

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav sociálních věd

Petr Machan

Řízení komunikace v podnikové praxi Veolia
Communication Management in Corporate Practice of
Veolia

Bakalářské práce

Vedoucí práce: PhDr. Dana Pokorná

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jsem jen uvedené informační zdroje.

Olomouc dne 8. 3. 2011

Petr Machan

Děkuji PhDr. Daně Pokorné za konzultace a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

1. ÚVODNÍ ČÁST	6
1.1 Cíle bakalářské práce	6
1.2 Veolia Environnement a Institut environmentálních služeb, a.s.	7
1.2.1 Základní informace	7
1.2.2 Strategie Institutu environmentálních služeb, a.s.	13
2. TEORETICKÁ ČÁST	14
2.1 Mezilidská komunikace	14
2.2 Firemní komunikace / Integrovaná firemní komunikace	17
2.3 Marketingová komunikace	25
3. PRAKTICKÁ ČÁST	29
3.1 Východiska – souhrnná SWOT analýza IES	29
3.1.1 Silné stránky a příležitosti k dalšímu rozvoji (S – O faktory)	30
3.1.2 Slabé stránky a hrozby (W – T faktory)	31
3.2 Diskuse k vybraným závěrům SWOT analýzy, týkajících se komunikačních aspektů činnosti IES	33
3.3 Definice problému, podmínky a širší rámec	35
3.4 Business plán/Projekt zaměřený na zdokonalení marketingové komunikace IES – popis řešení	36
3.5 Organizační aspekty a lidské zdroje	38
3.6 Časové a distribuční faktory	38
3.7 Řízení přípravy a realizace, monitoring a hodnocení	39
3.8 Materiální a finanční zajištění projektu	39
3.9 Potenciální přidaná hodnota a další možnosti rozvoje	41
3.10 Rizika Business plánu/Projektu	42
ZÁVĚR.....	43
ANOTACE	44
LITERATURA A PRAMENY	45
SEZNAM ZKRATEK.....	46

SEZNAM OBRÁZKŮ.....46

SEZNAM TABULEK.....46

1. ÚVODNÍ ČÁST

1.1 Cíle bakalářské práce

Volba tématu mé bakalářské práce byla podmíněna řadou faktorů. K těm nejdůležitějším patří úkoly v oblasti firemní a marketingové komunikace Institutu environmentálních služeb, a.s. (dále jen IES), na jejichž plnění se podílím. Proto cílem této bakalářské práce je:

- Poskytnout přehled o nových poznatcích, přístupech a nástrojích v oblasti firemní a marketingové komunikace.
- Využít dostupné analytické dokumenty a materiály IES, pro který pracuji, k odhalení silných a slabých stránek IES v oblasti jeho firemní a marketingové komunikace a k identifikaci příležitostí a hrozeb v této oblasti.
- Na základě takto identifikovaných skutečností a s pomocí inspirace odbornými prameny pak navrhnout konkrétní a praktické opatření ke zlepšení komunikace IES s jeho zákazníky. Návrhy na konkrétní opatření budou mít charakter detailního Business plánu/Projektů.
- Při návrhu Business plánu/Projektů musí být v maximální možné míře realizována strategická a logická zásada, aby takový projekt posiloval existující silné stránky IES v oblasti firemní a marketingové komunikace, snižoval vliv slabých stránek, využíval identifikovaných příležitostí a eliminoval případné potenciální hrozby.
- V konečném efektu by tedy předložená práce měla pomocí návrhů na konkrétní opatření formou detailního Business plánu/Projektů přispět ke zvýšení efektivity komunikace IES se zákazníky a ve svých konečných důsledcích i ke zvýšení tržeb IES.

Z hlediska použitých metod a postupů je tak předložená práce výsledkem:

- studia vybrané odborné literatury z oblasti komunikace, firemní a marketingové komunikace, které poskytlo řadu inspirujících informací;
- zpracování analytických podkladů a dokumentů IES, obsahujících mimo jiné důležité poznatky z oblasti firemní a marketingové komunikace IES;
- tvůrčího hledání nových komunikačních nástrojů;

- dlouholeté osobní zkušeností s firemní a marketingovou komunikací IES a se zpracováváním konkrétních projektů v této oblasti.

1.2 Veolia Environnement a Institut environmentálních služeb, a.s.

1.2.1 Základní informace

Při psaní této kapitoly jsem, kromě citovaných pramenů, vycházel z informací na oficiálních webových stránkách IES (O nás, dostupné na <http://www.institutes.cz/>), které jsem osobně zpracovával. Společnost Veolia Environnement (dále jen VE) je francouzskou globálně podnikající společností, která je jako jediná globální skupina schopna zajistit celou šíři tzv. environmentálních služeb v oblastech:

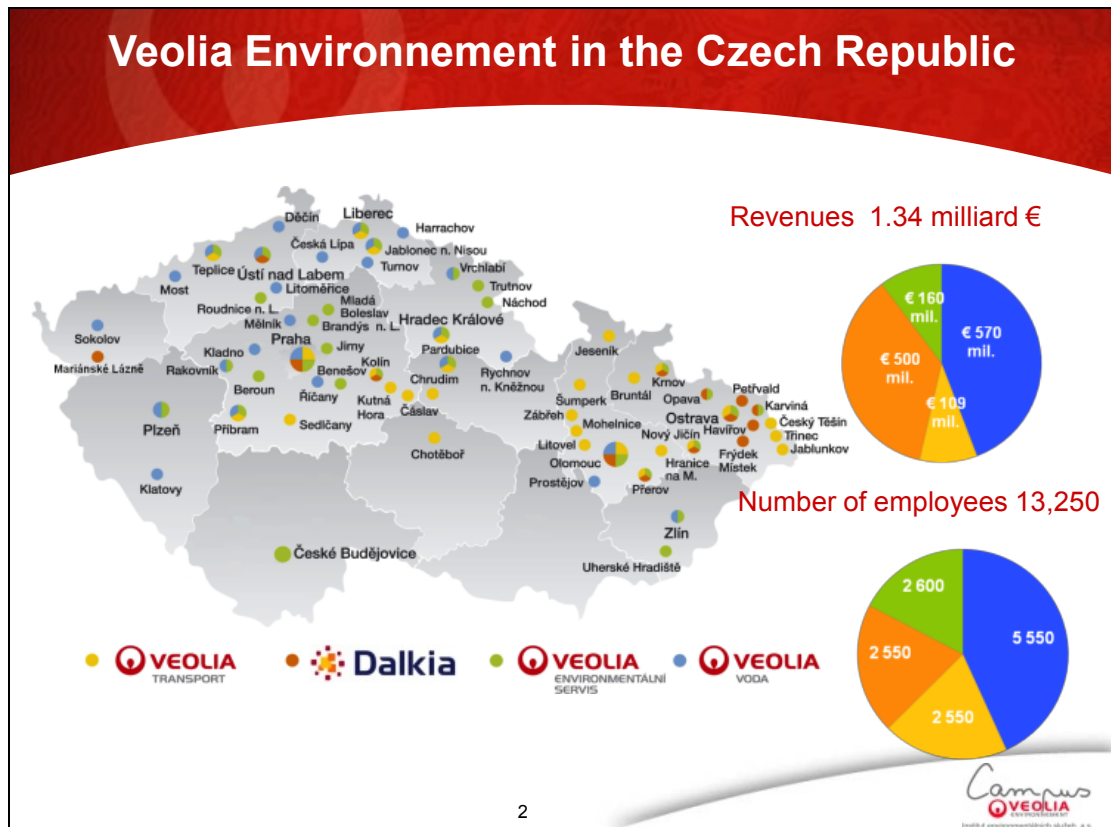
- Vodohospodářství (řízení vodního cyklu v oblasti vodovodů a kanalizací),
- Energetika (energetické služby, teplárenství, výroba elektrické energie, vytápění & chlazení, facility management),
- Nakládání s odpady (svoz, třídění, recyklace, likvidace odpadů),
- Transport (především osobní autobusová, železniční a lodní doprava).

Aktivitami v těchto čtyřech oblastech se zabývají jednotlivé divize VE: Veolia Voda, Dalkia, Veolia Environmentální Servis a Veolia Transport. V následující části jsem použil konsolidované statistické a ekonomické údaje za rok 2009¹, protože v době psaní této práce nebyly ještě údaje za rok 2010 oficiálně publikovány. Skupina VE působí se svými 312 590 zaměstnanci v 74 zemích světa. V České republice² jsou přítomny všechny divize VE, jejichž celkový obrat v roce 2009 činil 1,34 miliard euro, tj. přibližně 33,5 miliard korun. Při 13 250 zaměstnancích tak tato částka v roce 2009 představovala více než 2,5 miliónů korun na zaměstnance a rok. Jak ukazuje obrázek 1 - 1, je rozdělení aktivit VE na území České republiky poměrně rovnoměrné s těžištěm poněkud posunutým na sever republiky. Jak ukazuje obrázek 1 - 2, pokrývají aktivity VE také celé území Slovenska. Výkon na zaměstnance a rok je na Slovensku v přepočtu nižší, tj. cca 1,6 miliónů Kč.

¹ *Human resources data 2009*. Paris: Veolia Environnement, 2009.

² GUITARD, P. *Veolia Environnement en République Tchèque et en Slovaquie*. Praha: Prezentace pro Veolia Induction Programme, 14.9.2010, 2010.

Veolia Environnement in the Czech Republic

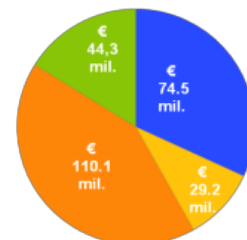


Obr. 1 - 1 Veolia Environnement v České republice

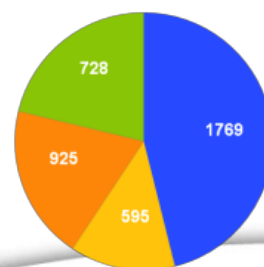
Vzhledem k významu skupiny VE, její velikosti a globálnímu teritoriálnímu působení, představuje externí a interní komunikace velmi složitý a mnohvrstevný systém, zahrnující velké množství celosvětových, národních, regionálních a interních firemních komunikačních prostředků. Jde především o bohatou síť zákaznických a interních firemních časopisů a webových stránek.

Veolia Environnement in Slovakia

Revenues 0.258 milliard €



Number of employees 4,018



3

Campus
VEOLIA
Inštitút environmentálnych služieb, s.r.o.

