si uvědomují jak silná, tak slabá místa značky Wolters Kluwer, mají ke značce pozitivní vztah a deklarují poměrně jasnou představu, co by se mělo změnit a zlepšit:

- zlepšení interní komunikace – zapracovat na motivaci zaměstnanců (není myšleno finančními prostředky), zjednodušení komunikace mezi zaměstnanci napříč celou firmou a všemi stupni vedení;
- větší využití mezinárodního propojení firmy, pravidelná pracovní setkání;
- zvýšení povědomí o značce u širší veřejnosti.

7.4 Výzkumné otázky

Bakalářská práce se zaměřila na značku Wolters Kluwer a její vnímání zaměstnanci. Provedená výzkumná sonda se pokusila přinést odpověď na otázku:

1. **Je značka Wolters Kluwer vnímána zaměstnanci jako nositel odborných informací té nejvyšší kvality?**

Ano, značka Wolters Kluwer je zaměstnanci (vybranými respondenty) vnímána jako nositel odborných informací, který si zakládá na kvalitě, autorském obsahu a svých produktech. Je považována za perspektivní a prestižní organizaci.

2. **Jsou v souvislosti se značkou Wolters Kluwer zaměstnanci vnímána nějaká slabá místa?**

Ano, zaměstnanci vnímají v souvislosti se značkou Wolters Kluwer především tato slabá místa:

- interní komunikace mezi zaměstnanci,
- prozatím nižší povědomí o značce Wolters Kluwer v České republice,
- vývoj trhu s odbornými informacemi.

Vývoj trhu je závislý na mnoha okolnostech, které není možné v rozsahu této práce popsat. Ovšem interní komunikaci a povědomí o značce Wolters Kluwer je v silách zaměstnanců a vedení společnosti změnit a zlepšit.

8 DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ PRÁCI NA ZNAČCE WOLTERS KLUWER

Výzkumná sonda, která byla realizována v rámci praktické části bakalářské práce, naznačila směr pro případné další výzkumné šetření v interním prostředí společnosti Wolters Kluwer, kterého by se v budoucnosti mohli zúčastnit všichni zaměstnanci. Nastínila možná rizika, ale také silná místa značky (potažmo společnosti) Wolters Kluwer.

Z výzkumné sondy vyplývají především tato doporučení:

- více zakomponovat definované hodnoty společnosti Wolters Kluwer do interní komunikace (např. větší důraz na hodnoty při pravidelném hodnocení zaměstnanců a jim nastavených KPI's);
- zprostředkovat pro všechny zaměstnance (zájemce) kontakt s kolegy z ostatních poboček Wolters Kluwer např. nejbližší společnosti v Rakousku, Polsku, Maďarsku, v rámci pracovních aktivit (seminářů, workshopů, prezentací nových produktů); nevýhodou tohoto kroku jsou finanční náklady, které je ovšem možné minimalizovat počtem vybraných osob, realizací např. maximálně dvakrát za rok, konáním workshopů i v České republice, pečlivou přípravou atd. I přes nutné náklady bude přínos pro práci a angažovanost zaměstnanců převažovat a přístup zaměstnanců ke značce Wolters Kluwer i k jejich práci jako takové bude ještě lepší a více se budou věnovat budování značky jak mezi sebou, tak navenek;
- zaměřit se na důsledné užívání názvu Wolters Kluwer navenek – zákazníkům, partnerům, dodavatelům – a zvyšování povědomí o značce Wolters Kluwer ve všech dotčených odborných oblastech působení společnosti; tyto aktivity již (duben 2014) probíhají a zaměstnanci dostávají podrobnější informace o fungování a působení nadnárodní společnosti Wolters Kluwer.

ZÁVĚR

Jak je z výsledků výzkumné sondy provedené v praktické části bakalářské práce patrné, interní komunikace, vztahy a procesy uvnitř firmy jsou nedílnou součástí pracovního života všech zaměstnanců a více či méně ovlivňují jeho postoj k dané firmě. Interní komunikaci netřeba glorifikovat, je ovšem nutné si uvědomit, že i ve svém oboru úspěšná firma by neměla zapomínat na své zaměstnance. Pokud budou zaměstnanci dostatečně informováni o záměrech dané firmy, motivováni ke své práci (nefinančním způsobem) a budou mít pocit sounáležitosti s danou firmou a jejími hodnotami, napomůže to růstu a úspěšnosti dané organizace.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak vybraní respondenti-zaměstnanci (střední a top management) vnímají značku společnosti Wolters Kluwer a na základě tohoto průzkumu přiblížit společnost (a její značku) a doporučit kroky pro případné zlepšení. Tohoto cíle bylo dosaženo a i přes některé odlišnosti ve vyjádření respondentů lze shrnout, že výzkumné otázky a tedy hlavní směr šetření se podařilo naplnit.

Jednotlivá doporučení vyplývající z výzkumného šetření jsou uvedena v kapitole 8, lze shrnout, že zaměstnanci-respondenti jsou se značkou spjati, vidí její silné, ale i slabé stránky, což lze považovat za odrazový můstek pro zlepšení stávajícího stavu.

