

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Martin Látka

Tvorba firemní komunikační strategie

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: Ing. ŠTEFAN TOTH

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2012 – 2014

DIPLOMA THESIS

Martin Látka

Creation a Corporate Communication Strategy

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. ŠTEFAN TOTH

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze, dne 20. ledna 2014

Martin Látka

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Štefanu Tothovi za čas, cenné rady a vstřícnost, kterou mi věnoval při psaní práce. Děkuji rovněž vedení a zaměstnancům ostravské obchodní společnosti, kteří mi poskytli informace k analýze a umožnili mi tak vypracování práce. Po vzájemné dohodě nejsem oprávněn zveřejnit jméno společnosti. Děkuji také své rodině, rodičům a především své manželce a dětem za podporu po celou dobu studia.

Anotace

Diplomová práce se zabývá pohledem autora na problematiku tvorby strategie firemní komunikace v brněnské pobočce virtuálního obchodního řetězce společnosti SP, a.s. zabývající se prodejem sportovního zboží využívaného v cestovním ruchu k různým účelům. Rozebírá cíle, obsah, formy, metody tvorby firemní komunikace v souvislosti s personální činností. Teoretické poznatky jsou využity v praktické aplikaci SWOT analýzy stavu komunikace v dané společnosti. V závěru diplomové práce je detailně popsána příprava, implementace a návrhy zlepšení stavu komunikace s cílem zvýšit prodejní obrát, zisk a zlepšit komunikaci napříč celou firemní hierarchií.

Klíčové pojmy

Analýza, strategie, komunikační šum, marketingový mix, marketing, trh, efektivnost, řetězce, podniky, marketingové společnosti, ekonomický rozvoj, komunikace.

Annotation

This Diploma Thesis deals with the author's view on the issue of making a strategy of corporate communications at the Brno branch of the virtual store chain to SP, as engaged in the sale of sports goods utilized in tourism for different purposes. It analyzes the objectives, content, forms, methods of making corporate communications in connection with personal activities. Theoretical knowledge is used in the practical application of SWOT analysis of the state of communication in the society. In conclusion, the Diploma Thesis is described in detail the preparation, implementation and proposals for improving the state of communication in order to increase its sales turnover, profit and improve communication across corporate hierarchies.

Key words

Analysis, strategy, communication noise, marketing mix, marketing, market efficiency, strings, companies, marketing companies, economic development, communications.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 TEORETICKÁ A METODICKÁ ČÁST	11
1.1 KOMUNIKACE.....	11
1.1.1 VÝZNAM KOMUNIKACE.....	13
1.1.2 KOMUNIKAČNÍ PROCES.....	14
1.1.3 FIREMNÍ KOMUNIKACE	16
1.1.4 INTERNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	17
1.1.5 INFORMAČNÍ TOKY VE FIRMĚ	20
1.1.6 EXTERNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	21
1.1.7 ANALÝZA FIREMNÍ KOMUNIKACE	22
1.1.8 VÝSLEDKY ANALÝZY FIREMNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ.....	24
1.2 STRATEGIE	25
1.2.1 PROCES TVORBY STRATEGIE.....	26
1.2.2 PROVÁDĚNÍ STRATEGIE	27
1.3 SWOT ANALÝZA.....	29
1.3.1 PODSTATA SWOT ANALÝZY	29
1.3.2 CÍLE SWOT ANALÝZY	30
1.3.3 ZÁKLADNÍ KROKY A TECHNIKY SWOT ANALÝZY	30
2 PRAKTICKÁ ČÁST	33

2.1 CHARAKTERISTIKA OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI.....	33
2.2 PRODEJ SPORTOVNÍHO ZBOŽÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	35
2.3 ANALÝZA FIREMNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI SP, a.s.....	37
2.3.1 INTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI SP, a.s. BRNO.....	37
2.3.2 EXTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI SP, a.s. BRNO.....	43
2.4 SITUACE V ČESKÉ REPUBLICE OHLEDEM INTERNÍ KOMUNIKACE	54
2.5 SWOT ANALÝZA BRNĚNSKÉ PRODEJNY.....	54
3 NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	64
3.1 VÝCHODISKA STRATEGIE.....	64
3.2 CÍLE KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	65
3.3 CÍLOVÉ SKUPINY KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	65
3.4 ZÁSADY PROVÁDĚNÍ STRATEGIE	65
3.5 TERITORIUM KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	66
3.6 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE PRO CÍLOVÉ SKUPINY	66
3.6.1 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE PRO ZAMĚSTNANCE.....	66
3.6.2 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE SMĚREM K ZÁKAZNÍKOVÍ.....	68
3.7 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROVÁDĚNÍ STRATEGIE	70
3.8 HARMONOGRAM PROVÁDĚNÍ STRATEGIE	70
ZÁVĚR	71
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	74
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	76
SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

V dnešní době se podniky a společnosti mnohem častěji potýkají s problémem efektivně zvládat obrovské množství informací, instrukcí, příkazů, postřehů a nápadů, které nevyhnutelně proudí interním i externím podnikovým prostředím. Společnost se na počátku třetího tisíciletí nachází ve vývojové fázi nazvané „informační“ společnost. Obvykle se tím chápá „společnost, kde kvalita života i perspektivnost sociálních změn a ekonomického rozvoje v rostoucí míře závisí na informacích a jejich využití.“¹

Informace jsou sice jen zlomkem komunikačního systému, ale zároveň jeho nedílnou součástí. Podnik je velmi složitý organismus a tak narůstá počet vzájemných vazeb, roste počet partnerů, spolupracovníků, se kterými se musí stýkat a to vše vyžaduje komunikaci. Podmínky pro komunikaci jsou stále složitější, příčina je hlavně v obrovském nárůstu komunikační techniky, v zkracování doby, kterou je člověk ochoten komunikaci věnovat. Důsledkem jsou vzájemná nedorozumění, zpomalování procesů a někdy i vznik nedůvěry.

Strategie firemní komunikace slouží jako manuál pro realizaci komunikačních aktivit firmy, značky, nebo produktu. Zajišťuje systematičnost v komunikaci s trhem, odstraňuje náhodné a neefektivní aktivity a tím zajišťuje úsporu nákladů a jejich efektivní využití. Správně zvolená komunikační strategie vede k úspěšnému oslovení, získání a samozřejmě udržení zákazníka. Vychází z cílů společnosti a doplňuje její marketingový mix.

Pohled na komunikační strategii je v mnohých firmách a společnostech podceňován. Mnohdy je to tím, že se management soustředí pouze na komunikaci v rámci své úrovně a neklade potřebný důraz na úroveň komunikace s nižšími úrovněmi a se zákazníky. Přitom právě zde dochází často k primárním chybám, majícím vliv na obrát a zisk ve společnosti.

¹ VYMĚTAL, J., A. DIAČIKOVÁ a M. VÁCHOVÁ. *Informační a znalostní management v praxi*, Praha: Lexis Nexis CZ, 2005, s. 9.

Diplomová práce tvoří projekt, který může být v budoucnu použit podnikatelskými i jinými subjekty k nastavení své vlastní komunikační strategie nejen v oblasti podnikání spojeném s cestovním ruchem. Nastíním výzkum vzájemných vztahů a komunikace v oblasti cestovního ruchu a to ve virtuální prodejně se sportovním zbožím, které si zákazníci pro své cestování a sportovní aktivity s ním spojené pořizují. Následně se prostřednictvím návrhu komunikační strategie pokusí zlepšit její fungování. Tento projekt bude sloužit jako možná šablona pro analýzu stávajícího stavu firem a společností v různých oblastech cestovního ruchu, kde se klade důraz na komunikační strategii.

Specifický druh tohoto trhu i rozšiřování sítí prodejen dovedlo i výše zmíněnou virtuální firmu se sportovním zbožím k nutnosti obrátit se na externí podporu při analýze a jejím zpracování. Vedení virtuální prodejny se sportovním zbožím si uvědomuje potřebu strategického pohledu na své fungování, bohužel při nedostatku svých vlastních personálních i finančních prostředků by nebyla schopna zajistit potřebné informace sama, nebo externě prostřednictvím jiné firmy, která se specializuje na danou oblast.

Na základě tohoto požadavku jsem provedl výzkum spokojenosti zákazníků virtuální firmy formou dotazníku, který vyplnili zákazníci skutečné nejmenované prodejny, o které se hovoří v praktické části této práce. Později jsem se rozhodl pro rozpracování dat do podrobnější analýzy prostředí firmy a následné zpracování návrhů vylepšení a zorientování se vedení firmy v nedostacích a potenciálních možnostech rozvoje, což případným zájemcům o nastínění postupu jak vytvářet strategii komunikace ve vlastní firmě či společnosti jistě pomůže.

Tato diplomová práce na základě teoretických a praktických poznatků z oblasti psychologie a sociologie řízení firmy, marketingu a personalistiky objasní vedení virtuální firmy jaký je její skutečný stav a následně dá managementu poznatky a rady, které budou nápomocné pro jejich další rozvoj.

Kvalitní komunikace spoluvytváří celkovou kvalitu našeho života, podílí se na náladě ve firmě, ale i na jejím konečném zisku. Proto jsem za předmět a cíl své diplomové práce zvolil právě tvorbu strategie firemní komunikace a to z důvodu významu této problematiky z pohledu budoucí perspektivy úspěchu i jako prevenci před neúspěchem ve firmách a podnicích.

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu interní a externí komunikace a následné navržení komunikační strategie firmy pro zkvalitnění činnosti prodejny a následné udržení konkurenceschopnosti na trhu. Při zjišťování informací ohledně interní a externí komunikace ve firmě jsem využil metody, které popisují v teoretické části diplomové práce.

Diplomová práce je členěna do dvou hlavních kapitol a to teoretické části, kde popisují teoretické podklady z problematiky firemní komunikace, použité metody, problematiku SWOT analýzy a další, charakterizují použité postupy, které jsem při řešení problému použil a část praktická, kde podávám informace ohledně obecné situace v České republice po stránce firemní komunikace, konkrétně provádím analýzu současného stavu firmy po této stránce a dedukuji návrhy na zlepšení a zkvalitnění činnosti ve virtuální prodejně se sportovním zbožím.

V první kapitole charakterizují činnost virtuální firmy a dále se pokusím nastínit situaci na trhu v České republice se sportovním zbožím, který má svá specifika v oblasti, kvality a úzkosti specializovaností nabízeného druhu poptávaného zboží.

Další kapitoly se již přímo dotýkají konkrétních informací na téma firemní komunikace a situací z praxe, které se odvíjejí od fungování ve virtuální firmě.

Na závěru zhodnotím dosažené výsledky a poskytnu návrhy řešení daného problému. Komplexnost této problematiky je značně velká a domnívám se, že nedokážu posoudit, zda jsem schopen zahrnout všechny faktory a vlivy do celkové konečné komunikační strategie firmy, ale doufám, že hlubší proniknutí do nitra virtuální firmy a náhled nad externí vlivy podpoří mou snahu se o to pokusit.

1 TEORETICKÁ A METODOLOGICKÁ ČÁST

1.1 Komunikace

Termín komunikace pochází z latinského slova Communis, které nese význam společný, vzájemný, sdílený.

Komunikace znamená přenos informace od odesílatele k příjemci pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, podmínkou tohoto přenosu je porozumění předané informace. Tato definice je základem modelu komunikačního přenosu. Jde především o vztah minimálně mezi dvěma subjekty, které o sobě vědí a společně subjektivně sdílejí, prožívají a reagují na určitou objektivní situaci.

Komunikace je obecně jedním z nejdůležitějších prvků v organizaci. Umění ji dobře a kvalitně nastavit na všech úrovních firmy, přímo působí na náladu ve firmě mezi zaměstnanci a zákazníky, v konečném důsledku má vliv na zisk firmy. Umožňuje přeměnu sociálních vstupů na souvislé toky vytvářející sociální systémy.

Díky komunikaci v rámci firmy modifikujeme a přizpůsobujeme styl v chování, dosahujeme efektivní změny, účelově využíváme informace a realizujeme naše předem stanovené cíle.

Proto je nezbytné i v menší firmě zajistit integraci jednotlivých složek do koordinovaného celku. Pokusil jsem se oddělit interní a externí komunikaci ve fiktivní firmě na základě informačních zdrojů, které jsem zkoumal a prověřil jsem jednotlivé nástroje firemní komunikace.

Návrh komunikační strategie pro firmu bude prakticky využitelný pro vedení a marketingové oddělení i podobně zaměřených firem.

Pomohu jí odhalit silné i slabé stránky její celkové činnosti, absenci zda zbytečně nepoužívá určitých marketingových nástrojů a to pomocí názoru firemních zákazníků, vyjádřením zaměstnanců, analýzou stavu externích činitelů z oblasti trhu se sportovním zbožím, či trendem firem při strategickém využívání komunikačních strategií samostatně nebo s pomocí specializovaných agentur.

Dále navrhnou kroky, pro zvýšení spokojenosti zákazníků, což může v konečném důsledku zvýšit návštěvnost prodejny, prohloubit důvěru zákazníků i zvýšit obrát a zisk.

1.1.1 Význam komunikace

Potřeba komunikovat je přirozená. Každý komunikant má však jiné potřeby, týkající se například i intenzity komunikace. Někteří lidé potřebují každodenní kontakt, jiní komunikaci nevyhledávají tak často. Potřeba komunikovat je ovlivněna také zaměstnáním. Lidé, kteří ve své práci po celý den komunikují, si od komunikace potřebují odpočinout, a věnovat se takzvané aktivní relaxaci. Záměrné a dlouhodobé vyhýbání se komunikaci může být ale příznakem psychické nevyrovnanosti.

Komunikace zajišťuje adaptaci člověka na společnost a ovlivňuje síť společenských vztahů. Je předpokladem normálního duševního vývoje a důležitým faktorem psychické stability. Případy izolace ukázaly, že pokud izolace trvá delší dobu, může vést k úplnému fyzickému a psychickému zhroucení.

Systém firemní komunikace je jedním ze základních nástrojů řízení a uplatňování moci (vlivu) ve firmě, který ovlivňuje firemní procesy a jednání lidí uvnitř i vně firmy a je také jedním ze základních prostředků pro vytváření, rozvíjení (řízení) a případnou změnu firemní kultury. Činnosti a postupy jako řízení pracovního výkonu, motivování, vedení či vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se do značné míry uskutečňují právě prostřednictvím sociální interakce a komunikace mezi lidmi ve firmě, případně mezi zaměstnanci firmy a externími subjekty.²

Základními podmínkami pro fungování vnitrofiremní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z firemní vize. Jedině tehdy, chápe-li vrcholové vedení firmy, jakou roli má systém práce s lidmi při dosahování firemních cílů, může tento personální přístup ovlivnit celou firemní kulturu, a tím i firemní komunikaci. Největší překážkou v rozvoji vnitrofiremní komunikace je neodborná a nesystémová personální práce vedoucích pracovníků.³

V současné době se mění podmínky pro interpersonální dovednosti a pro komunikaci ve firmách. Mění se v souvislosti s novými komunikačními technologiemi a také s mírou připravenosti manažerů na komunikační interakce

² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 111.

³ HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 13 – 14.

se zvyšující se mírou informovanosti a redundance dat. Organizace ovlivňuje přirozenost komunikace, ať už v pozitivním nebo negativním smyslu. Kontext podnikového prostředí, podniková kultura a etika jsou úzce spjaty se způsoby komunikace.⁴

Komunikace je jedním z nejdůležitějších prvků v organizaci. Její funkcí je zajistit integraci jednotlivých složek firmy do koordinovaného celku. Umožňuje přeměnu sociálních vstupů na souvislé toky vytvářející sociální systémy.

Díky komunikaci lze modifikovat chování, dosahovat efektivně změny, účelově využívat informace a realizovat stanovené cíle.

1.1.2 Komunikační proces

Výsledkem procesu organizování komunikačního procesu a jeho kostrou je organizační struktura, která vyjadřuje strukturu systému řízení podniku. S její pomocí je vytvářen prostor pro realizaci strategie a stanovených cílů. Organizační struktura je tedy velmi důležitým nástrojem pro řízení výkonnosti, ať už jde o výrobní podnik nebo třeba prodejní řetězec. Organizační struktura bývá považována za základ pro fungování organizace. Umožňuje odlišovat pozice manažerů a výkonných pracovníků, stanovovat pravidla, postupy a delegovat pravomoc. Tím redukuje neurčitost chování jednotlivých zaměstnanců.

Nejrozšířenější model komunikačního procesu se popisuje následujícím způsobem. Zdroj (Komunikátor) - zdroj nebo původce odeslání informace. Může jít o manažera, jiné osoby, oddělení, útvary, štáby nebo organizace samotná. Komunikují navzájem na různých úrovních. Informace jsou určeny pro vnitřní potřeby podniku, ale stále více organizací komunikuje s odbory, zaměstnanci, vládou a veřejností.

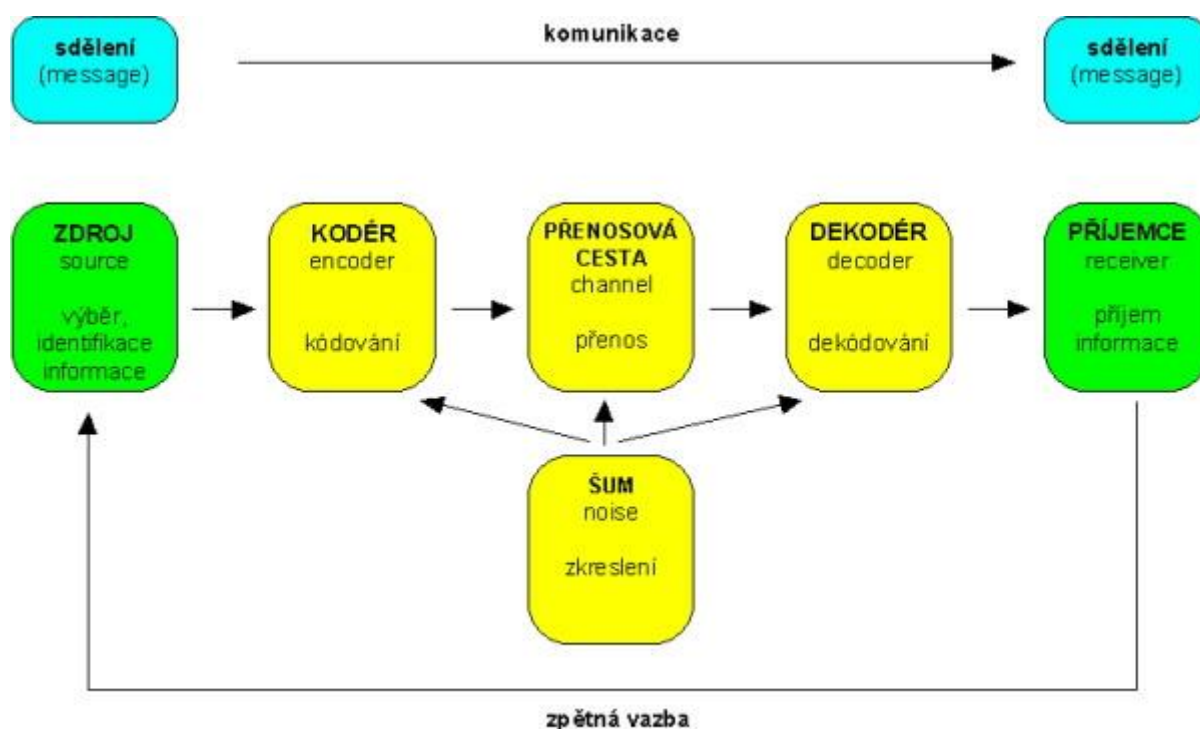
Kódování - provedení informace do podoby vhodné ke komunikaci. Je to proces, ve kterém zdroj spojuje své myšlenky do spojitě množiny symbolů vyjadřujících jeho úmysly. Nejběžnější formou kódování je jazyk. Funkcí kódování je dát informacím srozumitelnou formu.

Informace - výsledek kódování.

⁴ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 214.

Dekódování - opačný proces, interpretace symbolů získaných od zdroje. Příjemce dekóduje informaci odesílatele na základě dřívějších zkušeností a podle určitých pravidel. Čím dokonalejší je médium a srozumitelnost kódování, tím efektivnější je komunikace. Právě z těchto důvodů je potřeba vždy komunikaci v podniku nastavit tak, abychom eliminovali co nejvíce možných rušivých vlivů (šumů) a zabezpečili průchodnost nezkrácené informace od odesílatele k příjemci a naopak.

Schéma č. 1: Komunikační proces



Zdroj: KUČEROVÁ, H. *Komunikace*. [online]. © 2013-02-22 [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: <http://web.sks.cz/users/ku/ZIZ/komunika.htm>

Přenosová cesta (komunikační kanál) - výběr správného komunikačního kanálu má zajistit nejlepší možné porozumění odeslané zprávy.

Nejběžnějšími médii vhodnými pro přenos informací jsou přímo z očí do očí, telefon, veřejná přednáška, schůze, porada, konference, počítačová síť, intranet nebo internet, oběžník, prohlášení a audiovizuální technika.