Obr. 1 - 2 Veolia Environnement na Slovensku

Corporate strategie VE klade dôraz zejména na expanzi, na zákaznickou orientaci a na udržiteľný rozvoj. Proto hraje ve skupině VE velmi důležitou roli rozvoj lidských zdrojů a především firemní vzdělávání. Tento akcent má i historické kořeny, spočívající např. ve státní a daňové podpoře firemního, především technického, vzdělávání v mateřské zemi - ve Francii. Důraz na firemní vzdělávání ve skupině VE, představuje i významný prvek odlišení této skupiny na trhu a velmi důležitou součást její firemní kultury. Jde rovněž o srovnávací výhodu na trhu v boji o velké zakázky a akvizice, ve kterém je VE schopna garantovat systematické vzdělávání a trénink svých zaměstnanců jako předpoklad vysoké kvality svých služeb.

K charakteristickým rysům vzdělávání a tréninku VE mimo jiné patří:

- zásada „VE učí VE“, což znamená zajištění firemního vzdělávání především vlastními silami a ve vlastních vzdělávacích zařízeních;
- orientace na všechny kategorie zaměstnanců;
- důraz na oficiální výstupy – diplomy, certifikáty, osvědčení.

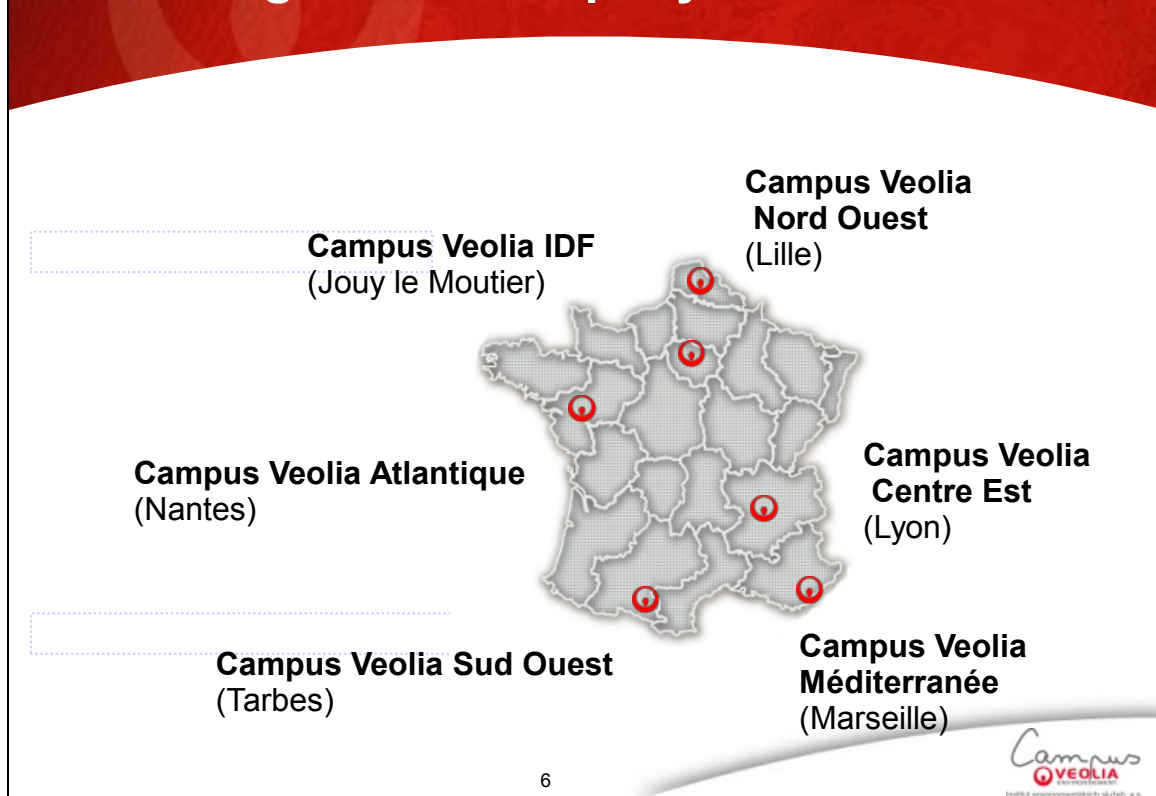
Proto VE vytvořila mezinárodní a regionální (ve Francii) síť vlastních vzdělávacích zařízení, tzv. Campusů VE³. Obrázek 1 - 3 ukazuje mezinárodní síť Campusů VE, které se nacházejí ve Velké Británii, v ČR a na Slovensku, v Maroku, USA, Německu, Izraeli, Číně, Egyptě, Gabonu, Švédsku a v Austrálii. Ve Francii (viz obr. 1 - 4) je v současné době 6 Campusů VE, z nichž některé z nich představují velké areály, skutečné školní campusy s množstvím budov, odborných učeben i ubytovacích zařízení (např. Campus VE v Jouy-Le-Moutier nedaleko Paříže).



Obr. 1 - 3 Mezinárodní síť vzdělávacích center VE, tzv. Campusů VE

³ Réseau des Campus Chiffres clés 2009. Paris: Veolia Environnement, 2010.

Regionální Campusy ve Francii



Obr. 1 - 4 Regionální síť vzdělávacích center VE ve Francii

IES je Campusem VE pro Českou republiku a Slovensko. Je společným podnikem jednotlivých divizí VE v ČR. Byl založen v květnu 2002 jako školící útvar Pražských vodovodů a kanalizací, a.s. (dále jen PVK). V lednu 2004 se IES stal samostatnou společností s ručením omezeným, v červnu 2005 pak akciovou společností s jediným akcionářem (PVK). K 1.1.2011 má IES již 4 akcionáře: Campus VE France (podíl 40%), PVK (podíl 30%), Dalkia Česká republika (podíl 20%) a Veolia Transport Česká republika (10%). IES je samofinancující se podnikatelský subjekt s vlastní Corporate a Business strategií a s originálním, velmi flexibilním a efektivním operačním a obchodním modelem.

Hlavní činností IES jsou:

- vzdělávání a trénink (core business);
- technická pomoc při implementaci systémů managementu kvality (QMS), environmentálního managementu (EMS) a managementu bezpečnosti a zdraví při práci (OHSAS);
- služby v oblasti lidských zdrojů (Assessment / Development centra, projekty hodnocení zaměstnanců, atd.);
- nakladatelství a vydavatelství;
- pomoc při zpracovávání žádostí o finanční podporu z fondů EU a pomoc při jejich realizaci.

IES má nyní vzdělávací centra v Praze, Ostravě a Banské Bystrici a zastoupení v Severočeských vodovodech a kanalizacích, a.s. V současné době má IES v nabídce celkem 233 vzdělávacích produktů od dlouhodobých (vícesemestrálních) studijních programů až po krátkodobé kurzy. Vzdělávacími akcemi IES prošlo od jeho vzniku v roce 2002 více jak 45 000 absolventů. IES má bohatou spolupráci s renomovanými univerzitami a dalšími školami. Své služby jako organizace s certifikovaným integrovaným systémem řízení podle norem ISO 9001:2008; EMS 14001:2004 a OHSAS 18001:2007 poskytuje na vysoké úrovni v souladu s evropskými standardy. Významným vzdělávacím nástrojem IES je rovněž „eCampus“, vzdělávací e-learningový portál, který má nyní celkem 12 000 uživatelů, a to především v ČR a na Slovensku.

Z výše uvedeného vyplývá, že pro IES je komunikace, a to především komunikace se zákazníky uvnitř skupiny VE, naprosto zásadní a životně důležitou záležitostí.

I když, byl IES založen jako ve své podstatě účelové zařízení VE v daném teritoriu, přesto není „rozpočtovou“ organizací. Operuje především na specifickém vnitřním trhu VE, se všemi, i když modifikovanými, aspekty takového působení. Na druhé straně cca 10% tržeb IES pochází od zákazníků mimo skupinu VE. K těmto zákazníkům patří velké mezinárodní korporace i státní instituce. S rozšiřováním vlastní sítě vzdělávacích center a zastoupení IES na území České republiky a Slovenska roste i význam interní komunikace uvnitř struktury IES.

1.2.2 Strategie Institutu environmentálních služeb, a.s.

IES realizuje vlastní úspěšnou corporate strategii⁴, která se skládá ze:

- **strategie expanze**, tj. teritoriální expanze (z ČR na Slovensko), získávání nových zákazníků (expanze z původně mateřské divize Veolia Voda do dalších divizí VE) a především budování vlastní vzdělávací sítě IES (sít' vzdělávacích center a zastoupení IES). To umožňuje IES, mimo jiné, být blíže svým zákazníkům.
- **Strategie posilování tržní pozice a zvyšování tržního podílu** – strategie penetrace. Tato strategie je realizována prostřednictvím řady specifických marketingových a organizačních opatření. Jde např. o komplexní outsourcing vzdělávacích služeb, který umožňuje na základě uzavřené smlouvy dodávat zákazníkovi nejen 100 % veškerého firemního vzdělávání, ale zajišťovat pro něj jako další placenou službu i kompletní personalistickou agendu související s firemním vzděláváním.
- **Strategie identifikace nových tržních příležitostí a vyplňování tržních mezer** na vnitřním trhu VE - jde o nové služby, které IES pro své zákazníky zajišťuje (např. pořádání významných mezinárodních akcí VE, apod.)
- **Strategie kvality** – stálé zvyšování kvality služeb IES ve vazbě na Integrovaný systém řízení.
- **Strategie kooperace**, spočívající v úzké spolupráci s universitami, středními školami a technickými školami a dalšími vzdělávacími institucemi.

Realizace uvedené strategie IES by nebyla možná bez promyšlené komunikační strategie a tomu odpovídajících účinných komunikačních nástrojů IES.

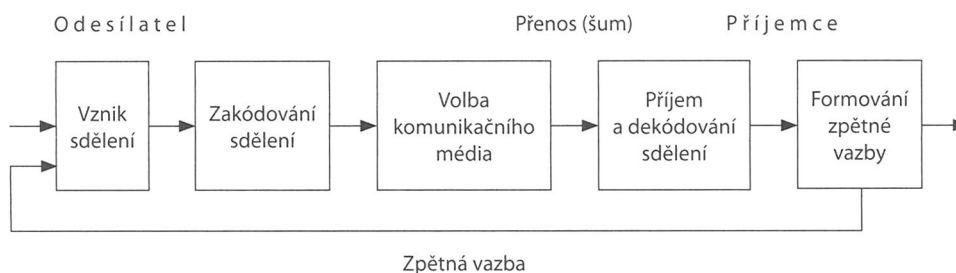
⁴ *Documents for the General Meeting*. Prague: Institut environmentálních služeb, a. s., June 24th 2010. s. 4 - 5

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Mezilidská komunikace

O významu mezilidské komunikace nikdo nepochybuje. Např. DeVito již na samém počátku své knihy uvádí, že „ze všech lidských vlastností a dovedností patří k nejdůležitějším a nejužitečnějším ty, které se týkají komunikace“⁵. Němec cituje amerického teoretika komunikace Paula Watzlawicka, který lapidárně shrnuje význam komunikace slovy „Nelze nekomunikovat“ a dále (Němec) uvádí, že „cokoliv říkáme, nebo dokonce neříkáme, je určitou formou komunikace“⁶. Jak zdůrazňuje Vymětal, význam komunikace ještě vzrostl v souvislosti s vývojovou fází společnosti, nazývanou informační společnost. Vymětal dále vysvětluje, že „tato společnost je zpravidla definována jako společnost, v níž kvalita života, perspektiva sociálních změn a ekonomického rozvoje závisí v rostoucí míře na informacích. V informační společnosti mají informace podobnou úlohu, jako měla v předchozí industriální společnosti energie“⁷. Pro byznys IES je podnětné, že ve vazbě na další vývoj společnosti Vymětal zdůrazňuje, že „lze budoucí etapy informační společnosti charakterizovat jako společnost znalostní a společnost celoživotního vzdělávání“⁸.