Výzkumná sonda do jisté míry naznačila, jak je značka Wolters Kluwer (a potažmo celé firma) vnímaná zaměstnanci a jaká rizika si s ní spojují. Kvalitativní způsob šetření, který byl pro tuto výzkumnou sondu aplikován, nelze využít ve větším množství respondentů. Danou problematiku by bylo vhodné dále sledovat na vzorku všech zaměstnanců firmy. Výzkumnou sondu provedenou v interním prostředí společnosti – řešenou již kvantitativně – by bylo účelné pravidelně opakovat. Stačilo by ji realizovat po cca 1–2 letech (následně při dalším opakování až po delším časovém horizontu) a v souvislosti s vývojem firmy aktualizovat výzkumné otázky a cíle. Interpretace rozhovorů a doporučení navržená v praktické části mohou sloužit jako podklad pro další analýzu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] AAKER, David A., 2003. *Brand building: budování obchodní značky : [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xiv, 312 s. ISBN 80-722-6885-6.

[2] BARÁKOVÁ, Hana, 2013. Využití prostředků PR ve firmě/organizaci (interní nástroje komunikace). Fakulta Multimediálních komunikací – Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

[3] CAYWOOD, Clarke L., 2003. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xxxvii, 600 s. ISBN 80-722-6886-4.

[4] CLOW, Kenneth E a Donald BAACK, 2008. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xx, 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.

[5] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketingový výzkum. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 320 s. ISBN 978-80-86730-75-2.

[6] DE CHERNATONY, Leslie, 2009. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xiii, 315 s. ISBN 978-80-251-2007-1.

[7] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

[8] HEALEY, Matthew, 2008. *Co je branding?*. V Praze: Slovart, 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6.

[9] HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

[10] JURÁŠKOVÁ, Olga, 2012. Trendy a značky, značky a trendy. *Marketing a komunikace*. č. 1, s. 2.

[11] KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

[12] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1044 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[13] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

[14] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

[15] Methodology. *Interbrand* [online]. 2014 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/best-global-brands-methodology.aspx

[16] NEUMEIER, Marty, c2008. *The brand gap: jak překlenout propast mezi obchodní strategií a designem*. Vyd. 1. Praha: AnFas, 186 s. ISBN 978-80-254-2150-5.

[17] (Ne)vinné vtípky zaměstnanců na úkor značky. In: *Mediaguru.cz* [online]. 8. 6. 2013 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: http://www.mediaguru.cz/2013/06/nevinne-vtipky-zamestnancu-na-ukor-znacky/

[18] O firmě. In: *Wolters Kluwer* [online]. 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: http://www.wolterskluwer.cz/cz/o-firme/wolters-kluwer-kdyz-si-musite-byt-jisti.c-14.html

[19] Our work. *Interbrand|Internal Brand Engagement* [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: http://www.interbrand.com/en/Interbrand-offices/Interbrand-New-York/Internal-Brand-Engagement.aspx

[20] PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

[21] PŘIBOVÁ, Marie a kol., 2000. *Strategické řízení značky: Brand management*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 148 s. ISBN 80-86119-27-0.

[22] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.

[23] SVOBODA, Václav, 2004. *Corporate identity: učební text*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 148 s. ISBN 80-731-8106-1.

[24] TAYLOR, David, 2007. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. 1. vyd. Brno: Computer Press, xiii, 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

[25] VYSEKALOVÁ, Jitka, 2004. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada, 283 s. ISBN 80-247-0393-9.

[26] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

[27] WOLTERS KLUWER. *E-Valuation*. 2011. Dostupné z: https://evaluation.wolterskluwer.com

[28] WOLTERS KLUWER. *Wolters Kluwer Global Brand Strategy*. Nederland, 2013. Dostupné z: htts://connect.wolterskluwer.com/Corporate/profile/Branding/Pages/BrandHome.aspx

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CD corporate design

CI corporate identity

WK Wolters Kluwer

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo společnosti Wolters Kluwer, a. s. 31
Obrázek 2: Vyhodnocení výsledků otázky č. 9. 42
Obrázek 3: Vyhodnocení výsledků otázky č. 11. 45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozložení respondentů v otázce č. 4. 39

