

Disertační práce

**Uplatňování principů interního marketingu v řízení firem poskytujících IT
služby v České republice**

Assertion of Principles of Internal Marketing by Leading Firms that Provide IT
Services in Czech Republic

Autor: Ing. Ilona Vlčková

Obor: 6208V038 Management a ekonomika

Školitel: doc. Ing. Josef Kubík, CSc.

Září 2009

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému školiteli doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za rady a připomínky, které mi k této práci poskytl.

Mé díky rovněž patří všem, kteří mi pomáhali a podporovali.

ABSTRAKT

Nejenom ve světě, ale už i v České republice si firmy stále více hlídají své kvalitní a loajální zaměstnance. Personalisté společně s marketingovým oddělením přicházejí s novými nápady, jak si udržet kvalitní zaměstnance, pro které mzda již není tou hlavní motivací. Interní marketing je v souvislosti s tímto trendem velmi diskutované téma. Ovšem jeho samotná aplikace je zahalena dávkou tajemna. Disertační práce se zabývá interním marketingem, chápáním tohoto pojmu a využíváním jeho principů v podnikové praxi.

Literární rešerše je rozdělena do několika částí. Jsou zde definovány základní pojmy související se službami, marketingem, IT odvětvím a interním marketingem.

Hlavním cílem disertační práce je na základě teoretického a terénního výzkumu popsat a zhodnotit současný stav interního marketingu v IT firmách a aktivity s ním spojené.

Vedlejšími cíli je sumarizace specifik IT firem, manažerských teorií řízení, chápání interního marketingu ve firmách a zjištění hlavních překážek k jeho aplikaci. Následně bude navržen nástroj pro identifikaci interního marketingu ve firmách.

Práce se zamýšlí nad uvedenou problematikou především z manažerského pohledu, tedy z pohledu řízení.

V závěru práce jsou výsledky šetření porovnány s předem stanovenými hypotézami, které budou následně potvrzeny či zamítnuty.

ABSTRACT

Not only companies around the world, but also the Czech firms, are increasingly watching their qualified and loyal employees. HR Professionals, cooperating with the marketing department, come up with new ideas on how to keep the key employees, who are not primarily motivated just by good salary. Internal marketing is so highly discussed topic. However, IM application itself is shrouded in mystery. Thesis deals with internal marketing, its definition, understanding and use of its principles in business practice.

A review of the literature is divided into several parts. The basic concepts of services, marketing, IT industry and Internet marketing are defined here.

The main aim of dissertation thesis is to describe and evaluate the current state of internal marketing in the IT companies and activities associated with it. This will be done in virtue of the theoretical and practical research.

Secondary objectives are summarizing the specific s of IT firms, management styles, understanding of internal marketing in these firms and the findings of the main obstacles to its implementation.

Following a tool to identify internal marketing in companies will be designed.

The work reflects manager's perspective of the above mentioned issues, it means the view from the perspective of management.

In conclusion, the results of the investigation work are compared with predetermined hypotheses and their confirmation or rejection is done.

OBSAH

PODĚKOVÁNÍ.....	3
ABSTRAKT	5
ABSTRACT	7
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	11
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	13
ÚVOD	15
1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY.....	17
1.1 SLUŽBY A IT SLUŽBY	19
1.1.1 <i>Služby.....</i>	19
1.1.2 <i>IT služby, charakteristika, vývoj.....</i>	21
1.1.3 <i>Lidé v IT službách.....</i>	26
1.2 ŘÍZENÍ FIREM A VEDENÍ LIDÍ	28
1.2.1 <i>Teorie řízení.....</i>	28
1.2.2 <i>Měnicí se role zaměstnanců.....</i>	39
1.3 MARKETING	41
1.3.1 <i>Definice.....</i>	41
1.3.2 <i>Vývoj marketingu.....</i>	42
1.4 MARKETING SLUŽEB.....	44
1.4.1 <i>Začlenění marketingu ve firmě</i>	46
1.5 INTERNÍ MARKETING	46
1.5.1 <i>Teoretická východiska interního marketingu</i>	48
1.5.2 <i>Základní směry interního marketingu ve vývojové linii</i>	51
1.5.3 <i>Současná praxe interního marketingu (rámeček interního marketingu)</i>	53
1.5.4 <i>Interní komunikace</i>	56
1.5.5 <i>Implementace interního marketingu.....</i>	57
1.6 HRM.....	62
1.6.1 <i>Definice HRM.....</i>	62
1.6.2 <i>Vztah HRM a IM.....</i>	63
1.7 SHRNUTÍ.....	68
2 HYPOTÉZY A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	69
2.1 HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE	69
2.2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	70
3 METODY A POSTUPY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE.....	71
3.1 STANOVENÍ TYPU VÝZKUMU	71
3.2 STRATEGIE A PLÁN DÍLČÍHO VÝZKUMU	71
3.3 ČASOVÝ HARMONOGRAM VÝZKUMU	72
3.4 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO VZORKU	73
3.5 METODY SBĚRU DAT.....	73
3.5.1 <i>Metody sběru dat použité v disertační práci</i>	74
3.5.2 <i>Dotazník.....</i>	76
3.5.3 <i>Metody a techniky kvalitativní analýzy dat</i>	76
3.5.4 <i>Metody a techniky kvantitativní analýzy dat</i>	77

3.5.5	Četnosti a vizualizace dat	77
3.6	PROBLÉMY A OMEZENÍ.....	77
4	HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE.....	78
4.1	MARKETING V IT FIRMÁCH – TRENDY	78
4.1.1	Shrnutí.....	81
4.2	INTERNÍ MARKETING VE SLUŽBÁCH	81
4.2.1	Srovnání výsledků firem z oboru IT s ostatními firmami výzkumu	84
4.2.2	Shrnutí.....	86
4.3	INTERNÍ MARKETING V IT FIRMÁCH	87
4.3.1	Úvodní informace.....	87
4.3.2	Oblast řízení a procesů ve firmě	88
4.3.3	Marketing ve firmě.....	91
4.3.4	Interní marketing a komunikace	94
4.3.5	Human resources management.....	98
4.3.6	Ostatní.....	101
4.3.7	Shrnutí.....	101
4.4	CHÁPÁNÍ INTERNÍHO MARKETINGU MARKETINGOVÝMI MANAŽERY IT FIREM.....	102
4.5	INTERNÍ MARKETING V IT FIRMĚ XYZ.....	106
4.5.1	Shrnutí.....	109
4.6	SHRUTÍ ZÁVĚRŮ VÝZKUMŮ	109
4.7	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ	110
5	IMPLEMENTACE IM.....	113
5.1	NÁSTROJ PRO HODNOCENÍ IMPLEMENTACE INTERNÍHO MARKETINGU VE FIRMÁCH	114
5.2	PŘÍPADOVÁ STUDIE VYUŽITÍ CHECKLISTU IM V IT SPOLEČNOSTI XYZ	117
5.3	PŘÍNOSY IMPLEMENTACE INTERNÍHO MARKETINGU	121
5.4	BARIÉRY IMPLEMENTACE INTERNÍHO MARKETINGU.....	122
6	PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE.....	123
6.1	PŘÍNOSY PRO TEORII.....	123
6.2	PŘÍNOSY PRO PRAXI	123
6.3	PŘÍNOSY PRO PEDAGOGICKOU PRAXI	123
7	NÁSTIN DALŠÍHO POKRAČOVÁNÍ PRÁCE.....	124
8	ZÁVĚR.....	125
9	LITERATURA.....	126
10	SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA.....	132
11	CV AUTORA.....	134
12	PŘÍLOHY	135

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obr. 1 Vývoj managementu řízení v čase [29].....	29
Obr. 2 Byrokratická teorie dle Webera [29].....	31
Obr. 3 Vývojové etapy řízení [46].....	35
Obr. 4 Otevřený systém řízení [29].....	36
Obr. 5 Marketingový mix [65].....	41
Obr. 6 Matice vývoje managementu a marketingu [Vlastní zpracování].....	43
Obr. 7 Vztahový trojúhelník marketingu služeb [Vlastní zpracování].....	45
Obr. 8 Podstata interního marketingu [11].....	47
Obr. 9 Matice vývoje managementu a marketingu s prvky interního marketingu [Vlastní zpracování].....	54
Obr. 10 Model interního marketingu [63].....	56
Obr. 11 Principy interního marketingu [57].....	61
Obr. 12 Spokojenost zaměstnanců ve službách [Vlastní zpracování].....	66
Obr. 13 Struktura vědecké práce [47].....	72
Obr. 14 Nejvíce preferované marketingové aktivity[Vlastní zpracování].....	79
Obr. 15 Orientace na cílové skupiny [Vlastní zpracování].....	80
Obr. 16 Pod interní marketing firmy zahrnují [Vlastní zpracování].....	82
Obr. 17 Preference zařazení interního marketingu ve firmě [Vlastní zpracování].....	82
Obr. 18 Preferované způsoby kontroly kvality [Vlastní zpracování].....	83
Obr. 19 Dendogramy IT [Vlastní zpracování].....	85
Obr. 20 Dendogramy non-IT firmy [Vlastní zpracování].....	86
Obr. 21 Velikost společností dle obratu [Vlastní zpracování].....	87
Obr. 22 Fluktuace ve společnostech [Vlastní zpracování].....	88
Obr. 23 Řízení a procesy firmy [Vlastní zpracování].....	89
Obr. 24 Vztah fluktuace a firemní atmosféry [Vlastní zpracování].....	90
Obr. 25 Preferované typy marketingu v IT firmách [Vlastní zpracování].....	91
Obr. 26 Externí versus interní marketing [Vlastní zpracování].....	93
Obr. 27 Poměr rozpočtu na externí a interní marketing [Vlastní zpracování].....	93
Obr. 28 Aktivity interního marketingu [Vlastní zpracování].....	94
Obr. 29 Komunikační nástroje v IT firmách [Vlastní zpracování].....	97
Obr. 30 Bariéry interního marketingu [Vlastní zpracování].....	98

Obr. 31 Interní marketing z pohledu HRM [Vlastní zpracování]	99
Obr. 32 Benefity v IT firmách [Vlastní zpracování].....	99
Obr. 33 Nástroje interní komunikace firmy [Vlastní zpracování]	107
Obr. 34 Spokojenost zaměstnanců ve firmě [Vlastní zpracování].....	108
Obr. 35 Faktory spokojenosti zaměstnanců ve firmě [Vlastní zpracování].....	108
Obr. 36 Vrstvy IM [Vlastní zpracování]	110
Obr. 37 Otevřený systém řízení interního marketingu [Vlastní zpracování].....	113
Obr. 38 Model komplexní analýzy přínosu IM [Vlastní zpracování].....	114
Obr. 39 IM v IT firmě XYZ z pohledu implementace [Vlastní zpracování].....	120
Obr. 40 Podoba interního marketingu v IT firmě XYZ [Vlastní zpracování]	121

Seznam tabulek

Tab. 1 Podíl služeb na HDP, zaměstnanosti a exportu v roce 2007	21
Tab. 2 Nejlepší zaměstnavatelé v Evropě [53]	27
Tab. 3 Nejlepší zaměstnavatelé v ČR [74].....	28
Tab. 4 Charakteristiky Teorie X a Y [29]	34
Tab. 5 Srovnání epochy strojů a věku informací [Vlastní zpracování]	38
Tab. 6 Důležitost procesů v rámci jednotlivých teorií řízení [Vlastní zpracování]	39
Tab. 7 Orientace na zákazníky a na zaměstnance - Portfolio [11].....	58
Tab. 8 Časový harmonogram zpracování disertační práce [Vlastní zpracování].....	73
Tab. 9 Přehled oboru činností firem daného výzkumu [Vlastní zpracování]	84
Tab. 10 Koeficienty korelační analýzy otázek pro IT firmy [Vlastní zpracování]	85
Tab. 11 Chápání interního marketingu [Vlastní zpracování].....	92
Tab. 12 Aktivity interního marketingu [Vlastní zpracování].....	94
Tab. 13 Přínosy interního marketingu [Vlastní zpracování].....	96
Tab. 14 Interní značka [Vlastní zpracování]	97
Tab. 15 Ideální pracovní prostředí [Vlastní zpracování]	100
Tab. 16 Ukazatelé [Vlastní zpracování].....	101
Tab. 17 Pohledy na IM [Vlastní zpracování].....	115
Tab. 18 Navržený nástroj k ověření principů interního marketingu [Vlastní zpracování]	115
Tab. 19 Gallup Q12 v IT firmě [Vlastní zpracování]	119
Tab. 20 Checklist IM v IT firmě XYZ [Vlastní zpracování]	120

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CRM	Customer Relationship Management
HRM	Human Resources Management
MRK	Marketing
IT	Informatic Technology
IM	Interní Marketing
ISO	International Organization for Standardization
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PC	Personal Computer
SW	Software
TQM	Total Quality Management
UC	Unified communication

ÚVOD

Výrok „pracovníci jsou naším nejdůležitějším kapitálem“, se stále častěji objevuje v interních i externích materiálech firem, ale jen zřídka se skutečně promítne do života zaměstnanců.¹ V současném marketingovém světě se vše točí okolo zákazníka. S ním přichází zisk. Je tedy logické, že firmy zaměřují svou péči především směrem ven. Přes všechny analýzy a potřeby zákazníka pak ale často zapomínají na své „interní zákazníky = zaměstnance“, na komunikaci s nimi, jejich motivaci a spokojenost. Navíc se každodenně setkáváme s výrazy jako strategie, management znalostí, ISO normy, CRM, nový marketing. Snahou managementu přece musí být, promítnout tyto výrazy do firemního života. To znamená přiblížit jejich podstatu zaměstnancům.

S dostatkem informací a osobitým nadšením pak dokážou zaměstnanci zvyšovat produktivitu práce, snižovat náklady, vytvářet ziskové vztahy se zákazníky, poskytovat jim lepší služby a současně posilovat značku firmy. Nicméně pokud nejsou dostatečně informováni o marketingových plánech a aktivitách firmy, nemohou se účinně podílet na plnění „slibů“ vůči externím zákazníkům, pak i značka firmy je negativně ovlivněna.

K naplnění výše uvedeného má pomáhat interní marketing. Obzvláště ve službách je význam marketingu a schopného personálu značně vyšší, protože prezentovat firmu lidským faktorem je mnohem těžší než hmotným produktem. Atmosféra ve společnosti se přenáší do komunikace se zákazníkem. Je pravdou, že pokud je zdravé jádro, je i vnější obal bez jakéhokoliv kazu a naopak. To se týká i marketingu.

Důvody volby tématu disertační práce

Téma disertační práce bylo zvoleno s ohledem na dynamiku prostředí služeb a rostoucí důležitost zaměstnanců ve službách. Spokojenost zaměstnance se v konečné fázi odrazí ve spokojenosti zákazníka a rovněž v konkurenceschopnosti firmy. Aktuálnost problematiky je zde zřejmá.

Dalším z důvodů byla praktická osobní zkušenost v oblasti služeb. V rámci zpracovávání své bakalářské i diplomové práce jsem působila ve firmě, která poskytuje expresní přepravu zásilek. Přístup firmy a zaměstnanců vykazoval prvky interního marketingu. Vše nasvědčovalo tomu, že v této zahraniční firmě byl interní marketing aplikován.

¹ Volně přeloženo. Bruhn, M. *Internes Marketing*. s. 18.

Zaměření disertační práce na interní marketing bylo podpořeno i domněnkou, že firmy v České republice více prosazují externí marketing směrem k zákazníkovi a spokojeností zaměstnanců se zabývají pouze formálně, v rámci personální politiky.

Marketing jako podnikatelská filosofie nemusí být oficiálně (programově) ve firmě zaveden a přesto může firma vykazovat prvky tohoto způsobu myšlení.

Samotný pojem interní marketing je používán, ale jeho fungování v českých organizacích není dostatečně popsáno ani mu není věnována taková pozornost. Snahou tedy bude analyzovat problémy interního marketingu v praxi, nikoliv jen teoreticky na základě literatury; podat výklad problémů týkajících se interního marketingu v rychle se rozvíjejícím prostředí IT služeb.

Vzhledem k tomu, že problematika interního marketingu překračuje svým rozsahem možnosti řešení v rámci jedné disertační práce, bude cílem mé disertační práce především:

„Identifikovat stav interního marketingu ve firmách IT, zjistit základní podmínky jeho skutečného fungování, pojmenovat hlavní překážky k jeho aplikaci. Následně bude navržen nástroj pro identifikaci interního marketingu ve firmách.“

Při zpracovávání disertační práce budou využity zejména logické metody a metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Ve svých odborných knihách Kotler [31,32,33], upozorňuje, že bez interního marketingu nelze úspěšně provádět marketing externí, že vnitřní trh je mnohem důležitější než konvenční externí marketing. S tím názorem se shoduje i Greene [21] a uvádí, že vnitřní trh je klíčem k vynikajícím službám.

Pro dosažení úspěchu by firmy měly svůj „vnitřní život“ neustále zdokonalovat. Tento výrok platí obzvláště ve službách, kde je význam zaměstnanců, na které je interní marketing zaměřen, ještě vyšší.

Výzkum Intercommunic8 uveřejněný v Marketing Week prokázal, že na přelomu 21. století stále existovala velká mezera ve znalostech o interním marketingu ve světě. Ukázalo se, že 85 %² zkoumaných společností nemělo rozpočet na interní marketing či vnitřní personální aktivity. Interní marketing je v odborné literatuře zahrnován spíše do podkapitol knih zabývajících se obecně marketingem, službami, personalistikou, CRM. Českých titulů interního marketingu na našem trhu mnoho není. Této problematice se samostatně již delší dobu věnují spíše zahraniční autoři, jako jsou Rafig a Ahmed [42], Bruhn [11], Varey [48], Grönroos [22,23], Schulz [69].

Ukazuje se, že většina současných akademických studií o interním marketingu (IM) postrádá jednotnou koncepci toho, co máme chápat pod IM. Ještě více znepokojující je skutečnost, že většina empirických studií zkoumajících IM má tendenci se soustředit na to, zda aplikování IM v organizacích bylo správné, nebo ne. To vede ke zmatku v literatuře, co IM přesně je, co má dělat, jak se má dělat, a kdo ho má dělat. [4]

Otázku proč se zabývat interním marketingem a proč právě ve službách IT podněcují následující vývojové tendence:

- Vnitřní sdílení značky a vzájemné utužování vztahů podporuje vznik učící se (znalostní) společnosti. Zaměstnavatelé budou přirozeně nuceni všimnout si svých loajálních zaměstnanců. Jejich snahou a v konečném důsledku až povinností bude budování dlouhodobých vztahů s **klíčovými zaměstnanci**.
- Podle Jacka Welche [50] roste a ještě více poroste **diferenciace** zaměstnanců ve firmách. Schopní, kvalifikovaní a především zákaznicky orientovaní zaměstnanci jsou (a budou) považováni za základní prostředek poskytování služeb; více než materiál, technologie nebo produkt samotný.
- Rostoucí počet fúzujících společností nutí sjednotit **vnitřní trh**, komunikaci, kulturu a myšlení uvnitř společnosti.

²Samms, C. Dostupné na [www](http://www.poolonline.com/archive/iss5fea2.html): < <http://www.poolonline.com/archive/iss5fea2.html> >

- Lidé stále více upřednostňují **hodnotu** volného času. Mnoho pracovních činností lze díky technice vykonávat doma.
- Pevná pracovní doba se stává minulostí. Pracovní činnosti se přizpůsobují hektické době, práce je vykonávána v nepravidelném čase. Tento jev se odrazí především v **přístupu** k zaměstnancům, poroste význam **interního** marketingu.
- Otevřený svět a migrace lidí výrazně ovlivňuje pohled na „typického“ dnešního zaměstnance. Probíhající odliv „mozků“ nutí firmy k **zaměstnanecko-zákaznické orientaci**.
- **Získávání**, výběr a rozvoj zaměstnanců obvyklým způsobem personální politiky již není a nebude dostačující. Poroste vliv marketingu a rovněž managementu. [11]
- Vztah k zákazníkovi postupuje k vysoce individuální totální péči. Roste význam **one-to-one marketingu**. Lepší vztahy vedou k větší ziskovosti. Pro tento způsob péče o zákazníky budou firmy více vytvářet pozice typu klíčový manažer.
- Velká část spotřebitelů investuje právě do služeb, ať už v podobě vzdělávání, cestování, sportovních aktivit, peněžních služeb, komunikace atd. Lidé tráví více času prací a seberealizací.
- Stále **nové technologie** podporují vznik nových služeb, ovlivňují marketing (např. síla internetu). Vrcholí období informační společnosti.
- Roste **podpora** vývozu služeb.
- Podniky poskytující služby byly a jsou **flexibilnější**. V krizi se dokážou rychleji přizpůsobit náhlým změnám i novým trendům.
- Přechod z industriálního období (výroba) k období „konkurence ve službách“. Díky **diferenciaci** služeb, rozšiřování nabídky a rostoucím požadavkům zákazníka se zboží stále více stává nedílnou součástí celkové nabídky služby. Firmy musí být více flexibilní, rychleji předvídat a reagovat na požadavky (přání) zákazníka.

Pojem interní marketing služeb lze jen stěží vysvětlit bez objasnění dalších souvisejících pojmů, kterými jsou služby, marketing služeb. Jejich vysvětlením, přispějí k jednoznačnému chápání pojmu „interní marketing v IT službách“ a jeho širších souvislostí.

1.1 Služby a IT Služby

1.1.1 Služby

„Profesionální služby jsou o obyčejném řešení obyčejných problémů obyčejných lidí.“³

I Evropský soudní dvůr vymezuje službu výčtem toho, co mezi služby nespadá. Zeptejte se právníka, a ten vám pravděpodobně odpoví: „Službou se obvykle rozumí provedení prací a výkonů na základě dohody mezi smluvními partnery, tedy mezi poskytovatelem a příjemcem služby.“ Ekonom vám řekne: „Podívejte se do Odvětvové klasifikace ekonomických činností, služby začínají OKEČem 40 a končí OKEČem 93“.[52]

„Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.“⁴

V současné době vysvětlují podstatu služeb nejlépe američtí autoři Kotler a Armstrong [31]: *„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“*

Další autoři věnující se této problematice jsou především Payne [38], Freemantle [17], kteří navíc uvádějí, že služba vyžaduje *interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem*. K výše uvedené definici se přiklání i tuzemští autoři, např. Janečková [28], Vosoba [49].

Podobně definuje službu i Grönroos a to jako proces, který se skládá z jedné či několika nehmotných činností. Tyto činnosti mohou (ale nemusí) probíhat interaktivně mezi zákazníkem a zaměstnanci a mezi materiálními zdroji či systémem poskytovatele služby. To vše jako způsob řešení problému zákazníka. [23]

Vývoj služeb

Služby jako národohospodářská disciplína byly poprvé zaznamenány v 18. století. Klasický ekonom Adam Smith tehdy ve svém díle „Bohatství

³ V. Pavelka, *Managing Director ExMise Public Relations*

⁴ definovala Americká marketingová asociace

národů“ zmínil služby jako statek, který netvoří hodnotu (tím je pro něj z ekonomického hlediska nezajímavý). Později (19. stol.) byla teorie služeb rozpracována v díle Say týkajícím se statků materiální a nemateriální povahy. Teprve v souvislosti s teorií užítka spotřebitele definoval Mischler [36] službu následovně: „*Pod pojmem osobní služba se rozumí takový výkon, který byl vykonán samostatně k zajištění uspokojení potřeb*“.

V současnosti jsou služby důležitou „skrytou“ součástí ekonomiky a velmi úzce souvisejí s výrobou. Jsou řazeny do terciárního sektoru. Tento sektor ve vyspělých zemích prudce vzrostl oproti primárnímu či sekundárnímu sektoru a tradiční výroba značně poklesla. Proč? Podniky poskytující služby byly a jsou flexibilnější a v krizi se dokázaly rychleji přizpůsobit prudkým změnám a novým trendům. K významnému rozvoji služeb přispěly tendence celosvětového vývoje ekonomiky a to celková globalizace, propojováním národních ekonomik, elasticizace, preference směrem ke službám, intelektualizace, informatizace, zrychlující se tempo vědeckotechnického rozvoje, ekologizace, humanizace, intenzifikace (získání maximum efektu z každé výrobní jednotky).

Vývoj v České republice

Podíváme-li se na vývoj v České republice před rokem 1989, neměly služby téměř žádnou půdu. Centrálně plánovaná ekonomika a téměř žádná konkurence oblasti služeb ani marketingu nijak nepřála. Významné podnikatelské aktivity před tímto rokem prezentoval nejvíce Baťa (Zlín) a později Čuba (Slušovice). Všeobecně se kvalita služeb odvíjela od nálady pracujících. Po roce 1989 nastal boom. Ovšem služby byly značně „tradiční“, tzn. na prvním místě byla pohodlnost zaměstnance. Zákazník byl pouhým článkem zapadajícím do celého procesu prodeje a nákupu. Byl povinen respektovat pracovní dobu, způsob obsluhy, dbát příkazů, zákazů a doporučení. Zaměstnanci často hledali způsoby, jak si svou práci ulehčit a snažili se zákazníka této myšlenky přizpůsobit, hledali možnosti volného času na úkor práce. S růstem konkurence si však firmy začaly uvědomovat pozici zákazníka, začaly se učit marketing od vyspělých společností.

Oproti světovému trendu byl vývoj v oblasti služeb v České republice do roku 2007 v podstatě opačný. Zatímco ve světě rostl podíl ostatních služeb na úkor dopravy a cestovního ruchu, u nás měl nejvýznamnější podíl na českém exportu právě služby v oblasti cestovního ruchu a na druhém místě jsou to služby v oblasti dopravy. V rámci Exportní strategie ČR na léta 2006 – 2010 byl založen projekt „Podpora vývozu služeb“. Poprvé tak byla uznána potřeba vyčlenit sektoru služeb ve vládní strategii svůj prostor.

Tab. 1 Podíl služeb na HDP, zaměstnanosti a exportu v roce 2007⁵

Země	Podíl služeb na HDP	Podíl služeb na zaměstnanosti	Podíl exportu služeb na celkovém exportu
ČR	57,4 %	56,3 %	12,1 %
EU (25)	70,5 %	67 %	22,5 %
USA	78,6 %	81,1 %	28,3 %
JAPONSKO	73,5 %	67,7 %	16 %

Růst služeb podtrhují i výsledky agentury CzechInvest, která v článku „Investice v roce 2008: služby poprvé překonaly výrobu“, letos zveřejnila:

- Výzkum a vývoj nebo služby poprvé překonaly výrobu – a to hned v poměru 2:1.
- Nejčastěji se v České republice investuje do vývoje softwaru – IT tvoří 21 % všech investic.
- S přispěním agentury CzechInvest vzniká 213 nových investičních projektů – nárůst o 6 %.
- Vzniká 14 606 nových pracovních míst – téměř čtyři tisíce z nich obsadí vysokoškoláci.
- Hodnota nových investic dosahuje 30 miliard korun.

Za největším počtem nových investic stojí vývojáři softwaru. Celkem s přispěním agentury CzechInvest vzniká v České republice 43 nových center pro vývoj softwaru. Druhým nejobvyklejším sektorem pro nové investice bylo s 37 projekty strojírenství. Až na třetí místo spadl s 28 investicemi tradiční šampion automobilový průmysl.⁶

1.1.2 IT služby, charakteristika, vývoj

IT služby jsou bezpodmínečně spojeny s vývojem výpočetní techniky. Počátky IT služeb jako takových můžeme datovat do 60. let 20. století (etapa 2. generace počítačů - vynález tranzistorů, vznik operačních systémů). K úplnému rozkvětu došlo ve světě se vznikem osobního počítače (PC) v roce 1981, kdy výpočetní technika začala ovlivňovat nejen výrobní sféru, ale i domácnosti. Největší trh IT služeb vznikl v Americe a dodnes si drží své prvenství.

⁵ Vývoz služeb - nevyužitý potenciál, Agentura Czech Trade [52]

⁶ Investice v roce 2008. Agentura CzechInvest [61]

Podle OKEČ spadají IT služby do třídy 720000 Činnosti v oblasti výpočetní techniky, které se následně dělí do podtříd:

- Poradenství v oblasti hardwaru.
- Publikování, dodávky a poradenství v oblasti softwaru.
- Publikování a dodávky standardního softwaru.
- Jiné dodávky softwaru a poradenství v oblasti softwaru.
- Zpracování dat.
- Činnosti v oblasti databází
- Opravy a údržba kancelářských strojů a počítačů.
- Jiné činnosti související s výpočetní technikou.

V České republice byla situace díky předchozímu režimu nepříznivá. Podnikání ve službách včetně IT mělo minimální podmínky pro růst. Jedinou výjimkou bylo JZD Slušovice. Po roce 1989 vstoupili do České republiky s vidinou nových trhů, možností a zisků zahraniční dodavatelé, především společnost Microsoft. Během 10 let se náš trh přizpůsobil světovým tendencím, vzdělávání v oblasti výpočetní techniky se rychle rozvinulo. V současné době jsou čeští IT odborníci zahraničními firmami vyhledáváni. IT experti jsou nejčastěji zaměstnání v sektoru služeb, kde převažuje podnikatelská činnost v oblasti výpočetní techniky. Podíl odborníků na zaměstnané populaci u nás od poloviny devadesátých let průběžně stoupal (1995 – 1,2 %) až do roku 2002 (1,9 %). O opětovné oživení po letech 2003-2005 (o něco později než v USA a zemích západní Evropy) se postaral růst přímých zahraničních investic do oblasti strategických služeb a firmy typu Microsoft, Accenture, LogicaCMG, DHL apod., které těží z různých forem outsourcingu. Vynikajícím příkladem je společnost IBM. Ta se v České republice už od devadesátých let věnuje vývoji softwaru. Právě vynikající zkušenosti s českými programátory a s celým podnikatelským prostředím v České republice stály z velké části za loňským rozhodnutím společnosti přesunout řízení celé skupiny IBM pro střední a východní Evropu z Vídně do Prahy.

Český trh informačních technologií je v porovnání s ostatními státy střední a východní Evropy poměrně vyspělý, avšak oproti západoevropským zemím stále ještě růstově potenciální. Podle článku v IT Systéms 1-2/2008 dosáhly v roce 2007 výdaje na IT v ČR přibližně 4,3 miliardy amerických dolarů, český trh IT vzrostl o 20,8 %. Investice do informačních technologií vzrostly především vlivem příznivého hospodářského růstu, zosťující se konkurence, vládním programům na podporu rozvoje informačních technologií, evropským dotacím. V roce 2008, kdy se už začala projevovat globální krize, to bylo dokonce 22,6 %. Nutno však poznamenat, že velkou část z těchto

dvouciferných růstů tvoří kurzový pohyb české koruny vůči americkému dolaru. [80]

V současné době můžeme konstatovat, že IT služby v ČR jsou charakteristické svou:

- dynamikou,
- interaktivitou (zapojení zákazníka do procesu),
- nutností kvalifikovaných zaměstnanců (expertů).

Základní vlastnosti služeb jsou:

- Nehmatatelnost (abstraktnost, nehmotnost).
- Proměnlivost (záleží na každém poskytovateli).
- Nedělitelnost (spotřeba i výroba většinou probíhají současně).
- Pomíjivost (neskladovatelnost služeb, zničitelnost).
- Nemožnost vlastnictví (koupě služby neznamena určitý vlastnický vztah).

Prvky kvality služeb lze definovat následovně:

- postoje a názory zaměstnanců,
- vztahy mezi zaměstnanci,
- chování zaměstnanců,
- význam kontaktního personálu,
- znalost služby kontaktního personálu,
- vzhled zaměstnanců,
- přístup služeb zákazníkům.

Jaký bude další vývoj IT služeb a proč se touto oblastí vůbec zabývat? IT bude nadále více ovlivňovat život nejen firem, ale i domácností. Níže jsou uvedeny současné tendence, které naznačují další růst odvětví IT služeb:

- Neustálý vývoj IT technologií ve světě. Nové technologické postupy: virtualizace, konsolidace a automatizace.
- Elektronizace informací a informačních toků.
- Zvyšující se závislost firemních procesů na IT technologiích. Slučování firem, tlak na řešení v oblasti podnikových procesů.
- Agresivní protipirátská politika výrobců softwaru.
- Růst nároků uživatelů výpočetní techniky na jednoduchost krátké dodací lhůty a cenovou efektivitu.

- Růst investic do softwarových řešení s vyšší přidanou hodnotou.
- Rozšiřování IT do oborů jako jsou personalistika, logistická řešení, business consultancy (poradenství v oblasti procesy, finanční řízení, ...).
- Stírají se rozdíly mezi oblastmi IT a telekomunikací.
- Chod firem 24 hodin, on-line servis.
- Růst outsourcingu a pronájmu IT.
- Zvyšování bezpečnosti dat ve firmách.
- Roste význam podnikových sociálních sítí a jejich budování (Facebook). Budování sítí šířících multimediální služby.
- Růst řešení typu „Zelená řešení“ (pro řízení spotřeby energie, atd.).
- Růst počtu mobilních zaměstnanců firem.
- Vytváření projektových či globálních koalicí IT firem za účelem zvýšení tržního podílu.
- Zavádění vysokorychlostního internetu do domácností, digitalizace spotřebitelského zboží.
- Restrukturalizace IT oddělení firem (dle požadavků zákazníků).
- Růst vlivu referencí zákazníků.
- Nástup netbooku na úkor PC.
- Neznačkové zboží se stane „značkou č. 1“ (levnější, neznačkové alternativy).

Krise zmítá celým světem a mění podmínky obchodu ve všech oborech - IT nevyjímaje, jak uvádí článek *IT trendy v době ekonomické krize*⁷. Finanční krize nutí podniky k reorganizacím, hledání možností jak snížit náklady. „Hledají se cesty, jak získat více nebo alespoň stejnou míru výkonu za méně peněz. IT si tedy bude muset poradit i v této komplikované době, kdy dochází k radikálnímu snižování investic, ale bude muset i nadále poskytovat požadovanou úroveň služeb pro možný růst," říká Pavel Pikhart, Channel Account Manager ve společnosti 3Com.

Někteří přední analytici předpovídají snížení výdajů firem na technologie v USA a v Evropě. Naopak v Asii očekávají i navzdory krizi mírný růst.⁸

⁷ http://businessworld.cz/aktuality/it_trendy_krize-4254

⁸ http://cs.wikipedia.org/wiki/Web_2.0

V souvislosti s krizí analytická společnost IDC očekává růst globálního trhu IT v roce 2009 o pouhých 0,5 %, v případě pozitivního scénáře pak oživení v roce 2010 na hodnotu okolo 4,4 %. Poté mírný vzestup na hodnoty kolem 7-8 % v následujících třech letech, přičemž celková hodnota trhu by měla stoupnout z více než 5,7 miliardy dolarů v roce 2008 na zhruba 8,1 miliardy dolarů v roce 2013. [80]

Trendy v oblasti IT nastínil Jiří Loffelman v článku „Quo vadis IT“. Zde uvedl, že nejvíce diskutované trendy v následujících letech budou:

- Poroste role manažerů zodpovědných za IT ve firmě (větší nároky na komunikaci směrem k vnitřním stakeholders; poroste zodpovědnost za náklady do IT; nutnost rychlé adaptability při změnách strategie; schopnost najít rovnováhu mezi vizemi a realitou).
- Poroste poptávka po odbornících IT.
- IT firmy bude chápáno jako služba vnitřnímu zákazníkovi (business process knowledge).
- Růst významu Web 2.0 jako globální sdílené platformy. Termín „Web 2.0“ označuje to, co někteří lidé považují za další fázi vývoje webu, včetně jeho architektury a aplikací. Tato další fáze rozvoje webu se vyznačuje změnou hypertextových stránek z izolovaných úložišť informací na zdroje obsahující informace i funkcionalitu; sociální fenomén - tvorba a distribuce webového obsahu je dostupná komukoliv, otevřená komunikace, decentralizace autorit, sdílení a znovuvyužití, a „trh jako konverzace“; zvýšení ekonomické hodnoty webu tak, že přesáhne internetovou horečku na konci devadesátých let.⁹
- Růst motivačních prvků k získání loajálních zaměstnanců (hmotné benefity přestávají být dostačující, poroste vliv firemní kultury a posilování týmových vazeb). Loajálnost IT odborníků je vzhledem k jejich „moci nad firemními daty“ velice důležitá, ne-li zásadní.
- Bezpečnost (zaměření se na eliminaci nebezpečí zevnitř než z venku).
- Model Supply-Demand IT (rozdělení firemní složky na část Demand – jedná se zákazník IT oddělení a Supply realizují IT služby).
- Mnohé podniky jsou v počáteční fázi implementace systémů jednotné komunikace (UC — unified communication). Účelem UC je integrace komunikačních kanálů a mobilních komponent, umožňující uživateli volbu

⁹ KHUDHUR, P.: IT trendy v době ekonomické krize. [online]. [cit. 2009-12-02]. Dostupný na [www: http://businessworld.cz/aktuality/it_trendy_krize-42540](http://businessworld.cz/aktuality/it_trendy_krize-42540)

vhodného kanálu či výběr mezi nimi bez ohledu na to, kde se daný uživatel právě nachází a jaké zařízení používá.

Z výše uvedeného vyplývá nutnost mít zaměstnance:

- Rychle se učící novým technologiím.
- Zákaznicky orientované.
- Velmi loajální vůči své firmě.
- Silně motivované.

Vlastnosti IT služeb a výše uvedené tendence ovlivňují celkový přístup k řízení takových firem, jejich marketingu a především přístup k zaměstnancům.

1.1.3 Lidé v IT službách

Alternativní definice IT odborníků pochází z dílny OECD. Zahrnuje všechny uživatele, u kterých jsou vyžadovány pokročilé znalosti informačních a komunikačních technologií např. softwarových nástrojů využívaných v určitých sektorech či odvětvích (matematici, statistici, vrcholoví manažeři, finanční odborníci apod.)¹⁰ Jsou zaměstnanci ve službách IT stejní jako v jiných službách? Mají stejné potřeby? Co všechno jejich potřeby ovlivňuje? Můžeme konstatovat, že potřeby zaměstnanců v IT ovlivňují především následující skutečnosti:

- snižující se průměrný věk expertů (dynamičnost oboru a vysoké nároky na přizpůsobení se stále novým znalostem a postupům),
- zaměstnanci bývají zaměřeni více technicky, než zákaznicky,
- pracují zde převážně muži,
- prodlužující se pracovní doba služeb (interaktivní),
- pozice „profesionálů“ (nezájem o spolupráci s kolegy, introverti).

Zajímavé výsledky poskytuje studie nejlepších zaměstnavatelů. Otázkou „Nejlepšího zaměstnavatele v Evropě“ se zabývá a jejich žebříček sestavuje již od roku 2003 Great Place to Work Institute. Výsledky jsou založeny jak na názoru zaměstnanců, tak na podrobném manažerském průzkumu. Nejlepší zaměstnavatel by se pak podle průzkumu dal definovat takto: *„Místo, kde zaměstnanci důvěřují lidem, pro které pracují, jsou hrdi na svoji práci a rádi spolupracují s ostatními lidmi, které mají kolem sebe.“*

¹⁰ Český statistický úřad. *Lidské zdroje v informační společnosti*. [online]. [cit. 2007-08-01]. Dostupné na http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/lidske_zdroje_v_informacni_spolecnosti_it_odbornici#1

Kvalita zaměstnavatele je pak dle výzkumu determinována třemi faktory:

- Vztahem mezi zaměstnanci a managementem.
- Vztahem mezi zaměstnanci a jejich prací.
- Vztahem mezi zaměstnanci navzájem.

Podle obdobné studie Hewitt Associates, která každoročně stanovuje žebříček „Nejlepších zaměstnavatelů v České republice“, se tyto společnosti v roce 2009 vyznačují tím, že:

- mají o čtvrtinu (24 %) více motivovaných zaměstnanců v porovnání s ostatními společnostmi na trhu, zaměstnanci jsou oproti ostatním spokojenější se všemi (20ti) sledovanými oblastmi pracovního života, jako jsou např. přístup přímých nadřízených, rovnováha pracovního a soukromého života, pocit uznání, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců atd.,
- navýšili o čtvrtinu počet zaměstnanců, své vrcholové manažery hodnotí lépe ve všech dotazovaných oblastech. Zaměstnanci mají pocit, že se o ně vrcholoví manažeři zajímají, že je považují za nejdůležitější zdroj společnosti a oceňují, že jsou manažeři viditelní a otevřeně komunikují,
- čtvrtina zaměstnanců Top 15 považuje svoji firmu za dobré místo k práci a věří v její úspěšnou budoucnost (u ostatních společností podobně uvažuje jen polovina zaměstnanců),
- vykazují vyšší návratnost pro akcionáře a mají vyšší tržby na zaměstnance než zaměstnavatelé průměrní,
- mají průměrnou absenci z důvodu nemoci na zaměstnance 5,5 dne, přičemž ostatní společnosti se trápí absencí dvojnásobnou (12,5 dne). [74]

Zajímavostí níže uvedených výsledků obou studií je skutečnost, že v první pěti TOP zaměstnavatelů v Evropě i v České republice v letech 2008 i 2009 je několik společností z oboru IT.

Tab. 2 Nejlepší zaměstnavatelé v Evropě [53]

Pořadí	2008	2009
1.	Microsoft	Microsoft
2.	Google	Impuls Finanzmanagement
3.	Cisco	Google
4.	3M	Cisco
5.	Impuls Finanzmanagement	Fater

Tab. 3 Nejlepší zaměstnavatelé v ČR [74]

Pořadí	2008	2009
1.	Microsoft	Microsoft
2.	Aquasoft	Vodafone Czech Republic
3.	EN Telekomunikace	Tchibo Praha
4.	Oriflame	Logica Czech Republic
5.	GlaxoSmithKline	ABB

Na závěr této části pak lze konstatovat, že chování zaměstnanců ve službách vyžaduje:

- Profesionální přístup k zákazníkovi za všech okolností (hledat řešení, nezatěžovat klienta složitými analýzami a variantami).
- Týmovou práci s vysokou mírou vlastní odpovědnosti v rozhodování.
- Využívání znalostí potřeb zákazníka, pracovní i osobní etiky.

Flexibility v organizaci služeb lze dosáhnout segmentací pracovní síly na její klíčové a periferní složky:

- Top-management, střední management, vedoucí oddělení, pomocný personál.
- Klíčoví zaměstnanci (flexibilní), periferní zaměstnanci (najíímání dle potřeby).

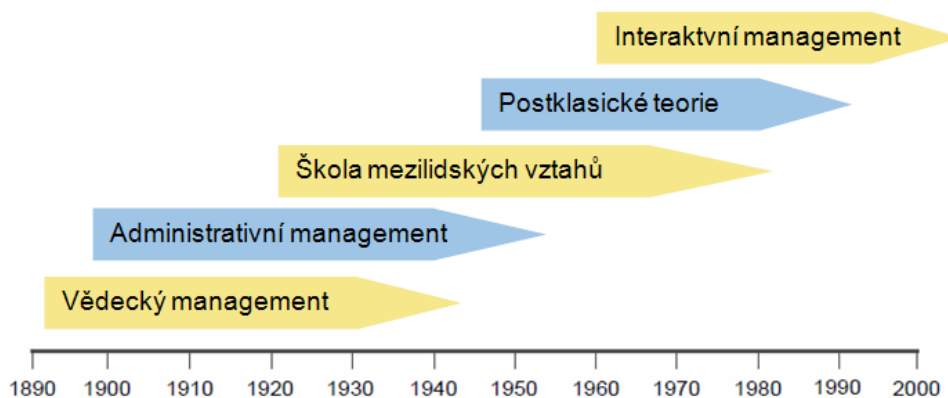
1.2 Řízení firem a vedení lidí

Co si představit pod pojmem řízení firem a jakou roli sehraává ve vztahu k zaměstnancům? Pro bližší pochopení této problematiky budou v následující kapitole popsány různé přístupy k řízení.

