



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
**BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV EKONOMIKY**  
**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**  
**INSTITUTE OF ECONOMICS**

# **FIREMNÍ KULTURA JAKO CESTA KE ZÍSKÁNÍ ZÁKAZNÍKA**

**FIRM CULTURE AS A TOOL FOR SUCCESFULL ACQUIRING OF A CUSTOMER**

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

## **AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. LENKA Zahrádková**

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**

BRNO 2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Lenka Zahrádková**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Firemní kultura jako cesta ke získání zákazníka**

v anglickém jazyce:

**Firm Culture as a Tool for Successful Acquiring of a Customer**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

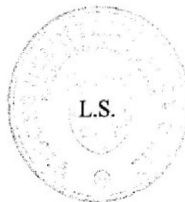
DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-736-7040-2.

LUKÁŠOVÁ, R., I. NOVÝ a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 21. 11. 2014

## **Abstrakt**

Diplomová práce se v teoretické části zaměřuje na pojem firemní kultury. Vysvětluje její nástroje a prostředky zaměřené především směrem ven na stávající i potenciální zákazníky společnosti. Praktická část obsahuje výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno u klientů vybrané banky. Výsledkem je zpětná vazba na podobu firemní kultury, jak ji vnímají samotní klienti, v porovnání s představami vedení společnosti. Závěrem ověřuji stanovené hypotézy a uvádím návrh možného řešení, jehož způsobem je možné tyto nedostatky řešit.

## **Abstract**

This diploma thesis focuses in the theoretical part on the concept of corporate culture. It explains its tools and resources focused primarily outwards on existing and potential customers. The practical part contains results of a survey which was conducted at a selected bank. The result is feedback on the form of corporate culture as perceived by the clients themselves, compared with the ideas of the company management. Finally I verify the hypothesis and present a proposal of possible solutions which may help to resolve these shortcomings.

## **Klíčová slova**

Firemní kultura, marketingový mix, motivace, komunikace, emoce

## **Key words**

Company culture, marketing mix, motivation, communication, emotion

ZAHRÁDKOVÁ, Lenka. *Firemní kultura jako cesta ke získání zákazníka*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 97 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná Ph. D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 8.1.2015

.....

Bc. Lenka Zahradková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat paní PhDr. Věře Strnadové, Ph.D. za odbornou konzultaci a za předané zkušenosti, které mi pomohly v rámci celého průběhu psaní této práce.

Mé poděkování patří i panu Bc. Janu Nouzovi, řediteli Svitavské divize banky, ve které probíhalo dotazníkové šetření, za umožnění realizace praktické části mé diplomové práce a poskytnutí zpětné vazby na předložené návrhy řešení.

V neposlední řadě bych samozřejmě chtěla poděkovat klientům banky za důkladné a upřímné vyplnění dotazníků.

# Obsah

Úvod.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 Firemní kultura .....	13
1.1. Historie firemní kultury .....	13
1.2 Definice firemní kultury .....	13
1.3 Prvky firemní kultury.....	15
1.3.1 Základní předpoklady, přesvědčení .....	15
1.3.2 Hodnoty, postoje, normy chování.....	15
1.3.3 Artefakty .....	16
1.3.4 Scheinův model.....	16
1.4 Principy firemní kultury.....	17
1.5 Determinanty firemní kultury .....	17
1.6 Funkce firemní kultury .....	21
1.7 Typologie firemní kultury.....	25
1.7.1 Typy kultury firmy podle výrazných determinantů .....	25
1.7.2 Typy kultur podle zaměření .....	27
1.7.3 Typy kultury podle dominantní orientace ve změně .....	28
1.7.4 Typy kultury podle péče věnované základním dimenzím činností.....	29
1.7.5 Typy kultury podle rozložení převažujících zájmů .....	30
1.7.6 Typy kultur podle profilu charakteristik .....	30
1.7.7 Typy kultury podle životní fáze organizace .....	30
1.8 Denisonův model .....	31
2 Vliv firemní kultury na získání zákazníka.....	32
2.1 Marketingový mix.....	32
2.1.1 Produkt.....	32
2.1.2 Cena .....	35
2.1.3 Distribuce.....	38
2.1.4 Propagace.....	40
2.1.4.1 Publicita .....	42
2.1.4.2 Podpora prodeje .....	44
2.1.4.3 Reklama .....	44



2.1.4.4 Osobní prodej.....	45
2.1.4.5 Přímý marketing .....	45
2.1.4.6 Internetový marketing.....	46
2.2 Zaměstnanci .....	48
2.2.1 Charakteristiky lidí .....	48
2.2.2 Motivace .....	50
2.2.3 Vzdělávání .....	52
2.3 Komunikace .....	54
2.4 Emoce .....	57
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	60
3 Firemní kultura ANONYMNÍ banky, a. s. ....	60
3.1 Představení společnosti.....	60
3.1.1 Historie společnosti.....	60
3.2 Etika v ANONYMNÍ bance, a. s. ....	61
3.2.1 Společenská odpovědnost.....	62
3.2.1.1 Zaměstnanci .....	62
3.2.1.2 Charita.....	64
3.2.1.3 Sponzoring.....	64
3.2.1.4 Trvale udržitelný rozvoj.....	65
3.3 Dotazníkové šetření .....	66
3.3.1 Vybraní respondenti.....	67
3.3.2 Nemateriální artefakty .....	70
3.3.3 Materiální artefakty.....	71
3.3.3.1 Prostředí pobočky .....	71
3.3.3.2 Absence vyvolávacího systému .....	73
3.3.3.3 Propagační materiály .....	74
3.3.3.4 Dress code.....	74
3.3.4 Komunikace .....	75
3.3.4.1 Forma komunikace .....	75
3.3.4.2 Bankovní slang .....	76
3.3.5.1 Spokojenost s nabídnutým řešením .....	78
3.3.5.2 Důvod návštěvy pobočky.....	78

3.3.6 Vztah PORADCE x PORADCE.....	79
3.3.7 Postoj k inovacím.....	80
4. Ověření hypotéz.....	81
5 Návrh řešení a odezva firmy.....	82
6 Závěr.....	88
Seznam použité literatury.....	92
Seznam obrázků.....	94
Seznam grafů.....	95
Seznam tabulek.....	96
Seznam příloh.....	97

## Úvod

Svět obchodu je čím dál složitější. O úspěchu či neúspěchu společnosti často rozhodují maličkosti. Dobré jméno společnosti na trhu často znamená otázku její celkové existence. Obrovský vliv na úspěšnost firmy může mít nejen kvalita jejich výrobků či služeb, ale také celkový dojem ze společnosti jako takové. V tomto případě hovoříme o firemní kultuře společnosti. O způsobu, kterým se prezentuje navenek. O spolupráci všech vnitřních složek společnosti přeměnit vize v realitu.

Firemní kulturu má každá společnost. Jedná se o souhrn všeho, co udává jednotný směr všem zaměstnancům. Jsou zde psaná i nepsaná pravidla chování, která mají vliv na myšlení a jednání zaměstnanců dané společnosti. Firemní kultura také ovlivňuje chování všech, kteří přijdou se společností do styku, tzn. dodavatelé, odběratelé, příslušné úřady, kolemjdoucí. Firemní kultura má nemalý podíl na vnitřní pocity a rozpoložení zúčastněných. V některých společnostech se cítíte dobře, v jiných může panovat jistá nervozita a jsou i společnosti, kam se raději nechcete vracet. To vše může způsobit firemní kultura. Nikdy není stoprocentně ideální, nelze se zavděčit úplně všem. Snahou a prioritou každého vedení by však měla být snaha ovlivnit její vývoj směrem k souladu s firemními cíli. K tomu je potřeba si uvědomovat její současný stav, zákonitosti a možnosti, jak ji pozměnit ku prospěchu samotné společnosti.

Jak se říká, společnost tvoří lidi. Z tohoto důvodu je důležité znát organizační strukturu společnosti, kde jsou jasně dány kompetence a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců. Vše vychází od vedení společnosti, které udává směr fungování společnosti na trhu. Největším know - how se v poslední době stávají právě lidské zdroje. Společnost by se o své zaměstnance měla zajímat, starat a vytvářet odpovídající pracovní podmínky. Jen spokojený zaměstnanec může podat nejlepší výkon a tím důstojně reprezentovat jméno firmy.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části se můžeme dočíst definici firemní kultury, její historii, základní charakteristiky, struktury, druhy, prostředky a síly. Vliv firemní kultury na interní a především externí prostředí. V praktické části se seznámíte s bankou, ve které probíhalo dotazníkové šetření. Po domluvě s vedením společnosti není uváděn její skutečný název. Pro účely této diplomové práce jí budu nazývat ANONYMNÍ banka, a. s. Hlavním cílem dotazníkového šetření je porovnání vizí vedení společnosti

se skutečným vnímáním klientů této banky. Na základě výsledků dotazníkového šetření ověřuji potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz. Ověřovanými hypotézami jsou:

1. Čím starší věková kategorie, tím spíše upřednostňují osobní kontakt.
2. Mladší generace jsou otevřenější inovacím.

Platnost hypotéz ověřuji pomocí  $\chi^2$  testu o nezávislosti v kontingenční tabulce. Závěrem navrhuji možná řešení na podporu rozvoje společnosti, upevnění postoje na trhu vůči konkurenci a s tím samozřejmě související růst zisku. Tato řešení jsou odvozena od návrhů samotných klientů banky, kteří je uvedli v dotaznících.

Ke zpracování diplomové práce jsem využila obsahovou analýzu dostupných materiálů a zkušenosti, které jsem za dobu působení ve finanční sféře získala. V praktické části jsem využila dotazníkovou metodu na zjištění vnímání firemní kultury samotnými klienty společnosti, svých postřehů z pozorování dění v dané společnosti a rozhovorů, které jsou v rámci mé práce na denním pořádku.

# I TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Firemní kultura

Kultura, latinsky „colere“ (pěstovat), původně označovala pěstování užitkových rostlin. Později byla používána jako metafora pro „péči o duši“. Od 16. století se používá pro označení vybraných lidských činností. V širším významu se dnes pojmem kultura zabývá antropologie a sociologie, dle kterých zde nesmí chybět oblečení, jídelní zvyky, dějiny, filosofie, umění, věda, literatura, politika, hospodářství ani soukromí. V tomto pojetí je kultura považována za soubor norem, hodnot, zvyků a přesvědčení sdílených v rámci určité sociální skupiny, kdy zajišťuje sociální soudržnost a integraci jedince do společnosti. Kultura je předávána z generace na generaci. Lze říci, že představuje určité dědictví, které se však neustále transformuje.

### 1.1. Historie firemní kultury

Pojem „firemní kultura“ se začal užívat od šedesátých let dvacátého století. Koncem sedmdesátých a na počátku osmdesátých let se začíná dostávat do popředí zájmu managementu ve větší míře. Příčinou růstu zájmu o firemní kulturu byl tzv. „japonský ekonomický zázrak“ neboli také „ekonomický tygr“, který znamenal pro americkou ekonomiku velkou výzvu. Těmito termíny je označováno období, kdy stát dosahuje nadprůměrného ekonomického růstu, který je obvykle doprovázen zvýšením životní úrovně. V té době se začaly vydávat publikace, které se zabývaly hledáním cesty k dokonalosti a efektivitě řízení firem, směřující k zajištění úspěchu na trhu (Lukášová, Nový, 2004).

### 1.2 Definice firemní kultury

„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v **obecných vzorcích chování** a jednání všech pracovníků. Jestliže se toto chování opakuje, pak se rychle vytvoří vzorec chování, který nemusí být vědomý, ale při

vytváření či přijímání pravidel firemní kultury hraje důležitou roli“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 67).

Pfeifer a Umlaufová (1993) definují pojem „kultura firmy“ jako „souhrn **představ, přístupů a hodnot**, ve firmě všeobecně **sdílených** a relativně dlouhodobě **udržovaných**“. Považují za důležité, že jde o produkt myšlení lidí, který je spojen s charakterem provozované činnosti. Základní zákonitosti firemní kultury popisují jako odraz lidských dispozic, myšlení a chování, které jsou předpokladem prosperity firmy. Kultura firmy je kvalitativní veličina, kterou lze jen obtížně měřit, avšak lze ji dle viditelných projevů poznat a dále s ní pracovat. Firemní kultura vychází z hodnot stanovených v podnikové filozofii a zahrnuje cíle, styl chování, žebříček firemních hodnot, rituály apod.

Další definice může znít, že „kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“ (Armstrong, 2005, s. 199).

Stručně lze shrnout, že pojem „firemní kultura“ zahrnuje:

- působení firmy a jejích pracovníků navenek;
- vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování;
- celkové klima firmy, zvyklosti, ceremoniály;
- co je považováno za klady a co za zápory;
- hodnoty sdílené většinou pracovníků (Vysekalová, Mikeš, 2009).

Firemní kultura hraje roli při výběru zaměstnání – zaměstnavatelé se snaží vybírat zaměstnance, kteří zapadnou do nastaveného firemního prostředí, a naopak uchazeči o zaměstnání si vybírají firmu, která odpovídá jejich názorům, postojům a hodnotám.

Vnitrofiremní komunikace, působící „pod povrchem“, významně ovlivňuje přístup zaměstnanců k pracovnímu výkonu, chování vůči sobě i navenek. Jedná se o klíčový faktor při zavádění změn uvnitř společnosti – způsob myšlení zaměstnanců ovlivní, zda se změna ujme či nikoli.

## 1.3 Prvky firemní kultury

Nejčastěji jsou jako základní prvky firemní kultury považovány (Lukášová, 2010):

- **základní předpoklady** – zafixované, těžce definovatelné, ale přesto samozřejmé (např. lidem se dá věřit / lidem se nedá věřit, prostředí firmy známe / prostředí firmy neznáme)
- **hodnoty** - vědomí toho, co je dobré, špatné, hodnotné, nehodnotné, důležité, čemu je přikládám význam (např. „být nejlepší“, „být největší“, „mít originální výrobky“, „porazit konkurenci“). Tyto hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků.
- **postoje** - vůči osobám, událostem, subjektům
- **normy** – chování, pravidla a zásady platné pro organizaci
- **artefakty materiální** – budovy, produkty, propagační materiály, výroční zprávy
- **artefakty nemateriální** – jazyk, historiky, mýty, symboly, rituály, hrdinové, zvyky, ceremoniály

### 1.3.1 Základní předpoklady, přesvědčení

Základním předpokladem je přesvědčení zaměstnanců směřovat ke společnému cíli. Jedná se o soubor samozřejmých a nediskutovatelných názorů a myšlenek. Tato přesvědčení směřují k vnější adaptaci (vize, strategie) a vnitřní integraci (chápaní obsahu důležitých pojmů, distribuce moci, odměny a tresty, míra přátelství, ideologie společnosti).

### 1.3.2 Hodnoty, postoje, normy chování

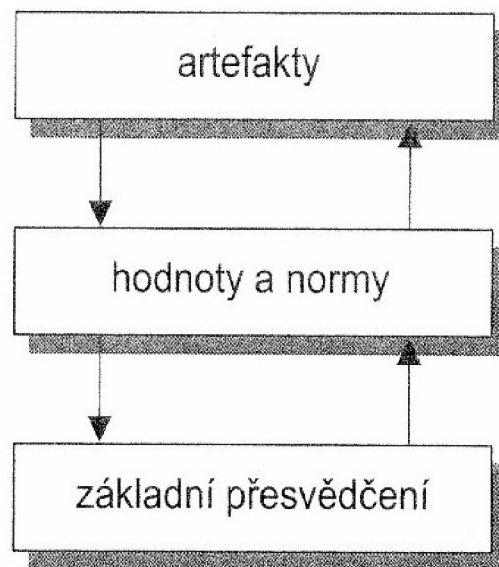
Hodnoty představují nejhlubší úroveň kultury. Mezi hodnoty a normy chování patří různé zvyky (vánoční večírky, oslavy narozenin), rituály (zdravení, zahájení dne schůzí, týdenní / měsíční hodnocení, hlasování na poradách), ceremoniály (slavnostní události při speciálních příležitostech). Je možné sem zařadit i odborný slang, který je používán uvnitř podniku mezi zaměstnanci. Souhrnně se dá říct, že se jedná o události, které jsou pro nezúčastněného pozorovatele těžko rozpoznatelné, vedení společnosti je může ovlivnit pouze částečně.

### 1.3.3 Artefakty

Artefakty představují vnější projevy kultury (lidské výtvoř). Jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Podnik je může zcela ovlivňovat. Symbolizují je architektura budov, vnitřní vybavení podniků, výroční zprávy, propagační materiály, produkty či služby, symboly a barvy reprezentující podnik. Rituály, jakými jsou formální schůze, neformální aktivity, kontrolní systémy. Hrdinové, kterými jsou často samotní zakladatelé společnosti - nositelé tradice, mohou to však být i skuteční či imaginární lidé, kteří představují jistý vzor ideálního chování.

### 1.3.4 Scheinův model

Ukazuje to, jak se jednotlivé vrstvy kultury vzájemně ovlivňují. Scheinův model „naznačuje logický mechanismus vzájemné souvislosti jednotlivých prvků organizační kultury směrem od vrstev hlubších k vrstvám povrchovějším. Šipky v Scheinově modelu však naznačují i opačný směr vlivu – od vrstev povrchových k vrstvám vnitřním. Chce-li management firmy cíleně ovlivňovat obsah organizační kultury a zavede-li opatření směřující k vytvoření určitých artefaktů, i obsah této vnější vrstvy může mít po čase důsledky pro vrstvu vnitřní“ (Schein, 1992, in Lukášová, 2010, s. 27).



**Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury**  
(Lukášová, 2010, s. 27)



## 1.4 Principy firemní kultury

„Chceme-li hlouběji proniknout do podstaty kultury firmy a naučit se ji formovat tak, aby byla v souladu s našimi podnikatelskými záměry, je **nezbytné respektovat několik zákonitostí**“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 23):

- kultura firmy je **odrazem lidských dispozic**, myšlení a chování
- kultura firmy **působí na lidské vědomí i povědomí** a v obojím se také projevuje
- kultura firmy je kvalitativní veličinou, kterou **nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat**
- kultura firmy je **produktem minulých činností** a současně **omezujícím faktorem činností budoucích**
- kultura firmy **je sdílena, ne dohadována**
- kultura firmy **je poznatelná**
- kultura firmy **je extrémně setrvačná**
- kultura firmy **je strukturovatelná**, přitom je sama **součástí kultur vyšších řádů**
- kultura firmy po léta vžitá **má tendenci být považována za samozřejmost**

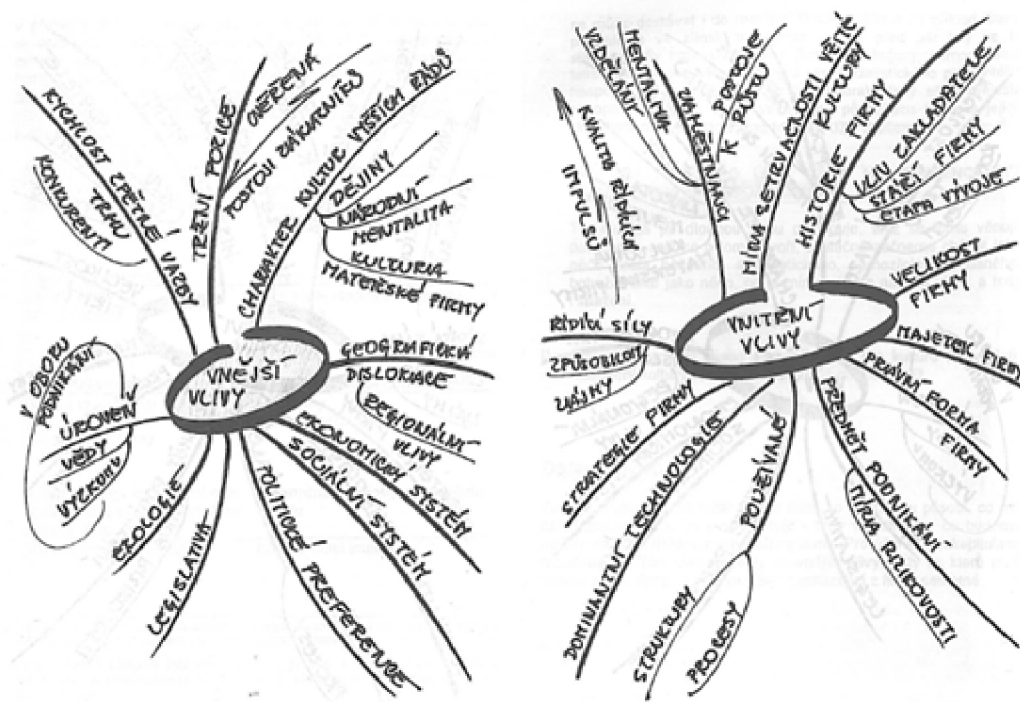
## 1.5 Determinanty firemní kultury

Jak již bylo výše několikrát zmiňováno, firemní kulturu společnosti ovlivňuje celá řada faktorů. Díky tomu je každá firemní kultura jedinečná, originální a nezaměnitelná. Co na kulturu působí, co má na ni zásadní vliv, co ji předurčuje – na to se zaměříme na řádcích níže.

„Na tvorbu podnikové kultury působí nejrůznější vlivy, z nichž jsou často zmiňovány zejména vývojové stadium rozvoje podniku, pozice na trhu a jeho hospodářský úspěch. Důležitým faktorem je též obor (branže) činnosti firmy, místní (národní) prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Velký význam se též připisuje sociálním vazbám uvnitř podniku, mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci“ (Šigut, 2004, s. 15).

Determinanty se nejčastěji rozdělují na **vnější** a **vnitřní vlivy**. Do **vnějších vlivů** patří např. obor podnikání, rozvoj odvětví, konkurence, politika, legislativa, pozice společnosti na trhu, ekonomický systém, sociální systém, zeměpisná poloha, národní

kultura. Mezi **vnitřní vlivy** můžeme zařadit pracovní a organizační podmínky, využívané technologie, historii, velikost a majetek společnosti, vzdělanost zaměstnanců, zvolené strategie, řídicí síly, vnitropodniková komunikace.



Obrázek 2: Determinanty firemní kultury (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 27 - 28)

Právě naposledy zmiňovanou komunikaci vnímám jako jeden z nejdůležitějších faktorů. Dle Vysekalové a Mikeše (2009) je důležité, aby firemní kultura a marketingová komunikace na sebe vzájemně pozitivně působily a odpovídaly celkové CI (*corporate identity*) firmy. „Firemní kultura a firemní komunikace jsou „spojenými nádobami“ a navzájem se ovlivňují“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 72). Komunikace (formální a neformální) je důležitá pro přenos informací napříč celou společností, všemi organizačními liniemi, oběma směry. Můžeme ji považovat za jeden z nástrojů motivace. Dobře informovaní zaměstnanci jsou loajálnější a efektivnější. Špatná či jednostranná informovanost může způsobovat nejistotu, která se může odrazit na jejich výkonu, iniciativě a celkové spokojenosti zaměstnanců.

Další kategorizaci zjednodušeně charakterizuje tabulka č. 1. Determinanty jsou zde rozděleny na hmotné - nehmotné, minulé – současné, ovlivnitelné – neovlivnitelné a brzdicí shodu – podporující shodu.

<b>Hmotné determinanty</b>	<b>Nehmotné determinanty</b>
majetek firmy	zájmy vlastníků
úroveň vybavení	zájmy managementu
	zájmy zaměstnanců
<b>Minulé determinanty</b>	<b>Současné determinanty</b>
historie firmy	používané struktury a procesy
dějiny národa	legislativa
<b>Ovlivnitelné determinanty</b>	<b>Neovlivnitelné determinanty</b>
úroveň vzdělanosti zaměstnanců	stáří firmy
právní forma firmy	národní mentalita
<b>Determinanty brzdící shodu vžitě a strategicky potřebné kultury firmy</b>	<b>Determinanty podporující tuto shodu</b>
setrvačnost vžitě kultury	kvalitní řídicí impulsy

**Tabulka 1: Determinanty firemní kultury (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 29)**

Důraz bych dala zejména na rozdělení ovlivnitelné – neovlivnitelné. Při tvorbě firemní kultury je důležité si uvědomit, že ne vše je ovlivnitelné. Pro představu: uvedená národní mentalita hraje významnou roli zejména v mezinárodních společnostech, které musí svou firemní kulturu přizpůsobovat dle národní kultury, zvyků a tradic daného státu, ve kterém společnost zamýšlí umístit svoji pobočku.