SEZNAM PŘÍLOH

PI Proces strategického řízení značky

PII Otázky pro rozhovory

PIII Podklady pro respondenty

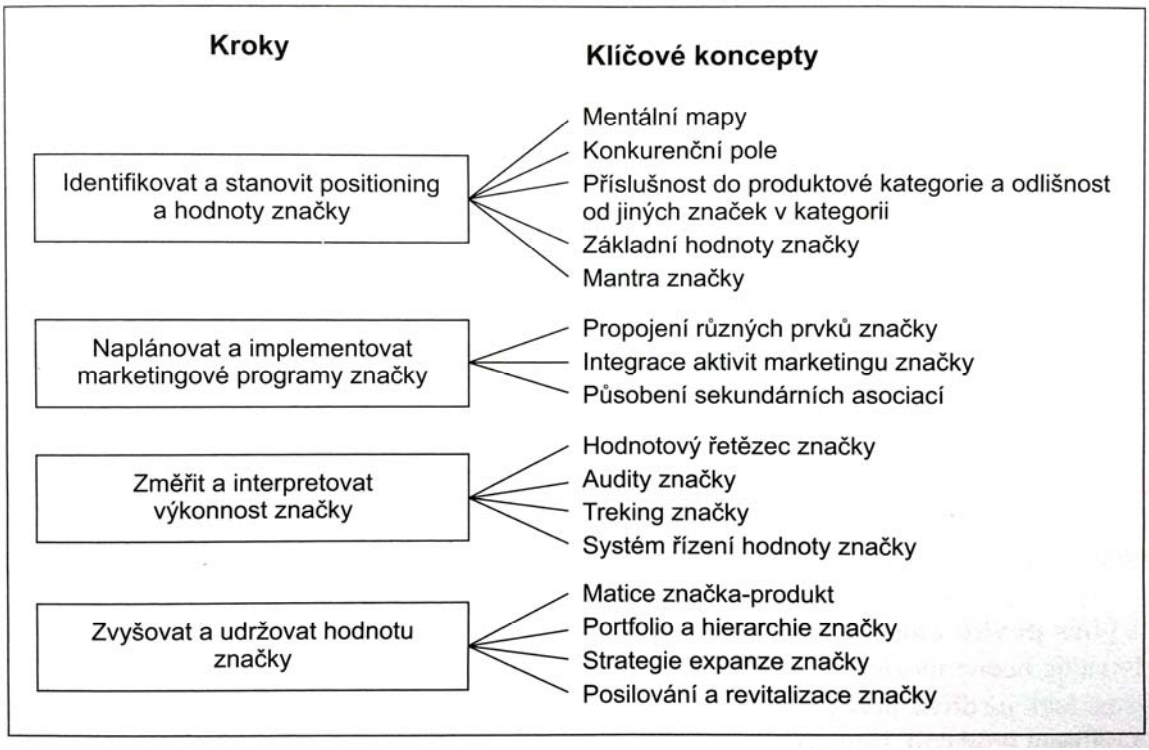
PIV Výpočtové tabulky pro vyhodnocení otázek č. 9 a 11

PV Jednotlivé výsledky otázek č. 9 a 11

PVI Elektronicky vyplněný dotazník – respondent 11

PVII Seznam nahraných rozhovorů (přiloženo na CD)

PŘÍLOHA P I: PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ ZNAČKY



Zdroj: obr. 1.13, s. 73, KELLER K. L. Strategické řízení značky, 2007

PŘÍLOHA P II: OTÁZKY PRO ROZHOVORY

VNÍMÁNÍ ZNAČKY WOLTERS KLUWER MEZI ZAMĚSTNANCI
(střední a top management)
březen 2014

Aby byla analýza odpovědí a jejich interpretace a vyhodnocení co nejpřesnější, je nutné náš rozhovor nahrávat. Souhlasíte?

1. Když se řekne Wolters Kluwer, co se vám vybaví?

HODNOTY A VIZE WK A ZAMĚSTNANCŮ, REALITA

2. Vyjmenujte hodnoty společnosti Wolters Kluwer, jak jsou deklarovány v interních materiálech

3. Co pro Vás tyto hodnoty znamenají?

4. Jsou tyto hodnoty v praxi zaměstnanci naplňovány?

   určitě ano – ano – nemám na to názor – spíše ne – ne

5. Jak byste vy sami – pokud byste mohli – definovali hodnoty společnosti Wolters Kluwer?

6. Jak zní firemní heslo, slogan, který definuje vizi Wolters Kluwer?

7. Co si představujete pod touto vizí?

ZNAČKA WOLTERS KLUWER

8. Co si představíte pod pojmem značka Wolters Kluwer? Jak byste ji popsali?

9. Jak vnímáte značku Wolters Kluwer?

	-2	-1	0	1	2	
neochotná						prozákaznická
nepřímá						přímá
lživá						transparentní
amatérská						profesionální
sebestředná						kolegiální
nespravedlivá						spravedlivá
neodborná						odborná
zastaralá						inovativní
zbabělá						odvážná
nečestná						čestná
nezodpovědná						zodpovědná
nekvalitní						kvalitní
individuální						týmová
smutná						veselá
nechtěná						žádaná
staromódní						moderní
neperspektivní						perspektivní
všední						prestižní

10. Co si myslíte o rizicích značky Wolters Kluwer? Jaká rizika si se značkou Wolters Kluwer spojujete?

11. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s těmito výroky?

	ne	spíše ne	nemám na to názor	spíše ano	ano
Veškerá má činnost je zaměřena na zákazníka					
Budoucnost plánuje firma dostatečně dopředu					
Přináším našim zákazníkům kvalitní služby a produkty					
Vytvářím nové produkty a služby, vždy však přitom myslíme na naše zákazníky a jejich potřeby					
Neseme plnou zodpovědnost za naše činy a výsledky					
Naše firma je transparentní ve svém podnikání					
Naše firma je přímá a spravedlivá ke svým zaměstnancům					
Hodnoty firmy jsou v souladu s hodnotami zákazníků					
Hodnoty firmy jsou v souladu s mými hodnotami					
Jsme fungující tým					
Společně pracujeme na splnění našich cílů					
Cítím odpovědnost za fungování firmy					

ZÁVĚREČNÉ OTÁZKY

12. Jak dlouho ve firmě pracujete?

13. Jakou pozici ve firmě zastáváte/zastáváš? VYPLNÍ TAZATEL PRO INTERNÍ POTŘEBU

14. Jak můžete/můžeš ze své pozice ovlivnit vnímání značky WK?

15. Kde vidíte své místo ve Wolters Kluwer za dva roky?

16. Co byste přál/a, aby se zlepšilo/změnilo/zavedlo/zrušilo ve vztahu k značce WK?

PŘÍLOHA P III: PODKLADY PRO RESPONDENTY

Hodnoty společnosti Wolters Kluwer ČR, a. s.:

1. Zaměření na zákazníka – veškerá naše činnost je zaměřena na zákazníka.
2. Inovace – vytváříme odvážná řešení s výhledem do budoucnosti.
3. Spolehlivost – neseme plnou odpovědnost za naše činy a výsledky.
4. Poctivost – naše podnikatelská činnost je přímá, čestná, transparentní a spravedlivá.
5. Tvorba hodnot – vytváříme hodnoty pro naše zákazníky, zaměstnance a vlastníky.
6. Týmová práce – pracujeme společně s zákazníky, partnery a kolegy na splnění našich podnikatelských cílů.

Vizí Wolters Kluwer je:

staré: být „The Professional's First Choice“ (tj. první volbou profesionálů)

nové: „When you have to be right“ (tj. když si musíte být jistí)

PŘÍLOHA P IV: VÝPOČTOVÉ TABULKY PRO VYHODNOCENÍ OTÁZEK Č. 9 A 11

Souhrnný počet odpovědí na otázku č. 9, vypočtený průměr a rozptyl

	-2	-1	0	1	2		průměrná hodnota	rozptyl
neochotná	0	3	1	5	2	prozákaznická	0,55	1,08
nepřímá	1	0	1	7	2	přímá	0,82	1,03
lživá	1	0	1	4	5	transparentní	1,09	1,16
amatérská	1	0	0	5	5	profesionální	1,18	1,11
sebestředná	0	1	4	3	3	kolegiální	0,73	0,96
nespravedlivá	0	1	3	3	4	spravedlivá	0,91	1,00
neodborná	0	0	0	5	6	odborná	1,55	0,50
zastaralá	1	0	3	6	1	inovativní	0,55	0,99
zbabělá	0	0	4	5	2	odvážná	0,82	0,72
nečestná	0	1	1	4	5	čestná	1,18	0,94
nezodpovědná	0	0	1	5	5	zodpovědná	1,36	0,64
nekvalitní	0	0	1	6	4	kvalitní	1,27	0,62
individuální	0	1	3	4	3	týmová	0,82	0,94
smutná	0	1	5	4	1	veselá	0,45	0,78
nechtěná	0	0	4	2	5	žádaná	1,09	0,90
staromódní	0	0	5	4	2	moderní	0,73	0,75
neperspektivní	0	0	0	6	5	perspektivní	1,45	0,50
všední	0	0	0	7	4	prestižní	1,36	0,48

Souhrnný počet odpovědí na otázku č. 11, vypočtený průměr a rozptyl

	ne	spíše ne	nemám na to názor	spíše ano	ano	průměrná hodnota	rozptyl
Veškerá má činnost je zaměřena na zákazníka	**0**	**0**	**1**	**6**	**4**	1,27	0,62
Budoucnost plánuje firma dostatečně dopředu	**1**	**3**	**1**	**4**	**2**	0,27	1,29
Přináším našim zákazníkům kvalitní služby a produkty	**0**	**0**	**0**	**6**	**5**	1,45	0,50
Vytvářím nové produkty a služby, vždy však přitom myslím na naše zákazníky a jejich potřeby	**0**	**0**	**0**	**8**	**3**	1,27	0,45
Neseme plnou zodpovědnost za naše činy a výsledky	**0**	**0**	**0**	**2**	**9**	1,82	0,39
Naše firma je transparentní ve svém podnikání	**0**	**1**	**3**	**2**	**5**	1,00	1,04
Naše firma je přímá a spravedlivá ke svým zaměstnancům	**0**	**2**	**1**	**4**	**4**	0,91	1,08
Hodnoty firmy jsou v souladu s hodnotami zákazníků	**0**	**2**	**0**	**4**	**5**	1,09	1,08
Hodnoty firmy jsou v souladu s mými hodnotami	**0**	**1**	**1**	**2**	**7**	1,36	0,98
Jsme fungující tým	**1**	**3**	**0**	**6**	**1**	0,27	1,21
Společně pracujeme na splnění našich cílů	**0**	**3**	**0**	**7**	**1**	0,55	0,99
Cítím odpovědnost za fungování firmy	**0**	**0**	**1**	**0**	**10**	1,82	0,57

Pozn. autorky bakalářské práce: Pro potřeby výpočtu nahrazeno slovní hodnocení hodnotami -2, -1, 0, 1 a 2.