1.2.1 Teorie řízení

Dějiny moderního managementu můžeme začít sledovat od počátku 19. století. Tato doba byla charakteristická přechodem od ručních manufaktur, kde jeden člověk vykonával veškerou práci, k automatizovaným procesům, které již vyžadovaly určitou dělbu práce a následnou specializaci. K prvním ekonomům, kteří začali hovořit o dělbě práce a položili tak základy managementu, patřil již dříve zmiňovaný Adam Smith.

Od přelomu 18. a 19. století až po současnost, pak prošla teorie managementu významným vývojem, který se dá charakterizovat spíše jako vývoj ve spirále než jako evoluce. Po celou dobu vývoje se jednotlivými myšlenkovými proudy managementu táhnou dva klíčové pohledy, které se často bijí, ale často se také snaží najít synergie. Těmito dvěma pohledy či přístupy k manažerské práci jsou *důraz na procesy* a *důraz na lidský kapitál*.



Obr. 1 Vývoj managementu řízení v čase [29]

Manažerské přístupy tak, jak se v minulosti prosazovaly, jsou zaznačeny ve vývojové řadě na obrázku.

Vědecký management

Hlavními představiteli tohoto směru byli Frederic W. Taylor a následně Henry Ford, který tento přístup převedl do praxe ve svých závodech na výrobu automobilů. Taylorův vědecký management byl založen na systematickém studiu pracovních procesů, tedy na vztahu mezi zaměstnanci a prací, kterou vykonávali. Taylor věřil, že dělba práce a specializace, povede ke snížení času na výrobu a že tak bude dosahováno větší efektivity. Následně pak formuloval 4 principy, na kterých byl vědecký management založen. Taylor popsal tyto principy svého vědeckého řízení v několika knihách. Mezi nejznámější patří *Shop Management* (1903) a *Principles of Scientific Management* (1911).

Mezi další pokračovatele vědeckého managementu patřili Frank a Lillian Gilbrethovi, kteří se věnovali časově-pohybovým studiím. Ke svému bádání využívali tehdejších nejmodernějších metod (filmování). Později se zaměřili na vliv pracovního prostředí (světlo, barva, teplota apod.) na výkonnost pracovníků.

Největší přínos pro rozšíření vědeckého řízení, však měl Henry Ford. Implementace Taylorových principů vědeckého řízení, spolu se zavedením mechanizace některých procesů (zejména pásová výroba), vedla k obrovskému nárůstu produktivity ve výrobě (např. ze 100 automobilů měsíčně na více jak 1000 při zvýšení mzdových nákladů jen o 90 %). Přes tyto nesporné úspěchy se Ford potýkal s vysokou fluktuací (až o 400 %). Tuto situaci se rozhodl řešit jistou formou „motivace“. Snížil pracovní den z 9 na 8 hodin a zvedl základní mzdu o 100 % z 2,5 USD na 5 USD. Na druhou stranu zaměstnával stovky inspektorů (kontrolorů), kteří dohlíželi na zaměstnance jak v práci, tak mimo ni. Zaměstnanci nemohli opustit své místo u linky a ani hovořit jeden s druhým.

Fordova posedlost kontrolou vedla tak daleko, že zřídil „sociologické oddělení“, jehož inspektoři kontrolovali zaměstnance firmy i mimo pracoviště – v soukromém životě. Zaměstnanci, kteří se pak nechovali podle definovaných standardů, mohli být propuštěni (například dlužili, holdovali alkoholu apod.). [29]

Dle Jonese lze nevýhody tohoto řízení spatřovat v:

- Práce v novém systému je mnohem nudnější (rutinní, nemotivující)
- Na pracovníka je nahlíženo pouze jako na výrobní prostředek, který musí plnit určité výrobní normy (které byly velmi často zpřísnovány, tak aby se produktivita dále zvyšovala).
- Růst fluktuace
- Striktní kontrola „zdrojů“ – jak materiálových, tak lidských.

Často se ve spojení s vědeckým managementem hovoří o osobě Tomáše Bati. Tento český podnikatel a průmyslník se stal významnou osobou nejen českého, ale i světového managementu. Přestože byl žákem Henryho Forda, dá se říci, že jej v mnoha aspektech i předčil. Jeho heslo “Náš zákazník, náš pán”, které v Česku přešlo do běžné mluvy, pochází z dílny Baťovy reklamní produkce. Baťův systém řízení zahrnoval nad rámec standardních metod vědeckého řízení:

- Plánovitost veškerých činností.
- Motivace jednotlivých oddělení podílem na zisku, samospráva středisek.
- Reklama v nových médiích; vydávání firemního časopisu.
- Globální pojetí trhů a expanze na zahraniční teritoria.
- Propracovaný sociální systém péče o zaměstnance a jejich školení. Výchova vlastních lidí ke spolupráci, hospodárnosti, podnikové soudržnosti.
- Pravomoc a zodpovědnost řídicích pracovníků.
- Kontrola kvality.

Je tedy evidentní, že Baťův způsob řízení daleko přesáhl hranice vědeckého managementu, i svou dobu.

Administrativní management (Správní řízení)

Zatímco vědecký management, který vznikl v USA, se zaměřoval na optimalizaci výrobního procesu, administrativní management, mající kořeny v Evropě, se zabýval zejména organizační strukturou a hierarchickými vztahy

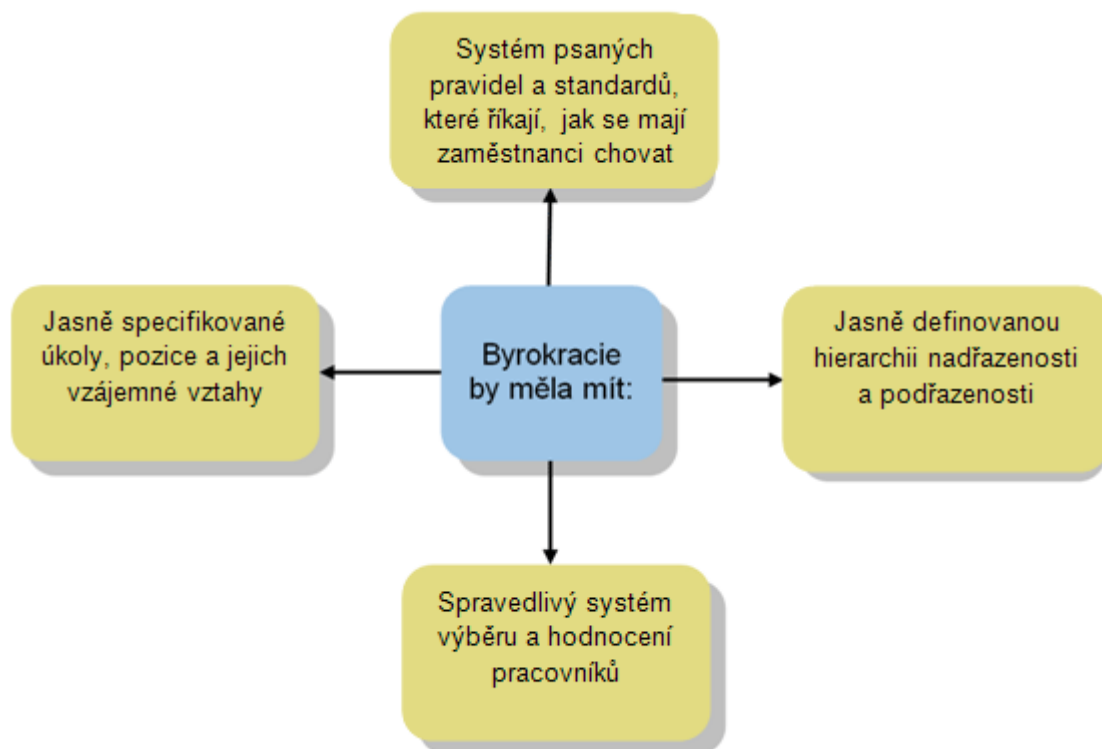
v organizaci. Max Weber a Henry Fayol, jako zakladatelé tohoto myšlenkového proudu, věřili, že organizace je klíčem k dosažení podnikových cílů.

Byrokratická teorie

Max Weber, německý profesor sociologie, přišel na počátku 20. století s myšlenkou, že jen formální organizační systém, kde jsou jasně definovány role, pravidla a vazby, zajistí společnosti výkonnost a efektivitu. Tuto „byrokratickou“ organizaci, postavil na 5 principech:

- Formální autorita plyne z pozice v organizaci.
- Lidé by měli zastávat svou pozici v organizaci díky svým dovednostem, ne díky sociálnímu postavení či osobním vazbám.
- Rozsah formální autority každé pozice, zodpovědnost a vztahy k ostatním pozicím v organizaci, by měly být jasně specifikovány.
- Aby bylo možné efektivně aplikovat autoritu v rámci organizace, je nutno jasně stanovit hierarchii podřízenosti a nadřízenosti.

Vedoucí musí vytvořit jasný systém pravidel, standardů a norem, tak aby mohli efektivně kontrolovat chování v rámci organizace. [29]



Obr. 2 Byrokratická teorie dle Webera [29]

Fayolovy principy managementu

Nezávisle na Webrovi pracoval na svých principech managementu i Henry Fayol, ředitel společnosti Comambault Mining. Fayol přišel se 14 principy, které dle něj zefektivní manažerský proces:

- Pracovní týmy - dělba práce, zvýšení specializace, snížení monotónnosti a nárůst efektivity.
- Pravomoc a odpovědnost - manažer má právo dávat příkazy a je zodpovědný za výsledky.
- Jednotnost příkazování - zaměstnanci podléhají jen jednomu vedoucímu.
- Linie řízení - plošné řízení; délka řetězce řízení od top managementu dolů, by se měla zkracovat.
- Centralizace - authority by se neměly koncentrovat pouze v top managementu.
- Jednotnost řízení - organizace by měla být řízena dle jedné vize, jednoho plánu.
- Spravedlnost - se všemi zaměstnanci by mělo být zacházeno spravedlivě a s respektem.
- Pravidla - struktura organizace by měla zajišťovat efektivitu a nabízet zaměstnancům možnost realizace a růstu.
- Iniciativa - manažeři by měli umožnit zaměstnancům kreativitu a inovativnost.
- Disciplína - manažeři by měli vytvořit tým, který jde za dosažením cílů.
- Osobní uznání - manažeři by měli vytvořit systém odměňování výhodný pro zaměstnance i pro firmu.
- Stabilita týmu - dlouhodobí zaměstnanci získávají zkušenosti, které mohou pomoci společnosti.
- Podřízenost individuálních zájmů zájmům společným - zaměstnanci by měli chápat, jak jejich výkonnost ovlivňuje výkonnost celé organizace.
- Týmový duch - manažeři by měli podporovat přátelství, nadšení a oddanost pro společné cíle. [13]

Za obecnou nevýhodu administrativního (správního) managementu, zejména pak v podání Webra, je přílišný důraz na pravidla. To ve svém důsledku může znamenat neflexibilní, byrokratické řízení. Na druhou stranu Fayol s Webrem připravili jasná pravidla pro manažery, jak nastavit organizaci tak, aby pracovala efektivně. Například vazby mezi výkonem a odměňováním, jak o nich hovořili tyto dva autoři, jsou základem pro nynější teorie motivace a vedení.

Behaviorální management (“Škola mezilidských vztahů“)

Behaviorální přístup zdůrazňuje význam psychologických a sociálních faktorů a jejich vliv na výsledky práce lidí. Z těchto poznatků (především z empirických rozborů) odvozuje řadu doporučení pro tvorbu metod vedení lidí, jejich stimulaci a motivaci. Uvažuje osobní i skupinové zájmy pracovníků, vliv různých podmínek pracovního a sociálního prostředí, formy účasti pracovních kolektivů na řízení, způsoby řešení konfliktů apod.

K hlavním představitelům v USA patří E. Mayo a M. P. Follettová. Dříve než v USA se psychologicko-sociální přístupy objevily v Evropě. Představiteli byli Němec H. Munsterbeg, Francouz E. Durkheim, Angličan B. S. Rowntree či Italové V. Paret a A. Moss.

Za zakladatele tohoto myšlenkového směru managementu lze považovat **Mary Parker Follettovou**. Její práce v oblasti managementu byly reakcí na učení Taylora. Follettová vyčítala Taylorovi, že ve svém přístupu k managementu ignoruje lidskou stránku. Poukazuje na skutečnost, že zaměstnanec nemusí být jen výrobním prostředkem. Pokud zaměstnancům umožníme participovat na chodu firmy a umožníme jim projevit vlastní iniciativu, přínosy pro společnost mohou být mnohem větší. Dle Follettové by právě zaměstnanci měli být nositeli změn a inovací, zatímco manažeři by měli vystupovat spíše jako „trenéři“ (coach) a pomocníci (vedoucí) než kontroloři.

Také poukázala na skutečnost komunikace a kooperace napříč organizací. Zavedla pojem „cross-functioning“, což ve své podstatě znamenalo tvorbu týmů, kde členové z různých oddělení pracovali společně na konkrétních projektech.

M. P. Follettová aktivně působila v době, kdy se velké oblibě těšilo Taylorovo vědecké řízení, které přinášelo okamžité výsledky v podobě zvyšování efektivity ve výrobě. Z toho důvodu nebyla její práce příliš akceptována a uznávána. Již na počátku 20. století hovořila o pojmech, jako jsou:

- Týmová práce.
- Interní komunikace.
- Coaching.
- Zapojení zaměstnanců do procesu řízení. [13]

Behaviorálnímu managementu se dostalo větší pozornosti až před 2. světovou válkou a to díky psychologovi z Harvardu **Eltonovi Mayovi**.

V letech 1924-1932 proběhla ve společnosti Hawthorne Works of Western Electric studie, která měla za cíl zjistit vliv pracovního prostředí (podobná studie jako prováděli manželé Gilbrethovi) na výkonnost pracovníků. Tato studie, která je nyní známa jako Hawthornská studie, přišla na tu dobu s velmi zajímavými

zjištěními. Kvalita pracovního prostředí (například úroveň osvětlení), neměla významný vliv na výkonnost pracovníků. Pro hlubší analýzu byl přibrán Elton Mayo, který provedl další šetření a následně byl definován tzv. **Hawthornský efekt**. *Bylo zjištěno, že výkonnost zaměstnanců není determinována pouze pracovními podmínkami, ale že je velmi výrazně ovlivňována vztahem zaměstnanců k jejich manažerům.* Konkrétním zjištěním tedy bylo, že chování manažera a jeho schopnosti vést, mohou ovlivňovat výkonnost zaměstnanců. Od tohoto okamžiku se začala věnovat větší pozornost školení manažerů, tak aby byli schopni motivovat zaměstnance k vyšším výkonům.

Jednou z hlavních implikací Hawthornské studie bylo, že chování manažerů a zaměstnanců na pracovišti je pro výkonnost stejně důležité jako optimalizace pracovních procesů či podmínky na pracovišti. Začíná se hovořit o „neformální organizaci“, tedy společenských vazbách, které na pracovišti vznikají. Pocity, myšlenky či chování týmů se tak přímo ovlivňují výkonnost. [13]

Po druhé světové válce pokračoval výzkum v oblasti behaviorálního managementu. Jedním z nejznámějších přístupů vyvinutých v tomto období byla Teorie X a Teorie Y **Douglase McGregora**.

Tab. 4 Charakteristiky Teorie X a Y [29]

Teorie X	Teorie Y
Zaměstnanec je lenivý, nemá rád svou práci.	Zaměstnanec pracuje rád, je to jeho přirozenost.
Zaměstnanec je motivován pouze penězi, vyhýbá se odpovědnosti, chce být řízen, není ambiciózní.	Zaměstnanec je sám motivován, je kreativní, nemá rád práci pod tlakem, vyhledává odpovědnost.
Lidé se brání změnám a zajímají se jen o vlastní blaho.	Lidé se zajímají o cíle firmy.
Manažer musí pracovníka neustále kontrolovat a úkolovat. Systém pravidel, standardů a norem.	Manažer zde není od toho, aby jen kontroloval, ale spíše aby byl nápomocen zaměstnancům při dosažení stanovených cílů (osobních i firemních)

Škola lidských vztahů tak měla velký přínos pro moderní vnímání managementu, kdy převládá názor, že motivační vedení lidí je výrazně hospodárnější a účinnější než zdrojově náročnější zlepšování pracovních podmínek. Stala se východiskem pro moderní personalistiku. Kritizována bývá její zahloubanost do psychologicko-sociálních otázek, která vede k nedoceňování věcné problematiky řízených funkcionálních procesů a jejich efektivního provádění. [13]

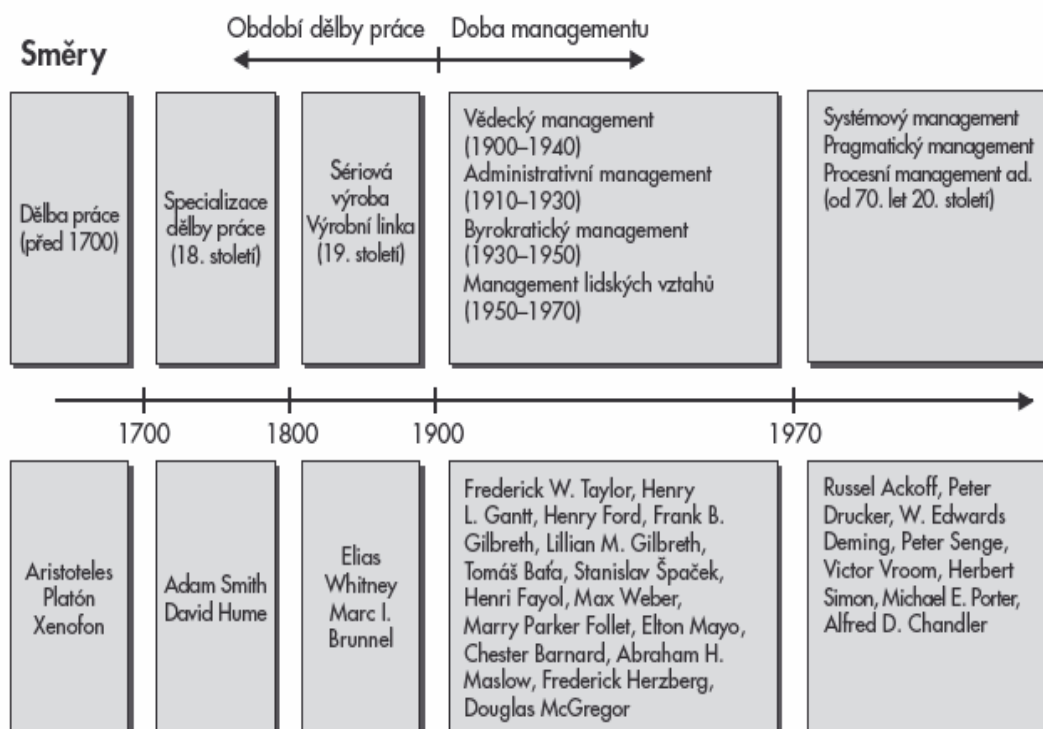
Management jako věda (postklasické teorie)

V 70. letech 20. století, s rozvojem informačních technologií, se do managementu začínají promítat kvantitativní metody a techniky, či jiné vědecké přístupy, které mají za cíl maximalizovat výkonnost organizace. Existuje mnoho oblastí, kterými se „manažerská věda“ zabývá, ale ve své podstatě se dá říci, že myšlenkově navazují na výše uvedené „klasické“ teorie řízení. Postklasické manažerské přístupy pak můžeme rozdělit na:

- Procesní přístupy.
- Systémové přístupy.
- Kvantitativní přístupy.
- Empirické přístupy.

Všechny tyto přístupy v sobě zahrnují řadu metod a technik, které mají za cíl pomoci manažerům při jejich rozhodování a zvýšit efektivitu firem. [29]

Následující obrázek zachycuje pohled na vývoj managementu tak, jak je popsán ve většině české literatuře. Fáze vývoje managementu popsaná v následující podkapitole se již v české literatuře příliš neobjevuje.



Obr. 3 Vývojové etapy řízení [46]

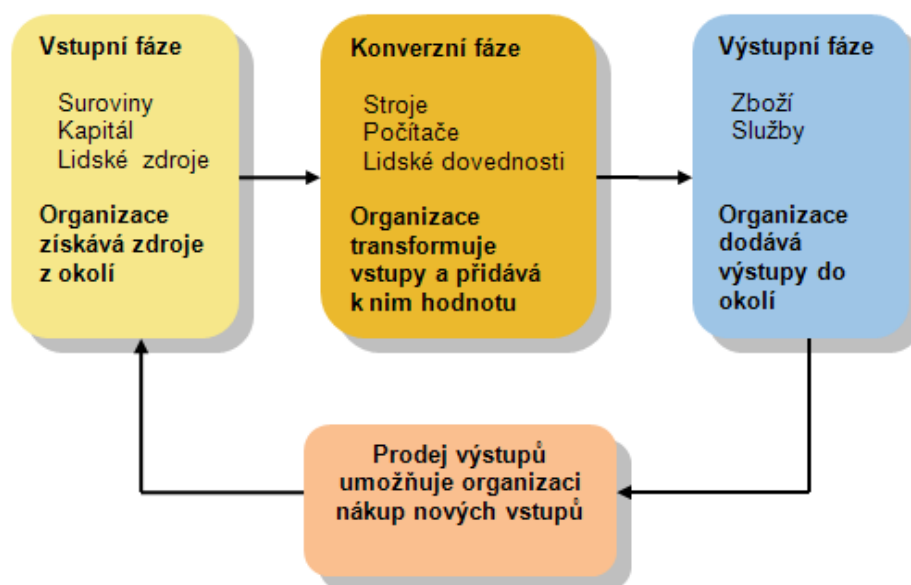
Teorie prostředí-organizace (interaktivní management)

V zahraniční literatuře se můžeme setkat také s další fází vývoje managementu, tzv. „Organizational Environment Theory“. S tímto termínem se můžeme setkat například u Jonese [29]. Tuto fázi můžeme chápat jako prozatím poslední stádium vývoje managementu. Principy této teorie řízení se již projevují i v postklasických školách managementu. Hlavní posun oproti klasickým teoriím řízení je, že se ekonomové již nezabývají otázkou „jak mohou manažeři ovlivnit chování a efektivitu uvnitř organizace?“, ale „jak mají manažeři jednat, aby nastavili takové vztahy mezi organizací a jejím okolím, aby co nejlépe naplnili cíle organizace“. Okolím organizace pak chápeme na jedné straně dodavatele zdrojů, na straně druhé zákazníky a tím i dodavatele kapitálu. Tento manažerský přístup se zakládá na dvou nezávislých teoriích.

Otevřený systém

V 60. letech 20. století definovali Daniel Katz, Robert Kahn a James Thomson, organizaci jako otevřený systém, který bere zdroje ze svého okolí a transformuje je do zboží či služeb, které dodává zpět do svého okolí. Byly definovány 3 fáze – vstupní (zásobování), konverzní (výroba) a výstupní (prodej).

Společnosti, které jsou řízeny nezávisle na svém okolí, nemůžou uspět. Firmy totiž musejí soutěžit jak o zdroje tak o zákazníka a proto je musejí při svém rozhodování brát v úvahu. Efektivita řízení konverzní fáze, pak determinuje kvalitu konečného produktu či služby. Autoři zde také kladou důraz na kooperaci v rámci organizace. Mluví o synergii, která nastává, když jednotlivá oddělení koordinují své činnosti za účelem dosažení společných cílů. Můžeme říci, že v tomto pohledu se objevují náznaky marketingového myšlení s orientací jak na externího, tak i interního zákazníka. [29]



Obr. 4 Otevřený systém řízení [29]

Kontingenční teorie

Kontingenční teorie vznikla také v 60. letech 20. století a to díky T. Barnsovi, G. M. Stalkerovi, P. Lawrencovi aj. Lorschovi. Hlavním sdělením kontingenční teorie je, že neexistuje jeden nejlepší způsob jak organizovat. Organizační struktura a systém kontroly, které jsou manažery používány, jsou závislé na okolí, ve kterém firma působí. Přesněji řečeno, okolí firmy determinuje organizační strukturu, kontrolní systém a způsob vedení a motivování personálu. V kontextu s teoriemi Webra a Fayola, Burns se Stalkerem navrhli dva základní způsoby, jak mohou manažeři řídit organizaci v závislosti na charakteristice okolí jejich firem. Tyto dva typy vedení korespondují se dvěma typy okolí: *dynamickým* a *statickým*. Těmto okolím odpovídají organická a mechanická struktura řízení, přičemž mechanická struktura koresponduje s Teorií X, zatímco organická s Teorií Y.

Mechanická struktura je volena pro stabilní prostředí bez změn (např. monopolní). Autorita je centralizována na úrovni top managementu, úkoly jsou jasně specifikovány a není ponechán prostor pro invenci. Důraz je kladen na procesy a disciplínu. Chování zaměstnanců je jednoduše předvídatelné. Každý zná své úkoly. Jako příklad uvádějí řetězce rychlého občerstvení McDonald's. Vedoucí činí veškerá důležitá rozhodnutí a následně již jen dohlíží na jejich plnění ze strany zaměstnanců. Plnění úkolů musí být v souladu s jasně definovanými pravidly a standardy.

Organická struktura na druhou stranu, je vhodná v dynamickém a měnícím se prostředí, tam, kde je obtížné se dostat ke zdrojům, či kde probíhá boj o zákazníka. Autorita je decentralizována a zaměstnanci jsou podporováni, aby sami činili rozhodnutí a přebírali odpovědnost. Po odděleních je vyžadována vzájemná spolupráce po vzoru cross-funkčního modelu Mary Parker Follettové. Kontrola není tak striktní jako u mechanické struktury a spoléhá na sdílené normy a hodnoty. Existuje neformální organizace a vazby. [29]

Shrnutí, zařazení do kontextu vývoje moderní společnosti a marketingu

Jak již bylo uvedeno, kořeny moderního managementu sahají do počátku 20. století, tedy do doby kterou někteří autoři popisují jako počátek „epochy strojů“. S růstem globalizace a s rozvojem moderních (zejména informačních) technologií, pak dochází k posunu od „epochy strojů“ k „věku informací“. Řečeno slovy Alvina Tofflera „ekonomika hrubé síly“ je nahrazována „ekonomikou intelektuálních schopností“. [13]

Tyto společensko-ekonomické změny se samozřejmě odráží i ve způsobu vedení společností a ve způsobu, jak manažeři nahlíží na člověka. Manažerská práce se posunula od příkazování, řízení a kontroly k vedení, coachingu, motivování a komunikaci.

V následující tabulce jsou popsány klíčové charakteristiky jednotlivých období z pohledu managementu.

Tab. 5 Srovnání epochy strojů a věku informací [Vlastní zpracování]

Období	Epocha strojů	Věk informací
Ekonomická charakteristika	Ekonomika hrubé síly	Ekonomika intelektuálních schopností
Primární zaměření managementu	Procesy	Lidé
Okolí společnosti	Statické	Dynamické
Konkurenční boj	Mírný	Intenzivní
Šíře konkurence	Lokální	Globální
Manažerské školy	Vědecký a administrativní management	Behaviorální a interaktivní management
Firma je vzhledem k okolí	Uzavřený systém	Otevřený systém
Marketingové přístupy	Výrobní, výrobková a prodejní koncepce	Marketingová a sociálně marketingová koncepce
Úkoly managementu	Optimalizace výroby, Analýza hodnotových řetězců, Analýza nákladů	Motivace, vedení, coaching, komunikace
Organizace založena na	Pravidla, standardy, normy	Neformální organizace, týmová práce, decentralizace pravomocí
Způsob řízení založen na	Příkazy a kontrola	Samostatnosti, iniciativě, sdílených hodnotách, delegování
Vnímání zaměstnanců	Pracovní síla	Lidský zdroj
Charakteristika zaměstnance	Člověk podnikový	Člověk podnikavý

Interakce s okolím byla počátkem marketingové koncepce. Manažeři již nepřemýšleli jen o firmě, jako izolované entitě, ale uvažují o ní v kontextu trhu a tedy i zákazníka.

Tab. 6 Důležitost procesů v rámci jednotlivých teorií řízení [Vlastní zpracování]

Vývojové etapy managementu	Procesy			
	Výrobní proces	Organizace	Personál	Interakce s okolím
Vědecký	+++	+	+	+
Administrativní	+	+++	+	+
Behaviorální	+	++	+++	+
Interaktivní	++	++	++	+++
Celostní pohled	+++	+++	+++	+++

Behaviorální management zase klade důraz na člověka a jeho potenciál, jako na zdroj růstu efektivity firmy (na rozdíl od vědeckého, kde je to výrobní proces, nebo administrativního, kde jsou to organizační struktury a hierarchie). Tyto 2 manažerské přístupy je tak možno považovat za východisko pro vznik integrovaného marketingu (marketingové koncepce), který slučuje aktivity interního a externího marketingu.

1.2.2 Měnící se role zaměstnanců

Tak jak se vyvíjely pohledy na management, vyvíjelo se i vnímání a role zaměstnanců. Chester Barnard definoval ve své knize *The Functions of the Executive* dva druhy zaměstnanců – „člověka podnikového“ a „člověka podnikavého“. Ve své podstatě jde o evoluci, kdy člověk podnikový je typickým zástupcem zaměstnance ve společnostech aplikujících vědecký způsob řízení. Loajálně tedy plní příkazy, nemá potřebu být iniciativní a neklade zbytečné otázky. Prostě jen plní své povinnosti, které jsou jasně definovány podnikovými pravidly, normami a standardy. Za to člověk podnikavý, se chce realizovat poněkud více. Je aktivní a samostatný. Nebrání se odpovědnosti. Je tak potenciálním zdrojem růstu pro firmu. Je tím nejdůležitějším firemním aktivem, s obrovským intelektuálním potenciálem. Člověka, jako to nejdůležitější aktivum, popsal ve své knize *The Age of Unreason* Charles Handy. Aby tento potenciál byl využit, musí manažeři adekvátně měnit způsob řízení a organizace. Tom Burns spolu s G. M. Stalkerem, autoři již zmiňované kontingenční teorie, popsali ve své knize *The Management of Inovations*, způsob organizace, který by měl umožnit využití tohoto lidského intelektuálního potenciálu. Burns se Stalkerem byli kritici vědeckého a administrativního (byrokratického) řízení. Jako protipól nabídli „organickou organizaci“. Tato organická organizace je založena na důrazu na síť, sdílené vizi a hodnotách, firemní kultuře, týmové

práci překračující organizační jednotky či na efektivním sdílení vědomostí a zkušeností (komunikaci). V takovémto prostředí pak má intelektuální potenciál možnost uplatnění a seberealizace. [13]

Znalostní management. V takto nastaveném prostředí není problém sdílet znalosti. Existuje mnoho publikací o znalostním managementu – sběru znalostí a jejich řízení v podnikové sféře. Tato oblast není předmětem této práce, ale úzce se jí dotýká. Pod pojmem „management znalostí“ si můžeme představit tvorbu, identifikaci, shromažďování a řízení znalostí zaměstnanců pro potřeby organizace. Zahrnujeme zde nejen pozitivní, ale i negativní zkušenosti s určitou problematikou. Jeho účelem je zajistit, aby správní zaměstnanci měli v tu správnou chvíli ty správné znalosti, a to konkrétně takové, které potřebují ke své práci. [37]

Byly zjištěny nesčetné důvody špatné realizace tohoto typu managementu. Základní bariéry realizace či implementace rozdělil Probst a kol. (1999) na tzv. „technické“ a „osobní“. Mezi technické překážky lze zařadit nedostatek kapacit a zdrojů, nepružná struktura, špatné technické vybavení. To vše zhoršuje pracovní podmínky a neschopnost zaměstnanců sdílet znalosti. Tyto překážky lze ovšem investicemi a reorganizací snížit. Složitější je odstranění tzv. osobních překážek (nepochopení, špatné mezilidské vztahy, nízká motivace, aj.). Pro management znalostí by mělo být důležité prozkoumat vnitřní trh, protože k jeho úspěšné realizaci je důležité znát potřeby a očekávání spolupracujících osob (zaměstnanců), které se na řízení znalostí mají podílet. A právě interní marketing je jedním z prostředků, jak tohoto stavu dosáhnout. Nástroje interního marketingu mohou pomoci spolupracovníkům pochopit znalostní management, jeho podstatu a otevřít jejich myšlení směrem ke sdílení vlastních znalostí.

Udržení kvalitních zaměstnanců se stává strategickou prioritou. Odhaduje se, že ztráta kvalitního zaměstnance firmu stojí šest až 12 jeho měsíčních mezd. "U klíčových lidí může být tento údaj ještě vyšší, neboť s nimi odchází klíčové znalosti, přerušují se nastavené vazby v rámci pracovních týmů a celé firmy," říká vedoucí poradenské divize společnosti Hewitt Associates Kamil Švec. Stále častěji se snaží zaměstnavatelé udržet své pracovníky větší nabídkou zaměstnaneckých výhod, uvedl country manažer firmy Robert Half CR Aleš Křížek. Za nejúčinnější nástroj pro udržení zaměstnanců považuje osobní přístup a otevřenou komunikaci nadřízeného. Velmi důležitá je pro klíčové zaměstnance vize jejich budoucnosti v rámci firmy a možnost profesního či kariérního růstu. Respekt a důvěra v nadřízeného je nejlepší způsob, jak si udržet zaměstnance. [62]

1.3 Marketing

V následující části budou zmíněny základní principy marketingu jako základu pro vznik marketingu interního.

1.3.1 Definice

Podle Kotlera je marketing společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.

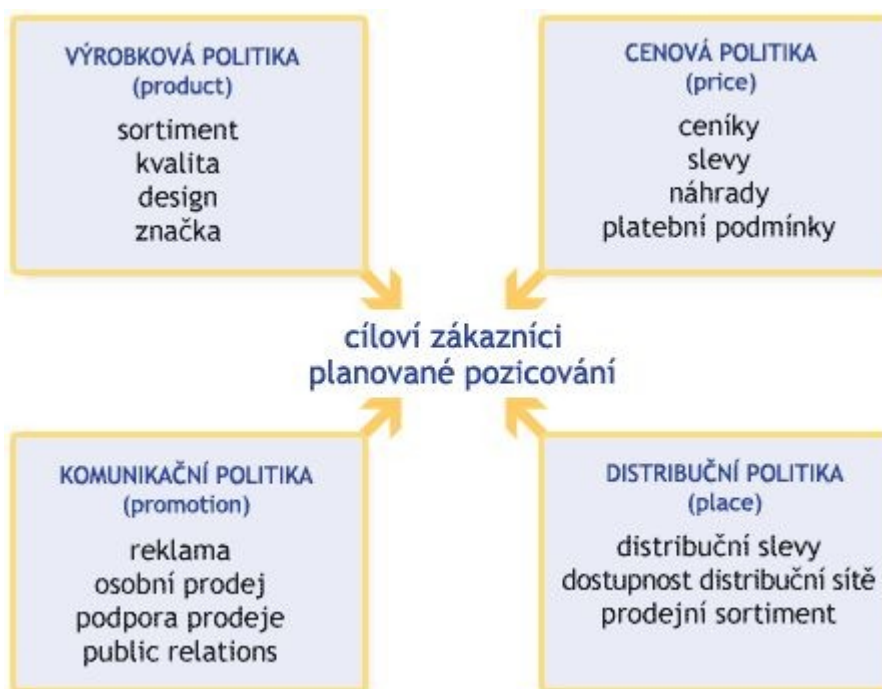
Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských potřeb, „naplňovat potřeby ziskem“. [32]

Definici marketingu si každý vysvětluje jinak. Světoznámý marketingový génius Sergio Zyman [51] definuje marketing jako vědu, která je věcí experimentování, měření, analytických postupů, vylepšování a opakování.

Peter Drucker uvedl, že lze předpokládat, že bude vždy existovat potřeba něco prodávat. Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek či služba padla na míru a prodávala se sama a současně učinit prodávání něčím nadbytečným. [32]

Pod pojmem marketing si lze představit efektivní přenos informací o službách a produktech k potenciálním zákazníkům. V případě prodeje je snaha nějakým způsobem donutit tyto potenciální zákazníky nabízené služby využívat. [20]

Základní koncept marketingu tvoří marketingový mix, tzv. „4P“. Ten byl definován ve druhé polovině 20. století pomocí 4 základních nástrojů.



Obr. 5 Marketingový mix [65]

Kotler uvádí jednoduchou definici tohoto marketingového mixu a to: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobnové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“

1.3.2 Vývoj marketingu

Marketing je v moderním pojetí chápán spíše jako manažerská filozofie než jako činnost podniku. Často se také v této souvislosti hovoří o tržně orientované filozofii podnikání. Toto pojetí se však začalo prosazovat až od 2. poloviny 20. století. Do této doby můžeme datovat vznik moderní marketingové koncepce. Koncepce předcházející té marketingové, byly výrobní, výrobní a prodejní. V posledních letech se pak začíná uplatňovat sociální marketingová koncepce.

Přehled marketingových koncepcí z časového hlediska:

Výrobní koncepce (30. léta 20. století) vychází z předpokladu, že spotřebitel si koupí lehce dostupné výrobky za nízkou cenu.

Výrobní koncepce (40. léta 20. století) předpokládá, že se budou nejlépe prodávat produkty nebo služby, které mají nejvyšší kvalitu nebo nejlepší vlastnosti.

Prodejní koncepce (50. léta 20. století) sází na proaktivní prodejní a propagační přístup. Předpokládá, že bez této činnosti by si zákazníci produkt pravděpodobně nekoupili.

Marketingová koncepce (60. léta 20. století) je první opravdový „marketingový“ přístup. Začíná brát mnohem víc na zřetel okolí firmy (zákazníky) a jejich potřeby. Nesnaží se již jen prodat, ale i poznat zákazníka, jeho potřeby a prostřednictvím jejich uspokojení dosáhnout stanovených firemních cílů. Marketingová koncepce stojí dle Philipa Kotlera na 4 pilířích: cílovém trhu, zákaznických potřebách, integrovaném marketingu a rentabilitě. Zvláštní pozornost si zde zaslouží termín integrovaný marketing. Dle Kotlera o *integrovaném marketingu* hovoříme v okamžiku, kdy „všechna oddělení firmy pracují společně na uspokojování potřeb a přání zákazníků“. [33]. Integrovaný marketing se ve firmě projevuje ve dvou úrovních:

- Veškeré marketingové funkce musí být organizovány a koordinovány tak, aby směřovaly k uspokojení zákazníka
- Marketingová filozofie musí být sdílena všemi odděleními firmy. Aktivity těchto oddělení by pak měly být koordinovány tak aby výsledkem jejich činnosti byl opět spokojený zákazník.

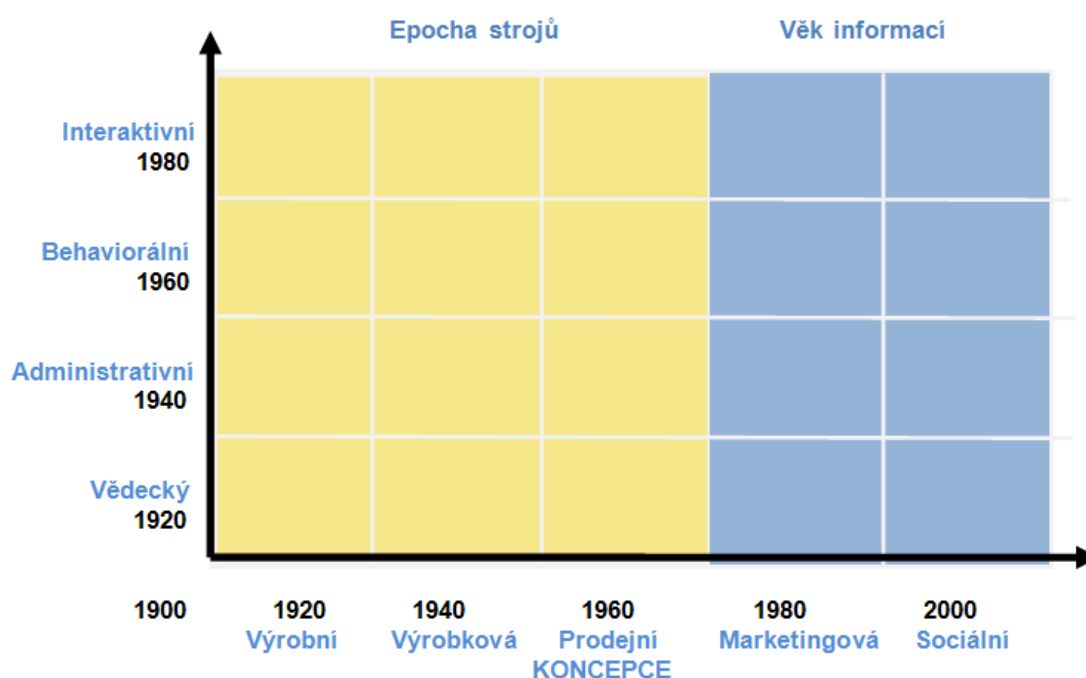
V souvislosti se spoluprací jednotlivých oddělení a jejich sdílením marketingové koncepce, se také začalo hovořit o interním a externím marketingu. Zatímco externí marketing je zaměřen zejména na zákazníky z okolí společnosti, aktivity interního marketingu směřují dovnitř organizace.

Sociální marketingová koncepce (70. léta 20. století) je rozšířenou verzí marketingové koncepce. Klade si opět za cíl uspokojit potřeby zákazníků na cílových trzích, dodává však, že je nutno v podnikání zohlednit i sociální, etická a ekologická hlediska. [33]

Philip Kotler [33] uvedl ve své vizi o vývoji marketingu následující:

- Vlivem elektronického obchodu dojde k velkému omezení zprostředkovatelských vztahů (on-line obchody).
- Podniky si budou tvořit vlastní databáze zákazníků, u kterých si budou značit potřeby a požadavky – růst hodnotového marketingu, růst vztahového marketingu.
- Poroste celoživotní posilování loajality firemních zákazníků.
- Možnosti internetu převýší účinnost klasických médií a marketingových nástrojů.
- Konkurence bude rychle reagovat na každou firemní změnu.

Závěrem této kapitoly je na základě výše uvedených vývojových fází managementu a marketingu popsána matice jejich vztahů.



Obr. 6 Matice vývoje managementu a marketingu [Vlastní zpracování]

1.4 Marketing služeb

„Je marketing služeb stejný jako marketing výrobků a zboží?“ Stejnou otázku si klade i Payne [38] ve své knize Marketing služeb. Jeho odpověď zní „Ano i ne. Teorie marketingu je ve značné míře závazná pro všechny výměnné vztahy. Platí stejné principy a zásady. Odlišné vlastnosti služeb mohou však na podnikové úrovni vyvolat potřebu zdůraznění různých marketingových prvků.“

Odlišnosti marketingu služeb od marketingu výrobku definoval ve své knize Payne [38] následovně:

- chybí plán prodeje,
- patentová ochrana; standardizace,
- chybí vzorky, obal,
- reklama je většinou zabezpečována vlastními silami (otázka financí),
- obecně jsou menší výdaje na MRK (v % obratu),
- firmy většinou nemají marketingová oddělení,
- nízká analýza dat v oblasti nabídky,
- převládá vliv sociálního, interaktivního a interního marketingu,
- důraz kladen na marketing vztahů.

Naopak Kashani [30] uvádí, že marketing služeb je zcela odlišný právě díky vlastnostem služeb. Navíc vyzdvihuje nutnost zhmotnění služby (komunikací značky, garantováním služeb, „balením“, činy), ovládat umění prodeje (periferní náznaky, účinnost nepřímého marketingu).

Dá se říci, že hlavní rozdíl mezi standardním marketingem a marketingem služeb, plyne z rozdílné povahy obchodní transakce, tedy výměny. Zatímco při prodeji zboží, přichází zákazník s marketingem firmy do kontaktu zprostředkovaně (prodej fyzického zboží probíhá většinou přes distribuční kanály), při poskytování služby je marketingová činnost přímo součástí transakce. Marketingové aktivity používané ve službách se tak významně podílejí na tvorbě hodnoty produktu vnímané zákazníkem.

