



# Interní komunikační strategie vybraného podniku B2B trhu

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Marketing a mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Bc. Zdeněk Štrojsa**

*Vedoucí práce:*

Ing. Lenka Červová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu







## Zadání diplomové práce

# Interní komunikační strategie vybraného podniku B2B trhu

*Jméno a příjmení:* **Bc. Zdeněk Štrojsa**  
*Osobní číslo:* E20000249  
*Studijní program:* N0413A050007 Podniková ekonomika  
*Specializace:* Marketing a mezinárodní obchod  
*Zadávací katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2021/2022**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů diplomové práce a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretická východiska marketingové komunikační strategie.
3. Představení podniku.
4. Analýza interní komunikační strategie.
5. Zhodnocení výzkumných otázek a vlastní návrh optimalizace interní komunikační strategie.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Edika, Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- CHERNEV, Alexander, 2014. *Strategic marketing management*. 8<sup>th</sup> ed. USA: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-19-9.
- PERCY, Larry, 2014. *Strategic integrated marketing communications*. 2<sup>th</sup> ed. New York: Abingdon. ISBN 978-0-415-82208-4.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2018. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-5865-7.
- PROQUEST. 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Ing. Michaela Hozdeková, asistentka ředitele

Vedoucí práce:

Ing. Lenka Červová, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

4. května 2022

Bc. Zdeněk Štrojsa



## **Anotace**

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat interní komunikaci v podniku a následně navrhnout případné doporučení na zdokonalení soudobé interní komunikační strategie ve zvoleném podniku na základě výzkumu. V této diplomové práci je zanalyzováno, jak interní komunikační strategie podniku ovlivňuje samotné fungování firmy a její zaměstnance. V práci je obsaženo, jakými nástroji interní komunikace dopomáhá k obvyklé obchodní činnosti podniku. Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část obsahuje teoretické vymezení pojmu podle případné odborné literatury. Teoretická část obsahuje informace o komunikaci, nástrojích interní marketingové strategie a internetové interní komunikaci. V druhé části práce, jež je v podobě praktické části, jsou poznatky aplikovány na zvolený podnik, ve kterém byl proveden průzkum interní komunikace. Interní komunikace podniku je následně posouzena na základě současné situace a v závěru práce je vypracováno doporučení pro zdokonalení dané problematiky. Podnik je v této práci anonymizován pro zachování podnikového tajemství.

## **Klíčová slova**

firma, informace, interní komunikace, komunikace, komunikační strategie, marketing, organizace, podnik, proces, prostředí, sdělení, zaměstnanci

# **Annotation**

Internal communication strategy of a chosen B2B market company

The aim of this thesis is to analyze the internal communication in the company and then propose a possible recommendation to improve the current internal communication strategy in the chosen company based on research. This diploma thesis analyses how the company's internal communication strategy affects the very functioning of the company and its employees. The thesis contains what tools of internal communication helps the usual business activities of the company. The diploma thesis is divided into two main parts. The first part contains a theoretical definition of the term according to professional literature. The theoretical part contains information about communication, tools of internal marketing strategy and internet internal communication. In the second part of the thesis, which is in the form of practical part, the findings are applied to the selected company, which was conducted a survey of internal communication. The internal communication of the company is then assessed on the basis of the current situation and at the end of the thesis a recommendation is made to improve the issue. The company is anonymized in this thesis to maintain business secret.

## **Key Words**

communication, communication strategy, company, employees, enterprise, environment, information, internal communication, marketing, message, organization, process



## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce paní Ing. Lence Červové, Ph.D. za odborné vedení, užitečné připomínky a odbornou pomoc při vypracovávání diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval konzultantce paní Ing. Michaele Hozdekové za poskytnutí konzultací a paní Báře Bílkové, jež byla významnou součástí diplomové práce. Především Vám patří můj vděk za spolupráci, poskytnutí podkladů a užitečných informací o zvolené společnosti.

V neposlední řadě bych chtěl poděkovat své rodině a nejbližším přátelům za mimořádnou oporu po celou dobu studia.



# Obsah

Seznam obrázků.....	14
Seznam tabulek.....	15
Seznam zkratk.....	16
Úvod .....	17
1 Podniková komunikace .....	18
1.1 Obecné informace o komunikaci .....	18
1.1.1 Komunikační proces .....	19
1.1.2 Formy komunikace .....	20
1.1.3 Bariéry v komunikaci .....	21
1.2 Integrovaná marketingová komunikace.....	22
1.3 Komunikační strategie .....	25
1.3.1 Interní komunikace .....	25
1.3.2 Externí komunikace.....	27
1.4 Cíle interní komunikace.....	28
1.5 Postup tvorby interní komunikační strategie .....	30
1.5.1 Analýza.....	31
1.5.2 Segmentace .....	31
1.5.3 Stanovení komunikační strategie.....	32
2 Nástroje interní marketingové komunikace.....	34
2.1 Public relations .....	34
2.2 Obsahový marketing.....	36
2.3 Event marketing .....	37
2.4 Sponzoring .....	38
2.5 Výstavy a veletrhy .....	39
2.6 Časopisy a noviny .....	40
2.7 Word-of-mouth .....	41

2.8	Organizační struktura podniku .....	42
2.9	Internetová interní komunikace .....	44
2.9.1	Web společnosti .....	45
2.9.2	Sociální sítě .....	46
2.9.3	Intranet .....	48
2.9.4	E-mailing .....	49
2.9.5	Mobilní marketing a mobilní komunikace .....	50
3	Analýza interní komunikace ve vybraném podniku .....	51
3.1	Představení vybraného podniku .....	51
3.2	Analýza interní komunikační strategie .....	53
3.2.1	Public Relations podniku .....	54
3.2.2	Obsahový marketing podniku .....	55
3.2.3	Event marketing podniku .....	55
3.2.4	Sponzoring podniku .....	56
3.2.5	Podnikové výstavy a veletrhy .....	57
3.2.6	Podnikové časopisy a noviny .....	57
3.2.7	Podnikový word-of-mouth .....	58
3.2.8	Organizační struktura podniku .....	60
3.2.9	Internetová interní komunikace podniku .....	61
3.2.9.1	Webová stránka podniku .....	61
3.2.9.2	Podnikové sociální sítě .....	62
3.2.9.3	Podnikový intranet .....	63
3.2.9.4	E-mailing v podniku .....	63
3.2.9.5	Mobilní marketing a mobilní komunikace v podniku .....	64
4	Primární výzkum .....	66
4.1	Metodologie .....	66
4.2	Charakteristika respondentů .....	67

4.3	Vyhodnocení dat .....	68
4.3.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	68
4.3.2	Regresní analýza a Pareto analýza.....	82
5	Doporučení a návrhy na zlepšení .....	87
	Závěr.....	90
	Seznam použitých zdrojů.....	91
	Seznam příloh.....	94

## Seznam obrázků

Obr. 1: Lasswellovo komunikační schéma .....	20
Obr. 2: Liniové organizační schéma .....	43
Obr. 3: Počet uživatelů sociálních sítí v milionech .....	47
Obr. 4: Pohlaví respondentů.....	67
Obr. 5: Věk respondentů .....	67
Obr. 6: Poměr hodnocení asociací ke komunikaci .....	70
Obr. 7: Známost poslání a vize podniku .....	70
Obr. 8: Známost organizační struktury .....	71
Obr. 9: Poměr zpětné vazby od nadřízeného.....	71
Obr. 10: Možnost týmových schůzek.....	72
Obr. 11: Hodnocení přínosnosti schůzek .....	73
Obr. 12: Pravidelnost schůzek.....	73
Obr. 13: Frekvence schůzek .....	74
Obr. 14: Možnost častějších schůzek .....	74
Obr. 15: Možnost zpětné vazby nadřízeným.....	75
Obr. 16: Využití možnosti zpětné vazby nadřízeným .....	75
Obr. 17: Forma zpětné vazby nadřízeným .....	76
Obr. 18: Řešení problémů ze strany vedení .....	76
Obr. 19: Viditelnost řešení problémů.....	77
Obr. 20: Prostředky komunikace.....	77
Obr. 21: Využívání podnikového intranetu.....	78
Obr. 22: Efektivnost intranetu .....	79
Obr. 23: Hodnocení modernosti intranetu.....	79
Obr. 24: Vnímání nedostatků intranetu .....	80
Obr. 25: Celková spokojenost s komunikací.....	82

## Seznam tabulek

Tab. 1: Prvotní asociace ke komunikaci .....	69
Tab. 2: Největší problémy spojené s intranetem vnímané zaměstnanci.....	81
Tab. 3: Pareto analýza největších problémů podnikového intranetu.....	86
Tab. 4: Kalkulace odhadovaných nákladů na inovaci intranetu.....	88

## Seznam zkratek

**B2B** – zkratka označující obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi, kde do vztahu nevstupují spotřebitelé (business to business)

**B2C** – zkratka označující vztahy mezi obchodní společností a konečným spotřebitelem produktu (business to consumer)

**GDPR** – Obecná nařízení o ochraně osobních údajů

**HR** – human resources (lidské zdroje)

**PR** – public relations (vztahy s veřejností)

**THP** – technickohospodářský pracovník, technickohospodářští pracovníci

**WOM** – zkratka označující osobní formu komunikace, jež označuje anglické slovní spojení word-of-mouth



# Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku interní komunikační strategie vybraného podniku operujícím na B2B trhu. Interní komunikace je v práci tematicky pojata netradičně. Obsahuje základní nástroje, kterými podnik zajišťuje informační tok v interním prostředí organizace, a komunikační instrumenty, jež fungují na úrovni marketingové komunikace, ale v podstatné míře doprovází interní komunikaci mezi zaměstnanci.

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat interní komunikační strategii ve vybraném podniku a na základě provedeného dotazníkového šetření zjistit potenciální nedostatky, na základě kterých je následně navrženo doporučení na zlepšení nynější interní komunikace ve vybraném podniku. Práce je rozdělena do dvou základních částí. První část obsahuje teoretické informace aplikované tematicky na interní komunikaci. V teoretické části je představena obecně podniková komunikace a pojem komunikace, na níž navazují prvky jako: komunikační proces, formy komunikace a bariéry v komunikaci. Dále je zde představen pojem integrovaná marketingová komunikace sdružující všechny prvky komunikační strategie pro zajištění efektivního podnikového prostředí. Následující část je věnována vymezení pojmům komunikační strategie, cíle interní komunikace a postup tvorby interní komunikační strategie. Dále je problematika rozvíjena zmíněnými vybranými nástroji obvykle používanými vůči externímu prostředí podniku i interní komunikační prostředí. Pro následující teoretickou část byla vybrána forma intranetové interní komunikace, která pro řízení podniku tvoří nedílnou část komunikování v podniku.

Druhá část je nazývána praktickou, jež je orientována na analýzu již teoreticky vymezených nástrojů ve vybraném podniku, který je v této práci pod jiným názvem pro zachování podnikového tajemství. První část je věnována obecnému představení podniku. Další úsek se věnuje představení interní komunikační strategii podniku již doplněnou o vybrané komunikační nástroje, které podnik běžně používá. Následující problematika je věnována analýze intranetové interní komunikaci vybraného podniku. Předposlední úsek představuje výsledky dotazníkového šetření, kterého se účastnili technickohospodářských pracovníků podniku, kteří jsou podstatnými iniciátory interní komunikační strategie. Poslední část obsahuje doporučení autora diplomové práce na zlepšení současné interní komunikační strategie. Doporučení vyplývá z výsledků analýzy a výzkumu na základě dotazníkového šetření.

# 1 Podniková komunikace

Pro správné pochopení fungování komunikace na B2B trhu je třeba nejdříve definovat pojem komunikace a aplikovat tento pojem do oblasti obchodního prostředí business-to-business (dále jen B2B) trhu. Podniková komunikace je souhrn aktivit a procesů, jež zprostředkovává sdělování mezi jednotlivými činiteli – subjekty a objekty. Zahrnuje interní a externí komunikaci. Externí komunikace je zaměřena na komunikování podniku s jeho vnějším prostředím. Interní komunikace, na kterou je vypracována tato diplomová práce, směřuje do jeho vnitřního prostření a zprostředkovává samotné fungování podniku (Příkrylová 2019).

B2B trh je velmi odlišný od business-to-consumer (dále jen B2C) trhu, ale interní komunikace je na těchto trzích velmi podobná. B2B trh je charakteristický tím, že iniciativa vychází od samotného podniku k cílové skupině, kterou reprezentují jiné podniky. Podniky na B2B trhu přebírají velkou odpovědnost nad vytvářením interní komunikační strategie v podniku, protože mají širokou působnost. Pro konkrétní situaci B2B trhu lze jako příklad uvést firmu vytvářející polotovary, které prodává jinému podniku, aby daný odběratel mohl polotovar použít ve své vlastní výrobě (Hálek 2017).

## 1.1 Obecné informace o komunikaci

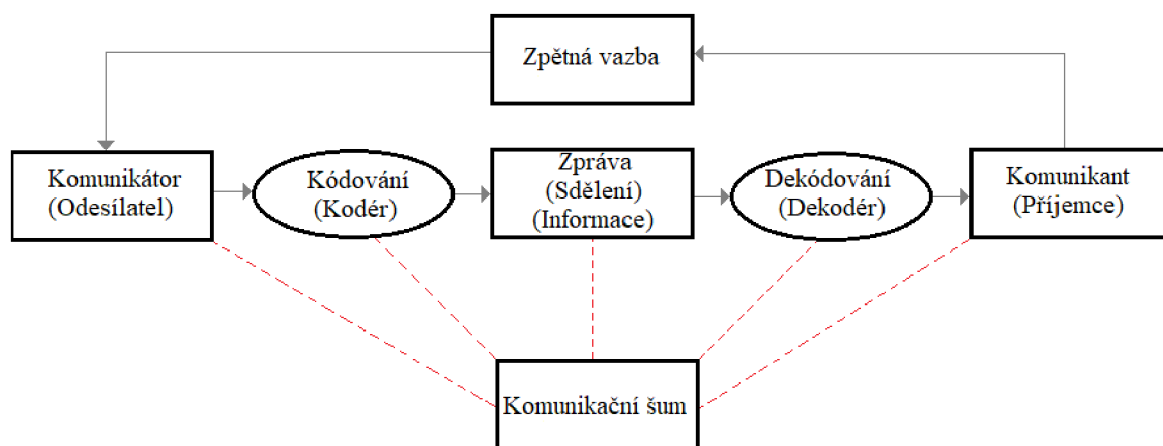
*„Komunikace obecně je předání určitého sdělení nebo informací od zdroje k příjemci.“* (Příkrylová 2019, s. 23). Komunikace je náležitou součástí aktivit jednotlivých subjektů a organizací. Prostřednictvím komunikace dochází ke kontaktu s okolím komunikujícího a v žádném případě nelze nekomunikovat. V této kapitole je nastíněna problematika fungování komunikace v praxi skrze komunikační proces, oblast marketingové komunikace s využitím v podniku, komunikační strategie, bližšího pohledu na interní komunikaci a rozbor postupu tvorby interní komunikace (Příkrylová 2019).

Kapitola je zaměřena na oblast komunikačního procesu určujícího tok informací uvnitř podniku, formy komunikace, jež se objevují v interním prostředí, a bariéry v komunikace, které ztěžují komunikování. Je třeba vymezit základní pojmy pro analýzu problematiky interní komunikace v podniku, aby byla zajištěna její efektivní implikace ve firmě. V organizacích totiž někdy nastává situace, kdy management nezná pojem komunikace, vnímá jej pouze jako propagaci vůči externímu prostředí a pojmem sdělování se pro jeho zdánlivou jednoduchost nezabývá (Dahlén, Lange a Smith 2010).

Komunikace se stává stále více diskutovaným tématem. Prvotní význam komunikace však vychází z latinského pojmu *communis*, což v překladu znamená společný nebo sdílený. Na základě základního vymezení vznikají nové definice a nové náměty diskuse. Sdílené společenství firem se začíná spíše orientovat na sdílené informace a shodu významů s cílem vzájemného porozumění a toto sdělování nemusí nutně znamenat klasické komunikování mezi subjekty. Pro vytvoření situace, kdy je zaručeno vzájemné porozumění, slouží mnoho technologií, procesů a sociálních konvencí, ale nejzákladnějším prostředkem komunikace a sdíleného porozumění zůstává konverzace (Barker 2013).

### **1.1.1 Komunikační proces**

Definice komunikačního procesu je omezena informací. Jedná se o postup, díky kterému je předána informace od jakéhokoliv subjektu k jinému. Podstatou tohoto procesu je předání sdělení, tedy vyjádření jedné strany, a následně reakce druhé strany. Komunikační proces je obvykle pro zjednodušení zobrazován jako Lasswellovo komunikační schéma, které je zachyceno v obrázku č. 1. Na obrázku č. 1 lze vidět, že komunikátor (tzv. odesílatel) formuluje sdělení, které se snaží předat skrze kódování (tzv. kodér). Kódování převádí informaci, protože je nositelem sdělení. Jedná se o soubor elementů nesoucí informaci jako např.: symboly, tvary či slova. Zpráva je výsledkem kódovacího postupu, který je určitým šifrováním sdělení. Zpráva je také obvykle označována jako médium, neboť fáze kódování sdělení přechází v dekódování pomocí prostředku, který dokáže sdělení přenést. Následuje dekódování (tzv. dekodér), jenž je schopen rozluštit informaci. Komunikant (tzv. dekodující příjemce) je po dekódování schopen interpretovat informaci. Je nutné zmínit, že musí dojít k přijetí sdělení a k dekódování, pro správnou interpretaci informace. Příjemce po obdržení informace poskytuje zpětnou vazbu odesílateli informace, jež spočívá v následném hodnocení informace. Na obrázku č. 1 jsou pro orientaci zobrazeny šipky, jež určují směr pohybu zprávy. Tento směr lze nazývat komunikačním kanálem, přes který je informace zasílána. Do celého procesu může vstupovat komunikační šum, který znehodnocuje komunikační proces. Za šum lze považovat veškeré činitele, které jakýmkoliv způsobem přeměňují formu či hodnotu zprávy. Na obrázku č. 1 jej znázorňuje přerušovaná červená čára. Je patrné, že do procesu může vstupovat do všech prvků komunikačního procesu a může narušovat funkci všech prvků, které do něj vstupují. Šum lze rozdělit podle druhu na fyzikální šum (např.: hluk), fyziologický šum (např.: vady řeči), sémantický šum (např.: jazykové bariéry) či psychologický šum (např.: averze komunikovat) (Foret 2011).



Obr. 1: Lasswellovo komunikační schéma (vlastní zpracování podle Foreta 2011, s. 18)

Komunikační proces aplikovaný do podnikatelského prostředí vychází z marketingových činností podniku. Řízení komunikačního procesu vyžaduje sedm klíčových rozhodnutí, která dohromady formulují vývoj podnikového komunikačního plánu. Fáze procesu lze formulovat do následujících etap: stanovení plánu komunikace, vyčlenění komunikační strategie, rozvedení sdělení, výběr sdělovacího prostředku, stanovení určitého řešení, implementace komunikační kampaně a zpětné ohodnocení výsledků komunikační kampaně (Chernev 2014).

### 1.1.2 Formy komunikace

Komunikace může být rozdělena na slovní (verbální) a mimoslovní (neverbální). Verbální komunikace je označení pro sdělování pomocí slov a jazyka. Jedná se o sdělování osobní mezi komunikujícími subjekty a písemnou formu. Dále verbální komunikace může být považována za přímou, do které lze zahrnout formu osobní, a zprostředkovanou, která ve své funkci zahrnuje komunikační médium. Neverbální komunikace je sdělování informací bez použití slov mezi komunikujícími subjekty a slouží jako doplňující část k verbální komunikaci. Mimoslovní sdělování probíhá díky paralingvistickým nástrojům a extralingvistickým prostředkům. Paralingvistika obsahuje prvky doplňující řeč, jako například: hlasitost, pauzy, emocionální barvu hlasu a rychlost řeči. Extralingvistické nástroje jsou nezávislé na řeči a jedná se například o: gesta, mimiku, haptiku, posturologii a proxemiku. Toto dělení komunikace je z pohledu každodenního používání velmi praktikované a na základě tohoto dělení lze tvrdit, že nelze nekomunikovat (Holá 2017).

V interním prostředí podniku je zajímavějším dělením komunikace na formální a neformální. Formální komunikace je vedením upravena možnost komunikace mezi zainteresovanými stranami firmy. Většinou je tato forma zajištěna na základě vnitropodnikových pravidel a směrnic. Neformální komunikace vzniká nezávisle na činnosti podniku. Věcně se týká z psychologického hlediska pracovníků, kteří mezi sebou komunikují díky vzájemného kontaktu. Neformální komunikace je také vytvářena kvůli tomu, že nelze nekomunikovat a komunikující subjekty si vytvářejí sympatie či antipatie vůči druhé straně (Holá 2017).

Poslední dělení může být v rámci komunikování na základě samotné charakteristiky. Komunikace může probíhat i vnitřně vůči vlastní osobě v myšlenkách. Taková komunikace je nazývána intrapersonální komunikací. V případě verbální komunikace je tato forma nazývána jako monolog. Sdělování mezi jedním subjektem s druhým je nazýváno interpersonální komunikací, které se týká klasický komunikační proces (Holá 2017).

### **1.1.3 Bariéry v komunikaci**

Za bariéry v komunikaci lze považovat jakékoliv jevy, které narušují správné fungování komunikačního procesu a lze je považovat za tzv. komunikační šum. V interním komunikačním prostředí se tyto bariéry nejčastěji objevují v podobě časového nátlaku, porozumění, předsudků, nepozornosti a odlišném způsobu vyjadřování. K zamezení funkci bariér je třeba používat podpurné chování v podnikovém prostředí. Podpurné chování spočívá ve vytvoření takového prostředí, ve kterém je odstraněno co nejvíce odlišností. Absolutní odstranění odlišností je samozřejmě nemožné a běžně tak dochází ke konfliktům, které komunikaci ještě více ztěžují. V případě konfliktů je třeba aktivně komunikovat a nepodléhat negativním vlivům (Khelerová 2010).

Spolupráce se v podnikovém prostředí neobejde bez konfliktů, protože jsou v běžné kooperaci nevyhnutelné. Napětí mezi subjekty může vznikat kvůli rozdílnostem optimalizačních strategií, jež v nežádoucí situaci nevyváženosti vyvíjejí tlak na pouze jednu ze stran. Takové konflikty jsou označovány jako tzv. kolaborační konflikty. Tyto konflikty jsou rozdělovány do dvou podob: konflikt vertikálního kanálu a konflikt horizontálního kanálu. Vertikální pojetí problému zobrazuje šum v komunikaci v jediném komunikačním distribučním kanálu. Pro příklad lze uvést situaci v interní komunikaci podniku, kdy uvnitř

běžně spolupracuje výroba a oddělení nákupu. Kvůli oddělení nákupu byla pozastavena výroba, protože nákupčí způsobil, že objednávku dílů určil v příliš malém množství. Z toho důvodu je vyvíjen tlak na oddělení nákupu, protože výroba je na jeho činnosti velmi výrazným způsobem závislá. Horizontální pojetí problému zachycuje napětí ve více komunikačních distribučních kanálech. Pro příklad lze uvést situaci v externím prostředí, kdy podnik cílí své zákazníky za využití více distributorů s různými náklady a různými ziskovými maržemi. Konflikt nastává mezi maloobchodníky, kteří dodávají produkty konečnému spotřebiteli a každý z nich nabízí stejné produkty za různé ceny (Khelerová 2010).

## **1.2 Integrovaná marketingová komunikace**

Integrovanou marketingovou komunikaci lze považovat za plánovaný uspořádaný způsob, kterým lze doručit nejvíce efektivní a koherentní zprávu odpovídajícímu cílovému subjektu, kterému bylo zamýšleno sdělení zaslat. Toto sdělení může být chápáno jako praktické komunikování s vnějším prostředím firmy nebo jako komunikování s interním prostředím firmy. Ve většině firem však integrovaná marketingová komunikace není správně implementována v podnikatelském plánu. Důvodem je špatné cílování manažerů, kteří jsou orientováni na ziskovost a rozpočetnictví plynoucí z reklamní komunikace a kultury, jež je zahrnuta v podnikové identitě. Integrovaná marketingová komunikace však rozvíjí soudobou orientaci na celkové zvyšování hodnoty firmy a značky nikoliv maximalizaci zisku (Percy 2014).

Účelem integrované marketingové komunikace je využití klasických komunikačních nástrojů v praxi tak, aby jejich kombinace umožnila dosažení stanoveného cíle na konkrétní cílový segment trhu. Tímto segmentem je obvykle pro firmy zákazník. Aby však mohl podnik efektivně cílit tento segment, musí být zaměstnanci seznámeni s integrovanou marketingovou komunikací, aby jejich aktivity byly provázány s marketingovým mixem podniku. Toto je důvod, proč je tato kapitola také obsažena v této diplomové práci (Foret 2011).

Integrovaná marketingová komunikace je klíčem k vytvoření konkurenceschopné a silné značky. Firmami je v tomto konceptu nejvíce využíváno podnikové kultury například v podobě firemních zvyklostí a také za pomoci sloganu, kterým se firma snaží, aby

se zaměstnanci, zákazníci či široká veřejnost vcítili do filosofie podniku. Toto tvrzení však nemusí být manažery akceptovatelné, neboť jsou firmy stále více vedeny k orientaci na krátkodobá zaměření. Tradiční reklamní kampaně jsou z tohoto důvodu více vytvářeny jako úderné komunikační kampaně, které v krátkém období mohou zvýšit ziskovost. Správně by však firma měla sjednotit usměrnění vnější a vnitřní komunikace, jež by se stala dlouhodobým, stabilním konceptem podniku (Percy 2014).

Pro vhodné vytvoření interní marketingové komunikace je předlohou marketingový plán a proces strategického plánování. Samotným marketingovým plánem, jež je vypracován marketéry, je určováno, s kým je komunikace prováděna. Primárně přitahuje nové zaměstnance nebo zákazníky do prostředí podniku a sekundárně udržuje vztahy zainteresovaných stran s podnikem. Marketingový plán dodatečně opatřuje umístění značky na trhu. Proces strategického plánování, jež řídí management, je rozdělen do pětistupňového postupu. Postup obsahuje fáze: identifikování a výběr cílového subjektu, určení důsledků rozhodnutí o značce, ustanovení pozice marketingové komunikace a výběr výhod spojených s danou pozicí. Poslední fází je ustanovení komunikační strategie a porovnání a výběr komunikačních médií, jež jsou v souladu s komunikační strategií a dokáží tak optimalizovat doručení a zpracování sdělení cíleným příjemcům (Percy 2014).