Je nevyvratitelné, že firemní kulturu ovlivňuje vzájemné působení všech faktorů. Velmi významně je tímto ovlivněna i celková výkonnost podniku. Firemní kulturu můžeme bez nadsázky nazvat fenoménem, který vymezuje kvalitu sociálního klimatu organizace. Stav firemní kultury lze znázornit pomocí modelu „7S“, který ukazuje vliv jednotlivých složek na stav firemní kultury. Tyto složky jsou vzájemně propojeny – vzájemně na sebe působí a ovlivňují se. Proto případná změna firemní kultury vyžaduje zvýšenou pozornost managementu podniku. (Pitra, 2007)



Obrázek 3: Složky modelu „7 S“ (Pitra, 2007, s. 297)

**Strategie** – dlouhodobé cíle společnosti, určují směr pracovních činností jednotlivými systémy

**Systémy** – organizační útvary, zajišťují chod všech činností za účelem dosažení strategických cílů pomocí vzájemných vazeb mezi těmito systémy

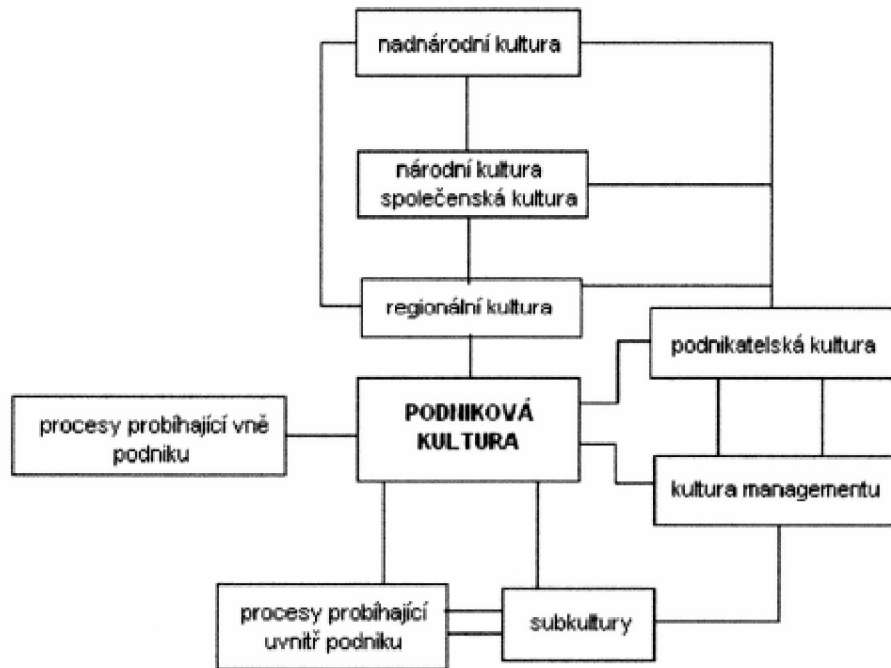
**Struktura** – vymezení pracovních a komunikačních vazeb mezi systémy, koordinace činností za účelem dosažení společného cíle

**Styl vedení** – způsob uplatňování autority, prosazování svých rozhodnutí v rámci stupně centralizace s rozsahu řízení

**Schopnosti** – dovednosti jednotlivce, kterými přispívá společně s profesní způsobilostí k plnění pracovních úkolů, tyto dispozice jsou využívány v rozsahu, který umožňuje styl vedení pracovního kolektivu, což má vliv na spolupráci mezi jednotlivými systémy společnosti

**Spolupráce** – koordinace jednotlivých pracovních činností mezi jednotlivými systémy společnosti, úroveň spolupráce závisí na připravenosti pracovníků a také vztahu společnosti ke svým pracovníkům (Pitra, 2007)

Ve firemní kultuře se prolíná několik dalších úrovní kultur. Názorný příklad je uveden v obrázku č. 4.



Obrázek 4: Vliv kultur na firemní kulturu (Šigut, 2004, s. 30)

## 1.6 Funkce firemní kultury

Pfeifer a Umlaufová (1993) uvádí dvě základní funkce: **vnější** a **vnitřní**.

- **VNĚJŠÍ** funkce – zahrnuje způsob **adaptace firmy na okolní podmínky**. Tj. sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty, které mají vliv na přizpůsobení se změněným podmínkám ve svém okolí, rychlost a pružnost reakce na změnu. Dále se jedná o **tvář firmy, její image**, jakou se společnost prezentuje navenek a jak je také zvenku vnímána.

- **VNITŘNÍ** funkce – jedná se o **způsob integrace uvnitř firmy**, tzn. způsob, kterým nový zaměstnanec do společnosti zapadne/nezapadne, nový vztah k práci, nové metody vedení zaměstnanců, nové technologické postupy. Velmi důležité jsou zde normy chování. Dále sem patří **průbojnost strategie firmy**, kterou mají na starosti lidé, kteří jsou nositeli kultury společnosti. Shodná orientace strategie a kultury dává strategickým záměrům nevídanou průbojnost. Naopak při rozporu v orientaci strategie

a kultury je výsledek strategického snažení k dosažení společného cíle v podstatě zpečetěn.

Lukášová (2010) uvádí základní funkce kultury firmy, mezi které patří, že:

- Redukuje konflikty uvnitř organizace.
- Zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu.
- Redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu.
- Je zdrojem motivace.
- Silná a obsahově relevantní kultura firmy je konkurenční výhodou.

### **1. Firemní kultura redukuje konflikty uvnitř organizace**

Ve většině společností existují subkultury, přičemž je vždy jedna dominantní. Měla by být dostatečně silná, aby napomáhala k soudržnosti a utužování společnosti.

### **2. Firemní kultura zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu**

Firemní kultura se stává důležitým nástrojem při dodržování požadovaného chování a celkové disciplíny zaměstnanců, usnadňuje sdílení hodnot, norem, cílů a základních předpokladů společnosti.

### **3. Firemní kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu**

Čím dříve a snáz se noví zaměstnanci s firemní kulturou ztotožní, tím dříve společnost dosáhne jejich spokojenosti a emocionální pohody. Je nutné, aby si zaměstnanci osvojili novou firemní kulturu, její předpoklady a normy chování, což snižuje jejich nejistotu.

### **4. Firemní kultura je zdrojem motivace**

Motivaci představují vnější podněty, smysluplnost odvedené práce a pocit důležitosti ve společnosti.

### **5. Silná a obsahově relevantní firemní kultura je konkurenční výhodou**

Pouze silná a relevantní kultura je zdrojem motivace a spokojenosti zaměstnanců a tím pádem i zdrojem efektivity organizace. To představuje pro společnost konkurenční výhodu.

Z výše uvedeného lze říci, že silná firemní kultura je pro podnik určitou výhodou a pomáhá mu při řešení různých problémů, konfliktů či situacím, ke kterým kolikrát nemusí ani dojít a to především díky silné firemní kultuře. Na druhou stranu je potřeba brát v potaz i případné nedostatky silné firemní kultury, které mohou být v uzavřenosti podnikového systému, trvání na tradicích a zvycích, nedostatečná flexibilita, blokace nových strategií či vynucování shody za každou cenu. Z toho pohledu může být složitá integrace nových zaměstnanců do společnosti.

Přednostmi silné firemní kultury podle Bedrnové, Nového a kol. (2009) jsou tato pozitiva:

- 1. Přináší jasný pohled na firmu a činí ji pro zaměstnance přehlednou a snadno pochopitelnou** - lepší orientace v nestandardních situacích a rychlé pochopené prováděné změny.
- 2. Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci** – jednodušší projednávání změn podporované trvalou neformální komunikační sítí.
- 3. Umožňuje rychlejší rozhodování** – všeobecně akceptované firemní hodnoty a cíle umožňují zaměstnancům rychleji hledat shodu v názorech a pevně se rozhodovat na všech stupních řízení společnosti.
- 4. Urychluje implementaci změn, plánů a programů** – všemi sdílené priority umožňují rychlé řešení konfliktů a odstraňování nejasností.
- 5. Snižuje nároky na formální kontrolu zaměstnanců** – všeobecný souhlas s firemními pravidly a základními zásadami podporuje pracovní kázeň a vzájemnou kontrolu zaměstnanců

**6. Zvyšuje motivaci a týmového ducha** – angažovanost zaměstnanců se zvyšuje se ztotožněním se s vizí společnosti, odměnou za výsledky společnosti je také zvýšení společenského postoje zaměstnance a zvýšení jeho sebedůvěry

**7. Zajišťuje stabilitu sociálního systému firmy** – zaměstnanci, kteří sdílejí hodnoty společnosti, nemají důvod firmu opouštět. Aby fluktuace zaměstnanců byla nízká, je potřeba je předem informovat, do jakých podmínek jsou a zda jsou schopni a ochotni tyto jednotlivé elementy firemní kultury respektovat a přijmout za vlastní.

I zmiňované nedostatky Bedrnová, Nový a kol. (2009) spatřují v negativních vlivech, kterými jsou:

**1. Tendence k uzavřenosti** – dlouhodobě vnitřně ztotožňovaný a stabilizovaný hodnotový systém může začít přehlížet varovné signály o ohrožení společnosti na trhu.

**2. Nezdravé fixace na tradice, nedostatek flexibility, blokování nové orientace** – dřívější úspěchy mohou vést k odmítání nových nápadů, jakákoli snaha o změnu zafixovaných schémat mohou u zaměstnanců vyvolávat pocit ohrožení.

**3. Kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu** – jakákoli kritika je ve společnosti vnímána jako nelegitimní, projevuje se tendencí vynutit si konformitu (shodu, souhlas) pracovníků za každou cenu

„Organizační kultura má normativní význam. Určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude postihováno a jaké oceňováno. Jsou-li tato kritéria jasná a jednoznačná a jsou-li přijímána velkou většinou členů organizace, hovoříme o **silné organizační struktuře**. Ve **slabé organizační kultuře** nejsou normy chování jednotné, existují četné odchylky. Silná organizační struktura dokáže usměrnit jednání lidí v organizaci. V takové organizaci není třeba mnoha nařízení a pokynů. Regulační funkci přejímá organizační kultura“ (Bělohlávek, 1996, s. 108).



## 1.7 Typologie firemní kultury

Z předchozích kapitol je zřejmé, že na firemní kulturu působí velké množství činitelů a že silná podniková kultura může být občas kontraproduktivní (uzavřenost, nízká flexibilita). Je zřejmé, že firemní kultura je něco jedinečného, osobitého, co nelze jednoznačně zařadit do jakýchkoliv kategorií. Lze pouze definovat podstatné, nejčastěji se vyskytující složky.

Pomůckou pro rozpoznání firemní kultury může být soubor otázek, pomocí jakých můžeme zjistit, o jaký typ firemní kultury se jedná:

- 1) Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních organizace, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými?
- 2) Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?
- 3) Jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy?
- 4) Jaký je vztah lidí k organizaci a výrobkům?
- 5) Jaké jsou zvyklosti, tradice, historiky, vtipy, hrdinové?
- 6) Jaké jsou symboly, hesla organizace?
- 7) Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob designu budov? (Bělohlávek, 1996)

Na následujících řádcích se pokusím vymezit nejčastěji se objevující typy firemních kultur, které se vzájemně prolínají a doplňují. Pfeifer a Umlaufová (1993) nabízí škálu sedmi kritérií, podle kterých člení jednotlivé typy.

### 1.7.1 Typy kultury firmy podle výrazných determinantů

Z celého spektra determinantů ovlivňujících charakter kultury firmy můžeme zdůraznit determinanty, kterými jsou **míra rizikivosti předmětu podnikání a rychlost zpětné vazby trhu**. Mírou rizikivosti předmětu podnikání chápeme intenzitu ohrožení další prosperity firmy jedním neúspěchem v některé z aktivit společnosti. Rychlost zpětné vazby představuje dobu, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity ve firmě do chvíle, kdy je ve firmě známo hodnocení této aktivity zákazníkem. Tato kombinace

nám umožňuje zajímavý pohled na to, k čemu směřuje podstata sdílených a rozvíjených představ, přístupů a hodnot.

		Míra rizikovosti předmětu podnikání	
		velká	malá
Rychlost zpětné vazby trhu	velká	KULTURA OSTRÝCH HOCHŮ	KULTURA PŘÁTELSKÝCH EXPERIMENTŮ
	malá	KULTURA JÍZDY ZA JISTOTU	KULTURA MAŠLIČEK

Obrázek 5: Typy kultur podle výrazných determinantů  
(Pfeifer, Umlafová, 1993, s. 36)

**Kultura ostrých hochů** – vysoká míra rizikovosti podnikání a rychlá zpětná vazba trhu. Typická pro firmy typu reklamních agentur, cestovních kancelářů, kosmetické společnosti. Orientace na špičkové výkony, nízký podíl týmové práce, každý pracuje sám za sebe. Nezbytným nástrojem je účelný marketing. Heslo: „Jsi tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch.“

**Kultura přátelských experimentů** – malá míra ohrožení neúspěchem a rychlá zpětná vazba trhu. Často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce (drobnější spotřební zboží, nábytek, lehký průmysl). Příznivá kultura pro inovace, experimentování, rozvíjení lidské stránky práce a budování sehraných týmů. Dobré výkony bývají náležitě oceňovány, neúspěchem se „svět neboří“ – hlavně aby se to povedlo zítra. Heslo: „Za hodně muziky – hodně peněz!“

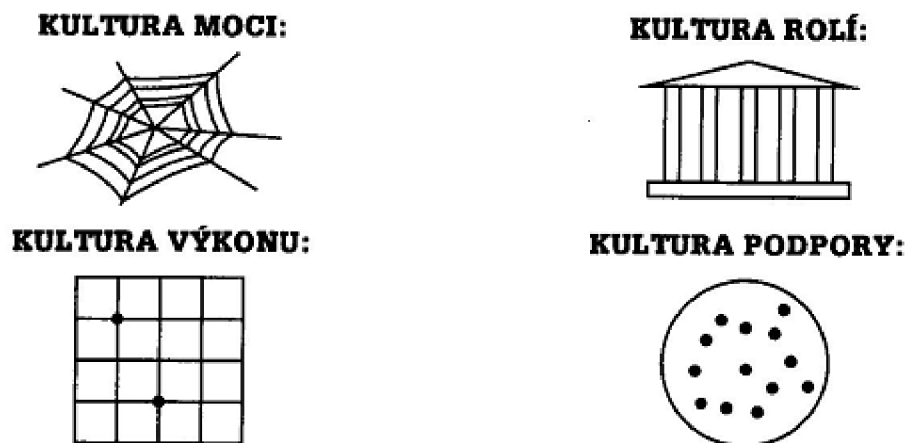
**Kultura jízdy na jistotu** – velká míra rizikovosti podnikání a pomalé vědomí toho, co se povedlo a co ne. Patří sem podniky silně ohrožené potenciálním neúspěchem i skutečností, že chyba, kterou uděláme dnes, se projeví buhví kdy, zato s větší parádou, např. letecký, chemický či farmaceutický průmysl, jaderný výzkum. Typickými rysy

této kultury jsou mnohonásobné prověřování a kontrola, eliminace rizik, nechuť k neosvědčeným postupům. Heslo: „Je tu pět let, nic o tom neví“.

**Kultura mašliček** – velmi nízká rizikovitost podnikání a velká časová prodleva zpětné vazby trhu. Společnostem chybí ohrožení, motiv a často bohužel i prostředky ke snaze být lepší, prosazovat změny a rozvíjet se (orgány státní správy, školství). Pozornost je soustředěna na výkaznictví. Heslo: „Není důležité, co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení...“.

### 1.7.2 Typy kultur podle zaměření

Pohled na typy kultury společnosti dle směru, kterým se nejvíce upínají snahy ve firmě. Následující čtyři typy organizačních kultur charakterizoval Charles Handy (1985):



Obrázek 6: Typy kultur a organizační struktury (Handy, 1985, in Bělohlávek, 1996, s. 113)

**Kultura moci** – dominantní postavení - určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízeny. Autorita postavena na strachu podřízených, ti mohou jen poslouchat. Tato kultura je však v případě selhání vrcholového vedení nestabilní a firma jako celek by začala kolabovat. Takovouto kulturou se vyznačují velké zločinecké organizace, malé rodinné firmy a společnosti zabývající se financemi a obchodem.

**Kultura rolí** – klasická hierarchická struktura – v čele stojí ředitelé, pod nimi jsou střední manažeři, jim podléhají nižší vedoucí, pod nimi jsou řadoví zaměstnanci. Každá role má jasně daný způsob jednání. Tento typ kultury upřednostňuje respektování norem, pravidel, zveřejněných postupů a procedur. Je málo nakloněná improvizaci a pružnosti, bývá však dobře průhledná. Je obvyklá ve státních úřadech, velkých komerčních organizacích a v armádě.

**Kultura výkonu (úkolů, výsledků)** – decentralizovaná maticová struktura – každá součást organizace disponuje určitými rozhodovacími pravomocemi. Organizace se soustřeďuje více na splnění úkolů a realizaci projektů než na dodržování formálních předpisů. Dává vysoký důraz na odborné znalosti a dovednosti, pěstuje pružnost, pracuje rychle. V případě dlouhotrvajících pracovních nezdarů se však projevuje její křehkost. Jako příklad bývají nejčastěji uváděny reklamní agentury či malé soukromé firmy.

**Kultura podpory (osob)** – středem veškerého dění je jednotlivec, často sdružený ve skupinu (alianci). Pocit člena organizace, díky dobrým vzájemným vztahům, kooperaci a sounáležitosti, přispívá k úspěchu celé společnosti. Typická kultura například pro právníky, architekty, lékaře nebo vysokoškolské profesory.

### 1.7.3 Typy kultury podle dominantní orientace ve změně

Dalším hlediskem pro členění typů kultur firmy je způsob reakce na měnící se okolnosti.

**Obranná kultura** – vyznává jistotu a stabilitu na trhu; orientuje se na zachování obsahu i způsobu dosavadní činnosti; uznává inovace nižších řádů, nízké cenové relace a specializaci; pracuje s formálními plány, detailní kontrolou, důkladnou organizací činností v celé společnosti. *Snází se získat stabilní skupinu klientů.*

**Akční kultura** – usiluje o změny obsahu i způsobu v činnosti firmy; inovace vyšších řádů, pružná manipulace s cenou, rychlá technologická modernizace; sází na schopnost

improvizace, využívání okamžitých možností, namátkové kontroly. *Vyhledává tržní příležitosti.*

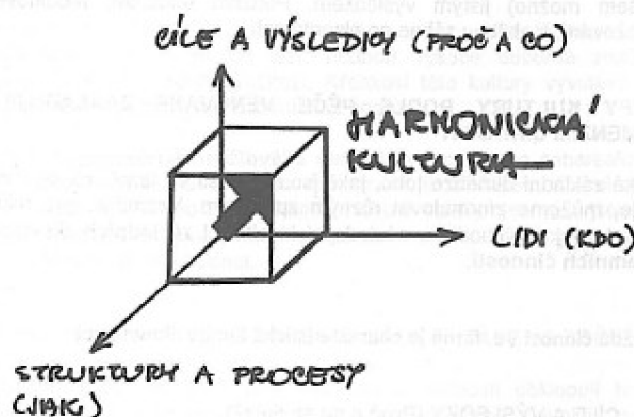
**Analytická kultura** – preferuje hledání nových způsobů úspěchu; hledá kompromis mezi potřebou vyrovnat se se změnami a chutí neměnit příliš mnoho; uznává pomalé, nenásilné přizpůsobení změny s jistým výsledkem. *Kompromis mezi dvěma uvedenými typy.*

#### 1.7.4 Typy kultury podle péče věnované základním dimenzím činností

Dimenze činností ve firmě můžeme zformulovat různým způsobem. Pro naši potřebu vezmeme jako východisko následující klasifikaci základních dimenzí firemních činností:

- cíle a výsledky (Proč a co se dělá?)
- lidi (Kdo to dělá?)
- struktury a procesy (Jak se to dělá?)

Pozornost by pochopitelně měla být věnována všem třem dimenzím, kvůli harmonii prováděných činností. V různých společnostech je však tendence preferovat některou ze jmenovaných dimenzí nebo jejich nevyrovnanou kombinaci. Kombinací může být několik, což můžeme vyčíst v grafickém znázornění. Jednotlivé dimenze jsou vyznačeny na třech osách, přičemž harmonická kultura je znázorněna šipkou směřující do bodu symbolizujícího vyrovnanou péči všem třem dimenzím.



Obrázek 7: Základní dimenze činností (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 40)

### 1.7.5 Typy kultury podle rozložení převažujících zájmů

Typ této kultury je dán kombinací zájmů, k nimž se upíná převažující pozornost a snahy ve firmě.

Co může být předmětem těchto zájmů? – Potřeby zákazníka? Výrazné výkony? Mezilidské vztahy? Profit? Inovace? Snižování nákladů? Zdokonalování procedur a procesů? Jméno firmy? Technologie?

Zvážení toho, co a v jaké míře upoutává pozornost naprosté většiny zaměstnanců a proč nám následně dovolí vcelku spolehlivě označit typ kultury firmy.

### 1.7.6 Typy kultur podle profilu charakteristik

U tohoto typu kultury můžeme postupovat obdobně jako u předchozího typu, jen objekty většinového zájmu nahradíme charakteristikami kultury společnosti (míra rozpětí mezi pracovními pozicemi, informovanost, vztah k nejistotě, převažující způsob myšlení, nejúčinnější stimuly, rituály, hrdinové apod.) Ujasníme si, které z charakteristik jsou ve firmě nejvýraznější a jaké polohy každá charakteristika nabývá.

### 1.7.7 Typy kultury podle životní fáze organizace

Organizace, tak jako živý organismus, podléhá určitému vývoji. Podle životních fází (zrod, dospívání, zralost, zánik) rozlišujeme další druhy kultury:

**Kultura průkopnická** – období zrodu až po dosažení určité velikosti organizace. Veškerá činnost směřuje k prosazení se na trhu. Typickými znaky jsou nadšení, impulsivnost, improvizace, pružnost. Všichni dělají všechno.

**Kultura ustálení** – velikost organizace již vyžaduje zavedení pevné organizační struktury, pravidel, regulací, koordinace. Dochází k prosazování specializace, standardizace, funkčnosti. Ztrácí se společný cíl a původní smysl existence. Tendence ke ztuhlosti a rozdrobení prvků organizace. Uznávají se hodnoty pořádku, jednoznačnosti, trvalosti, jistoty.

**Kultura vzájemnosti** – vrací se orientace na zákazníka, posílení vzájemných vazeb, pochopení spoluodpovědnosti, smysl fungování organizace jako celku. Hlavním principem je hledání rovnováhy mezi vlastním rozvojem a okolím.

## 1.8 Denisonův model

D. R. Denison vymežil čtyři důležité faktory či rysy organizačních kultur, které determinují efektivnost firmy – angažovanost, konzistenci, adaptabilitu a misi.

<b>externí zaměření</b>	adaptabilita	mise
<b>interní zaměření</b>	angažovanost	konzistence
	<b>flexibilita</b>	<b>stabilita</b>

**Tabulka 2: : Teoretický model vztahu kultury a výkonnosti firmy**  
(Lukášová, Nový, 2004, s. 60)

„Míra angažovanosti je podle Denisona především mírou iniciativnosti a participace členů organizace. Konzistencí rozumí Denison skutečnost, že určité názory, hodnoty a normy chování jsou v organizaci široce sdíleny a internalizovány. Adaptabilitu organizace chápe jako schopnost organizace přizpůsobovat se vnějšímu prostředí, misi jako stanovení jasného smyslu existence a směru, kterým se organizace ubírá“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 59).

Každá ze čtyř uvedených charakteristik organizační kultury představuje cestu, jak může organizace zvyšovat svou efektivitu. Některé z nich jsou však částečně protikladné – vysoce konzistentní kultura může být v rozporu s vysoce flexibilní kulturou. Má-li být firma úspěšná, měla by podle Denisona koordinovat všechny čtyři charakteristiky v dynamické rovnováze.

## 2 Vliv firemní kultury na získání zákazníka

Firemní kulturu jako cestu k získání zákazníka reprezentuje především vnější prostředí společnosti. Je potřeba si tedy položit otázku, které prvky jsou pro klienta nejviditelnějšími. Na které prvky je potřeba nejvíce zaměřit svou pozornost, aby dělaly dobré jméno celé společnosti. Mluvíme o tzv. **marketingovém mikroprostředí podniku**, které má „dvě relativně samostatné složky, které jsou tvořeny, jednak **faktory snáze ovlivnitelnými** jakou jsou v tzv. marketingovém mixu a jednak **faktory hůře ovlivnitelnými**, tvořenými zejména lidmi, zaměstnanci“ (Rošický, Mareš, Štýrský, Hálek, Krupka, 2010, s. 70).

### 2.1 Marketingový mix

Pojem marketingový mix patří v současnosti ke klíčovým pojmům. Jedná se o soubor vzájemně provázaných marketingových nástrojů (proměnných), jimiž firma dosahuje svých marketingových cílů. Pomocí těchto proměnných může firma ovlivnit poptávku po svých produktech a může vyjádřit svůj vztah ke svému vnějšímu okolí, tzn. k zákazníkům, dodavatelům, médiím, distribučním organizacím, zprostředkovatelům apod. Marketingové nástroje tvoří: **produkt, cena, propagace a distribuce**.

#### 2.1.1 Produkt

„Termínem výrobek rozumíme vše, co firma nabízí zákazníkům s cílem uspokojit jejich potřeby. Kromě fyzických, hmatatelných výrobků nabízených na prodej tady jsou také služby a dovednosti“ (Jobber, Lancaster, 2001, s. 14). Je třeba mít na paměti, že si zákazník kupuje soubor výhod a ne vlastnosti produktu.

Každý produkt musí projít různě dlouhou a různě nákladnou etapou vývoje, než je uveden na trh. Ani vlastní uvedení nového produktu na trh ještě nezaručuje kladnou reakci zákazníků. Pokud neexistuje potenciální poptávka (skutečná potřeba trhu) po produktu, potom neuspěje, i kdyby byl sebedokonalejší. Existuje také mnoho příkladů produktů, které měly značný tržní potenciál, ale neuspěly kvůli špatným rozhodnutím v oblasti cen, propagace a distribuce.

Některé úspěšné společnosti přidávají, mimo rozšiřování užitků z používání jejich produktů, „něco pro potěšení“. To spočívá v překvapení zákazníka určitou



nabídkou. Společnost tím dává najevo, že chce o zákazníka pečovat zvláštním způsobem.