Zájem o trh služeb vzrostl nejvíce před dvaceti lety. Tehdy v roce 1983 Leonard L. Berry zavedl nový pojem v marketingu služeb a to „vztahový marketing“. Později v roce 1995 definoval pět základních elementů pro fungující „vztahový marketing“. Jedná se o:

- Rozvoj služeb pro zákazníka.
- Přizpůsobení vztahu jednotlivým zákazníkům.
- Rozšiřovat základní služby o extra výhody.

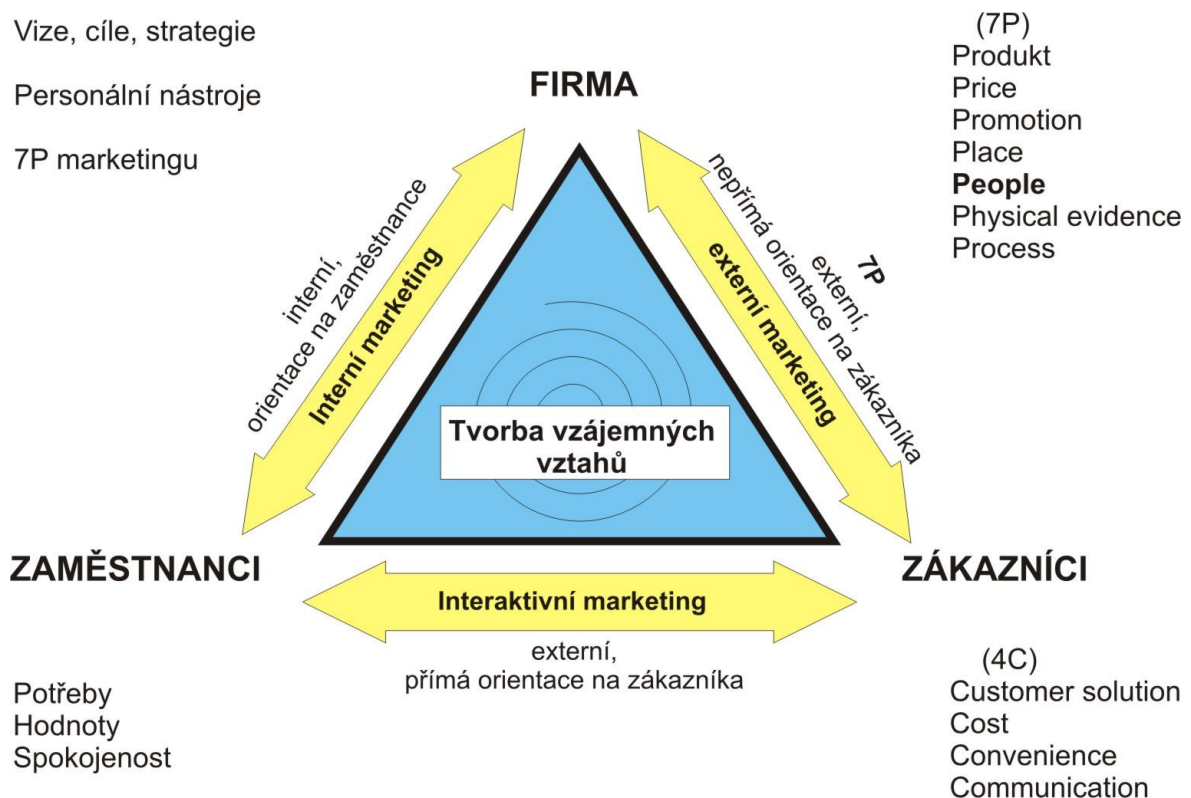
- Cenovými výhodami podporovat zákaznickou loajalitu.
- Marketing směrem k zaměstnancům neboli **interní marketing**.

S hospodářským rozvojem ve světě nastala ve službách „revoluce“. Služby se staly prvkem konkurenceschopnosti a odlišnosti firmy. Do té doby platící a fungující koncepce 4P začala pokulhávat, a tak byla rozšířena o:

- Lidé (people).
- Procesy (processes).
- Fyzické prostředí (physical evidence).

Kashani [30] přidává ještě další, tedy osmé „P“ a tím je Putting passion into Brands (Dávání nadšení do značek). Podle mého názoru lze toto „P“ zařadit do již výše uvedených, a to People, případně Product. Tímto se opět dostáváme k důležitosti role interního marketingu v souvislosti se „vzbuzením nadšení“ zaměstnanců pro vlastní firmu a produkt.

Koncept marketingu služeb vyjadřuje nejlépe tzv. trojúhelník vztahů. Jasně vymezuje pozici firmy, zaměstnance a zákazníka, naznačuje průběh vztahů směřující externě i interně.



Obr. 7 Vztahový trojúhelník marketingu služeb [Vlastní zpracování]

1.4.1 Začlenění marketingu ve firmě

Firmy již nyní vědí, že je zapotřebí se zákazníkovi věnovat a že je nutno jej postavit do centra jejich pozornosti. K tomu musí mít správně nastavenou organizační strukturu a začlenit do ní i marketingové aktivity. Nebylo však tomu tak vždy. Marketing se postupně prosazoval:

1. Marketing jako stejně důležitá funkce v podniku.
2. Marketing jako důležitější funkce v podniku.
3. Marketing jako hlavní funkce v podniku.
4. Zákazník jako řídicí funkce.
5. Zákazník jako řídicí funkce a marketing jako integrační funkce.

Na fungování marketingu ve firmě má vliv spousta faktorů, např. velikost firmy, typ zákazníka, povaha výroby, region, aj.

U velkých firem bývá marketing samostatným oddělením a je dále členěn dle produktů či marketingových funkcí. U středních a malých firem pak marketingové aktivity plánuje často majitel nebo obchodní ředitel případně jiná osoba v rámci své funkce.

Velmi často se ovšem stává, že za tyto aktivity není zodpovědný ve firmě nikdo. Ve skutečnosti až tak nezáleží na tom, jestli firma má nebo nemá marketingové oddělení. Marketing by v konečné fázi měli dělat všichni zaměstnanci tím, jak se chovají k zákazníkovi. Nemá-li firma marketingové oddělení, musí pak přinejmenším určit:

- Co se bude pro zákazníky dělat (které činnosti)?
- Kdo bude mít na starosti marketingové aktivity ve firmě (odpovědnost) a kam budou tyto činnosti spadat?
- Jak zajistit soulad s ostatními činnostmi v podniku? [7]

1.5 Interní marketing

Počátky interního marketingu lze datovat až do období, kdy se začala uplatňovat marketingová koncepce. Již dříve uvedený Philip Kotler, hovoří o interním marketingu v souvislosti s marketingem integrovaným. Externí a interní marketing jsou vzájemně propojeny, přičemž každý z nich může používat zcela odlišné nástroje.

Interní marketing je součástí tzv. holistické marketingové koncepce. Tato koncepce je postavena na vývoji, designu a plnění marketingových programů,

procesů a aktivit beroucí v úvahu jejich šíři a propojenost. Čtyřmi složkami holistické koncepce je vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společenský zodpovědný marketing. [32]

Podle Kotlera, a nejen podle něj, je efektivní interní marketing základem pro úspěšný externí marketing. Grönros pak v souvislosti s interním marketingem uvádí, že dobře vyškolení a zákaznicky orientovaní zaměstnanci jsou nejdůležitějšími zdroji ve firmě, dokonce více než materiál, technologie nebo samotné výrobky. [23]



Obr. 8 Podstata interního marketingu [11]

Přestože se problematice interního marketingu věnuje řada akademiků, stále existuje řada nejasností a nepochopení. Největším problémem je podle Anosikeho a Ahmeda absence empirické studie, která by pomohla překlenout propast mezi teorií a praxí interního marketingu. Autoři uvádí, že navzdory nejasnostem kolem IM, byl tento pojem v manažerské literatuře dobře přijat. Četné studie v oblasti dokládají tuto skutečnost, např. Berry, 1981; Grönroos, 1981; Rafiq a Ahmed, 2000; Ahmed et al. 2003; Schultz, 2006. Nicméně manažeři, kteří se nadchli pro tuto iniciativu IM, často selhali při pokusech efektivně implementovat IM jako organizační nástroj. Absence empirických studií v oblasti IM je možná jeden z hlavních důvodů tohoto selhání. I když došlo k četným pokusům o ucelené pochopení IM, které ve svých pracích uvádí takoví autoři jako je Berry, Grönroos, Flipo, Tansuhaj, Rafiq a Ahmed, Varey a Lewis, Ballantyne, Conduit a Mavondo, Schultz, většině z těchto pokusů se nepodařilo překlenout propast mezi teorií a praxí IM. [4]

V následující kapitole budou shrnuty toretické poznatky a východiska, na kterých se zakládá současná praxe interního marketingu.

1.5.1 Teoretická východiska interního marketingu

Jedním z hlavních problémů interního marketingu je neexistence unifikovaného konceptu a pojmu, co vlastně interní marketing znamená, jaký je jeho účel.¹¹

Zmatení pramení zejména ze skutečnosti, že většina ze studií (např. George, 1990, Collins a Payne, 1991; Ewing a Caruana, 1999; Greene et al. 1994; Wilson, 1995; Cahill, 1996; Oetjen a Rotarius, 2002; Crick, 2003; De Bussy et al. 2003; Barnes et al., 2004) v této oblasti jsou cross-disciplinární a zahrnují různorodé úhly pohledu. Nicméně Schultz předpokládá, že interní marketing ztělesňuje činnosti, aktivity a manažerské směry, které organizace potřebuje k tomu, aby zaměstnanci a další zainteresovaní (stakeholdři) podporovali programy potřebné k dosažení organizační cílů. [4]

Ahmed a Rafiq uvádí, že IM se zrodil v literatuře o marketingu služeb a postupně se stal relevantním napříč širokým spektrem manažerských aktivit v rámci organizace, které pomáhají k vybudování vnější orientace na zákazníka. Historicky, Sasser a Arbeit položili základy pro to, co nyní tvoří hlavní proud teoretické diskuse o IM. Tvrdili, že rozvoj služeb v sedmdesátých letech 20. století znamená, že firmy ve službách, si musí uvědomit, že jejich nejdůležitějším zdrojem produktivity je jejich pracovní síla. Podle Sasser a Arbeit je „klíč k úspěchu firem ve službách umět zacházet se svými pracovními pozicemi jako se svými hlavními produkty a jejich zaměstnanci jako se svými nejdůležitějšími zákazníky“. Levit tvrdí, že vnější zákazník vidí služby jako nesporně osobní, jako něco, co provádí individualita pro jinou individualitu. To znamená, že zaměstnanci zůstanou nezbytnou podmínkou pro efektivní dodávku služby. [4]

Stejně jako Sasser a Arbeit i Berry naznačuje, že v kontextu IM je možné nahlížet na „zaměstnance jako na interního zákazníka, a na jejich pracovní místa, jako vnitřní produkt“. Myšlenka interních zákazníků, jak ji popsali Rafiq a Ahmed, znamená, že jednotlivec v organizaci může být považován za dodavatele stejně jako zákazníka, a fungování organizace, je možné vnímat jako řadu transakcí mezi těmito (vnitřními) zákazníky (vnitřními) dodavateli. Z výše uvedených názorů vyplývá, že organizaci je třeba chápat jako trh, a to stejným způsobem, jak marketéři vnímají své tradiční marketingové (tržní) prostředí. Základem pro pochopení organizace jako trhu je základní pochopení logiky vnitřní výměny. Logika vnitřní výměny je základním konceptem marketingu, tj. výměny hodnot mezi dvěma stranami. Sasser a Arbeit tvrdí, že vztah zaměstnavatel-zaměstnanec představuje takovou výměnu, „v níž jsou věci o jisté hodnotě, jako jsou čas, energie a pocity či peníze směňovány“.

¹¹ *Pool Business & Marketing Strategy*. [online]. [cit. 2007-04-20] Dostupné na [www: <http://www.poolonline.com/main.html>](http://www.poolonline.com/main.html)

Ve shodě s tímto názorem, Berry uvádí, že zatímco externí zákazník mění ekonomické zdroje (např. peníze) za zboží a služby, zaměstnanci mění lidské zdroje (znalosti, čas a energii) za pracovní místa, které poskytují ekonomické zdroje v podobě vyrovnání (kompenzace). Jinak řečeno, logika interní výměny vychází z představy, že vnitřní (obchodní) vztahy mezi zaměstnavateli a jejich zaměstnanci se neliší od povahy (obchodních) vztahů, které existují mezi organizací a jejich externími odběrateli. [4]

Jiné práce se pak zaměřují na jiné aspekty interního marketingu. Například Berry a Grönroos zjistili, že IM nabízí interaktivní mechanismus, prostřednictvím kterého se mohou zaměstnanci dostávat do vztahu mezi sebou, stejně jako s externími zákazníky organizace. Rafiq a Ahmed spojují organizační význam IM s jeho vnímanou úlohou, zajištění efektivity a integrace cross-funkčních činností na pracovišti. Tvrdí, že IM toho dosahuje prostřednictvím kontroly úkolů, které jsou zaměstnancům přiděleny, stejně jako i podmínek, za kterých tyto úkoly provádějí. De Bussy et al. tvrdí, že IM povzbuzuje zaměstnance k aktivitě a ostatní stakeholdery podporuje v programech a organizačních procesech potřebných k dosažení firemního výkonu. [4]

Podobně Ahmed a Rafiq zjistili, že IM se stará o obchodní vztahy organizace tím, že vede všechny lidi, funkce a útvary organizace prostřednictvím systematického hodnocení potřeb a úsilí různých skupin zapojených do těchto vztahů. Implicitní je předpoklad Gumessona, který zjistil, že IM pomáhá znásobit efekt obchodních operací a lidí s různými dovednostmi k tomu, aby se aktivně podíleli na tvorbě a realizaci vynikající hodnoty, protože všechny mají velký vliv na firemní výsledky.

Podle Ahmeda [42] interní marketing popisuje aplikaci marketingových technik ve vztahu k zaměstnancům organizace. Jeho cílem je získat a udržet si co nejlepší zaměstnance a motivovat je k co nejlepším výkonům. Prostřednictvím jejich zkušeností s činností firmy pak dokážou zprostředkovat hodnotu zákazníkovi.

Bruhn [11] definuje interní marketing jako systematickou optimalizaci vnitropodnikových procesů prostřednictvím marketingových a personálních nástrojů. Pomocí těchto nástrojů marketing prosazuje zákaznickou a současně zaměstnaneckou orientaci k dosažení cílů firmy. Gummesson [24] tvrdí, že interní marketing je nutností u firem poskytující služby a to především tam, kde je vztah se zákazníkem velmi intenzivní, přičemž zaměstnanci jsou obeznámeni a ztotožnění s misí, cíli, strategií a celým systémem fungování firmy.

Grönroos definuje interní marketing z trochu jiného pohledu. Uvádí interní marketing jako účelný nástroj k motivaci zaměstnanců tak, aby byli zákaznický orientováni. Jeho podstatu vysvětluje ve třech krocích:

- přilákání vhodných zaměstnanců jako osoby vhodné pro jednání se zákazníky (od kontaktních osob po manažerské pozice),
- zachování dobrých (vhodných) zaměstnanců,
- ovlivňování a motivace zaměstnanců, aby byli zákaznicko-marketingově-prodejně orientováni a sami vyvinuli ty nejlepší aktivity v procesu služby.

Skutečný interní marketing je proces, který vzdělává (školí) všechny zaměstnance nejen o vnitřních službách firmy a o tom, kdo je ve firmě poskytuje.¹² Další definice říká, že interní marketing je neustálý proces odehrávající se uvnitř společnosti nebo organizace. Jeho funkcí je ztotožnit se s firmou, motivovat a posílit zaměstnance směrem ke spokojenosti zákazníka.¹³

Podle Kellera [32] a jeho studie je interní marketing na interpersonální úrovni spojen s vyšším uspokojením a výkonem. Pochopí-li zaměstnanci hodnoty firmy a její značku, stává se externí marketing více efektivní, protože se sami zaměstnanci stanou nositeli služby.

Podle Gilmoora [18] je cílem interního marketingu ovlivnit zaměstnance takovým způsobem, aby pochopili firemní poslání a sami se podíleli na tvorbě a plnění podnikových cílů

Anglický obchodní slovník pak interní marketing definuje jako manažerskou filozofii propagace firmy a jejich aktivit zaměstnancům, protože ti jsou (interními) zákazníky firmy¹⁴.

Interní marketing je převážně záležitostí zahraniční odborné literatury. Pro úplnost bude uvedena alespoň jedna definice interního marketingu tak, jak se vyskytuje v českých zdrojích. Slovník cizích slov uvádí, že interní marketing představuje strategické i taktické činnosti a práce, které musí organizace na základě interního auditu vykonávat, a to zejména v souvislosti s motivováním, stimulací a školením svých zaměstnanců.¹⁵

Toto jsou jen některé z definic interního marketingu. Jak je patrné, současná odborná literatura postrádá jednotnou koncepci toho, co máme chápat pod pojmem interní marketing. Dají se však vypočítat tři základní roviny vnímání interního marketingu. Tyto roviny charakterizují již zmiňovanou cross-disciplinaritu interního marketingu a jsou charakterizovány důrazem na:

- HRM (Human Resources Management)

¹² Guillement. M. *Making Internal Marketing Work. The Practicing CPA*. [online]. [cit. 2002-12-01]. Dostupné z <<http://www.aicpa.org/pubs/tpcpa/dec2002/marketing.htm>>

¹³ definice interního marketingu z http://en.wikipedia.org/wiki/Internal_marketing

¹⁴ <http://www.businessdictionary.com/definition/internal-marketing.html>

¹⁵ definici formuloval uživatel prof. PhDr. Rudolf Kohoutek, CSc. Dostupné na <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/interni-marketing>>

- Marketing (prodej)
- Strategii a strategické řízení

1.5.2 Základní směry interního marketingu ve vývojové linii

Problematikou interního marketingu se začali zabývat marketéři a vědci v Americe již před více než 25 lety. Interní marketing byl poprvé zmíněn jako způsob řešení kvality služeb v 70. letech. Za těchto téměř 30 let, prošel interní marketing třemi základními vývojovými stádii, či lépe řečeno třemi směry. Tyto směry se dělí dle toho, jakou roli dle jejich zastánců sehrává interní marketing v organizaci:

a) Interní marketing jako motivační nástroj

Zdá se, že jako první definoval interní marketing Berry. Přišel s myšlenkou, že zaměstnanci mohou být vnitřními zákazníky firmy a práci definoval jako produkt, stejně jako je v marketingovém mixu 4P. Jeho základní přístup byl založen na myšlence udělat práci zaměstnancům atraktivní (přizpůsobit potřebám a přáním „zákazníka“), pak bude zaměstnanec spokojen a jeho spokojenost se v konečném důsledku projeví ve spokojenosti zákazníka. Zaměřil se tedy na udržení a motivaci zaměstnanců.

Bylo prokázáno, že jakákoli organizace, může používat interní marketing k realizaci svého externího marketingu, případně pro jakékoliv interní potřeby a strategie. Ovšem navzdory nárůstu literatury k této problematice, jen velmi málo organizací tehdy interní marketing aplikovalo do své praxe. Orientace byla pouze na marketing externí a myšlenku, že dobrý výrobek či služba se prodává sama.

b) Interní marketing má naučit myslet zaměstnance marketingově

Každý je marketér v souvislosti s kontaktem k zákazníkovi. V 80. letech 20. století představil Grönroos nový pohled na interní marketing. Vycházel z pozorování zaměstnanců, kteří neměli zkušenosti se samotným prodejem ani marketingem, ale přesto byli v úzkém kontaktu se zákazníky. Často je pak svým přístupem a chováním „negativně“ ovlivnili. A tehdy si uvědomil, že zodpovědnost zaměstnance vůči organizaci hraje velmi důležitou roli při budování vztahů se zákazníky. Z tohoto pohledu bylo nedostačující, že jsou zaměstnanci motivováni pouze k dobrému výkonu, ale vzhledem k jejich důležitosti v procesu se museli stát i „sales minded“. Každý zaměstnanec by tak měl být školen i v oblasti marketingu, prodeje a ke vztahu k zákazníkovi. Společnosti by měly přijmout marketingový rámec pro své vnitřní potřeby

podobně jako pro externí marketing, a to tak, že stimulují vnitřní služby, povědomí a zákaznický orientované chování mezi personálem. Tím pak v konečném důsledku stimulovat orientaci zaměstnanců směrem k zákazníkovi. Tedy rozdíl v chápání Grönroose a základní Berryho koncepcí byl v tom, že Grönroos zaměřil svou pozornost na tvorbu zákaznický orientovaných zaměstnanců prostřednictvím procesu neustálého vnitřního ovlivňování spíše než se zaměřit pouze na spokojenost a motivaci samotných zaměstnanců. [22]

V 90. letech Rafiq a Ahmed rozvinuli hybridní přístup k internímu marketingu. Přišli s myšlenkou, že jedinci v organizaci mohou být považováni za dodavatele i zákazníky současně a že práci v organizaci, je možné považovat za řadu transakcí mezi těmito (vnitřními) zákazníky a (vnitřními) dodavateli. S tím souhlasili i Sasser a Arbeit a přidávali, že vztah zaměstnanec-zaměstnavatel vykazuje známky směny, ve které objekt směny zahrnuje čas, energii, pocity a peníze. Berry dodává, že v klasické směně mění zákazníci své ekonomické zdroje (peníze) za zboží a služby, kdežto zaměstnanci směňují lidské zdroje (dovednosti, čas a energii) za práci.

Podle nich je vnitřně velmi složité aplikovat interní marketing jednotně kvůli velkým rozdílům mezi odděleními, managementem a zaměstnanci a vzhledem k přirozenému odporu ke změnám.

c) Interní marketing jako strategický nástroj

V 21. století pak Rafiq a Ahmed definovali interní marketing následovně: Interní marketing je plánovité úsilí, kdy je pomocí marketingových nástrojů překonáván odpor ke změnám, zaměstnanci jsou motivováni a i jejich úsilí je koordinováno za účelem efektivní implementace podnikové strategie, a to vše s cílem zajistit spokojenost zákazníků prostřednictvím přesně motivovaných a zákaznický orientovaných zaměstnanců. Interní marketing poskytuje strategický směr organizaci tak, aby využila individuální inteligence a kreativity, což se přemění do kolektivní infrastruktury, která vytvoří organizační schopnosti (kompetence). IM zahrnuje použití marketingových aktivit dovnitř firmy, s cílem motivovat a integrovat zaměstnance k efektivní implementaci podnikové strategie. [3]

Rafiq a Ahmed dále zjistili, že průzkumu potřeb vnitřního trhu je nutno se více a pečlivěji věnovat než průzkumu trhu externího. Zaměstnanci totiž mají obavy z možných následků při vyjádření svých názorů. To inklinuje k názoru, že existuje vztah mezi interním marketingem a HRM.

1.5.3 Současná praxe interního marketingu (rámec interního marketingu)

Jak je patrné, existuje řada konceptů a teoretických poznatků v oblasti interního marketingu. Jak však poznamenávají Anosike a Ahmed, přestože existuje spousta teoretických poznatků o IM, jsou daleko od pochopení a používání koncepce IM samotnými manažery. Jedním z důvodů pro tuto situaci je, že jen velmi málo akademických studií odráží pohled praxe, protože akademici mají sklon vidět hledisko praktiků jako zbrklé, postrádající jakékoli teoretické poznatky (Ahmed, 2004; Schultz, 2006). [4]

Pohledem praxe jsou myšleny zejména přínosy pro firmu, manažery, zaměstnance a pro zákazníky. Interní marketing je v podstatě o sdílení zásad, postupů a základní filozofie marketingu všemi zaměstnanci za účelem, aby každý pochopil, čeho organizace chce dosáhnout a svou vlastní či kolektivní aktivitou přispěl k tomuto dosažení. Tím interní marketing pomáhá přidávat **hodnotu zákazníkovi**.

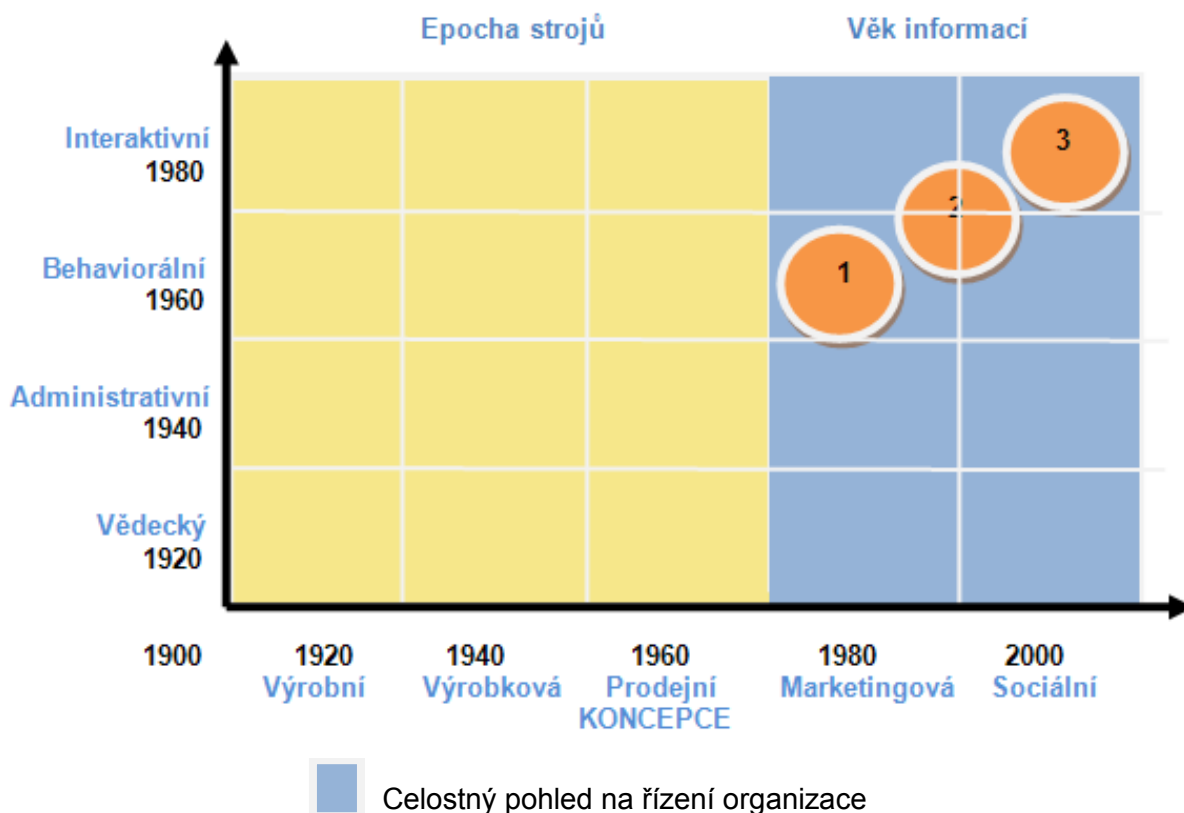
Interní marketing je, dá se říci, nová disciplína, která je praktikována v různých společnostech pod různými jmény. Pojetí je však stejné: Ztotožnit, motivovat a zplnomocnit zaměstnance na všech úrovních a všech funkcích tak, aby jednotně a pozitivně ovlivňovali zákazníka svým nadšením, kterým rovněž dokáže vyjádřit cíle firmy. Tato definice tedy ukazuje, že se nejedná pouze o vnitrofiremní komunikaci nebo způsob tvorby spokojenosti zaměstnanců. Spíše rozpoznává, že interní marketing může být strategický nástroj, který pomáhá organizaci dosáhnout stanovených cílů.

Interní marketing by v praxi měl zahrnovat komunikaci firemní kultury a cílů, poslání a vize, ale i personální politiky a marketingové postupy směrem k zaměstnancům.

Na následujícím obrázku je již jednou uvedená matice vztahu vývoje managementu a marketingu doplněná o vývoj interního marketingu:

- (1) Interní marketing jako motivace.
- (2) Interní marketing jako prostředek orientace firmy na zákazníka.
- (3) Interní marketing jako strategický nástroj implementace strategie.

Obrázek rovněž naznačuje „celostný“ pohled na řízení organizace, který má snahu o optimalizaci výrobních procesů spolu s nastavením optimální organizační struktury a hierarchie. Vše je tedy činěno v souladu s marketingovou koncepcí, tedy s potřebami zákazníků a zaměstnanců. Přes uspokojení potřeb zaměstnanců, budou uspokojeny potřeby zákazníků, což umožní firmě naplnění jejich cílů.



Obr. 9 Matice vývoje managementu a marketingu s prvky interního marketingu
[Vlastní zpracování]

Nástroje interního marketingu jsou především nástroje personálního charakteru pro potřeby marketing-managementu (nástroje externího marketingu, které podporují spokojenost zaměstnanců) a marketingové nástroje pro potřeby personálního managementu (hledání těch pravých lidí na to pravé místo - výběr, přijímání, kariérní růst). V tomto výčtu nesmíme zapomenout na vliv samotné vize a směru firmy, které musí být zaměstnancům sdělováno přes vedení firmy.

Existuje mnoho nástrojů, které pomáhají implementovat interní marketing. Mezi nejvýznamnější patří:

- Nástroje pro komunikaci (intranet, extranet, weby partnerů, letáky, časopisy).
- Změna systému řízení.
- Firemní akce.
- Vnitřní předpisy a postupy.

4P interního marketingu

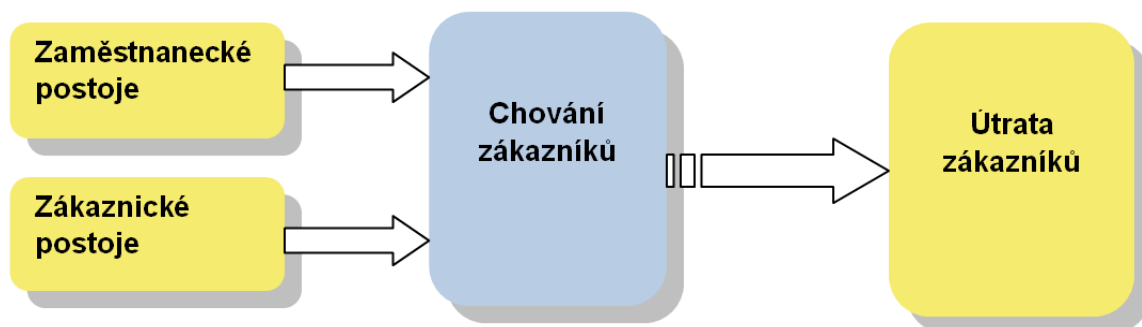
Interní marketing chápe své zaměstnance jako vnitřní zákazníky a firmu jako vnitřní trh. Klasický rámeček marketingového mixu se posouvá od tradičního používání v rámci výrobku a služeb k marketingu pracoviště a logistiky zaměstnanců.

Obecně lze konstatovat, že interní marketing chápe pracovní místo, jako produkt, který je nabízen zaměstnancům firmy. Organizace je chápána jako řada producentů (jednotlivá oddělení) a spotřebitelů služeb (zaměstnanci), kteří prodávají své „služby“ jeden druhému v rámci jedné organizační struktury. Často musí soutěžit s vnějšími dodavateli podobných služeb. Interní marketing zahrnuje veškeré metody řízení lidských zdrojů. Nelze jej tedy zaměňovat za pouhou komunikaci.

V souladu s výše uvedeným má stejně jako externí marketing i interní marketing svůj marketingový mix. Ten jako první definoval Piercy a Morgan (1991) a později rozšířil Rafiq a Ahmed. V interním marketingovém mixu je:

- Produkt - je jím pracovní pozice, tedy práce vykonávaná zaměstnancem. Zahrnuje veškeré informace a nástroje potřebné k provádění práce, stejně jako například vztahy na pracovišti. Dále může zahrnovat i nadstandardní vzdělávání a trénink.
- Cena - znamená úsilí vynaložené interními dodavateli na přeměnu vstupů na výstupy a to za rozvoje interního produktu, tedy pracovní pozice. Zahrnuje atributy, jako jsou ochota, námaha či podpora při předvídání potřeb a tužeb interních zákazníků.
- Komunikace - jedná se o vnitřní komunikaci, která zajistí pozitivní postoje, otevřenost a zájem o práci.
- Distribuce - pracovní prostředí, dle Piercy a Morgan, zahrnuje, "fyzické a sociotechnologické prostředí, ve kterém je produkt doručován a komunikován". Rafiq a Ahmed ještě přidávají, "místo a kanály (nebo třetí strany), které jsou používány k distribuci produktů k zákazníkům." Distribuci můžeme také charakterizovat jako formální procesy a procedury, kdy interní dodavatelé efektivně dodávají práci (produkt) interním zákazníkům. [69]

Samotným **modelem interního marketingu** jako procesu se ve svých pracích zabýval Keller. Tento model je popsán na obrázku níže. [63]



Obr. 10 Model interního marketingu [63]

1.5.4 Interní komunikace

Interní marketing je velmi úzce spojen s interní komunikací. Holá [26] definovala ve své knize „Interní komunikace ve firmě“ základní podmínky fungování interní komunikace. Lze konstatovat, že z větší části je lze přenést i na interní marketing:

- Podpora managementu a řízení firmy (v přístupu k marketingu a vnitřnímu fungování firmy) – standardy a nařízení nejsou jen planá slova.
- Jednotnost týmu vedení – stejně tak musí být i interní marketing brán jednotně.
- Plná odpovědnost managementu (oddělení).
- Organizační struktura - čím složitější je struktura, tím větší potřeba a síly je vynaloženo na fungování. Proto je fungující interní komunikace nutností, potažmo pomocníkem je interní marketing.
- Pracovní vztahy – personální práce (politika) vyjadřuje nastavené hodnoty managementu vůči zaměstnancům. Těm zaměstnancům, kteří jsou ve světle interního marketingu bráni jako partneři nebo zákazníci.
- Fungující vnitřní marketing – zde je myšleno v převážné části Public relations.
- Firemní kultura – musí dovolovat fungování interního marketingu. Kultura založená na morálních a etických hodnotách.
- Celkově fungující komunikace – otevřenost, zpětná vazba.

V naší, ale občas i zahraniční literatuře, se velmi často zaměřují pojmy interní komunikace a interní marketing. Interní marketing je často chápán pouze jako interní komunikace. Přitom interní komunikace je jen nástrojem interního marketingu, který je tak širším pojmem.

Podniková identita (corporate identity) zahrnuje podnikovou komunikaci uvnitř organizace ve směru shora dolů (k zaměstnancům), ale také navenek (k veřejnosti). Je to způsob identifikace (logo), stability (udržování hodnot) a kontroly (dodržování hodnot) podniku. Identita je vyjádřena celou řadou symbolů (slovní - pozdravy, příběhy, legendy / jednáním – rituály, zvyky, školení / materiálními symboly – architektura budov a pracovišť, oděvy).

Firemní kulturu je možné definovat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou ve firmě sdíleny a projevují se v myšlení, cítění a chování jejích členů. Základní předpoklady lze chápat jako trvalé a samozřejmé představy. Hodnoty jsou to, co je považováno za důležité a čemu je přikládán význam z hlediska jednotlivce nebo firmy jako celku. Hodnotový systém pak určuje, co je pro jednotlivce osobně významné, firemní hodnoty jsou výrazem obecných preferencí v rámci firmy. Postoje se vztahují k pozitivním či negativním pocitům a člověk v nich zaujímá určitý hodnotící vztah k nějakému objektu (věci, události, problému).

Firemní brand můžeme rozdělit na externí a interní. Je chápán jako představa, kterou si o podniku vytváří každý jednatel, a to jak na základě svých osobních zkušeností, tak zejména ze sdělení a informací získaných od jiných osob nebo z médií. Externí značka má přilákat externí zákazníky a motivovat je k nákupu. Interní brand vyjadřuje kvalitu zaměstnavatele a hraje důležitou roli při získávání, motivování a udržování zaměstnanců ve firmě.

Interní marketing jde ruku v ruce s firemní kulturou a značkou. Například japonské podniky jsou úspěšné, neboť jsou založeny především na nepřetržité snaze učit se. Vysoká pozornost je věnována faktorům, které motivují zaměstnance a podporují základní hodnoty. Sdílení hodnot je dle něj mimořádně důležitou podmínkou. Volná firemní kultura podporuje kreativní myšlení a intuici.

1.5.5 Implementace interního marketingu

Důvodů pro samotnou implementaci IM je hned několik. Interní marketing se stává důležitým nástrojem u společností, které:

- fúzí, různě se spojují nebo naopak zmenšují,
- stanovují změny uvnitř organizace (mění značku, jméno nebo zásady),
- chtějí posílit zodpovědnost zaměstnanců při budování vztahů se zákazníky,
- restrukturalizují organizaci,
- zavádějí znalostní management.

Pervaiz a Rafiq naznačili scénáře, které by měly signalizovat nutnost mít program interního marketingu:

- Existuje mnoho stížností od zákazníků na úroveň služby.
- Stížnosti jsou zapříčiněny špatným výkonem zaměstnanců, kteří nejsou v přímém kontaktu se zákazníky (i když někteří mohou).
- Tyto stížnosti nelze vyřešit kvalitou samotné služby nebo procesu.
- Problémy jsou zapříčiněny nedostatečnými hodnotami zaměstnanců nebo jejich nepochopení zákaznických potřeb.
- Neexistují žádné mechanismy pro klíčové zaměstnance, které by pomohly naučit je vnímat zákaznické potřeby.
- Zákazníkově znepokojení lze identifikovat pomocí průzkumů a dotazníků, existuje možnost zaznamenání komentářů a stížností.

Jasným argumentem pro implementaci IM jsou výsledky MC Marketing Corporation, která uvádí, že pouze 9 % zákazníků službu opustí na základě výše ceny a 14 % na základě kvality. Ovšem až 67 % zákazníků službu opouští z důvodu způsobu chování zaměstnanců¹⁶. Protože to, co zákazník velmi citlivě vnímá při poskytování služby je schopnost firmy poskytovat „zosobněnou“ službu. Vše tedy začíná u zaměstnanců. Společnosti se pak ve svém strategickém rozhodování mohou přiklonit k orientaci na zákazníka, k orientaci na zaměstnance či ke kombinaci obou.

Tab. 7 Orientace na zákazníky a na zaměstnance - Portfolio [11]

		Orientace na zaměstnance	
		Silná	Slabá
Orientace na zákazníky	Silná	Ideální (v souvislosti s aplikací interního marketingu)	Zákaznická orientace
	Slabá	Orientace na sebe (typická pro malé výklenky, monopol)	Výrobová orientace

Dalším argumentem pro silnou orientaci na zaměstnance (stejně jako na zákazníka), jsou i výsledky americké studie vedené pod záštitou Forum for People

¹⁶ BRUHN, M. *Internes Marketing*, s. 337

Performance Management and Measurement¹⁷. Studie zaměřená na interní marketing prokázala přímý vztah mezi zaměstnaneckým chováním a chováním zákazníka, který může být měřen, monitorován a řízen.

Při samotné implementaci interního marketingu je třeba brát v úvahu způsob řízení ve firmě a organizační strukturu. To vše má vliv na **proces zavádění** interního marketingu, který Bruhn [11] definoval jako sled činností:

1. Interní a externí situační analýza (zjištění stavu a bariér; SWOT analýza).
2. Strategické plánování interního marketingu (zásadní úkoly interního marketingu - optimalizace vnitřních vztahů, stanovení cílů – znalosti marketingové strategie, povědomí o očekáváníí zákazníků, spokojenost zákazníků; segmentace skupin zaměstnanců; stanovení rozpočtu).
3. Operativní plánování interního marketingu (pomocí nástrojů marketingu a personálního managementu – které nástroje budou nasazeny).
4. **Implementace** interního marketingu.
 - Povinnost managementu (cíle a nástroje orientovat na zaměstnance).
 - Komunikovat se zaměstnanci (vysvětlení podstaty, uvést změny které nastanou a které nenastanou). Vytváříme-li strategii interního marketingu určitého oddělení, je třeba brát ohled na komunikační strategii podniku a být s ní v souladu. Interní marketing musí využívat komunikační kanály definované komunikační strategií tak, aby byl konzistentní a nepůsobil jako soukromá aktivita jednoho oddělení, která se zbytkem podniku nemá mnoho společného. [78]
 - Předání know-how zaměstnancům (směr a strategie firmy, techniky a metody interního marketingu).
 - Povinnosti zaměstnance (sdělení přesných povinností zaměstnanci, zvyšování důvěry, kontinuální objasňování stavu).
5. Kontrola.

Existence IM ve firmě nemůže být samoúčelná. V odborné literatuře jsou zmiňovány 3 základní **cíle** interního marketingu:

- a) Celkový: získat a udržovat „nadšené“ zaměstnance.

¹⁷ Schulz, D., Schultz, H., Muhler, F., Passikoff, R. *Testing the Internal Marketing Model: An Empirical Analysis of the Relationship between Employee Attitudes, Customer Attitudes and Customer Spending*

b) Strategický cíl: tvorba prostředí podporující orientaci na zákazníka.

c) Taktický cíl: umět prodávat službu, podporovat službu, zaměstnanci jsou primární trh, znalost očekávaného chování zaměstnanců, akceptování nové služby, využití vnitřních informačních systémů.

Tyto cíle jsou velmi podobné již zmiňovaným třem základním koncepcím IM, kterými jsou:

- Spokojenost zaměstnanců a pocit sounáležitosti (přes jejich spokojenost k poskytování vysoké kvality služeb zákazníkům).
- Zákaznická orientace a spokojenost zákazníků.
- Strategická implementace (management změn).

Foreman a Money následně přišli se 3 faktory interního marketingu:

- Rozvoj zaměstnanců.
- Odměňování zaměstnanců.
- Sladit zaměstnance s vizí společnosti.

Kritické faktory interního marketingu jsou podle Bakerové¹⁸:

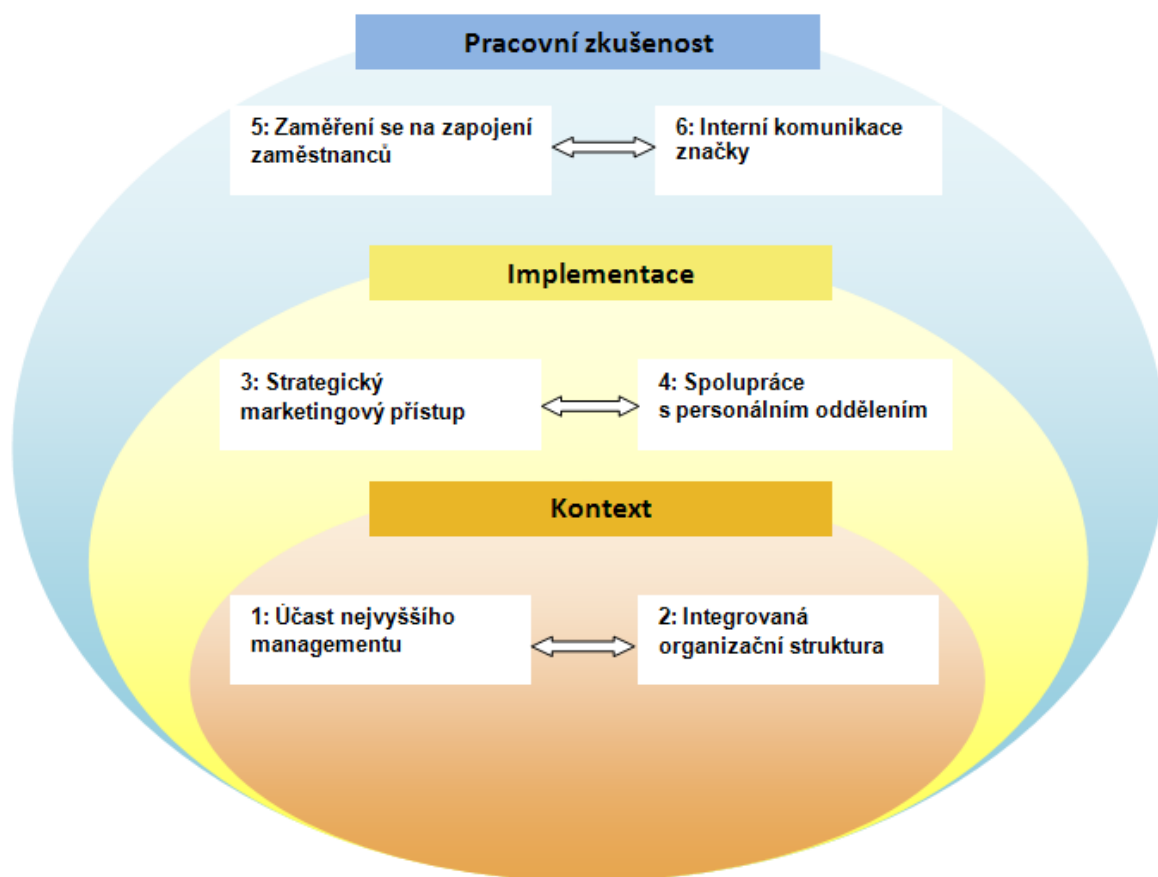
- Vize (nutnost znát cíle a priority firmy).
- Odměna (mzda, individuální uznání, příspěví - podíl na celkovém plnění strategie firmy).
- Rozvoj (znalostí a dovedností potřebné k dané činnosti ve firmě).