Příjemce je finálním cílem odeslané informace. Efektivní komunikace vyžaduje, aby příjemce znal odesílatele a jeho subjektivní stránky dost dobře na to, aby byl schopen dekódovat jeho informaci. V reakci si vytvoří vlastní pohled na získané informace. Pokračuje zpětnou vazbou, kdy jde o část reakce, která se dostává zpět ke zdroji a je určitou formou kontroly porozumění.⁵

V procesu komunikace vzniká mezi partnery komunikační vztah. Strukturováním více komunikačních vztahů, případně zapojením více komunikantů do komunikace vzniká tzv. **komunikační síť**.

Šumy v komunikaci se vyskytují na různých úrovních komunikačního procesu. Zdroj chce odevzdat informaci, která se po cestě k pochopení příjemce často značně zdeformuje.

Nejčastější druhy šumů podle jsou hluk, používání nejednoznačných symbolů, porucha komunikačního kanálu (médií), nízká hladina pozornosti příjemce, špatné dekódování jako důsledek dezinterpretace, špatné pochopení informace jako důsledek předsudků, cizí jazyk a gestikulace v oblasti mezinárodní komunikace.⁶

Na mezinárodní úrovni jsou šumy způsobovány především nepřesným překladem, překládáním ustálených slovních spojení do cizího jazyka, nezohledňování rozdílných významů prvků neverbální komunikace.

1.1.3 Firemní komunikace

Firemní komunikace vychází především z vedení firmy a je zaměřena jak dovnitř podniku tak navenek, tedy jde o komplex všech forem chování, kterým firma o sobě něco dává vědět a komunikuje tak s okolním prostředím. Každý chce mít nějaký image nebo pověst. To platí u jednotlivců stejně jako u velké či malé společnosti. Image i pověst můžeme ovlivnit hlavně tím, co děláme a jak se svým okolím komunikujeme. Takže nemůžeme komunikovat náhodně nebo nekomunikovat vůbec.

Je třeba stanovit si cíle, s kým komunikovat, co říkat a dělat, kdy a jak komunikovat, mít strategický plán a toho se přidržovat.

⁵ KOONTZ, H., H. WEHRICH. *Management*, Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 392.

⁶ DONNELLY, J. H. JR., J. L., GIBSON a J. M., IVANCEVICH, *Management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 247.

Významem firemní komunikace se zabývala již řadu autorů. Jan Truneček považuje firemní komunikaci za spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení podniku. Bez ní by nebylo možné koordinovat jednotlivé činnosti. Úroveň řízení organizace závisí na kvalitě komunikace.⁷

Mnohé firmy zkrachovaly právě proto, že nedokázaly včas a adekvátně vyhodnotit informace od zákazníků a přizpůsobit se měnícím se spotřebitelským preferencím. Některé firmy sice nabízejí požadované nebo oblíbené zboží, ale špatně cílená propagace nebo špatně zvolený marketingový mix neosloví cílové segmenty trhu. Často bývá problém v přenosu informací zdola nahoru, když manažeři filtrují ten okruh informací, který by mohl na ně vrhnout špatné světlo, nebo zhoršit jejich pozici ve firmě.

Vypracování komunikační strategie v různých oblastech života je i dnes zejména v malých a středních podnicích stále podceňováno. I v oblasti cestovního ruchu jsou odvětví, kde je komunikační strategie jednou z hlavních oblastí, kterou se musí management vážně zaobírat, pokud chce v dnešní době na trhu uspět.

Vedení firmy vnímá náklady vynaložené na vypracování určité strategie za nepřímou viditelné a často krát za nepotřebné plýtvání finančních zdrojů. Jak však ukazují trendy v ekonomice, bez strategického plánování není vůbec možný boj s konkurencí ani samotný rozvoj firmy.

Firemní komunikaci můžeme mimo jiné rozdělit na interní a externí.

1.1.4 Interní firemní komunikace

Komunikace uvnitř firmy, především od vedení firmy k zaměstnancům. Součástí interní komunikace je i komunikace směrem k vybraným cílovým skupinám uvnitř společnosti, např. odborovým organizacím, širšímu managementu, členům statutárních orgánů, akcionářům apod.; v některých oblastech nástroje interní komunikace hraničí s nástroji HRM (Human Resources Management) jako prvky tzv. Investor Relations.

Jednotná firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity (Corporate Identity) a základním zdrojem firemního image, který je ovlivněn jednak aktivní komunikací společnosti směrem k veřejnosti, jednak pasivní komunikací tvořenou např. chováním

⁷ TRUNEČEK, J. *Management znalostí*, Praha: C. H. Beck, 2004, s. 106.

na trhu, reakcemi na podněty médií a veřejnosti.

Pro sjednocení firemní komunikace bývá kodifikovaný firemní styl, zahrnující především definici firemního grafického stylu, ale i definici jazykového stylu, stylu oblékání.

Pro profesionální firemní komunikaci je vhodné spolupracovat se specializovanými společnostmi, které se zaměřují na jednotlivé typy komunikace (komerční komunikace, interní komunikace apod.).

Dávám si otázku jako mnozí manažeři ve firmách a to například:

„Proč je interní komunikace důležitá?“

Podstata firmy je hlavně ekonomická, ale nemůžeme ji redukovat jen na ni. Interní komunikace je promyšlené propojení firmy pomocí formálních a neformálních prostředků. Dá se přirovnat ke krevnímu oběhu v těle, který pokud přestane fungovat nebo má problém, firma odumírá.

Interní komunikace souvisí s organizačním chováním, základními sociálními procesy probíhajícími v organizaci, firemní kulturou, strategií zavádění změn v organizaci, informačními systémy a stylem vedení a řízení firmy. Je současně nástrojem pro jejich ovlivňování.

„Naše potřeba komunikace je jednou z nejdůležitějších potřeb života. Žít znamená komunikovat. Nekomunikovat znamená umřít.“⁸

Základní podmínkou fungování jakékoli komunikace je zpětná vazba a odpovědnost managementu za komunikaci ve firmě.

Nyní pohovořím o cílech interní komunikace. Jedním z hlavních cílů interní komunikace je informační propojení firmy mezi jednotlivými pracovníky, základní oběh informací potřebný pro výkon práce každého pracovníka. Na to, aby mohl zaměstnanec spolehlivě a kvalitně vykonávat svou práci v rámci podniku, musí existovat i kvalitní vnitropodnikový systém komunikace, který umožní zaměstnanci získávat, vyhodnocovat a odesílat všechny potřebné typy informací.

Následně jde o utváření a ovlivňování pracovního chování spolupracovníků z pohledu motivace, zapojení a iniciativy.

⁸ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 16.

Z toho vyplývá i harmonizace potřeb jednotlivce a firmy, která staví na vzájemném poznání, pochopení, podpoře a spolupráci, a která je odrazem funkčního a flexibilního systému zpětných vazeb signalizujících zda se firma ubírá správným směrem. Význam účinné komunikace v motivování podtrhuje i skutečnost, že nejvyšší motivace se docílí, pokud se zaměstnanci ztotožní s pracovními úkoly a přesvědčí se o jejich významu. Za hlavní podmínky pro dosažení cílů interní komunikace pokládám detailní znalost cílů firmy zaměstnanci, co navazuje na to, že každý ví, co se od něj očekává a má dostatek informací pro svou práci, dodržují se obecně platná pravidla, která jsou stanovena jednoznačně. Výsledkem toho je dobrá organizace a koordinace aktivit.

Ze strany vedení se očekává, že ví jaké změny a v jakém pořadí bude podporovat i systém pravidelných zpětných vazeb na všech úrovních vedení.

Vedoucí znají předpoklady svých podřízených, za nichž jsou schopni se snadno přizpůsobit změnám a plnit úkoly. Tak vzniká i podpora formálních i neformálních pracovních vztahů a vytváření pozitivních postojů.

Podle Ivany Hlouškové k nejčastěji využívaným prostředkům interní komunikace patří především rozhovor, porada, diskuse, firemní bulletin, noviny, písemné informování, pokyn, list, směrnice, nástěnka (klasická, elektronická), intranet, e-mail, internet, videofilmy, videokonference, dotazník, šetření, průzkumy zájmů, názorů, rotace pracovníků, setkání se zaměstnanci, společné porady, společné vzdělávací akce, semináře, týmové aktivity, anonymní schránky na nápady (klasické, intranet) dny otevřených dveří, společenské, kulturní a sportovní akce, firemní rituály a oslavy, firemní vize, strategie, cíle, tradice, historky, zásady, psané i nepsaná pravidla hry, symboly, PR, výběr nových lidí, oblékání, oslovení, podmínky a prostředí, systém hodnocení všech typů (roční, půlroční hodnocení, motivační rozhovor, informativní setkání).⁹

Nejčastěji bariéry komunikace v organizaci podle Rudolfa Kohoutka a Jaroslava Štěpaníka jsou nedostatečné, nepřesné, zastaralé informace, nefunkční informační systém, odpovědnost zaměstnanců, narušené vztahy, konflikty, nekvalitní firemní kultura, neschopnost odlišit podstatné a nepotřebné, nereálné očekávání a záměna práce a zábavy, neexistující pravidelný a promyšlený systém zpětných

⁹ HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitřní komunikace*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 127.

vazeb.¹⁰

Jiný pohled na tuto problematiku zastává Vítězslav Hálek, kde za největší problémy interní komunikace považuje neschopnost plně delegovat, řízení zaměřené spíše na postupech než cílech, nedostatečné vytížení a kde tyto problémy provází nedostatek jasné a otevřené komunikace.¹¹

1.1.5 Informační toky ve firmě

Komunikace je integrujícím prvkem firmy, díky ní se vynaložené úsilí mění na konkrétní výsledky. Ideálním modelem je čtyř úroňový regulační komunikace na sestupné, vzestupné, diagonální a horizontální úrovni (viz schéma). Dobrý manažer by neměl podceňovat žádný ze směrů toku informací.

Podle Ivany Hlouškové jsou ve firmě čtyři základní toky informací a to *sestupný tok informací*, kde odesílatelem informací je osoba na vyšším stupni organizační hierarchie. Zpravidla vyžaduje neformální vztahy a dobrou sociální psychologickou atmosféru na pracovišti. Nejčastěji jde o pracovní instrukce, popisy práce, koncepce podnikové politiky, příkazy, oběžníky, oficiální stanoviska, veřejné prohlášení, manuály, podnikové zprávy i zpětné hodnocení řídicích pracovníků a informace o podnikových cílech nižšího stupně.

Při předávání informací tímto směrem často dochází k deformování obsahu. Zejména pokud jsou informace v písemné podobě, stává se, že pracovníci si je čtou jen zběžně nebo jejich nečtou vůbec. Typickým modelem s převládajícím stupněm sestupného toku informací byly státní podniky socialistických zemí.

Vzestupný tok informací, kde výkonné podniky mají vždy zájem rozvíjet právě vzestupný směr komunikace. Nejčastějšími prostředky jsou anonymní poštovní schránky, do kterých zaměstnanci vhazují své nápady a připomínky, skupinové schůze, porady, hlášení.

Rozvíjením tohoto toku jsou zaměstnanci podněcováni pocitem, že jejich názor je důležitý, a že aktivně přispívají k chodu firmy.

¹⁰ KOHOUTEK, R., J. ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*, Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000, s. 26.

¹¹ HÁLEK, V. *Základy marketingu*, Praha: Gaudeamus, 2007, s. 77.

Horizontální tok informací, také se nazývá laterální tok informací. Je typický pro maticové a divizionálně organizační struktury. Zabezpečuje komunikaci oddělení, úseků nebo štábů na stejné hierarchické úrovni a **diagonální tok informací**, který se používá nejméně.

V praxi se využívá tehdy, když je komunikace tradičními kanály zbytečně zdlouhavá nebo málo efektivní. Využívá se především v neformálních vztazích.¹²

1.1.6 Externí firemní komunikace

Veškerá komunikace, kterou firma vyvíjí navenek. Vazby s vnějším prostředím ho vážou se zákazníky, spotřebiteli, klienty, zprostředkovateli, obchodními partnery a konkurencí. Do interakcí vstupuje i s orgány ústřední veřejné správy, místní samosprávy, širší veřejností, třetím sektorem a jinými subjekty, které nemají bezprostřední vliv na jeho činnosti.¹³

Specifickým typem komunikace s vnějším prostředím je marketingová komunikace. Prostřednictvím ní podnik informuje o svých produktech, zprostředkuje kontakt mezi prodávajícími a kupujícími a podporuje proces výměny. Základní formy externí marketingové komunikace tvoří image, reklama a PR.

Nejvíce se používá reklama. Jejím cílem je podnítit potenciální zákazníky ke koupi zboží. Mezi základní cíle reklamy se zařazují dva - informovat a přesvědčovat.

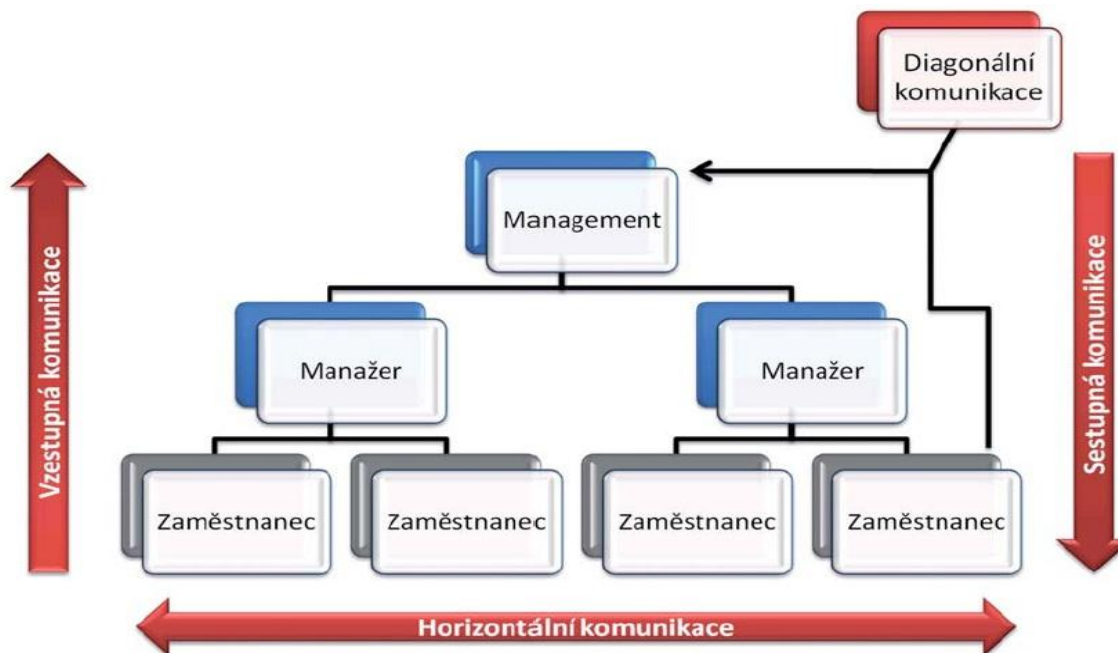
Reklama využívá celou řadu prostředků - inzerát, leták, prospekt, plakát, poutač, televizní spoty, rozhlasové spoty, katalogy, ceníky, nálepky, expozice, světelnou reklamu, reprezentační akce podniku, výstavy a mnohé další.

Tvoří se cíleně propagandou podniku, nebo neformální přirozenou komunikací. Image by se měl pečlivě budovat, protože je to jeden z rozhodujících faktorů vztahu zákazníků, obchodních partnerů a ostatní veřejnosti k podniku samotnému. PR, tedy public relations, mají zviditelnit úspěchy podniku na trhu a formovat veřejné mínění ve prospěch jeho cílů.

¹² HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitřní firemní komunikace*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 73.

¹³ VEBER, J. a kol. *Management - základy, prosperita, globalizace*, Praha: Management Press, 2002, s. 43.

Schéma 2: Schéma informačních toků ve firmě



Zdroj: PLÁTEK, J. *Jak zlepšit komunikaci v podnikovém prostředí*. [online]. © 2012-04-02 [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: <http://www.ictmanazer.cz/2012/04/jak-zlepsit-komunikaci-v-podnikovem-prostredi/>

Vyžaduje specifické komunikační prostředky, například sponzoring, veřejná vystoupení, mítinky, konference, tiskové konference, společenské akce, audiovizuální prezentace, publikace, výroční zprávy a jiné.

1.1.7 Analýza firemní komunikace

Cílem analýzy současného stavu firemní komunikace je identifikovat slabé a silné stránky v systému firemní komunikace, formulovat případné problémové okruhy a ohniska s konfliktním potenciálem uvnitř i v okolí firmy. V neposlední řadě analýza odhalí již probíhající skryté konflikty.

Dále hodnocení současné situace. Součástí hodnocení je hlavně srovnání současného stavu firemní komunikace se stavem žádoucím, určení rizik a případných důsledků při propuknutí konfliktů zjištěných v předchozí době.

Dále návrh řešení. Podrobný plán na odstranění slabých míst v komunikaci firmy. Součástí je také plán na vytvoření systémových opatření, která slouží k preventivnímu zjišťování a včasnému odhalování vznikajících konfliktních situací.

Dále zavedení řešení do realizace. Postupná implementace změn do systému řízení firmy a podpora při realizaci. Na konec musí dojít k vyhodnocení. Vyhodnocení výsledků realizace a ukončení projektu nebo jeho etapy.

Práce také musí také otevřít **metody analýzy firemní komunikace**. Kvalitativní metody, které používáme při analýze konkrétní firemní reality, umožňují velmi rychle a s přijatelnými náklady zmapovat právě tyto "měkké" data, jako jsou postoje, hodnoty, názory, vztahy, úroveň komunikace, záměry, strategie, účinnost porad, školení, firemní komunikace, motivační potřeby jako ve vlastní organizaci, tak u partnerů, konkurence, spolupracujících organizací i jednotlivců. Základem je sběr dat přímo na místě náležitou metodou.

Jednou z metod je **metoda pozorování**. Je to základní metoda psychologie, spočívá v záměrném, cílevědomém, systematickém a plánovaném vnímání vnějších, objektivních projevů jedince či sociální skupiny pozorovatelem a v evidenci pozorovaných jevů. Další metodou je **metoda introspekce**. Jde o pozorování vlastních psychických stavů a procesů. Další metodou je **metoda extrospekce**. Jde o pozorování projevů druhých lidí, orientované ven, mimo sebe samého. Další metodou je **pozorování nezúčastněným pozorovatelem**, kdy se pozorovatel neúčastní děje, ale pozoruje ho zvenčí.

Další metodou je **pozorování zúčastněným pozorovatelem**, kdy se pozorovatel účastní děje, pozoruje ho zevnitř, stává se členem pozorované skupiny (např. pracovního týmu). Při vlastním pozorování je důležité striktně stanovit mantinely pozorování (vymezení kategorií pozorovaných jevů) a musíme také počítat s rušivými elementy, které mohou zkreslovat výsledná data (úsudek pozorovatele, interpretace jevů, dedukce).

Další metodou analýzy je **metoda dotazníkem**. Dotazník patří k tzv. explorativním metodám, otázky v písemné podobě (účelové - pro konkrétní případ, standardizované - k měření určitých vlastností a osobních jevů).

Metoda analýzy individuálními rozhovory nebo rozhovory s malými skupinami (do 10 lidí). Rozhovor se používá někdy také jako pomocná psychologická metoda,

kteřá může dokreslit a zjemnit hrubé data získaná například písemným zjišťováním, opět je důležitá příprava na rozhovor s vybranou osobou, vždy se držet cíle a témata, nenavádí respondenta k odpovědím, dát mu dostatečný prostor pro vyjádření (v detailech spočívají klíčová zjištění).

Využíváme různé způsoby rozhovorů jako například **standardizovaný rozhovor**, kdy jde o formulované otázky, každé osobě jsou kladeny ve stejném znění, tazatel má přesně připravený soubor otázek. Nebo například **nestandardizovaný rozhovor**, který nemá pevně danou strukturu, jen hrubou osnovu.

Rozhovor je nejstarším a nejčastěji využívaným způsobem získávání informací, má své uplatnění jako metoda diagnostická, ale i výzkumná.

Na závěr nesmím zapomenout na **obsahovou analýzu firemní komunikace a informačních toků**, kdy se nesmí zapomínat na smysl samotné analýzy.¹⁴

1.1.8 Výsledky analýzy firemní komunikace

Konkrétními výsledky analýzy firemní komunikace v podniku či společnosti jsou zmírnění posunů v komunikaci, zjištění slepých míst, které způsobují časové a finanční ztráty, navržení optimálního uspořádání pracovního prostoru, zjištění vztahů v pracovních skupinách a týmech, analýza připravenosti lidí na změny ve firmě, zvýšení úrovně loajality, zvýšení kvality výcviku zaměstnanců, zjištění co spolupracovníky motivuje a stimuluje.

Zefektivněním analýzy firemní komunikace lze organizaci posunout v jejích interních procesech, úkolech a vizích o krok dál a zajistit pro nadcházející období lepší stabilitu a konkurenceschopnost.