Integrovaná marketingová komunikace by měla být v souladu s jádrem podnikového konceptu podniku. Toto jádro je tvořeno zejména podnikovou identitou, podnikovým image a podnikovou pověstí. Tyto pojmy jsou ve firmách bohužel velmi často nesprávně zaměňovány, ale každý z nich má svůj určitý význam, který svým způsobem vstupuje do informování o strategii. Management by tyto pojmy měl správně rozlišovat a chápat jejich podstatu. Zaměstnanci by se s termíny měli seznámit a v příhodném případě se s nimi ztotožnit (Percy 2014).

### **Podniková identita**

*„Pojem podniková identita (corporate identity – CI) se týká podnikové komunikace uvnitř organizace ve směru shora dolů (od vedení podniku k zaměstnancům), ale také navenek“* (Foret 2011, s. 55). Podle dané definice je podniková identita soubor symbolů, díky kterým podnik vystupuje vůči svému internímu a externímu prostředí. Je složena z prvků, které si podnik tvoří podle své vize a poslání. Těmito prvky jsou: podnikový design, kultura, komunikace a produkt, přičemž z pohledu integrované marketingové komunikace je nejvíce

upřednostňována komunikace. Je nutno zmínit, že je spojena s příjemcem sdělení podnikové komunikace, jež odráží, jak podnik vychází ze svého poslání a vize (Percy 2014).

### **Podnikový image**

*„Lze jej chápat jako představu, obraz, či dokonce zdání o nějakém objektu“* (Foret 2011, s. 75). Podnikový image je odrazem podnikové identity. Může být považován za subjektivní globální hodnocení firmy, tedy i zmíněných prvků podnikové identity. Žádná firma tedy nemá pouze jeden image na rozdíl od identity. Záměrem podniku je, aby byl podnikový image v očích zaměstnanců, zákazníků a jiných zainteresovaných stran vnímán pozitivně. Podnikový image je pro zjednodušení připodobňován image značky. Na rozdíl od podnikové identity je image vztažen k odesílateli sdělení podnikové komunikace a odráží, jak si podnik přeje být vnímán (Percy 2014).

### **Podniková pověst**

Podniková pověst je vyvolaná hodnota, jež byla vytvořena na základě podnikového image. Každý jednotlivec a skupina, jež se dostanou do kontaktu s firmou, si na základě vlastních zkušeností vytváří představu o hodnotě firmy, kterou dále sděluje. Mezi cílovými publiky a samotnými subjekty tak vzniká rozšířený potenciál chápání podniku a vzniká mezi nimi nesoulad. Význam pro skupinu nemusí mít stejný význam pro jinou skupinu, podobně jako pro jednotlivce nemá firma stejnou hodnotu jako pro skupinu nebo má důležitost jinou váhu (Percy 2014).

Zmíněné termíny prokazují, že je firmou vytvářena hodnota pro její stakeholdery, a to především pro své: zákazníky, spolupracovníky a své zaměstnance. Aby firma mohla vytvářet hodnotu pro své stakeholdery, musí stanovit výhody, jež zainteresované strany získávají díky spolupráci či obchodováním s podnikem. Je samozřejmostí, že firma dané výhody spojuje se svými konečnými cíli, aby se strany vzájemně ztotožnily a mohli tak vnímat přidanou hodnotu, jež firma přináší. Pro udržení vztahů by dané termíny měly být firmou nadefinovány, aplikovány ve firemním prostředí a zahrnuty v komunikační strategii podniku (Chernev 2014).



## **1.3 Komunikační strategie**

Komunikační strategie vychází přímo z podstaty celkové marketingové strategie podniku. Vyčleňuje cílové publikum a nabídku hodnoty, které doprovázejí další kroky: vznik komunikační kampaně či projektování komunikační strategie a rozvoj implementačního rozvrhu s následným měřením úspěšnosti kampaně. Cílové publikum vymezuje příjemce sdělení. Nevztahuje se pouze na cílené subjekty, ale také jakkoliv zapojené strany do dané kampaně např.: zaměstnanci. Nabídku hodnoty lze chápat jako důležitost sdělení, jež přinese sdělení cílovému publiku (Chernev 2014).

Komunikace je nejvíce viditelnou složkou z marketingového mixu. Podniky je komunikace výrazně finančně podporována, protože skrze její funkce lze sdělovat spotřebitelům dostupnost značky, vysvětlovat výhody spojené se značkou, informovat o ceně či podporovat šíření povědomí o značce. V posledních letech byly zaznamenány významné změny v komunikování firem. Jedna z nejvýraznějších změn je vývoj tradičních forem s pomocí hromadných sdělovacích prostředků pro komunikování s externím prostředím. Další změnou je rozvoj interaktivního prostředí v interní komunikaci firmy a díky sociálním sítím i s vnějším prostředím (Chernev 2014).

Komunikační strategie by měla být v souladu s plánem podnikové komunikace a marketingové komunikace. Je nutné tyto dva pojmy rozlišovat. Podstatou podnikové komunikace je širší orientace na šíření sdělení napříč podnikem. Toto sdělování se musí potýkat s širokým rozsahem rozdílných subjektů, kteří komunikují s podnikem či jsou pouze příjemci informace. Podniková komunikace zahrnuje významný důraz na aktivní komunikování se svými zaměstnanci a není limitována médii, za něž by firma musela vynaložit finanční prostředky. Příkladem můžou být public relations, které tvoří podstatnou část podnikové komunikace. Marketingová komunikace je zaměřena spíše na zákazníky nebo na potenciální zákazníky a spoléhá na média, aby bylo sdělení doručeno k příjemci informace. Tato média jsou placená a daná komunikační strategie může zahrnovat například: reklamu, sponzoring, sociální média, tisk, internetové reklamy apod. (Percy 2014).

### **1.3.1 Interní komunikace**

Komunikování uvnitř firmy tzv. interní komunikace je vnitropodnikové sdělování mezi vlastníky a managementem, mezi vedením podniku a pracovníky, a především mezi

jednotlivými zaměstnanci. Za členy interní komunikace lze zahrnout případně i odbory, bývalé a potenciální zaměstnance, akcionáře či stážisty. Podobně jako u vymezeného komunikačního procesu se vždy jedná o obousměrné odesílání i přijímání informací. Komunikující subjekty by si v interní komunikaci měly v každém případě poskytovat co nejrychlejší zpětnou vazbu, aby byly správně vymezeny názory napříč celým podnikem. Taková situace příliš často bohužel nenastává a komunikují spíše určité skupiny komunikujících pouze se sebou samými (například: management s vedením a zaměstnanci se spolupracovníky). Interní komunikace je pro obchodní činnost podniku nezbytná a má strategický význam, neboť ji ovlivňují faktory jako: organizační struktura podniku, výrobní nároky, tradice organizace či podniková identita v podobě firemní kultury. V některých oblastech je vnitropodnikové sdělování považováno za řízení lidských zdrojů (Příkrylová 2019).

Nejvýznamnější kategorií v této oblasti dominuje skupina zaměstnanců. Zaměstnanci nejpodstatněji ovlivňují postoje a upevňují základy informování napříč podnikem. Přístup zaměstnanců by při jejich vykonávání práce měl v časovém horizontu zůstat neměnně aktivní, pravdivý a otevřený. V opačném případě nastává situace charakterizována ztrátou informací, ztrátou potenciálu k rozvoji, nedůvěra a komunikační neprůchodnost. Pro zajištění plynutí informací musí být podporováno již zmíněné oboustranné sdělování. Díky hlavním elementům podnikové identity je cílem vůči zaměstnancům také vytváření dojmu sounáležitosti, aby zaměstnanci mohli efektivně reprezentovat podnik díky pozitivnímu vyjadřování o organizaci a sami tak mohli být motivováni k vyšší efektivitě. (Příkrylová 2019). Interní komunikaci lze označit jako interní marketing. Zájmem podniku je především motivace vlastních zaměstnanců, aby podnik vnímali jako přidanou hodnotu svého zaměstnání, nikoliv pouze jako nástroj pro získávání peněžních prostředků. Hlavní funkcí interní komunikace je funkce přesvědčovací. Při úspěšném uplatnění se zaměstnanci spolupodílejí na chodu firmy, rozvoji podnikového image a přitom efektivněji dosahují svých vlastních zájmů (Urbánek 2010).

Interní komunikace zajišťuje dva hlavní směry. Tok odborných informací a tok společenských informací. Tok odborných informací zajišťují funkčnost obchodních aktivit podniku. Mezi prostředky tohoto informačního proudu lze zahrnout: porady, podnikové směrnice, pracovní cesty, odborné konference, zaměstnanecké zasedání, intranet, e-mailing, a sociální sítě. Tok společenských informací zajišťuje motivaci zaměstnanců a zvyšuje

hodnověrnost zaměstnanců vůči firmě. Instrumenty, jež tento tok zprostředkovávají jsou: interní periodika, dny otevřených dveří a jiné interní nástroje (nástěnky, informační boxy, e-mailing, mimopracovní aktivity apod.). Tyto hlavní směry lze obecně zajistit nástroji interní komunikace: public relations, obsahový marketing, event marketing, sponzoring, výstavy a veletrhy, word-of-mouth, organizační struktura podniku, tiskoviny a internetová komunikace (Přikrylová 2019).

Je žádoucí, aby interní komunikace byla účinná, protože její funkčnost je zajištěna finanční velkými finančními výdaji firmy. V praxi si účinnost firma ověřuje pomocí kvalitativních a kvantitativních výzkumů, jež tvoří marketingoví pracovníci, výzkumní pracovníci, zaměstnanci oddělení lidských zdrojů a studenti v podobě diplomových prací. Výzkumy jsou vytvářeny různou formou díky osobní zkušenosti pracovníků, dotazníků a rozhovorů se zaměstnanci, jež vyjadřují důležitou zpětnou vazbu a hodnotí porozumění jiných komunikujících skupin a jednotlivců podniku (Přikrylová 2019).

### **1.3.2 Externí komunikace**

Externí komunikace je veškeré sdělování probíhající mezi podnikem a jeho vnějším okolím. Jedná se o komunikaci mezi firmou a jejími distributory, odběrateli, vládními institucemi, vnější veřejností, konkurencí, obchodními partnery a zákazníky. Velkou část externí komunikace tvoří marketingová komunikace, reprezentující zvyšování povědomí o nabídce produktů podniku za účelem maximalizace zisku. Externí forma komunikace je zaměřena na obchodní činnost podniku. Její úlohou je vyvolání zájmu o výrobu, získání nových zákazníků, udržení zákazníků a silné ovlivňování nákupního chování odběratelů (Hálek 2017).

Externí komunikační strategie zastává určitou propagační funkci podniku a je ovlivněna faktory jako je: zaměření firmy, fáze životního cyklu produktu, dostupné zdroje a cílový tržní segment. Daná forma komunikace je zaměřena primárně na potřeby zákazníků z marketingového hlediska a z hlediska ekonomického na potřeby podniku. Tuto podobu sdělování lze rozdělit do dvou hlavních skupin: primární komunikaci a sekundární komunikaci. Primární komunikace obsahuje prioritní potřebu něco sdělovat konečným příjemcům zprávy například v podobě televizní reklamní kampaně informující o výrobě nové výrobkové řady. Sekundární externí komunikace podporuje přímé a nepřímé

stimulování tržních subjektů s cílem prodeje produktu podniku. Také usnadňuje zvýraznění na trhu díky zapůsobení na zákazníky, podnikového image a dlouhodobými vztahy, jež jsou obsaženy v public relations, které výrazně ovlivňují i interní komunikaci v podniku (Hálek 2017).

## 1.4 Cíle interní komunikace

Stanovení cílů interní komunikace záleží na rozhodnutí manažerů. Cíle interní komunikace by měly vycházet z cílů marketingové strategie, aby mohly přinášet dobrý podnikový image. Důležitým faktorem pro určení záměrů interní komunikace je cílová skupina a fáze životního cyklu výrobku nebo služby a značky. Cílové skupiny se napříč firmou mohou dělit na úzce spjaté s podnikem či vzdálenější. Do užší skupiny je obvykle zařazován management, vlastníci a zaměstnanci. Za odlehlou skupinu, která se řadí do interní komunikace lze považovat investory, rodiny zaměstnanců, akcionáře apod. Cíle interní komunikace je možno rozdělit na sedm hlavních zaměření, které jsou zahrnuty v této kapitole a rozebrány konkrétněji (Přikrylová 2019). Každá firma si však může stanovit své hlavní cíle interní komunikace. Mezi další cíle vnitřního sdělování lze považovat samozřejmě zajištění informací a vzdělání zaměstnanců pro podporu koordinace práce, zajištění společného porozumění, zajištění motivace zaměstnanců a stabilní angažovanost práce a dále udržování zpětných vazeb mezi vnitropodnikovými orgány a neustálé zlepšování interní komunikace podniku (Holá 2017). Mezi hlavní cíle interní komunikace patří:

**Budování značky** – Komunikace na trhu i uvnitř podniku vytváří image značky. Celková znalost značky ovlivňuje přístup zákazníků a zaměstnanců k podniku, kteří zauímají určitou pozici k ní. Pokud je značka silná a příznivá pro společnost, lze očekávat, že si zákazníci i zaměstnanci začnou značku spojovat s kladnými asociacemi. Následek příznivých asociací je pozitivní image podniku, který je v oblasti podnikání velmi žádaným, protože jeho vytvořením podnik získává dlouhodobé vazby a v interním prostředí je například zamezeno výrazné fluktuaci (Přikrylová 2019).

**Informování** – Podstatou samotné komunikace je předávání informací. Podobné je to i v interním prostředí, kdy je třeba oznamovat relevantní zprávy o celkovém dění. Podniky podstatnou část tohoto informování věnují oblasti o svých vlastních postojích a příležitostných změnách, jež jsou podstatné pro tržní pozici organizace. V poslední době

se jedná hlavně o společenskou odpovědnost tzv. udržitelný rozvoj, aby firma prokázala empatii vůči místní komunitě a k životnímu prostředí. Funkce informování je také důležitá pro instruování v případě změny některého aspektu v podnikové identitě, tedy v oblastech kultury, komunikace, designu nebo produktu (Přikrylová 2019).

**Stimulace poptávky** – Stimulace poptávky patří spíše do oblasti externí komunikace, avšak zaměstnanci tvoří také část zákazníků podniku. Již z názvu je patrné, že tento cíl je zaměřen na zvýšení poptávky po značce nebo produktu. V Česku je trendem stimulovat poptávku pomocí ceny. Toto je však spíše negativním nástrojem, protože po zvýšení poptávky zákazníci požadují opětovné snižování cen a pokud nejsou sníženy, přechází ke konkurenci. Ovšem v posledním desetiletí se mladší generace orientuje na produkty a značky podporující životní prostředí. Tato oblast se tedy stává velkou příležitostí pro podniky, neboť poptávku mohou stimulovat díky produktům, jež podporují stabilní ekonomickou, sociální nebo environmentální situaci (Přikrylová 2019).

**Diferencování značky či produktu** – Diferenciaci lze chápat jako jakékoliv odlišení se od konkurence. Tento cíl se zaměřuje na orientaci obchodních subjektů, kteří považují produkty za homogenní. Většinou je obtížné úspěšné zakotvení podniku na trhu vyrábějící zboží denní spotřeby. Takové firmy mají příliš málo nástrojů, které mohou ovlivňovat, aby na trhu zaujaly. Je třeba říci, že se nejedná pouze o diferencování produktů, aby zákazníci byli produktem zaujati. Zaměstnanci mohou být k takové situaci připodobněni a takto mohou vnímat benefity, které firmy nabízejí společně s pracovním místem a porovnávat pracovní příležitosti na trhu. Pokud firma dokáže efektivně diferencovat sebe sama na trhu díky značce, může očekávat daleko snazší tvorbu a změny své marketingové strategie. Pokud se firma z hlediska interního prostředí nedokáže vůči konkurenci dostatečně diferencovat, může docházet k vysoké fluktuaci zaměstnanců. Takové prostředí je obtížné vytvořit například v podnicích v automobilovém průmyslu (Přikrylová 2019).

**Zdůrazňování značky či produktu** – Každý jednotlivý subjekt vnímá hodnotu, kterou mu spolupráce se značkou přináší. Sestava charakteristik provázející užitek a hodnotu reprezentujících značku podniku dokáže motivovat ke spolupráci se značkou. V obchodním prostředí vyspělých firem se využívá příležitostí poskytovat zainteresovaným stranám nabídku, která dokáže uspokojit jejich vlastní potřeby a přání. Příkladem v interním prostředí mohou být i nízké požadavky zaměstnanců, které nejsou tolik nákladné pro

management, avšak přinášejí s sebou vysokou přidanou hodnotu, která svým důsledkem zvyšuje efektivitu. Konkrétně lze uvést nákup pohodlnějších pracovních židlí v kancelářích. Po tomto nákupu si zaměstnanci váží značky, pro kterou vykonávají závislou činnost a firmě to přináší užitek. Jedná se tedy o tzv situaci win-win (Přikrylová 2019).

**Stabilizace obratu** – Tento cíl má finanční charakter, který je zájmem především managementu, investorů a vlastníků. Obrat se v čase stává dynamickým a nepravidelné změny v poptávce vytvářejí tlak na zvyšování nákladů a demotivuje vlastní pracovníky. Komunikace se snaží eliminovat nepříznivé efekty, jež s sebou nestabilní obrat přináší. Tento cíl lze považovat i za cíl stabilizace nákladů, protože náklady s sebou přinášejí finanční nejistotu v případě špatného cash-flow, neboť náklady do cash-flow nevstupují a firma i v případě nízkých nákladů nemusí být dostatečně solventní (Přikrylová 2019).

**Posílení podnikového image** – Tento cíl je velmi ovlivněn všemi stakeholdery, kteří zahrnují oblasti zákazníků, interního prostředí i široké veřejnosti. Jednotná a funkční komunikace má schopnost posílení podnikového image, protože stakeholderi si o firmě a značce vytvářejí vlastní mínění, podle kterého ve všech případech jednají. K tomuto posílení slouží podstatné viditelné prvky podnikové identity, které podnik vědomě vytváří. Symboly, jež podnikovou identitu reprezentují, by měly být integrovány tak, aby v subjektech vzbuzovaly pozitivní asociace. Podnik by však měl identifikovat i negativní asociace, aby byl pro případné negativní situace schopen vytvořit strategický plán krizové komunikace a předcházet podobným situacím (Přikrylová 2019).

## 1.5 Postup tvorby interní komunikační strategie

Tato kapitola obsahuje představení základních fází, jež reprezentují vytváření interní komunikační strategie, která je součástí podnikové strategie. Formální i neformální komunikace je ve zmíněných fázích napříč realizací v čase různá a je přizpůsobena konkrétním potřebám podniku, vedení i zaměstnancům. V různých fázích jsou diskutovány odlišné problémy a pracovníci na změny v různých fázích reagují odlišně. Za základní fáze stanovující postup tvorby či změny interní komunikační strategie lze považovat: fázi analýzy (informační etapa), fázi segmentace (diskusní etapa) a fázi stanovení interní komunikační strategie (implementační etapa). Každá organizace by měla těmito fázemi projít a změny důrazně diskutovat v rané fázi zavádění, protože změny se týkají konkrétních pracovníků

a v případě špatné implementace je práce zaměstnanců neefektivní a pracovní výkon paralyzován (Holá 2017).

### **1.5.1 Analýza**

V případě první fáze analýzy je nutnost vytvořit interní komunikační strategii. Pro tuto fázi je nutné disponovat dostatkem relevantních informací a důvodů pro vytváření strategie. Pro realizaci musí vedení podniku jednoznačně znát problematiku slabých míst interní komunikace a vrcholové vedení by vůči střednímu managementu nemělo zanedbat oznámení. Střední management by v případě analýzy měl nalézt argumenty, proč vytvářet či nevytvářet novou komunikační strategii. V případě rozhodnutí, že interní komunikace je třeba změnit, je třeba informovat pracovníky. Zaměstnanci na realizaci většinou reagují snížením výkonu provádění komunikačních změn v čase, protože se ke změně staví konzervativně kvůli ztrátě jistot v komunikačních zvyklostech (Holá 2017).

V případě internetového marketingu lze na základě předchozích komunikačních aktivit sbírat kvantitativní data, jež sbírají webové stránky při využití analytických internetových nástrojů (např.: Google Analytics). V případě takového průzkumu lze určit například návštěvnost stránek, počet konverzí, hodnocení komunikace apod. Následné statistické výpočty umožní díky kvalitativní analýze vyhodnotit současnou situaci. Pro případné hodnocení je vhodné stanovit i případné hypotézy. Klasická statistika dopomáhá k orientaci v datech díky využití průměrů, směrodatné odchylky, rozptylů, korelaci, regresi, časovým řadám a jiným sofistikovaným metodám. Analýzy v internetovém prostředí jsou nejčastěji prováděny v podobě: analýz obsahu, analýz zpětné vazby a díky online dotazníkům (Janouch 2020).

### **1.5.2 Segmentace**

Tato fáze zahrnuje vymezení skupin a jednotlivců, kteří jsou součástí komunikační kampaně. Komunikační kampaň by měla být přizpůsobena podle potřeb pracovníků podniku. Zaměstnanci na tuto strategii obvykle reagují její akceptací či jejím negativním hodnocením. Samozřejmě je žádoucí, aby komunikační kampaň reorganizovala interní komunikaci z kladného hlediska, aby byl proces efektivní. V předchozí fázi analýzy mohlo dojít k nalezení problémových částí současné komunikace. Při zamezení problémům a aplikaci nových efektivnějších komunikačních procedur je příhodné, aby se zaměstnanci, kterých se

problém týká, ztotožnili s problémem, akceptovali jeho nápravu a získali povědomí o efektivnějším způsobu komunikování (Frey 2011).

Ztotožnění se s problémem je v této fázi důležité, protože z hlediska výkonu vztaženému k vytvoření nové efektivní interní komunikace je v průběhu celé realizace strategie nejnižší a lze jej považovat za fázi deprese. Tato diskusní fáze je charakteristická vysoce projevujícími se emocemi odpovědných pracovníků a zaměstnanců, kterých se změna týká. V takové situaci je třeba nezapomenout komunikovat – motivovat, uklidňovat, vysvětlovat, argumentovat, přesvědčovat a stabilizovat emoce zaměstnanců. Pokud je stanoven významný důvod a cíl nové interní komunikační strategie je třeba ji prosadit, protože je v zájmu celého prostředí podniku. Jedná se o velkou výzvu, protože manažeři tuto fázi celkově nejenom řídí, ale snaží se v následné fázi aplikovat dané aktivity v komunikaci, a tudíž implementovat interní komunikační strategii do podnikové strategie (Holá 2017).

### **1.5.3 Stanovení komunikační strategie**

Další fází při tvorbě je stanovení interní komunikační strategie. Interní komunikace je tvořena především v zájmu každodenního fungování podniku. Jedná se o běžné sdílení informací tak, aby obchodní činnost organizace nebyla nijak negativně narušena. Interní komunikační kampaň by každopádně měla být vytvořena na základě situační analýzy podniku a v rámci segmentace vytvořit takové aktivity, které budou pro podnik přínosné. Z hlediska budoucího plánování je relevantní zkoumat budoucí návratnost investic, která je označována zkratkou ROI. Tento ukazatel lze využít nejen v interní, ale i v externí komunikační kampani (Frey 2011).

V podnicích při zakládání interní komunikace lze vybrat obvyklé situace, jež mohou sloužit jako předloha pro firemní zvyklosti. Pro takové stavy je vypracována vnitropodniková směrnice, jež obsahuje pravidla a postupy, jež jsou závazné pro všechny zaměstnance i pro vedení. Takové postupy lze považovat za standardy interní komunikační strategie. Zavedením standardů si podnik vytváří základnu pro formální stránku této problematiky ve firmě. Po osvojení zvyklostí standardů může být vytvořen tzv. komunikační plán (Holá 2017).



Prostřednictvím komunikačního plánu, který je striktně vymezen, vedení organizace dosahuje cílů interní komunikace podniku a stanovenou komunikační strategii aplikuje ve svých obvyklých činnostech. Daný komunikační plán bývá vypracováván v podobě ročního časového harmonogramu, jež obsahuje komunikační aktivity, cíle aktivit, rozpočet činností a odpovědné pracovníky. Konkrétními položkami v komunikačním plánu mohou být: týdenní schůzky, eventy, vnitropodnikové zpravodajství, vytvoření komunikačních center, vzdělávání pracovníků, roční ohodnocení s pomocí anket, hodnocení spokojenosti zaměstnanců, zaškolení nových pracovníků, nábor apod. Při návrhu plánu je třeba uvažovat, že firma neobsahuje pouze formální informační kanály. V běžné režii obchodních činností jsou vymezeny oficiální informační kanály jako: porady, nástěnky, intranet, e-mailing atd., ale i neoficiální kanály, jež jsou vytvářeny samovolně mezi pracovníky. V případě, že je interní komunikace otevřená a strategie je aplikována s pozitivním účinkem bez nepravdivých informací, lze očekávat pozitivní vliv. Pokud jsou identifikována slabá místa vnitropodnikové komunikace, měl by tento proces, počínaje analýzou, být replikován, protože vedení jednoznačně dokáže ovlivnit i neoficiální komunikační kanály. V případě úspěšné implementace nové interní komunikační strategie lze očekávat zvyšující se výkon vztahený k realizaci změn v čase. Konečnou fází stanovení komunikační strategie lze charakterizovat podstatnými fázemi: pochopení, přijetí a zlepšení (Holá 2017).

## 2 Nástroje interní marketingové komunikace

Tato kapitola sestává ze soupisu nástrojů marketingové komunikace, aplikovatelných v interním prostředí, které je těmito instrumenty ovlivněno. V této kapitole lze nalézt například reklamu, přímý marketing či osobní prodej, protože ve většině firem těchto nástrojů není napříč firmou využíváno. K nástrojům interní marketingové komunikace lze zařadit public relations, obsahový marketing, event marketing a sponzoring. Pro účelné doplnění je v této kapitole zmíněna organizační struktura podniku a pro zajímavost výstavy a veletrhy, které rovněž ovlivňují interní komunikaci ve firmě (Foret 2011).