PŘÍLOHA P V: JEDNOTLIVÉ VÝSLEDKY OTÁZEK Č. 9 A 11

Odpovědi respondenta 01 na otázky č. 9 a č. 11

	-2	-1	0	1	2	
neochotná				X		prozákaznická
nepřímá				X		přímá
lživá			X			transparentní
amatérská				X		profesionální
sebestředná				X		kolegiální
nespravedlivá			X			spravedlivá
neodborná					X	odborná
zastaralá				X		inovativní
zbabělá			X			odvážná
nečestná			X			čestná
nezodpovědná				X		zodpovědná
nekvalitní				X		kvalitní
individuální				X		týmová
smutná			X			veselá
nechtěná			X			žádaná
staromódní				X		moderní
neperspektivní				X		perspektivní
všední				X		prestižní

	ne	spíše ne	nemám na to názor	spíše ano	ano
Veškerá má činnost je zaměřena na zákazníka				X	
Budoucnost plánuje firma dostatečně dopředu			X		
Přinášíme našim zákazníkům kvalitní služby a produkty					X
Vytváříme nové produkty a služby, vždy však přitom myslíme na naše zákazníky a jejich potřeby				X	
Neseme plnou zodpovědnost za naše činy a výsledky				X	
Naše firma je transparentní ve svém podnikání					X
Naše firma je přímá a spravedlivá ke svým zaměstnancům				X	
Hodnoty firmy jsou v souladu s hodnotami zákazníků					X
Hodnoty firmy jsou v souladu s mými hodnotami					X
Jsme fungující tým				X	
Společně pracujeme na splnění našich cílů				X	
Cítím odpovědnost za fungování firmy					X

Odpovědi respondenta 02 na otázky č. 9 a č. 11

	-2	-1	0	1	2	
neochotná			X			prozákaznická
nepřímá				X		přímá
lživá				X		transparentní
amatérská				X		profesionální
sebestředná					X	kolegiální
nespravedlivá				X		spravedlivá
neodborná					X	odborná
zastaralá			X			inovativní
zbabělá				X		odvážná
nečestná				X		čestná
nezodpovědná				X		zodpovědná
nekvalitní				X		kvalitní
individuální					X	týmová
smutná					X	veselá
nechtěná					X	žádaná
staromódní			X			moderní
neperspektivní					X	perspektivní
všední					X	prestižní

	ne	spíše ne	nemám na to názor	spíše ano	ano
Veškerá má činnost je zaměřena na zákazníka					X
Budoucnost plánuje firma dostatečně dopředu		X			
Přinášíme našim zákazníkům kvalitní služby a produkty				X	
Vytváříme nové produkty a služby, vždy však přitom myslíme na naše zákazníky a jejich potřeby					X
Neseme plnou zodpovědnost za naše činy a výsledky					X
Naše firma je transparentní ve svém podnikání				X	
Naše firma je přímá a spravedlivá ke svým zaměstnancům				X	
Hodnoty firmy jsou v souladu s hodnotami zákazníků				X	
Hodnoty firmy jsou v souladu s mými hodnotami					X
Jsme fungující tým					X
Společně pracujeme na splnění našich cílů					X
Cítím odpovědnost za fungování firmy					X

Odpovědi respondenta 03 na otázky č. 9 a č. 11

	-2	-1	0	1	2	
neochotná		X				prozákaznická
nepřímá	X					přímá
lživá	X					transparentní
amatérská	X					profesionální
sebestředná			X			kolegiální
nespravedlivá		X				spravedlivá
neodborná				X		odborná
zastaralá			X			inovativní
zbabělá			X			odvážná
nečestná		X				čestná
nezodpovědná			X			zodpovědná
nekvalitní			X			kvalitní
individuální		X				týmová
smutná			X			veselá
nechtěná					X	žádaná
staromódní			X			moderní
neperspektivní				X		perspektivní
všední				X		prestižní

	ne	spíše ne	nemám na to názor	spíše ano	ano
Veškerá má činnost je zaměřena na zákazníka				X	
Budoucnost plánuje firma dostatečně dopředu		X			
Přinášíme našim zákazníkům kvalitní služby a produkty				X	
Vytváříme nové produkty a služby, vždy však přitom myslíme na naše zákazníky a jejich potřeby				X	
Neseme plnou zodpovědnost za naše činy a výsledky					X
Naše firma je transparentní ve svém podnikání			X		
Naše firma je přímá a spravedlivá ke svým zaměstnancům		X			
Hodnoty firmy jsou v souladu s hodnotami zákazníků		X			
Hodnoty firmy jsou v souladu s mými hodnotami		X			
Jsme fungující tým	X				
Společně pracujeme na splnění našich cílů		X			
Cítím odpovědnost za fungování firmy					X

Odpovědi respondenta 04 na otázky č. 9 a č. 11

	-2	-1	0	1	2	
neochotná				X		prozákaznická
nepřímá				X		přímá
lživá					X	transparentní
amatérská				X		profesionální
sebestředná			X			kolegiální
nespravedlivá			X			spravedlivá
neodborná				X		odborná
zastaralá					X	inovativní
zbabělá					X	odvážná
nečestná					X	čestná
nezodpovědná					X	zodpovědná
nekvalitní					X	kvalitní
individuální			X			týmová
smutná				X		veselá
nechtěná					X	žádaná
staromódní					X	moderní
neperspektivní					X	perspektivní
všední					X	prestižní

	ne	spíše ne	nemám na to názor	spíše ano	ano
Veškerá má činnost je zaměřena na zákazníka				X	
Budoucnost plánuje firma dostatečně dopředu				X	
Přinášíme našim zákazníkům kvalitní služby a produkty				X	
Vytváříme nové produkty a služby, vždy však přitom myslíme na naše zákazníky a jejich potřeby					X
Neseme plnou zodpovědnost za naše činy a výsledky					X
Naše firma je transparentní ve svém podnikání			X		
Naše firma je přímá a spravedlivá ke svým zaměstnancům				X	
Hodnoty firmy jsou v souladu s hodnotami zákazníků			X	X	
Hodnoty firmy jsou v souladu s mými hodnotami					X
Jsme fungující tým				X	
Společně pracujeme na splnění našich cílů				X	
Cítím odpovědnost za fungování firmy					X