Řada autorů popisuje velmi podobným způsobem základní schéma komunikačního modelu. Pro ilustraci je možné použít klasické schéma publikované Vymětalem⁹, sestávající z odesílatele na jedné straně, příjemce na straně druhé a mezi nimi se nacházejícím procesem přenosu sdělení včetně jeho kódování, dekódování i existujícího šumu (viz obr. 2-1).



Obr. 2 - 1 Schéma komunikačního modelu podle Vymětala

⁵ DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 28

⁶ NĚMEC, P. *Integrovaná komunikace korporací*. Praha: Oeconomica VŠE, 2008. s. 7

⁷ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 16

⁸ Tamtéž

⁹ Srov. tamtéž, s. 30

Význam komunikace roste ve všech oblastech života jednotlivce a společnosti. Hovoří se o nutnosti komunikační strategie firem, o informační explozi, o nejrůznějších aspektech komunikace. Mikuláščík popisuje nejrůznější funkce komunikace, a to¹⁰:

- Informativní
- Instruktivní
- Přesvědčovací
- Posilující a motivující
- Zábavná
- Vzdělávací a výchovná
- Socializační a společensky integrující
- Osobní identity
- Poznávací
- Svěřovací
- Úniková

Takový přehled funkcí komunikace poukazuje na to, že při případném vytvoření nového komunikačního nástroje IES je třeba brát v úvahu jeho vícestranný dopad a této skutečnosti maximálně využít. Vymětal se pokusil shrnout nejrůznější typy komunikace¹¹, což opět dokumentuje nejen závažnost tohoto tématu, ale i různorodost aspektů mezilidské komunikace, které je třeba při řešení otázek v této oblasti brát v úvahu:

- | | | |
|----------------------------|---------------------|-------------------------------------|
| • Afektivní | • Mediální | • Prostřednictvím literárního textu |
| • Agování | • Metakomunikace | • Psaná |
| • Agresivní | • Mezikulturní | • Pubescentů |
| • Asertivní | • Mezi texty | • Řečová |
| • Autora s vlastním textem | • Mezi žánry, styly | • S informačními konzervami |
| • Autora a čtenáře | • Mluvená | • S praktickým zaměřením |
| • Cizojazyčná | • Moderátorská | • Se zaměřením na interakci |
| • Činem | • Multietnická | • Sekundární |

¹⁰ MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. s. 21

¹¹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*, s. 25 - 26

- Člověka a počítače
- Čtenáře s textem
- Dotyková
- Dvousměrná
- Dyadická
- E-mailová
- Fatická
- Interpersonální
- Interpersonální v malých skupinách
- Intrakulturní
- Intrapersonální
- Jazyková
- Jednosměrná
- Kognitivní
- Komplementární
- Konfliktní
- Literární
- Manipulativní
- Masová
- Náhodná
- Negativní
- Nekonfliktní
- Neoficiální
- Neshodná
- Neverbální
- Nevědomá
- Nezáměrná
- Obchodní
- Odborná
- Oficiální
- Paralingvistická
- Polooficiální
- Penitenciární
- Pozitivní
- Pasivní
- Postranní
- Pracovní
- Právní
- Shodná
- Skupinová
- Sociální
- Společenská
- Symetrická/ asymetrická
- Školní
- Tváří tvář
- V textu
- V určitém typu sociální skupiny
- Vědecká ústní
- Vědomá
- Verbální
- Veřejná
- Záměrná
- Zaměřená věcně
- Zážitková
- Zprostředkovaná

Nejde zdaleka o vyčerpávající výčet. Pro náš účel zde např. chybí minimálně dva velmi důležité typy komunikace, na které se dále zaměřím. Je to komunikace firemní (interní a externí) a komunikace marketingová. Rovněž se zde neodráží nový fenomén doby – tzv. sociální sítě, jejichž problematika však není předmětem této práce.

Zajímavým aspektem komunikačního chování, ať již interpersonálního, tak i firemního, jsou určité komunikační stereotypy - efekty. Ty umožňují odhadovat a stimulovat možné reakce na komunikační aktivity. V každém případě je rozumné a užitečné brát při strategickém i taktickém plánování komunikace tyto stereotypy v úvahu. Němec popisuje následující komunikační stereotypy¹²:

- **Davidův efekt**, využívající skutečnosti, že lidé často inklinují k podpoře slabších. Proto se často veřejné mínění přiklání na stranu těch, kteří bojují s mocnou korporací.

¹² NĚMEC, P. *Integrovaná komunikace korporací*, s. 28

- **Band wagon („stádní efekt“)** tedy sklon k následování výrazných vzorů a hlavního názorového proudu.
- **Bumerangový efekt** – časté opakování a stereotypy odpuzují.
- **Kristův efekt** – „sebeobětování“ v zájmu nějaké věci (využívá např. Greenpeace).
- **Snobský efekt** – skupiny, které se nechtějí podříditi obecně uznávané módě. Z těchto skupin se mohou v přelomových dobách rekrutovat noví názoroví vůdci.

Při případné tvorbě nového komunikačního nástroje IES mohou být některé stereotypy užitečné. Např. IES je jak veřejností VE, tak i mnoha řídicími orgány VE považován za určitého „Davida“, kterého je třeba podporovat.

2.2 Firemní komunikace / Integrovaná firemní komunikace

Je zcela jasné, že komunikují nejen jednotlivci a malé sociální skupiny, ale i organizace v nejšířím slova smyslu. Zejména pro firmy (korporace) je komunikace životně důležitou otázkou. Komunikaci firem můžeme rozdělit podle cílového zaměření na komunikaci interní a externí. Interní komunikace je komunikace uvnitř organizace. Když Vymětal, vycházející z další odborné literatury dokumentuje význam interní komunikace v organizacích, uvádí, že až 60% problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci¹³. Urban tvrdí, že „zaměstnanci, kteří nemají dostatečné informace, se nemohou správně rozhodovat. Nevědí přesně, co se od nich očekává, ani jak nejlépe přispět k růstu podnikového výkonu. Jejich výkonnost proto zaostává za jejich potenciálem“¹⁴. Kalábová a Chloupková citují studii International Survey Research z roku 2005, podle které u společností obchodovaných na burze, kde se většina zaměstnanců cítí být dobře informována, vzrostla cena akcií během půl roku o 21%. Naopak tam, kde nebyla uvedena dobrá informovanost, klesla cena akcie o 27%.¹⁵

¹³ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*, s. 263

¹⁴ URBAN, J. *Podceňovat komunikaci se nevyplácí*. HRM, ročník VI., 2010. s. 29

¹⁵ KALÁBOVÁ, J., CHLOUPKOVÁ, R. *Manažer a komunikace*. Moderní řízení, ročník XLV, č. 2, 2010. s. 67

Interní komunikace plní podle Vymětala tyto základní funkce¹⁶:

- umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací,
- napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů,
- umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace a jejich průběžném plnění,
- umožňuje přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech organizace a způsobech jejich dosažení,
- stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace.

Obsahové zaměření firemní komunikace prostřednictvím případného nového komunikačního nástroje IES by mělo tyto funkce respektovat. Z jistého pohledu je možné komunikaci IES, probíhající ve skupině VE, považovat za interní firemní komunikaci v této skupině. A interní komunikaci považuje Vymětal za jeden z hlavních projevů firemní kultury. Interní komunikace je ve všech společnostech VE v hlavních rysech stejná. Za klíčové faktory interní komunikace Vymětal považuje tři faktory¹⁷:

- nejde jen o informace ale i o postoje a důvěru;
- záleží na pozitivním postoji, vstřícnosti a komunikačních dovednostech každého manažera;
- efektivita interní komunikace má zásadní význam v období přípravy zásadních změn v organizaci.

Někteří autoři píší v souvislosti s cílovým zaměřením firemní komunikace o zaměření na veřejnost, a to veřejnost vnitřní a vnější (externí). Vnitřní veřejnost definuje Němec jako cílové skupiny, se kterými vede firma soustavnou komunikaci¹⁸. Sem patří:

- zaměstnanci
- jejich rodinní příslušníci
- dodavatelé a odběratelé

Z tohoto hlediska by se případný nový komunikační nástroj mohl zaměřovat nejen na zaměstnance, ale i, ve výše uvedeném pojetí, na vnitřní veřejnost, tedy cílové skupiny úzce spjaté s činností VE, jednotlivých divizí a firem.

¹⁶ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*, s. 263

¹⁷ Tamtéž

¹⁸ NĚMEC, P. *Integrovaná komunikace korporací*, s. 37

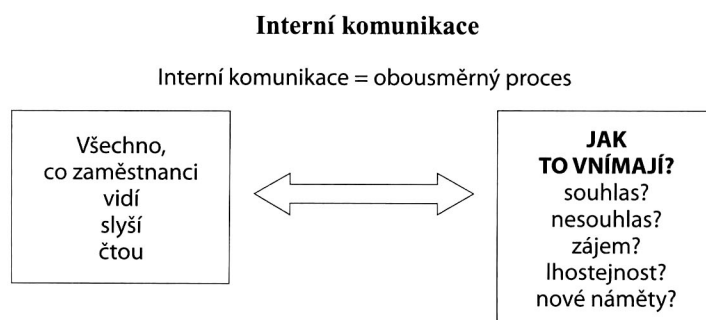
Také Horáková, Stejskalová a Škapová v souvislosti s interní firemní komunikací upozorňují na skutečnost, že nejde jen o komunikaci se zaměstnanci, protože „dnešní firmy jsou stále více ‘sítěmi’ využívajícími kromě svých stálých zaměstnanců také externích spolupracovníků, smluvních partnerů, odborných poradců apod.“¹⁹ Podstatným aspektem tedy není pracovněprávní vztah k firmě, ale místo ve firemních procesech.