Nástroje, které jsou pro interní i externí komunikaci využívány, jsou souhrnem, který lze označit jako komunikační mix. Komunikační mix, jež je součástí marketingového mixu, je soubor prvků, kterými podnik dosahuje svých komunikačních cílů. Volba vhodné kombinace nástrojů závisí na druhu produktu firmy a typu trhu, na kterém podnik operuje. U podniků, jež mají svou dominantní působnost na B2B trhu, je nejčastěji využíváno relevantních nástrojů, které dokáží posílit image podniku. Na tomto trhu je primárně využíván osobní prodej, public relations, direct marketing a sekundárně je používána reklama. Tyto nástroje však spíše slouží pro budování značky. Jelikož tyto nástroje nemají v interní komunikaci využití, nejsou v této práci obsaženy. Public relations jsou však velmi multilaterální a z těchto nástrojů mají významnou roli i v interní komunikaci. Pro interní komunikaci je na B2B trhu využíváno také obsahového marketingu, event marketingu, sponzoringu, výstav a veletrhů, tiskovin a každodenního využití word-of-mouth. V této kapitole je za zvláštní složku považována i organizační struktura podniku, která sdružuje interní komunikaci v podniku (Vysekalová 2018).

### 2.1 Public relations

Public relations je dalším důležitým nástrojem ovlivňujícím interní prostředí. Jedná se „o komunikaci a vytváření vztahů směřujících dovnitř firmy i navenek“ (Přikrylová 2019, s. 46). Public relations (dále jen PR) je plánované a neutuchající dlouhodobé úsilí o upevnování důvěry, udržování dobrých vztahů s veřejností, založení a udržování dobrého jména podniku a vzájemného porozumění mezi organizací a veřejností. Public relations (dále jen PR) je důležitou součástí marketingového mixu a podstatně ovlivňuje podnikový image a pověst firmy. Výhodami využití PR jsou: nízké náklady, dosažení vysokých cílů, vyhnutí se komunikačním bariérám, důvěryhodnost sdělení. Mezi nedostatky PR patří nedostatek

kontroly nad šířením sdělení a možnost neslučitelné interpretace sdělení se značkou podniku (Percy, 2014). Dalšími nevýhodami mohou být: nedostatečná kontrola nad řízením publicity, protože podnik prakticky pouze spolupracuje s médii, ale jejich provoz se firmy netýká. Toto omezení může být zmírněno podporováním kladné komunikace se sdělovacími prostředky. Za příliš nepodstatnou nevýhodou PR lze považovat udržování databází, jež obsahuje pro firmu důležité kontakty pro PR jednání (Přikrylová 2019).

Pro jednoduchost lze termín PR přeložit do češtiny jako vztahy s veřejností. „*Obecně lze za veřejnost považovat široce chápané, volné společenství lidí se shodnými nebo podobnými ekonomickými, environmentálními, kulturními, politickými, společenskými a zejména životními podmínkami, zájmy a cíli*“ (Foret 2011, s. 307). Dané zainteresované strany přímo či nepřímo ovlivňují aktivity firmy nebo jsou firmou ovlivňovány. Tyto tzv. stakeholdery lze rozdělit do dvou hlavních velkých skupin. Jedná se o pohled politický, kam je možno zařadit subjekty, které jsou považovány za obhájce veřejného blaha. Jsou to například: městská rada, média, zákonodárci, státní zastupitelstvo, vláda, voliči apod. (externí veřejnost). Druhou důležitou skupinu tvoří subjekty vstupující do organizační a hospodářské úrovně podniku. Tato skupina vstupuje přímo či nepřímo do interního prostředí podniku a firma by této skupině měla věnovat pozornost z hlediska interní komunikace (interní veřejnost). Do dané skupiny lze zahrnout především: zaměstnance, akcionáře, management, rodiny zaměstnanců, majitele, investory a dodavatele či odběratele (Foret 2011). Podnik by měl být schopen vymezit všechny zainteresované skupiny a toto jednání je podstatné pro určení komunikační strategie, komunikačních cílů a nástrojů komunikace. S jednotlivými stakeholdery by podnik měl navázat dialog, aby byla zajištěna správnost volby a budoucího vývoje. V opačném případě dochází ke vzájemnému nepochopení očekávání a potřeb. Neefektivní komunikace v takové situaci skrytě podněcuje podnik k jeho pomalému zániku (Přikrylová 2019).

Významnou součástí PR je pozitivní publicita. Pozitivní publicita stimuluje poptávku po značce v jakémkoliv smyslu díky bezplatným zveřejňováním zpráv o organizaci v určitém médiu. Tento druh má za cíl informovat veřejnost o podstatných charakteristikách a tvoří tzv. informační složku PR. Jedná se například o výroční zprávy podniků obsahující mzdové finanční výdaje, výdaje na prototypování, lobbování a výdaje na sdělování pomocí médií. Jedná se o nepříjemné informace sdílené podnikem a bývají často terčem negativní publicity, která je podnikem neřiditelná, ale předcházením pozitivní publicitou si podnik vytváří

prostor pro systematickou preparaci a následné zmírnění dopadu znehodnocení podnikového image (Příkrylová 2019).

## 2.2 Obsahový marketing

*„Obsahový marketing je pravidelná tvorba a distribuce obsahu různými digitálními cestami za účelem zlepšování obchodních výsledků firmy“* (Procházka a Řezníček 2014, s. 18). Obsahový marketing nemá jednotnou definici, ale lze jej považovat za nástroj interní komunikace, protože ovlivňuje v určité míře fungování vnitřního prostředí podniku a také externí prostředí. Obecně obsahový marketing podporuje komunikační strategie díky zlepšování podnikového image. Dále vytváří tzv. komunity, které jsou složeny ze zainteresovaných subjektů, kteří dobrovolně podporují značku a aktivity podniku (Procházka a Řezníček 2014).

Tento nástroj slouží jako dodatečný nástroj k internetovému marketingu. Díky jeho aplikaci v komunikačních aktivitách podniku lze vytvářet zajímavý přehledný obsah, který je schopen přinášet loajalitu vlastních zaměstnanců vůči organizaci. Nejčastěji je obsahový marketing aplikován ve firemních sociálních sítích, na webových stránkách a případně v prostředí intranetu. Vytvoření loajálních zaměstnanců je důležité, protože jeho ukotvení přináší žádaný stav, kdy zaměstnanci aktivně komunikují a přesvědčují jiné pasivně komunikující pracovníky k aktivnímu přístupu k podniku (Procházka a Řezníček 2014).

Daný instrument je složen z několika procesů, které se vykonávají v určitém koloběhu. Prvním procesem je plánování, který spočívá ve stanovení cílů a vymyšlení a následném publikování zajímavého obsahu, který je cílovým příjemcům zveřejněn. Dalším procesem je fáze vytváření, která se zakládá na soustavném vytváření obsahu. Nepísaným pravidlem vytváření obsahu je zůstat aktivně komunikujícím podnikem, aby dosahoval žádané popularity a je třeba toto pravidlo neopomenout. Následujícím procesem je etapa koordinace, jež reprezentuje spolupráci informací a aktivit, které se týkají vytváření obsahu a jeho organizace do přístupných příspěvků. Pro úspěšné naplnění tohoto procesu je třeba zvážit, zda není vhodné vytvořit tým pracovníků, kteří se obsahovým marketingem budou aktivně zabývat. Proces propagování je další fází, která je již viditelná v pozitivních odezvách pracovníků. Tento proces obsahuje pravidlo vytváření takového obsahu, který si zobrazí co nejvíce lidí, kteří jej budou vnímat pozitivně. Proto je nutné, aby se obsah dostal na veškerá

místa, kde podnik komunikuje, jako například na: sociálních sítích, záložkových serverech, intranetu, webové stránce podniku. Případně je vhodné obsah propojit se staršími příspěvky. Posledním procesem je fáze měření, která spočívá v hodnocení výsledků obsahového marketingu. Klíčovými ukazateli účinnosti jsou metriky jako: počet návštěvníků obsahu, počet shlédnutých stránek za příchod, doba strávená uživatelem na profilu, míra okamžitého opuštění, počet záměrné konverze apod. (Procházka a Řezníček 2014).

## **2.3 Event marketing**

Event marketing je formou komunikovaného sdělení za pomoci událostí. Takové události jsou pořádány podnikem, aby zaujal zúčastněné konkrétně směřovanou aktivitou. Události často cílí na zážitky, které jsou vnímány všemi smysly příjemců sdělení. Event marketing je nesprávně zaměňován se sponzoringem. Pokud podnik sám pořádá danou událost, jedná se o event marketing. Pokud podnik participuje na události, kterou pořádá jiná organizace, jedná se o sponzoring (Percy 2014).

Hlavním cílem eventů je podpoření image firmy a produkty dané značky. Tohoto cíle eventy dosahují díky působením na psychologické a emocionální faktory zúčastněných. Informační přesycenost 21. století nabízí velkou příležitost, aby podniky vytvořily jedinečnou a neopakovatelnou událost, která přinese dlouhodobý efekt v podobě zaujetí cílové skupiny. Event marketing upřednostňuje do popředí samotnou akci, protože ta je pro uchazeče o událost zpestřující okolností a v takovém případě se produkty (výrobky a služby) firmy považují za vedlejší. Výhodou event marketingu je jeho vysoká efektivita, která se znásobuje díky snižování účinnosti reklamy kvůli její přesycenosti. Pokud se eventy firmě prokázaly jako užitečným nástrojem, jež následně značku podniku v oblasti image vyzdvihl, stává se event marketing pro takovou firmu základním komunikačním nástrojem. Při opakovaném pořádání jej lze následně považovat za tradici podniku (Přikrylová 2019).

Vedlejšími cíli event marketingu může být: vytvoření více kladných asociací spojených se značkou, zvýšení prodeje díky popularitě, podpora prodeje, rozšíření tržního segmentu, zlepšení podnikového image, získání nových možností pro reklamu, šíření povědomí o zavedení nového produktu, získání obchodních kontaktů, distribuce letáků, soutěž s konkurencí, posílení PR, nábor pracovníků, dodatečné tržby z události a seznámení s novým produktem (Frey 2011).

Firma si dlouhodobými aktivitami v event marketingu získává loajálnost zákazníků a svých zaměstnanců. Značka se díky tomuto nástroji stává silně známou, protože si účastníci, kteří se na dané události mohli díky silnému zážitku podílet, vytvořili emocionální vzpomínku. Eventy mají široké spektrum scénáře průběhu. Mohou probíhat v podobě konference, výročí založení firmy, konference, prezentace, zaměstnaneckých akcí, charitativních akcí, zájmových a společenských akcích apod. Nevýhodou využití nástroje eventů spočívá v neexistenci jednoduchého hodnocení účinnosti událostí. Lze je pouze hodnotit z pohledu dosažení předem stanovených cílů, jež event měl splnit například v podobě: navázání obchodních vztahů, rozšíření známosti značky, ukotvení obchodních poměrů se stakeholdery, diferenciací na trhu, zdokonalení komunikace apod. (Příkrylová 2019).

## **2.4 Sponzoring**

Sponzoring hraje důležitou roli pro zapojení značky do šíření dobrého jména podniku. Tímto způsobem podnik podporuje event marketing. Jedná se tedy o komunikaci, která umožňuje firmě při určitých událostech poskytovat podporu jako sponzor. Firma tak může poskytovat například finanční příspěvky a na oplátku získává výhradní právo vystavovat na událostech své jméno či logo a dostávat se tak do podvědomí veřejnosti. Takový přístup umožňuje prezentování činnosti podniku v příznivém prostředí, ve kterém je velký potenciál rozvíjet PR. Sponzorovaná aktivita by však měla být vnímána pozitivně, aby měla pro rozvoj značky smysl. V opačném případě může velmi škodit podnikovému image (Percy 2014).

Sponzoring lze zařadit mezi finančně náročnější nástroje. Podnik může v tomto případě řídit náklady spojené s akcemi a lze je předpokládat podle určitého druhu sponzorovaných událostí a podle předchozích zkušeností podniku se sponzorováním. Mezi přední výhody využití tohoto nástroje lze považovat: značný stupeň důvěryhodnosti, široké působení vůči veřejnosti, možnost získání publicity pomocí sdělovacích prostředků a podpora sportovních událostí. Mezi výrazné nevýhody při využití nástroje sponzoringu lze zařadit: možnost vzniku nepředvídatelné příhody (zkorumpovanost a následné spojování se sponzorem, živelná pohroma, úrazy při pořádání akcí, výtržnictví návštěvníků apod.), jež může podstatným způsobem poškodit image podniku, a omezená kontrola nad pořádanou akcí (Příkrylová 2019).

Podle některých autorů se sponzorování zařazuje do public relations jako doplňující komunikace. Tato forma je v současnosti značně významná pro podnikovou komunikaci. Ve sponzoringu jsou zúčastněné strany odborně nazývány sponzor a sponzorovaný. Sponzor je podnik nebo organizace jež sponzorovanému poskytuje pomoc (finanční, materiální či jinou). Sponzor za danou výpomoc očekává protislužbu, která spočívá v šíření dobrého jména podniku například ve formě veřejné propagace. Sponzorovaný je organizace, reprezentující jednotlivce nebo určitá společenská, politická, kulturní či sportovní událost. Tento subjekt obvykle potřebuje pro svůj výkon finančně náročně výdaje pro zaopatření záležitostí, které by bez sponzoringu nebylo možné realizovat. (Foret 2011).

## 2.5 Výstavy a veletrhy

Lze říci že: „*některé konkrétní nástroje marketingové komunikace mají význačný komunikační charakter, díky němuž mohou ve svém praktickém použití přesahovat obvyklé hranice své kategorie komunikace*“ (Foret 2011, s. 288). Výstavy a veletrhy je možno považovat za příklad takového nástroje, protože cílem podobných nástrojů je působení na image. Díky účasti na výstavách a veletrzích firma dokáže snadno veřejně představit své aktivity a produkty veřejnosti. Prezentací své činnosti firma vyjadřuje svůj zájem podílet se na obchodě a koexistenci na trhu s jinými podniky a se svými zaměstnanci. Na výstavách a veletrzích dochází k přímému kontaktu s konkurenty, potenciálními zákazníky a se zaměstnanci či zájemce o zaměstnání. Proto je toto téma zahrnuto v této diplomové práci (Foret 2011).

V současném marketingovém prostředí pojmy veletrh a výstava velmi často splývají. Veletrh lze považovat za obchodně zaměřenou akci, kde je prezentován reprezentující produkt v podobě expozice, který mohou obchodní partneři na dané události objednat či zakoupit. Veletrh je komplexní akcí, kde podnik realizuje dobrovolné aktivity zaměřující odborníky pomocí přednášek, prezentací a tiskových konferencí. Výstavu lze chápat jako nekomerční událost, jež má přesně vymezenou orientaci na dané téma. Má informační charakter a akci doprovázejí jednotné představení sdělení, myšlenek, projektů, prototypů, nápadů a inovací pro potenciální budoucí získání zakázek (Přikrylová 2019).

V případě externí komunikace výstavy a veletrhy zahrnují komplexní akce, protože vůči vnějšímu prostředí firma komunikuje i za pomoci jiných marketingových nástrojů.

Za nástroje, které firma v takových případech používá lze považovat kombinaci: reklamy, prostředky podporující reklamu, osobní prodej a podporu prodeje. Ve výjimečných případech lze využít i kombinaci guerillové komunikace, jež spočívá v nekonvenční komunikační kampani, a virálního marketingu, jenž spočívá v samovolném šíření kampaně (Příkrylová 2019).

Segmentací, cílováním a orientací na image se výstavy a veletrhy mohou zařazovat do oblasti public relations. Zvláštnost ve využívání tohoto nástroje spočívá v aplikaci push-strategie či pull-strategie dle potřeby. Pro distribuci sdělení je v případě zmíněné push-strategie představitel podniku řečníkem, který publiku sdílí informace o aktivitách podniku, aniž by přímo byly tyto informace po řečníkovi vyžadovány. V případě pull-strategie je reprezentant organizace vybízen tazatelem ke zpětné vazbě a je například nabádán k zodpovězení dotazů, prezentování produktu zájemcům nebo například k zaregistrování zájemce k věrnostnímu programu (Foret 2011).

Výhodou využití tohoto nástroje je měření efektivnosti dané události na rozdíl od event marketingu. Lze ji měřit jednoduchými propočty pomocí kvantitativních ukazatelů a absolutních hodnot. Těmito ukazateli může být: koeficient frekvence návštěvnosti stánku, koeficient frekvence odborných návštěvníků, koeficient nových obchodních kontaktů a koeficient realizace obchodních aktivit. Koeficient obchodní realizace lze považovat za nejdůležitější, pokud je cílem firmy konání výstavy či veletrhu za účelem komercializace. Tento ukazatel vyhodnocuje podle podílu nových kupních smluv ku celkovému počtu obchodních kontaktů (Příkrylová 2019).

## **2.6 Časopisy a noviny**

Nástroj, jenž umožňuje publicitu uvnitř podniku, je nazýván tiskovými periodiky. Mezi přední tiskovou publikaci lze zařadit časopisy a noviny, které podniky mohou vydávat. Tento nástroj není podniky příliš využíván, protože vyžaduje velký zájem mezi čtenáři. Vlastní časopisy a noviny především vydávají podniky mezinárodního a národního charakteru či velké účetní jednotky, protože si takovou aktivitu mohou jednoduše dovolit. Výhodou je flexibilita sdělování a prestiž. Noviny jsou zaměřeny spíše na sdílení odborných rozsáhlých informací včetně zapojení inzerce. Časopisy mají kreativní charakter. Lze je rozdělit z hlediska frekvence vydávání (denní tisk, týdeníky, čtrnáctideníky, měsíčníky, čtvrtletníky,



ročníky) a podle tematického zaměření (spotřebitelské, zábavné, odborné). Pro vyšší zaujetí je využívána kombinace tematické orientace časopisu pro zajištění odběru. Potenciálními čtenáři mohou být zaměstnanci podniku i jiní zájemci sdělení, jež jsou součástí veřejnosti, kteří mají zájem vzdělávat se o dění a aktivitách firmy (Přikrylová 2019).

Časopisy a noviny nemusí být nutně tiskoviny, jak jsou označovány. Mohou být ve formě článků, jež podnik zveřejňuje na svých webových stránkách. Návštěvníci těchto stránek, a především zaměstnanci, mohou být potěšeni ze zajímavostí, které stránky přinášejí něco navíc. Články tak mohou mít podobu tiskových zpráv či novinek. Tiskové zprávy se orientují spíše na formu výkaznictví, jež obsahuje zisk, obrat, rozhodnutí managementu a podíl na trhu. Novinky jsou spíše pojaty zábavnou formou a šíří povědomí o firmě, a tudíž podporují kladný podnikový image (Janouch 2020).

Výhodou využití tohoto nástroje spočívá ve velmi přesném demografickém zacílení čtenářů časopisu a novin. Zaměření se na psychologický profil odběratelů titulů je také poměrně přesný. Pro zájemce o dané tiskoviny se podnik stává odborníkem v daném odvětví a reklamní sdělení, informování o eventech či pouhé popisování firemní činnosti zvyšuje prestiž a podporuje kladný image podniku. Pro čtenáře mají taková sdělení vysokou hodnotu a jsou pro tyto jednotlivce vysoce přesvědčivá (Přikrylová 2019).

## **2.7 Word-of-mouth**

Word-of-mouth (dále jen WOM) je převzatý termín z angličtiny. Česky lze tento termín označit doslovně jako slovo z úst. Častěji se využívá termínu osobní doporučení. Jedná se o osobní komunikaci, která mezi zaměstnanci běžně probíhá a lze ji zařadit do podnikem neřízený způsob komunikace, neboť nad ním podnik má spíše omezenou moc ovlivnit dané sdělování. WOM lze tedy zařadit do oblasti neformální komunikace s velmi silným působením, protože umožňuje rychlé rozhodování a následnou rychlou reakci v obchodním prostředí. Jedná se o jednoznačně nejúčinnější a nejdůvěryhodnější komunikační instrument, protože oproti jiným komunikačním nástrojům, zpráva neprochází technologií a dochází k časovému zpoždění. Pomocí WOM dochází k osobní účasti na informování druhé strany s okamžitou reakcí a díky tomu je zamezeno případnému šumu, protože jeho náprava vzniká ihned po jeho objevení. Lze považovat za pravdivé tvrzení, že vzniká vyšší tendence využití WOM ve firmách, jejichž značka je zaměřena na produkty dlouhodobé spotřeby, jejichž

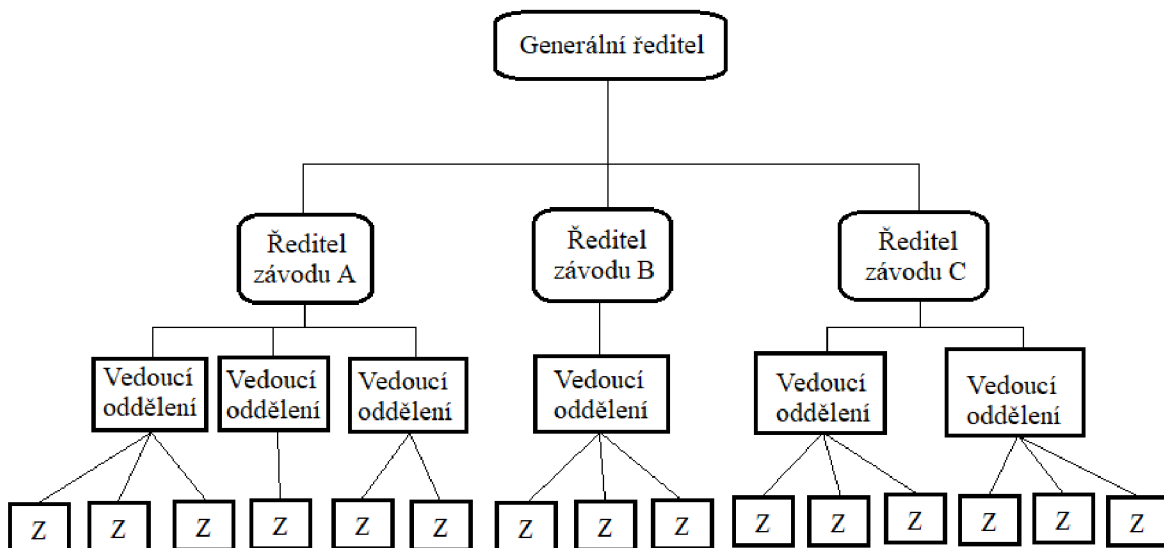
finanční náročnost je spíše vysoká. WOM je součástí virálního marketingu, kdy je sdělení nekontrolovatelně šířeno mezi komunikujícími, a proto je výrazným nástrojem tvorby image (Přikrylová 2019).

WOM lze považovat za osobní doporučení, které lze v určité míře vnímat jako ústní reklamu, jež se šíří virálně. Může vznikat spontánně či zapříčiněním marketingovou činností podniku. Sdělovatelé si mezi sebou prostřednictvím WOM sdělují zprávy, které jsou přímo mířeny na firmu, značku nebo její produkt. Tato sdělení jsou ústní či elektronická a v případě elektronické se jedná o virální marketing. Tuto formu šíření sdělení ve firmě je příhodné orientovat žádoucím směrem například v podobě příběhů o podniku a jeho filosofii. WOM je totiž velmi efektivní, protože sdělovatelé doporučují svému okolí na základě svých zážitků, a platí zde marketingové pravidlo 10 ku 3. Toto pravidlo říká, že pokud je sdělení kladné, komunikující subjekt sdělí informaci třem nejbližším lidem v okolí. Pokud je však zážitek negativní, sdělovatel se pokusí rozšířit tuto zprávu do širokého okolí a v poměru ku kladné zprávě se jedná o několikanásobné roznesení informace (Vysekalová 2018).

## **2.8 Organizační struktura podniku**

Za organizování lze považovat důležitý element řízení interní komunikace podniku. Organizační struktura podniku je systém řízení uvedeného do praxe, přičemž jsou přesně stanoveny podnikové útvary a vztahy mezi nimi. Vztahy reprezentují vazby mezi subjekty v podobě nadřízenosti, podřízenosti nebo rovnocenností mezi pracovníky. Tuto strukturu by měl být podnik graficky schopen zachytit do tzv. organizačního schématu, jenž reprezentuje danou nadřízenost zaměstnanců. Organizační schéma je zachyceno na obrázku č. 2 (Hálek 2017).

Každý zaměstnanec by se měl přinejmenším při nástupu do práce seznámit alespoň se skutečností, kdo je jeho přímým nadřízeným a kdo reprezentuje vrcholný management. Toto seznámení je již prvotním vzděláváním zaměstnance, které je vztaženo na fungování podniku. Je také nezbytné pro začlenění do týmu a pro co nejrychlejší zajištění efektivního výkonu práce zaměstnance, které je mnohdy opomíjeno. Zaměstnanec se po nástupu do práce může cítit dezorientován a při špatné komunikaci mu nemůže být umožněn vhodný prvotní pracovní přístup, který by jej mohl začlenit do týmu (Hálek 2017).



Obr. 2: Liniové organizační schéma (vlastní zpracování podle Hálek 2017, s. 88)

Na obrázku č. 2 je v jednoduchosti vyobrazena nejjednodušší a nejvyužívanější forma organizační struktury podniku B2B trhu. Jedná se o pyramidovou organizační strukturu liniového typu. V tomto případě jsou nejnižší položeni řadoví pracovníci (zaměstnanci) označení velkým písmenem Z, kteří jsou podřízeni svému přímému nadřízenému. Tito koordinační vedoucí reprezentují nejnižší stupeň řízení jako vedoucí oddělení. Tento liniový management je podřízen vlastnímu nadřízenému reprezentující ředitele závodů jako střední management, který řídí tzv. divizi (závod). Na vrcholu hierarchie je TOP management, jenž reprezentuje generální ředitel podniku (Hálek 2017).