Zároveň je možné předejít informačnímu šumu, který na jedné straně obtěžuje a na druhé má za následek ztrátu cenných dat. Proto je primárním úkolem analýzy vnitrofiremní komunikace sledování informačních toků mezi jednotlivými pracovníky, a zaměření se na nastavení toho, aby komunikace uvnitř firmy pozitivně ovlivnila celý chod společnosti. Celková analýza musí v závěru firemnímu managementu ukázat na chyby a následně je jen na managementu, jak se k této analýze vnitropodnikové komunikace postaví a jak rychle bude schopen implementovat patřičné prvky nápravy.

¹⁴ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 2002, s. 231.

1.2 Strategie

Jedna z nejstarších definic strategie pochází od Adlfreda Chandlera, který ji definuje jako "určení základních dlouhodobých cílů podniku, způsoby jejich dosažení a alokace zdrojů nezbytných k uskutečnění těchto cílů" - chápe strategii jako soubor cílů, prostředků a zdrojů.¹⁵

Henry Mintzberg charakterizuje strategii pomocí alternativních "Pět P".

Plan (Plán) - strategie je plán, směr nebo postup činnosti do budoucna.

Ploy (Trič) - specifický manévr určený k přelstění soupeřů a konkurentů.

Pokud o strategii přemýšlíme, tak je možné ji i realizovat. Jinými slovy, definovat strategii jen jako plán není dostatečné, také potřebujeme definici, která zahrnuje výsledné chování. Strategie je pak specifickým modelem směru činnosti.

Strategie je stálost v řízení zamýšleném nebo v spontánním. Definování strategie jako plánu a modelu může být vcelku na sobě nezávislé jako například, že se plány nemusí uskutečnit, dokud se může model objevit bez předpojatosti.

Plány jsou zamýšlenou strategií a modely strategií realizovanou. Takto můžeme rozlišit promyšlené strategie, kde existující záměr byl zrealizován od strategií, které vznikají na základě vyvinutých modelů, kde jsou záměry nedostatečné nebo žádné.

Perspective (Perspektiva) - strategie je perspektiva obsahově zaměřena ne na vybranou pozici, ale na hluboce zakořeněnou cestu uvědomování si světa. Strategie bere ohled na organizaci, tak jako osobnost na jednotlivce. Klíčovou záležitostí je pohled sdílený členy organizace, prostřednictvím jejich záměrů anebo řízení. V tomto případě mluvíme o strategii, kde jde o skutečnost tzv. kolektivní mysli, respektive jednotlivců spojených jednotným myšlením nebo chováním.

Pattern (Model) - jsou to zásady chování v dalším období.

Position (Pozice) - strategie je pozice, zaměřena na vymezení konkrétních produktů

¹⁵ MAJERČÁK, P. *Podniková ekonomika a management*. s. 46, © 11. 12. 2013 [cit. 2006-03] Dostupné z: http://ke.uniza.sk/application_data/ke/uploads/Data/novinyke_306fin.pdf

a trhů, při níž organizace uplatňuje pohled "dolů" na konkrétní výrobek a místo, kde se výrobek setkává se zákazníkem a "ven" na externí trhy.¹⁶

1.2.1 Proces tvorby strategie

Znamená sestavovat strategické varianty, které jsou vymezeny cíli podniku, v tabulkové formě porovnává silné a slabé stránky podniku s příležitostmi a hrozbami z vnějšího prostředí. Výběr vhodné varianty se uskutečňuje vzájemným porovnáváním variant.

Úkolem je vybrat strategii, která zajistí nejlepší soulad mezi vnějším a vnitřním prostředím podniku v závislosti na tvorbě ceny produktu. Způsob stanovení ceny by měl odpovídat celkové marketingové strategii, neb její přijetí nebo nepřijetí je zásadní pro podnikání.

Strategie stanovení ceny jsou různé a kromě základních požadavků jako je pokrytí nákladů, reálnost pro obchodní transakce a vazby na konkurenceschopnost, zahrnují i další faktory. Tyto faktory nejsou skryté a silně ovlivňují jak image společnosti v očích zákazníka a konkurence, tak i celkový prostor, v němž společnost působí. (Viz schéma č. 3).

Další problematikou, kterou se ve své práci chci zabývat, je strategie na podnikatelské úrovni. Je to strategie podniku, který působí pouze v jednom odvětví. Existuje větší množství koncepcí podnikatelských strategií. Nejznámější je **Portérova konkurenční strategie** a tvoří ji strategie nákladového vůdcovství, která je založena na překonávání konkurentů prostřednictvím nízkých nákladů.

Další strategií je **diferenciační strategie**, kde podnik dosahuje konkurenční výhodu vytvořením výrobku (nebo služby), který se pro spotřebitele jeví jako zvláštní a výjimečný.

Od předchozích dvou strategií se **specializační strategie** liší tím, že je cílená na uspokojování potřeb vymezené skupiny zákazníků (nebo vybraného segmentu). Také zde podnik konkuruje nízkými náklady nebo odlišnostmi. Strategie na podnikové úrovni je to **strategie podniku**, který působí v různých odvětvích. Strategie tohoto druhu jsou: růstová, stabilizační, revitalizační a útlumová.

Růstová strategie realizuje se průnikem na nové trhy a vstupem do nového odvětví.

¹⁶ MINZBERG, H. "Five Ps for Strategy" in *The Strategy Process*, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs NJ, 1992, s. 12-19.

Stabilizační strategie může mít podobu pomalého růstu, nebo jde o období přechodné stability, během níž se podnik připravuje na období rychlého růstu.

Revitalizační strategie. Jde o odvrácení negativních trendů nebo o překonání krize. Při této strategii dochází k výrazné změně podnikového portfolia.

Útlumová strategie se používá tehdy, když příčiny neefektivnosti trvají delší dobu a mají nevyhnutelný charakter. Málo výnosné nebo ztrátové podnikání se pak vyřadí z portfolia.

1.2.2 Provádění strategie

Proces strategického řízení podniku je celkem složitý proces, kdy se management firmy musí patřičně zamyslet jak, a kterým směrem se firma chce ubírat.

Skládá se ze dvou základních částí, a to formulování strategie a realizace strategie (viz schéma č. 3). Realizace strategie se v odborné literatuře nazývá implementace. Tvorba strategie je převážně podnikatelská aktivita, která je orientovaná ven z podniku, zatímco implementace je většinou administrativní aktivita orientovaná dovnitř podniku. Implementace probíhá nástroji, které označujeme jako tvrdé a měkké nástroje.¹⁷

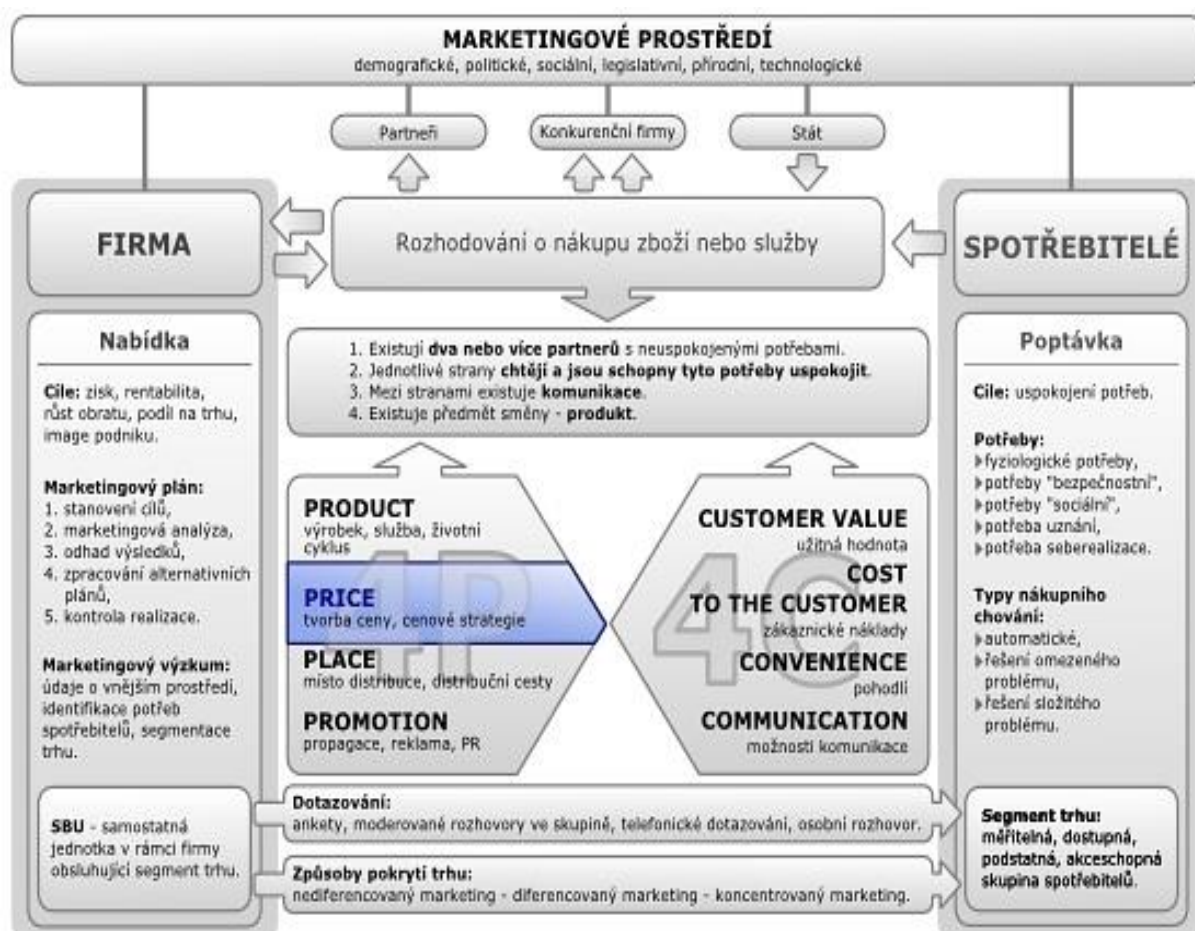
Jedna z možností jak strategicky působit je využití strategie **tvrdých nástrojů**. Jsou adresné a přímo ovlivňují každého účastníka implementace. Patří sem například komunikace, administrativní agenda (plány, rozpočty, pravidla), kontrola a odměňování. Další možnost je využít strategie **měkkých nástrojů**. Jsou nepřímé a působí souhrnně na celé skupiny nebo všechny zaměstnance. Patří sem podniková kultura a vedení lidí.

Smyslem všech nástrojů implementace strategie je usměrnit jednání realizátorů v souladu s novou či změněnou strategií, nebo zabránit, aby jednaly nevhodným způsobem.

Každá firma by měla zvolit nejen samotný druh strategie vzhledem k účelu jejího použití, ale také zvolit vhodného parlamentáře. Mnohé firmy zanedbávají vzhled svých vyjednávačů a jejich přípravu (školení) pro daný případ vyjednávání a řešení svých strategických rozhodnutí.

¹⁷ VEBER, J. *Management kvality - od ISO 9000 k TQM*, Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 1997, s. 194.

Schéma 3: Proces tvorby marketingu a realizace strategie



Zdroj: HALEK, V., *Marketing-stanovení ceny produktu*. [online]. © 2013 [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: <http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=09>

Je potřeba dbát na to, aby se všichni účastníci strategií dobře obeznámili s jádrem problematiky a následně připraveni po všech stránkách vstupovali do řešení problematiky. Firmy tím předejdou nemalým problémům, které mohou během vyjednávání nastat.

1.3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza, jak analýza silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) patří mezi základní a nejpoblárnější techniky uplatňované při tvorbě strategie a strategických plánů podniků a organizací. Vznikla v tvůrčí dílně výzkumu Harvard Business School začátkem 60 tých let minulého století.

Populární a nejčastěji používanou se stala zejména z důvodu, že umožňuje analyzovat a vzájemně posuzovat vlivy externího i interního prostředí na budoucí vývoj organizace pomocí jednoduchých algoritmů řešení založených především na uplatnění intuitivních přístupů řešitelů. Její algoritmus přímo nevyžaduje hloubkové analýzy externího a interního prostředí, ale na druhé straně neomezuje uplatnění podpůrných analýz založených na využití dalších analytických technik, ani podrobnost a rozsah jejich zpracování.

Právě jednoduchost techniky a různé možnosti jejího naplnění patří mezi hlavní pasti spojené s jejím uplatněním při tvorbě strategie a v strategickém plánování.

1.3.1 Podstata SWOT analýzy

SWOT analýza je založena na existenci silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb. Silné a slabé stránky jsou znaky interních schopností organizace.

Silné stránky jsou interními schopnostmi, jejichž prostřednictvím je organizace schopna efektivně působit v externím prostředí. Slabé stránky znamenají slabší způsobilost, pro využití externích příležitostí, jak i slabší ochranný potenciál proti možným hrozbám z externího prostředí.

Příležitosti a hrozby existují vně organizace v různých oblastech. Patří k nim faktory působící z lokálního i globálního prostředí, z makroprostředí, interakce prostředí a z prostředí daného odvětví.

Typickým znakem příležitostí a hrozeb je, že ovlivňují všechny subjekty vymezeného prostředí, tj. nejen na jednu organizaci. Rozdíly mezi organizacemi jsou právě v schopnostech efektivně se přizpůsobit., Resp. strategicky se připravit na vlivy z prostředí.

1.3.2 Cíle SWOT analýzy

- a) identifikovat příležitosti a hrozby v externím prostředí a interní silné a slabé stránky organizace,
- b) vyhodnotit jejich důležitost z pohledu naplňování poslání a strategických cílů organizace,
- c) analyzovat a hodnotit vztah mezi externími změnami a interními schopnostmi a dovednostmi ve vzájemných souvislostech tak, abychom odhalili, jak je organizace na základě svých interních schopností a schopností připravena reagovat na vlivy z externího prostředí (na které příležitosti je nejlepší schopna reagovat, případně kterým hrozbám je nejméně připravena odolávat), a jak by měla měnit své schopnosti a způsobilosti, pokud chce efektivně reagovat na předpokládané vlivy z externího prostředí (které své schopnosti by měla měnit, aby byla lépe připravena využívat stávající příležitosti a čelit existujícím hrozbám).

1.3.3 Základní kroky a techniky SWOT analýzy

SWOT analýza nemá rozpracovanou jednotnou metodiku. Během čtyř desetiletí jejího uplatňování bylo vyvinuto několik modifikovaných postupů, které souvisejí s přebíráním různých podpurných prvků z jiných analytických technik, ale často jsou odvozeny od účelu jejího využití ve strategickém managementu organizací.

Identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Výchozím krokem SWOT analýzy je identifikace:

- a) externích faktorů, které je nutné chápat jako klíčové z pohledu vytváření příležitostí a hrozeb,
- b) základních dovedností a schopností, které vytvářejí silné a slabé stránky organizace.

Externí analýza slouží k určení strategických hrozeb a příležitostí v odvětvovém prostředí (a také v širším národohospodářském a globálním rozsahu).

Proces analýzy vnějšího prostředí se skládá z těchto kroků a to **obecnou charakteristikou prostředí**, která se zabývá se stanovením míry složitosti a dynamiky prostředí. Protože toto prostředí ztěžuje orientaci podniku v přítomnosti, ale zejména v budoucnosti. Dalším krokem je **zkoumání vlivu externích trendů**, který analyzuje nejdůležitější faktory, ovlivňující vývoj okolí podniku a jsou obsaženy např. v analýze PEST.

Analýza PEST se skládá ze čtyř faktorů:

- a) ekonomické faktory,
- b) politicko-právní faktory,
- c) sociálně-kulturní faktory,
- d) technologické faktory. (Viz schéma).

Odvětvová analýza. Její hlavní součástí je zkoumání struktury odvětví a povahy a intenzity konkurenčních sil. (Existuje mnoho metod, např. Porter MODEL PĚTI SIL - potenciální konkurenti, konkurenti v odvětví, dodavatelé, kupující a substituce).

Jedním z hlavních úkolů ve SWOT analýze je **identifikace konkurenční pozice**. Odvětví se člení na strategické skupiny podniků (které vykazují vyšší míru podobnosti) a na tržní segmenty. Zkoumá se pozice podniku v některé ze skupin a přítomnost podniku v jednom nebo více segmentech.

Následně provedeme **klasifikaci výsledků**. Výsledky externí analýzy se rozčlení na hrozby a příležitosti, dále se seřadí podle velikosti vlivu a stanoví se i jejich pravděpodobný vývoj v budoucnu. Interní analýza zkoumá a interpretuje vnitřní schopnosti podniku.

Výsledky analýzy se označují jako **síly a slabosti**, nebo jako **silné a slabé stránky** (nebo i přednosti a nedostatky). Významnou úlohou této interní analýzy je vyhledat mezi silnými stránkami ty, které jsou na mimořádné úrovni. Jsou to ty schopnosti, kterými se podnik výrazně odlišuje od svých konkurentů. Zároveň jsou základem podnikatelské strategie.

Proces analýzy vnitřního prostředí provádíme za použití následujících kroků.

Inventarizace zdrojů. Pro potřeby interní analýzy jsou zdroje chápány mnohem širší, jak je vymezuje ekonomie. (Práce, půda a kapitál). Jsou to hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje. Následně **zkoumáme vztahů mezi zdroji**. Zdroje sami o sobě jsou nečinné.

Ožívuje je až vzájemná spolupráce a koordinace. Úkolem vztahů mezi zdroji zastává např. organizační struktura, systém kontroly, motivace a jiné. Dále provedeme **srovnávací analýzu**. Skutečná kvalita a kvantita vnitřního prostředí se zjistí až v porovnání s předchozím obdobím a nejlepšími podniky v odvětví.

Pokračujeme proporcionální analýzou, a to tak, aby zdroje a vztahy vyústily do vysokého výkonu a musí být ve správném poměru. Nadbytek stejně jako nedostatek snižuje konkurenceschopnost firmy.

V závěru SWOT analýzy provedeme **klasifikaci výsledků**, kdy mezi silnými stránkami se vyberou ty, které jsou výrazně lepší ve srovnání s konkurenty, označí se jako výjimečné (kmenové) a stanou se základem strategie. Pak ty slabé stránky, ve kterých podnik výrazně zaostává za konkurenty, označí jako stránky klíčové zranitelnosti. Podnik by je měl následně urychleně odstranit.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

Před samým začátkem analýzy a průzkumu jsem si stanovil následující pracovní hypotézy, které v samotném závěru vyhodnotím, zda se potvrdily nebo nepotvrdily.

Hypotéza č. 1: výpovědní hodnota výsledků použitých metod bude z časového hlediska posunuta k termínu zavedení jednotlivých nástrojů do praxe a nemusí být proto relevantní.

Hypotéza č. 2: výsledky a implementace navržených řešení budou v konečném důsledku závislé od jedné osoby.

Pro pochopení výchozí situace před samotným začátkem praktické části analýzy firemní komunikace brněnské prodejny je si třeba vyjasnit stav trhu se sportovním zbožím a konkurence v rámci České republiky.

Je potřeba si uvědomit, že strategické plánování v tomto segmentu je velmi složité, protože jejich úspěšnost závisí hlavně a především na počasí během jednotlivých sezón. Z toho je potřeba predikovat, že důležitost spokojenosti a důvěra zákazníků bude jedním z hlavních pilířů, na který se firma musí zaměřit a proto i jedním z hlavních objektů zkoumání této diplomové práce.

Další oblastí mimo vlastních zákazníků jsou zaměstnanci firmy, kteří prostřednictvím své práce mohou zvrátit danou situaci jak pozitivní tak negativní a v tomto jim musí být management nápomocen systémem různých školení.

Neodmyslitelnou stránkou bude analýza zvolených marketingových nástrojů k dosažení zamýšleného cíle.

2.1 Charakteristika obchodní společnosti

Provozovatelem virtuálního obchodního řetězce „SPORT PRODEJ“ je virtuální společnost SP, a.s., se sídlem ul. Sportovní 1, Brno Lužánky, IČO: 11111111, DIČ: CZ22222222.

Virtuální společnost SP, a.s. (dále jen společnost SP, a.s.) je virtuálně zapsána v obchodním rejstříku Městského soudu v Brně oddíl A, vložka 123 s předmětem činnosti prodej sportovních potřeb.

Společnost SP, a.s. je řetězec 12 ti maloobchodních, specializovaných prodejen a značkového sportovního oblečení, lyží, snowboardů, kol, člunů a golfových potřeb. Společnost nabízí služby jako prodej, sport-servis, půjčovnu sportovních potřeb a sportovního vybavení, internetový obchod a bazar použitého sportovního vybavení. V nabídce zboží se zaměřuje především na lyže, snowboardy, čluny, stany, golfové potřeby a kola. Z oděvů pro volný čas a turistiku zastupuje především českou značku Bushmen.

Zastoupení světových sportovních značek jako např. Elán, Artis, Atomic, Salomon, Rossignol, Volkl, Dynastar, Nordica, Author, Trek, Marker, Technica, Descente, Cebe, Spyder, Author, Adidas, Nike. Převážnou část zákazníků tvoří věková skupina od 15 do 50 let, většinou jsou to zákazníci, kteří spoléhají na kvalitu výrobků uvedených značek, nevyjímaje sportovce reprezentace ČR, pro které je kvalita a značka sportovních potřeb na prvním místě.