Naopak k externí veřejnosti Němec počítá ty cílové skupiny, které existují nezávisle na vůli korporace. Sem počítá např.²⁰:

- finanční kruhy
- orgány státní a veřejné správy
- vzdělávací instituce (nábor budoucích pracovníků)
- mezinárodní vztahy.

V případě nového komunikačního nástroje IES pak bude třeba zvážit, zda by nebylo možné tento nástroj efektivně využít i pro komunikaci s takto definovanou externí veřejností.

Horáková, Stejskalová a Škapová zdůrazňují obousměrnost interní komunikace (viz obr. 2 - 2). V případě projektu nového komunikačního nástroje IES bude třeba se zabývat i metodami ověření efektivity komunikace a optimálními formami zpětné vazby.



Obr. 2 - 2 Obousměrnost interní komunikace podle Horákové, Stejskalové a Škapové²¹

¹⁹ HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. s. 125

²⁰ NĚMEC, P. *Integrovaná komunikace korporací*, s. 38

²¹ HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. s. 126

Vymětal z hlediska komunikačních kanálů rozděluje interní komunikaci na komunikaci²²:

- **Sestupnou** – od vyšších organizačních stupňů k těm nižším, od nadřízeného k podřízenému. Jde často o instrukce, oběžníky, směrnice, pokyny, řízenou dokumentaci, interní publikace (firemní časopisy a publikace).
- **Vzestupnou** – od podřízených k nadřízenému. Jsou to diskuse na poradách, schůzích, konferencích, dále různé připomínky a formy zpětné vazby.
- **Horizontální** – komunikace pracovníků na stejné úrovni (často neformální).
- **Diagonální** – nejméně používaný způsob komunikace (mezi nejrůznějšími útvary a organizačními složkami – dochází k obcházení nadřízených).
- **Formální** – vyplývá z organizační struktury a má především informační charakter.
- **Neformální** – vychází z náhodných setkání, je však velmi důležitá. Spolehlivost neformálních informací se obvykle odhaduje na 75%.
- Dále Vymětal ještě uvádí **verbální** a **písemnou** komunikaci, jejichž formy jsou zřejmé.

V tomto pojetí bude případné využití nového komunikačního nástroje IES mít rysy spíše sestupné komunikace, protože budou komunikovány obsahy konzultované s řídicími strukturami VE v ČR případně i na Slovensku a jimi akceptované.

Horáková, Stejskalová a Škapová uvádějí následující zásady interní komunikace²³:

- *Mluvte pořádkem, což má zabránit vytváření nesprávných obrazů.*
- *Neustále zjišťujte zpětné vazby, protože je třeba mimo jiné ověřovat porozumění sdělení jeho příjemci.*
- *Budte vstřícní a otevření, nebojte se otázek.*
- *Poskytujte kontext – jde o pochopení celé obrazu a souvislostí.*
- *Nezahlcujte lidi informacemi, které nepotřebují.*
- *Využívejte nových technologií efektivně – je třeba stanovit pravidla, např. neposílat si e-maily v rámci jedné místnosti.*
- *Věnujte dostatečnou péči volbě vhodného komunikačního nástroje.*
- *Mějte na paměti, že každé sdělení si lidé vztahují k základním otázkám - např. Co to pro mne znamená? Co to znamená pro můj tým?*

²² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*, s. 264

²³ HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. s. 141 - 142

- *Věnujte komunikaci dostatek času – resp. optimum času – např. čím méně času na vysvětlení, tím přesvědčivější by mělo být.*
- *Věnujte dostatek pozornosti volbě místa, času a způsobu prezentace.*
- *Zdokonalujte své komunikační dovednosti.*

Efektivní zpětná vazba, vhodný výběr informací, účinného komunikačního nástroje i způsobu komunikace – to vše jsou otázky, kterými se bude třeba v případě nového komunikačního nástroje IES zabývat.

Citované autorky uvádějí rovněž řadu příkladů komunikačních nástrojů (tamtéž, str. 143). Podle nich to jsou²⁴:

- V oblasti úvodních informací a programů, které poskytují základní informace, její kultuře a cílech:
- Brožura představující organizaci
- Pracovní manuál
- Schéma organizační struktury
- Telefonní seznam
- tzv. iniciační programy, představující podnik a jeho cíle, hodnoty a firemní kulturu
- Průběžné informace a programy, které zajišťují předávání potřebných informací s cílem zapojit do dění, podněcovat iniciativu a umožňovat zpětnou vazbu:
- Firemní memoranda
- Interní časopisy
- Nástěnky
- Výroční zprávy pro zaměstnance
- Elektronická pošta
- Intranet
- Schůzky týmů, oddělení
- Vnitropodnikové konference
- Pracovní výjezdy
- Sportovní a kulturní podniky
- Programy zajišťující zpětnou vazbu (individuální schůzky, skupinové diskuse)
- Personální systémy, které motivují a oceňují výkon, hodnotí výsledky a pomáhají plánovat další osobní rozvoj
- Finanční ohodnocení

²⁴ HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. s. 141 - 142

- Nefinanční benefity
- Systémy hodnocení
- Školící a vzdělávací systémy
- Prezentace firmy navenek, které doplňují celkový obraz o firmě
- Podniková reklama
- Podniková PR, prezentace v médiích
- Filantropické a sponzorské aktivity firmy

Uvedeným seznamem nástrojů je možné se při hledání nového komunikačního nástroje IES inspirovat, stejně jako podrobným seznamem uvedeným Vymětalem. Podle něj jsou to²⁵:

- rozhovor,
- rozprava, týmová diskuze,
- porada,
- telefonický rozhovor, případně vzkaz na záznamníku,
- firemní noviny, časopis, bulletin,
- písemné sdělení – vzkaz, příkaz, oběžník, metodický pokyn, směrnice, dopis, fax,
- nástěnka, schránky na nápady,
- komunikace elektronickou formou – elektronické noviny, diskuze, konference, e-mail, www stránky,
- videofilm – např. pro instruktáž nových spolupracovníků,
- dotazníkové akce a sociologická šetření,
- rotace pracovníků podmíněná max. délkou vykonávání funkce, vstupní „kolečko“,
- periodické (výroční) porady vrcholových manažerů firmy s manažery taktického řízení,
- společné porady různých útvarů organizace,
- spolupráce se zaměstnaneckými odbory, kolektivní vyjednávání,
- efektivní společné vzdělávací akce (školení, koučování, mentoring, tutoriál, manažerské hry, simulační řešení problémů, trénink postojů, vyprávění příběhů apod.),
- exkurze a stáže na špičkových pracovištích,
- schránky na anonymní i neanonymní dotazy spolupracovníků, „zvědavý telefon“,

²⁵ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*, s. 265 - 266

- „dny a hodiny otevřených dveří“ u manažerů strategického řízení,
- společenské, sportovní, kulturní a soutěžní akce,
- firemní rituály – způsob zakončení a zahájení roku, vyhodnocování nejlepších pracovníků, jubilea významných osobností organizace, firemní obřady,
- firemní historiky, pověst jednotlivých členů vrcholového managementu, představy zaměstnanců o mocenské hierarchii organizace,
- firemní fámy, drby, pomluvy, a skandály,
- firemní vize, strategie, cíle a úkoly,
- významné události v organizaci (povýšení, odvolání, ocenění, propuštění, kdo je „in“ a kdo je „out“, v nemilosti),
- Písaná i nepísaná „pravidla hry“ a stupeň tolerance k jejich nedodržování na jednotlivých stupních řízení, etický kodex organizace,
- Symboly a loga firmy i pozice moci (služební automobil, notebook, mobil, sekretářka),
- pobídkové finanční a motivační hodnocení spolupracovníků, formy motivace,
- formy zpětné vazby pro vedoucí pracovníky na všech stupních řízení,
- PR organizace, reklama, propagace,
- způsob výběru a přijímání nového spolupracovníka, jeho adaptace, zaškolení, další vzdělávání, kariérní řád,
- způsob oblékání pracovníků organizace, dress code,
- typ klientely, dodavatelé, odběratelé, konkurence,
- úspěchy a neúspěchy organizace a jejich prezentace.
- způsob vzájemných vztahů a oslovování mezi spolupracovníky v organizaci,
- pracovní prostředí, pracovní podmínky, způsob organizace práce, firemní struktura a kultura, ochrana zdraví, zlepšování pracovních podmínek a pracovního prostředí,
- tradice organizace.

Vzhledem k řadě faktorů, jako je uvažovaná velikost cílových skupin, předpokládaný obsah komunikace apod. vedou oba výše uvedené přehledy k úvahám mimo jiné o podobě komunikačního nástroje. Např. zda bude vhodnější „papírová“ nebo elektronická forma komunikace, jaký bude podíl informační a vzdělávací části, apod.

Horáková, Stejskalová a Škapová upozorňují na velmi důležitý a podstatný aspekt interní komunikace: „Skutečným cílem interní komunikační strategie

koneckonců není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace²⁶. To je třeba mít při přípravě Business plánu/Projektů nového komunikačního nástroje IES stále na mysli – obchodní či ekonomický úspěch IES.

Stále častěji se v souvislosti s korporátní (firemní) komunikací píše o tzv. integrované komunikaci, která představuje rámec, ve kterém se setkávají všechny typy firemní komunikace. Podle Němce integrovaná komunikace korporací „spojuje všechny typy vnitřní a vnější komunikace korporace, včetně marketingové, do jednoho proudu směřujícímu k jednomu cíli“²⁷. Němec dále uvádí tyto základní složky integrované komunikace²⁸:

- Corporate Culture (CC), to znamená vnitřní prostředí, klima korporace, vycházející především z hodnot korporace.
- Corporate Identity (CI), jakýsi charakter „osobnosti“ korporace.
- Corporate Design (CD), tzn. charakteristický optický projev korporace.
- Corporate Image (CI_m), tedy obraz, jaký korporace vyvolává u veřejnosti.

Tyto jednotlivé složky se ovšem vzájemně prolínají, doplňují a nejsou mezi nimi zcela ostré hranice. V dalším členění uvádí Němec ještě²⁹:

- Public Relations (PR), tj. firemní komunikace zaměřená na vztahy vzájemné důvěry s veřejností.
- Public Affairs (PA), což je firemní komunikace zaměřená na obecné blaho a sociální odpovědnost.