Odpovědi respondenta 05 na otázky č. 9 a č. 11

	-2	-1	0	1	2	
neochotná				X		prozákaznická
nepřímá					X	přímá
lživá				X		transparentní
amatérská					X	profesionální
sebestředná				X		kolegiální
nespravedlivá					X	spravedlivá
neodborná				X		odborná
zastaralá				X		inovativní
zbabělá					X	odvážná
nečestná					X	čestná
nezodpovědná					X	zodpovědná
nekvalitní					X	kvalitní
individuální				X		týmová
smutná				X		veselá
nechtěná					X	žádaná
staromódní					X	moderní
neperspektivní					X	perspektivní
všední					X	prestižní

	ne	spíše ne	nemám na to názor	spíše ano	ano
Veškerá má činnost je zaměřena na zákazníka					X
Budoucnost plánuje firma dostatečně dopředu				X	
Přinášíme našim zákazníkům kvalitní služby a produkty				X	
Vytváříme nové produkty a služby, vždy však přitom myslíme na naše zákazníky a jejich potřeby				X	
Neseme plnou zodpovědnost za naše činy a výsledky					X
Naše firma je transparentní ve svém podnikání					X
Naše firma je přímá a spravedlivá ke svým zaměstnancům					X
Hodnoty firmy jsou v souladu s hodnotami zákazníků					X
Hodnoty firmy jsou v souladu s mými hodnotami					X
Jsme fungující tým – WOLTERS KLUWER				X	
Společně pracujeme na splnění našich cílů				X	
Cítím odpovědnost za fungování firmy					X

Odpovědi respondenta 06 na otázky č. 9 a č. 11

	-2	-1	0	1	2	
neochotná				X		prozákaznická
nepřímá				X		přímá
lživá				X		transparentní
amatérská					X	profesionální
sebestředná			X			kolegiální
nespravedlivá				X		spravedlivá
neodborná					X	odborná
zastaralá			X			inovativní
zbabělá				X		odvážná
nečestná				X		čestná
nezodpovědná				X		zodpovědná
nekvalitní				X		kvalitní
individuální				X		týmová
smutná				X		veselá
nechtěná			X			žádaná
staromódní			X			moderní
neperspektivní					X	perspektivní
všední				X		prestižní

	ne	spíše ne	nemám na to názor	spíše ano	ano
Veškerá má činnost je zaměřena na zákazníka				X	
Budoucnost plánuje firma dostatečně dopředu				X	
Přinášíme našim zákazníkům kvalitní služby a produkty					X
Vytváříme nové produkty a služby, vždy však přitom myslíme na naše zákazníky a jejich potřeby					X
Neseme plnou zodpovědnost za naše činy a výsledky					X
Naše firma je transparentní ve svém podnikání					X
Naše firma je přímá a spravedlivá ke svým zaměstnancům				X	
Hodnoty firmy jsou v souladu s hodnotami zákazníků					X
Hodnoty firmy jsou v souladu s mými hodnotami				X	
Jsme fungující tým				X	
Společně pracujeme na splnění našich cílů				X	
Cítím odpovědnost za fungování firmy					X

Odpovědi respondenta 07 na otázky č. 9 a č. 11

	-2	-1	0	1	2	
neochotná		X				prozákaznická
nepřímá			X			přímá
lživá					X	transparentní
amatérská					X	profesionální
sebestředná			X			kolegiální
nespravedlivá			X			spravedlivá
neodborná					X	odborná
zastaralá				X	X	inovativní
zbabělá				X		odvážná
nečestná				X	X	čestná
nezodpovědná				X		zodpovědná
nekvalitní					X	kvalitní
individuální					X	týmová
smutná			X			veselá
nechtěná			X			žádaná
staromódní			X			moderní
neperspektivní				X		perspektivní
všední				X		prestižní

	ne	spíše ne	nemám na to názor	spíše ano	ano
Veškerá má činnost je zaměřena na zákazníka				X	
Budoucnost plánuje firma dostatečně dopředu	X				
Přinášíme našim zákazníkům kvalitní služby a produkty					X
Vytváříme nové produkty a služby, vždy však přitom myslíme na naše zákazníky a jejich potřeby				X	
Neseme plnou zodpovědnost za naše činy a výsledky					X
Naše firma je transparentní ve svém podnikání		X			
Naše firma je přímá a spravedlivá ke svým zaměstnancům		X			
Hodnoty firmy jsou v souladu s hodnotami zákazníků				X	
Hodnoty firmy jsou v souladu s mými hodnotami				X	
Jsme fungující tým		X			
Společně pracujeme na splnění našich cílů		X			
Cítím odpovědnost za fungování firmy			X		