Sídlo společnosti SP, a.s. je dislokováno společně s jednou prodejen v České republice ve městě Brně v městské části Lužánky na ul. Sportovní 1.

Otevírací hodiny: Po – Pá, 8 – 20 hod,

So a Ne, 8 – 12 hod.

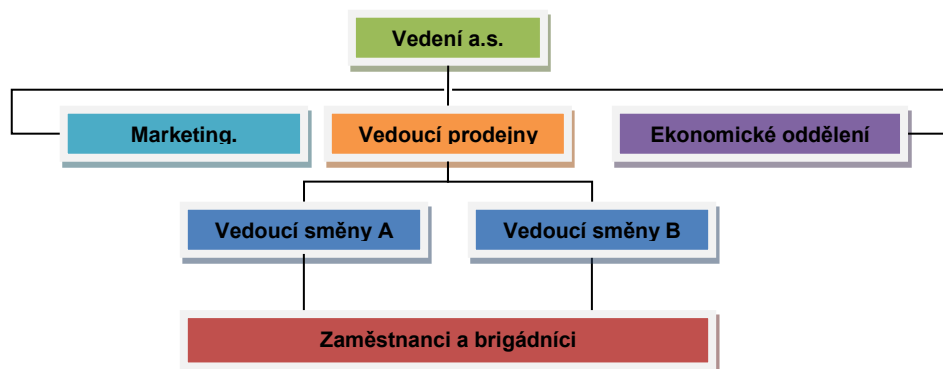
Brněnská prodejna je největší a je dislokována na prodejní ploše o rozměru 600 m². Nachází se zde i kanceláře a sídlo vedení společnosti. Kromě kompletní nabídky nového zboží pro lyžování a cyklistiku nabízí ve své prodejně také jeden z největších lyžařských bazarů v ČR. Špičkový lyžařský servis a půjčovna lyží, snowboardů, člunů, potřeb na golf a jízdních kol, spolu s Test centrem nových modelů jízdních kol doplňují širokou nabídku služeb. Dále je zde umístěna i prodejna turistických potřeb značky Bushmen se zásilkovou službou.

Další prodejny řetězce společnosti SP, a.s.: Olomouc, Ostrava, Havířov, Znojmo, Hradec Králové, Pardubice, Jihlava, Litomyšl, Havlíčkův Brod, Chrudim a Ústí nad Orlicí.

Otevírací hodiny: Po – Pá, 8 – 20 hod,

So, 8 – 12 hod.

Schéma 4: Struktura společnosti SP, a.s. prodejny v Brně Lužánky, ul. Sportovní 1



Zdroj: Vlastní zpracování.

2.2 Prodej sportovního zboží v České republice

Prodej sportovního zboží má více příležitostí a hrozeb zároveň. Příležitosti vznikají při pohledu na světové trendy módy, prosazování zdraví životního stylu, trendu krásného zdravého těla, pravidelného sportování.

Podle různých průzkumů na trhu se sportovním zbožím můžeme vidět, že značky, které mají masivní marketingovou kampaň, obrovskou sponzorskou aktivitu, známé osobnosti mezi vrcholovými sportovci jako součást své marketingové strategie udávají směr. Stále více Čechů propadá sportovní vášni a úměrně tomu roste i poptávka po sportovním zboží.

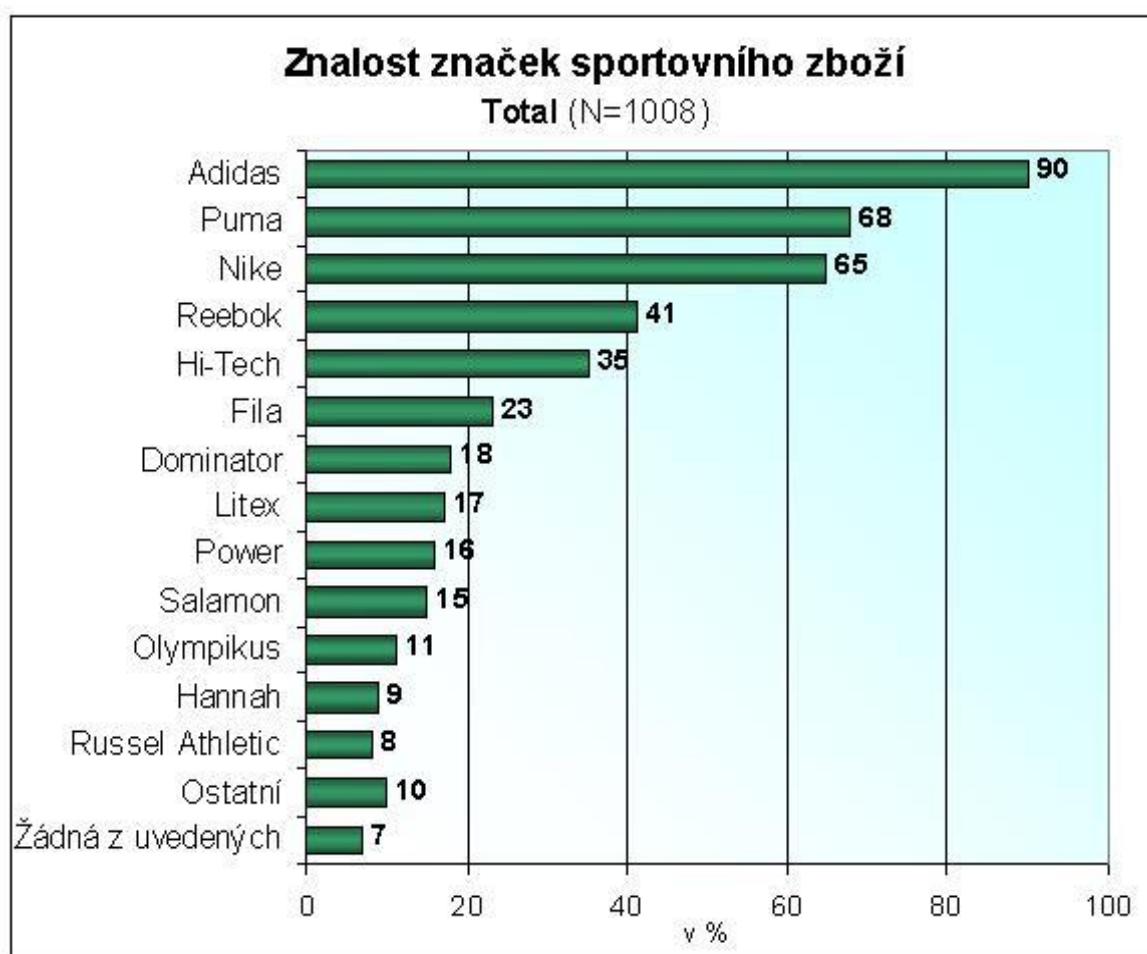
"Zájem o kvalitní sportovní zboží v Čechách dlouhodobě roste, stále více spotřebitelů dává přednost zdravému životnímu stylu, aktivní sport je fenoménem přes všechny věkové skupiny," potvrzuje Martin Fousek z marketingu společnosti Adidas ČR.

Podle průzkumu společnosti Faktum Invenio téměř třetina Čechů nejčastěji nakupuje sportovní vybavení ve specializovaných sportovních prodejnách, až s odstupem následují supermarkety a hypermarkety.

Na českém trhu se v současné době pohybují tři hlavní hráči sportovního zboží Adidas, Nike a Puma. Mezi ženami je pak poměrně silná značka Litex. Nejlépe hodnocenými

značkami sportovního zboží, které Češi znají, jsou Nike a Reebok, Adidas, Puma, Salamon a Russel Athletic. Při výběru sportovního zboží nehraje značka až tak významnou roli. Skoro polovina Čechů by si koupila jinou značku sportovního zboží, pokud by ta jejich nebyla dostupná v obchodě, kde obvykle nakupují. Při rozhodování o nákupu určité značky sportovního vybavení je nejdůležitější vlastní předchozí zkušenost. (viz. Graf č. 1)

Graf 1: Znalost značek sportovního zboží v ČR



Zdroj: PPM FACTUM. *Značky sportovního zboží*. [online]. © 2004-08-04 [cit. 2013-12-11].
Dostupné z: http://www.factum.cz/102_znacky-sportovniho-zbozi

Co se týká hrozeb trhu se sportovním zbožím, je to především počasí během hlavních sezón, jako je letní a zimní, a to samozřejmě hlavně pro prodejny, které nabízejí outdoorové (venkovní) vybavení. Jiné ohrožení může být ve výběru značek, které prodejny nabízejí. Bude tedy záležet od trendu a znalosti značek mezi zákazníky.

2.3 Analýza firemní komunikace ve společnosti SP, a.s.

Možnost provádět analýzu současného stavu firemní komunikace ve společnosti SP, a.s. jsem byl nucen konzultovat s vedením společnosti. Bylo rozhodnuto, že svou analýzu provedu v sídle společnosti a její prodejně v Brně. Následně s výsledkem analýzy seznámím vedení společnosti a ta následně poznatky aplikuje do struktury všech jejich prodejen. Analýzu v prodejně jsem provedl rozdělením firemní komunikace na interní a externí a na závěr jsem jednotlivě shrnul jejich současný stav.

2.3.1 Interní komunikace ve společnosti SP, a.s. – sídlo společnosti a prodejna Brno

Komunikace uvnitř brněnského sídla společnosti je především od vedení firmy k zaměstnancům. Nedá se mluvit o jednotné firemní komunikaci, protože ta uvnitř firmy skoro vůbec nefunguje, respektive funguje velmi chaotickým způsobem a tedy její vnějším projevem jako projevem firemní identity a jako základním zdrojem firemního image nepřispívá ke komunikaci směrem k veřejnosti.

Společnost SP, a.s. si neuvědomuje důležitost interní komunikace jako zdroje zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců, ale i jako reputaci společnosti, nedrží se zásady, že zaměstnanec, který zná směřování firmy, ztotožňuje se s jejími hodnotami a cítí, že je pro ni důležitý, přenáší své pozitivní postoje a pocity k firmě i na své okolí. Komunikační proces v brněnské pobočce (viz schéma č. 5).

Zdroj (Komunikátor) vedení prodejny SPORT PRODEJ pobočka Brno představuje hlavní vedoucí prodejny, který seznamuje zaměstnance, koordinuje, konzultuje a zpracovává dohodnuté úkoly s vedením a.s.

Kódování probíhá v podstatě jen prostřednictvím mluveného slova, častokrát už v tomto stupni přenosu dochází k deformaci informace a nesrozumitelnosti.

Informace je výsledkem kódování, má v prodejně častokrát velmi komplexní charakter, protože vedoucí má na starosti všechny úkoly, a nedokáže delegovat vhodné úkoly na

ostatní, což způsobuje zanedbání důležitých detailů informace a špatnou identifikaci dílčích zpráv a úkolů.

Dekódování jako opačný proces, interpretace symbolů získaných od zdroje nebo příjemce. Zaměstnanec dekóduje informaci odesílatele, v tomto případě vedoucího prodejny na základě dřívějších zkušeností a podle určitých pravidel. Zde opět dochází častokrát k chybám, které se již následně nedají vyřešit a tím k přehlédnutí důležitých faktů, diskontinuitě a prodlužování procesů spojených s danými informacemi.

Médium (Komunikační kanál)

Nejběžnější média přenosu ve společnosti SP, a.s. jsou:

- přímo "z očí do očí",
- telefon.

Zde je možné upozorovat na nedostatek ve využívání jiných médií, které mají trvalejší hodnotu v uchování informace jako například veřejná přednáška, schůze, porada, konference, počítačová síť (intranet nebo internet, oběžník, prohlášení, audiovizuální technika).

Přenos "z očí do očí" má velmi krátké paměťové uchování a při rostoucím množství informací a příjemců se úplně podstata zprávy ztratí a následují nedorozumění a chyby. Ve společnosti SP, a.s., kde je počet zaměstnanců a jejich fluktuace větší, je nutné používat jiná média, která uchovají předmět informace déle a pro více příjemců se stejnou obsahovou základnou.

Příjemce u společnosti SP, a.s. je zaměstnanec.

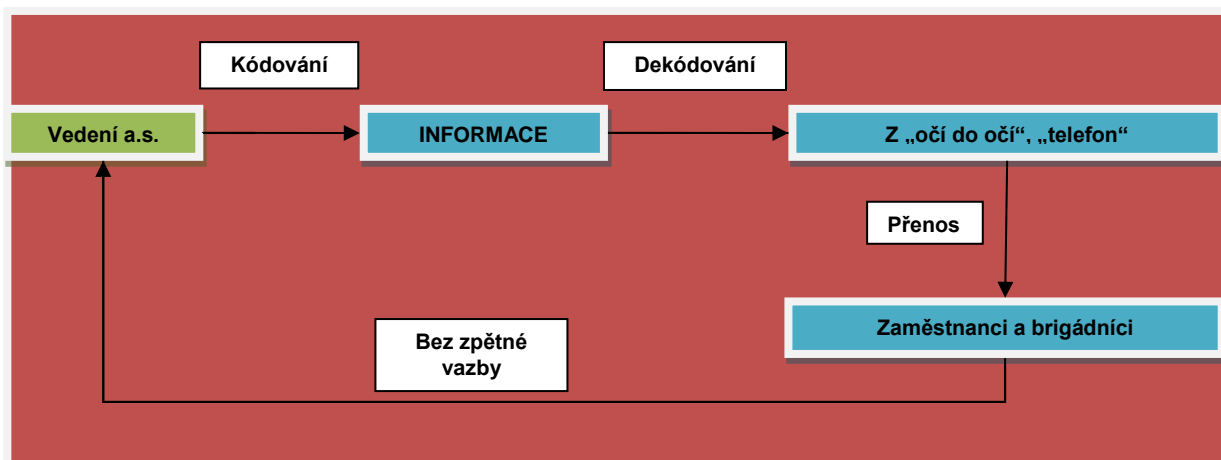
Komunikace je efektivní, jestliže příjemce zná odesílatele - vedoucího prodejny a jeho subjektivní stránky dost dobře na to, aby byl schopen dekódovat jeho informaci. Což samozřejmě není možné v mnoha případech kvůli velké fluktuaci brigádníků během jednotlivých sezón.

Reakce bývá často přijímána s demotivací, protože nedokonalost obsahu informace a její trvanlivost způsobuje nesrozumitelnost a nemožnost si informaci ověřit vícekrát, protože zpráva podána "z očí do očí" je velmi časově náročná a vedoucí prodejny nemá čas na opakování.

Způsob zpětné vazby v brněnské centrále téměř neexistuje. Není na ni čas ani prostor kvůli fluktuaci zaměstnanců a brigádníků, vytížení vedoucího prodejny a laxnímu přístupu ostatních zaměstnanců. Jedním z hlavních nedostatků interního komunikačního

procesu ve firmě je velké množství šumů v komunikaci na různých úrovních komunikačního procesu. Vedoucí prodejny chce předat informaci, která se po cestě k pochopení zaměstnanců často značně zdeformuje. Nejčastější druhy šumů v brněnské pobočce jsou používání nejednoznačných symbolů, porucha komunikačního kanálu (médií), nízká hladina pozornosti příjemce, špatné dekódování informace jako důsledek dezinterpretace, špatné pochopení informace jako důsledek předsudků.

Schéma 5: Interní komunikační proces ve společnosti SP, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Prostředky interní komunikace v brněnské pobočce.

Po rozhovoru s několika zaměstnanci a následně s vedením firmy a následně po zhodnocení pocitu z atmosféry a fungování ve firmě během mé přítomnosti jsem byl velmi zklamán a to průběhem a přístupem. Jediným prostředkem interní komunikace, který jsem upozoroval, byly čepičky a košile zaměstnanců na prodejně s logem firmy ve sjednocených barvách. Je to velmi dobrý vizuální prostředek, který sjednotí zaměstnance a vytvoří alespoň nějakou atmosféru jednoty v prodejně. Bohužel tento prostředek komunikace je zcela nedostačující.

Dále se z prostředků interní komunikace využívají setkání a porady, to však pouze na úrovni vedení, což je určitě důležité, bohužel názory a postřehy zaměstnanců, respektive jejich informování ohledně vize a směřování firmy vůči nižším strukturám

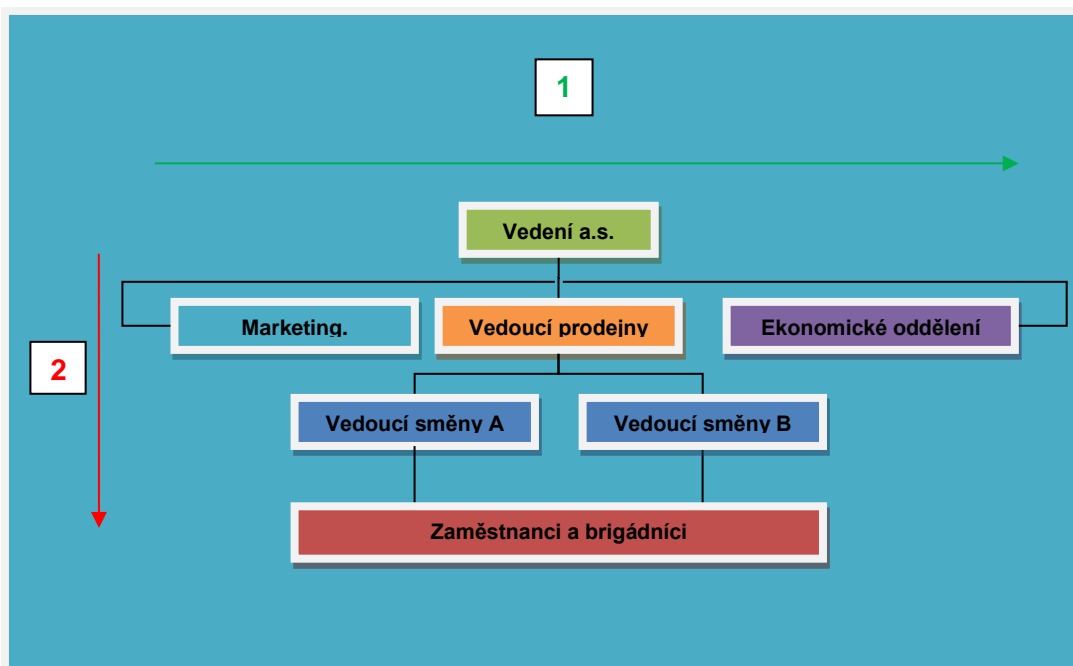
společnosti je zcela mizivé. V sídle společnosti ani v prodejně neexistuje žádná informační dokumentace jako například list, směrnice, nástěnka, bulletin či intranet. Na všeobecné vzdělávací akce není čas a na pravidelné hodnocení zaměstnanců nejsou údajně časové ani personální kapacity.

Informační toky v brněnské pobočce.

Při porovnání ideálního modelu čtyřstupňové komunikace na sestupné, vzestupné, diagonální a horizontální úrovni (viz schéma č. 6) mohu říci, že se ve firmě využívají jen dva z nich, a to sestupný a horizontální tok.

Sestupný tok informací (viz schéma č. 6 tok 2)

Schéma č. 6: Informační toky



Zdroj: Vlastní zpracování.

Vedení směrem k zaměstnancům, nejčastěji jde o pracovní instrukce, popisy práce a vykonání určitého konkrétního úkonu. Jak jsem již zmínil výše, při přenosu informací tímto směrem často dochází k deformování obsahu. Zvláště, když jsou informace v mluvené podobě, stává se, že pracovníci zapomenou nebo při fluktuacích nedorazí informace ke všem z nich.

Horizontální tok informací (viz schéma č. 6 tok 1).

Také se nazývá laterální tok informací, a ve firmě zabezpečuje komunikaci mezi zaměstnanci. Komunikace ve firmě je častokrát využívána jen v neformálních vztazích.

Vzestupný tok informací.

V pobočce se nevyskytuje, jeho zavedení by určitě prospělo atmosféře, i internímu informačnímu toku. Nejjednodušším způsobem jak ho vytvořit, je zavést anonymní poštovní schránky, do kterých zaměstnanci vhazují své nápady a připomínky, už časově náročnější by byly skupinové schůze, porady nebo hlášení. Pozitivním výsledkům vytvoření tohoto toku by byli zaměstnanci podněcováni pocitem, že jejich názor je důležitý, a že aktivně přispívají k chodu nejen brněnské pobočky, ale i společnosti SP, a.s. jako takové.

Diagonální tok informací.

V pobočce prakticky neexistuje.

Hodnocení metody rozhovoru se zaměstnanci brněnské pobočky.

Pro zjišťování atmosféry a vztahů ve firmě jsem použil jako metodu pro analýzu dané situace rozhovor. Vybral jsem si tři odlišné skupiny a to zaměstnance, brigádníky pracující v prodejně a vedoucího prodejny, který je jejich nadřízeným a současně zaměstnancem marketingového oddělení.

Rozhovor se zaměstnanci

Při rozhovoru se zaměstnanci na prodejně jsem použil strukturovaný rozhovor, ve kterém jsem se ptal každého na stejné otázky. Otázky se týkaly vyjádření jejich spokojenosti s vedením, podmínkami v práci, v kolektivu a na celkovou atmosféru v prodejně.