Němec vzájemné prostupování a ovlivňování všech disciplín pak ilustruje pomocí vzorce³⁰:

$$\text{PR: (CD + CI + CI}_m\text{ + CC) x Ccom}$$

kde Ccom je označení pro Corporate Communication, tedy komunikační strategii, politiku a aktivity, které mohou jednotlivé aspekty integrované komunikace „násobit“. Použitím nového komunikačního nástroje IES bude možné i nutné vstupovat do všech

²⁶ HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. s. 126

²⁷ NĚMEC, P. *Integrovaná komunikace korporací*, s. 13

²⁸ NĚMEC, P. *Integrovaná komunikace korporací*, s. 61

²⁹ Tamtéž

³⁰ NĚMEC, P. *Integrovaná komunikace korporací*, s. 11

částí uvedeného vzorce, ilustrujícího vztah jednotlivých prvků integrované firemní komunikace, tj. do Corporate Culture a Corporate Identity např. komunikací hodnot a závazků VE, do Corporate Design grafickou podobou celého nástroje a jeho částí, podporou Corporate Image, Public Relations i Public Affaires v případě, že se tato komunikace neomezí jen na „vnitřní veřejnost“.

2.3 Marketingová komunikace

V souvislosti s marketingem se používá termín marketingová komunikace. Existují stovky definicí marketingu. Marketing stručně a výstižně definuje např. Kotler takto: „Marketing je uměním a vědou o tom, jak vybírat cílové trhy a jak si prostřednictvím vytváření, komunikování a dodávání mimořádné hodnoty získat a udržet zákazníky a rozvíjet s nimi vztahy“³¹. Marketingová komunikace je podle Karlíčka, Zamazalové a kol. „veškerá komunikace související s marketingem, podporující marketingovou strategii firmy. Právě ovlivnění dalšího jednání a činnosti příjemce komunikačního sdělení je hlavním úkolem marketingové komunikace“³². Zaměření na motivační účinek je nejpodstatnějším znakem odlišující komunikací obecně od marketingové komunikace. Také v případě marketingové komunikace se mluví rovněž o integrované marketingové komunikaci, o externí a interní marketingové komunikaci, apod.³³.

Reakce na marketingovou komunikaci mají aspekt poznávací (kognitivní), emocionální a konativní (chování, jednání). Karlíček, Zamazalová a kol. se v přehledu různých modelů hierarchie reakcí zmiňují o známém modelu AIDA: **A**ttention – **I**nterest – **D**esire – **A**ction. To znamená, že nejprve je třeba vzbudit zákaznickou pozornost, pak jeho zájem, dále touhu produkt vlastnit a nakonec ho motivovat ke koupi. Tento model vyděluje jednotlivé klíčové momenty zákaznického chování a ukazuje na to, čemu všemu je třeba při tvorbě nového komunikačního nástroje IES věnovat pozornost. Zdůrazňuje, že cílem marketingové komunikace je koneckonců „action“ – tedy koupě zboží nebo služby zákazníkem.³⁴

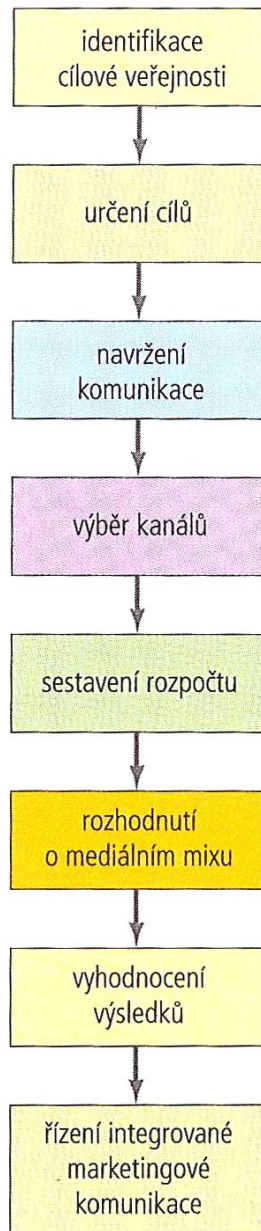
³¹ KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer.* Praha: Management Press, 2003. s. 12

³² KARLÍČEK, M., ZAMAZALOVÁ, M. A KOL. *Marketingová komunikace.* Praha: Oeconomica VŠE, 2009. s. 5

³³ KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer,* s. 84

³⁴ KARLÍČEK, M., ZAMAZALOVÁ, M. A KOL. *Marketingová komunikace,* s. 9

Při vytváření účinné marketingové komunikace poukazují Kotler a Keller na 8 základních kroků³⁵ (viz obr. 2 – 3).



Obr. 2 – 3 Kroky při utváření účinné marketingové komunikace podle Kotlera a Kellera

1. Identifikace cílové veřejnosti resp. cílových zákazníků, se kterými se bude komunikovat.

³⁵ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 579 - 601

2. Určení cíle komunikace. Může jít o následující cíle:
 - Identifikace značky
 - Postoj ke značce výrobku
 - Zdůraznit užitek a hodnotu výrobku
 - Úmysl značku koupit
3. Navržení komunikace, tj. určení strategie sdělení, kreativní strategie a určení zdroje sdělení, tedy co říkat a jak to říkat ...
4. Výběr (komunikačních) kanálů, např. osobní, neosobní, integrace komunikačních kanálů.
5. Sestavení rozpočtu na komunikaci. K možným metodám patří:
 - Metoda přijatelnosti rozpočtu
 - Metoda shody s konkurencí
 - Metoda cíle a jeho dosažení
6. Rozhodování o komunikačním mixu, např.
 - Reklama
 - Podpora prodeje
 - PR
 - Události a zážitky
 - Direct marketing
 - Osobní prodej
7. Vyhodnocení výsledků
8. Řízení integrované marketingové komunikace

Takový přehled důležitých kroků a postupů při realizaci marketingové komunikace je především velmi užitečným doporučením pro zpracování Business plánu/Projektu nového komunikačního nástroje IES.

Ve výše uvedeném postupu se hovoří o komunikačním mixu. Komunikační mix se podle Karlíčka, Zamazalové a kol. skládá z pěti hlavních disciplín, kterými jsou³⁶:

- Reklama
- Direct marketing
- Podpora prodeje
- Public relation
- Osobní prodej

³⁶ KARLÍČEK, M., ZAMAZALOVÁ, M. A KOL. *Marketingová komunikace*, s. 13 – 14, 67 - 171

Němec vyděluje následující disciplíny³⁷:

- Sponzoring (Spr)
- Brand Image (Bim)
- Product Publicity (PP)
- Advertising (Ad)
- Sales Promotion (SaP)
- Direct Marketing (DM)

Oba uvedené přehledy jednotlivých disciplin především upozorňují na to, že nový komunikační nástroj IES se stane součástí „mixu“ dalších komunikačních prostředků IES. Proto bude nezbytné vymezit a upřesnit jeho místo ve struktuře komunikačních nástrojů IES tak, aby se všechny tyto nástroje optimálně doplňovaly. Neměly by vznikat žádné rušivé, ale naopak jen synergické efekty.

V teoretické části práce se podařilo získat dobrý přehled o nových poznacích, přístupech a nástrojích v oblasti firemní a marketingové komunikace. Inspirovalo mne nejen spojení informační společnosti jako společnosti znalostní s celoživotním vzděláváním (viz. výše Vymětal), ale i přehled funkcí a stereotypů komunikace (viz výše Mikuláščík; Vymětal; Němec). Byl upřesněn pohled na význam, zásady, na cílové skupiny a postupy v interní a externí firemní resp. integrované firemní komunikaci (viz výše Kalábová a Chaloupková; Vymětal; Němec; Horáková, Stejskalová a Škapová). Ujasnil jsem si možnosti využití různých komunikačních nástrojů a kanálů (viz výše Horáková, Stejskalová a Škapová; Vymětal) i potřebu komplexnosti firemní komunikace (viz výše Němec). Byla definována odlišnost marketingové komunikace (viz výše Kotler; Karlíček a Zamazalová) a pro další praktické využití byl zaregistrován doporučený postup při vytváření účinné marketingové komunikace (viz výše Kotler a Keller; Karlíček a Zamazalová; Němec). To vše představuje velmi důležitá východiska pro praktickou část práce a pro formulaci konkrétních návrhů.

³⁷ NĚMEC, P. *Integrovaná komunikace korporací*, s. 61, 62 - 80

3. PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Východiska - souhrnná SWOT analýza IES

Základem analytických východisek této práce je souhrnná SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) analýza, která je součástí strategického interního materiálu IES³⁸. Ten je velmi cenným, kvalifikovaným, souhrnným a pro potřeby této práce zcela dostatečným zdrojem informací pro identifikaci nejdůležitějších faktorů, které se vztahují k oblasti komunikace IES se zákazníky. Proto nebylo třeba provádět žádné další doplňující analýzy nebo průzkumy.

Souhrnná SWOT analýza IES přehledně shrnuje výsledky řady analýz, které byly na základě rozhodnutí vedení IES odborně provedeny v letech 2009 a 2010. Jednu skupinu analýz tvořily analýzy vnějšího prostředí IES. Dle výše citovaného dokumentu šlo mimo jiné o PEST analýzu obecných faktorů vnějšího prostředí (P = politické a právní faktory; E = ekonomické faktory; S = sociální a kulturní faktory; T = technologické faktory); dále o Porterův pětifaktorový model (vyjednávací síla zákazníků; vyjednávací síla dodavatelů; hrozba vstupu nových konkurentů; hrozba substitutů, tj. případných náhradních produktů a rivalita firem, působících na daném trhu), o analýzu zákazníků, konkurentů a dodavatelů.

Druhou skupinu analýz v citovaném dokumentu tvořily analýzy vnitřního prostředí IES (faktory vědeckotechnického rozvoje; marketingové a distribuční faktory; faktory výroby a řízení výroby; faktory pracovních zdrojů; faktory finanční a rozpočtové) včetně několika provedených výzkumů. Je však třeba zdůraznit, že jde o důvěrný zdroj v angličtině, ze kterého je možné se souhlasem vedení IES citovat jen některé vybrané pasáže.

V následující diskusi jsem se pokusil mezi zjištěnými faktory vyhledat podstatné tendence a některé jejich společné rysy s ohledem na komunikaci IES se zákazníky. Z důvodu kontroly a srovnání jsem převzal a ponechal původní označení všech identifikovaných a dále pak diskutovaných faktorů, shrnutých v citované SWOT analýze. Jsou vždy uvedeny v závorkách za slovním popisem každého faktoru. Následně jsem se, s přihlédnutím k míře naléhavosti, pokusil definovat podstatný

³⁸ *Strategy of the Institute of Environmental Services*. Praha: Institutu environmentálních služeb, a.s., 2010. s. 116 - 123

problém, jehož řešení bude předmětem navazujících konkrétních a praktických návrhů v podobě konkrétního Business plánu/Projektů.