Hlavní problém produktové strategie představuje označení produktů. Vývoj značkového produktu je záležitostí větší a dlouhodobé investice do reklamy, propagace, balení atd. Dobré jméno produktové značky znamená jistou spotřebitelskou výsadu. Autoři Rošický, Mareš, Štýrský, Hálek a Krupka (2010) ve své knize uvádějí základní pojmy z oblasti značení produktů:

- **Značka:** Jméno, znak, symbol, tvar či jejich kombinace, jejichž smyslem je identifikace produktů jednoho prodejce nebo skupiny prodejců a jejich odlišení od konkurence.
- **Jméno značky:** Část značky, která je vyslovitelná.
- **Symbol značky:** Část značky, která je rozpoznatelná, ale nevyslovitelná (symbol, tvar, odlišující zabarvení nebo odlišující písmo).
- **Obchodní značka:** Právní ochrana značky nebo její části, která je ve výhradním vlastnictví. Ochrana výhradního práva prodejce používat jméno nebo i symbol značky.
- **Autorská práva:** Výhradní právo reprodukovat, prodávat a publikovat díla (literární, hudební, umělecká) ve všech svých firmách.

Značení produktu je součástí balení a tvoří je tištěné informace o produktu. Bývá nalepeno přímo na balení nebo je volně přiloženo. Právě balení je mocným marketingovým nástrojem. Dobře navržený obal dokáže přesvědčit zákazníka o hodnotě produktu.

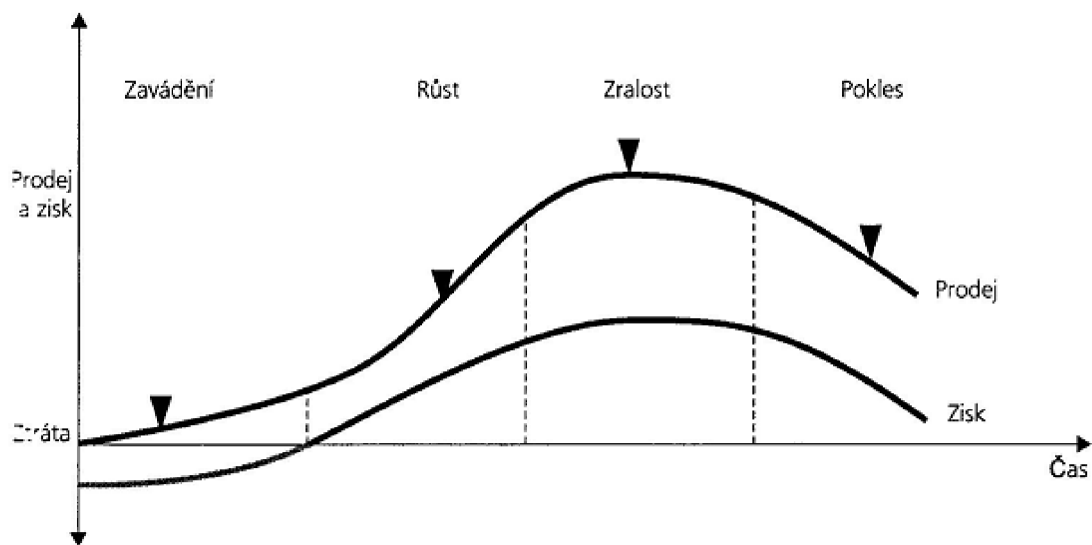
Formou produktu je také **služba**. Službu můžeme definovat jako činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Je nehmátatelná, nevytvoří žádné nabyté vlastnictví, její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem. Službu si před nákupem nemůžeme prohlédnout, ochutnat, poslechnout nebo očichat. O prokázání kvality nabízených služeb rozhodují tyto faktory: znalost místa, kde jsou poskytovány, zaměstnanci, vybavení, propagační materiály, symboly a ceny.

Z hlediska nabídky firmy rozlišujeme čtyři kategorie: hmatatelné produkty, hmatatelné produkty s doprovodnými službami (záruka), služba s doprovodnými

produkty a službami (cestování letadlem s občerstvením), služba (manikúra, kadeřnictví).

### Životní cyklus výrobku

Životní cyklus výrobku má své kořeny v myšlence, že většina výrobků má tendenci sledovat jistý vzorec, co se týče prodeje a zisku. Tento vzorec je zobrazen na obrázku č. 8.



Obrázek 8: Křivka životního cyklu výrobku (Jobber, Lancaster, 2001, s. 15)

Z obrázku je zřejmé, že životní cyklus výrobku má čtyři stadia:

- 1. Zavádění** – uvedení výrobku na trh, náklady prodeje jsou relativně nejvyšší, prodej roste relativně pomalu, zisk je nulový až záporný, reklama plní především informativní funkci. Zákazníky jsou tzv. inovátoři – lidé, kteří rádi kupují úplně novinky na trhu.
- 2. Růst** – přijetí výrobku na trhu, náklady prodeje postupně klesají, objem prodeje roste, zisk roste, zvyšuje se cena, reklama plní funkci přesvědčovací a připomínací. Zákazníky jsou počáteční osvojitelé – lidé se zájmem o novinky, ale opatrnější, často jsou mezi nimi tzv. nositelé veřejného mínění.
- 3. Zralost** – obvykle nejdélní období, růst objemu prodeje začíná zpomalovat, dosahuje svého vrcholu a poté začíná postupně klesat, protože trh je nasycen. Objem vytvořeného zisku bývá nejvyšší a vysoká prodejní čísla lákají ke vstupu na trh konkurenci. Cena výrobku klesá. Produkt osloví jen málo nových zákazníků – kupují si jej opakovaně

nebo se jedná o obezřetné zákazníky, kteří kupují prověřené výrobky až mezi posledními.

**4. Pokles** – trh je nasycen, prodej začíná klesat a s tím i zisky, snaha doprodat výrobky za velmi nízké ceny a uvolnit kapacit pro výrobky nové. Nejpozději v této fázi musí společnost přijít na trh s inovací. Zákazníky jsou konzervativní lidé či lidé s nízkými příjmy, pro které je rozhodující nízká cena.

„Všechny produkty nevykazují takový typický cyklus prodeje a zisků. U mnohých výrobků se o nějakém životním cyklu vůbec nedá mluvit (mnoho nových výrobků se na trhu neuchytí). Nebo se také může stát, že je prodej náhle přerušen i v období rychlého růstu z důvodu zavedení nového a lepšího konkurenčního produktu. Výrobky se také liší v době, za kterou projdou životním cyklem“ (Jobber, Lancaster, 2001, s. 15).

### 2.1.2 Cena

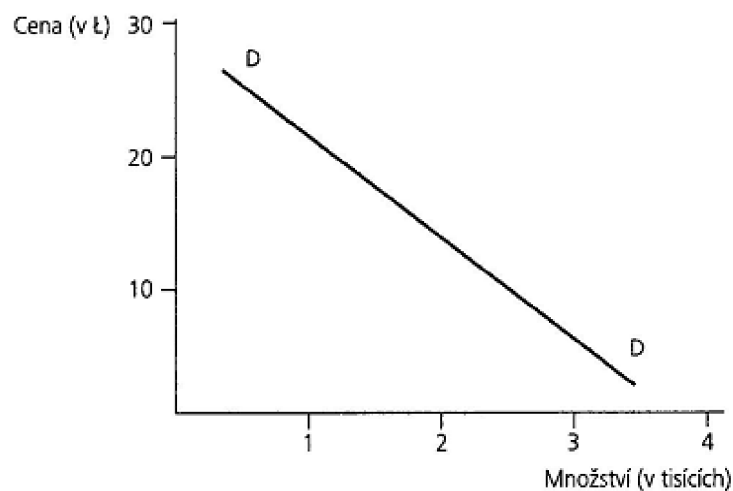
Cena citelně ovlivňuje prodejnost produktu. Rozhodnutí o ceně s sebou nese celou řadu oblastí rozhodování. Je třeba stanovit cenový záměr, cenovou hladinu, rozhodnout o úvěrové politice, slevách a stanovit postupy pro změny stanovených cen. Cena je obecně mezi spotřebiteli považována za indikátor kvality. Spotřebitelé jsou ochotni zaplatit daleko vyšší cenu za známý produkt (značku).

Jobber a Lancaster (2001) uvádějí hlavní faktory při stanovení cenové hladiny:

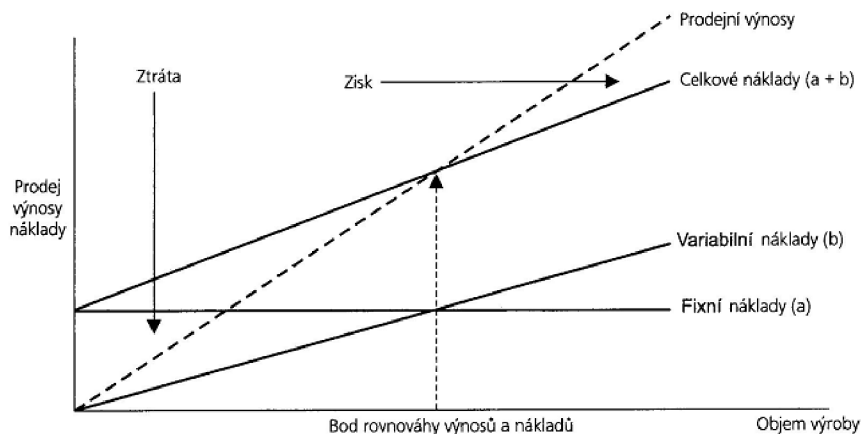
- **firemní cíle** – určení, jakých finančních a marketingových cílů chce společnost dosáhnout (návratnost vloženého kapitálu, rychlé získání hotovosti, stanovení splátkového období pro investice).
- **marketingové cíle** – určení strategie proniknutí na trh (co nejrychlejší a největší zastoupení na trhu) za podpory nízkých cen a silné propagace nebo naopak strategie sbírání smetany (vysoké počáteční ceny, vysoké náklady na propagaci), kdy se smetana ze zisků slízne ještě před snížením ceny. Poté na trh vstoupí skupina zákazníků, která pečlivěji sleduje ceny.
- **význam poptávky** – stanovuje horní limit cen, které trh unese. Vztah mezi poptávkou a cenou ukazuje obrázek č. 9. Z křivky se dá vyčíst, že při nízkých

cenách je poptávka obecně vysoká a lze vyhodnotit, jak je poptávka citlivá na změny v cenách. Můžeme vypočítat procentuální změnu v množství poprávky při libovolném daném procentuálním vzrůstu nebo poklesu ceny. Na zmíněném obrázku je ukázána „běžná“ strmost křivky, kde při nižších cenách je větší poptávka. Nemusí tomu vždy tak být. Za některých okolností může příliš nízká cena poptávku snížit. Typickým příkladem jsou výrobky, o kterých se ví, že jsou dražší a jsou spojeni s jistou prestiží. Nízké ceny u těchto výrobků mohou vést zákazníka k pochybnostem nad kvalitou zboží.

- **význam nákladů** – stanovuje spodní limit cen. Z dlouhodobého hlediska je důležité, aby ceny pokryly celkové náklady na výrobu a marketing a aby navíc zbyla uspokojivá částka tvořící zisk. Společnost nesmí opomínat rozlišení mezi náklady pevnými (neměnnými) a proměnnými (dle objemu výroby). V tomto případě mluvíme o metodě analýzy rovnováhy výnosů a nákladů (obrázek č. 10 bod rovnováhy). V bodě rovnováhy nevykazuje firma zisk ani ztrátu.
- **význam konkurence** – velmi málo firem může stanovovat ceny bez ohledu na konkurenci. Reakcí na chování konkurence jsou právě změny v cenách. Je třeba postupovat opatrně – jednou sníženou cenu lze poté velmi obtížně zvýšit.



Obrázek 9: Křivka poptávky (Jobber, Lancaster, 2001, s. 18)



Obrázek 10: Bod rovnováhy výnosů a nákladů (Jobber, Lancaster, 2001, s. 19)

Faktory působící na citlivost vůči ceně:

- **vliv jedinečné hodnoty** – zákazníci jsou méně citliví na ceny, jedná-li o jedinečný produkt
- **vliv povědomosti o náhradě** – zákazníci jsou méně citliví na ceny, pokud nemají povědomost o náhradních produktech
- **vliv obtížného porovnání** - zákazníci jsou méně citliví na ceny, nemají-li možnost porovnat kvalitu náhradních produktů
- **vliv celkových výdajů** – zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže ceny představují relativně malý podíl z jejich celkových příjmů
- **vliv celkového užitku** – zákazníci jsou méně citliví na ceny, pokud jim z užívání produktu plynou výhody a užitky (čím větší, tím lepší)
- **účinek sdílených hodnot** - zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže si nemusí své výdaje hradit sami
- **vliv zhodnocení investice** - zákazníci jsou méně citliví na ceny, bude-li produkt používán ve spojení s již dříve zakoupeným produktem
- **vliv kvality** - zákazníci jsou méně citliví na ceny, je-li produkt vysoce kvalitní, prestižní nebo jedinečný
- **vliv skladovatelnosti** - zákazníci jsou méně citliví na ceny, nedá-li se produkt skladovat (Rošický, Mareš, Štýrský, Hálek a Krupka, 2010)

### 2.1.3 Distribuce

Distribuce neboli místo prodeje. Cesta produktu (výrobku, služby) k zákazníkovi. Zprostředkovatelé na této distribuční cestě. Překlenování časové, prostorové i vlastnické propasti. Tím vším můžeme charakterizovat distribuci. Každá firma si musí předem ujasnit, kde a jak bude produkt prodáván včetně distribučních cest a dopravy. Tato oblast rozhodování zahrnuje:

- **výběr distribučních cest** – cesty ke konečnému spotřebiteli mohou být velmi krátké (např. poštovní objednávky) nebo naopak mohou vést přes více prostředníků (zprostředkovatelé, velkoobchody, maloobchody). Společnost musí dále rozhodnout o šíři distribučního pokrytí. Produkty může distribuovat pouze malý počet vybraných prostředníků (výhradní distribuce) nebo naopak co největší počet odbytíšť (intenzivní distribuce).
- **stanovení úrovně zákaznického servisu** – dalším důležitým rozhodnutím je stanovení dodacích lhůt a způsobu přepravy. Kratší dodací lhůty jsou pro firmu významnou výhodou. S tím však souvisí potřeba zvýšit stav zásob a tím pádem dojde i ke zvýšení nákladů.
- **lhůty a podmínky distribuce** – pod tímto bodem se skrývají podmínky prodeje na straně distributorů, minimální objednávka/množství na skladě, stanovení platebních podmínek a podmínek slev pro distributory (Jobber, Lancaster, 2001).

V tomto prvku marketingového mixu, je třeba mít na paměti ještě další oblasti. Ať už se společnost rozhodne pro jakoukoli distribuční cestu, je důležité vždy důstojně reprezentovat dobré jméno společnosti. Pozornost je třeba věnovat sídlu společnosti i pobočkám a to především vzhledu exteriérů i interiérů.

### Budovy

Pro každou společnost je důležité, aby byla vidět. Obrovský vliv na získání zákazníků má dobře vybrané umístění společnosti. Zvenčí firmu ovlivňuje šest skupin faktorů. Jedná se o tzv. marketingové makroprostředí. „Na tyto faktory nemá firma prakticky vůbec žádný vliv, nemůže je žádným způsobem kontrolovat, a proto se o nich

hovoří jako o faktorech nekontrolovatelných, determinujících“ (Rošický Mareš, Štýrský, Hálek, Krupka, 2010, s. 74). Patří k nim prostředí:

- **demografické** – růst populace, migrace obyvatel, porodnost, úmrtnost, vzdělanost
- **ekonomické** – míra inflace, nezaměstnanost, kurz měny, úrokové sazby,
- **přírodní** – znečištění vody, ovzduší, šetrnost k životnímu prostředí
- **technologické** – inovace, nové technologie, postupy, materiály
- **politické** – legislativa, činnost vládních institucí, politických stran
- **kulturní** – tradice, jazyk, kultura

Co však společnost může ovlivnit je exteriér a interiér společnosti. Firmy mnohdy podceňují fakt, že kolem jejich sídla procházejí lidé. Je třeba si uvědomit, že návštěvník nejdříve vidí exteriér firmy. Volba barvy omítky, neopadané zdivo, bezbariérový přístup, čistota před vchodem, viditelné označení společnosti – to vše je důležitým aspektem, který působí na podvědomí zákazníků. Po vstupu do společnosti by se měl zákazník rychle zorientovat, kam může jít vyřešit svůj požadavek. Měl by se tu cítit příjemně a vítaný.

Zaměříme-li se na prostředí bankovního sektoru (poboček), jejich vzhled v minulosti určovaly hlavně bezpečnostní zásady a snaha předejít krádežím. Dnes se prostředí bankovních poboček uzpůsobilo především jejich klientům a technologiím. Banky se snaží přinést klientům více komfortu a snadno dostupné informace. Samozřejmě zde hrozí i riziko, že změny budou samoučelné, klienty spíše zmatou a nepřinesou žádnou přidanou hodnotu.

### **Vybavenost interiérů**

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, interiér společnosti by měl na zákazníka udělat dojem, který by ho utvrdil ve správnosti volby této společnosti. Velikost vnitřních prostor, zvolené barevné komponenty, uskupení nábytku, dostatek světla, viditelná označení, počet zaměstnanců atd. Všechny tyto prvky dohromady utváří celkový obraz společnosti.

Zůstaneme-li u bankovního prostředí, jedná se především o viditelné označení členitosti pobočky, jako např. kde klienti najdou pokladny, poradce pro občany, poradce

pro podnikatele, ředitele pobočky, specialisty apod. Důležitým prvkem každé pobočky je tzv. čekací zóna. Klienti by měli mít možnost se posadit, než na ně přijde řada. Čekání si mohou zpříjemnit pročitáním prospektů společnosti či jiným vhodným způsobem jako např. možností připojení na Wifi. Jelikož se jedná o instituci, kde se hovoří o financích, měla by být na pobočce dostatečná diskrétní zóna, aby byly ochráněny citlivé údaje klientů před ostatními návštěvníky pobočky. Vzhled celé pobočky udává volba nábytku. Dobrý dojem utváří uklizenost pracovních stolů jednotlivých poradců a také skříní, které poradci chtě-nechtě musejí několikrát denně otvírat v přítomnosti klientů. Moderní výpočetní technika by měla být samozřejmostí, aby bylo možné rychle odbavovat klienty. Na pobočce by neměly chybět propagační materiály, kterým se budeme věnovat v následující kapitole. Tyto materiály by měly být dostupné pro klienty, aby si je mohli kdykoli pročíst.

#### **2.1.4 Propagace**

Tato poslední složka marketingového mixu má na starosti vývoj a šíření přesvědčivých informací o nabídkách společnosti s cílem přilákat nové zákazníky a udržet stávající. Způsobů jak oslovit zákazníka, resp. propagovat svoji značku, je celá řada. Každý prvek propagace může oslovit různý okruh zákazníků. V souvislosti s tímto prvkem marketingového mixu se obvykle mluví o propagačním (komunikačním) mixu společnosti. Tvoří jej čtyři základní prvky:

- publicita
- prodejní podpora
- reklama
- osobní prodej

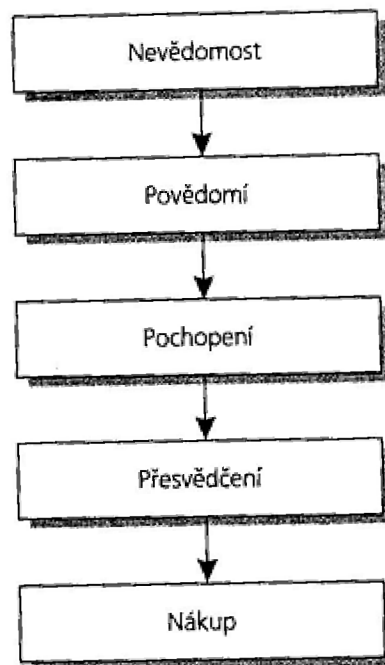
K prodeji přispívají všechny tyto prvky, je však třeba rozhodnout, na jaký z nich položit největší důraz. Je důležité, aby jednotlivé prvky propagačního mixu vzájemně spolupracovaly.

Společnosti působící ve stejném oboru se znatelně liší v tom, na co kladou při propagaci důraz – v některých společnostech se klade důraz na pracovníky prodeje, v jiných se pokládá za mnohem účinnější propagace prodeje. Jobber a Lancaster (2001) uvádějí nejdůležitější činitele, které toto rozhodnutí ovlivňují.



1) **Druh trhu** – Obecně hraje reklama a propagace prodeje důležitější úlohu při marketingu spotřebních výrobků, zatímco osobní prodej hraje hlavní úlohu při průmyslovém marketingu.

2) **Stadia nakupování** – Je užitečné zvážit, jakými stadii projde potenciální zákazník při rozhodování o koupi. Tento zákazník zpočátku o firmě a/nebo jejích produktech nic neví a postupně se přesvědčuje o tom, že výrobky (služby) této společnosti dokážou nejlépe uspokojit jeho potřeby. Tento proces postupných kroků znázorňuje obrázek č. 11.



Obrázek 11: Stadia nakupování (Jobber, Lancaster, 2001, str. 69)

V počátcích je účinnější publicita a reklama (stadium nevědomosti až pochopení). Později (stadium přesvědčování a koupě) je cenově výhodnější osobní prodej.

3) **Strategie tahu (poptávková) versus strategie tlaku (nabídková)** – Neboli do jaké míry společnost soustřeďuje své úsilí na distribuční kanály.

Snahou nabídkové strategie je zajistit, aby velkoobchodníci a maloobchodníci měli daný výrobek na skladě. Díky tomu se budou obchodníci aktivně snažit upoutat na něj pozornost konečného zákazníka. Větší důraz je zde na osobní prodej.

Poptávková strategie mnohem více spoléhá na reklamu. Základem je myšlenka, že pokud se vytvoří dostatečná poptávka po výrobku, koneční spotřebitelé budou maloobchodníka o výrobek sami žádat. Maloobchodník následně bude žádat o výrobek velkoobchodníka a ten zase kontaktuje výrobce.

**4) Stadium životního cyklu výrobku** – Reklama a propagace prodeje bývají obvykle neúčinnější při zavádění nového výrobku na trh a ve fázi růstu. K poklesu dochází ve fázi dozrávání. V tento okamžik je potřeba zvýšit důraz na osobní prodej.

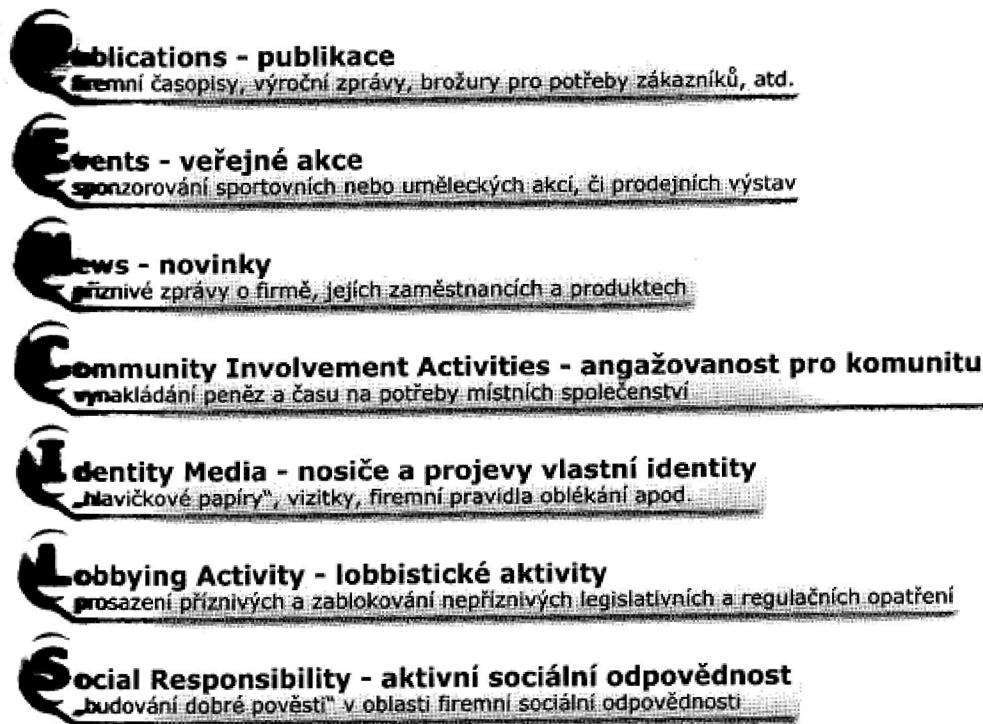
Rošický, Mareš, Štyrský, Hálek a Krupka (2010) rozšiřují tyto faktory o:

**5) Charakter výrobku** – Výrobky spotřebního charakteru lze účinně podpořit využitím hromadných sdělovacích prostředků. Výrobky investičního charakteru je vhodnější propagovat individuální formou, vč. osobní komunikace.

**6) Disponibilní zdroje** – Výše prostředků vynaložených na propagaci může být vymezena procentem z prodejního obratu, srovnáním s konkurencí či výsledky marketingových výzkumů, které jsou zaměřeny na podrobnou analýzu tržní situace.

#### **2.1.4.1 Publicita**

Public relations neboli vztahy s veřejností vytváří a udržují pozitivní postoje k podniku, k jeho aktivitám, výrobkům a službám. Zahrnuje komunikaci s vnějším i vnitřním prostředím podniku. Publicitu tvoří nástroje, které též označujeme akronymem PENCILS. Tyto nástroje zobrazuje obrázek č. 12



Obrázek 12: Soubor nástrojů PENCILS (Rošický, Mareš, Štyrský, Hálek a Krupka, 2010, s. 175)

Public relations ve smyslu působení na vnitřní prostředí společnosti představuje vlastní zaměstnance. Jejich cílem je dosáhnout pozitivního vztahu a loajálnosti zaměstnanců k podniku, ztotožnění se s jeho zájmy a jeho aktivní propagaci a reprezentaci.

Pojem public relations je často zaměňován s reklamou. Dr. Petr Němec (1993) ve své knize uvádí základní kritéria rozlišení těchto dvou pojmů:

- Reklama: pomáhá prodeji výrobků nebo služeb,  
Public relations: míří do mentální sféry, cílem je informace, přizpůsobení a integrace.
- Reklama: je funkcí marketingu,  
Public relations: je funkcí managementu.
- Reklama: soustřeďuje pozornost na jednotlivé výrobky či služby a míří na přesně určené cílové skupiny,  
Public relations: soustřeďuje pozornost na celou organizaci a její začlenění do společnosti pomocí objektivních informací.

- Reklama: působí v krátkodobém až střednědobém časovém horizontu,  
Public relations: působí v dlouhodobém časovém horizontu.

#### **2.1.4.2 Podpora prodeje**

Podporu prodeje můžeme charakterizovat jako „soubor činností působících jako přímý podnět, který buď nabízí dodatečnou hodnotu kupujícím anebo v rámci distribuční cesty působí jako podpůrný stimul na prostředníky a prodejce“ (Rošický, Mareš, Štyrský, Hálek a Krupka, 2010, s. 169). Tyto činnosti jsou prováděny nepravidelně s jasným cílem dosažení okamžitého a krátkodobého efektu ke zvýšení obrátu prodeje.

Pokud se zaměříme na konečného spotřebitele, může se jednat o následující nástroje podpory prodeje: slevové kupony, vzorky zdarma, prémie, dárek, cenově výhodné balení, spotřebitelské soutěže, předváděcí akce, výstavy a veletrhy.

Podpora prodeje zaměřená na firmy (prostředníky) může využívat: obchodní výstavky, proškolení prodejního personálu, speciální nabídky, peněžité odměny, prodejní soutěže, zboží zdarma a dárky.

#### **2.1.4.3 Reklama**

Reklamu lze považovat za mimořádně významnou složku komunikace, neboť se s ní běžný spotřebitel setkává nejčastěji, dá se říci, že denně.

Pojem reklama můžeme definovat jako „neosobní placená forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Je to cílená činnost, která potenciálnímu zákazníkovi přináší informace o existenci produktu, o jeho vlastnostech, přednostech, kvalitě apod. a pak se pomocí racionálních či emocionálních argumentů snaží vzbudit jeho zájem o daný výrobek“ (Rošický, Mareš, Štyrský, Hálek a Krupka, 2010, s. 164).

#### **Základní rozdělení reklamy**

- Dle kritéria životního cyklu produktu:
  1. Reklama zaváděcí (informativní)
  2. Reklama přesvědčovací
  3. Reklama připomínací

- Dle kritéria objektu reklamy:
  1. Výrobová reklama
  2. Institucionální (podniková, firemní) reklama

#### 2.1.4.4 Osobní prodej

Osobní prodej představuje velmi efektivní nástroj komunikačního mixu, který je schopen přesvědčit zákazníka o přednostech produktu mnohem lépe a účinněji než běžná reklama. Výhodou osobního jednání je bezprostřední seznámení s reakcemi, názory, potřebami a zábranami zákazníků. Díky tomu na ně může společnost velmi operativně reagovat. Osobně mohou prodejci reagovat i na emocionální stránku zákazníka.

#### 2.1.4.5 Přímý marketing

Přímý neboli cílený marketing vychází z co nejpřesnější segmentace trhu. Pod tímto pojmem se schovává kontaktování stávajících a potenciálních zákazníků s cílem vyvolat okamžitou a měřitelnou reakci. Za tímto účelem jsou využívány média jako např. pošta, katalogy, brožury nebo telefonní kontakty. V tomto konceptu je každý zákazník chápán jako investice. Cílem je získat od zákazníka údaje, které se následně zpracovávají, ukládají a jsou dále využívány k budování dlouhodobých vztahů: Tak se společnost snaží zvyšovat podíl zákazníka (množství a četnosti nákupů) raději než tržní podíl.



**Obrázek 13: Cíle a cílové skupiny přímé marketingové komunikace**  
 (Rošický, Mareš, Štyrský, Hálek a Krupka, 2010, s. 182)

- **Přímý prodej** – prodej výrobků nebo služeb bez jakéhokoli prostředníka (dealer, maloobchod). Prodej na základě objednávek (telefonických, emailových, poštovních) od zákazníků, kterým byl zaslán např. katalog.
- **Podpora prodeje a distribuce** – prodej výrobků nebo služeb přes prostředníka, přímý marketing tento prodej připravuje a stimuluje.
- **Loajalita a udržení zákazníků** – zlepšování vztahů se zákazníky, zvýšení jejich spokojenosti a loajality např. tím, že čím déle se značkou zůstanou, tím to pro ně bude výhodnější. Nejen, že pozitivní sdělení mezi lidmi přitáhne další zákazníky, ale loajální spotřebitelé nebývají tolik citliví na ceny, bude se zvyšovat výnos na zákazníka a klesat operativní náklady.

Přímý marketing využívá i masová média. Rozdílem od běžné masové komunikace spočívá v tom, že se generuje přímá reakce příjemců sdělení. Pro představu si uveďme několik příkladů:

- **tištěná inzerce** umožňující odpověď přes kupón nebo zavolat na určité telefonní číslo
- **interaktivní televize**, kdy je telefonní číslo na obrazovce tak dlouho, aby si jej stihl divák zapamatovat a zavolat svoji odpověď (praktikuje se především ve Spojených státech)
- **teletext** (praktikuje se ve velké míře ve Velké Británii)
- **adresované dopisy** s odpovědní obálkou, poměrně malá odezva z důvodu přesycení adresátů a tak dopisy často končí nepřečtené v koši
- **telemarketing** mající podobu faxových zpráv, telefonického rozhovoru s odstupem několika dní po obdržení písemné nabídky
- **katalogy** představuje vizuální a verbální prezentaci výrobků nebo služeb
- **nová interaktivní média**, jako např. internet, CD-ROM, email, která předávají informace zákazníkům v okamžiku, kdy je potřebuje

#### 2.1.4.6 Internetový marketing

Internet se v posledních několika letech stává jedním z nejužívanějších médií pro sdělování informací. Aby byla firma dlouhodobě úspěšná, musí věnovat

dostatečnou pozornost této formě komunikace se svými stávajícími i potenciálními zákazníky.

### **Webové stránky**

Firma, která nemá vlastní webové stránky, jako by ani nebyla. Takto jednoduše lze charakterizovat úspěšnost společnosti. Webové stránky představují levnou komunikaci se svými zákazníky. Je důležité na ně však upozornit a to propagací na svém zboží, dokumentaci nebo v jakýchkoliv reklamách.

### **Bannerová reklama**

Tzv. banner je reklamní proužek, často animovaný, o malém rozměru. Má svou standardní velikost, umístění a jako jedna z výjimek na Internetu i pevně stanovenou cenu (za dobu zobrazení, počet zobrazení).

### **Emailový marketing**

Tento prostředek internetového marketingu je prozatím ve velmi raných fázích rozvoje a spočívá v zasílání reklamních e-mailů. Nevýhodou může být hrozba tzv. spammingu neboli zaplavování nevyžádanými e-maily.



**Obrázek 14: Jednotná marketingová komunikace**  
(Rošický, Mareš, Štyrský, Hálek a Krupka, 2010, s. 211)

## 2.2 Zaměstnanci

„Bontis a kol. (1999) definují **lidský kapitál** následovně: Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci: je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace“ (Armstrong, 2005, s. 72).

Pracovníci i zaměstnavatelé investují do lidského kapitálu s očekáváním návratnosti této investice. Pro pracovníky se jedná o vyšší úroveň výdělků, větší spokojenost s prací, perspektivní vyhlídky na kariérní růst a v jistém slova smyslu i pocit jistoty zaměstnání. Pro zaměstnavatele představuje očekávanou návratnost investic do lidského kapitálu především zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat. Zaměstnavatel by si měl uvědomit, že pracovníci by měli být považováni za aktivní jmění, které nelze koupit, prodat a nahradit dle rozmaru jeho vlastníků. Zejména vzdělaní pracovníci mohou sami sebe považovat za jedince svobodné vůle, kteří si mohou zvolit, jak a kde budou investovat svůj talent, čas a energii. Nástrojem k přilákání a stabilizaci lidského kapitálu, stejně jako nástrojem dosahování lepší návratnosti těchto investic, je investice do vzdělávání a rozvoje lidí.

Znalosti propojované a rozvíjené pomocí vztahů mezi pracovníky, partnery, zákazníky a dodavateli můžeme označit jako **společenský kapitál** (Putnam, 1996, in Armstrong, 2005). „Snad nejsilněji vnímaným a prožívaným aspektem organizačního života je pro jednotlivce život ve skupině – vazby ke spolupracovníkům, jeho postavení mezi nimi, uznání, které se člověku ve skupině dostává, konflikty s ostatními členy, i opora, kterou mu poskytují“ (Bělohlávek, 1996, s. 147). Měli bychom si pamatovat, že jsou to právě jednotlivci, kdo vlastní lidský kapitál a nikoliv organizace.

Znalosti vlastněné organizací označujeme jako **organizační kapitál** (Armstrong, 2005). Můžeme jej charakterizovat jako zakořeněné znalosti, které mohou být uchovávány pomocí informačních technologií ve snadno dostupných a rozšiřujících se databázích, manuálech a standardních postupech.

### 2.2.1 Charakteristiky lidí

Společnost si musí v první řadě uvědomit, že všichni lidé nejsou stejní. Osobní charakteristiky se mohou lišit schopnostmi, dovednostmi, vnímáním svého okolí,



očekáváními, životními hodnotami i osobními plány. Schopnosti, potenciál a inteligence jsou velmi různorodé - co dokáže jedna osoba, nemusí dokázat jiná. Společnost by měla věnovat zvláštní péči spojování správných lidí se správnou prací a poskytování správného výcviku a vzdělávání. Ideální je, aby spolupracovníci vzájemně spolupracovali a vzájemně se doplňovali. Každý jedinec je osobnost, jejíž chování je dáno vrozenými rysy, prostředím, v němž vyrůstali a nabýváním zkušeností a znalostí. Osobnost lze charakterizovat pomocí rysů nebo typů (Armstrong, 2005):

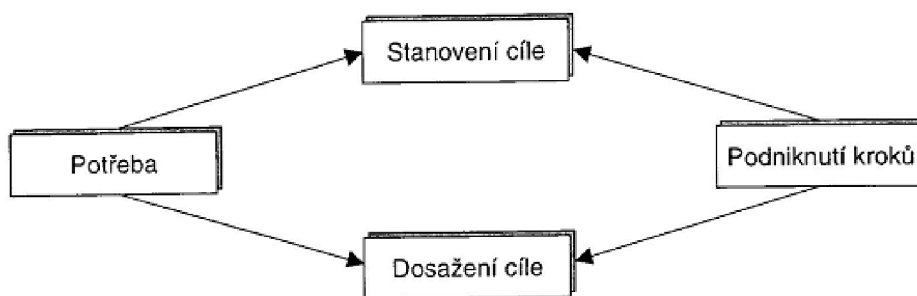
- Pojetí osobnosti založené na rysech
  - Neurotičnost – strach, pocit úzkosti, deprese, nepřátelství, vznětlivost, přecitlivělost
  - Extroverze – srdečnost, vroucnost, pozitivní emoce, družnost, hledání vzrušení
  - Otevřenost – sympatie, porozumění, myšlenky, jednání
  - Příjemnost – spolehlivost, zodpovědnost, upřímnost, čestnost, vstřícnost, skromnost
  - Svědomitost – způsobilost, řád a pořádek, smysl pro povinnost, sebekázeň, rozvážnost
  
- Pojetí osobnosti založené na typech (Jungova teorie)
  - Vztah k lidem – extroverze x introverze
  - Shromažďování informací – smyslové x intuitivní
  - Využívání informací – racionální x emocionální
  - Rozhodování – založené na pochopení x založené na posouzení

„Chování při práci závisí jak na osobních charakteristikách jedinců (osobnost a postoje), tak na situaci, v níž tito jedinci pracují. Tyto faktory na sebe vzájemně působí a tato teorie chování se někdy nazývá interakcionismus. Právě kvůli tomuto procesu interakce (vzájemného působení, vzájemné součinnosti) a kvůli tomu, že v osobních charakteristikách a situacích je tak mnoho proměnných, je obtížné chování lidí analyzovat a předpovídat. Všeobecně se předpokládá, že postoje determinují chování, ale není tu tak přímé spojení, jak většina lidí předpokládá“ (Armstrong, 2005, s. 153). Chování je také ovlivněno tím, jak jedinci vnímají situaci,

ve které se ocitli. Zmíněnými proměnnými prostředí jsou charakteristiky rolí, práce, pracovního místa a pracovní skupiny, přístup vedoucího a politika organizace (např. systém odměňování).

### 2.2.2 Motivace

Firma je tak úspěšná, jak jsou spokojeni její zaměstnanci. Proto by měla věnovat zvýšenou pozornost nástrojům, které podpoří (motivují) výkon zaměstnanců.



Obrázek 15: Proces motivace (Armstrong, 2005, s. 160)

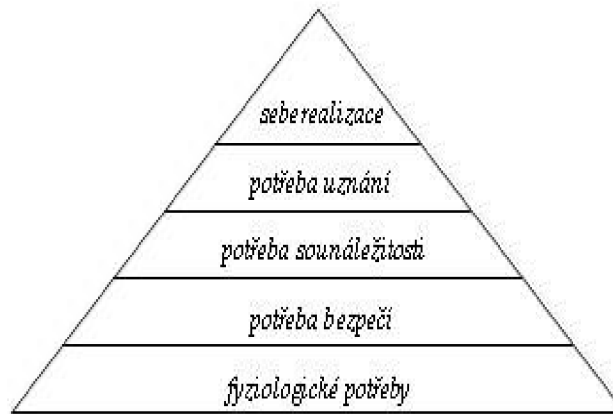
#### Typy motivace

- Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí, aby došli ke splnění svých cílů, a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem nebo aby se vydali určitým směrem (př. odpovědnost, volnost, příležitost rozvíjet dovednosti)
- Vnější motivace – odměny (zvýšení platu, pochvala, povýšení) x tresty (disciplinární řízení, odeprání odměny, kritika)

Vnitřní motivátory mívají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince. Vnější motivátory mívají bezprostřední a výrazný účinek, ale obvykle nepůsobí dlouhodobě.

#### Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Harold Maslow, americký psycholog, vycházel z přesvědčení, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Pro nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí. Každý jedinec má různé potřeby, kterým připisuje různou důležitost. Hierarchii potřeb dle Maslowva znázorňuje obrázek č.16



**Obrázek 16: Maslowova pyramida potřeb (vlastní interpretace)**

**Fyziologické potřeby:** potravy, tekutin, kyslíku, spánku, sexuálního uspokojení

**Potřeby bezpečí:** ochrany, jistoty, stálosti, spolehlivosti, pravidel

**Potřeby sounáležitosti:** lásky, přátelství, náklonnosti, potřeba někam patřit

**Potřeby uznání:** sebedůvěry, sebeúcty, prestiže

**Potřeby seberealizace:** sebenaplnění, stát se tím, v co člověk věří

„Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“, pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem, chování. K psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vracejí“ (Armstrong, 2005, s. 163).

### **Vztah mezi motivací a výkonem**

Jak již bylo psáno o pár řádů výše – míra uspokojení jedinců závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách, očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují. Nesčetné výzkumy ukázaly, že spokojený pracovník není nutně velkým pracantem a naopak velký pracant není nutně spokojeným pracovníkem. Základní požadavky

týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat: vyšší plat, reálnost povýšení, spravedlivé odměňování, různorodost práce.

V současné době jsou nejběžnějším prvkem motivace peníze. Právě peníze jsou to, co většina lidí chce. Peníze představují hmatatelnou formu uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u zaměstnanců pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Hodnota peněz má pro každého jedince jinou váhu. Po dosažení určitých cílů mohou ztrácet na síle a jedinec začne vyhledávat jinou formu motivace např. obyčejné uznání nebo ještě obyčejnější vlídné slovo. Někteří jedinci mohou začít upřednostňovat svůj soukromý volný čas před prací, za níž pobírají peníze.

### **2.2.3 Vzdělávání**

Vzdělávání je činnost, kterou provádíme každý den, po celý život. Aby byla firma úspěšná v dnešní moderní společnosti, musí pružně reagovat na změny (být tzv. flexibilní). „Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce“ (Koubek, 2009, s. 252). Organizace musí pracovat se zaměstnanci více do hloubky, nové poznatky co nejdříve převést do praxe a být neustále o krok před konkurencí. Již několikrát bylo zmiňováno, že jsou to právě zaměstnanci, kteří tvoří „jádro“ společnosti, proto si zaslouží tu největší pozornost.

#### **Cíle vzdělávání**

Cíle vzdělávání jsou více než jasné:

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů;
- snížit množství času potřebného na zácvik a adaptaci nových pracovníků, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo, aby mohli rychle vykonávat tuto novou práci s co nejnižšími náklady (Armstrong, 2005, s. 491).

Efektivní vzdělávání může minimalizovat náklady na osvojení znalostí a dovedností, zlepšit individuální, týmový a podnikový výkon z hlediska kvality, kvantity i rychlosti produkce. Propracovaný systém vzdělávání může přilákat vysoce kvalitní pracovníky, kteří se chtějí vzdělávat a zvyšovat tak svoji úroveň schopností a dovedností a mít tak možnost kariérního růstu. Jako další výhodu můžeme uvést zvýšení oddanosti pracovníků, kteří poskytují zákazníkům vyšší úroveň služeb.

V následné tabulce je zobrazen přehled možností výběru správné metody vzdělávání svých zaměstnanců. Každá společnost preferuje jinou variantu. Ta se nejčastěji odvíjí od podnikatelského záměru společnosti. Jiná forma vzdělávání může být pro pracovníky prodeje a úplně odlišná pro kvalifikované dělníky. Co však mají všechny možnosti společné, je důležitost vyhodnocování. Je zapotřebí posoudit účinnost vzdělávání s dosahovanými výsledky, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce. Jedině to nám ukáže, kde je zapotřebí zlepšení nebo změny, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.

Přístup	Hlavní rysy	Pravděpodobný dopad na podnikové výsledky
1. externí vzdělávací kurzy;	<ul style="list-style-type: none"> <li>● předměty pro daný druh pracovníků</li> <li>● nejsou „šity na míru“</li> </ul>	malý
2. interní kurzy / semináře	<ul style="list-style-type: none"> <li>● určité „šití na míru“</li> <li>● velké skupiny</li> </ul>	malý +
3. samostatné učení pomocí multimediálních nástrojů	<ul style="list-style-type: none"> <li>● je „šito na míru“</li> <li>● praktické postupy a přemýšlení</li> </ul>	střední
4. koučování malých skupin	<ul style="list-style-type: none"> <li>● plně „šito na míru“</li> <li>● založené na případových studiích</li> <li>● skupiny o 4–8 osobách</li> <li>● krátká, ale častá setkání</li> </ul>	velký
5. učení se akcí	<ul style="list-style-type: none"> <li>● plně „šito na míru“</li> <li>● zaměřeno na skutečné situace</li> <li>● krátká, ale častá setkání</li> </ul>	velký
6. individuální koučování	<ul style="list-style-type: none"> <li>● zaměřeno na skutečné situace</li> <li>● časově náročné, ale cenné pro obě strany</li> </ul>	velmi velký
7. vzdělávání v pravý čas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● plně „šito na míru“ bezprostředních potřeb</li> <li>● malé skupiny nebo jednotlivci</li> <li>● používání učení se akcí nebo koučování</li> <li>● krátká, ale častá setkání</li> </ul>	velmi velký

Obrázek 17: Možnosti výběru vzdělávání (Armstrong, 2005, s. 506)

Jobber a Lancaster (2001) ve své knize poukazují na trendy, které budou nabývat na stále větší důležitosti a to zejména s nástupem jednotného evropského trhu. Můžeme konstatovat, že tyto trendy se již nyní naplňují a společnosti se jim postupně přizpůsobují, aby obstály vedle rostoucí konkurence. Pojdme si představit sedm složitých podmínek, na které musí organizace připravit své zaměstnance, aby se udržela na trhu:

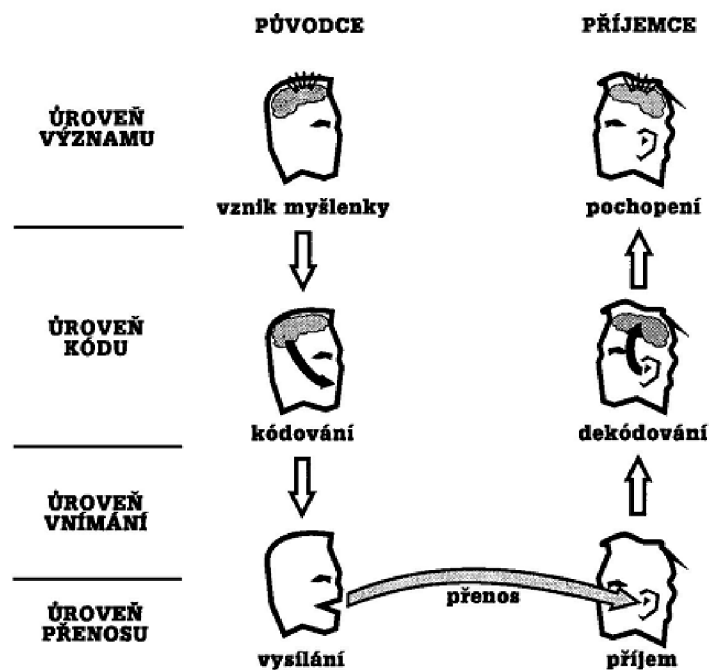
1. **Rozlišovat mezi podobnými produkty a službami** – z množství „napodobenin“ může být spotřebitel zmatený, vynikající prodejci musí umět vychválit svoje výrobky a znát jejich jedinečnost v porovnání s ostatními.
2. **Spojit dohromady skupiny produktů a vytvořit prodejní nabídku** – zákazníci požadují komplexnější řešení svých požadavků, prodejce by měl umět vytvořit „balíček produktů“, aby uspokojil zákaznickou potřebu.
3. **Práce se vzdělanějšími kupujícími** – zákazníci se více zajímají o vlastnosti výrobku, výhody, variabilitu a cenu, prodejce tak musí vyvinout větší úsilí, aby obchod uzavřel
4. **Ovládnutí umění prodeje s poradenstvím** – zákazník může před prodejce postavit i specifickou obchodní otázku či problém, prodejce by měl zjistit jeho skutečnou potřebu a vybrat vhodný produkt.
5. **Zvládnout postup týmového prodeje** – prodejce by měl získat takové znalosti, jako kdyby mu při prodeji pomáhal technický pracovník, pracovník marketingu či jiní odborníci v příslušných oblastech.
6. **Rozumět tomu, co dělá zákazník** – prodejce by měl mít hluboké znalosti o tom, čím se zákazník zabývá (segment trhu).
7. **Vybudovat vztah se zákazníkem** – představuje prvořadý trend, prodej a zájem organizace o zákazníka by neměl skončit u spotřeby prodaného zboží/služby, ale společnosti musí nabídnout něco víc (poprodejní servisní služby, obchodní konzultace).

## 2.3 Komunikace

„K dosažení koordinovaných výsledků je zapotřebí dobře fungující komunikace“ (Armstrong, 2005, s. 719). Ke zvládnutí veškerých změn na trhu je nutná perfektní obousměrná komunikace mezi managementem a pracovníky. Špatný tok zpráv může

mít za následek neúspěch společnosti mezi konkurencí např. pozdní získání informací o potřebách zákazníků, špatné zaměření propagace, nepřipravení zaměstnanci.

Proces komunikace znázorňuje obrázek č.18. Zjednodušeně jej můžeme popsat následovně: u původce vznikne myšlenka, kterou následně zakóduje do jazyka, který je srozumitelný pro příjemce (slovo, písmo, gesta, pohyby, symboly). Tuto zakódovanou zprávu (řeč, dopis) vyšle příjemci prostřednictvím komunikačního kanálu. Příjemce ji přijme, dekoduje a pochopí myšlenku ve významu, který jí sám přiřkládá.



Obrázek 18: Proces komunikace (Bělohlávek, 1996, s. 233)

Na každém z těchto stupňů samozřejmě mohou vzniknout tzv. komunikační bariéry, např. myšlenka je nelogická pro příjemce, zvolení nevhodného kanálu, při kódování původce používá mnohoznačné symboly, informace vysílána příliš potichu nebo na těžko čitelném papíru.

Obranou proti takovým narušením v komunikaci je mechanismus zpětné vazby. Manažer vydávající pokyny by měl zjišťovat, jak jsou přijímány na nižších úrovních a jak jsou pochopeny a hlavně uskutečňovány v praxi.

Jedním z klíčových bodů efektivnosti komunikačního procesu je volba optimálního média, které rychle, obsáhle a za přijatelné náklady přeneseme informace k příjemci. Podrobný přehled takovýchto médií přináší tabulka č. 3.

<b>a) Písaná komunikace (dopisy, zprávy, příkazy, směrnice, články atd.)</b>	
<b>Výhody</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dává evidenci o odeslání a přijetí,</li> <li>- dokáže zachytit složité myšlenky,</li> <li>- umožňuje analýzu, hodnocení a souhrn,</li> <li>- rozšiřuje informace do řady míst,</li> <li>- může potvrdit a objasnit ústní informaci,</li> <li>- přesně zachycuje smlouvy a dohody.</li> </ul>	<b>Nevýhody</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- je pracná, zabere množství času,</li> <li>- je více formální,</li> <li>- může způsobit interpretační problémy,</li> <li>- nedovoluje průběžnou zpětnou vazbu,</li> <li>- po odeslání zprávy nejsou možné další úpravy,</li> <li>- neumožňuje výměnu názorů a postojů.</li> </ul>
<b>b) Ústní komunikace (konverzace, rozhovor, schůze, veřejný projev, telefonní hovory, konference)</b>	
<b>Výhody</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- přímý prostředek komunikace,</li> <li>- výhoda fyzické blízkosti, vidění i slyšení původce,</li> <li>- umožňuje průběžnou výměnu názorů a postojů,</li> <li>- vhodná k přesvědčování,</li> <li>- umožňuje přispění a účast všech přítomných.</li> </ul>	<b>Nevýhody</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ztěžuje prosazení názoru v přítomnosti protivníků,</li> <li>- těžko se kontroluje při účasti většího množství lidí,</li> <li>- neposkytuje dostatek času k promyšlení věcí a kvalitnímu rozhodnutí,</li> <li>- nedává písemný záznam toho, co bylo proneseno,</li> <li>- často vyvolává následnou diskusi o tom, co a jak vlastně bylo řečeno.</li> </ul>
<b>c) Vizualní komunikace (výrazy, gesta, postavení, grafy, tabulky, fotografie, filmy, diapozitivy, videozáznamy, modely)</b>	
<b>Výhody</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poskytuje přídavné vizuální podněty,</li> <li>- dokáže zjednodušit psané nebo mluvené slovo (schemata),</li> <li>- simuluje situace,</li> <li>- ilustruje výklad,</li> <li>- poskytuje vizuální záznam.</li> </ul>	<b>Nevýhody</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- obtížné se interpretuje bez doprovázejícího psaného nebo mluveného slova,</li> <li>- vyžaduje další dovednosti v porozumění a interpretaci,</li> <li>- může být časově i finančně náročná,</li> <li>- je nákladná na rozšiřování,</li> <li>- uchovávání může být drahé.</li> </ul>
<b>d) Elektronická komunikace (elektronické sítě, faxy, modemy, telekonference)</b>	
<b>Výhody</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rychlý přenos,</li> <li>- přenos velkého množství informací při minimálních nárocích na kapacitu,</li> <li>- přesnost,</li> <li>- možnost průběžné zpětné vazby. dokladem.</li> </ul>	<b>Nevýhody</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- velký rozsah přenášených dat často klade požadavky na čas lidí, kteří je následně zpracovávají,</li> <li>- vysoká cena používaných prostředků,</li> <li>- faxové zprávy nejsou právním dokladem.</li> </ul>

Tabulka 3: Výhody a nevýhody média (Bělohávek, 1996, s. 237)



Vyvarování se komunikačním chybám může dostatečný rozvoj komunikačních dovedností. Mezi nejdůležitější patří umění efektivního naslouchání, správná forma sdělování, techniky neverbální komunikace a obchodního vyjednávání.

## 2.4 Emoce

Emoce prodávají – jak už lze z předchozích kapitol vyčíst, trh je zahlcen nejrůznějšími produkty/službami, které si jsou velmi podobné, a konkurence stále roste. Společnosti se tudíž musí zaměřovat na širší pojetí prodeje, aby se od svých konkurentů odlišili a udrželi si své stávající zákazníky, plus získávali stále nové. Trendem posledních let je již několikrát zmiňované budování vztahu se zákazníky.

Člověk je v podstatě „zvíře posedlé chtěním“ a toto jeho chtění je prakticky neomezené. „Naše emoce obvykle podřimují v napjatém očekávání nějaké jiskry, která by je probudila. Výsledkem uvolnění emocí je fyziologicky příjemný zážitek. Lidé po emocionální stimulaci touží“ (Ott, 1995, s. 59). Většinou lidé touží po pozitivních emocionálních pocitech (láska, smích, vzrušení), ale silná emocionální touha je natolik silná, že se lidem občas zamlouvají i negativní pocity (strach, smutek, osamělost, hněv). Negativní emoce jsou občas pořád lepší než nic.

„Přesné vymezení emocí není jednoduché, protože jde o komplexní, citlivý a proměnlivý proces lidské psychiky“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 112). Vyvolání správné emoce je základním kamenem rychlého a úsporného rozhodování. Existuje spousta emocí. Za základní jsou však považovány: štěstí, hněv, smutek, strach a odpor.

Můžeme konstatovat, že emoce se staly standardem marketingových strategií. Společnosti se snaží vytvářet emocionální situace a napojovat na ně své výrobky nebo služby. „Emoce jsou hlavním „motorem“ úspěchu značky a reklamy. Úspěch na trhu vyžaduje, aby byla určena zásadní emoce značky a ta pak byla důsledně prosazována. Emoce musí být v souladu s podstatou produktu a se specifickými zájmy firmy. Jen tak mohou „přispět“ k tvorbě odpovídajícího image. Tak např. BMW dlouhodobě sází na emoci „radost“. Ve sportu vládne „optimismus“ a „vzrušení“, v pojišťovnictví „úleva“ a „spokojenost““ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 114).

Společnost by se měla řídit podle následujících tří kroků k propagaci svých výrobků přes emocionální situace:

1. **Zvolit si typ emocí, které hodlá stimulovat.** Nejpůsobivějšími pozitivními emocemi v reklamě jsou vzrušení, láska, sexuální přitažlivost a smích.
2. **Ukázat člověka nebo celou skupinu lidí prožívajících emoce, jež chce stimulovat.**
3. **Předvedení nákupu nebo užití svého výrobku či služby** (Ott, 1995).

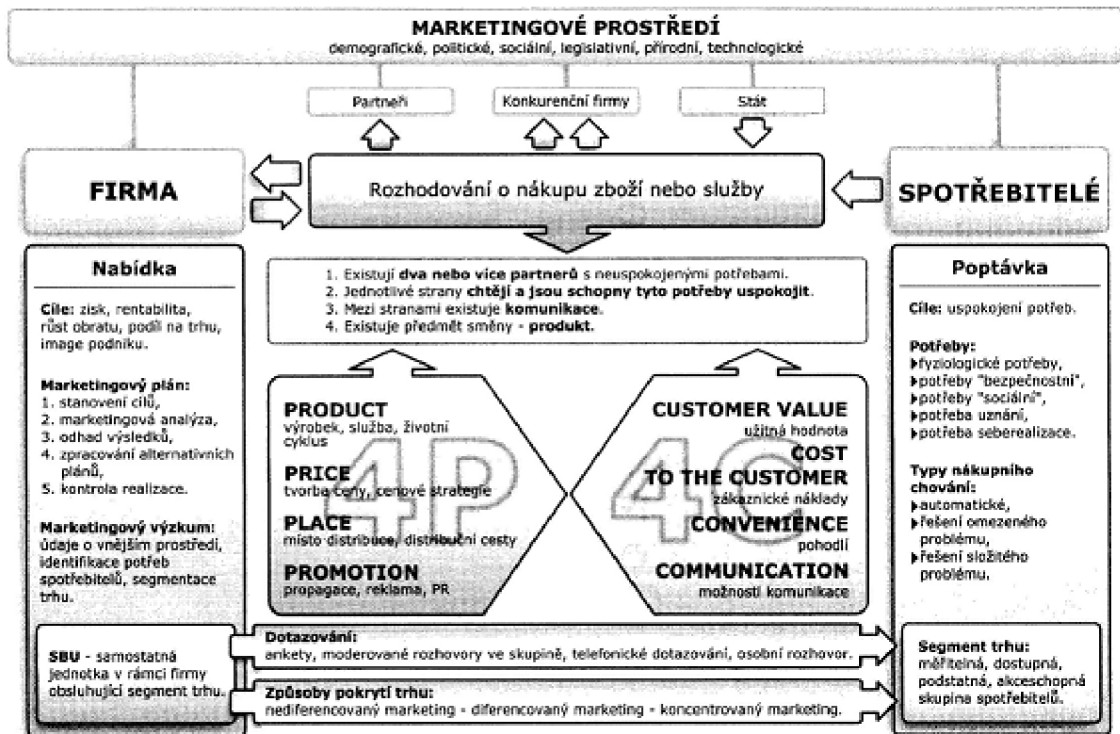
Tellis (2000) uvádí tři modely oslovení spotřebitele založené na vyvolávání emocí:

- **Implicitní model** – vzbuzování emocí předváděním vlastností produktu než jejich prokazováním, nejsou vyslovena žádná tvrzení. Příběh reklamy je pro diváky tak reálný, že je vtahuje do děje a nechává je vcítit se do pocitů jednajících osob – jde o druh empatie.
- **Explicitní model** – vzbuzování emocí použitím podnětů, cílem je zaujetí stanoviska, vyslovení určitého tvrzení podloženého argumenty. Reklama racionalizuje jejich rozhodnutí k jednání, které vychází z emocí. Příkladem může být protikuřácká reklama, která vychází z racionálních argumentů a vyvolává u diváka emoci strachu z následků kouření.
- **Asociativní model** – vzbuzování emocí pomocí podnětů, které jsou s výrobkem spojeny pouze okrajově, žádné explicitní zdůraznění výhod výrobku. Reklama má zaujmout pozornost diváků a spojit jméno značky s příjemnými pocity, které se při sledování reklamy přenášejí na publikum.

Modely založené na emocích většinou zůstávají déle v paměti. Veškeré emoce jsou významné pro tvorbu image společnosti. Emoce hrají svou roli i v rámci firmy – spokojení zaměstnanci vydávají více energie a podávají vyšší výkony. „Pro vyvolání sympatií slouží ty nástroje, které vytvářejí atmosféru působící pozitivně na hodnocení firmy, ale nezprostředkují žádné konkrétní či specifické emoce. Výsledkem může být, že firma je označována jako „příjemní, sympatická“. K vymezení vůči jiným firmám je nutné budovat specifické, jedinečné city, na jejichž základně budou cílové skupiny vnímat firmu jako klidnou, uvolněnou, nebo naopak jako dynamickou, a produkty například jako bezpečné, prestižní atd.“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 121).

Rostoucí význam emocionálních apelů vede nutnosti k oslovení všech smyslů: zraku, čichu, hmatu a chuti. Zrak je považován za nejdůležitější smysl, neboť jeho

prostřednictvím člověk získává tři čtvrtiny svých smyslových vjemů. Pro úspěšné budování image jsou důležité obrazové vizualizace. Příkladem vizualizace může být zajímavé nasvícení budovy, logo firmy na chodníku před prodejnou, zajímavě nasvícené vitríny, atraktivní uspořádání vnitřních prostor.



Obrázek 19: Komplexní schéma marketingových vztahů (Rošický, Mareš, Štyrský, Hálek, Krupka, 2010, s. 670)

## II PRAKTICKÁ ČÁST

### 3 Firemní kultura ANONYMNÍ banky, a. s.

#### 3.1 Představení společnosti

ANONYMNÍ banka, a. s. patří mezi přední bankovní instituce v České republice a v regionu střední a východní Evropy. Nabízí široké spektrum služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Veškeré služby jsou dostupné díky husté síti poboček (399 v roce 2013), vlastní distribuční síť a díky moderním on-line službám, jako je přímé bankovníctví (internet, telefonní nebo mobilní bankovníctví). Služby ANONYMNÍ banky, a. s. v roce 2013 využívalo 1,6 milionu klientů.

Dceřiné společnosti ANONYMNÍ banky, a. s. jsou specializovány na oblasti penzijního připojištění, stavebního spoření, spotřebitelských úvěrů, pojištění, investování či faktoringu. Průměrný počet zaměstnanců v rámci celé skupiny činil v roce 2013 8 604. Dceřiná stavební spořitelna obsluhovala 574 000 zákazníků, penzijní společnost 564 000 občanů, společnost spotřebitelského financování využívalo 284 000 klientů.

##### 3.1.1 Historie společnosti

- 1990 – založení banky
- 1992 – transformování na akciovou společnost, akcie banky jsou kótovány na BCPP, i v RM-Systému již od jejich vzniku
- 1995 – vstup na mezinárodní kapitálové trhy, obchodují se globální depozitní certifikáty zastupující akcie banky na Burze cenných papírů v Londýně
- 2001 – ANONYMNÍ banka začala kromě své tradičně silné pozice na trhu podniků a municipalit výrazně rozvíjet aktivity také pro individuální zákazníky a podnikatele.
- 2002 – představení nové firemní identity, nové segmentace klientů a na ní navazující organizaci obchodní sítě, která přináší zlepšení úrovně služeb
- 2003 – získání prestižního ocenění Nejdynamičtější a Nejdůvěryhodnější banka roku. Uvedení první čipové karty

- 2005 – jako první banka na českém trhu se zavázala udržet Garantovanou úroveň služeb dodržováním jasně definovaných principů v poskytování produktů a služeb
- 2006 – ANONYMNÍ banka odkoupila podíl ve Stavební spořitelně, čímž banka získala plnou kontrolu nad jednou z největší stavební spořitelen v České republice
- 2009 – od 1. listopadu přistoupila jako jedna z prvních bank na českém trhu ke „Standardu České bankovní asociace o mobilitě klientů a postupu při změně banky“, který zjednodušuje přechod klientů z jedné banky do druhé
- 2010 – 31. 12. nabyla účinnosti přeshraniční fúze a aktivně působí na Slovensku prostřednictvím své pobočky; v témže roce došlo ke spuštění Investiční kalkulačky na svých internetových stránkách – jednoduché aplikace, která navrhne portfolio investičních a spořicíh produktů

### **3.2 Etika v ANONYMNÍ bance, a. s.**

ANONYMNÍ banka klade velký důraz na etiku podnikání a na etické jednání zaměstnanců banky. Již řadu let se řídí konkrétními pravidly jednání a zásadami etického chování zaměstnanců.

Mezi základní hodnoty patří: profesionalita, týmový duch a inovace. Pravidla jednání představuje transparentnost a poctivost, dodržování zákonů, standardů a postupů, maximální snaha o budování dobrého jména, spolupráce s regulačními orgány a zachování politické neutrality.

K udržování dobrých vztahů s klienty se zaměřuje především na kvalitu služeb, řídí se principem obezřetného řízení rizik, uplatňuje zásadu „poznej svého klienta“, respektuje soukromí a důvěrnost dat klientů, využívá propracovaný systém řešení stížností a reklamací.

Od svých zaměstnanců vyžaduje etické zásady jednání, kterými jsou čestnost, slušnost, svědomitost a konání v dobré víře. Zaměstnanci věnují náležitou péči všem podezřelým okolnostem, které by mohly poškodit třetí osobu či Skupinu ANONYMNÍ banky. Nesmí zneužít své postavení ve svůj prospěch, ani ve prospěch třetích osob, vyvarují se činnostem, které by mohly vést ke střetu zájmů a vystupují na veřejnosti i v soukromí tak, aby jejich jednání nevedlo k poškození dobrého jména Skupiny.

Sama banka jako celek se zavazuje k respektování pravidel jednání a etické zásady na všech úrovních. Tyto zásady jsou součástí vnitřních předpisů Skupiny. Provádí pravidelná školení na téma dodržování etických zásad a prostřednictvím kontrolních mechanismů uvnitř společnosti ověřuje, zda zaměstnanci tato pravidla respektují. Zaměstnanci mají povinnost hlásit všechny podezřelé okolnosti, které poté banka řeší v souladu s vnitřními předpisy. Se vši vážností banka přijímá podněty od klientů, obchodních partnerů či veřejnosti, které se týkají porušování etických pravidel.

### **3.2.1 Společenská odpovědnost**

Za jeden z klíčových faktorů ANONYMNÍ banka považuje společenskou odpovědnost (Corporate Social Responsibility – CSR). Obecně ji lze definovat jako dobrovolný závazek firem, chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí a společnosti, ve které podnikají. ANONYMNÍ banka uvádí tuto teorii v praxi. Zavádí CRS do strategií všech obchodních aktivit. Snaží se tak vytvářet hodnotu pro klienty, zaměstnance, obchodní partnery, akcionáře, investory i celou Skupinu.

#### **3.2.1.1 Zaměstnanci**

Základním kamenem ANONYMNÍ banky je budovat dlouhodobý profesionální vztah se zaměstnanci i s klienty, založený na otevřené a oboustranné komunikaci. Cílem společnosti je umožnit všem zaměstnancům profesní rozvoj v souladu s jejich přáními a osobními předpoklady.

Zaměstnanci banky v číslech:

- zaměstnáno kolem 8000 zaměstnanců
- více 70 % žen
- každý měsíc 100 nových zaměstnanců
- zaměstnanci pracující přes 30 let

Banka zastává názor, kdy pouze spokojený a loajální zaměstnanec poskytuje klientům prvotřídní služby. Jako možnou sílu, konkurenční výhodu, vnímá rozdílnost (diverzitu).

## **Diverzita a rovné příležitosti**

Společnost podporuje různorodost a talenty, rozvíjí dovednosti zaměstnanců školeními a interní mobilitou, podporuje sociální jistoty. V rámci projektů řízených úsekem Lidské zdroje zavádí různé procesy a nástroje pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Zmíněné nástroje díky diverzifikovanému přístupu lépe reagují na individuální očekávání a potřeby zaměstnanců. Hlavním cílem v oblasti osobního rozvoje je nabídnout všem zaměstnancům stejné příležitosti. Klade důraz na vnímání životních fází či specifické situace určité kategorie zaměstnanců (studenti, absolventi, mateřská či rodičovská dovolená, starší či hendikepovaní zaměstnanci), která je může v rozvoji jejich kariéry omezovat. V rámci možností se snaží nalézt řešení, jak skloubit zájem banky se zájmem zaměstnanci čili jak sladit jejich profesní a osobní život. Společnost je otevřena alternativním pracovním úvazkům (pružná pracovní doba, částečný úvazek, práce z domova, sdílené pracovní místo). Snaží se o hladký návrat po mateřské a rodičovské dovolené a snazší navázání na kariérní dráhu.

Společnost spolupracuje s významnými českými univerzitami, studentskými organizacemi a také některými vyššími odbornými školami. Díky této spolupráci se prezentuje jako perspektivní zaměstnavatel mladých absolventů. Studentům nabízí praxi během studia, podporuje různé vysokoškolské projekty.

V řadách svých zaměstnanců vyhledává talenty. Pouze dostatečný prostor pro rozvoj jejich potenciálu může zlepšovat služby a přinášet nové produkty. Podporou talentovaných zaměstnanců a rozvojem jejich kompetencí myslí společnost na budoucnost. Za tímto účelem poskytuje svým zaměstnancům různé tréninkové programy a kurzy pro rozšíření jejich dovedností a kvalifikace na stávajících pozicích nebo pro přípravu rozvoje jejich kariéry v rámci společnosti. Hlavními oblastmi vzdělávání jsou: prodejní dovednosti, manažerské a měkké dovednosti, integrační a rozvojové programy, specializovaná školení (IT, finance, marketing, risk, atd.)

## **Benefity pro zaměstnance**

Svým zaměstnancům společnost nabízí vyváženou nabídku dlouhodobých (příspěvek do penzijního připojištění a životního pojištění) i krátkodobých benefitů (stravenky, sport, kultura, cestování, zdraví, vzdělávání). Při dlouhodobé pracovní

neschopnosti svých zaměstnanců poskytuje finanční výpomoc. V případě nenadálé situace pak sociální výpomoc.

ANONYMNÍ banka si velmi uvědomuje cennost kvalitních zaměstnanců, kteří jsou jejím největším bohatstvím. Proto není lhostejná k jejich názorům a dává jim možnost vyjádřit se v rámci interních anket na různá témata. Takto jednoduše získává od zaměstnanců zpětnou vazbu, se kterou se snaží dále pracovat.

### **3.2.1.2 Charita**

V září roku 1994 společnost založila vlastní Nadaci, která dnes dosahuje postavení jedné z nejvýznamnějších firemní nadací v České republice. Nadace podporuje projekty zdravotně-sociálního charakteru, projekty v oblasti rozvoje občanské společnosti, vzdělávání a projekty zaměřené na ochranu životního prostředí. Nemalé finanční prostředky nadále plynou také na podporu osob v tíživé životní situaci a zdravotně postiženým spoluobčanům.

### **3.2.1.3 Sponzoring**

Banka podporuje řadu kulturních a společenských akcí, ve kterých nachází především své základní hodnoty, kterými jsou profesionalita, inovace a týmový duch. Zaměřuje se na podporu aktivit celospolečenského významu, jež jsou vhodně doplněny menšími projekty zacílenými především na mládež. Součástí sponzorských aktivit je také podpora a rozvoj neprofesionálního sportu.

ANONYMNÍ banka se může pyšnit označením „hlavní partner“ např. u Festivalu francouzského filmu, Národního divadla či ZOO Praha. Ze sportu je to pak podpora rugby, florbalu (Superfinále), hasičského sportu (Mistrovství ČR), Sportu bez předsudků či sportu hendikepovaných (Občanské sdružení Atletika vozíčkářů). V oblasti vzdělávání jsou to již výše zmiňované české vysoké školy, kde manažeri společnosti pravidelně přednášejí, či mezinárodní studentská organizace AIESEC zabývající se nabízením pracovních příležitostí pro absolventy.



#### **3.2.1.4 Trvale udržitelný rozvoj**

Společnost myslí na budoucnost. Trvale udržitelný rozvoj naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by jakýmkoli způsobem ohrozil naplňování potřeb generací budoucím. Proto zavádí nové postupy a technologie, které jsou šetrnější k životnímu prostředí. Hledá možnosti úspor ve spotřebě papíru a energie. Snaží se zvýšit povědomí všech zainteresovaných stran, především zaměstnanců a klientů, o důležitosti tohoto tématu. Nemalá částka chodí na podporu financování projektů na využívání obnovitelných zdrojů. Financovány byly větrné, solární i vodní elektrárny či bioplynové stanice. Od r. 2008 se banka připojila k projektu Skupiny ČEZ pod názvem Zelená energie.

Jednou z možností šetrnějšího chování k životnímu prostředí je přímé bankovníctví. Veškeré příkazy na platby jsou vyřizovány elektronicky, bez papírového zadání a podepsány elektronickým podpisem. Klienti mají také možnost využívat elektronické výpisy. Motivací k využívání elektronického platebního styku mají být nižší poplatky za provedenou platbu a rychlejší operace s prostředky na účtech. Prostřednictvím přímého bankovníctví si mohou klienti vyřídit např. spotřebitelský úvěr či zažádat o kreditní kartu on-line, bez jediného papírového dokumentu.

### 3.3 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření je zjištění pohledu klientů na firemní kulturu dané banky a následné porovnání získaných výsledků s vizí společnosti. Jsou nějaké odlišnosti vnímání firemní kultury vzhledem k věku klientů? Důležitým aspektem pro získání a udržení klientů je zmapování jejich potřeb a cílená nabídka zaměřená na specifické skupiny klientů.

Výsledky dotazníkového šetření jsou porovnávány s následujícími hypotézami:

#### 1. Čím starší věková kategorie, tím spíše upřednostňují osobní kontakt.

Při této hypotéze vycházím ze své dosavadní praxe, kde se u starší generace setkávám s odmítnutím pohodlnějšího obsluhování svého účtu například přes internetové bankovníctví. Klienti mi argumentují, že si těžko a často i neradi zvykají na nové technologie v podobě mobilů či ovládání internetu.

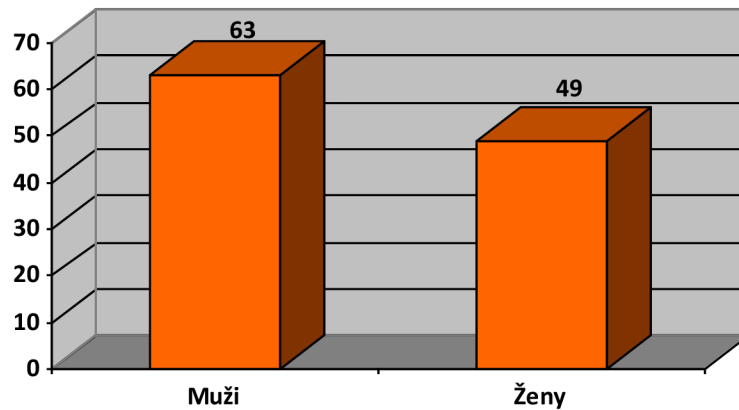
#### 2. Mladší generace jsou otevřenější inovacím.

Domnívám se, že současná moderní společnost vyžaduje pružné reagování na vzniklé situace. Díky dostupnosti veškerých informací mají lidé možnost si vybrat dle svého mínění to nejlepší. Mladí lidé jsou už od dětství obklopeni moderní technikou, kterou dokonale ovládají.

V následující části diplomové práce jsou rozebrány výsledky provedeného dotazníkového šetření. To probíhalo mezi klienty ANONYMNÍ banky za pomoci všech bankovních poradců Svitavské divize, která zahrnuje pobočky ve městech: Svitavy, Litomyšl, Vysoké Mýto, Jevíčko, Moravská Třebová a Polička. Dotazník je součástí přílohy č. 1 v závěru práce. Celkem dotazník obsahoval 21 otázek, kde respondenti mohli z větší části vybírat pouze jednu z nabízených možností, vyjma ot č. 17, kde mohli zvolit odpovědi více. U třech otázek měli respondenti prostor pro jejich individuální vyjádření a osobní názor.

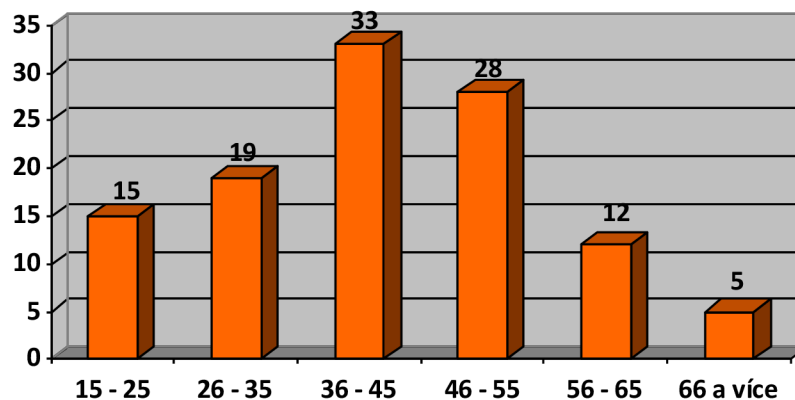
### 3.3.1 Vybraní respondenti

Dotazníkové šetření bylo realizováno v rámci poboček „Svitavské divize“, která zahrnuje města: Svitavy, Litomyšl, Vysoké Mýto, Jevíčko, Moravskou Třebovou a Poličku. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 112 respondentů.



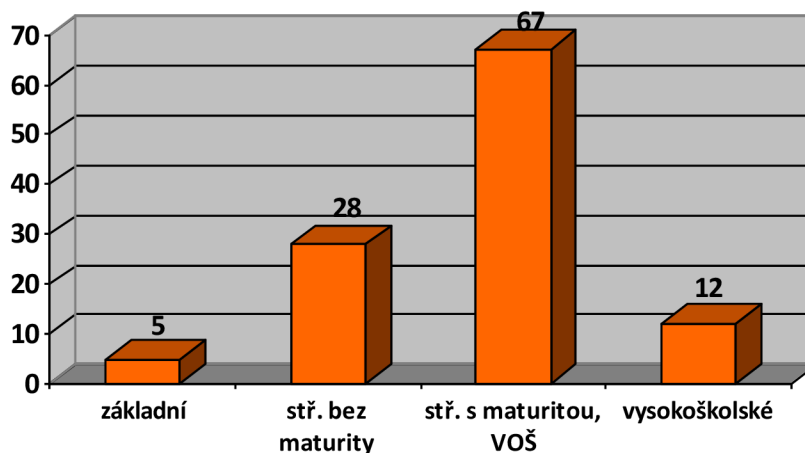
Graf 1: Počet respondentů

Co se věkové struktury týče, nejvíce dotazovaných je ve věkové kategorii 36 – 45 let (tzn. 29,5 %). Dále se umístily věkové kategorie 46 - 55 let (25 % dotazovaných), 26 - 35 let (16,9 % dotazovaných), 15 - 25 let (13,4 % dotazovaných) a 56 - 65 let (10,7 % dotazovaných). Na posledním místě je věková kategorie 66 let a více, kde se vyskytlo pouze 5 respondentů (tzn. 4,5 %).



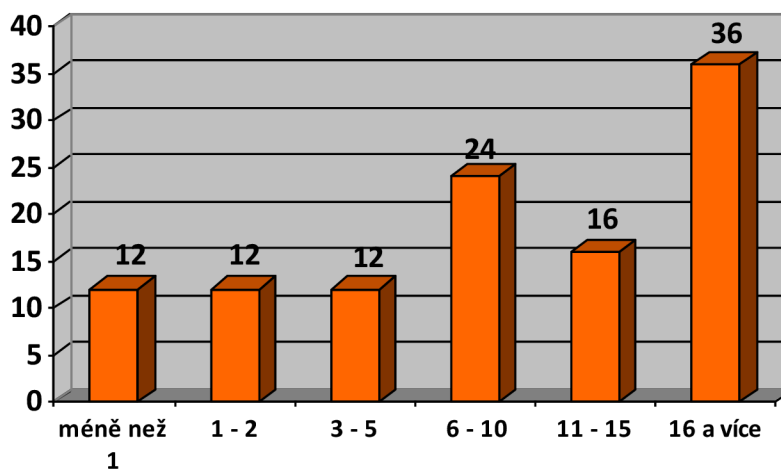
Graf 2: Věková struktura

Jakého nejvyššího vzdělání oslovení respondenti dosáhli? Naprostá většina z nich dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou nebo vyššího odborného vzdělání, přesněji 67 dotazovaných (tzn. 59,8 %). Na druhém a třetím místě jsou respondenti bez maturity (tzn. 25 %) a respondenti s vysokoškolským titulem (tzn. 10,7 %). Na konci jsou respondenti se základním vzděláním (tzn. 4,5 %).



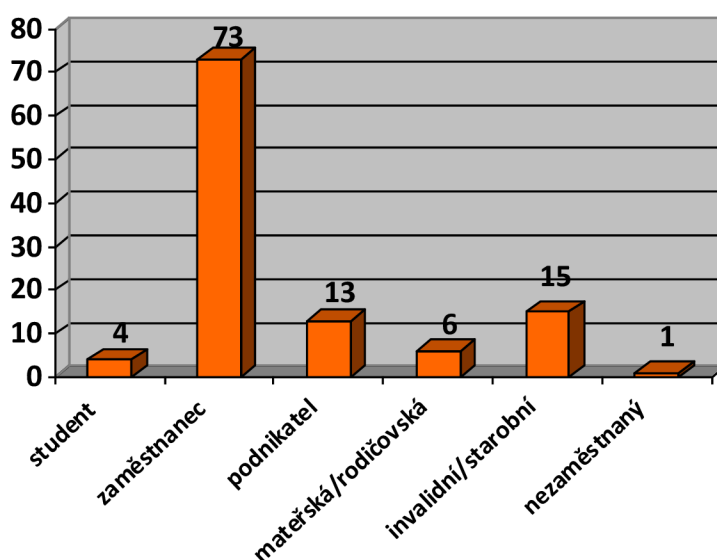
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Z hlediska délky využívání služeb banky bylo zjištěno, že nejvíce respondentů jsou klienty ANONYMNÍ banky více jak 16 let. Tento údaj uvedlo 36 dotazovaných (tzn. 32,2 %). V závěsu jsou klienti s délkou 6 – 10 let (21,4 %) následováni klienty s délkou spolupráce 11 – 15 let (14,3 %). Zbytek respondentů obsadilo stejným počtem odpovědí zbylé tři možnosti.



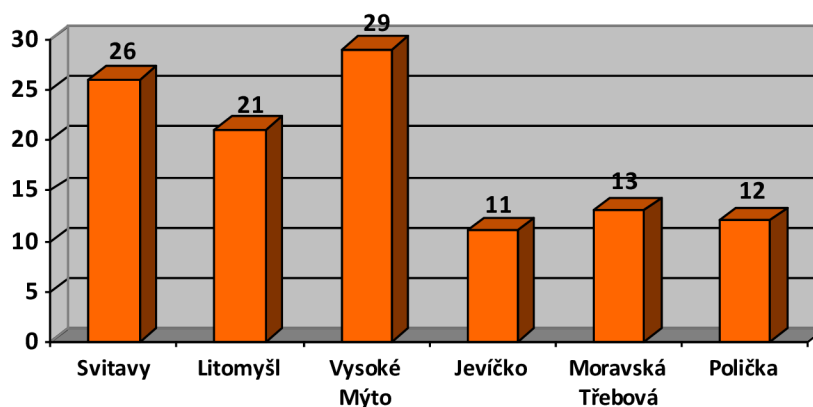
Graf 4: Délka využívání služeb banky

Další graf ukazuje rozložení respondentů dle ekonomické produktivity. Nadpoloviční počet dotazovaných jsou ekonomicky činní a jejich příjem pochází ze závislé činnosti, přesněji 73 dotazovaných, což představuje 65,2 % všech respondentů. Zbylí respondenti jsou buď v invalidním/starobním důchodu – 15 dotazovaných (tzn. 13,4 %), nebo jejich hlavní příjem plyne z podnikatelské činnosti – 13 dotazovaných (tzn. 11,6 %). V menším množství jsou zde zastoupeni klienti na mateřské/rodičovské dovolené – 6 dotazovaných (tzn. 5,4 %), studenti – 4 dotazovaní (tzn. 3,6 %) a pouze 1 dotazovaný zvolil odpověď úřadu práce.



Graf 5: Zdroj příjmů

Posledním ukazatelem této podkapitoly je rozložení respondentů dle jednotlivých poboček „Svitavské divize“.

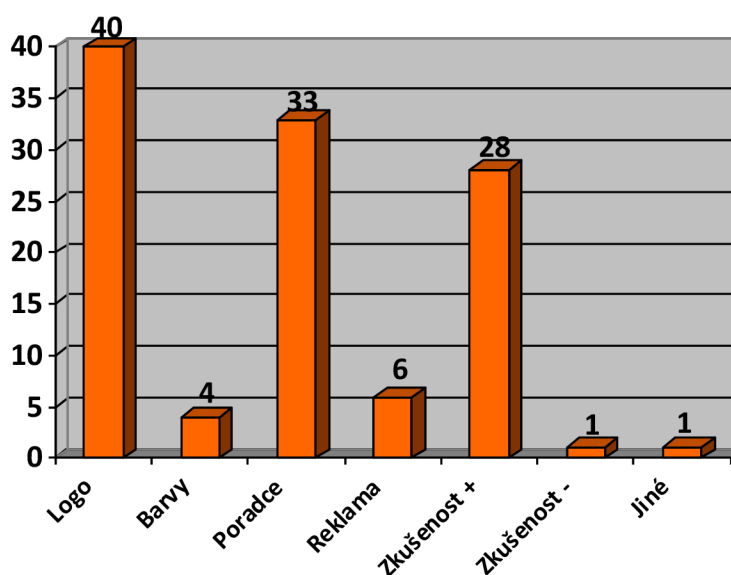


Graf 6: Domácí pobočka

### 3.3.2 Nemateriální artefakty

Zrak je jedním z prvních našich smyslů, kterým poznáváme své okolí. Vizuelní paměť hraje v našem životě významnou roli. Jak jsou na tom naši respondenti? Zajímalo mě, jaký vizuelní prvek se vybaví respondentům ve spojení s názvem banky.

Nejvíce zastoupenými prvky byly: logo společnosti (35,8 %), konkrétní poradce (29,5 %) a dobrá zkušenost (25 %). Jedná se o pozitivní zprávu pro vedení společnosti. Respondenti tím dávají najevo, že směr, kterým se banka vydává, je ten správný. Může za to nejen dlouhodobá existence banky na trhu, ale také obrovské úsilí, které její zaměstnanci vynakládají. Budování dlouhodobého a důvěrného vztahu mezi poradcem a klientem se ukazuje, jako dobře zvolená strategie. Jádrem společnosti tvoří zaměstnanci, a pokud jsou tím prvním, co klienty napadne ve spojení s bankou, je to znamení o dobře odvedené práci. To umocňuje i dobrá zkušenost, kterou si klienti odnášejí z jednání ve formě vnitřních pozitivních pocitů. Tento pocit může změnit pohled na banku i odbourat případné negativní pocity před další návštěvou banky.



Graf 7: Nemateriální artefakty

Respondenti měli také možnost volně se vyjádřit ke slovnímu spojení názvu banky. Jaké první slovo je napadlo se spojením s názvem banky? Odpovědi se sešlo poměrně mnoho. V zásadě je můžeme rozřadit do několika kategorií.

- Klienti vnímají ANONYMNÍ banku jako klasickou kamennou banku s dlouhodobou historií a jednoznačným logem. Vidí ji jako velkou silnou banku, která zaručuje stabilitu, solidní jednání a spolehlivost. Pro mnohé je klasickým příkladem instituce, kde jsou uloženy peníze.
- Další skupině respondentů se s tímto spojením vybavil konkrétní produkt, který využívají. Nejčastěji se jednalo o běžný účet. Což jen potvrzuje poslední větu z předchozího odstavce. Některým klientům se však vybavil produkt i z další oblasti, kterou se banka zabývá a to konkrétně z oblasti investic. Další jmenovali například internetové bankovníctví. S tím vším souvisejí samozřejmě i případné poplatky. Pozitivní pro vedení společnosti však je, že tuto odpověď napsali pouzí dva respondenti z celkového počtu odpovědí.
- Respondenti si také vzpomněli na své bankovní poradce. Dle odpovědí lze usuzovat, že jednají profesionálně, mají příjemné vystupování, jsou vstřícní a poskytují výbornou spolupráci. Tím si získávají důvěru klientů a jejich celkovou spokojenost a loajálnost.
- Některým dotazovaným se ihned vybavilo místo, kde se banka nachází (náměstí) a jiným vnitřní prostředí banky (čistota, klid).
- Mezi odpověďmi se našla i slova „zklamání“ a „drahá (v minulosti)“. Těžko usuzovat, z čeho je konkrétní respondent zklamán. Takováto odpověď by si zasloužila podrobnější komentář, avšak respondent se více nerozepsal ani v otázce č. 20, kde se mohl více vyjádřit k tomu, co by rád v bance změnil. Druhá odpověď skrývá zajímavý podtext. Takto odpověděl klient, který je v bance více jak 16 let a prošel si z větší části jejím celkovým vývojem. Dává nám tak zpětnou vazbu, kdy si všímá přeměny kontextu banky. V minulosti mohl být klientem banky právě pro její velikost, stabilitu a jistotu. Tím více oceňuje její přeměnu ve vztahu ke klientovi.

### **3.3.3 Materiální artefakty**

#### **3.3.3.1 Prostředí pobočky**

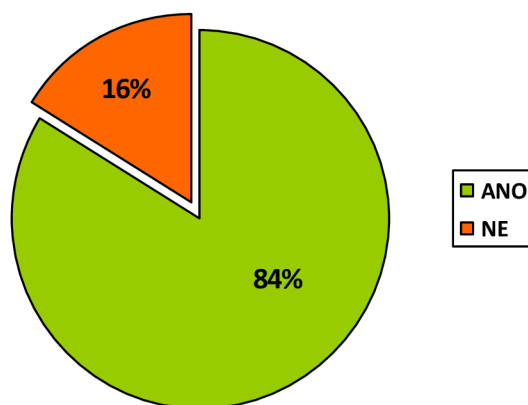
Respondenti měli možnost se vyjádřit také k vnitřnímu prostředí poboček banky. Více než třem čtvrtinám respondentů vyhovuje vnitřní uspořádání a vzhled poboček.

V případě záporné odpovědi klienti uváděli nejčastěji jako prvek nespokojenosti čekací a diskrétní zónu. Při případném čekání uváděli málo míst k sezení. Čekací zóna je zároveň i blízko stolů, kde poradci jednají s dalším klientem, čímž není zachována téměř žádná diskrétnost o řešených záležitostech a klienti se tak chtě – nechtě vzájemně poslouchají. I vzdálenost jednotlivých stolů je pro klienty nepřiměřená. S tímto nedostatkem měli problém především klienti poboček v Litomyšli, Vysokém Mýtě, Moravské Třebové a Poličce.

Někteří klienti by uvítali modernější vzhled interiéru a to především ve smyslu novějšího nábytku. Tuto odpověď uváděli klienti, kteří jsou v bance více jak 6 let. Týkala se především poboček ve Vysokém Mýtě, Jevíčku a Moravské Třebové.

Dalším podnětem na zlepšení je lepší průchodnost kolem bankomatu. Tento nedostatek zmiňovali především klienti pobočky ve Vysokém Mýtě. Klienti Jevíčka si pro změnu stěžovali na špatnou čitelnost venkovního bankomatu, když svítí sluníčko.

Někteří klienti by také uvítali možnost občerstvení na pobočkách, alespoň v podobě vody.



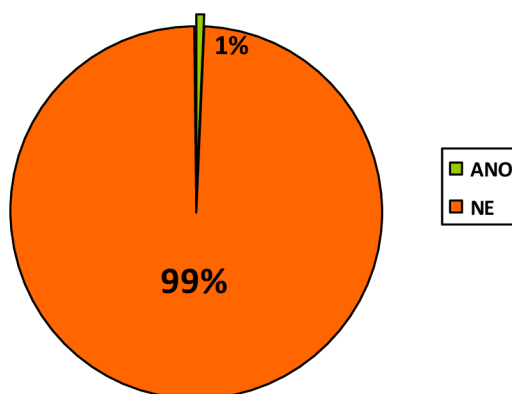
**Graf 8: Spokojenost s prostředím pobočky**

Mezi odpověďmi se objevily i další zajímavé podněty, které sice nemůžeme zařadit do materiální formy, nicméně určitě stojí za povšimnutí. Jeden z respondentů není spokojen s neustálými telefonickými dotazy po příchodu ze schůzky s bankovním poradcem. Jedná se o tzv. dotazování okamžité spokojenosti, které provádí telefonní centrum a má sloužit jako zpětná vazba na průběhu celé schůzky. Další respondent by zlepšil komunikaci se specialisty banky např. pro úvěry, investice. S prací poradce je však spokojen.



### 3.3.3.2 Absence vyvolávacího systému

Ve své praxi, když se bavím s neklientem ANONYMNÍ banky, občas slýchám názor, že si zde nechce založit účet, protože by nevěděl, ke komu má jít řešit svoji záležitost. Naše banka totiž nemá zavedený systém vyvolávání klientů dle přiřazeného čísla, vygenerovaného při vstupu na pobočku a rozříděného dle požadavku klienta. To se mi stalo dobrým podnětem na průzkum, zda to podobně vnímají i naši klienti. Výsledky jsou zcela jednoznačně vidět na následujícím grafu



**Graf 9: Absence vyvolávacího systému**

Pouze jeden jediný klient z celkového počtu respondentů uvedl, že absenci vyvolávacího systému postrádá. Bohužel již neuvedl, z jakého důvodu. Můžeme se tak jen domnívat, zda je to ze stejného důvodu, jaký uváděli neklienti nebo vnímají negativně upřednostňování klientů, kteří byli na schůzku předem objednáni.

V případě druhé odpovědi respondenti označili jako důvod to, že si domlouvají přesný termín schůzky s poradcem. Přesněji se jednalo o 41,4 % respondentů. O něco méně respondentů (32,4 %) označilo jako odpověď, že je vždy některý z poradců osloví a domluví společně další postup. Čtyři respondenti (tj. 3,6 %) napsali vlastní zdůvodnění své odpovědi. Někteří si telefonicky chvíli před svojí neplánovanou návštěvou ověřují, že se jim poradce bude moci věnovat, jiní o možnosti a výhodách domluvení si přesného termínu schůzky vědí, nicméně pokud přijdou neplánovaně, počítají s tím, že budou muset případně počkat, než bude některý poradce volný. Další respondent uvedl, že na pobočku nechodí příliš často. Zbytek respondentů blíže nespécifikovali svoji odpověď.

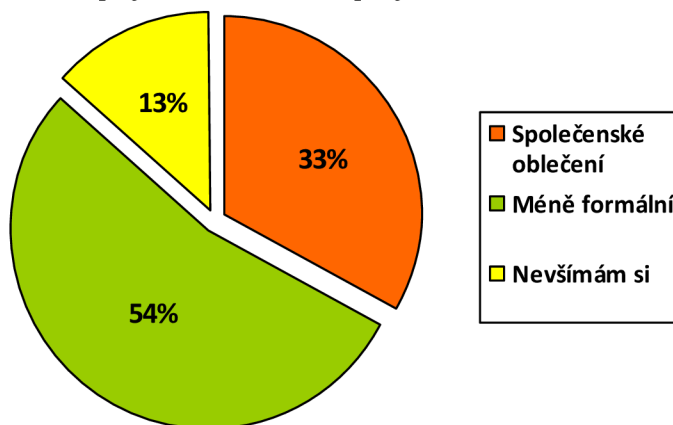
### 3.3.3.3 Propagační materiály

V otázce č. 11 jsem po klientech požadovala seřazení formy propagace produktů, která upoutá jejich pozornost, od nejvíce po nejméně. A jaké byly výsledky?

1. Nejvíce klienty přesvědčí o vhodnosti a kvalitě produktu informace získané od bankovního poradce,
2. druhou příčku obsadily reklamy v médiích,
3. v těsném závěsu se umístily informace na internetových stránkách banky a v internetovém bankovníctví,
4. předposlední formou upoutání pozornosti byly vyvěšené reklamní cedule na pobočce,
5. a nakonec se umístily produktové prospekty k dostání na pobočce.

### 3.3.3.4 Dress code

S bankovním prostředím je neodmyslitelně spjata společenské oblečení. Bankovní poradce je reprezentantem celé společnosti. Ve stanovách banky je přesně definováno, jaké oblečení je vhodné na danou pozici pro muže i ženu – barvy, délka sukně, vzory kravat, typy obuvi apod. Záleží však klientům na striktním dodržování těchto zažitých standardů? Co když se nad ním nikdy více nezamysleli a je pro ně důležitější především příjemná atmosféra při jednání?



Graf 10: Dress code

Více jak padesát procent respondentů má raději, když je poradce oblečen méně formálně. Z rozhovorů s klienty při vyplňování dotazníků vyplynulo, že si nevšímají, zda má poradkyně boty s uzavřenou špičkou nebo silonky i v létě. Otevřeně přiznali, že se cítí lépe, když je poradce oblečen přirozeně, ne moc „vyšňěrovaně“ a také oceňují

nepoužívání stejnokroje, jak tomu v některých společnostech i nebankovního typu bývá. Všichni se však shodují, že i přesto by měl být bankovní poradce reprezentativní. Čistě oblečen a s celkově upravenou vizáží.

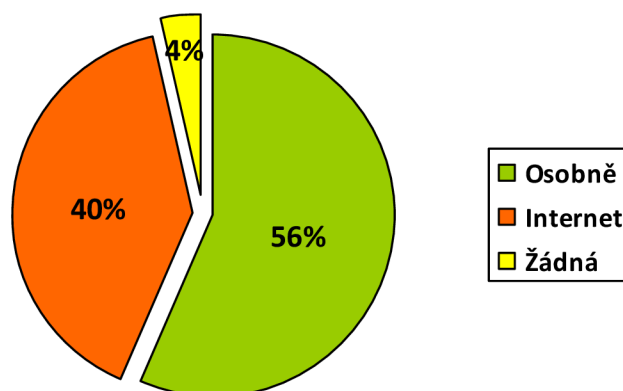
Další část respondentů (33 %) zastává názor, že k bankovnímu prostředí patří jednoznačně společenské oblečení. Pro zbytek dotazovaných (13 %) není tento aspekt důležitý a oblečení poradců si nevšímají.

### 3.3.4 Komunikace

#### 3.3.4.1 Forma komunikace

Obstát v dnešní silné konkurenci zejména nízkonákladových bank není jednoduché. Doba se neustále zrychluje a nikdo nemá času nazbyt. Internet začíná hrát v životě všech čím dál významnější roli. Jedná se o prostředek, jehož prostřednictvím lze vyřešit spoustu záležitostí bez zdlouhavého cestování, čekání ve frontách a dalšího nepříjemného stresu. ANONYMNÍ banka si stále zakládá na kvalitní osobní komunikaci a vsází na zdravý lidský rozum a obyčejnou lidskost.

Naštěstí klienti stále upřednostňují osobní komunikaci s bankovním poradcem. Odpovědělo tak 63 dotazovaných respondentů (tj. 56 %). V průměru navštěvují banku 7 krát ročně. Rozdíl mezi osobním jednáním a řešením přes internet není však příliš velký. Rovných 45 respondentů (tj. 40 %) pokud nemusí, tak do banky nechodí. Upřednostňují řešení svých záležitostí prostřednictvím internetu. Zbylá 4 % respondentů nevyužívá ani jednu z variant. V tomto případě se jednalo výhradně o studenty v nejnižší věkové kategorii dotazovaných respondentů, kteří v zásadě nemají tolik záležitostí k řešení.



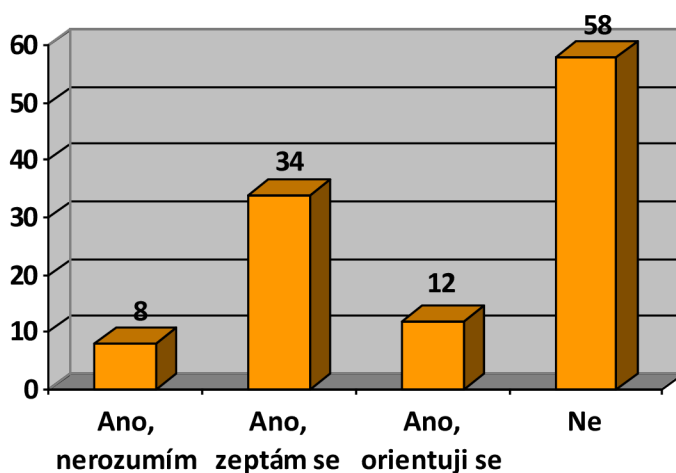
Graf 11: Forma komunikace

### 3.3.4.2 Bankovní slang

Uvnitř každé firmy najdeme pojmy, které jsou vázány k danému oborovému zaměření společnosti. Pokud se tato slova užívají interně mezi zaměstnanci, je komunikace snadná. Problém nastává v okamžiku, kdy jsou tato slova užívána i externě směrem k zákazníkům. Zaměstnanec má tyto pojmy natolik vžité, že si ani neuvědomuje, že by jejich významu nemusela protistrana rozumět. V tomto okamžiku může vyvstat ne jeden problém. Někteří zákazníci mohou prodejci vše odsouhlasit i přesto, že daným výrazům nerozumí. Nebo naopak mohou obchod odmítnout, právě proto, že pojmu nerozumí. Každopádně v obou případech může být klientům nepříjemné až trapné se prodejce zeptat na správný význam užitého slova.

Další skupina klientů se nebojí ozvat v případě, že danému výrazu zcela nerozumí. Pro prodejce to může být signál, že zákazník bedlivě poslouchá a produkt ho zaujal. Jsou i zákazníci, kteří se v daném oboru sami pohybují a zvoleným výrazům rozumí. Nebo se nabízí i možnost, že prodejce tyto slangová slova vůbec ne užívá a komunikace je srozumitelná v podstatě pro kohokoli.

V případě našich respondentů jsou výsledky jednoznačné. Větší polovina, konkrétně 51,8 % respondentů, uvedlo, že se bankovní poradce vyjadřuje srozumitelně, ne užívá příliš slangových výrazů a pokud ano, okamžitě je sám vysvětlí. Druhá skupina respondentů (30,4 %) nemá problém bankovního poradce přerušit a na daný výraz se detailněji zeptat. Přibližně 10,8 % respondentů se v bankovním prostředí orientuje a užívaným výrazům rozumí a zbylých 7 % respondentů většinou vše odsouhlasí, i když pojmu moc nerozumí.



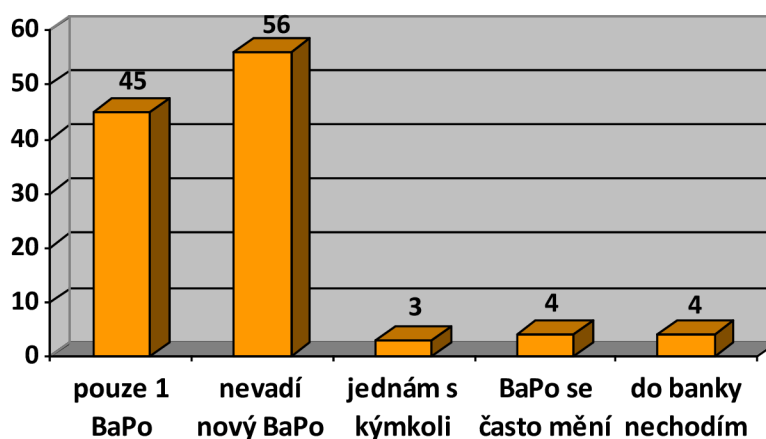
Graf 12: Užívání slangu

### 3.3.5 Vztah PORADCE x KLIENT

Už několikrát v této práci zaznělo, že jako nejdůležitějším aspektem do budoucna se jeví budování dlouhodobého vztahu mezi poradcem a klientem. To je ostatně i jedním z nejpřednějších cílů ANONYMNÍ banky. Vnímají to takto i klienti?

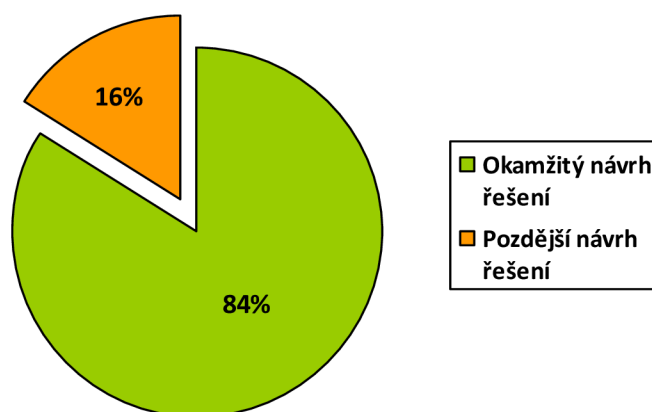
Z následujícího grafu lze jednoznačně říci, že klienti opravdu upřednostňují jednání s jedním poradcem, ke kterému si postupně vytváří důvěru. Jako výhodu vnímají to, že je konkrétní poradce obeznámen s jejich situací a na dalších jednáních pouze navazují. Jinými slovy nemusí každému poradci vysvětlovat vše od začátku. Padesát procent respondentů uvedlo, že však ani tak nemají problém si zvyknout na zcela nového poradce. Většina z těchto klientů upřednostňuje řešení svých záležitostí osobně než přes internet (21 respondentů) a do banky zavítají několikrát do roka. Až čtyřicet procent respondentů spolupracuje dlouhodobě s pouze s jedním poradcem a mají tak v něho plnou důvěru. Vzhledem k velikosti banky, silné konkurenci a fluktuaci poradců si myslím, že se jedná o úctyhodný výsledek. Větší polovina těchto respondentů jsou klienty banky více než 6 let (24 respondentů) a rovných 11 z nich dokonce více než 11 let.

Zbytek respondentů uvedlo, že k poradci nemá žádný vztah. Tito klienti vědí, že mají svého bankovního poradce, přesto to z vlastního předsvědčení nerespektují a jednají s tím poradcem, který je momentálně volný. Důvodem neutvoření důvěrného vztahu může být i důvod, že se jejich bankovní poradce často mění anebo vůbec do banky pokud možno nechodí a využívají především internetové bankovníctví.



Graf 13: Vztah mezi bankovním poradcem a klientem

### 3.5.5.1 Spokojenost s nabídnutým řešením

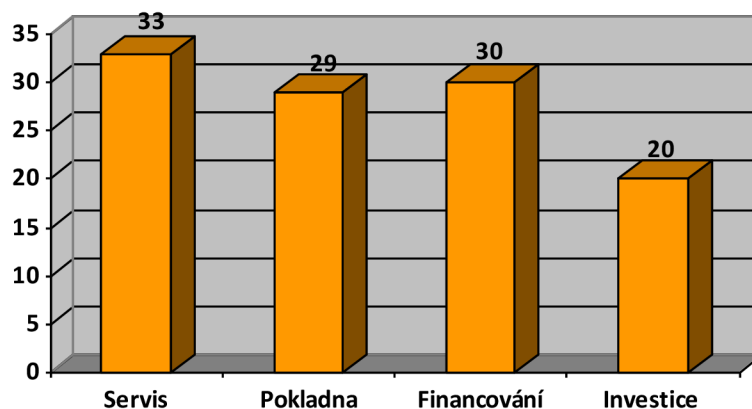


Graf 14: Spokojenost s řešením požadavků

Vyhodnocení následující otázky bylo výjimečné. Úplně všichni respondenti se shodli, že jsou spokojeni s řešením jejich aktuálních požadavků, se kterými na pobočku přišli. Ani jeden jediný klient nevyslovil svou nespokojenost a nezvolil odpověď „c“ nebo „d“. Lišili se jen v tom, zda byl jejich požadavek vyřešen okamžitě, kdy si bankovní poradce věděl rady, nebo si musel poradce zjistit pár informací a řešení dodal později. To však klienti nevnímají nijak negativně. Naopak jsou rádi, když poradce dodrží, co slíbí a cítí vděčnost, že se jim takto věnoval.

### 3.3.5.2 Důvod návštěvy pobočky

Důvody, proč klienti nejčastěji navštěvují banku, jsou poměrně rovnoměrně rozděleny. Stále převažuje vysoký počet servisních požadavků, jako jsou např. nastavení trvalých plateb, kontrola zůstatku, bezhotovostní platba. Obdobný počet dotazovaných nejčastěji chodí do banky řešit oblast financování – žádají o nový úvěr nebo se chodí poradit ohledně stávajícího úvěru. Další část respondentů využívá zejména pokladnu – vklady a výběry hotovosti. Nejmenší počet respondentů označil oblast spoření a investování. Oblast pojišťovnictví nezvolil žádný z dotazovaných. Klienti mají pravděpodobně stále zafixovanu banku jako finanční ústav spravující jejich finance nikoli jako pojišťovnu. O to těžší práci mají poradci, aby uzavřely pojistný produkt.

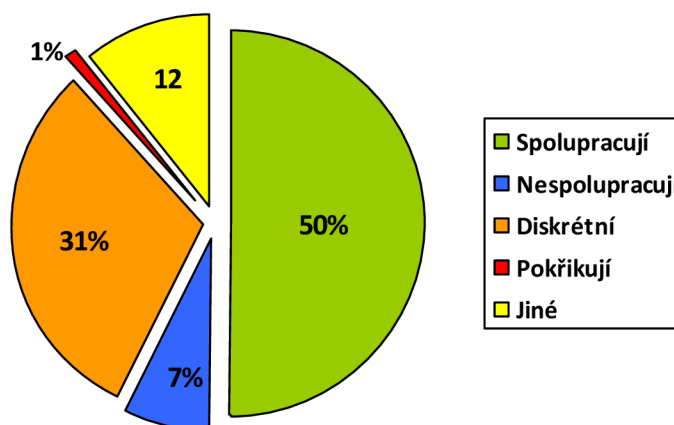


Graf 15: Důvod návštěvy pobočky

### 3.3.6 Vztah PORADCE x PORADCE

Příjemné interní prostředí pobočky tvoří nejen nábytek, uspořádání interiéru a upravenost poradců, ale také atmosféra panující mezi poradci navzájem. Banka by měla být diskretním místem, kde funguje tým profesionálů. Klienti mají možnost sledovat ruch na pobočce a udělat si obrázek o kvalitě poskytovaných služeb a to hned ze dvou úhlů. Jednak jako klient, se kterým je právě jednáno a řeší se jeho požadavek. A jednak jako klient, který čeká v pořadí na vyřešení svého požadavku a vidí, jak se poradci chovají ke klientům před nimi.

Na základě toho klienti zhodnotili, že poradci jednají jako tým. Pracují samostatně, ale je-li třeba, navzájem si pomáhají. To vše se zachováním diskretnosti vůči ostatním klientům, kdy na sebe nepokřikují od stolu, ale neváhají se zvednout a jít se poradit se zkušenějším kolegou, kterého si případně i přizvou k jednání. Klientům to evidentně nevadí a naopak oceňují snahu vyřešit jejich požadavek pokud možno okamžitě.

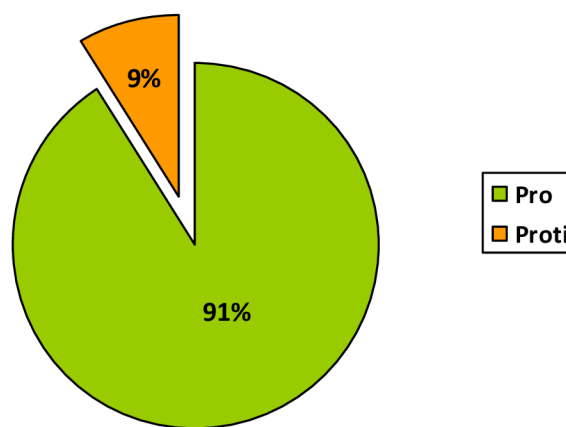


Graf 16: Vztah mezi bankovními poradci

Klienti, kteří zvolili možnost napsání vlastního názoru, často argumentovali, že nemohou posoudit, protože na pobočku moc nechodí.

### 3.3.7 Postoj k inovacím

Poslední otázku v dotazníkovém šetření jsem zvolila z osobní zvědavosti a v souvislosti s neustálým „bojem“ v praxi. My, všichni poradci, neustále bojujeme s každodenním argumentem klientů, že jsou konzervativní. Odmítají nabídnutá řešení, nebudí v nich důvěru řešení, která jsou pro ně nová. Je tomu však opravdu tak? Opravdu sami sebe klienti vnímají jako konzervativní a bránící se inovacím?



Graf 17: Otevřenost inovacím

Až 91 % respondentů se označilo jako otevřenými inovacím a nemají problém se změnou produktů, pokud je to pro ně výhodnější a bankovní poradce jim to dostatečně vysvětlí.



## 4. Ověření hypotéz

Tato kapitola je věnována ověření platnosti jednotlivých hypotéz, které jsem si stanovila. Konkrétní výpočty a tabulky využití při ověřování jsou uvedeny v příloze č. 2 v závěru práce. Výsledky dotazníkového šetření, které byly podkladem pro vytvoření a ověření stanovených hypotéz, lze nalézt v kapitole 3.

Pro ověření hypotéz jsem využila  $\chi^2$  test o nezávislosti v kontingenční tabulce. K výpočtu výsledků jsem využila program Microsoft Excel, přesněji statistickou funkci CHIDIST, která z vypočteného stupně významnosti testového kritéria G vrací p-hodnotu. Nulovou Hypotézou ( $H_0$ ) byla nezávislost daných veličin. Pro obě stanovené hypotézy byla stanovena hladina významnosti  $\alpha = 5 \%$ . Správné použití  $\chi^2$  testu požaduje splnění podmínky, kdy všechny očekávané četnosti jsou větší než 5.

Ověření stanovených hypotéz:

### 1. Čím starší věková kategorie, tím spíše upřednostňují osobní kontakt.

Na základě výpočtu došlo k zamítnutí nulové hypotézy o nezávislosti dvou veličin (tj. věk  $\times$  forma komunikace) a to na základě nízké p-hodnoty, téměř nula. Proto přijímám alternativu, že se tyto dvě veličiny ovlivňují. Dle odpovědí respondentů ve dvourozměrné tabulce je zřetelné, že se zvolená forma komunikace začíná „lámat“ u věkové kategorie nad 46 let.

### 2. Mladší generace jsou otevřenější inovacím.

Z výsledků výpočtu hypotézy vychází, že věk nemá vliv na otevřenost k inovacím. Výsledky ukázaly, že klienti napříč všemi věkovými kategoriemi mají na inovace pozitivní názor a rádi si nechají od bankovního poradce poradit lepší produkt, než který doposud využívají. Lze z toho usuzovat, že záleží na konkrétní osobnosti klienta a „šikovnosti“ daného poradce produkt nabídnout a reagovat na případné argumenty ze strany klienta.

## **5 Návrh řešení a odezva firmy**

V předposlední otázce dotazníkového šetření měli respondenti možnost se vyjádřit k tomu, co by se v ANONYMNÍ bance mohlo změnit. Co postrádají v porovnání s ostatními bankami. K mému zklamání se spousta respondentů k této zásadní otázce nevyjádřilo. Někteří ji pouze proškrkli, jiní odpověděli, že nemohou posoudit, neboť do jiné banky nechodí, nic jim nechybí, jsou spokojeni nebo mezi bankami vidí jen minimální rozdíly. Respondenti, kteří se nad touto otázkou zamysleli, dali pár zajímavých podnětů. Tyto podněty rozšiřuji o návrhy, které vyplynuly z celkových výsledků dotazníkového šetření. Výsledné bodové návrhy řešení jsem předložila řediteli Svitavské divize, který na ně poskytl odpovědi. Jak to všechno dopadlo, si můžete přečíst na několika následujících řádcích.

### **1. Větší zajištění diskrétních zón**

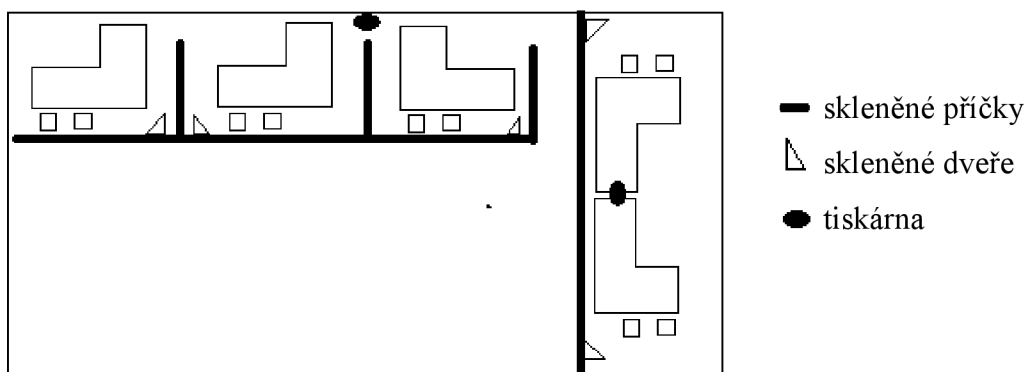
Jako jeden z nejtěžejnějších bodů zlepšení firemní kultury ve směru ke klientům vnímám rozdělení diskrétních a čekacích zón. Tato problematika se v průzkumu často objevovala a klienti ji vnímají jako velmi citlivou a nedostatečně vyřešenou záležitost. Aby i pobočky ze Svitavské divize byly v souladu s vizí celé společnosti, která klade důraz na respektování soukromí a důvěrnost dat klientů, úprava vnitřních interiérů je nevyhnutelná.

Pobočky banky se často nachází v historických budovách, které zapadají do kontextu okolních budov, např. historické budovy na náměstích, tudíž větší zásah do kompozic jednotlivých budov není možný. Proto pobočky musí pracovat s místem, které mají k dispozici a vymyslet to nejlepší a nejjednodušší řešení.

Určité řešení tak spatřuji v celoskleněných příčkách, které poskytují pocit soukromí, nijak výrazně nezasahují do vzhledu interiéru a jsou vhodným a moderním doplňkem. Z průzkumu trhu mezi společnostmi, které se zabývají prodejem těchto celoskleněných příček a stěn, můžu konstatovat, že se průměrná cena skla o tloušťce 10 mm pohybuje okolo 635 Kč/m<sup>2</sup>. V úvahu je nutné vzít i nezbytné kování pro upevnění skleněných příček na správné místo, kování na dveře a odbornou montáž. Cena kování se v průměru pohybuje okolo 400 Kč/kus, přičemž v realizaci uvažuji zhruba o 42 kusech. Kovové kliky se dají pořídit za 500 Kč/kus a celkem by bylo potřeba 5 kusů. Nesmíme opomenout hliníkové lišty pro ukotvení skleněných příček, jejichž cena

za metr se pohybuje okolo 295 Kč. Za celkovou odbornou montáž si společnosti účtují kolem 5000 Kč.

Pro bližší představu o nákladech na realizaci tohoto záměru vycházím z propozic pobočky ve Vysokém Mýtě, neboť zejména z hlediska časového nebylo možné provést měření na všech pobočkách Svitavské divize. Beru v potaz vnitřní prostory dané pobočky a uspořádání stolů pro 5 bankovních poradců. Skleněné příčky by bylo vhodné umístit souvisle před stoly poradců a zároveň mezi stoly jednotlivých poradců. Tyto „mezipříčky“ by však nesměly být dotaženy až ke zdi a to z důvodu zachování průchodu k tiskárně, která je společná pro všechny poradce.



**Obrázek 20: Modernizace pobočky Vysoké Mýto (vlastní interpretace)**

Vznikl by tak prostor, který v klientovi může vzbuzovat větší pocit soukromí a diskrétnosti. Skleněná stěna zároveň umožňuje poradci sledovat dění na hale a usměrňovat klienty tak, aby byl zachován plynulý chod pobočky. Pro realizaci předpokládám zhruba 20 m délky a výšku 2,5 m, což představuje zhruba 50 m<sup>2</sup> celoskleněných příček. Samotná montáž by musela proběhnout v rámci jednoho víkendů, aby byl zachován běžný chod pobočky. Této realizaci by museli být přítomni alespoň 2 zaměstnanci banky, kteří by umožnili vstup dodavatelské firmě na pobočku a dohlédli na nepoškození vnitřního vybavení pobočky. Pro potřeby výpočtu vycházím z hodinové mzdy 107 Kč/hod., kdy uvažuji o celkových čtrnácti hodinách, které by celková inovace pobočky mohla trvat včetně úklidu po montáži.

Kalkulace výsledné ceny na realizaci tohoto návrhu:

- celoskleněné příčky = 31 750 Kč
  - kovové součástky pro uchycení příček = 16 800 Kč
  - kovové kliky = 2 500 Kč
  - hliníkové lišty pro uchycení příček = 5 900 Kč
  - montáž příček = 5 000 Kč
  - mzda zaměstnanců banky = 3 000 Kč
- Celkem 64 950 Kč

Zhruba za částku 64 950 Kč lze jednoduchým způsobem poskytnout klientům banky větší komfort ke zvýšení jejich spokojenosti. Tuto úpravu interiéru bych ještě více podpořila i modernizací nábytku, zejména stolů a skříní bankovních poradců, které by lépe zapadaly do nové vizáže pobočky.

*Vyjádření ředitele:* „Souhlasím. Bude řešeno postupně v rámci redesignu poboček v letech 2015-2017.“

## **2. Větší důraz na školení obchodních dovedností, non verbální komunikace, rozpoznání prodejních signálů a tahu na branku**

Z výsledků dotazníkového šetření vyšla najevo jedna obrovská příležitost, které by se dle mého názoru měla společnost co nejdříve chytit. A tím je pozitivní přístup klientů k inovacím, který znázorňuje graf č. 17 v podkapitole 3.3.7. Jak se ukázalo, bankovní poradci jsou dobrými nositeli spousty informací, které však mnohdy neumí přeměnit ve svůj prospěch. Neumí se poprat s konzervativním tvrzením klienta a jeho zarputilým odmítáním nabízeného řešení. Jistý zádrhel můžeme vidět v tom, že se bankovní poradce dostatečně klienta nevyptává a nedokáže položit ty správné otázky, aby odkryl skutečný důvod tohoto postoje klienta, přestože to slýchá pořád: ptát se, ptát se, ptát se. Z většího množství informací lze odvodit ucelenější závěry. Volba otevřených otázek pomůže klienta více rozmluvit. Na položenou námitku musí navazovat pochopení a teprve potom samotné zdolání této námitky. Toto vše ví opravdu každý bankovní poradce. Tak v čem je problém?

Banka nyní vstupuje do nové etapy proklientského přístupu a zaměřuje se především na emocionální stránku. Snaží se bankovním poradcům zjednodušit práci při jednání s klientem a poskytuje jim pestrou škálu školení. Je však pravda, že s takovým zdoláváním námitek se bankovní poradce setká v podstatě pouze na vstupním školení při nástupu do banky. Poté je jeho učitelem praxe. Tato neproduktivní oblast se zdá být čím dál důležitější. Bankovní poradci si rychle osvojí vlastní prodejní techniky, ale často zůstávají v zajetých kolejkách a opomíjí spoustu dalších podnětů kolem.

Jako řešení bych viděla speciálně vytvořený vzdělávací program. Nikoli však na centrále v Praze, ale přímo v provozu na pobočkách. Každý z nás ví, že zkřížené ruce na prsou znamenají nepřístupnost, ale zaregistruje toto gesto poradce i v průběhu rozhovoru s klientem? ANONYMNÍ banka je naštěstí vybavena řadou skvělých interních lektorů, kteří se v rámci různých školení přemísťují po celé ČR. Proto by neměla téměř žádné náklady (vyjma případného ubytování a dopravy) na realizaci týdenního působení lektora na konkrétní pobočce. Celému spuštění toho vzdělávacího programu by předcházela zhruba měsíční příprava týmu lektorů, kteří by si ujasnili body, které chtějí v rámci školení obsáhnout. Následně by nastřádali potřebné materiály, podklady či videa, pro demonstrování konkrétní situace, se kterou se může bankovní poradce setkat. Poté by lektor vyrazil na jednotlivé pobočky. Byl by přítomen na schůzkách, po kterých by s poradcem rozebíral důležité neverbální okamžiky v průběhu jednání. Poskytl by poradci zpětnou vazbu a doporučení, jak se příště zachovat jinak, lépe. Neverbální komunikace nám kolikrát prozradí více, než se může na první pohled zdát. V rámci tohoto týdne by lektor poradcům zopakoval nejen základy řeči těla, ale také by připomněl různé prodejní techniky ke zvýšení úspěchu uzavření obchodu. Tento proces by bylo dobré praktikovat alespoň dvakrát do roka, aby si poradci tyto informace osvojovali a ve finále bezmyšlenkovitě reagovali. V rámci tohoto týdne by bylo dobré, kdyby měli poradci možnost poslechnout se také navzájem. Tzv. stínování se provádí u nových poradců, kteří jsou zpočátku přítomni jednání svých zkušenějších kolegů a snaží se od nich pochytit základy jednání i prezentace produktů. Nyní, když jsou i oni zkušení a zběhlí v produktech, by si mohli všimnout více neverbální stránky rozhovoru a prohlédnout si s odstupem reakci klienta na běžný rozhovor, který často vede i on sám.

Bankovní poradci nyní využívají spolupráci se specialistou prodejních dovedností. Ten je přítomen na schůzce, ale zaměřuje se spíše na dodržování nastavených standardů průběhu jednání, jak je to vyžadováno vedením banky a následně ověřováno formou tzv. utajených nákupů neboli mystery shoppingů. Následně s poradcem rozebírá nákupní signály, formu a rozsah nabídnutých resp. nenabídnutých produktů a zadávají si konkrétní cíle nápravy do příštího setkání. Bohužel těchto specialistů je jen málo na velké množství poboček a zavítají tak na každou pobočku jedenkrát do měsíce, kde stráví jeden den. Tento jeden den se dá označit za hektický, protože je sám na všechny poradce a hledá se skulinka mezi naplánovanými schůzkami a neplánovaně přichozími klienty, aby bylo možné poradci poskytnout zpětnou vazbu. U poradců to může vyvolávat stres a určité nepohodlí.

Lektor nového vzdělávacího programu by úzce spolupracoval se zmiňovaným specialistou prodejních dovedností a společně by dodávali poradcům jistotu silného zázáemí pro jejich práci.

Úkonů, které musí bankovní poradce během jednoho rozhovoru s klientem provést, je opravdu hodně: poznamenání informací od klienta, hledání užítku, poskytnutí informací o produktech, bezchybné zadávání dat do systému, komplementace dokumentů, hlídání času na další schůzku, vhodná volba slov, bankovní standardy (úsměv, podání ruky), plnění prodejního plánu, pomoc tápající kolegyni, zvonění telefonu, fronta čekajících klientů... A mezi tím vším ještě všímání si non verbální komunikace a prodejních signálů. Bezvadné zkombinování těchto činností vyžaduje nemalé množství času, energie, trpělivosti a píce. Postupně si však tuto techniku poradci osvojí, jako si osvojili vše dosavadní.

*Vyjádření ředitele:* „Souhlasím, banka investuje nemalé částky do vzdělávání zaměstnanců. Nový prodejní koncept učí obchodníky více naslouchat a reagovat na neverbální komunikaci klienta. Každopádně je to běh na delší trať.“

## **Další náměty na zlepšení**

### **3. Občerstvení pro klienty na pobočce**

*Vyjádření ředitele:* „Souvisí s již zmiňovanou přípravou redesignu poboček, nicméně již v tuto chvíli má možnost bankovní poradce nabídnout klientovi vodu, ev. kávu/čaj z nákladů banky.“

### **4. Dva spolumajitelé u běžného účtu**

*Vyjádření ředitele:* „Domnívám se, že tento námět odporuje platné právní úpravě. Majitel účtu musí být vždy jasně identifikován. Alternativou je zřízení účtu pro různé právní formy obchodních společností (s. r. o., a. s., v. o. s.), případně sdružení.“

### **5. Dvě platební karty k účtu v základu zdarma**

*Vyjádření ředitele:* „Zajímavý námět, předám na útvar marketingu.“

### **6. Výběr zdarma z bankomatů jiných peněžních ústavů**

*Vyjádření ředitele:* „Banka neplánuje zavedení výběru z bankomatů JPÚ zdarma. Důvodem je jednak slušné pokrytí bankomaty naší banky, jednak preferencí přímých plateb kartami, které jsou vždy bez poplatku.“

### **7. Bankomaty s menšími bankovkami než 500 Kč**

*Vyjádření ředitele:* „Zatím v sídlech okresních poboček, nákladná operace na změnu vypláčeného nominálu. Možnost bezplatného rozměnění hotovosti na pokladnách poboček. Preference bezhotovostního placení, které je v současné době hodně rozšířeno.“

### **8. Internetová aplikace pro obchodování s cennými papíry**

*Vyjádření ředitele:* „S námětem souhlasím. Online obchodování s cennými papíry se připravuje, předpokládané spuštění ve II. Pololetí letošního roku.“

### **9. Větší využití pokladníků**

*Vyjádření ředitele:* „Souhlasím. Rok 2015 bude m. j. rokem intenzivního zapojení pokladníků do obchodování, resp. podpory bankovním poradcům.“

## 6 Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na zjištění, jak klienti vnímají nastolenou firemní kulturu ANONYMNÍ banky. Výsledky provedeného dotazníkového šetření jsou dle mého názoru pro danou společnost více než dobré.

Základním kamenem společnosti je dlouhodobý profesionální vztah se zaměstnanci i klienty založený na otevřené oboustranné komunikaci. Klienti banku opravdu vnímají jako profesionálního a důvěryhodného partnera při řešení jejich finančních záležitostí. Vyjádřili se tak u otázek č. 11. a 14, kde až 90 % respondentů upřednostňuje dlouhodobější jednání s jedním bankovním poradcem, který si postupně získává klientovu plnou důvěru (viz. Graf 13). Tento vztah může mírně narušit diverzita společnosti, kterou představuje interní mobilita zaměstnanců. Na většinu pracovních míst je předpokládána doba, po které by měl daný zaměstnanec na pozici působit. Poté má reálnou možnost přestupu na jinou pracovní pozici. Jedná se o klasický kariérní růst, který však může nabourávat zmíněnou vizi společnosti. S rostoucí konkurencí a zrychlujícím se životním stylem jsou na zaměstnance společnosti kladeny čím dál větší nároky. Tím dochází i ke zvýšené fluktuaci přijímaných zaměstnanců, což také nekorresponduje s vizí banky. Tento problém můžeme však považovat za globální a týká se tak mnoha dalších společností z různých odvětví.

Stejně pozitivně dopadly i základní hodnoty společnosti: profesionalita, týmový duch a inovace. Klienti si všímají chování mezi bankovními poradci navzájem a dle jejich názoru navzájem spolupracují a jsou diskrétní (viz. Graf 16). Bohužel i sebevětší ohleduplnost a diskrétnost poradce vždy nestačí. V jejich neprospěch hrají dispozice většiny poboček, které neumožňují dostatečnou vzdálenost mezi jednajícími a čekajícími. Tomuto tématu jsem se věnovala v podkapitole 3.3.3.1, kde 84 % respondentů vyjádřilo spokojenost s prostředím pobočky (viz. Graf 8). Nespokojení klienti poukazovali například na již zmiňovanou nedostatečnou diskrétní zónu. Tento nedostatek můžeme považovat za rozporuplný s vizí společnosti o budování dobrých vztahů s klienty. Společnost klade důraz na respektování soukromí a důvěrnost dat klientů. Ale právě nedostatečné diskrétní zóny mohou být pro klienty limitující, ať už ve smyslu otevřenosti před bankovním poradcem, tak i vezmeme-li v potaz velikosti měst, kde spousta lidí zná navzájem.



Velkým a důležitým pozitivem pro společnost je, že její klienti nepostrádají absenci vyvolávacího systému. Vize společnosti je právě taková, že k tomuto systému nechce ani v budoucnu vůbec přistupovat. Vše by mělo fungovat na bázi plánovaných schůzek mezi klientem a bankovním poradcem. A jak z výsledků vyplývá, tato vize opravdu funguje (viz. Graf 9).

Zmiňována byla i inovace. Velmi dobrým znamením pro společnost je, že až 91 % respondentů je otevřeno inovacím (viz. Graf 17). Otázkou tedy je, jak tuto příležitost uchopit a co možná nejdříve ji přeměnit ve prospěch samotné společnosti.

Z výsledků dotazníkového šetření lze odvodit, že bankovní poradci dodržují nastavené etické zásady jednání, jako jsou čestnost, slušnost, svědomitost a konání v dobré víře. Svědčí o tom stoprocentní spokojnost respondentů s řešením jejich požadavků, se kterými přišli na pobočku (viz. Graf 14). Čtvrtina respondentů si jako první spojitost s ANONYMNÍ bankou vybavilo dobrou zkušenost (viz. Graf 7). Dále můžeme konstatovat, že k dobré komunikaci přispívá také nízká míra užívání bankovního slangu při jednáních (viz. Graf 12). Je tedy zřejmé, že bankovní poradci hrají ve společnosti obrovskou roli. Dá se říci, že úplně nejdůležitější roli ve smyslu propagace a reprezentace společnosti vůči klientům. Však také samotní respondenti uvedli, že nejvíce upoutají jejich pozornost o daném produktu informace od bankovních poradců (viz. podkapitola 3.3.3.3).

V podkapitole 3.2.1.4 je zmínka o zavádění nových postupů s technologií ve společnosti, za účelem šetrnějšího chování k životnímu prostředí. Banka chce, aby klienti více využívali internetového bankovníctví a to nejen na kontrolu svých financí, ale také na elektronické uzavírání vybraných produktů. Cílem je značná úspora papíru a ulehčení administrativě. Z vyhodnocení odpovědí v dotaznících je zřejmé, že klienti stále upřednostňují osobní formu komunikace, ale podíl využívání internetového bankovníctví se stále zvyšuje (viz. Graf 11). Dá se říci, že řešení v podobě elektronické si vyžaduje dnešní trh. Jedná se o reakci na požadavky klientů i vstup nových nízkonákladových konkurenčních bank na trh.

A s jakými požadavky klienti nejčastěji zavítají raději osobně do banky? Jedná se o čtyři stěžejní a vyrovnaně zastoupené oblasti: servis, financování, pokladní činnost a investování (viz. Graf 15). Obrovský potenciál spatřují zejména v pokladní činnosti, kam zavítá každý čtvrtý klient.

Aby si společnost udržela svoji konkurenční schopnost a prověřovala si profesionální vystupování svých zaměstnanců, zavedla tzv. kontrolní nákupy. Ty mají za cíl identifikovat případné nedostatky a poskytnout zpětnou vazbu na zavedený systém. Na základě zjištěných poznatků může společnost provádět změny a vylepšovat své postupy k naprosté dokonalosti v souladu s požadavky rychle se měnícího trhu.

V otázce č. 19 dotazníkového šetření se měli respondenti zamyslet nad výhodami využívání služeb ANONYMNÍ banky a dát tak zpětnou vazbu, co je důvodem jejich spokojenosti a setrvání právě u této banky. Odpovědi byly různorodé, ale v podstatě se daly rozdělit do několika skupin. Pro nejvíce respondentů je rozhodující dostupnost banky v případě potřeby a to nejlépe poblíž místa bydliště. Pro další skupinu je rozhodující rychlost, spolehlivost, stabilita, efektivnost, srozumitelnost, jistota, historie nebo vstřícnost. Třetí skupina respondentů vyzdvihuje práci bankovních poradců jako je osobní přístup, stálý osobní bankéř, profesionalita, výborné poradenství, dobrá zkušenost s jednáním poradce a celkové spolupráce. Čtvrtá skupina nemůže porovnat, protože nikam jinam nechodí a tudíž nemá zkušenost s jinou bankou. Tento aspekt je pro banku významný, protože svědčí o tom, že klienti jsou spokojeni a nemají tak potřebu porovnávat banky či vyhledávat něco lepšího. Další skupina respondentů oceňuje to, že se jedná o klasickou kamennou banku s velkým množstvím poboček a početnou sítí vlastních bankomatů. Menší část respondentů zmiňuje výhodné vedení účtu zdarma, zatím nižší poplatky za některé služby, vzpomněli na ušetřené peníze na úrocích u hypoték nebo zmiňují bezproblémové fungování produktů.

Na základě výsledků získaných díky výzkumu provedeného dotazníkovým šetřením, byly ověřovány hypotézy stanovené v úvodu diplomové práce. K ověření pravdivosti jednotlivých hypotéz jsem využila  $\chi^2$  test o nezávislosti v kontingenční tabulce. Na základě těchto výsledků lze vyvodit tyto závěry.

1. Čím starší věková kategorie, tím spíše upřednostňují osobní kontakt.
2. Věk klienta nesouvisí s otevřeností k inovacím.

O platnosti jednotlivých hypotéz musíme vzít v úvahu počet dotazovaných respondentů. Zjištěné výsledky a výsledky z nich by se mohly lišit, pokud by bylo dotazníkové šetření provedeno u většího počtu respondentů.

Výsledky analýzy firemní kultury ANONYMNÍ banky mohou být podkladem pro personální práci, aby se firemní kultura posunula žádoucím směrem. Výhodou průzkumů firemní kultury je zejména možnost systémového řízení a cílených opatření personální práce. Průzkum firemní kultury může vhodným způsobem doplňovat průzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců.

## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a. s., 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. První vydání. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1996. 344 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [5] HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994. 304 s. ISBN 80-85424-40-1.
- [6] Jirikoukal.com. [on-line]. Dostupné z: <<http://www.jirikoukal.com>>
- [7] JOBBER, David; LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. Vydání první. Praha: Computer Press®, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [8] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1.
- [9] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press s. r. o., 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] KRÁL, Petr. *Firemní kultura v čase změn*. [on-line]. 2008 [cit. 2014-10-12]. Dostupné z: <<http://www.jobs.cz/poradna/firemni-kultura-v-case-zmen>>
- [12] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [13] LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

- [14] NĚMEC, Petr. *Public relations: Zásady komunikace s veřejností*. Vydání 1. Praha: Management press, 1993. 114 s. ISBN 80-85603-26-8.
- [15] OTT, Richard. *Vytváření poptávky*. Vydání 1. Praha: GRADA Publishing, 1995, 224 s. ISBN 80-7169-205-0.
- [16] PATERA, Jan. *I banka může mít úžasnou pobočku. Nejlepší najdete v San Franciscu*. [on-line]. 2014 [cit. 2014-12-02]. Dostupné z: <[http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/obchod/i-banka-muze-mit-uzasnou-pobočku-nejlepsi-najdete-v-san-franciscu\\_322733.html](http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/obchod/i-banka-muze-mit-uzasnou-pobočku-nejlepsi-najdete-v-san-franciscu_322733.html)>
- [17] PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura*. Praha: Grada a. s., 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [18] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu*. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [19] Podnikátor.cz. [on-line]. Dostupné z: <<http://www.podnikator.cz>>
- [20] ROŠICKÝ, Stanislav; MAREŠ, Svatopluk; ŠTYRSKÝ, Jiří; HÁLEK, Vítězslav; KRUPKA, Vladimír. *Marketing XXL*. Prvé vydanie. Bratislava: DonauMedia, s. r. o., 2010. 672 s. ISBN 978-80-89364-14-5.
- [21] Studentske.cz. [on-line]. Dostupné z: <<http://www.studentske.cz>>
- [22] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha:Aspi, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [23] TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada, 2000. 320 s. ISBN 80-7169-997-7.
- [24] TYSON, Shaun; JACKSON, Tony. *Organizační chování*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1997. 232 s. ISBN 80-7169-296-4.
- [25] VítězslavHálek.info. [on-line]. Dostupné z: <<http://halek.info>>
- [26] VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. I. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury (Lukášová, 2010, s. 27) .....	16
Obrázek 2: Determinanty firemní kultury (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 27 - 28) .....	18
Obrázek 3: Složky modelu „7 S“ (Pitra, 2007, s. 297) .....	20
Obrázek 4: Vliv kultur na firemní kulturu (Šigut, 2004, s. 30) .....	21
Obrázek 5: Typy kultur podle výrazných determinantů .....	26
Obrázek 6: Typy kultur a organizační struktury (Handy, 1985, in Bělohlávek, 1996, s. 113) .....	27
Obrázek 7: Základní dimenze činností (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 40) .....	29
Obrázek 8: Křivka životního cyklu výrobku (Jobber, Lancaster, 2001, s. 15) .....	34
Obrázek 9: Křivka poptávky (Jobber, Lancaster, 2001, s. 18) .....	36
Obrázek 10: Bod rovnováhy výnosů a nákladů (Jobber, Lancaster, 2001, s. 19) .....	37
Obrázek 11: Stadia nakupování (Jobber, Lancaster, 2001, str. 69) .....	41
Obrázek 12: Soubor nástrojů PENCILS (Rošický, Mareš, Štyrský, Hálek a Krupka, 2010, s. 175) .....	43
Obrázek 13: Cíle a cílové skupiny přímé marketingové komunikace .....	45
Obrázek 14: Jednotná marketingová komunikace .....	47
Obrázek 15: Proces motivace (Armstrong, 2005, s. 160) .....	50
Obrázek 16: Maslowova pyramida potřeb (vlastní interpretace) .....	51
Obrázek 17: Možnosti výběru vzdělávání (Armstrong, 2005, s. 506) .....	53
Obrázek 18: Proces komunikace (Bělohlávek, 1996, s. 233) .....	55
Obrázek 19: Komplexní schéma marketingových vztahů .....	59
Obrázek 20: Modernizace pobočky Vysoké Mýto (vlastní interpretace) .....	83

## Seznam grafů

Graf 1: Počet respondentů.....	67
Graf 2: Věková struktura .....	67
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	68
Graf 4: Délka využívání služeb banky.....	68
Graf 5: Zdroj příjmů .....	69
Graf 6: Domácí pobočka.....	69
Graf 7: Nemateriální artefakty.....	70
Graf 8: Spokojenost s prostředím pobočky.....	72
Graf 9: Absence vyvolávacího systému.....	73
Graf 10: Dress code .....	74
Graf 11: Forma komunikace .....	75
Graf 12: Užívání slangu.....	76
Graf 13: Vztah mezi bankovním poradcem a klientem .....	77
Graf 14: Spokojenost s řešením požadavků.....	78
Graf 15: Důvod návštěvy pobočky.....	79
Graf 16: Vztah mezi bankovními poradci.....	79
Graf 17: Otevřenost inovacím.....	80

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Determinanty firemní kultury (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 29).....	19
Tabulka 2: : Teoretický model vztahu kultury a výkonnosti firmy (Lukášová, Nový, 2004, s. 60).....	31
Tabulka 3: Výhody a nevýhody média (Bělohlávek, 1996, s. 237).....	56



## **Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Statistické ověření hypotéz



5. Jak dlouho jste klientem ANONYMNÍ banky?

A) méně než rok B) 1 – 2 rok C) 3 – 5 let D) 6 – 10 let E) 11 – 15 let F) 16 a více

6. Jaká je Vaše domácí pobočka?

A) Svitavy B) Litomyšl C) Vysoké Mýto D) Jevíčko E) Moravská Třebová  
F) Polička

7. Jaké první slovo Vás napadne ve spojení s názvem ANONYMNÍ banka?

.....

8. S jakým prvkem máte spojenou ANONYMNÍ banku?

- Logo společnosti  
 Barvy společnosti  
 Konkrétní poradce  
 Konkrétní reklama  
 Dobrá zkušenost  
 Špatná zkušenost  
 Jiné .....

9. Vyhovuje Vám prostředí pobočky (čistota, uspořádání stolů poradců, využívaný nábytek, viditelná označení orientování se na pobočce, diskrétní zóna, čekací zóna, četnost propagačních materiálů, )?

A) ano B) ne

Pokud ne, uveďte prosím konkrétní prvek, který byste zlepšil/a, změnil/a:

.....

10. Postrádáte absenci vyvolávacího systému?

- A) ano, protože:  trvá dlouho, než si mě některý z poradců všimne – cca .....minut  
 nevím, ke komu můžu jít řešit svoji záležitost  
 mě předbíhají lidé, kteří přišli až po mně  
 jiné: .....
- B) ne, protože:  mě vždy osloví některý z poradců a domluvíme další postup

- si s poradcem domlouvám přesný termín schůzky  
 jiné: .....

11. Jaká forma propagace produktů upoutá Vaši pozornost? (očísľujte 1 - 5 od nejvíce po nejméně)

- vyvěšené reklamní cedule na pobočce  
 produktové prospekty na pobočce  
 informace na internetu, internetových stránkách společnosti či v internetovém bankovníctví  
 reklama v médiích (rádio, televize, tisk, internet)  
 informace získané od bankovního poradce

12. Jaký je Váš názor na „dress code“ (oblečení) poradců v bance:

- A) k bankovnímu prostředí patří společenské oblečení  
B) nevadí mi, když je poradce oblečen méně formálně, ale přesto reprezentativně  
C) nevšímám si, tento aspekt není pro mě důležitý

13. Upřednostňujete raději osobní komunikaci s bankovním poradcem nebo si vše řešíte přes internetové bankovníctví?

- A) upřednostňuji osobní komunikaci, do banky zavítám asi ..... krát ročně  
B) pokud nemusím, tak do banky nechodím, vše řeším přes internet  
C) pokud nemusím, tak to banky nechodím, internetové bankovníctví také příliš nevyužívám

14. Jak vnímáte vztah mezi Vámi a Vaším bankovním poradcem?

- A) k poradci mám plnou důvěru, spolupracujeme dlouhodobě, jednáme pouze s ním  
B) k poradci mám důvěru, upřednostňuji řešení svých záležitostí s jedním poradcem, nemám však problém si zvyknout na nového poradce  
C) k poradci nemám žádný vztah, je mi jedno, s kým jednáme  
D) k poradci nemám žádný vztah, často se můj osobní bankovní poradce mění  
E) k poradci nemám žádný vztah, do banky často nechodím, vše řeším přes internetové bankovníctví

15. Jak jste spokojeni s řešením Vašich aktuálních požadavků, se kterými na pobočku přijdete?

- A) spokojenost, okamžitě mi bylo navrženo řešení, bankovní poradce si věděl rady
- B) spokojenost, bankovní poradce si sice nevěděl okamžitě rady, avšak požadované informace mi předal později
- C) nespokojenost, bankovní poradce si nevěděl rady, slíbené informace mi ani později nesdělil
- D) nespokojenost, dlouhé čekání, odešel jsem bez požadovaných informací

16. Jakou oblast požadavků byste označil/a jako nejčastější důvod k Vaší návštěvě pobočky?

- A) servisní požadavky (nastavení trvalých plateb, kontrola zůstatku, bezhotovostní platba...)
- B) pokladní činnost (vklad, výběr)
- C) oblast financování (nový úvěr, úprava stávajícího úvěru)
- D) oblast spoření, investování
- E) oblast pojišťovnictví

17. Jak na Vás působí vztah mezi poradci na pobočce? (můžete vybrat více odpovědí)

- jednají jako tým, navzájem si pomáhají
- pracují samostatně, vzájemně si nepomáhají
- jednají diskrétně vůči ostatním klientům
- často na sebe „pokřikují“ od stolu
- jiný názor: .....

18. Stává se Vám, že bankovní poradce užívá při vysvětlování „bankovní slang“, kterému často nerozumíte?

- A) ano, poradci vše odsouhlasím, i když tomu moc nerozumím
- B) ano, neváhám se však zeptat, co si pod daným výrazem mám představit
- C) ano, v bankovníctví se však orientuji a daným výrazům rozumím

D) ne, bankovní poradce se vyjadřuje srozumitelně, neužívá příliš slangových výrazů, případně je ihned sám vysvětlí

19. V čem vnímáte výhodu využívání služeb ANONYMNÍ banky oproti jiným bankám?

.....

20. Napadá Vás něco, co v ANONYMNÍ bance postrádáte při porovnání s ostatními bankami?

.....

21. Jste otevřeni inovacím? Necháte si od bankovního poradce poradit lepší produkt, než který doposud využíváte?

A) ano, nemám problém se změnou produktů, pokud je to pro mě výhodnější a bankovní poradce mi to dostatečně vysvětlí

B) ne, jsem konzervativní, novinkám příliš nedůvěřuji

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

## STATISTICKÉ OVĚŘENÍ HYPOTÉZ

### 1. Čím starší věková kategorie, tím spíše upřednostňují osobní kontakt.

Dvourozměrná tabulka

Věk	Forma komunikace			Součet
	osobní	internet	žádná	
15-25	6	6	3	15
26-35	9	10	0	19
36-45	16	16	1	33
46-55	18	10	0	28
56-65	9	3	0	12
66 a více	5	0	0	5
Součet	63	45	4	112

Očekávané relativní četnosti  $\Psi_{ij} = (n_{i.} * n_{.j}) / n$

Věk	Forma komunikace			Součet
	osobní	internet	žádná	
15-25	8,4375	6,026786	0,535714	15
26-35	10,6875	7,633929	0,678571	19
36-45	18,5625	13,25893	1,178571	33
46-55	15,75	11,25	1	28
56-65	6,75	4,821429	0,428571	12
66 a více	2,8125	2,008929	0,178571	5
Součet	63	45	4	112

Relativní čtvercové odchylky

0,704167	0,000119	11,33571
0,266447	0,733344	0,678571
0,353746	0,566673	0,027056
0,321429	0,138889	1
0,75	0,688095	0,428571
1,701389	2,008929	0,178571

$$\frac{(n_{ij} - \Psi_{ij})^2}{\Psi_{ij}}$$

Součet relativních čtvercových odchylek

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{|n_{ij} - \Psi_{ij}|^2}{\Psi_{ij}}$$

Testové kritérium:  $G = 21,88171$

Hladina významnosti:  $\alpha = 0,05$

Spolehlivost = 0,95

Stupeň volnosti:  $df = (r-1)*(s-1) = 10$

$\chi$  kvadrát: funkce CHINV ( $\alpha; df$ ) = 18,30704

Přesná hodnota významnosti - p-hodnota: funkce CHIDIST( $G; df$ ) = 0,015719

$p < \alpha \rightarrow H_0$  zamítáme na hladině významnosti  $\alpha = 5\%$ . Upřednostňování osobní formy komunikace je závislá na věku klienta.

## 2. Mladší generace jsou otevřenější inovacím.

Dvourozměrná tabulka

Věk	Inovace		Součet
	ano	ne	
15-25	14	1	15
26-35	15	4	19
36-45	31	2	33
46-55	27	1	28
56-65	11	1	12
66 a více	4	1	5
Součet	102	10	112



Očekávané relativní četnosti  $\Psi_{ij} = (n_{i.} * n_{.j}) / n$

Věk	Inovace		Součet
	ano	ne	
15-25	13,66071	1,339286	15
26-35	17,30357	1,696429	19
36-45	30,05357	2,946429	33
46-55	25,5	2,5	28
56-65	10,92857	1,071429	12
66 a více	4,553571	0,446429	5
Součet	102	10	112

Relativní čtvercové odchytky

0,008427	0,085952
0,306667	3,128008
0,029804	0,304004
0,088235	0,9
0,000467	0,004762
0,067297	0,686429

$$\frac{(n_{ij} - \Psi_{ij})^2}{\Psi_{ij}}$$

Součet relativních čtvercových odchylek

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - \Psi_{ij})^2}{\Psi_{ij}}$$

Testové kritérium:  $G = 5,610052$

Hladina významnosti:  $\alpha = 0,05$

Spolehlivost = 0,95

Stupeň volnosti:  $df = (r-1)*(s-1) = 5$

$\chi$  kvadrát: funkce CHINV ( $\alpha; df$ ) = 11,0705

Přesná hodnota významnosti - p-hodnota: funkce CHIDIST( $G; df$ ) = 0,346029

$p > \alpha \rightarrow H_0$  nezamítáme na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$ . Pozitivní postoj k inovacím není závislý na věku klienta.