Teoretické pochopení **konceptu** interního marketingu ještě nezajišťuje jeho úspěšnou realizaci ve firmě. Za účelem vytvoření návodu pro efektivní implementaci IM v organizacích, bylo provedeno několik studií, přičemž jejich závěry byly použity pro vytvoření určitých pravidel pro úspěšnou implementaci IM. Jedna taková studie byla provedena organizací při Northwestern University, Forum for People Performance Management and Measurement. Její závěry jsou shrnuty do následujících doporučení pro úspěšnou implementaci IM:

- Účast nejvyššího managementu: Aktivity nejvyššího managementu jsou klíčové pro úspěch jakýchkoliv iniciativ interního marketingu. Chování nejvyššího managementu inspiruje zaměstnance, aby následovali své vedoucí, a to čemu tito vedoucí věří.

¹⁸ citováno z článku SAMMS, A.: *The Need for Internal Marketing*. Dostupné na [www < http://www.poolonline.com/archive/iss5fea2.html >](http://www.poolonline.com/archive/iss5fea2.html)

- Integrovaná organizační struktura: IM by měl zahrnovat všechny zaměstnance ve firmě. Organizační struktura by měla umožňovat, aby všechny funkce a úrovně řízení byly zahrnuty do participativního rozhodovacího procesu.
- Strategický marketingový přístup: Ty nejlepší společnosti přistupují k IM komplexně. Používají stejné analytické metody, techniky a nástroje plánování, které jsou používány i externích marketingových programů.
- Spolupráce s personálním oddělením: Lidské zdroje hrají životně důležitou roli při tvorbě strategií, synchronizuje vnitřní trh a další rozvoj společnosti.
- Zaměření se na zapojení zaměstnanců: Vytvoření účinného pracovního prostředí, kde se zaměstnanci cítí zapojeni a motivováni. Důraz je kladen na podporu proaktivní práce.
- Interní komunikace značky: Nejúspěšnější společnosti komunikují značku, a to co představuje, zaměstnancům všemi relevantními kanály. Následně motivují zaměstnance, aby značku a její hodnoty dále komunikovali všem zákazníkům. [57]



Obr. 11 Principy interního marketingu [57]

1.6 HRM

Pro potřeby kvalitních služeb a v souvislosti s aplikací interního marketingu musejí firmy získávat, rozvíjet, motivovat a hlavně udržovat si kvalifikovaný personál. K tomu je zapotřebí nabídnout jim směr, pravomoc, současně měřit a odměňovat výkony, tvořit pracovní týmy, ale především učit se znát své vlastní interní zákazníky a bojovat o talenty v jejich řadách. Na postojích zaměstnanců, myšlení a vystupování závisí další rozvoj vztahů k zákazníkovi, který se každá firma snaží co nejvíce udržet a rozvíjet.

Jak již bylo několikrát zmíněno, problematika interního marketingu balancuje mezi marketingem, managementem a personalistikou. O marketingu i managementu již bylo pojednáno v dřívějších kapitolách. Podívejme se tedy nyní blíže na pojem personalistiky (personální práce), či ještě přesněji, pokusme si objasnit co chápat pod v poslední době tolik používanou zkratkou HRM.

1.6.1 Definice HRM

Koubek definuje personalistiku jako tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. [34]

Koubek dále uvádí, že personalistika, či personální práce, je pouze obecným označením pro práci se zaměstnanci. Personalistika prošla několika vývojovými fázemi, přičemž tou nejmodernější je dle Koubka řízení lidských zdrojů, tedy HRM.

Armstrong definuje HRM jako strategický a ucelený přístup k řízení nejcennějších aktiv ve firmě, tedy zaměstnanců, kteří individuálně i kolektivně přispívají k naplnění firemních cílů. [5]

Armstrong pracuje s rozdělením HRM na tak zvaný „Hard HRM“ a „Soft HRM“. Hard HRM je dle něj takový přístup k řízení lidských zdrojů, který upřednostňuje kvantitativní a měřitelné přístupy řízení lidí. Používá filozofii využívání lidských zdrojů způsobem, kdy investováním do jejich růstu, můžeme získat přidanou hodnotu a tím i konkurenční výhodu. Na druhou stranu „Soft HRM“ zdůrazňuje význam komunikace, motivace a vedení. Zaměstnance chápe jako cenné aktivum, kdy přes jejich oddanost, adaptabilitu a kvalitu, může firma získat konkurenční výhodu.

Koubek cituje American Society for Training and Development a uvádí 5 nových úkolů, které stojí před HRM:

- Zlepšení kvality pracovního života.
- Zvýšení produktivity.
- Zvýšení spokojenosti pracovníků.
- Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.
- Zvýšení připravenosti na změny.

V kontextu s HRM se také velmi často hovoří o strategickém HRM. Bratton a Gold definují strategický HRM jako proces propojení funkce lidských zdrojů se strategickými cíli organizace, tak, aby se zvýšila výkonnost společnosti. [9]

Podíváme-li se na již dříve uvedené definice interního marketingu jak jej vidí někteří autoři, musíme dospět k názoru, že interní marketing s HRM má k sobě opravdu velmi blízko.

Například podle Ahmed [42] interní marketing popisuje aplikaci marketingových technik ve vztahu k zaměstnancům organizace. Jeho cílem je získat a udržet si co nejlepší zaměstnance a motivovat je k co nejlepším výkonům. Prostřednictvím jejich zkušeností s činností firmy pak dokážou zprostředkovat hodnotu zákazníkovi.

Grönroos pak definuje interní marketing jako účelný nástroj k motivaci zaměstnanců tak, aby byli zákaznický orientováni. Jeho podstatu vysvětluje ve třech krocích:

- přilákání vhodných zaměstnanců jako osoby vhodné pro jednání se zákazníky (od kontaktních osob po manažerské pozice),
- zachování dobrých (vhodných) zaměstnanců,
- ovlivňování a motivace zaměstnanců, aby byli zákaznicko-marketingově-prodejně orientováni a sami vyvinuli ty nejlepší aktivity v procesu služby.

Tyto 3 kroky, jak je definoval Grönroos, se nápadně podobají některým tradičním úkolům HRM, jako jsou získávání, udržení a motivování zaměstnanců.

1.6.2 Vztah HRM a IM

Na základě uvedeného je evidentní, že některé definice a úkoly interního marketingu jsou velmi podobné definicím a úkolům HRM. Z toho také mohou plynout nejasnosti ve vztazích mezi HRM a IM. Panuje obecné přesvědčení, že IM je užitečný nástroj při úsilí organizace o získávání a udržení těch pravých jednotlivců o požadované kvalitě, s cílem dodat zákazníkům lepší hodnotu.

Kotler (1991) konstatuje, že hlavním úkolem IM je úspěšné najímání, trénování a motivování kvalifikovaných pracovníků, k tomu aby efektivně sloužili externím zákazníkům. Několik studií (např. George, 1977, George, 1990, Collins a Payne, 1991; Berry a Parasuraman, 1991) zdůrazňuje, že IM se snaží přilákat, najmout a udržet správnou kombinaci zaměstnanců nezbytnou k zajištění vysoké interní hodnoty za všech okolností. George (1990) například tvrdí, že IM může být užitečný při řízení firemních lidských zdrojů na základě marketingového hlediska. Nicméně, tvrzení o propojení IM s HRM stále nachází své odpůrce. Například Hales (1994) je obzvláště kritický k jakémukoliv pokusu o spojování IM s tradičními funkcemi HRM. Hales tvrdí, že zaměstnanci nemohou být interními zákazníky, protože iniciativy IM často nepřímo, reprezentují to, co je spíše přímo součástí normativní teorie HRM. Několik studií (např. Grönroos, 1985, George, 1990; Berry a Parasuraman, 1991, Collins a Payne, 1991; Glassman a McAfee, 1992) přesto spojuje IM s HRM funkcemi přilákání a motivovat zaměstnanců pomocí marketingových aktivit, tak aby sloužili zákazníkům. Glassman a McAfee (1992) například tvrdí, že zásadní rolí IM je integrace marketingových funkcí a funkcí pro řízení lidských zdrojů v míře, v jaké se HRM stává zdrojem pro marketingové funkce, z důvodu aby byly zárukou pro efektivní chování organizace.

Po analýze odborných zdrojů tak může být konstatováno, že v oblasti kooperace mezi HRM a IM, panuje mezi odbornou veřejností stejná názorová nejednoznačnost, jako při definování funkce a přínosu interního marketingu. Je však nesporné, že HRM a IM mají k sobě velmi blízko a sledují podobný cíl. Motivovaného a školeného zaměstnance, ztotožněného s firmou a její strategií, jehož posláním je co nejlépe a nejefektivněji uspokojovat potřeby zákazníků. Cílem HRM a IM je tak „tvorba“ takových zaměstnanců a týmů, které se stávají konkurenční výhodou.

V zahraniční literatuře je v souvislosti s vedením lidí stále častěji citován postup agentury Gallup, tzv. Q12. Tento nástroj pro výzkum úrovně zainteresovanosti zaměstnanců vznikl na základě stovek skupinových rozhovorů. Výzkumníci zjistili, že existuje 12 klíčových očekávání, které když jsou uspokojeny, budují základ pro silné ztotožnění zaměstnanců s firmou. Doposud bylo touto metodou zkoumáno více jak 5 milionů zaměstnanců v téměř 400 firmách, ve 12 průmyslových odvětvích, ve 114 zemích světa. Dosavadní výsledky ukázaly, že vyšší ztotožnění zaměstnanců s firmou, a tím i vyšší skóre v testu Q12, znamená nižší fluktuaci zaměstnanců, vyšší růst prodeje, lepší produktivitu či vyšší loajalitu zákazníků. Poradenská firma Gallup, která koncept vyvinula, používá nástroj také pro porovnání „zainteresovanosti“ zaměstnanců v jednotlivých letech napříč celým trhem. Na základě tohoto výzkumu rozdělili zaměstnance do tří skupin:

- Angažovaný pracuje s nadšením a je hrdý na společnost, kde pracuje. Jsou zdrojem inovací a posunují organizaci kupředu.
- Neangažovaný pracovník je „neustále na odchodu“. Bez zájmu si odpracují svůj pracovní den. Dají práci svůj čas ale již ne nadšení.
- Aktivně se neangažující nejsou pouze nespokojení ve své práci, ale dají si tu práci dát svou nespokojenost najevo. Každý den podřívají to, co jejich angažovaní kolegové dokázali.

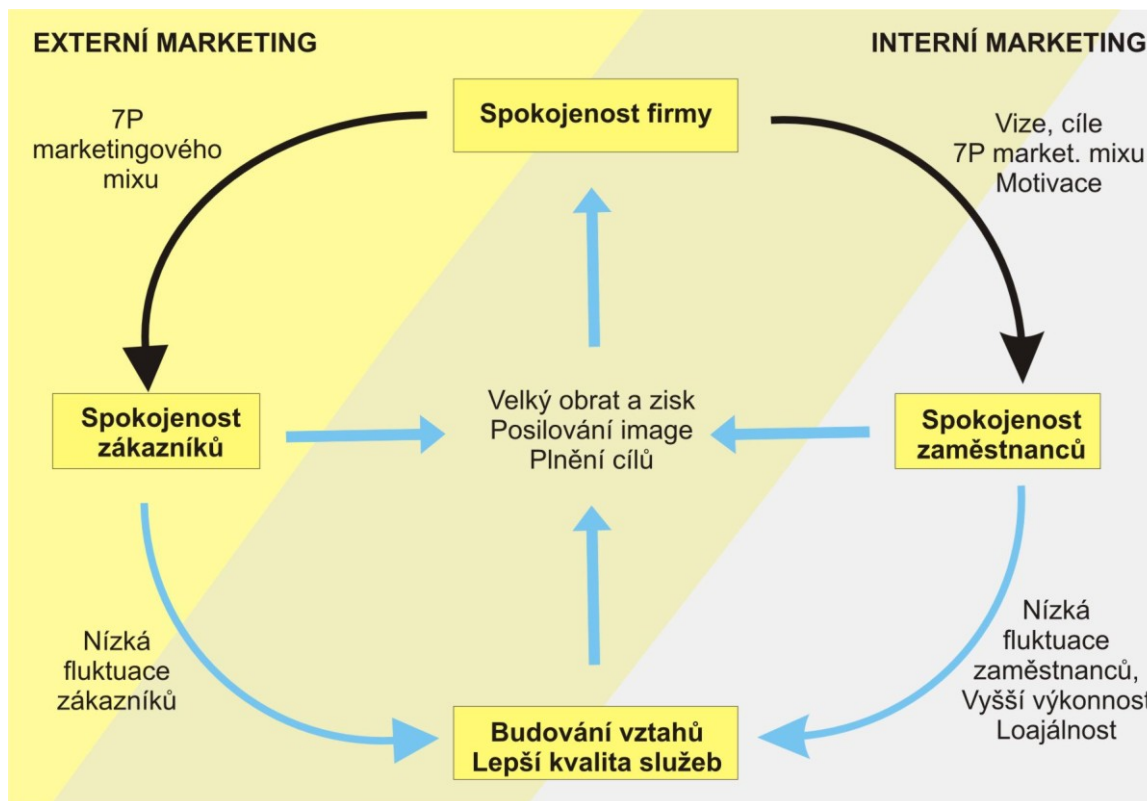
Výsledky poslední takové studie říkají, že:

- 28 % zaměstnanců je angažováno,
- 54 % neangažováno,
- 17 % patří mezi aktivně se neangažující.

Jinak řečeno, 71 % zaměstnanců nedosahuje „optimálního pracovního výkonu“, nebo dokonce podkopává práci úspěšných kolegů. [71]

Jak si udržet kvalitní zaměstnance? Firmy si pomalu začínají více všímat zaměstnanců a nabízet nadstandardní podmínky (zlepšují pracoviště, více dbají také na odpočinek svých lidí a jejich dobrý pocit v práci). Přichází s novými formami benefitů - od stravenek k příspěvkům na sportovní aktivity, wellness centra, team buildingové aktivity, fitness poukázky, ale i masáže přímo ve firmě, výuku cizích jazyků na pracovišti. [76]

Podstatu interního marketingu v souvislosti s rolí zaměstnanců nejlépe vystihuje obrázek č. 12. Proces „uspokojování“ začíná u zaměstnanců a jejich potřeb. Jejich spokojenost (bez potřeby řešit vlastní problémy a ty přenášet při pracovním výkonu na zákazníka) se odráží v samotném způsobu jednání vůči zákazníkům. K tomu napomáhá i pozitivní zkušenost s nabízenou službou. Pečlivou ochotou a nasloucháním dochází k budování vztahů se zákazníky a plnění jejich přání. S uspokojením potřeb zákazníků je často spojeno dosažení cílů firmy. Pokud je firma úspěšná, může si „dovolit“ nabídnout svým zaměstnancům více, což opět vede ke zlepšení pracovní atmosféry a celkového přístupu.



Obr. 12 Spokojenost zaměstnanců ve službách [Vlastní zpracování]

Tento koloběh zachycuje i Vosoba ve své knize. Uvádí zde myšlenku luxusního hotelu Ritz-Carlton: „Zákazníci mohou být spokojeni se službami hotelu pouze tehdy, pokud v něm budou pracovat spokojení zaměstnanci. Spokojení zaměstnanci se starají o hosty lépe, ti se rádi vracejí a to zvyšuje tržby i zisk společnosti.“ Tuto teorii potvrzuje i následující studie.

Case study

Výzkum vztahu mezi vnímáním značky zaměstnanci a zákazníky a jejich vliv na nákupní chování zákazníků.

Níže prezentovaná studie vznikla na základě výzkumu, který byl proveden „Fórem pro řízení a měření výkonu zaměstnanců“ v roce 2006. Cílem výzkumu bylo potvrdit či vyvrátit tvrzení, že postoj zaměstnanců, zaujetí pro práci a ztotožnění se s firemní značkou, zprostředkovaně ovlivňuje zákaznickou zkušenost a nákupní chování zákazníka.

Výzkum byl proveden v rámci mezinárodního hotelového řetězce, kdy bylo zkoumáno 6 hotelů, ve třech velkých městech. Byly zkoumány jak manažerské, tak rekreační hotely.

Metodika výzkumu (metodologie)

- Dotazování byli zaměstnanci i zákazníci.
- Zákazníci byli dotazováni telefonními rozhovory, zaměstnanci dotazníkovým šetřením.
- Byly definovány 4 základní faktory determinující spokojenost zákazníků. Těmito faktory byly: Rychlá a efektivní registrace (check-in), Snaha personálu o uspokojení zákazníka, Možnosti a vybavení hotelu a Snaha o dokonalost.
- Průzkum proběhl ve třech rovinách. Dotazování se vyjadřovali k výše uvedeným faktorům z pohledu zkoumaného hotelu, jeho nejbližší konkurence a z pohledu „ideálního“ hotelu.
- Získané výsledky byly propojeny s daty z věrnostní databáze, což umožnilo porovnat závislost mezi vnímáním společnosti a útratou zákazníků (časová řada 3 let, 300 zákazníků).
- Byly definovány 4 metriky, na základě kterých se vyhodnocoval přínos jednotlivých faktorů pro ovlivnění nákupního chování. Těmito metrikami byly: Celková útrata na zákazníka, Útrata na návštěvu, Množství návštěv a Počet nocí na návštěvu.
-

Výsledky výzkumu:

- Studie potvrdila hypotézu, že vnímání značky zákazníkem ovlivňuje zákaznické chování.
- Dále z výsledků plyne, že chování zaměstnanců přímo ovlivňuje vnímání značky zákazníkem, a že stejně jako vnímání značky zákazníkem ovlivňuje zákaznické chování, tak i chování zaměstnanců je ovlivňováno jejich vnímáním značky.
- Ze 4 definovaných faktorů ovlivňujících spokojenost zákazníků, jen „Snaha personálu o uspokojení zákazníka“ prokazatelně má vliv na nákupní chování zákazníků. 10 % nárůst hodnocení tohoto atributu ze strany zákazníků, znamenalo 22,7 % růst celkové útraty, resp. 20,3 % růst útraty na návštěvu.

Závěrem lze shrnout, že snaha zaměstnance o uspokojení zákazníka, je ve službách klíčovým atributem ovlivňujícím množství peněz utracených zákazníkem. To znamená, že chování zaměstnanců směrem k zákazníkům, má přímý pozitivní dopad na výkonnost společnosti. [69]

1.7 Shrnutí

Z výše uvedených kapitol vyplývá, že interní marketing je manažerský nástroj k ovlivňování postojů a chování zaměstnanců za účelem ovlivnění chování zákazníků tak, aby se zvýšila výkonnost organizace. Na základě studie zahraniční literatury byla popsána problematika interního marketingu v kontextu teorie řízení a vývoje marketingového myšlení. Česká odborná literatura často zužuje výklad interního marketingu pouze na interní komunikaci.

Interním marketingem se ve světě zabývají již několik desítek let. Tato vědní disciplína se těší oblibě především v Americe, ale i v Anglii nebo Německu. Pojem interní marketing se často v manažerské praxi používá, jeho jednotný koncept však zatím nebyl nalezen.

Bez interního marketingu nelze provádět úspěšný externí marketing, obzvláště ve službách. Proto je i tato práce zaměřena na služby a to na odvětví rychle se rozvíjející, konkrétně IT služby. Proto část této kapitoly byla věnována specifikám IT služeb a jejich vývoji.

2 HYPOTÉZY A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

2.1 Hypotézy disertační práce

Hypotéza je tvrzení o podstatě určité situace ve světě, je to vědecky zdůvodněný předpoklad možného stavu skutečnosti.¹⁹

Základní východiska pro zpracování disertační práce je možné shrnout do níže uvedených hypotéz. Každá hypotéza svou podstatou souvisí s vytyčenými cíli práce.

H1: Manažeři ve firmách poskytující služby velmi často zaměňují pojem interní marketing za interní komunikaci.

Předpokládá se, že manažeři znají pojem interní marketing. Chápání podstaty IM je však nejednotné a často je zaměňován za interní komunikaci.

K ověření této hypotézy bude použit dotazník zaslaný marketingovým pracovníkům v organizacích.

H2: Interní marketing je ve firmách poskytující IT služby systematicky aplikován u relativně nízkého počtu organizací.

Předpokládá se, že interní marketing je v českých IT firmách realizován prozatím v malé míře. Pokud již aplikován je, pak jen v omezeném rozsahu.

K ověření této hypotézy bude použit dotazník, který bude zaslán marketingovým pracovníkům v organizacích, bude využito i strukturovaných rozhovorů.

H3: Externí marketing je v českých IT firmách upřednostňován před marketingem interním.

Předpokládá se, že IM nemá na rozdíl od marketingu externího pevné místo v organizační struktuře firmy a jasně definovaný rozpočet.

K ověření této hypotézy bude použit dotazník, který bude zaslán marketingovým pracovníkům v organizacích.

H4: IT firmy uplatňující interní marketing mají nižší fluktuaci zaměstnanců.

Interní marketing přispívá k tvorbě atmosféry důvěry a vzájemné spolupráce, která vede k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců se promítá do nízké fluktuace.

¹⁹ <http://cs.wikipedia.org/wiki/Hypot%C3%A9za>

2.2 Cíle disertační práce

Hlavním cílem této práce je na základě teoretického a terénního výzkumu zmapovat stav interního marketingu ve firmách poskytujících IT služby, jeho chápání a aktivity s ním spojené.

Vedlejším cílem je:

- zmapování problematiky související s tématem interního marketingu v české i zahraniční literatuře;
- navržení nástroje pro hodnocení implementace interního marketingu pro podporu řízení.

Podpůrným cílem práce je zjištění odpovědí na otázky:

- Jaká je role interního marketingu v řízení firem?
- Jak je vnímán interní marketing v praxi IT firem?
- Jsou firmy schopny definovat přínosy interního marketingu?
- Jaké jsou bariéry implementace interního marketingu?
- Jaké jsou podmínky zavádění interního marketingu?

Současně bude cílem potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy.

Vzhledem k problematice není možné postihnout dané téma v jedné práci komplexně. Proto bude zaměřena pouze na oblast řízení.

3 METODY A POSTUPY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

3.1 Stanovení typu výzkumu

V práci byly využity metody kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Spojením obou typů je pak možné využít kvalitativní údaje k vyjasnění či ilustraci kvantitativně odvozených závěrů.

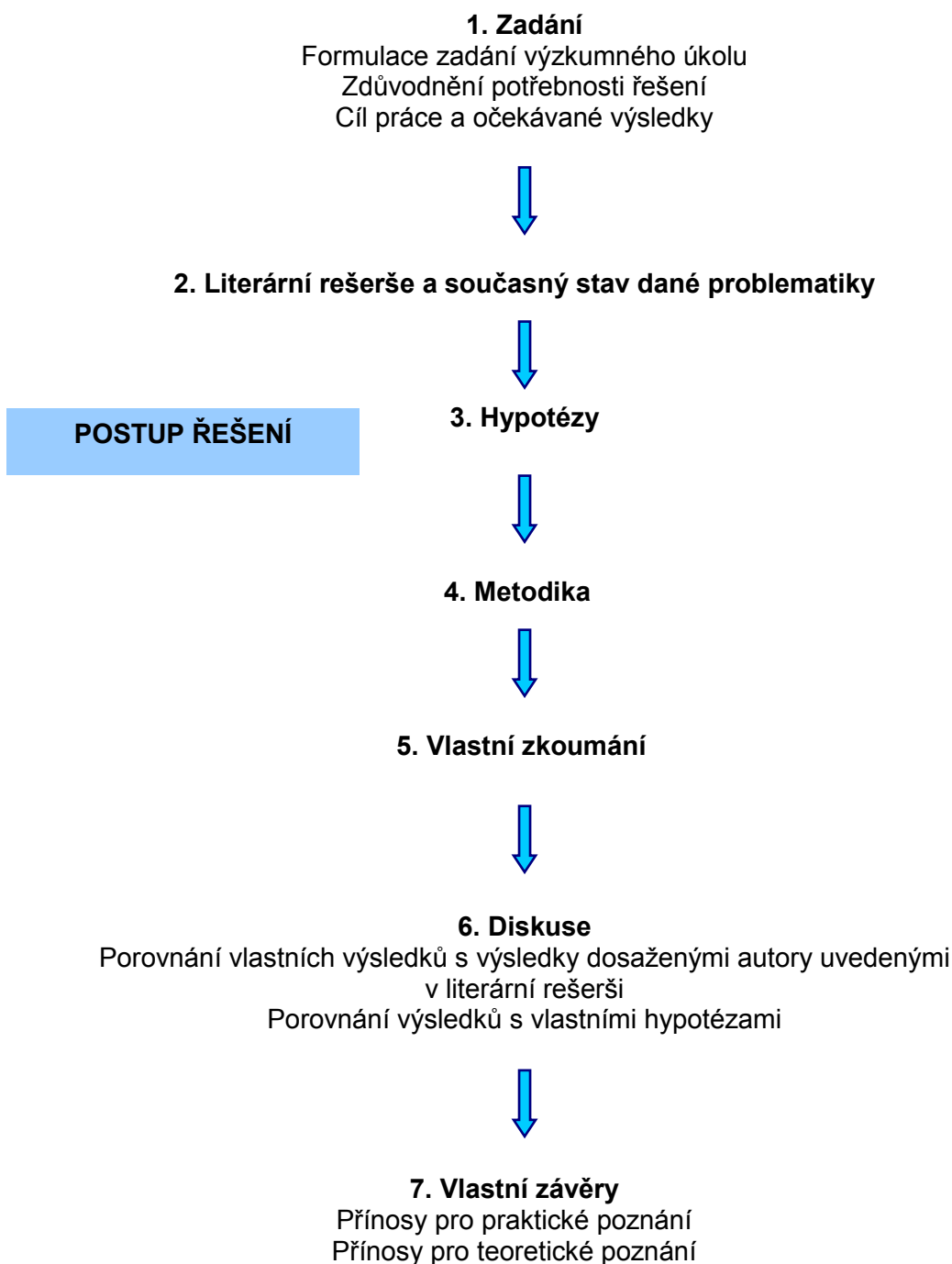
Uskutečněný výzkum měl povahu jak mapujícího tak i kauzálního výzkumu. Mapující výzkum měl za úkol pomoci zorientovat se v problematice. Rovněž nastínil důležité souvislosti s nepochopením pojmu interního marketingu. Kauzální část výzkumu kladla za cíl zjistit příčiny nevyužívání interního marketingu a vyvodit bariéry jeho implementace. Tak často používaná metoda experimentu byla vzhledem k časovému omezení práce zastoupena kvalitativním výzkumem. Mapující výzkum byl zaměřen na principy interního marketingu IT firem v České republice. [43]

3.2 Strategie a plán dílčího výzkumu

Dílčí výzkumy disertační práce vychází ze stanovených cílů a byly rozloženy do třech hlavních etap:

- Přípravná etapa (identifikace problému, formulace hypotéz a cílů, stanovení plánu a struktury výzkumu, výběr vhodného vzorku, metod a technik).
- Zkušební etapa (výběr vhodného vzorku pro simulaci rozhovoru, provedení zkušebního rozhovoru).
- Etapa hlavního výzkumu (čtyři fáze):
 1. fáze – dotazníkové šetření u firem poskytujících služby,
 2. fáze – dotazníkové šetření u zaměstnanců IT firmy,
 3. fáze – dotazníkové šetření u marketingových manažerů IT firem,
 4. fáze – rozhovor s marketingovými manažery IT firem.

Postup zpracování disertační práce vychází z následujícího základního metodologického postupu tak, jak uvádí strukturu vědecké práce prof. Trnky. [47]



Obr. 13 Struktura vědecké práce [47]

3.3 Časový harmonogram výzkumu

K dosažení stanovených cílů je vhodné vytvořit časový plán, který je nastíněn v následující tabulce. Vychází z úspěšného složení státní doktorské zkoušky v prosinci 2007.

Tab. 8 Časový harmonogram zpracování disertační práce [Vlastní zpracování]

Měsíc (rok)/Etapy	01/08 - 03/08	04/08 - 06/08	07/08 - 09/08	10/08 - 12/08	01/09 - 03/09	04/09 - 06/09	07/09 - 09/09	12/09
Analýza informačních zdrojů	■							
Shromažďování informačních zdrojů	■							
Příprava výzkumu, Příprava dotazníků, Testování			■					
Dotazníkové šetření, distribuce				■				
Strukturovaný rozhovor						■		
Vyhodnocení získaných údajů						■		
Kompletace disertační práce						■		
Obhajoba disertační práce								■

3.4 Charakteristika zkoumaného vzorku

Byly provedeny následující výzkumy související s aplikací interního marketingu:

U podniků poskytujících služby obecně z různých oborů (včetně firem IT).

- K problematice interního marketingu se vyjádřilo a požadovaný dotazník o šesti otázkách vyplnilo 317 firem.

U zaměstnanců jedné nejmenované IT firmy.

- K padesáti otázkám týkajících se vztahů ve firmě, řízení a marketingu se vyjádřilo 42 zaměstnanců z oslovených padesáti.

U marketingových manažerů IT firem.

- Kvantitativní výzkum - celkem osloveno 920 IT firem, na padesát otázek odpovědělo 75 firem.
- Kvalitativní výzkum – byl vybrán vzorek několika firem IT, který se co nejvíce přibližuje základnímu souboru. Strukturovaným rozhovorem pak bylo osloveno 7 marketingových manažerů z různých IT firem.

3.5 Metody sběru dat

Metodika je souborem vybraných a doporučených metod a postupů k úspěšnému řešení stanoveného úkolu [19]. Jako učení o metodě (metodologie)

se označuje vědecké bádání o metodě²⁰. Metoda (z řeckého methodos – řízení, hledání, cesta za něčím) je postup umožňující získávání poznatků, prostředek poznání. Při zpracování disertační práce budou využity metody logické, metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Kvantitativní výzkum je koncipován a prováděn s cílem postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek jednotek. K objektivitě a systematičnosti zjištěných informací přispívají takové postupy jako standardizace otázek, výběr vzorku a statistické postupy zpracování dat. Získané informace se zpracovávají kvantitativními statistickými postupy. [16]

Mezi nejznámější techniky kvantitativního výzkumu patří především osobní rozhovor, dotazník, anketa, pozorování.

Naopak kvalitativní výzkum se snaží zjistit důvody chování lidí, jejich motivy a příčiny. Je tedy hlubším poznáním a může sloužit jako doplněk kvantitativních poznatků. Lze jej také využít při vstupu do nové problematiky, v níž se potřebujeme nejprve zorientovat nebo dostat nové nápady. Kvalitativní výzkum se omezuje na menší počet dotazovaných jednotek, obvykle okolo 10 až 50 respondentů, zato je schopný sledovat problémy do větší hloubky. Závěrečná zpráva má zpravidla podobu čistě verbálního sdělení a shrnujícího popisu zjištěných skutečností, tedy bez statistických údajů. [16]

Mezi nejčastější metody kvalitativního výzkumu patří hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory, projektivní techniky.

3.5.1 Metody sběru dat použité v disertační práci

Všechny níže zvolené metody zpracování mají v práci své opodstatnění a její úspěch se neobejde bez jejich patřičné provázanosti.

- **Problémová analýza**

Na základě teoretických pramenů odpovědět na otázky k problematice disertační práce. [39]

- **Postup od jednoduchého ke složitému**

Tato metoda bude využita zejména v teoretické části práce, kde je nutné vymezit základní pojmy.

- **Analýza a syntéza**

²⁰ <http://cs.wikipedia.org/wiki/Metoda>

Analýza (faktické nebo praktické rozdělení celku na části) bude uplatňována především v analytické části práce, při rozboru; syntéza (umožňuje poznávat objekt jako celek) se uplatní při vyslovení závěrů.

- **Abstrakce**

Abstrakce (oddělení podstatných charakteristik u různých objektů od nepodstatných) se uplatňuje při formulaci výzkumného problému.

- **Indukce a dedukce**

Indukce (vyvozování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivostech) bude využita např. při formulaci hypotéz; dedukce – vycházení ze známých, ověřených a obecně platných závěrů které jsou aplikovány na jednotlivé případy, např. ověřování platnosti hypotéz.

- **Systémový přístup**

Systémový přístup lze považovat za stěžejní metodu disertační práce.

- **Zpětná vazba**

Tato metoda bude provázet disertační práci od jejího počátku až do úplného konce, významnou roli bude hrát nejen v oblasti prováděného šetření, ale i kontroly dosažených výsledků práce a plnění jejich cílů.

Při zpracování disertační práce bylo použito několik metod výzkumu.

Metoda **šetření** s již dostupných informačních zdrojů, související s problematikou interního marketingu a IT odvětví. Cílem této analýzy bylo zjištění odpovědí na otázky:

- Co je to interní marketing? Jak je interní marketing chápán?
- Jaký přínos interního marketingu?
- Jaké je postavení interního marketingu ve službách?
- Jaký je význam interního marketingu v praxi organizací?
- Jaké jsou teoretické přístupy k vymezení pojmu interní marketing?
- Jak interní marketing pomáhá firmám ve vztahu k zaměstnancům? Má smysl orientace firem na zaměstnance jako zákazníka v praxi nebo jen v teoretických pramenech?

Metoda **dotazování** byla použita v několika případech:

- Dotazníkové šetření zaměřené na využívání interního marketingu ve firmách v České republice v roce 2007. Šetření proběhlo prostřednictvím emailu a bylo zaměřeno na chápání interního marketingu. Celkem bylo elektronicky obesláno 1650 firem, ale pouze 1500 byl email doručen.

K problematice se vyjádřilo a požadovaný dotazník vyplnilo 317 firem. Návratnost byla 21,13 %. Data byla vyhodnocena metodami deskriptivní statistiky. Dotazník je součástí Přílohy č. I. této práce.

- Hodnocení spokojenosti pracovníků konkrétní IT firmy. Dotazník byl anonymní. Z oslovených 68 zaměstnanců byla návratnost dotazníků 62 %. Dotazník je součástí Přílohy č. III. této práce.
- Hodnocení marketingu pracovníky IT firem. Dotazník byl zcela anonymní. Z oslovených 715 IT firem byla návratnost dotazníků 10,5 %. Nízká návratnost mohla být zapříčiněna rozsahem otázek v dotazníku. Dotazník je součástí Přílohy č. II. této práce.

Metoda **interview** a konzultací

- Tato metoda byla použita při získání názorů od manažerů IT firem. Dotazník k rozhovoru je součástí Přílohy č. IV. této práce. Nejvýznamnějším rysem všech otázek u strukturovaného rozhovoru byla možnost vlastního názoru (komentáře) dotazovaného. [25]

Modely

- Obrázkové modely jsou součástí disertační práce.

3.5.2 Dotazník

Po zkušební fázi výzkumu byly navrženy jednotlivé dotazníky. Otázky byly řazeny v návaznosti jednotlivých částí, aby tvořily logický celek. Dotazníky byly respondentům poskytnuty v elektronické podobě a byly cíleně zaměřeny na danou pozici. V dotazníku byly použity následující typy otázek:

- Uzavřené.
- Otevřené.
- Škálové.
- Identifikační.
- Kontrolní.
- Kontaktní.

Dotazované firmy si nepřály být jmenovány a žádaly o zachování anonymity.

3.5.3 Metody a techniky kvalitativní analýzy dat

Předmětem kvalitativního výzkumu bylo získání a prohloubení poznatků o interním marketingu ve firmách poskytujících IT služby s cílem porozumět stanovenému problému. U kvalitativního výzkumu bylo využito statistických

metod pouze k vyhodnocení určitých částí dotazníkového šetření, protože celkové zpracování může vést k nesprávné interpretaci takto získaných údajů. Byly vyhledávány společné charakteristiky, na jejichž základě je možné zobecnit výsledky výzkumu.

3.5.4 Metody a techniky kvantitativní analýzy dat

Základem kvantitativní analýzy dat je deduktivní přístup. Výzkumné šetření bylo provedeno formou dotazníku a analýzou poskytnutých dokumentů. Při zpracování výsledků výzkumu byl jako statistická metoda kvantitativní analýzy dat použit procentuální výpočet, absolutní a relativní četnost.

3.5.5 Četnosti a vizualizace dat

Při zpracování zjištěných údajů bylo využito absolutní a relativní četnosti vybraných znaků. Každé variantě znaku byly přiřazeny odpovídající počty příslušných statistických jednotek. Tyto počty jsou nazývány četnostmi a jsou zaznamenány v tabulkách rozdělení četností.

K lepší přehlednosti prezentovaných výsledků bylo využito grafů, zejména pruhových, sloupcových a výsečových.

3.6 Problémy a omezení

Při psaní disertační práce bylo nutné počítat s možnými překážkami. Při řešení této práce sehrála důležitou roli například:

- neochota zaměstnanců a vedení ke spolupráci,
- neúplné, zkreslené informace,
- nízká návratnost dotazníků,
- nedostatek literárních pramenů k provedení literární rešerše,
- nedodržení časových termínů.

Eliminace prvních tří rizik byla snížena kvalitním výběrem firem. Výčet těchto problémů a omezení nelze považovat za konečný. Je nutné s těmito bariérami počítat.

4 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE

Výsledky práce jsou obsaženy v následujících kapitolách. Výsledky mají přímý vztah k podnikové praxi a zakládají se na teoretickém výzkumu.

Pokud firma koordinuje aktivity externího marketingu s aktivitami vnitřního marketingu a HR, mají z toho prospěch jak zákazníci, tak zaměstnanci a společnost vydělá více peněz. Platí tedy, že "A" je důležitější než "NEBO". Samotný externí marketing je "NEBO". Samotné zapojení zaměstnanců je také pouze "NEBO". Čili interní marketing má v podnikatelské výkonnosti stejný význam jako externí marketing. Jsou i jejich rozpočty stejné?

Agentura Gallup zveřejnila studie²¹ týkající výkonnosti firmy v závislosti na angažovanosti zaměstnanců nebo v závislosti na angažovanosti zákazníků. V obou případech byly zkoumané jednotky zaměřeny jen jedním směrem, a to buď na zákazníky nebo na zaměstnance. Společnosti s pouze skvělou zákaznickou angažovaností (loajalitou zákazníků) překonávaly průměrnou výkonnost o 170 %. Jednotky se skvělou zaměstnaneckou angažovaností (např. ztotožnění s firmou, hrdost na firmu...) překonávaly standardní výkonnost o stejných 170 %. Zajímavé výsledky však vykazovaly jednotky, které byly alespoň průměrné v obou směrech. Jejich výkon překonal standard o 340 %.

4.1 Marketing v IT firmách – trendy

Jako marketingový zástupce jedné nejmenované IT firmy jsem se účastnila v září 2008 v Praze prvního tzv. Marketingového Summitu pro IT firmy. Zde se sešlo více jak 20 zástupců firem. Diskutovalo se nad současnými problémy a trendy v oblasti marketingového řízení v odvětví informačních technologií. Součástí Summitu byl i mini výzkum používaných marketingových nástrojů. Účastníci buď přiřazovali důležitost, nebo počet bodů jednotlivým odpovědím. Dle výsledků průzkumu vyšlo najevo, které z nástrojů tyto firmy nejvíce používají a které naopak přestávají mít svou účinnost.

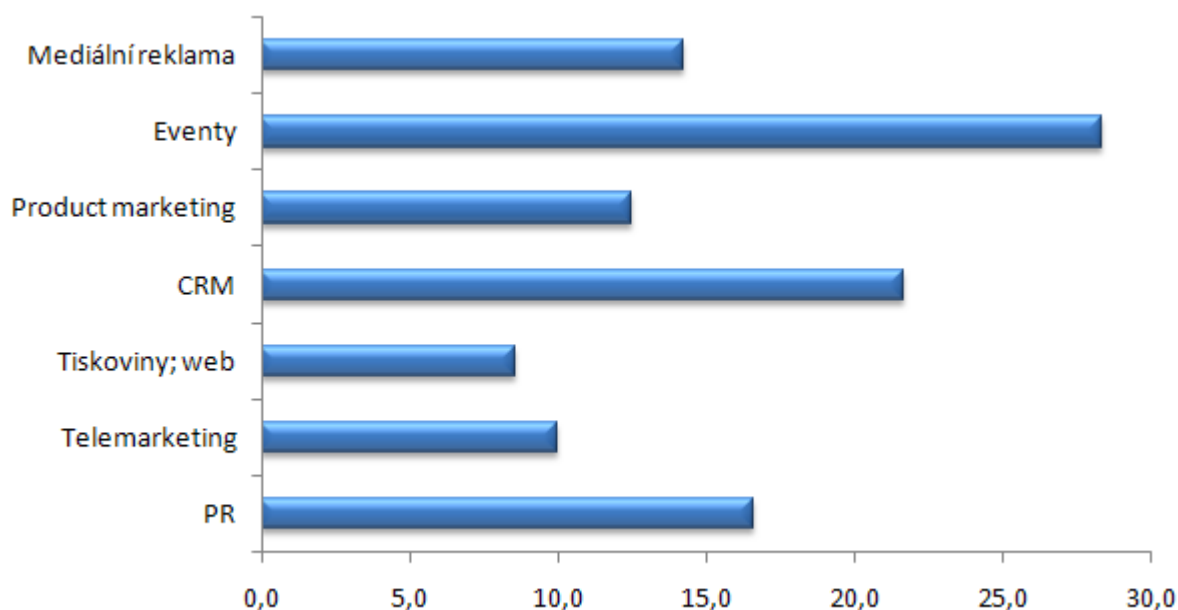
Podle grafu níže je nejvíce uplatňován Event marketing. Proč? IT službu je dosti složité ohmatat, případně jednoduše vyzkoušet. K tomu slouží různé promo akce spojené s prezentací jednotlivých řešení, s vystoupením odborníků či spokojených zákazníků a doplněné o doprovodný program. Cílová skupina je docela těžko k zastížení. IT odborníci jsou často velmi časově vytíženi a téměř neustále v terénu.

