

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostního managementu

Katedra managementu a informatiky

Prvky zvyšující image organizace

Diplomová práce

Elements enhancing the image of the organization

Diplom thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D.

AUTOR PRÁCE

Bc. Bc. Roman LIPKA

PRAHA
2022

Čestné prohlášení

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

V Praze, dne 10. 2. 2022

Bc. Bc. Roman LIPKA

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce PhDr. Petrovi Jedinákovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Tématem diplomové práce je zamyšlení se nad možnostmi zvýšení image organizace. Pokud pominu úvod, cíl a metodiku práce, základním obsahem jsou dvě části práce zabývající se teorií a část praktická, kde se zabývám konkrétní organizací. Nejdříve jsou vysvětleny základní pojmy firemní image, její struktura a druhy. V druhé části budou zmíněny prvky firemní identity, jejich důležitost a vzájemné působení. Ve třetí a čtvrté části je představena a následně analyzována společnost M.A.S. Automation a.s., dále jen MAS z hlediska identity a image. Následuje popis výsledků, vyhodnocení celé práce ve vztahu k předem vytyčeným cílům a doporučení na možnou změnu image ve snaze „být lepší“.

KLÍČOVÁ SLOVA

firemní image * firemní identita * firemní kultura * firemní komunikace

ANNOTATION

The topic of this dissertation is to think about the possibilities of increasing the image of the organization. Leaving aside the introduction, goal and methodology of the work, the main content consists of two parts of the work dealing with theory and a practical part, where I deal with a specific organization. First, the main concepts of corporate image, its structure and types are explained. The second part will mention the elements of corporate identity, their importance and interaction. In the third and fourth part, the company M.A.S. Automation a.s. is introduced and analyzed, hereinafter referred only to MAS in terms of identity and image. The following is a description of the results, evaluation of the whole work in relation to the pre-set goals and recommendations for a possible change of image in an effort to "be better"

KEYWORDS

corporate image * corporate identity * corporate culture * communication

OBSAH

ÚVOD	6
1 CÍLE A METODIKA PRÁCE	7
2 IMAGE A FIREMNÍ IDENTITA.....	8
2.1 IMAGE.....	8
2.1.1 Firemní image	8
2.1.2 Struktura a druhy image	9
2.1.3 Pravidla a budování image	11
2.1.4 Analýza image	12
2.2 FIREMNÍ IDENTITA.....	14
2.2.1 firemní kultura.....	15
2.2.2 firemní design.....	16
2.2.3 firemní komunikace	17
2.2.4 produkty a služby firmy.....	18
3 SPOLEČNOST M.A.S. AUTOMATION A.S.....	19
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	19
3.2 SLUŽBY A NABÍDKA.....	20
3.3 SWOT ANALÝZA	21
3.4 FIREMNÍ IDENTITA M.A.S. AUTOMATION, A.S.	23
3.4.1 Firemní design MAS	23
3.4.2 Firemní kultura MAS.....	25
3.4.3 Firemní komunikace MAS	26
3.4.4 Produkt MAS	27
4 ANALÝZA IMAGE MAS	29
4.1 CÍL, HYPOTÉZY A METODY VÝZKUMU.....	29
4.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	30
4.2.1 Popis dotazníku	30
4.3 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU PRO ZAMĚSTNANCE.....	31
4.4 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU PRO ZÁKAZNÍKY	42
5 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ	51
5.1 POROVNÁNÍ A POPIS VÝSLEDKŮ.....	51
5.2 VYHODNOCENÍ CÍLŮ.....	55
5.3 MOŽNÁ ZMĚNA IMAGE, DOPORUČENÍ.....	56
5.3.1 Kultura a zaměstnanecké benefity	57
5.3.2 Komunikace, informační systém.....	58
5.3.3 Design	58
5.3.4 Podpora prodeje, prezentace výrobků	59
ZÁVĚR	60
POUŽITÁ LITERATURA	61
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	63
SEZNAM TABULEK.....	64
SEZNAM ZKRATEK	65
SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Jak již název napovídá, diplomová práce se zabývá organizací, zejména firemní identitou a firemní image. Tyto prvky jsou důležité pro každou společnost, ať již se jedná o malé s.r.o. nebo velké akciové společnosti, proto je nutné se jimi v každé organizaci zabývat.

Právě image je jedním z faktorů, které napomáhají spotřebitelům, zákazníkům a konečným uživatelům rozlišovat a vybírat nezřídka mezi nepřehledným množstvím podobných firem a jimi nabízených služeb a produktů.

Každý z nás se setkal při výběru nějakého zboží nebo služby s myšlenkou nebo hodnocením nabízející firmy: „tady si to nepořídím, ta firma se mi nezdá ...“. A to nás ovlivnila image firmy, ať jsme o tom třeba ani nepřemýšleli.

Téma mě zajímalo zejména z hlediska porovnání a zjištění, zda moje rozhodování jako spotřebitele vůči firmám je správné, a na druhou stranu i proto, abych se vcítil do vedení společností, proč tak dbají na své jméno, proč se chovají, jak se chovají a proč neustále mění své logo, vystupování a další, na první pohled, maličkosti z celkového pojetí firmy.

Práce je rozdělena do několika částí. Druhá kapitola je souhrnem a přehledem základních pojmů z oblasti firemní identity a firemní image. Třetí část popisuje jednu konkrétní firmu, a sice společnost MAS, kde osobně pracuji na úrovni středního managementu. Zejména se budu blíže zabývat image a identitou této firmy, což je naplňuje čtvrtá kapitola.

V závěru jsou výsledky porovnány, je zhodnocena celá práce v kontextu s vytyčenými cíli a zamyšlení nad možností dalšího využití.

1 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Cílem práce je identifikovat, blíže popsat a analyzovat firemní image. S firemní image souvisí i firemní identita, která bude také popsána v teoretické části. Nejprve na teoretické úrovni, dle známých návodů a doporučení.

V kapitole 4 jsou pak teoretické znalosti aplikované na existující, strojírensko-automatizační, stále se rozvíjející firmu, kde se budu konkrétně zaměřovat na dané prvky a výsledkem by mělo být konkrétní doporučení nebo znalost jednotlivých elementů ovlivňující image.

Pro analýzu image této společnosti bude použito dotazníkové šetření pomocí metod, které budou blíže popsány v daných kapitolách. Dotazníkové šetření je v dnešní době nejdostupnější a nejkvalitnější metodou, zejména pak v elektronické formě. Dokáže oslovit poměrně velké spektrum respondentů v relativně krátkém čase a vzhledem k anonymitě dotazujících jsou výsledky přesné a vypovídající.

Jak již bylo zmíněno, s image úzce souvisí identita, proto bude sekundárním cílem této práce identifikovat prvky firemní identity dané firmy.

Zjištěné výsledky budou detailně popsány a doplněny odpovídajícím grafickým výstupem.

Autor se samozřejmě zamyslí nad dalším možným vývojem, případně bude navrženo vylepšení daného zjištění. Toto zhodnocení nalezneme v samotném závěru této práce.

2 IMAGE A FIREMNÍ IDENTITA

Tato dvě slova, image a identita, bývají zaměňována, zejména pak ve vztahu k nějaké organizaci. Může to být dáno i tím, že pokud by došlo ke zkrácení obou anglických názvů, *corporate identity* a *corporate image*, dostali bychom stejné označení *CI*. Blíže oba pojmy vysvětlím v následujících kapitolách.

2.1 Image

Asi každý má představu o tom, co je to image. Samozřejmě v každé profesi zaznamenáváme malé odlišnosti, ale obecně můžeme říci, že se jedná o celkový „styl“, kterým se, nebo něco představuje ve společnosti.

2.1.1 Firemní image

Každá organizace má svoji image. Image může mít jakoukoli podobu: silná, jasná nebo naopak fádňá, rozpolcená.

Image každé společnosti je souborem různých asociací, které si každý, kdo přichází do kontaktu s touto společností (ať přímo nebo zprostředkovaně), s ní spojuje.

Jedna z mnoha definic, které se objevují v literatuře, zní:

Image nám jako jednotlivcům umožňuje orientaci tím, že nahradí znalost: žádný člověk nemůže v současné době absorbovat a znát všechno, co se kolem něho děje. Image ovlivňuje naše chování, vytvoříme si o firmě či značce určitou představu a z té potom vyvozujeme rozhodnutí. Takže lze říci, že image do značné míry řídí naše chování.¹

Image lze chápat jako pomůcku pro zjednodušení našeho vnímání a jednání v běžném životě, jako představu, obraz či zdání o určitém objektu. Image organizace lze soudit podle rysů jako známost firmy, serióznost, profesionalita, úspěšnost, výkonnost, důvěryhodnost, atraktivnost, tradice, inovativnost,

¹ VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9, str. 109.

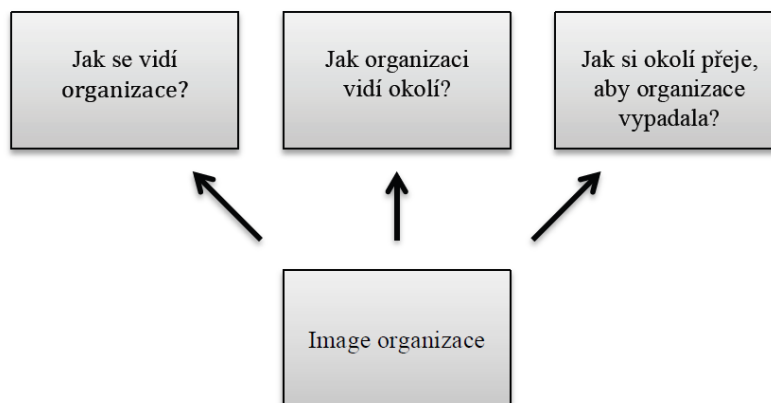
pružnost, dynamika, zákaznický přístup, společenská a ekologická ohleduplnost a přístup k veřejnosti.²

I když je image projev individuálního vědomí, má u řady skupin lidí společné prvky, příčiny a důsledky, což jí může definovat také jako skupinové vědomí. Pokud tyto skupiny lidí považují stejné vlastnosti firmy za důležité, dochází k vytvoření speciální (zvláštní) image. Jako příklad lze uvést image vynikajícího prodejce, image firmy, která dbá na životní prostředí, sociální program, poctivý odvod daní atd.³

2.1.2 Struktura a druhy image

Image je založena na celé řadě komponentů a jednotliví autoři si je utvářejí podle svého vnímání a zřejmě proto dodnes nebyla vytvořena žádná stálá zevšeobecněná struktura image.

Mezi základní složky (obrázek č. 1) firemní image je zákaznické vnímání zboží a služeb → „*jak organizaci vidí okolí*“, jež tato firma nabízí. Mezi další faktory uvádíme ochotu firmy stát si za svými výrobky a službami i v případě, že se něco pokazí → „*jak se vidí organizace*“. A v neposlední řadě vztah a chování ke svým zákazníkům → „*jak si okolí přeje, aby organizace vypadala*“.



Obrázek 1: složky image organizace

² FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualizované vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0, str. 45.

³ KUDERA, Jiří. *Moderní teorie firmy*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-954-3, str. 158.

Image je výsledkem interakce mezi člověkem a společností.

Image je ucelený a strukturovaný systém, dominující a tvárný, jehož celek znamená víc než souhrn jednotlivých částí.

Image je složen z objektivních, subjektivních, správných a nesprávných představ, názorů a zkušeností o určitém objektu.

Na základě toho, jak image ovlivňuje trh, jsou nejčastěji rozlišovány tyto tři typy image:⁴

- Druhový image – pro celý druh nebo skupinu zboží, kde hrají roli generalizované emociální vztahy určité třídy výrobků, může se vztahovat i na firmy a instituce. Lze rozlišovat širší druhové image (např. dopravní prostředky) a užší druhové image (např. osobní auta). Důležité je, že tento typ image pomáhá utvářet pozici výrobku určitého druhu v kontextu celé tržní situace.
- Produktový image – pro výrobek známý pod určitou značkou, který hraje významnou roli při orientaci spotřebitele v nabídce. Soustřeďuje se na vlastnosti výrobku, a to především na ty, kterými se odlišují od výrobků stejného nebo podobného druhu jiné značky. Tento druh image je důležitý v případech, kdy se spotřebitel nemůže orientovat v rozdílech mezi nabízenými výrobky.
- Firemní (podnikový image – je označován rovněž jako company nebo corporate image. Je určován kvalitou firmy a způsobem komunikace této kvality při přijímání veřejnosti, tedy tím, jak je konkrétní firma jednotlivými cílovými skupinami i širším okolím přijímána.

Vztah těchto tří skupin image je velmi těsný, že není možné v praxi uvažovat o každé skupině odděleně, ale musíme je posuzovat jako celek, pod kterým vystupují na trhu.

⁴ VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9, str. 112.

2.1.3 Pravidla a budování image

Firmy v dnešní době využívají k podpoře své image reklamu, výstavy, sponzorování společenských akcí apod.

Dokonce, tak jako ve všem, můžeme s image i soutěžit. Touto soutěží se zabývá společnost RHODOS, o.s. Tato společnost sestavila i 10 jakýchsi pravidel pro budování image:⁵

- Vstoupit do povědomí potenciálního zákazníka první, dříve než konkurence. První vjem je nejsilnější, nejsnáze zapamatovatelný, proto značka, která vytvoří novou kategorii produktů nebo služeb mívá velmi silné postavení.
- Při budování image pracujeme s vjemy, asociacemi a představami, které v praktickém marketingu musí být ukotveny na klíčové slovo, klíčová slova. Proto je prvním předpokladem úspěchu najít klíčové slovo, které bude pro cílový trh důležité.
- Neméně důležité je, aby klíčové slovo, které chceme použít pro naši značku, bylo výlučně „naše“. Pokud už je obsazené nikým jiným, je marné snažit se je získat pro sebe.
- Dalším krokem na cestě k budování image je najít dobře zapamatovatelné jméno a další symboly, které budou image podporovat.
- Vždy se nepodaří být prvním na trhu a vytvářet novou produktovou kategorii. I s pozicí druhého, třetího atd. hráče na trhu se dá pracovat. Naše marketingové snažení je potom závislé na tom, jakou pozici na pomyslném žebříčku produktů/služeb jsme na trhu schopni zaujmout. Čím se dostaneme na žebříčku výše, tím samozřejmě lépe.
- Při budování image se musíme držet toho, co zákazník o firmě ví, jaká je jeho zkušenost s jejími produkty, službami, jakou image si o firmě dosud vytvářel. Mluvíme o principu kontinuity.

⁵ RHODOS. Jak se dělá image. *10 pravidel*. [online]. [cit. 2021-09-18]. Dostupné z: <http://www.rhodosaward.cz/10-pravidel>.

- Dalším zlatým pravidlem, které při budování image platí, je dlouhodobost. Jednorázové kampaně, které se dokonce liší i svým zaměřením, znamenají, že ponecháváme příliš velký prostor pro působení konkurence, nahodilých vlivů apod., což vždy znamená, že nemáme vývoj image dostatečně pod kontrolou.
- Upřímnost v komunikaci je dalším prvkem, který se považuje za nadčasové pravidlo. Jako velmi efektivní způsob působení na potenciální zákazníky se prokázala kombinace upřímnost v přiznání negativních prvků v image našeho produktu, které lze změnit v pozitivum.
- Informace a zpětná vazba. Budovat image bez spolehlivé zpětné vazby, tj. informací o tom, jak je naše značka vnímána ve srovnání s konkurenty, je vždy střelbou na cíl se zavázanýma očima. Někdy to může vyjít, ale častěji ne.
- Přínosy a náklady. Odlišená a pozitivní image, kterou sdílejí potenciální zákazníci ve velkém počtu, prokazatelně vede k vyššímu podílu na trhu a k vyšším prodejům. Tato vidina je hnacím motorem budování velkých a silných značek a vysvětluje, proč se tak „měkká“ kategorie jako je image, stává středem zájmu podnikatelského rozhodování.

Vybudovat velkou a silnou značku, která přinese velký tržní podíl, je záležitostí finančně náročnou (pokud zůstaneme na poli ekonomických úvah).

K vytvoření pozitivní image přispívá hlavně dokonalá kvalita produktu, spolehlivý servis, rozumná cena, trvalý inovační proces a systematická práce firmy ve prospěch stakeholderům.⁶

2.1.4 Analýza image

Jedná se o komplexní metodický postup zkoumání, zda jsou propagační prostředky v dané firmě dostatečně účinné a zda je dobře zvolena celková komunikační koncepce.

⁶ KOHOUT, Jaroslav. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 8072610066, str. 36.

Aby bylo možné image analyzovat, musí být sdílená. Analýza se poté zaměřuje na psychologické a sociální stránky rozhodovacího nákupního procesu, který image ovlivňuje.⁷

Velkou roli při analýze image hrají nejen současní a potenciální zákazníci, ale také široká veřejnost. Důležité postavení má v analýze i tradice, značka, postavení mezi konkurencí a všechny aktivity, které budují dobré vztahy s veřejností. Jejím cílem je zjištění emocionálních předností a motivačních účinků komunikace z pohledu respondenta.⁸

Analýza image tak slouží k psychologickému poznání trhu a představuje zároveň komplexní přístup k měření účinnosti propagace s postižením motivační stránky komunikačního procesu.⁹

Analýzu image je vhodné provádět především v následujících případech. Pokud má firma dlouhodobě horší výsledky, než bylo očekáváno, a pomocí dat není možné vysvětlit, proč nebylo kýženeho výsledku dosaženo. Dále pak také provádíme analýzu image, pokud se podnik rozhodne otevřít další svoji pobočku či zavádí novou značku; díky analýze by se podniku mělo podařit minimalizovat riziko z chystaných změn. Mezi hlavní důvody, proč analyzovat image podniku, je také možné zařadit novou konkurenci. Pokud se totiž nová konkurence objeví, je zapotřebí prozkoumat pozici společnosti v nových podmínkách konkurenčního prostředí. Vždy je doporučováno provádět analýzu image v určitých pravidelných intervalech, aby bylo možné později výsledky analýz srovnávat.¹⁰

Do analýzy se musí promítnout následující tři komponenty:

- Emoce – hodnocení na základě pocitů
- Poznání – subjektivní stav o daném objektu

⁷ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 8024700530, str. 229.

⁸ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN isbn80-247-0966-x, str. 78.

⁹ PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071692999, str. 168.

¹⁰ VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9, str. 144.

- Aktivní – aktivita spojená s tímto objektem.

Neexistuje jedna standardní metoda, jednotlivé metodické přístupy a postupy volíme individuálně ve vztahu ke konkrétnímu zadání. Většinou jde o kombinaci kvalitativních metod, ale lze využít i kvantitativní postupy tam, kde lze kvantifikaci a vyhodnocení statistických údajů provést.¹¹

Blíže jednotlivé metody popíši v kapitole 4, kde bude provedena konkrétní analýza image.

2.2 Firemní identita

Tak jako u každého pojmu, i zde máme několik možných definic.

Obecně můžeme říci, že identita je určení neboli identifikace něčeho nebo někoho.

Firemní identita je strategicky naplánovaná představa, vycházející z podnikové filosofie a z dlouhodobého podnikatelského cíle. Tuto představu musí potvrzovat chování firmy a veškerá komunikace uvnitř i navenek, neboť plánovaná firemní identita přestává být snem jedině tehdy, je-li neustále a důsledně stvrzována konkrétním působením organizace.¹²

Podniková identita je určena jako jedinečnost, specifická, originalita a nezaměnitelnost projevu podniku především ve vztahu k vnějšímu ekonomickému a sociálnímu okolí.¹³

Firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii a vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty. Je definována různým způsobem, ale její podstata spočívá v komplexnosti obrazu a je tvořena řadou nástrojů, které onu komplexnost, ucelenost vytvářejí. Nejde tedy pouze o vzhled či vizuální styl. Identitu tvoří čtyři základní prvky:¹⁴

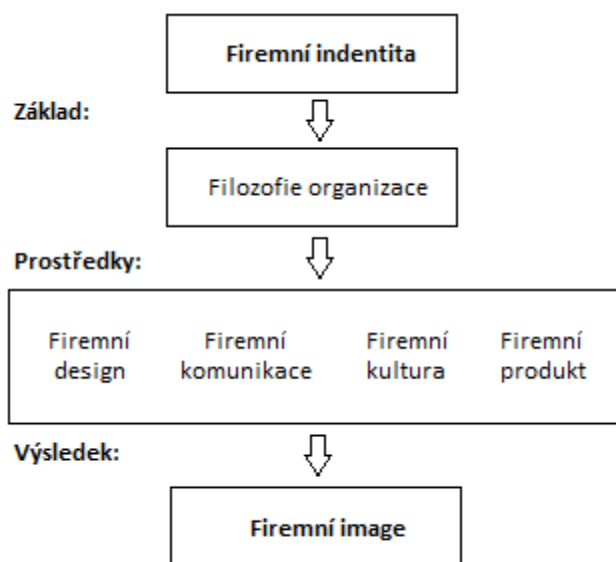
¹¹ VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9, str. 147-148.

¹² HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9, str. 74.

¹³ ŽÁK, M., 2002. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozšířené vydání. Praha: Linde. ISBN 8072013815.

¹⁴ VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9, str. 147-148, str. 42.

- Firemní kultura
- Firemní design
- Firemní komunikace
- Produkty a služby firmy



Obrázek 2: struktura firemní identity

Výše popsané závislosti jsou vidět na obrázku č. 2.

2.2.1 firemní kultura

K image firmy významně přispívá celá její kultura. Podniková kultura neboli Corporate Culture (CC), která se vyvíjí dlouhodobě a je závislá na mnoha faktorech (např. národních zvláštnostech), se projevuje různými formami, a to navenek i dovnitř, dále materiálně, kdy jsou formy zjevné, a nemateriálně, kdy jsou tyto formy zaznamenány psychikou jednotlivců a skupin.¹⁵

Pojem kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván. Kultura je na jedné straně výsledkem adaptace, na

¹⁵ ŽÁK, M., 2002. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozšířené vydání. Praha: Linde. ISBN 8072013815, str. 40

druhé straně je ale také nástrojem adaptace sociálních skupin na podmínky, ve kterých žijí. Je to dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jeho přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování sdílené skupinou. Tyto atributy představují obsah kultury, které jsou pro každou skupinu specifické a jsou předávány prostřednictvím učení.¹⁶

Organizační kultura je soubor základních přesvědčení, hodnot postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, citění a chování členů (zaměstnanců) organizace.

2.2.2 firemní design

Firemní design neboli „jednotný vizuální styl“ stanovuje pravidla používání jednotlivých prvků a komponent tak, aby byly v souladu s celkovou identitou firmy. Jeho grafická podoba by měla být zakotvena v písemné podobě v tzv. grafickém manuálu (design manuálu), který přesně definuje využívání tohoto stylu. Podstatou vizuální identity firmy je všechno, čím se daná firma odlišuje na trhu od ostatních a na základě čeho ji můžeme identifikovat. Firemní design vytváří:¹⁷

- název firmy a způsob jeho prezentace,
- logo neboli značka pro zviditelnění a odlišení produktu,
- písmo,
- firemní barvy,
- propagační prvky a tiskoviny,
- označení budov či způsob úprav jejich interiérů,
- oděvy zaměstnanců,
- grafika obalů, dárkové předměty.

¹⁶ LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, str. 12.

¹⁷ VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKÉŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9, str. 147-148, str. 43.

Při tvorbě designu je důležité zejména jeho originalita, nezaměnitelnost a jednotnost. Ta se projevuje v názvech, sloganech a vizuálních zpracování při marketingové komunikaci.

V praxi má firemní design 5 hlavních elementů, které by měly společně odrážet podnikovou filozofii, identitu a vytvářet image. Konkrétně to jsou: logo neboli značka, rastr, písmo a typografie, barva, architektura a design a další opatření, jako je např. výběr dárkových předmětů, expozice na výstavách apod.¹⁸

2.2.3 firemní komunikace

Další součástí firemní identity je firemní komunikace. Ta má dlouhodobý strategický cíl, jímž je budovat pozitivní postoje k organizaci v podniku i mimo něj. Zároveň se firemní komunikace významně se podílí na image firmy, rozvíjí její výkonnost a konkurenceschopnost.¹⁹

Firemní komunikace zahrnuje všechny komunikační prostředky, jimiž firma o sobě něco sděluje v rámci vnitřního i vnějšího prostředí.

Komunikaci můžeme v rámci organizace dělit na řízené nebo neřízené. V případě kontrolovaného, tedy řízeného sdělování, společnost může využívat přímo osobní komunikaci. Jako příklad uvádíme vztah prodejce s kupujícím. Firmou kontrolovaná komunikace může být nicméně i neosobní prostřednictvím různých médií. V rámci předávání informací narážíme i na šíření, které je firmou nekontrolovatelné. Jedná se tak o pochvaly či naopak pomluvy mezi spotřebiteli nebo konkurencí.²⁰

Cílem firemní komunikace je vhodné oslovení cílových skupin tak, aby si vytvořily pozitivní postoj k firmě.

¹⁸ NĚMEC, P., LITTOVÁ J., 1999. Komunikace korporací. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 172 s. ISBN 8070795751, str. 40.

¹⁹ SVOBODA, Václav. *Public Relations - moderně a účinně*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7, str. 36.

²⁰ PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8, s. 24.

2.2.4 produkty a služby firmy

Produkt je ve smyslu firemní identity chápán jako podstata existence firmy. Bez něj by ostatní prvky firemní identity neměly význam. Produkt se podílí na formování identity a slouží k uspokojování potřeb cílových skupin.

Produktem může být cokoliv od „hmotných statků přes služby, zážitky, události, osoby, místa, vlastnosti, organizace, informace a myšlenky“.²¹

Produkty nebo služby společnosti bezesporu dokreslují celkový obraz firmy a hrají pro její úspěch opravdu zásadní roli. I sebelepší ostatní prvky, jako vnitřní uspořádání firmy, její hodnoty, spokojenost zaměstnanců, vizuální styl nebo komunikace, jí nezajistí konkurenční výhody, pokud nejsou zákazníci spokojeni s produktem. A je zcela jedno, jestli se jedná o špatnou kvalitu, design, obal nebo poskytované služby. Produkty pro zákazníka by měly být garancí kvality, firmy by měly dodržovat termíny dodání, záruční lhůty nebo pružnost servisních služeb. Samozřejmostí je následování legislativních požadavků vztahujících se k produktu. Nad rámec těchto základních požadavků zmiňuje i potřebu atraktivního obalu, zajímavých doprovodných služeb nebo další výhody v podobě například ekologických postupů nebo věrnostních programů.²²

²¹ KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5, str. 807.

²² VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 637.

3 SPOLEČNOST M.A.S. AUTOMATION A.S.

Obchodní firma M.A.S. Automation a.s. byla zapsána do obchodního rejstříku 4. března 1998 a je vedena pod spisovou značkou B 5242 u Městského soudu v Praze. Sídlo má v Kolíně (Středočeský kraj), ul. Havlíčkova 261. Předmětem podnikání obchodní firmy je:

- *výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona*

Společnost byla založena ing.Adolfem Scherbaum, nar. 1943, který se narodil v Německu. Právě tato skutečnost dává společnosti základ pro obchodování nejen v ČR, ale zejména na německém trhu. Právě v Německu si potrpí na své pověstné „německé“ kvalitě.

Zejména vzhledem k věku zakladatele byla společnost prodána a novým majitelem a 100 % vlastníkem akcií se stal ing.Michael Ondraschek. I jeho jméno má kořeny v Německu, nicméně oba majitelé se dříve neznali.

Pan Scherbaum, navzdory svému věku, je stále aktivní součástí společnosti. Sám od počátku vyráběné stroje konstrukčně připravoval, a právě zde se i nyní uplatňují jeho sáhodlouhé zkušenosti a vědomosti a nepřeborné úzké kontakty se zahraničními zákazníky.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost nabízí automatizované stroje do těchto průmyslových oblastí:

- Automobilový průmysl - př. Škoda, Daimler, Magna
- Potravinářský a nápojový průmysl – př. Zott, Bayerland, Primátor
- Logistika – př. Netto, DM, Steyer
- Ostatní (chemický, tabákový, ochrana životního prostředí) – př. Philip Moris, Sonax, Dalli.

Jedná se o komplexní dodávky nebo pouze jejich částí. Komplexní řešení a dodávka se skládá z návrhu dle představ zákazníka, včetně 3D modelu celého stroje případně linky. Samozřejmostí je konstrukční zpracování ať mechaniky

nebo i elektriky, včetně softwarového vybavení. Stroje jsou smontovány ve výrobní hale v Kolíně, kde jsou oživeny a testovány v simulovaných podmínkách zákazníka se skutečným produktem. Poté následuje demontáž, pečlivé zabalení a příprava k transportu. Na místě u konečného zákazníka proběhne opětovná montáž a uvedení do provozu. Samozřejmostí je zaškolení obsluhy v českém, německém nebo anglickém jazyce. Případně je zajištěn několikadenní dohled u výroby.

Společnost má více jak 100 zaměstnanců, kteří pokrývají celý chod firmy. Od objednání materiálu až po dodání zákazníkovi.

Většina zákazníků (cca. 90 %) přichází z Německa. Zbýlých 10 % je z největší části směřováno do domácího prostředí a jednotlivé cíle dodání pak např. Švýcarsko, Rakousko, Maďarsko. Výjimkou není ani zámořský zákazník z Číny nebo USA.

Firma se neustále rozrůstá, ať již v počtu zaměstnanců, tak samozřejmě, a co je důležité, i v obratu a zisku. V minulém roce byly otevřeny 2 pobočky, kde jsou soustředěny zejména konstrukční kapacity, a to v Chrudimi a v Aši.

3.2 Služby a nabídka

V jakých oblastech se společnost MAS pohybuje, bylo již zmíněno. Zde představím její základní výrobní program.

- *Transportní technika* – výroba válečkových, řetězových a pásových dopravníků pro horizontální či vertikální dopravu. Nejedná se pouze o přímočarou dopravu, ale v nabídce jsou otočné stoly, rohové stanice a zdvihací zařízení.
- *Paletizace* – slouží ke skládání zboží v předvolených formacích a vrstvách na paletu. Dle výkonu a druhu zboží můžeme pak volit mezi portálovým, sloupovým nebo robotickým paletizátorem. Produktem, který může být na palety skládán, jsou kartony, pytle, traye, ale i sudy a barely.
- *Balící stroje* – se skládají z několika jednotlivých strojů (otvíračka kartónů, vkládání produktů do kartónů a zavíračka kartónů. Tyto stroje mohou být

integrovány do jednoho stroje. Řešení je odvozeno od produktu, který je do krabic, přepravek nebo trayů vkládán.

- *Skladovací technika* – je v dnešní době tím „nej“ produktem. Zde dodáváme automatické regálové zakladače včetně samotných regálů. Takový sklad může být pro plné palety zboží nebo samotné produkty, jako např. bloky motorů.
- *Speciální technika* – řeší například třídění produktů (jogurtů, pivních lahví apod.), stohování a de-stohování přepravek a mixování různých druhů výrobků do jednoho balení.

Všechny tyto výrobky jsou dodávány převážně v nerezovém provedení, což v prostředí, kde se vyrábí potraviny ani není jinak představitelné. Zajímavostí je nasazení i v místech s velmi nízkou teplotou – až -30 °C, kde již několik let bezporuchově stroje z MAS fungují.

Konstrukcí, výrobou a dodáním strojů to u firmy MAS nekončí. Pro zákazníky je zaručen kvalitní jak záruční, tak i pozáruční servis. V případě nepřetržitých provozů dokonce s garancí dojezdu do několika hodin.

Několik ukázek zmiňovaných strojů nalezneme v příloze D.

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika používaná pro hodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:²³

- Strengths - silné stránky, tedy v čem je organizace dobrá
- Weaknesses - slabé stránky, tedy v čem je špatná

²³ MANAGEMENTMANIA. *SWOT Analýza*. [online]. [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

- Opportunities - příležitosti, tedy co lze využít
- Threats - hrozby, tedy na co je nutné dávat pozor

Tabulka 1: SWOT analýza

SWOT ANALÝZA			
vnitřní faktory	silné stránky	vnější faktory	příležitosti
	dlouhodobé zkušenosti		flexibilita na trhu
	budování dobrých vztahů		automatizace výrobních linek
	tým zaměstnanců		logistika
	komunikace v rámci organizace		dynamický trh
	nabídka komplexních služeb		
	slabé stránky		hrozby
	propagace a marketing		konkurence
	koordinace		finanční krize
	webové stránky		pandemie Covid
	centrální plánování		ekonomická situace
	chybějící informační systém		

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 1 je přehled zmiňovaných faktorů. Uvedené položky jsou stanoveny autorem práce, nemusí se shodovat s vedením firmy a jejich představami.

Jak už bylo zmíněno výše, velkým bonusem společnosti je její historie, tedy silná a známá osobnost coby zakladatel společnosti, který má mnoho zajímavých a podstatných kontaktů na německém trhu, který je samozřejmě daleko větší než v ČR. Veškeré kontakty, řešení a komunikaci si dříve pan Scherbaum zařizoval sám, proto je nutné dohnat interní koordinaci mezi stávajícími i nově vznikajícími odděleními napříč celé organizace.

Poslední dobou se rozrůstají požadavky na vybudování automatických skladů, kterými se firma MAS již několik let zabývá a veškeré komponenty si dokáže sama vyrobit, což jí přináší výhodu oproti konkurenčním firmám. Tak jako orientace na německý trh je jednou ze silných stránek, naopak v době pandemie, kdy bylo omezeno cestování do zahraničí, představovala pro firmu poměrně velký problém.

3.4 Firemní identita M.A.S. Automation, a.s.

Jak bylo již uvedeno, firemní identita je v podstatě nástrojem pro budování image, a proto zde bude detailněji rozebrána.

V některých, zejména, nadnárodních firmám existuje příručka nebo metodika ohledně celkové firemní identity, v MAS tomu tak není, prozatím. I tak existují psaná, ale i nepsaná pravidla, podle kterých by se všichni zaměstnanci měli řídit.

3.4.1 Firemní design MAS

Samozřejmě se používá jednotné logo, podpis v e-mailu, hlavičkový papír, styl oblečení, dárkové předměty apod., ale není k tomu žádný písemný manuál, vše se děje na základě tradice, předávání informací od déle zaměstnaných po nově příchozí nebo vedoucí – podřízený atd.

Název

Současný název společnosti je M.A.S. Automation a.s., který nahradil původní název M.A.S Fördertechnik und Anlagenbau a.s., což v překladu znamená: M.A.S dopravníková technika a zařízení. Současný název je více přizpůsoben současnému trendu, a sice automatizaci ve všech možných směrech a odvětvích. Toto jméno více univerzální, zatímco původní bylo skutečně orientováno více na německy mluvící země.

Logo

Samozřejmě společně s názvem společnosti se měnilo i samotné logo. Původní logo je na obrázku č.3., nové pak na obrázku č.4.



Obrázek 3: původní logo firmy MAS



Obrázek 4: současné logo firmy MAS

Jak je vidět, základ loga zůstal neměnný. Pozměnil se doplňující název společnosti a barevné provedení.

Barevné provedení se může lišit, podle podkladu, ale typ písma a rozložení samozřejmě zůstává. Nejčastěji je použita tato varianta – modrá s šedou na bílém podkladě, další variantou je šedé provedení.

Barvy

Stejně tak jako v logu, jsou i firemními barvami převážně modrá, šedá/stříbrná a bílá. To se odráží na všech dokumentech, reklamních předmětech, webových stránkách i samotné budově.

Propagační a reklamní materiály

Společnost v současné době má několik málo reklamních předmětů, které dostávají zákazníci při obchodním jednání. Jedná se o bloky na psaní, tužky, USB flash disky, samolepky a tašky. Ukázka některých z nich je na obrázku č.5.



Obrázek 5: reklamní předměty firmy MAS

Architektura

Barevný styl se promítá i do sídla společnosti, výrobní haly a celkového prostředí. MAS sídlí v pronajaté budově, i tak si dokázala prosadit a vytvořit vzhled budovy, aby byl v souladu s firemní identitou. Naopak vnitřní prostory nejsou barevně nijak barevně sladěny a neodpovídají designu a barevným provedením ostatních prvků společnosti.



Obrázek 6: sídlo společnosti MAS

3.4.2 Firemní kultura MAS

Kultura společnosti je založena zejména na týmové spolupráci, což je patrné hned na první pohled, kdy v každém oddělení jsou minimálně dva pracovníci.

Zásady chování zaměstnanců nejsou nikterak písemně upraveny, avšak se prosazují všeobecně uznávané etické standardy. Zejména pak střední management má za povinnost jít svým jednáním a vystupováním příkladem ostatním.

Každá společnost, ať se jedná o firmu jako takovou nebo jiné seskupení lidí, potřebuje silnou osobnost, která bude prosazovat hodnoty a cíle, kterých by chtěl dosáhnout. Takovou osobností je v MAS bezpochyby současný majitel, pan Ondraschek.

Ředitel a majitel MAS prosazuje motto: „když to dokáže někdo jiný, můžeme to dokázat také“. Tím většinou odráží skeptické výroky a posuzování kolegů ve společnosti na, někdy, téměř nemyslitelné požadavky a přání zákazníků. Nikdy se

nesmířil s myšlenkou, že něco nejde, vždy hledá způsob, *jak* to naopak jde a co možná nejlépe.

3.4.3 Firemní komunikace MAS

Komunikaci v rámci firmy můžeme rozlišovat na interní a externí. Interně se využívá běžně dostupná a známá média, jakými jsou e-mail, telefon a samozřejmě osobní setkání.

Firmě chybí intranet, proto není, dle mého názoru, vnitřní komunikace ideální. Pokud je třeba oslovit všechny, nebo většinu osob, musí se posílat e-mail, kde se lehce může na někoho zapomenout, nebo ne všichni mají k e-mailu v danou chvíli přístup, a hlavně zde chybí zpětná vazba. Pro oslovení všech se využívá tradiční metody – nástěnky, která musí být umístěna tak, aby ji všichni zaměstnanci nemohli minout.

Formální způsob osobních setkání probíhá v rámci porad a seminářů. Porad je několik typů, dle úrovně v organizační struktuře s opakující se frekvencí, či svolané operativně.

K externí komunikaci, tedy zejména se zákazníky, je využíváno webových stránek - <https://www.mas-as.cz>, telefonické a e-mailové korespondenci a v dnešní době se stále rozvíjející videokonference, které nahrazují a v době pandemie téměř 100 % nahradili, setkání osobní.

Společnost dbá na to, aby se zákazníky bylo komunikováno v jejich rodném jazyce, v případě pak exotických států, jazyce anglickém.

Dalším komunikačním médiem ve vztahu k zákazníkům a nejenom k nim, je LinkedIn. Zde jsme narazili na několik zajímavých kontaktů, kteří se stali našimi budoucími zaměstnanci, nebo jsme navázali spolupráci s jinými firmami nebo jsme i získali nové zajímavé zákazníky.

K propagaci společnost MAS nevyužívá téměř žádná média v podobě TV a rozhlasu, ale soustředí se na kvalitu své dobře odvedené práce.

Dalším silným zdrojem jsou obchodní zástupci, kteří mají za úkol vyhledávat nové perspektivní zákazníky, o stávající se pak pečlivě starat a udržet si je. V ČR máme dva takové pracovníky a v Německu jednoho. Prostřednictvím těchto pracovníků

přicházejí do firmy zejména noví zákazníci, ti stávající se ozývají sami prostřednictvím e-mailu nebo nejčastěji telefonicky.

3.4.4 Produkt MAS

Posledním prvkem firemní identity je produkt. Sice je uveden jako poslední, ale bez produktu by společnost neměla smysl.

Tak jako jsou ostatní prvky firemní identity v rámci firmy „nedotažené“, o produktu se to říci nedá. Skutečně robustní a spolehlivé provedení z kvalitních materiálů dodané za poměrně krátkou dobu, mohou být chloubou společnosti. Právě díky spolehlivosti produktu, může být omezena propagace a externí komunikace.

Jednotlivé produktové řady byly již představeny v kapitole 3.2. Nedají se zde vyjmenovat jednotlivé konkrétní produkty, protože se ve většině případů odlišují.

Jedním z nejjednodušších funkčních produktů je válečkový dopravník, který je vidět na obrázku č. 7.

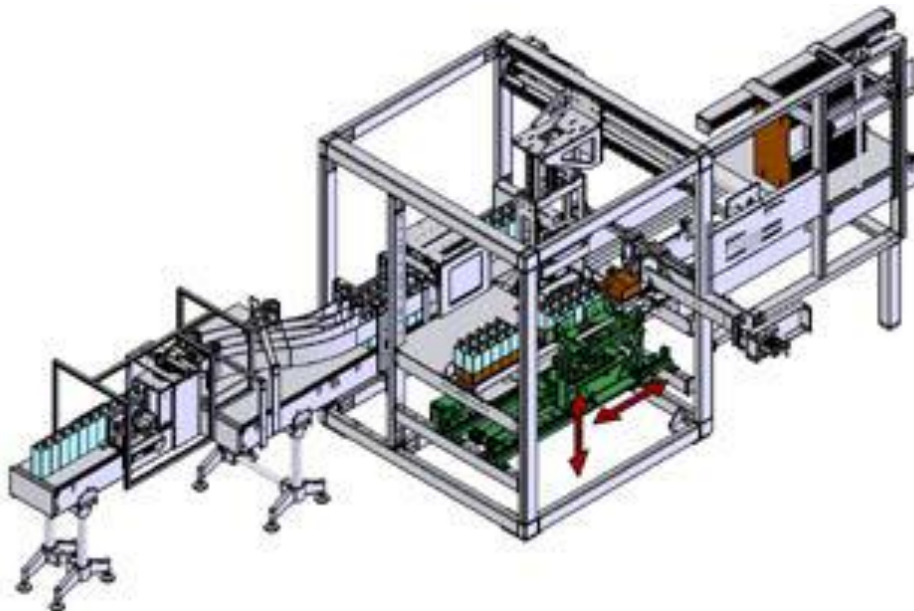


Obrázek 7: válečkový dopravník MAS

Výsledný dopravník je variabilní co do délky, do šířky tak i do výšky a je ho možno osadit dalším volitelným příslušenstvím, jakým je např. centrování, kontrola palety, stopery a dalším.

Nosnost takového dopravníku je až 2 t, což je v 99 % případech dostačující pro všechny druhy přepravovaného zboží. Dopravník je v podstatě bezúdržbový, doživotně namazaný a bezporuchový.

Naopak jedním z nejsložitějších strojů je tzv. balička. Jedná se o stroj, který je osazen zásobníkem tzv. přířezů, což jsou složené kartony. Do stroje přijíždí produkt, např. láhve, jak je vidět na obrázku č. 8 a ty jsou vkládány do těchto připravených kartonů, poté automaticky zalepeny a hotové vyjíždějí ze stroje ven.



Obrázek 8: balička MAS

Veškeré výrobní portfolio je modifikovatelné. Nelze vytvořit jeden balicí stroj, protože zákazníci jsou různorodí. Někteří potřebují balit lahve, jiní kanystry, sýry, prací prášky atd.

V tom je síla MAS, že dokáže vyrobit stroj, skutečně dle potřeb zákazníka. Stroj, který vyniká svojí robustností, funkčností, tichými, a přitom rychlými pohyby.

Každý stroj je opatřen nepřehlédnutelným logem MAS, a právě proto se většina zákazníků vrací a oslovují MAS s dalšími poptávkami.

4 ANALÝZA IMAGE MAS

V této kapitole bude provedena analýza image společnosti M.A.S Automation a.s. Následující podkapitoly budou obsahovat cíl výzkumu a použité metody, samotné dotazníkové šetření a zejména jeho výsledky.

Posouzení image je velmi důležité z důvodu rozboru současného stavu a kvůli případným následným změnám pro zlepšení image anebo pro udržení stávající image v případě pozitivních zjištění.

4.1 Cíl, hypotézy a metody výzkumu

Cíl

Vnímání image firmy MAS jejich zaměstnanci a samozřejmě zákazníci s následným zjištěním míry shody u těchto výzkumných skupin.

Hypotézy

- Zákazníci společnosti MAS vnímají image pozitivně a jsou spokojeni s nabízenými službami
- Image MAS je vnímána ze strany zaměstnanců pozitivně
- Image MAS je vnímána stejně zaměstnanci i zákazníci.

Metody výzkumu

Aby bylo možné data analyzovat, musíme je mít nejdříve v potřebné kvalitě a množství k dispozici – jedná se o tzv. sběr dat. Ten můžeme provést několika způsoby. Základními metodami je pozorování, dotazování a experiment. Nejrozšířenější je pak dotazování, které můžeme dále dělit na písemné, osobní rozhovor, telefonické a další. V mém případě jsem mohl kombinovat několik postupů, ale nakonec jsem se rozhodl pro jednotnou metodu, a sice dotazování písemné, konkrétně pak dotazník v tištěné formě. Pro sběr dat od zaměstnanců bych mohl dále využít osobního rozhovoru, elektronického dotazníku nebo dokonce i pozorování.

4.2 Dotazníkové šetření

Dotazník určený pro zákazníka byl sestaven v elektronické podobě a dvou jazykových mutacích (česky a německy), který byl následně a cíleně odeslán konkrétním osobám prostřednictvím e-mailu.

Interní dotazník, dotazník pro zaměstnance, byl vytvořen v tištěné formě, formátu A4. Byl vyhotoven pouze česky a byl distribuován osobně po firmě prostřednictvím mistrů a vedoucích jednotlivých oddělení.

4.2.1 Popis dotazníku

- V dotazníku byly použity především *uzavřené typy otázek*, které umožňují omezené, předem připravené varianty odpovědí,
- *Polootevřené otázky*, vycházející z výběru variant, avšak obsahující navíc i možnost „jiné, napište...“;
- *Likertovy škály* neboli Likertova stupnice je stupnice postojů, kde respondenti jednoduše zaznačí odpovídající úroveň jejich „souhlasu“ nebo „nesouhlasu“ u skupiny sdělení. Stupnice obsahuje na každé straně stejný počet souhlasných a nesouhlasných možností a umožňuje tazateli zvážit odpovědi ke každému sdělení zvlášť nebo kombinovat odpovědi, a tak dospět k celkovému výsledku. Likertova škála se často používá pro měření postojů spotřebitelů, konkrétně měření spokojenosti a vyjádření stupnice důležitosti²⁴
- *řazení uvedených charakteristik podle důležitosti*, kdy respondent vyjadřuje své priority pomocí číselné škály,
- *výběr z variant*, z nichž respondent označí jednu nebo více variant možných odpovědí,
- *sémantický diferenciál*, který spočívá v zachycení domněnek a pocitů respondenta hodnotícího služby, výrobek nebo organizaci jako celek. Pro zkoumání jsou zvolené vhodné dvojice protikladných atributů a jsou

²⁴ SCHIFFMAN, L. G., KANUK L. L., 2004. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 8025100944, str. 44, 45.

promítnuty na 5-9 bodové škále. Ta je nazývána bipolární ratingovou stupnicí. Díky této stupnici respondenti přiřazují daným atributům určitou hodnotu. Jinými slovy na protilehlých pólech stupnice se nacházejí antonyma adjektiv umístěná podle 3 dimenzí (vyhodnocení, aktivita, síla), které vytvářejí sémantický diferenciál. Konečné vyhodnocení je završeno zakreslením polaritního profilu, který graficky propojuje vyhodnocené atributy vertikální spojnicí.²⁵

Vyplnění dotazníku jsem si vyzkoušel nejprve sám, čas mi zabral kolem 7 minut. Poté jsem nechal dotazníky zkušebně vyplnit kolegy, kteří neshledali žádnou nesrovnalost a dotazník jim byl srozumitelný. Časově to bylo pro ně trochu náročnější, což představovalo přibližně 9-10 minut.

Výsledná forma dotazníků je v přílohách A až C.

Interní dotazník byl distribuován po vánočních dovolených, druhý týden v lednu. Na vyplnění jsem všem pracovníkům ponechal jeden pracovní týden.

Dotazník určený pro zákazníky jsem začal postupně rozesílat již v polovině prosince 2021, protože jsem očekával, že u některých, již osvědčených kontaktů to bude trvat déle. Toto se mi potvrdilo, ale nakonec se mi vrátily všechny odeslané dotazníky vyplněné zpět.

4.3 Výsledky dotazníku pro zaměstnance

Celkem se vrátilo 72 plnohodnotně vyplněných dotazníků, což je 80 % všech zaměstnanců. Tento výsledek považuji za velice úspěšný.

Obvykle bývá zvykem zkoumat věk, pohlaví a vzdělání respondentů. V tomto případě jsem to považoval za poměrně zbytečnou otázku, kdy ve společnosti MAS pracuje pouze několik málo žen a vzdělání odpovídá profesnímu zařazení.

Nyní se blíže podíváme na jednotlivé otázky, jejich odpovědi a bližší popis a prezentaci výsledků:

- **Otázka č.1** – „Vaše pracovní pozice v MAS je:“

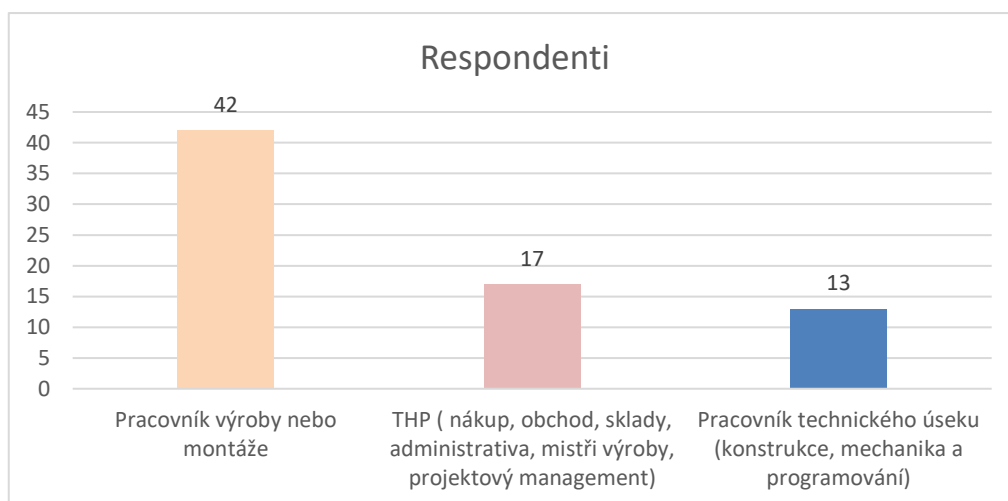
²⁵ VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9, str. 151.

Tabulka 2: rozdělení zaměstnanců

zařazení	počet
Pracovník výroby nebo montáže	42
THP (nákup, obchod, sklady, administrativa, mistři výroby, projektový management)	17
Pracovník technického úseku (konstrukce, mechanika a programování)	13
Celkem	72

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět na obr. 9, nejvíce je zastoupena skupina „dělníků“, tedy pracovníků, kteří pracují buď na výrobních strojích (obráběcí stroje apod.) nebo kteří poté jednotlivé díly montují do funkčního celku.



Obrázek 9: rozdělení zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

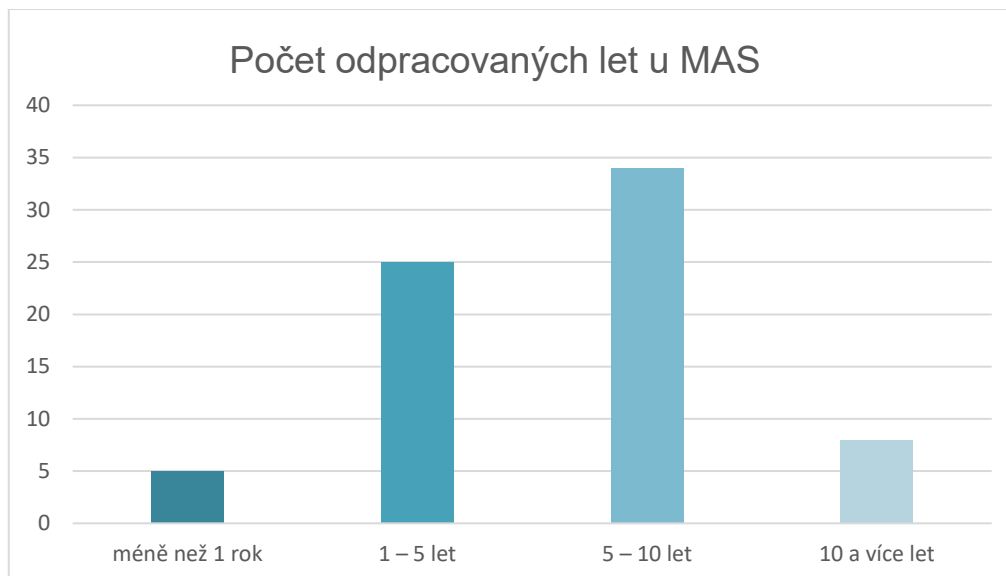
- **Otázka č.2** – „Počet odpracovaných let v MAS“

Tabulka 3: odpracované roky

odpracované roky	počet
méně než 1 rok	5
1-5 let	25
5-10 let	34
10 a více let	8

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zastoupeni jsou pracovníci, kteří jsou zaměstnanci 1 až 10 let, což je dle mého názoru zcela běžná doba. Ve firmě jsou i jedinci, kteří jsou skutečnými vzory pro firmu, ti jsou na svých nebo jiných pozicích již více jak 20 let. Pro rychlejší orientaci je možno shlédnout obrázek č. 10.



Obrázek 10: počet odpracovaných let

Zdroj: vlastní zpracování

Já osobně se také řadím do středu, a sice v rozmezí 1 až 5 let.

- **Otázka č.3** – „Doporučil/a byste MAS jako zaměstnavatele Vaším blízkým?“

Tabulka 4: doporučení MAS blízkým osobám

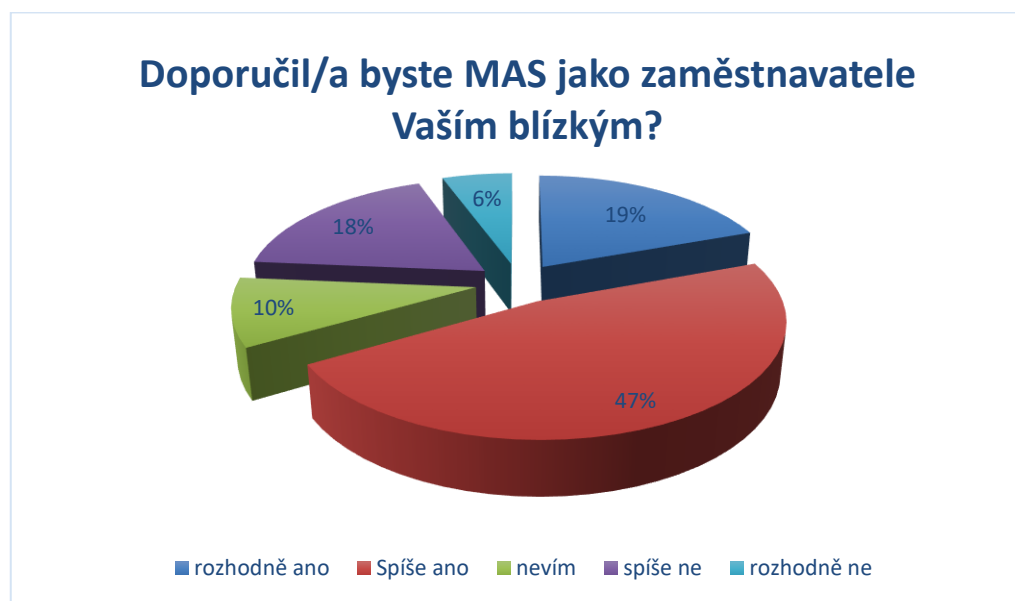
doporučení	počet
rozhodně ano	14
Spíše ano	34
nevím	7
spíše ne	13
rozhodně ne	4

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci této otázky nedochází z mého pohledu k žádnému překvapení. Více respondentů by jejich současného zaměstnavatele doporučilo i ostatním.

Zaměstnanci, kteří odpověděli že rozhodně ne nebo spíše ne, si pravděpodobně hledají již jiné zaměstnání nebo mohou být momentálně frustrováni nějakou negativní zkušeností ze svého pracoviště. Za mé krátké působení v MAS jsem se setkal již s několika výpověďmi a samozřejmě naopak s nástupem nových pracovníků.

Odpověď v grafické podobě je na obrázku č.11.



Obrázek 11: doporučení MAS ostatním osobám

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázkou se podíváme blíže na změnu majitele a vliv na interní klima společnosti z pohledu zaměstnanců.

- **Otázka č.4** – „Zaznamenali jste změnu majitele a vedení společnosti?“

Jednoduchá otázka s volbou ano/ne. Historii, jak k tomu došlo jsem již popisoval na začátku kapitoly č.3. Zde jen uvedu, že k tomu došlo v roce 2018, což samozřejmě zaměstnanci, kteří jsou v pracovní poměru méně jak 3 roky nemohou pamatovat.

Tabulka 5: změna majitele

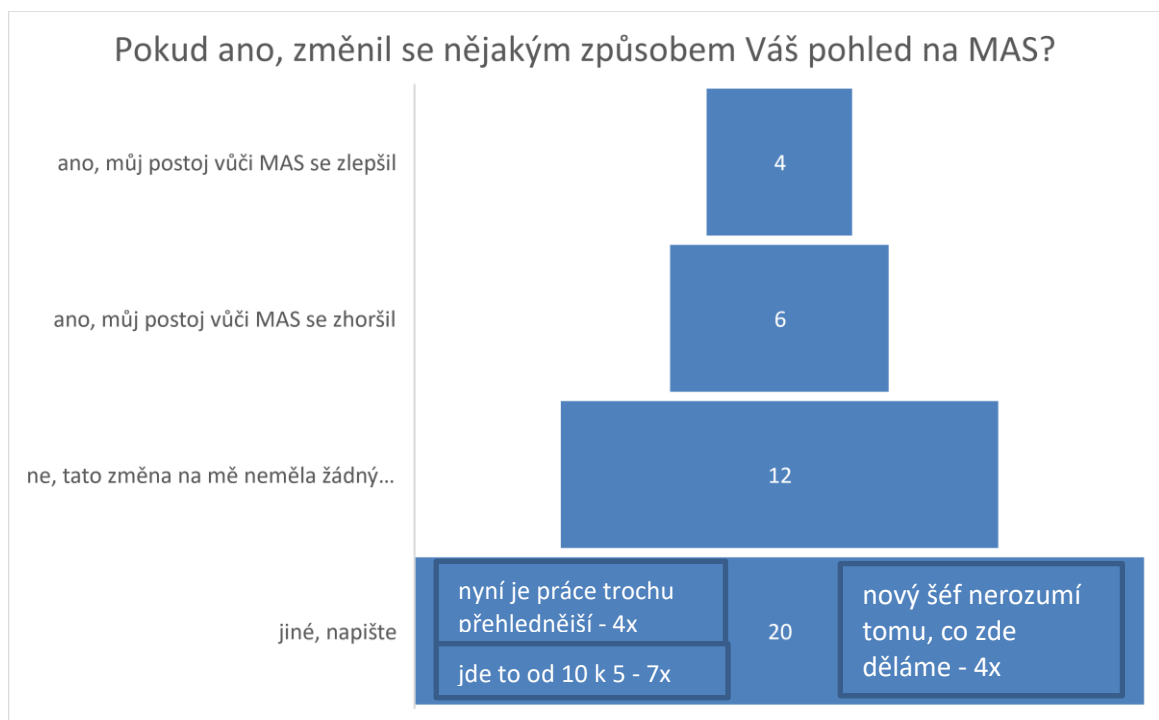
vliv změny majitele	počet
ano	42
ne	30

Zdroj: vlastní zpracování

- **Otázka č.5** – „Pokud ano, změnil se nějakým způsobem Váš pohled na MAS?“

Tato otázka navazuje na tu předchozí. Týká se tedy pouze těch, kteří odpověděli ano a musí to být ti, co jsou ve firmě aspoň 4 roky, aby tuto změnu zaznamenali.

V následujícím obrázku č.12 je vidět, že se 20 dotazovatelů vyjádřilo i nad rámec předepsaných možností. Nejčastěji se opakující se odpovědi, formulované trochu jinak, jsem sloučil a vložil přímo do grafu.



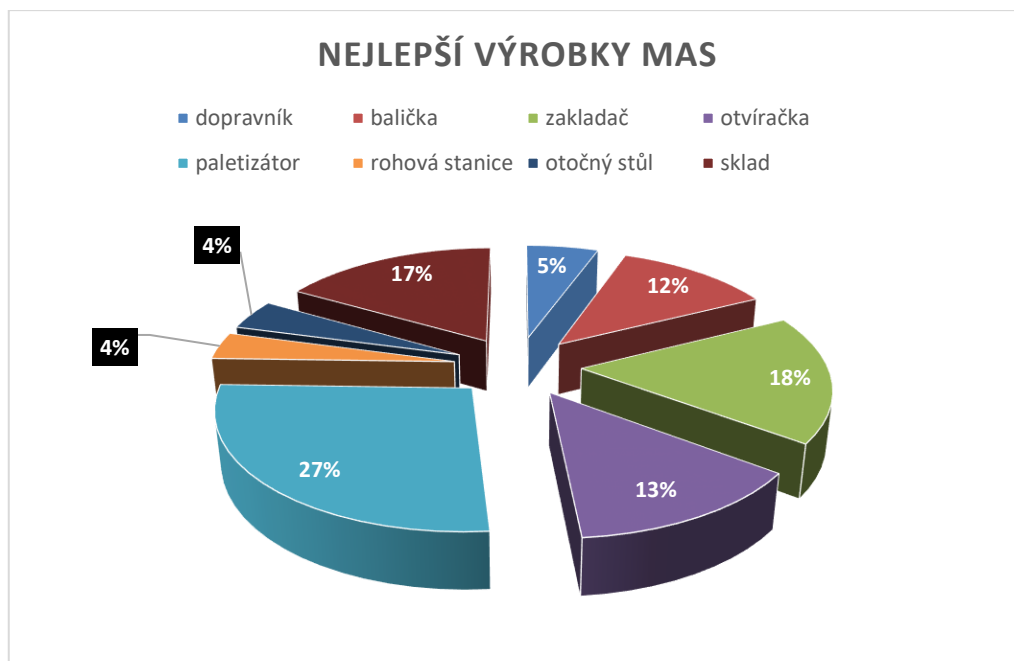
Obrázek 12: změna majitele, zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování

Negativní postavení je u osob z dílenských a technických profesí, naopak pozitivně to viděli pracovníci nákupu, skladového hospodářství a projektoví manažeři. Je to zejména proto, že nový majitel se snaží do společnosti zavést určitý systém a řád, který tam dříve skutečně chyběl, nicméně je nezbytný k chodu moderní a rozvíjející se organizace.

- **Otázka č.6** – „Vypište 3, dle Vašeho názoru, nejlepší výrobky MAS?“

V odpovědích na tuto otázku každý uvedl tři výrobky, které považuje z jeho pohledu za stěžejní.



Obrázek 13: výrobky MAS, zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vidíme na obrázku č. 13, téměř třetina pracovníků uvedlo paletizátor a na druhém a třetím místě se pak umístil zakladač a sklad. Tyto dva stroje spolu souvisí, neboť zakladač pracuje právě ve skladě, ale mohou být samozřejmě dodávány i samostatně. Na posledních místech je uvedena rohová stanice a otočný stůl. Tyto dva výrobky patří do skupiny dopravníkové techniky, která není až tak složitá na zpracování a je poměrně rozšířena i v nabídce konkurence.

Zatímco paletizátor, zakladač a sklad patří skutečně ke špičkovým strojům, které MAS dokáže vyrobit. Zatím jsem neviděl lepší provedení než od MAS, čímž neříkám že neexistuje. Co tyto stroje umí, jak pracují je popsáno v kapitole 3.2 a obrázky z realizace jsou umístěny v příloze D.

- **Otázka č. 7** – „Myslíte si, že je MAS spíše česká nebo spíše německá firma?“

Na první pohled se tato otázka může zdát zbytečná nebo prapodivná. Ale jak jsem již psal, firma byla založena rodilým obyvatelem z Německa a současný majitel studoval a pobýval poměrně dlouhou dobu také v Německu.

Někdy i interní porady a odborné meetingy probíhají částečně nebo plně v německém jazyce. Zejména nový majitel a jeho syn mezi sebou nepromluví jinak

než německy, byť se oba narodili v České republice a čeština je jejich mateřština. Toto, pro někoho prapodivné jednání, vyvolává některým pracovníkům úsměv na tváři. Zejména nově příchozí zaměstnanci jsou překvapeni a než pochopí jejich vztah a způsob komunikace, jsou zaskočeni.

Zejména proto, na tuto otázku odpovědělo 39 dotazovaných, že se jedná o firmu českou a 33 o firmu německou. Jedná se o poměr 55 % ke 45 %, což je dle mého názoru zanedbatelný rozdíl.

Následující čtyři otázky směřovali na vyhodnocení metodou sémantického diferenciálu, který je popsán v kapitole 4.2.1. Jedná se o atributy organizace jako celku a poté jejího loga a webových stránek. U první otázky blíže popíši, jak jsem došel k výsledkům a následnému vyhodnocení, u ostatních budu prezentovat pouze výsledky.

- **Otázka č.8 – „Zhodnoťte atributy společnosti MAS“**

Část dotazníku zaměřená na image se skládala z 10 škálových otázek, ležících na stupnici od jedné do pěti, kdy respondent vybral známku, která nejvíce odpovídala jeho vlastnímu názoru. Otázky se týkali celkového povědomí o společnosti. Hodnocení si můžeme prohlédnout v tabulce č. 6.

Tabulka 6: atributy MAS

škála	počet odpovědí					
	1	2	3	4	5	
lidská	8	12	17	22	13	nelidská
moderní	4	11	17	18	22	nemoderní
úspěšná	20	19	9	14	8	neúspěšná
pocitivá	6	16	15	26	9	nepocitivá
přitažlivá	13	19	10	18	12	nepřitažlivá
odpovědná	12	20	18	14	8	neodpovědná
nápaditá	19	24	14	10	5	bez nápadu
perspektivní	17	19	11	16	9	neperspektivní
známá	19	24	5	17	7	neznámá
stabilní	14	23	18	12	5	nestabilní

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka ukazuje celkové počty odpovědí dotazovatelů. Abych mohl získat potřebný výsledek, musím si vypočítat průměry, což je vidět v následující tabulce.

Tabulka 7: atributy MAS, průměr

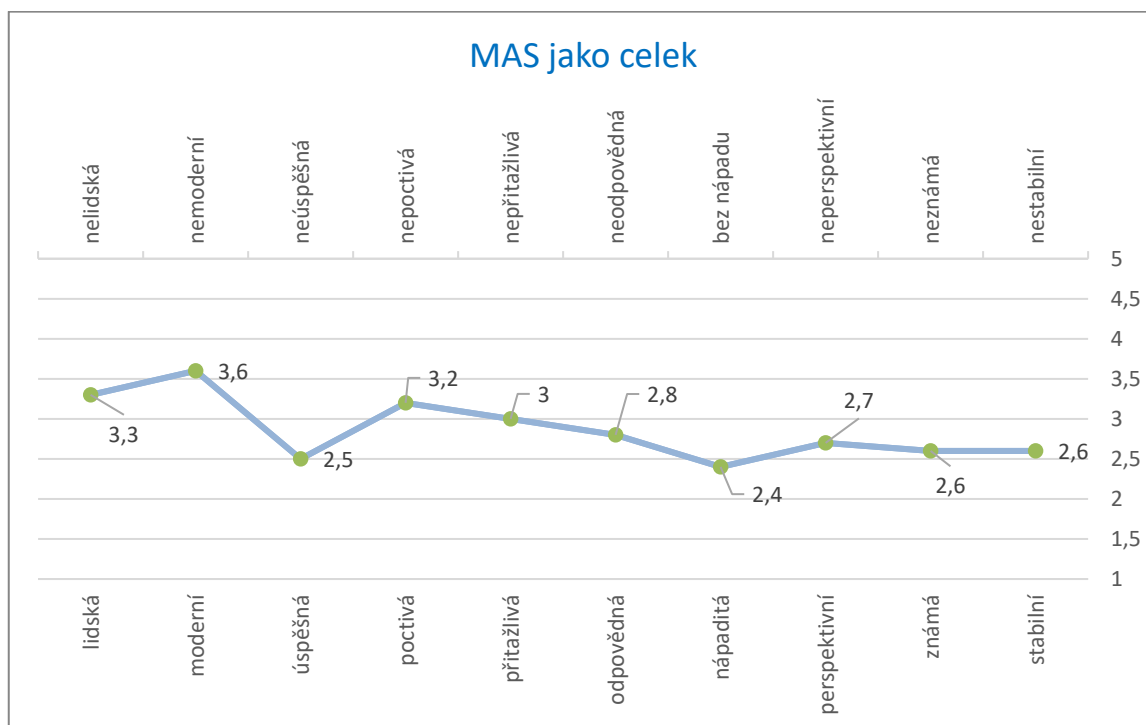
kladné atributy	průměr	záporné atributy
lidská	3,3	nelidská
moderní	3,6	nemoderní
úspěšná	2,5	neúspěšná
poctivá	3,2	nepoctivá
přitažlivá	3	nepřitažlivá
odpovědná	2,8	neodpovědná
nápaditá	2,4	bez nápadu
perspektivní	2,7	neperspektivní
známá	2,6	neznámá
stabilní	2,6	nestabilní

Zdroj: vlastní zpracování

Průměr jsem vypočítal dle vzorce:

$$[(1*8) + (2*12) + (3*17) + (4*22) + (5*13)] / 72 = 3,3 - \text{vzor pro první řádek.}$$

Grafické znázornění je pak na obrázku č.14.



Obrázek 14: atributy MAS, interní odpovědi

Zdroj: vlastní zpracování

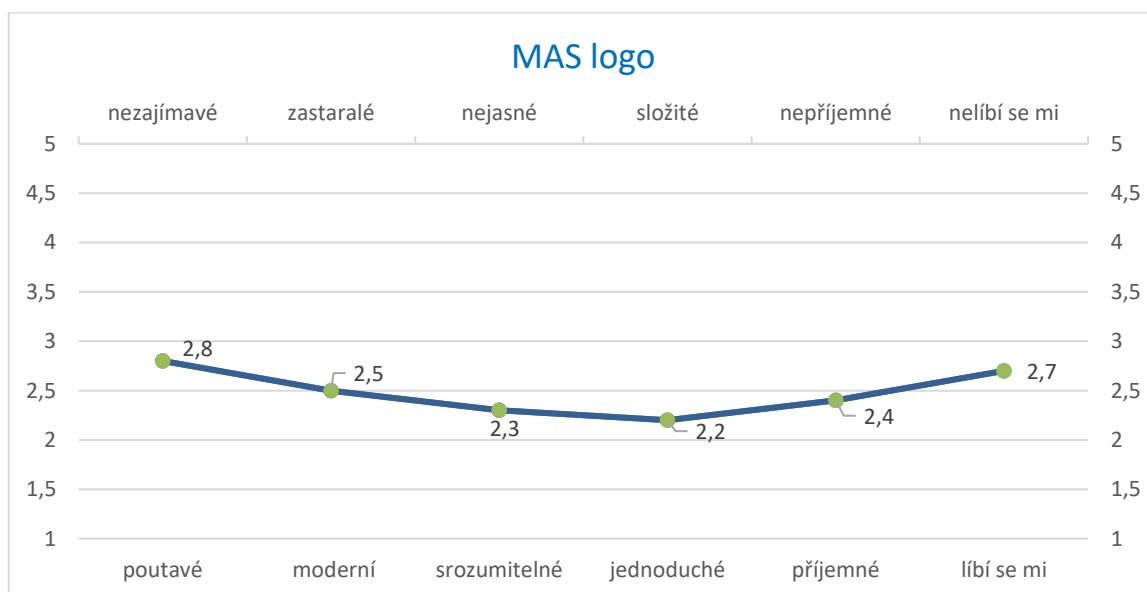
Z uvedeného grafu je vidět, že firma je vnímána převážně negativně, hodnoty se pohybují v rozmezí 2,4 až 3,6.

Toto grafické vyjádření podtrhuje osobně vyzorované chování a názory pracovníků. Z vlastní zkušenosti vím, že zejména dělnické pozice a techničtí pracovníci se staví poměrně negativně k chodu a fungování firmy. Zažil jsem již několik firem, kde zaměstnanci tzv. brblají, ale v případě MAS mi to přijde skutečně více než jinde.

- **Otázka č.9** – „Ohodnoťte logo společnosti MAS“

V této otázce odpovídali respondenti obdobným způsobem. Vynechal jsem tabulku s odpověďmi a postup dosažení výsledku, který je stejný jako u předchozí otázky.

Přehled odpovědí ke zpracování loga MAS je na obrázku č. 15.



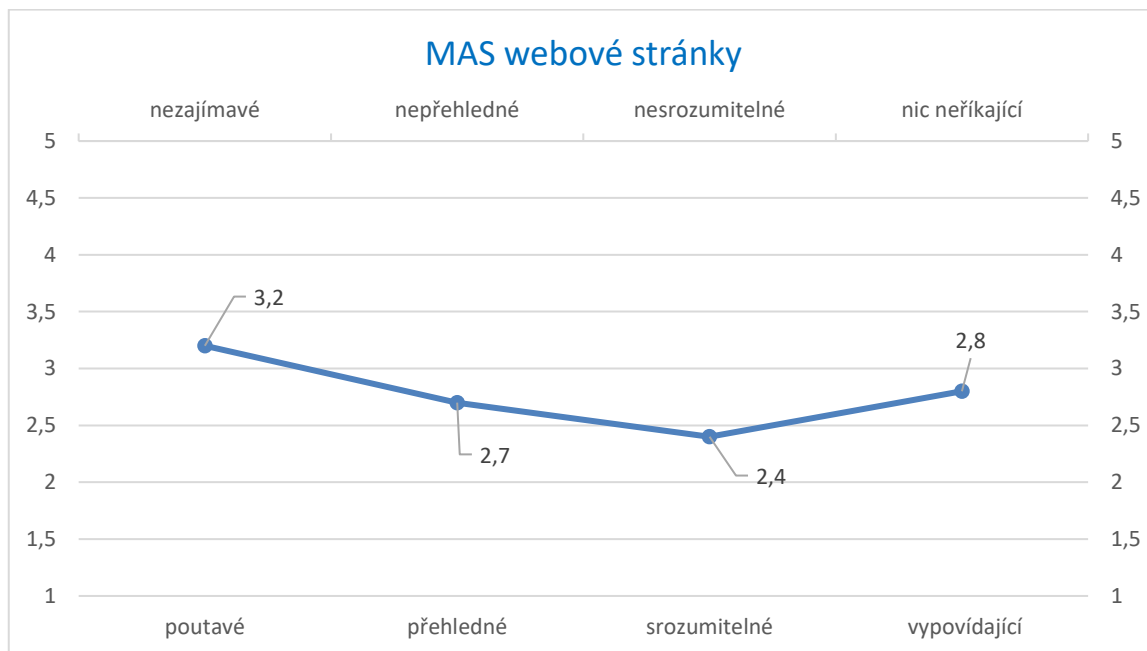
Obrázek 15: logo MAS, odpovědi zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět z výsledků, logo MAS je vnímáno pozitivně. I mě osobně se líbí, je jednoduché, s jasnými liniemi a nezaměnitelné s jiným logem.

- **Otázka č.10** – „Ohodnoťte webové stránky společnosti MAS“

V této otázce byly shromážděny odpovědi ke vzhledu, provedení a vypovídající schopnosti webových stránek organizace.



Obrázek 16: webové stránky MAS, hodnocení zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

I v případě webových stránek, stejně jako tomu bylo u loga, je vnímání pozitivní, i když jedna z dvojic zabíhá do negativní poloviny. Jedná se o názor, že webové stránky jsou spíše nezajímavé.

- **Otázka č. 11** – „Jakou emoci ve Vás vyvolá pojem MAS“

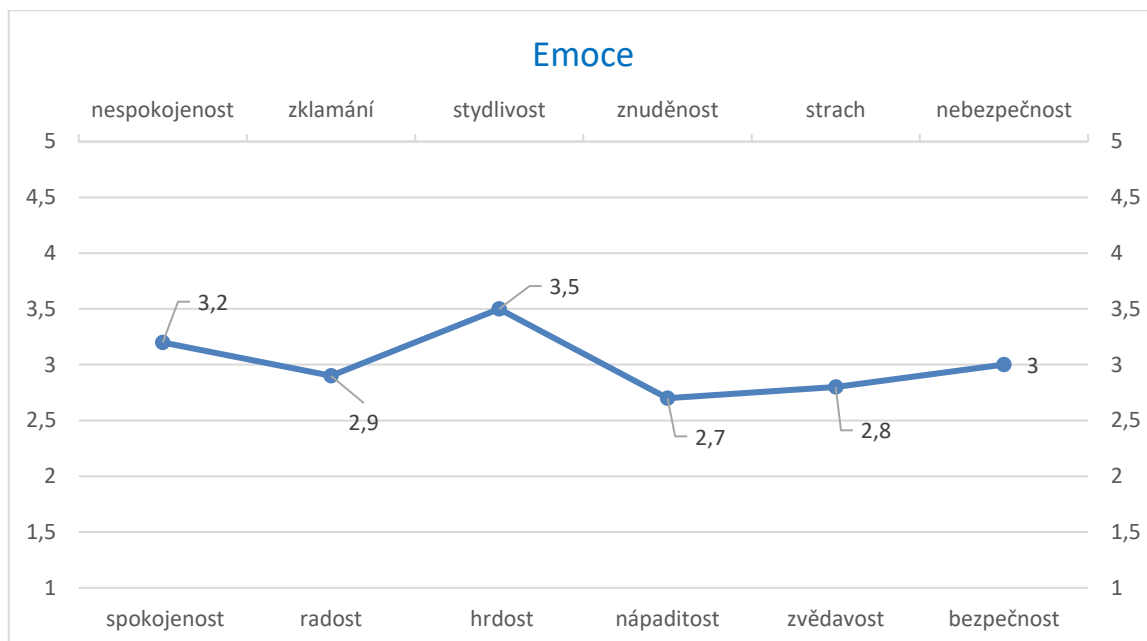
Tato otázka se zabývá emočním postojem k pojmu MAS.

Odpovědi se pohybují kolem středu, tudíž nemohu jednoznačně říci, zda se jedná o pozitivní či negativní emoční postavení.

Výsledky se spíše přiklánějí výsledkům otázky č. 8, kde byla společnost MAS vnímána spíše negativně.

V tomto případě se ale nejedná o takový rozptyl, odpovědi se pohybují v rozmezí 2,7 až 3,2.

Tento přehled výsledných hodnot je vidět na obrázku č. 17.



Obrázek 17: vyvolané emoce z pojmu MAS u zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka je zaměřena na spokojenost v zaměstnání.

- **Otázka č. 12** – „Jaká je Vaše celková spokojenost s MAS“

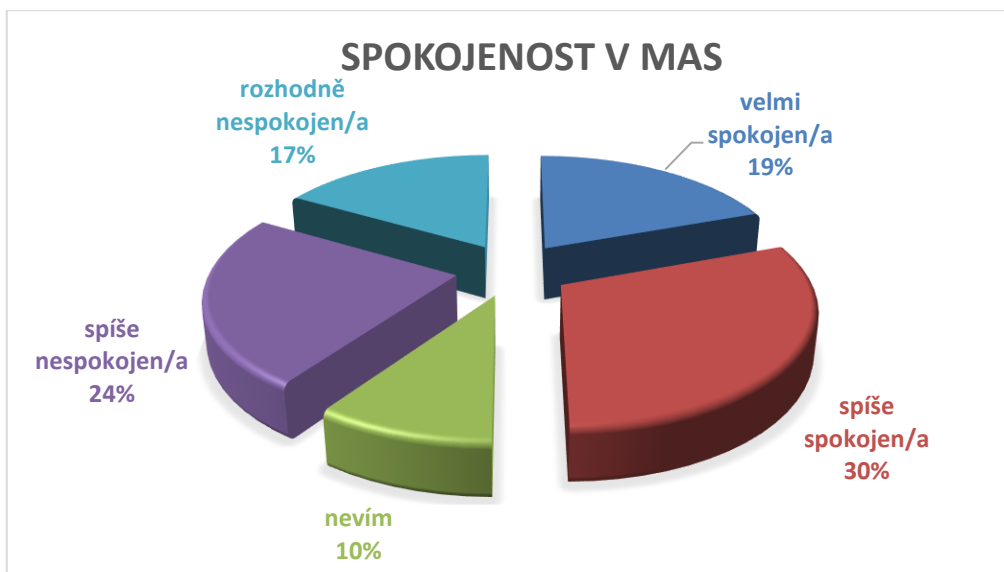
Na otázku odpověděli všichni dotazovaní, tedy 72 pracovníků. K dispozici bylo celkem 5 možností od „rozhodně nespokojen/a“ po „velmi spokojen/a“. Nejčastěji zaznamenaná odpovědi jsou kolem středu, a to na obě strany. Není tedy jednoznačně určit, zda jsou pracovníci spokojeni nebo nespokojeni.

Tabulka 8: spokojenost v MAS

míra spokojenosti	počet
velmi spokojen/a	14
spíše spokojen/a	22
nevím	7
spíše nespokojen/a	17
rozhodně nespokojen/a	12

Zdroj: vlastní zpracování

I z koláčového grafu na obrázku č. 18 vidíme, že procentuální rozložení a díly koláče jsou velmi podobné.



Obrázek 18: celková spokojenost v MAS

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Výsledky dotazníku pro zákazníky

Stejným způsobem nyní představím výsledky dotazníků, které byly určeny zákazníkům. Dotazník měl podobnou formu, podobné otázky, abych je mohl porovnat. První 2 otázky (pracovní zařazení a počet odpracovaných let) byly nahrazeny obdobnými otázkami (sídlo zákazníka a délka spolupráce s MAS). Ostatních deset otázek bylo stejných a jedna otázka přibyla.

Celkem jsem rozeslal 22 dotazníků, které se mi nakonec všechny vrátily zpět. Společnost MAS není jako např. prodejce potravin, kam chodí desítky až stovky lidí denně. Zde se jedná o dodávku většího množství produktů, respektive celých funkčních linek nebo strojů. Možná proto, že musí být zákazník s dodavatelem v úzkém kontaktu po celou dobu realizace (někdy měsíce až roky), znají tito zákazníci svého dodavatele poměrně dobře, téměř jako vlastní firmu.

- **Otázka č.1** – „Vaše sídlo společnosti“

Nebudu zde rozepisovat jaká konkrétní města jsou sídly zákazníků, ale přehled, v jakých zemích se jednotliví zákazníci nacházejí je v tabulce č.9.

Tabulka 9: sídlo zákazníka

země	počet
Česko	4
Německo	15
Švýcarsko	2
Rakousko	1

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět, nejpočetnějším zástupcem je Německo.

- **Otázka č.2** – „*Jak dlouho znáte společnost MAS?*“

Spolupráce s MAS bývá povětšinou dlouhodobou záležitostí, což je vidět v tabulce č. 10. Ti zákazníci, kteří uvedli, že jsou noví, budou pravděpodobně i nadále spolupracovat s MAS. Někteří objednávají pravidelně, několikrát za rok, jiní zase třeba pravidelně po dvou nebo třech letech, dle jejich potřeb.

Tabulka 10: délka spolupráce s MAS

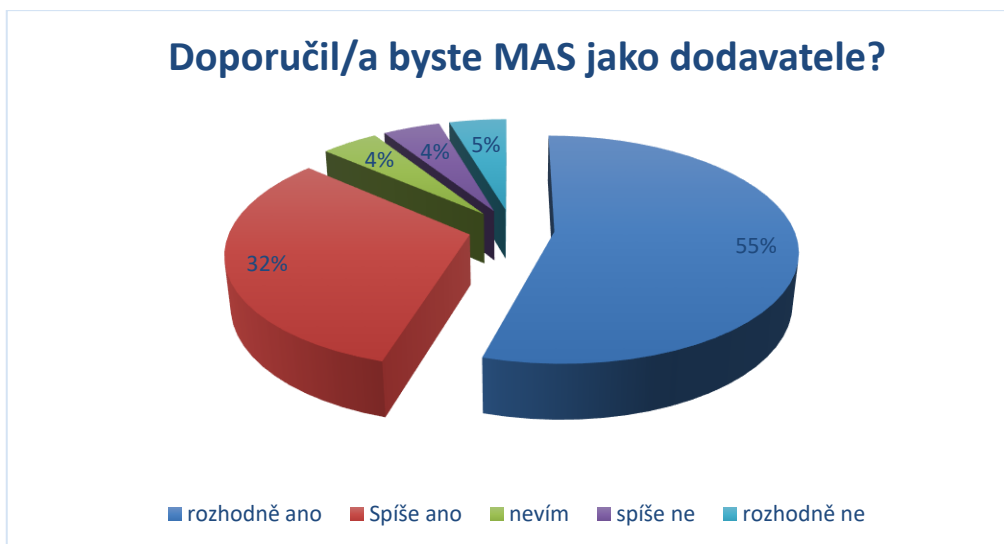
délka spolupráce s MAS	počet
je pro mě novým dodavatelem	4
1-5 let	4
5-10 let	6
10 a více let	8

Zdroj: vlastní zpracování

- **Otázka č.3** – „*Doporučil/a byste MAS jako dodavatele?*“

Z této otázky bude patrné, zda jsou zákazníci se společností MAS spokojeni, či naopak.

Odpověď na tuto otázku vidíme na obrázku č. 19, kde téměř 80 % dotazovaných je rozhodnuta společnost MAS dále doporučit jako případného dodavatele, což nasvědčuje tomu, že jsou současní zákazníci/objednatelé s MAS spokojeni.



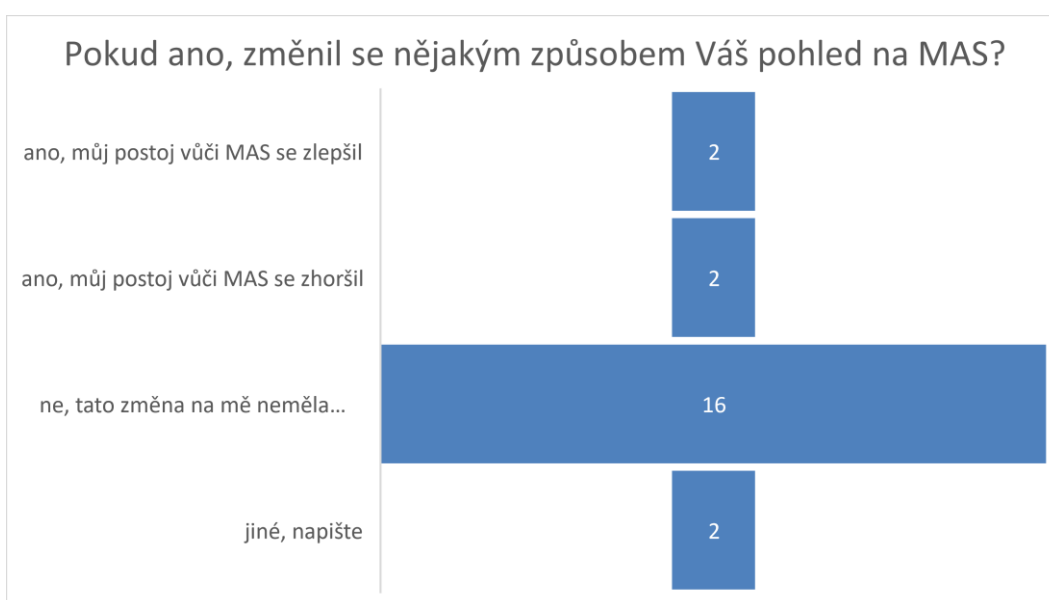
Obrázek 19: doporučení MAS jako dodavatele

Zdroj: vlastní zpracování

- **Otázka č.4** – „Zaznamenali jste změnu majitele a vedení společnosti?“

Podobně jako u zaměstnanců, i zákazníci zaznamenali změnu ve vedení společnosti MAS. Někteří dříve, jiní později, podle toho, kdy byly třeba řešit obchodní záležitosti na vyšší úrovni.

- **Otázka č.5** – „Pokud ano, změnil se nějakým způsobem Váš pohled na MAS?“



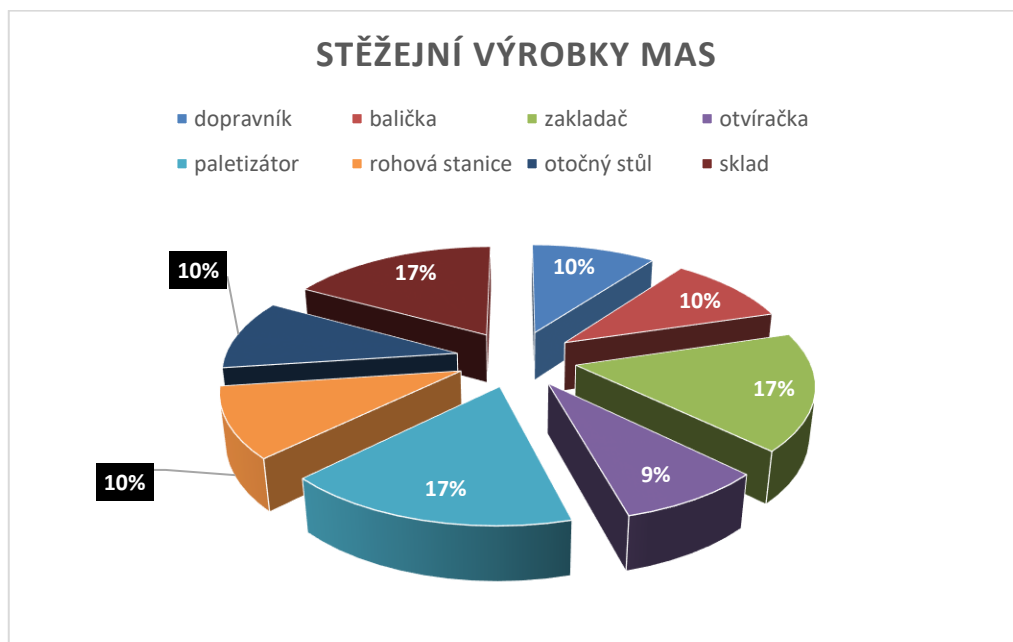
Obrázek 20: změna majitele, zákazníci

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět na obrázku č. 20, drtivá většina respondentů odpověděla, že se jich změna ve vedení MAS nedotkla.

- **Otázka č.6** – „Vypište 3, dle Vašeho názoru, nejlepší výrobky MAS?“

Tyto odpovědi odpovídají tomu, co jednotliví zákazníci většinou objednávají. Ne všichni totiž potřebují ty stejné stroje, byť na jiný produkt.



Obrázek 21: výrobky MAS, zákazníci

Zdroj: vlastní zpracování

Obdobně jako zaměstnanci, i zákazníci vidí problematiku výrobků podobně.

Shodně s 17 % označili tři produkty a sice: sklad, zakladač a paletizátor. Právě tyto stroje usnadňují nejvíce práce lidem a přinášejí firmám zvýšit svoji produktivitu v porovnání s konkurencí.

- **Otázka č.7** – „Myslíte si, že je MAS spíše česká nebo spíše německá firma?“

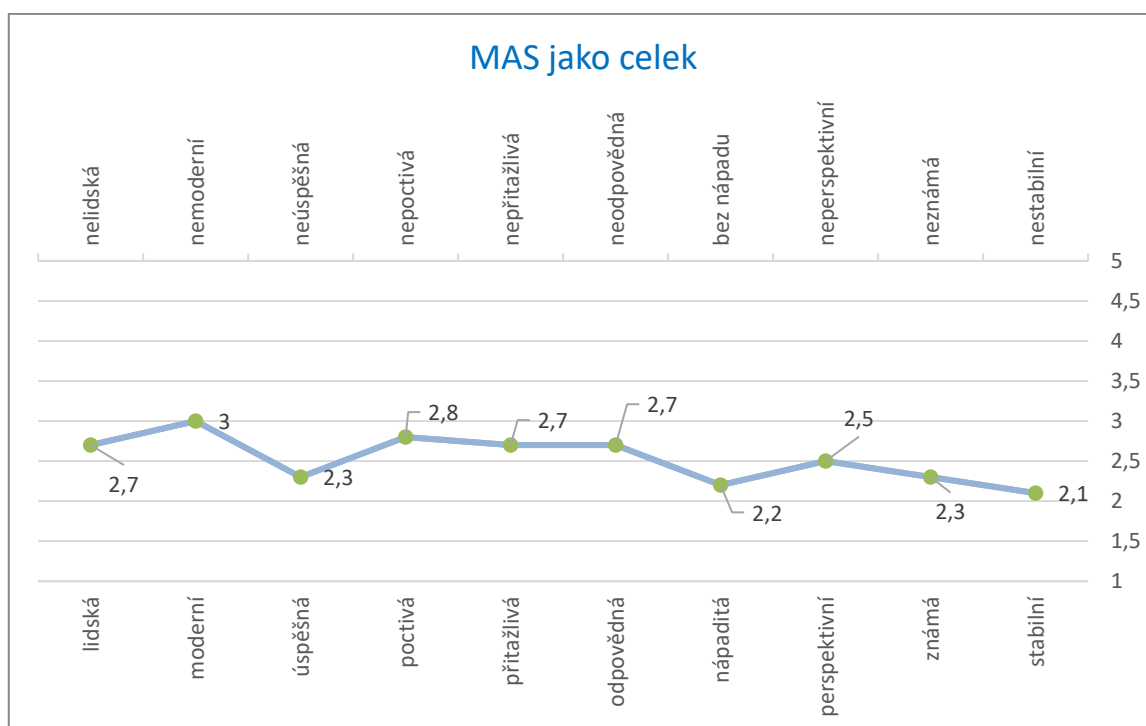
I když se tato otázka zdá opět poměrně jasná, většina zákazníků (13 z 22) odpovědělo, že se jedná o firmu německou. Je to dáno zejména historií, kdy MAS vlastnil občan pocházející z Německa, ale i formou komunikace, kde se se

zákazníkem snažíme komunikovat v jeho rodném jazyce, což je při současném rozložení zákazníků, němčina.

Další otázka bude zaměřena na vnímání firmy, její vlastnosti, hodnoty a její vnější působení.

- **Otázka č.8** – „Zhodnoťte atributy společnosti MAS“

Naprosto totožné otázky jako zaměstnanci dostali i zákazníci, avšak se zcela jinými výsledky. Podrobnější porovnání bude provedeno v rámci kapitoly č.5.



Obrázek 22: atributy MAS, pohled zákazníků

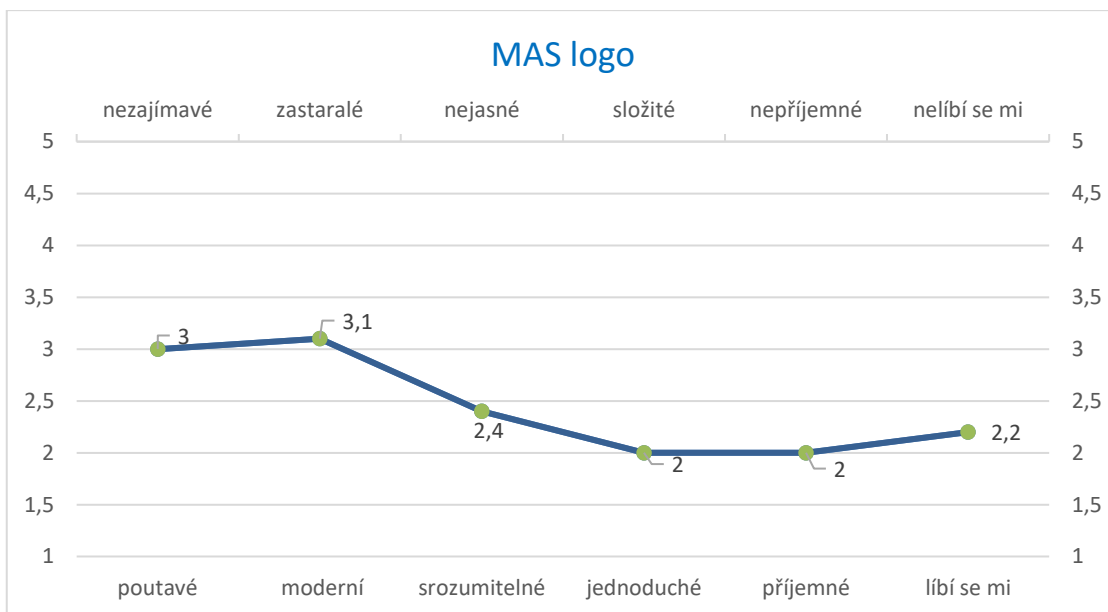
Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků znázorněných na obrázku č. 22 je patrné, že zákazníci vnímají společnost MAS vesměs pozitivně. Nejhorším atributem se ukázalo porovnání mezi moderní/nemoderní, kdy výsledek je přesně uprostřed, na hodnotě 3.

Ostatní porovnávané dvojice se naklání na pozitivní stranu, kde se pohybují v rozmezí 2,1 až 2,8.

- **Otázka č.9** – „Ohodnoťte logo společnosti MAS“

Tato otázka je zaměřena na grafické vyjádření organizace, tedy loga. Odpovědi v grafické podobě jsou na dalším obrázku, č. 23.



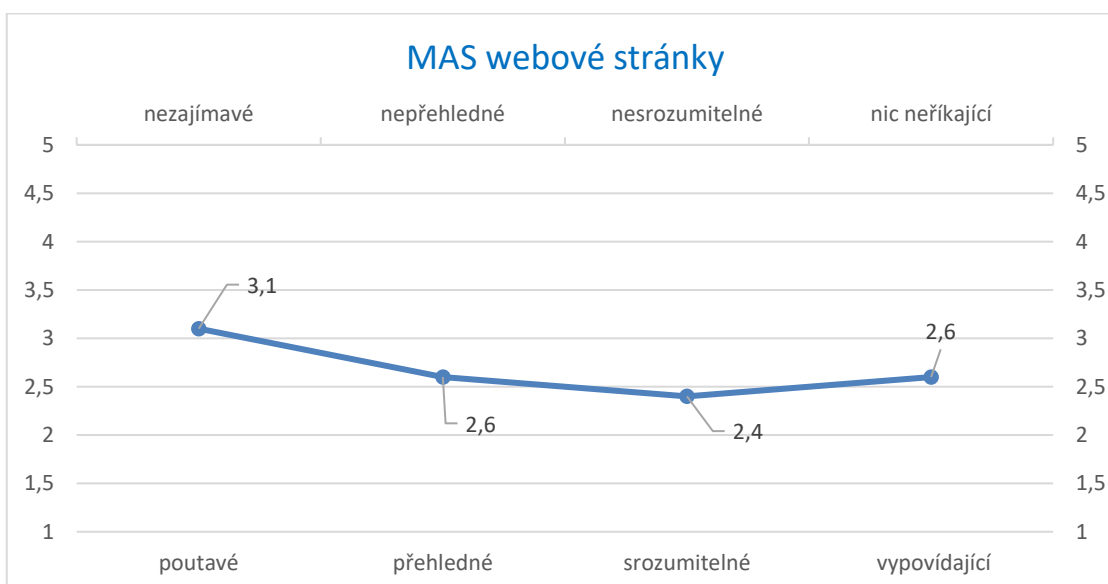
Obrázek 23: logo MAS, odpovědi zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

I zde jsou zákazníci nakloněni spíše k lepšímu než horšímu projevu loga a jeho zpracování.

- **Otázka č. 10** – „Ohodnoťte webové stránky společnosti MAS“

Webové stránky nebyly hodnoceny tak kladně jako v případě loga, ale i tak jsou se svými hodnotami v té lepší polovině grafu, což je vidět na obrázku č. 24.

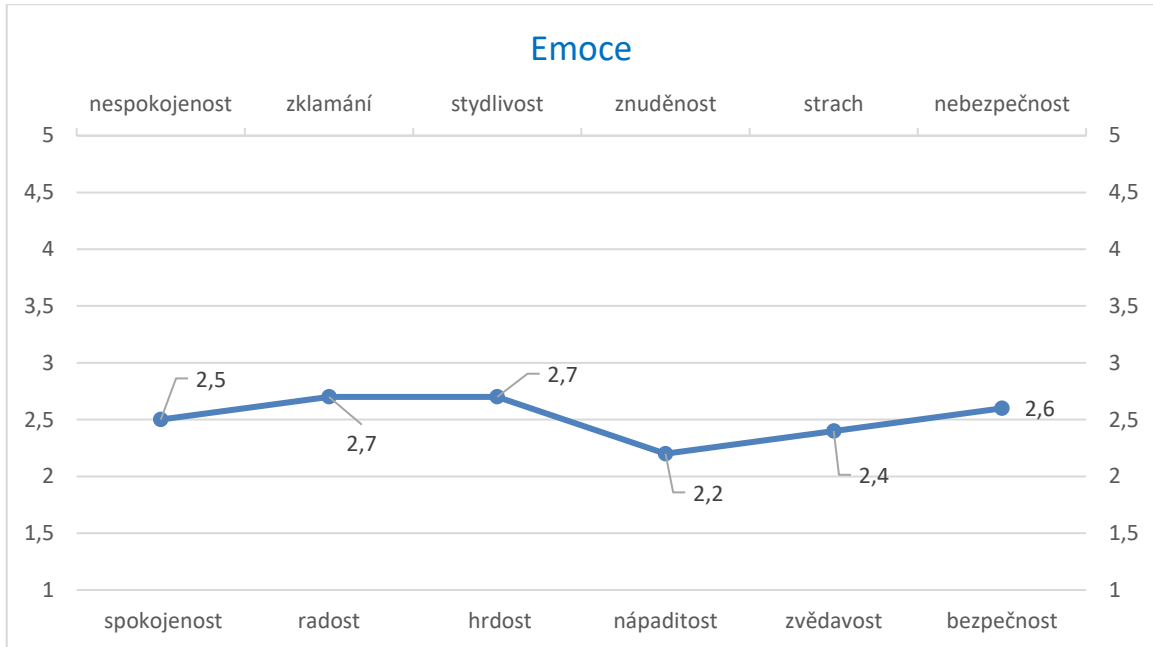


Obrázek 24: webové stránky MAS, hodnocení zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

- **Otázka č.11** – „Jakou emoci ve Vás vyvolá pojem MAS“

V rámci této otázky jsem byl na rozpacích, co zákazníci odpovědí, ale byl jsem příjemně překvapen, že i zde se jejich odpovědi pohybují v kladné polovině hodnot, tedy hodnotili MAS pozitivně.



Obrázek 25: vyvolané emoce z pojmu MAS u zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

- **Otázka č.12** – „Přiřadte(seřadte) každému významu jedno číslo od 1 do 10, podle toho, jak jsou pro Vás důležité“

1 = nejdůležitější vlastnost, 10 = nejméně důležitá vlastnost

Z níže uvedené tabulky č. 11 jasně vyplývá, že pro respondenty (zákazníky) je z 10 uvedených charakteristik jakéhokoli dodavatele nejdůležitější kvalita a plnění termínů. Naopak nejméně důležitým faktorem je výkon a design.

Z uvedeného můžeme podtrhnout rčení “pověstná německá kvalita“, kde se zde potvrdilo, že je pro tuto skupinu zákazníků skutečně důležitým kritériem.

Tabulka 11: charakteristika dodavatele

Pořadí dle důležitosti	významný atribut pro objednatele	průměrná hodnota dle důležitosti
1.	kvalita	3,5
2.	plnění termínů	3,6
3.	cena	4,1
4.	bezpečnost	4,2
5.	dostupnost	5,1
6.	nabízené služby	5,5
7.	pověst firmy	5,8
8.	dodavatel	6,1
9.	výkon	7,5
10.	design	8,6

Zdroj: vlastní zpracování

- **Otázka č.13** – „Objednáte si příště zase u MAS / budete nadále spolupracovat s MAS?“

Poslední z otázek směřovala do budoucnosti a sice, zda bude pokračovat spolupráce s firmou MAS i nadále.



Obrázek 26: opětovné objednání u MAS

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených výsledků je patrné, že přibližně polovina určitě, nebo pravděpodobně bude i nadále spolupracovat s firmou MAS.

Počet odpovědí „spíše ne“ a „rozhodně ne“ mě trochu překvapil vzhledem k poměrně kladným hodnocením předchozích otázek.

V další kapitole porovnáím odpovědi zaměstnanců s odpověďmi zákazníků s cílem identifikovat konkrétní možnosti vedoucí ke zlepšení image organizace. Pravděpodobně se jednalo o jednorázové zákazníky, kteří potřebovali jeden stroj a dále neuvažují o další objednávce.

5 SHRnutí VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

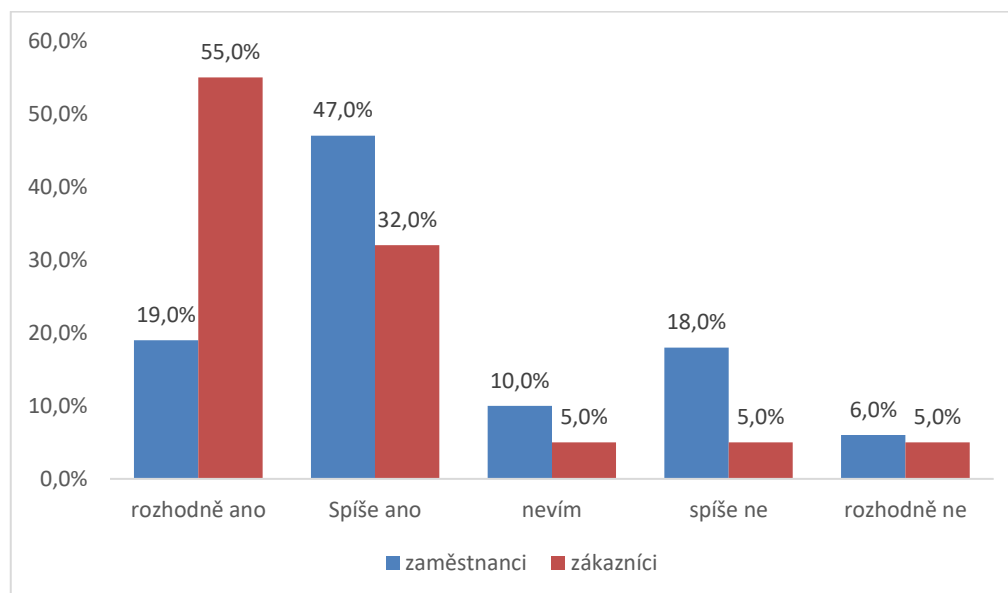
Do výzkumného šetření byly zahrnuty dvě cílové skupiny – zaměstnanci společnosti MAS a zákazníci. Identita a image jsou vnímány různě zevnitř organizace a z vnějšího pohledu. Každý z této skupiny se pohybuje v různých mezích a na stejnou věc nahlíží z jiné perspektivy, s jiným očekáváním a pod různým působením okolí.

5.1 Porovnání a popis výsledků

V této kapitole porovnáme ty otázky, které porovnat půjdou mezi daty získanými od zaměstnanců a od zákazníků.

První takovou otázkou může být, i když nebyla položena zcela totožně pro obě skupiny, zda by zaměstnanci doporučili MAS potenciálním zájemcům o práci z okruhu svých známých a ze strany zákazníků, zda by doporučili MAS ostatním jako potenciálního dodavatele.

- **Otázka č.3** – „Doporučil/a byste MAS jako zaměstnavatele Vaším blízkým?“
- **Otázka č.3** – „Doporučil/a byste MAS jako dodavatele?“



Obrázek 27: porovnání doporučení MAS

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku č. 27 vyčteme shodu obou skupin, pokud tedy sloučíme „rozhodně ano“ se „spíše ano“. U zaměstnanců převažuje „spíše ano“, zatímco u zákazníků „rozhodně ano“.

Další shoda nastává u čtvrté otázky, která zněla jednotně:

- **Otázka č.4** – „Zaznamenali jste změnu majitele a vedení společnosti?“

Tabulka 12: porovnání vlivu změny majitele MAS

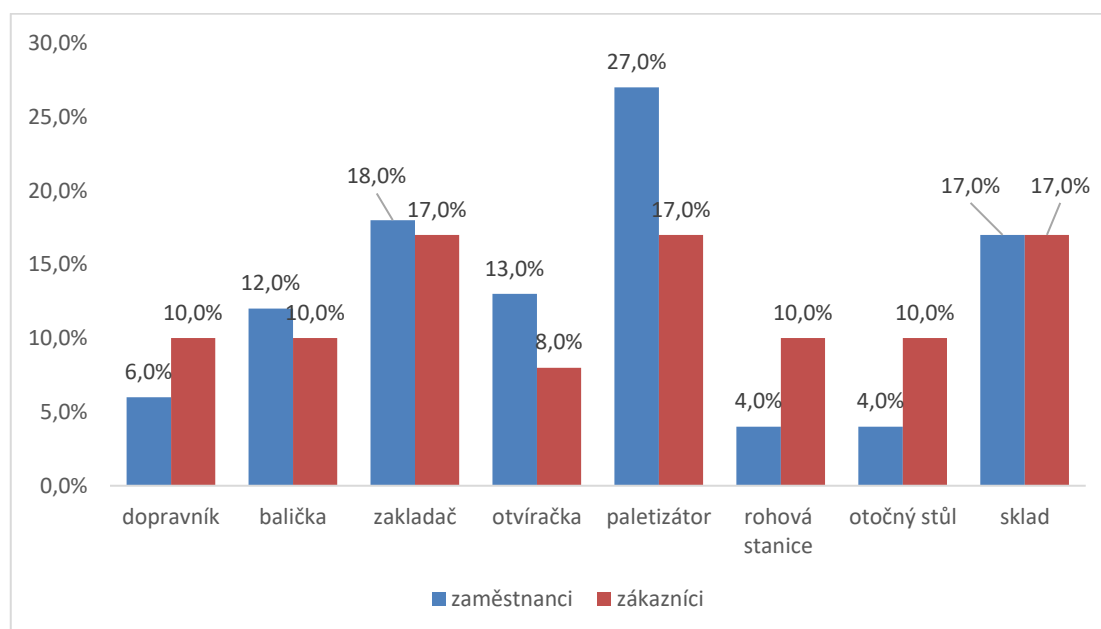
vliv změny majitele	zaměstnanci	zákazníci
ano	58,0 %	68,0 %
ne	42,0 %	32,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

I v tomto případě vidíme shodu v odpovědích obou skupin dotazovatelů. Liší se pouze procentuální hodnotou, ale to není v tomto případě podstatné.

Dále můžeme porovnat otázku č. 6, kde respondenti vypisovali, dle jejich názoru, tři stěžejní produkty, které MAS vyrábí.

- **Otázka č.6** – „Vypište 3, dle Vašeho názoru, nejlepší výrobky MAS?“



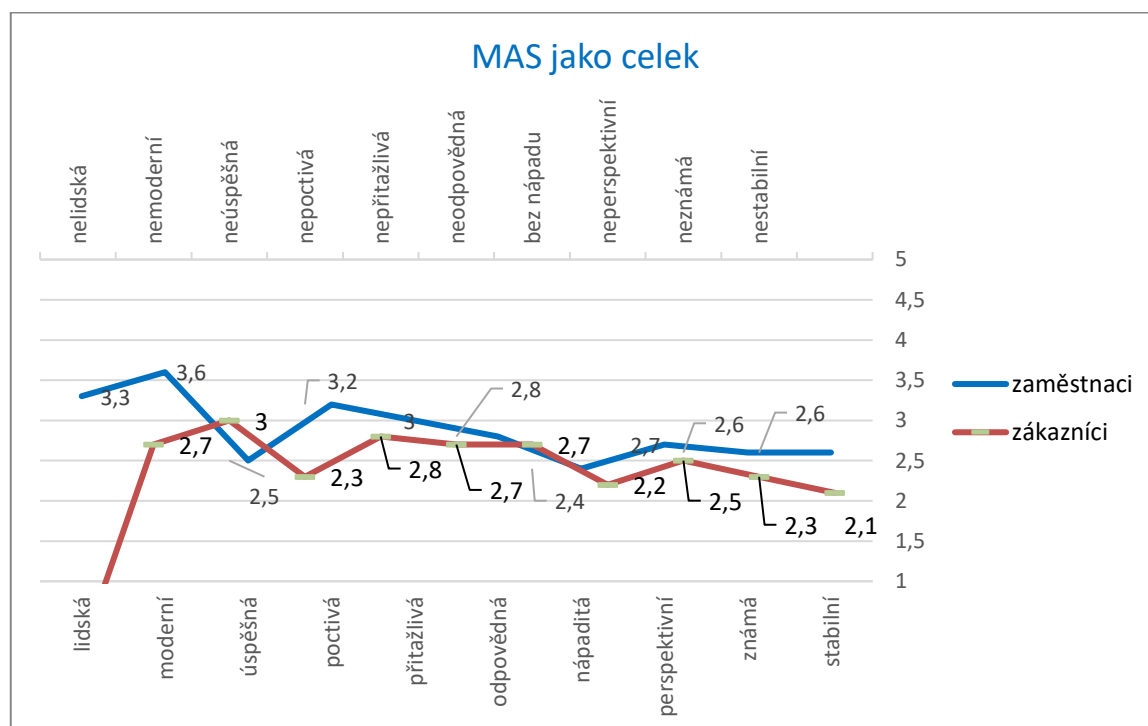
Obrázek 28: porovnání výrobků MAS

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud si detailně prohlédneme obrázek č. 28, zjistíme, že dochází téměř k jednoznačné shodě u zakladače a skladu. Třetím nejvíce se opakujícím výrobkem je paletizátor, který však v případě zaměstnanců dominuje, u zákazníků je pak na stejné úrovni jako sklad a zakladač. Je to jiným pohledem na daný výrobek. Kdežto zákazník uváděl podle toho, co nejvíce objednává, co je pro něj nejdůležitější z hlediska nasazení, zaměstnanci projeví svůj postoj dle toho, jak si myslí že je výrobek kvalitní a spolehlivý.

Nyní porovnam otázky, které přímo vypovídají o vlastnostech MAS a jejich některých částí.

- **Otázka č.8** – „Zhodnotte atributy společnosti MAS“



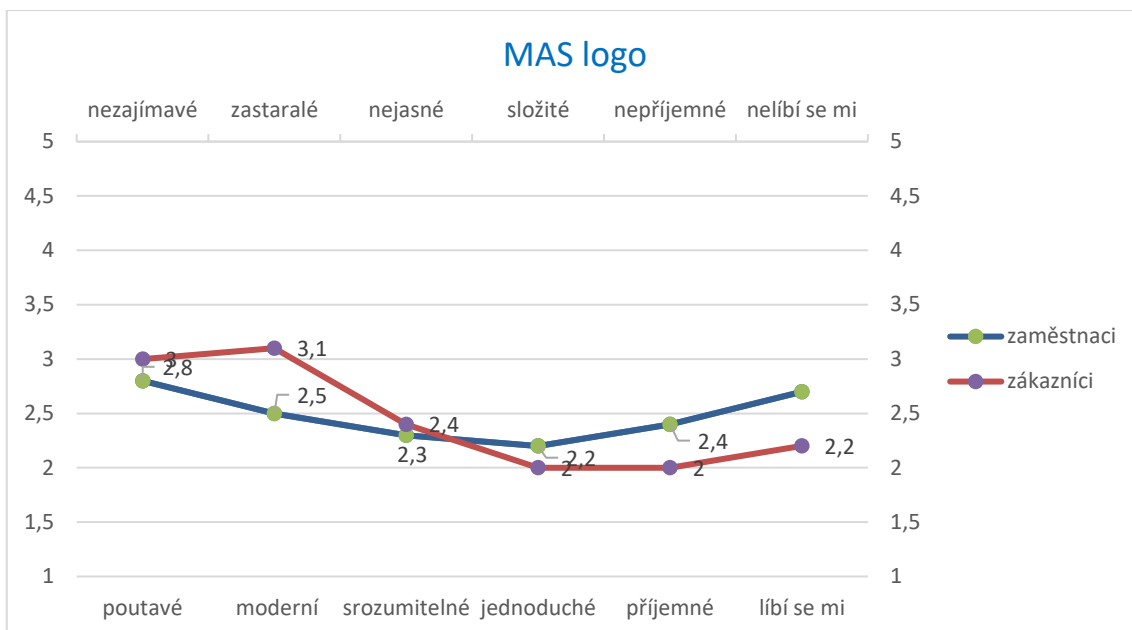
Obrázek 29: porovnání výrobků MAS

Zdroj: vlastní zpracování

Jedna z nejdůležitějších otázek, kde jasně vidíme, že společnost MAS je v očích zákazníků viděna v lepším světle než očima zaměstnanců.

Pravděpodobně to je dáno firemním klima, které zákazník nemá možnost zcela podchytit a vžít se do něj. Odchytky nejsou razantní, ale i tak vypovídají.

- **Otázka č.9** – „Ohodnotte logo společnosti MAS“

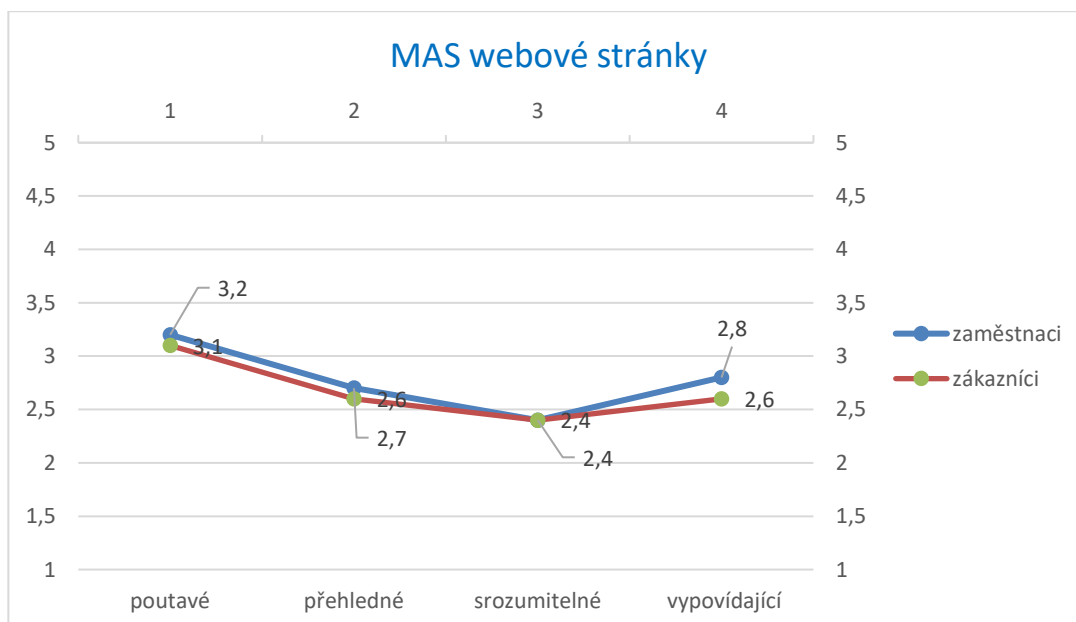


Obrázek 30: porovnání loga MAS

Zdroj: vlastní zpracování

V případě loga mohu tvrdit, že celkově je vnímáno pozitivně jak zaměstnanci, tak zákazníci. Pro zákazníky je „příjemné“ a „jednoduché“, pro zaměstnance naopak „moderní“ a „srozumitelné“.

- **Otázka č. 10** – „Ohodnoťte webové stránky společnosti MAS“



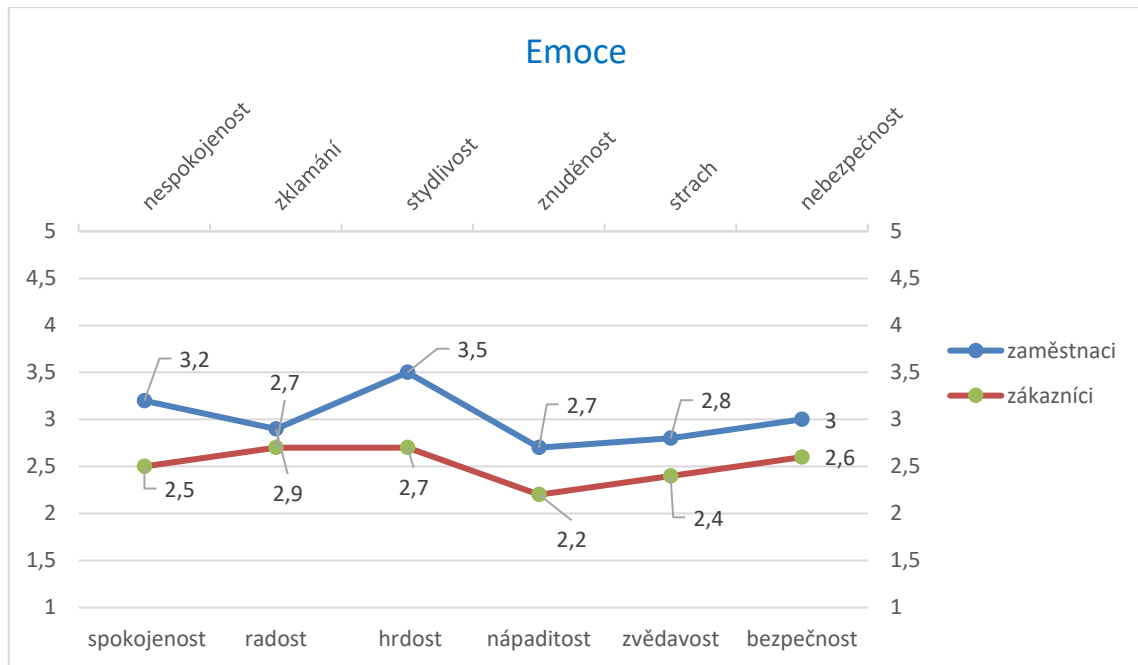
Obrázek 31: porovnání webových stránek MAS

Zdroj: vlastní zpracování

Téměř neuvěřitelná shoda názorů se objevila v porovnání vlastností webových stránek, která je vidět na obrázku č. 31.

Poslední otázka, kterou je možno navzájem porovnat je:

- **Otázka č.11** – „Jakou emoci ve Vás vyvolá pojem MAS“



Obrázek 32: porovnání emocí z pojmu MAS

Zdroj: vlastní zpracování

Na rozdíl od webových stránek, kde se nám data téměř shodovala, na obrázku č.32 vidíme citelný rozdíl, který zachycuje odlišné emoce vyvolané, když se řekne MA, u zákazníků vs. zaměstnanců. Ve všech případech jsou ze strany zaměstnanců emoce negativnější než z pohledu zákazníků. Pouze v případě dvojice radost/zklamání se k sobě výsledné hodnoty přibližují na rozdíl 0,2, u ostatních je odchylka viditelnější.

5.2 Vyhodnocení cílů

V této části zodpovím, jakým způsobem bylo dosaženo cílů a naplnění hypotéz:

- *Zákazníci společnosti MAS vnímají image pozitivně a jsou spokojeni s nabízenými službami*

Dle provedeného výzkumu lze tvrdit, že zákazníci zastávají spíše kladný postoj ke společnosti MAS a tato MAS v nich vyvolává pozitivní emoce. Kladně hodnotí i logo a webové stránky společnosti.

Téměř 90 % zákazníků by MAS doporučilo jiným firmám jako možného dodavatele, což je skutečně přidaná hodnota a tvrzení, na které může být MAS hrdá.

- *Image MAS je vnímán ze strany zaměstnanců pozitivně*

U druhé hypotézy výzkum ukázal, že zaměstnanci nejsou tak pozitivně naladěni jako zákazníci a v některých faktorech vidí svého zaměstnavatele citelně hůře.

Zaměstnanci by doporučili MAS svým blízkým v téměř 70 % jako dobrého zaměstnavatele. Kladně hodnotí i logo a webové stránky společnosti.

- *Image MAS je vnímám stejně zaměstnanci i zákazníci.*

Objevili se oblasti, kde zákazníci i zaměstnanci byli stejného nebo podobného názoru, ale také máme oblasti, kde se znatelně odlišují a svůj názor prezentují různě.

Téměř 100 % shodu vidíme v provedení a informační schopnosti webových stránek. I u firemního loga se jejich názory v určitých místech sbližují.

Ovšem vyvolané emoce a základní charakteristiky firmy vidí každá ze skupin jinak. Zákazníci jsou nakloněni pozitivnějšímu hodnocení, zaměstnanci naopak negativnějším hodnotám.

5.3 Možná změna image, doporučení

Tato část diplomové práce se zabývá návrhy a doporučeními, které by měly pomoci zlepšit slabé stránky, které vyplynuly nejen z dotazníkového šetření, ale i z ostatních informací, které se mi během zpracování diplomové práce podařilo získat.

Na základě analýzy bylo zjištěno, že společnost MAS je vnímána ze strany zákazníků vcelku pozitivně, zákazníci jsou s kvalitou výrobků i vlastní prezentací spokojeni.

Horší hodnocení přicházelo ze strany zaměstnanců, tudíž bych se zaměřil na tuto skupinu.

5.3.1 Kultura a zaměstnanecké benefity

Nejen během dotazníkového šetření, ale již delší dobu před tím jsem pociťoval, že zaměstnanci projevují svoji nespokojenost. I při mém nástupu do zaměstnání jsem byl zaskočen nebo minimálně překvapen, že firma nenabízí žádné benefity.

V jiných firmách je k dispozici např. týden dovolené navíc, příspěvek na stravování, na dopravu, sport nebo jiné aktivity. Ve firmě MAS nic takového neexistuje, což pravděpodobně vede k negativnímu postoji vůči svému zaměstnavateli. Má to za důsledek i poměrně velká fluktuace zaměstnanců, což znamená že firma musí neustále hledat nové pracovníky, které musí zaučit a dát jim prostor, aby se zapracovali.

Z tohoto důvodu bych v první řadě navrhnul zlepšit klima uvnitř organizace poskytnutím nějaké výhody oproti standardnímu finančnímu ohodnocení, výplatě.

Dle mého názoru budou zaměstnanci za jakýkoli projev ohodnocení vděční a jejich negativní postoj selepší.

Další možností by bylo poskytnutí bezplatných nápojů během výkonu práce, zejména v letních měsících pro pracovníky u obráběcích strojů a v montážní hale, kde je velké vedro.

Posledním návrhem na zlepšení v této sféře by mohly být finanční nebo jiné příspěvky pro zaměstnance nebo jejich rodiny v době Vánoc nebo dovolených ve formě jednorázového finančního ohodnocení.

Možností se neformálně setkat mezi majitelem, vrcholovým managementem a zaměstnanci může být pořádání občasných večírků nebo rodinných dnů s organizovaným programem zejména pro děti a partnery zaměstnanců. Zajímavé a často kladně přijímané jsou společné sportovní činnosti, např. fotbalový turnaj mezi odděleními, adrenalinové aktivity nebo jiné soutěže, kde se zapojí větší část pracovníků.

5.3.2 Komunikace, informační systém

Ve společnosti není nastolen jednotný styl a forma komunikace, zejména uvnitř organizace. Samozřejmě, že každý ví, komu zavolat nebo na koho se obrátit v případě nejasností nebo problémů. Ale již není kontrolováno, zda byl požadavek nebo daný problém vyřešen a jak.

V této oblasti zcela chybí informační systém, který bych doporučoval zavést jako nástroj, který usnadní průhlednost a cílenost jakéhokoli komunikačního sdělení. Informační systém se dá využít pro širší spektrum v rámci firmy.

MAS nevyužívá téměř žádných reklam, což je jednak škoda a za druhé je to chyba. Zejména pro hledání a oslovení případných zájemců o práci by bylo vhodné používat další komunikační kanály, jako Facebook nebo místní noviny.

Co dle mého názoru funguje poměrně dobře a disciplinovaně, je komunikace se stávajícími zákazníky. Neznám žádný případ, kdy by si zákazník stěžoval, že mu někdo něco neřekl, neposlal nebo nebyl včas informován

5.3.3 Design

Co se týká grafického zpracování a projevu loga nebo webových stránek, byli respondenti vcelku pozitivně naladěni a tyto symboly a nástroje hodnotili kladně.

Webové stránky by se daly bezpochyby vylepšit. Do jejich obsahu by se určité mělo zakomponovat okno pro dotazy, či komentáře zákazníků a poptávkový formulář, který usnadňuje práci zákazníkům s objednáním služby nebo výrobku. To by usnadnilo práci i samotné firmě. V dnešní době je internet a ostatní digitální média hojně využívány, a proto je nezbytné, aby právě webové stránky byly zpracovány v prvotřídní kvalitě.

Dalším prvkem, který by bylo vhodné zakomponovat do webových stránek je možnost objednání standardních výrobků nebo do jisté míry volitelná konfigurace nabízených produktů.

Zvýšení kvality webových stránek by pro firmu znamenalo zvýšení image firmy u stálých i potenciálních zákazníků.

5.3.4 Podpora prodeje, prezentace výrobků

Dle mého názoru nejsou výrobky patřičně prezentovány, firma spoléhá na stávající zákazníky a náhodně se objevující nové odběratele.

Osobně bych doporučil pořádání občasných workshopů, zpracování produktových katalogů a jejich distribuce.

Firma by se měla prezentovat na určitých typech výstav jak v naší republice, tak i v zahraničí.

MAS zatím neměla problém s nedostatkem zakázek a realizací, finanční objem je dle majitele také dostačující. Ale konkurenční trh funguje v každé oblasti podnikání a pokud tzv. ujede vlak, je těžké a náročné ho dostihnout.

.

ZÁVĚR

Vybudovat si a trvale udržet pozici na trhu ve stále se dynamicky měnícím konkurenčním prostředí je prioritou všech rozvíjejících se organizací. Jedním z mnoha faktorů, který tomu může pomoci, či naopak uškodit, je image. Image každé firmy je jedinečná a nezaměnitelná a je vnímána ze všech stran a každým rozdílně. Firemní image je vytvářena firemní kulturou, zaměstnanci svým projevem a samozřejmě svým produktem.

Hlavním cílem této práce bylo identifikovat prvky, které image mohou zkvalitnit a zlepšit.

Na začátku práce byla vysvětlena teorie z dané oblasti a poté blíže popsány vybrané metody, které byly uplatněny v praktické části.

Stěžejní kapitolou této práce, je kapitola čtvrtá, kde se autor zabývá konkrétní organizací, její image, ale i identitou. Při zpracování jsem použil dotazníkové šetření jak pro zaměstnance, tak pro zákazníky, což bylo velkým bonusem, aby bylo možno obě skupiny porovnat a analyzovat.

V poslední kapitole, kde jsou výsledky porovnány a doporučeny prvky na zlepšení, autor využil i svých znalostí ze společnosti, svá pozorování a vnímání vnitřní atmosféry a rozhovory s dotyčnými respondenty.

Pozitivnější postoj k image firmy MAS měli zákazníci oproti zaměstnancům. Vedení společnosti má pevný základ v historii firmy, což jí dokáže udržovat stále zákazníky. Ale do budoucna vřele doporučuji zaměřit se na své zaměstnance, dát jim prostor, motivovat je k pozitivnějšímu pohledu na svoji organizaci a oni to svému zaměstnavateli vrátí svojí loajalitou, pokorou a vyšším nasazením.

Jsem přesvědčen, že dojde v tomto směru ke zlepšení a že tomu může napomoci tato diplomová práce, která přinesla základy pro zlepšení image společnosti MAS.

Všechna doporučení, která byla zmíněna v posledních kapitolách můžeme považovat za prvky, které zvyšují image organizace, čímž byl naplněn hlavní cíl diplomové práce.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [2] HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.
- [3] KOHOUT, Jaroslav. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 8072610066.
- [4] KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [5] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN isbn80-247-0966-x.
- [6] KUDERA, Jiří. *Moderní teorie firmy*. Praha: Grada, 2000., s. 158. ISBN 80-7169-954-3.
- [7] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- [8] NĚMEC, P., LITTOVÁ J., 1999. *Komunikace korporací*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 172 s. ISBN 8070795751.
- [9] PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071692999.
- [10] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [11] SCHIFFMAN, Leon G. a Leslie Lazar KANUK. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 8025100944.
- [12] SVOBODA, Václav. *Public Relations-moderně a účinně*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
- [13] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 8024700530.

- [14] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [15] VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.
- [16] ŽÁK, M., 2002. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozšířené vydání. Praha: Linde. ISBN 8072013815.
- [17] RHODOS. Jak se dělá image. *10 pravidel*. [online]. [cit. 2021-09-18]. Dostupné z: <http://www.rhodosaward.cz/10-pravidel>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: složky image organizace	9
Obrázek 2: struktura firemní identity	15
Obrázek 3: původní logo firmy MAS	23
Obrázek 4: současné logo firmy MAS	24
Obrázek 5: reklamní předměty firmy MAS	24
Obrázek 6: sídlo společnosti MAS	25
Obrázek 7: válečkový dopravník MAS.....	27
Obrázek 8: balička MAS.....	28
Obrázek 9: rozdělení zaměstnanců	32
Obrázek 10: počet odpracovaných let	33
Obrázek 11: doporučení MAS ostatním osobám	34
Obrázek 12: změna majitele, zaměstnanci	35
Obrázek 13: výrobky MAS, zaměstnanci	36
Obrázek 14: atributy MAS, interní odpovědi	39
Obrázek 15: logo MAS, odpovědi zaměstnanců.....	39
Obrázek 16: webové stránky MAS, hodnocení zaměstnanců	40
Obrázek 17: vyvolané emoce z pojmu MAS u zaměstnanců	41
Obrázek 18: celková spokojenost v MAS.....	42
Obrázek 19: doporučení MAS jako dodavatele.....	44
Obrázek 20: změna majitele, zákazníci.....	44
Obrázek 21: výrobky MAS, zákazníci	45
Obrázek 22: atributy MAS, pohled zákazníků	46
Obrázek 23: logo MAS, odpovědi zákazníků.....	47
Obrázek 24: webové stránky MAS, hodnocení zákazníků	47
Obrázek 25: vyvolané emoce z pojmu MAS u zákazníků	48
Obrázek 26: opětovné objednání u MAS	49
Obrázek 27: porovnání doporučení MAS	51
Obrázek 28: porovnání výrobků MAS	52
Obrázek 29: porovnání výrobků MAS	53
Obrázek 30: porovnání loga MAS	54
Obrázek 31: porovnání webových stránek MAS	54
Obrázek 32: porovnání emocí z pojmu MAS.....	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza.....	22
Tabulka 2: rozdělení zaměstnanců	32
Tabulka 3: odpracované roky	32
Tabulka 4: doporučení MAS blízkým osobám	33
Tabulka 5: změna majitele	34
Tabulka 6: atributy MAS.....	37
Tabulka 7: atributy MAS, průměr	38
Tabulka 8: spokojenost v MAS.....	41
Tabulka 9: sídlo zákazníka	43
Tabulka 10: délka spolupráce s MAS.....	43
Tabulka 11: charakteristika dodavatele	49
Tabulka 12: porovnání vlivu změny majitele MAS	52

SEZNAM ZKRATEK

CI Corporate identity

CC Corporate culture

MAS M.A.S. Automation a.s.

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A Dotazník pro zaměstnance
- Příloha B Dotazník pro zákazníky (česky)
- Příloha C Dotazník pro zákazníky (německy)
- Příloha D ukázky realizací a dodávek MAS

Příloha A

Dotazník – image společnosti MAS

Kolegyně a kolegové,

Tímto vás žádám o vyplnění tohoto dotazníku pro účely *diplomové práce*, která má za cíl identifikovat prvky image naší organizace. Pokud nevíte, co přesně image organizace znamená, nevádí. Stačí odpovědět na následující jednoduché otázky.

Dotazník je anonymní a získaná data budou použita výhradně v této diplomové práci. Vyplnění by mělo zabrat max. 10 minut. Děkuji za spolupráci.

1. Vaše pracovní pozice v MAS je:

(vyberte jednu z možností)

- THP zaměstnanec (nákup, obchod, sklady, administrativa, mistři výroby, projektový management)
- Pracovník výroby nebo montáže
- Pracovník technického úseku (konstrukce strojní, konstrukce elektro, programátoři)

2. Počet odpracovaných let u MAS

(vyberte jednu z možností)

- méně než 1 rok
- 1–5 let
- 5–10 let
- 10 a více let

3. Doporučil/a byste MAS jako zaměstnavatele Vaším blízkým?

(vyberte jednu z možností)

A. Rozhodně ano. B. spíše ano. C. nevím. D. spíše ne. E. rozhodně ne.

4. Zaznamenali jste změnu majitele a vedení společnosti?

(vyberte jednu z možností)

- ano
- ne

5. Pokud ano, změnil se nějakým způsobem Váš pohled na MAS?

(vyberte jednu z možností)

- ano, můj postoj vůči MAS se zlepšil
- ano, můj postoj vůči MAS se zhoršil
- ne, tato změna na mě neměla žádný vliv
- jiné, napište:

.....
.....
.....

6. Vypište 3, dle Vašeho názoru, nejlepší výrobky MAS

6.1 –

6.2 –

6.3 –

7. Myslíte si, že je MAS spíše česká nebo spíše německá firma?

(vyberte jednu z možností)

- česká
- německá

8. Zhodnoťte atributy společnosti MAS

(1=nejvíce vystihuje kladný postoj, 3=neutrální hodnocení, 5=nejvíce vystihuje záporný postoj).

	1	2	3	4	5	
• lidská	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nelidská
• moderní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nemoderní
• úspěšná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	neúspěšná
• poctivá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nepoctivá
• přitažlivá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nepřitažlivá
• odpovědná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	neodpovědná
• nápaditá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bez nápadu
• perspektivní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	neperspektivní
• známá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	neznámá
• stabilní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nestabilní

9. Ohodnoťte logo společnosti MAS

(1=nejvíce vystihuje kladný postoj, 3=neutrální hodnocení, 5=nejvíce vystihuje záporný postoj).

	1	2	3	4	5	
• poutavé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nezajímavé
• moderní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zastaralé
• srozumitelné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nejasné
• jednoduché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	složitě
• příjemné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nepříjemné
• líbí se mi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nelíbí se mi

10. Ohodnoťte webové stránky společnosti MAS

(1=nejvíce vystihuje kladný postoj, 3=neutrální hodnocení, 5=nejvíce vystihuje záporný postoj).

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|
| • poutavé | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nezajímavé |
| • přehledné | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nepřehledné |
| • srozumitelné | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nesrozumitelné |
| • vypovídající | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nic neříkající |

11. Jakou emoci ve Vás vyvolá pojem MAS?

(1=nejvíce vystihuje kladný postoj, 3=neutrální hodnocení, 5=nejvíce vystihuje záporný postoj).

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| • spokojenost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nespokojenost |
| • radost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | zklamání |
| • hrdost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | stydlivost |
| • nápaditost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | znuděnost |
| • zvědavost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | strach |
| • bezpečnost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nebezpečnost |

12. Jaká je Vaše celková spokojenost s MAS?

(vyberte jednu z možností)

- A. Velmi spokojen/a. B. spíše spokojen/a. C. nevím. D.
spíše nespokojen/a. E. rozhodně nespokojen/a.

Příloha B

Dotazník – image společnosti MAS

Vážení zákazníci,

Tímto vás žádám o vyplnění tohoto dotazníku pro účely *diplomové práce*, která má za cíl identifikovat prvky image naší organizace.

Dotazník je anonymní a získaná data budou použita výhradně v této diplomové práci. Vyplnění by mělo zabrat max. 10 minut. Děkuji za spolupráci.

13. Vaše sídlo:

(název společnosti, město, stát)

Název:

Město:

Stát:

14. Jak dlouho znáte společnost MAS?

(vyberte jednu z možností)

- je pro mě nový dodavatel
- 1-5 let
- 5-10 let
- 10 a více let

15. Doporučil/a byste MAS jako zákazníka/dodavatele?

(vyberte jednu z možností)

- B. Rozhodně ano. B. spíše ano. C. nevím. D. spíše ne. E. rozhodně ne.*

16. Zaznamenali jste změnu majitele a vedení společnosti?

(vyberte jednu z možností)

- ano
- ne

17. Pokud ano, změnil se nějakým způsobem Váš pohled na MAS?

(vyberte jednu z možností)

- ano, můj postoj vůči MAS se zlepšil
- ano, můj postoj vůči MAS se zhoršil
- ne, tato změna na mě neměla žádný vliv
- jiné, napište:

.....
.....
.....

18. Vypište 3, dle Vašeho názoru, stěžejní výrobky MAS

- 18.1 –
- 18.2 –
- 18.3 –

19. Myslíte si, že je MAS spíše česká nebo spíše německá firma?

(vyberte jednu z možností)

- česká
- německá

20. Zhodnoťte atributy společnosti MAS

(1=nejvíce vystihuje kladný postoj, 3=neutrální hodnocení, 5=nejvíce vystihuje záporný postoj).

	1	2	3	4	5	
• lidská	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nelidská
• moderní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nemoderní
• úspěšná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	neúspěšná
• poctivá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nepoctivá
• přitažlivá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nepřitažlivá
• odpovědná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	neodpovědná
• nápaditá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bez nápadu
• perspektivní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	neperspektivní
• známá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	neznámá
• stabilní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nestabilní

21. Ohodnoťte logo společnosti MAS

(1=nejvíce vystihuje kladný postoj, 3=neutrální hodnocení, 5=nejvíce vystihuje záporný postoj).

	1	2	3	4	5	
• poutavé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nezajímavé
• moderní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zastaralé
• srozumitelné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nejasné
• jednoduché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	složitě
• příjemné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nepříjemné
• líbí se mi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nelíbí se mi

22. Ohodnoťte webové stránky společnosti MAS

(1=nejvíce vystihuje kladný postoj, 3=neutrální hodnocení, 5=nejvíce vystihuje záporný postoj).

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|
| • poutavé | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nezajímavé |
| • přehledné | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nepřehledné |
| • srozumitelné | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nesrozumitelné |
| • vypovídající | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nic neříkající |

23. Jakou emoci ve Vás vyvolá pojem MAS?

(1=nejvíce vystihuje kladný postoj, 3=neutrální hodnocení, 5=nejvíce vystihuje záporný postoj).

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| • spokojenost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nespokojenost |
| • radost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | zklamání |
| • hrdost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | stydlivost |
| • nápaditost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | znuděnost |
| • zvědavost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | strach |
| • bezpečnost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nebezpečnost |

24. Přiřadte(seřadte) každému významu jedno číslo od 1 do 10, podle toho, jak jsou Vás důležité.

(1=nejdůležitější, 10=nejméně důležité)

- a) Kvalita
- b) Cena
- c) Dodavatel
- d) Dostupnost
- e) Plnění termínů
- f) Pověst firmy
- g) Nabízené služby
- h) Bezpečnost

- i) Výkon
- j) Design

25. Objednáte si příště zase u MAS / budete nadále spolupracovat s MAS?
(vyberte jednu z možností)

- B. Rozhodně ano. B. spíše ano. C. nevím. D. spíše ne. E.
rozhodně ne.

Přiloha C

Nachfragebogen – image der Firma MAS

Liebe Kunde,

Ich bitte Sie hiermit, diesen Fragebogen für die Zwecke der Diplomarbeit auszufüllen, die darauf abzielt, imageunsere Organisation zu identifizieren

Der Nachfragebogen ist anonym und die Daten werden ausschließlich im Rahmen dieser Diplomarbeit verwendet. Die Fertigstellung sollte maximal 10 Minuten dauern. Danke für Ihre Zusammenarbeit.

26. Sitz der Firma:

(Firmenname, Stadt, Bundesland)

Name der Firma:

Stadt:

Bundesland:

27. Seit wann kennen Sie die MAS?

(wählen Sie eine Möglichkeit)

- ist für mich neu
- 1-5 Jahre
- 5-10 Jahre
- 10 und mehr J.

28. Würden Sie die MAS als Kunde/Lieferant weiterempfehlen?

(wählen Sie eine Möglichkeit)

- C. Definitiv ja. B. eher ja. C. ich weiß nicht. D. eher nein.
E. definitiv ja.

29. Haben Sie einen Eigentümer- und Führungswechsel im Unternehmen festgestellt?

(wählen Sie eine Möglichkeit)

- ja
- nein

30. Wenn ja, hat sich Ihre Sicht auf die MAS in gewisser Weise geändert?

(wählen Sie eine Möglichkeit)

- Ja, meine Stellung zur MAS hat sich verbessert
- Ja, meine Stellung zur MAS hat sich verschlechtert
- nein, diese Änderung hatte keine Auswirkung auf mich
- andere, schreiben Sie bitte:

.....
.....
.....

31. Nennen Sie 3, Ihrer Meinung nach, MAS Kernprodukte

- 31.1 –
- 31.2 –
- 31.3 –

32. Denken Sie, dass die MAS eher ein tschechisches oder eher ein deutsches Unternehmen ist?

(wählen Sie eine Möglichkeit)

- tschechisches
- deutsches

33. Werten Sie die Attribute der LAG aus (1 – am meisten beschreibt eine positive Einstellung, 3 – neutral bewertet, 5 – am meisten beschreibt eine negative Einstellung).

	1	2	3	4	5	
• Menschlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unmenschlich
• Modern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unmodern
• Erfolgreich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	erfolglos
• Ehrlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unerhrlich
• attraktiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unattraktiv
• verantwortlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unverantwortlich
• einfallsreich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	einfallslos
• perspektiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	aussichtslos
• bekannt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unbekannt
• stabil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unstabil

34. Bewerten Sie das MAS Logo

(1 – am meisten beschreibt eine positive Einstellung, 3 – neutral bewertet, 5 – am meisten beschreibt eine negative Einstellung).

	1	2	3	4	5	
• Interessant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	uninteressant
• modern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unmodern
• verständlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unverständlich
• einfach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	kompliziert
• angenehm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unangenehm

- es gefällt mir es gefällt mir nicht

35. Bewerten Sie das MAS Webseite

(1 – am meisten beschreibt eine positive Einstellung, 3 – neutral bewertet, 5 – am meisten beschreibt eine negative Einstellung).

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|
| • Spannend | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | uninteressant |
| • Übersichtlich | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | unübersichtlich |
| • verständlich | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | unverständlich |
| • voll – flügge | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nichts sagen |

36. Welche Emotionen weckt das Konzept der MAS in Ihnen?

(1 – am meisten beschreibt eine positive Einstellung, 3 – neutral bewertet, 5 – am meisten beschreibt eine negative Einstellung).

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|
| • Zufriedenheit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Unzufriedenheit |
| • Freudigkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Enttäuschung |
| • Stolz | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Schüchternheit |
| • Kreativität | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Langweiler |
| • Neugier | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Angst |
| • Sicherheit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Unsicherheit |

37. Weisen Sie jeder Bedeutung eine Zahl von 1 bis 10 zu (sortieren), je nachdem, wie es für Sie wichtig sind.

(1 = am wichtigste, 10 = am wenigsten wichtig)

- k) Qualität

- l) Preis
- m) Lieferant
- n) Verfügbarkeit
- o) Terminen Einhaltung
- p) Ruf des Unternehmens
- q) Angebotene Dienstleistungen
- r) Sicherheit
- s) Leistung
- t) Design

38. Werden Sie das nächste Mal wieder bei der MAS bestellen / werden Sie weiterhin mit MAS zusammenarbeiten?

(wählen Sie eine Möglichkeit)

D. Definitiv ja. B. eher ja. C. ich weiß nicht. D. eher nein.

E. definitiv ja.

Příloha D