Odpovědi respondenta 08 na otázky č. 9 a č. 11

	-2	-1	0	1	2	
neochotná					X	prozákaznická
nepřímá				X		přímá
lživá					X	transparentní
amatérská					X	profesionální
sebestředná					X	kolegiální
nespravedlivá					X	spravedlivá
neodborná					X	odborná
zastaralá				X		inovativní
zbabělá				X		odvážná
nečestná					X	čestná
nezodpovědná					X	zodpovědná
nekvalitní					X	kvalitní
individuální					X	týmová
smutná			X			veselá
nechtěná				X		žádaná
staromódní				X		moderní
neperspektivní					X	perspektivní
všední					X	prestižní

	ne	spíše ne	nemám na to názor	spíše ano	ano
Veškerá má činnost je zaměřena na zákazníka					X
Budoucnost plánuje firma dostatečně dopředu					X
Přinášíme našim zákazníkům kvalitní služby a produkty					X
Vytváříme nové produkty a služby, vždy však přitom myslíme na naše zákazníky a jejich potřeby				X	
Neseme plnou zodpovědnost za naše činy a výsledky					X
Naše firma je transparentní ve svém podnikání				X	
Naše firma je přímá a spravedlivá ke svým zaměstnancům					X
Hodnoty firmy jsou v souladu s hodnotami zákazníků				X	
Hodnoty firmy jsou v souladu s mými hodnotami					X
Jsme fungující tým				X	
Společně pracujeme na splnění našich cílů				X	
Cítím odpovědnost za fungování firmy					X

Odpovědi respondenta 09 na otázky č. 9 a č. 11

	-2	-1	0	1	2	
neochotná					X	prozákaznická
nepřímá					X	přímá
lživá					X	transparentní
amatérská				X		profesionální
sebestředná					X	kolegiální
nespravedlivá					X	spravedlivá
neodborná				X		odborná
zastaralá				X		inovativní
zbabělá				X		odvážná
nečestná					X	čestná
nezodpovědná					X	zodpovědná
nekvalitní				X		kvalitní
individuální				X		týmová
smutná				X		veselá
nechtěná					X	žádaná
staromódní				X		moderní
neperspektivní				X		perspektivní
všední				X		prestižní

	ne	spíše ne	nemám na to názor	spíše ano	ano
Veškerá má činnost je zaměřena na zákazníka				X	
Budoucnost plánuje firma dostatečně dopředu				X	
Přinášíme našim zákazníkům kvalitní služby a produkty				X	
Vytváříme nové produkty a služby, vždy však přitom myslíme na naše zákazníky a jejich potřeby				X	
Neseme plnou zodpovědnost za naše činy a výsledky					X
Naše firma je transparentní ve svém podnikání					X
Naše firma je přímá a spravedlivá ke svým zaměstnancům					X
Hodnoty firmy jsou v souladu s hodnotami zákazníků					X
Hodnoty firmy jsou v souladu s mými hodnotami					X
Jsme fungující tým				X	
Společně pracujeme na splnění našich cílů				X	
Cítím odpovědnost za fungování firmy					X

Odpovědi respondenta 10 na otázky č. 9 a č. 11

	-2	-1	0	1	2	
neochotná		X				prozákaznická
nepřímá				X		přímá
lživá					X	transparentní
amatérská				X		profesionální
sebestředná		X				kolegiální
nespravedlivá				X		spravedlivá
neodborná				X		odborná
zastaralá	X					inovativní
zbabělá			X			odvážná
nečestná				X		čestná
nezodpovědná					X	zodpovědná
nekvalitní				X		kvalitní
individuální			X			týmová
smutná			X			veselá
nechtěná				X		žádaná
staromódní				X		moderní
neperspektivní				X		perspektivní
všední				X		prestižní

	ne	spíše ne	nemám na to názor	spíše ano	ano
Veškerá má činnost je zaměřena na zákazníka					X
Budoucnost plánuje firma dostatečně dopředu					X
Přinášíme našim zákazníkům kvalitní služby a produkty				X	
Vytváříme nové produkty a služby, vždy však přitom myslíme na naše zákazníky a jejich potřeby				X	
Neseme plnou zodpovědnost za naše činy a výsledky					X
Naše firma je transparentní ve svém podnikání					X
Naše firma je přímá a spravedlivá ke svým zaměstnancům					X
Hodnoty firmy jsou v souladu s hodnotami zákazníků					X
Hodnoty firmy jsou v souladu s mými hodnotami					X
Jsme fungující tým		X			
Společně pracujeme na splnění našich cílů				X	
Cítím odpovědnost za fungování firmy					X

PŘÍLOHA P VI: ELEKTRONICKY VYPLNĚNÝ DOTAZNÍK – RESPONDENT 11

VNÍMÁNÍ ZNAČKY WOLTERS KLUWER MEZI ZAMĚSTNANCI

(střední a top management)

březen 2014

Aby byla analýza odpovědí a jejich interpretace a vyhodnocení co nejpřesnější, je nutné náš rozhovor nahrávat. Souhlasíte?

1. Když se řekne Wolters Kluwer, co se vám vybaví?

   Právní přepisy, ASPI,

   zaměstnání, mzda, pracovní přetížení..

HODNOTY A VIZE WK A ZAMĚSTNANCŮ, REALITA

2. Vyjmenujte hodnoty společnosti Wolters Kluwer, jak jsou deklarovány v interních materiálech

   Vždy, když si potřebujete být jistí...

   Jistota, profesionalista, základní nástroj pro profesionály

3. Co pro Vás tyto hodnoty znamenají?

   Základní hodnoty, které by měly být respektovány u každého našeho produktu. Směr, kam bychom se měli ubírat a nedovolit sestoupení z této cesty.

4. Jsou tyto hodnoty v praxi zaměstnanci naplňovány?

   určitě ano – ano – nemám na to názor – spíše ne – ne

   spíše ne

5. Jak byste vy sami – pokud byste mohli – definovali hodnoty společnosti Wolters Kluwer?

   Předpokládám, že je to myšleno směrem k zákazníkům. Hodnoty máme definovány dobře, nicméně interní procesy nám často nedovolují realizovat naše vize tak, jak byly zamýšleny. Ovlivňuje nás často rozporuplná finanční politika, dlouhé schvalovací procesy, nejednotnost postoje ve vyšším managementu atd.

6. Jak zní firemní heslo, slogan, který definuje vizi Wolters Kluwer?

   Vždy, když si potřebujete být jistí...

7. Co si představujete pod touto vizí?

Zaměření na profesní skupiny – záruka správných, aktuálních a kompletních informací.

ZNAČKA WOLTERS KLUWER

8. Co si představíte pod pojmem značka Wolters Kluwer? Jak byste ji popsali?

Nevím, jak otázku uchopit... budu to brát, jako co mě první napadlo.

Menší nakladatelství, které hledá cestu, jak se udržet na trhu. Z našich prezentací stále necítím vazbu na mezinárodní koncern, jehož jsme součástí.

Mám pocit, že nevyužíváme všech možností mezinárodního propojení našich dceřiných společností. Až s příchodem výkonného ředitele *cítím, že jeho zkušenosti z jiných zemí se mohou využít i u nás.*

9. Jak vnímáte značku Wolters Kluwer?

	-2	-1	0	1	2	
neochotná				X		prozákaznická
nepřímá				X		přímá
lživá				X		transparentní
amatérská					X	profesionální
sebestředná				X		kolegiální
nespravedlivá					X	spravedlivá
neodborná					X	odborná
zastaralá				X		inovativní
zbabělá			X			odvážná
nečestná				X		čestná
nezodpovědná				X		zodpovědná
nekvalitní				X		kvalitní
individuální			X			týmová
smutná		X				veselá
nechtěná			X			žádaná
staromódní			X			moderní
neperspektivní				X		perspektivní
všední				X		prestižní

10. Co si myslíte o rizicích značky Wolters Kluwer? Jaká rizika si se značkou Wolters Kluwer spojujete?

Nevhodně zvolená strategie a finanční politika může být záhubou existence společnosti. Jako hlavní riziko cítím malý prostor pro realizaci nových projektů, které by mohli posunout firmu novým směrem.

11. Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s těmito výroky?

	ne	spíše ne	nemám na to názor	spíše ano	ano
Veškerá má činnost je zaměřena na zákazníka			X		
Budoucnost plánuje firma dostatečně dopředu		x			
Přináším našim zákazníkům kvalitní služby a produkty					X
Vytvářím nové produkty a služby, vždy však přitom myslíme na naše zákazníky a jejich potřeby				X	
Neseme plnou zodpovědnost za naše činy a výsledky				X	
Naše firma je transparentní ve svém podnikání			X		
Naše firma je přímá a spravedlivá ke svým zaměstnancům			X		
Hodnoty firmy jsou v souladu s hodnotami zákazníků		X			
Hodnoty firmy jsou v souladu s mými hodnotami			X		
Jsme fungující tým - WK		X			
Společně pracujeme na splnění našich cílů		X			
Cítím odpovědnost za fungování firmy					x

ZÁVĚREČNÉ OTÁZKY

12. Jak dlouho ve firmě pracujete?

    Od roku 2010

13. Jak můžete/můžeš ze své pozice ovlivnit vnímání značky WK?

    Mám pocit, že nemohu...

14. Kde vidíte své místo ve Wolters Kluwer za dva roky?

    Stejná pozice, nové portfolio produktů a stejný spolehlivý tým.

15. Co byste přál/a, aby se zlepšilo/změnilo/zavedlo/zrušilo ve vztahu k značce WK?

    - *větší využití mezinárodního propojení firmy při plánování strategie firmy do budoucích let*
    - *zlepšení postavení WK ve vztazích k profesním organizacím – rovnocenný partner!*
    - *Správné nastavení priorit – Co je důležitější – Setkání autorů, kde můžeme získat cenné kontakty, či nákup nového automobilu pro vedoucího marketingu? Pouze příklad.*

PŘÍLOHA P VII: SEZNAM NAHRANÝCH ROZHOVORŮ (PŘILOŽENO NA CD)

1. Respondent 01, dne 25. 2. 2014, délka rozhovoru 34:39
2. Respondent 02, dne 26. 2. 2014, délka rozhovoru 48:33
3. Respondent 03, dne 28. 2. 2014, délka rozhovoru 31:52
4. Respondent 04, dne 28. 2. 2014, délka rozhovoru 39:57
5. Respondent 05, dne 4. 3. 2014, délka rozhovoru 33:00
6. Respondent 06, dne 6. 3. 2014, délka rozhovoru 27:48
7. Respondent 07, dne 6. 3. 2014, délka rozhovoru 22:05
8. Respondent 08, dne 10. 3. 2014, délka rozhovoru 16:49
9. Respondent 09, dne 13. 3. 2014, délka rozhovoru 30:00
10. Respondent 10, dne 13. 3. 2014, délka rozhovoru 27:43