3.1.1 Silné stránky a příležitosti k dalšímu rozvoji (S – O faktory)

Z popsaných silných stránek a příležitostí a jejich skupin jsem z citované souhrnné SWOT analýzy vybral jen ty, které mají nějakou vazbu na oblast komunikace a zejména na marketingovou komunikaci IES se zákazníky.

Především jde o specifické a pevné **postavení IES** ve skupině (S 24, S 28), podporované z nejvyšších řídicích struktur VE (O 4), v souladu se specifickou firemní kulturou VE a celosvětovou „vzdělávací politikou VE“, která spočívá v **zajišťování firemního vzdělávání a tréninku vlastními tréninkovými centry**. Firemní vzdělávání je nejen vynuceno technologickým vývojem (O 10), ale tvoří jeden z nejdůležitějších faktorů rozvoje skupiny i jejího odlišení na trhu (O 2). IES má při svých aktivitách a vlastním rozvoji značně rozvázané ruce (O 8), což souvisí i s francouzskými specifiky řízení. Pevná pozice IES souvisí rovněž s trendem hledání synergických efektů ve skupině VE mj. cestou centralizovaných dodávek zboží a nejrůznějších služeb pro skupinu (O 3), což zahrnuje právě i firemní vzdělávání. IES je sám o sobě výsledkem této centralizace v oblasti vzdělávání. To vše na pozadí stále rostoucí celospolečenské či globální podpory celoživotního vzdělávání, což se projevuje i v oblasti finanční podpory z fondů EU (O 1). Pevné postavení IES však (viz dále) je rovněž výsledkem jeho dosavadních marketingových, komunikačních a „politických“ aktivit, kdy si IES musel vydobýt svoje postavení uvnitř skupiny VE. Zde hrál a nadále bude hrát klíčovou roli aktivní přístup managementu IES.

Pevné postavení IES a prosazování jeho corporate strategie mají svůj **marketingový a komunikační aspekt**, založený zejména na promyšlené marketingové komunikaci prostřednictvím řady komunikačních nástrojů i pomocí pěstování dobrých osobních vztahů se zákazníky (S 6, S 11, S 12, S 13, S 14, S 15, S 18, S 19) a na využívání specifických zpětnovazebních nebo výzkumných nástrojů (S 41, S 42). Identifikovanou komunikační příležitostí je např. i 10. výročí založení IES, které se bude slavit v roce 2012 (O 32).

Pozice IES má své **ekonomické aspekty**. Převažuje zde pozitivní vývoj (S 29, S 30, S 31, S 32, S 33, S 34, S 36). Důležitou roli hrají i relativně stabilní rozpočty divizí a firem VE vzdělávání (O 6) včetně panující zásady, že „peníze na vzdělávání by měly

zůstat ve skupině“ i stále rostoucí ochota zaměstnanců se finančně podílet na svém vzdělávání (O 9). To vše poskytuje IES i v době krize relativně dobrou perspektivu. IES je rovněž zařazen do VE systému Cash Pool, takže se vůbec nemusí zabývat otázkou svého cash flow (S 35).

Produkty IES, jejich množství a celá struktura „výrobního programu“ IES, představují silnou stránku této organizace (S 1, S 2, S 5, S 26 S 36) a rovněž cenný zdroj podkladů pro tvorbu dalších vzdělávacích produktů IES (O 30) nebo jejich „balíčků“, tj., doporučených rozvojových programů pro jednotlivé skupiny pracovních pozic (O 31). Silnou stránkou, velkou příležitostí (ale i další zdroj) představuje pokračující rozvoj eCampusu - vzdělávacího e-learningového portálu IES (S 44, O 4, O 7).

3.1.2 Slabé stránky a hrozby (W – T faktory)

Také zde jsou popsány jen ty identifikované faktory a oblasti, které mají vazbu na oblast komunikace a zejména marketingové komunikace IES se zákazníky. I když je **postavení IES** dnes již velmi silné a IES úspěšně plní svoji misi, nedaří se vždy vlivem řady okolností a s potřebnou rychlostí realizovat strategii expanze a rozvíjet spolupráci se všemi divizemi VE. Týká se to např. divize Veolia Environmentální servis reprezentovaný v ČR a na Slovensku společností Marius Pedersen a divize Veolia Energie/Dalkia Slovensko (W 11).

Také pro upevňování již získaných pozic je třeba hledat stále **nové a účinné marketingové komunikační nástroje**, oslovující přímo konečné zákazníky IES, bez zprostředkujícího vlivu manažerů lidských zdrojů (W 19), tedy přesněji řečeno „konzumenty“ produktů a služeb IES.

V oblasti **ekonomických aspektů** činnosti se musí IES vypořádat s velmi nízkým ziskem (W 12). IES Má rovněž malé či téměř žádné finanční žádné rezervy (W 13). Nejde ale o aktuální nebezpečí, protože rozpočty VE na vzdělávání jsou stabilní a IES je zařazen do VE systému Cash-Pool.

V oblasti **produktů IES** je slabou stránkou skutečnost, že IES nenabízí v potřebném počtu a struktuře odborné vzdělávací akce pro některé divize (W 2), zejména jde o divizi Veolia Energie/Dalkia a o Veolia Transport. Tuto situaci však nelze řešit bez angažovanosti těchto divizí, což je záležitost jednak strategická (poměrně

složité vyjednávání často na nejvyšší úrovni) i odborně metodická. Problémem je však někdy přetrvávající nejasnost vzdělávacích priorit a absence plánů vzdělávání u některých divizí a společností VE (T 12). Je tedy v zájmu IES poskytovat společnostem a divizím VE potřebné konzultace a odbornou pomoc, aby se mohly s tímto problémem vypořádat. Pro usnadnění přípravy plánů vzdělávání pro jednotlivé pozice ve skupině VE by IES mohl ve své konzultační činnosti více doporučovat jakési „sandwiches“ tj. doporučené rozvojové programy („balíčky“), tedy optimální „mix“ jednotlivých VA pro jednotlivé pozice (viz O 31). Nicméně tato „pedagogická a metodická“ strategie resp. marketingová strategie si vyžádá rovněž více pozornosti a propagace než doposud.

S občas se vyskytujícím problémem „**odcizení**“ či „**převzetí**“ **některých atraktivních projektů** IES jinou složkou VE (T 13) se IES musí vyrovnávat udržením své strategické iniciativy a stálé inovační aktivity. Tento jev se kdysi projevil velmi nepříjemně v oblasti ediční činnosti IES. Došlo k ukončení vydávání časopisu VEspirit, důležitého marketingového a komunikačního nástroje IES, zaměřeného na šíření firemní kultury VE (W 19) a orientovaného na pracovníky všech divizí VE. Zároveň však byla „převzata“ řada edičních nápadů, některé rubriky i grafická řešení za účelem modernizace celorepublikového časopisu divize Veolia Voda „Voda je život“.

Podnikatelský záměr IES, tj. vydávání celoskupinového periodika pro zaměstnance všech divizí VE v ČR, je nyní realizován vydáváním české verze francouzského firemního časopisu „Planète VE“ pod názvem „Planeta VE“. V poslední době se projevuje další hrozba – IES vydává měsíční elektronický newsletter LE SERVICE, který je výborným nástrojem, jehož účinnost byla mnohokrát prokázána. Umožňuje přímo oslovovat konečné zákazníky, tedy „konzumenty“ našich vzdělávacích produktů a obcházet zprostředkující články jako jsou manažeři lidských zdrojů a personalisté. Objevují se však tendence, které vedou ke snižování jeho účinnosti (T17). Jde o snahu nepřešílat LE SERVICE dle dohody na jednotlivé e-mailové adresy ve firmách, ale umísťovat je pouze na firemní intranety. LE SERVICE tak v některých případech oproti původnímu záměru nevyhledává své čtenáře aktivně a nedochází přímo na jejich adresy, což snižuje efektivitu této komunikace.

3.2 Diskuse k vybraným závěrům SWOT analýzy, týkajících se komunikačních aspektů činnosti IES

Tab. 3 – 1 Celkový přehled identifikovaných faktorů ze souhrnné SWOT analýzy ve vazbě na firemní a marketingovou komunikaci IES

	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Identifikované faktory	S 1, S 2, S 5, S 6, S 11, S 12, S 13, S 14, S 15, S 18, S 19, S 24, S 26, S 28, S 29, S 30, S 31, S 32, S 33, S 34, S 35, S 36, S 41, S 42, S 44	W 2, W 11, W 12, W 13, W 19	O 1, O 2, O 3, O 4, O 6, O 7, O 8, O 9, O 10, O 30, O 31, O 32	T 12, T 13, T 17

Z jednotlivých identifikovaných S-O a W-T faktorů, vztahujících se k firemní a marketingové komunikaci IES (souhrn viz tab. 3 - 1), jsem pomocí zobecnění vytvořil skupiny či „faktory vyššího řádu“, o které by se měl Business Plán/Projekt opírat. Tyto „extrahované“ faktory „vyššího řádu“ jsem rovněž pro přehlednost umístil do tabulky, a to včetně komentářů (viz tab. 3 – 2).