Shrnutí:

Situace ohledně názoru zaměstnanců a brigádníků pracujících na prodejně není vůbec pozitivní, v některých případech bych řekl, že je až zoufalá. Hlavní nespokojenost je v oblasti neexistence žádného ustáleného jednání, problémy jsou v kompetencích, i v informovanosti zaměstnanců, v kritických případech i nedostatečné řešení mnohých problémů ze strany vedení. Nezájem vedení a nedostatek prostoru pro vyjasnění důležitých otázek ohledně podmínek práce, harmonogramu, pracovních postupů, je pro zaměstnance velmi frustrující a častokrát je řešen jen jejich odchodem z firmy.

To má za následek vliv na atmosféru v prodejně mezi jednotlivými zaměstnanci a hlavně obrovský dopad na kvalitu obsluhy zákazníka. Pozitivem je, že zaměstnanci mají motivaci se vzdělávat se a podávat kvalifikované rady zákazníkům, avšak je tu nutná podpora ze strany vedení.

Rozhovor s vedoucím prodejny.

Rozhovor s vedoucím prodejny byl nestrukturovaný, trval asi hodinu, avšak téma rozhovoru byla velmi podobná rozhovoru se zaměstnanci na prodejně. Vedoucí prodejny působí na této pozici již šestý rok a je to velmi progresivní a motivující člověk, který je pro vizi firmy velmi zapálený, avšak chybí u něj manažerské schopnosti jako plánování, delegování na nižší úroveň a využívání více nástrojů komunikace najednou. Taktéž nemá patřičné vzdělání v oboru marketingu.

Shrnutí:

Možné nedostatky v řízení chodu prodejny a atmosféry v ní a tím i firmy jako takové jsou určitě zapříčiněny nedostatečnou kvalifikací vedoucího prodejny v oboru, protože opomíjí nejdůležitější zdroje, na kterých firma stojí, a těmi jsou její zaměstnanci, kteří zboží prodávají a jsou v přímém kontaktu se zákazníky, a tedy mají v rukou takřka reputaci a finanční výsledek firmy. Je nezbytné začít se zabývat touto problematikou, a podle mého názoru při tak velkém vytížení této osoby není možné zajistit zlepšení situace ve firmě. Jako východisko nacházím vznik personálního oddělení ve firmě, respektive alespoň spolupráci s personalistou, který se bude této oblasti cíleně věnovat.

Rozhovor se zaměstnancem marketingového oddělení.

Poslední rozhovor byl se zaměstnancem marketingového oddělení, který je i jediným zaměstnancem tohoto oddělení. Mladý, průbojný člověk s ekonomickým vzděláním, který se jako koníčku i závodně věnoval cyklistice a parašutismu. Rozhovor byl nestrukturovaný a výsledkem byly následující závěry.

Shrnutí:

Nedostatečné kapacity v rámci personálu v jednotlivých odděleních a příliš mnoho úkolů pro jednoho člověka způsobuje diskontinuitu, neefektivnost a zpomalování procesů ve firmě. Za hlavní problémy považují dotázání nezodpovědnost při plnění úkolů a jejich časové zpoždění, což vytváří ve firmě tlaky a nepříjemnou atmosféru, neexistenci informačního systému a systému firemní dokumentace. Nejasné strategické

plánování z důvodu slabé komunikace s majiteli firmy. Nepracuje se jako tým, ale jako jednotlivci.

Současný stav interní komunikace v brněnské pobočce.

V podstatě mohu stav v brněnské pobočce zhodnotit následovně, pobočka má největší problémy v interní komunikaci s neschopností plně delegovat, řídit a zaměřit se spíše na postupy jako cíle a nedostatečné vytížení, kde výše uvedené problémy provází nedostatek jasné a otevřené komunikace. Postupně firma ztrácí kvalitní zaměstnance, protože není schopna postarat se o ně dlouhodobě. Zaměstnanec se v dlouhém období už nezaměřuje jen na výšku platu, ale zároveň potřebuje cítit, že je pro firmu důležitý, je její součástí a nesmírně důležité je sladit jeho cíle s cíli společnosti, jinak je výsledkem vysoká fluktuace, nedorozumění, špatná atmosféra na pracovišti, nedůvěra a následně pokles tržeb z důvodu poklesu počtu nákupů, který byl jen následkem nespokojenosti zákazníků s obsluhou. Tento začarovaný kruh velmi rychle nabere rychlost a jen velmi těžko jej lze zastavit bez menších ztrát, identifikovat příčinu a obnovit přinejmenším stav, jaký byl před začátkem této laviny.

2.3.2 Externí komunikace ve společnosti SP, a.s. – sídlo společnosti a prodejna Brno

Veškerá komunikace, kterou společnost vyvíjí navenek. Vztahy s vnějším prostředím firmu vážou se zákazníky, spotřebiteli, klienty, zprostředkovateli, obchodními partnery a konkurencí. Specifickým typem komunikace s vnějším prostředím je marketingová komunikace. Prostřednictvím ní společnost SP, a.s. informuje o svých produktech, zprostředkovává kontakt mezi prodávajícími a kupujícími a podporuje proces výměny.

Formy externí marketingové komunikace společnosti.

- reklama,
- image a
- PR.

Nejvíce je zde využívána reklama - inzeráty ve specializovaných časopisech, letáky, prospekty, plakáty, poutače. V roce 2010, 2011, 2012, 2013 využila i rozhlasové spoty v brněnském fiktivním rádiu „SPORTU ZDAR“ zaměřeného na cestovní ruch, turistiku, sportovní akce a přenosy sportovních zápasů a to v rámci velké marketingové kampaně. Společnost se také každoročně účastní a prezentuje své kvality na fiktivních veletrzích

doma – Sport Brno, Sport Ostrava, ale i v zahraničí prostřednictvím výstavního stánku, katalogů, expozice a prezentačních předmětů jako např. visačky, nálepky, úvazy na čluny a snowboardy s vlastním logem.

Marketingová značka „SP“ (Sport prodej) postupně dostává svou konkrétní ucelenou podobu a má nesmírný význam. Společnost si dala zpracovat designérský manuál podnikových barev, loga, podnikového charakteristického oblečení jako jsou košile, trička, bundy, prezentační předměty, vizitky, hlavičkový papír. Internetová prezentace se neustále zdokonaluje a pomocí fiktivní firmy Co-int s.r.o., se dostal na vyšší úroveň i internetový obchod společnostia společnost následně obsadila, svou již dnes stálou pozici v internetových vyhledávačích.

PR, tedy Public Relations, jsou v menší míře zastoupeny rozhovory pro různé specializované časopisy (např. fiktivní Sport Revue nebo Winter) a internetové portály (např. fiktivní www.horodolokolo.cz), poradny o golfu, kanoistice, lyžování, cyklistice a podobně.

Dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků.

Externí komunikace v brněnské pobočce je hodnocena i z výsledků dotazníkového šetření na vzorku 151 dotazníků (viz příloha C. 6. 1.)

Dotazníky vyplnili zákazníci prodejny sportovních potřeb v jedné nejmenované firmě z ostravského regionu, kde byl dotazník použit po dohodě s vedením prodejny a následně využit v této diplomové práci jako výzkum ve fiktivní firmě.

Struktura zákazníků brněnské pobočky.

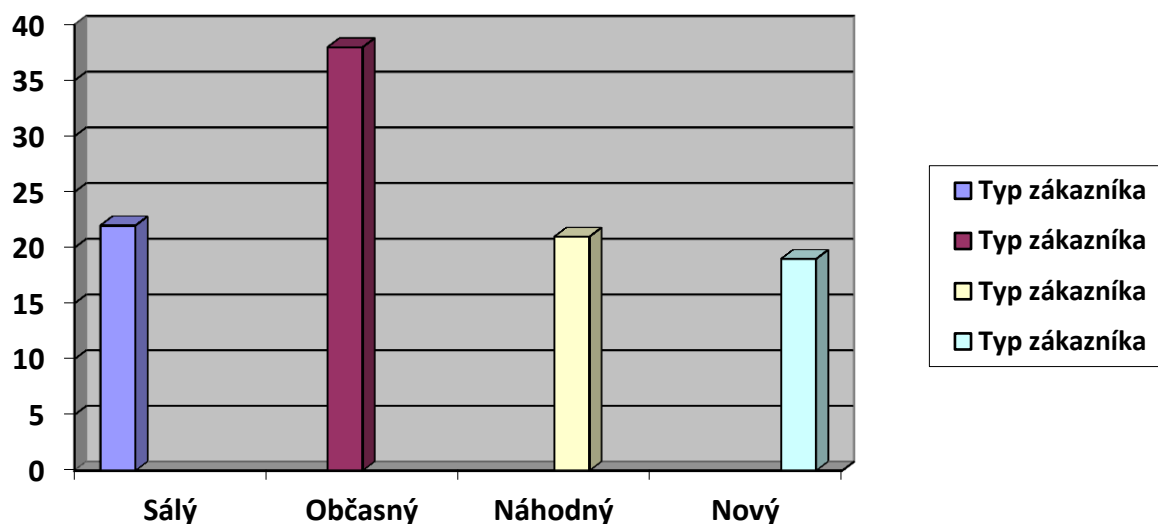
Z tabulky č. 1 je zřejmé, že převážnou část klientely tvoří občasní zákazníci, převážně muži ve věku 18 - 39 let, středního a vyššího vzdělání.

Stálí zákazníci tvoří 22 % z celkového počtu. Zastoupení žen a mužů v této kategorii je poměrně rovnoměrné a věková skupina je od 18 - 39 let se středoškolským a vysokoškolským vzděláním.

Nezanedbatelné není ani 19 % zastoupení nových zákazníků, kterými jsou majoritně mladí lidé ve věku od 18 – 30 let. Z analýzy dotazníků vyplývá, že 50% nových zákazníků se dozvědělo o brněnské pobočce tím, že chodí přímo kolem prodejny. Dalších 30% z nich z internetu a doporučení od známých.

S otázkou číslo 1 úzce souvisí i otázka číslo 10 dotazníku - Identifikační údaje (viz tabulka č. 1). Je potřebná k přesnějšímu specifikování segmentu zákazníků. Ze vzorku dotazovaných byly zjištěny následující údaje.

Graf 2: Zákazníci brněnské pobočky



Zdroj: Vlastní zpracování.

Identifikace podle pohlaví naznačuje, že se v prodejně zastaví převážně muži, zastoupení žen samozřejmě není také zanedbatelné (38%).

Věková skupina zákazníků se obecně pohybuje ve většině mezi 18 – 39 let.

Dosažené vzdělání má také relativní vypovídací hodnotu i o finančním stavu zákazníků, kde vysoké procento vysokoškolsky vzdělaných lidí (44%) je jen dobrým znamením společnost SP, a.s.

Prostředky nynější externí komunikace se zákazníky měly následující výsledky. Osvědčilo se zviditelnění samotné prodejny neónovým osvětlením a zvětšením poutače na samotné prodejně s nápisem „SPORT PRODEJ“, kde až 65 % zákazníků uvedlo tuto možnost, jako způsob kterým se dozvěděli o prodejně.

Tabulka 1: Spektrum zákazníků brněnské pobočky

Pohlaví:	Muži	62%
	Ženy	38%
Věk:	18-29	37%
	30 -39	38%
	40 - 49	18%
	50 - víc	7%
Vzdělání:	ZV	2%
	SŠ	54%
	VŠ	44%
Region:	Brno	93%
	Jiný	7%

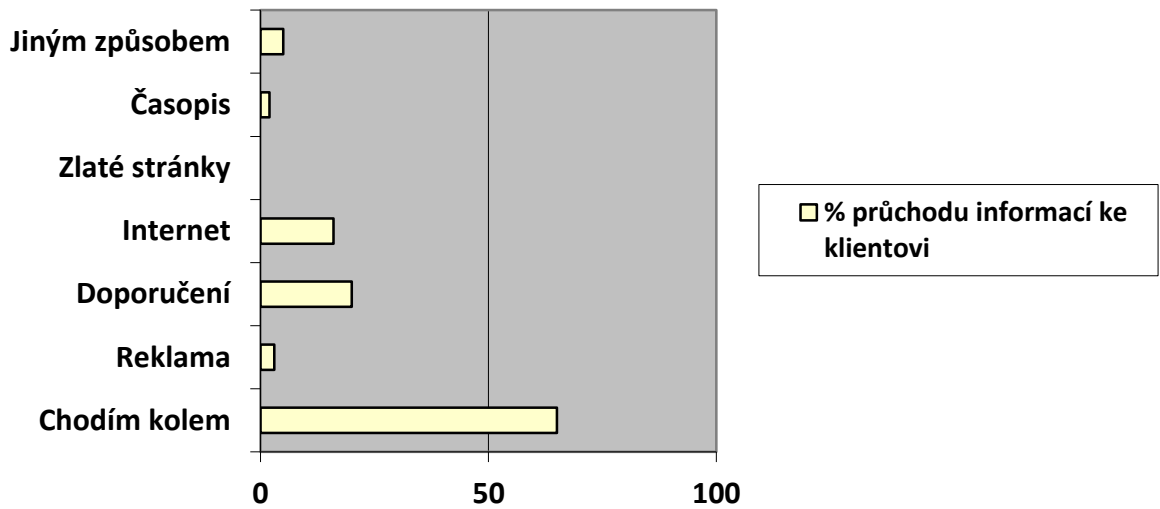
Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak jste se dozvěděli o řetězci „SPORT PRODEJ“ pobočka Brno?

Na druhém místě je doporučení od známých, což je viditelným následkem spokojenosti zákazníků ve formě kladného slova z úst, pozitivní orální reklama je jedním z neúčinnějších prostředků reklamy a je těžké ji ovlivňovat, či uměle vytvořit. Internet a webové stránky, jakož i reklama na společenských portálech je dalším prostředkem, který by firma měla využívat možná ještě ve větší míře.

Naopak firma by měla zvážit použití rozumných a pro firmu dostupných finančních prostředků do propagace prostřednictvím billboardů a reklamy, inzerce ve specializovaných časopisech a zcela vyloučit Zlaté stránky, protože efektivita těchto marketingových nástrojů vyšla z dotazníkového šetření jako velmi malá.

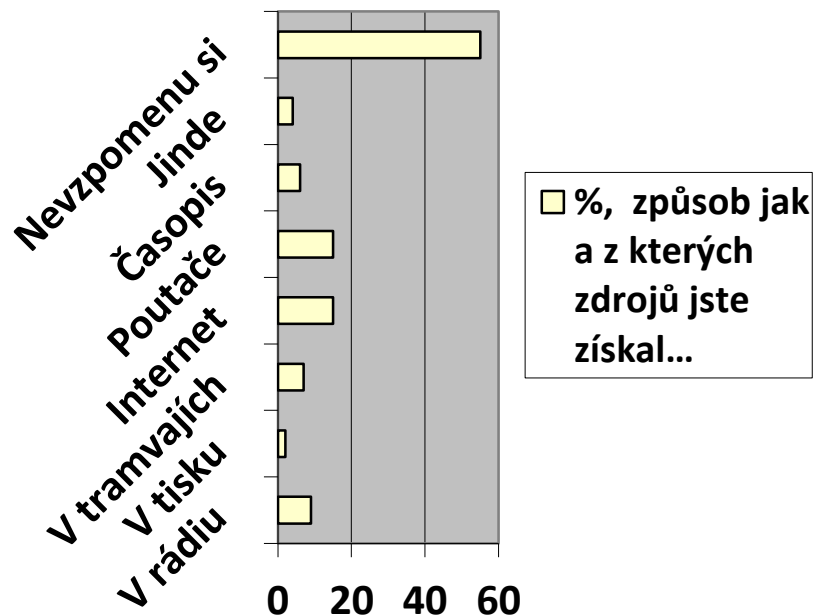
Graf 3: Jak jste se dozvěděli o řetězci „SPORT PRODEJ“ pobočka Brno?



Zdroj: Vlastní zpracování.

Toho důkazem je i následující graf č. 4, kde se cca 55% zákazníků vyjádřilo, že si nepamatuje na žádnou reklamu spojenou se značkou „SP“.

Graf 4: Reklama značky „SP“ prezentována různými způsoby

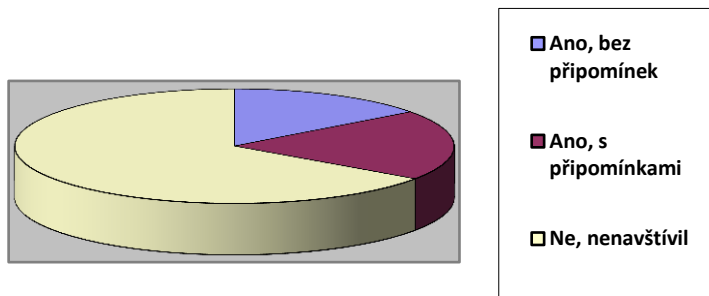


Zdroj: Vlastní zpracování.

Navštívili jste již fiktivní webové stránky „www.sp.cz“?

Internet je jedním z nejvýhodnějších nástrojů pro firmu a i odezva na kvalitu propagace firmy na internetu je velmi dobrá, čehož výsledkem je i odpověď dotázaných na otázku z grafu č. 5, kde 50 % zákazníků stránku navštívilo, a 47 % zákazníků se stránka líbila.

Graf 5: Návštěvnost a názor na firemní portál www.sp.cz

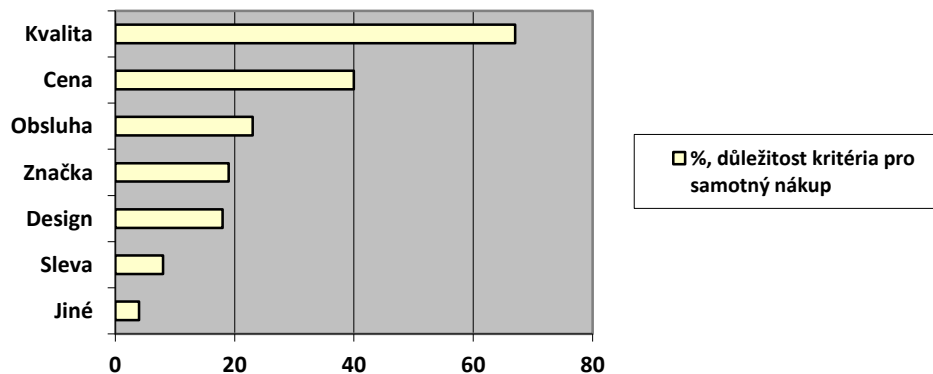


Zdroj: Vlastní zpracování.

Která kritéria upřednostňujete při nákupu?

Odpověď na tuto otázku dotazníku opět poukázala na klientelu prodejny a také ukázala na směr, kterým se prodejna snaží zákazníka uspokojit. Kvalita je na prvním místě (viz graf č. 6), je to také jeden z hlavních a dle mého názoru nejdůležitějších nástrojů při konkurenci s hypermarkety a další konkurencí.

Graf 6: Kritéria při nákupu v prodejně „SPORT PRODEJ“



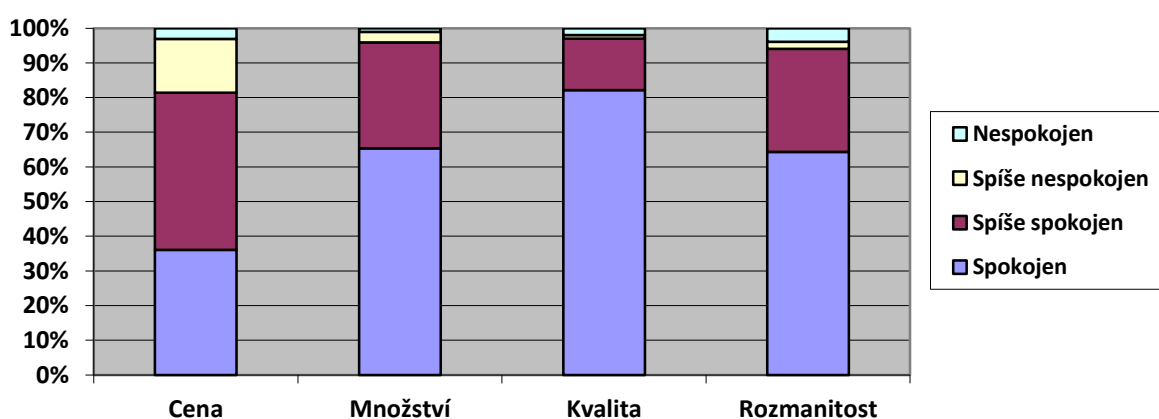
Zdroj: Vlastní zpracování.

Při vyšších cenách zboží, by měla firma myslet na zajištění kvality zaměstnanců, což znamená mít silnou interní komunikaci ve firmě, aby vytvořila podmínky pro uspokojení požadované kvality obsluhy, která je na třetím místě v nejdůležitějších kritériích nákupu pro zákazníky. Z dotazníků je možné zjistit také, že kvalitní obsluhu očekává více mužů než žen.

Spokojenost zákazníků s prodejní brněnskou pobočkou a obsluhou?

Spokojenost zákazníků s nabídkou zboží v prodejně nám zobrazuje Graf č. 7. Vysoké procentuální zastoupení (více než 60%) zákazníků je zcela spokojeno s množstvím, kvalitou a rozmanitostí zboží. Větším problémem je cena, která je často pojata jako vysoká, na druhé straně je tato výhoda kompenzována kvalitou zboží a dostupností specializovaných sportovních značek a zboží.