Výhodou liniového typu organizační struktury podniku je jasně stanovená odpovědnost jedinému nadřízenému, jenž je odpovědný za aktivity podřízených. V tomto schématu je interní komunikace efektivně vymezena mezi pracovníkem, vedením a mezi kolegy v rámci oddělení. Zaměstnanci se díky organizačnímu schématu mohou jednoduše orientovat napříč podnikem a dokáží jednoznačně vyhodnotit formální komunikační tok (Hálek 2017).

Existují další typy organizační struktury podniku. Těmito typy jsou: funkční typ reprezentující podřízenost více nadřízeným a liniově štábní typ vymezen tzv. štáby koordinující práci společně s vedením. Následujícími typy struktury jsou: liniově funkční typ určen podřízeností pracovníků výše postavenému pracovníkovi z odlišné divize a posledním typem je maticový, který je charakteristický dvojitou podřízeností vedoucímu projektu a zároveň svému útvárovému vedoucímu (Hálek 2017).

## 2.9 Internetová interní komunikace

Internet je globální struktura počítačových sítí, které mezi sebou sdílí data pomocí komunikačních protokolů. Pro jednoduchost se používá označení webová stránka či web, ale v marketingovém prostředí se nejedná o totožné synonymum označující internet. Jednotlivé webové stránky jsou výsledkem kombinace textových prvků, grafického zpracování a audiovizuálního výstupu, a weby jsou vzájemně propojeny hypertextovými odkazy. Díky těmto hypertextovým odkazům dochází ke komunikačnímu procesu a umožňují tak sdílení informací (Janouch 2020).

Tato kapitola představuje rozbor elektronických internetových médií, jež hrají významnou roli ve vnitřním prostředí podniku. Je třeba věnovat zvýšenou pozornost danému tématu, protože prostředí internetu je dynamické a v současnosti se rapidně vyvíjí a přeměňuje. Aby mohl internetový marketing správně fungovat a byla zajištěna sdělení, jež jsou předávána skrze komunikační proces, měla by firma zaměstnávat programátory a pracovníky IT, kteří dokáží zajistit funkčnost a aktuálnost komunikace. Skrze elektronickou komunikaci pomocí počítačů a díky mobilním telefonům je rozvíjena možnost umožnit interaktivní prostředí mezi komunikujícími subjekty. Toto oboustranné spojení je velmi žádoucí pro vytváření dlouhodobých vazeb mezi zaměstnanci a firmou. Pro doplnění lze uvést, že internetový marketing rozvíjí nejen interní prostředí podniku, ale i vztahy mezi zákazníky a podnikem. Pomocí internetového marketingu tedy lze zajistit stav, kdy strany mezi sebou dokáží rychle komunikovat, reagovat na podněty a získávat zpětnou vazbu. (Foret 2011).

Internet je nejnovějším komunikačním médiem, jež zaznamenává rapidní a masivní expanzi. V oblasti komunikace za pomoci internetu je třeba přizpůsobit přístup sdělování v podnicích, protože penetrace dosahuje průměrné hodnoty 82 % celkové populace, přičemž přes 90 % tvoří každodenní uživatelé. Zajímavé je, že uživatelé mění své zvyklosti a přechází od využívání zařízení s velkoformátovými displeji (počítače, laptopy, tablety apod.) k připojování přes mobilní telefony, chytré hodinky a náramky. Tato zařízení poukazují na to, že je nutné, aby firmy častěji přetvářely své nástroje internetové komunikace na přijatelné těmito chytrými zařízeními (Přikrylová 2019).

### 2.9.1 Web společnosti

Web společnosti či webová stránka je internetový soubor dat, jehož zobrazení umožňuje internetový prohlížeč. Webové stránky podniku jsou významným prostředkem oblasti online PR. Jedná se o místo, kam směřují ostatní online aktivity podniku a je základním kamenem pro sestavení online komunikace. Web společnosti společně s jinými propojeními internetové komunikace je žádoucí pro úspěšné komunikování se všemi stakeholdery a umožňuje tzv. konverzi. Konverze je akce, kterou návštěvník provede. Za konverzi lze považovat vytvoření online objednávky zákazníkem, registraci ke komunitě, otevření článku a vzdělávání se o firmě, navázání kontaktu s organizací či podání přihlášky k zaměstnání. Velká část firem, nikoli většina, svému webu po jeho vytvoření nevěnuje velkou pozornost. Web by však měl být aktuální a naprosto funkční. V opačném případě nedochází ke konverzi (Přikrylová 2019).

Webová stránka je pro konverzi v současné době nezbytná, protože jejím účelem je nejen návštěvníka webu s firmou seznámit, ale přimět jej ke zmíněné konverzi. Internetová stránka firmy je základní elektronickou vizitkou společnosti. Konverze nemusí být jediným důvodem založení webu. Pro jeho vytvoření je však vhodné definovat účel, aby byla zajištěna efektivní komunikace. Mezi základní účely založení podnikové webové stránky ovlivňující interní komunikaci lze považovat: budování image podniku, zajištění efektivní interní komunikace, poskytování zaměstnaneckých benefitů, zajištění vzdělávání pracovníků a získávání zpětné vazby od zaměstnanců. Účelů může být podnikem definováno samozřejmě více. Na B2B trhu je vytvoření webu firmy dvojnásobně důležité. Firma na daném trhu operuje s obchodními partnery, přičemž prioritně daného nástroje využívají pracovníci v kancelářích a manažeři. Pro vyhledávání obchodněprávních vztahů mezi potenciálními partnery je prvořadně využíváno daných stránek. Aby mohlo k danému obchodu docházet a pokud chce podnik B2B trhu být úspěšný, je nutné, aby byla zajištěna funkčnost webu (Janouch 2020).

Funkčnost webu je významným a nezbytným ukazatelem, že podnik zahrnul daný nástroj ve své komunikační strategii. V neposlední řadě by web měl být online přístupný pro všechny vyhledávající uživatele, aby žádná z komunikujících skupin nebyla znevýhodněna. Dalším indikátorem je použitelnost webu, jež měří efektivitu, resp. uspokojování potřeb uživatelů a dosažení cílů, s kterými uživatelé webovou stránku navštívili (Přikrylová 2019).

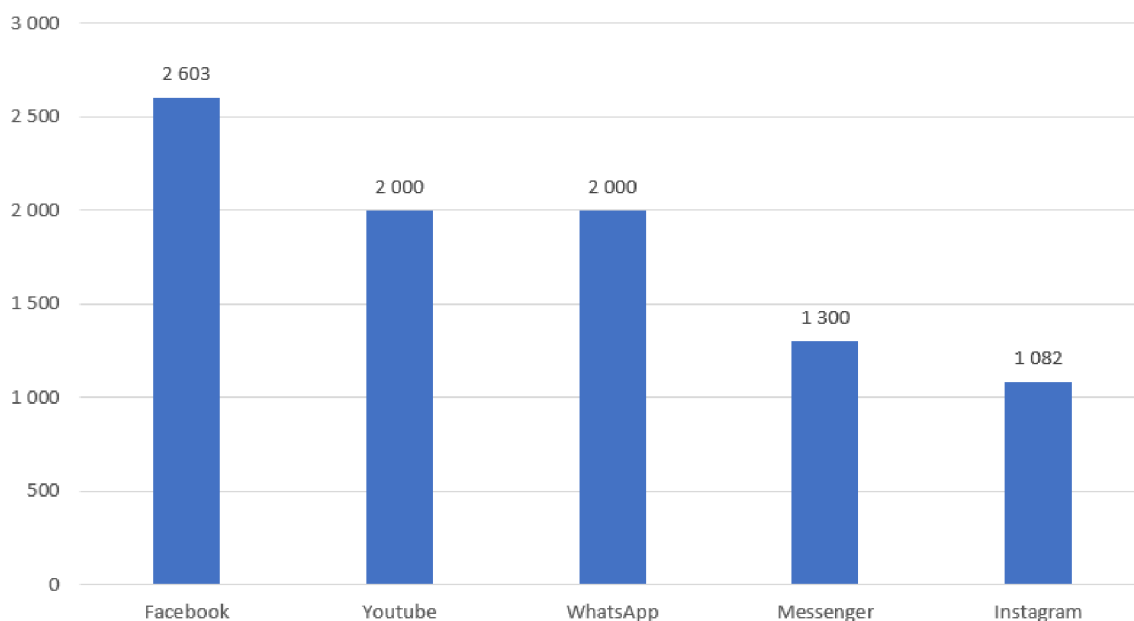
Nejenom funkčnost, ale také použitelnost webu je zájmem podniku. Použitelnost spočívá v takovém obsahu pravidel vycházejících z teoretických predispozic a praktických předpokladů aplikovatelnosti webu. Tento termín lze v jednodušším smyslu vnímat jako nutnost vytvoření webu tak, aby uživatelé při jeho používání nebyli nuceni složitě vyhledávat a přemýšlet nad jeho obsahem. Jednoduchost a přehlednost webu je klíčem k zajištění použitelnosti. K jejímu zajištění je proto doporučováno web společnosti propojovat právě s relevantními zdroji a jinými komunikačními prostředky, díky kterým je podnik na trhu aktivním komunikativním subjektem (např.: sociální sítě, odkazy na události apod.). V případě vytvoření vhodné orientace a navigace podstránek webu lze očekávat vyšší pravděpodobnost, že uživatel na webu provede žádanou konverzi (Janouch 2020).

Web společnosti pro konkrétní využití v interním prostředí slouží jako místo obsahující různé orientační instrumenty. Pro zaměstnance webová stránka znamená informační místo, kde lze nalézt kontakty nutné pro jejich vlastní výkon práce, seznam akcí vykonávaných organizací, informační obsah v podobě blogů, novinek a výročních zpráv. Pro zájmové skupiny web společnosti obsahuje podnikové časopisy, odkazy na firemní sociální sítě či historii podniku. Důležitým obsahem webu B2B firem je nabídka pracovních míst pro potenciální zaměstnance v podobě brigád, pracovních dohod, hlavních pracovních poměrů a možnost stáží pro studenty (Janouch 2020).

## **2.9.2 Sociální sítě**

Nejrychleji rozvíjející oblastí internetového marketingu jsou sociální sítě. Sociální sítě lze definovat jako skupinu internetově založených aplikací, které umožňují vytváření a úpravu obsahu generovaného uživatelem. Velkou výhodou těchto sociálních sítí je interaktivní marketingová komunikace, jež dokáže spolehlivě zaručit obousměrnou komunikaci mezi uživateli. Reklamy a příspěvky sdílené podnikem s veřejností zde fungují na stejném principu jako tradiční média. Sociální sítě tímto silně spoléhají na příjmy z reklam. Pro firmy sociální média příliš nepředstavují prostředí pro tvorbu zisku, ale přinášejí příhodné prostředí pro kladné tzv. public relations (Percy 2014).

### Počet uživatelů v milionech



Obr. 3: Počet uživatelů sociálních sítí v milionech (vlastní zpracování podle Finley 2021, s. 1)

Sociální síť lze obecně nazývat i jako tzv. sdílená média, pokud obsahují sociální prvky uživatelů. Nejdominantnějšími sociálními sítěmi jsou z hlediska počtu uživatelů dle pořadí: Facebook, YouTube, WhatsApp, Messenger a Instagram, přičemž doména Facebook je nejvíce využíván a s výjimkou YouTube všechny tyto oblasti vlastní jedna organizace s názvem Meta Platforms, Inc. Dané sociální síť jsou graficky výše na obrázku č. 3, jenž vyobrazuje sloupcové grafy reprezentující počty uživatelů nejdominantnějších sociálních sítí k roku 2020 (Finley, 2021).

V interní komunikaci je těchto sítí využíváno především pro rychlou komunikaci, která je s jejich pomocí zprostředkována přes tzv. chaty. Sekundárně tyto síť vytvářejí prostředí, kde je často měněn obsah, na který uživatelé mohou reagovat. Může se jednat o informativní příspěvky, zábavné odkazy nebo výzvy k účasti na událostech. Samozřejmě bývá propojení daných sítí s webovými stránkami či e-mailingem. Toto prostředí však nebývá tolik formální. Dané prostředí se stává spíše tvůrčí a díky sledujícím fanouškům podnik získává kladný image (Janouch 2020).

Podniky, jež aktivně komunikují na sociálních sítích mají kladné odezvy. Sociálních sítí je využíváno především pro účely jako: představení společnosti, produktová nabídka firmy, informace o událostech (tzv. event marketing) a reagování na dotazy, stížnosti či připomínky

od zainteresovaných stran. Veřejnost i interní prostředí se zobrazováním a reagováním na příspěvky dostává do dění samotného podniku. Je žádoucí, aby firmy komunikující skrze tyto platformy hledaly a udržely fanoušky, protože tím je zajištěno, že firma se stává veřejně známou (Percy 2014).

Využití sociálních sítí přináší výhody v podobě: využití reklamních nástrojů a následného efektivního propojení interní a externí komunikace, snadné možnosti kontaktování cílových skupin, velkého počtu uživatelů a možnosti využití virálního marketingu zajišťující šíření známosti. Nevýhody jsou projeveny jako: ignorance uživatelů kvůli přesycenosti reklamou, možnost zneužití osobních údajů uživatelů, negativní reakce, finanční náročnost softwarů sledujících komunikační kampaň a využití mladší generací uživatelů (Vysekalová 2018).

### **2.9.3 Intranet**

Intranet je elektronické prostředí, které je v rámci vnitropodnikových informačních toků vytvářeno na základě stejné technologie jako internet. Jeho využívání je omezeno pouze uvnitř podniku a nelze jej využívat pro soukromé účely, protože je zakomponován do privátních sítí společnosti. Jeho prostřednictvím mohou pracovníci využívat například e-mailingu, který je mezi odděleními a pracovníky nejúčinnější formální cestou elektronického dorozumívání. Intranet většinou propojuje většinu vnitropodnikových systémů a zaručuje vzájemnou kooperaci. Zprostředkovává kooperaci mezi například systémem objednávek, účetnictvím a výrobou. Kooperace v běžném provozu je nezbytná pro každodenní obchodní a výrobní aktivity podniku a bez interního intranetu by podnik na B2B trhu prakticky pravděpodobně nebyl schopen fungovat (Janouch 2020).

Výhody využití intranetu spočívají v: rychlosti a aktuálnosti, komplexním působení na příjemce sdělení, kapacita sítě umožňující prakticky neomezené množství elektronických dat, nižší ceně než u ostatních internetových sdělovacích prostředků a v interaktivním prostředí. Nevýhody se zakládají na: možném přesycení informacemi, nižší důvěryhodnosti informací, nutné selektivitě a technickém omezení vyžadující pracovníky udržující funkčnost (Vysekalová 2018).



## 2.9.4 E-mailing

E-mailing je s příchodem elektronické pošty nejpoužívanější nástroj direct marketingu. Daný nástroj umožňuje rychlou komunikaci mezi komunikujícími, ale odezva na danou zprávu bývá dlouhodobější v případě nekontrolování e-mailů. Obecným nepsaným pravidlem je kontrolovat maily alespoň jednou denně a nejdéle do jednoho pracovního dne poskytnout zpětnou vazbu odesílateli informace. Díky této formě komunikace jsou šetřeny náklady, protože uživatelé nemusí využívat jiných prostředků, jako například sociálních sítí. Sociální sítě jsou nákladnější z pohledu údržby. Kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou pověřeni skrze sociální sítě jménem podniku komunikovat a spravovat profil podniku, jsou za tuto práci odměňováni ve formě mzdového ohodnocení. Sociální sítě se však následně staly efektivnější s rychlejší odezvou než e-maily a rychle je v internetovém prostředí nahradily (Přikrylová 2019).

Obecně lze tuto formu komunikace považovat za velmi účinnou podobu formální interní komunikace v přímém marketingu. E-mailing však není jednoduché vytvořit. Na B2B trhu je žádoucí a bývá i obvyklé, že velká účetní jednotka vlastní koncovou doménu emailových adres. V e-mailingu je doporučováno, aby odesílatel zprávy dodržoval zvyklosti firmy, jež jsou náležitou součástí podnikové kultury, která tvoří významnou část podnikové identity. Pro vhodnou orientaci mezi pracovníky lze využívat databází. Databáze běžně obsahují adresu příjemce, telefonní číslo, e-mailovou adresu či pracovní pozici a pracovní oddělení. Bohužel se stává nežádoucí realitou, že řadoví pracovníci ve firmách B2B trhu nevládní vlastní firemní e-mailovou adresu, což může být problémové zejména v interní komunikaci. V případě kontaktování operátorů výše zařazeným pracovníkem, je nutné nejdříve zaslat zprávu nadřízenému operátora, jenž je určitým prostředníkem předávajícího sdělení cílovému dělníkovi (Janouch 2020).

V poslední době se však kvůli lepší informovanosti zpřísnily podmínky pro předcházení zneužití informací, aby byla zajištěna bezpečnost subjektů. Databáze není tak jednoduché vytvořit či je to dokonce nemožné. Kvůli nařízením Obecných nařízení o ochraně osobních údajů (dále jen GDPR) je zamezeno zasílání např.: obchodních sdělení bez předchozího souhlasu příjemce zprávy. GDPR však neznemožňuje interní komunikaci v podniku, ale znemožňuje spíše prvotní komunikaci vůči externímu prostředí (Janouch 2020).

Využití e-mailingu pro interní komunikaci přináší výhody v podobě: snadné personalizace, diferencovaném přístupu, nízkých nákladů, okamžité zpětné vazby a jednoduchém vyhodnocování efektivnosti na základě reakce. Nevýhody využití e-mailingu spočívají v: možnosti obtěžování při výkonu práce, nemožnosti zjištění případného zpětného reagování příjemce, technických problémech a možná nedoručitelnost zprávy (Janouch 2020).

### **2.9.5 Mobilní marketing a mobilní komunikace**

Mobilní marketing je forma komunikace, která probíhá skrze mobilní telefony, tablety a jiná malokapacitní zařízení. V případě mobilního marketingu je žádoucí, aby podnik přizpůbil nástroje internetového marketingu přímo specificky pro výstup v mobilních telefonech. Jedná se tedy o přizpůsobení: webových stránek, sociálních sítí, e-mailingu a komunikaci pomocí intranetu na míru grafického a účelového výstupu mobilním telefonům. Mobilní telefony jsou ve 21. století častěji využívány než stolní počítače či notebooky. Pro zajištění, aby výstup sdělení, které podnik uživateli poskytuje pomocí internetu, je nutné, aby byla zajištěna správnost zobrazení a funkčnost v mobilních telefonech. Kompatibilita s mobilními telefony je z tohoto důvodu nutná k diskusi a následné implementaci do komunikační strategie (Janouch 2020).

Odlišnost v užívání nástrojů pomocí mobilních telefonů spočívá v práci se samotnými nástroji. Uživatelé v tomto případě potřebují odlišné zobrazení například webových stránek, protože při zobrazení grafického výstupu určených pro počítače v mobilech je velmi nepřehledné a problémové. Uživatelé v takovém případě se svými zařízeními musí různě otáčet, měnit velikost zobrazení stránek a nesmyslně využívat vertikální či horizontální posuvník webové stránky. Stránky určené pro mobily by však měly být realizovány v jednodušším provedení. Nejen, aby obsah byl selektivně vybrán, ale aby se také jednalo o technické schopnosti webu v podobě ovládání klasickými gesty v případě dotykových mobilních telefonů (Janouch 2020).

Výhody mobilního marketingu spočívají v efektivnosti, rychlé přípravě komunikačního nástroje a ve flexibilitě a personalizaci obsahu, který je vytvářen subjektivně pro příjemce sdělení. Mobilní marketing také podporuje tradiční komunikační nástroje jako například reklamu. Za výhodu lze považovat i jeho měřitelnost a neustálou online působnost, která je doplněna vlivnou interaktivní komunikací mezi komunikujícími subjekty (Frey 2011).

## **3 Analýza interní komunikace ve vybraném podniku**

Tato kapitola se zabývá analýzou interní komunikace ve vybraném podniku, přičemž je představen vybraný podnik operující na B2B trhu. Po představení následuje analýza interní komunikační strategie, kterou podnik dosahuje přenosu dat a informací. V kapitole jsou obsaženy komunikační nástroje, které v rámci své interní komunikační strategie podnik využívá (Hozdeková 2021).

### **3.1 Představení vybraného podniku**

Firma, jež je předmětem výzkumu této diplomové práce, si přeje být utajena z důvodu zachování konkurenčních výhod. V této diplomové práci je tedy nazývána jiným jménem jako XYZ pro zachování podnikového tajemství. Veškeré obecné číselné charakteristiky jsou upraveny určitým utajeným koeficientem, aby byla firma rovněž nedohledatelná z hlediska číselného popisu a slouží pro tuto diplomovou práci jako subjekt případové studie (Bílková 2022).

Podnik, jež je představen v praktické části této diplomové práce, je velká účetní jednotka s mezinárodní působností. Obchodní činnost podniku spočívá ve výrobě komponent pro osobní automobily. XYZ je společnost s ručením omezeným a je dceřinou společností firmy, jež má sídlo v Japonsku. Automotive je rovněž zájmem mateřské společnosti, která má globální obchodní působnost a z jejíhož podnětu byla založena firma XYZ. Mateřská společnost byla založena krátce po 2. světové válce a v oblasti automobilového průmyslu má dlouhodobou tradici. Firma XYZ byla založena v roce 2001 v Liberci. Jedná se o jednu z největších mezinárodních investic do českého trhu, který svou produkcí a spoluprací s jinými firmami automobilového průmyslu výrazně pozitivně ovlivňuje český hrubý domácí produkt. XYZ operuje na trhu B2B, protože se jedná o vztah mezi obchodníky a nefiguruje zde konečný spotřebitel resp. uživatel automobilů. Podnik dodává automobilové komponenty velkým firmám vyrábějící automobily, jež následně prodávají automobily svým zákazníkům (XYZ 2020).

Podnik XYZ v roce 2021 dosahoval obrátu ve výši 5,05 miliard Kč s vlivnou výší investic do nových technologií o velikosti 1,5 miliard Kč. Firma momentálně zaměstnává 1 360

zaměstnanců, přičemž důležitou zmínkou je složení zaměstnanců. Management je tvořen ve většinovém zastoupení japonským vedením s dopomocí českých manažerů. Střední management je naopak většinově zastoupen českými představiteli s menšinovým zastoupením japonských manažerů. Níže postavené pracovníky představují Češi a minority v podobě: Poláků, Ukrajinců a Němců. (XYZ 2022e).

Společnost XYZ si velmi zakládá na vývoji v rámci 4. průmyslové revoluce. Své obchodní činnosti spravuje s ohledem na výzkum a vývoj, životní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a lidské zdroje. Firma následuje všeobecný koncept filosofie prosazované v automobilovém průmyslu v globálním měřítku díky doporučení strategických pojetí v řízení automotivní firmou Toyota, jež je reprezentativní firmou v automobilovém průmyslu (XYZ 2020).

Firma XYZ se v letech 2019 a 2020 potýkala s přetrvávajícím poklesem výsledku hospodaření běžného účetního období v záporných hodnotách. Výsledek hospodaření firmy v roce 2021 činil 5 547 500 Kč a v daný rok se výsledek hospodaření dostal do kladného výstupu. Problémy v letech 2019 a 2020 lze odůvodnit globálním snížením poptávky po automobilech v roce 2019 a krize v roce 2020 může být opodstatněna vypuknutím globální krize vyvolané pandemií COVID-19. Výroba byla zeštíhlena, ale firma se snaží ve velké míře osamostatnit v případě dodavatelů náhradních dílů a dílů pro výrobu. Proto upřednostňuje tzv. výrobu in-house, tedy takovou výrobu součástí výrobků, kterou si firma může svou činností vytvořit v dostatečném množství sama (XYZ 2020).

Výrobní areál podniku je situován vzdáleně od centra města Liberec, aby neovlivňoval negativně své okolí emisemi a její výroba nenarušovala životní prostředí. Umístění podniku je záměrně strategicky vybráno ve střední Evropě v České republice tak, aby vhodně řídil logistiku mezi ostatními dceřinými společnostmi a umožňoval dodávání automobilových komponent svým obchodním partnerům vyrábějící osobní automobily (XYZ 2020).

Firma zkoumá prostředí komunikace, vytváří směrnice a považuje komunikaci za nedílnou součást identity podniku. Přesto se však setkává se střídavou fluktuací dělníků a potýká se s některými nevýraznými negativními vlivy v dané oblasti. Díky umožňování podniku výzkumu a vývoje a spolupráce se studenty a univerzitami byl tento ekonomický subjekt vhodným kandidátem pro analýzu, zhodnocení a doporučení v oblasti interní komunikace.

Autor této diplomové práce si firmu zvolil na základě těchto kladných podnětů ke spolupráci a na základě pracovní zkušenosti v podniku v minulosti (Human Resources 2018).

Zvolený podnik je pro diplomovou práci vhodný, protože nabízí možnost analýzy interního komunikačního prostředí. Potenciálu k rozvoji komunikace podnik XYZ využívá a konstantně komunikační prostředí zlepšuje podle nalezených nedostatků. Zlepšování je díky japonské kultuře prosazované v podniku prováděno na základě filosofie KAIZEN (Hozdeková 2021).

### **3.2 Analýza interní komunikační strategie**

Tato kapitola se obecně zabývá analýzou interní komunikační strategie zvoleného podniku XYZ dle poskytnutých interních dokumentů, které slouží pro zaměstnance jako nástroj v podobě směrnic a plánů pro orientaci v interní komunikační strategii podniku. Směrnice jsou přesně písemně zpracovány oddělením pro lidské zdroje (dále jen HR). Dle dokumentů je uvedeno, že: *„Účelem těchto postupů je definovat zásady a pravidla komunikace a povinnosti z ní vyplývající pro všechny spolupracovníky (zaměstnance)“* (Human Resources 2018, s. 1). Formální interní komunikační tok je tedy účelně řízen podnikem a komunikace je jmenovitě spravována v rámci identity podniku. Podkapitoly, reprezentující nástroje rovněž ovlivňující interní komunikaci podniku, jsou v této části rozvrženy dle předchozích vymezených oblastí v teoretické části (Human Resources 2018).