²¹ <http://dashboardspy.wordpress.com/2006/03/13/gallup-q12-employee-engagement-dashboard-monitoring-employee-satisfaction-flash-scorecard/>

Není tudíž jednoduchým úkolem zaujmout takové zákazníky. Navíc akce musí být na zajímavém, ovšem lehce dostupném místě z hlediska dopravy. Doplnkový program akce často rozhoduje, zda se akce odborník skutečně zúčastní. Bývá originální, aby pomohl pod tlakem pracující lidi přivést na jiné myšlenky. Mezi nejoblíbenější aktivity patří:

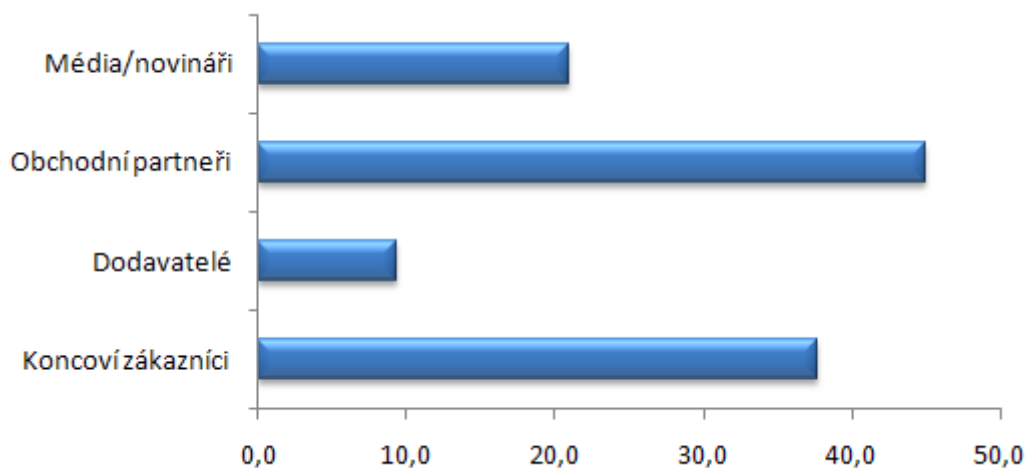
- divadelní představení,
- lety balónem,
- exkurze do pivovarů, lihovarů, vinoték,
- výlety na lyže, kola,
- společné vaření,
- další outdoorové aktivity s kvalitní zážitkovou agenturou.

Četnost nejvíce preferovaných marketingových aktivit IT firem směrem k externím zákazníkům udává tento graf:



Obr. 14 Nejvíce preferované marketingové aktivity[Vlastní zpracování]

IT firmy přisuzují velkou důležitost přímému kontaktu s cílovými skupinami. Ve stejné míře se pak firmy věnují jak zákazníkům, tak obchodním partnerům. Četnost odpovědí na tuto otázku je zaznačena v grafu.



Obr. 15 Orientace na cílové skupiny [Vlastní zpracování]

Mezi fungující marketingové nástroje dle průzkumu marketéři řadí:

- Eventové aktivity.
- Odborný tisk.
- Weby partnerů.
- Outdoorové aktivity.
- Dárky a pozornosti.
- Přímé vazby na decision makery.
- Lokální reklamní a PR agentury.
- Osobní vazby na novináře.

Nástroje, které dle IT odborníků v současnosti v oboru IT již postrádají svou účinnost, jsou:

- Veletrhy.
- Tradiční tiskové tituly.
- Bannery na komerčních stránkách.
- Nekvalitní dárky (šetření na nich).
- Plošná rozesílka press release.

4.1.1 Shrnutí

Celkově se účastníci Summitu shodli:

- Propadly se velké společnosti poskytující reklamní a PR služby, velcí dodavatelé reklamních předmětů, renomované hotely poskytující prostory a své služby.
- Jsou preferovány pružné společnosti schopné rychlé a flexibilní reakce a podmínek šitých na míru.
- Firmy preferují netradiční řešení oslovení zákazníka, personalizovanou formou, dávají přednost kvalitě a výjimečnosti.
- Vztahy jsou zaměřeny v naprosté většině na obchodní partnery a koncové zákazníky - tyto dvě skupiny často splývají v jednu.

Vzhledem k zaměření jednotlivých aktivit pak vyplynulo, že marketing těchto firem je především věnován právě externím zákazníkům. Na zaměstnance již pak nezbude tolik času. Proto velmi diskutovanou otázkou byla rovněž podpora vlastních obchodníků a jejich motivace pro získávání marketingových dat od zákazníků. Do budoucna byla vyzdvižena nutnost fungování interního marketingu.

4.2 Interní marketing ve službách

V měsících srpen a září roku 2007 se uskutečnil ve firmách poskytujících služby v ČR (včetně IT firem) výzkum k problematice interního marketingu. Celkem bylo elektronicky obesláno 1650 firem, ale pouze 1500 byl email doručen. K problematice se vyjádřilo a požadovaný dotazník vyplnilo 317 firem. Dotazník je součástí Přílohy I disertační práce.

Z 60 % se jednalo o malé české firmy, 15 % tvořily české střední firmy, 10 % živnostníci. Po 2 – 3 % pak respondenty zastoupily zahraniční firmy malé, střední a velké. Návratnost byla 21,13 %. Otázky byly směřovány především na:

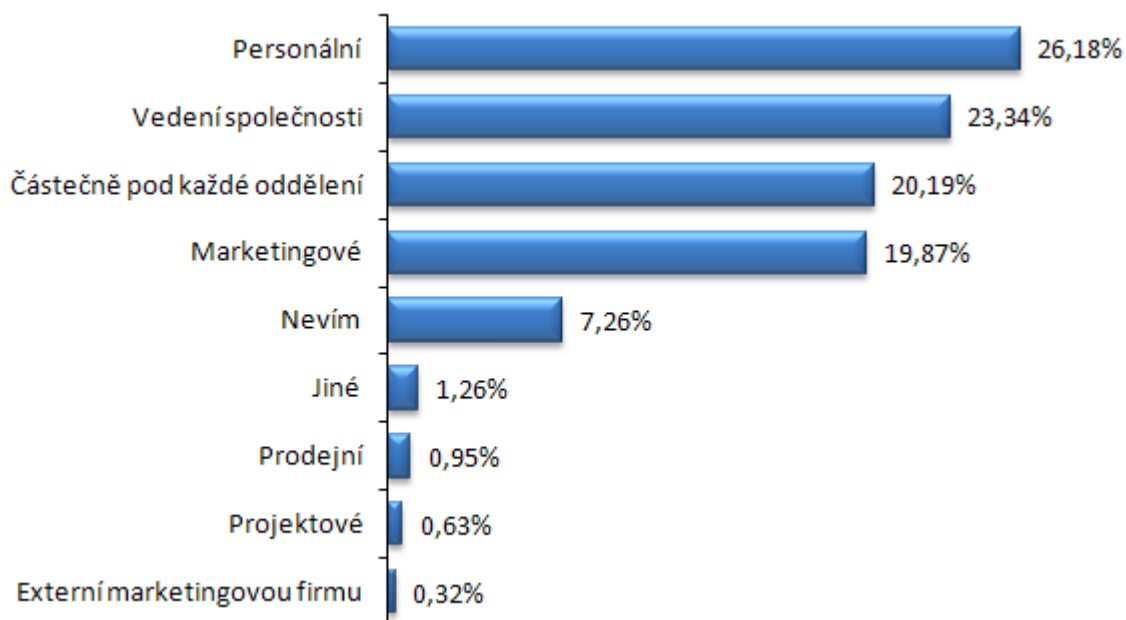
- aplikaci interního marketingu ve firmě,
- chápání obsahu interního marketingu,
- jeho zařazení do organizační struktury,
- existenci marketingového oddělení ve firmě,
- atmosféru ve firmě,
- používané nástroje kontroly kvality služby,
- velikost, činnost a druh vlastnictví firmy.

Výzkum byl nejprve vyhodnocen obecně za všechny firmy (včetně IT), tedy bez rozdílu v oboru. Podle počtu odpovědí v grafu si nejčastěji firmy pod pojmem interní marketing představují *vnitropodnikovou komunikaci a sdělování vize a cílů*.



Obr. 16 Pod interní marketing firmy zahrnují [Vlastní zpracování]

Interní marketing by měl být ve službách aplikován automaticky. Z výzkumu ovšem vyplynulo, že téměř 30 % si není jisto, zda je ve firmě interní marketing aplikován, což svědčí o neucelenosti konceptu interního marketingu. Necelých 44 % prý interní marketing skutečně aplikuje. Výzkum ukázal různé úrovně chápání interního marketingu ve službách. Tyto výsledky částečně potvrzují studii Internal marketing: focus on practice od U.P. Anosikeho, P. K Ahmeda, kde je IM v různých organizacích přikládán různý význam.

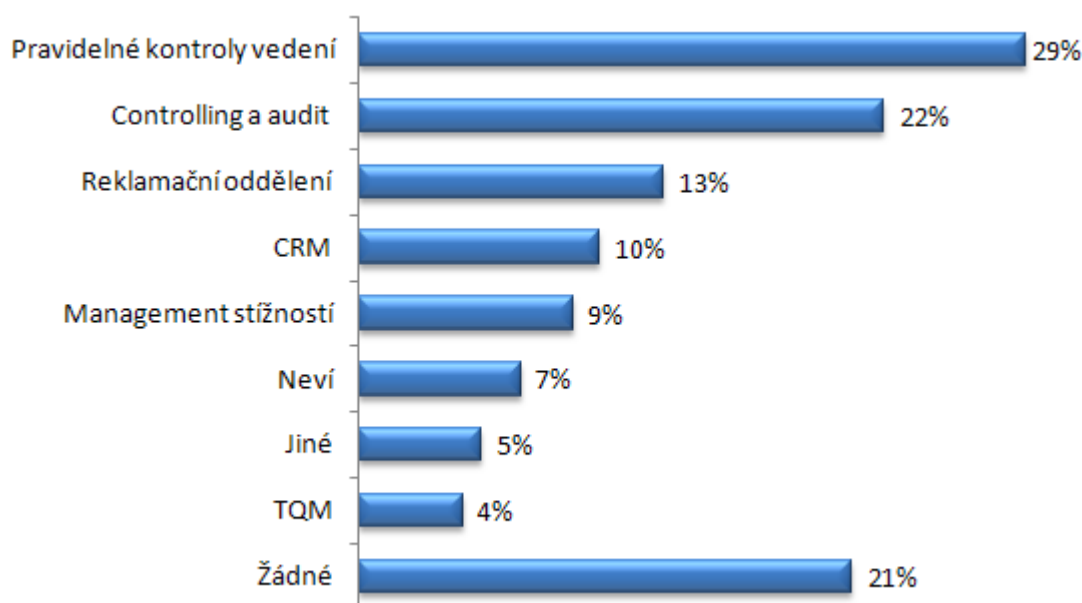


Obr. 17 Preference zařazení interního marketingu ve firmě [Vlastní zpracování]

Překvapivě tvorbu pracovního místa dle definice interního marketingu uvedly pouhé 3 % z dotazovaných. Obecně řadily všechny dotazované firmy interní marketing nejčastěji pod personální oddělení

Nabízí se několik možností, kde může mít interní marketing svou „centrální“ pozici. Firma může vytvořit nové místo. Toto řešení je ovšem zbytečně nákladné, navíc zde vznikají emoční bariéry z obavy o křížení pravomocí. Druhou možností je rozšíření úkolů na klasické oddělení marketingu a personální oddělení. Problém ovšem nastává s dělením pravomocí a nutí učit se nové poznatky z druhého oddělení. Třetí možností je pak vnímat interní marketing jako organizační „projekt“, na kterém se podílí zaměstnanci z různých oddělení. Toto třetí pojetí bývá praxí nejčastěji přijímáno, i když dle provedeného výzkumu se stala tato možnost málo přijatelná.

Další zajímavostí výzkumu bylo zjištění, že téměř 60 % firem nemá samostatné marketingové oddělení.



Obr. 18 Preferované způsoby kontroly kvality [Vlastní zpracování]

Jako nástroj kontroly kvality poskytované služby uváděly firmy nejvíce *kontrolu samotného vedení* (29 %), následoval *audit* s 22 %. 21 % respondentů neuvvedlo žádný nástroj pro kontrolu kvality služeb. Velmi málo pak uváděli CRM a management stížností. Z výzkumu vyplynulo, že čím menší firma, tím méně nástrojů kontroly kvality. České střední firmy mají až 3 nástroje kontroly kvality, malé pouze jeden nebo žádný. Rovněž firmy, které uvedly, že interní marketing neaplikují, až z 30 % nepoužívají žádný nástroj kontroly kvality služeb a ze 3/4 ani nemají marketingové oddělení.

Tab. 9 Přehled oboru činností firem daného výzkumu [Vlastní zpracování]

Seznam oborů činností firem
Bankovní a finanční služby, pojišťovnictví
Bezpečnostní služby
Cestovní kanceláře a agentury
Činnosti v oblasti výpočetní techniky (počítačové a internetové)
Činnosti v oblasti nemovitostí
Doprava, přeprava, spedice
Ekologické služby
Fotografické služby
Jazykové a překladatelské služby
Maloobchod - Velkoobchod
Opravářství a servisy
Půjčovny
Profesní agentury (pracovní, personální agentury, pracovní úřady)
Rekreační, kulturní a sportovní činnosti
Restaurační a pohostinské služby
Řemesla (krejčovství, aj.)
Stavebnictví
Ubytování
Úklid a čištění
Výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepelné energie
Vzdělávání
Zdravotní a sociální péče, veterinární činnosti, zdravotnické služby

4.2.1 Srovnání výsledků firem z oboru IT s ostatními firmami výzkumu

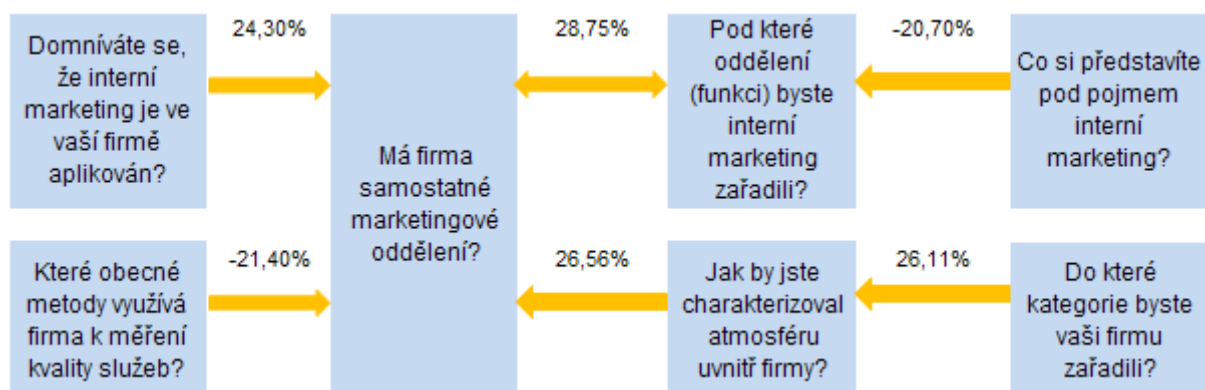
IT firmy aplikují interní marketing ze 43 %. Nejčastěji pod tento pojem řadí *vnitropodnikovou komunikaci*, tvorbu *firemní kultury*, *vnitřní služby* nabízené zaměstnancům a pravidelné *sdělování cílů*.

Marketingové oddělení většinou chybí. Interní marketing řadí pod *vedení firmy*, případně pod *každé oddělení*. Střední firmy používají 2 a více nástrojů kontroly kvality, malé pouze 1 nástroj. Pro posouzení výsledků závislostí jednotlivých odpovědí byla použita korelační analýza. Výsledkem analýz jsou dendogramy ukazující jednotlivé vztahy mezi otázkami, včetně procentuálního vyjádření.

Tab. 10 Koeficienty korelační analýzy otázek pro IT firmy [Vlastní zpracování]

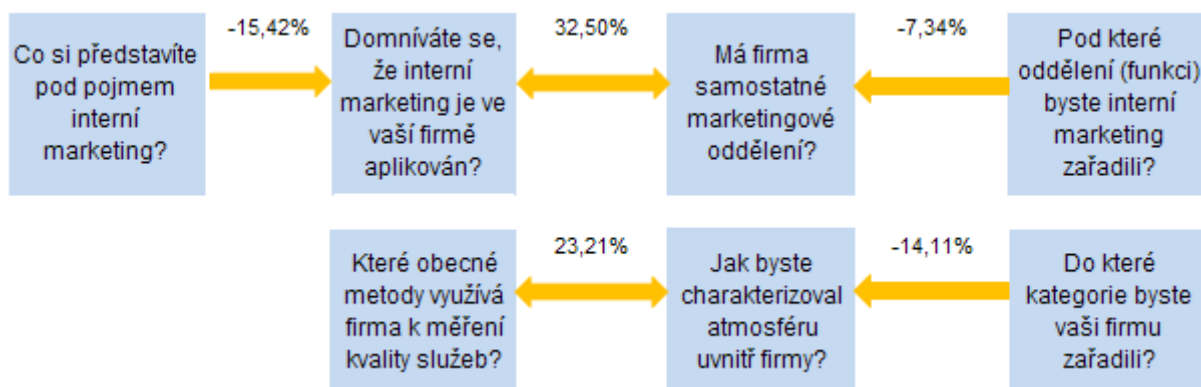
Otázka	Ot. 1	Ot. 2	Ot. 3	Ot. 4	Ot. 5	Ot. 6	Ot. 8
Ot. 1							
Ot. 2	-0,0804						
Ot. 3	0,0246	-0,2070					
Ot. 4	0,2430	-0,1801	0,2875				
Ot. 5	0,0976	0,0057	0,1041	0,2656			
Ot. 6	-0,1511	0,0802	-0,0600	-0,2140	-0,0622		
Ot. 8	0,0621	0,0372	0,1147	0,1384	0,2611	0,1748	
Max	0,2430	0,0802	0,2875	0,2875	0,2656	0,1748	0,2611
Min	-0,1511	-0,2070	-0,2070	-0,2140	-0,0622	-0,2140	0,0372
Max	Ot. 4	Ot. 6	Ot. 4	Ot. 3	Ot. 4	Ot. 8	Ot. 5
Min	Ot. 6	Ot. 3	Ot. 2	Ot. 6	Ot. 6	Ot. 4	Ot. 2
Otázka	Ot. 1	Ot. 2	Ot. 3	Ot. 4	Ot. 5	Ot. 6	Ot. 8
Otázka	Ot. 4	Ot. 3	Ot. 4	Ot. 3	Ot. 4	Ot. 4	Ot. 5
Procenta	24,30 %	-20,70 %	28,75 %	28,75 %	26,56 %	-21,40 %	26,11 %

Závislost jednotlivých otázek tohoto výzkumu pro firmy IT je vyjádřena níže pomocí tzv. dendogramu.



Obr. 19 Dendogramy IT [Vlastní zpracování]

Pro srovnání je zde uvedena závislost otázek firem, které nespádají do oboru IT, ale byly součástí tohoto výzkumu.



Obr. 20 Dendogramy non-IT firmy [Vlastní zpracování]

4.2.2 Shrnutí

Z uskutečněného výzkumu vyplývá, že marketingoví pracovníci si nejsou jednoznačně jisti definicí IM. Pod pojmem interní marketing si nejčastěji představují interní komunikaci, sdělování vizí a cílů či tvorbu firemní kultury. Nástroje interního marketingu používají nekonceptně.

Zajímavé je, že pracovníci firem, kteří tvrdí, že je IM v jejich společnosti aplikován, řadili aktivity IM nejčastěji pod vedení firmy, následně pak částečně pod každé oddělení.

Z výzkumu vyplynulo, že čím menší firma, tím méně nástrojů kontroly kvality. 30 % firem, které uvedly, že IM neaplikují, nepoužívají žádný nástroj kontroly kvality služeb a 3/4 z nich ani nemají marketingové oddělení.

Význam internímu marketingu přikládají nejvíce středně velké společnosti. S menším počtem zaměstnanců se preference aplikace interního marketingu snižuje.

4.3 Interní marketing v IT firmách

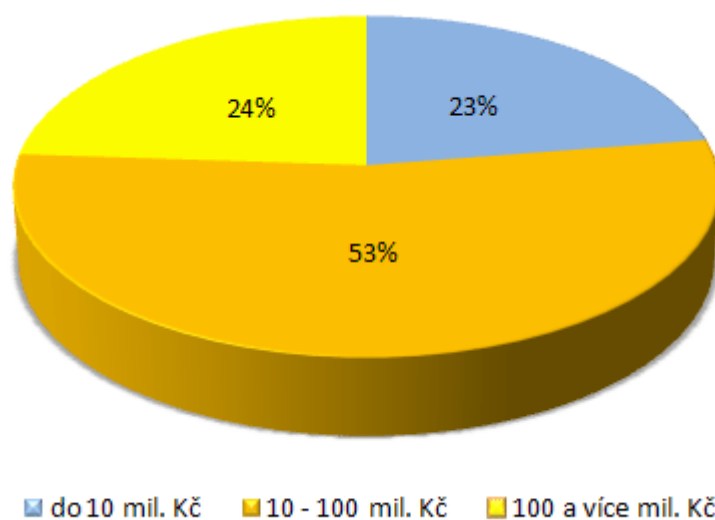
Další kvantitativní výzkum v IT společnostech zaměřený na IM byl proveden v průběhu první poloviny roku 2009. Společnosti, které byly osloveny, patřily pouze do odvětví IT. Byli osloveni marketingoví manažeři firem a to formou mailu a on-line dotazníku. Otázky v dotazníku byly jak otevřené, tak uzavřené. Respondenti odpovídali na dichotomické, škálové, výčtové a výběrové otázky.

U každé firmy byla zjišťována mimo jiné i výše obrátu, počet zaměstnanců a jejich fluktuace, velikost firmy. Dotazník byl zcela anonymní. Z oslovených 715 IT firem byla návratnost dotazníků 10,5 %. Nízká návratnost mohla být zapříčiněna rozsahem otázek v dotazníku, jehož vyplňování zabralo respondentům průměrně 27 minut. Otázky byly směřovány především do oblastí:

- Řízení firmy.
- Marketingu.
- Chápání obsahu interního marketingu.
- Interní komunikace.
- Human resources managementu.

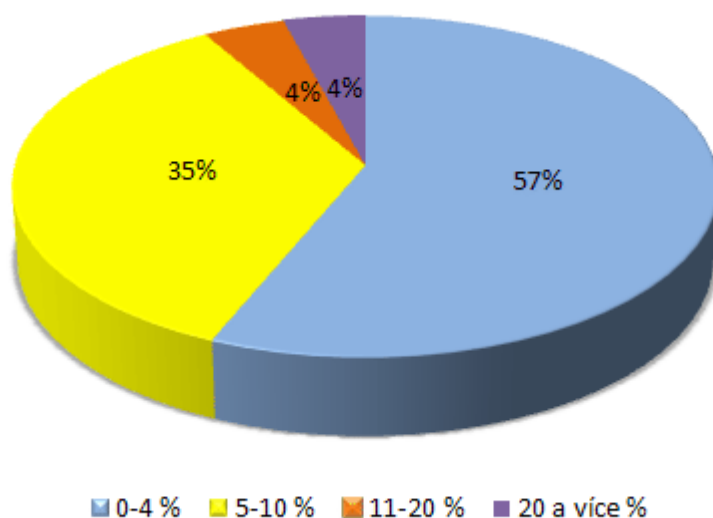
4.3.1 Úvodní informace

Z celkových 75 firem, které vyplnily dotazník, tvořilo 86 % české firmy (malé firmy 56 %, střední 27 %, velké 3 %). Podíl firem se zahraniční účastí pak byl 14 %. Výše obrátu jednotlivých společností se pohybovala nejčastěji v intervalu 10 – 100 milionů Kč.



Obr. 21 Velikost společností dle obrátu [Vlastní zpracování]

Průměrný věk zaměstnanců v těchto firmách byl z 50 % v intervalu 25 – 34 let a zbylých 50 % pak ve věku 35 – 44 let. Fluktuace se v zúčastněných firmách nejvíce pohybovala v rozmezí 0 – 4 % ročně.



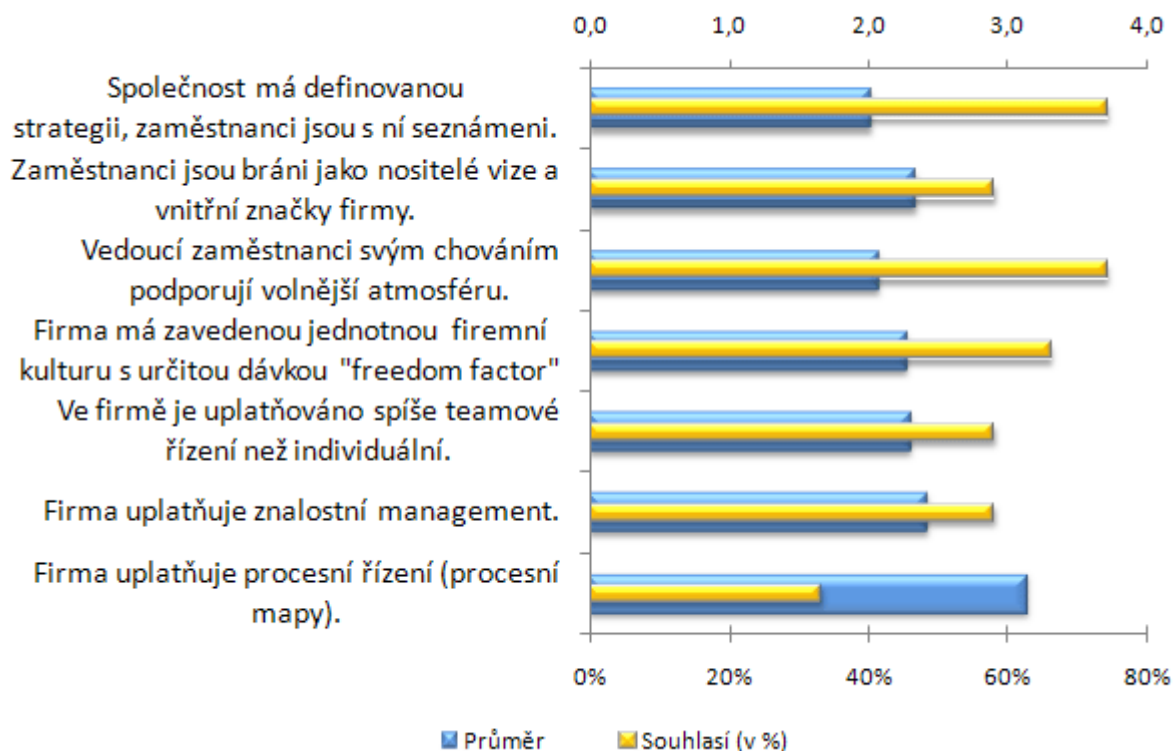
Obr. 22 Fluktuace ve společnostech [Vlastní zpracování]

4.3.2 Oblast řízení a procesů ve firmě

Volnější systém řízení firmy, kde je důraz kladen na výsledek na rozdíl od procesů, kde zaměstnancům je ponechána volnost a prostor pro iniciativu s vysokou odpovědností, uvedlo 81,5 % dotázaných. Tento způsob řízení, kdy manažeři zejména vedou a motivují (existuje zde informační otevřenost a pravidelná komunikace) je velice náročný.

Zbývajících 18,5 % respondentů se přiklonilo spíše k definici řízení následovně: Jasně definovaná organizační struktura, podpořená pravidly, normami a směrnicemi, důraz kladen na efektivitu procesů, zaměstnanci převážně realizují úkoly managementu s nízkou mírou zodpovědnosti, role managementu je tak úkolovat a kontrolovat. Zaměstnancům jsou sdělovány pouze ty informace, které jsou pro ně nezbytné k efektivnímu plnění úkolů.

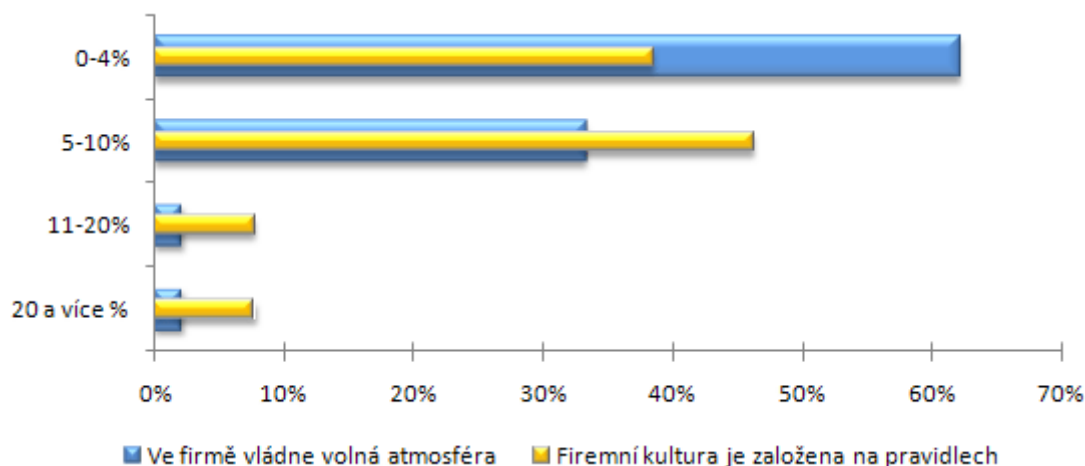
Pozn.: Míra souhlasu hodnocených otázek týkajících se oblasti řízení je zaznačena v následujícím grafu. Respondenti přitom používali hodnotící škálu: 1 - zcela souhlasím, 2 - spíše souhlasím, 3 - nelze říci jednoznačně, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - zásadně nesouhlasím.



Obr. 23 Řízení a procesy firmy [Vlastní zpracování]

Obecně společnosti vykazovaly následující:

- 74,3 % společností má jasně definovanou strategii pro nadcházející období, zaměstnanci jsou s touto strategií seznámeni.
- 66,2 % společností má zavedenou jednotnou firemní kulturu s určitou dávkou „freedom factor“ (faktor volnosti).
- 58,1 % společností tvrdí, že zaměstnanci jsou bráni jako nositelé vize a vnitřní značky firmy. Ty společnosti, které se přiklání spíše k volnému způsobu řízení (viz. výše), pak své zaměstnance berou jako nositelé vize a vnitřní značky až z téměř 70 %. Naopak společnosti s radikálnějším způsobem řízení hodnotí své zaměstnance jako nositele vize a značky pouze z 38 %.
- 74,3 % společností uvádí, že vedoucí zaměstnanci svým každodenním chováním podporují volnější atmosféru.
- 58,1 % společností uplatňuje spíše teamové řízení než individuální.
- Rovněž 58,1 % společností má zaveden znalostní management, zaměstnanci sdílí informace na všech úrovních.
- Z 33,3 % společností uvedlo, že firma uplatňuje procesní řízení (procesní mapy).



Obr. 24 Vztah fluktuace a firemní atmosféry [Vlastní zpracování]

Pravidelně připomíná důležité události, směrnice a pokyny 70 % vedoucích pracovníků firem. Z větší části probíhá toto připomínání formálními kanály (44 %). 30 % respondentů uvedlo, že firma informace vůbec nekomunikuje. Některé podrobnější odpovědi respondentů zněly následovně:

„Většinou humorně a neformálně (interním newsletterem nebo "WC informačním systémem" - plakátky na WC). Právě si nevybavuji událost, která by byla sdělována bez alespoň malé přítomnosti humoru.“

„V případě jejich neplnění jsou znovu připomínány na pravidelných měsíčních poradách všech útvarů. Některé pokyny se staly nedílnou součástí zápisů z těchto porad.“

„Zásadně osobní setkávání a komunikace. Zcela eliminujeme emailovou a další elektronické formy tzv. komunikace. Důvodem je to, že tato forma je zdrojem mnoha nedorozumění.“

„Příjemnou formou, ani ne tak humorně, jako spíš lidsky s apelem na porozumění ze strany zaměstnanců. Humorné je to pouze pro toho, koho se to zrovna netýká. Ale připomínání není nijak časté.“

V další otázce seřadili respondenti firemní činnosti dle důležitosti:

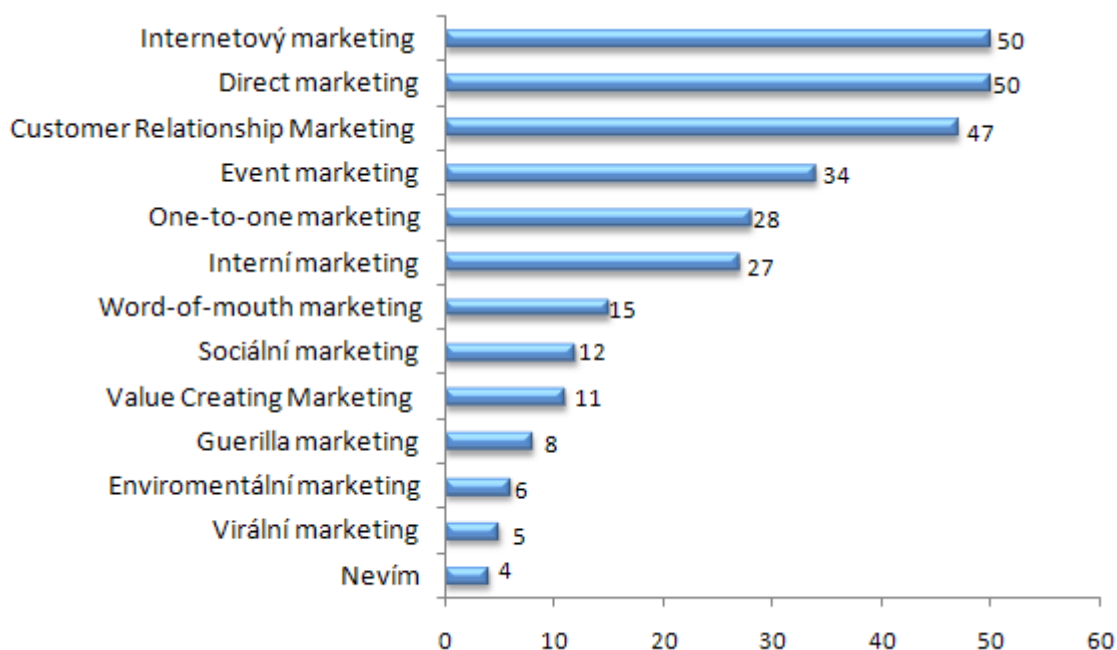
- 1) Komunikace směrem k zákazníkovi.
- 2) Zjišťování spokojenosti zákazníků.
- 3) Motivace zaměstnanců.
- 4) Analýza konkurence.
- 5) Tvorba marketingového plánu.
- 6) Pravidelná prezentace úspěchů ve firmě.

7) Školení, vzdělávání zaměstnanců v oblasti marketingu a obchodních dovedností na všech úrovních.

Z výše uvedeného jednoznačně vyplývá zacílení na externí zákazníky. Přestože se jedná o společnosti poskytující služby, které jsou prezentovány především zaměstnanci, jejich proškolení v oblasti prodeje a marketingu zařadili na poslední místo.

4.3.3 Marketing ve firmě

Pouze 53 % zúčastněných firem považuje marketing za strategický nástroj, což je velmi zarážející. IM pak využívá 36 % z dotazovaných. Ve firmách jsou nejčastěji aplikovány typy marketingu uvedené níže v grafu. V drtivé většině jsou marketingové aktivity zaměřeny na externí zákazníky.



Obr. 25 Preferované typy marketingu v IT firmách [Vlastní zpracování]

Pod pojmem interní marketing si respondenti představují například:

- *Komunikace uvnitř firmy, neustálé zdokonalování činností procesů, vzdělávání s použitím vnitřního auditu nebo jiné formy.*
- *Marketingové aktivity orientované na zaměstnance firmy.*
- *Seznámit zaměstnance firmy se strategií, core produkty, rozšíření důležitých informací uvnitř firmy, posilování loajality zaměstnanců k firmě.*

- *Způsob, jak dát smysl práci zaměstnancům - resp. prezentovat smysl a důležitost jejich práce.*
- *Marketing pro podporu rozvoje zaměstnaneckých vztahů.*
- *Vnitřní podněcování zaměstnanců firmy k uspokojování zákaznických potřeb.*
- *Veškeré aktivity směřující k tomu, aby každý zaměstnanec věděl, co dělá, proč to dělá, proč takovým způsobem, a aby se mu to dělalo dobře a měl z výsledku dobrý pocit.*
- *Interní marketing pracuje se zaměstnanci jako se svými zákazníky - tedy úplně stejně musí zaměstnance uspokojit a motivovat. Práce je o to jednodušší, že své zaměstnance většinou známe lépe než zákazníky a máme více možností pro komunikaci. Výsledkem má být firma se spokojenými zaměstnanci.*

Tab. 11 Chápání interního marketingu [Vlastní zpracování]

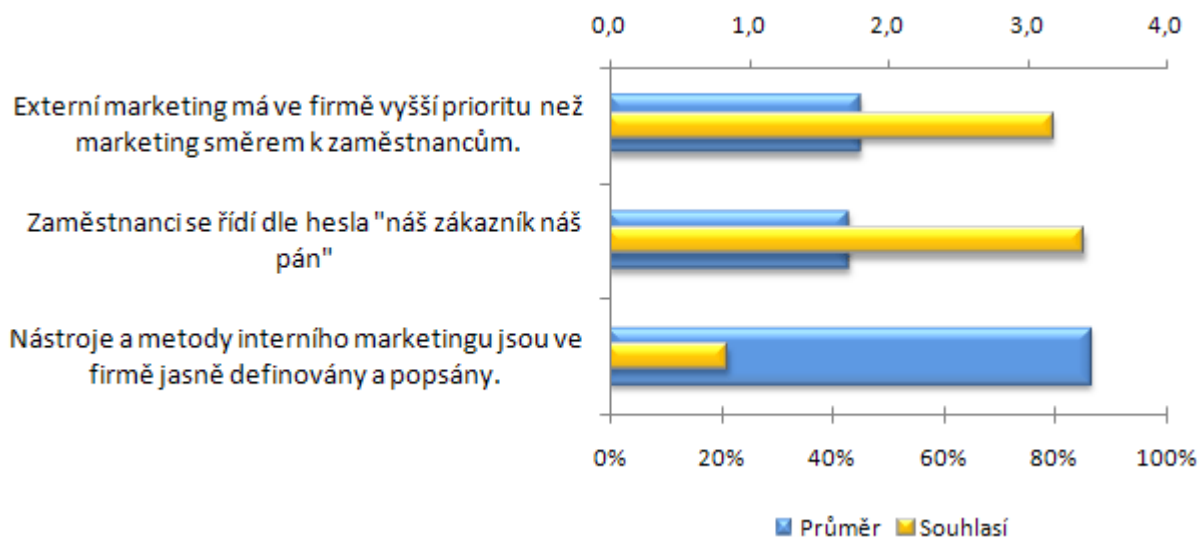
Definice interního marketingu dle volných odpovědí respondentů	Absolutní četnost odpovědí	Relativní četnost odpovědí
Komunikace	22	29 %
Motivace	16	21 %
Marketing dovnitř firmy	13	17 %
Vzdělávání zaměstnanců	9	12 %
Strategický nástroj	6	8 %
Prodej	3	4 %
Budování loajality	3	4 %
Zlepšování vztahu mezi zaměstnanci	3	4 %

Celkově lze názory respondentů na IM shrnout následovně:

Na úrovni managementu znamená IM "prodej" společnosti zaměstnancům tak, aby byla dosažena nejvyšší míra loajality. Obecně se jedná o sdílení informací podporujících znalost, sounáležitost, ztotožnění se s vizemi, plány, cíly a aktivitami. IM lze chápat jako marketing dovnitř firmy, tedy příprava a motivace zaměstnanců k marketingovému chování, tj. k tomu, aby vycházeli z potřeb zákazníků a své aktivity tomu přizpůsobili.

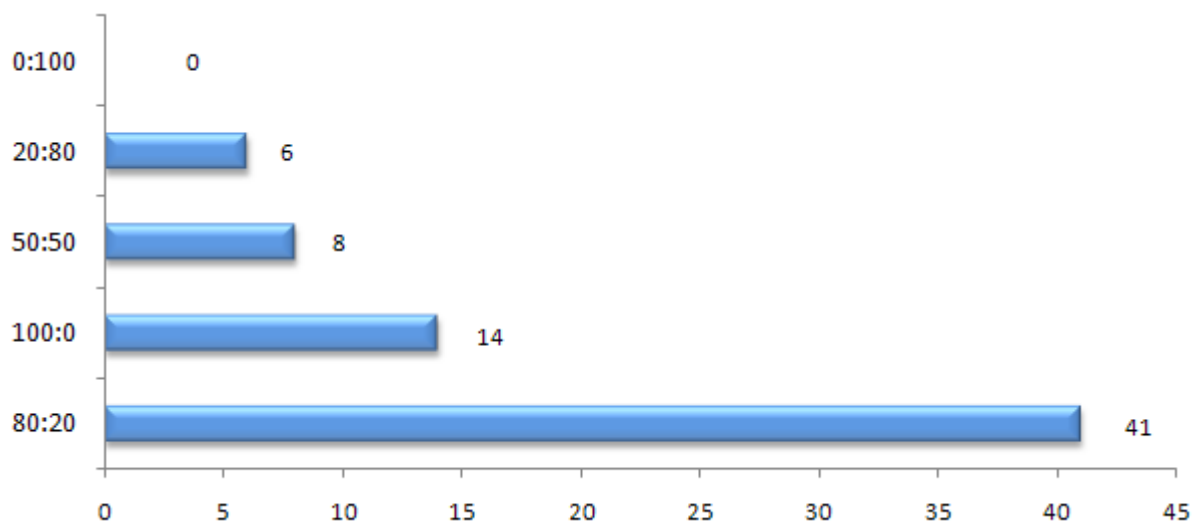
Více jak 85 % respondentů určilo, že jsou společnosti výrazně zákaznický orientované, přičemž většina z těchto firem (téměř 80 %) preferuje externí marketing před interním. Pouze 21 % firem má jasně definovány nástroje interního marketingu.

Pozn.: V grafu je opět zaznačena průměrná míra souhlasu hodnocených otázek a současně jejich relativní četnost. Respondenti používali hodnotící škálu: 1 - zcela souhlasím, 2 - spíše souhlasím, 3 - nelze říci jednoznačně, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - zásadně nesouhlasím.



Obr. 26 Externí versus interní marketing [Vlastní zpracování]

Skutečnost, že firmy preferují externí marketing, potvrzují i odpovědi týkající se marketingových rozpočtů ve firmách. 80 % zúčastněných firem investuje minimálně 80 % zdrojů do aktivit externího marketingu, zatím co pouze 9 % respondentů uvedlo, že investují do interního marketingu více než do externího. 11 % firem investuje své zdroje do obou typů marketingu rovnoměrně.



Obr. 27 Poměr rozpočtu na externí a interní marketing [Vlastní zpracování]

4.3.4 Interní marketing a komunikace

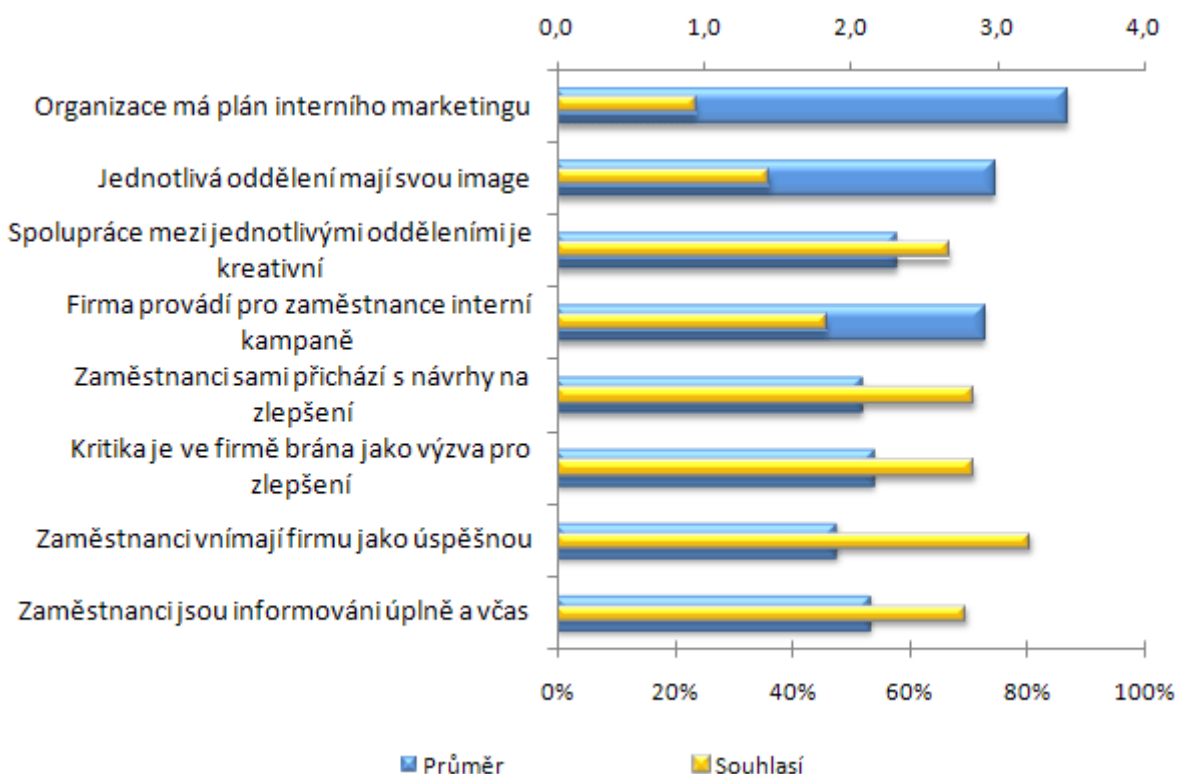
Podle respondentů interní marketing zahrnuje zejména následující činnosti:

Tab. 12 Aktivity interního marketingu [Vlastní zpracování]

Aktivity interního marketingu	Absolutní četnost odpovědí	Relativní četnost odpovědí
Vnitropodniková komunikace	59	78,7 %
Pravidelné sdělování vize a cílů firmy	55	73,3 %
Tvorba firemní kultury	48	64,0 %
Spolupráce zaměstnanců na fungování marketingu firmy	39	52,0 %
Podpora kariérního růstu, vzdělávání	39	52,0 %

Pouze 23 % respondentů uvedlo, že jejich společnost má vytvořený plán interního marketingu, kde jsou jasně stanoveny cíle jednotlivých oddělení a jejich komunikační strategie. Pro aktivity IM jsou v organizaci určeny funkce a zodpovědnosti. Firmy, které mají vytvořený plán interního marketingu, mnohem lépe komunikují se svými zaměstnanci oproti firmám, které plán nemají.

