

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vliv rebrandingu na firemní identitu

Romana Žaloudková

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Romana Žaloudková

obor Veřejná správa a regionální rozvoj

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Vliv rebrandingu na firemní identitu**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Vlastní zpracování
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

AAKER, D.A., Brand Building, Computer Press 2003, Brno, ISBN 80-7226-885-6,
BOUČKOVÁ, J. a kol.: Marketing, 1. vyd., C.H.Beck 2003, Praha, ISBN 80-7179-577-1,
BROOKS, I.: Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, Computer Press 2003, ISBN 80-7226-763-9,
FIEDLER, J.: Komunikace v řízení, skripta ČZU 2000, ISBN 80-213-0698,
HOLÁ, J.: Interní komunikace ve firmě, Computer Press 2003, ISBN 80-251-1250-0,
HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKROPOVÁ, H.: Strategie firemní komunikace, Management Press, s.r.o. 2008, ISBN 80-85943-99-9,
KOTLER, P.: Marketing podle Kotlera, Management Press 2000, Praha, ISBN 80-7261-010-4,
KOTLER, P.: Marketing management, 10. rozšířené vydání Grada Publishing 2001, Praha, ISBN 80-247-0016-6,
NOVÁK, I., LUKÁŠOVÁ, R. a kol.: Organizační kultura, Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0648-2,
PFEIFER, L.: Firemní kultura, Grada Publishing 1993, Praha, ISBN 80-7169-018-X,
PŘIBOVÁ, M.: Strategické řízení značky = brand management, Ekopress 2000, Praha, ISBN 80-86-119-27-0,
ŠIGUT, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje, Aspi 2004, Praha, ISBN 80-7357-046-7,
VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita, Grada Publishing 2009, Praha, ISBN 978-80-247-2790-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavel Pánek**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vliv rebrandingu na firemní identitu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2011

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi, vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení a cenné připomínky, které mi poskytoval po celou dobu tvorby této diplomové práce.

Vliv rebrandingu na firemní identitu

The influence of rebranding on the corporate identity

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na problematiku firemní identity a rebrandingu, který s ní úzce souvisí. Jejím stěžejním přínosem pro firmu je odlišení se od zbytku trhu. Identita firmy nepůsobí jen na její okolí, ale má výrazný vliv i na firmu jako takovou. Ovlivňuje zejména kulturu firmy, vyvolává pocit jistoty a důvěry, usnadňuje komunikaci, upevňuje vzájemné vztahy mezi firmou a zaměstnanci, vytváří příznivé pracovní prostředí apod. K základním prvkům, které tvoří identitu firmy a jejichž prostřednictvím ji lze budovat, se řadí firemní design, komunikace a kultura. Prvním úspěšným krokem budování firemní identity je, aby se s ní ztotožnili zaměstnanci dané firmy.

V teoretické části práce jsou vymezeny a popsány základní pojmy související s problematikou firemní identity a rebrandingu. Hlavním cílem vlastní části diplomové práce je navrhnout změny v budování firemní identity, které povedou k odstranění identifikovaných slabých míst a budou podporovat vzájemné ztotožnění zaměstnanců s firmou v souladu se změnami v rámci rebrandingu.

Klíčová slova: firemní identita, rebranding, firemní kultura, interní komunikace, firemní design, image, značka, vize, hodnoty a normy, zaměstnanci.

Summary

The diploma thesis is concerned with issue of corporate identity (CI) and rebranding which is closely connected to CI. Key asset for the company is differentiating from the rest of the market. CI affects neighbourhood businesses but there is also a big impact on the company itself. It affects mainly corporate culture, evokes a feeling of confidence and trust, and creates good relationships between employee and company. The basic elements of CI are corporate design, communication and culture. The first successful step in a building of CI is that employees identify themselves with CI.

In the theoretical part there are identified and described basic terms connected with CI and rebranding. The main aim of the thesis is to propose changes that will lead to the elimination of deficiencies in building corporate identity and will promote the mutual identification of employees with the company in accordance with changes in the rebranding.

Keywords: corporate identity, rebranding, corporate culture, internal communication, corporate design, image, brand, vision, values and standards, employees.

Obsah

1 Úvod	5
2 Cíl práce a metodika	6
2.1 Cíl práce	6
2.2 Metodika práce	6
3 Literární rešerše	9
3.1 Firemní identita	9
3.1.1 Obsah firemní identity	9
3.1.2 Přínos firemní identity	11
3.1.3 Důvody proč se firemní identitou zabývat	12
3.1.4 Firemní identita v praxi	12
3.2 Image firmy	13
3.2.1 Podstatná fakta o image	14
3.2.2 Corporate Social Identity – CSR	15
3.3 Firemní kultura	17
3.3.1 Prvky firemní kultury	17
3.3.2 Determinanty firemní kultury	18
3.3.3 Funkce firemní kultury	18
3.4 Firemní značka a její úloha při budování identity	19
3.4.1 Prvky značky	20
3.4.2 Kritéria výběru prvků značky	20
3.4.3 Identita značky	21
3.4.4 Interní branding	23
3.5 Interní komunikace ve firmě	24
3.5.1 Komunikace ve firmě a její úloha	25
3.5.2 Nástroje interního komunikačního mixu	27
3.5.3 Komunikace dle úrovní řízení	27
3.5.4 Příčiny špatně fungující interní komunikace	28
3.5.5 Jak komunikovat změny ve firmě	29
3.6 Rebranding – změna značky	30
3.6.1 Pravidla rebrandingu	31

3.6.2 Volba strategie rebrandingu	32
3.7 Net Promoter Score (NPS).....	33
3.7.1 Word of Mouth Marketing (WoMM)	36
4 Vlastní zpracování	37
4.1 Charakteristika společnosti UPC Česká republika, a.s.	38
4.1.1 LibertyGlobal, Inc.....	38
4.1.2 UPC Broadband	38
4.1.3 Historie české divize UPC	39
4.2 Rebranding a zaměstnanci	39
4.2.1 Změny v rámci rebrandingu.....	39
4.2.2 Komunikace rebrandingu mezi zaměstnanci UPC ČR, a.s.....	41
4.2.3 Oficiální průzkumy vnímání nové značky mezi zaměstnanci	41
4.3 Vlastní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci UPC ČR, a.s.....	46
4.3.1 Výsledky I. části dotazníku.....	46
4.3.2 Výsledky II. části dotazníku	49
4.3.3 Výsledky III. části dotazníku	51
4.4 Přístup společnosti k firemní identitě	54
4.4.1 Firemní design	54
4.4.2 Firemní kultura	56
4.4.3 Firemní komunikace	60
4.5. Identifikace silných a slabých míst budování firemní identity	61
4.5.1 Silná místa budování firemní identity.....	61
4.5.2 Slabá místa budování firemní identity	61
4.6 Návrhy řešení	63
4.6.1 Tvorba a zpřístupnění chybějících dokumentů.....	63
4.6.2 Program otevřené komunikace	65
4.6.3 Odstraňování příčin negativního indexu NPS	67
5 Závěr	71
6 Seznam použitých zdrojů	75
7 Přílohy	80

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Přehled možných přístupů k firemní identitě	13
Tabulka č. 2 – Konkrétní použití jednotlivých nástrojů – forem komunikačního mixu.....	27

Seznam grafů

Graf č. 1 - Povědomí o nové vizi společnosti.....	42
Graf č. 2 - Vyjádření vize vlastními slovy.....	43
Graf č. 3 - Snaží se UPC pomáhat zaměstnancům jednat v souladu s novou vizí?.....	44
Graf č. 4 – Grafické vyhodnocení otázky č. 7	48
Graf č. 5 – Grafické vyhodnocení otázky č. 9	49
Graf č. 6 - Grafické vyhodnocení otázky č. 16.....	51
Graf č. 7 - Grafické vyhodnocení otázky č. 23.....	53

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Důležité faktory pro budování pozitivní image firmy.....	15
Obrázek č. 2. – Přehled oblastí ovlivňovaných značkou	23
Obrázek č. 3 – Firemní strategie, kultura, osobnost a identita firmy a její a součásti	26
Obrázek č. 4 - Definice skupin Net PromoterScore.....	34
Obrázek č. 5 – Segmentace zákazníků dle NPS a ziskovosti	35
Obrázek č. 6 – Negativní WoM se šíří rychleji	36
Obrázek č. 7 – Původní a nové logo společnosti UPC	40
Obrázek č. 8 – Animace loga UPC	54
Obrázek č. 9 – Barevné variace loga UPC.....	55
Obrázek č. 10 – Doplnující grafické prvky UPC.....	56

1 Úvod

Jedním ze strategických cílů každé firmy je odlišení se od konkurence. V dnešním globalizovaném světě, kdy rozdíly v nabízených produktech či službách jsou jen minimální, je potřeba, aby se firmy snažily odlišit i svým jednáním, přístupem k zákazníkům, zaměstnancům, aktivitami v rámci společenské odpovědnosti firem apod. Originalitu a nezaměnitelnost, které umožňují identifikovat firmu v tržním prostředí, zajišťuje cíleně vytvářená firemní identita. Ta je souborem veškerých vizuálních projevů a dohodnutých principů ve firmě. Působí nejen na okolí, ale i na vlastní zaměstnance. Velmi často bývá pojem firemní identity zaměňován s firemní kulturou nebo firemním designem. Ale právě firemní kultura a design společně s firemní komunikací utváří celkovou identitu firmy. Corporate identity neboli firemní identita by měla odrážet vizi společnosti, dlouhodobé cíle i filosofii firmy.

Rozhodne-li se firma pro zásadní změnu v oblasti firemního designu, firemní kultury či komunikace, měla by si uvědomovat, že tato změna bude mít vliv na celkovou firemní identitu nejen v krátkodobém, ale i v dlouhodobém časovém horizontu. Jednou z takových změn je bezpochyby rebranding firmy. Mění-li firma svou značku a nezáleží, zda jen grafickou podobu anebo i její obsah, vždy se touto změnou snaží o vytvoření lepšího obrazu firmy. K tomu je potřeba, aby firma jednala a vystupovala v souladu s tím, co deklaruje a to nejen ve vztahu k svým zaměstnancům, ale i ke svému okolí.

Prvním úspěšným krokem v budování firemní identity a pozitivní image firmy je, ztotožní-li se s ní její zaměstnanci. Budou-li samotní zaměstnanci jednat v souladu s tím, jak se firma prezentuje navenek, teprve tehdy ji tak okolí bude vnímat. Základem tohoto souladu je především otevřená interní komunikace podporující vzájemnou důvěru mezi společnostmi a jejich zaměstnanci a také firemní kultura odpovídající základním hodnotám a principům firmy.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout změny v budování firemní identity vybrané společnosti, které povedou k odstranění identifikovaných slabých míst a budou podporovat vzájemné ztotožnění zaměstnanců s firmou v souladu se změnami v rámci rebrandingu firmy. Navržená opatření budou vyplývat z výsledků analýzy současného přístupu společnosti k budování firemní identity, zejména ve vztahu k zaměstnancům firmy.

Díličí cíle práce zahrnují popis procesu rebrandingu zvolené společnosti a to zejména jeho důvody, průběh a komunikaci směrem k zaměstnancům firmy a dále identifikace aktuální úrovně a slabých míst firemní identity (jejích prvků) ve vztahu k zaměstnancům dané společnosti.

2.2 Metodika práce

Klíčová témata literární rešerše byla formulovaná na základě obsahové analýzy vědecké literatury, odborných časopisů a internetových zdrojů zaměřených na oblast firemní identity, změny značky (rebrandingu) a interní komunikace. Ke stěžejním zdrojům se řadí především publikace s názvem Image a firemní identita od autorů Vysekalová J, Mikeš J.

Vlastní část diplomové práce je zpracována s využitím následujících metod.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno u zaměstnanců společnosti UPC Česká republika, a.s., kteří jsou v pracovním poměru déle jak 3 roky, tj. působili ve firmě již v době realizace rebrandingu. V dotazníku bylo použito 24 otázek, z toho 23 uzavřených a 1 otázka s možností otevřené odpovědi. Distribuce byla zajištěna prostřednictvím e-mailu. Osloveno bylo celkem 50 zaměstnanců společnosti z různých oddělení. Z celkového počtu oslovených zaměstnanců dotazník neodevzdalo 5 respondentů a 3 dotazníky nebylo možné

zahrnout do vyhodnocování, jelikož nebyly řádně vyplněny. K vyhodnocení dotazníkového šetření bylo použito 42 řádně vyplněných a odevzdaných dotazníků.

Pro účely této práce byl dotazník rozdělen do 3 částí:

- I. část: **otázky č. 1 – 8** zaměřené na rebranding společnosti, novou vizi, logo a slogan.
- II. část: **otázky č. 9 – 15** zaměřené na interní komunikaci ve firmě.
- III. část: **otázky č. 16 – 24** zaměřené na identitu společnosti a firemní kulturu.

Jednotlivé části dotazníku jsou tedy orientovány na základní prvky firemní identity, kterými jsou firemní design, firemní komunikace a firemní kultura. Toto rozdělení umožňuje zhodnotit vliv rebrandingu společnosti jak na firemní identitu jako celek, tak i na jednotlivé prvky a jejich aktuální úroveň.

Odpovědi respondentů byly statisticky vyhodnoceny a následně graficky zpracovány dle procentuálního zastoupení jednotlivých odpovědí. K tomu bylo využito programu MS Excel.

Obsahová analýza interních dokumentů – byla použita pro analýzu stěžejních interních dokumentů a to především v souvislosti s firemní kulturou. K základním analyzovaným materiálům patřily dokumenty umístěné na intranetu společnosti a to konkrétně: Pracovní řád, Kodex obchodního chování, Antikorupční pravidla, interní směrnice.

Zúčastněné pozorování – tato metoda byla využita k analýze vnějších projevů jednotlivých prvků firemní identity v reálném prostředí.

Net Promoter Score (NPS) – jedná se o metodu běžně používanou pro zjišťování pravděpodobnosti doporučení značky u klientů. Je-li použita u zaměstnanců firmy, lze jednoduchým způsobem zjistit ochotu zaměstnanců doporučit produkty firmy svým známým nebo firmu jako místo, kde pracovat. Metoda byla použita v rámci oficiálních zaměstnaneckých průzkumů zaměřených na značku společnosti (po rebrandingu firmy). Data získaná touto metodou a jejich následná analýza byla důležitým zdrojem informací pro zjištění identifikace zaměstnanců s novou vizí a značkou společnosti.

Při zpracování této práce byly dále využity metody **indukce, dedukce, komparace** a pro nalezení vzájemných souvislostí také metoda **syntézy**.

Pro naplnění hlavního cíle došlo ke zhodnocení veškerých dat a informací získaných výše uvedenými metodami, k vyvození závěrů a následné formulaci konkrétních návrhů řešení vedoucích k odstranění zjištěných nedostatků a k eliminaci slabých míst v budování firemní identity společnosti.

3 Literární rešerše

3.1 Firemní identita

Velký slovník cizích slov definuje pojem identita jako konkrétní celistvou, ničím nezaměnitelnou podstatu, kterou se od sebe liší jednotlivá lidská individua. (Kolektiv autorů, 2008, str. 294). Ve vztahu k firmě a jejímu prostředí je identita jedním z nástrojů, který může firma využít k odlišení se od konkurence. Firemní identita představuje vlastní pojetí podniku, tj. jak podnik chápe sám sebe. (Horáková, 2000, str. 73). Vychází zejména z firemní vize a strategického plánu. Vědomí vlastní identity podporuje komunikační a interakční vztahy a vazby uvnitř podniku i směrem k okolí. (<http://modernirizeni.ihned.cz/>)

Firemní identitu nelze považovat za statický prvek v řízení podniku. Souběžně s rozvojem firmy (expanze, akvizice, fúze, ...) a s vnějšími změnami v okolí podniku by mělo docházet k adekvátním změnám ve firemní identitě a to ve všech jejích prvcích. (Horáková, 2000, str. 74).

Co tedy firemní identita znamená? Firemní identita jednoduše znamená to, jaká firma je nebo chce být (Vysekalová, 2009, str. 16). To jaká firma je nebo jaká být chce je prezentováno prostřednictvím komunikace, služeb, výrobků a personálu. (<http://modernirizeni.ihned.cz/>)

3.1.1 Obsah firemní identity

Řada autorů ve svých publikacích zmiňuje základní prvky firemní identity. Prakticky všichni se shodují ve 3 základních prvcích – **firemní design**, **firemní komunikace** a **firemní kultura** (Vysekalová, 2009, str. 40). Autorky Horáková, Stejskalová a Škapová (2000) k těmto základním prvkům řadí rovněž firemní filosofii a firemní osobnost. Významným prvkem, který doplňuje komplexnost firemní identity je také **produkt**. Dá se říci, že právě produkt by mohl být tím stěžejním pilířem firemní identity, neboť jak uvádí Vysekalová (2009, str. 74) „*sebelepší design a komunikace nepomohou, pokud nemůžeme nabídnout konkurenceschopný kvalitní produkt*“.

Firemní design = jednotný vizuální styl firmy. Jde o soubor vizuálních prvků (logo, značka, barva, písmo, vybavení kanceláří, dárkové předměty, oděvy zaměstnanců atp.), které mají významný vliv na image firmy, tj. jak je firemní identita vnímána veřejností. V případě, že se firma rozhodne pro změnu svého designu, může jako jeden z nástrojů využít rebranding, kdy velmi často dochází právě ke změně loga jako hlavního vizuálního prvku (Vysekalová, 2009, str. 40-54).

Firemní komunikace - jedná se o všechny formy komunikace s vnějším i vnitřním prostředím. Jedná se o základní zdroj firemní kultury společnosti. *„Cílem firemní komunikace je adekvátní oslovení jednotlivých cílových skupin tak, aby byly vytvořeny pozitivní postoje k firmě, aby se firemní komunikace stala důležitou a nedělitelnou součástí firemní identity, bez níž nelze vytvořit žádoucí image“* (Vysekalová, 2009, str. 63).

Firemní kultura – jednoduše řečeno vyjadřuje celkovou atmosféru firmy. Jde o významný faktor konkurenceschopnosti, vytváří image firmy tím, jak se prezentuje navenek a rovněž umožňuje lepší integraci uvnitř firmy (Pfeifer, Umlaufová, 1993, str. 11). *„Zpočátku je plánovitá a ovlivnitelná, aby podporovala žádoucí firemní identitu, ale může se stát, že se postupem času začíná postupně formovat pod vlivem každodenního života organizace a je proto důležité ji průběžně upevňovat.“* (Vysekalová, 2009, str. 67). Podrobněji se firemní kultuře věnuje kapitola 3.3 Firemní kultura.

Horáková (2000, str. 75) ve své publikaci *Strategie firemní komunikace* kromě výše zmíněných 3 základních prvků firemní identity uvádí také firemní filosofii a firemní osobnost.

Firemní filosofie – odpovídá firemní vizi, tj. poskytuje odpověď na základní otázku „Co je smyslem činnosti podniku“.

Firemní osobnost – umožňuje odlišení podniku od konkurence zosobněním tím, že jsou podniku přiřazeny určité lidské vlastnosti jako např. spolehlivost, modernost, dynamičnost atp.

3.1.2 Přínos firemní identity

Budování firemní identity je pro podnik důležité zejména proto, že jejím prostřednictvím dochází ke zviditelnění firmy. Právě to lze považovat za hlavní přínos. V dnešní době, kdy se firmy a jejich výrobky/služby čím dál tím víc podobají a stávají se lehce zaměnitelnými, je pro firmu nejdůležitější právě její zviditelnění na trhu. K tomu dochází, je-li dosahováno následujících dílčích cílů firemní identity:

- budování firemní image,
- formování pozitivní firemní kultury,
- identifikace zaměstnanců s firmou,
- sladění vnitřního a vnějšího obrazu firmy,
- vyvolání pocitu jistoty a důvěry.

Tento přínos je realizovaný jen za předpokladu, že jsou dodržena určitá pravidla související s podstatou a budováním firemní identity. Jedná se zejména o:

- jednotnost manažerů firmy,
- ztotožnění zaměstnanců firmy s její identitou,
- schopnost manažerů prosadit identitu ve firmě,
- jasné komunikační kanály,
- nezužování firemní identity jen na firemní design,
- udržování profesního přístupu,
- sledování potřeb zákazníků.

(<http://modernirizeni.ihned.cz/>)

Nedodržování těchto pravidel a zásad firemní identity vede k jejímu oslabení a rovněž k oslabení pozice firmy na trhu.

3.1.3 Důvody proč se firemní identitou zabývat

Identitu firmy lze označit za součást, ale i nástroj firemní strategie. K hlavním důvodům (situacím), kdy by se firmy svou identitou měly zabývat, se řadí:

- změna společenského prostředí a veřejného mínění, na které by firma měla reagovat
- změny na trhu, změna produktů/služeb, změna vedení firmy, atd.
- při restrukturalizaci firmy – např. při fúzích
- v situaci, kdy je narušena komunikace ve firmě nebo není stanovena komunikační strategie, může docházet a většinou dochází k tomu, že se problémy neřeší, ale odkládají, vznikají hádky na pracovišti apod.
- identita firmy neodpovídá současnému postavení firmy.

(Vysekalová, 2009, str. 19)

3.1.4 Firemní identita v praxi

Firemní identita sama o sobě nemá příliš dlouhou historii v podnikové praxi. Do řízení podniku se začala prosazovat od poloviny 80. let (Horáková, 2000, str. 73). Velký přínos pro budování firemní identity přinesl rozvoj internetu a jeho sílící úloha v podnikatelské i osobní sféře v 90. letech 20. století. (<http://modernirizeni.ihned.cz/>)

To, jak se jednotlivé firmy staví k problematice firemní identity, je dělí do 3 základních skupin:

1. Firmy, které firemní identitě nevěnují pozornost. To je spojeno s rizikem nejasné identity a tím i snadnější zaměnitelností s konkurencí. Do této kategorie se řadí většina tuzemských ale i zahraničních firem.
2. Firmy, které mají formulovanou vizi i firemní identitu, ale jejich skutečné jednání tuto identitu nepotvrzuje. Tento přístup je spojen s rizikem ztráty důvěryhodnosti firmy a stabilní pozice na trhu. Jedná se o početně slabší skupinu firem než v předchozím bodě.
3. Firmy, které mají konkrétní program firemní identity a svým chováním a komunikací se jej snaží naplňovat. Tato skupina je zatím nejméně početná, ale je nutné upřesnit, že se sílícím tlakem konkurenčního trhu a uvědomováním si konkurenční úlohy firemní identity, dochází k rozrůstání této skupiny firem.

(Horáková, 2000, str. 73-74)

Tabulka č. 1 - Přehled možných přístupů k firemní identitě

Přístup k firemní identitě	Rizika	Výhody	Počet firem s daným přístupem
1. identitě není věnována pozornost	zaměnitelnost s konkurencí	/	velký počet firem (většina)
2. vize a identita jsou zformulovány, ale nejsou naplňovány	ztráta důvěry	prvotní formulace usnadňuje další kroky pro budování identity	malý počet firem
3. existence konkrétního programu identity	nevhodně vytvořený program	zviditelnění firmy, budování jistoty a důvěry	nejmenší počet firem

Zdroj: vlastní zpracování dle Horáková I., *Strategie firemní komunikace*, 2000, str. 73-74

3.2 Image firmy

Slovník cizích slov vysvětluje pojem image jako obraz, podobou, vnější působení, celkový dojem na veřejnost, jméno výrobku (skupiny, podniku), obraz skutečnosti (Kolektiv autorů, 2008, str. 298).

Propojení mezi firemní identitou a firemní image je zjevné. Připomeneme-li si, že firemní identita znamená to, jaká firma je a jak se prezentuje, pak firemní image znamená, jak je tato prezentace firmy vnímána okolím (zákazníky, společnostmi, dodavateli, konkurencí apod.). Vysekalová (2009, str. 16) definuje image výstižně a to jako veřejný obraz identity.

Ze vzájemného propojení těchto dvou důležitých vlastností firmy vyplývá, že čím větší shoda mezi nimi existuje, tím snadněji může firma ovlivnit obraz podniku i postoj cílových skupin (Horáková 2000, str. 74). Pro firmy je image důležitá právě z tohoto hlediska. Pozitivní image firmy vede k pozitivnímu chování cílových skupin (koupě produktů, šíření pozitivních referencí, zájem o práci v dané firmě, ...) a naopak negativní image má za následek negativní chování (šíření negativních referencí, koupě konkurenčních produktů,...). Z toho důvodu se firmy snaží o budování přijatelné a pozitivní firemní identity, kdy je větší šance na odměnu v podobě pozitivní firemní image (Vysekalová, 2009, str. 97). „Lidi dnes již tolik nezajímá výrobek/služba jako to, co je za ním: jak ta

kteřá firma přistupuje k ochraně přírody, jak pomáhá slabším a hendikepovaným spoluobčanům, co dělá pro kulturu či sport.“ (Vysekalová, 2009, str. 97).

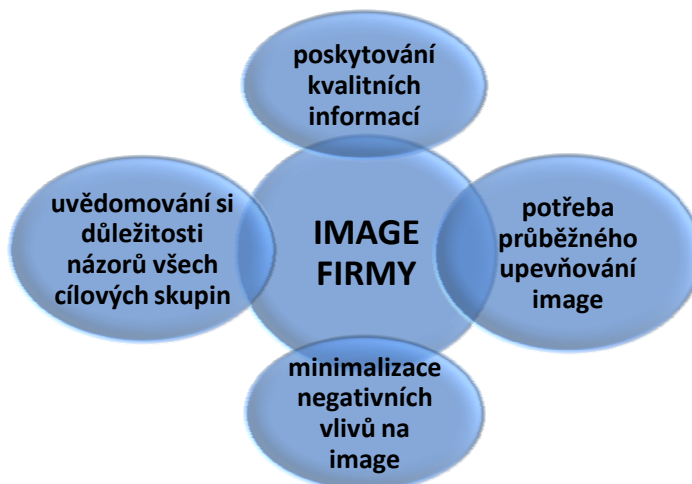
3.2.1 Podstatná fakta o image

Celkovou komplexnost image dotvřří následující fakta:

- **Přímá úměra mezi množstvím informací a úrovní spolehlivosti** – i zde platí, že čím více kvalitních informací je k dispozici, tím vzniká spolehlivější image odpovídající firemní identitě.
- **Image vzniká rychle, ale upevňuje se pomalu** - ke vzniku (změně) image stačí jediná nová informace. K její stabilizaci je ale zapotřebí disponovat střednědobým a dlouhodobým konceptem budování firemní identity.
- **Stabilita neznamena strnulost** – image firmy se může nacházet ve fázi stability (tj. dlouhodobé neměnné vnímání firmy okolím), ale i jedna nová zpráva (negativní či pozitivní) může způsobit výkyv z této stability (např. zpráva v médiích o špatných pracovních podmínkách ve firmě).
- **Image vzniká z různých zdrojů** – to, jaké informace se k cílové skupině dostávají zevnitř firmy, je mnohdy pro vytvoření image méně podstatné, než to, co se k nám dostane od kamarádů, rodiny, médií a dalších institucí.

(Vysekalová, 2009, str. 102-103)

Obrázek č. 1 - Důležité faktory pro budování pozitivní image firmy



Zdroj: vlastní zpracování dle Vysekalová J., *Image a firemní identita*, 2009, str. 102-103

3.2.2 Corporate Social Identity – CSR

Pojem Corporate Social Identity je synonymem pro český výraz „Společenská odpovědnost firem“.

Přesnou definici pojmu uvádí např. Evropská unie, která ji označuje za „*dobrovolné integrování sociálních a ekonomických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se stakeholdery*“. (www.m-journal.cz)

Vznik konceptu CSR se datuje do 2. pol. 20. století a jeho hlavní význam, tj. budování pozitivních vztahů s okolím prostřednictvím odpovědného chování k prostředí i společnosti, ho řadí mezi důležité faktory ovlivňující image firmy. Aktivity v rámci CSR by měly být komunikovány vně i uvnitř firmy a to způsobem dostačujícím pro budování pozitivní image. Vysekalová (2009, str. 108) uvádí, že efektivní komunikace CSR projektů by měla zajistit pochopení a uznávání hodnot důležitých pro společnost, což v konečné fázi má vliv na firemní identitu a následně na firemní image.

Charakteristické rysy CSR

- **tři roviny aktivit** - ekonomická činnost firmy, sociální rozvoj a ochrana životního prostředí, tzv. Tripplebottem line (viz. Příloha č. 1)
- **dobrovolnost** – podnik veškeré odpovědné aktivity vykonává dobrovolně, nad rámec svých zákonných povinností
- **dialog se stakeholdery** – zapojení zainteresovaných stran, které firmu výrazně ovlivňují
- **dlouhodobý charakter** – aktivity CSR jsou realizovány dlouhodobě a nekončí, pokud se podnik ocitne v horší ekonomické situaci
- **důvěryhodnost** – CSR přispívá k posílení důvěry ve firmu, činnosti však musí být transparentní, trvalé a nezveličované.

(www.csr-online.cz)

Komunikace aktivit spojených se společenskou odpovědností firem může podniku přinést řadu výhod. Vysekalová (2009, str. 108) zdůrazňuje zejména nové obchodní příležitosti, zlepšení reputace společnosti, motivovanější a produktivnější zaměstnance, lepší vztahy s okolím, ale také úsporu nákladů. Na webových stránkách www.csr-online.cz jsou dále uvedeny také např. vyšší přitažlivost pro investory, odlišení od konkurence, možnost získání a udržení kvalitních zaměstnanců.

Nástroje CSR

- Interní – firma pomocí interních nástrojů CSR ovlivňuje etické chování a výhodou je, že jsou zcela pod kontrolou firmy (např. etické kodexy a interní dokumenty, systém vzdělávání, zaměstnanecké benefity, etický a sociální audit, dárcovství a podpora charitativních projektů)
- Externí – tyto nástroje existují vně podniku a jsou určeny k ovlivňování etického prostředí v okolí firmy (např. protikorupční linky a jiné informační linky, profesní etické kodexy, antispamové informační centrum. (Vysekalová, 2009, str. 108-109)

3.3 Firemní kultura

Jednou z významných složek firemní identity je firemní kultura. Někdy bývají tyto pojmy nesprávně zaměňovány, proto je potřeba zdůraznit, že firemní kultura je jednou ze 4 složek identity a významně se podílí na jejím celkovém obsahu.

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, str 19.).

3.3.1 Prvky firemní kultury

Výše uvedená definice firemní kultury zmiňuje 3 základní prvky (představy, přístupy a hodnoty), které by měli být sdíleny zaměstnanci firmy (Pfeifer, Umlaufová, 1993, str. 20-21):

- Představy – každý zaměstnanec má určité představy o tom, co je ve firmě žádoucí a naopak, jaké chování a jednání je pro firmu přijatelné, jaké jsou cíle podniku, atd. Všechny tyto představy jsou ovlivňovány získanými informacemi, nabytými dojmy (emocemi) a zkušenostmi.
- Přístupy – ve spojení s firemní kulturou se jedná o samotný přístup k určitému jednání (ke způsobu jednání).
- Hodnoty - v rámci firemní kultury jsou hodnoty uznávané statky a ideje, které působí a ovlivňují chování člověka. Hodnoty mohou být instrumentální (vedou k naplnění satisfakce) a morální (projevují se v pocitu hrdosti nebo ponížení). I přes určitý vztah mezi hodnotami a způsobem jednání, mohou vzniknout situace, kdy zaměstnanec má určité své hodnoty, ale jedná v jejich rozporu.

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“ (Šigut, 2004, str. 9-10).

3.3.2 Determinanty firemní kultury

Determinanty firemní kultury lze rozdělit na vnější (působení okolí podniků) a vnitřní (vychází přímo z podniku – rozhodnutí managementu). Jedná se o takové faktory, které významným způsobem ovlivňují firemní kulturu a její prvky (Pfeifer, Umlaufová, 1993, str. 29). Další dělení faktorů je založeno na možnosti jejich ovlivnění. Za ovlivnitelné faktory jsou považovány vnitřní determinanty a jako obtížně ovlivnitelné naopak determinanty vnější (Šigut, 2004, str. 15).

Z. Šigut (2004, str. 14) zmiňuje rovněž tzv. základní faktory, které řadí mezi faktory okolního prostředí. Základní faktory tvoří:

- Osobní profil řídicích pracovníků
- Rituály a symboly (způsob chování řídicích pracovníků, způsob vedení porad, uvolňování pracovníků, přístup ke klientům a řešení jejich požadavků, prostorové a vnější symboly, vybavení budov, firemní oblečení, ...)
- Komunikace (vnější i vnitřní komunikace, prostředky komunikace, otevřenost informací, ...).

Kromě výše zmíněných determinantů ovlivňují firemní kulturu rovněž faktory jako vývojové stádium podniku, pozice na trhu, obor podnikání, ale i to, zda se jedná o tuzemský podnik, či nadnárodní korporaci. (Lukášová, Nový, a kol., 2004)

3.2.3 Funkce firemní kultury

Firemní kultura umožňuje adaptaci firmy na okolní podmínky (jak rychle a pružně dokáže zareagovat na změněnou situaci na trhu) a vytváří její image tím, jak se prezentuje navenek. Rovněž umožňuje lepší integraci uvnitř firmy (tj. např. začlenění nových zaměstnanců do společnosti, zařazení nových technologických postupů, nových strategických záměrů, ...) a bezesporu usnadňuje realizaci strategie firmy. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, str. 33)

Síla firemní kultury

To, v jaké míře plní firemní kultura své funkce, závisí na její síle. „*Sílu organizační kultury se rozumí, nakořik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny*“. (Lukášová, Nový, a kol., 2004)

Silná firemní kultura se vyjadřuje těmito znaky (Šigut, 2004, str. 16):

- Jasnot a zřetelnost – žádoucí aktivity jsou jasné a srozumitelné a snadno sdělitelné všem pracovníkům.
- Rozšířenost – setkávání se s firemní kulturou v praxi (v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě).
- Zakotvenost – firemní kultura by se měla stát součástí každodenního jednání všech zaměstnanců.

Síla firemní kultury je z velké části spojena s pozitivními účinky na podnik, je ale nezbytné zmínit, že v některých případech může dojít k negativnímu působení. Výrazná a silná firemní kultura může být v některých případech blokátořem žádoučích změn v podniku. Silná kultura může vést ke strnulosti podniku, odmítání změn, prosazování tradičních postupů v řízení podniku, atd. (Šigut, 2004, str. 17).

3.4 Firemní značka a její úloha při budování identity

„Zatímco při prosazování výrobových značek se vyzvedávají vlastnosti výrobu, při prosazování značky firmy se zdůrazňují etické hodnoty. Hodnoty, nikoli výroby firmy, jsou referenčními veličinami budování firemní značky“ (<http://modernirizeni.ihned.cz>).

Značka, její prvky, identita a komunikace tvoří základ identity firmy. Jedná se o tzv. viditelné prvky, pomocí kterých firma znázorňuje svou firemní identitu, tj. jaká firma je příp. jaká být chce. Každá značka má podobně jako firma svou identitu a image. Identita a image značky se výrazně podílí na budování identity a image firmy. Tyto charakteristiky značky a firmy jsou tedy vzájemně propojeny a ovlivňovány.

3.4.1 Prvky značky

Značka ať už firemní či produktová se skládá z prvků, tzv. vizuálních či neverbálních identifikátorů, které slouží k identifikaci a diferenciaci značky. (Keller, 2007, str. 204)

Popis základních prvků značky:

- **jméno** – jednoduché, snadno vyslovitelné, zapamatovatelné, smysluplné, neobvyklé;
- **logo a symbol** – vizuální prvky značky, výhodou snadná komunikace v mezinárodním prostředí, možnost měnit podobu v průběhu času;
- **slogan** - krátká fráze popisující značku a umožňující pochopit její význam;
- **představitel** – druh symbolu poskytující značce lidské/životné vlastnosti (např. animované postavy, významné osobnosti, lidské bytosti, ...);
- **znělka** – chytlavý hudební doprovod, nejčastěji využíván v reklamě v televizi či rádiu;
- **obal** – umožňuje odlišnost, důležitý zejména u konzumního zboží a zboží jednorázové povahy, důraz na estetické a funkční vlastnosti.

(Příbová, 2000, str. 43-46)

3.4.2 Kritéria výběru prvků značky

Výběrem prvků značky a jejich vhodnou kombinací je možné snadněji vytvoření silných asociací se značkou, povědomí o značce, vyvolání pozitivních pocitů apod. Důležitým úkolem marketingových pracovníků je bezpochyby sladění prvků tak, aby se vzájemně posilovaly. Různých cílů lze dosáhnout volbou různých prvků, přičemž takto zvolené prvky tvoří základ identity značky. (Keller, 2007, str. 204)

K. L. Keller ve své knize Strategické řízení značky uvádí 6 kritérií výběru prvků značky. Zároveň ale zdůrazňuje, že tyto kritéria lze rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří kritéria důležitá pro budování značky a druhou skupinu tvoří kritéria podstatné pro značku a její řízení v čase.

1. Skupina – kritéria volby prvků důležitých pro budování značky
 - **Zapamatovatelnost** – snadno rozeznatelné a vybavitelné
 - **Smysluplnost** – popisné a přesvědčující
 - **Oblíbenost** – zábavné, zajímavé, estetické, bohaté slovní a vizuální zobrazení

2. Skupina – kritéria volby prvků důležitých pro značku a její řízení v čase
 - **Přenosnost** – uvnitř i mimo produktové kategorie, přes hranice a skrz kultury
 - **Adaptabilita** – flexibilní a aktualizovatelný
 - **Možnost ochrany** – legální, proti konkurenci

(Keller, 2007, str. 204, 245)

3.4.3 Identita značky

Identita značky vyjadřuje její význam, smysl i směr. Na budování identity značky se výrazně podílí výše zmíněné prvky značky a z toho důvodu jsou často označovány za nástroje budování identity značky. Pro budování žádoucí identity a následné image značky je nezbytná jejich správná a vhodná komunikace.

Optimální identita značky:

- odráží firemní strategii a vize;
- vychází z podrobného porozumění zákazníkům, konkurenci i trendům v oblasti podnikání;
- zahrnuje tzv. osobnost značky nezbytnou pro budování vztahu značka – zákazník;
- je zcela jasná a srozumitelná (identita je základem pro jakékoli komunikační aktivity firmy);

(www.marketingovenoviny.cz)

Proč měnit identitu značky?

Existuje 5 důvodů (situací), kdy by se firma měla rozhodnout pro změnu identity své značky. Pokračování v nesprávné či neúčinné strategii identity vede ke katastrofě.

Jedná se o tyto situace:

1. **Identita/provedení jsou nedostatečně koncipovány** – to lze zjistit pomocí měření zájmu zákazníků, vnímání značky, přístupu ke značce a dle realizovaného prodeje (služeb, produktů). Špatný prodej a s ním spojené negativní trendy jsou výrazným signálem ke změně.
2. **Identita/provedení jsou zastaralé** – kontexty vnímání a chápání značky se mohou měnit, nejsou statické. Vkus zákazníka, kultura, technologie se rozvíjí, noví konkurenti mohou vést k oslabení současné strategie a je potřeba její modernizace.
3. **Identita/provedení oslovují jen omezený trh** – je-li oslovován jen omezený trh nebo trh, který se zmenšuje, jedná se opět o důležitý signál pro změnu identity značky a to tak, aby oslovila i jiný segment trhu.
4. **Identita/provedení nejsou soudobé a moderní** – současná identita značky neodpovídá trendům pro moderní firmu a je tedy nutné ji změnit a oživit nabízené hodnoty přitažlivou reklamou.
5. **Identita/provedení jsou vyčerpány** – i přes provádění potřebných změn v identitě značky může dojít k tomu, že jsou varianty změny vyčerpány. Je potřeba přijít se zcela novým přístupem k identitě, podporovaný vhodnou komunikací (např. volba dosud nepoužitého komunikačního kanálu), kreativními kampaněmi atp.

(Aaker, 2003, str. 188)

Změna na úrovni identity značky se projevuje více méně ve všech oblastech souvisejících s firmou. Do jakých oblastí značka zasahuje je znázorněno na obrázku č. 2. - Přehled oblastí ovlivňovaných značkou.

Obrázek č. 2. – Přehled oblastí ovlivňovaných značkou



Zdroj: Hrivnák, 2008

3.4.4 Interní branding

Řada firem, ale rovněž autorů o branding, se zabývá převážně jen vnější perspektivou branding, tj. strategie a taktiky budování hodnoty značky pro spotřebitele. Stejně důležitý je ale také interní branding sloužící k ujištění, že všichni členové firmy jsou správně zapojeni do budování značky a do toho, co představuje. (K. L. Keller, 2007, str. 184)

Positioning značky

Positioning je ta část identity značky a značkových benefitů, kterou se firma rozhodla aktivně komunikovat ke zvolené cílové skupině a která odlišuje značku od konkurence. (Šimák, 2009)

Stanovení pozice značky je důležité jak vně podniku, tak i uvnitř. Pozice značky utváří odpovědi na otázky, proč je značka na trhu, pro koho je určena, proti komu na trhu stojí. Určuje tedy smysl existence značky, cílovou skupinu a hlavní konkurenty.

Většina marketingových aktivit je ale zaměřena na **externí positioning** značky (tj. vytváření pozice značky u spotřebitelů aktivním sdělováním identity značky a výhod oproti konkurenci). Positioning značky vychází z provedené *analýzy zákazníků* (zákaznických trendů, motivací, potřeb), *konkurence* (jejich silné a slabé stránky) a v neposlední řadě také z *vlastní analýzy* (stávající obraz, tradice značky, silné a slabé stránky atp.).

(Aaker, 2003, str. 154; Příbová, 2000, str. 43-45)

Interní positioning je možné označit za synonymum interního branding. Jedná se o způsob, kterým jsou značka, její smysl, existence i význam vysvětleny a sdíleny uvnitř organizace. K. L. Keller (2007) zdůrazňuje význam interního branding zejména u společností poskytujících služby. Cílem interního branding je zajistit, aby zaměstnanci i marketingoví partneři chápali základní pojmy branding i to, jak mohou ovlivnit, pomáhat či škodit hodnotě jejich značky. Interní branding by měl být jednou z hlavních priorit managementu společnosti. Úspěšný interní branding vyžaduje různé zdroje a procesy k informování a inspiraci zaměstnanců. Základním nástrojem interního branding je tedy interní komunikace, která by měla efektivně využívat veškeré komunikační kanály a to tak, aby se maximalizoval jejich přínos k hodnotě značky.

Interní branding, v dnešní době často označován jako zaměstnanecký, vytváří **zaměstnaneckou značku**, která obsahuje především vztah firmy ke stávajícím, bývalým a potenciálním zaměstnancům, zásady a hodnoty firmy a kvalitu značky vnímanou spotřebiteli. Síla zaměstnanecké značky vyjadřuje důvěryhodnost firmy. Za hlavní přínos silné zaměstnanecké značky je považována její schopnost přilákat do firmy správné lidi a ty si také udržet. Zaměstnanci jsou tak nedílnou součástí firemní identity.

(www.mam.ihned.cz)

3.5 Interní komunikace ve firmě

Motto: „*Komunikace není všechno, ale je za vším*“ (Janda, 2004, str. 10)

Komunikace je nepostradatelnou součástí každodenního života lidí. Lidé ji využívají s cílem dorozumět se. Jedná se o proces výměny informací za účelem odstranění nejistoty

na obou komunikujících stranách. Předmětem procesu komunikace jsou data, informace a znalosti. (Holá, 2006, str. 3)

3.5.1 Komunikace ve firmě a její úloha

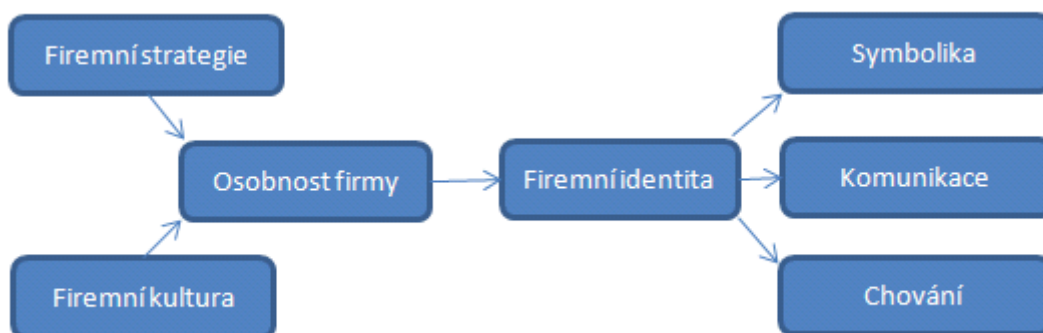
Existence a fungování firmy je založeno na komunikaci a předávaných informacích z okolí firmy dovnitř, z firmy do okolí, ale také uvnitř firmy. (Holá, 2006, str. 8)

Cílem firemní komunikace je oslovení cílových skupin způsobem podporujícím vytvoření pozitivních postojů k firmě. Komunikace by se měla ve firmě stát nedílnou součástí firemní identity, protože nejsou-li firemní strategie a hodnoty firmy vhodně prezentovány komunikací, nebude nikdy dosaženo žádoucí image firmy. (Vysekalová, 2009, str. 63) Zaměstnanci potřebují ke svému fungování a k efektivní práci informace. Je nutné, aby se jednalo o informace podstatné, včasné, srozumitelné! Není-li informace předána včas, její význam klesá a v procesu komunikace se stává zbytečnou.

Vedení firmy by si mělo uvědomovat všechny směry komunikace a komunikaci s žádným z partnerů (viz. příloha č. 2: „Důležití vnější a vnitřní partneři firmy z hlediska komunikace“) by nemělo podceňovat. (Holá, 2006, str. 5) K firemní komunikaci se velmi často také řadí tzv. *Corporate Advertising* (firemní inzerce, komunikace stanovisek firmy atp.), *Human Relations* (komunikace v rámci trhu práce), *Investor Relations* (komunikace prostřednictvím obchodních a výročních zpráv), *Employee Communications* (komunikace směrem k zaměstnancům), ale také např. *Corporate Design* jako vizuální prvek komunikace. (Vysekalová, 2009, str. 63)

Vysekalová (2009, str. 63) označuje firemní komunikaci jako vnější projev firemní identity, základ firemní kultury a prostředek k ovlivňování firemní image. V tomto pojetí se shoduje s Holou (2006, str. 9), která uvádí, že firemní komunikace vychází z firemní identity a ze snahy tuto identitu sladit se stávající firemní image. Obě autorky tak označují firemní identitu za východisko firemní komunikace a uvědomují si její vliv na image firmy. Propojení výše zmíněných pojmů znázorňuje obrázek č. 3.

Obrázek č. 3 – Firemní strategie, kultura, osobnost a identita firmy a její součásti



Zdroj: vlastní zpracování dle Holá J., *Interní komunikace ve firmě*, 2006, str. 10

Cíle firemní komunikace

Je důležité si uvědomit, že cílem firemní komunikace není pouhé předávání informací. K dalším cílům se bezpochyby řadí také utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování zaměstnanců a vedení firmy. Každá firma by měla být schopná specifikovat, co chce svým zaměstnancům sdělit, jakou formou a za jakým účelem.

Základní cíle firemní komunikace lze definovat jako:

- zajištění informačních potřeb všech zaměstnanců včetně informační propojenosti umožňující koordinace firemních procesů;
- zajištění pochopení a spolupráce na základě dosažení vzájemného porozumění ve všech úrovních interní komunikace;
- ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a chování zaměstnanců, zajištění stability a jejich loajality;
- udržování zpětné vazby a neustálé zdokonalování firemní komunikace.

Každá firma by měla mít definovány komunikační cíle s ohledem na interní prostředí a možnosti komunikace. Určením postupů k dosažení komunikačních cílů si firma zpracovává **komunikační plán**. (Holá, 2006, str. 21)

3.5.2 Nástroje interního komunikačního mixu

Jednotlivé nástroje interního komunikačního mixu jsou analogické k nástrojům užívaným ve vnější marketingové komunikaci, kterými jsou reklama, public relations, podpora prodeje, sponzoring a přímý marketing. Pro úspěšnou komunikaci je důležité si uvědomit, že to co je komunikováno směrem ven, bychom měli komunikovat také směrem dovnitř, k zaměstnancům. Bude-li firma spouštět novou kampaň na své produkty, nestačí o tom informovat pouze veřejnost, ale je nutné, aby byli informováni rovněž všichni ve firmě a to ideálně tak, aby i recepční byla schopná zodpovědět základní otázky klienta na produkty služby.

Holá (2006, str. 24) ve své knize *Interní komunikace ve firmě* uvádí konkrétní příklad užití nástrojů komunikačního mixu v rámci personálního marketingu (viz. tabulka č. 2 „Konkrétní použití jednotlivých nástrojů – forem komunikačního mixu“)

Tabulka č. 2 – Konkrétní použití jednotlivých nástrojů – forem komunikačního mixu

Typ nástroje	příklad využití v rámci personálního marketingu
Reklama	propagace nových kampaní, nových zaměstnaneckých výhod, pozvánky na firemní akce na intranetu, vydávání firemního časopisu
Podpora prodeje	marketingové materiály a předměty, interní školení, zaměstnanecké slevy na služby
Public Relations	pravidelné firemní meetingy, teambuildingové aktivity, pravidelné hodnocení zaměstnanců, interní tiskové zprávy o aktivitách firmy
Sponzoring	zaměstnanecké benefity, příspěvky na sport, kulturu, tzv. princip kafetérie (tj. sbírání bodů, které lze směnit za nabízené firemní benefity)
Přímý marketing	zpravodajství, intranetové prezentace propagující nové produkty, změny ve firmě atp.

Zdroj: vlastní zpracování dle Holá, *Interní komunikace ve firmě*, 2006, str. 24

3.5.3 Komunikace dle úrovní řízení

Janda (2004, str. 112 – 123) popisuje vnitřní komunikaci na jednotlivých úrovních řízení, tj. liniioví zaměstnanci, střední management a top management. *Kvalita a rychlost informací uvnitř firmy je velkou konkurenční výhodou, protože firmě umožňuje včas reagovat na nové věci na trhu i uvnitř firmy, na vývoj konkurence apod.*

Linioví zaměstnanci - vzhledem k jejich důležité roli v rámci firmy, tj. přímý kontakt se zákazníkem, je nezbytné, aby právě tito zaměstnanci měli veškeré potřebné informace od svých nadřízených i vedení podniku pro kvalitní výkon své práce. Naopak ze strany zaměstnanců v první linii se vedení firmy může dozvědět podstatné informace typu: jak probíhají procesy, jak rozumí zaměstnanci cílům a strategii firmy, zda jsou komunikační kanály účinné, jak je hodnocena firemní kultura, mohou poskytnout manažerům důležitou zpětnou vazbu apod.

Střední management – v rámci interní komunikace hraje nezbytnou roli. Předává informace top managementu i liniovým pracovníkům a to ideálně ve srozumitelné podobě (měl by ovšem fungovat i proces předávání informací od liniových pracovníků směrem k vedení). Střední management velmi často naráží na kritiku a nepřijetí ze strany liniových zaměstnanců. Pracovníci středního managementu by tedy měli být velmi zdatní v komunikaci, na nich v podstatě závisí chod firmy, ale ze strany top managementu i liniových pracovníků jsou neustále pod tlakem (kritika od nadřízených, nepřijetí podřízenými).

Top management – je zodpovědný za strategii firmy a dělá důležitá rozhodnutí. Vrcholové vedení firmy by nemělo opomíjet důležitost komunikace se zaměstnanci o svých rozhodnutích. Nestačí jim pouze předložit finální rozhodnutí. V takovém případě dochází většinou k nepřijetí tohoto rozhodnutí, zaměstnanci se ptají proč zase něco nového, co vedlo k tomuto rozhodnutí atp. Důsledkem pouhého oznámení rozhodnutí může být až ztráta důvěry zaměstnanců ve vedení firmy i firmu samotnou. Ideálním řešením je poskytnout zaměstnancům výchozí informace a prostor pro vyjádření připomínek již v průběhu rozhodování.

3.5.4 Příčiny špatně fungující interní komunikace

To, zda je interní komunikace firmy dostatečná a funkční, se dozvídá vedení firmy na základě zpětné vazby, která by měla být nedílnou součástí procesu komunikace. V případě nefunkční komunikace je nezbytné zjištění příčin a jejich následné odstranění případně alespoň eliminace. Zjištěné příčiny se mohou lišit. Např. Holá (2006, str. 45-46)

uvádí příčiny nefungující či špatně fungující komunikace lišící se v tom, zda se jedná o příčiny uváděné manažery (vedením firmy) či liniiovými zaměstnanci.

Nejčastější **příčiny uváděné manažery:**

- nedostatek času k řešení procesu komunikace,
- neochota měnit zavedené způsoby komunikace (částečně souvisí s nedostatkem času),
- nesystematická práce s informacemi.

Nejčastější **příčiny uváděné zaměstnanci:**

- nedostatek informací, neochota komunikovat, nefungující zpětná vazba,
- neochota manažerů měnit zavedené způsoby komunikace, nezájem o otevřenou diskusi.

(Holá, 2006, str. 45 – 46)

Základem fungující interní komunikace je bezpochyby také důvěra a to ve firmu jako organizaci, ve vedení firmy, v nadřízené, kolegy i podřízené. Ztráta důvěry v jakýkoli z těchto prvků může být následně příčinou nefunkční komunikace ve firmě. Zaměstnanec, který nedůvěřuje svému nadřízenému, pravděpodobně omezí vzájemnou komunikaci na nezbytné minimum. Ve většině případů dochází ke ztrátě motivace a iniciativy ze strany zaměstnanců a může vyústit až k pomlouvání zaměstnavatele, vynášením interních informací či zneužívání podnikových zdrojů. (www.hrexpert.cz)

3.5.5 Jak komunikovat změny ve firmě

Existují situace, kdy je v podniku potřeba zvýšená komunikace a to především v době podnikových změn. Zaměstnanci ve většině případů nejsou pozitivně nakloněny ke změnám v podniku. O to více, pokud nemají dostatek informací typu: proč ke změně dochází, koho se bude týkat, jaký je účel, jak bude změna probíhat, v jakém časovém horizontu atp. Negativní postoj ke změnám také většinou pramení z běžných příčin, jako je obava ze ztráty požadované kvalifikace, obava z nového pracovního tempa, z nových pracovních požadavků atp.

Získání podpory zaměstnanců pro zamýšlené změny je podmíněno porozuměním a podporou těchto změn. *Jak ukázaly průzkumy i praxe, nejpříznivější postoj zaujímají zaměstnanci k těm změnám, které pomáhali plánovat nebo zavádět. Na nejvyšší odpor naopak narážejí změny, o kterých se zaměstnanci domnívají, že je manažeři připravili tajně za jejich zády a bez jejich přispění nebo které chtějí zavádět na poslední chvíli. Mezinárodní průzkumy ukazují, že v těchto případech má 60–80 % zaměstnanců při zahájení změn obavy či zaujímá k nim cynický postoj.* (www.hrexpert.cz)

Komunikace – první krok k úspěšnému zavedení změny

Podceňování potřeby přesvědčit zaměstnance o důležitosti a nezbytnosti změny společně s představou, že změny navržené na papíře lze zavést direktivním způsobem, jsou nejčastějšími chybami při provádění změn.

Zaměstnanci při zavádění změn potřebují:

- dostatek času seznámit se s plánovanými změnami,
- otevřenou diskuzi k získání odpovědí (např. jak změna ovlivní jejich práci),
- možnost vyjádřit se ke změnám, přijít s vlastními návrhy.

(www.hrexpert.cz)

3.6 Rebranding – změna značky

Pod pojmem rebranding se skrývá na první pohled jednoduchý proces „změny značky“, ale ve skutečnosti se jedná o složitý a hlubší proces vyžadující dostatek financí.

Konkrétně se jedná o proces, kdy je značce přiřazována nová identita. Velmi často se jedná o změnu loga. V takových případech je pro rebranding synonymem tzv. redesignu. Jsou ale situace, kdy společně s vizuální změnou loga dochází i ke změně názvu firmy. Velmi častým důvodem rebrandingu jsou fúze či akvizice firem. K méně častým důvodům se řadí např. modernizace loga, změna pověsti firmy či pouhé zaujetí zákazníka provedenou změnou. (www.podnikatel.cz)

Je potřeba si uvědomit, že rebranding se ve firmě netýká pouze marketingového oddělení, ale všech organizačních složek. Proces změny značky bývá součástí komplexní změny tzv. Corporate Identity, tedy změny firemní identity, zejména jedné z jejích složek a to firemní

kultury. V. Kubata ve svém článku Rebranding jako anestezie (2004) pro magazín TREND Marketing říká: „Konečně rebranding je vizuálním zásahem navenek, ale možná ještě podstatnější je jeho dopad dovnitř firmy - mění chápání hodnot zaměstnanci, je projevem vůle majitele a vedení a jako takový může zásadně ovlivnit nejen vnitřní kulturu firmy, ale přímo a doslova osobní postoje a osudy všech zaměstnanců.“

Zde je patrné, že v procesu rebrandingu hraje nepostradatelnou roli interní komunikace. Pokud změny ve firmě nebudou vhodně a včas komunikovány, bude se jednat pouze o zbytečně vynaložené náklady bez dosažení požadované změny firemní identity. To opět dokládají slova V. Kubaty, který uvádí: *“Dosažení dílčích etap, a tedy i úspěchů, je třeba prezentovat směrem dovnitř firmy, je třeba se radovat z úspěchů a seriózně hovořit o neúspěších či problémech. Rebranding je vážná věc, a proto je třeba o ní hovořit. Podcenění tohoto faktoru by mohlo opět vést k nepochopení uvnitř, a to je stejně nebezpečné jako navenek. Je užitečné vést interní komunikaci např. formou elektronického informačního věstníku nebo i jen prostřednictvím e-mailů. Lidé, jsou-li informováni, mají delší čas na přijetí změny a ztotožnění se s ní. Pakliže jim to tzv. "naservírujete horké", tak vám hrozí nepřijetí, a tedy i ztrácíte největší oporu v prosazení navenek, a to je váš vlastní zaměstnanec!* (<http://trendmarketing.ihned.cz>)

3.6.1 Pravidla rebrandingu

V článku Rebranding jako anestezie (2004) hovoří V. Kubata o důležitých krocích v procesu rebrandingu, které by neměly být opomenuty. R. Žaloudková tyto kroky shrnula v rámci bakalářské práce jako **základní pravidla rebrandingu**:

- Změna související s rebrandingem musí být zcela v souladu s rozhodnutím majitele firmy a musí mít jeho plnou podporu.
- Cíl, ke kterému rebranding směřuje, musí být jasný, konkrétní a pochopitelný jak pro cílovou skupinu, tak i pro zaměstnance.
- Změna musí být plně podporována nejvyšším vedením firmy.
- Musí být vybrána kompetentní osoba s odpovídající pravomocí a tím spojenou odpovědností.

- Následuje sestavení týmu pracovníků ze všech odpovědných složek podléjících se na rebrandingu, tj. z oblasti marketingu, HR, financí, právního oddělení atd.
- Nutné je stanovit jasný, reálný a komplexní projektový plán včetně rozpočtu a dílčích cílů, při jejichž dosažení je prováděna analýza stavu a návrh případných opatření.
- Musí probíhat pravidelná kontrola procesu, vyhodnocení a výsledky musí být komunikovány horizontálně i vertikálně.
- Důsledné musí být také načasování celého procesu včetně uvedení na trh a to s ohledem na zákonitosti odvětví, dostupibilitu zdrojů a ekonomiku firmy.
- Veškeré právní souvislosti spojené se značkou musí být detailně dořešeny.

(Žaloudková, 2009, str. 38)

3.6.2 Volba strategie rebrandingu

Jak již bylo zmíněno, proces rebrandingu velmi často doprovází fúze a akvizice firem. V takovýchto případech musí vedení firem řešit otázku „sloučení“ původních individuálních značek. Ne vždy ale musí docházet jen ke sloučení. Existuje řada brandingových strategií, které umožňují např. výběr silnější značky, převzetí jen toho nejlepšího z obou značek, tvorbu zcela nového loga a značky apod.

Nedostatečná pozornost problematice brandingů bývá jedním z častých problémů, který většinou vyústí v situaci, kdy vedení firem není schopné vytvořit pro spojený subjekt a jeho služby/produkty odpovídající značku, což je základem celého rebrandingu. Místo hladkého spojení dvou firem tak dochází ke vzájemné rivalitě a nepřátelství. Naopak, podaří-li se rebranding zvládnout, může být velmi vhodným komunikačním nástrojem a to zejména při komunikaci o strategických cílech a při udržování vztahů se zaměstnanci, zákazníky i investory.

Strategie rebrandingu

V roce 2007 byl v časopise Ekonom uveřejněn článek pojednávající o jednotlivých rebrandingových strategiích. Výzkum, který je zde zmiňován, upozorňuje na jasnou převahu dvou nejčastěji volených strategií – kompletní zrušení brandu přebírané

společnosti a pokračující nezávislá existence obou původních brandů. Jednotlivé rebrandingové strategie jsou blíže popsány v příloze č. 3 Strategie rebrandingu. (Ekonom, 2007, č. 19)

Je-li firma, ve které probíhá rebranding, marketingově a značkově orientována, projevuje se u ní změna na úrovni identity značky typicky v těchto oblastech:

- Segmentace zákazníků - segmentační kritéria, prioritizace segmentů.
- Marketingová strategie a marketingový mix – definice produktů a služeb, cenová, distribuční, komunikační strategie, strategie inovací a promotion.
- Strategie lidského kapitálu – kompetence zaměstnanců a popisy práce, motivační a hodnotící systém, vzdělávání zaměstnanců, recruitment.
- Strategie tvorby znalostí – nastavení a správa znalostního systému.
- Firemní hodnoty a kultura – promítnutí firemních hodnot a kultury do běžného života firmy.
- Organizační kultura a struktura
- Design – produktový, architektonický, grafický

(Hrivnák, 2008)

3.7 Net Promoter Score (NPS)

Mezinárodní marketingový index NPS zavedl F. Reichheld v roce 2003 a poprvé tento pojem použil ve své knize *The Ultimate Question*. Zatímco je metoda NPS tradičně používána pro zjišťování pravděpodobnosti doporučení značky u klientů, je v poslední době velmi často také využívána mezi zaměstnanci. Respondenti uvádějí své odpovědi na škále od 1 do 10. Dle hodnoty zvolené na škále jsou následně rozděleni do 3 skupin.

NPS – definice skupin

- **Kritici (0-6)** - nespokojení klienti/zaměstnanci šíří spíše negativní pověst, mohou poškozovat značku a ohrožovat růst podniku.
- **Pasivní (7-8)** – spíše spokojení klienti/zaměstnanci nešíří samostatně kladné ohlasy, jsou citliví na konkurenční nabídky.

- **Příznivci (9-10)** – neboli Promotéři, jsou velmi spokojení, loajální klienti/zaměstnanci, šíří dobrou pověst a podporují růst.

(<http://www.netpromoter.com>)

Obrázek č. 4 - Definice skupin Net PromoterScore



Zdroj: www.org.wikipedia.com

NPS = příznivci (%) – kritici (%)- pozitivní je, když NPS dosahuje hodnoty okolo 70%. Negativní hodnoty NPS vzniknou v případě převahy „kritiků“ ve firmě, což poukazuje na nespokojenost klientů/zaměstnanců, nedůvěru a je velké riziko šíření negativní reklamy.

Metodu Net Promoter Score využívá ve světě řada velkých společností. Např. GE, Allianz, P&G a American Express. (www.org.wikipedia.com)

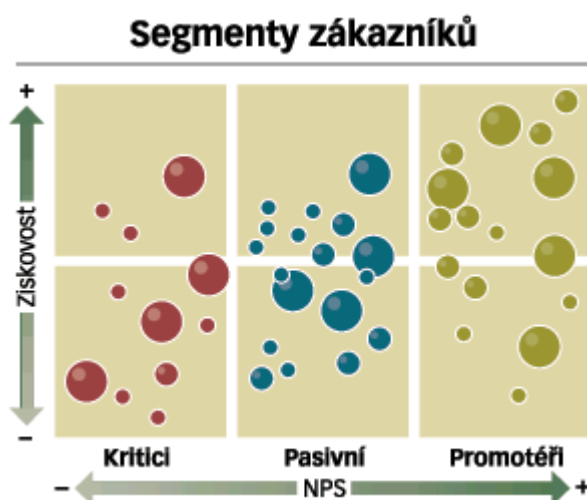
Teoretické poznatky týkající se metody NPS a jejího využití jsou většinou uváděny v souvislosti se zákazníky firmy. I přesto je ale možné tyto poznatky analogicky použít pro zjišťování ochoty doporučit firmu a její produkty u zaměstnanců společnosti. Výzkum zaměřený na zjišťování NPS mezi zaměstnanci může poskytnout firmě důležité informace například o tom, jaké jsou hlavní příčiny vzrůstající fluktuace zaměstnanců, proč z firmy odcházejí kvalitní pracovníci, vytváří firma příznivé pracovní prostředí apod.

Dle dosavadních výzkumů se prokázalo, že NPS (zaměřené na zákazníky) úzce koreluje s mírou růstu firem. Uvádí se, že růst NPS o 12 bodů koresponduje v průměru s dvojnásobným růstem prodeje firmy. (www.ekonom.ihned.cz)

Obdobně lze tedy říci, že pozitivní růst NPS zaměstnanců bude mít dopad nejen na celkovou spokojenost zaměstnanců, ale i na jejich pracovní výkon a šíření dobrého jména společnosti a v důsledku i na prodejní výsledky a růst firmy.

Strategickým krokem pro firmu je rozhodnutí jak zlepšit dosavadní hodnoty NPS. S tím je většinou spojena otázka, zda je výhodnější snažit se přeměnit kritiky na pasivní zákazníky nebo pasivní zákazníky posunout do řad promotérů. Rozhodnutí jak postupovat, by měla předcházet detailní analýza segmentace zákazníků/zaměstnanců (viz. obrázek č. 5) s určením ziskovosti/přínosu jednotlivých skupin (promotérů, pasivních, kritiků).

Obrázek č. 5 – Segmentace zákazníků dle NPS a ziskovosti

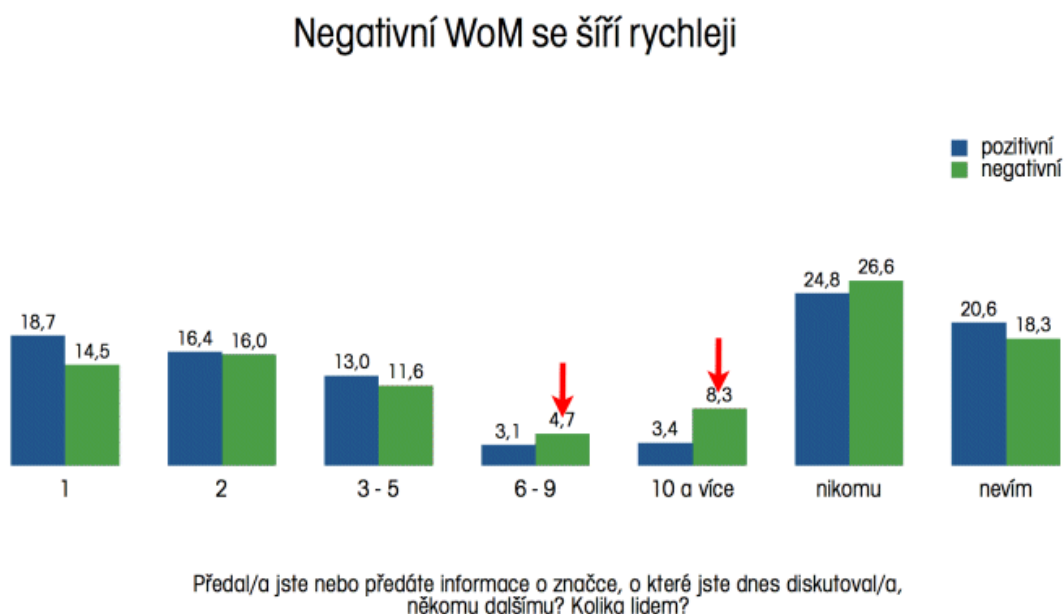


Zdroj: www.ekonom.ihned.cz

3.7.1 Word of Mouth Marketing (WoMM)

Jedná se o marketing založený na šíření ústní reklamy. Za nejdůvěryhodnější zdroj informací jsou podle řady provedených výzkumů považováni přátelé, kolegové, známí a rodina. Výzkum provedený v ČR agenturou Outbreak (specialisté na WoMM) potvrdil sílu ústně šířené reklamy a přinesl více informací o roli značek v diskuzích obyvatel ČR. Z výsledků vyplývá, že pozitivní diskuse o značkách převažují, ale negativní sdělení se šíří mnohem rychleji. A to ve smyslu, že negativní zkušenosti jsou předávány mnohem více posluchačům a tím dochází k rychlejšímu šíření (viz. obrázek č. 6 – Negativní WoM se šíří rychleji)

Obrázek č. 6 – Negativní WoM se šíří rychleji



Zdroj: www.marketingovenoviny.cz

Patrná je rovněž souvislost mezi WoMM a metodou NPS. V případě šíření pozitivní reklamy mezi přátele, rodinu, známé apod. se index NPS zvyšuje a naopak s negativní reklamou se ochota doporučovat značku snižuje. Z hlediska Net PromoterScore dopadly v rámci ČR nejhůře finanční instituce následované mobilními operátory. Naopak nejvíce pozitivních doporučení zaznamenaly značky Mattoni, Nivea a PilsnerUrquell. (www.marketingovenoviny.cz)

4 Vlastní zpracování

Obsahem této kapitoly diplomové práce je analytické šetření provedené ve společnosti UPC Česká republika, a.s. Hlavním předmětem analýzy je proces rebrandingu a firemní identita společnosti ve vztahu k zaměstnancům. Dále je posuzován vliv změny značky na jednotlivé prvky firemní identity. V souvislosti s tím je rovněž analyzován celkový přístup firmy k budování vlastní identity.

Stěžejní část práce je zaměřena na návrhy, které by měly vést k eliminaci či úplnému odstranění zjištěných nedostatků v přístupu firmy k budování firemní identity u svých zaměstnanců. Návrhy na zlepšení vycházejí zejména z výsledků zaměstnaneckých průzkumů pořádaných společností, z vlastního dotazníkového šetření a z poznatků přímého pozorování včetně údajů získaných z interních materiálů.

K hlavním důvodům, proč byla pro vlastní práci zvolena právě tato společnost, patří zejména fakt, že se jedná o firmu s výrazným postavením na českém telekomunikačním trhu a dále také to, že rebranding firmy proběhl před 3 lety a nyní je tedy možné s odstupem sledovat jeho dopady, v případě této práce na firemní identitu a zaměstnance společnosti.

4.1 Charakteristika společnosti UPC Česká republika, a.s.

UPC Česká republika, a.s. je dceřinou společností LibertyGlobal, Inc., divize UPC Broadband. V České republice se jedná o největšího českého poskytovatele televizních služeb a vysokorychlostního internetu. Kabelové sítě jsou v dosahu 1 285 000 domácností v 370 lokalitách. Služby k 31.12.2010 využívalo celkem 1 205 300 zákazníků. Z toho si televizní služby předplácí 524 000 domácností, vysokorychlostní internet 408 000 zákazníků a telefonní služby přes 187 000 zákazníků.

Společnost sídlí v Praze a její pobočky se nacházejí v dalších sedmi městech České republiky, konkrétně – Plzeň, Liberec, Meziboří, Teplice, Hradec Králové, Brno, Ostrava. K 31.12.2010 pracovalo ve společnosti 539 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr.

4.1.1 LibertyGlobal, Inc.

LibertyGlobal, Inc. je přední mezinárodní americká společnost provozující služby prostřednictvím kabelových sítí včetně obrazových, hlasových služeb a přístupu k internetu. Vznik společnosti se datuje v červnu 2005 a sídlí v americkém Denveru. K 30. 6. 2010 provozovala LibertyGlobal nejmodernější širokopásmé komunikační síť ve 14 zemích světa a to především v Evropě, Austrálii a Chile. (www.lgi.com)

4.1.2 UPC Broadband

UPC Broadband je evropská divize společnosti LibertyGlobal, Inc. V západní Evropě poskytuje UPC Broadband kabelové služby v Irsku, Nizozemsku, Rakousku a Švýcarsku. V centrální a východní Evropě najdeme zastoupení také v Polsku, Maďarsku, Rumunsku, České republice, Slovensku a Slovinsku. Ve Švýcarsku zajišťuje služby UPC Broadband dceřiná společnost Cablecom. (www.lgi.com)

4.1.3 Historie české divize UPC

- **1993** – UPC zakládá v České republice společnost Kabel Net Holding
- **10/1999** – společnosti MediaOne a UPC podepisují závěrečné dokumenty o koupi 97 % akcií Kabel Plusu, a.s., dosud největší kabelové televize na území ČR, společností UPC
- **7/2000** – Valná hromada schvaluje změnu názvu společnosti Kabel Plus, a.s. na UPC Česká republika, a.s. s platností od 1.9.2000
- **7/2000**- Úřad pro ochranu hospodářské soutěže vydává povolení ke koupi 100% akcií společnosti Dattelkabel, a.s., společností UPC
- **04/2002** – Dattelkabel se právně slučuje se společností UPC Česká republika, a.s.
- **12/2006** – UPC přebírá „dvojku trhu“, společnosti Karneval Media, s.r.o.
- **09/2007** – rebranding UPC => nová vize, strategie a podoba společnosti; zároveň plná integrace společnosti Karneval Media,s.r.o. do struktur UPC Česká republika, a.s.
- **11/2007** počet zákazníků UPC překročil 1 000 000
- **01/2008** akvizice Kabelové televize Karviná
- **06/2008** akvizice kabelové televize Forcomnet

(interní materiály společnosti UPC)

4.2 Rebranding a zaměstnanci

Cílem rebrandingu všech divizí společnosti UPC nebyla pouhá změna a vytvoření moderního loga, ale také nový slogan a vize společnosti. V české divizi probíhala rebranding v roce 2007.

4.2.1 Změny v rámci rebrandingu

Nová vize

Důvodem, proč se společnost UPC rozhodla změnit podobu značky a s tím spojit i novou vizi firmy, bylo zjištění, že původní značku UPC vnímali lidé jako zastaralou, příliš technicistní a obchodní. Image, kterou značka v té době měla, by se tedy dala označit za funkční a praktickou. Ale zvyšující se konkurence i měnící se potřeby zákazníků vedly k nutnosti tuto image i identitu značky změnit. Řešením tedy bylo vytvoření nové podoby

značky s důrazem na nabízený prožitek, nikoli samotnou technologii či její funkčnost. Nová vize tak zahrnuje přesvědčení společnosti, že digitální svět, který je úžasný, avšak velmi složitý, by měl být dostupný všem.

Nové logo

Nový vzhled společnosti byl zajištěn vytvořením nového loga. Při jeho tvorbě byl kladen důraz na ztvárnění mnohostrannosti a přirozenosti, jenž jsou spjata s každodenním používáním nových technologií přirozeným a hlavně jednoduchým způsobem. Hlavním úkolem nového loga je vzbudit v lidech touhu nahlédnout dovnitř a zjistit, co jim UPC může nabídnout. Výsledkem tvorby designérů tak vzniklo nové logo společnosti v podobě tzv. „Modrého květu“ (viz. obrázek č. 7 – Původní a nové logo).

Obrázek č. 7 – Původní a nové logo společnosti UPC

původní logo



nové logo



Zdroj: interní materiály UPC

Nový slogan

Nová vizuální identita společnosti je podpořena i novým sloganem „**Jednoduše pro každého**“. Stejně jako nové logo, tak i slogan s ním spojený, vyjadřuje snahu společnosti nabízet svým zákazníkům složité technologie jednoduše. To rovněž zdůrazňuje generální ředitel české divize, který říká: „... chceme do budoucna zbavit naše zákazníky právě obav z komplikované moderní technologie. Chceme, aby si v nastupujícím digitálním světě našel své místo každý bez ohledu na své znalosti či dovednosti.“ (www.parabola.cz)

4.2.2 Komunikace rebrandingu mezi zaměstnanci UPC ČR, a.s.

UPC při celém procesu změny vycházelo z myšlenky, že skutečně úspěšné značky se spoléhají na dobrý úsudek nejen svých zákazníků, ale především i svých zaměstnanců. Za tím účelem vytvořila společnost interní program, jehož cílem bylo seznámit zaměstnance se změnami souvisejícími s rebrandingem a po jeho dokončení také s výsledky a celkovým hodnocením celého procesu.

Komunikace rebrandingu mezi zaměstnanci byla v rámci UPC ČR rozdělena do dvou fází. Podstatná část komunikace probíhala prostřednictvím e-mailů rozesílaných pracovníky HR oddělení všem zaměstnancům. Poprvé byli zaměstnanci informováni o nadcházející změně loga a nové vizi společnosti počátkem léta 2007.

Další komunikace proběhla až v souvislosti s oficiálním oznámením rebrandingu včetně fúze se společností Karneval Media, s.r.o. veřejnosti. Zaměstnancům byl rozeslán e-mail, ve kterém generální ředitel společnosti informoval o důvodech a přínosech této změny. Tisková zpráva zveřejněná následující den při oficiálním oznámení veřejnosti, tj. 1.9.2007, byla totožného obsahu.

4.2.3 Oficiální průzkumy vnímání nové značky mezi zaměstnanci

Po provedení rebrandingu společnosti se vedení firmy rozhodlo v pravidelných ročních intervalech zjišťovat, jak byla nová tvář firmy přijata mezi zaměstnanci a v jaké míře jsou ztotožněny s novou vizí a jejím naplňováním.

V souvislosti s tím probíhaly v letech **2008, 2009 a 2010** průzkumy zaměřené na toto téma. Jednalo se o anonymní dotazníková šetření zpracovávané externí firmou. Průzkumy byly prováděny ve všech evropských divizích společnosti UPC. V rámci české divize UPC odpovídalo na otázky 430 zaměstnanců. Osloveni byli rovněž dodavatelé společnosti, ale tyto výsledky nejsou v práci použity.

V rámci výzkumů byl mimo jiné zjišťován také marketingový index Net Promoter Score (NPS; viz. str. 28-29), kdy zaměstnanci na škále 0-10 (kde 10 je nejlepší možné hodnocení) odpovídali na otázky: „Jak je pravděpodobné, že byste doporučil/a produkty

UPC svým přátelům či známým?“ a „Jak je pravděpodobné, že byste doporučil/a svým přátelům či známým pracovat v UPC?“ Tyto otázky byly doplněny o otevřené otázky, kde zaměstnanci uváděli hlavní důvody, proč by doporučili anebo nedoporučili produkty či služby společnosti. V následující části jsou shrnuty výsledky průzkumů pouze z let 2008 a 2009. Údaje z roku 2010 nebyly v době zpracování této diplomové práce dostupné.

Souhrnné výsledky zahrnují níže uvedené oblasti a jsou následující:

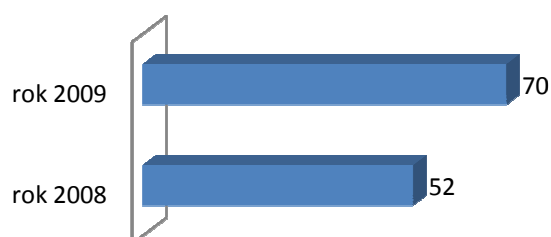
1. Povědomí o vizi společnosti mezi zaměstnanci

Zaměstnanci odpovídali na otázku „Jaké máte povědomí o vizi společnosti?“ a na škále 1 – 10 určovali, v jakém rozsahu novou vizi znají. Pouze 13 % z celkového počtu 430 oslovených zaměstnanců uvedlo, že přesně vědí, jaká je vize společnosti. Nejvíce zaměstnanci hodnotili svou znalost vize na škále v rozmezí 7 – 9, tj. mají poměrně silné povědomí o vizi (celkem 20 % respondentů).

Určité povědomí o vizi společnosti (hodnota na škále > 5) ve srovnání let 2008 a 2009 prokázalo výrazně více respondentů. V r. 2008 určité povědomí o vizi společnosti mělo 52 % dotazovaných a v r. 2009 již 70 % zaměstnanců. Zlepšení bylo nejvíce patrné u zaměstnanců pracujících v odděleních zákaznického servisu, prodeje a technického oddělení. Výrazné povědomí o vizi je nejvíce patrné u zaměstnanců, kteří ve firmě pracují déle jak 6 let.

Výsledky s ohledem na index NPS rovněž ukazují jasnou spojitost mezi znalostí vize a ochotou doporučit firmu jako místo, kde pracovat a ochotou doporučit její produkty.

Graf č. 1 - Povědomí o nové vizi společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti UPC

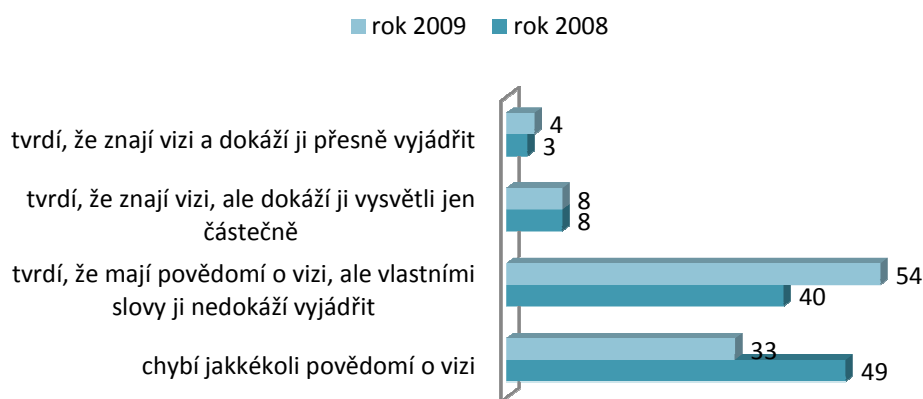
2. UPC vize vyjádřená vlastními slovy zaměstnanců

V rámci výzkumu byli dotazovaní rovněž požádáni o vyjádření současné vize společnosti vlastními slovy. Zde z celkového počtu 430 oslovených respondentů pouze 4% dokázali vlastními slovy vystihnout současnou vizi. Dalších 10 % z nich vysvětlilo současnou vizi jen částečně. Výsledky jsou téměř shodné s výsledky z roku 2008, kdy vizi přesně vystihli 3 % respondentů a částečně 8 %.

70 % respondentů v předchozí otázce označilo jejich povědomí o vizi na škále hodnotou > 5, avšak celých 56 % z nich nedokázalo vlastními slovy správně vyjádřit současnou vizi společnosti.

V roce 2008 bylo nejčastějším výrazem použitým pro vysvětlení vize „zaměření na zákazníka“, v r. 2009 byly nejčastěji uváděny pojmy jako „vysoká kvalita služeb a zákaznický servis“. Správné pojmy jako „jednoduchost a lidský přístup“ se nacházely až za těmito pojmy.

Graf č. 2 - Vyjádření vize vlastními slovy



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti UPC

3. Důvěra ve změny jako výsledek uplatňování nové vize

V r. 2008 i 2009 nedošlo k výrazným změnám v názoru respondentů na tuto otázku. Většina dotázaných, konkrétně 76%, na škále 0 – 10 označovala střední hodnoty (5 – 7), pouze 6% uvedlo, že nedošlo vůbec k žádným změnám v souvislosti s novou vizí společnosti. Zbývajících 18% respondentů naopak uvádí, že díky nové vizi došlo k pozitivním změnám ve firmě.

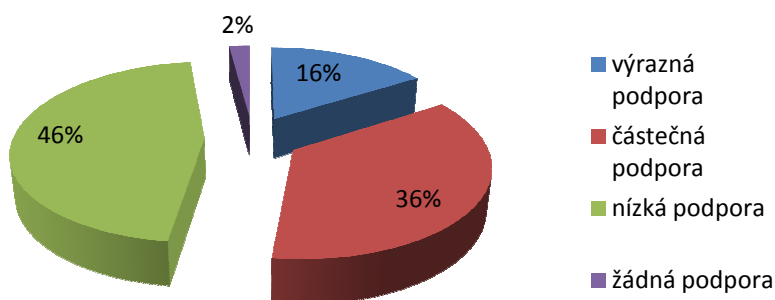
4. V jaké míře je podle Vás UPC organizací skutečně zaměřenou na zákazníka?

Na škále 0 – 10 označovali zaměstnanci míru zaměření organizace na zákazníka. Oproti roku 2008 došlo k mírnému zlepšení. Průměrná hodnota udávaná na škále v r. 2009 byla 6,4 a 5,7 v r. 2008. Respondenti, kteří uváděli, že znají novou vizi společnosti, hodnotili zaměření společnosti na zákazníka prokazatelně lépe, než ti, kteří nemají takové povědomí o vizi.

5. Snaží se UPC pomáhat zaměstnancům postupovat (jednat) podle vize?

Vnímaná úroveň podpory zaměstnanců pro jednání v souladu s novou vizí společnosti je v roce 2008 i 2009 téměř shodná. Existenci výrazné podpory (hodnoty 9 a 10 na škále) uvedlo 16 % respondentů; 36 % zaškrtnulo hodnoty 6 - 8, čímž potvrzují existenci alespoň částečné pomoci a dalších 46% zastává spíše názor, že UPC nepomáhá zaměstnancům postupovat podle nové vize. Naopak pouhá 2% uvedlo úplnou neexistenci podpory.

Graf č. 3 - Snaží se UPC pomáhat zaměstnancům jednat v souladu s novou vizí?



Zdroj: vlastní zpracováno dle interních materiálů společnosti UPC

6. Jak je pravděpodobné, že byste doporučil/a produkty UPC svým přátelům či známým?

V r. 2009 došlo ke zvýšení indexu NPS (určujícího pravděpodobnost, že respondent doporučí produkty společnosti přátelům, rodině apod.) z 21% v r. 2008 na 31%. Lze hovořit o pozitivním výsledku. Zejména zaměstnanci pracující v přímém kontaktu se zákazníky prokázali vysokou ochotu k doporučení produktů. Průměrná hodnota označovaná na škále 1 – 10 byla v r. 2009 mezi zaměstnanci 8,1. Vysoká ochota doporučení se rovněž objevovala u dlouhodobých zaměstnanců, tj. takových, kteří jsou ve společnosti 3 a více let.

7. Jak je pravděpodobné, že byste doporučil/a svým přátelům či známým v UPC pracovat?

Doporučení UPC jako místa, kde pracovat, bylo v r. 2009 vyšší oproti roku předchozímu. I přes to, je index NPS stále **negativní** (-14 vs. -30 v r. 2008). Zejména zaměstnanci Klientského centra a technického oddělení prokazují nejnižší ochotu doporučení. Hlavními důvody, proč respondenti nedoporučují UPC pro práci, byly v letech 2008 i 2009 shodné, a to platové podmínky a práce ve stresu. Naopak hlavními důvody pro doporučení byla v r. 2009 jistota práce a v r. 2008 pracovní prostředí. Tento index v podstatě firmě říká, jak jsou její zaměstnanci spokojeni. Snahou každé firmy by tedy mělo být dosahování co nejvyšších hodnot.

4.3 Vlastní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci UPC ČR, a.s.

Dotazníkové šetření bylo provedeno u zaměstnanců společnosti UPC Česká republika, a.s., kteří jsou v pracovním poměru déle jak 3 roky, tj. působili ve firmě již v době realizace rebrandingu. Z celkového počtu 50 ti oslovených zaměstnanců bylo možné k vyhodnocení dotazníkového šetření použít 42 řádně vyplněných a odevzdaných dotazníků.

Struktura respondentů (z celkového počtu 42)

Pohlaví - 55 % ženy a 45 % muži.

Délka pracovního poměru – 62 % respondentů 3 – 5 let ve firmě, 26 % respondentů 6 – 9 let a zbývajících 12 % je ve firmě 10 a více let.

Věková struktura – 57 % respondentů ve věku 26 – 35 let, 24 % ve věku 36 – 45 a 19 % respondentů ve věku 18 – 25 let.

Následující podkapitoly jsou členěny dle jednotlivých částí dotazníku. Ty jsou orientovány na základní prvky firemní identity, kterými jsou firemní design, firemní komunikace a firemní kultura. Toto členění poskytne možnost zhodnotit vliv rebrandingu společnosti na firemní identitu včetně aktuální úrovně jednotlivých prvků identity. Grafické zpracování dotazníků se nachází v příloze č. 5.

4.3.1 Výsledky I. části dotazníku

1. Co si představíte, když se řekne „rebranding“ firmy?

Pod pojmem „rebranding“ firmy si téměř polovina dotázaných (45 %) představuje čistě jen změnu značky (loga), příp. názvu firmy, což bylo nejvíce viditelnou změnou, která v souvislosti s rebrandingem UPC nastala. Dále mezi zaměstnanci převládá názor, že rebranding představuje novou marketingovou strategii (15 %) a pro 17 % dotázaných je rebranding jak změnou značky, tak zároveň komplexní změnou uvnitř firmy. Naopak tento pojem poprvé slyšelo 7 % dotázaných.

2. Víte, jaká je současná vize firmy?

71 % dotázaných se shodlo na znalosti současné vize společnosti, kterou přinesl rebranding v r. 2007.

2a Je podle Vás tato vize naplňována?

Odpovědi na tuto otázku nejsou jednoznačné. 36 % uvádí, že vize společnosti je naplňována a 27 % si myslí, že není. Zbývajících 37 % neví (není schopno posoudit), zda dochází k naplňování vize. Z toho je patrné, že poměrně velké procento lidí nemá potřebné informace k posouzení, zda k naplňování vize dochází či nikoli.

3. Znáte slogan společnosti?

55 % zaměstnanců odpovídajících na otázku uvedlo, že zná slogan společnosti, zbývajících 45 % nový slogan nezná a to i přesto, že jedním z klíčových bodů rebrandingu byl právě nový slogan „Jednoduše pro každého“, který verbálně doplňoval jak novou vizi, tak i logo společnosti.

4. Víte, co znamená zkratka společnosti?

Význam zkratky UPC zná 60 % dotázaných, zbývajících 40 % její význam nezná. To lze považovat za nedostatek v budování firemní identity u zaměstnanců společnosti. Název společnosti (United Pan-Europe Communications), vystihující její podstatu existence, je hlavním vyjádřením toho, čím firma skutečně je. Znalost významu zkratky může napomoci vzájemnému ztotožnění zaměstnanců s firmou.

5. Co bylo podle Vás hlavním podnětem pro rebranding společnosti?

Nejčastěji respondenti uváděli jako hlavní důvod rebrandingu potřebu vytvoření moderního loga (33 %). Tím se potvrzuje skutečný důvod, kdy předchozí logo bylo vnímáno jako zastaralé a bylo potřeba ho změnit. 19 % respondentů považuje za hlavní důvod rebrandingu potřebu vytvoření nového loga a současně novou vizi, kterou bylo nutné vhodně komunikovat. Tito zaměstnanci si uvědomují hlavní souvislosti rebrandingu a to novou vizi a její grafické ztvárnění v podobě nového loga. Dalších 17% uvádí za důvod rebrandingu současně jak potřebu změny loga, tak podporu nové marketingové

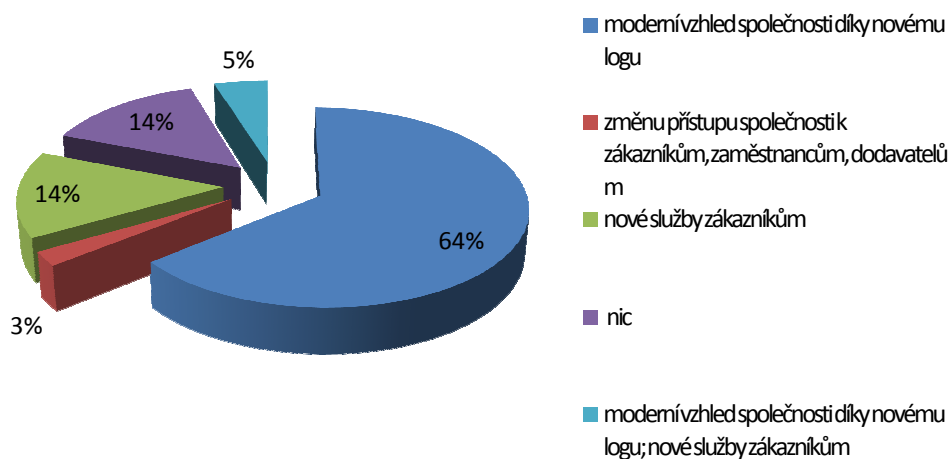
strategie. 14 % se domnívá, že hlavním podnětem pro rebranding bylo jen vhodně podpořit novou marketingovou strategii.

6. Byl podle Vás rebranding firmy mezi zaměstnanci dostatečně komunikován?

Více než ¾ dotázaných (76 %) si myslí, že komunikace rebrandingu mezi zaměstnanci nebyla dostatečná. Naopak pouze 24 % ji považuje za dostatečnou.

7. Rebranding společnosti v r. 2007 přinesl?

Graf č. 4 – Grafické vyhodnocení otázky č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

Podle 64 % respondentů přinesl rebranding v r. 2007 společnosti moderní vzhled díky novému logu. Dále 14 % uvádí, že přinesl nové služby zákazníkům a dalších 14 % se domnívá, že firmě nepřinesl vůbec nic. Změnu přístupu společnosti k cílovým skupinám (zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé) označili pouhá 3 % respondentů. Odpovědi na tuto otázku dokazují nedostatečnou komunikaci rebrandingu a především chybějící zpětné hodnocení celého procesu.

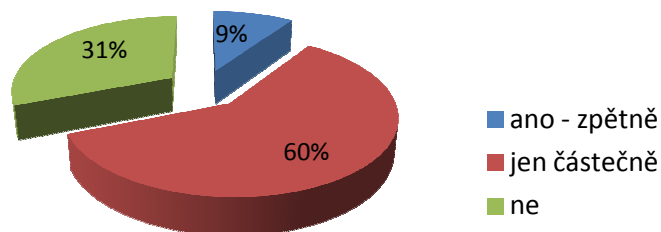
8. Myslíte si, že logo společnosti vystihuje její snahu být moderní a přátelskou společností umožňující svým zákazníkům snadný přístup do světa složitých technologií?

Podle 81 % dotázaných vystihuje logo snahu společnosti být přátelskou a moderní společností umožňující snadný přístup do světa složitých technologií. Jen 19 % uvádí, že tomu tak není. Lze tedy říci, že design nového loga byl vhodně zvolen a skutečně odpovídá tomu, co má vyjadřovat.

4.3.2 Výsledky II. části dotazníku

9. Máte pocit, že Vám vedení firmy dostatečně a srozumitelně vysvětluje důležité události /změny ve firmě?

Graf č. 5 – Grafické vyhodnocení otázky č. 9



Zdroj: vlastní zpracování

Více jak polovina (60 %) respondentů se shodlo, že vedení firmy vysvětluje změny a důležité události ve firmě jen částečně. Již u otázky č. 6, uvedlo přes 70 % respondentů, že rebranding nebyl mezi zaměstnanci dostatečně komunikován. 31 % respondentů sdílí názor, že vedení tyto změny/události nevysvětluje svým zaměstnancům vůbec a pouze 9 % uvádí, že změny jsou dostatečně vysvětlovány.

10. Máte možnost k daným změnám oficiálně vyjádřit svůj názor?

Pouze 10 % respondentů uvedlo, že mají možnost se k daným změnám vyjádřit a tuto možnost využívají. Dalších 50 % uvádí, že tuto možnost nemají, ale rádi by své názory vyjádřili a 40 % se shoduje, že nemají možnost vyjadřovat své názory, ale ani o to nemají zájem. Je tedy patrné, že neexistuje zpětná vazba v interní komunikaci ve firmě.

11. Znáte plány firmy na příští období?

Plány firmy na příští období dle struktury odpovědí zná 40 % dotázaných a zbývajících 60 % uvádí, že plány nezná.

12. Funguje podle Vás interní komunikace ve firmě efektivně?

Pouze 38 % respondentů se domnívá, že interní komunikace funguje efektivně, zbývajících 62 % má opačný názor. Na neefektivní fungování interní komunikace poukazují rovněž výsledky u otázky č. 6, kdy si 76 % respondentů myslí, že rebranding nebyl mezi zaměstnanci dostatečně a vhodně komunikován.

13. Co lze ve firmě označit za nedostatky v interní komunikaci?

26 % zaměstnanců uvádí, že nemají dostatek času potřebného pro efektivní interní komunikaci. Dalších 22 % vidí jako nedostatek v interní komunikaci nedostatečné komunikační schopnosti zaměstnanců firmy. Neochotu komunikovat považuje za nedostatek 14 % respondentů. Zbývajících 38 % respondentů uvádí různé kombinace již zmíněných nedostatků a nejčastěji uvádějí kombinaci faktorů – nedostatek času a nedostatečné komunikační schopnosti.

14. Které prostředky interní komunikace by podle Vás měly být více využívány, příp. zavedeny?

62 % dotázaných by přivítalo, pokud by byla zvýšena intenzita interní komunikace prostřednictvím e-mailového zpravodajství (týká se zejména komunikace mezi vedením a zaměstnanci). Naopak více porad a meetingů by ocenilo 21 % a 10 % je s dosud používanými komunikačními prostředky ve firmě spokojeno. Zbývajících 7 % uvádí kombinace uvedených prostředků - více porad a intenzivnější e-mailové zpravodajství (5 %) a e – mailové zpravodajství v kombinaci např. s celofiremními akcemi (2%).

15. Jste jako zaměstnanec firmy seznamován s jejími výsledky za uplynulé období?

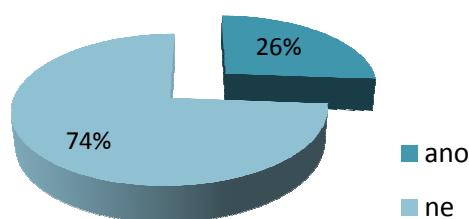
Tato otázka je doplněním ot. č. 11 týkající se znalosti zaměstnanců plánů firmy na příští období. Odpovědi týkající se informovanosti zaměstnanců o výsledcích v uplynulém období jasně ukazují, že vedení firmy své zaměstnance v této záležitosti neinformuje.

Pouze 19 % respondentů uvedlo, že je s výsledky seznamováno, ale zbývajících 81 % je opačného názoru.

4.3.3 Výsledky III. části dotazníku

16. Domníváte se, že existuje shoda mezi tím, jaká firma chce být (jak se prezentuje) a tím, jaká ve skutečnosti je?

Graf č. 6 - Grafické vyhodnocení otázky č. 16



Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 26 % respondentů si myslí, že existuje shoda mezi tím, jaká firma chce být a tím, jaká ve skutečnosti je. Zbývajících 74 % je opačného názoru. Z pohledu zaměstnanců tedy neexistuje shoda mezi identitou firmy a její image (tj. jak je vnímána okolím), což lze považovat za velmi negativní.

17. Co podle Vás tvoří firemní identitu?

Podle 19 % respondentů tvoří firemní identitu firemní design (logo a jeho využití) a zároveň firemní kultura. Dalších 17 % si pod firemní identitou představuje jen firemní design. Naopak 14 % dotázaných si myslí, že firemní identita je spojená pouze s nabízenými produkty/službami firmy. 10 % neví, co si pod firemní identitou představit. Zbývajících část respondentů uvádí různé kombinace hlavních prvků firemní identity (firemní design, kultura, komunikace, produkty firmy). Všechny 4 prvky uvedlo pouze 5 % respondentů. Vzhledem k rozložení odpovědí u této otázky je zřejmé, že ve společnosti je kladen hlavní důraz na designovou složku firemní identity. Ve firmě není žádným způsobem mezi zaměstnanci komunikována důležitost firemní identity a jejích prvků.

18. Myslíte si, že je firemní kultura výrazně ovlivňována korporátním prostředím?

Více jak 50% dotázaných, konkrétně 56 % se domnívá, že firemní kulturu významně ovlivňuje korporátní prostředí. 15 % si myslí, že tomu tak není a 29 % označilo odpověď, že nedokážou posoudit, zda ano či ne.

19. Převládají na pracovišti dle Vašeho názoru spíše neformální vztahy?

83 % dotázaných se shodlo, že na pracovišti převládají spíše neformální vztahy a současně jim tato situace vyhovuje. Pouhá 2 % uvedla, že převažují neformální vztahy a že jim to nevyhovuje. Podle 10 % na pracovišti neformální vztahy nepřevažují a vyhovuje jim to a zbývajících 5 % si také myslí, že nepřevažují, ale situace jim nevyhovuje.

20. Existují ve firmě spíše nepsaná pravidla chování a jednání, která jsou obecně dodržována?

83 % respondentů zastává názor, že nepsaná pravidla chování a jednání ve firmě existují a jsou obecně dodržována a zbývajících 17 % je opačného názoru.

21. Chová se podle Vás vedení firmy tak, že to co vyžaduje od svých zaměstnanců, samo dodržuje?

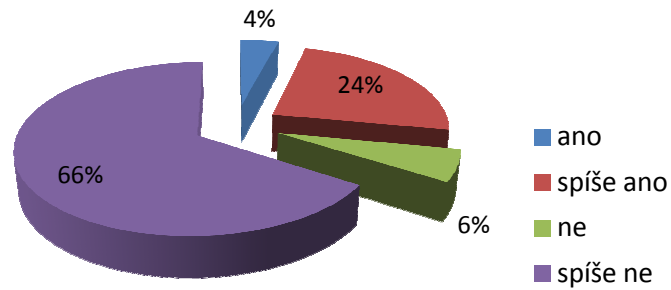
Odpověď spíše ano, zaškrtno přesných 50 % respondentů, odpověď spíše ne 43 %. 5 % si myslí, že vedení se chová tak, jak vyžaduje od zaměstnanců a 2 % si myslí, že tomu tak není.

22. Jaká je podle Vás úroveň firemní kultury (základní hodnoty a principy, které firma dodržuje ve vztahu k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům) ve společnosti?

Podle většiny, tj. 78 %, dotázaných je firemní kultura ve společnosti na běžné úrovni. Jako nízkou ji označilo 17 % a zbývajících 5 % ji považuje za vysokou.

23. Zajímá se vedení firmy o to, zda jsou zaměstnanci spokojeni?

Graf č. 7 - Grafické vyhodnocení otázky č. 23



Zdroj: vlastní zpracování

66 % respondentů si spíše nemyslí, že by se vedení firmy zajímalo o spokojenost zaměstnanců. 24 % tento názor spíše zastává, 6 % označilo odpověď ne a pouze 4 % uvedla, že ano.

24. Jste ve firmě spokojen/a?

62 % dotázaných je ve firmě spíše spokojeno, 17 % spíše ne, 12 % ano a 9 % uvádí, že ne.

4.4 Přístup společnosti k firemní identitě

Tato část zahrnuje poznatky získané dlouhodobým pozorováním situace ve firmě. Společnost UPC ČR, a.s. nemá vytvořen žádný speciální program pro komplexní budování firemní identity. Z toho důvodu je nutné a zároveň možné analyzovat pouze přístup k jednotlivým složkám firemní identity.

4.4.1 Firemní design

Základ firemního designu tvoří současné logo společnosti ve tvaru tzv. „modrého kvítku“. Nové logo bylo hlavní a zásadní změnou, kterou přinesl rebranding společnosti. S příchodem nového loga bylo potřeba sjednotit způsoby jeho užívání a to nejen v rámci firmy, ale rovněž při její prezentaci okolí. V souvislosti s touto potřebou byl pro potřeby rebrandingu vytvořen základní grafický manuál, který určuje postupy a pravidla užívání loga v rámci veškerých aktivit firmy (zejména – na propagačních materiálech, služebních autech, ve firemních prostorách, na všech tiskovinách apod.)

Grafický manuál definuje 5 hlavních prvků grafické identity společnosti:

- a) **logo–„modrý květ“** grafický manuál určuje minimální a maximální velikost loga, jeho umístění, kdy obecným pravidlem je jeho poloha vpravo (na pravé straně vizitek, letáků, dopisů, faktur apod.). Dále jsou stanoveny 3 podoby loga, které zdůrazňují vizi společnosti (viz. obrázek č. 8) – uzavřený květ, otvírající se květ a rozevřený květ, který umožňuje každému nahlédnout do složitého světa moderních technologií.

Obrázek č. 8 – Animace loga UPC



Zdroj: interní materiály UPC

- b) **barva** - jsou stanoveny hlavní barevné kombinace loga a pozadí. Jednotlivé varianty jsou spjaty s konkrétním využitím, tj.: modré logo na bílém pozadí – použití pouze u tištěných materiálů; na obrazovkách (monitory, TV apod.) může být použita variace modrého loga na tmavě modrém pozadí a u produktů je používáno šedé logo na černém pozadí, příp. bílé logo na šedém pozadí (viz. obrázek č. 9)

Obrázek č. 9 – Barevné variace loga UPC



Zdroj: interní materiály UPC

- c) **písmo** – typ Arial, velikost 12 (pro standardní použití), odlišné - definováno pro plakáty, letáky apod., barva písma černá (opět definováno dle konkrétního použití).
- d) **doplňující obrázky** – v rámci grafického manuálu je zřízena tzv. knihovna obrázků, která obsahuje veškeré povolené doplňkové obrázky používané zejména pro marketingové účely (tj. v rámci internetové propagace firmy, na tištěné letáky, televizní reklamy, plakáty apod.). Tyto obrázky jsou rozděleny na kategorie dle aktuálně propagované služby (internet, telefon, kabelová televize).
- e) **Bubliny** – jedná se o doplňující grafické prvky ve tvaru bublin, které obsahují krátké zprávy a jsou využívány na internetových stránkách společnosti a v rámci marketingové propagace. Opět jsou rozlišeny dle kategorií služeb (viz. obrázek č. 10).

Obrázek č. 10 – Doplnující grafické prvky UPC



Zdroj: interní materiály UPC

Jednotná grafická identita podpořená manuálem je dodržována na všech pobočkách společnosti a to nejen v rámci ČR, ale v celé Evropě.

Firemní design společnosti je na velmi vysoké úrovni. Za jediný nedostatek je možné označit pouze fakt, že zaměstnanci společnosti, kteří vzhledem ke své pracovní činnosti s grafickým manuálem nepracují „denně“, mají poměrně složitý přístup k informacím, které obsahuje. Zaměstnancům jsou na intranetu k dispozici pouze šablony hlavičkového papíru a power-pointových prezentací. Grafický manuál není přístupný v rámci firemního intranetu a velmi snadno tak může dojít k neúmyslně nesprávnému použití loga či dalších prvků grafické identity firmy. Běžně k tomu dochází např. při používání loga a textu umístěných v tzv. patičce e-mailů.

4.4.2 Firemní kultura

Pro zaměstnance se kultura projevuje zejména tím, jak společnost funguje uvnitř, tj. jaké sdílí hodnoty a jaké vytváří podmínky pro práci, např. způsob hodnocení zaměstnanců, vzdělávací politika firmy, pracovní prostředí, společenské akce (setkání) apod.

V rámci společnosti UPC není vytvořen projekt pro budování firemní kultury. Od rebrandingu v r. 2007, kdy byly komunikovány změny vize, hodnot a přístupů společnosti, uplynuly již 3 roky a v současné době nemá zaměstnanec společnosti možnost blíže se seznámit s hlavními prvky firemní kultury. Jediné informace, které jsou všem přístupné prostřednictvím intranetu společnosti, je shrnutí firemní kultury a jejích hodnot, avšak z období ještě před rebrandingem.

Ke stěžejním dokumentům firemní kultury se určitě řadí Pracovní řád společnosti, Kodex obchodního chování (viz. níže přehled řešené problematiky) a Protikorupční pravidla. Tyto materiály byly navrženy tak, aby podporovaly zaměstnance při řešení každodenních etických a právních problémů, tj. nabízí základní pokyny a hlavní hodnoty, které by měly být v rámci firmy sdíleny a dodržovány. Klíčovými hodnotami jsou respekt, upřímnost a bezúhonnost. S těmito materiály je seznamován při nástupu do společnosti každý zaměstnanec (včetně brigádníků i dodavatelů) a v průběhu roku jsou povinně absolvovány online kurzy zaměřené na tuto problematiku.

Kodex obchodního chování – přehled řešené problematiky:

- Dodržování právních předpisů
- Zdvořilost na pracovišti
- Mezinárodní obchodní praktiky
- Ochrana podnikového majetku
- Ochrana osobních údajů
- Jasné a konzistentní zveřejňování informací a komunikace
- Zachování osobní a firemní bezúhonnosti
- Zajištění vedení přesných účtů, záznamů a zveřejňování informací
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a životní prostředí
- Oznámení o porušení Kodexu obchodního chování

(výňatek z Liberty Global Kodex obchodního chování, 2010)

Hodnocení zaměstnanců – v UPC ČR, a.s. probíhá hodnocení zaměstnanců 1x ročně. Je složeno ze sebehodnocení a hodnocení ze strany nadřízeného.

Sebehodnocení – každý zaměstnanec prostřednictvím intranetové aplikace hodnotí své silné a slabé stránky z pracovního hlediska a určuje možnosti budoucího rozvoje. Toto hodnocení probíhá písemně a přes aplikaci je dále postoupeno nadřízenému.

Hodnocení nadřízeným – probíhá při osobní schůzce, kde nadřízený hodnotí pracovníka a to s ohledem na jeho celoroční práci i vlastní sebehodnocení zaměstnance. V rámci hodnocení je také řešen budoucí rozvoj a zaměření pracovníka.

Pracovní prostředí - snahou společnosti je vytvářet pracovní prostředí, které je pozitivní, kreativní a přínosné a které dává všem zaměstnancům příležitost profesního růstu. Z tohoto důvodu je ve firmě uplatňován princip rovných příležitostí, nepřijatelná je jakákoli forma obtěžování na pracovišti a důraz je také kladen na dodržování základních norem chování při práci.

Na každé pobočce je pro zaměstnance zajištěna kuchyňka /kuchyňky, vybavené základními spotřebiči a nádobím. K dispozici je rovněž čaj, voda a káva. Ve firmě není uplatňován dresscode.

Zaměstnanecké benefity – společnost svým zaměstnancům poskytuje vcelku standardní zaměstnanecké benefity, kterými jsou:

- 5 týdnů dovolené - zaměstnanci společnosti UPC mají nárok na čerpání 5 týdnů dovolené na zotavenou (tzn. o 1 týden navíc nad rámec daný zákonem)
- Stravenky – zaměstnavatel přispívá zaměstnancům v hlavním pracovním poměru na stravenky určitou částkou a zaměstnanci vzniká nárok na stravenku tehdy, odpracuje-li více jak 5 hodin za den.
- Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění – zaměstnanci, kteří pracují u společnosti v hlavním pracovním poměru na plný úvazek alespoň 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců, mohou požádat o příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění.
- Slevy na služby společnosti – zaměstnanci v hlavním pracovním poměru mohou využívat slevy na služby společnosti (po uplynutí zkušební doby).

Vzdělávání zaměstnanců – společnost UPC podporuje jak profesní vzdělávání, tak i jazykové.

- Profesní vzdělávání je pro zaměstnance z velké části zajišťováno prostřednictvím otevřených vzdělávacích kurzů.
 - Otevřené kurzy - každý zaměstnanec má nárok si sám vybrat (na internetu, dle katalogu apod.) a zvolit vhodný kurz odpovídající jeho profesi a po schválení nadřízeným a manažerem příslušného oddělení, je prostřednictvím HR oddělení zajištěna účast na kurzu. Vzdělávací plány

nejsou vytvářeny centrálně, ale je na každém nadřízeném, aby v případě zájmu sestavil pro své pracovníky plán vzdělávacích aktivit.

- Interní vzdělávání – funguje pouze na Klientském centru, kde je vytvořen speciální tým trenérů, zajišťující vzdělávání a školení pro pracovníky Klientského centra. Jedná se zejména o vstupní školení nových operátorů a školení tzv. soft skills – komunikace, vyjednávání apod.

- Jazykové vzdělávání- společnost podporuje výuku anglického jazyka. Zaměstnanec si může zvolit kurz, který mu vyhovuje (např. je možné zvolit veřejný jazykový kurz v jazykové škole, individuální výuku apod.) u dodavatelů, se kterými má UPC uzavřenou smlouvu o výuce jazyků (seznam uveden na intranetu společnosti). Zaměstnavatel finančně přispívá zaměstnancům na výuku cizího jazyka. Výuku jazyka schvaluje danému zaměstnanci nadřízený a top manager daného oddělení.

Společenské akce pro zaměstnance – společnost nijak nepodporuje a nepořádá žádné společenské akce pro zaměstnance společnosti. Již 4. rokem neproběhla ve společnosti žádná celofiremní událost, kde by mohlo dojít k bližšímu vzájemnému seznámení zaměstnanců napříč firmou. Nespokojenost zaměstnanců s tímto přístupem je výrazná. Řada oddělení tuto situaci řeší pořádáním vlastních akcí, avšak s přesvědčením, že firmě „nestojí“ ani za uspořádání vánočního večírku 1 x v roce.

Společenská odpovědnost firmy – ve společnosti probíhal v r. 2008 projekt, tzv. Climate Challenge program, který byl zaměřen na ochranu a podporu životního prostředí. Na jeho základě byly na všech pobočkách nainstalovány úsporné žárovky a zaměstnanci byly informováni, jakým způsobem mohou přispět k ochraně životního prostředí (třídění odpadu, šetření energií, vodou apod.).

Dále je mateřskou společností Liberty Global každým rokem pořádána soutěž, ve které jsou oceňováni zaměstnanci, kteří jsou zapojeni do charitativních projektů.

4.4.3 Firemní komunikace

Velikosti firmy a počtu zaměstnanců je celkově přizpůsobena interní komunikace. Převažuje zejména telefonická a e-mailová komunikace.

Ve firmě je zajištěna komunikace **sestupná** (ve směru od nadřízených k podřízeným) a **horizontální** (komunikace na stejné úrovni řízení). Zaměstnanci mají k dispozici tyto prostředky komunikace:

- telefony (pevná linka, mobilní telefony),
- intranet,
- e-mailovou poštu,
- porady a meetingy,
- interní poštu.

Interní komunikace, její intenzita a způsob se odvíjí dle konkrétního typu oddělení. Velmi specifickým je Klientské centrum, které je založeno na informacích a jejich předávání zákazníkům. Významným prostředkem komunikace mezi zaměstnanci tohoto oddělení jsou pravidelné porady (vedení i jednotlivých týmů), poskytování zpětné vazby a neustálé předávání informací prostřednictvím e-mailové komunikace (o novinkách, změnách, technických problémech apod.). Velkou roli zde hraje čas a včasné předání informace.

V případě komunikace určitých důležitých změn ve firmě je podstatné, aby všichni zaměstnanci získali potřebné informace, a to zejména s ohledem k povaze své pracovní pozice, aby tyto informace měli včas, mohli se k nim vyjádřit, případně požádat o jejich doplnění. Rebranding ve společnosti UPC ČR, a.s. je právě jednou z důležitých změn ve firmě a podcenění komunikace této změny výrazně snižuje šance na její přijetí a provedení.

Za hlavní nedostatek interní komunikace ve společnosti lze označit absenci tzv. **vzestupné komunikace**, tj. komunikace a zpětné vazby od liniových zaměstnanců k vedení společnosti. Zaměstnanci nemají téměř žádnou oficiální možnost, jak vyjádřit své názory a to ani v rámci pravidelného ročního hodnocení. Předávání názorů a přijímání zpětné vazby probíhá více méně pouze mezi liniovými zaměstnanci a jejich nadřízenými. Ti už ale nemají možnost tyto názory postoupit dále.

4.5. Identifikace silných a slabých míst budování firemní identity

Identifikace silných a slabých míst firemní identity vychází z výsledků oficiálních průzkumů mezi zaměstnanci, z vlastního dotazníkového šetření a z poznatků získaných pozorováním a uvedených v předchozí kapitole.

4.5.1 Silná místa budování firemní identity

Za silná místa vyplývající s výše uvedených analýz lze označit:

- rostoucí trend znalosti nové vize společnosti u zaměstnanců,
- zvyšující se podíl zaměstnanců, kteří vnímají společnost jako zákaznický orientovanou,
- meziročně rostoucí index NPS související s ochotou zaměstnanců doporučit produkty společnosti,
- ztotožnění zaměstnanců s novým logem společnosti,
- moderní firemní design vhodně podporující novou vizi společnosti,
- firemní kultura vnímaná zaměstnanci jako běžná (standardní),
- dostatečné množství komunikačních prostředků.

4.5.2 Slabá místa budování firemní identity

Za slabá místa lze označit:

- zaměstnanci nepocítují podporu ze strany společnosti k naplňování vize společnosti,
- negativní index NPS týkající se ochoty zaměstnanců doporučit UPC jako zaměstnavatele,
- nedostatečná komunikace změn ve firmě směrem k zaměstnancům a úplná absence zpětného hodnocení těchto změn,
- neposkytování prostoru zaměstnancům k vyjadřování jejich názorů na dění ve firmě a chybějící možnost zpětné vazby od liniových zaměstnanců,
- většina zaměstnanců postrádá pocit, že by se vedení zajímalo o jejich spokojenost a potřeby,

- absence uceleného grafického manuálu na intranetu společnosti pro dodržování jednotného firemního designu (usnadňující orientaci zejména novým zaměstnancům),
- vize společnosti, základní hodnoty a cíle nejsou shrnuty v žádném dokumentu a pro zaměstnance jsou tak těžko dostupné,
- negativní postoj společnosti k pořádání firemních akcí pro zaměstnance (u zaměstnanců roste pocit nedůležitosti a nezájmu)

Pro budování silné a konkurenceschopné firemní identity je potřeba, aby se společnost zaměřila na postupné odstraňování slabých míst v budování firemní identity. Tím by mělo dojít k výraznější identifikaci zaměstnanců s firmou, její současnou vizí i hodnotami.

S ohledem na zaměření společnosti UPC, která nabízí zákazníkům služby z oblasti komunikace a zábavy, by se dalo očekávat, že právě samotná komunikace v rámci firmy bude na vysoké úrovni. Ale bohužel tomu tak není. Převažuje jednostranná komunikace k zaměstnancům firmy bez možnosti dialogu. Nebude-li se firma zajímat o názory a spokojenost svých zaměstnanců, bude velmi obtížně sladit zájmy firmy i zaměstnanců.

Rebrandingem získala společnost UPC nové moderní logo a novou vizí. Mezi zaměstnance ji uvedla vstupní informační kampaní, jejímž cílem bylo skutečné ztotožnění zaměstnanců s novou vizí. S rebrandingem tedy došlo i ke změně firemní identity. Nejvýraznější změnou je bezesporu moderní vzhled získaný novým logem. Nové vizí by rovněž měly odpovídat hodnoty sdílené uvnitř firmy, chování a jednání společnosti a jejích zaměstnanců, postoje a názory sdílené zaměstnanci apod. V tomto směru současná firemní identita zcela neodpovídá hodnotám nové vize.

Následující kapitola obsahuje konkrétní návrhy řešení na odstranění nedostatků v budování firemní identity.

4.6 Návrhy řešení

Tato kapitola obsahuje konkrétní návrhy opatření (změn) v budování firemní identity, které eliminují identifikovaná slabá místa a budou podporovat vzájemné ztotožnění zaměstnanců s firmou.

4.6.1 Tvorba a zpřístupnění chybějících dokumentů

Pro úspěšné ztotožnění zaměstnanců s vizí společnosti a firemní kulturou je nutné vytvoření průvodních dokumentů, které budou novým i stávajícím zaměstnancům poskytovat základní údaje a budou snadno přístupné. Mělo by se jednat o průvodce společností, který popisuje důvod existence, cíle, hodnoty, které jsou pro firmu stěžejní atd.

„Guiding Principles“

- Cíl dokumentu – seznámit zaměstnance a poskytnout jim ucelený přehled o vizi společnosti, jejích cílech a základních hodnotách, které by měly být vlastní každému zaměstnanci.
- Obsah
 - Vize
 - Strategické cíle
 - Hodnoty (ty, které tvoří jádro firemní kultury)
 - Značka – atributy a hodnoty značky
 - Slogan
 - Firemní identita – vysvětlení čím je tvořena, co přináší a proč je důležitá.
- Umístění – vhodné zpřístupnění tohoto dokumentu je stěžejní. Proto je nutné jej umístit tak, aby byl přístupný všem zaměstnancům. Pro vyšší efektivitu je vhodné vytvořit elektronickou i tištěnou verzi dokumentu.
 - e – dokument – umístění na úvodní stránce intranetu, který je zpřístupněn všem zaměstnancům společnosti.
 - tištěná verze – určena zejména novým zaměstnancům. Při nástupu do společnosti budou noví zaměstnanci dostávat tištěnou verzi tohoto

dokumentu, aby se hned v úvodu mohli seznámit s vizí, cíli a hodnotami společnosti.

- Odpovědnost za dokument - vytvoření i následné zajištění aktuálnosti tohoto dokumentu by mělo být v kompetenci HR oddělení. Součástí dokumentu budou kontaktní údaje na osobu, na kterou je možné se obrátit s případnými dotazy.

„Grafický manuál“

- Cíl dokumentu – poskytnout zaměstnancům souhrnný přehled veškerých grafických prvků a pravidel jejich užívání a to v souladu s firemní identitou.
- Obsah (viz. kapitola 4.4.1 Firemní design) – grafický manuál určený zaměstnancům společnosti, by měl pro usnadnění práce s logem a dalšími grafickými prvky společnosti obsahovat také předem vytvořené šablony. Jejich vytvoření bude na základě požadavků jednotlivých oddělení (např. šablony pro písemnou komunikaci s úřady; technickou dokumentaci, prezentaci firmy třetím osobám apod.). Součástí dokumentu bude také přehled reklamních předmětů a jejich užívání.
- Umístění – na intranetu společnosti. Po vytvoření tohoto dokumentu a příslušných šablon bude HR oddělení informovat zaměstnance o jeho umístění na intranetu a nutnosti jeho dodržování. Noví zaměstnanci budou při nástupu ústně informováni o jeho existenci.
- Odpovědnost za dokument – pověřený pracovník marketingového oddělení, který je zodpovědný za grafickou prezentaci firmy. Dokument bude rovněž zahrnovat kontaktní údaje na odpovědnou osobu.

4.6.2 Program otevřené komunikace

Otevřená komunikace je základním pilířem při budování vzájemných vztahů založených na důvěře. To je předpokladem pro vytvoření pozitivního pohledu zaměstnanců na společnost i upevňování jejich pozice v rámci organizace. Vedení společnosti by se mělo zajímat o podněty z řad svých zaměstnanců, které vycházejí z každodenních činností a reality.

- Cíl – hlavním cílem tohoto programu by mělo být zefektivnění interní komunikace společnosti s důrazem na poskytnutí prostoru zaměstnancům k vyjadřování názorů na dění ve společnosti, názorů na probíhající změny, tipy na zlepšení konkrétních oblastí apod. Cílem je rovněž umožnění vzestupné komunikace.

- Nástroje
 - **Přehled aktualit pro zaměstnance** – níže uvedeným nástrojům by mělo předcházet pravidelné informování zaměstnanců o aktuálním dění ve firmě. S významnými událostmi jsou v současné době zaměstnanci seznamováni pouze prostřednictvím e-mailů. Vhodným doplněním by bylo vytvoření sekce „Aktualit“ na intranetu společnosti, kde by se každý zaměstnanec mohl seznámit s tím, co se ve firmě děje.
 - **Elektronická kniha přání a stížností** – prostor pro zaměstnance, kde by mohli vyjadřovat svá přání či stížnosti. Ideálním by bylo zavedení možnosti volby, zda se dané přání/stížnost týká firmy jako celku nebo např. jen daného oddělení a podle toho by byli určeni (vybráni) adresáti daného záznamu.
 - **Chat s vedením společnosti** – jednalo by se o pravidelné (ideálně měsíční) online rozhovory s vedením společnosti (tj. generální ředitel, členové top managementu (4) a HR Managerem). Celkem by se týkalo 6 osob. Každý měsíc by probíhal rozhovor s jedním zástupcem společnosti, s každým by tedy byla možnost diskutovat 2x ročně, což lze považovat za optimální (vzhledem k zaměstnancům i zástupcům firmy). Samozřejmostí je celkový náhled na diskusi umožněný všem zaměstnancům.

- **Otevřená diskuze na dané téma** – aby byl zaměstnancům dán kompletní prostor pro jejich názory, bylo by vhodné např. každý měsíc určit téma, ke kterému by se zaměstnanci mohli vyjadřovat (např. pracovní prostředí, vzdělávání zaměstnanců, nastavení procesů ve firmě apod.). Volba témat by měla vycházet např. z nejčastěji uváděných přání či stížností v elektronické knize přání a stížností.
 - **Pravidelné ankety spokojenosti zaměstnanců** – tento nástroj by tvořil jakési doplnění výše uvedených nástrojů. Vedení společnosti by mohlo pomocí krátkých dobrovolných anket, zveřejněných na intranetu, zjišťovat mínění a názory zaměstnanců. Otázky v anketě by se mohly týkat téměř čehokoli – názoru na společenskou odpovědnost firmy, spokojenost zaměstnanců s nadřízenými, s přístupem firmy k zákazníkům, s kvalitou poskytovaného jídla, názorů na plánované změny ve firmě apod.
- Implementace programu – samotné implementaci by mělo předcházet dotazníkové šetření, jehož cílem by bylo zjistit, které z navržených nástrojů otevřené komunikace jsou pro zaměstnance stěžejní a to včetně možnosti uvést vlastní návrhy nástrojů. Na základě výsledků by byla IT oddělením vytvořena intranetová rozhraní (aplikace) umožňující otevřenou komunikaci. Základním předpokladem by bylo rovněž zajištění anonymity (resp. možnost volby uživatele, zda využít nástroj anonymně či nikoli). Spuštění programu otevřené komunikace by bylo zahájeno oficiálním oznámením (e-mail na všechny zaměstnance), které by zahrnovalo informace o důvodu a příčinách vzniku a zejména o přínosech pro firmu i samotné zaměstnance.
 - Výstupy – získané výstupy z tohoto programu by měly být v rámci firmy dále využity a nemělo by dojít k tomu, aby byl program jen pouhou „iluzí“ otevřené komunikace, bez skutečných dopadů. Veškeré podněty od zaměstnanců by měly být v pravidelných intervalech vyhodnocovány (pravděpodobně čtvrtletní interval – stanovení intervalu by záleželo na četnosti využívání programu) a vedení společnosti by s nimi mělo být seznamováno. Nezbytnou součástí je zpětná vazba společnosti na podněty. Toho by mělo být docíleno pravidelným „reportem“

uveřejněným v rámci intranetové aplikace, kde se zaměstnanci dozví o nejčastějších připomínkách, stížnostech, názorech a zejména také o postoji společnosti k nim.

4.6.3 Odstraňování příčin negativního indexu NPS

Níže uvedené návrhy, které by měly vést k postupnému zvyšování indexu NPS zaměřené na ochotu zaměstnanců doporučit firmu jako místo, kde pracovat, vychází z nejčastěji uváděných důvodů, zjištěných v rámci firemních průzkumů. To vše je doplněno o vlastní poznatky získané více jak 4 letým působením ve firmě.

Obecně lze říci, že i přesto, že od doby rebrandingu firmy v r. 2007, probíhají každým rokem mezi zaměstnanci průzkumy zaměřené na značku, její vnímání a ochotu doporučit firmu či její produkty, nejsou patrné žádné konkrétní kroky, které by byly konány na základě zjištěných výsledků. Toto jednání je možné označit za rozporuplné ve vztahu k aktuální vizi a zejména hodnotám, které firma deklaruje, tj. lidský přístup a snaha o ztotožnění zaměstnanců s vizí firmy.

Zaměstnanecké průzkumy z let 2008 a 2009 vykazují stále negativní index Net Promoter Score zaměřeného na ochotu doporučit firmu jako místo, kde pracovat. Nejčastější důvody, které uvádějí zaměstnanci, proč by svým kamarádům a rodině nedoporučili ve firmě pracovat, jsou: platové podmínky a systém odměňování; stresující prostředí s vysokými nároky na výkon; nedostatečný program benefitů a motivace zaměstnanců; neosobní přístup k zaměstnancům (zejména liniiovým). Společnost by se pro zlepšení situace měla postupně zaměřovat na všechny oblasti. V rámci této práce jsou níže uvedeny konkrétní návrhy na zlepšení situace, jejichž zavedení není podmíněno časově i finančně náročnými analýzami (jako např. u systému odměňování), avšak při správném provedení, by měly mít výrazný vliv na spokojenost a loajalitu zaměstnanců ve firmě.

Systém Cafeteria

Zaměstnanecké výzkumy poukazují na nespokojenost zaměstnanců s dosavadním programem benefitů společnosti a považují jej za nedostatečný. V současné době existuje velké množství „produktů“, které může zaměstnavatel nabídnout jako benefit svým zaměstnancům, popřípadě může rovnou zvolit tzv. systém Cafeterie. Ten je v dnešní době nejvíce žádaným ze strany zaměstnanců a řada velkých firem jej začala využívat. Stal se důležitým motivačním nástrojem společností, zvyšující loajalitu zaměstnanců, jejich spokojenost a tím se podílí na tvorbě pozitivní firemní kultury.

Nespornou výhodou tohoto systému je, že si zaměstnanec sám volí, který benefit využije a na jeho využití použije prostředky, které má na svém „uživatelském účtě“. Prostředky mohou mít např. podobu tzv. kreditů a jsou poskytovány zaměstnavatelem vždy v předem stanovené výši. Systém Cafeteria může nabízet širokou škálu benefitů a záleží jen na dané firmě, jaké benefity do systému zahrne.

Nevýhodou se naopak pro některé firmy může stát administrativní náročnost systému. Proto je vždy dobré zvážit, zda touto činností pověří firma svého pracovníka a (nejčastěji z HR oddělení) anebo se rozhodne pro jeho outsourcing. V dnešní době existuje již řada společností, které nabízejí samoobslužné internetové aplikace pro správu benefitů. Z finančního hlediska je pro firmy poskytování benefitů zajímavé z důvodu možnosti daňového uplatnění a pro zaměstnance jsou naopak nezdanitelným příjmem.

Multisport Benefit

V oblasti benefitů začíná systému Cafeterie konkurovat benefit tzv. Multisport Karet. Nebude-li pro společnost systém Cafeteria z nějakého důvodu výhodný, ale i přesto bude mít zájem poskytnout zaměstnancům kvalitní benefit s důrazem na jejich zdraví, je vhodným řešením pro firmu i její zaměstnance zajištění tzv. *Multisport Karet*. Ty zajišťují zaměstnancům dané společnosti vstup do sportovních a relaxačních zařízení za velmi výhodných podmínek. Ideální je, pokud zároveň společnost finančně zaměstnanci na tuto kartu přispívá. Finanční spoluúčast zaměstnavatelů se pohybuje většinou v rozmezí 30 % - 60 %.

Pro společnost UPC by podobně jako u Cafeterie bylo výhodou, že lze tyto karty uplatňovat i ve velkém množství sportovních zařízení mimo Prahu (vhodné pro zaměstnance pracujících na pobočkách mimo Prahu).

Firemní akce

Jak již bylo zmíněno, ve firmě v současné době nejsou pořádány žádné firemní akce, na kterých by měli zaměstnanci možnost se více seznámit a navázat osobní kontakty s kolegy. Pořádáním společných firemních akcí dává firma najevo zájem o své zaměstnance, vytváří pozitivní pracovní prostředí a přátelský kolektiv založený nejen na pracovních záležitostech. S ohledem na celkovou finanční politiku společnosti není možné, aby se firemní eventy konaly několikrát ročně pro všechny zaměstnance. Na druhou stranu není dobrým řešením ani zrušení veškerých akcí pro zaměstnance. Vhodným kompromisem by tedy mohlo být pořádání jedné celofiremní akce pravidelně každý rok (ideálně vánoční večírek) a poté umožnit každému oddělení možnost pořádání teambuildingových aktivit (max. 2 ročně). Využití této možnosti by záleželo na rozhodnutí daného oddělení.

Svou roli při odstraňování příčin negativního indexu NPS by určitě mělo zastávat také HR oddělení. Zejména z jeho iniciativy by měl být kladen důraz na spokojenost zaměstnanců. V současné době nejsou ze strany tohoto oddělení žádným způsobem sbírány informace např. o nejčastějších příčinách odchodu zaměstnanců. Především na Klientském centru, které se vyznačuje vysokým stupněm fluktuace, by měly být tyto příčiny neustále zjišťovány. V rámci zaměstnaneckých průzkumů se ukázala ochota pracovníků Klientského centra doporučit UPC jako zaměstnavatele svým známým a rodině za nejvyšší. Vhodným nástrojem pro zjišťování příčin jsou tzv. **Exit interview**, která mohou probíhat písemnou formou, tj. vyplněním dotazníku a nebo face to face rozhovorem. Osobní rozhovor by ale neměl být veden nadřízeným daného pracovníka, ale nestranným pracovníkem z oddělení HR. Získané podklady jsou pak důležitým zdrojem informací a na jejich základě mohou být učiněny konkrétní kroky vedoucí ke snížení fluktuace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Zavedením výše uvedených opatření by firma projevila skutečný zájem o své zaměstnance, celkově by došlo ke zpříjemnění pracovního prostředí a vztahů mezi zaměstnanci. Rovněž by byla podpořena loajalita zaměstnanců i jejich pracovní výkon.

5 Závěr

Firemní identita je v dnešní době nedílnou součástí strategického řízení firmy. Ne všechny firmy si ale uvědomují její důležitost a nevěnují jí potřebnou pozornost. Firemní identita je jedním z hlavních nástrojů, který může firma využít k odlišení se od konkurence. Představuje zjednodušeně to, jaká firma je nebo jaká být chce. Cílená firemní identita pomáhá vytvářet požadovanou image společnosti. Její budování není jednorázovým procesem a nelze jej považovat za statický prvek v řízení podniku. S vnějšími změnami v okolí firmy i s jejím rozvojem by mělo vždy docházet k adekvátním změnám firemní identity a to ve všech jejích prvcích. K základním prvkům se řadí firemní design, interní komunikace a firemní kultura.

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout změny v budování firemní identity vybrané společnosti, které povedou k odstranění identifikovaných slabých míst budování firemní identity a budou podporovat vzájemné ztotožnění zaměstnanců s firmou v souladu se změnami v rámci rebrandingu firmy. Navržená opatření vyplývají z výsledků analýzy současného přístupu společnosti k budování firemní identity. Součástí analýzy byl popis procesu rebrandingu zvolené společnosti a to zejména jeho důvody, průběh a komunikace směrem k zaměstnancům firmy. Následovala identifikace slabých míst firemní identity a její aktuální úrovně ve vztahu k zaměstnancům dané společnosti.

Vlastní část byla zpracována pomocí metody dotazníkového šetření provedeného u zaměstnanců zvolené společnosti, obsahové analýzy interních dokumentů včetně výsledků uskutečněných zaměstnaneckých průzkumů. Ty byly založeny na metodě Net Promoter Score zjišťující ochotu zaměstnanců doporučit svým známým produkty firmy a firmu jako zaměstnavatele. To vše bylo doplněno o poznatky vyplývající z dlouhodobého zúčastněného pozorování ve firmě. Při zpracování byly dále využity metody indukce, dedukce, komparace a pro nalezení vzájemných souvislostí také metoda syntézy. Po vyhodnocení takto získaných dat a informací došlo k vyvození závěrů a následné formulaci konkrétních návrhů řešení vedoucích k odstranění zjištěných nedostatků a k eliminaci slabých míst v budování firemní identity společnosti.

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že společnost UPC ČR, a.s. nedisponuje žádným konkrétním programem budování firemní identity. Bylo tedy potřeba se zaměřit na jednotlivé prvky firemní identity jako je firemní kultura, firemní design a interní komunikace. Rebranding společnosti v září 2007 přinesl nové logo, slogan a především novou vizi zdůrazňující poskytovaný prožitek nikoli jen technologii. Byl to zásadní krok, který měl změnit dosavadní podobu společnosti a její image.

Za nejsilnější prvek firemní identity lze považovat nový moderní design společnosti. Ten je nejvíce viditelnou změnou, kterou přinesl rebranding firmy. Výsledky výzkumu potvrzují, že většina zaměstnanců společnosti vnímá rebranding firmy právě jako změnu designu (loga) a nové logo, dle jejich názoru, vhodně vystihuje novou vizi společnosti. V oblasti firemního designu nebyly zjištěny zásadní nedostatky a v souvislosti s tím, je v kapitole 4.6 Návrhy řešení uvedeno jen doporučení na vytvoření dosud chybějícího grafického manuálu určeného zaměstnancům firmy a umístěného na intranetu společnosti. Jeho cílem by bylo poskytnout zaměstnancům souhrnný přehled veškerých grafických prvků a pravidel jejich užívání a to v souladu s firemní identitou. Grafický manuál je základním kamenem firemní identity a bez něj je velmi těžké udržet jednotnou vizuální podobu společnosti.

Analytická část této práce dále poukazuje na slabá místa v budování firemní identity, která se nacházejí především v oblasti interní komunikace a firemní kultury. Většina dotazovaných zaměstnanců uváděla nespokojenost se způsobem komunikování důležitých změn ve firmě, dále byla zjištěna úplná absence tzv. vzestupné komunikace, tj. komunikace a zpětné vazby od liniových zaměstnanců směrem k vedení firmy. K nedostatkům se řadí i to, že zaměstnanci nemají oficiální možnost se k daným změnám vyjádřit a bývají informováni jen s minimálním předstihem. Zaměstnanci nejsou spokojeni ani s úplností poskytovaných informací, dle jejich názorů nejsou důležité změny ve firmě dostatečně komunikovány.

I přesto, že úroveň firemní kultury většina zaměstnanců považuje za běžnou, bylo na základě výzkumu zjištěno, že i tento prvek firemní identity má své nedostatky. Ty se projeví především v rámci oficiálních zaměstnaneckých průzkumů, ze kterých vyplynul

negativní index Net Promoter Score u otázky zjišťující ochotu zaměstnanců doporučit společnost svým známým a přátelům jako zaměstnavatele. Proto byl při zpracování vlastních návrhů na řešení kladen důraz na nejčastěji uváděné důvody této neochoty. Většina z nich spadá právě do oblasti firemní kultury.

Závěrečná část práce obsahuje vlastní návrhy na změny a řešení, které by měly vést k odstranění zjištěných nedostatků a slabých míst v oblasti budování firemní identity.

V oblasti firemního designu bylo doporučeno vytvoření dosud chybějícího grafického manuálu pro zaměstnance společnosti (souhrnný přehled veškerých grafických prvků a pravidel jejich užívání) a jeho umístění na intranet společnosti. Vytvořením by byla výrazně podporována jednotná vizuální prezentaci společnosti. Dále bylo navrženo vytvoření dokumentu tzv. Guiding Principles, který zaměstnancům poskytne ucelený přehled o vizi společnosti, strategických cílech, hodnotách, značce, sloganu a firemní identitě. Tento dokument by měl na firemním intranetu nahradit stávající, který se věnuje vizi společnosti, ale ještě z období před rebrandingem a je tedy zcela neaktuální. Pro oblast interní komunikace byl navržen Program otevřené komunikace, který klade důraz na posílení vzestupné komunikace a možnosti vyjádření názorů zaměstnanců na dění ve firmě. V souvislosti s odstraňováním příčin negativního indexu NPS bylo doporučeno využití benefitního systému Cafeteria a zmíněn je i tzv. systém Multisport Benefit. Dále je poukázáno na důležitost pořádání firemních akcí a zjišťování hlavních důvodů odchodu zaměstnanců, zejména na odděleních s vysokou fluktuací.

Veškerá řešení jsou navrhována tak, aby podporovala současnou vizi a hodnoty společnosti. Jejich zavedením a realizací by společnost UPC ČR, a.s. zcela jistě upevnila vzájemný vztah se zaměstnanci, zkvalitnila by interní komunikaci a zlepšilo by se i firemní prostředí a celková spokojenost zaměstnanců. To vše je důležitým stavebním kamenem firemní identity a posléze i její image. V neposlední řadě by firma tímto přístupem podpořila svou konkurenceschopnost a své postavení na trhu zaměstnavatelů. Firemní identita by se měla pro firmu stát jedním ze strategických pilířů.

Ztotožnění zaměstnanců s firemní identitou přispívá ke zvýšení zaměstnanecké loajality, která se většinou projeví až v nepříznivých či dokonce krizových situacích. Ale poté bývá její význam neocenitelný.

6 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

AAKER, David A. *Brand building*. Brno : ComputerPress, a.s., 2003. 328 s. ISBN 80-7226-885-6.

ETTENSON, Richard; KNOWLES, Jonathan . Spojení podniků a značek. *Ekonom*. 2007, 19, s. 7 - 13.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : ComputerPress, a.s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HORÁKOVÁ, I., Stejskalová, D., Škapková, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha : GradaPublishing, a.s., 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha : GradaPublishing, a.s., 2007. 796 s. ISBN 80-247-1481-7.

Kolektiv autorů. *Velký slovník cizích slov*. Český Těšín: Nakladatelství Pali, 2008. 807 s. ISBN 978-80-903875-3-9

LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan; a kolektiv. *Organizační kultura*. Praha: GradaPublishing, a.s., 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2

PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura*. Praha: Grada a.s., 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X

PŘIBOVÁ, Lenka. *Strategické řízení značky = brand management*. Praha : Ekopress, 2000. 147 s. ISBN 80-86119-27-0.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7

VYSEKALOVA, Jitka; MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing, a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5

ŽALOUDKOVÁ, Romana. *Branding a Rebranding*. Praha, 2009. 77 s. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita.

Internetové zdroje:

BIELIKOVÁ, Alžběta. *ModerniRizeni.cz* [online]. 8.9.2004 [cit. 2010-05-02]. Firemní identita. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-14871490-600000_d-firemni-identita>.

Csr-online.cz [online]. 2008 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/page.aspx?prinosy>>.

DOMANSKÁ, Lucie. *Podnikatel.cz* [online]. 22.10.2007 [cit. 2010-11-15]. Rebranding - cesta jak vylepsit pověst firmy. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rebranding-cesta-jak-vylepsit-povest-firmy/>>.

HRIVNÁK, Tomáš. *Brandtherapy* [online]. 2008 [cit. 2011-03-22]. Jak se rebranding promítá do firemních procesů. Dostupné z WWW: <<http://brandtherapy.pbworks.com/w/page/14993480/Jak-se-rebranding-prom%C3%ADt%20do-firemn%C3%ADch-proces%C5%AF>>.

CHARVÁT, Jan . *MarketingJournal.cz* [online]. 3.3. 2009 [cit. 2010-10-30]. Corporatesocialresponsibility. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/corporate-social-responsibility-%28csr%29__s387x5067.html>.

KUBATA, Václav . Rebranding jako anestezie. *TREND Marketing* [online]. 6.10.2004, č. 10, [cit. 2010-11-15]. Dostupný z WWW: <<http://trendmarketing.ihned.cz/c1-15010720>>.

KUBÍN, Zdeněk. *MarketingJournal.cz* [online]. 31.3.2009 [cit. 2010-10-30]. Corporate identity, corporate image a zaměstnanci. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/aplikovane-pr/corporate-identity-corporate-image-a-zamestnanci__s388x441.html>.

LibertyGlobal [online]. 30.9.2010 [cit. 2011-02-02]. LibertyGlobal - Corporate Profile. Dostupné z WWW: <<http://www.lgi.com/about.html>>.

MALINA, František . *Parabola.cz* [online]. 3.9.2007 [cit. 2011-02-03]. UPC ČR: větší, výkonnější, s novou vizí a identitou. Dostupné z WWW: <<http://www.parabola.cz/clanky/2764/upc-cr-vetsi-vykonnesji-s-novou-vizi-a-identitou/%3E./>>>.

Net Promoter [online]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Net Promoter - What Is Net Promoter? - How to Calculate Your Score. Dostupné z WWW: <<http://www.netpromoter.com/np/calculate.jsp>>.

Net Promoter Score. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): WikipediaFoundation, [cit. 2011-02-08]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter_Score>.

O jakých značkách se mluví aneb co ukazuje výzkum Word of Mouth v České republice. *Marketingové noviny* [online]. 16.6. 2008, č. 8, [cit. 2011-02-08]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6260&Print_Able=Yes>.

REICHHELD, Fred . Mikroekonomie vztahů se zákazníky. *Ekonom* [online]. 9.3.2006, č. 9, [cit. 2011-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-17986910-mikroekonomie-vztahu-se-zakazniky>>.

RYPÁČEK, Pavel . Značka bez identity je jako "Muž, který nikdy nebyl". *Marketingové noviny* [online]. 2003, č. 4, [cit. 2010-11-14]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1123>.

SANTLER, Petr . *MaMIHNED.cz* [online]. 10.12.2007 [cit. 2011-03-18]. Zaměstnanecký branding v call centrech. Dostupné z WWW: <http://mam.ihned.cz/c4-10010830-22577620-100000_d-zamestnanecky-branding-v-call-centrech>.

Strategie budování značky. *Moderní řízení* [online]. 12.9.2003, č. 9, [cit. 2010-11-10]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10007700-13345910-600000_detail-strategie-budovani-znacky>.

ŠIMÁK, David. *Brandtherapy* [online]. 2009 [cit. 2011-02-11]. Positioning značky. Dostupné z WWW: <<http://brandtherapy.pbworks.com/w/page/14993481/Positioning-zna%C4%8Dky>>

UPC [online]. 2010 [cit. 2011-02-02]. O UPC. Dostupné z WWW: <<http://www.upc.cz/o-upc/>>.

URBAN, Jan. *HR Expert* [online]. 1.4.2010 [cit. 2010-11-09]. Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci. Dostupné z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/firemni-komunikace-a-kultura/vyklady/nejcastejsi-bariery-v-podnikove-komunikaci.html>>.

Ostatní zdroje:

Intranet společnosti UPC

Liberty Global. Jednoduše pro každého . *People@LibertyGlobal*. Zář 2007, 7, s. 3-5.

Liberty Global. Jednoduše pro každého . *People@LibertyGlobal*. Leden 2008, 8, s. 10.

Liberty Global Kodex obchodního chování . [s.l.] : Liberty Global, Corporate Communications, 2010. 42 s.

Pro celou společnost : přístup, schopnosti, příležitosti. Nizozemsko : Liberty Global Europe BV, 2007. 19 s.

7 Přílohy

Seznam příloh:

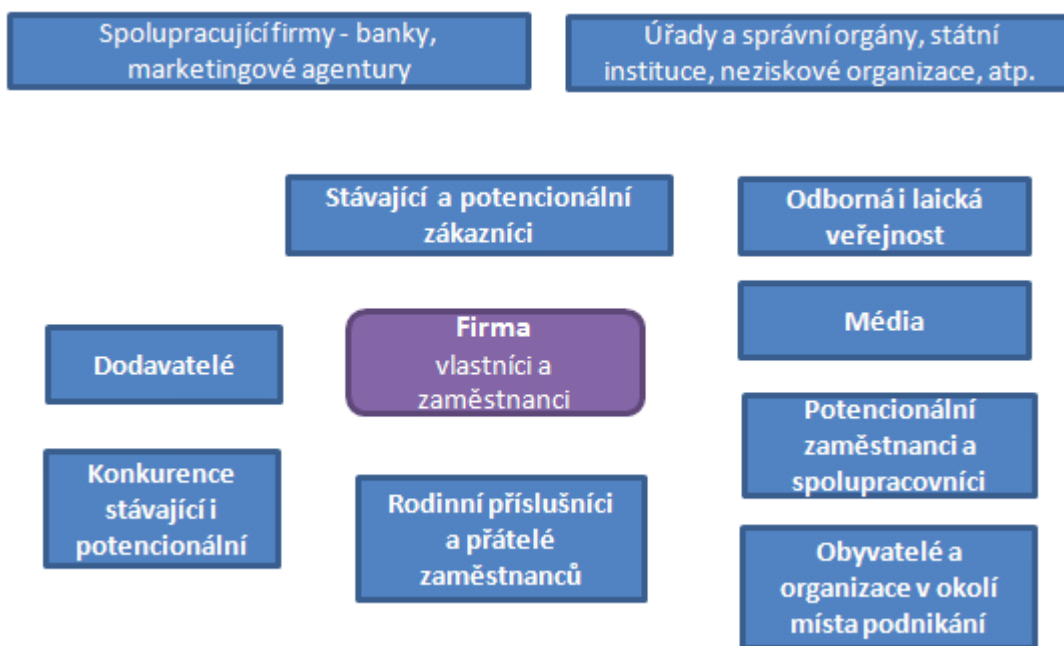
Příloha č. 1: Tripplebottom line – tři pilíře CSR	81
Příloha č. 2: Důležití vnější a vnitřní partneři firmy z hlediska komunikace	81
Příloha č. 3 - Strategie rebrandingu	82
Příloha č. 4 – Dotazník	84
Příloha č. 5 – Grafické zpracování výsledků dotazníkového šetření	88

Příloha č. 1: Tripplebottom line – tři pilíře CSR

	Pilíř	Cíl	Oblast
1P	profit	zisk	ekonomická
2P	people	lidé	sociální
3P	planet	planeta	enviromentální

Zdroj: Vysekalová J., *Image a firemní identita*, 2009, str. 106

Příloha č. 2: Důležití vnější a vnitřní partneři firmy z hlediska komunikace



Zdroj: Holá J., *Interní komunikace*, 2006, str. 5

Příloha č. 3 - Strategie rebrandingu

a) **Výběr silnější značky** – tato skupina nese poselství „toto je skutečná fúze a vybrali jsme silnější značku“. Do této skupiny se řadí strategie:

1. *Použití značky přebírající společnosti* - jedná se o strategii, která je jednoduše pochopitelná, vykonatelná. Má-li také přebírající společnost lepší reputaci, pak zaměstnanci i zákazníci přebírané společnosti vnímají změnu jako zlepšení. Tato strategie nejvíce budí dojem vítěze a poraženého.
2. *Použití značky přebírané společnosti* – tlumí dojem vítěze a poraženého.
3. *Postupný rebranding* - sloučené firmy používají po přechodnou dobu (1 – 2 roky) kombinaci svých původních značek a po jejím uplynutí firma přechází k silnější značce. Je náročnější na provedení a dražší, ale poskytuje zaměstnancům i zákazníkům čas na přizpůsobení se změnám.
4. *Ke zvolené značce je přidán motiv evokující kontinuitu s původní značkou* – výhodou je především to, že doplnění motiv zmírňuje dopady strategie č. 1 a 2.

b) **Nejlepší z obou** – nese poselství: „toto je fúze a vybíráme to nejlepší z obou značek“. Obsahuje strategie:

5. *Spojení obou názvů do jednoho a vytvoření nového loga* – strategie, kdy je adoptována grafika obou původních log. Navozuje dojem, že se nic nemění.
6. *Spojení obou názvů do jednoho a vytvoření nového loga* – bez návaznosti a využití předchozích log. Zde je již patrné, že dochází ke změně.
7. *Použití názvu jedné z původních firem a grafickou podobu té druhé* – jedná se o jednu z nejméně využívaných strategií. Představuje elegantní způsob, jak nastínit novou budoucnost a neopominout původní kořeny.
8. *Vedle zvolené značky figuruje ta druhá jako partner* – řešení, které přebíranému dodává prestiž přebírajícího.

c) **Nový podnik**- poselství zní: „Děláme transformační fúzi a vytváříme novou značku“. Jedná se o strategii:

9. *Tvorba úplně nové značky* – odstříhne obě společnosti od jejich historie. Jedná se o nejnákladnější a nejriskantnější strategii. Je-li tato strategie dobře zvládnutá, nabízí

velké výhody. Dává na vědomí, že vzniká něco, co by ani jedna z původních společností samostatně nemohla dosáhnout.

d) **Žádná změna** – obsahuje poselství: „Tohle je pouhá portfoliová transakce a značky zůstanou, jak byly“. V této skupině se nachází poslední strategie:

10. Přebíraná společnost dál funguje jako nezávislá jednotka – dál tedy funguje pod dosavadní korporátní značkou a s dosavadními značkami svých produktů či služeb. Tato strategie neznámá, že se nic nemění, společně mohou být využívány podpůrné služby a distribuční kanály. Ale zaměstnanců a zákazníků se fúze nemá nijak dotýkat.

(Žaloudková, 2009, str. 28 - 29)

Příloha č. 4 – Dotazník

DOTAZNÍK

Tento dotazník je anonymní a jeho vyplněním poskytnete údaje nutné pro zpracování diplomové práce na téma Vliv rebrandingu na firemní identitu. Dotazník obsahuje celkem 24 otázek a předpokládaný čas pro jejich vyplnění je cca 5 – 8 minut.

Předem děkuji za Vaši ochotu i čas.

Romana Žaloudková – studentka PEF ČZU

Není-li uvedeno jinak, zaškrtněte prosím jen jednu odpověď.

A. Pohlaví

Žena Muž

B. Jak dlouho pracujete ve firmě?

0 – 2 roky 3 – 5 let 6 – 9 let 10 a více let

C. Zařad'te se, prosím, do jednoho z věkových intervalů:

18 – 25 let 26 – 35 let 36 – 45 let 45 – 55 let 56 a více let

1. Co si představíte, když se řekne „rebranding“ firmy? Možno zaškrtnout více odpovědí.

změnu značky (loga), příp. názvu firmy

komplexní změnu uvnitř firmy (včetně principů, hodnot a způsobu komunikace)

novou marketingovou strategii

nic, tento pojem slyším poprvé

2. Víte, jaká je současná vize a strategie firmy? Pokud ano, odpovězte prosím také na podotázku 2a.

ano ne

2a. Je podle Vás tato vize naplňována?

ano ne nevím

3. Znáte slogan společnosti?

ano ne

4. Víte, co znamená zkratka UPC?

ano ne

5. Co bylo podle Vás hlavním podnětem pro rebranding společnosti? Možno zaškrtnout více odpovědí.

potřeba vytvoření moderního loga

fúze se společností Karneval Media, s.r.o.

nová vize a strategie firmy, kterou bylo potřeba vhodně komunikovat

rebranding byl jen podporou pro novou marketingovou strategii

nevím

6. Byl podle Vás rebranding firmy mezi zaměstnanci dostatečně komunikován (tj. dozvěděli jste se důvod, to jak bude probíhat, co je cílem atp.)?

ano ne

7. Rebranding společnosti v r. 2007 přinesl? Možné zaškrtnout více odpovědí.

moderní vzhled společnosti díky novému logu

změnu přístupu společnosti k zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům

nové služby zákazníkům

nic

8. Myslíte si, že logo společnosti vystihuje její snahu být moderní přátelskou společností umožňující svým zákazníkům snadný přístup do světa složitých technologií?

ano ne

9. Máte pocit, že Vám vedení firmy dostatečně a srozumitelně vysvětluje důležité události/změny ve firmě?

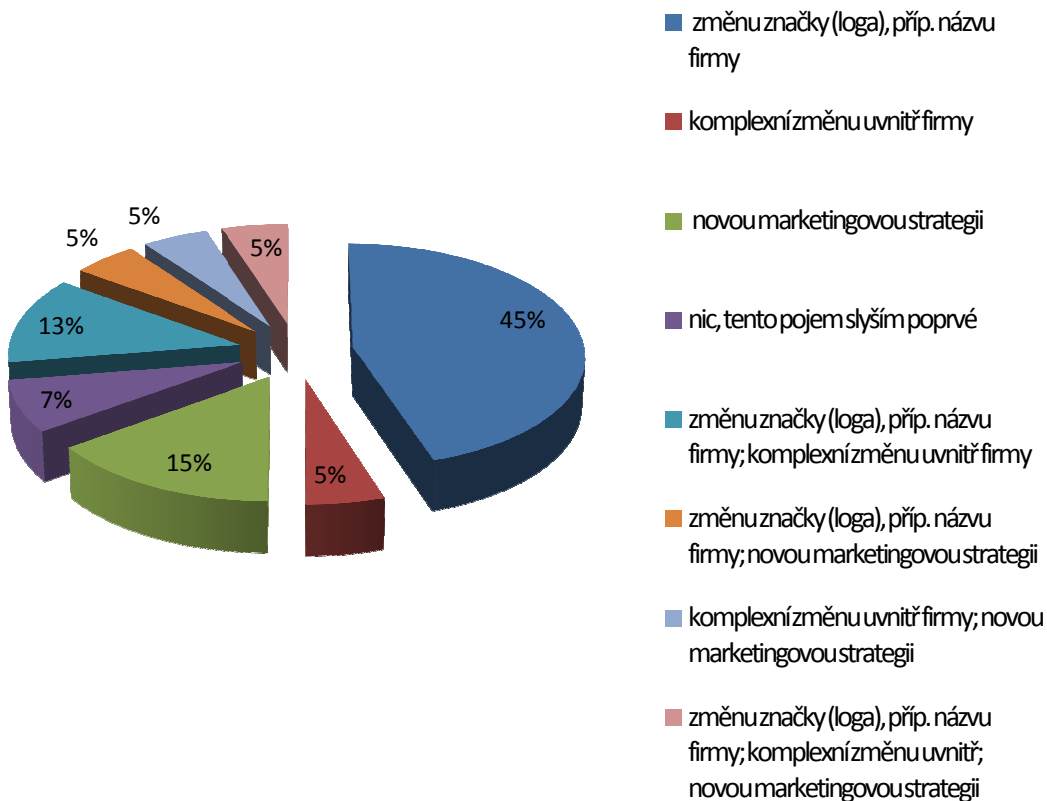
ano – s předstihem ano – zpětně jen částečně ne

10. Máte možnost k daným změnám oficiálně vyjádřit svůj názor?
- ano – tuto možnost využívám
 - ano – tuto možnost nevyžívám
 - ne – ale rád bych/ ráda bych svůj názor vyjádřil(a)
 - ne – nemám zájem své názory vyjadřovat
11. Znáte plány firmy na příští období?
- ano
 - ne
12. Funguje podle Vás interní komunikace ve firmě efektivně (pravidelné porady, celofiremní setkání, dostupnost informací – intranet, aktuálnost informací, včasnost atp.)?
- ano
 - ne
13. Co lze ve firmě označit za nedostatky v interní komunikaci? Možno zaškrtnout více odpovědí.
- neochota komunikovat
 - nedostatek času
 - nedostatečné komunikační schopnosti
 - nedostatek komunikačních prostředků
 - žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen(a)
14. Které prostředky interní komunikace by podle Vás měly být více využívány, příp. zavedeny? Možno zaškrtnout více odpovědí
- více porad a meetingů
 - pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě
 - pravidelné vydávání firemního časopisu (v el. podobě)
 - žádné, prostředky interní komunikace jsou dostatečné
 - jiné, prosím uveďte:
15. Jste jako zaměstnanec firmy seznamován s jejími výsledky za uplynulé období?
- ano
 - ne
16. Domníváte se, že existuje shoda mezi tím, jaká firma chce být (jak se prezentuje) a tím, jaká ve skutečnosti je?
- ano
 - ne

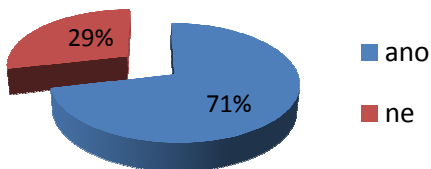
17. Co podle Vás tvoří firemní identitu? Možno zaškrtnout více odpovědí.
- firemní design (logo a jeho využití)
 - firemní kultura
 - firemní komunikace
 - produkty/služby společnosti
 - nevím
18. Myslíte si, že firemní kultura je výrazně ovlivňována korporátním prostředím?
- ano ne nevím, nedokážu posoudit
19. Převládají na pracovišti dle Vašeho názoru spíše neformální vztahy?
- ano – vyhovuje mi to ano – nevyhovuje mi to
- ne – vyhovuje mi to ne – nevyhovuje mi to
20. Existují ve firmě nepsaná pravidla chování a jednání, která jsou obecně dodržována?
- ano ne
21. Chová se podle Vás vedení firmy tak, že to, co vyžaduje od svých zaměstnanců, samo dodržuje?
- ano spíše ano ne spíše ne
22. Jaká je podle Vás úroveň firemní kultury (základní hodnoty a principy, které firma dodržuje ve vztahu k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům) ve společnosti?
- vysoká úroveň
 - běžná úroveň
 - nízká úroveň
 - velmi nízká úroveň
25. Zajímá se vedení firmy o to, zda jsou zaměstnanci spokojeni?
- ano spíše ano ne spíše ne
23. Jste ve firmě spokojen?
- ano spíše ano ne spíše ne

Příloha č. 5 – Grafické zpracování výsledků dotazníkového šetření

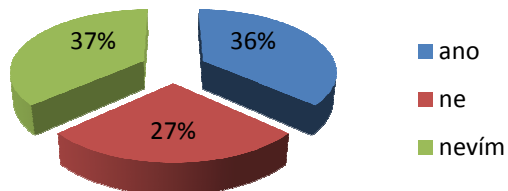
1. Co si představíte, když se řekne „rebranding“ firmy?



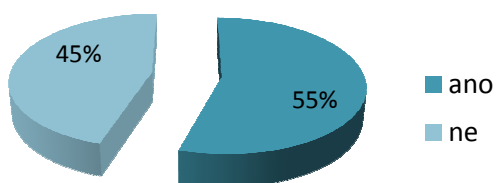
2. Víte, jaká je současná vize firmy?



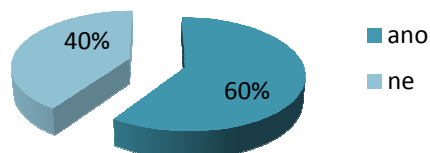
2a. Je podle Vás tato vize naplňována?



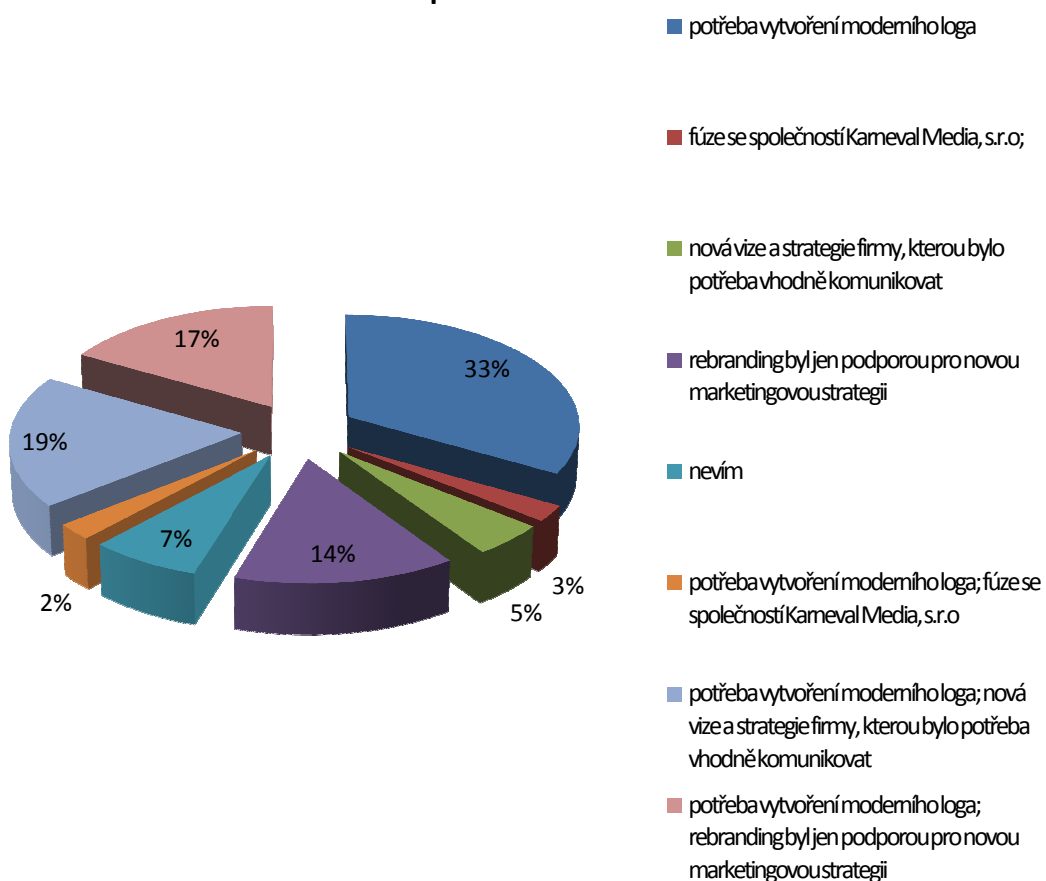
3. Znáte slogan společnosti?



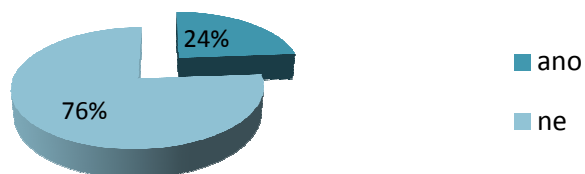
4. Víte, co znamená zkratka UPC



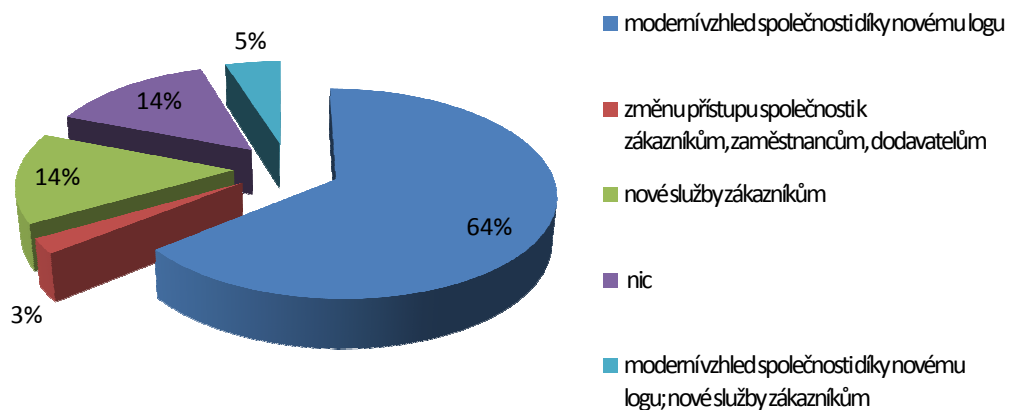
5. Co bylo podle Vás hlavním podnětem pro rebranding společnosti?



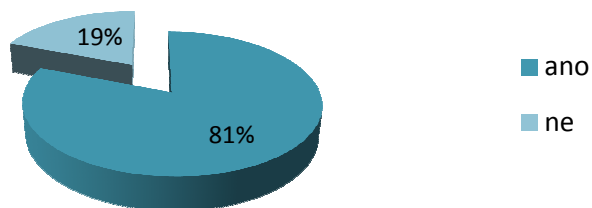
6. Byl podle Vás rebranding firmy mezi zaměstnanci dostatečně komunikován?



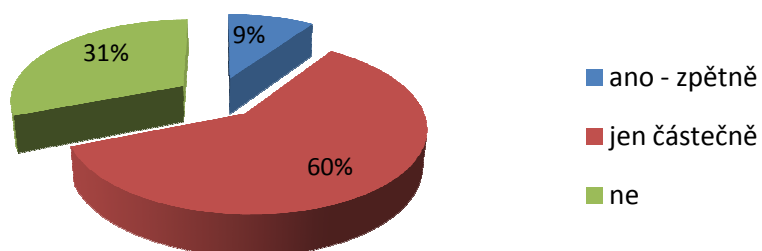
7. Rebranding společnosti v r. 2007 přinesl?



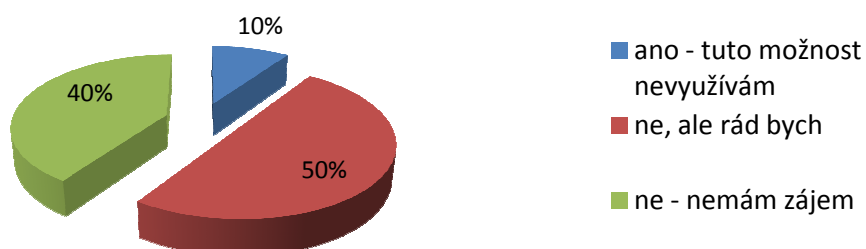
8. Myslíte si, že logo společnosti vystihuje její snahu být moderní přátelskou společností umožňující svým zákazníkům snadný přístup do světa složitých technologií?



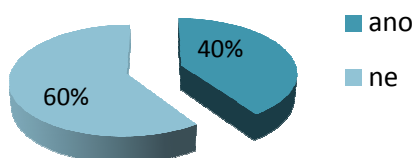
9. Máte pocit, že Vám vedení firmy dostatečně a srozumitelně vysvětluje důležité události/změny ve firmě?



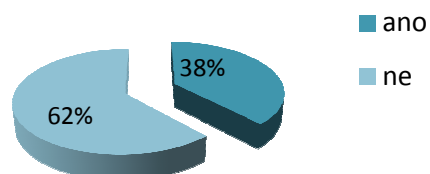
10. Máte možnost k daným změnám oficiálně vyjádřit svůj názor?



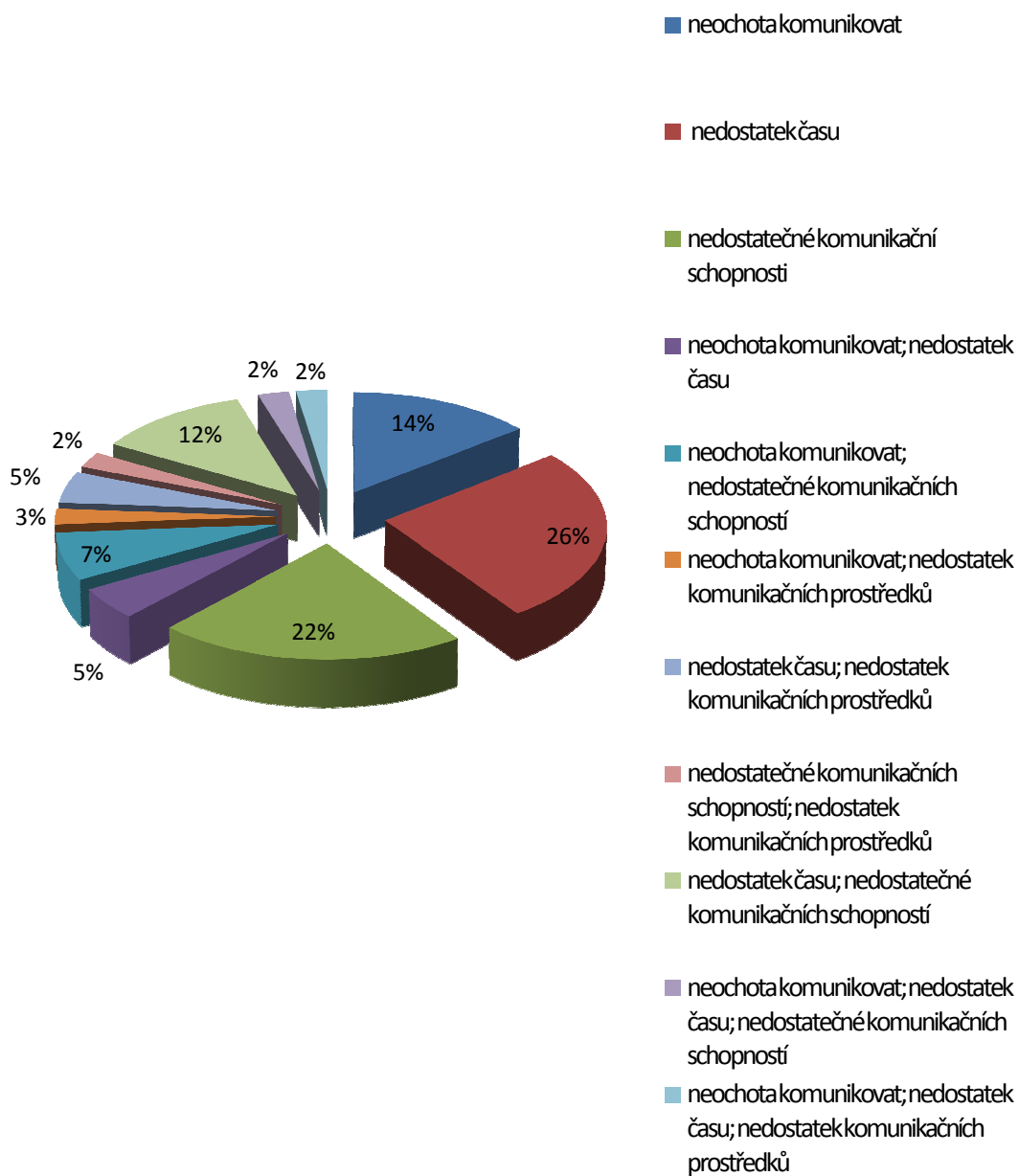
11. Znáte plány firmy na příští období?



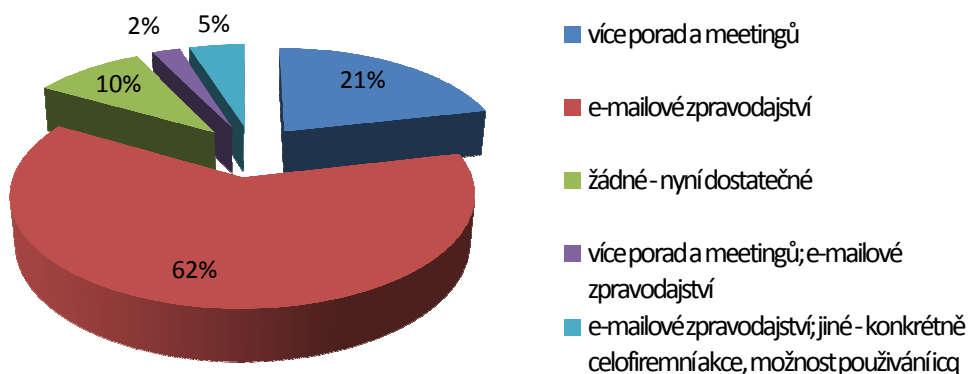
12. Funguje podle Vás interní komunikace ve firmě efektivně?



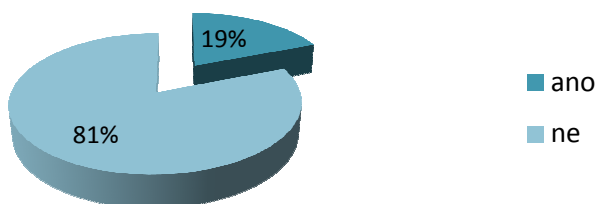
13. Co lze ve firmě označit za nedostatky v interní komunikaci?



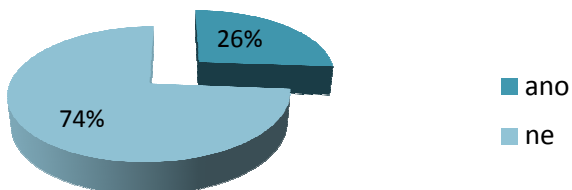
14. Které prostředky interní komunikace by podle Vás měly být více využívány, příp. zavedeny?



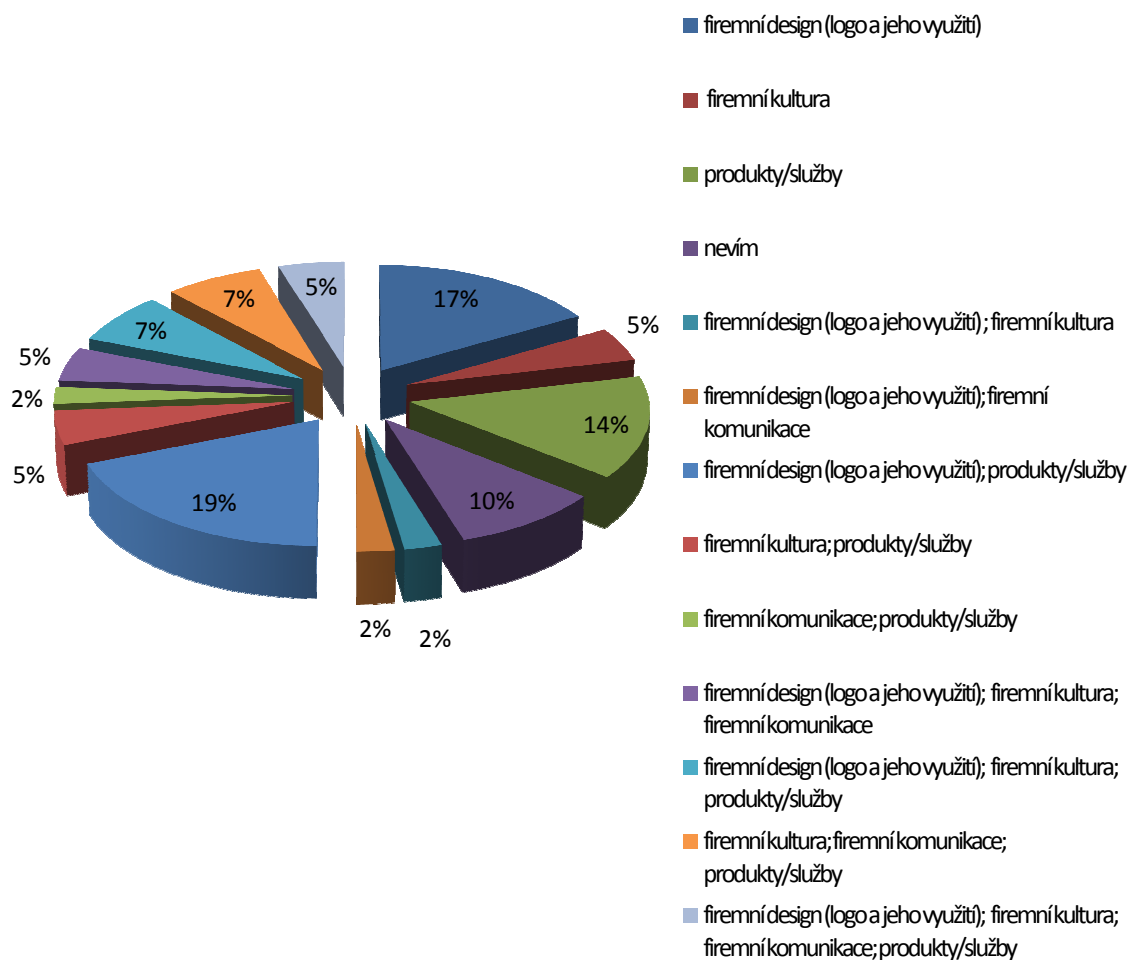
15. Jste jako zaměstnanec firmy seznamován s jejími výsledky za uplynulé období?



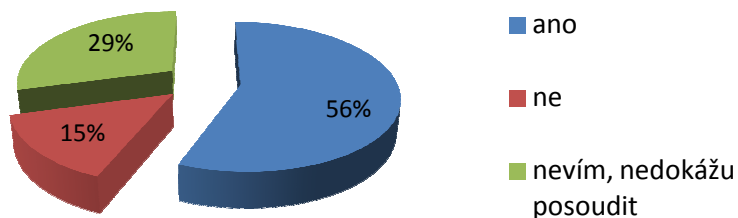
16. Domníváte se, že existuje shoda mezi tím, jaká firma chce být (jak se prezentuje) a tím, jaká ve skutečnosti je?



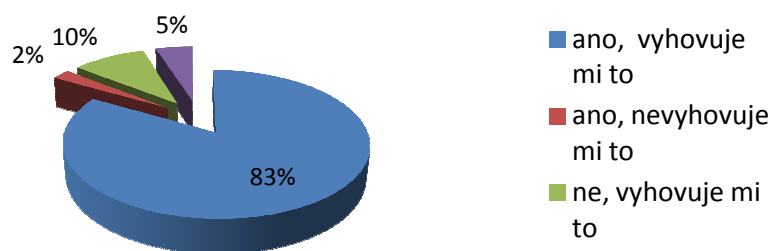
17. Co podle Vás tvoří firemní identitu?



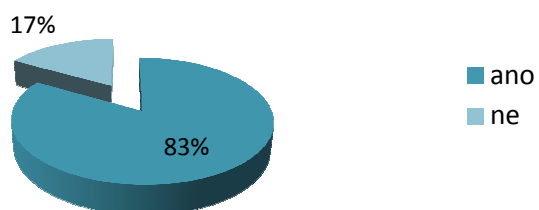
18. Myslíte si, že firemní kultura je výrazně ovlivňována korporátním prostředím?



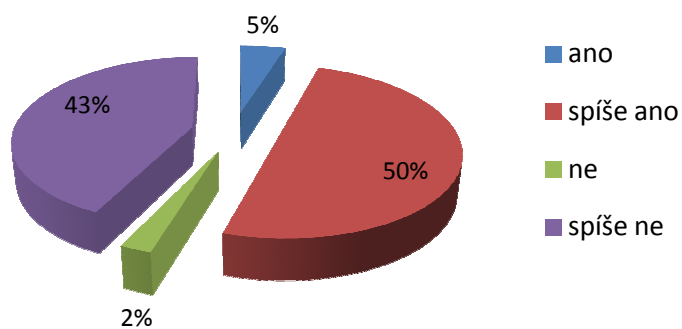
19. Převládají na pracovišti dle Vašeho názoru spíše neformální vztahy?



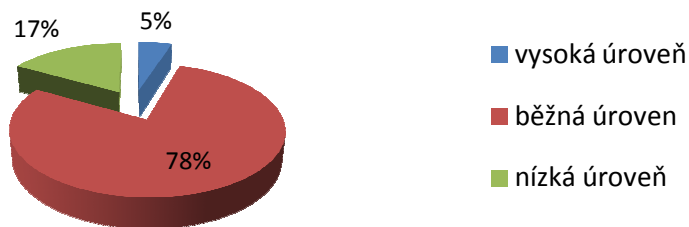
20. Existují ve firmě nepsaná pravidla chování a jednání, která jsou obecně dodržována?



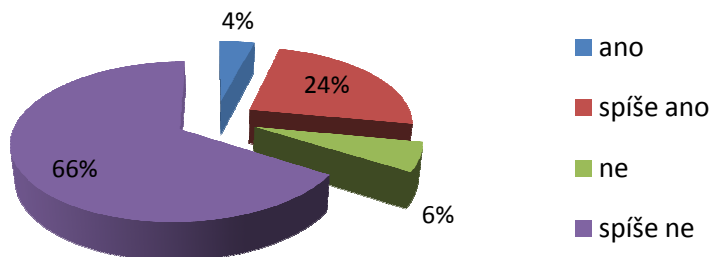
21. Chová se podle Vás vedení firmy tak, že to, co vyžaduje od svých zaměstnanců, samo dodržuje?



22. Jaká je podle Vás úroveň firemní kultury (základní hodnoty a principy, které firma dodržuje ve vztahu k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům) ve společnosti?



23. Zajímá se vedení firmy o to, zda jsou zaměstnanci spokojeni?



24. Jste ve firmě spokojen/a ?