Interní komunikační strategie podniku je formálně zhotovována v českém a anglickém jazyku, aby bylo zaručeno kompletní seznámení se s pravidly ze strany zaměstnanců. Pravidla jsou uzpůsobena podle všeobecných zásad interní komunikace. Dle směrnic musí být veškerá komunikace: *„jasná, logická, přímá a uctívá k lidské bytosti. Spolupracovníci jsou povinni vyvarovat se diskriminaci, sexuálního obtěžování, vzájemného trestání atd.“* (Human Resources 2018, s. 2). Je kladen velký důraz, aby veškerá komunikace byla v souladu s pracovními postupy a v zájmu morálního chování podniku. Zároveň je dbáno na dodržování českého zákoníku práce a právní normy, jež s pracovním zákonem souvisí (Human Resources 2018).

Samozřejmě vznikají i neformální komunikační toky v podniku. Obvykle tak dochází mezi zaměstnanci v rámci oddělení a mezi spolupracovníky, kteří se běžně podílejí na pracovních

aktivitách mezi oddíly. Podnik určité přestupky ve formální interní komunikaci řeší případnou zpětnou vazbou od přímého nadřízeného. V případě závažnějších přestupků, ke kterým v podniku díky efektivnímu vymezení pravidel pro danou komunikaci nedochází, se danými prohřešky zabývá personální oddělení podniku (Human Resources 2018).

Interní komunikační strategie zahrnuje obecné vymezení podnikové identity, která výjimečně vystihuje důležitost použití loga XYZ, font písma a celkově firemního designu. Tímto dává podnik poněkud najevo chybné spojování pojmů podniková identita, podnikový image a vizuální styl (Human Resources 2018).

### **3.2.1 Public Relations podniku**

V oblasti PR je podnik vysoce aktivní. Trvale udržuje dlouhodobý kladný vztah s veřejností především v rámci Libereckého kraje. Komunikací s blízkým okolím dosahuje dominantně viditelnou spoluprací a věcnou či finanční podporou komunit, zaměstnanců a jiných výtěžných i nevýtěžných organizací. Vztahy s vládními institucemi lze v oblasti PR hodnotit jako kladné. Podnik dlouhodobě svou činností podporuje české ekonomické prostředí v automobilovém průmyslu, čímž omezuje nezaměstnanost, přináší růst HDP a kladně ovlivňuje české podnikatelské prostředí. Z hlediska interní komunikace je firma podstatně nápomocná svým zaměstnancům především již zmíněnými pracovními místy. Činnost podniku je na těchto ekonomických subjektech výrazně závislá a podnik tuto skutečnost vnímá. Zaměstnanci jsou složeni i z menšinových skupin obyvatelstva, které mají výhodnou pracovní příležitost v daném výrobním podniku. Nabídkou pracovních míst se tak podnik XYZ radikálně podílí na rozvoji Libereckého kraje, kde přispívá do růstu životní úrovně obyvatelstva (XYZ 2022b).

Další aktivity spočívají v dodržování základních zásad podniku. V rámci výrobního závodu je především zdůrazňována bezpečnost a ochrana zdraví při práci, která je spojena s podporou lidí, společnosti a přírody ze strany organizace. Podnik tak demonstruje etické praktiky v obchodním prostředí, protože vytváří stabilní prostředí s kladnými dlouhodobými vztahy vůči svému okolí (XYZ 2022b).

Public relations podnik celkově zhodnocuje a analyzuje. Je vytvářen plán spolupráce a PR plán pro následující rok. Pro aktuální rok 2022 byl podnikem rovněž vytvořen sumarizační

dokument o hodnocení PR. Ve spolupráci z hlediska PR je firmou kladně hodnocena především profesionalita, flexibilita a stejný úhel pohledu na problematiku. V PR byla firmou stanovena tato negativa: hlídání akcí agenturou z časového hlediska a omezení chybovosti. Reportování o aktivitách bude prováděno častěji než jednou ročně a konkrétně jednou měsíčně. Také je kladen důraz na týdenní zasílání plánu akcí (Hozdeková 2021).

V interní komunikaci je PR soustředěno vůči zaměstnancům na vytváření akcí, podporu neziskových organizací, společenskou odpovědnost a online komunikaci. Tyto aktivity jsou podnikem vnímány jako hlavní aspekty tvořící budování image uvnitř podniku. V neposlední řadě jsou důležité náborové aktivity. PR je tedy cíleno na zaměstnance a neziskové organizace. Cílení však bude v roce 2022 rozšířeno na veřejnost prostřednictvím tiskových zpráv, rádio spotu a venkovní reklamou na veřejné dopravě. Způsob zacílení bude tematicky zaměřen na rodinu, japonskou kulturu a sport (Hozdeková 2021).

### **3.2.2 Obsahový marketing podniku**

Firma aktivně a pravidelně vytváří obsah, který slouží v podniku zaměstnancům jako nástroj vytváření vnitropodnikového image. Za cíle obsahového marketingu lze v podniku považovat informování, vzdělávání, pomoc a rozptýlení. Plán obsahového marketingu není vytvářen, neboť není v podniku zapotřebí. Obsah je vytvářen v souladu s informováním o novinkách a dění v podniku a na základě plánu PR aktivit (Hozdeková 2021).

Obsahový marketing podniku je využíván především obrazovými prvky v příspěvcích na sociálních sítích a časopisech doplněných o vhodný copywriting a informativní text. Video, fotky a příspěvky jsou obvyklými instrumenty nadnárodních společností automotive na B2B trhu, kterými ve veřejnosti včetně svého interního prostředí vzbuzují zájem o aktivity podniku a samotnou existenci podniku. XYZ není výjimkou. Podnik soustřeďuje informování prioritně o akcích pořádaných firmou a informování o všech aktivitách, které potenciálně mohou vytvářet kladný podnikový image (XYZ 2022d).

### **3.2.3 Event marketing podniku**

Tento nástroj je podnikem hojně využíván a je podstatnou náležitostí PR podniku XYZ. Event marketingem si firma udržuje dobrou pověst, vytváří kladné asociace v povědomí veřejnosti i zaměstnanců a demonstruje etické praktiky průmyslově orientované organizace.

V rámci PR plánu je v sumarizačním dokumentu vytvářen plán akcí, ke kterému je schvalován i rozpočet. Roční plán k fiskálnímu roku je obvykle vytvářen měsíční plán včetně pravidelných akcí probíhajících každý měsíc (Hozdeková 2021).

Event marketing je podstatnou náležitostí podnikové komunikace XYZ. Tento nástroj je ale spíše instrumentem vytváření podnikového image vůči veřejnosti. Firma samozřejmě přesvědčuje své zaměstnance, aby se dobrovolně účastnili eventů pořádaných společností. Vysokou pozornost lidé věnují určitým vybraným událostem, přičemž o události mají zájem zaměstnanci v menšinovém zastoupení. Velmi velký úspěch má každoroční událost, která cílí na rodiny s dětmi, jež nese název Family day s podnikem XYZ. Tato událost sdružuje zájmové skupiny především zábavnými činnostmi a hobby aktivitami (Hozdeková 2021). Jako plánované události, pro něž jsou v plánu zahrnuty i předběžné náklady, pro rok 2022 lze uvést: běžecké závody, velikonoční soutěž, rodinný den na hradu Grabštejn, aktivita o společenské odpovědnosti v Technickém muzeu v Liberci, fotosoutěž, letní soutěž o dovolenou pro zaměstnance, Mezinárodní den dětí v IQLandii, soutěže o vstupenky na Benátskou noc, Hravé prázdniny v příměstském táboře, Den v ZOO Liberec, cyklistické závody, přednášky v Domovech seniorů a jiné další různorodé aktivity (Hozdeková, 2021).

Lze si povšimnout, že podnik vykonává širokou škálu aktivit, aby ve veřejnosti a ve vlastních zaměstnancích vzbudil vysoký zájem o aktivity podniku. Buduje si tak pozitivní PR s návazností budování kvalitního image. Přestože aktivity jsou různorodé, podnik velmi upřednostňuje technické aktivity a sportovní aktivity. Moderní technologie je podstatnou výhodou podniku a její rozvoj a podpora je jejím zájmem, přičemž sport vnímá jako podporu zdraví a životní úrovně zaměstnanců (Hozdeková 2021).

### **3.2.4 Sponzoring podniku**

Sponzoring podniku XYZ lze zmínit s návazností na podnikový PR. Jak již bylo řečeno podnik finančně podporuje různé organizace, ale spíše v podobě darů. Věcnou podporou podnik přispívá například: dětským domovům, azylovým domům, psím útulkům a nábytkovým bankám. Rovněž tak podnik podporuje zmíněné organizace finančně či jinou formou například v podobě konání akcí vysloveně pro osoby, které se svou činností k daným sdružením podílejí (XYZ 2022b).



Jako motivační nástroj podniku slouží především program Sponzoringu pro zaměstnance. Opět se však nejedná o nástroj sponzoringu, ale poskytnutí daru. Podnik v rámci programu poskytuje 10 000 Kč každý měsíc svým zaměstnancům na podporu aktivit a projektů. Tato finanční forma podpory je nabízena zaměstnancům, kteří se aktivně podílejí v projektech, klubech, institucích a na akcích, kde osobně pomáhají. Jako příklady skutečného sponzoringu lze uvést různé příležitosti akcí, na základě kterých zaměstnanci obdrželi finanční podporu: běžecké závody, dětské soutěže, hasičské soutěže, rybářské soutěže, podpora fotbalových klubů, podpora psích útulků a osobní sportovní úspěchy zaměstnanců. Na daných akcích bylo vyobrazeno logo společnosti XYZ a skutečně se tak jednalo o sponzoring (XYZ 2022b).

### **3.2.5 Podnikové výstavy a veletrhy**

Výstav a veletrhů se podnik účastní pravidelně. Každý rok se podnik účastní například inovovaného veletrhu práce a vzdělávání Educa Week. V roce 2021 veletrh probíhal netradičně. Místo klasického výstavního veletrhu EXPO byl veletrh konán na různých místech v různých podobách v Liberci. Firma XYZ pro veřejnost i zaměstnance vytvořila přednášky, workshopy a tematické konference. Veletrh Educa je v Libereckém kraji považován za významnou akci podporující propojení zaměstnavatelů, vzdělávacích institucí a studentů (XYZ 2022e).

Přestože podnik využívá tohoto nástroje pravidelně, využívá jej poměrně méně často než například komunikaci skrze eventy. Podnikových výstav či veletrhů, které jsou potenciálním zdrojem informací pro zaměstnance, se podnik bohužel účastní několikrát do roka. Možným důvodem je omezení konání výstav a veletrhů ve spojení se světovou pandemií COVID-19, kdy docházelo k radikálnímu rušení událostí jako ochrana před potenciální hrozbou (Hozdeková 2021).

### **3.2.6 Podnikové časopisy a noviny**

Podnik XYZ jako tiskoviny používá spíše časopisy nežli noviny. Noviny prakticky nevyužívá. Časopisy se v podniku vydávají jako informační nástroj pro zaměstnance v podobě měsíčníku. Za každý rok tedy vydává dvanáct dílů. Časopisy jsou tištěné ve fyzické formě na běžných místech v podniku nebo jsou zveřejňovány v podobě PDF souborů na podnikových webových stránkách na podstránce Blog (XYZ 2022f).

Aktuální díly jsou zveřejňovány v českém, polském a ukrajinském jazyce. Pro demonstraci obsahu časopisu je využit díl č. 4 z roku 2022. Na titulní stránce časopisu je vyobrazen název a logo podniku XYZ, což je velmi důležité, aby se zaměstnanci úspěšně seznámili s tím, že se jedná o oficiální díl podnikové tiskoviny. Dále je zde vyobrazeno číslo časopisu a vlajky států reprezentující jazyky, v jakých bylo číslo vydáno. Titulní stránka obsahuje mimo jiné titulní náhledový obrázek a vyjmenovaná nejzajímavější témata. Časopis věcně obsahuje nejdůležitější informace, se kterými by se zaměstnanci měli seznámit. Obsaženy jsou informace jako například: personální změny s datumy platnosti, vyjádření managementu, sdělení o událostech podniku, informace o změnách v ceníku potravin v závodní jídelně, korporátní audit, třídění odpadu, spolupráce s IQLandií v Liberci, novinky v technologii, zaměstnanecké benefity, údržba, kultura podniku, eventy pro zaměstnance a písemná anketa s možností vyjádření zpětné vazby (XYZ 2022f).

### **3.2.7 Podnikový word-of-mouth**

Ústní předávání informací je dle směrnic výhradně doporučováno. Řešení problémů tak podnik preferuje ve formě osobní či přímé komunikace. Principem je upřednostňování tohoto nástroje, protože jsou tak eliminovány bariéry a šumy v komunikaci. WOM jako nástroj komunikování v podniku XYZ přináší klady v podobě vysoké informovanosti o aktuálním dění v podniku. Hlavní možnou příčinou je povinnost ústního sdělování podřízeným pracovníkům od sekčních manažerů (Human Resources 2018).

Ústní předávání informací je v podniku hojně využíváno. Formální ústní komunikace je nepochybně upraven vnitropodnikovými pravidly. Tento praktický nástroj předávání informací je v podniku především využíván při konání schůzek. Obzvláště je kladen důraz na vnitropodnikové pracovní, celofiremní a účelové schůzky ve společnostech a zhotovení zápisů z daných schůzek. Hlavní účely pracovních schůzek jsou dle směrnic definovány jako: reportování, sdílení informací, rozhodování a diskuse. (Human Resources 2018).

Podnik definuje dva hlavní typy pracovních schůzek. První forma pracovních schůzek je konána v podobě zasedání vrcholného vedení, vedoucích oddělení, manažerů a celkově oddělení a pracovních úseků. Druhou formu pracovních schůzek podnik definuje jako schůzky účelové, jež jsou pracovní schůzky ohledně běžných zaměstnaneckých aktivit. Dále

podnik dokumenty rozděluje periodické schůzky dle časové četnosti jako: týdenní, měsíční, dvouměsíční, půlroční a roční. Za dodržování formálního ústního komunikování na schůzkách jsou odpovědní vedoucí oddělení a technickohospodářští pracovníci (dále jen THP) (Human Resources 2018).

Schůzky mají přesně stanovená pravidla. Pravidla obsahují základní principy kultury pracovních schůzek, povinnosti před pracovními schůzkami, povinnosti během konání pracovních schůzek, povinnosti po pracovní schůzce a závazek použití programu Lotus Notes. Principy kultury schůzek obsahují: včasnost na schůzky, pozorné naslouchání, žádosti o slovo, nastavení mobilního telefonu na tichý režim, aktivní zapojování a ukončení schůzky 5 minut před začátkem následující schůzky. Organizátor má povinnosti před pracovní schůzkou, jež jsou vymezené v základních bodech jako: určení účelu schůzky, zvolení vhodných účastníků, naplánování schůzky a posílání pozvánek přes Lotus Notes, ověření časového vytížení účastníků, případné telefonické ověřování, připravení seznamu účastníků, kontrolování účasti, připojení programů a relevantních dokumentů, celkové připravení schůzky a určení odpovědné osoby pro zápis ze schůzky. Účastníci mají povinnost reagovat na pozvánku skrze program Lotus Notes a připravení se na schůzku. Při konání pracovní schůzky má dle interních směrnic organizátor povinnost: dodržovat pravidla vedení porad, zkontrolovat přítomnost osoby vytvářející zápis, řídit program jednání a dodržovat maximální čas schůzky stanovený na 55 minut, seznámit účastníky se stavem akčního plánu, dbát na kulturu schůzky, odpovídat na případné otázky srozumitelně a přímo, začít hlášení s nejhorší zprávou, dodržovat princip HO-REN-SO (podobné principu KAIZEN), shrnout diskusi a určit akční plán a koordinovat termíny následujících schůzek. Na druhé straně účastníci musí maximálně spolupracovat s organizátorem a nevyrušovat diskusi (např.: vyzvánějícím mobilním telefonem). Po pracovní schůzce je třeba, aby byl rozeslán zápis ze schůzky účastníkům, aby byly dodrženy akční plány a aby byla zanechána místnost konání schůzky podle pravidel 5S. Zajímavou zvláštností je nutnost použití programu Lotus Notes, ve kterém zaměstnanci musí vést svůj aktuální denní program, a který souvisí s nástrojem e-mailingu (Human Resources 2018).

### 3.2.8 Organizační struktura podniku

Organizační struktura v podniku je přesně vymezena. Vizualizace odpovědností a zastupitelnosti ovšem není v rámci podniku unifikována. Jedná se tedy o povinnost nadřízených pracovníků, kteří určují jednotlivé pracovní funkce řízením zaměstnanců. Za vytváření a udržování aktuální organizační struktury podniku jsou odpovědní manažeři oddělení. Manažer oddělení rovněž definuje, vizualizuje a určuje personální zastupitelnost pracovních procesů v oddělení. Pokud se v daném oddělení nevyskytuje nadřízený pracovník s funkcí manažera oddělení, přebírá zmíněné odpovědnosti sekční manažer, jenž obvykle v podniku zastupuje určité výrobní oblasti. Většinu zaměstnanců tvoří operátoři ve výrobě a nemají přístup k podnikovému intranetu. Každý sekční manažer je tedy povinen informovat řadové pracovníky o změnách v organizační struktuře. Naopak pokud informace směřuje od zaměstnanců, tak je sekční manažer odpovědný předat informaci o organizační změně oddělení lidských zdrojů. V případě celopodnikového zveřejňování aktuálních organizačních struktur jednotlivých oddělení podniku XYZ se jedná o odpovědnost PR specialistů a specialistů administrativy, kteří umisťují zmíněné informace na podnikový intranet (Human Resources 2018).

Organizační struktura je graficky vyobrazena v Příloze A na obrázcích A1, A2, A3 a A4. Jelikož je organizační struktura podniku obsáhlá, je zobrazena na čtyřech obrázcích a je výrazně zjednodušena. Pro zachování osobních údajů a identity podniku nejsou v organizační struktuře vyjmenována jména manažerů oddělení a výrobky či komponenty. Lze si povšimnout, že podnik využívá liniové organizační schéma, přičemž pro vyobrazení využívá svislou verzi, při níž je řízení orientováno zleva doprava. Nejvyšší pracovní pozici tedy reprezentuje levá strana a nižší pravá strana. Z organizační struktury podniku si lze povšimnout, že řízení podniku je rozloženo do třech hlavních úrovní. Top management představuje generální ředitel (prezident) společnosti, střední management tvoří vedoucí oddělení a nižší management vedoucí sekcí, kterým jsou dále odpovědní výkonní zaměstnanci. Na základě grafické demonstrace organizační struktury podniku lze konstatovat, že podnik má efektivně vymezený formální informační tok mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky (XYZ 2022a).

### **3.2.9 Internetová interní komunikace podniku**

Tato kapitola obecně analyzuje interní komunikaci vybraného podniku s použitím internetové interní komunikace podniku. Tato forma komunikace je ve firmě XYZ hojně využívána především prostřednictvím informačního systému a vnitropodnikového intranetu. Bohužel je tato forma komunikace využívána spíše mezi THP pracovníky a administrativními pracovníky, kteří jsou iniciátory tvorby formálních toků interní komunikace. Forma internetové komunikace podporuje v podniku správu fungování výroby a sdělování především mezi odděleními (XYZ 2022e).

Internetová interní komunikace podniku je samozřejmě součástí interní komunikační strategie. Obsahuje nástroje, kterými podnik XYZ podporuje tok formálního i neformálního sdělování informací. V dané kapitole je obecně analyzováno, jak vybraný podnik přistupuje k jednotlivým nástrojům internetové interní komunikace, přičemž jsou zmiňovány prostředky jako: webová stránka podniku, podnikové sociální sítě, podnikový intranet, e-mailing komunikace a mobilní marketing a mobilní komunikace v rámci vnitropodnikové komunikace (XYZ 2022e).

#### **3.2.9.1 Webová stránka podniku**

Podniková webová stránka je velmi vhodně uzpůsobena. Obsahuje náležité moderní předpoklady webových stránek 21. století, kde přehledně návštěvníkovi stránky dopomůže ke konverzi. Web společnosti je upraven podle jednoduchého grafického designu, který náležitě dodržuje barvy a úpravu dle vnitropodnikových směrnic. Hlavní stránka obsahuje kvalitativní i kvantitativní podnikové charakteristiky, které by mohly návštěvníka zajímat, přičemž jsou doplněny o nabídku pracovních míst, benefity pro zaměstnance, odkazy na sociální sítě a aktuality (XYZ 2022e).

Pro přehlednost informací jsou samozřejmě přítomny karty jako: základní údaje, výrobky a služby, péče pro zaměstnance, blog, kariéra, galerie a kontakt. V rámci interní komunikace zaměstnanci využívají nejvíce kartu o péči. Daná stránka nabízí pracovníkům možnosti rekvalifikace a vzdělávání, zdravotní péči v závodní zdravotní ordinaci, benefity pro zaměstnance, přehled formulářů a sponzoring pro zaměstnance. Blog má z hlediska interní komunikace informační funkci, protože obsahuje výroční zprávy, zaměstnanecký magazín a různé novinky. Karta kariéra je spíše pro potenciální zaměstnance, obsahující volná

pracovní místa a informace pro studenty a absolventy. Zbylé karty jsou spíše informativního charakteru pro veřejnost (XYZ 2022e).

### **3.2.9.2 Podnikové sociální sítě**

Podnikových sociálních sítí podnik využívá. Na nejpoužívanější sociální síti Facebook podnik XYZ poskytuje možnost podnik kontaktovat, zveřejňuje mapu sídla podniku a nabízí možnosti klasické konverze ze strany návštěvníka stránky u příspěvků. Příspěvky podnik spravuje na základě svých činností. Připnuté sdělení tvoří nejzajímavější informace jako například: zveřejněný etický kodex podniku, losování velikonoční soutěže prezidentem společnosti, soutěž do skákacího centra v Liberci, informace o radostných rodinných záležitostech zaměstnanců, informace o velikonočním workshopu, informace o ZOO v Liberci a jiné podobné příspěvky s upraveným obsahem vzbuzující zájem o podnik (XYZ 2022d).

Nově podnik používá sociální síť Youtube. Kanál, kde podnik zveřejnil celkem 10 tematických videí, byl podnikem založen roku 2019. Bohužel na kanálu není příliš aktivní a na platformě Youtube je v počáteční fázi. Videá kanálu byla tematicky zaměřena na představení nástrojárny, recruitment videa pro potenciální zaměstnance, event zaměřen na rodiny s dětmi, hasičské cvičení, tiskovou konferenci o eventu Educa, proslov prezidenta společnosti a event Velikonoční workshop. Kanál je však doplněn kanálem jiného provozovatele, který například zveřejnil 360stupňovou prohlídku závodem XYZ za pomoci speciální kamery, kde si divák má možnost v případě zájmu prohlédnout pracovní prostředí organizace (XYZ 2019).

Whatsapp a Messenger jako komunikační platformy společností Meta jsou v rámci podniku využívány na základě individuálních potřeb zaměstnanců. Messenger je oficiálně používán spíše vůči veřejnosti ve spojení s oficiálním facebookovým profilem společnosti. V případě písemných zpráv je v rámci interní komunikace upřednostňován e-mailing. Nutno však podotknout, že Messenger a Whatsapp zůstávají výrazným nástrojem komunikace neformálního toku informací a neformálního sdělování mezi jednotlivými zaměstnanci a skupinami v podniku (XYZ 2022d).

Platformu Instagram samotný podnik XYZ nevyužívá. Oficiální profil dané značky je spravován mateřskou společností v Japonsku. Oficiální profil funguje globálně. Některé

dceřiné společnosti svůj, vlastní profil spravují, ale z celkového počtu sesterských společností se jedná o velmi malé množství vybraných firem. Je možné, že podnik v rámci komunikace skrze Instagram nemá povolení od mateřské společnosti. Každopádně je využíváno příspěvků s určitým označením hashtagem značky XYZ (XYZ 2022c).

### **3.2.9.3 Podnikový intranet**

Podnikový intranet v podniku je významný nástroj v podobě soukromého internetu, jež slouží pro přenos informací. Intranet umožňuje vykonávat každodenní aktivity podniku a zaměstnanci skrze něj velmi často vykonávají svou práci. Významnou skupinou zaměstnanců tvoří THP, kteří neodmyslitelně daný nástroj ke své práci potřebují. Ve firmě XYZ je intranet vytvořen v provedení obdoby internetu Explorer (XYZ 2022e).

Administrativní pracovníci a THP většinou podnikový intranet používají pro aktivity jako: vyhledávání důležitých kontaktů, vyhledávání podstatného obsahu pro výkon práce, vyhledávání podstatných informací, ověření organizační struktury podniku a vyhledávání aktualit týkající se firmy. Podnikový informační systém je propojen s e-mailingem na základě kterého jsou vedeny kalendáře konání akcí jako jsou například týmové schůzky. Toto propojení je velmi podstatné v podniku z důvodu správného dorozumívání mezi jednotlivci i odděleními (XYZ 2022e).

Někteří pracovníci vnímají viditelné nedostatky na podnikovém intranetu. Daná problematika je proto blíže zkoumána v dotazníkovém šetření, protože lze vhodně zacílit pracovníky, kteří mají na podnikový intranet přístup. Intranet je na danou nadnárodní společnost poměrně zastaralý a dle odpovědí respondentů je zvaženo, zda je potenciálním předmětem zlepšení v interní komunikační strategii podniku (Bílková 2022).

### **3.2.9.4 E-mailing v podniku**

Interní komunikace prostřednictvím e-mailů je využívána především mezi vedoucími zaměstnanci a THP pracovníky. Před e-mailingem je upřednostňována spíše ústní komunikace, přičemž nástroj emailu je spíše doplňujícím instrumentem, jehož účel je především pro zaslání dokumentů a ukládání evidence případů (Human Resources 2018).

E-mailing je ve firmě, jak už bylo zmíněno v kapitole o WOM, využíván mezi THP pracovníky při příležitostech konání schůzek. S e-maily je propojen program Lotus Notes,

kde každý pracovník komunikuje a rozesílá připojené e-mailové zprávy jiným pracovníkům a zaměstnancům, kterých se daná problematika týká. S užíváním nástroje e-mailingu je vyžadováno, aby byla uváděna místa uložených dokumentů a aby e-maily byly uloženy. Zaměstnancům je dle směrnic doporučováno, aby se vyhnuli ukládáním velkých e-mailů a podvojných dokumentů. Dále je vymezeno, jak mají e-maily vypadat po obsahové stránce, ve které musí být popis v podobě: jména a příjmení, název pracovní pozice, odkaz na firmu XYZ, adresu podniku včetně státu České republiky, telefonní číslo pracovníka a webové stránky vztažené k podniku. Ve firmě jsou tato pravidla velmi efektivně upevněna v každodenní komunikaci. Bohužel v podniku někdy nedochází ke zpětné vazbě do jednoho pracovního dne, což je velkým záporům pro interní komunikaci v podniku (Human Resources 2018).