Graf 7: Spokojenost zákazníků s nabídkou zboží



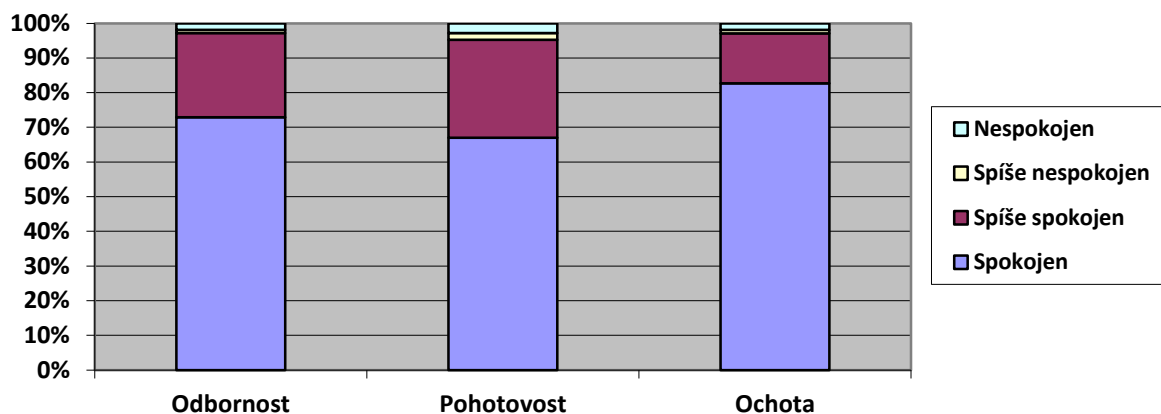
Zdroj: Vlastní zpracování

Obsluha je jedním z nejdůležitějších kritérií nákupu, a proto hodnocení je velmi důležitou zpětnou vazbou pro vedení firmy. V celkovém posouzení je obsluha po stránce odbornosti, pohotovosti a ochoty, pro více než 90% zákazníků spíše pozitivní.

Indikátorem nespokojenosti je v malé míře však pohotovost zaměstnanců (viz graf č. 8), což by mohlo při pokračující tendenci ohrozit klientelu a proto by se firma měla

zamyslet nad tímto faktorem jako nad potenciálním ohrožením a hledat cestu ke zlepšení momentálního stavu.

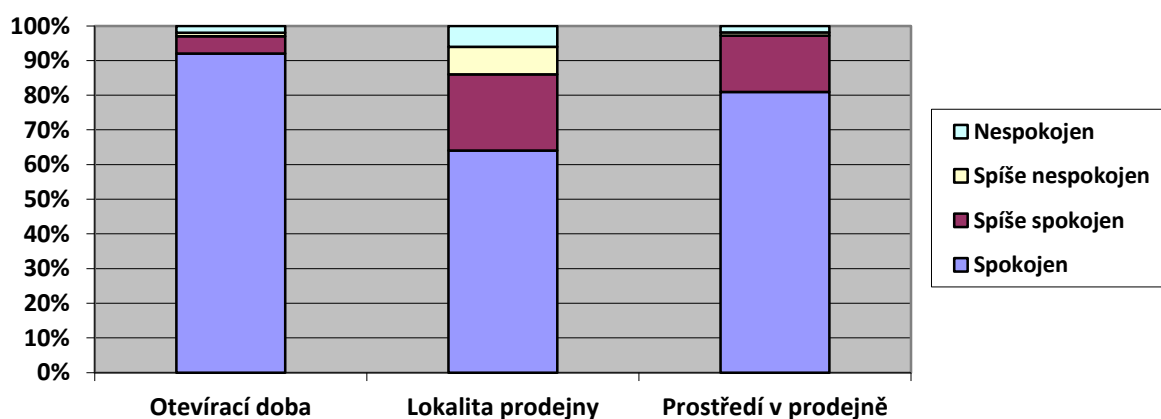
Graf 8: Spokojenost zákazníků s obsluhou v brněnské pobočce



Zdroj: Vlastní zpracování.

Pozitivní výsledek mělo i opakované zjištění spokojenosti s prodejnou (viz graf č. 9), kde se osvědčila otevírací doba prodejny, která je standardní.

Graf 9: Spokojenost zákazníků s prodejnou „SPORT PRODEJ“



Zdroj: Vlastní zpracování.

V malé míře je vidět nespokojenost s lokalitou prodejny, avšak při tolika pozitivních faktorech, které jsou pro zákazníka důležité, se dá od tohoto nedostatku odhlédnout, protože je velmi obtížné i finančně náročné, zabývat se jeho krátkodobým vyřešením. Není však na škodu, brát tento nedostatek jako výzvu v dlouhodobější perspektivě směřování firmy.

Splátkový prodej.

Řešením pro potřeby zákazníků je i nabídka splátkového prodeje, kterou lze za výhodných podmínek využít při nedostatku finančních prostředků některých zákazníků. V dnešní době je tento produkt často využíván hlavně pro zboží dlouhodobější spotřeby, do kterého lze zařadit i sportovní zboží jako např. kajak, lyže či kolo. Při vyšších částkách, které toto zboží vyžaduje, je využití tohoto produktu pro zákazníky příjemné, protože mohou zboží používat, i když celkovou částku zaplatí až po čase. Z dotazníků jsem však zjistil, že na otázku využívání splátkového prodeje (viz tabulka č. 2) jej z celkového počtu dotázaných využili jen dva.

Tabulka 2: Využití splátkového prodeje zákazníky prodejny „SPORT PRODEJ“

1.

NE	149
ANO	2

Zdroj: Vlastní zpracování.

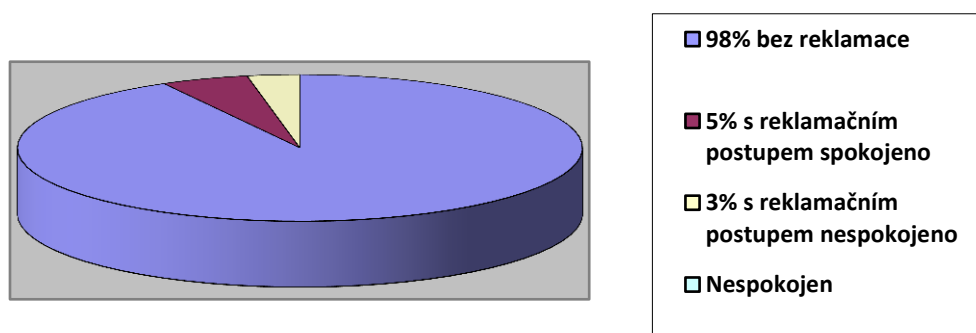
Během rozhovoru s vedením jsem byl seznámen s tím, že v době vyplňování dotazníků byl systém splátkového prodeje dost komplikovaný, a ne až tak výhodný pro zákazníky a také lidé o něm ani nevěděli, což svědčilo o slabé interní komunikaci mezi zaměstnanci i propagaci tohoto produktu navenek.

Reklamační podmínky.

Otázku č. 8 v dotazníku (viz příloha 6. 1.) jsem vložil do dotazníku z toho důvodu, že je důležité, aby měl klient možnost zpětné vazby s prodejnou. Je bezpodmínečně nutné, aby měla každá prodejna pro zákazníka připraven průhledný a plně pochopitelný reklamační řád a jasně definované podmínky pro reklamaci. Výsledek byl vcelku

pozitivní a to opět potvrdilo kvalitu prodáváného sportovního zboží, protože více než 92% dotázaných zákazníků žádné zboží nikdy nereklamovalo. Zbytkových 8% bylo v převaze 5% s průběhem reklamace spokojených. (viz graf č. 10).

Graf 10: Spektrum reklamací v brněnské pobočce „SPORT PRODEJ“



Zdroj: Vlastní zpracování.

Názor zákazníka.

Otázka číslo 9, cituji: *"Upřímně, co Vám společnost SP, a.s. nenabízí a v nabídce to postrádáte? Vaše přání nás zajímají."*

Tato otázka, musí být pro vedoucího prodejny velmi přínosná a hodnotná, protože má být podnětem k vyslovení subjektivního názoru, postoje či návrhu na zlepšení chodu či konkurenceschopnosti firmy ze strany zákazníků. Jen 22% dotázaných odpověděli na tuto otázku, vybírám nejčastěji zmíněné.

Citace respondentů:

„Problém s parkováním v blízkosti prodejny.“

Tento názor poukazuje na problém dnešní situace s parkováním v Brně. Stále více lidí jezdí auty a je velký problém s parkovacími kapacitami, což znevýhodňuje prodejny, které nemají tyto prostory zabezpečené, na druhé straně se parkovací místa stávají obrovskou konkurenční výhodou těch, kteří je zajistí. Je to dobrý ukazatel pro ty,

kterí tuto diplomovou práci použijí ke tvoření tvorby komunikační strategie ve vlastním podniku.

„Požadavek na širší výběr v dámské velikosti XXL“, „Širší výběr dětského zboží“, „Rozšíření sortimentu zimního oblečení.“

Tyto nedostatky se odráží v zaměření firmy a to hlavně na lyže, lyžáky, snowboardy a kola. Oblečení je zatím jakýmsi doplňkovým sortimentem, což však může být zbytečná finanční ztráta pro firmu, když je zřejmé, že zákazníci tyto služby požadují a firma jim je ale nenabízí. Také může dojít k odlivu zákazníků právě z tohoto důvodu, ve spojitosti s ne až tak strategickou lokalitou prodejny. Může se tedy stát, že se zákazník rozhodne nakupovat pohodlněji pod jednou střechou, která nabízí vše na jednom místě a má zároveň dobré parkovací podmínky.

„Kvalitnější výběr snowboardové výbavy.“

Prodejna „SPORT PRODEJ“ má určitou předdefinovanou skladbu zboží z minulosti a to zaměření se zejména na sjezdové a běžecké lyže plus lyžáky a proto by bylo pro ni dobré rozšířit úroveň kvality sjezdových lyží i o širší nabídku snowboardů, které jsou lákadlem hlavně pro nynější mladší kategorie zákazníků. S tím souvisí i nabídka oblečení pro tento sortiment zákazníků.

„Rezervace po internetu.“

Nezastavitelný trend potřeby rozšiřování služeb po internetu by měl být jedním z klíčových faktorů, kterými by se firma měla zabývat, opět i z pohledu ne až tak výhodné polohy prodejny, ale i výsledkem zjištění způsobu získávání nových zákazníků.

Stav externí komunikace v brněnské pobočce.

Celkově lze charakterizovat externí komunikaci brněnské pobočky SPORT PRODEJ jako poměrně úspěšnou, až na některé detaily. Pobočka je bohužel velmi jednostranně orientovaná, používá jen přímé nástroje externí komunikace, jejichž trvání je velmi krátké, tj. jen po dobu zveřejňování reklamy, článků či poutačů. Společnost se nezaměřuje na nepřímé formy jako je podpora určitých sportovních akcí, buď pro děti, či jednotlivých sportovců, nevyužívá možnost vybudování si vztahu k zákazníkovi nejen jako k objektu, který má v kapse peníze, ale i jako k člověku, který má své potřeby, radosti i starosti. Právě tento nástroj je velmi silný prostředek k vytvoření si stálých a věrných zákazníků.

Shrnutí:

Je zapotřebí zcela přesně cílit marketingovou strategii a vybírat nástroje, protože segment trhu zákazníků lze velmi přesně určit z dotazníkového šetření. Dalším pozitivem je, že hlavní cíl společnosti SP, a.s. je být prvotřídní specializovanou prodejnou sportovního zboží a to se shoduje s požadavky jejich zákazníků jako nejdůležitějšího kritéria pro jejich nákup. Dedukcí je možno usoudit, že stav externí komunikace je dostatečně silnou stránkou a tedy důležitější bude zaměřit se na komunikaci interní.

2.4 Situace v České republice ohledně interní komunikace

Pro lepší orientaci v tématu ještě uvádím informace ohledně situace v oblasti interní komunikace v České republice, což může napomoci ke srovnání ostatních firem v tomto směru s fiktivní společností SP, a.s. a jejího nynějšího stavu.

Podle průzkumu trhu interní komunikace organizovanou společností Top vision vyplývá, že mnoho významných podniků působících na českém, ale i slovenském a polském trhu začíná na interní komunikaci tvrdě pracovat. V některých podnicích vycházejí ze znalostí svých nadnárodních matek a snaží se s úpravami aplikovat globálně know-how na lokální podmínky České republiky. Jinde připravují a realizují vlastní strategii, hlavně s důrazem na vlastní firemní kulturu. Pro každou společnost zabývající se tímto tržním marketingem je to tedy další výzva, kde trend určující efektivitu a úspěšnost podniků jde cestou firemní, a zejména interní komunikací firem. Závisí tedy jen na přístupu vedení firmy, jaký směr si vybere. Moje doporučení uvádím na závěr po zhodnocení SWOT analýzy.

2.5 SWOT analýza brněnské prodejny

SWOT analýza nemá rozpracovanou jednotnou metodiku. Během čtyř desetiletí jejího

uplatňování bylo vyvinuto několik modifikovaných postupů. Proto jsem použil postup, který běžně používám ve své odborné praxi a je osvědčený pro hodnocení firmy. Samozřejmě je podložen teoretickými informacemi z literatury a také postupy uplatňovanými během seminářů na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze v hodinách managementu.

Identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Výchozím krokem SWOT analýzy byla hlavně identifikace:

- a) externích faktorů, které je nutné chápat jako klíčové z pohledu vytváření příležitostí a hrozeb pro firmu,
- b) základních dovedností a schopností, které vytvářejí silné a slabé stránky společnosti SP, a.s.

Ke zkoumání vlivu externích a interních faktorů a identifikaci příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek ve mnou vybrané virtuální společnosti, ale i u jiných analýz je vždy potřeba využít informace z osobní zkušenosti a času, stráveného v dané firmě či prodejně. (Viz tab. 3). Externí analýza slouží k určení strategických hrozeb a příležitostí v okolním prostředí (a také v širším národohospodářském a globálním rozsahu). Proces analýzy vnějšího prostředí jsem přehodnotil na základě následujícího postupu:

- a) obecná charakteristika prostředí trhu se sportovním zbožím,
- b) zkoumání vlivu externích trendů v oblasti sportu pomocí analýzy PEST.

Analýza PEST se skládá ze čtyř faktorů:

- politicko-právní faktory,
- ekonomické faktory,
- sociálně-kulturní faktory,
- technologické faktory.

c) klasifikace výsledků - výsledky externí analýzy jsem rozčlenil na hrozby a příležitosti, a intuitivními metodami (brainstorming, brainwriting) určil čtyři nejdůležitější příležitosti a čtyři nejzávažnější hrozby. (Viz tab. 3).

Interní analýza zkoumá a interpretuje vnitřní schopnosti firmy. Výsledky analýzy se označují jako silné a slabé stránky. Významnou úlohou této interní analýzy je vyhledat mezi silnými stránkami ty, které jsou na mimořádné úrovni a zároveň jsou základem pro strategii firmy. Proces analýzy vnitřního prostředí byl následující:

a) Inventarizace zdrojů - využil jsem opět obsah předešlého projektu dotazníku se zákazníky fiktivní brněnské pobočky „SPORT PRODEJ“ a vybral nejvlivnější faktory metodou preference a četnosti.

b) klasifikace výsledků - mezi silnými stránkami nám zůstalo pět klíčových. Mezi slabými stránkami klíčové zranitelnosti mělo zastoupení také pět stránek. Vytvoření tabulky klíčových externích a interních faktorů pro numerické zpracování SWOT analýzy.

Numerické zpracování výsledné SWOT analýzy.

Zvážení vybraných znaků silných a slabých stránek jsem převedl pomocí rozhodovací matice (viz tabulky č. 4, 5).

Tabulka 3: Faktory SWOT analýzy brněnské pobočky „SPORT PRODEJ“

S - Silné stránky:		W- Slabé stránky:	
S1	Kvalitní obsluha- specializovaný kolektiv.	W1	Lokalita, nedostatečné parkovací prostory.
S2	Dobré jméno firmy.	W2	Vysoké ceny zboží.
S3	Dlouhá otevírací doba.	W3	Chybějící interní komunikace.
S4	Mnoho nových zákazníků získává firma přes internet.	W4	Nevyužitý splátkový prodej.
S5	Vysoká specializovanost zboží.	W5	Neodbornost brigádníků.
O - Příležitosti:		T - Ohrožení:	
O1	Pozitivní vývoj trhu se sportovním zbožím.	T1	Sezónnost – špatné počasí.
O2	Módní trend sportu.	T2	Nižší ceny konkurence.
O3	Spolupráce s profesionálními sportovci.	T3	Hypermarkety.
O4	Rozšiřování služeb cestou internetu.	T4	Upřednostňování jiných komerčních značek.

Zdroj: Vlastní zpracování.

1)

Při hodnocení jsem porovnal důležitost jednotlivých znaků navzájem. Je věcí metodika, jakou škálu porovnávání zvolí. Já jsem zvolil hodnocení pomocí tří stupňů:

„I“ pokud je důležitější než srovnávaný,

„0“ znak je méně důležitý než srovnávaný,

„0,5“ váha znaků je stejná.

Z tabulek č. 4, 5 je možné vidět, že žádný z vybraných faktorů silných i slabých stránek není z párového hodnocení zanedbatelný, protože váhy nejsou menší než 10 ze 100 a proto jsem vzal v úvahu všechny a žádný nevyločil.

Váhy faktorů příležitostí a hrozeb není snadné odhadnout ani expertním odhadem, proto jsem ponechal všechny z tabulky 1 bez určování vah a považoval je všechny za validní.

2)

Následovalo vyhodnocení intenzity vzájemných vztahů jednotlivých pohledů navzájem. Pro hodnocení jsem sestavil základní matici (viz tab. 6), ve které jsem vzájemně posoudil relevantnost a intenzitu vztahů jednotlivých pohledů, zejména však S - O; S - T, W - O a W - T.

Tabulka 4: Určení vah faktorů silných stránek pro SWOT analýzu

S -silné stránky		S1	S2	S3	S4	S5	Suma	Váhy
S1	Kvalitní obsluha a specializovaný kolektiv.	X	0,5	0,5	1	1	3	30
S2	Dobré jméno firmy	0,5	X	0,5	0,5	0,5	2	20
S3	Dlouhá otevírací doba	0,5	0,5	X	1	0,5	2,5	25
S4	Mnoho nových zákazníků získává firma cestou internetu.	0	0,5	0	x	0,5	1	10
S5	Specializovanost zboží.	0	0,5	0,5	0,5	x	1,5	15
Suma							10	100

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro hodnocení vzájemných vazeb jsem použil víceúrovňovou škálu (1 - 5, přičemž hodnota 1 označuje ambivalentnost; hodnota 5 úzký vztah), při pozitivním vztahu pro hodnocený objekt jsem zvolil kladné znaménko, pro negativní znaménko záporné.

Tabulka 5: Určení vah faktorů slabých stránek pro SWOT analýzu

W -slabé stránky		W1	W2	W3	W4	W5	Suma	Váhy
W1	Lokalita, chybějící parkovací prostory.	x	0,5	0	0,5	0,5	1,5	15
W2	Vysoké ceny zboží.	0,5	X	0	0,5	0,5	1,5	15
W3	Chybějící interní komunikace.	1	1	X	1	1	4	40
W4	Nevyužitý splátkový prodej.	0,5	0,5	0	x	0,5	1,5	15
W5	Neodbornost brigádníků.	0,5	0,5	0	0,5	x	1,5	15
Suma							10	100

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pozitivní hodnocení (+), ve smyslu pozitivního vlivu na firmu znamená, že:

- silné stránky firmy budou vytvářet výhody nebo paralyzovat narůstající problémy v externím prostředí nebo,
- slabé stránky firmy budou zmírňovány nebo eliminovány změnami v prostředí.

Negativní hodnocení (-), ve smyslu negativního vlivu na firmu znamená, že:

- silné stránky firmy budou redukovány nebo paralyzované klíčovými externími změnami

a

- slabé stránky firmy budou zabraňovat překonávání problémů spojených se změnami externího prostředí, nebo budou těmito změnami zvýrazňovány.

Hodnocení neutrální (0) znamená, že:

- běžné silné a slabé stránky firmy by neměly být ovlivněny externími změnami.

Tabulka 6: Matice vztahů SWOT analýzy brněnské pobočky „SPORT PRODEJ“

		Interní faktory											Výsledné hodnocení	
		S - silné stránky					W - slabé stránky					Součet hodnocení O,T/W		
		S1	S2	S3	S4	S5	Součet hodnocení O,T/S	W1	W2	W3	W4			W5
Kulík externí faktory	O1	4	4	4	4	3	19	2	3	2	0	1	8	27
	O2	5	4	3	2	3	17	3	3	1	0	3	10	27
	O3	2	4	1	4	3	14	3	1	0	1	2	7	21
	O4	0	3	1	4	5	13	4	1	1	3	0	9	22
	T1	3	3	0	-2	-4	0	0	-3	0	0	0	-3	-3
	T2	-3	-3	-2	-1	-4	-13	-3	-4	0	2	-4	-9	-22
	T3	-2	1	2	0	3	4	-4	-3	0	0	-4	-11	-7
	T4	-3	2	0	0	-4	-5	-3	-2	0	0	-3	-8	-13
Součet hodnocení S, W		6	18	9	11	5	49	2	-4	4	6	-5	3	52
Váhy S a W		30	20	25	10	15		15	15	40	15	15		

Zdroj: Vlastní zpracování.