Respondenti firem bez plánu IM uvedli ve 38 %, že i tak provádějí pro zaměstnance interní kampaně (prezentace) o vnitrofiremních službách jednotlivých oddělení, událostech, cílech a úspěších. Firmy, které aplikují interní marketing, pak tyto komunikační kampaně používají v 82 % případů.



Obr. 28 Aktivity interního marketingu [Vlastní zpracování]

Pozn.: V grafu je zaznačena průměrná míra souhlasu hodnocených otázek a současně jejich relativní četnost. Respondenti opět používali hodnotící škálu: 1 - zcela souhlasím, 2 - spíše souhlasím, 3 - nelze říci jednoznačně, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - zásadně nesouhlasím.

V otázce informovanosti uvedlo 70 % respondentů, že jsou informace sdělovány úplně a včas. Téměř 80 % respondentů z firem aplikující interní marketing uvedlo, že jednotlivá oddělení v jejich společnostech mají svou vlastní image, zaměstnanci působí jako jedno tělo, jedna duše. Na druhou stranu firmy bez interního marketingu odpověděly kladně jen ve 24 %.

Dále z výzkumu vyplývá, že většina respondentů se domnívá, že zaměstnanci vnímají svou firmu jako úspěšného zaměstnavatele, doporučili by ji svým přátelům. Vnitřní vztahy ve firmě jsou na bázi vysoké důvěry. V průměru tímto způsobem odpovědělo 80 % respondentů, přičemž u firem bez interního marketingu to bylo 76 %, zatímco u firem s jeho aplikací to bylo 95 %.

Přínosy interního marketingu nastínili respondenti následovně:

- *Pýcha na příslušnost k firmě, zvýšení ochoty pracovat pro firmu.*
- *Informovanost, soudržnost, loajalita zaměstnanců.*
- *Partnerství, kamarádská atmosféra.*
- *Spokojenost zaměstnanců.*
- *Dobré pracovní klima ve firmě.*
- *Zapojení a součinnost všech zaměstnanců na komplexním budování značky.*
- *Podpora a upevnění týmové práce, ztotožnění se značkou a strategií společnosti.*
- *Budování vztahů zaměstnanců, tj. "people" prvek marketing. mixu.*
- *Zaměstnanci se cítí být součástí firemních vizí a plánů.*
- *Vzrůst pocitu sounáležitosti s firmou a víry v goodwill firmy. Pozitivní změna přístupu k zákazníkům v tom smyslu, že zaměstnanec působí příjemně sebevědomě, pokud jde o kvalitu nabízených služeb. Zákazník získá pocit, že dostává kvalitní produkt.*
- *Zvyšování synergického efektu marketingu.*
- *Vylepšování vztahů pracovníků k zákazníkům. Většina zaměstnanců je alespoň částečně v přímém kontaktu s nimi.*

Tab. 13 Přínosy interního marketingu [Vlastní zpracování]

Přínosy interního marketingu	Absolutní četnost odpovědí	Relativní četnost odpovědí
Ztotožnění se s firmou, loajalita zaměstnanců	13	24 %
Spokojenost zaměstnanců	10	18 %
Motivace zaměstnanců	9	16 %
Informovanost	8	14 %
Teamová práce	7	13 %
Interpersonální vztahy	5	9 %
Vyšší kvalita služby	3	6 %

Zajímavé výsledky byly získány také při dotazování na zařazení interního marketingu v rámci organizace firmy. Většina dotázaných se domnívá, že se jedná o cross-funkcionální aktivitu, která spadá svým dílem do každého oddělení (29 %). Na druhém místě respondenti uvedli, že IM je záležitostí vedení společnosti (25 %). Stejný počet dotazovaných pak přiřkl zodpovědnost za IM personálnímu oddělení a marketingu (shodně 17 %).

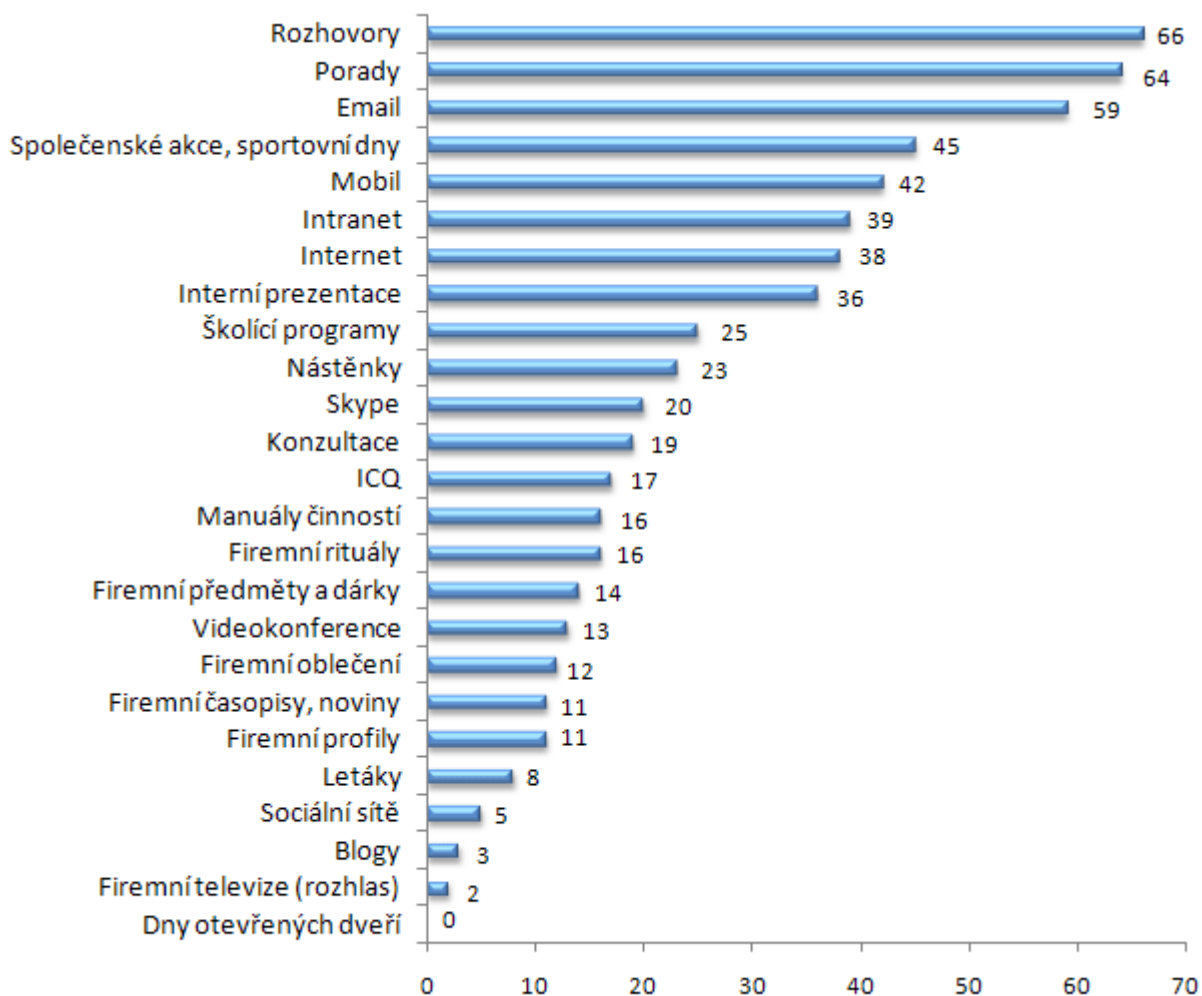
S pojmem interní marketing je často spojován termín „interní značka“. Dle některých respondentů interní značka znamená:

- *Firemní kultura, způsob komunikace, nastavení a fungování firemních pravidel.*
- *Značka vytvořená pro interní potřeby.*
- *Nic. Tento termín se mi v naší firmě s ničím konkrétním nespojí.*
- *Přiznám se, že tomuto pojmu nerozumím – podle mne by "značka" měla být jen jedna, samozřejmě jinak ji vnímá interní a jinak externí zákazník, ale není možné, aby pro obě cílové skupiny fungovala jedna značka jako dvě jiné.*
- *Tak, jak vnímá firmu zaměstnanec, jak jí je schopný propagovat směrem k ostatním lidem, zakládá se na důvěře a loajalitě.*
- *Další prázdný marketingový pojem. Jde přece o to, aby zaměstnanci byli na svoji firmu hrdí. Netřeba nových nálepek.*
- *Vnitřní "image" firmy s ohledem na zaměstnance - tedy snaha o vytváření takového prostředí uvnitř firmy, které zajišťuje kvalitní práci, spokojenost a loajalitu zaměstnanců.*

Tab. 14 Interní značka [Vlastní zpracování]

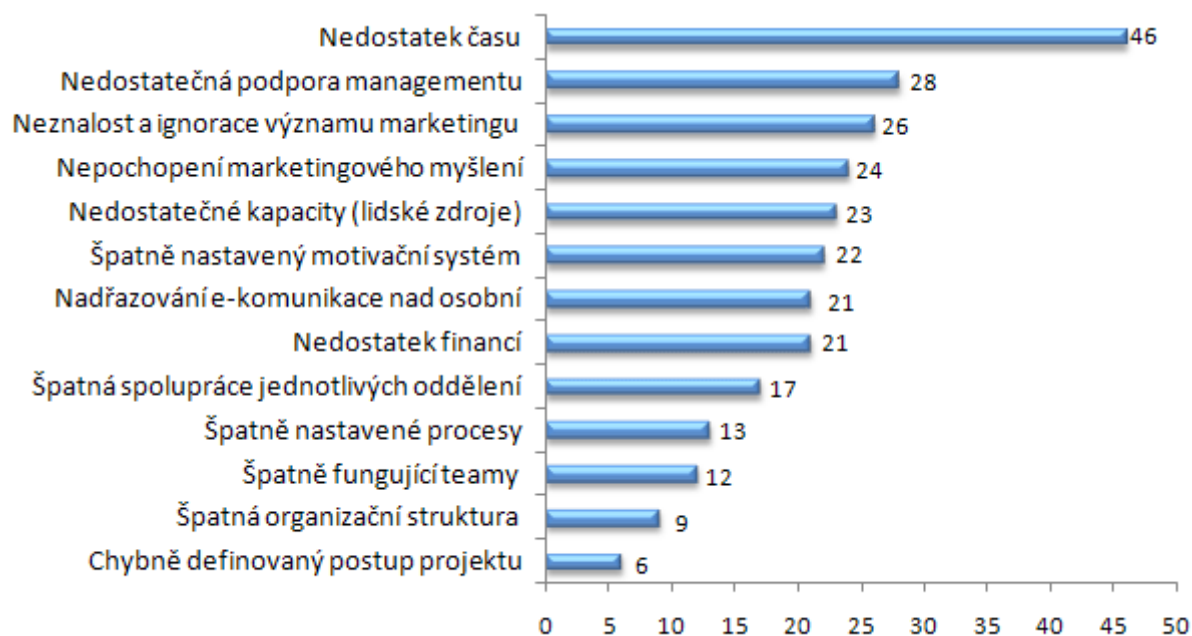
Chápání pojmu „interní značka“	Absolutní počet odpovědí	Relativní počet odpovědí
Nic neznamená/nevím co znamená	19	43 %
Značka vnímaná zaměstnancem	14	32 %
Firemní kultura a hodnoty	5	11 %
Image firmy	2	5 %
Ostatní	4	9 %

Z otázky používaných nástrojů komunikace ve firmě vyplynulo, že nejčastěji používaným komunikačním kanálem v IT firmách jsou osobní rozhovory (používány v 88 % případech), následovány poradami (85 %) a emailem (79 %). Poměrně hojně jsou také využívány společenské akce a sportovní dny (60 %). Na druhém pólu jsou pak dny otevřených dveří (0 %), firemní televize nebo rozhlas (3 %) či blogy (4 %). Celý seznam je uveden níže v grafu.



Obr. 29 Komunikační nástroje v IT firmách [Vlastní zpracování]

Při dotazování na možné bariéry (problémy) při zavádění IM do firmy, více jak 61 % respondentů uvedlo jako největší problém nedostatek času. S relativně velkým odstupem pak následují nedostatečná podpora managementu (37 %) a neznalost či ignorace důležitosti marketingu (35 %). Do podobné oblasti spadá i další bariéra implementace, kterou je dle výzkumu s 32 % nepochopení marketingového myšlení ze strany zaměstnanců.



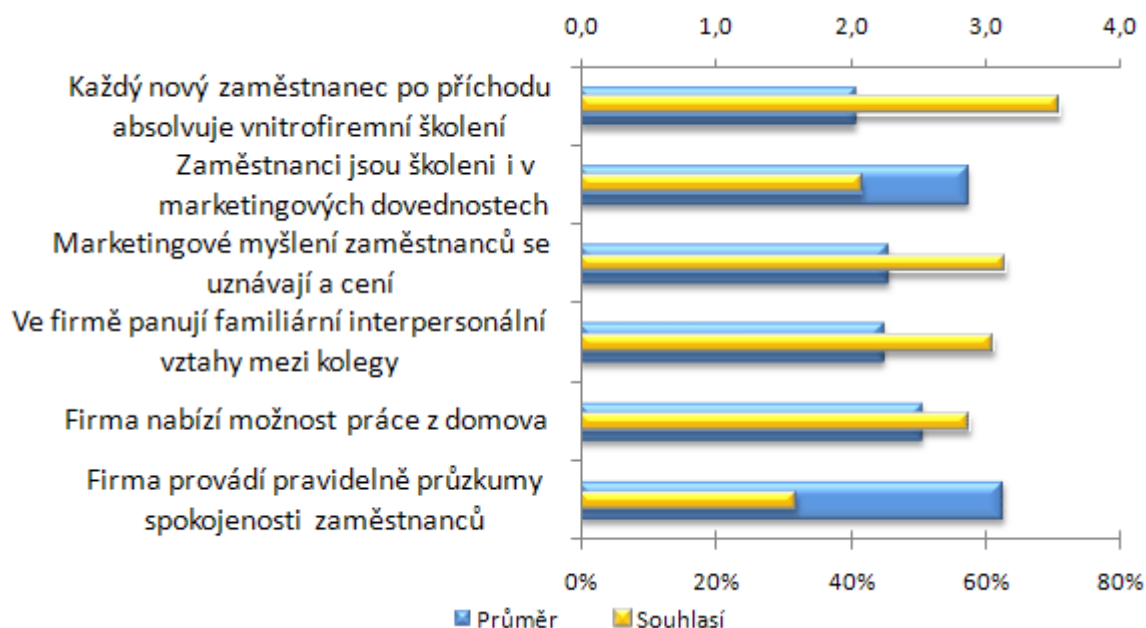
Obr. 30 Bariéry interního marketingu [Vlastní zpracování]

4.3.5 Human resources management

V části výzkumu zaměřeného na oblast HRM a jeho vztahu na IM, stojí za povšimnutí zejména následující informace:

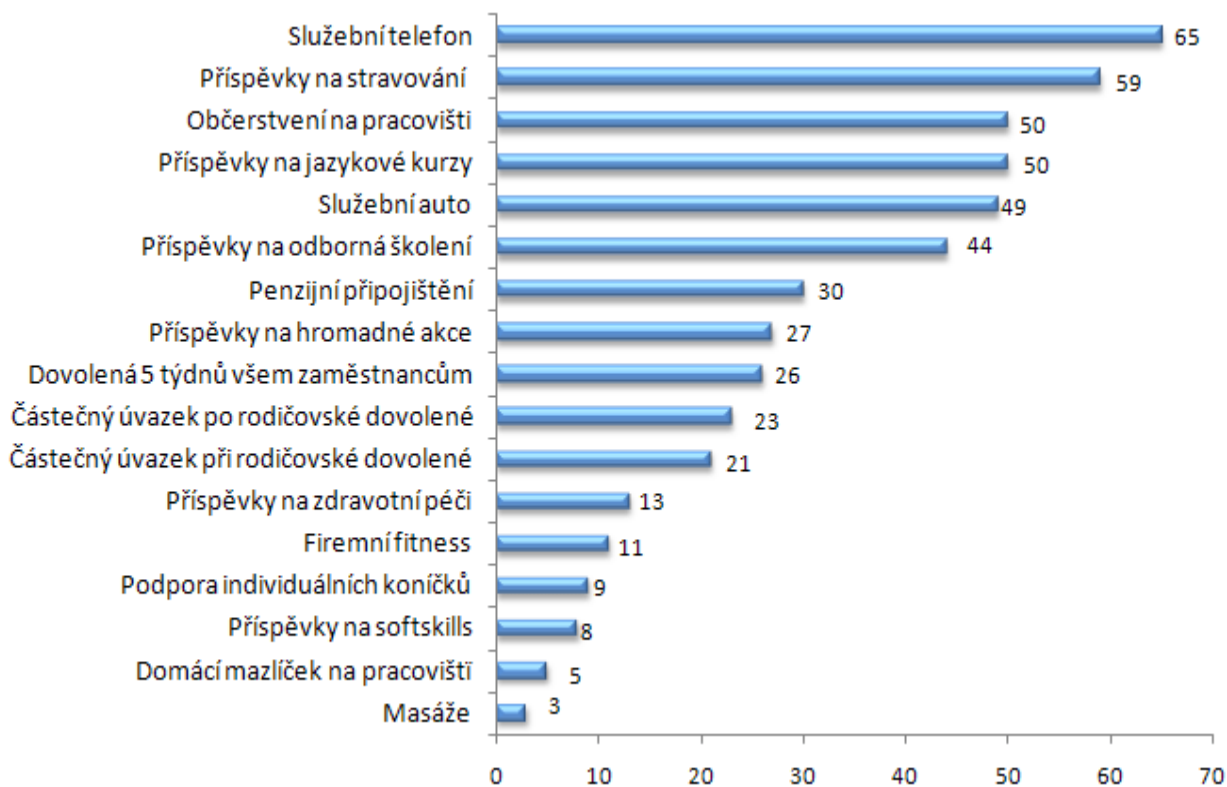
- Téměř 70 % zkoumaných firem v oblasti IT, neprovádí pravidelný interní audit spokojenosti zaměstnanců.
- 60 % zkoumaných firem neposkytuje svým zaměstnancům školení v oblasti interpersonálních a komunikačních dovedností.
- Jen 63 % zkoumaných firem uznává a oceňuje zákaznický orientované myšlení a přístup svých zaměstnanců.
- Firmy poskytující svým zaměstnancům školení v oblasti interpersonálních a komunikačních dovedností, následně také mnohem častěji uznávají a oceňují zákaznický orientované myšlení a přístup (v 80 % případů). V těchto firmách rovněž v 79 % panují velmi dobré interpersonální vztahy mezi kolegy. U firem, které tato školení neprovádí, pak bylo procento dobrých vztahů pouze 25 %.

Z výše uvedeného vyplývá, že školení v oblasti marketingu výrazně ovlivňuje chování zaměstnanců v dalším jednání.



Obr. 31 Interní marketing z pohledu HRM [Vlastní zpracování]

IT firmy nejčastěji nabízí svým zaměstnancům následující benefity:



Obr. 32 Benefity v IT firmách [Vlastní zpracování]

32 % firem provádí pravidelně průzkumy spokojenosti zaměstnanců a vyvozuje z nich závěry pro další rozhodnutí. V těchto vnitřních průzkumech se pak nejvíce zaměřují na:

1. Motivaci.
2. Vztahy.
3. Postoje a hodnoty.
4. Osobní potřeby zaměstnanců.
5. Fyzické pracovní prostředí.
6. Životní styl zaměstnance.

Tab. 15 Ideální pracovní prostředí [Vlastní zpracování]

Ideální pracovní prostředí	Absolutní počet odpovědí	Relativní počet odpovědí
Sdílení informací, otevřenost, neformálnost	17	27 %
Přátelská atmosféra s vysokou důvěrou	15	24 %
Týmovost, zastupitelnost	11	18 %
Respekt	8	13 %
Vybavení pracovního prostředí	8	13 %
Ostatní	3	5 %

Nejzajímavější odpovědi respondentů k problematice ideálního prostředí jsou uvedeny níže:

- *Týmovost, sdílení informací, férovost, respektování jeden druhého.*
- *Neformálnost, přátelská atmosféra. Práce se pak snadněji stane koníčkem.*
- *Kancelář maximálně pro 4 lidi s dostupnou kuchyňkou a sociálním zařízením.*
- *Oslovování jménem, tykání bez rozdílů věku, pohlaví, postavení.*
- *Majitel by neměl rvát na své zaměstnance, ale jednat s nimi jako s lidmi.*
- *Openspace kancelář.*
- *Bazén a golfové hřiště.*
- *Korektní jednání bez familiérností s velkou dávkou volnosti, ale zároveň s vysokou odpovědností za výkon jednotlivce.*
- *Uvolněná atmosféra, kde je každý dobrý nápad rozvíjen a podporován s tím, že ten, kdo zrovna něco vymyslel, může nápad dále rozvíjet v týmu.*
- *Veliká herna s možností soukromí pro tvořivou práci.*
- *Společné akce (např. snídaně, obědy, sport, atd.).*

Přibližný počet školení na zaměstnance za rok v těchto společnostech se pohybuje mezi 20 až 50 hodinami. Další ukazatelé, které společnosti zajímají a vyhodnocují je, jsou uvedeny v tabulce.

Tab. 16 Ukazatelé [Vlastní zpracování]

Ukazatelé	Priorita	Relativní počet odpovědí
Počet specialistů ve firmě	1	45%
Náklady na školení zaměstnance	2	41%
Fluktuace zaměstnanců	2	41%
Nemocnost	4	35%
Počet vnitrofiremních stížností (konfliktů)	5	19%

Pozn.: Priorita 1 = největší, 5 = nejmenší.

4.3.6 Ostatní

Poslední analyzovanou oblastí výzkumu byla část technologická, která se zaměřovala na software používaný pro potřeby řízení. 43 % společností využívá softwarových produktů na řízení vztahů se zákazníky (CRM), 32 % využívá nástroje pro řízení procesů, 7 % pro potřeby řízení HRM. Zbýlých 18 % používá různé SW produkty pro řízení marketingových aktivit.

Nejčastěji uváděli respondenti SW produkty společnosti Microsoft, jako druhou nejčtenější odpověď uváděli vlastní SW nástroj vytvořený na míru.

4.3.7 Shrnutí

Respondenti definovali IM částečně správně. Nicméně si však nebyli jisti, zda jej firma skutečně aplikuje. Tedy se potvrdil i zde obecně známý rozpor uváděný v zahraničních studiích, že pojem IM byl v praxi rychle přijat, ovšem jeho koncepce nebyla dosud pevně vysvětlena. Firmy s freedom vnitřní atmosférou vykazují výrazně nižší fluktuaci zaměstnanců. Tito jsou bráni jako nositelé vize a vnitřní značky firmy, vedoucí zaměstnanci podporují neformální atmosféru a přátelskou firemní kulturu. V těchto společnostech jsou častěji prováděny průzkumy spokojenosti zaměstnanců, kterým jsou poskytovány školení a množství benefitů ve větší míře.

Celkově se společnosti více zaměřují na zákazníky externí než na interní (zaměstnance), investují více do externího marketingu a provádějí spíše činnosti externího marketingu. Pojem interní marketing je ve společnostech znám. Jeho přínosy dokázali respondenti nastínit. Existenci plánu IM ve společnosti uvedli jen výjimečně.

Komunikace v menších společnostech funguje lépe než ve větších společnostech. Společnosti využívají řadu komunikačních kanálů a nástrojů.

Mezi největší bariéry fungování interního marketingu uváděli respondenti především čas, nedostatečnou podporu managementu a ignorace významu interního marketingu. Důležitým zjištěním je podcenění a absence školení v oblasti marketingu a interpersonálních vztahů. Tato skutečnost je v případě společností poskytující služby docela podstatná. Absence průzkumů spokojenosti u zaměstnanců je také výrazná.

K zamyšlení stojí návrhy ideálního pracovního prostředí. Zajímavostí je, že openspace kanceláře jsou v některých případech brány jako nutné zlo.

4.4 Chápání interního marketingu marketingovými manažery IT firem

Kvalitativní výzkum proběhl v měsících červenec a srpen 2009. Respondenty byly marketingoví manažeři firem Minerva Česká republika a.s., T-Systems Czech Republic a.s., SOFT-TRONIK, a.s., DNS a.s., SAP, Hewlett-Packard s.r.o. a ICZ. Dotazovaní manažeři těchto IT firem volně odpovídali na šest otázek, které jejich zodpovězením přispějí k objasnění podstaty interního marketingu v praxi. Vzhledem k zachování anonymity respondentů nejsou uvedena jména.

1. Co si představíte pod pojmem interní marketing, co podle Vás zahrnuje?

Téměř každý respondent uvedl ve spojitosti s interním marketingem na prvním místě své odpovědi interní komunikaci a její nutnost v souvislosti s informováním zaměstnanců o úkolech a úspěších firmy, jednotlivých odděleních. Oproti výsledkům předchozího kvantitativního výzkumu práce, naznačovali tito manažeři přítomnost ještě dalších prvků souvisejících s interním marketingem. Neshodli se však již na jejich přesné charakteristice. Nejvíce se podstatě interního marketingu přiblížili respondenti následujícím výrokem:

„V naší společnosti pod pojmem interní marketing rozumíme strategické i taktické činnosti a práce, které vykonáváme zejména na základě interního auditu. Zejména pak v souvislosti s motivováním a školením našich zaměstnanců.“

„IM zahrnuje marketingovou komunikaci směrem dovnitř firmy a rovněž společnou přípravu marketingových plánů, na kterých se mají všichni

zaměstnanci firmy podílet (tudiž ne pouze jedno oddělení či vedení), tak aby byly firemní cíle jednoduše pochopeny a ve výsledku rychleji dosaženy.“

„Vše co slouží pro interní potřeby firmy a je určeno pro komunikaci, informování, ovlivňování, motivování, změny vnímání a postojů interních složek firmy - zaměstnanců.

„IM by měl sloužit jako komunikační nástroj zásadních změn ve společnosti směrem k řadovým zaměstnancům. Může mít podobu firemní tiskoviny, často je však zaveden v podobě interního informačního systému a firemních interních portálů. IM posiluje u zaměstnanců vnímání značky, společnosti a komunity. V IM se prolínají také personální záležitosti, tzv. personální marketing.“

2. Jak lze dle Vás nejefektivněji posilovat „vnitřní značku“ firmy?

U této otázky se respondenti shodovali v těchto bodech:

- *Posilováním externí značky, tvorba pocitu sounáležitosti.*
- *Časté eventy pro zaměstnance a jejich rodiny.*
- *Tvorbou důvěryhodného prostředí.*
- *Dodáváním správných informací ze správných zdrojů včas a na správném místě.*
- *Nefalšovaným zájmem o názory zaměstnanců.*

Pro doplnění uvádím výstižnou odpověď jednoho z respondentů:

„Otevřená komunikace uvnitř firmy a velký důraz kladený na výběr zaměstnanců. Výstavba efektivního kolektivu schopného spolu pracovat a táhnout za jeden provaz. Lidé totiž tvoří firmu a vytváření obraz její značky“.

3. Dokážete nastítnit přínosy interního marketingu? Myslíte, že je důležité mít vypracovaný plán interního marketingu?

Dle respondentů jsou hlavními přínosy interního marketingu:

- Lepší vnitřní klima.
- Loajální zaměstnanci.
- Nižší fluktuace.
- Důvěra vedení.
- Sdílení firemních myšlenek.
- Odstranění šedé komunikační zóny.
- Společný tah na bránu.

Zajímavými odpověďmi jsou například:

„Myslím, že IM je důležitý především ve středních a velkých společnostech, kdy se osobní kontakt vytrácí a vyplatí se investovat do zaměstnanců tímto způsobem, aby se každý cítil potřebnou součástí společnosti. Dobré vnímání společnosti, značky a informovanosti se vrátí v podobně loajálnosti a dobrého pracovního přístupu.“

„Přínos interního marketingu je podle mého názoru veliký, ale jen málo který management si to plně uvědomuje. Někdy říkám, že celkový marketing je tvořen z 60 % externím a 40 % interním.“

„Jednoduše řečeno, jak o svém zaměstnavateli mluví, prezentují jeho zaměstnanci, tak to se projeví i ve vnímání firmy okolím. Mít plán je dobré, ale je třeba pružně reagovat na okamžitou situaci. Proto by měl spíše obsahovat několik záchytných bodů a nastavené principy.“

Plán interního marketingu respondenti ve většině případů nevytváří, ale cítí, že jeho tvorba by mohla být přínosem. Pro samotné řízení interního marketingu využívají směrnice. Výjimkou jsou velké nadnárodní společnosti. Oslovený manažer takové společnosti uvedl, že firma má celosvětový detailně propracovaný krátkodobý i dlouhodobý plán interního marketingu, který implementuje ve všech svých lokálních pobočkách. Díky globálnímu plánu pak přistupují ke všem zaměstnancům na celém světě jednotně.

Své přesvědčení o potřebě plánu interního marketingu vyjádřil jeden z respondentů slovy: *„Nemyslím - jsem si tím jist! Není nutné, aby byl v nějaké formalizované a pravidelně updatované podobě, ale je nezbytné, aby tyto myšlenky byly srovnané, strukturované a byl v nich obsažen cíl, kterého se má dosáhnout (a popis jak se pozná, že byl cíl dosažen), zároveň musí být tento "plán" sdílen a kontinuálně rozvíjen managementem.“*

4. Jakým způsobem vyhodnocujete spokojenost a názory zaměstnanců?

Všichni respondenti provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců. Liší se pouze v periodicitě a formě průzkumů. Jako nejčastější formy uvádí osobní motivační pohovor, standardizovaný dotazníkové šetření nebo vícedenní porady. V menších firmách pak diskutují otevřeně na všech úrovních, případně používají anonymní schránky pro dopisy zaměstnanců vedení. Formální vyhodnocování však neprovádí. Pro dokreslení důležitosti odpovědi na tuto otázku uvádím výroky dvou respondentů:

„Celosvětové připravené průzkumy, realizované specializovanými profesionálními dodavateli s následným vyhodnocením. Nejdůležitějším anonymním nástrojem je výroční průzkum Voice of the Workforce (webový online formulář), kde se zaměstnanci mohou vyjádřit k celé řadě otázek zahrnujících směřování firmy i možnosti osobního rozvoje.“

„Měření názorů probíhá napříč celou skupinou v pravidelných periodách. Srovnávají se jak jednotlivé oblasti, tak i regiony, měří z dosažené změny v čase a predikují se kritická místa, případně přijímají okamžitá opatření pro eliminaci rizik. Tím, že je to korporátní aktivita, je zaručena naprostá součinnost lokálního managementu. Zároveň je zjišťování anonymní, je tedy odstíněna identita respondentů.“

5. Lze dle Vás aktivity interního marketingu nějak měřit?

Necelá polovina respondentů je přesvědčena, že je velmi složité aktivity interního marketingu měřit. Nadpoloviční většina tvrdí, že výsledky IM jsou měřitelné. K tomu používají hodnocení úrovně zpětné vazby od zaměstnanců, ale i ochotu účastnit se takových průzkumů, detailní sledování ukazatelů (např. fluktuace – pozitivní, negativní; projekt dobrovolného snížení platů zaměstnanců).

6. Myslíte si, že otevřená komunikace vedení vůči zaměstnancům je skutečnost nebo pouhá fikce?

Respondenti se shodují, že u malých firem je otevřená komunikace reálná. U velkých firem spíše fikce. Ale i zde se dělá pokrok. Mělo by být v zájmu každého vedení mít lidi na své straně. Důležité je klima důvěry (míra do jaké zaměstnanci věří svému managementu), podle toho je měřena důvěryhodnost šířených zpráv.

„Čím větší je odstup mezi formální (oficiální) a neformální (to, co si zaměstnanci mezi sebou svěřují ve svém vlastním prostředí) rovinou, tím je menší důvěra oficiálním sdělením vedení.“

Závěry

Respondenti z menších firem chápou interní marketing především jako interní komunikaci. Často zaměňují interní marketing za informační systém, který shromažďuje a analyzuje informace. V těchto firmách je komunikace jednodušší a informovanost lidí vyšší.

Marketingoví manažeři velkých společností již nevidí interní marketing pouze jako komunikaci, ale chápou IM jako komplexní nástroj pro podporu vedení a motivování zaměstnanců. Tento přístup byl patrný u takových firem, jako je SAP nebo Hewlett-Packard. Tyto firmy mají propracovaný systém interního marketingu včetně podrobných strategických plánů a analytických nástrojů pro interní audit.

4.5 Interní marketing v IT firmě XYZ

V průběhu roku 2008 byl v jedné IT firmě, u které se předpokládá aplikace interního marketingu a která si nepřeje být jmenována, proveden výzkum u zaměstnanců.

Výzkum proběhl napříč firmou bez ohledu na věk a pracovní pozici. Z oslovených 68 zaměstnanců byla návratnost dotazníků 62 %.

Oblasti zájmu byly rozděleny na části:

- Správa a řízení firmy.
- Marketingové aktivity.
- Vztah k firmě, pracovnímu prostředí.

Správa a řízení firmy

Oslovení zaměstnanci se z 90 % shodovali, že znají dobře poslání a vize společnosti. Více než ¾ věří tomu, co poslání uvádí. Tito zaměstnanci souhlasí, že vedení hovoří otevřeně, nic nezastírá a důležité informace o firmě jim sděluje. Strategie firmy je jim srozumitelná. S tímto výrokem souhlasí více jako 80 %.

Vedení vyzývá k návrhům na zlepšení, řeší jejich námítky, návrhy, připomínky. Až 79 % dotázaných věří, že změny, které ve firmě probíhají, sledují správný cíl, svému vedení důvěřují. S množstvím času, který jim nadřazený věnuje, je spokojeno více jak 70 %.

Marketing a komunikace ve firmě

Zaměstnanci odpovídali na otázky související s komunikací uvnitř firmy:

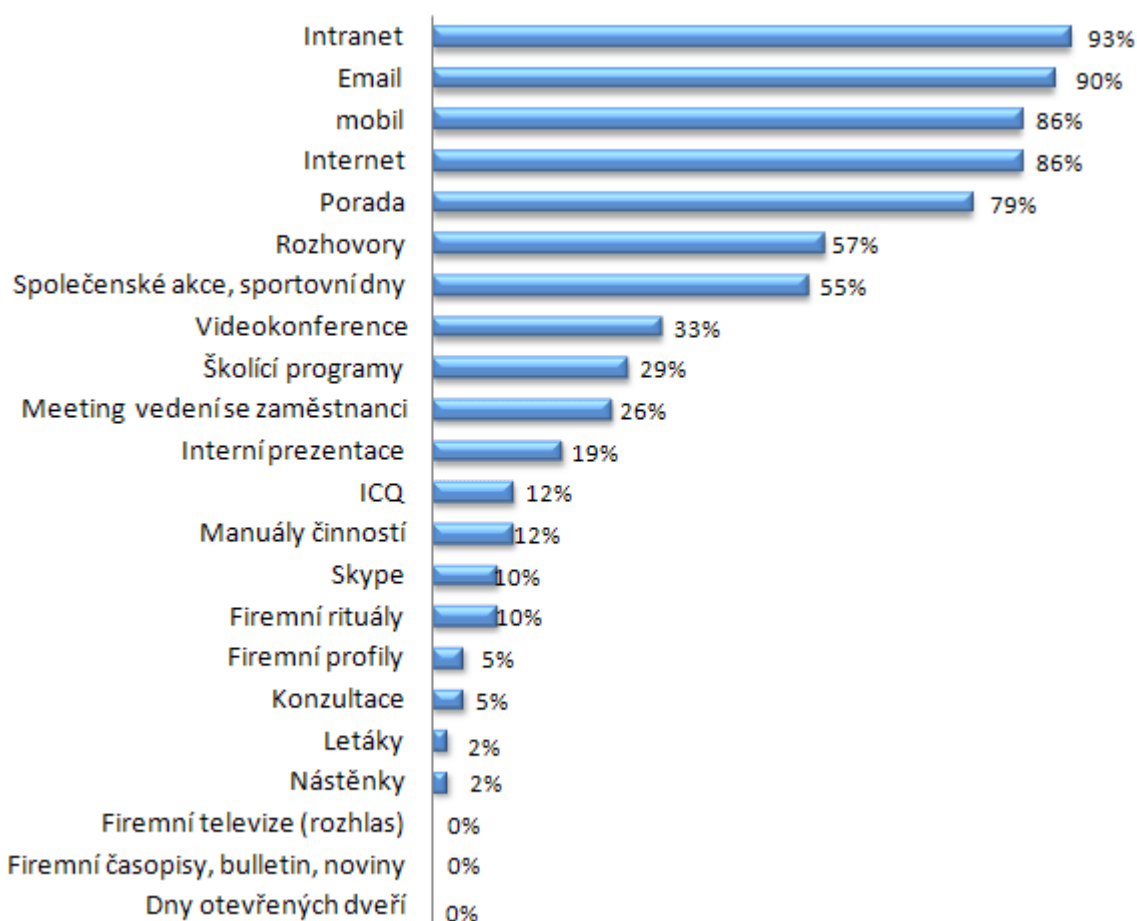
- Podle 63 % respondentů, se k nim vedení staví jako ke svým partnerům.
- Až z 80 % vědí, jak si stojí firma na trhu.
- Nadpoloviční většina se nebojí otevřeně říkat svůj názor.
- Až 71 % z nich souhlasí, že spolupráce mezi jednotlivými útvary je velmi dobrá.

- 81 % by tuto firmu doporučilo svým známým jako zaměstnavatele.
- Interní značka je tedy docela silná. To koresponduje s tím, že 93 % respondentů je hrdo na firmu, ve které pracují.

Pouhá polovina se domnívá, že je ve firmě uplatňován marketing. Interní komunikaci zaměstnanci vnímají rozporuplně. Zatímco jen 48 % zaměstnanců se domnívá, že je dostatečně informováno o nových produktech či službách, které firma nabízí, tak v oblasti personální se domnívá 83 %, že dostává správné informace. Obecně se 62 % respondentů domnívá, že vnitrofiremní komunikace funguje.

Překážky v komunikaci vidí respondenti především v nedostatku času, špatně nastavených procesech, neochotě komunikovat.

Komunikační kanály, které firma využívá a jejichž prostřednictvím zaměstnanci nejčastěji získávají informace, uvádí následující graf. Jasně zde převažují nástroje neosobní komunikace. Důležitou roli jako komunikační prostředek plní intranet.

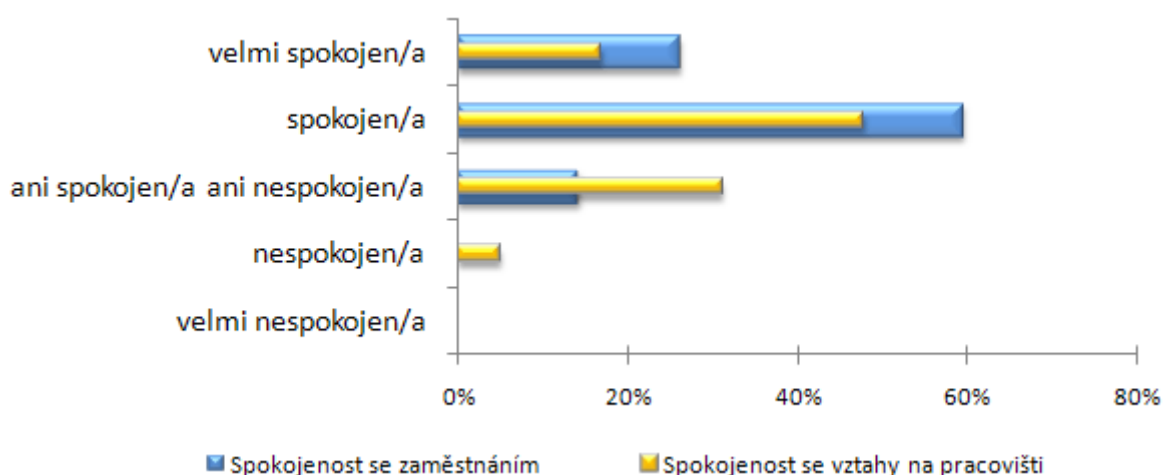


Obr. 33 Nástroje interní komunikace firmy [Vlastní zpracování]

Téměř polovina respondentů projevila zájem o absolvování komunikačního tréninku. Překvapivě 81 % uvedlo, že společnost neprovádí podobný průzkum spokojenosti zaměstnanců, i když by tuto oblast zaměstnanci přivítali.

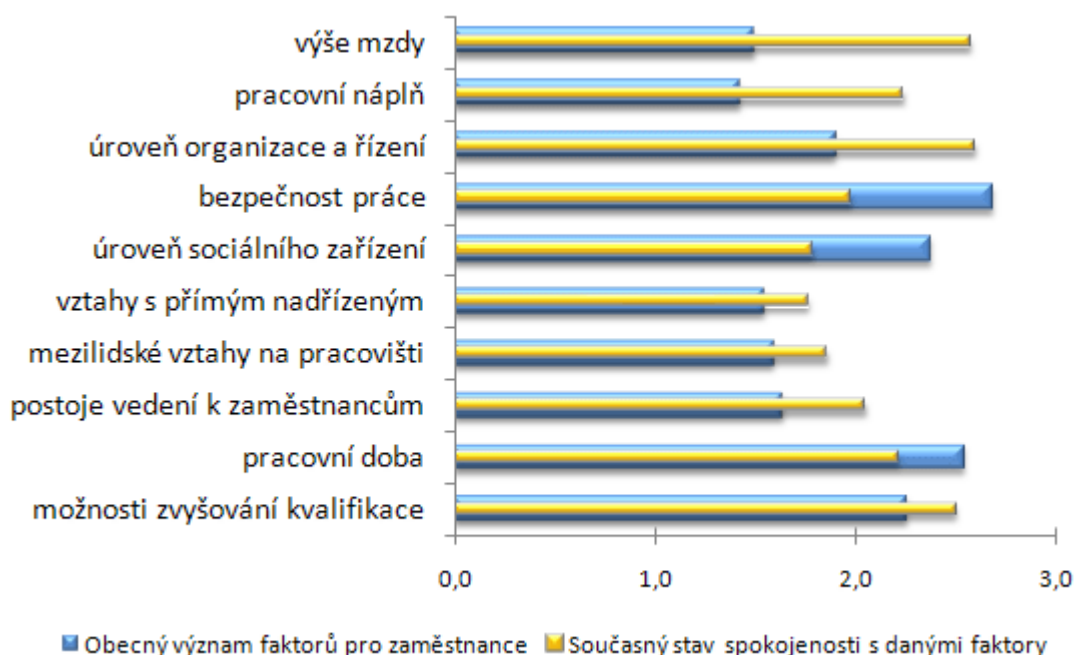
Vztah k firmě

Téměř všichni respondenti mají sami zájem na zlepšení současného stavu. Zaměstnancům není lhostejná budoucnost firmy. 95 % z nich uvedlo, že jim na firmě záleží a že by se rádi podíleli na jejím růstu. Obecně lze konstatovat, že zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni. 14 % nedokázalo odpovědět. Tato spokojenost rovněž pramení z velmi dobrých vztahů uvnitř firmy, které uvedlo 64 % respondentů. Jen 5 % nebylo se vztahy spokojeno. Atmosféru hodnotí 98 % jako velmi dobrou, přičemž 81 % souhlasí, že jsou spokojeni s pracovním prostředím, ve kterém pracují.



Obr. 34 Spokojenost zaměstnanců ve firmě [Vlastní zpracování]

Následující graf ukazuje obecně faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců, jejich důležitost a navíc současný stav jejich vnímání ve firmě.



Obr. 35 Faktory spokojenosti zaměstnanců ve firmě [Vlastní zpracování]

S benefity společnosti je spokojeno 77 % dotázaných. Zaměstnanci by uvítali i další benefity typu rozšíření počtu dní dovolené, příspěvků na sportovní aktivity nebo práci z domu.

K systému odměňování můžeme dále konstatovat, že celých 81 % se domnívá, že systém odměn je spravedlivý.

4.5.1 Shrnutí

Přestože se manažeři nevyjádřili, že by ve firmě vědomě IM aplikovali, z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni, motivováni, zákaznicky orientováni. Po zhodnocení tohoto výzkumu tak lze říci, že firma vykazuje prvky IM, i když sama program interního marketingu v podobě fyzické dokumentace nemá a ani marketing jako samotný neplní svou strategickou úlohu.

K potvrzení či vyvrácení předpokladů existence interního marketingu ve firmě bude v následující kapitole této práce použit nástroj Q12 konzultační společnosti Gallup. Tento nástroj měří zapojení zaměstnanců do zákaznicky orientovaných procesů a jejich ztotožnění se s firmou, což je hlavním cílem interního marketingu.

4.6 Shrnutí závěrů výzkumů

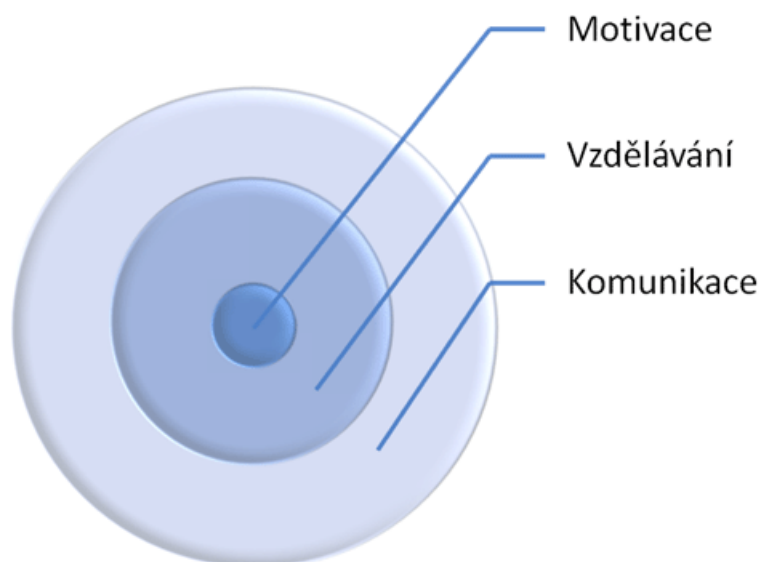
Ve zkoumaných společnostech převažuje marketing zaměřený spíše na externí než interní zákazníky. Důraz je kladen na komunikaci s externími zákazníky a ovlivňování jejich nákupního chování. Interní zákazník je opomíjen.

Cílem interního marketingu je motivovat zaměstnance a upevňovat jejich povědomí o firemní značce, sdílet firemní hodnoty a způsob chování. Zaměstnanec, který věří v činnost a produkty firmy a je s nimi ztotožněn, se bude snažit své „pozitivní“ myšlení, zkušenosti (postoje ke značce) předat dále a to nejen směrem k zákazníkům, ale celému okolí. Stává se z něj salesminded zaměstnanec. Velké společnosti pokládají navíc interní marketing za natolik důležitý, že pro něj vytváří samostatné oddělení a vnímají IM jako nástroj strategického významu. V malých společnostech je IM spíše považován za interní komunikaci. Středně velké společnosti považují interní marketing za součást aktivit marketingového nebo personálního oddělení.

Většina oslovených manažerů uvedla, že ve svých firmách neuplatňují interní marketing. Na druhou stranu výzkumy v jejich firmách často naznačovaly opak.

Co je příčinou této neshody? Stejně jako externí marketing je filosofií orientovanou na externí zákazníky, tak i interní marketing je filosofií orientovanou na zaměstnance. Nemusí mít jasně definovanou podobu interních procesů, ale jedná se o výsledek různých aktivit napříč celou firmou.

Interní marketing se může projevovat v různých podobách a stádiích implementace. Komplexní pohled na interní marketing lze shrnout do následujícího obrázku.



Obr. 36 Vrstvy IM [Vlastní zpracování]

Motivace je brána jako jádro IM a je uváděna jako první stádium vývoje interního marketingu. Za druhé stádium je považován interní marketing, který vzdělává zaměstnance za účelem podniku „salesminded“ myšlení (zákaznický orientovaného přístupu). Na povrchu pak vše zastřešuje komunikace, která je nezbytná, jak pro motivaci, tak pro vzdělávání a umožňuje využít IM jako strategický nástroj. Tato komunikační slupka je nejviditelnější aktivitou IM, z čehož může plynout časté zaměňování IM s interní komunikací. Interní komunikace je přitom pouze nástrojem k naplnění cílů IM a potažmo celé firmy.

4.7 Vyhodnocení hypotéz

H1: Manažeři ve firmách poskytující služby velmi často zaměňují pojem interní marketing za interní komunikaci.

Předpokládá se, že manažeři znají pojem interní marketing. Chápání IM je však nejednotné a často je zaměňován za interní komunikaci.

Interní komunikace je jednou z podmínek fungování interního marketingu, neznamená však pojem IM samotný. Na základě dvou kvantitativních výzkumů bylo zjištěno, že chápání interního marketingu lidmi není jednotné. Skutečně jen málo respondentů odpovídalo správně. Často zaměňovali vnitropodnikovou komunikaci za interní marketing, jak dokazuje obrázek č. 16, tabulka č. 11. Tyto výsledky byly částečně podpořeny i výpověďmi respondentů účastnících se kvalitativního výzkumu. Rovněž v odpovědích na otevřenou otázku "Co si pod pojmem IM respondenti představují?", se nejčastěji vyskytovala interní komunikace.

Tyto výsledky korespondují se zjištěním, že i česká odborná literatura často zužuje výklad interního marketingu pouze na interní komunikaci.

Hypotéza byla potvrzena.

H2: Interní marketing je ve firmách poskytující IT služby systematicky aplikován u relativně nízkého počtu organizací.

Předpokládá se, že interní marketing je v českých IT firmách realizován prozatím v malé míře. Pokud již aplikován je, pak jen v omezeném rozsahu.

Interní marketing by měl být ve službách aplikován automaticky. Z výzkumu ovšem vyplynulo, že téměř 30 % dotazovaných manažerů si není jisto, zda je ve firmě interní marketing aplikován, což svědčí o neucelenosti konceptu interního marketingu. Necelých 40 % tvrdí, že interní marketing aplikuje. Pouze 21 % firem má jasně definovány nástroje interního marketingu

Více rozšířen je pak ve velkých mezinárodních společnostech. Tyto společnosti mají často plán interního marketingu. Pro malé a střední firmy je stále důležitější externí marketing a tudíž do něj investují více času, lidských zdrojů i financí.

Hypotéza byla potvrzena.

H3: Externí marketing je v českých IT firmách upřednostňován před marketingem interním.

Předpokládá se, že IM nemá na rozdíl od marketingu externího pevné místo v organizační struktuře firmy a jasně definovaný rozpočet.

Zatím co plánování externího marketingu je naprosto běžné, plán interního marketingu se připravuje pouze ve 23 % dotázaných firem.

V těchto firmách je však 80 % rozpočtu určeno na aktivity externího marketingu. Pouze 9 % respondentů uvedlo, že investují do interního marketingu více než do externího.

Více jak 85 % respondentů určilo, že jsou jejich společnosti výrazně zákaznický orientované, přičemž většina z těchto firem preferuje externí marketing před interním. Podíl firem, které mají zřízené oddělení interního marketingu se pohybuje v jednotkách procent.

Pro firmy je mnohem důležitější externí komunikace před interní. Firmy také mnohem častěji provádějí průzkum spokojenosti zákazníků než spokojenosti zaměstnanců.

Hypotéza byla potvrzena.

H4: IT firmy uplatňující interní marketing mají nižší fluktuaci zaměstnanců.

Interní marketing přispívá k tvorbě atmosféry důvěry a vzájemné spolupráce, která vede k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Tato spokojenost se promítá do nízké fluktuace zaměstnanců.

Výsledky výzkumu v této oblasti vyšly poměrně nejednoznačně. Fluktuace byla vyhodnocována dle 4 různých intervalů (0 – 4 %, 5 – 10 %; 11 – 20 %; 20 a více %).

56 % společností bez interního marketingu uvedlo míru fluktuace do 4 %. U firem využívající interní marketing dosáhlo stejné fluktuace méně společností (48 %). To by znamenalo vyvrácení hypotézy, že interní marketing přispívá k nižší fluktuaci zaměstnanců.

Podíváme-li se však na firmy s vysokou fluktuací nad 20 %, pak v této kategorii nebyla žádná firma aplikující interní marketing. Zatímco firmy bez interního marketingu této vysoké fluktuace dosahovaly v 7 % případů.

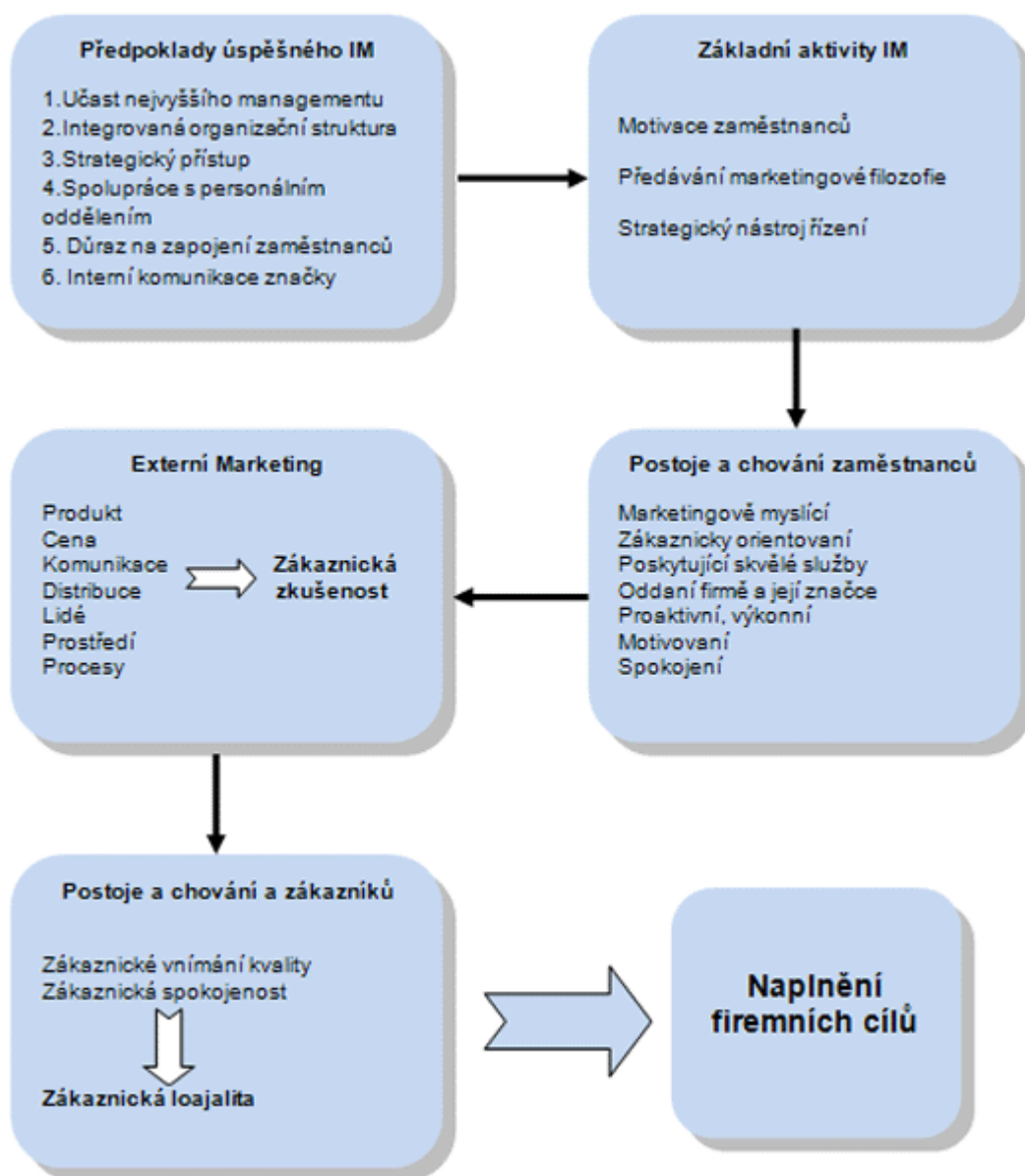
Hypotéza nebyla potvrzena ani vyvrácena.

Tato skutečnost může být objektem dalšího zkoumání.

Každá hypotéza svou podstatou souvisí s vytýčenými cíli práce.

5 IMPLEMENTACE IM

V analytické části byla citována řada autorů, kteří se vyjádřili ve smyslu, že problémem IM není ani tak jeho nepochopení v řadách praktiků, jako spíše absence metodiky pro implementaci IM ve firmách. Při podrobnější rešerši odborných zdrojů, nebyl nalezen ucelený nástroj či metodika usnadňující implementaci IM nebo alespoň hodnotící úroveň IM ve firmě. Většina dostupných nástrojů v této oblasti se zabývá hodnocením úrovně tzv. „Employee engagement“, což je zejména v anglické literatuře velmi populární pojem. Employee engagement lze přeložit jako dobrovolné zapojení zaměstnanců do procesu fungování firmy a obsluhování zákazníka.

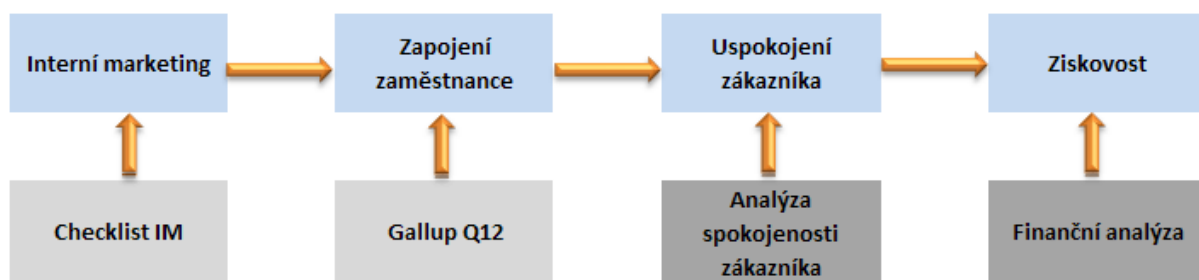


Obr. 37 Otevřený systém řízení interního marketingu [Vlastní zpracování]

Na výše uvedeném obrázku můžeme „employee engagement“ najít ve 3. oblasti, v „Postoji a chování zaměstnance“.

Celkově toto schéma znázorňuje otevřený systém řízení IM a popisuje základní princip existence IM, tedy přispět k naplnění firemních cílů, přes motivaci a zapojení zaměstnanců, kteří následně poskytují zákaznický orientované služby, díky kterým získáme spokojeného a loajálního zákazníka.

Obrázek č. 38 znázorňuje zjednodušenou verzi předchozího schématu. Na tomto obrázku je popsána důležitost zapojení zaměstnance v procesu uspokojení zákazníka, což by firmě mělo následně zajistit ziskovost. Prostředkem pro zapojení zaměstnanců je interní marketing. Ve spodní řadě, jsou uvedeny analytické nástroje, které společně tvoří ucelený model pro zjišťování přínosů IM pro firmu.



Obr. 38 Model komplexní analýzy přínosu IM [Vlastní zpracování]

5.1 Nástroj pro hodnocení implementace interního marketingu ve firmách

Metodika Gallup Q12 již byla zmíněna. Nedostatkem tohoto nástroje je z pohledu IM fakt, že nehodnotí úroveň IM ve firmě, ani nenapomáhá jeho implementaci, ale hodnotí až „produkt“ IM, tedy úroveň angažovanosti zaměstnanců. Gallup Q12 je tak vhodným doplňkem při posuzování existence či funkčnosti IM ve firmě. Prvním krokem by však mělo být hodnocení samotného IM. Za tímto účelem jsem na základě podrobného studia teoretických poznatků a na základě vlastního výzkumu v praxi, navrhla tzv. „Checklist IM“. Tento model je inspirován metodikou Gallup Q12 a spolu by mohly tvořit komplexní nástroj pro posouzení existence a efektivnosti IM ve firmě. Nástroj by také měl umožnit odhalení rezerv a slabších míst v IM ve firmě.

Checklist IM je souborem 21 otázek. Tyto otázky jsou rozděleny do 2x3 skupin po 7 otázkách. Každá otázka je tak zařazena do 2 rozdílných skupin, přičemž první skupina se na IM dívá z pohledu implementačního (3 implementační perspektivy) a druhá z pohledu praktického využití IM ve firmě (3 podoby IM v kontextu historického vývoje). Otázky jsou koncipovány tak, aby v konečném důsledku odpovíděly, zda a v jaké podobě ve firmě existuje IM a ve které oblasti by se mohl zdokonalovat. V následující tabulce jsou uvedeny zmíněné perspektivy a podoby IM.

Tab. 17 Pohledy na IM [Vlastní zpracování]

Implementační perspektiva IM	Vnímání IM
Organizačně-koncepční	Motivační pohled na IM
Zaměstnanecká	IM jako nástroj marketingové orientace firmy
Procesně-technologická	Strategický pohled na IM

Principem Checklistu je ohodnocení zmíněných 21 otázek (vyjadřující situaci ve firmě), na stupnici od 0 do 10, přičemž 0 vyjadřuje absolutní nesouhlas a 10 absolutní souhlas. Výsledkem Checklistu je:

1. Zjištění stavu implementace IM ve firmě (vyjádřeno v skóre od 0 do 100 %).
2. Odhalení „užších“ míst (oblastí) z pohledu implementace IM.
3. Podoba IM používaná ve firmě.

Samotný Checklist IM je uveden v následující tabulce.

Tab. 18 Navržený nástroj k ověření principů interního marketingu [Vlastní zpracování]

		Skóre
Organizačně-koncepční		<i>průměr</i>
S	Zaměstnanci jsou stejně důležití jako zákazníci	0-10
S	Management je přesvědčen o přínosu marketingu pro firmu a aktivně jej podporuje	0-10
S	Zaměstnanci mohou říci otevřeně svůj názor	0-10
S	Budování kvalitních mezilidských vztahů na pracovišti je pro nás jednou ze strategických priorit	0-10
SM	Zaměstnanci zvyšují hodnotu nabízené služby (produktu) zákazníkovi	0-10
S	Řízení ve firmě je založeno na důvěře, samostatnosti	0-10
S	Jednou z priorit personální politiky je udržení klíčových zaměstnanců	0-10
Zaměstnanecká		<i>průměr</i>
M	K motivování zaměstnanců využíváme v hojné míře nefinančních benefitů	0-10
M	Pravidelně pořádáme teambuildingové akce pro zaměstnance	0-10
M	Lidé na pracovišti sdílejí své pracovní i osobní zkušenosti a zážitky	0-10
SM	Zaměstnanci rádi a bez přesvědčování vykonávají své pracovní povinnosti	0-10
SM	Zaměstnanci doporučují firmu svým přátelům jako zaměstnavatele	0-10
M	Hodnocení zaměstnanců má návaznost na spokojenost zákazníků	0-10
SM	Úspěchy zaměstnanců jsou prezentovány veřejně	0-10
Procesně-technologická		<i>průměr</i>
SM	Týmová práce překračuje rámec organizační jednotky	0-10
M	Zkvalitňujeme pracovní prostředí zaměstnancům k dosažení lepšího pracovního výkonu	0-10
M	Firma má definován způsob interní komunikace	0-10
S	Lidé se zajímají o dění ve firmě a sami iniciativně přispívají ke zlepšení stavu ve firmě	0-10
SM	Pravidelně informujeme zaměstnance o všech změnách a novinkách	0-10
M	Za účelem zjištění potřeb zaměstnanců pravidelně provádíme průzkum spokojenosti	0-10
SM	Zaměstnanci jsou školeni v oblasti komunikace, marketingových dovedností a prodeje	0-10
Celkové skóre		0-100 (%)
Strategický přístup k IM		<i>průměr (S)</i>
Motivační přístup k IM		<i>průměr (M)</i>
IM jako nástroj marketingové orientace firmy		<i>průměr (SM)</i>

Otázky pro Checklist IM vycházejí z předchozího výzkumu této práce a byly navrženy tak, aby svou podstatou zapadaly do pohledu na IM. Tyto otázky spolu s krátkou definicí zní:

1. **Zaměstnanci jsou stejně důležití jako zákazníci** – zaměstnanec je v souladu s definicí IM brán jako interní zákazník.
2. **Management je přesvědčen o přínosu marketingu pro firmu a aktivně jej podporuje** – podpora IM ze strany vedení je základní podmínkou úspěšné implementace. Vedení má jít příkladem zaměstnancům a svým chováním je inspirovat.
3. **Zaměstnanci mohou říci otevřeně svůj názor** – otevřená komunikace bez obavy vyjádřit se je předpokladem fungování IM a přispívá k inovativní schopnosti firmy.
4. **Budování kvalitních mezilidských vztahů na pracovišti je pro nás jednou ze strategických priorit** – ochota zlepšovat mezilidské vztahy na pracovišti signalizuje také ochotu/potřebu implementovat IM.
5. **Zaměstnanci zvyšují hodnotu nabízené služby (produktu) zákazníkovi** – přesvědčení, že zákazníka uspokojíme lépe díky motivovaným (zainteresovaným) zaměstnancům.
6. **Řízení ve firmě je založeno na důvěře, samostatnosti** – volnější organizační struktura a liberální styl řízení podporuje IM.
7. **Jednou z priorit personální politiky je udržení klíčových zaměstnanců** – HRM je velmi úzce spojen s IM. Stejně jako u zákazníků je těžší udržet si klíčové zaměstnance, než je získat.
8. **Za účelem zjištění potřeb zaměstnanců pravidelně provádíme průzkum spokojenosti** – zájem o potřeby zaměstnanců a jejich spokojenost, je hnací silou pro IM.
9. **Pravidelně pořádáme teambuildingové akce pro zaměstnance** – jednou z aktivit IM je i podpora týmového ducha a sounáležitosti.
10. **Lidé na pracovišti sdílejí své pracovní i osobní zkušenosti a zážitky** – zájem o kolegy a sdílení znalostí je signálem existence IM.
11. **Zaměstnanci rádi a bez přesvědčování vykonávají své pracovní povinnosti** – motivování a ztotožnění zaměstnanci mohou být důsledkem aktivit IM.
12. **Zaměstnanci doporučují firmu svým přátelům jako zaměstnavatele** – loajální a spokojení zaměstnanci šířící interní brand mohou být vizitkou kvalitního IM.

13. **Hodnocení zaměstnanců má návaznost na spokojenost zákazníků** – prokazuje zaměstnanecko-zákaznickou orientaci firmy.
14. **Úspěchy zaměstnanců jsou prezentovány veřejně** – podporuje zapojení a loajalitu zaměstnanců.
15. **Týmová práce překračuje rámec organizační jednotky** – pro IM je důležitá spolupráce a zapojení napříč organizační strukturou.
16. **Zkvalitňujeme pracovní prostředí zaměstnancům za účelem dosažení lepšího pracovního výkonu** – firma se snaží řídit výkonnost zaměstnanců přes pozitivní motivaci.
17. **Firma má definován způsob interní komunikace** – firma jasně komunikuje se svými zaměstnanci.
18. **Lidé se zajímají o dění ve firmě a sami iniciativně přispívají ke zlepšení stavu ve firmě** – tato skutečnost je průvodním znakem zaměstnanecké angažovanosti, která by měla být výsledkem aktivit IM.
19. **Pravidelně informujeme zaměstnance o všech změnách a novinkách** – zaměstnanci jsou zapojováni do procesů, jsou informováni a zainteresováni.
20. **K motivování zaměstnanců využíváme v hojné míře nefinančních benefitů** – firma využívá různých nástrojů motivace, což je jedním ze znaků IM.
21. **Zaměstnanci jsou školeni v oblasti komunikace, marketingových dovedností a prodeje** – marketingové a komunikační školení signalizuje zájem managementu na zákaznický orientovaných procesech.

5.2 Případová studie využití Checklistu IM v IT společnosti XYZ

Studie byla provedena v IT firmě, která se prezentuje jako systémový integrátor a nepřeje si být jmenována. Ve své strategii firma uvádí:

„Jsme společnost orientovaná k zákazníkům a dlouhodobě jim poskytujeme optimální řešení při implementaci informačních technologií. Snažíme se být natolik spolehlivým partnerem, abychom našim zákazníkům umožnili se věnovat svým cílům a dosahovat ve svých činnostech výborných výsledků. Zásadní akcent klademe na osobní přístup a komunikativnost, vysoké odborné kompetence a maximální profesionalitu a z toho všeho plynoucí dlouhodobou důvěryhodnost.“

Společnost je certifikována v oblasti služeb, má zaveden systém řízení jakosti dle normy ISO 9001:2008 pro návrh a vývoj, komplexní dodávky a servis informačních technologií.

Společnost má 70 zaměstnanců. Ve firmě se uplatňuje převážně vztahový marketing. Hlavní rysy interního marketingu jsou:

- Freedom atmosféra.
- Vedoucí podporují neformální atmosféru ve firmě.
- Zaměstnanci jsou bráni jako základ úspěchu společnosti.
- Časté malé eventové akce pro zaměstnance (společné oslavy narozenin, atd.).
- Existence firemního slangu.
- Velmi častý osobní neformální kontakt s nadřízenými.
- Podpora sportovního ducha (team).
- Možnost domácích mazlíčků na pracovišti.
- Otevřené kanceláře.
- Jednoduchá organizační struktura.
- Familiérní atmosféra, starají se o sebe, pomáhají si více, než je běžné.
- Specifický způsob výběru zaměstnanců (důraz na začlenění do kolektivu).
- Zaměstnanci se zodpovědností a vysokým stupněm samostatnosti.
- Sdílení zážitků.
- Lidé si v této organizaci sami tvoří firemní kulturu a atmosféru.

K potvrzení myšlenky uplatňování principů interního marketingu a současně spokojenosti zaměstnanců ve firmě, byl v této případové studii použit nástroj Q12 poradenské firmy Gallup a současně v této disertační práci navržený nástroj analýzy interního marketingu, tzv. Checklist IM.

Na základě výzkumu provedeného ve firmě (popsaného v kapitole 4.5) rozšířeného o interview, byl vyplněn dotazníkový list Q12. Výsledky jsou zaznačeny v tabulce č. 19.

Tab. 19 Gallup Q12 v IT firmě [Vlastní zpracování]

GALLUP Q12	Ano	Ne
1) Víte, co se od vás očekává v práci?	95%	5%
2) Máte k dispozici takový materiál a vybavení, aby jste mohli svou práci vykonávat úspěšně?	93%	7%
3) Máte v práci každý den příležitost dělat to, co děláte nejlépe?	60%	40%
4) Obdrželi jste v posledních sedmi dnech uznání nebo chválu za dobře vykonanou práci?	30%	70%
5) Zajímá se váš vedoucí nebo někdo v práci, i o vaše soukromé problémy?	90%	10%
6) Je v práci někdo, kdo vás podporuje v dalším rozvoji?	76%	24%
7) Jsou v práci vaše názory brány na zřetel?	62%	38%
8) Máte na základě firemní mise pocit, že je vaše práce důležitá?	80%	20%
9) Jsou vaši spolupracovníci odhodláni dělat kvalitní práci?	60%	40%
10) Máte na pracovišti nejlepšího přítele?	10%	90%
11) Hodnotil za posledních šest měsíců někdo vaše pokroky v práci?	90%	10%
12) Měl/a jste za posledních 12 měsíců možnost vzdělání a růstu?	90%	10%
Ztotožnění zaměstnanců s firmou	70%	30%
Gallup Q12 skóre		

Společnost získala v hodnocení 70 % úspěšnost. To poukazuje na docela vysokou zainteresovanost zaměstnanců, což naznačuje přítomnost aktivit IM ve firmě.

V další tabulce jsou kritéria vyhodnocena dle navrženého Checklistu IM. Dosažené skóre také poukazuje na přítomnost principů interního marketingu v této firmě. Výsledky se navzájem potvrzují.

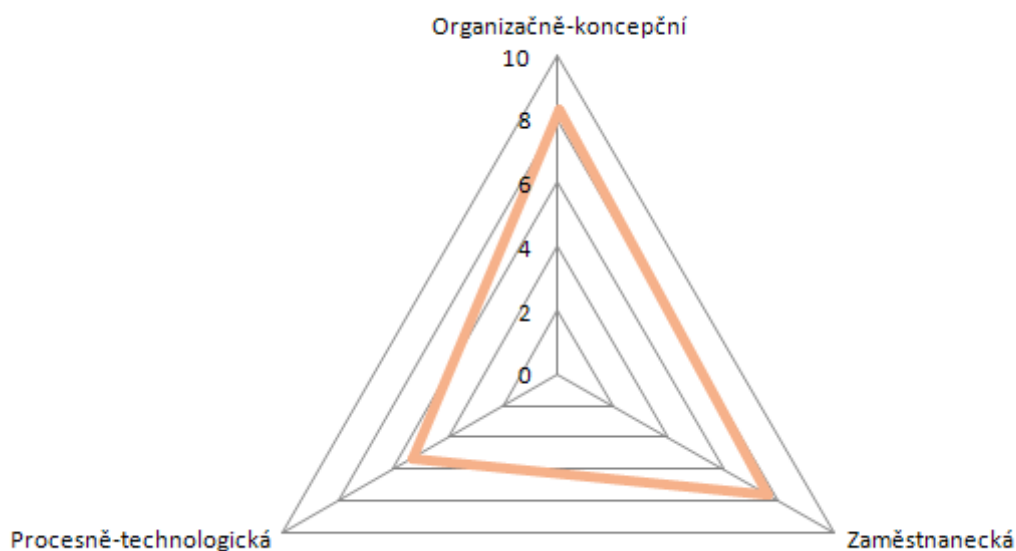
Checklist IM kromě potvrzení přítomnosti principů IM nastínil podobu IM, jak se ve firmě projevuje. Ve firmě se IM projevuje ve všech třech svých podobách, přičemž dominantní je strategický přístup.

Z pohledu implementace IM se zdá, že nejméně bariér je na straně zaměstnanecké a organizačně-koncepční. V těchto oblastech je IM poměrně silný. Pokud by chtěla firma aktivity IM zdokonalovat, měla by se zaměřit na procesně technologickou oblast. To koresponduje s odpovědí, že firma nemá jasně popsány a definovány činnosti IM a k tomu nastavené procesy.

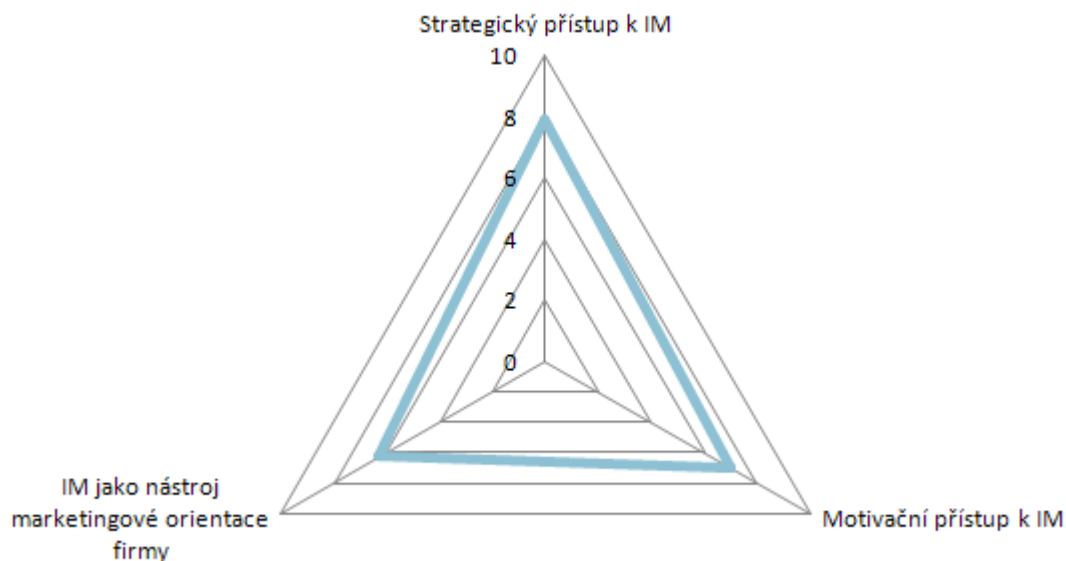
Tyto rozdíly jsou zřetelné z obrázků č. 39 a 40.

Tab. 20 Checklist IM v IT firmě XYZ [Vlastní zpracování]

		Skóre
Organizačně-koncepční		8,3
S	Zaměstnanci jsou stejně důležití jako zákazníci	8
S	Management je přesvědčen o přínosu marketingu pro firmu a aktivně jej podporuje	4
S	Zaměstnanci mohou říci otevřeně svůj názor	9
S	Budování kvalitních mezilidských vztahů na pracovišti je pro nás jednou ze strategických priorit	10
SM	Zaměstnanci zvyšují hodnotu nabízené služby (produktu) zákazníkovi	8
S	Řízení ve firmě je založeno na důvěře, samostatnosti	9
S	Jednou z priorit personální politiky je udržení klíčových zaměstnanců	10
Zaměstnanecká		7,6
M	K motivování zaměstnanců využíváme v hojné míře nefinančních benefitů	8
M	Pravidelně pořádáme teambuildingové akce pro zaměstnance	9
M	Lidé na pracovišti sdílejí své pracovní i osobní zkušenosti a zážitky	10
SM	Zaměstnanci rádi a bez přesvědčování vykonávají své pracovní povinnosti	9
SM	Zaměstnanci doporučují firmu svým přátelům jako zaměstnavatele	9
M	Hodnocení zaměstnanců má návaznost na spokojenost zákazníků	5
SM	Úspěchy zaměstnanců jsou prezentovány veřejně	3
Procesně-technologická		5,3
SM	Týmová práce překračuje rámec organizační jednotky	8
M	Zkvalitňujeme pracovní prostředí zaměstnancům k dosažení lepšího pracovního výkonu	8
M	Firma má definován způsob interní komunikace	7
S	Lidé se zajímají o dění ve firmě a sami iniciativně přispívají ke zlepšení stavu ve firmě	5
SM	Pravidelně informujeme zaměstnance o všech změnách a novinkách	4
M	Za účelem zjištění potřeb zaměstnanců pravidelně provádíme průzkum spokojenosti	2
SM	Zaměstnanci jsou školeni v oblasti komunikace, marketingových dovedností a prodeje	3
Celkové skóre		70%
Strategický přístup k IM		7,9
Motivační přístup k IM		7,0
IM jako nástroj marketingové orientace firmy		6,3



Obr. 39 IM v IT firmě XYZ z pohledu implementace [Vlastní zpracování]



Obr. 40 Podoba interního marketingu v IT firmě XYZ [Vlastní zpracování]

5.3 Přínosy implementace interního marketingu

Proč se zaměřovat na budování zákaznické loajality přes motivaci zaměstnanců? IM zatahuje zaměstnance ze všech úrovní organizační struktury do různých marketingových programů tak, aby pochopili jejich roli v rámci komplexního marketingového procesu firmy. To zvyšuje jejich výkonnost, loajalitu a tím i profitabilitu organizace. Je tedy důležité pochopit přínosy interního marketingu:

- Pomáhá komunikovat a akceptovat změny ve firmě.
- Přispívá k budování interpersonálních vztahů.
- Posiluje firemní kulturu.
- Posiluje zákaznickou loajalitu
- Pomáhá snižovat počty reklamací.
- Přispívá k nízké fluktuaci zaměstnanců.
- Napomáhá procesu řízení znalostí.
- Podporuje růst prodejů.
- Snižuje náklady.
- Pomáhá lépe využívat vnitřní zdroje.
- Pomáhá růstu ziskových marží.

- Posiluje důvěru ve vedení společnosti a zvyšuje tak loajalitu zaměstnanců.
- Podporuje otevřenou komunikaci ve firmě.
- Přispívá k vyšší inovativní schopnosti firmy.
- Kontinuálně buduje hrdost na firemní značku mezi zaměstnanci.

Výše uvedené přínosy potvrzuje nejen realizovaný výzkum, ale i různé zahraniční studie. Za všechny například:

- The Russel Investment Group – závislost mezi spokojeností zaměstnanců a ekonomickou výnosností firmy.
- Dr. Schultz, Northwestern University – závislost mezi postojem zaměstnanců, postojem zákazníků a jejich útratou.
- Towers Perrin/ISR – závislost mezi ztotožněním zaměstnanců a fluktuací, nemocností, spokojeností zákazníků a jejich loajalitou.

5.4 Bariéry implementace interního marketingu

Z výzkumu vyplynuly bariéry zavádění interního marketingu tak, jak je vidí sami manažeři a zaměstnanci společností v IT službách:

- Nízká podpora managementu.
- Nedostatek času.
- Nesprávně nastavené prostředí, struktura, byrokracie.
- Ignorace (uniká význam interního marketingu).
- Neznalost (interní marketing = interní komunikace).
- Nespolečenská spolupráce oddělení.
- Nízká či žádná motivace zaměstnanců.
- Nesprávně nastavené procesy.
- Nedostatek financí.

6 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

Disertační práce je zaměřena na interní marketing ve společnostech poskytující služby IT. Možné přínosy lze zvažovat jak v rovině teoretické, tak v rovině praktické. Praxí rozumíme praktickou činnost jednajících subjektů a teorii můžeme vnímat v podobě návodu pro uspořádání této praktické činnosti.

Disertační práce by měla dát odpověď na otázku, zda firmy v IT využívají interní marketing při řízení společností.

6.1 Přínosy pro teorii

Interní marketing je popsán převážně v zahraniční literatuře. Hlavním teoretickým přínosem práce je podání uceleného přehledu o vývoji, myšlenkových směrech a chápání interního marketingu v českém jazyce.

Dalším přínosem je obohacení problematiky interního marketingu o rozměr teorie řízení z pohledu historie, postavení zaměstnanců a v souvislosti s vývojem marketingového myšlení.

Práce se rovněž zabývá situací a specifiky v oblasti IT služeb.

6.2 Přínosy pro praxi

Hlavním cílem v oblasti praktické je zhodnocení současného stavu (úrovně) interního marketingu ve firmách poskytujících IT služby v České republice, definování kritických míst jeho aplikace.

Součástí řešení práce je empirický výzkum, který přinesl řadu poznatků týkajících se praxe v oblasti využívání nástrojů IM ve firmách IT služeb. Dalším přínosem empirického výzkumu je identifikace pohledu na interní marketing ze strany marketingových manažerů.

Významným přínosem práce je vytvoření nástroje pro identifikaci úrovně implementace interního marketingu. S tím souvisí i určení kritických oblastí (bariér), které brání v běžné aplikaci interního marketingu v praxi.

6.3 Přínosy pro pedagogickou praxi

V neposlední řadě může být práce přínosem dalšího rozvoje výuky předmětu Marketingu obchodu a služeb na Fakultě managementu a ekonomiky ve Zlíně.

7 NÁSTIN DALŠÍHO POKRAČOVÁNÍ PRÁCE

Na problematiku interního marketingu lze pohlížet i z komplexního hlediska podobně, jako tomu učinili u znalostního managementu Bureš a Čech. Proto je možné při tvorbě metodiky samotné implementace postupovat dle níže uvedených perspektiv:

- Konceptuální perspektiva.
- Procesní perspektiva.
- Organizační perspektiva.
- Manažerská perspektiva.
- Implementační perspektiva.
- Technologická perspektiva.

Další možnosti výzkumu se nabízí v oblastech:

- Koncepce IM.
- Organizace IM v rámci firmy.
- Klasifikaci nástrojů IM.
- Nároky na lidské zdroje.
- Popsat prostředí IM.
- Zabývat se řízením této cross-funkcionální filosofie.
- Nastínit plán IM nebo jeho programy.
- Dalšími nástroji ověření existence IM ve firmě.
- Součinnostmi s dalšími firemními procesy, atd.

Zajímavé by bylo využít Model komplexní analýzy přínosu IM v praxi na širším vzorku firem. Interní marketing, jak bylo již v úvodu naznačeno, nabízí do budoucna velmi širokou oblast zkoumání.

8 ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo zmapovat stav interního marketingu ve firmách poskytující IT služby. Na základě studia především zahraniční literatury a terénních výzkumů v českých IT firmách, jsem dospěla k následujícím závěrům:

- IM je stále převážně chápán jako interní komunikace.
- IM není zaváděn systematicky.
- IM ovlivňuje angažovanost a loajalitu zaměstnanců.
- IM je možno chápat ve třech úrovních (motivační, vzdělávací a strategická).
- IM je nástrojem řízení.
- IM se ve firemní praxi netěší takové oblibě jako externí marketing.
- IM nemá jasně definovanou pozici ve firmě.

Vedlejší cíle této práce byly rovněž splněny neboť v práci je popsána problematika interního marketingu, byly zjištěny bariéry jeho implementace, určeny přínosy pro firmy a následně byl navržen nástroj pro hodnocení úrovně implementace. Tento nástroj byl nazván Checklist IM a jeho použitelnost v praxi byla otestována v případové studii.

Tři ze čtyř hypotéz byly potvrzeny, čtvrtá hypotéza nebyla ani potvrzena ani vyvrácena. Práce nastiňuje další možnosti pokračování výzkumu v oblasti interního marketingu.

Tímto byly všechny stanovené cíle práce splněny.

Závěrem mohu dodat, že uplatňování principů interního marketingu v řízení firem přispívá ke zlepšení interpersonálních vztahů, vyšší motivaci zaměstnanců a marketingovému myšlení celé firmy. V konečném důsledku pak interní marketing napomáhá ke splnění cílů společnosti.

9 LITERATURA

- [1] AAKER, D. A. *Branding building – budování značky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 312s. ISBN 80-7226-885-6.
- [2] AHMED, P., K., RAFIQ, M. *Internal Marketing – Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. ISBN 0-7506-4838-4.
- [3] AHMED, P., K., RAFIQ, M. *Internal marketing issues and challenges*. European Journal of Marketing, 2003. Vol. 37, No. 9. pp.1177–1186.
- [4] ANOSIKE, U., P. AHMED, P., K. *Internal marketing: focus on practice*, Int. J. Management Practice, 2009. Vol. 3, No. 4.
- [5] ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11.edice. Kogan, 2009. ISBN: 9780749452421.
- [6] BIBERSTEIN, I. *Dienstleistungs-Marketing*. 4. Aufl. Mönchengladbach, 2006. 455 s. ISBN 3-470-47154-1.
- [7] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování v malých a středních firmách*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 80-247-1535-X.
- [8] BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C.H.Beck, 2003. 434 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [9] BRATTON, J., GOLD, J. *Human Resource Management: Theory and Practice*. 3.edice. Palgrave Macmillan, 2003. ISBN-10: 0333993268.
- [10] BROŽ, I. *Lidé ve firmě – Jak to dělají ti neúspěšnější*. 1. vydání. Praha: Linde, 2004. 103. ISBN 80-86131-51-3.
- [11] BRUHN, M. *Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung*. Wiesbaden: Gabler, 1999, 478 s. ISBN 3-409-23241.
- [12] BUREŠ, V., ČECH, P. *Knowledge Management at the Organisational Level*. Znalosti 2006, 5. ročník konference, Hradec Králové, str.1-4, ISBN 80-248-1001-8.
- [13] CRAINER, S. *Moderní management. Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
- [14] DILLER, H. *Vahlens Grosses Marketing Lexikon – Band 1 A-M*. 2. vyd. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH, 2001. 1250 s. ISBN 3-4235-0861-1.
- [15] FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
- [16] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0358-8.

- [17] FREEMANTLE, D. *BUZZ. 50 Maličností, které mají velký vliv na prvotřídní služby*. Praha: Management Press, 2006. 128 s. 80-7261-147-X.
- [18] GILMORE, A. *Managerial interactions of internal marketing*. In: Varey, Richard J.; Lewis, Barbara (Hrsg.): *Internal Marketing – Directions for Management*. Routledge, London/New York 2000, S. 75-92.
- [19] GLOGAR, A. *Metodický manuál pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. 1. vyd. Skripta. Zlín: FaME UTB, 2001. 106 s. ISBN 80-7318-011-1.
- [20] GRAJEK, S., LYNCH, P. *Why to market IT services and how to do it*. Proceedings of the 30th annual ACM SIGUCCS conference on User services, 2002. 251. ISBN 1-58113-564-5.
- [21] GREENE, W. E., WALLS, G. D., SCHREST, L. J. *Internal marketing: The key to external marketing success*. Journal of Services Marketing, Vol. 8 (4), P. 5-13.
- [22] GRÖNROOS, CH. *On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing*. Marketing Theory, 6/2006. P. 395. DOI 10.1177/1470593106069930.
- [23] GRÖNROOS, CH. *Service Management and Marketing*. A customer relationship management approach. Chichester: John Wiley & Son, 2000. ISBN 1-58113-930-6.
- [24] GUMMESSON, E. *Using Internal Marketing to Develop a New Culture – The Case of Ericsson Quality*, AMA Proceedings Series, 1987, s. 13.
- [25] HAGUE, P. *Průzkum trhu: příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8.
- [26] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Praha: Computer press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [27] HOMBURG, CH. *Kundenzufriedenheit*. 5. Auflage. Wiesbaden, 2003. 456 s. ISBN 3-409-53785-6.
- [28] JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0.
- [29] JONES, G., GEORGE, J. *Contemporary Management*. London: McGraw Hill, Higher Education, 2008. ISBN 978-00712-8105-8.
- [30] KASHANI, K. *Proč už neplatí tradiční marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 170 s. ISBN 978-80-251-1536-7.
- [31] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [32] KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

- [33] KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní Marketing*. 4. Evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80247-1545-2.
- [34] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [35] MEFFERT, H., BRUHN, M. *Dienstleistungsmarketing*. Gabler: Wiesbaden, 2003. 841 s. ISBN 3-409-43688-X.
- [36] MISCHLER, P. *Dienstleistungen (persöhnliche)*, in: Elster, L. (Hrsg.), *Wörterbuch der Volkswirtschaft in zwei Bänden*, Bd. 1, Jena, s. 548.
- [37] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7.
- [38] PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-276-X.
- [39] POPPER, R. K. *Logika vědeckého bádání*. Praha: Oikoyment, 1997. 614 s. ISBN 80-86005-45-3.
- [40] PORVAZNÍK, J. *Celostný management*. Druhé přepracované a doplněné vydání. Bratislava: SPRINT, 2003, 512 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [41] PROBST, G. J. B., RAUB, S., ROMHARDT, K. *Wissen management: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 3. Aufl., Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/Wiesbaden 1999.
- [42] RAFIQ, M., AHMED, K. P. *Internal Marketing*. Loughborough, 2002. 299 s. ISBN 0-7506-4838-4.
- [43] STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Nakladatelství Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X.
- [44] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004. 82 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [45] ŠMIDOVÁ, M. *Naslouchat a porozumět zaměstnancům znamená udržet si je*. *Personál* 03/2002, s. 15, ISSN 1213-8878.
- [46] ŠTRACH, P. *Principy Managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-32-5.
- [47] TRNKA, F., NOVÁČEK, V., BOBÁK, R., ŠVARCOVÁ, J., KLOUDOVÁ, J., DOHNALOVÁ, Z. *Teorie konkurenceschopnosti – dílčí výzkumná zpráva CEZ: J22/98:265300021*. In *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Zlín: VUT v Brně, FaME ve Zlíně, 2001, s. 118.
- [48] VAREY, R. J., LEWIS, B. *Internal marketing*. Routledge, 2000. 311 s. ISBN 0-4152-1317-7.

- [49] VOŠOBA, P. *Dokonalé služby*. Praha: Grada Publishing, 2004. 164 s. ISBN 80-247-0847-7.
- [50] WELCH, J., WELCH, S. *Cesta k vítězství*. Praha: Pragma, 2005. ISBN 80-7205-213-6.
- [51] ZYMAN, S. *Konec marketingu, jak jsme jej doposud znali*. Praha: Management Press, 2005. 214 s. ISBN 80-7261-134-8.

Použité internetové zdroje:

- [52] Agentura Czech Trade: *Vývoz služeb - nevyužitý potenciál*. [online]. [cit. 2007-04-30]. Dostupné na www: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/sluzby-na-vnitrim-trhu-eu/vyvoz-sluzeb-nevyuzity-potencial/1001641/44137/>>.
- [53] *Best Large Workplaces in Europe*. [online]. [cit. 2009-08-11]. Dostupné na www: <<http://www.greatplacetowork-europe.com/best/list-eularge.htm>>.
- [54] BUCKINGHAM, I., KITCHEN, P. *Kdo je odpovědný za komunikaci ve firmě* [online]. [Cit. 2005-10-20]. Dostupné na www: <http://mam.ihned.cz/1-10102310-17041210-103000_d-b4>.
- [55] Český statistický úřad. *Lidské zdroje v informační společnosti*. [online]. [cit. 2007-08-01]. Dostupné na www: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/lidske_zdroje_v_informacni_spolecnosti_it_odbornici#1>.
- [56] *Definice marketingu*. [online]. [cit. 2007-08-11]. Dostupné na www: <<http://www.kmo.zcu.cz/ZAAA-REPETOTITORIUM/A-Def.MKT-FOL.doc>>.
- [57] Forum for People Performance Management and Measurement. *Internal Marketing Best Practices*. Chicago: Northwestern University, 2006. [online]. [cit. 2007-02-06]. Dostupné na www: <http://www.incentivecentral.org/business_motivation/whitepapers/internal_marketing_best_practices.1839.html>.
- [58] GUILLEMENT, M. *Making Internal Marketing Work*. The Practicing CPA. [online]. [cit. 2004-12-01]. Dostupné na www: <<http://www.aicpa.org/pubs/tpcpa/dec2002/marketing.htm>>.
- [59] *Hypotéza - Wikipedie, otevřená encyklopedie*. [online]. [cit. 2007-08-16]. Dostupné na www: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Hypot%C3%A9za>>.
- [60] *Internal marketing definition*. [online]. [cit. 2007-08-16]. Dostupné na www: <<http://www.businessdictionary.com/definition/internal-marketing.html>>.

- [61] *Investice v roce 2008: Služby poprvé překonaly výrobu*, Agentura CzechInvest [online]. [cit. 2009-22-01] Dostupné na www: <<http://www.czechinvest.org/investice-v-roce-2008-sluzby-poprve-prekonaly-vyrobu>>.
- [62] *Kariéra. Ztráta kvalitního zaměstnance stojí firmu 6 až 12 jeho platů*. [online]. [cit. 2007-12-06]. Dostupné na www: <<http://www.novinky.cz/clanek/128388-ztrata-kvalitniho-zamestnance-stoji-firmu-6-az-12-jeho-platu.html>>.
- [63] KELLER, S.B., LYNCH, D.F., ELINGER, A.E., OZMENT, J., CALANTONE, R. *Impact of internal marketing efforts in distribution service operations*. Journal of Business Logistics, 2006, [online]. [cit. 2006]. Dostupné na www: <http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3705/is_200601/ai_n17181980/pg_2/?tag=content;coll>.
- [64] KHUDHUR, P. *IT trendy v době ekonomické krize*. [online]. [cit. 2009-12-02]. Dostupný na www: <http://businessworld.cz/aktuality/it_trendy_krize-4254>.
- [65] *Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy*. [online]. [cit. 2005-06-21]. Dostupné na www: <<http://marketing.robertnemoc.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.
- [66] MOLNÁR, Z. *Úvod do základů vědecké práce*. [online]. [cit. 2007-02-20]. Dostupné na www: <http://kit.vse.cz/kit/WCMS_KIT.nsf/pages/ZakladyVedeckePrace.html>.
- [67] *Pool Business & Marketing Strategy*. [online]. [cit. 2007-04-20] Dostupné na www: <<http://www.poolonline.com/main.html>>.
- [68] SAMMS, C. *Internal Marketing*. [online]. [cit. 2007-05-15]. The Need for Internal Marketing. Dostupné na www: <<http://www.poolonline.com/archive/iss5fea2.html>>.
- [69] SCHULZ, H., MUHLER, H., MUHLER, F., PASSIKOFF, R. *Testing the Internal Marketing Model: An Empirical Analysis of the Relationship between Employee Attitudes, Customer Attitudes and Customer Spending*. [online]. [cit. 2007-05-15] Dostupné na www: <http://www.performanceforum.org/fileadmin/pdf/testing_internal_marketing.pdf>.
- [70] *Slovník cizích slov*. [online]. [cit. 2007-08-16]. Dostupné na www: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/interni-marketing>>.
- [71] THACKRAY, J. *The Gallup Q12*. Gallup Management Journal. 2005. [online]. [cit. 2007-08-18]. Dostupné na www: <http://www.artsusa.org/pdf/events/2005/conv/gallup_q12.pdf>.

- [72] *Tržby z prodeje IT služeb v ČR*, CTK [online]. [cit. 2007-07-25]. Dostupné na www: <http://www.financninoviny.cz/zpravodajstvi/pocitace/index_view.php?id=263572>.
- [73] ULRICH, P. *Jak pejsek a kočička vařili intranet*, case study.[online]. [cit. 2008-25-02]. Dostupné na www: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=346609>>.
- [74] *Vyhlášení Nejlepší zaměstnavatelé v ČR za rok 2009*. HR management. [online]. [cit. 2009-20-4]. Dostupné na www: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10117900-36790120-T00000_d-vyhlaseni-nejlepsi-zamestnavatele-v-cr-za-rok-2009>.
- [75] *Wikipedie - otevřená encyklopedie*. [online]. [cit. 2007-08-16]. Dostupné na www: <<http://en.wikipedia.org>>.
- [76] *Zaměstnavatelé si stále víc hledí svých pracovníků*. [online]. [cit. 2008-04-09]. Dostupné na www: <<http://www.novinky.cz/kariera/136988-zamestnavatele-si-stale-vic-hledi-svych-pracovniku.html>>.

Články

- [77] LOFFELMAN, J. *Quo vadis IT?* IT Systems 1-2/2008, s. 11. ISSN 1802-002X.
- [78] NOVÁK, J. *Interní marketing podnikové informatiky*. Systémová integrace 3/2007. ISSN 1210-9479.
- [79] ROLAND, P. *Co čeká IT v roce 2008*. IT Systems 1-2/2008, s. 12. ISSN 1802-002X.
- [80] *TOP 100 ICT v ČR*. Computerworld. Speciální Vydání. Praha, 2009. ISSN 1212-6810.

10 SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

Příspěvky na konferencích

- [1] VLČKOVÁ, I. Využití metody marketingového výzkumu při analýze image mezinárodní přepravní společnosti XYZ, s. r. o. In *Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia MendelNet 2004*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004. CD-ROM. ISBN 80-7302-088-2.
- [2] VLČKOVÁ, I. Analýza marketingové komunikace u firmy poskytující služby. In *Sborník příspěvků Mezinárodní Baťovy doktorandské konference*, 1. ročník. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. CD-ROM. ISBN 80-7318-257-2.
- [3] VLČKOVÁ, I., MORÁVKOVÁ, L. Vysokoškoláci – příležitost pro zlínské firmy. In *Sborník anotací Baťovy regionalistické konference*, 1. ročník. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. CD-ROM. ISBN 80-7318-359-5.
- [4] VLČKOVÁ, I., MORÁVKOVÁ, L. CRM – v toku času. In *Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia MendelNet 2005*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. CD-ROM. ISBN 80-7302-107-2.
- [5] VLČKOVÁ, I. Vnitropodniková komunikace – podmínka úspěchu?!. In *Recenzovaný sborník příspěvků Mezinárodní Baťovy doktorandské konference*, 2. ročník. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. CD-ROM. ISBN 80-7318-384-6.
- [6] VLČKOVÁ, I., TUREČEK, T. Komunikace ve veřejných službách – věčný boj. In *Recenzovaný sborník abstraktů z konference studentů doktorského studia MendelNet 2006*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2006. CD-ROM. ISBN 80-86851-62-1.
- [7] VLČKOVÁ, I. Lidé – základní kámen ve službách. In *Recenzovaný sborník příspěvků Mezinárodní Baťovy doktorandské konference*, 3. ročník. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. CD-ROM. ISBN 978-80-7318-529-9.
- [8] STAŇKOVÁ, P., VORLOVÁ, R., VLČKOVÁ, I. Marketing obchodu a služeb - *Studijní pomůcka pro distanční studium*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 156 s. ISBN 978-80-7318-532-9.
- [9] VLČKOVÁ, I. Interní marketing ve službách. In *Recenzovaný sborník příspěvků Mezinárodní Baťovy doktorandské konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2008*, 4. ročník. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 344 s. ISBN 978-80-7318-663-0.

- [10] VLČKOVÁ, I. Interní marketing ve službách. In *CD s recenzovanými příspěvky z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2008*, 4. ročník. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-664-7.
- [11] VLČKOVÁ, I., TUREČEK, T. Bez IT to dnes nejde. In *Recenzovaný sborník abstraktů z konference studentů doktorského studia MendelNet 2008*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. CD-ROM. 118 s. ISBN 978-80-87222-03-4.
- [12] VLČKOVÁ, I., Znají firmy své zaměstnance? In *Recenzovaný sborník abstraktů z konference studentů doktorského studia MendelNet 2008*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. CD-ROM. 119 s. ISBN 978-80-87222-03-4.
- [13] VLČKOVÁ, I. Trendy v marketingu IT služeb. In *Recenzovaný sborník příspěvků Mezinárodní Baťovy doktorandské konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2009*, 5. ročník. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 256 s. ISBN 978-80-7318-811-5.
- [14] VLČKOVÁ, I. Trendy v marketingu IT služeb. In *CD s recenzovanými příspěvky z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2009*, 5. ročník. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-812-2.

11 CV AUTORA

Jméno a příjmení: Ing. Ilona Vlčková
Datum narození: 7. 8. 1980
Bydliště: Benešovo náměstí. 3948, Zlín
E-mail: ivlckova@fame.utb.cz
Stav: svobodná

Dosažené vzdělání

2004 – doposud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; doktorské studium – obor Management a ekonomika
1999 – 2004 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, obor Management Marketing
1994 – 1998 Obchodní akademie Tomáše Bati ve Zlíně

Stáže a studijní pobyty:

07/2007 - 09/2007 Universität Duisburg-Essen, Německo

Praxe

2004 – 2009 Firma IMPROMAT-COMPUTER (marketing, projekty)
2004 – 2007 Organizátor Mezinárodní Bařovy doktorandské konference (1.,2., 3. ročník)
2004 – 2006 Vedení seminářů Management II, Marketing obchodu a služeb
2005 – 2007 Vedení diplomových a bakalářských prací
2003 – 2004 Marketing studentské organizace IAESTE
2002, 2004 V rámci bakalářské a diplomové praxe u firmy DHL Intern.

Jazykové znalosti

Anglický jazyk – středně pokročilý
Německý jazyk – pokročilý (Zertifikat Deutsch)
Francouzský jazyk – začátečník

Ve Zlíně 30. září 2009

12 PŘÍLOHY

- Dotazník I – Kvantitativní průzkum k internímu marketingu ve službách
- Dotazník II – Kvantitativní průzkum k internímu marketingu ve službách
- Dotazník III – Interní marketing v IT firmě XYZ
- Dotazník IV – Kvalitativní průzkum chápání interního marketingu marketingovými manažery IT firem

Dotazník I – Kvantitativní průzkum k internímu marketingu ve službách

Vážená paní, vážený pane, milí respondenti,

jsem studentkou doktorského studia Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (www.fame.utb.cz) a ve své disertační práci se zabývám interním marketingem ve službách.

Dovoluji si Vás tímto poprosit o zaznačení odpovědí k 6 stručným otázkám, týkajících se pochopení interního marketingu. Pouhý výběr z uvedených odpovědí Vás skutečně nezdrží a mě tímto gestem velmi pomůžete při zpracování práce.

Vyhodnocování dotazníkového průzkumu bude zcela anonymní. Výsledky v případě zájmu mohu zaslat.

Předem velmi děkuji za spolupráci.

Ing. Ilona Vlčková, ivlckova@fame.utb.cz

1. Domníváte se, že interní marketing je ve vaší firmě aplikován?

- Ano
- Ne
- Nevím

2. Co si představíte pod pojmem interní marketing?

(možnost zaznačit i více odpovědí)

- Speciální nabídku služeb (výrobků) firmy určenou zaměstnancům
- Vnitropodnikovou komunikaci
- Tvorbu pracovní pozice (funkce)
- Řízení inovací
- Spolupráci zaměstnanců na fungování marketingu firmy
- Různé způsoby odměňování zaměstnanců firmy
- Vnitřní služby firmy nabízené zaměstnancům
- Pravidelné sdělování vize a cílů firmy
- Podporu kariérního růstu
- Podobu, vzhled pracovního místa
- Tvorbu firemní kultury

- Jednání se zákazníky
- Přístup k zaměstnancům jako k zákazníkům
- Nevím
- Jiné, uveďte

3. Pod které oddělení (funkci) byste interní marketing zařadili?

- Marketingové
- Prodejní
- Personální
- Vedení společnosti
- Projektové
- Částečně pod každé oddělení
- Externí marketingovou firmu
- Nevím
- Jiné, uveďte

4. Má firma samostatné marketingové oddělení?

- Ano
- Ano, jako součást jiného oddělení
- Ne
- Ne, pro účely marketingu využívá externí firmu (outsourcing)
- Nevím
- Jiné, uveďte

5. Atmosféru uvnitř firmy považujete za:

- Velmi přátelskou, až rodinnou
- Přátelskou
- Formální
- Napnutou
- Jinou, uveďte

6. Které obecné metody využívá firma k měření kvality služeb? (možnost zaznačit i více odpovědí)

- TQM (Total Quality Management)

- Controlling a audit
- Management stížností
- Reklamační oddělení
- CRM (Customer Relationship Management)
- Pravidelné kontroly vedení
- Žádné
- Nevím
- Jiné, uveďte

Do kterého z oborů byste zařadili činnost vaší firmy?

Do které kategorie byste vaši firmu zařadili?

- Ryze malá česká firma (cca do 50 zaměstnanců)
- Česká střední firma (cca od 50 - 500 zaměstnanců)
- Velká česká firma (nad 500 zaměstnanců)
- Malá firma se zahraniční účastí (cca do 50 zaměstnanců)
- Zahraniční střední firma (cca od 50 - 500 zaměstnanců)
- Velká zahraniční firma (nad 500 zaměstnanců)
- Živnostník (OSVČ)
- Nevím
- Jiné, uveďte

Dotazník II – Kvantitativní průzkum k internímu marketingu ve službách

ŘÍZENÍ A PROCESY FIRMY

1. Která z těchto definic lépe vystihuje systém řízení ve Vaší firmě:

1. Volnější organizační struktura, důraz kladen na výsledek, zaměstnancům ponechána volnost a prostor pro iniciativu s vysokou odpovědností, manažeři zejména vedou a motivují, informační otevřenost a pravidelná komunikace.
2. Jasně definovaná organizační struktura, podpořená pravidly, normami a směrnicemi, důraz kladen na efektivitu procesů, zaměstnanci převážně realizují úkoly managementu s nízkou mírou zodpovědnosti, role managementu je tak úkolovat a kontrolovat. Zaměstnancům jsou sdělovány pouze ty informace, které jsou pro ně nezbytné k efektivnímu plnění úkolů

Uzavřené otázky

Do jaké míry vystihují následující charakteristiky Vaší společnosti?

(Použijte škálu: 1 - zcela souhlasím, 2 - spíše souhlasím, 3 - nelze říci jednoznačně, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - zásadně nesouhlasím)

2. Společnost má jasně definovanou strategii pro nadcházející období, zaměstnanci jsou s touto strategií seznámeni.
3. Zaměstnanci jsou bráni jako nositelé vize a vnitřní značky firmy.
4. Vedoucí zaměstnanci svým každodenním chováním podporují volnější atmosféru.
5. Firma má zavedenou jednotnou firemní kulturu s určitou dávkou „freedom factor“ (faktor volnosti).
6. Ve firmě je uplatňováno spíše teamové řízení než individuální.
7. Firma má zaveden znalostní management, zaměstnanci sdílí informace na všech úrovních.
8. Firma uplatňuje procesní řízení (procesní mapy).

Otevřené otázky

9. Připomínáte důležité události, směrnice, pokyny pravidelně? Pokud ano, jakou formou (přísně, humorně, formálně, neformálně)?

10. Seřad'te následující aktivity dle důležitosti:

(1-nejdůležitější, 7- nejméně důležité)

Analýza konkurence

Zjišťování spokojenost zákazníků

Školení, vzdělávání zaměstnanců v oblasti marketingu a obchodních dovedností na všech úrovních

Pravidelná prezentace úspěchů ve firmě

Tvorba marketingového plánu

Motivace zaměstnanců

Komunikace směrem k zákazníkovi

MARKETING FIRMY

Uzavřené otázky

Do jaké míry vystihují následující charakteristiky Vaší společnost?

(Použijte škálu: 1 - zcela souhlasím, 2 - spíše souhlasím, 3 - nelze říci jednoznačně, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - zásadně nesouhlasím)

11. Marketing je ve firmě chápán jako strategický nástroj.

12. Které typy marketingu jsou dle Vás ve společnosti aplikovány?

(Zakřížkujte pomocí X možnosti, se kterými souhlasíte)

- Direct marketing
- Enviromentální marketing
- Sociální marketing
- Interní marketing
- Internetový marketing (on-line marketing)
- One-to-one marketing
- Virální marketing
- Word-of-mounth marketing
- Guerilla marketing
- Customer Relationship Marketing (CRM)
- Event marketing
- Value Creating Marketing – marketing hodnot, marketing tvořící hodnoty

Otevřené otázky

13. Co si představíte pod pojmem interní marketing?

Uzavřené otázky

Do jaké míry vystihují následující charakteristiky Vaší společnost?

(Použijte škálu: 1 - zcela souhlasím, 2 - spíše souhlasím, 3 - nelze říci jednoznačně, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - zásadně nesouhlasím)

- 14. Externí marketing (směrem k zákazníkům) má ve firmě vyšší prioritu než marketing směrem zaměstnancům a tudíž i rozpočet je na něj výrazně vyšší.
- 15. Zaměstnanci se řídí dle hesla „naš zákazník náš pán“.
- 16. Nástroje a metody interního marketingu jsou ve firmě jasně definovány a popsány.
- 17. V jakém poměru (%) jsou přibližně rozdělovány výdaje na externí a interní marketing? 100:0, 80:20, 50:50, 20:80, 0:100

INTERNÍ MARKETING A KOMUNIKACE

18. Které aktivity dle Vás zahrnuje interní marketing?

(Zakřížkujte pomocí X možnosti, se kterými souhlasíte)

- Speciální nabídku produktů firmy určenou zaměstnancům
- Vnitropodnikovou komunikaci
- Tvorbu pracovní pozice (funkce)
- Řízení inovací
- Spolupráci zaměstnanců na fungování marketingu firmy
- Různé způsoby odměňování zaměstnanců firmy

Vnitrofiremní služby firmy nabízené zaměstnancům
Pravidelné sdělování vize a cílů firmy
Tvorba reklamy
Podporu kariérního růstu, vzdělávání
Podobu, vzhled pracovního místa
Tvorbu firemní kultury
Jednání se zákazníky
Přístup k zaměstnancům jako k zákazníkům
Jednání s odběrateli
PR, Nevím

Uzavřené otázky

Do jaké míry vystihují následující charakteristiky Vaší společnost?

(Použijte škálu: 1 - zcela souhlasím, 2 - spíše souhlasím, 3 - nelze říci jednoznačně, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - zásadně nesouhlasím)

19. Organizace má vytvořený plán interního marketingu, kde jsou jasně stanoveny cíle jednotlivých oddělení, jejich komunikační strategie. Pro jeho aktivity jsou v organizaci určeny funkce a zodpovědnost.
20. Jednotlivá oddělení mají svou image, zaměstnanci působí jako „jedno tělo, jedna duše“.
21. Spolupráce mezi jednotlivými odděleními je kreativní a bez velkých konfliktů.
22. Firma provádí pro zaměstnance interní kampaně (prezentace) o vnitrofiremních službách jednotlivých oddělení, událostech, cílech, úspěších firmy.
23. Zaměstnanci sami přicházejí se svými návrhy na zlepšení.
24. Kritika je ve firmě brána jako výzva pro zlepšení.
25. Zaměstnanci vnímají svou firmu jako úspěšného zaměstnavatele, doporučili by ji svým přátelům. Vnitřní vztahy ve firmě jsou na bázi vysoké důvěry.
26. Případné probíhající změny ve firmě, události, nové firemní cíle, nové produkty či firemní hodnoty jsou prostřednictvím dobře nastavených komunikačních kanálů sdělovány zaměstnancům včas.

Otevřené otázky

27. Které oddělení dokáže v rámci firmy nejlépe prezentovat své dosažené úspěchy?.....

28. Které nástroje jsou používány ve Vaší firmě pro komunikaci?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Rozhovory | <input type="checkbox"/> Firemní časopisy, bulletin, noviny |
| <input type="checkbox"/> Porada | <input type="checkbox"/> Internet |
| <input type="checkbox"/> Interní prezentace | <input type="checkbox"/> Firemní televize (rozhlas) |
| <input type="checkbox"/> Školící programy | <input type="checkbox"/> Firemní předměty a dárky |
| <input type="checkbox"/> Dny otevřených dveří | <input type="checkbox"/> Firemní oblečení |
| <input type="checkbox"/> Firemní rituály | <input type="checkbox"/> Email |
| <input type="checkbox"/> Společenské akce, sportovní dny | <input type="checkbox"/> Intranet |
| <input type="checkbox"/> Konzultace | <input type="checkbox"/> ICQ |
| <input type="checkbox"/> Firemní profily | <input type="checkbox"/> Skype |
| <input type="checkbox"/> Manuály činností | <input type="checkbox"/> Videokonference |
| <input type="checkbox"/> Nástěnky | <input type="checkbox"/> mobil |
| <input type="checkbox"/> Letáky | |
| <input type="checkbox"/> Sociální sítě | |
| <input type="checkbox"/> Blogy | |

Otevřené otázky

29. Co pro Vás znamená pojem „interní značka“?

30. Co je podle Vás největším přínosem interního marketingu?

31. Jaké vidíte problémy (bariéry) při zavádění interního marketingu ve firmě.

(Zakřížkujte pomocí X možnosti, se kterými souhlasíte)

Nedostatečná podpora managementu

Nepochopení marketingového myšlení ze strany zaměstnanců

Špatně nastavení motivační systém

Chybně definovaný postup projektu

Špatně fungující teamy

Nedostatek času

Nedostatek financí

Nadřazování elektronické komunikace nad osobní

Neznalost a ignorace významu marketingu

Nedostatečné kapacity (lidské zdroje)

Špatně nastavené procesy

Špatná organizační struktura

Špatná spolupráce jednotlivých oddělení

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Uzavřené otázky

Do jaké míry vystihují následující charakteristiky Vaší společnost?

(Použijte škálu: 1 - zcela souhlasím, 2 - spíše souhlasím, 3 - nelze říci jednoznačně, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - zásadně nesouhlasím)

32. Nový zaměstnanec je seznámen s kulturou, činnostmi a službami ve firmě formou postoupného vnitrofiremního školení.

33. Zaměstnancům jsou poskytována školení nejen technického typu, ale i interpersonálního, komunikačního typu.

34. Marketingové myšlení zaměstnanců se uznávají a cení.

35. Ve firmě panují familiární interpersonální vztahy mezi kolegy (společné oslavy narozenin, ...).

36. Firma nabízí možnost práce z domova.

37. Firma provádí pravidelně průzkumy spokojenosti zaměstnanců a vyvozuje z nich závěry pro další rozhodnutí.

38. Na co se při průzkumu spokojenosti u zaměstnanců firma nejvíce soustředí?

(Seřad'te dle priorit 1-nejdůležitější, 6- nejméně důležité)

Fyzické pracovní prostředí (vybavení,..)

Motivace (konkrétní prvky),

Vztahy (s nadřízenými, kolegy)

Osobní potřeby zaměstnanců

Postoje a hodnoty

Životní styl zaměstnance

Otevřené otázky

39. Jak by podle Vás mělo vypadat ideální pracovní prostředí z pohledu mezilidských vztahů?

40. Které zaměstnanecké výhody nabízí Vaše firma:

(Zakřížkujte pomocí X možnost, se kterou souhlasíte)

Příspěvky na odborná školení

Příspěvky na jazykové kurzy

Dovolená 5 týdnů všem zaměstnancům

Příspěvky na softskills

Penzijní připojištění

Příspěvky na hromadné akce

Možnost práce na částečný úvazek po návratu z rodičovské dovolené

Občerstvení na pracovišti

Možnost práce na částečný úvazek při rodičovské dovolené

Služební auto

Služební telefon

Možnost brát domácího mazlíčka na pracoviště

Masáže

Firemní fitness

Podpora individuálních koníčků

41. Přibližný počet školení na člověka za rok ve Vaší společnosti byste odhadli v intervalu:

0-10hod, 10-20hod, 20-50hod, 50-100hod, 100hod a více

TECHNOLOGICKÁ PODPORA

42. Které z následujících ukazatelů firma vyhodnocuje:

(Zakřížkujte pomocí X možnost, se kterou souhlasíte)

Počet vnitrofiremních stížností (konfliktů)

Nemocnost

Náklady na školení zaměstnance

Počet specialistů ve firmě

Fluktuace zaměstnanců

Otevřené otázky

43. Využíváte ve Vaší společnosti některý softwarový nástroj k řízení marketingových aktivit? ANO/NE Pokud ano, jaký? ...

44. Využíváte HRM software? ANO/NE Pokud ano, jaký? ...

45. Máte ve firmě zavedený CRM? ANO/NE Pokud ano, jaký? ...

46. Pokud využíváte ve Vaší společnosti software k řízení interního marketingu, můžete uvést který?

ROZŘAZOVACÍ OTÁZKY

47. Do které kategorie byste Vaši firmu zařadili?: (Vyberte jednu odpověď)

- Malá česká firma (cca do 50 zaměstnanců)
- Střední česká firma (cca od 50 - 500 zaměstnanců)
- Velká česká firma (nad 500 zaměstnanců)
- Zahraniční malá firma (cca do 50 zaměstnanců)
- Zahraniční střední firma (cca od 50 - 500 zaměstnanců)
- Zahraniční velká firma (nad 500 zaměstnanců)
- Živnostník (OSVČ)
- Nevím
- Jiná

48. Firmu byste zařadili do kategorie ročního obrátu:

- Do 0,5 mil. Kč
- 0,5 – 1 mil. Kč
- 1 – 5 mil. Kč
- 5 – 10 mil. Kč
- 10 – 50 mil. Kč
- 50 – 100 mil. Kč
- 100 – 500 mil. Kč
- 500 a více mil. Kč

49. Odhad průměrného věku zaměstnance ve firmě

- 18 – 25 let
- 25 – 35 let
- 35 – 45 let
- 45 – 55 let
- 55 a více let

50. Přibližnou fluktuaci zaměstnanců za rok odhadujete na:

- 0-4 %
- 5-10 %
- 11-20%
- 20% a více

Dotazník III – Interní marketing v IT firmě XYZ

HODNOCENÍ VZTAHU K FIRMĚ

1) Zhodnoťte svou celkovou spokojenost se zaměstnáním ve firmě.

- velmi spokojen/a spokojen/a ani spokojen/a ani nespokojen/a
 nespokojen/a velmi nespokojen/a

Jestliže jste nespokojen/a co je příčinou Vaší nespokojenosti?

.....

2) Jste spokojen/a se vztahy ve firmě?

- velmi spokojen/a spokojen/a ani spokojen/a ani nespokojen/a
 nespokojen/a velmi nespokojen/a

Jestliže jste nespokojen/a co je příčinou Vaší nespokojenosti?

.....

3) Jak vysoká je dle Vás roční fluktuace ve firmě – kolik zaměstnanců odejde?

- žádný 1 - 3 4 - 10 10 a více

4) Dostáváte informace o přijetí nových pracovníků?

- ano spíše ano spíše ne ne

5) Které slovo se Vám vybaví při vyslovení jména firmy?

- rutina rodina zábava stress

Jiné:.....

6) Jaká je podle Vás pracovní motivace zaměstnanců?

- vysoká nízká nedokážu posoudit

7) Jak vnímáte personální politiku firmy (to, co Vám firma nabízí navíc – stravenky, akce, připojištění, firemní mobil, atd.)

- velice si cením firma se snaží, ale málo spíše stojím o zvýšení mzdy

jiné.....

8) Které z motivačních faktorů by na Vás zapůsobily?

- soutěže o ceny masáže více dovolené práce z domu
 příspěvky na kulturu a sportovní vyžití jiné
.....

9) Jste hrdý/á na to, kde pracujete?

ano

spíš ano

spíše ne

ne

10) Jaký význam mají následující faktory pro Vaši spokojenost se zaměstnáním?

Zaškrtněte podle důležitosti v příslušném sloupci. (1 – zásadní ... 5 - žádný)

	1	2	3	4	5
výše mzdy					
pracovní náplň					
úroveň organizace a řízení					
bezpečnost práce					
úroveň sociálního zařízení					
vztahy s přímým nadřízeným					
mezilidské vztahy na pracovišti					
postoje vedení k zaměstnancům					
pracovní doba					
možnosti zvyšování kvalifikace					
Jiné					

11) Jak jste osobně spokojen/a s těmito faktory v současnosti ve firmě?

Vyznačte míru své spokojenosti u jednotlivých faktorů. (1 – zásadní ... 5 - žádný)

	1	2	3	4	5
výše mzdy					
pracovní náplň					
úroveň organizace a řízení					
bezpečnost práce					
úroveň sociálního zařízení					
vztahy s přímým nadřízeným					
mezilidské vztahy na pracovišti					
postoje vedení k zaměstnancům					
pracovní doba					
možnosti zvyšování kvalifikace					
Jiné					

12) Uveďte konkrétní důvody Vaší případné nespokojenosti:

.....

13) Jak Vás nadřízený hodnotí nejčastěji?

pochvala

odměna

zvýšení platu

dovolená

jiné.....

14) Máte pocit, že systém odměňování je ve firmě spravedlivý?

ano spíš ano spíše ne ne

15) Podporuje Vás vedení v seberealizaci?

ano spíš ano spíše ne ne

16) Máte pocit, že firma funguje jako

jeden tým více týmů individuality

17) Dle Vás je možnost pracovního postupu ve firmě otevřena

jen těm nejschopnějším každému, kdo se snaží o postup
 několika oblíbeným téměř nikomu, přednost dostanou lidé zvenčí

18) Jste ochotni poznávat nové pracovní metody, které by pro Vás znamenaly změnu Vašeho osvědčeného pracovního režimu?

ano, jsem nakloněn(a) změnám
 ne, raději se držím osvědčených pracovních postupů
 záleží na dané metodě, jako změnu by přinesla

	ANO	Spíše ANO	NEVÍM	Spíše NE	NE
19) Znáte přesně své úkoly, kompetence, odpovědnost, roli ve firmě?					
20) Domníváte se, že jste k firmě loajální (odvádíte dobře svou práci, pracujete nad rámec svých povinností)?					
21) Setkali jste se ve své firmě s neetickým chováním?					

HODNOCENÍ SPRÁVY A ŘÍZENÍ FIRMY

22) Domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně, nic nezastírá a důležité informace o firmě Vám sděluje?

ano spíše ano spíše ne ne

Pokud nepokládáte informovanost za vyhovující, co byste si přál/a změnit?

.....

23) Znáte poslání a misi společnosti?

ano ne

24) Věříte tomu, co poslání uvádí?

ano ne, je to nutný papír

jiné.....

25) Dostává se Vám prostor pro hodnocení nadřízeného a vedení firmy?

ano ne nehodnotím jiné

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE
26) Víte, jak si stojí firma na trhu?				
27) Má firma podle Vašeho názoru jasně srozumitelnou strategii svého dalšího rozvoje?				
28) Vyzývá Vás vedení k návrhům na zlepšení fungování firmy?				
29) Reaguje vedení firmy na Vaše námítky, návrhy, připomínky?				
30) Obáváte se otevřeně říkat, jaký je Váš názor na fungování firmy, ze strachu o pracovní pozici nebo odměňování?				
31) Věříte, že změny, které ve firmě probíhají, sledují správný cíl?				
32) Máte pocit, že si Vás vedení cení, že Vás firma bere jako svého partnera?				
33) Důvěřujete svému vedení?				
34) Doporučil/a by jste firmu svým přátelům jako zaměstnavatele?				
35) Máte pocit, že někteří vybraní pracovníci jsou důležitější?				
36) Znáte organizační strukturu firmy?				

37) Jaká je dle Vás spolupráce mezi jednotlivými útvary?

- velmi dobrá dobrá špatná velmi špatná

38) Dochází ve firmě ke vzniku spekulací, nepravd až pomluv?

- často občas málokdy vůbec

39) Souhlasíte, že Váš nadřízený Vám svým jednáním prezentuje firemní kulturu?

- ano ne nevím

40) Jste spokojeni s množstvím času, který Vám nadřízený věnuje?

- ano spíše ano ne spíše ne

HODNOCENÍ PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

41) Jaká je pracovní atmosféra na Vašem pracovišti?

- vynikající dobrá spíše horší neúnosná

42) Jak vnímáte případné konflikty mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti?

- k žádným konfliktům nedochází
 pozitivně, přispívají k lepší kvalitě práce
 negativně, zhoršují kvalitu práce

43) Když přijde nový pracovník, snažíte se mu pomoci v adaptaci?

- ano ne nevím

44) Jste spokojeni s prostředím, ve kterém pracujete (budova, kanceláře, apod.)?

- velmi spokojen/a spokojen/a ani spokojen/a ani nespokojen/a
 nespokojen/a velmi nespokojen/a

45) Máte vše potřebné k plnění svých úkolů (materiály, pracovní pomůcky)?

- ano ne

Pokud ne, co nejvíce postrádáte k práci z hlediska vybavení pracoviště ?

.....

46) Vykonáváte svoji práci pouze v prostorách firmy?

- ano ne nevím

Marketingové aktivity firmy

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE
47) Uplatňuje se firmě marketing?				
48) Víte, kdo marketing ve firmě provádí?				
49) Jste informováni o nových produktech a službách?				
50) Informujete firmu o spokojenosti zákazníka, se kterým jednáte?				
51) Máte pocit, že funguje vnitrofiremní komunikace?				

52) Co podle Vás vyjadřuje firma navenek?

.....

53) Máte zájem na zlepšení současného stavu ve firmě?

- ano, záleží mi na dobrém jménu firmu a na jejích výsledcích
 současný stav mi vyhovuje
 je mi to lhostejné

54) Má firma zaveden systém kvality?

- ano ne nevím

55) Jaký je váš názor na služby, které firma nabízí?

- kvalitní, doporučuji dobré, ale nedoporučuji nedoporučuji nikomu

56) Chtěli byste Vy sami absolvovat komunikační trénink?

- ano ne nevím

57) Jaké překážky v komunikaci vidíte ve firmě?

- neochota málo času špatné procesy žádné

jiné.....

58) Zaznačte nástroje vnitrofiremní komunikace, které se ve firmě používají:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Rozhovory | <input type="checkbox"/> Firemní časopisy, bulletin, noviny |
| <input type="checkbox"/> Porada | <input type="checkbox"/> Intranet |
| <input type="checkbox"/> Interní prezentace | <input type="checkbox"/> Firemní televize (rozhlas) |
| <input type="checkbox"/> Školící programy | <input type="checkbox"/> Firemní předměty a dárky |
| <input type="checkbox"/> Dny otevřených dveří | <input type="checkbox"/> Firemní oblečení |
| <input type="checkbox"/> Firemní rituály | <input type="checkbox"/> Email |
| <input type="checkbox"/> Společenské akce, sportovní dny | <input type="checkbox"/> Intranet |
| <input type="checkbox"/> Konzultace | <input type="checkbox"/> ICQ |
| <input type="checkbox"/> Firemní profily | <input type="checkbox"/> Skype |
| <input type="checkbox"/> Manuály činností | <input type="checkbox"/> Videokonference |
| <input type="checkbox"/> Nástěnky | <input type="checkbox"/> mobil |
| <input type="checkbox"/> Letáky | |
| <input type="checkbox"/> Firemní meeting vrcholového vedení se zaměstnanci | |
| <input type="checkbox"/> Firemní nabídka produktů zaměstnancům | |

59) Co byste navrhovali zlepšit v komunikaci ve firmě?

.....

60) Jaká je podle Vašeho názoru spolupráce firmy s prostředky masmédiové komunikace (tiskem, rozhlasem a televizí)?

- velmi dobrá dobrá slabá nedostatečná
 Nemohu posoudit

Vidíte v tomto dotazníku smysl?

- ano ne nevím

Vyplňování vás

- obtěžovalo pobavilo jiné

.....
Jak často firma provádí podobný průzkum?

- 1x/rok 1/za více let neprovádí vůbec

Vaše pracovní zařazení je

- vedoucí pracovník manažerská funkce řádový zaměstnanec jiné.....

Děkuji za vyplnění a přeji příjemný den.

Dotazník IV – Kvalitativní průzkum chápání interního marketingu marketingovými manažery IT firem

- 1. Co si představíte pod pojmem interní marketing, co podle Vás zahrnuje?**
- 2. Jak lze dle Vás nejefektivněji posilovat „vnitřní značku“ firmy?**
- 3. Dokážete nastítnit přínosy interního marketingu? Myslíte, že je důležité mít vypracovaný plán interního marketingu?**
- 4. Jakým způsobem vyhodnocujete spokojenost a názory zaměstnanců?**
- 5. Lze dle Vás aktivity interního marketingu nějak měřit?**
- 6. Myslíte si, že otevřená komunikace vedení vůči zaměstnancům je skutečnost nebo pouhá fikce? (tzn. zaměstnanci jsou informováni o výsledcích, úspěších, neúspěších)**