Předepsané materiály rovněž vymezují hromadný e-mail (celofiremní email). Takový e-mail musí být vždy odeslán i jako kopie odpovědnému manažerovi a obsah e-mailu musí být odsouhlasen manažerem včetně znění o schválení vedením. Jak již bylo zmíněno, v podniku jsou někteří vedoucí pracovníci japonského původu. V takovém případě musí být e-mail odeslán v českém i anglickém znění (Human Resources 2018).

Spojení e-mailingu s programem Lotus Notes umožňuje efektivně komunikovat mezi odděleními a zaměstnanci. THP v podniku respektují kalendář časů schůzek a kalendář zvaných zaměstnanců. Pozvánky dle požadavků skrze program sdílí nejméně 48 hodin před konáním schůzek a v případě nemožnosti tohoto sdílení informací s daným předstihem je dodržována upřednostňovaná forma komunikace v podobě osobní konzultace s pozvanými zaměstnanci (Human Resources 2018).

### **3.2.9.5 Mobilní marketing a mobilní komunikace v podniku**

Mobilní marketing není v rámci interní komunikace v podniku příliš využíván. Využíváno je osobních hovorů skrze mobilní hovor v případě naléhavých situací. Mobilní komunikaci předchází náležité plánování, e-mail komunikace a doporučovaná WOM komunikace (Human Resources 2018).

Jako příležitostnou mobilní interní komunikaci v podniku XYZ lze považovat pouze spojení aktivit a sdělování s pomocí sociálních sítí. Sociální sítě jsou v 21. století neopomenutelnou součástí každodenního komunikování. Na úrovni běžných pracovních aktivit v podniku je



mobilní komunikace spíše považována za neformální tok komunikování (Human Resources 2018).

Podnik pro vnitropodnikovou komunikaci také vytvořil aplikaci, která je volně dostupná ke stažení v Google Play obchodu. Aplikace slouží pro zájemce o podnik a o automobilový průmysl. Poskytuje interaktivní funkce, průběžně aktualizovaný obsah a aktuality v automobilové výrobě. Aplikace byla primárně vytvořena pro zaměstnance, kterým umožňuje přihlášení se pod svými iniciály na základě registrace. Zaměstnanci se tak mohou dostat k funkcím jako jsou: možnost přidávat nadcházející události do kalendáře, komunikace s jinými lidmi z oboru automotive, upozornění na nejnovější události v oboru, streamování tematických videí, sdílení obsahu skrze e-mail, vytváření poznámek k odborným prezentacím a vedení adresáře k důležitým kontaktům (XYZ 2018).

## 4 Primární výzkum

Pro kvalitní analýzu interní komunikační strategie podniku byl v podniku realizován marketingový výzkum, který byl cílen na zaměstnance podniku. Marketingový výzkum byl uskutečněn v podobě online dotazníku prostřednictvím platformy Google. Online dotazník byl zaslán v podobě URL odkazu odpovědnému pracovníkovi podniku XYZ, který následně dotazník odeslal prostřednictvím e-mailu THP pracovníkům, kteří byli základním souborem výzkumu, neboť tvoří základní iniciativu tvorby formální struktury interní komunikace. Dotazníkové šetření se neobešlo bez problémů. Dotazníkové šetření bylo původně iniciováno pro všechny zaměstnance, kteří by se na dotazníku podíleli prostřednictvím sociálních sítí. Tato realizace marketingového výzkumu však nebyla zaměstnancům umožněna z důvodů dočasných organizačních problémů a dotazník tak musel být omezen na podstatné původce (iniciátory) formální interní komunikační strategie.

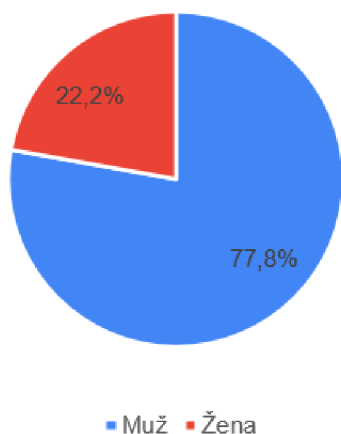
### 4.1 Metodologie

Základním souborem byli, jak již bylo zmíněno, THP a administrativní pracovníci, kteří mají přirozený přístup k internetu a k intranetu. Základní soubor tvoří přibližně 175 zaměstnanců, přičemž dotazník vyplnilo 63 zaměstnanců, kteří tvoří výběrový soubor šetření. Návratnost dotazníku tedy činí 36 %. Dotazník byl zveřejněn od 10. 3. 2022 do 23. 4. 2022, kdy po celou dobu přijímal odpovědi. Je sestaven z 14 sekcí, přičemž 13 sekcí bylo výzkumných a obsahujících celkově 23 otázek. Počet otázek však mohl být systematicky zúžen podle možností odpovědi respondenta, neboť sekce dotazníku logicky vzájemně navazovaly podle předešlé volby odpovědi. Dotazník je vyobrazen ve fyzické podobě, jež reprezentuje online podobu, v příloze B. Přirozeně by takový fyzický dotazník byl nelogický, ale online dotazník umožnil vypuštění nevhodných otázek podle respondentovy volby.

U daného dotazníku při využití hodnocení škál a jiného ordinálního hodnocení byly záměrně vypuštěny střední hodnoty odpovědí, které by bylo možné klasifikovat jako neutrální odpovědi. Dané střední hodnoty byly vypuštěny, aby respondent vyjádřil svůj pozitivní či negativní sklon k problematice. Bylo tak zamezeno vzniku většinové odpovědi v rámci neutrálních odpovědí, jako například na reprezentativním grafu asociací na obrázku č. 6, které by při zkoumání interní komunikace v podniku byly z hlediska výzkumu bezvýsledné.

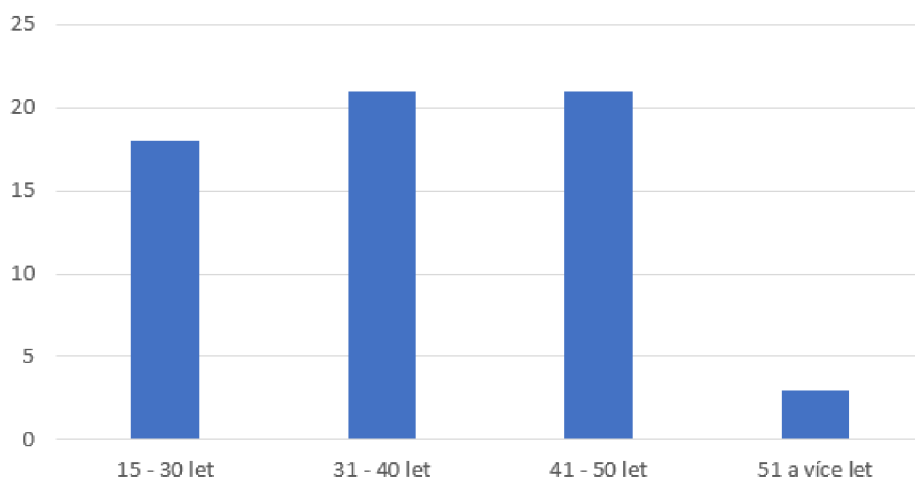
## 4.2 Charakteristika respondentů

Poslední sekce dotazníkového šetření, která byla zaměřena na obecné informace o respondentech, tvořila obecné otázky na problematiku personalizace. Následující otázka se týkala pohlaví respondentů. Z obrázku č. 4 je patrné, že 77,8 % respondentů představovali muži a 22,2 % respondentů bylo zastoupeno ženami. Většinové zastoupení u respondentů tedy tvoří muži.



Obr. 4: Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Poslední otázka se týkala věku respondenta. Věk respondentů byl pro zjednodušení rozdělen přehledně do sloupcového grafu, jenž je zachycen na obrázku č. 5. Z grafu je patrné, že většina pracovníků je ve věku od 15 do 50 let.



Obr. 5: Věk respondentů (vlastní zpracování)

Pracovníci jsou dle otázky na věk zastoupeni většinou staršími zkušenými pracovníky, kteří dosahují věku 30 až 50 let. Díky výpočtu pomocí aritmetického průměru, lze tvrdit, že průměrný věk THP pracovníka v podniku XYZ na základě výběrového souboru respondentů činí 36,86 let.

### **4.3 Vyhodnocení dat**

Tato kapitola obsahuje náležité výsledky vyplývající z marketingového výzkumu. Kapitola obsahuje podstatná data, která představují odpovědi respondentů. Data jsou náležitě graficky zobrazena a interpretována. Následující podkapitola hodnotí výsledky dotazníkového šetření z hlediska návaznosti na doporučení. Výzkum předpokládal problematický vnitropodnikový intranet, který je součástí interní komunikační strategie. Proto je vytvořena hypotéza o závislosti odpovědí respondentů na efektivnost intranetu a celkovou spokojeností s interní komunikací. Kapitola také obsahuje Pareto analýzu, na základě které jsou objeveny největší problémy spojované s intranetem v podniku XYZ.

#### **4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření**

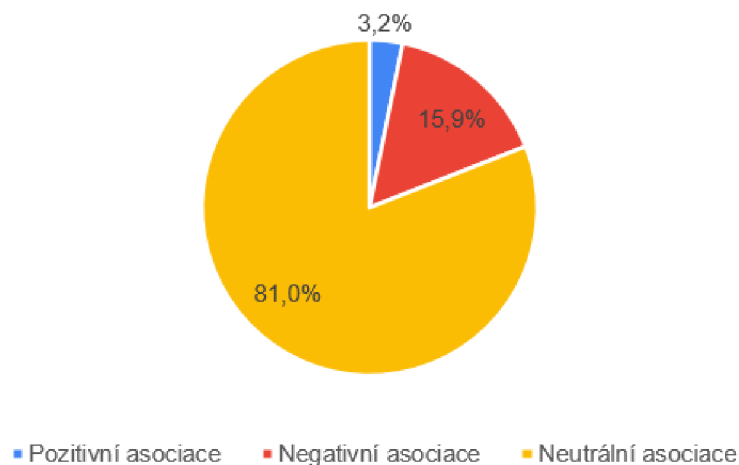
První sekce byla velmi obecná na otázky ke komunikaci. První otázka zkoumala asociace spojené s komunikací. Respondent tak měl možnost odpovědět jakoukoliv odpovědí na základě vlastní zkušenosti a vlastního vnímání problematiky komunikace. Výsledkem této otázky bylo 54 různých asociací spojené s tématem komunikace včetně jedné neurčité odpovědi. Cílem této otázky bylo navodit myšlenkově respondenta na tematiku a zjistit obecný vztah ke komunikaci. Tabulka č. 1 zachycuje asociace dle tematických odpovědí respondentů. Sloupec  $X_i$  představuje nominální hodnotu – název tématu asociace a sloupec  $N_i$  představuje četnost výskytu.

Tab. 1: Prvotní asociace ke komunikaci

$X_i$	$N_i$
Předávání informací	15
Řeč, dialog	12
Problémy	7
Kontakt	5
Nástroj sdělování	4
Lidská vlastnost	3
E-mail	2
Slovo	2
Spolupráce	2
Základní potřeba	2
Základní vlastnost	2
Data	1
Interakce	1
Jazyk	1
Klíč k úspěchu	1
Neurčitá odpověď	1
Řešení dějů	1
Silnice	1
<b>Celkem</b>	<b>63</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Lze si povšimnout, že mezi nejčastější formy odpovědí se řadí předávání informací a řeč s důrazem na verbální komunikaci. Toto zobrazuje každodenní vnímání komunikace jako nezbytně nutný nástroj sdělování. Třetím nejčastějším tématem jsou však odpovědi v jakékoliv formě, jež poukazují na nějaký problém v komunikaci. Pro souhrnné hodnocení asociací z hlediska přístupu ke komunikaci slouží graf na obrázku č. 6, který názorně demonstruje skutečnost, že zaměstnanci podniku XYZ výrazně komunikaci vnímají jako neutrální prvek. Na grafu je viditelný výběrový poměr kladných, negativních a neutrálních asociací, jež znázorňují hodnocení vztahu ke komunikaci. Neutrálních odpovědí bylo 81 %. Pouze 3 % odpovědi s velmi kladným postojem ke komunikaci a 16 % negativních odpovědí včetně odpovědí poukazující na problémy.



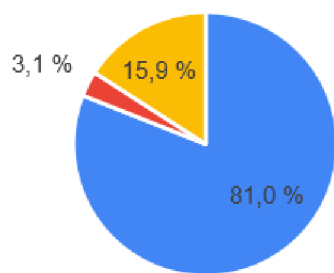
Obr. 6: Poměr hodnocení asociací ke komunikaci (vlastní zpracování)

Následující otázka zkoumala znalost vize a poslání podniku, ve kterém respondenti pracují a pro něhož vytvářejí formální tok interní komunikace. Znalost vize a poslání je významně důležitá pro tvorbu podnikové identity, jejíž je komunikace součástí. Graf na obrázku č. 7 demonstruje danou skutečnost. Přesně 63,5 % respondentů je seznámeno s danou problematikou a alespoň 33,3 % má o dané problematice přibližné povědomí. Část pracovníků, kteří neznají významné prvky identity podniku tvoří pomíjivou menšinu o velikosti 3,2 %.



Obr. 7: Známost poslání a vize podniku (vlastní zpracování)

Následující otázka se soustředila na organizační strukturu podniku. Touto otázkou byla zkoumána hlavní podstata interní komunikace podniku, při které by zaměstnanci měli být srozuměni s formálním tokem informací na základě podřízenosti a rozpoložení odpovědnosti pracovníků. Problematika je zachycena na obrázku č. 8.

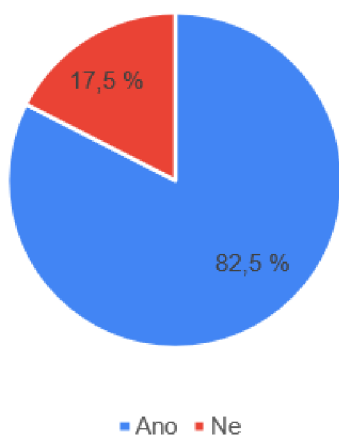


- Zaměstnanci, kteří organizační strukturu znají.
- Zaměstnanci, kteří organizační strukturu neznají.
- Zaměstnanci, kteří znají pouze své kolegy a přímé nadřízené nebo podřízené.

Obr. 8: Známost organizační struktury (vlastní zpracování)

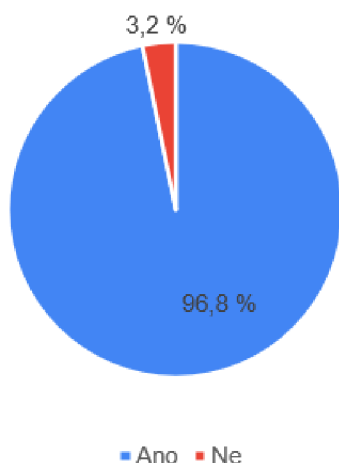
Na obrázku č. 8 si lze povšimnout, že většina zaměstnanců o velikosti 81 % zná organizační strukturu podniku, přičemž 15,9 % alespoň zná své blízké pracovní kolegium a opět pouze zanedbatelná menšina o velikosti 3,1 % zaměstnanců tvoří jedinci, jež organizační strukturu podniku neznají.

Další sekce otázek byla zaměřena na komunikaci mezi zaměstnanci. Následující otázka byla zaměřena na vztah mezi nadřízenými a podřízenými. Otázka zkoumá vzájemnou komunikaci, při které zaměstnavatel poskytuje či neposkytuje zpětnou vazbu zaměstnanci jako motivující případně stimulující prvek společné týmové práce. Poměr odpovědí je na obrázku č. 9. Zpětnou vazbu od svého přímého nadřízeného v jakékoliv podobě dostává 82,5 % respondentů, zatímco 17,5 % respondentů uvedlo, že nikoliv. Výše 17,5 % naznačuje potenciál ke zlepšení.



Obr. 9: Poměr zpětné vazby od nadřízeného (vlastní zpracování)

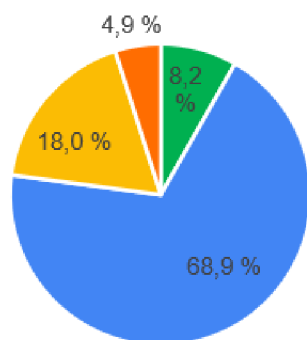
Další otázka se týkala možnosti účastnění se týmových schůzek. Jak již bylo uvedeno, podnik velmi podporuje ústní sdělování a informování se na schůzkách je podstatnou náležitostí komunikace ve firmě XYZ. Výsledek je zachycen na obrázku č. 10. Je viditelné, že toto tvrzení je pravdivé. Z výběrového souboru THP pracovníků pouze 3,2 % uvedlo, že nemá možnost účastnit se týmových schůzek, přičemž schůzek se účastní 96,8 % pracovníků.



Obr. 10: Možnost týmových schůzek (vlastní zpracování)

Respondenti, kteří mají možnost účastnit se schůzek, byli odkázáni na následující sekci. V sekci byla v dotazníku otázka na hodnocení schůzek z hlediska osobního vnímání přínosnosti pro vlastní práci zaměstnance. Na obrázku č. 11 je vyobrazena zkoumaná skutečnost. Jako velmi přínosné 8,2 % respondentů hodnotilo schůzky, 68,9 % jako spíše přínosné, 18 % jako spíše nepřínosné a 4,9 % jako zcela nepřínosné. Lze si povšimnout, že negativní odpovědi tvoří 13,1 %. Každý desátý zaměstnanec tedy hodnotí schůzky jako nepřínosné.

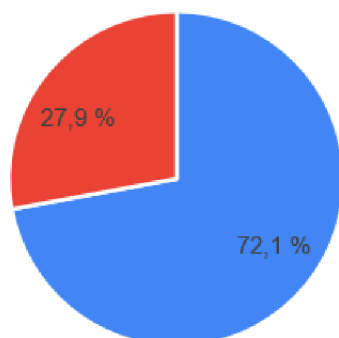




- Schůzky jsou velmi přínosné.
- Schůzky jsou spíše přínosné.
- Schůzky jsou spíše nepřínosné.
- Schůzky jsou velmi nepřínosné.

Obr. 11: Hodnocení přínosnosti schůzek (vlastní zpracování)

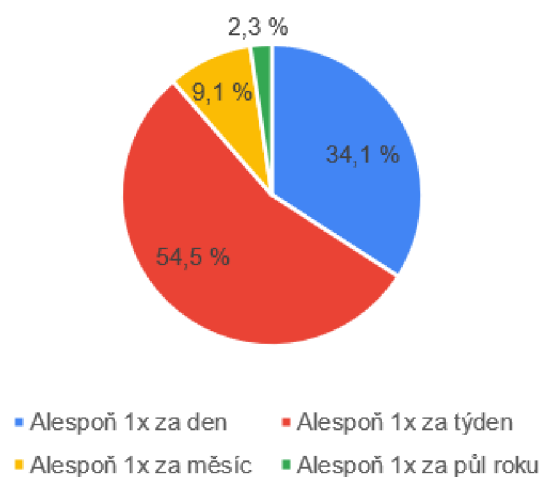
Další otázka dotazníku zkoumala pravidelnost schůzek. V podniku probíhá dle odpovědí respondentů 72,1 % schůzek pravidelně a 27,9 % nepravidelně. Obrázek č. 12 zachycuje poměr odpovědí. Respondenti, kteří odpověděli na otázku ano, mohli následně hodnotit pravidelnost schůzek.



- Schůzky probíhají pravidelně.
- Schůzky neprobíhají pravidelně.

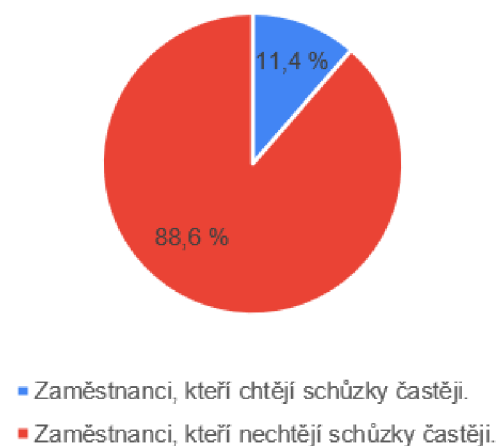
Obr. 12: Pravidelnost schůzek (vlastní zpracování)

Sekce Frekvence schůzek obsahovala otázku na to, jak často se schůzky konají. Obrázek č. 13 zobrazuje jednotlivé frekvence konání. Přesně 54,5 % schůzek v podniku probíhá týdně a 34,1 % alespoň jednou denně. Toto časté formální sdělování při příležitostech konání meetingů má zřejmě velkou účinnost. Méně časté schůzky představují 11,4 %.



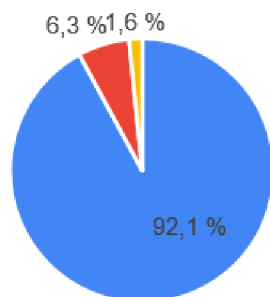
Obr. 13: Frekvence schůzek (vlastní zpracování)

Jak již bylo uvedeno, frekvence konání meetingů je dostatečná a účinná, protože na následující otázku týkající se možnosti konání častějších setkání respondenti z 88,6 % nevnímají potřebu zvýšení frekvence konání a 11,4 % by ocenilo častější schůzky. Výsledky otázky jsou názorně zachyceny na obrázku č. 14.



Obr. 14: Možnost častějších schůzek (vlastní zpracování)

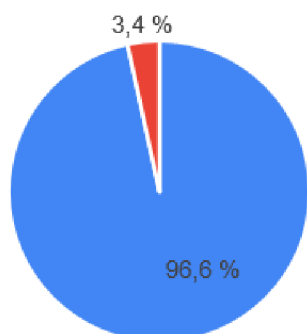
Sekce s názvem Možnosti podílení se zaměstnanců na fungování podniku se zabývala možností vyjádření názoru svým nadřízeným. Otázka zaměřená na danou problematiku tak zkoumala, zda pracovníci nejsou v podniku ve znevýhodněné pozici v interní komunikaci, kdy nesprávně jednostranně interagují. Obrázek č. 15 prokazuje, že toto znevýhodnění v podniku existuje, ale v minimální míře 6,3 % a 1,6 % zaměstnanců neví, zda mohou svému nadřízenému sdělit svůj názor. Většina o velikosti 92,1 % danou možnost má.



- Zaměstnanci, kteří mají možnost zpětné vazby nadřízeným.
- Zaměstnanci, kteří nemají možnost zpětné vazby nadřízeným.
- Zaměstnanci, kteří neví o možnosti zpětné vazby nadřízeným.

Obr. 15: Možnost zpětné vazby nadřízeným (vlastní zpracování)

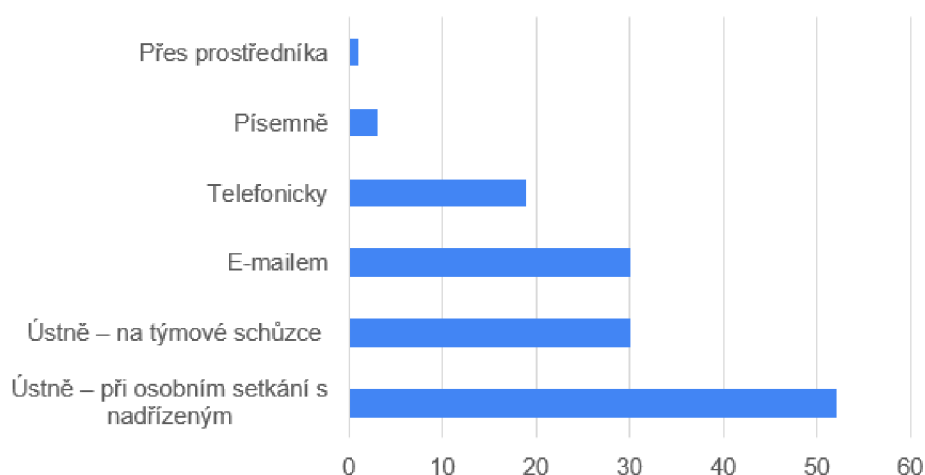
Následná otázka pouze formálně zkoumá, zda pracovníci, kteří možnost sdělení nadřízenému mají, zmíněné možnosti využili v minulosti. Obrázek č. 16 zobrazuje 96,6 % respondentů, kteří možnosti využili a 3,4 %, kteří ji nevyužili.



- Zaměstnanci, kteří využili zpětné vazby nadřízenému.
- Zaměstnanci, kteří nevyužili zpětné vazby nadřízenému.

Obr. 16: Využití možnosti zpětné vazby nadřízeným (vlastní zpracování)

Obrázek č. 17 je zajímavý tím, že zobrazuje formy formálního komunikačního toku mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Odpovědi jsou na obrázku zachyceny v absolutním vyjádření. V podniku se na základě odpovědí využívá skutečně ve výrazném množství ústní komunikace při osobním setkání a při konání týmových schůzek. Stejnou mírou jako komunikace na týmových schůzkách je využíváno komunikace skrze e-mail. Předpokládá se, že tento výsledek je spojen s již zmíněným propojením informačního systému o konání schůzek a e-mailingu v podniku. Dalším prostředkem je telefonická komunikace, písemná a skrze jiného odpovědného pracovníka.



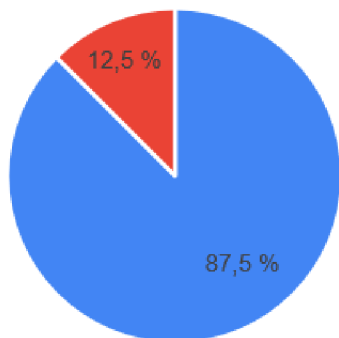
Obr. 17: Forma zpětné vazby nadřízeným (vlastní zpracování)

Obrázek č. 18 zachycuje obecný poměr odpovědí, představující skutečnost, zda byla zpětná vazba vyslyšena nadřízenými zaměstnanců. 87,5 % respondentů uvedlo, že vyslyšena byla a 12,5 % respondentů uvedlo, že nikoliv.