Tab. 3 – 2 Faktory „vyššího řádu“ ve vazbě na firemní a marketingovou komunikaci IES s komentářem

S – O	Faktory	Identifikace
	Mnoha faktory dané silné a významné postavení IES jako vzdělávací instituce VE v daném teritoriu VE . To je dobrý předpoklad a východisko pro realizaci velkých projektů IES, které by byly zaměřeny na všechny divize a společnosti VE v ČR a na Slovensku.	S 24, S 28, O 1, O 2, O 3, O 4, O 10 SO I
	Již existující a relativně dobře fungující systém marketingové komunikace IES , na který lze navazovat a dále jej rozvíjet.	S 6, S 11, S 12, S 13, S 14, S 15, S 18, S 19, S 41, S 42, SO II

	Příznivé ekonomické aspekty činnosti IES, které jsou ekonomickým předpokladem pro realizaci nových projektů IES, zaměřených na marketingovou komunikaci IES.	S 29, S 30, S 31, S 32, S 33, S 34, S 35, S 36, O 6, O 9	
	Stávající „výrobní program“ IES , tj. široká nabídka vzdělávacích produktů jako velmi dobrý obsahový zdroj pro nové formy a nástroje marketingové komunikace IES.	S 1, S 2, S 5, S 26, S 36, S 44, O 4, O 7, O 30, O 31	SO III
	Jednou ze skvělých marketingových příležitostí, která se nabízí je 10. výročí založení IES .	O 32	SO IV
W - T	Existující nedostatky v oblasti nástrojů a forem marketingové komunikace IES vzhledem k potřebě další realizace corporate strategie IES, především strategie expanze a posilování postavení IES ve skupině VE. Je třeba se také zaměřit na formy komunikace s přímými konzumenty (účastníky) vzdělávacích produktů IES.	W 11, W 19	WT I
	Celkově nízký zisk IES . Bylo by jistě přínosné, kdyby se nový komunikační nástroj IES mohl zároveň stát i ekonomicky zajímavým produktem.	W 12, W 13	WT II
	Neujasněnost vzdělávacích priorit ze strany některých zákazníků IES . Nový marketingový komunikační nástroj IES by se mohl stát i nástrojem vzdělávacím a mohl by pomoci při realizaci vzdělávacích priorit VE. Jeho velkou výhodou by byla velikost cílové skupiny, kterou by mohli být v krajné variantě všichni pracovníci VE v ČR a na Slovensku. Nedostatečná nabídka vhodných vzdělávacích produktů pro některé zákazníky (Dalkia Česká republika, Veolia Transport).	W 2, T12	WT III
	Reálné nebezpečí „převzetí“ myšlenky i konkrétní podoby nového komunikačního nástroje IES jinou složkou VE . Zájmy IES bude třeba chránit a zvolit vhodnou taktiku realizace tak, aby celý Business plán/Projekt zůstal v maximální možné míře pod kontrolou IES.	T 13, T 17	WT IV

3.3 Definice problému, podmínky a širší rámec

Vzhledem k identifikovaným S-W-O-T faktorům zobrazeným resp. faktorům „vyššího řádu“ se ukazuje, že cílem Business plánu/Projektů bude posílení marketingové komunikace IES a hospodářských výsledků IES. Jednou z možností je vytvoření nového marketingového komunikačního nástroje, který by měl splňovat některé následující podmínky. Tento nástroj by měl být:

- Nejen informačním, marketingovým komunikačním prostředkem, prostředkem podpory prodeje vzdělávacích produktů IES, ale i specifickým vzdělávacím nástrojem IES;
- z hlediska nákladů IES nejen levným řešením, ale ideálně i sám o sobě specifickým vzdělávacím produktem, jehož prodejní cena pokryje nejen výrobní a distribuční náklady, ale přinese IES i přiměřený zisk;
- nástrojem působícím na konečného zákazníka, tedy na konzumenta/účastníka vzdělávacích akcí a produktů IES;
- nástrojem působícím opakovaně a relativně co nejčastěji;
- pozitivně přijat (např. jako užitečný a pěkný „dárek“ od firmy);
- z hlediska působení v souladu s firemní strategií a kulturou VE;
- nástrojem, který nebude představovat žádnou konkurenci ani duplicitu ve vztahu k ostatním firemním komunikačním prostředkům VE, ale naopak velmi vhodným doplňkem stávající struktury komunikačních prostředků VE;
- nástrojem s perspektivou dlouhodobé udržitelnosti a případné opakovatelnosti;
- nástrojem obsahujícím pro VE z hlediska firemní komunikace důležité, stručné, výstižné a přehledně strukturované informace, ideálně nástrojem vhodným jak pro interní firemní komunikaci VE, tak i komunikaci externí se zákazníky;
- nástrojem s grafikou i názvem, demonstrujícím jasnou příslušnost ke skupině VE;

Je patrné, že od takového Business plánu/projektů se očekává komplexní a mnohostranný efekt. Řešení takových mnohostranných požadavků si vyžádalo množství úvah, konzultací a tvůrčího přístupu. Výsledkem se stal níže popsany Business plán/ Projekt.

3.4 Business plán/Projekt zaměřený na zdokonalení marketingové komunikace IES - popis řešení

Ukazuje se, že jedním z možných řešení, respektujících výše uvedené, poměrně náročné, široké a různorodé podmínky, by byl kapesní diář 2012 (dále jen Diář), který by obdrželi všichni zaměstnanci VE v ČR, případně i na Slovensku, napoprvé přibližně v prosinci 2011.

Název

Název Diáře by mohl poukazovat na francouzský původ společnosti VE. Takže by pro Diář 2012 mohl být zvolen např. název AGENDA nebo MON AGENDA. I když jde o francouzský název, je všeobecně srozumitelný a tedy přijatelný i pro českého uživatele. I když jde o cizí název, může stále ještě působit atraktivním dojmem.

Cílová skupina

Cílovou skupinou budou ideálně všichni zaměstnanci VE v ČR, případně i na Slovensku, což reprezentuje více než 17 000 zaměstnanců. Proto by Diář mohl být koncipován jako dvojjazyčný, v budoucnosti i vícejazyčný v případě zahrnutí více zemí do tohoto projektu.

Na rozdíl od elektronických komunikačních nástrojů IES není cílová skupina ničím omezena, protože v tomto případě neexistují žádná omezení jako by tomu vybylo v případě uživatelů elektronických nástrojů (HW, SW). Praxe také ukazuje, že i když stále dokonalejší mobilní telefony obsahují aplikace typu „diář“ či „kalendář“ včetně poznámek, přesto velká většina lidí nejen v ČR stále používá i klasický papírový diář.

Periodicita

I v případě takového projektu lze hovořit o periodicitě. Součástí Business plánu/projektu totiž není předpoklad pouze jednorázového použití takového nástroje, ale vytvoření určité tradice, kdy by byl Diář vyráběn a distribuován pravidelně, tj. jednou ročně, vždy v obsahově aktualizované podobě. Diář by tak mohl reagovat na podnikatelské a vzdělávací priority skupiny VE nadcházejícího kalendářního roku.

Struktura obsahu diáře

Diář bude kromě obligátní kalendářové části především obsahovat vzdělávací a informační část s aktuálními tématy. Diář pro rok 2012 by mohl obsahovat následující aktuální témata:

- Hodnoty a závazky skupiny VE.
- Aktuální statistické a ekonomické údaje o VE a informace o její aktuální struktuře v ČR a SR.
- VE a udržitelný rozvoj.
- Zásady poskytování první pomoci. Kompletní materiál je k dispozici v archivu IES včetně obrazové části.
- Zásady BOZP. Kompletní materiál je k dispozici v archivu IES včetně obrazové části.
- Zásady eco-drivingu.
- Novinky v oblasti pravidel silničního provozu platné v roce 2012.
- Užitečné počítačové klávesové zkratky.
- Informace a materiály k 10. výročí založení IES.
- Informace o zásadních novinkách v nabídce IES pro rok 2012.
- Mapa ČR a SR.
- Údaje o svátcích v ČR a na Slovensku a o školních prázdninách.
- Důležitá telefonní čísla a internetové adresy.
- Adresář.
- Poznámky.
- Plánovací kalendář.

Obsah vzdělávací části Diáře bude konzultován se zákazníky, především manažery lidských zdrojů jednotlivých divizí a společností VE.

Technické parametry

- Vazba: V8 (šitá)
- Obálka: papír gramáž 250 g, možný potah nebo potisk demonstrující důraz na ochranu životního prostředí; pravděpodobně kulaté rohy. V úvahu přicházejí i tzv. integrální desky (pružné, s chlopněmi).
- Formát: kapesní 102 x 150 mm
- Typ: varianta 1: diář týdenní (počet stran cca 200); varianta 2: diář denní (počet stran cca 400).
- Vnitřní listy: papír recyklovaný, gramáž 80 g (Var. 1) resp. 70 g (Var. 2).
- Barevnost: vnitřní listy 2/2, část (cca 32 stran) barevnost 4/4.

3.5 Organizační aspekty a lidské zdroje

Kompletní příprava Diáře nepředstavuje žádné zvláštní nároky na lidské zdroje IES. Na managementu projektu, na výběru a dodávce obsahové části Diáře se budou podílet stávající pracovníci IES, lektori IES a stávající externí dodavatelé (grafika, předtisková příprava a tisk).

3.6 Časové a distribuční faktory

Pro přehledné zobrazení časových faktorů jsem použil tabulku inspirovanou Ganttovým diagram. Ganttův diagram je typem pruhového diagramu, často využívaného v řízení projektů IES. Umožňuje jednoduše znázornit a naplánovat jednotlivé činnosti v čase.

Tab. 3 – 3 Business plán/projekt „Diář“ („Ganttův diagram“)

Aktivita	Měsíc (2012 – 2013)												
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01
Příprava návrhu projektu	■	■											
Konzultace proveditelnosti a obsahu Diáře se zástupci jednotlivých divizí VE		■	■										
Zpracování obsahu Diáře				■	■	■							
Grafická a předtisková příprava						■	■	■					
Výroba Diáře (tisk, vazba)									■	■			
Distribuce Diáře											■	■	
Monitoring projektu	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Vyhodnocení projektu													■

K distribuci Diáře bude použit standardní a mnohokrát osvědčený postup IES, kterým jsou distribuovány publikace i katalogy IES jednotlivým divizím a společností

VE. Vlastní distribuci zajišťuje buď přímo tiskárna nebo osvědčený dodavatel IES v této oblasti - firma TOPTRANS EU, a.s.

3.7 Řízení přípravy a realizace, monitoring a hodnocení

Příprava a realizace projektu bude pro svůj strategický význam alespoň v prvních fázích pod přímou osobní kontrolou generálního ředitele IES, a to prostřednictvím krátkodobých briefingů se zainteresovanými pracovníky IES. Business plán/Projekt bude mít podporu celého týmu IES. Získání této podpory a vysvětlení přínosu celého plánu/projektu pro celou firmu i jednotlivá střediska je úkolem generálního ředitele IES. Plnou odpovědnost za tento projekt převezme určený pracovník IES. Monitoring a hodnocení úspěšnosti projektu pak budou standardně, jako u ostatních projektů a činnosti IES, prováděny především prostřednictvím pravidelných porad a briefingů IES, jejichž zápisy jsou klíčovým dokumentem certifikovaného Integrovaného systému řízení IES, a pomocí dalších standardních mechanismů.

3.8 Materiální a finanční zajištění projektu

Materiální zajištění

Příprava a realizace Business plánu/Projektu Diář nevyžaduje pořízení žádného nového materiálního vybavení. Bude využito stávající HW a SW vybavení IES.

Náklady na lidské zdroje

Příprava a realizace Business plánu/Projektu nepředpokládají žádné zvláštní náklady na lidské zdroje. Vše bude zajištěno stávajícími pracovníky IES bez zvýšení mzdových nákladů. Dále spolupracovníky IES a jeho stávajícími externími dodavateli (náklady níže kalkulovány).

Celkové náklady

V níže uvedených kalkulacích bude uvažováno s „cvičnou“ variantou, tj. s předpokladem, že se do projektu nezapojí všechny divize a společnosti VE v ČR a na Slovensku. V této „cvičné“ variantě bude kalkulováno s nákladem 10 000 výtisků. Náklad by mohl být vyšší nejen při zapojení vyššího počtu společností VE, ale i v případě, že Diář by se stal i reklamním předmětem, určeným zákazníkům VE.