3)

Vyhodnocení výsledků současného stavu

Z následujících tabulek můžeme vidět pořadí jednotlivých faktorů, tak jak vyšly po numerickém zpracování SWOT analýzy brněnské pobočky „SPORT PRODEJ“ a jak byly zaneseny do tabulek.

Tabulka 7: Vyhodnocení silných stránek

S - Silné stránky					
Pořadí	1.	2.	3.	4.	5.
S1				x	
S2	x				
S3			x		
S4		x			
S5					x

Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejsilnější silnou stránkou společnosti SP, a.s. pobočka Brno podle výsledků SWOT analýzy je S2 - dobré jméno firmy a za ní S4 - mnoho nových zákazníků získává firma přes internet. Z tohoto výsledku je patrné, že by firma měla stále více usilovat o udržení dobrého jména, z čehož vyplývá i pohled na slabé stránky, kde nejslabší stránkou firmy je W5 - neodbornost brigádníků, to může být v budoucnosti firmy problém, protože kvalita zaměstnanců je v tomto případě nejdůležitějším faktorem.

Tabulka 8: Vyhodnocení slabých stránek

W - Slabé stránky					
Pořadí	1.	2.	3.	4.	5.
W1			x		
W2		x			
W3				x	
W4					x
W5	x				

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 9: Vyhodnocení příležitostí

O - Příležitosti				
Pořadí	1.	2.	3.	4.
O1	x			
O2	x			
O3				x
O4			x	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 10: Vyhodnocení hrozeb

T - Hrozby				
Pořadí	1.	2.	3.	4.
T1				x
T2	x			
T3			x	
T4		x		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ve spojitosti s druhou nejslabší stránkou, se objevuje specifická zákaznická, kterými jsou podle výsledků dotazníku hlavně osoby mezi 30 – 50 lety s vysokoškolským vzděláním a bydlištěm v Brně, kteří budou určitě očekávat profesionalitu, a příjemný přístup ze strany zaměstnanců.

Příležitosti mají všechny číslo výsledného hodnocení nad 20, proto je rozumné uvažovat o všech variantách. Neefektivnější by bylo vedle daných slabých a silných stránek firmy zaměřit se na zcela klíčové příležitosti O1 - pozitivní vývoj trhu se sportovním zbožím a O2 - rostoucí módní trend sportu.

Z hrozeb vyšla nejkritičtější hrozba T2 - nižší cenová hladina u konkurentů. Po zvážení nejširšího segmentu zákazníků brněnské prodejny „SPORT PRODEJ“, by tato hrozba nemusela být až tak kritickým ohrožením, samozřejmě záleží na tom, zda si prodejna tento segment dokáže uchránit.

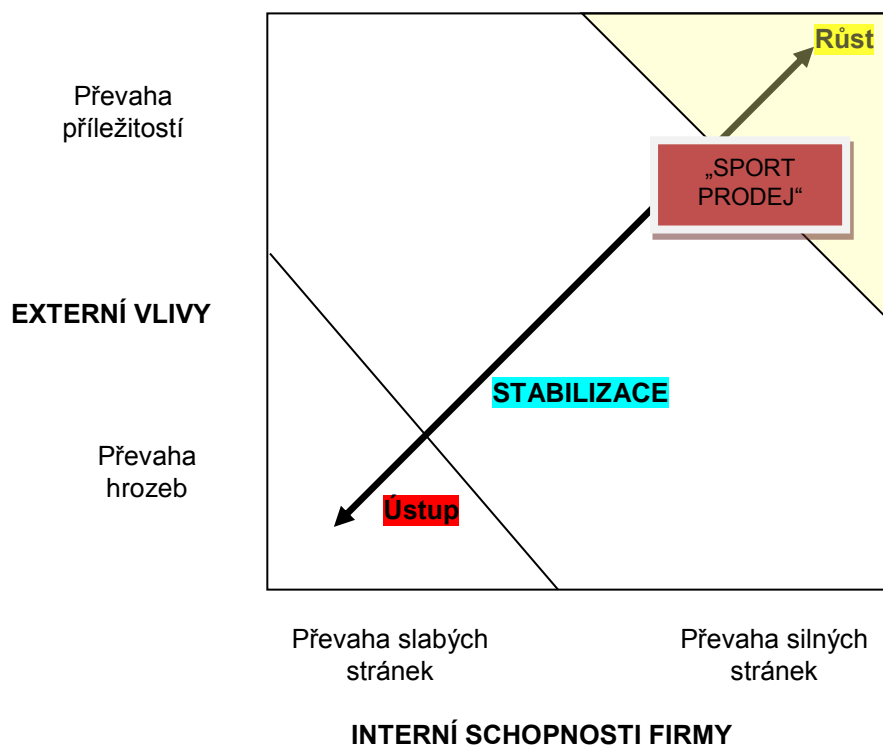
Hodnocení současného stavu brněnské prodejny „SPORT PRODEJ“ pomocí SWOT analýzy.

Z výsledného hodnocení (viz tabulka č. 6) je možné vidět následující fakta. Podle výsledného čísla 52 dostáváme důležitou informaci, že celková SWOT analýza brněnské prodejny „SPORT PRODEJ“ dopadla pozitivně při zhodnocení vlivu externích faktorů na interní. Jednoznačně převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami (viz schéma č. 7) a to znamená, že se subjekt nemusí bát, zvolit agresivní strategii (viz graf č. 11) v plnění svých záměrů a zaměřit se na co nejlepší využití všech příležitostí a odstranit pouze nejkritičtější slabé stránky. Brněnská prodejna „SPORT PRODEJ“ se nachází ve žlutém poli trojúhelníku RŮST.

Shrnutí:

Z příloh č. 2 a č. 3 je přehledně vidět interakci externích a interních klíčových faktorů a následně jasné doporučení ke zlepšení stavu a dalšímu progresu společnosti. Z výsledné SWOT analýzy je tedy pro společnost nejvýhodnější, snažit se využívat pozitivní vývoj trendu se sportovním zbožím a to udržení a neustálým prohlubováním znalostí zaměstnanců ve fiktivní prodejně, které je jednou z cest upevnování jména společnosti SP, a.s. a kvalitních služeb, jejichž fungování by mělo jít ruku v ruce s požadavky zákazníků objednávat a rezervovat široký sortiment i cestou internetu.

Schéma 7: Znázornění výsledku SWOT analýzy brněnské prodejny „SPORT PRODEJ“



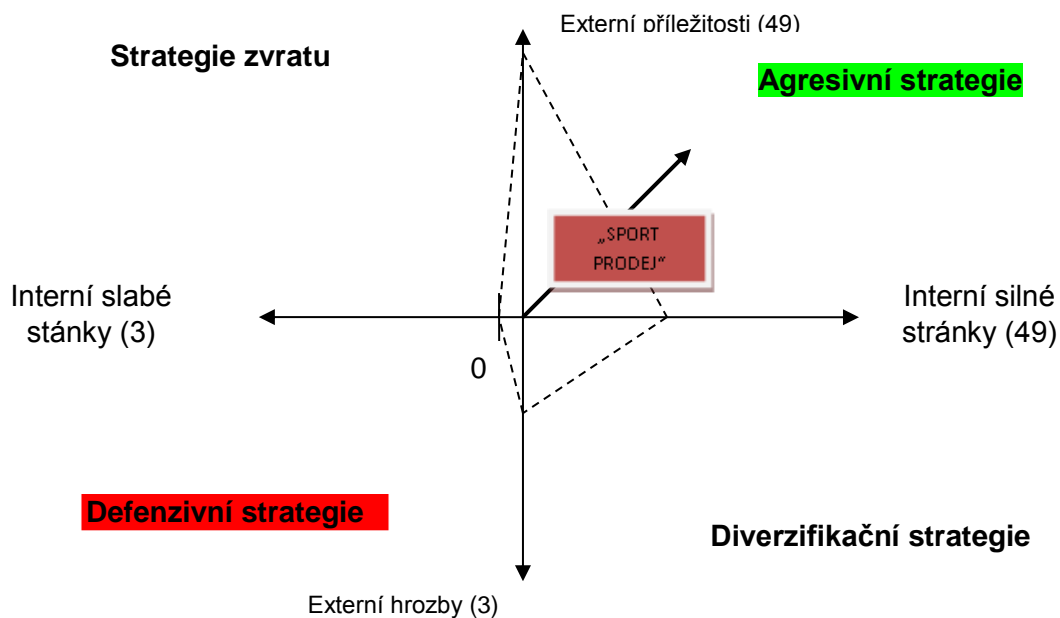
Zdroj: Vlastní zpracování.

Využití módního trendu sportu je jakýmsi alternativním stimulem pro udržení si specializovaného a kvalitního segmentu zákazníků, který se rozrůstá zejména díky zaměstnancům v prodejně a jejich kvalifikovanými radami. Proto je nezbytné se o zaměstnance patřičně starat a tím zredukovat slabé stránky, které by mohly klíčové příležitosti potlačit.

Společnost nesmí v žádném případě opomíjet i hrozby externího prostředí, jako jsou nižší ceny konkurence, hlavně co se týče hypermarketů a sportovních obchodních gigantů a upřednostňování jiných komerčních značek spotřebitelů, které prodává brněnská prodejna „SPORT PRODEJ“.

To je možné při důkladně zvolené marketingové strategii, která je součástí strategie firemní komunikace a tedy zahrnuje složku externí i interní. (Podrobněji viz přílohy č. 2., 3. a kapitola č. 4)

Graf 11: Rozhodnutí o typu podnikatelské strategie na základě výsledků SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování.

3 NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

V dobré strategii je klíčové umět být blízko cílovým skupinám strategie. Vyžaduje to především, následně po implementaci zvolených komunikačních nástrojů, neustálé sledování, vyhodnocování a respektování potřeb, připomínek a přání potenciálních zákazníků. Na podkladě výsledků z posouzení dosavadního stavu firemní komunikace brněnské prodejny z kapitoly 2, navrhnu komunikační strategie podle vlastního úsudku z vlastních poznatků z praxe a teoretickým podkladem z literatury.

3.1 Východiska strategie

Do procesu tvorby strategie je nutno specifikovat o jaký druh strategie jde. Pro brněnskou prodejnu „SPORT PRODEJ“ tedy uvádím návrh strategie na podnikatelské úrovni, je důležité podotknout, že je to strategie podniku, který působí pouze v jednom odvětví.

Společnost by měla zvolit takzvanou specializační strategii, která je jednou z Porterových konkurenčních strategií. Není založena na překonávání konkurentů prostřednictvím nízkých nákladů, protože i z výsledků SWOT analýzy brněnské pobočky (viz Příloha č. 2, 3) je to jedna z nejslabších stránek pro prodejnu i vedení společnosti a také nejzávažnější hrozbou externích faktorů a tedy společnost by nemusela mít šanci prosadit se při této alternativní strategii.

Nejlepší strategií firmy bude strategie specializační, která je cílená na uspokojování potřeb vymezené skupiny zákazníků (nebo vybraného segmentu) a zahrnuje v sobě i podporu konkurenceschopnosti prostřednictvím odlišnosti, kde firma dosahuje konkurenční výhodu vytvořením služby, která se pro spotřebitele jeví jako zvláštní a výjimečná, což u společnosti SP, a.s. představují speciální centra jako test centrum a bazar, která jen doplňují kvalitu a specializovanost jednotlivých prodejen řetězce.

3.2 Cíle komunikační strategie

Prosadit se a mít v ruce konkurenceschopné nástroje a to díky zlepšení načasování marketingových nástrojů a vytvoření interní komunikace v rámci firmy a rozšiřování segmentu zákazníků prodejen řetězce společnosti SP, a. s.

Zmírnit posuny v komunikaci, zjistit slepá místa, která způsobují časové a finanční ztráty. Zvýšit úroveň loajality, zvýšit kvalitu informovanosti zaměstnanců, zjistit co zaměstnanec motivuje a stimuluje.

3.3 Cílové skupiny komunikační strategie

Hlavními cílovými skupinami navrhované komunikační strategie jsou:

- zaměstnanci,
- zákazníci,

protože u těchto dvou skupin má firma největší problémy a nedostatky. Dá se říci, že těmito dvěma skupinami relativně rozdělím firemní komunikační strategii na interní (zaměstnanci) a externí (zákazníci). Ostatní cílové skupiny komunikační strategie neuvádím i z důvodu majoritních nedostatků u dvou výše zmíněných, a také ze vzájemné dohody s vedením firmy pro přehlednost a jasnost dávám doporučení jen pro tyto dvě skupiny.

3.4 Zásady provádění strategie

Kontinuita - zavedení nástrojů komunikace není jednorázová akce, nutně musí pokračovat a zažít se do systému fungování firmy, je nezbytné zlepšovat jakékoliv nedostatky, které se objeví, aby se firma vyhnula opětovnému zanedbání oblasti firemní komunikace.

Otevřenost - ze strany vedení i ze strany zaměstnanců ke změnám, společně se snažit o zlepšení fungování firmy pro dobro všech, přijímat kritiku i pozitiva otevřeně.

Flexibilita - snažit se flexibilně přizpůsobit změnám a požadavkům tak dobře, jak to jen půjde, od toho se bude odvíjet následující úspěšnost změn.

Iniciativa - pro aktivní přístup všech zainteresovaných při implementaci.

3.5 Teritorium komunikační strategie

Pro společnost SP, a.s. je majoritní oblastí Brno, které si zvolila za sídlo své společnosti. Z výsledku dotazníkového šetření je 93% zákazníků z Brna a okolí a hlavně největší prodejna je v Brně. Všechny ostatní prodejny na území České republiky jsou dislokovány na prodejní ploše jen cca 400 m². Nejčastěji je přes sezónu navštěvována zákazníky z jižní Moravy.

3.6 Komunikační nástroje pro cílové skupiny

Jde především o nástroje, které by měla firma brněnská prodejna použít k vytvoření a zlepšení interní komunikace v rámci firmy. Její zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem pro úspěšnost, efektivní fungování firmy a součást konkurenceschopnosti na trhu, proto je nezbytné dbát hlavně na následující komunikační nástroje, které doporučuji jako ověřené a ne až tak finančně či časově náročné.

3.6.1 Komunikační nástroje pro zaměstnance

Z výsledků SWOT analýzy brněnské pobočky je tento krok a použití nástrojů neodkladnou záležitostí, kvůli velké pravděpodobnosti externí hrozby nižších cen konkurence a následným prohloubením nejslabší stránky firmy v neodbornosti a demotivaci zaměstnanců, brigádníků (viz. Tabulka 8). Vedle stávajících nástrojů jako firemní oblečení a slevy pro zaměstnance jsou důležitá i následující hlediska:

Pravidelné krátké porady.

Pro zlepšení informovanosti zaměstnanců o směřování, záměrech a vizi firmy, o nevyřešených akutních problémech či nedostatcích. Porady by se měly konat především jako posílení sestupného toku mezi vedoucím prodejny a zaměstnanci, pro odstranění šumů v komunikaci, jako podávání zastaralých nedostatečných či nepřesných informací. Také jsou prostředkem určitého informačního systému, který firma nemá vybudovaný a určitě vyřeší také neexistující systém zpětných vazeb, který je nezbytný pro zaměstnance a odpovědností pro management.

Školící akce pro nové zaměstnance a brigádníky.

Noví zaměstnanci, respektive brigádníci by měli mít možnost zapadnout do kolektivu, necítit se neinformovaní a nepodávali mylné informace zákazníkům při prodeji zboží, protože odbornost je jednou se silných stránek brněnské prodejny, která vyhraňuje jeden z nejsilnějších segmentů důležitých pro společnost SP, a.s. a spoléhá se na ni většina zákazníků. Nechoázelo by k nerealistickým očekáváním, neschopnosti odlišit podstatné a nepotřebné z jejich strany a více neformální cestou je zasvětit do fungování a představ firmy. Seznámit je se spolupracovníky, od nichž se mohou hodně dozvědět. Naučit se s nimi bez problémů komunikovat a podávat tak kvalitu obsluhy, kterou zákazník očekává.

Anonymní skříňka pro náměty a názory zaměstnanců.

Vytvoření prostoru pro osobní vyjádření zaměstnanců k problémům, v případě nemožnosti osobního setkání se s vedením z časových, osobních nebo jiných důvodů a tedy místo, kde bude možné vyjádřit vlastní postoje a názory či obohatit vedení o návrhy a zlepšení ve firmě. Jde o formu vytvoření vzestupného toku, který se ve firmě vůbec zatím nenachází a pro efektivní oboustrannou komunikaci je nezbytný.

Nástěnka v prodejně.

Další nutný a nezbytný nástroj pro komunikaci mezi všemi zaměstnanci firmy. Umístění v prostorách prodejny určených pro zaměstnance, kde se budou shromažďovat aktuální informace o slevách, směnách, odkazy a upozornění, aby nedocházelo k deformaci informace, nedostatečnému informování a tím následnému špatnému informování zákazníka. Nutně dohlédnout na aktualizaci a nepřekrývání informací subjektům, které informace zveřejňují. Jde o nenákladný a šikovný nástroj předávání

a zachování informací v rámci prodejny při neexistenci intranetu respektive nemožnosti využívat jiný nástroj interní komunikace.

Společné sportovní akce zaměstnanců a vedení.

Sportovní odvětví a možnost odreagování se sportem by měl spojovat všechny zaměstnance jako jeden z jejich hlavních předmětů zájmu v práci i v jejich volném čase, proto je nutné přispět k týmovému duchu v kolektivu a vytvořit silný motivační náboj v zaměstnancích, kteří se pohybují hlavně v prodejně a případně spojit tuto akci se školením nebo případnou propagací společnosti.

3.6.2 Komunikační nástroje směrem k zákazníkovi

Následující komunikační nástroje bych doporučil jako doplnění k nynější strategii brněnské pobočky, ale následně i ostatních poboček řetězce, která prostřednictvím marketingové kampaně využívá prostředky jako je reklama, vydávání letáků, bannery a tiskoviny.

Vydávání vlastního katalogu.

Je to prestižní a musím podotknout, že finančně vcelku nákladný komunikační nástroj, který má tu výhodu, že plní více funkcí najednou. Funkci propagační, funkci budování důvěry u zákazníka, prezentační a funkci posilování image vlastní firmy i exkluzivních značek, které firma prodává.

Katalog by měl pokud má splnit svůj účel obsahovat kromě nabízeného zboží různé testy zcela nového zboží na trhu, novinky v nabídce materiálů, ze kterých se vyrábí např. oblečení či lyže, a jiné doporučení a rozhovory se známými sportovci, novinky o firmě její vizi, představení kolektivu prodejny a informovanost o jejich odborném vyškolení, jejich motivaci pro práci v prodejnách řetězce společnosti SP, a.s., informační články o možnostech trávení volného času prostřednictvím sportu, seznámení zákazníků s místy, které doporučuje společnost SP, a.s. pro sport, informace o aktivitách ať už sponzorských nebo podílů na jednotlivých sponzorských akcích.

Zdokonalení internetových služeb.

Internet je dnes již nezbytný komunikační nástroj, který má velice silnou odezvu a je zákazníky žádaný. Je to možné vidět z výsledků dotazníkového šetření, kde 50% zákazníků brněnské prodejny navštěvuje webový portál společnosti SP, a.s. a 16% nových zákazníků se dozvědělo o společnosti prostřednictvím Internetu.

Vytvoření on-line poradny přímo na webovém portálu společnosti společně s možností bezplatného on-line spojení například pomocí služby Skype, která zajistí důvěru zákazníka v odbornost a specializovanost prodejen společnosti SP, a.s. a přiláká zákazníka přímo do jejich prodejen. Vylepšení on-line půjčovny lyží, člunů, kol a golfových potřeb. Mezi zákazníky jsou takoví, kteří preferují zapůjčení sportovního vybavení před jeho koupí z různých důvodů a stále více z nich vyžaduje plánování svého volného času pohodlně a rychle z domova přes internet. Při ne velmi dobré lokalitě brněnské prodejny je tento krok nutností a zároveň oslabí tuto nevýhodu a může ji proměnit až na výhodu oproti konkurenci.

Podpora sportovních akcí.

Peněžní formou nebo formou poskytnutí sportovního vybavení pro děti i dospělé, podpora sportovních akcí přímo ve školách, zapojení se do běžného života lidí, prostřednictvím vzniku sportovního klubu, nebo alespoň záštitou nad známým sportovním klubem v regionu. Jít prostě blíže směrem k zákazníkovi a jeho potřebám než okolní konkurence.

Hlavním cílem by mělo být věnovat našim zákazníkům to, co potřebují a budovat segment pro brněnskou prodejnu už od dětí přes jejich rodiče.

Dárkové předměty.