Obr. 18: Řešení problémů ze strany vedení (vlastní zpracování)

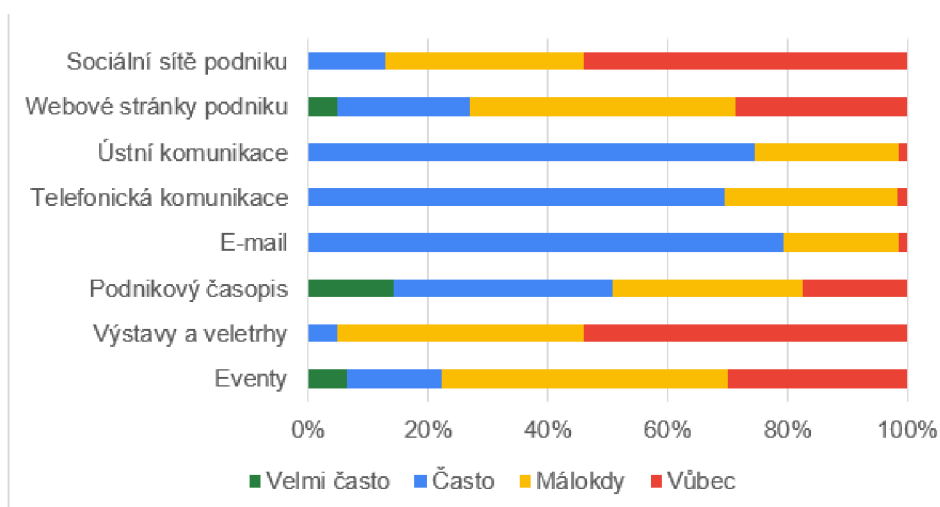
Následující otázka se zabývá problematikou, zda nadřízený problém řešil na základě zpětné vazby od zaměstnance nebo se mu dostatečně nevěnoval. Obrázek č. 19 zachycuje odpovědi na tuto otázku. Zvláštností jsou stejné výsledky jako v předchozí otázce. Přesně 87,5 % respondentů odpovědělo, že se jejich problémem vedení dostatečně zabývalo, zatímco 12,5 % uvedlo, že nikoliv.



■ Vedení se problémy zabývá. ■ Vedení se problémy nezabývá.

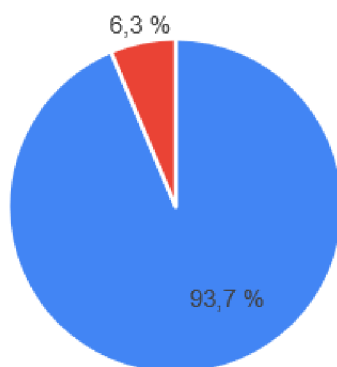
Obr. 19: Viditelnost řešení problémů (vlastní zpracování)

Potvrzující graf na obrázku č. 20 hodnotí četnost celkové komunikace nejenom se svým kolegiem přes určité prostředky. Opět nejčastější formou je komunikace přes e-mail, telefonická komunikace a ústní komunikace. Zaměstnanci také často využívají interní komunikace podnikových časopisů a webových stránek. Málokdy či vůbec zaměstnanci ve velké míře nevyužívají eventů, výstav a veletrhů, časopisů, webových stránek a sociálních sítí. Eventy jsou v této otázce zajímavé, protože podnik jim věnuje velkou pozornost a koná události pro své zaměstnance, ale pracovníci jich tolik nevyužívají. Malá účast na výstavách a veletrzích, může být důvodem, že jsou konány pouze několikrát za rok. Časopis lze odůvodnit tím, že polovina respondentů jej nevyužívá, neboť jsou pracovníci vyčerpáni či jej pro svou práci jednoduše nepotřebují. Webové stránky většinové THP pracovníci nepoužívají, protože jsou určené spíše veřejnosti a respondenti jsou s nimi velmi dobře seznámeni a sociálních sítí je využíváno podobně jako časopisů. Pracovníci nemají čas zkoumat informace na podnikových sítích a pro výkon práce je nepotřebují.



Obr. 20: Prostředky komunikace (vlastní zpracování)

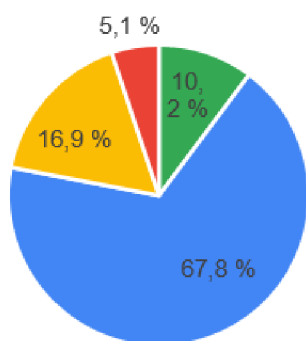
Následující sekce byla vytvořena se zaměřením na podnikový intranet, který zprostředkovává interní komunikaci napříč podnikem elektronicky. Na základě doporučení byla tato problematika rovněž zahrnuta v dotazníku, protože intranetové prostředí se jeví v podniku jako neefektivní nebo je alespoň z jakéhokoliv důvodu problematické. Daná sekce je v dotazníkovém šetření velmi významná. Následující otázka zkoumala podíl THP pracovníků, kteří podnikový intranet využívají ve své práci. Obrázek č. 21 ukazuje, že 93,7 % zaměstnanců intranet pro svůj výkon práce potřebují. 6,3 % respondentů jej nepotřebují.



■ Zaměstnanci, kteří používají intranet. ■ Zaměstnanci, kteří nepoužívají intranet.

Obr. 21: Využívání podnikového intranetu (vlastní zpracování)

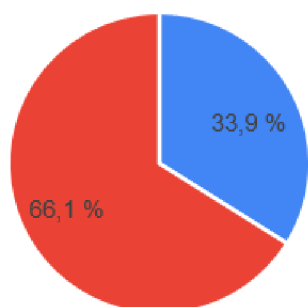
Pokud respondent na předchozí otázku odpověděl ano, byl odkázán na následující. Otázka se týká efektivnosti podnikového intranetu. Lze si povšimnout na obrázku č. 22, že u této výzkumné otázky oproti předešlým je většinový podíl odpovědí soustředěn spíše do středových hodnot hodnocení, a ne do krajních hodnot, které zde tvoří menšinu. Většinovou odpovědí bylo hodnocení intranetu jako spíše efektivního v zastoupení 67,8 % odpovědí. 16,9 % respondentů jej vnímá jako spíše neefektivní. Pouze 10,2 % jej hodnotí jako zcela efektivní a 5,1 % jako zcela neefektivní.



- Intranet je zcela efektivní.
- Intranet je spíše efektivní.
- Intranet je spíše neefektivní.
- Intranet je zcela neefektivní.

Obr. 22: Efektivnost intranetu (vlastní zpracování)

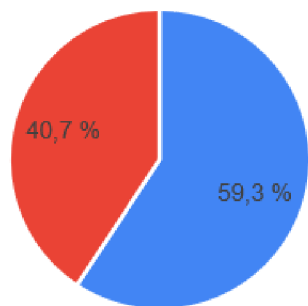
Další otázka zkoumá modernost intranetu. Třetina v zastoupení 33,9 % odpovědí respondentů podnikový intranet vnímá spíše jako zastaralý a 66,1 % jej tak nevnímá. Graf odpovědí zachycuje obrázek č. 23.



- Zaměstnanci, kteří vnímají intranet jako zastaralý.
- Zaměstnanci, kteří nevnímají intranet jako zastaralý.

Obr. 23: Hodnocení modernosti intranetu (vlastní zpracování)

Následující otázka byla pro tento výzkum velmi zásadní. Daná otázka zkoumala, zda pracovníci, kteří pro svou práci využívají podnikového intranetu vnímají nějaké nedostatky, ať už jsou jakékoliv. 59,3 % respondentů vnímá nedostatky intranetu a 40,7 % nedostatky žádné nedostatky v intranetu nevidí. Odpovědi na otázku zachycuje graf na obrázku č. 24.



- Zaměstnanci, kteří vnímají nějaké nedostatky v intranetu.
- Zaměstnanci, kteří nevnímají žádné nedostatky v intranetu.

Obr. 24: Vnímání nedostatků intranetu (vlastní zpracování)

Další otázka navazovala na předchozí. Respondenti, kteří odpověděli ano, mohli jakkoliv dlouhou odpovědí vyjmenovat heslovitě největší problémy spojené s vnitropodnikovým intranetem. Více než polovina, konkrétně 55,56 %, celkového počtu respondentů odpovědělo unikátní odpovědí. Pro zjednodušení jsou hlavní problémy vnímané pracovníky zachyceny v tabulce č. 2. Sloupec  $X_i$  představuje nominální hodnotu – název tématu asociace a sloupec  $N_i$  představuje četnost výskytu. Nutno zdůraznit, že respondenti měli možnost vyjmenovat více důvodů, proto je v tabulce vyjmenováno více příčin, než je počet respondentů, aby jim bylo umožněno vlastní vyjádření se k problematice.

Tabulka č. 2 je pro přehlednost seřazena podle počtu odpovědí od nejvyššího počtu po nejnižší, aby bylo ihned z tabulky viditelné, co je největším problémem vnitropodnikového intranetu. Pokud byl výskyt četnosti v tabulce stejný, jsou položky seřazeny podle abecedy pro lepší orientaci ve vyjmenovaných problémech.



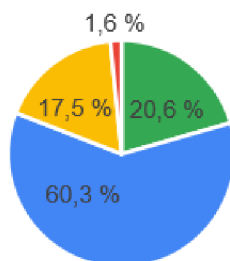
Tab. 2: Největší problémy spojené s intranetem vnímané zaměstnanci

X <sub>i</sub>	N <sub>i</sub>
Neaktuálnost obsahu	15
Nepřehlednost	8
Absence obsahu a dat	6
Nedostatečné informace	6
Chaotické a nelogické uspořádání	4
Nestabilní síť	3
Nízká rychlost aktualizací	2
Špatná funkčnost	2
Absence projektového řízení	1
Absence zpětné vazby	1
Neinformovanost o představení nové verze	1
Nejednotný systém	1
Nemodernost	1
Nízká kapacita uložení	1
Nízké využití	1
Složitost	1
Spornost dostupnosti aplikací	1
Špatná kompatibilita s počítači	1
Špatné schvalovací řízení	1
<b>Celkem</b>	<b>57</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Podle tabulky č. 2 lze jednoznačně určit největší problémy spojené s vnitropodnikovým intranetem. Největšími problémy jsou dle pořadí: neaktuálnost obsahu, nepřehlednost, úplná absence obsahu či dat, nedostatečné informace a chaotické či nelogické uspořádání. Dalšími problémy nižší váhy dle počtu odpovědí jsou: nestabilní síť, nízká rychlost aktualizací, špatná funkčnost, absence projektového řízení, absence zpětné vazby, neinformovanost o nových verzích intranetu, nejednotný systém, nemodernost, nízká kapacita uložení, nízké využití intranetu při práci, složitost intranetu, spornost dostupnosti aplikací pro práci, špatná kompatibilita se zařízeními a špatné schvalovací řízení aktualizací intranetu. Celkově bylo od 35 respondentů přijato 57 tematických problémů spojených s podnikovým intranetem.

Další otázka byla soustředěna na celkovou spokojenost respondentů s interní komunikací v podniku. Přesně 60,3 % respondentů je dle odpovědí spíše spokojeno s interní komunikací, 20,6 % pracovníků je velmi spokojeno, 17,5 % spíše nespokojeno a 1,6 % je zcela nespokojeno. Graf celkové spokojenosti s interní komunikací je vyobrazeno na obrázku č. 25.



- Zaměstnanci, kteří jsou zcela spokojeni.
- Zaměstnanci, kteří jsou spíše spokojeni.
- Zaměstnanci, kteří jsou spíše nespokojeni.
- Zaměstnanci, kteří jsou velmi nespokojeni.

Obr. 25: Celková spokojenost s komunikací (vlastní zpracování)

Marketingový výzkum, který proběhl v rámci výzkumu interní komunikace v podniku, byl v této kapitole náležitě graficky znázorněn konkrétními výsledky v grafech, aby bylo názorně představeno, jak zaměstnanci celkově vnímají své prostředí, ve kterém komunikují. Díky grafickému vyjádření přítomné situace vnímání interní komunikace z pohledu zaměstnanců si lze vytvořit představu, na jaké úrovni je daná problematika v podniku XYZ.

### 4.3.2 Regresní analýza a Pareto analýza

Účelem této kapitoly je objevení vad v interní komunikační strategii na základě předchozí analýzy dané problematiky a na základě dotazníkového šetření, které prostředí zkoumalo. Navržení nové optimální metody na zlepšení částí interní komunikační strategie slouží demonstrativně pro současnou situaci jako doporučení pro management podniku XYZ.

Bylo předpokládáno, že nejproblematictější částí interní komunikační strategie je v oblasti vnitropodnikového intranetu. Téměř čtvrtina respondentů využívající podnikového intranetu uvedla, že je spíše neefektivní a alespoň třetina jej vnímá jako zastaralý. Téměř 60 % respondentů uvedlo, že vnímá nějaké nedostatky podnikového intranetu. Z těchto dat je patrné, že podnikový intranet musí být v této kapitole doporučení obsažen.

Předpoklad, že nedostatky podnikového intranetu ovlivňují efektivnost intranetu a spokojenost s komunikací lze otestovat na základě statistické hypotézy o závislosti proměnných. Pokud je předpoklad, že je dostatečná 36% návratnost základního souboru a 63 odpovědí je dostatečně velký vzorek ze základního souboru, lze použít hypotézu o závislosti proměnných. Při výpočtu se vychází z výsledků zachycených na obrázcích č. 23 a č. 20. Je tedy zkoumána závislost mezi celkovou spokojeností s interní komunikací a efektivností intranetu. U proměnné efektivnosti chybí 4 údaje, aby byla tvořena dvojice proměnných, proto jsou zde doplněny údaje reprezentující modus proměnné. Modus proměnné je odpověď „spíše efektivní“. Jelikož odpovědi lze uspořádat dle míry jedná se o ordinální proměnné a závislost je zkoumána regresní analýzou. Pro vhodnou regresní analýzu je vhodné přiřadit číslice 1 – 4 jednotlivým ordinálním proměnným odpovědí. Při dosazení je zkoumána závislost dle následujících po sobě jdoucích kroků: stanovení hypotéz, volba testového kritéria, volba kritického oboru, vypočítání testového kritéria a vyhodnocení. Pro výpočet byl využit statistický program Statgraphics, který usnadňuje statistické šetření.

Zda jsou hodnocení korelovaná je možné zjistit pomocí výpočtu míry lineární závislosti s pomocí korelačního koeficientu a testování jeho významnosti. Pro výpočet párového korelačního koeficientu je vhodný výpočet dle vzorce (8.1) Pro zjednodušení postupu výpočtu byl využit statistický program (Hindls a spol. 2018).

(8.1)

$$r_{yx} = r_{xy} = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sqrt{(x^2 - \bar{x}^2) \cdot (y^2 - \bar{y}^2)}}$$

$r_{yx}, r_{xy}$	korelační koeficient
$\overline{xy}$	společný aritmetický průměr proměnných $xy$
$\bar{x}$	aritmetický průměr proměnné $x$
$\bar{y}$	aritmetický průměr proměnné $y$

Dle statistického programu je ze zjištěného ohodnocení hodnota korelačního koeficientu 0,3653. Následně je nutné ověřit lineární závislost mezi proměnnými. Jelikož je korelační koeficient ve výši 0,3653 lze tvrdit, že koeficient korelace je statisticky významný a závislost je přímá.

První krok po určení korelačního koeficientu obnáší stanovení hypotéz a to následovně:

$H_0$ : Proměnné celková spokojenost s interní komunikací a efektivnost intranetu jsou lineárně nezávislé

$H_1$ : Proměnné celková spokojenost s interní komunikací a efektivnost intranetu jsou lineárně závislé

Druhý krok je zvolení vhodného testového kritéria. V tomto případě je vhodné zvolit test  $t$  dle uvedeného vzorce (8.2) (Hindls a spol. 2018).

$$TK: t = \frac{r_{yx} \cdot \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{yx}^2}} \quad (8.2)$$

$TK$	testové kritérium
$t$	statistika $t$
$r_{yx}$	korelační koeficient

Třetí krok obsahuje vymezení kritického oboru, který je opět určen dle inverzní funkce ke statistice  $t$  podle statistického programu Statgraphics. Obecný vzorec oboustranného intervalu daného kritického oboru obsahuje vzorec (8.3). Při dosazování do vzorce je uvažována standardní hladina testu ve výši 5 % (Hindls a spol. 2018).

(8.3)

$$W \equiv \left\{ t; t \leq t_{\frac{\alpha}{2}}(n-2) \cup t \geq t_{1-\frac{\alpha}{2}}(n-2) \right\}$$

$W$	kritický obor
$t$	statistika $t$
$\alpha$	hladina testu
$n$	rozsah statistického souboru

V daném konkrétním testování se jedná o tento kritický obor, jež byl zjištěn dosazením konkrétních hodnot do vzorce (8.3):

$$W \equiv \{t; t \leq -1,986381037 \cup t \geq 1,986381037\}$$

Čtvrtý krok obsahuje stanovení výše testového kritéria. Daná hodnota je zjištěna dosazením konkrétních hodnot do vzorce (8.2).

$$TK: t = \frac{0,3653 \cdot \sqrt{63 - 2}}{\sqrt{1 - 0,3653^2}} = \frac{2,853084207}{0,930889848} \doteq 3,0649$$

Posledním krokem je vyhodnocení výsledku hypotézy. Z výsledku, kde  $TK \in W$ , lze vyvodit závěr, že je zamítnuta nulová hypotéza a je přijata hypotéza alternativní. Lze tedy tvrdit, že na 5% hladině významnosti bylo prokázáno, že existuje lineárně přímá statisticky významná závislost mezi hodnocením efektivity vnitropodnikového intranetu a celkovou spokojeností s interní komunikační strategií. Tvrzení lze i podložit na základě hodnoty P-Value z výpočetního programu, jež P-Value stanovil ve výši 0,0032. Jelikož je P-Value menší než hladina testu, která byla stanovena ve výši 0,05, lze opět dojít ke stejnému závěru o zamítnutí nulové hypotézy. Na základě tohoto statistického šetření bylo prokázáno, že vnitropodnikový intranet je předmětem zájmu prioritního doporučení na zlepšení v rámci této diplomové práce.

Podle hodnocení největších problémů ve využívání podnikového intranetu podle tabulky č. 2 lze vytvořit tzv. Pareto analýzu, která díky kumulativnímu součtu relativních četností odhalí podstatné chyby, které by měly být odstraněny. Pareto analýza je zachycena v tabulce č. 3. Je známo, že většina důsledků je zapříčiněno 80 % jevy. V dané Pareto analýze je tedy sledována hranice relativní kumulativní četnosti ve výši 0,800, do které se jeví podstatné problémy, které by měly být odstraněny pro zajištění vyšší funkčnosti internetové interní komunikace v podniku XYZ.

Tab. 3: Pareto analýza největších problémů podnikového intranetu

$X_i$	$N_i$	Kumulativní abs. součet	Rel. Vyjádření $N_i$	Kumulativní rel. součet
Neaktuálnost obsahu	15	15	0,263	0,263
Nepřehlednost	8	23	0,140	0,404
Absence obsahu a dat	6	29	0,105	0,509
Nedostatečné informace	6	35	0,105	0,614
Chaotické a nelogické uspořádání	4	39	0,070	0,684
Nestabilní síť	3	42	0,053	0,737
Nízká rychlost aktualizací	2	44	0,035	0,772
Špatná funkčnost	2	46	0,035	0,807
Absence projektového řízení	1	47	0,018	0,825
Absence zpětné vazby	1	48	0,018	0,842
Neinformovanost o představení nové verze	1	49	0,018	0,860
Nejednotný systém	1	50	0,018	0,877
Nemodernost	1	51	0,018	0,895
Nízká kapacita uložení	1	52	0,018	0,912
Nízké využití	1	53	0,018	0,930
Složitost	1	54	0,018	0,947
Spornost dostupnosti aplikací	1	55	0,018	0,965
Špatná kompatibilita s počítači	1	56	0,018	0,982
Špatné schvalovací řízení	1	57	0,018	1,00
<b>Celkem</b>	<b>57</b>	x	x	x

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 3 je patrné, že je třeba zamezit problémům, které respondenti uvedli alespoň dvakrát. O problémy, kterými by se podnik měl v oblasti intranetu zabývat jsou tyto: neaktuálnost obsahu, nepřehlednost, absence obsahu dat, nedostatečné informace, chaotické a nelogické uspořádání, nestabilní síť, nízká rychlost aktualizací a špatná funkčnost. Avšak největším problémem je neaktuálnost obsahu na intranetu, protože nejčtenější téma odpovědi (modus) je „neaktuálnost obsahu“.

## 5 Doporučení a návrhy na zlepšení

Jako možnost doporučení na zlepšení interní komunikační strategie je zlepšení podnikového intranetu. Autorem této práce je doporučeno v podniku zvolit odpovědné pracovníky, kteří v případě výskytu nedostatků budou chyby spravovat. Správa intranetu je v tomto ohledu velmi potřebná a v podniku prakticky chybí. Dosud se podnik potýká s neurčitou formou samosprávy podnikového intranetu a zřízení odpovědného oddělení by zefektivnilo komunikaci přes intranet. Chyby tak mohou být odpovědnými pracovníky jednoduše vyřešitelné. V případě neaktuálnosti obsahu lze jednoduše aktualizovat data, při výskytu nepřehlednosti, vytvářet přehledný obsah, při absenci dat a obsahu je doplnit, při nedostatečných informacích je opět dodat. Zajištění takové správy by v budoucnu umožnilo fungující pracovní prostředí. Odpovědnými pracovníky zajišťující správu by mohli být jmenovaní IT pracovníci, které podnik zaměstnává, avšak intranet dosud nebyl jejich pracovní náplní.

Případným možným doporučením autora je kompletní inovace v rámci podnikového intranetu. Autor této práce vytvořil hrubou kalkulaci předběžných odhadovaných nákladů, která demonstruje možné vytvoření projektu, jež by byl naprosto bezchybný s kvalitními výsledky. Takový projekt je však časově náročný, ale pro podnik s nadnárodní působností není nerealizovatelný. Odhad hrubé kalkulace nákladů je zachycena v tabulce č. 4. Pro zajištění správnosti odhadů nákladů byl autorem práce proveden průzkum online nabídek, jež byly následně upraveny aritmetickým průměrem nákladů na inovaci. Jako příklad položky o nákupu serverů byly vybrány konkrétní produkty firem, které ve svém ceníku zahrnují hodnotu výrobku. Ceny jednotlivých produktů firem byly autorem práce přidány do kalkulace jako jejich průměr. V případě položky mezd byly autorem nalezeny výše odměn dané pracovní pozice na trhu práce, které byly také zprůměrované.

Kalkulace nákladů na inovaci je rozložena na jednotlivé položky. Položky jsou sečteny podle typu. Jedná se tedy o typový kalkulační vzorec, kdy jsou jednotlivé položky sečteny dle druhu do nadřazené hodnoty. Typově nadřazené položky jsou zvýrazněny tučně. Celkový součet udává sumu nákladů, tedy cenu inovace vnitropodnikového intranetu.

Tab. 4: Kalkulace odhadovaných nákladů na inovaci intranetu

<b>Položka kalkulace</b>	<b>Výše nákladu</b>
<b>Přímé náklady na pořízení aktiv</b>	<b>348 150 Kč</b>
Nákup serverů vč. DPH	70 676 Kč
Nákup kontaktních kabelů vč. DPH	192 776 Kč
Nákup softwaru vč. DPH	84 698 Kč
<b>Přímé mzdy</b>	<b>118 994 Kč</b>
Mzdy pracovníků elektromontáže	82 490 Kč
Pojištění za zaměstnance elektromontáže	36 504 Kč
<b>Ostatní přímé náklady</b>	<b>48 614 Kč</b>
Dopravné	15 350 Kč
Pojištění dopravy	33 264 Kč
<b>Výrobní režie</b>	<b>32 936 Kč</b>
Údržba	32 936 Kč
<b>Správní režie</b>	<b>116 563 Kč</b>
Energie	63 165 Kč
Pojištění serverovny	53 398 Kč
<b>Odbytová režie</b>	<b>104 980 Kč</b>
Mzdy správy	72 870 Kč
Pojištění za zaměstnance správy	32 110 Kč
<b>Celková cena inovace</b>	<b>770 237 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Kalkulace nákladů předpokládá realizaci inovace v časovém rozmezí jednoho měsíce, kdy jsou odstraněny původní servery a nahrazeny novými servery, kdy je zajištěno kompletní propojení funkcí jako je ISO dokumentace, objednávkový systém, řízení zakázek, řízení projektů, propojení e-mailingu s intranetem, přehled práce apod. Velmi seriózní firmou, jež by mohla inovaci podniku pomoci zrealizovat je firma Pinya s. r. o., jež sídlí v Brně. Tato firma poskytuje kompletní zabezpečení intranetu a vytváří projekty podle individuálních přání firem. Kalkulace, jež byla vytvořena obsahuje pouze obecné položky, které jsou předpokládány, že by se při realizaci mohly objevit, a tudíž jsou dané částky velmi orientační. Nový intranet by byl v budoucnu určen obvyklým uživatelům: THP pracovníkům, střednímu managementu, TOP managementu, nižšímu managementu, administrativním pracovníkům, IT pracovníkům, účetním, HR pracovníkům, marketérům, nákupčím, správě, výzkumným pracovníkům, pracovníkům kontroly kvality a jiným



zaměstnancům, jež pro svůj výkon práce potřebují podnikový intranet, databáze, e-mailing apod.

Kalkulace počítá s náklady, které v případě přímých výdajů na pořízení činí 348 150 Kč. Přímé náklady jsou v tomto případě sestavené z položek, týkající se nákupu potřebných komponent pro fungující intranet. Položkami přímých nákladů jsou: servery, kontaktní kabely a software. Následující položkou jsou přímé mzdy ve výši 118 994 Kč, které počítají s odměnami pracovníků, kteří zaručí funkčnost inovace. Ostatní přímé náklady jsou další položkou, která počítá s dopravou komponent související s přímými náklady. Činí 48 614 Kč. Jedná se o součet nákladů na dopravu a její pojištění. Výrobní režie je jedinou položkou, která souvisí s výrobou, ale jedná se o náklad nepřímý. V tomto případě se jedná pouze o náklady na údržbu ve výši 32 936 Kč. Následující hodnota vyjadřuje správní režii, která umožňuje obvyklý provoz intranetu. Správní režie je v tomto případě složena nákladů na energii a pojištění serverovny, ve které jsou servery uloženy. Položka dosahuje výše 116 563 Kč. Poslední hodnota vyjadřuje výši nákladů na odbytovou režii. Opět se jedná o náklady na provoz, ale v tomto případě činí odměny a pojištění pracovníků vykonávající správu vnitropodnikového intranetu. Mzdy a pojištění pracovníků správy dosahuje výše 104 980 Kč. V součtu inovace nového intranetu v podniku dosahuje výše 770 237 Kč. Jelikož je podnik vysoce ziskový, může být tento návrh na zlepšení financován z vlastních zdrojů, vyplývajících z obchodní a výrobní činnosti podniku.

## Závěr

Diplomová práce je věnována problematice v oblasti interní komunikační strategie podniku na B2B trhu. Cílem diplomové práce bylo zanalyzování interního komunikačního prostředí vybraného podniku XYZ s. r. o., zjištění nedostatků interní komunikační strategie a poskytnutí návrhu na zlepšení dané oblasti. Efektivní splnění stanoveného cíle práce lze podložit na základě výsledků obsažených v tomto díle.

Aby byl cíl dosažen, bylo vhodné vymezit v teoretické části individuální témata, která náležitě vstupují do interní komunikační strategie. Teoretická rešerše byla vypracována podle vhodně zvolené aktuální odborné literatury. Problematika interní komunikace se však s rozvojem technologií rozrůstá a exponenciálně se dynamicky mění, proto je třeba na dané tematické vymezení pohlížet s nadhledem. Pro teoretické vymezení byly stanoveny obecné části: podniková komunikace, nástroje interní marketingové komunikace a internetová interní komunikace. Obecné části byly náležitě myšlenkově a logicky rozvíjeny.

Po vymezení základních teoretických termínů byla práce zaměřena na analýzu interní komunikační strategie ve vybraném podniku. Části byly návazností logicky obecně vymezeny jako: představení vybraného podniku, interní komunikační strategie podniku, internetová komunikační strategie podniku, dotazníkové šetření v podniku a doporučení a návrhy na zlepšení.

Po úspěšné analýze a provedení dotazníkového šetření, které byly hlavními faktory dosažení vymezeného cíle diplomové práce, lze v závěru práce zdůraznit podstatné doporučení, které bylo autorem zpracováno. Již při tvorbě diplomové práce se předpokládalo, že podnikový intranet bude problémový, a proto byl v obsahu dotazníku. Na základě statistické analýzy bylo náležitě opodstatněn důvod řešení intranetu podle výsledků výzkumu. Doporučení se týká zlepšení interní komunikační strategie v oblasti intranetu. Podnik by měl vynaložit úsilí na odstranění nedostatků intranetu, které se vyskytují především v podobě neaktuálnosti obsahu. Jako alternativní řešení bylo autorem práce vypracováno doporučení v podobě inovace nového vnitropodnikového intranetu, které je náležitě podloženo kalkulací. Položky nákladů obecné kalkulace na inovaci, na kterou je předpokládána časová realizace do jednoho měsíce, je vypracována aritmetickým průměrem konkrétních online nabídek firem, které inovace intranetů nabízejí na internetu.

## Seznam použitých zdrojů

BARKER, Alan, 2013. *Improve your Communication Skills* [online]. London: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6716-6. [cit. 2021-12-18]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1809892118/B5495E2C4D094F4FPQ/6?accountid=17116>

BÍLKOVÁ, Bára, 2022. 2022-01-31. Interview o podepsání smlouvy o mlčenlivosti. XYZ s. r. o.

DAHLÉN, Micael, Fredrik, LANGE, Terry, SMITH, 2010. *Marketing communications: a brand narrative approach*. Hoboken: Wiley. ISBN 978-0-470-31992-5.

FINLEY, William, 2021. *Social media users statistics (2020)* [online]. Instazood.com [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://izood.net/blog/social-media-users-statistics/>

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Edika, Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.

FREY, Petr, 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-7261-237-6.

HÁLEK, Vítězslav, 2017. *MANAGEMENT a MARKETING*. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové. ISBN 978-80-270-2439-1.

HINDLS, Richard a kol., 2018. *Statistika v ekonomii*. Příbram: Professional Publishing s. r. o. ISBN: 978-80-88260-09-7.

HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN: 978-80-7560-099-8.

HOZDEKOVÁ, Michaela, 2021. *PR koncepce pro fiskální rok 2022* Liberec: XYZ s. r. o. Interní materiál.

HUMAN RESOURCES, 2018. *Pravidla komunikace*. Liberec: XYZ s. r. o. Interní materiál.

CHERNEV, Alexander, 2014. *Strategic marketing management*. 8<sup>th</sup> ed. USA: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-19-9.

JANOUC, Viktor, 2020. *Internetový marketing*. 3. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-5016-0.

KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3566-5.

PERCY, Larry, 2014. *Strategic integrated marketing communications*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Abingdon. ISBN 978-0-415-82208-4.

PROCHÁZKA, Tomáš a Josef, ŘEZNÍČEK, 2014. *Obsahový marketing*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4152-6.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol., 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s. ISBN 978-80-271-0787-2.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-17-2.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří, MIKEŠ, 2018. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-5865-7.

XYZ, 2018. *XYZ Associate App* [online]. Mountain View: Google Inc. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://play.google.com/store>

XYZ, 2019. *XYZ s. r. o.* [online]. San Bruno: Google LLC [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: kanál Youtube XYZ s. r. o.

XYZ, 2020. *Výroční zpráva 2020* [online]. Liberec: XYZ s. r. o. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: webová stránka XYZ s. r. o.

XYZ, 2022a. *Organizational chart* – XYZ s. r. o. Liberec: XYZ s. r. o. Interní materiál.

XYZ, 2022b. *Společenská odpovědnost* [online]. Liberec: XYZ s. r. o. [cit. 2022-04-28].  
Dostupné z: webová stránka XYZ s. r. o.

XYZ, 2022c. *XYZ\_official* [online]. Menlo Park: Meta Platforms [cit. 2022-04-29].  
Dostupné z: instagramový profil mateřské společnosti XYZ

XYZ, 2022d. *XYZ s. r. o.* [online]. Menlo Park: Meta Platforms [cit. 2022-04-29].  
Dostupné z: facebookový profil XYZ s. r. o.

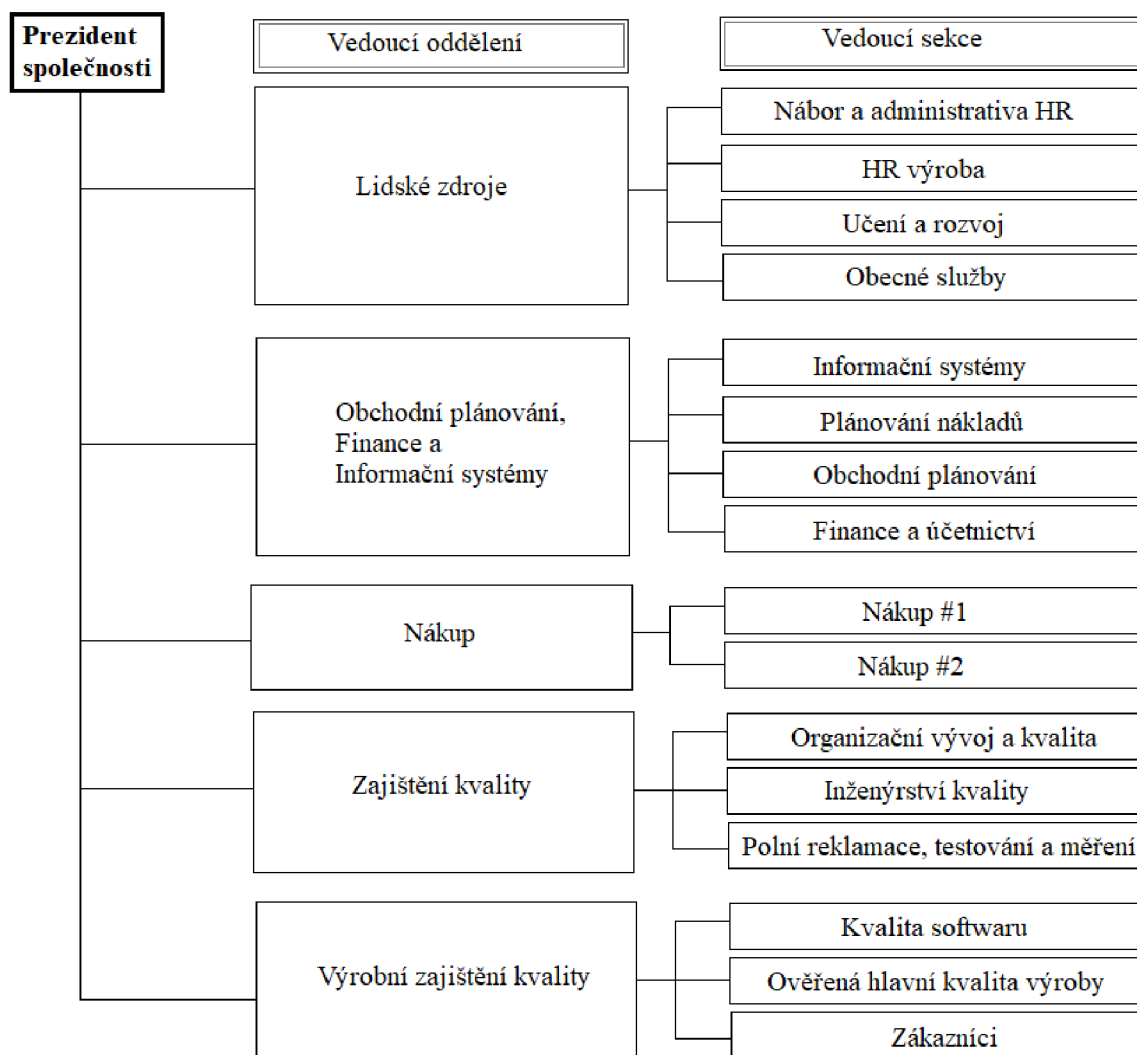
XYZ, 2022e. *Základní údaje* [online]. Liberec: XYZ s. r. o. [cit. 2022-04-08].  
Dostupné z: webová stránka XYZ s. r. o.

XYZ, 2022f. *Zaměstnanecký magazín XYZ dnes* [online]. Liberec: XYZ s. r. o.  
[cit. 2022-04-23]. Dostupné z: webová stránka XYZ s. r. o.

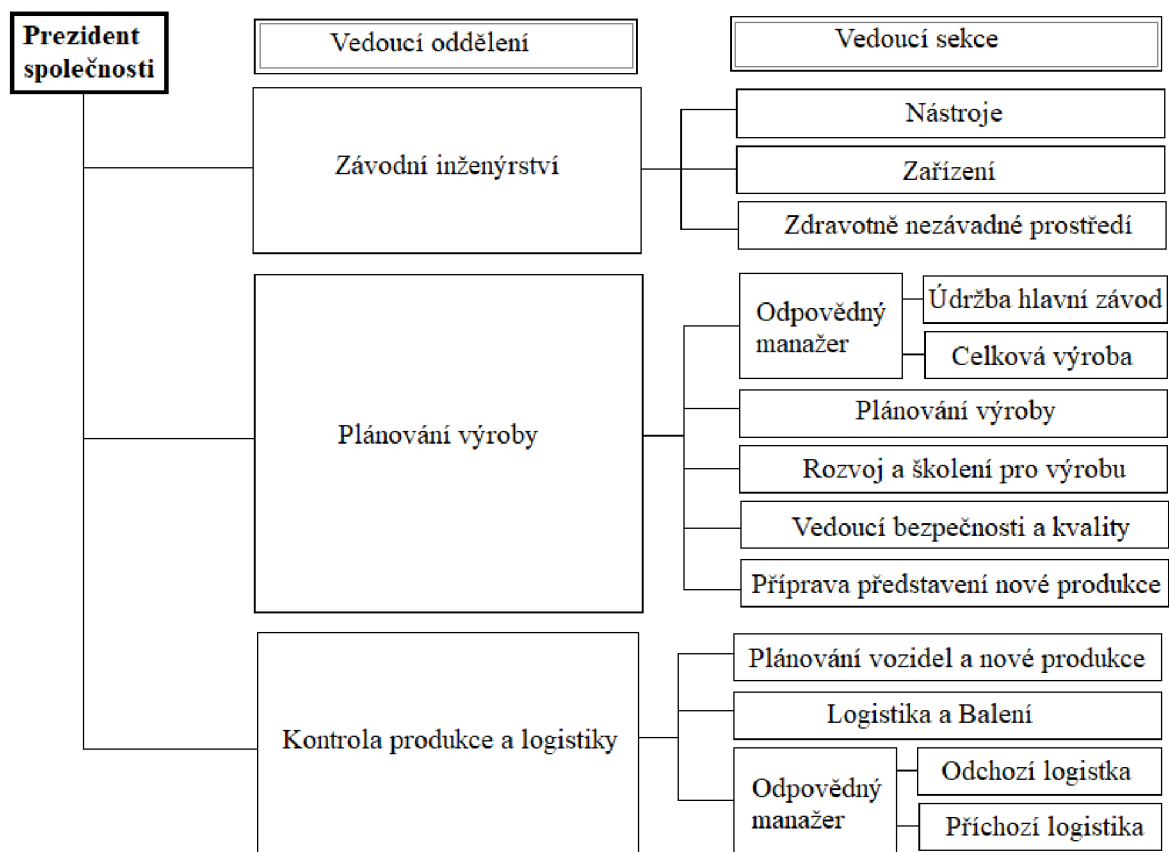
## **Seznam příloh**

Příloha A Organizační struktura podniku, 4 strany .....	95
Příloha B Dotazník pro THP pracovníky, 6 stran .....	99

## Příloha A Organizační struktura podniku

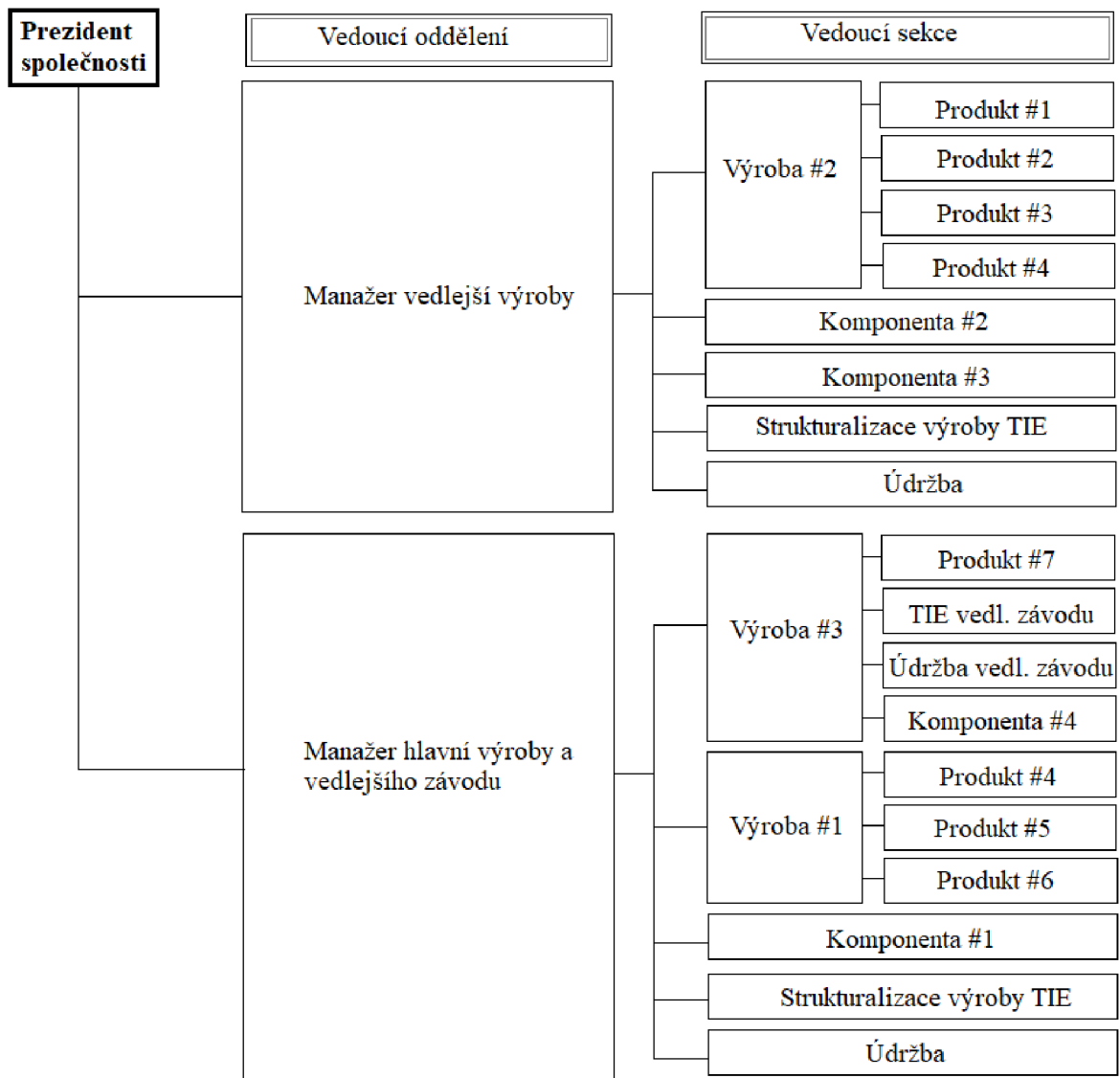


Obr. A1: Organizační struktura vybraného podniku – 1. část (vlastní zpracování podle XYZ 2022a)

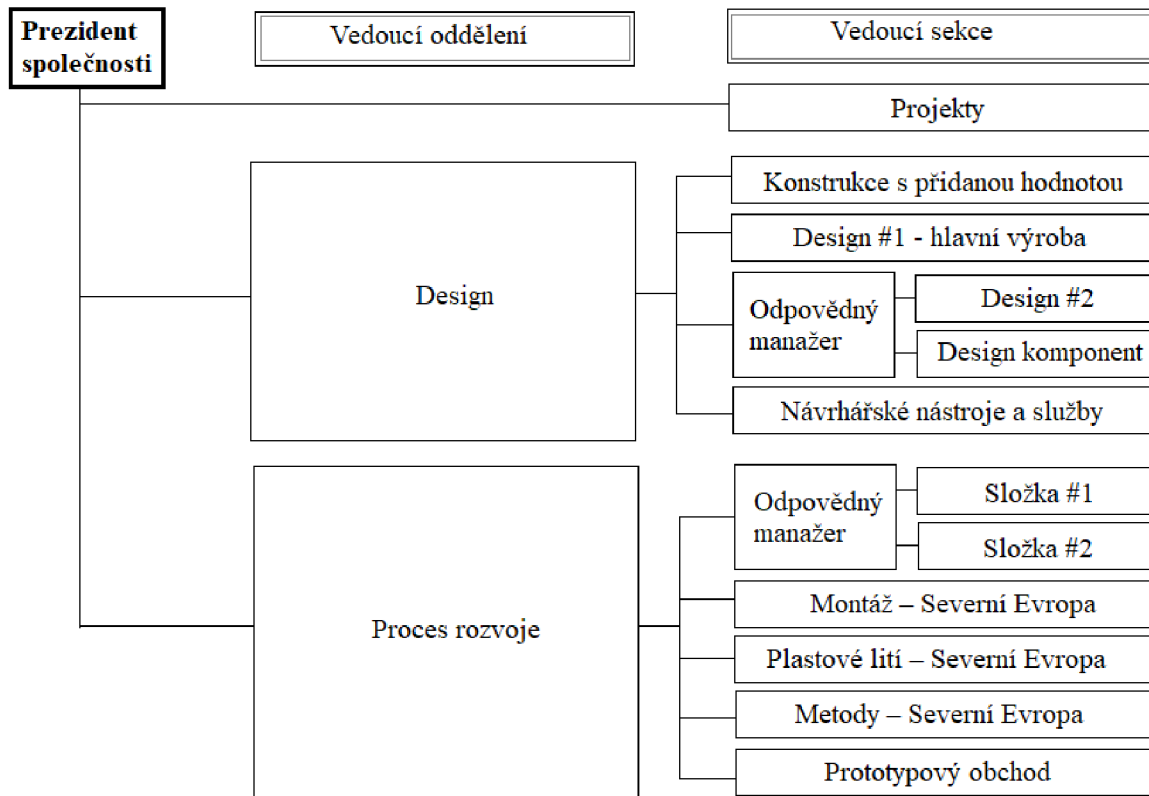


Obr. A2: Organizační struktura vybraného podniku – 2. část (vlastní zpracování podle XYZ 2022a)





Obr. A3: Organizační struktura vybraného podniku – 3. část (vlastní zpracování podle XYZ 2022a)



Obr. A4: Organizační struktura vybraného podniku – 4. část (vlastní zpracování podle XYZ 2022a)

# Příloha B Dotazník pro THP pracovníky

## Dotazník o interní komunikaci v podniku

Dobrý den,

jmenuji se Zdeněk Štrojsa a jsem studentem 5. ročníku Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci, oboru Marketing a mezinárodní obchod. V rámci spolupráce s podnikem, jehož jste součástí jako zaměstnanec, pracuji na průzkumu vnitropodnikové komunikace.

Rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je zcela dobrovolný, anonymní a k jeho vyplnění je třeba maximálně 5 minut.

Výsledky budou využity pro mou diplomovou práci a následně prezentovány vedení podniku. Výsledky výzkumu mohou přinést výrazné zlepšení v interní komunikaci.

Děkuji Vám za Vaši spolupráci.

1) Co Vás napadne jako první, když se zmíní slovo komunikace?

---

2) Znáte poslání a vizi podniku, ve kterém pracujete?

- Ano
- Ne
- Mám o nich přibližné povědomí, ale přesně je neznám.

3) Znáte organizační strukturu podniku?

- Ano
- Ne
- Zním pouze své nadřízené, kolegy, případně podřízené.

## Komunikace mezi zaměstnanci

- 4) Dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného (např. v podobě hodnocení vaší práce, pochvaly, kritiky, apod.)?
- Ano
  - Ne
- 5) Máte možnost účastnit se týmových schůzek?
- Ano
  - Ne

## Možnosti schůzek

- 6) Jak hodnotíte schůzky z hlediska přínosnosti pro Vaši práci, pro řešení vašich pracovních problémů apod.?
- Schůzky jsou velmi přínosné.
  - Schůzky jsou spíše přínosné.
  - Schůzky jsou spíše nepřínosné.
  - Schůzky jsou velmi nepřínosné.
- 7) Probíhají týmové schůzky pravidelně?
- Ano
  - Ne

## Frekvence schůzek

- 8) Jak často týmové schůzky probíhají?
- Alespoň 1x denně
  - Alespoň 1x za týden
  - Alespoň 1x za měsíc
  - Alespoň 1x za půl roku
  - Alespoň 1x za rok
  - Jiné: \_\_\_\_\_
- 9) Přál(a) byste si, aby schůzky probíhali častěji?
- Ano
  - Ne

## Možnosti podílení se zaměstnanců na fungování podniku

- 10) Máte možnost vyjádřit jakékoliv připomínky, návrhy či žádosti svým nadřízeným?
- Ano
  - Ne
  - Nevím

## Využití zpětné vazby

- 11) Využil(a) jste někdy možnosti sdělit své připomínky, návrhy či žádosti svému nadřízenému nebo odpovědnému pracovníkovi, kterého se záležitost týkala?
- Ano
  - Ne

## Způsob zpětné vazby

- 12) Jaké formy sdělení návrhu, připomínek či žádosti jste v minulosti vůči svému nadřízenému využil(a)?

- ústně - při osobním setkání s nadřízeným
- ústně - na týmové schůzce
- e-mailem
- telefonicky
- písemně (dopisem, vzkazem,...)
- přes prostředníka
- Jiné: \_\_\_\_\_

- 13) Byl Váš problém vyslyšen vedením?

- Ano
- Ne

- 14) Bylo viditelné, že se od Vámi získanými informacemi odpovědný pracovník zabývá a problém dostatečně řeší?

- Ano
- Ne

## Nástroje interní marketingové komunikace

15) Na stupnici od 1 do 4, jak často se účastníte nebo osobně využíváte následujících prostředků komunikace?

	1 – velmi často	2 – často	3 – málokdy	4 – vůbec
eventy - podnikové události	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
výstavy a veletrhy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
podnikový časopis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
komunikace přes e-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
telefonická komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ústní komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
webové stránky podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sociální síť podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Internetová interní komunikace

16) Používáte ke své práci podnikový intranet?

- Ano
- Ne

## Intranet

- 17) Jak vnímáte podnikový intranet z hlediska pracovní efektivnosti?
- zcela efektivní
  - spíše efektivní
  - spíše neefektivní
  - zcela neefektivní
- 18) Vnímáte podnikový intranet z hlediska stáří jako zastaralý?
- Spíše ano
  - Spíše ne
- 19) Vnímáte nějaké nedostatky v podnikovém intranetu?
- Ano
  - Ne

## Nedostatky intranetu

- 20) Popište prosím heslovitě největší problémy spojené s vnitropodnikovým intranetem:
- 

## Shrnutí komunikace

- 21) Jaká je Vaše celková spokojenost s komunikací mezi kolegy, nadřízenými a podřízenými?
- Jsem velmi spokojený(á)
  - Jsem spíše spokojený(á)
  - Jsem spíše nespokojený(á)
  - Jsem velmi nespokojený(á)

## Personalizace

- 22) Jaké je Vaše pohlaví?
- Muž
  - Žena
- 23) Kolik je Vám let?
-

## Děkuji Vám za vyplnění dotazníku

Velice si vážím Vaší ochoty a času věnovaného tomuto výzkumu. Vaše odpovědi mi pomohou nalézt efektivní řešení pro optimalizaci interní komunikace v podniku, jehož jste součástí.

Děkuji Vám a přeji Vám hezký den.

Bc. Zdeněk Štrojsa

Dotazník ukončíte odesláním odpovědi tlačítkem Odeslat.