Tab. 3 – 4 Celkové náklady na přípravu a realizaci Business plánu/Projektu

Aktivita/Položka	Varianta 1 (v Kč) bez DPH	Varianta 2 (v Kč) bez DPH
Příprava návrhu projektu	0,-	0,-
Konzultace proveditelnosti a obsahu Diáře se zástupci jednotlivých divizí VE	0,-	0,-
Zpracování obsahu Diáře	0,-	0,-
Grafická a předtisková příprava	30 000,-	30 000,-
Výroba Diáře	213 200,-	333 500,-
Distribuce Diáře	5000,-	5000,-
Monitoring projektu	0,-	0,-
Vyhodnocení projektu	0,-	0,-
Celkové náklady	248 200,-	368 500,-

Výnosy

Průzkum mezi HR manažery divizí a společností VE ukázal, že lze předběžně počítat s prodejní cenou Diáře v rozpětí od 70,- Kč (Varianta A) do 90,- Kč (Varianta B) za kus. Celkové výnosy v případě prodeje 10 000 kusů při realizaci uvedených krajních variant jsou uvedeny v tabulce 3 – 5.

Tab. 3 – 5 Výnosy z prodeje Diáře v případě počtu 10 000 kusů

Výnosy (při 10 000 kusů výtisků)	
Varianta A (v Kč) bez DPH	Varianta B (v Kč) bez DPH
700 000,-	900 000,-

Náklady, výnosy a hospodářský výsledek

Tab. 3 – 6 *Náklady, výnosy a hospodářský výsledek realizace Business plánu/Projektů Diář*

	Kombinace			
	varianta 1 + varianta A (v Kč) bez DPH	varianta 1 + varianta B (v Kč) bez DPH	varianta 2 + varianta A (v Kč) bez DPH	varianta 2 + varianta B (v Kč) bez DPH
Výnosy	700 000,-	900 000,-	700 000,-	900 000,-
Náklady	248 200,-	248 200,-	368 500,-	368 500,-
Hospodářský výsledek	451 800,-	651 800,-	331 500,-	531 500,-

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že ve všech variantách se jedná o velmi pozitivní hospodářský výsledek.

3.9 Potenciální přidaná hodnota a další možnosti rozvoje

Skupina VE jako významný hráč na mezinárodním a českém trhu a její jednotlivé divize jsou objektem cílených nabídek a marketingového působení velkých dodavatelských společností, působících v nejrůznějších oblastech. Jde nejen o nákup klíčového materiálu a surovin, ale i o výpočetní a kancelářskou techniku a materiál, dopravní prostředky, bankovní a komunikační služby, pojištění, stravovací služby, apod. Těmto společnostem bude možné nabídnout v diáři cílenou placenou inzerci, která by se pro celý Business plán/projekt Diář mohla stát zajímavým dodatečným zdrojem výnosů.

Protože Diář nebude obsahovat žádné důvěrné interní informace, je možné rovněž uvažovat o jeho využití jako reklamního předmětu nebo dárku pro obchodní partnery. To by vedlo ke zvýšení nákladů Diáře a k dalšímu zlepšení ekonomických parametrů Business plánu/projektů Diář.

Další možností je rozšíření nového marketingového komunikačního a vzdělávacího nástroje Diář v rámci skupiny VE na území dalších států především střední a východní Evropy. Náklady spojené s výrobou dalších jazykových mutací Diáře respektive rozšíření jeho vícejazyčné podoby budou nízké.

3.10 Rizika Business plánu/Projektů

Rizikem Business plánu/projektů Diář může být určit kolize projektu se stávající komunikační koncepcí VE či spíše s poměrně komplikovanou komunikační koncepcí jednotlivých divizí na území ČR. Proto je velmi důležité nepřekročit hranice původního záměru a zůstat s touto marketingovou komunikační a vzdělávací aktivitou především v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Je třeba také počítat s více či méně skrytým odporem některých HR manažerů jednotlivých společností VE, vyvolaný snahou šetřit náklady na vzdělávání, ze kterých bude kupní cena Diáře hrazena.

ZÁVĚR

Cíle předložené práce byly splněny. Přehled o nových poznatcích, přístupech a nástrojích v oblasti firemní a marketingové komunikace, získaný z odborných publikací, významně přispěl k mé inspiraci zejména při hledání nových nástrojů a forem firemní a marketingové komunikace. Díky využití analytických dokumentů a materiálů IES se podařilo, a to ve vztahu k problematice firemní a marketingové komunikace, identifikovat silné a slabé stránky IES, příležitosti a hrozby jako nezbytný základ pro formulaci konkrétních návrhů na řešení. Snažil jsem se při návrhu konkrétního Business plán/Projektu respektovat logický požadavek, aby takový projekt posiloval existující silné stránky IES v oblasti firemní a marketingové komunikace, snižoval vliv slabých stránek, využíval identifikovaných příležitostí a eliminoval případné potenciální hrozby. Domnívám se, že se mi to podařilo. Moje práce tak poskytuje podnět k vytvoření nejen nového marketingového komunikačního nástroje IES – Diáře s informační a vzdělávací částí, určeného všem zaměstnancům VE, ale i netradičního vzdělávacího nástroje a zároveň i nového produktu IES. Při tvůrčím hledání tohoto nového nástroje jsem využil i své dlouholeté osobní zkušenosti s firemní a marketingovou komunikací IES a se zpracováváním konkrétních projektů v této oblasti. Domnívám se, že jde o zcela reálný projekt, který by měl nejen přispět ke zvýšení efektivity komunikace IES se zákazníky, ale i k realizaci aktuálních vzdělávacích cílů VE a rovněž ke zvýšení tržeb IES.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	MACHAN Petr
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Řízení komunikace v podnikové praxi Veolia
Název práce v anglickém jazyce:	Communication Management in Corporate Practice of Veolia
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Pokorná
Počet stran:	
Počet příloh:	
Rok obhajoby:	2011
Klíčová slova v českém jazyce:	Veolia Environnement (VE); Institut environmentálních služeb (IES); Firemní (externí, interní, integrovaná) komunikace; (Integrovaná) Marketingová komunikace; SWOT analýza; Business plán/Projekt; Diář
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Veolia Environnement (VE); The Institute of Environmental Services (IES); Corporate (Internal, External, Integrated) Communication; Marketing (Integrated) Communication; SWOT analysis; Business Plan/Project; Diary

Práce obsahuje přehled o nových poznatcích, přístupech a nástrojích v oblasti firemní a marketingové komunikace. Dále jsou pak v práci identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby v oblasti komunikace se zákazníky IES. Na základě získaných teoretických poznatků a SWOT analýzy je zpracován detailní Business plán/projekt na vytvoření nejen nového marketingového komunikačního nástroje, ale i netradičního vzdělávacího nástroje a zároveň i nového produktu IES. Je jím Diář s informační a vzdělávací částí, určený všem zaměstnancům VE i obchodním partnerům této skupiny.

The thesis gives an overview of tools, approaches and new knowledge in Company Marketing Communications and identifies its Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats in communication with IES's customers. On the basis of acquired theoretical knowledge and SWOT analysis, a detailed Business plan/project is incorporated to create a new tool for not only marketing communication but also a novel educational tool and a new IES product. It is a Diary with information and educational sections, designed for all VE employees and business partners.

LITERATURA A PRAMENY

1. DeVITO, J.A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0
2. *Documents for the General Meeting*. Prague: Institut environmentálních služeb, a. s., June 24th 2010. 28 s.
3. GUITARD, P. *Veolia Environnement en République Tchèque et en Slovaquie*. Praha: Prezentace pro Veolia Induction Programme, 14.9.2010, 2010. 28 slides.
4. HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2
5. *Human resources data 2009*. Paris: Veolia Environnement's Corporate Communication Department, 2010. 14 s.
6. KALÁBOVÁ, J., CHLOUPKOVÁ, R. *Manažer a komunikace*. Moderní řízení, ročník XLV, č. 2, 2010. str. 67 – 69.
7. KARLÍČEK, M., ZAMAZALOVÁ, M. A KOL. *Marketingová komunikace*. Praha: Oeconomica VŠE, 2009. 176 s. ISBN 978-20-245-1601-1
8. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5
9. KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1
10. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4
11. NĚMEC, P. *Integrovaná komunikace korporací*. Praha: Oeconomica VŠE, 2006. 168 s. ISBN 80-245-1027-8
12. *O nás* [online], [cit. 2011-01-12] dostupné na WWW: <<http://www.institutes.cz/>>
13. *Réseau des Campus Chiffres clés 2009*. Paris: Campus Veolia Environnement, Veolia Environnement, Direction de la communication, 2010. 12. S.
14. *Strategy of the Institute of Environmental Services*. Praha: Institut environmentálních služeb, a.s., 2010. 183 s.
15. URBAN, J. *Podceňovat komunikaci se nevyplácí*. HRM, ročník VI., 2010, č. 3. str. 29 – 30.
16. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4

SEZNAM ZKRATEK

IES	Institut environmentálních služeb, a.s.
VE	Veolia Environnement
PVK	Pražské vodovody a kanalizace, a.s.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - 1 Veolia Environnement v České republice	8
Obr. 1 - 2 Veolia Environnement na Slovensku	9
Obr. 1 - 3 Mezinárodní síť vzdělávacích center VE, tzv. Campusů VE	10
Obr. 1 - 4 Regionální síť vzdělávacích center VE ve Francii	11
Obr. 2 - 1 Schéma komunikačního modelu podle Vymětala	14
Obr. 2 - 2 Obousměrnost interní komunikace podle Horákové, Stejskalové a Škapové	19
Obr. 2 - 3 Kroky při utváření účinné marketingové komunikace podle Kotlera a Kellera	26

SEZNAM TABULEK

Tab. 3 – 1 Celkový přehled identifikovaných faktorů ze souhrnné SWOT analýzy ve vazbě na firemní a marketingovou komunikaci IES	33
Tab. 3 – 2 Faktory “vyššího řádu” ve vazbě na firemní a marketingovou komunikaci IES s komentářem	33
Tab. 3 – 3 Business plán/projekt „Diář“ („Ganttův diagram“)	38
Tab. 3 – 4 Celkové náklady na přípravu a realizaci Business plánu/Projektu	40
Tab. 3 – 5 Výnosy z prodeje Diáře v případě počtu 10 000 kusů	40
Tab. 3 – 6 Náklady, výnosy a hospodářský výsledek realizace Business plánu/Projektu Diář	41