Při různých příležitostech jako při několikatém nákupu zákazníka, který vlastní zákaznickou kartu, dny dětí, dny matek, otců, za vysvědčení, pro zákazníky, kteří přivedou nového zákazníka věnovat zákazníkovi praktický předmět, a tím ocenit důvěru zákazníka ve společnost.

Soutěže.

Při nákupu nad určitou částku vyhlásit soutěž o zájezd, o půjčení člunu, kajaku či kol na víkend zdarma pro celou rodinu, atd. Prostřednictvím těchto nástrojů může společnost v budoucnu navázat na nový, ale už známý systém podpory konkurenceschopnosti firem na trhu zvaný CSR (Corporate Social Responsibility - sociální odpovědnost firmy), který začíná být novým trendem ve společnosti, mezi firmami a institucemi.

3.7 Personální zajištění provádění strategie

Brněnská prodejna a vedení společnosti má jen malou základnu zaměstnanců, kteří se věnují marketingu či ekonomické stránce. Proto je nezbytné, rozšířit počet zaměstnanců v této oblasti i v oblasti personální, aby mohla být zajištěna kontinuita kvality, efektivita a transparentnost procesu provádění nové komunikační strategie. Tato otázka je na vedení společnosti, protože s ní jsou spojeny vyšší mzdové náklady. Přesto všechno je nezbytností pro společnost SP, a.s. tato opatření podstoupit v zájmu udržení své pozice na trhu a stabilní zvyšování konkurenceschopnosti prostřednictvím spokojených zaměstnanců a širokého segmentu zákazníků.

3.8 Harmonogram realizace strategie

Okolnosti říkají, že by se mělo začít postupně s implementací komunikační strategie, to znamená ihned, jakmile to bude možné. Je nezbytné zajistit personální kapacity, které budou dohlížet na zavádění, chod a prověřování fungování jednotlivých komunikačních nástrojů. Také je nezbytné informovat všechny zaměstnance, že dochází ke změně a hlavně vysvětlit jim všechny potřebné detaily a motivovat je ke spolupráci. Úspěch bude zaručen pouze v případě striktního dodržení jednotlivých zásad provádění strategie!

ZÁVĚR

Při tvorbě komunikační strategie fiktivní brněnské prodejny a vedení společnosti SP, a.s. jsem prošel velkým množstvím informací, údajů a námětů ze všech stran, je však až neuvěřitelně jednoduché najít příčinu, od které se odvíjejí všechny větší problémy a nedostatky ve fungování prodejny a potažmo celého řetězce. V podstatě jsem se dostal na začátek a výsledkem je opět proces komunikace a následně opět komunikace sama o sobě.

Podarilo se mi odhalit důležité slabiny fungování ve vedení společnosti i jedné z jejich prodejen. Upozornit na jejich možný dopad na celou společnost SP, a.s., ale i poukázat na její silné stránky, na kterých se určitě dá stavět. Jejich rozvojem se činnost firmy jen zlepší. Hlavní problém je v komunikaci mezi vedením a zaměstnanci a častokrát vyplývá z nedostatku informací. Vedení by si v jakémkoliv podniku či společnosti musí včas uvědomit, že zaměstnanci se nejlépe podílejí na všech změnách a cílech, pokud jsou dobře informováni. Pocit vedení z časté komunikace, by neměl být srovnáván s časovou ztrátou, ale spíše s investicí pozdější vyšší efektivity práce a spokojenosti podřízených. S dopadem samozřejmě také na konečné tržby firmy. Neméně důležitým doporučením je i oblast lidských zdrojů, která je ve firmě poddimenzovaná, a tedy z kvantitativního hlediska není možné pro nedostatek personálních kapacit plnit všechny potřebné úkoly, náležitosti, a k tomu ještě podávat kvalitní výkon. Součástí toho je i zaměstnání odborníků s oblasti managementu a personálního odborníka.

Mnou navržená komunikační strategie obsahuje ty komunikační nástroje, které by měla firma implementovat, aby se vyhnula problémům a nedostatkům, které existují uvnitř, ale i potenciálně zvenčí ohrožují firmu a oslabují tak její konkurenceschopnost, místo na trhu a segment jejích zákazníků. Strategie je koncipována na základě výsledků z různých zdrojů, ať už doporučení teoretického podkladu nebo výsledky zjištěných informací od jednotlivých subjektů, plus možnost subjektivního řešení na základě mých doporučení. Záleží na vedení společnosti SP, a.s., jak se postaví k řešení, jak rychle a s jakou intenzitou bude reagovat a postupovat při zavádění navržené strategie. Zde se potvrdila hypotéza číslo dvě, v závislosti na tom, že možnost implementovat změny v chodu firmy s vysokou pravděpodobností závisí na vedení společnosti SP, a.s.,

keré má tyto věci na starosti. Takže je otázkou, kdy a jakým způsobem se implementace začne. Od této skutečnosti se bude odvíjet i výsledek hypotézy číslo jedna, která se potvrdí až v momentě, kdy budeme vědět, ve kterém časovém termínu se začne s realizací změn.

Zavedení mnou navržených nástrojů také dopomůže k dosud intuitivně řešeným záležitostem, systematizaci rutinních pracovních úkolů, a tím k odlehčení mnoha časově náročných vysvětlování a předejde se tak deformaci obsahu samotných informací, důležitých pro fungování obchodního řetězce.

Udržení pozice řetězce i možný náskok před konkurencí by měly zajistit faktory uvedené ve SWOT analýze. Pokud chce společnost upevňovat pozici na trhu, musí si udržet a posilovat segment svých dosavadních zákazníků a neustále oslovovat více zákazníků, prostřednictvím nejlepších nástrojů externí firemní komunikace, které by měly odrážet její dlouhodobou strategii.

Jsem přesvědčen, že jsem na fiktivní společnosti SP, a.s. ukázal, že má se svými silnými stránkami a vybudovaným image určitě velký potenciál a stačí, aby se uvnitř stabilizovala, zavedla svůj systém a zaručeně bude pokračovat a posilovat svou konkurenci na trhu specifickým řetězcem prodejen se sportovním zbožím, a proto je velmi důležité, aby si zachovala své postavení specializovaného řetězce mezi obrovskými konkurenty, kteří mají nižší ceny, ale nenabízejí tak kvalitní zboží, poradenství a lidský přístup k zákazníkovi.

Věřím, že si čtenář této diplomové práce mohl na této formě případové studie a množství teoretického základu udělat svůj vlastní obraz, jak analyzovat stav v jeho vlastním podniku či společnosti a následně jak tuto analýzu využít ke zlepšení a tvorbě co nejlepší formy firemní komunikace a to všemi směry napříč všemi úrovněmi struktury podniku.

Musí být cílem nás všech uspokojit nejen naše vlastní potřeby jako potřeby podnikatele, ale také uspokojit potřeby našich zaměstnanců a našich zákazníků. Pomůžeme tak i v tomto odvětví prodeje sportovních potřeb spokojenosti zákazníků v cestovním ruchu a jeho následnému plynulému rozvoji.

Pevně věřím, že pro mnou navrženou fiktivní společnost SP, a.s. bude tato komunikační strategie na základě mých doporučení přínosným a praktickým nástrojem pro zlepšení

jejího fungování a bude platným pomocníkem případným zájemcům o studium problematiky tvorby firemní komunikace.

Tato diplomová práce dává konkrétní výsledky a informace o současné situaci spokojenosti zákazníků, o situaci ohledně zaměstnanců, externích podmínek a trendu ve vývoji trhů a také poodhaluje, na co je třeba se zaměřit, aby se odstranily nedostatky, a tím došlo ke zvýšení spokojenosti zákazníků, upevnění jejich důvěry, zvýšením návštěvnosti, zvýšení konkurenceschopnosti na trhu, zlepšení interních procesů, atmosféry uvnitř firmy a zefektivnění plnění jakýchkoli úkolů a tím následné dosažení očekávané výše tržeb.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DONNELLY, J. H. JR., J. L., GIBSON a J. M., IVANCEVICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 1997. ISBN 80-7169-422-3.

HÁLEK, V. *Základy marketingu*. Praha: Gaudeamus. 2007. ISBN 978-80-7041-825-3.

HAMMOND, R. *Chytře vedená prodejna*. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN 80-247-1066-8.

HESKOVÁ, M. *Brand management – Značka jako nehmotné aktivum firmy*. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola. 2008. ISBN 978-80-87042-18-2.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 1998. ISBN 80-7169-550-5.

HORNÝ, S. *Vizuální komunikace firem*. Praha: Oeconomica. 2004. ISBN 80-245-0762-5.

CHMEL, Z. *Propagace, Public relations*. 1. vyd. Brno: Media. Ante. 1997. ISBN 80-902404-2-9.

CHLEBOVSKÝ, V. *Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press. 2005. ISBN 80-251-0798-1.

KŘÍŽEK, Z., I., CRHA. *Život s reklamou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0213-4.

KOHOUTEK, R., J. ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2000. ISBN 80-7204-067-7.

KOONTZ, H., H. WEIHRICH. *Management*. Praha: Victoria Publishing. 1993. ISBN 80-85605-45-7.

LEHTINEN, J. *Aktivní CMR. Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing. 2003. ISBN 80-247-0650-4.

PRAŽSKÁ, L., J. JINDRA. *Obchodní podnikání, Retail Management*. 2. vyd. Praha: Management Press. 2006. ISBN 80-7261-059-7.

SVOBODA, V. *Corporate Identity*. 1. vyd. Zlín: skripta UTB. 2003. ISBN 80-7318-106-1.

TRACY, B. *Jak mnohem lépe prodávat*. Praha: Computer Press. 2003. ISBN 80-7226-668-3.

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck. 2004. ISBN 80-7179-884-3.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, J. a kol. *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, J. *Management kvality - od ISO 9000 k TQM*. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje. 1997. ISBN 80901730-5-5.

VYMĚTAL, J., A. DIAČIKOVÁ a M. VÁCHOVÁ. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: Lexis Nexis CZ. 2005. ISBN 80-86920-01-1.

VYSEKALOVÁ, J., J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing. 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing. 2009. ISBN 978-80-247-2049-44.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

MINTZBERG, H. *"Five Ps for Strategy" in The Strategy Process*, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs NJ, 1992. ISBN 9780130479136.

Seznam použitých internetových zdrojů

MAJERČÁK, P. *Podniková ekonomika a management*. [online]. © 11. 12. 2013 [cit. 2006-03]. Dostupné z: http://ke.uniza.sk/application_data/ke/uploads/Data/novinyke_306fin.pdf

PPM FACTUM. *Značky sportovního zboží*. [online]. © 2004-08-04 [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: http://www.factum.cz/102_znacky-sportovniho-zbozi

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

GRAF 1: Znalost značek sportovního zboží v České republice	36
GRAF 2: Struktura zákazníků brněnské prodejny společnosti SP, a.s	45
GRAF 3: Jak jste se dozvěděli o brněnské prodejně společnosti SP, a.s.	47
GRAF 4: Reklama brněnské prodejny a řetězce společnosti SP, a.s.	47
GRAF 5: Návštěvnost webového portálu společnosti SP, a.s.	48
GRAF 6: Nejdůležitější kritérium při nákupu v brněnské prodejně společnosti SP, a.s.	48
GRAF 7: Spokojenost zákazníků s nabídkou zboží	49
GRAF 8: Spokojenost zákazníků brněnské prodejny společnosti SP, a.s.	50
GRAF 9: Spokojenost zákazníků brněnské prodejny společnosti SP, a.s.	50
GRAF 10: Stav reklamací zboží brněnské prodejny společnosti SP, a.s.	52
GRAF 11: Rozhodnutí o typu podnikatelské strategie společnosti SP, a.s.	63

Seznam tabulek

TABULKA 1: Identifikační údaje zákazníků brněnské prodejny	46
TABULKA 2: Využití splátkového prodeje zákazníky brněnské prodejny	51
TABULKA 3: Faktory SWOT analýzy brněnské prodejny	56
TABULKA 4: Určení vah faktorů silných stránek pro SWOT analýzu	57
TABULKA 5: Určení vah faktorů slabých stránek pro SWOT analýzu	58
TABULKA 6: Matice vztahů SWOT analýzy brněnské prodejny	59
TABULKA 7: Vyhodnocení silných stránek	60
TABULKA 8: Vyhodnocení slabých stránek	60
TABULKA 9: Vyhodnocení příležitostí	60
TABULKA 10: Vyhodnocení hrozeb	60

Seznam schémat

SCHÉMA 1: Komunikační proces	15
SCHÉMA 2: Schéma informačních toků ve firmě	22
SCHÉMA 3: Proces tvorby a realizace strategie	28
SCHÉMA 4: Organizační struktura brněnské prodejny společnosti SP, a.s.	35
SCHÉMA 5: Interní komunikační proces brněnské prodejny společnosti SP, a.s.	39
SCHÉMA 6: Informační toky brněnské prodejny společnosti SP, a.s.	40
SCHÉMA 7: Znázornění výsledku SWOT analýzy brněnské prodejny	62

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník (formulář)	I-IV
Příloha B - Matice (Doporučení na vlivy externích příležitostí se spolupůsobením slabých a silných stránek podle SWOT analýzy společnosti SP, a.s.).....	V
Příloha C - Matice (Doporučení na vlivy externích hrozeb se spolupůsobením nejvlivnějších slabých a silných stránek podle SWOT analýzy společnosti SP, a.s.).....	VI
Příloha D – Bibliografické údaje	VII

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník (formulář)



Dobrý den Vážený zákazníku,

tento dotazník je sestaven pro účely výzkumu spokojenosti zákazníků, je anonymní a jeho vyplněním přispějete ke zkvalitnění činnosti prodejen našeho obchodního řetězce „SPORT PRODEJ“. Děkujeme Vám za Váš čas a ochotu.

1. Jsem zákazník: (označte křížkem)

- | | | |
|---------|--------------------------|--|
| Stálý | <input type="checkbox"/> | /Mám zákaznickou kartu společnosti SP, a.s./ |
| Občasný | <input type="checkbox"/> | /Nakupuji zde občas - nemám zákaznickou kartu/ |
| Náhodný | <input type="checkbox"/> | /Prodejnu „SPORT PRODEJ“ pobočku v Brně jsem už navštívil/ |
| Nový | <input type="checkbox"/> | /Jsem v prodejně „SPORT PRODEJ“ pobočka v Brně poprvé/ |

2. Jak jste se dozvěděli o brněnské prodejně „SPORT PRODEJ“? (označte křížkem)

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Chodím okolo | <input type="checkbox"/> | Zlaté stránky | <input type="checkbox"/> |
| Billboardy, reklama | <input type="checkbox"/> | Specializovaný časopis | Jaký:..... |
| Doporučení | <input type="checkbox"/> | Jinak | Jak:..... |
| Internet | <input type="checkbox"/> | | |

3. Vzpomínáte si na reklamu společnosti SP, a.s. a jejího prodejního řetězce?
(označte křížkem i více možností)

V rádiu	<input type="checkbox"/>	Poutače	<input type="checkbox"/>
V denním tisku	<input type="checkbox"/>	V časopise	<input type="checkbox"/>
V tramvaji	<input type="checkbox"/>	Na jinou	<input type="checkbox"/> Jakou:.....
Na internetu	<input type="checkbox"/>	Na žádnou	<input type="checkbox"/>

4. Navštívili jste někdy virtuální webové stránky www.sp.cz? (označte křížkem)

Ano, líbí se mi	<input type="checkbox"/>	Co přesně:
Ano, nelíbí se mi	<input type="checkbox"/>	
Ne	<input type="checkbox"/>	

5. Jaké je pro vás nejdůležitější kritérium při nákupu sportovního zboží, nebo služeb?

(označte křížkem i více možností)

Značka	<input type="checkbox"/>	Sleva	<input type="checkbox"/>
Kvalita	<input type="checkbox"/>	Obsluha	<input type="checkbox"/>
Cena	<input type="checkbox"/>	Jiné	<input type="checkbox"/> Jaké:
Design	<input type="checkbox"/>		

6. Jak jste spokojeni s naší brněnskou prodejnou a její obsluhou?
(označte křížkem)

		Vyhovuje	Spíše vyhovuje	Spíše nevyhovuje	Nevyhovuje
Nabídka zboží	- Rozmanitost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- Kvalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- Množství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- Cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsluha	- Ochota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- Pohotovost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- Odbornost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prostředí prodejny		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lokalita prodejny		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otevírací doba		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Už jste někdy u nás využili možnost splátkového prodeje? (označte křížkem)

Ne

Ano

8. A co reklamace? Už jste u nás někdy nějaké zboží reklamovali? (označte křížkem)

Ne

Ano

V případě, že ano pak způsob vyřízení reklamace Vám:

Vyhovuje	Spíše vyhovuje	Spíše nevyhovuje	Nevyhovuje
----------	-------------------	---------------------	------------

(označte křížkem)

9. "Upřímně, co Vám společnost SP, a.s. nenabízí a v nabídce to postrádáte? Vaše přání nás zajímají." (prostor pro Vaše náměty)

10. Identifikační údaje. (zakroužkujte a případně dopište)

Pohlaví:	Muž	Žena		
Věk:	18-29	30 -39	40- 49	50 a víc
Vzdělání:	ZŠ	SŠ	VŠ	
Region:	Brno	PSČ:	Jiný	
Datum:			Čas:	

„Za vyplnění dotazníku Vám děkujeme a budeme se těšit na Vaši další návštěvu. Údaje z tohoto dotazníku slouží výhradně pro potřeby provozovatele naší prodejny.“

Vaše SP, a.s.

Doporučení	W - Slabé stránky	Klíčové externí PŘÍLEŽITOSTI	S - Silné stránky	Doporučení	
	Lokalita, chybějící parkovací prostory	W1	S1	Je potřebné si je co nejdéle udržet a neustále se snažit prohlubovat znalosti zaměstnanců a brigádníků	
SP, a.s. se musí zaměřovat na poskytnutí splátkového prodeje, výhodnější nákupy	Vysoké ceny zboží	W2	S2		
	Chybějící interní komunikace	W3	S3		
	Nevyužitý splátkový prodej	W4	S4		Zaměřit se na další služby prostřednictvím internetu, rezervace, půjčovna
	Demotivace a neobornost brigádníků	W5	S5		

Oslovit zákazníky prostřednictvím kvalitní služby, klást důraz na zkušenosti s kvalitou zboží, nejnovějším zbožím na trhu a poradenstvím	Lokalita, chybějící parkovací místa	W1	S1	Kvalitní obsluha- specializovaný kolektiv	Co nejlepší schopnost umět poradit zákazníkovi, aby se vrátil a přilákal i nové zákazníky
	Vysoké ceny zboží	W2	S2		
	Chybějící interní komunikace	W3	S3	Dlouhá otevírací doba	
	Nevyužitý splátkový prodej	W4	S4	Hodně nových zákazníků získává firma cestou internetu	
Vybudování interní komunikace pro jejich zaškolení	Demotivace a neobornost brigádníků	W5	S5	Specializovanost zboží	

Příloha B: Matice (Doporučení na vlivy externích příležitostí se spolupůsobením slabých a silných stránek podle SWOT analýzy společnosti SP, a.s.)

Doporučení	W - Slabé stránky		Klíčové externí HROZBY		S - Silné stránky	Doporučení
	Lokalita, chybějící parkovací místa	W1	<p style="text-align: center;">T2</p> <p style="text-align: center;">Nižší ceny než u konkurence</p>	S1	Kvalitní obsluha- specializovaný kolektiv	
Pokusit se předávat celkové tzv. balíčky zboží za zvýhodněné ceny - zvolit strategii prodeje, oslovit zákazníka jinak než jen cenou	Vysoké ceny tovaru	W2		S2	Dobré jméno firmy	
	Chybějící interní komunikace	W3		S3	Dlouhá otevírací doba	
	Nevyužitý splátkový prodej	W4		S4	Mnoho nových zákazníků získává firma cestou internetu	
Vybudování interní komunikace pro zaškolení	Demotivace a neobornost brigádníků	W5		S5	Specializovanost zboží	
Uvažovat o změně lokality prodejn, parkoviště, přemýšlet o změně dodavatelů	Lokalita, chybějící parkovací místa	W1	<p style="text-align: center;">T4</p> <p style="text-align: center;">Upřednostňování komerčních značek</p>	S1	Kvalitní obsluha- specializovaný kolektiv	
	Vysoké ceny zboží	W2		S2	Dobré jméno firmy	
	Chybějící interní komunikace	W3		S3	Dlouhá otevírací doba	
	Nevyužitý splátkový prodej	W4		S4	Hodně nových zákazníků získává firma cestou internetu	
Vybudování interní komunikace pro jejich zaškolení a informovanost	Demotivace a neobornost brigádníků	W5		S5	Specializovanost zboží	

Příloha C: Matice (Doporučení na vlivy externích hrozeb se spolupůsobením nejvlivnějších slabých a silných stránek podle SWOT analýzy společnosti SP, a.s.)

Příloha D:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno a příjmení autora: Martin Látka

Obor: Management cestovního ruchu

Studijní program: Hospodářská politika a správa - Event Marketing

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Tvorba firemní komunikační strategie

Rok: 2014

Počet stran textu: 78

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů použitých českých zdrojů: 25

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth