

Projekt zlepšení image společnosti S MORAVA Leasing, a. s.

Bc. Aleš Barták

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aleš BARTÁK**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zlepšení image společnosti S MORAVA Leasing, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte přehled literatury vztahující se k problematice image a firemní identity.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu image společnosti S MORAVA Leasing, a. s.
- Na základě zjištěných výsledků analýzy vymezte nedostatky a vypracujte projekt na zlepšení image společnosti a vnímání veřejností.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
[2] CAYWOOD, Clarke L. Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 600. s. ISBN 80-7226-886-4.
[3] L'ETANG, Jacquie. Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. 338 s. ISBN 978-80-7367-596-7.
[4] PFEIFER, Luděk. Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
[5] VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka


L.S.



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 26.4.2010



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Nemá-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiměřeně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá projektem zlepšení image leasingové společnosti S MORAVA Leasing, a. s. Cílem této práce je objasnit význam firemní image a popsat nástroje její tvorby. Teoretická část obsahuje poznatky vycházející z odborné literatury vztahující se k tématu firemní image, firemní identity a jejich složek. Popisuje základní pojmy, jejich význam a funkce. V praktické části je nejprve analyzován a následně zhodnocen současný stav firemní image ve společnosti. Na základě zjištěných skutečností, o stavu image, je zpracován projekt na zlepšení slabých míst, který byl zaměřen především na firemní komunikaci. Projekt byl závěrem podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: firemní image, firemní identita, firemní filozofie, firemní kultura, firemní design, firemní komunikace, produkt organizace.

ABSTRACT

This thesis discusses a project to improve image of a leasing company, S MORAVA Leasing, a. s. Its goal is to convey the meaning of corporate image, and to depict the means used to design it. The theoretical part involves knowledge drawn from literature relevant to the subject of corporate image, corporate identity and their components. It describes the essential terms, their meaning and their role. The practical part comprises analysis and subsequent evaluation of current state of the corporate image in the company. Based on the ascertained facts about the corporate image, a project is conceived to improve the weaker spots, which is, above all else, focused on corporate communications. The project was then a subject to timing, cost and risk analysis.

Keywords: corporate image, corporate identity, corporate philosophy, corporate culture, corporate design, corporate communications, product of organization.

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Pavle Staňkové, Ph.D., za odborné vedení, podnětné připomínky, rady a věnovaný čas.

Děkuji řediteli společnosti S MORAVA Leasing, a. s. panu Ing. Zdeňku Mrňovi za umožnění napsání diplomové práce a Davidu Gabrielovi za poskytnuté informace a čas.

Motto:

Obvykle bývají věci takové, jaké jsou, a ne takové, jaké bychom je chtěli mít.

Miroslav Foret

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 IMAGE	14
1.1 POJEM FIREMNÍ IMAGE	14
1.2 DRUHY IMAGE	15
1.3 VLASTNOSTI IMAGE A JEJICH KLASIFIKACE	16
1.4 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM A POZITIVNÍ IMAGE.....	16
1.5 VZTAH FIREMNÍ IDENTITY A IMAGE	18
2 FIREMNÍ IDENTITA	20
2.1 POJEM FIREMNÍ IDENTITA	20
2.1.1 Definice firemní identity	21
2.1.2 Struktura firemní identity	22
2.1.3 Řízení firemní identity	24
2.1.4 Modely firemní identity	24
2.2 FILOZOFIE ORGANIZACE	25
2.3 FIREMNÍ KULTURA	27
2.3.1 Pojem firemní kultura	27
2.3.2 Styl vedení.....	28
2.3.3 Prvky organizační kultury	29
2.3.3.1 Základní předpoklady, hodnoty, normy.....	29
2.3.3.2 Jazyk	30
2.3.3.3 Historky a mýty	31
2.3.3.4 Zvyky, rituály, ceremoniály.....	31
2.3.3.5 Hrdinové	32
2.3.3.6 Firemní architektura a vybavení	32
2.3.4 Struktura organizační kultury.....	32
2.3.5 Síla organizační kultury	34
2.3.6 Vzájemný vztah mezi strategií a kulturou.....	35
2.3.7 Změna, zlepšení a řízení kultury organizace.....	36
2.4 FIREMNÍ DESIGN	38
2.4.1 Značka, logo	38
2.4.2 Rastr	40
2.4.3 Písmo a typografie.....	40
2.4.4 Barva	40
2.4.5 Design a architektura.....	41
2.4.6 Slogan.....	41
2.4.7 Jiné prostředky CD.....	41
2.4.8 Design manuál.....	41
2.5 FIREMNÍ KOMUNIKACE	42
2.5.1 Předpoklady k realizaci firemní komunikace.....	43
2.6 PRODUKT ORGANIZACE	44
2.7 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	45
II PRAKTICKÁ ČÁST	46

3	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI S MORAVA LEASING, A. S.	47
3.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	47
3.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	49
3.3	EKONOMICKÉ A OBCHODNÍ VÝSLEDKY	49
3.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	50
3.5	PEST ANALÝZA	51
3.5.1	Politicko-legislativní prostředí	51
3.5.2	Ekonomické prostředí	52
3.5.3	Sociálně kulturní prostředí	53
3.5.4	Technologická úroveň	54
3.5.5	Zhodnocení PEST analýzy	54
3.6	PORTERŮV MODEL	55
3.6.1	Konkurenti v odvětví	55
3.6.2	Potencionální vstup nové konkurence	58
3.6.3	Vyjednávací síla odběratelů	59
3.6.4	Vyjednávací síla dodavatelů	59
3.6.5	Substituční produkty	59
3.6.6	Zhodnocení Porterova modelu	60
4	ZHODNOCENÍ SOUČÁSTÍ IMAGE	61
4.1	PRŮZKUM VNĚJŠÍ FIREMNÍ IMAGE	61
4.1.1	Cíl průzkumu	61
4.1.2	Získávání dat a metodika	61
4.1.3	Dotazovaný vzorek	62
4.1.4	Výsledky průzkumu	62
4.2	PRŮZKUM VNITŘNÍ FIREMNÍ IMAGE	63
4.2.1	Cíl průzkumu	63
4.2.2	Získávání dat a metodiky	63
4.2.3	Dotazovaný vzorek	64
4.2.4	Výsledky a shrnutí výzkumu	64
4.3	FILOZOFIE SPOLEČNOSTI	65
4.4	FIREMNÍ KULTURA	66
4.4.1	Jednání se zaměstnanci	66
4.4.2	Jednání zaměstnanců se zákazníky	68
4.4.3	Tradice, zvyky, rituály	68
4.4.4	Hrdinové společnosti	69
4.5	FIREMNÍ DESIGN	70
4.5.1	Název společnosti	70
4.5.2	Logo společnosti	70
4.5.3	Podnikové tiskoviny	71
4.5.4	Design architektury	71
4.5.5	Slogan	72
4.6	FIREMNÍ KOMUNIKACE	72
4.6.1	Vnitropodniková komunikace	72
4.6.2	Vnější komunikace	72

4.7	FIREMNÍ PRODUKT	74
4.8	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ IMAGE	75
4.9	SWOT ANALÝZA	75
4.9.1	Silné stránky	76
4.9.2	Slabé stránky	76
4.9.3	Příležitosti	77
4.9.4	Hrozby	77
4.10	ZÁVĚRY DŮLEŽITÉ PRO PROJEKT	79
5	PROJEKT ZLEPŠENÍ IMAGE SPOLEČNOSTI S MORAVA LEASING,	
	A. S.	80
5.1	ZVIDITELNĚNÍ A RŮST IMAGE SPOLEČNOSTI	82
5.1.1	Mediální kampaň	82
5.1.2	Kampaň podpory prodeje	85
5.1.3	Restrukturalizace internetových stránek	89
5.2	ZAJISTIT RŮST ZNALOSTI FILOZOFIE SPOLEČNOSTI U ZAMĚSTNANCŮ	92
5.2.1	Zřízení intranetu ve společnosti	92
5.3	TVORBA ETICKÉHO KODEXU	94
5.3.1	Tvorba a implementace etického kodexu	94
5.4	ZAVEDENÍ CSR	96
5.4.1	Příprava zavedení CSR	97
5.4.2	Současné aktivity vhodné do konceptu CSR	99
5.5	SHRNUTÍ PROJEKTU ZLEPŠENÍ IMAGE SPOLEČNOSTI S MORAVA LEASING	101
5.6	ČASOVÁ REALIZACE PROJEKTU	103
5.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	106
5.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	108
5.9	NÁVRH HODNOCENÍ PROJEKTU	110
	ZÁVĚR	111
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	113
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	116
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	117
	SEZNAM TABULEK	118
	SEZNAM PŘÍLOH	119

ÚVOD

V současné době se mnoho společností na trhu, a to nejen ve finančních službách, snaží mít co nejlepší image. Tedy působit v očích vnitřního a vnějšího okolí společnosti co nejvíce pozitivně. Jedním z cílů takového snažení je získání a udržení nových respektive stávajících klientů.

Nezapadnout ve velkém množství konkurenčních podniků je čím dál obtížnější úkol a právě image je jedním z prostředků jak takovému stavu zabránit. I kvalitně vybudovaná image musí být společností neustále posilována, kontrolována a posouvána žádoucím směrem dopředu. Pojem je souhrnem představ lidí o produktu organizace, jeho kvalitě, ceně, užitečnosti a o společnosti samotné, jejím chování, schopnostech zaměstnanců, přístupu řídicích pracovníků.

Kvalitní podniková image je cílem, ke kterému směřuje organizace pomocí prvků firemní identity. Corporate identity se skládá z firemní filozofie, kultury, designu, komunikace a produktu organizace. Všechny tyto složky navzájem působí a tím ovlivňují a utvářejí celkovou image. To jak organizace působí především na venkovní prostředí je zapříčiněno prostřednictvím komunikace, kterou provádí. Veřejné mínění je ovlivňováno na základě vystupování zaměstnanců společnosti, jejich čelních představitelů a podniku jako celku. Komunikace musí být na co nejlepší úrovni a v dostatečné intenzitě.

V současných podmínkách na většině trhů a při velkém množství substitučních produktů, ze kterých si může zákazník vybírat, je právě kvalitní, udržovaná a dlouhotrvající image společnosti jedním z významných faktorů ovlivňujících klienta při výběru dodavatele produktů či služeb. Image organizace musí být od té konkurenční odlišná a tvořit podnik jedinečným.

Cílem diplomové práce je vytvoření projektu zlepšení image společnosti S MORAVA Leasing, a. s. Organizace již na trhu působí od roku 1991. Svým klientům poskytuje různé formy financování a v tomto oboru podnikání patří mezi nejstarší v ČR. Dlouhodobě se pohybuje mezi patnácti největšími na našem trhu.

Práce je rozdělena do dvou hlavních úseků. Na teoretický a praktický. Teoretická část je rozdělena na dvě kapitoly. První se zabývá image – jejím popisem, vlastnostmi a vztahem mezi ní a firemní identitou. Druhá kapitola je zaměřena na podnikovou identitu a popis jejich jednotlivých prvků.

Praktická část diplomové práce se dělí na tři hlavní úseky. První představuje společnost S MORAVA Leasing, a. s., uvádí základní údaje a charakteristiky o společnosti, historii, ekonomické a obchodní výsledky. Dále je v této části provedena PEST analýza a Porterův model konkurenčních sil. Na tuto pasáž navazuje zhodnocení současného stavu image společnosti. Je provedeno dotazníkové šetření a to jak u zaměstnanců společnosti tak také u jejich klientů. Spolu s pozorováním, dotazováním a rozhovory se zaměstnanci jsou popsány jednotlivé prvky firemní identity. Na konci této části je provedena SWOT analýza. Na základě učiněných kroků jsou uvedeny závěry důležité pro projekt. Poslední úsek se zabývá samotným návrhem projektu zlepšení image společnosti. Projekt byl v závěru podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Věřím, že diplomová práce bude pro společnost S MORAVA Leasing v praxi přínosem a dopomůže ji k udržení a zlepšení stávající image.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 IMAGE

Obecný význam slova image je určitý souhrn představ, které si lidé dělají o daném subjektu. Zahrnuje představy o samotném produktu, jeho kvalitě, ceně, modernosti, užitečnosti atd. Další jsou představy o samotných producentech, o schopnostech zaměstnanců, solidnosti vedoucích, řídicích pracovníků a dalších. Poslední ale neméně důležité jsou představy o distributorech, o kvalitě a rozmístění prodejen, servisu, sítí velkoobchodů a maloobchodů a mnohých dalších. Image je ale také souhrn předchozích neurčitých pověstí, které byly prověřeny zkušenostmi, a vznikla z nich konkrétní představa. [7]

1.1 Pojem firemní image

Podniková image je cíl, ke kterému směřuje corporate identity prostřednictvím svých prvků, tedy pomocí filozofie organizace, firemní kultury, firemního designu, firemní komunikace a produktu organizace. Dle Svobody je nejlepší definice od Brauera: „Image je představa, kterou si vytvořila jedna veřejnost nebo více veřejností o nějaké osobě, podniku nebo instituci, a to nikoliv jako dokreslený obraz, ale spíše jako mozaiku z pochybených, zlomkovitých, vzájemně se prolínajících detailů.“ [18, s. 44] Image, ke které společnost prostřednictvím řízení podnikové identity míří, musí být odlišná než image konkurenčně srovnatelné firmy. Vytvořená image by měla být jedinečná a jasná, a je stanovována na úrovni filozofie organizace. Corporate identity je jeden z nástrojů, jak image systematicky budovat a měnit. [18]

- „Image je jistou realitou, ne ovšem jedinou, i když příjemci vidí image, kterou vytvořili jako realitu.
- Vždy bude existovat řada obrazů, ne pouze jedna image.
- Je třeba rozlišovat mezi tím, jakou image by ostatní měli mít podle přání manažerů a mezi image, které jsou vykonstruované.
- Image přispívá k rozvoji obecných soudů týkajících se pověsti organizace.“ [12, s. 81]

Proč je vlastně image tak důležitá pro nás i pro firmu? „Image nám jako jednotlivcům umožňuje orientaci tím, že nahradí znalost: žádný člověk nemůže v současné době absorbovat a znát všechno, co se kolem něho děje. Image ovlivňuje naše chování, vytvoříme si o firmě či značce určitou představu, a z té potom vyvozujeme rozhodnutí. Takže lze říci, že

image do značné míry řídí naše chování.“ [21, s. 97] Tím, že image ovlivňuje chování a vnímání cílových skupin, je pro společnost důležitá. Pozitivní image vede například k věrnosti nebo ucházení se o místo v ní. Negativní k bojkotu apod. [21]

1.2 Druhy image

Image je dělena z několika hledisek. Dle působnosti jej můžeme dělit na *univerzální* – platná po celém světě bez větších rozdílů v jednotlivých zemích – a *specifická*, ve kterém jsou zachyceny lokální zvláštnosti nebo specifika cílových skupin. [21]

Foretovo dělení uvádí tři druhy:

- Vnitřní image – která je vytvořena o sobě a o svém produktu samotným výrobcem.
- Vnější image – kterou se společnost snaží působit na veřejnost a můžeme ji dělit na *chtěnou*, která je záměrně vytvořena a *nechtěnou*, která je veřejností vytvářena samovolně mnohokrát i v rozporu s chtěnou a propagovanou představou.
- Skutečná image – utvářená ve vědomí veřejnosti. Teprve skutečná image je rozhodující a cílová. Není důležité, jaké představy chtěl producent vzbudit, ale jaké skutečně vyvolal.

Z hlediska délky trvání bychom mohli rozlišit image firmy vytvářenou dlouhodobě, jako výsledek mnohaleté práce, která působí trvaleji oproti image produktu, která ke známosti společnosti více či méně přispívá. Image tedy představuje vytvořené zobecněné zkušenosti, informace a představy. Prvním krokem je vývoj od neurčitých názorů až po těžko měnitelné a velice ustálené mínění. [7]

Na základě ovlivňování trhu jsou nejčastější tato dělení:

- Druhovú image – pro celý druh či skupiny zboží. Důležité jsou vztahy ke skupině výrobků. Rozlišují se širší druhoú image a užší druhoú image. Tento typ pomáhá utvářet pozici výrobku určitého druhu v kontextu celé tržní situace.
- Produktová image – soustřeďuje se na vlastnosti výrobku a to především na ty, které konkurenční výrobek nemá. Image je důležitá v případech, kdy se uživatel nemůže orientovat na trhu mezi různými nabídkami.
- Firemní image – je určována kvalitou organizace a způsobem komunikace při přijímání veřejností.

Vztah mezi druhovou a produktovou image je takový, že druhová vytváří pole, v němž produktová image působí. V praxi je vztah mezi produktovou a firemní image velice těsný a lze jej rozdělit jen pro účely analýzy. To znamená, že tendence, které směřují k posílení firemní image současně posílí i produktovou a naopak. Celkově lze říci, že uvedené tři druhy image spolu souvisejí tak těsně, že při působení na trhu tvoří jeden nedělitelný celek.[21]

1.3 Vlastnosti image a jejich klasifikace

Dle Boorstina má image následující vlastnosti:

1. Syntetičnost – image je plánována a vytvářena s cílem dosáhnout dojem.
2. Důvěryhodnost – image musí být důvěryhodná.
3. Pasivita – image působí jako pozvánka, kterou zákazník pasivně uposlechné.
4. Živost – v rovině působící na smysly.
5. Jednoduchost.
6. Dvoznačnost – image by měla působit dvoznačně, měla by se pohybovat mezi očekáváním a realitou, a tím dovolovat vidět to, co si kdo přeje. [7]

Vlastnosti či charakteristické znaky firmy nejsou většinou chápány jako dobré nebo špatně, ale jsou posuzovány ve vztahu k nějaké normě či jinému subjektu. Příkladem může být image společnosti v minulosti, srovnání s konkurencí anebo porovnání s ideální image. Různé cílové skupiny mohou některé vlastnosti image chápat odlišně. Vlastní zaměstnanci mohou vidět společnost jinak než zákazníci nebo dodavatelé, taktéž se může odlišovat image v jednotlivých kulturních prostředích, což ruku v ruce s globalizací nabývá na významu. [21]

1.4 Společenská odpovědnost firem a pozitivní image

Aby společenská odpovědnost firem měla na image společnosti vliv, je nutné, aby podnik své společensky odpovědné aktivity sděloval veřejnosti a to zejména vnitřním a vnějším vztahovým a cílovým skupinám, především spotřebitelům. Z mnohých výzkumů vyplývá, že spotřebitelé vyjadřují náklonnost společensky odpovědným a životnímu prostředí přátelským produktům a službám. Spotřebitelé dělají nákupní rozhodnutí zejména na základě informací, je proto nutné umožnit spotřebitelům k takovýmto informacím přístup.

Nejpoužívanějšími nástroji ke komunikaci společensky odpovědných aktivit podniku jsou etikety výrobků, obaly, vztahy s tiskem a médii, bulletiny, zpravodaje, zprávy, plakáty, letáky, webové stránky, reklama atd. Společenská odpovědnost je jedním z důležitých faktorů ovlivňující image. K vytvoření pozitivní image je potřeba:

1. Dokonalá kvalita produktu.
2. Spolehlivý servis.
3. Rozumná cena.
4. Trvalý inovační proces.
5. Systematická práce firmy ve prospěch stakeholderů (osoby, které mohou ovlivnit podnikání a které jsou jím ovlivněny).

CSR aktivity mohou podniku přinést například:

- Nové obchodní možnosti – ke stávajícím zákazníkům přibudou ti, kteří nakupují výhradně u společností chovajících se odpovědně k životnímu prostředí i společnosti.
- Zlepšení reputace společnosti – a to jak značky, tak i výrobku.
- Motivovanější a produktivnější zaměstnanci – možný růst hrdosti zaměstnanců na svého zaměstnavatele, zvýšení loajality a snížení jejich fluktuace.
- Lepší vztahy – s okolním společenstvím a s veřejnými orgány.
- Úspora nákladů.

Efektivní komunikace CSR (Corporate Social Responsibility) zajistí pochopení a uznávání těchto hodnot, což má následný vliv na firemní identitu a následně na firemní image. Nástroje CSR dělíme na vnitřní (jsou pod kontrolou firmy a ovlivňuje jimi etické chování) a vnější (existují mimo podnik a jejich prostřednictvím může podnik ovlivňovat etické prostředí ve svém okolí). Mezi interní nástroje patří:

- Etické kodexy, interní dokumenty.
- Vzdělávání a trénink odpovědného a etického chování.
- Výhody zaměstnancům.
- Etický a sociální audit.

- Dárcovství, finanční podpora (charitativní projekty), sponzoring.
- Spolupráce na vzdělávacích kampaních a spolupráce na výzkumu.
- Nefinanční podpora (darování či zapůjčení produktů, vybavení)

Externí nástroje:

- Protikorupční linky a jiné anonymní informační linky.
- Profesní etické kodexy.
- Antispamové informační centrum.

Společnosti by měly udělat vše pro naplnění CSR konceptu i s vědomím, že tím přispívají k budování pozitivního image. [21]

1.5 Vztah firemní identity a image

Z komunikačního hlediska podnikovou identitu sděluje vedení firmy zaměstnancům pomocí některých nástrojů marketingové komunikace (public relations), ale především dalšími specifickými postupy firemní komunikace (vlastní podniková média, intranet, školení, schůze) a praktické využívání jednotného vizuálního stylu (budovy, vybavení, dopravní prostředky). Ostatní klíčové složky veřejnosti vnímají identitu organizace spíše skrze marketingovou komunikaci včetně reklamy ve sdělovacích prostředcích.

Ovšem image nevzniká pouze na základě působení těchto komunikačních nástrojů, nýbrž na vzájemném a integrovaném působení jednotného vizuálního stylu, identity a kultury a za vydatné podpory marketingové a podnikové komunikace. Toto působení nakonec vyvolá u klíčových složek veřejnosti požadovanou představu. [8]

Zatímco firemní identita je obraz, jež zobrazuje podnik na základě své vlastní naplánované představy, image podniku popisuje cizí náhled, tedy zachycuje podnik tak, jak jej chápe, a vidí vnější pozorovatelé. Firemní identitu může organizace naplánovat a ovlivňovat naopak image společnosti je již ovlivnitelná jen částečně. [16]

Identita organizace se dá poznat hned na první pohled z toho, jak vypadá její sídlo, jak je vizuálně a architektonicky upravena její budova, vnitřní orientační systém v budově, vybavení atd. O jednotném vizuálním stylu hodně napoví vozový park společnosti, korespondence, internetové stránky, propagační materiály a další. Naproti tomu image jako součást

vědomí je možné poznat pouze na základě dotazování a to nejlépe pro organizaci klíčových skupin veřejnosti a cílových segmentů. [8]

Velice zkráceně a jednoduše lze říci, že firemní identita je nástrojem budování image – ve smyslu všech projevů firmy od vizuální prezentace přes komunikaci, od chování zaměstnanců až po produkt či službu. [21]

2 FIREMNÍ IDENTITA

Nejen v odborné literatuře se setkáváme s řadou definicí firemní identity (corporate identity – CI). V praxi se tento výraz ne vždy používá přesně a se všemi složkami, které k němu náleží. V mnoha případech je firemní identita zaměňována s corporate designem, který obsahuje zejména grafický manuál, logo, písmo, barvy a je jednou z jeho součástí. Dochází i k záměně firemní identity a image. Zkratka CI je často překládána právě jako firemní image.

Firemní identita je důležitou součástí firemní strategie a lze říci, že představuje to, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků. Představuje něco jedinečného, vyjádření sebe sama, svého charakteru, a podobně jako každá osoba má svoje specifické charakteristiky a vlastnosti. [21]

Čím lepší je shoda mezi firemní identitou a firemní image, tím lépe lze ovlivnit kladný obraz podniku a zejména mínění a postoje rozhodujících cílových skupin k firemní a produktové značce. [16]

2.1 Pojem firemní identita

Hledání základů pojmu firemní identita vede do daleké minulosti. Základní snahou bylo dosáhnout jednotného chování. Tento cíl se objevuje přinejmenším již od starověku. Jako příklad lze uvést snahu státu, armády a církve, kteří se vždy snažili o jednotnou politiku své instituce. Prezentovaly jednotný styl mocenské nebo sociální skupiny a prostřednictvím pravidel sjednocovaly chování a působení těchto subjektů na okolní veřejnost. Definované správné chování začínající od ředitele až po vrátného podniku je ideální stav, který je jen sotva kdy stoprocentně plněn. V praxi je možné se s větší či menší měrou k danému bodu přiblížit.

První společností, která si nechala zpracovat základní složku firemní identity – firemní design – v moderním pojetí byla americká letecká společnost Pan American World Airways a to ve čtyřicátých letech minulého století. Mezi padesátými a šedesátými lety ji následovaly společnosti jako IBM, Shell, Lufthansa, BMW a mnohé další. Brněnské veletrhy a výstavy byl jeden z prvních podniků, který realizoval firemní design v českých poměrech a to v polovině sedmdesátých let.

Nejméně do poloviny sedmdesátých let šlo zejména o vytvoření jednotného vizuálního stylu organizace. Následně bylo vyhodnoceno, že nelze CI zjednodušovat pouze na tvorbu designu organizace a význam pojmu identita je mnohem širší a složitější.

Firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii i vizi. Součástí jsou též lidé patřící k firmě i její etické hodnoty. Její podstata vždy spočívá v komplexnosti obrazu a je tvořena řadou nástrojů, které onu komplexnost a ucelenost vytvářejí. Z napsaného jasně vyplývá, že určitě nejde jenom o vzhled či vizuální styl, jak je mnohdy mylně chápáno. [21]

Identita je vlastní, naplánovaná představa. I v případě, když podnik nebo instituce cíleně nedefinuje a neposiluje svoji identitu, neznamená, že ji nemá. Identita totiž vychází ze samé podstaty organizace, a je více či méně jedinečná. Jakýsi ideál bývá explicitně formulován v podobě firemní vize či firemní filozofie. [16]

2.1.1 Definice firemní identity

Firemní identita se snaží o získání co největší identity organizace u její vnitřní a vnější organizace.

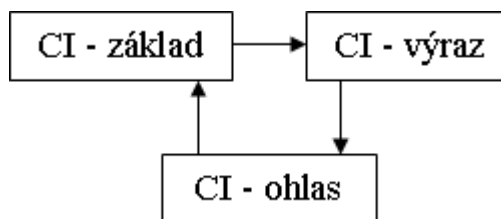
- „Dle Bedrnové a Nového jde o cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Mezi její elementy patří podniková komunikace, podnikový design a podnikové jednání. Firemní identita vytváří také obsahové i formální hledisko pro utváření image.
- Horáková uvádí, že firemní identita je strategicky naplánovaná představa, vycházející z podnikové filozofie a z dlouhodobého podnikatelského cíle. Je „chápáním sebe sama“ a tvoří ji firemní filozofie, kultura, osobnost a design.“ [21, s. 16]
- Veber ji definuje velice podobně: „Je to úsilí o vnější odlišnost, jedinečnost a osobitost, které se projevuje v takových komponentách, jako je design, kultura, chování organizace, komunikace a vlastní produkt.“ [21, s. 16]
- Firemní identita je dle Stejskalové strategicky naplánovaná představa vycházející z podnikové filosofie a dlouhodobého podnikatelského cíle. Tuto představu musí potvrzovat chování firmy a veškerá komunikace uvnitř i navenek, neboť naplánovaná firemní identita přestává být snem jedině tehdy, je-li neustále a důsledně stvrzována konkrétním působením organizace. [16]

Autoři se samozřejmě zabývají i vztahem mezi firemní identitou a image. Image je jednak součástí, případně produktem cílevědomosti firemní identity *pro sebe* (jaká chce být) a hlavně je identitou firmy *pro druhé* (jak se jeví). „Podomně je image zdůrazňován jako obraz firmy, jak se jeví z vnějšku, jak vnímá firmu veřejnost, a to jak vnitřní (zaměstnanci), tak i ta vnější (zákazníci, investoři, dodavatelé atd.)“ [21, s. 16] Velice zkráceně lze říci, že „firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.“ [21, s. 16]

2.1.2 Struktura firemní identity

Skutečností, proč se stala firemní identita významným fenoménem, je to, že čím více se vnitřní veřejnost určité organizace interně ztotožňuje, tím je její celková efektivnost výrazně vyšší. V konečném důsledku vyplývá, že jednotněji vystupující a chovající se společnost získává ve vnější veřejnosti větší důvěru, trvalejší sympatie a následně se dokáže s organizací lépe identifikovat. [17]

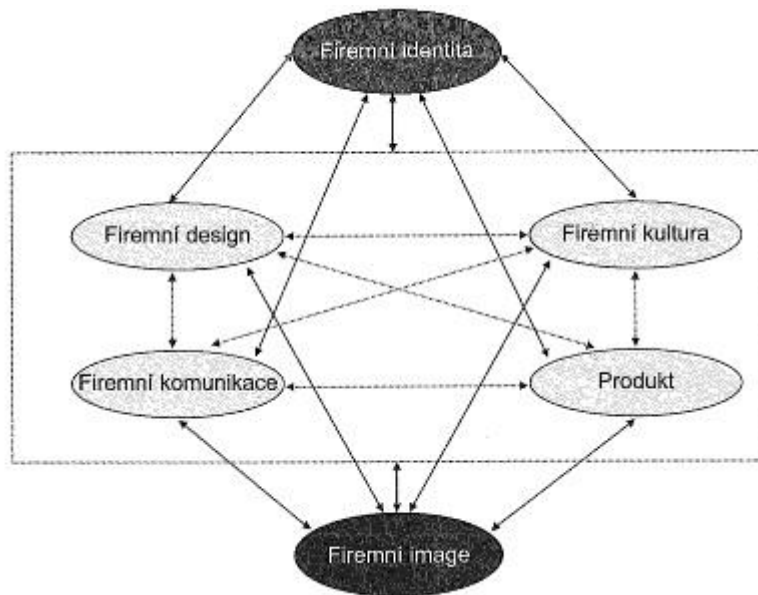
Systém corporate identity teoreticky spočívá na třech komponentech:



Obr. 1. Systém corporate identity [17]

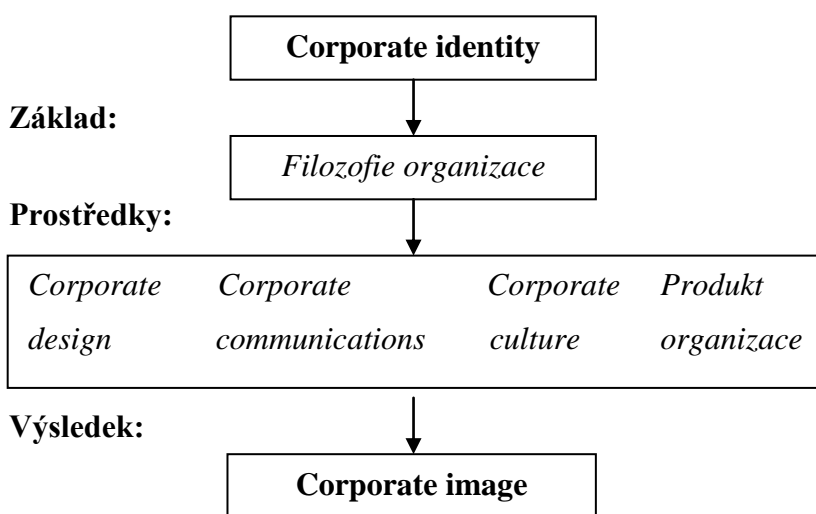
„Spojení a fungování všech tří komponentů se děje ve směru hodinových ručiček. Za CI – základ se považuje „materiál“, z něhož se pořizuje identita: názvy, normy, ideje, systému organizace. CI – výraz je způsob zveřejnění identity (ztvárnění, kultura, komunikace), CI – ohlas je vlastní účinnost corporate identity organizace na vnitřní či vnější okolí (tzn. image).“ [17, s. 8]

Image je z pohledu firemní identity výsledkem vzájemného ovlivňování jednotlivých prvků, mezi které řadíme firemní design, firemní komunikaci, firemní kulturu a produkt.



Obr. 2. Systém firemní identity [21]

Na obrázku jsou uvedeny základní prvky a jednotlivé vazby, které znázorňují vzájemnou ovlivnitelnost uvnitř systému. Mimo to existují přímé vazby mezi jednotlivými prvky a celkovou firemní identitou a zároveň mezi jednotlivými prvky a firemní image. V celkovém systému firemní identity, vlivem působení jednotlivých prvků, dochází k různým změnám, proto je nutná průběžná analýza. [21] Svobodova struktura corporate identity je velice podobná, hlavní změnou je přidání *filozofie organizace* mezi corporate identity a jednotlivé prvky. Také v ní nejsou naznačeny jednotlivé provázanosti, strukturu si lze představit následovně:



Obr. 3. Struktura corporate identity [17]

2.1.3 Řízení firemní identity

Od poloviny osmdesátých let minulého století hodnota firemní identity jako nástroje posilujícího postavení podniku v konkurenčním prostředí prudce vzrůstá. Řízení identity firmy spolu s produktovými značkami a průmyslovým designem se stává částí integrované komunikace. Prostřednictvím poznatků o chování spotřebitelů se prolíná do marketingové strategie. Mezi nejrozvinutější země v tomto směru patří např. USA, Velká Británie, Japonsko a Německo. Setkáváme se třemi typy společností:

1. Společnosti nevěnující firemní identitě větší pozornost. V této skupině je zahrnuta velká většina společností a institucí, které působí nejen u nás, ale i v zahraničí. Tento přístup s sebou nese poměrně velké riziko: společnost není jasně profilovaná, není nezaměnitelná, a proto je možnost ohrožení ostatními konkurenty.
2. Další skupina je početně mnohem menší, tvoří ji společnosti, které mají formulovanou určitou vizi a firemní identitu, avšak jejich skutečné počínání tuto identitu nepotvrzuje. Důvodů, proč tomu takto je, je mnoho. Například firemní identita již od samého začátku byla nereálná a byla pouhým přáním vedení společnosti, anebo byla v začátcích vedena výraznými osobnostmi, jež vtiskávaly podniku nezaměnitelnou tvář, a v důsledku personálních změn ji ztratila. Organizace, která není schopna sladit plánovanou identitu se skutečným chováním, není důvěryhodná a s velkou pravděpodobností není stabilní.
3. Poslední a zároveň početně nejmenší skupinou jsou společnosti, které mají reálnou firemní identitu a svoji činností a chováním se jí snaží naplňovat. Zároveň se silícím tlakem na globálních trzích a růstem významu firemní identity jako prostředku k potvrzení jedinečnosti podniku se tato skupina pomalu rozrůstá. [16]

2.1.4 Modely firemní identity

Firemní identita má za úkol nejen profilování jednotlivé značky, ale musí umět vyjádřit určitý vztah mezi jednotlivými značkami a značkou firemní, která bývá nazývána jako rodičovská. Struktura firemní identity se odvíjí jak od povahy organizace, tak také i od jejich jednotlivých cílů. V praxi se objevují situace, kdy buďto dominuje značka firmy, nebo značky produktů, popřípadě jde o kombinaci obou dříve jmenovaných.

Nejčastěji se setkáváme se třemi modely firemní identity:

1. Monolitická firemní identita – společnost má jedno jméno, které uplatňuje pro všechny své obchodní činnosti nebo produkty. Strategie je uplatňována u silných firem, které mají potenciál rozšířit jednotící značku přes různorodé činnosti. Při případném neúspěchu jednoho produktu je okamžitě poškozena image firmy, ale i všech dalších produktů.
2. Strategie individuálních značek – tato strategie je přesně opačná od strategie monolitické. Zviditelňuje individuální obchodní činnosti nebo produktové značky. Nevýhodou je nákladnost komunikace, kdy společnost musí podporovat několik samostatných značek.
3. Diverzifikovaná firemní identita – kombinace dvou předchozích přístupů. Činnosti mohou vystupovat pod oddělenými individuálními značkami, avšak jsou s mateřskou firmou spojeny určitou doložkou (např. člen skupiny A). Zpravidla bývá obtížnější komunikace s různými cílovými skupinami, protože struktura je spleť. [16]

2.2 Filozofie organizace

Filozofie organizace je bezpochyby výchozím momentem pro nastavení a realizaci corporate identity. V prvé řadě si je nutné odpovědět na otázku, zda má organizace nějakou filozofii. Dobře formulovaná filozofie představuje společný bod pro pracovníky podniku, kde je definováno, kdo jsem a za čím si stojíme. Jde o jakousi vizitku, kterou podnik dává najevo svému okolí s kým má tu čest. Podnikovou filosofii můžeme zveřejnit například ve vizi, poslání či hodnotách. Usnadňujeme tím první kontakt a tím že se veřejně hlásíme ke svým hodnotám, dáváme najevo, že je myslíme vážně. Odpovědný podnik se nebojí zveřejnit, o co usiluje a čím se řídí. [16] [17]

Základním předpokladem je definování strategie firmy. Dle různých odhadů až čtyřicet procent českých firem žádnou takovou strategii vypracovanou nemá. Zpracování strategie nestačí a je to jen začátek, na který musí navazovat její realizace, která teprve přináší tížené efekty. Určování optimální filozofie je v dnešních podmínkách čím dál obtížnější proces. Tento krok se už vůbec nedá obejít v případě, že společnost chce důsledně dodržovat firemní identitu. V praxi se mnohokrát objevuje jak nedostatek vizí, tak také nevíra v jejich realnost. [17]

Podniková filozofie představuje společný základ, který:

- Pomáhá usměrňovat rozhodování – jednoznačně vymezené podnikové zásady a sdílený cíl poskytuje vodítko v životě podniku.
- Představuje důležitý motivační prvek – čím více se zaměstnanci ztotožní s hodnotami a cíli podniku, tím lepší budou jejich výsledky a celkový přínos pro společnost.
- Jde o závazek dodržovat stanovené principy – zveřejněním hodnot se podnik odlišuje od jiných a veřejně zavazuje k dodržování vyhlášených zásad vůči svým zájmovým skupinám. [16]

„Skutečnou podnikovou vizi můžeme nazvat strategickým dokumentem, který vyjadřuje smysl existence podniku. Pomáhá určovat podnikatelské cíle a usměrňuje způsoby jejich dosahování prostřednictvím společných hodnot sdílených všemi pracovníky.“ [16, s. 83]

V případě, že se společnost snaží teprve zformulovat své základní podnikové principy, neměla by zapomenout zvážit:

- Účel nově vytvářeného dokumentu – různé typy dokumentů se používají k různým účelům. Chce-li pojmenovat základní hodnoty, vytvořit společnou vizi nebo vydat závazná nařízení vždy musí použít správný typ dokumentů.
- Kdo jsou vaše zájmové skupiny – seznam může zahrnovat zaměstnance, zákazníky, obchodní partnery, akcionáře, širokou veřejnost a další.
- Koho a jak zapojíte do vytváření vize a hodnot – pro to, aby všichni členové dodržovali vytvořený soubor zásad, kterými se mají řídit za všech okolností, je nutné si to získat, nelze nařídit. Manažeři musejí nové principy aktivně uplatňovat a podporovat.
- Propojení firemní filosofie s každodenním životem podniku – nutné ověření zda současné postupy, organizační struktura atd. odpovídají novým principům.
- Podoba výsledného dokumentu a zveřejnění – určit formu, jakou budeme dokument prezentovat lidem uvnitř i mimo podnik.
- Sledování dodržování hodnot a principů – odrazí se nové hodnoty v kriteriích hodnocení zaměstnanců, jak se bude získávat zpětná vazba? [15]

2.3 Firemní kultura

Podniková kultura je komplexem vlastních názorů, hodnot, norem chování a jednání, způsobu podnikání. Pro každou jednotlivou firmu jsou tyto vlastnosti jedinečné a vytvářejí pro ni specifický osobitý podnikatelský styl. Úroveň podnikové kultury má přímý vliv nejen na morální vnitropodnikové klima, ale i na etičnost chování podniku na trhu. V případě, že podniková kultura není součástí strategického plánování firmy, má obecnou tendenci setrvávat v určitém setrvačném stavu, který následně může být překážkou pro morální rozvoj podniku. [15]

Pozitivní vliv organizační kultury se projevuje jen tehdy, jestliže je její obsah zřetelně odrazem podnikatelské strategie a celkové filozofie řízení firmy. Právě z nich vycházejí základní požadavky na pracovní jednání, sociální chování a myšlení spolupracovníků, stejně jako na rozhodující obrysy firemní identity a cílevědomě utvářeného image. [20]

Firemní kultura bývá též označována jako podniková či organizační. V české literatuře mnoho autorů používá též výraz z angličtiny a to corporate culture.

2.3.1 Pojem firemní kultura

Organizační kultura je chápána jako nový pohled aplikovaný za účelem pochopení organizace. Pojem bývá vymežován dvěma základními způsoby:

- Interpretativní přístup – chápe kulturu jako *něco, čím organizace je*. Organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech. Hlavní význam zde není spatřován v objektivní realitě, ale interpretovaném významu.
- Objektivistický přístup – kultura je *něco, co organizace má*. Je považována za jednu u organizačních proměnných, která ovlivňuje fungování a výkonnost organizace. Může být cílevědomě utvářena a měněna. Přístup, který při výkladu kultury převládá. [13]

Většina definic organizační kultury má charakter výčtu strukturálních elementů. Furnham a Gunter obsah definic porovnali, a dospěli k třem nejobecnějším trendům: „Chápání organizační kultury, jako způsobu, jak lidé v organizaci jednají, nebo jako způsobu, jak lidé v organizaci myslí, případně definování kultury jako kombinace obojího.“ [13, s. 32]

Lukášová a Nový při zobecnění současného pojetí definují kulturu následovně. „Organizační kulturu lze chápat jako:

- Soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sídleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.“ [13, s. 32]

Pfeifer a Umlaufová ji definují takto: „Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ [14, s. 19] Dále dodávají, že všechny prvky firemní kultury mají svůj původ v myšlení lidí a je tedy *měkkou* složkou fungování společnosti.

Pokud jde o základní vymezení pojmu organizační kultura, tak mezi nejznámější a nejcitovanější autory v dnešní době patří Armstrong, který „organizační kulturu neboli podnikovou kulturu představuje jako soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a předpokladů, které nebyly nikde formulovány, ale určují způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se vztahují k tomu, co je pokládáno za důležité v chování lidí a organizací. A normy jsou nepsaná pravidla chování.“ [2, s. 263]

Firemní kultura je součástí firemní identity, kterou dále prezentujeme prostřednictvím firemní komunikace jak směrem k vnějším, tak vnitřním cílovým skupinám. Firemní kultura a firemní komunikace se navzájem ovlivňují a je důležité, aby kultura a marketingová komunikace na sebe pozitivně působily a odpovídaly celkové CI. [21]

2.3.2 Styl vedení

Styl řízení popisuje přístupy, kterými manažeři jednají s lidmi ze svých týmů, aby jejich prostřednictvím dosáhli žádoucích výsledků. Na základě chování manažerů a uplatňování svých pravomocí rozlišujeme mezi:

- Charizmatičtí / necharizmatičtí – ti charizmatičtí spoléhají na svou osobnost a své schopnosti. Řadí se mezi vizionáře, kteří jsou orientováni na úspěch a jsou dobří komunikátoři. Necharizmatičtí spoléhají na svůj chladný, analytický přístup k problémům.

- Autokratičtí / demokratičtí – první vnucují své nápady a rozhodnutí, využívají postavení a nutí pracovníky dělat to, co si přejí. Naopak demokratičtí jsou velice komunikativní a povzbuzují spolupracovníky k zapojování do rozhodování.
- Umožňovatelé / kontroloři – umožňovatelé inspirují zaměstnance kolem sebe svojí vizí budoucnosti, povzbuzují je a poskytují jim určitý prostor. Kontroloři nedávají zaměstnancům prostor, manipulují jimi.
- Transakční / transformační – transakční lídři poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět. Druzí motivují pracovníky, aby usilovali o cíle vyšší úrovně.

Ovšem většina manažerů uplatňuje přístup, který se nachází někde uprostřed. [3]

2.3.3 Prvky organizační kultury

Prvky organizační kultury nejsou, podobně jako její definice, autory vymezovány zcela shodně ovšem nejčastěji jsou děleny na *základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje* a dále na *artefakty*, které mohou být jak materiální, tak nemateriální povahy. [13]

Artefakty (symboly) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé mohou slyšet, vidět nebo cítit. Mezi materiální artefakty jsou běžně řazeny produkty vytvořené organizací, materiální vybavení organizací, architektura budov, výroční zprávy firem, propagační brožury apod. Artefakty nemateriální pak jsou historiky a mýty, firemní hrdinové, jazyk, oslovení, zvyky, rituály, ceremoniály. [3]

2.3.3.1 Základní předpoklady, hodnoty, normy

Základní předpoklady jsou zafixované představy (přesvědčení) o fungování reality, které jsou společností považovány za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Je velice obtížné je identifikovat a to z důvodu u člověka zcela nevědomého a automatického fungování.

Za hodnotu je považováno to, co je důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam. Vyjadřují obecné preference společnosti promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace a ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“. Hodnoty můžeme dělit na:

- Individuální hodnotový systém – stanovuje osobní významnost.

- Organizační hodnotový systém – výraz toho, čemu je přikládán význam ve společnosti jako celku. Co si členové organizace myslí, že je pro společnost důležité a správné a co by měla dělat.

Hodnoty představují jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu a nástroje jejího utváření. Klíčové organizační hodnoty jsou sepsány a následně prezentovány, všem pracovníkům organizace, v jejím poslání nebo etickém kodexu. Problémem, s nímž se často setkáváme, je nesoulad mezi hodnotami deklarovanými navenek, pro vytváření image společnosti, a hodnotami skutečně zastávanými. Příčinou nesouladu může například být neztotožňování se pracovníku s hodnotami. [13]

Sladění hodnot jednotlivců a firmy je klíčovým, ale zároveň nejobtížnějším momentem budování potřebné organizační kultury společnosti. Je nutné znát nejen hodnoty vyžadující strategické záměry firmy, ale také hodnoty, které vyznávají naši zaměstnanci. [14]

Normy jsou nepsaná pravidla hry, která poskytují neformální návod k tomu, jak by se měl zaměstnanec v dané situaci chovat. Říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat a dokonce i jak se budou oblékat. Mezi zaměstnanci jsou předávány ústní formou nebo chováním. Pomocí norem je možno vyvíjet velice mocný tlak na chování. [3]

Dodržování pravidel je odměňováno, naopak nedodržování je trestáno. Trestání i odměňování se odehrává v citové rovině (chovají se chladně, omezují komunikaci, naopak se projevuje přátelské a vstřícné chování). Normy mají pro organizaci velký význam, vymezují přijatelné a nepřijatelné chování, čímž ovlivňují každodenní vystupování pracovníků a zajišťují stabilitu prostředí. [13]

2.3.3.2 *Jazyk*

Jazyk, který je ve společnosti používán, je důležitým usměrňujícím prvkem vzájemného porozumění, souhry a integrace uvnitř firmy. Pojmům užívaným v organizaci mohou pracovníci přikládat stejný význam, což komunikaci a dorozumívání obecně zlepšuje a zvyšuje jejich emocionální pohodu, nebo významy navzájem nesdílejí a to může být příčinou konfliktů a nedorozumění. Užívaný jazyk určuje také míru formálnosti či neformálnosti vztahů. [13] Řeč, jako přirozený komunikační prostředek, je rozhodujícím nástrojem pro zprostředkovávání norem a hodnot, které jsou součástí organizační kultury. [4]

2.3.3.3 *Historiky a mýty*

Na základě provedených výzkumů jsou považovány historiky za důležitý indikátor předpokladů, hodnot a norem, akceptovaných v organizaci, a důsledků, které přináší jejich nedodržování. Mohou být indikátorem, který přináší informace o rozdělení moci uvnitř organizace. Díky emocionální přitažlivosti historek jsou významným nástrojem pro předávání kultury společnosti. [13] Dá se říci, že to jsou přikrášlené zprávy o událostech v minulosti, kterým je v organizaci přikládán vyšší význam. Je to forma propojení minulosti organizace s aktuální situací. [4]

Mýty jsou na rozdíl od historek smyšlené a nemají ve všech směrech racionální základ. Nezakládají se na reálné skutečnosti a vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit. Mýty jsou určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování. [13]

2.3.3.4 *Zvyky, rituály, ceremoniály*

Jako součást firemní kultury pomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu, vytvářejí stabilní prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity. Fungují jako ustálené vzorce chování, které jsou organizací udržovány a předávány.

- Zejména v menších společnostech zvyky přispívají k integraci organizace a jsou úmyslně organizovány. Příkladem mohou být vánoční večírky, zvyky spojené s povýšením atd. Můžeme je specifikovat jako způsoby chování, které jsou pro organizaci běžné, zažitá a pro ni typická.
- Rituály znamenají totéž co zvyky, ale navíc přidávají symbolickou hodnotu. Odehrávají se na určitém místě, v určitém čase, očekávaným způsobem chování, které jsou v určité situaci předpokládány. Zabezpečují zavedené pořádky a posilují mocenské struktury. [13] Rituály bývají formalizovány a v určitém čase opakovány.
- Význam ceremoniálů spočívá v připomínání a posilování firemní hodnoty a oceňování úspěchů. Jsou založeny na emocionální stránce, zprostředkovávají silné zážitky a posilují identifikaci s organizací. Na rozdíl od rituálů jsou méně formální, slouží k uvolnění emocí. [4]

2.3.3.5 *Hrdinové*

Pro pracovníky jsou hrdinové zosobněním základních hodnot. Rozdělujeme dva základní typy, a to hrdiny od *narození* (Baťa, Ford) a *situační* (hrdinové roku, dne atd.) Jejich funkce jsou následující:

- Motivují zaměstnance.
- Dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého.
- Poskytují modelové chování.
- Nastolují vysoké standardy výkonu. [13]

2.3.3.6 *Firemní architektura a vybavení*

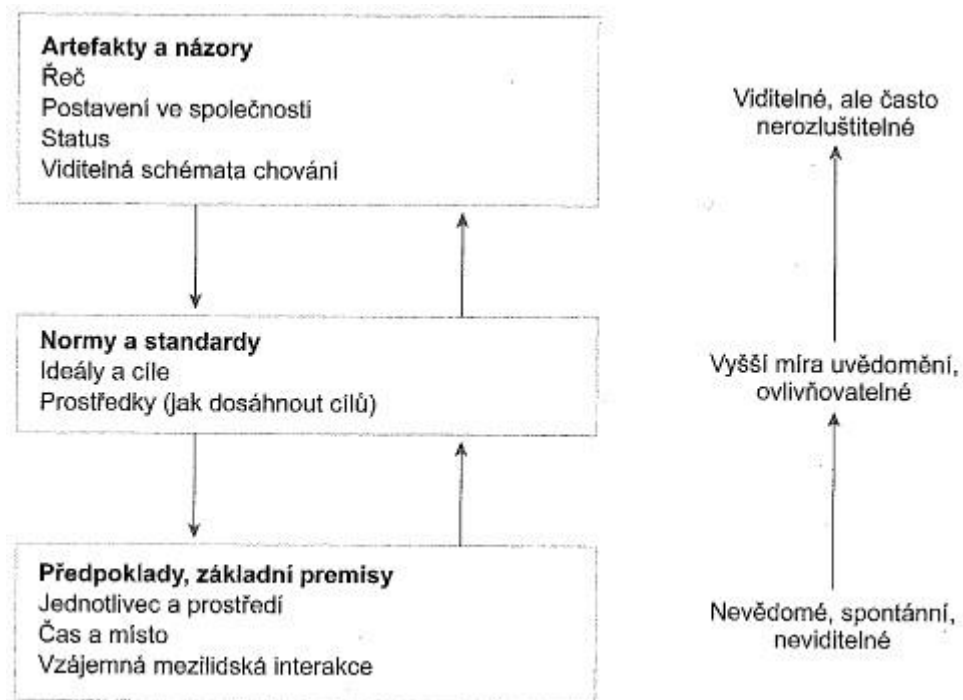
Architektuře a vybavení budov je v dnešní době věnována velká pozornost. Spousta lidí již spatřila známý Googleplex společnosti Google Inc., přepychově vybavené prostory, které působí i na image společnosti. Tento prvek nemá význam jen pro okolí, ale působí také dovnitř, na identitu firmy. Architektura může symbolizovat její historii či tradici, působit jedinečně a odlišovat společnost od konkurence a být pro zaměstnance sjednocujícím symbolem. [13] Jedná se o architekturu staveb, vybavení interiérů, logo, firemní barvy i propagační letáky. Symboly používané společnosti by měly být ve shodě se všemi ostatními a být užívány trvale. Materializované objekty do určité míry překračují rámec firemní kultury a zasahují do oblasti firemní identity a stávají se výrazným činitelem utváření image společnosti. [4]

2.3.4 **Struktura organizační kultury**

V současné době je nejznámější a nejvyužívanější model, který vyvinul Edgar Schein. Organizační kulturu strukturoval do tří rovin a to podle míry projevů její viditelnosti pro vnější pozorovatele.

- Artefakty – jsou nejvýše, pro vnějšího pozorovatele nejviditelnější a poměrně snadno ovlivnitelné. Ovšem bez znalosti obsahu dalších rovin kultury těžko interpretovatelné.
- Hodnoty, pravidla a normy chování – rovina částečně ovlivnitelná a pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná.

- Základní předpoklady – nejhluběji položená rovina, zahrnující nevědomé a pro příslušníky firemní kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky.



Obr. 4. Koncepce firemní kultury [21]

Nejvyšší úroveň je tvořena artefakty, které tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku organizační kultury. V případě znalostí nižších dvou vrstev, je pro vnějšího pozorovatele pochopitelná v druhém případě je pro něj nejednoznačná, těžko dešifrovatelná a interpretovatelná. Na této úrovni jde především o projevy společenského styku, architektury a vybavení, organizačních symbolů, rituálů, ceremoniálů, mýtu atd. [4]

Hodnoty spolu s normami a pravidly mají regulující funkci. Určují způsob chování členu organizace v klíčových situacích. Jestliže navržené řešení funguje, skupina vnímá a sdílí úspěch, význam se zafixuje a je převeden ve sdílenou hodnotu. Pokud ovšem nejsou zažity, mohou představovat pouze hodnoty deklarované, tedy společností prezentované, ale nedodržované. Proto je nutné důsledně dbát na soulad s nejhlubší vrstvou, tj. se základními předpoklady. [13]

Jádrem představující nejhlubší a neuvědomovanou rovinou kultury jsou základní předpoklady. Spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým, jakož i k životu jednotlivých pracovníků. Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, jsou velmi stabilní a odolné vůči změně. [4] Zdrojem vzniku předpokladů je opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému, tedy to co pro nás byla původně

hypotéza, začne být vnímáno jako realita. Následně vzniká tendence předávat tento způsob řešení novým členům. [13]

2.3.5 Síla organizační kultury

Předpokladem koncepce organizační kultury je, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a významným způsobem ovlivňuje konání a jednání pracovníků. [4] Silou organizační kultury je chápáno to, nakolik jsou dané základní předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování organizace sdíleny. V případě vysoké míry sdílení je podniková kultura silná a organizace je její pomocí ovlivňována ve velkém rozsahu. V případě sdílení předpokladů, hodnot a norem chování v malém rozměru, je podniková kultura slabá a chování zaměstnanců v rámci organizace je ovlivněno jejich individuálními vlastnostmi. Dále záleží na jejím obsahu, zda bude vliv podnikové kultury negativní či naopak pozitivní. [13] Silná organizační kultura musí splňovat následující kritéria:

- Jasnost, zřetelnost – kultura jasně, přehledně a srozumitelně dává pracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné a žádoucí, které jsou akceptovatelné případně nepřijatelné.
- Rozšířenost – nutnost znalosti pracovníků jednotlivých prvků kultury a setkávání se s jejich existencí a vlivem.
- Zakotvenost – vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých organizačních hodnot, vzorů a norem jednání. [4]

Výhody silné podnikové kultury jsou následující:

- Vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků – usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty
- Usměňuje jednání lidí – lidé v organizaci sdílejí společné hodnoty a normy.
- Sdílení společných hodnot a cílů – sdílením hodnot a cílů, pociťují lidé sounáležitost a loajalitu ke společnosti a mají pozitivní postoj ke spolupráci.

Mezi nevýhody se řadí:

- Fixování organizace na minulou zkušenost – vede k uzavřenosti, přehlížení a ignorování signálů z vnějšího okolí.
- Zabraňování myšlení v alternativách.

- Způsobování rezistence vůči změnám – v případě nutných změn lidé uvnitř nechápou a neakceptují jejich nutnost. Zůstávají u svých navyklých způsobů myšlení a chování. [13]

Až v případě, že se stane organizační kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech (nebo alespoň větší části) zaměstnanců společnosti, můžeme ji nazývat silnou firemní kulturou. [4] Zejména v případě slabé podnikové kultury jsou ve společnosti jisté tendence, které se jí snaží rozdrobit na menší části – subkultury. Jejich zdrojem může být odlišná specializace daného útvaru, prostorová vzdálenost organizačních jednotek, osobnostní charakteristiky pracovníků apod. – tedy vnitřní diferenciací organizační kultury. Existence subkultur může být přítomna i v případě silné kultury, s tím rozdílem, že dominantní kultura zde plní úlohu integrujícího činitele a jednotlivé subkultury s ní nejsou v konfliktu. [13]

2.3.6 Vzájemný vztah mezi strategií a kulturou

Organizační kultura výrazně působí na tvorbu strategie i její následnou implementaci. Na druhou stranu strategie ovlivňuje obsah organizační kultury. Jestliže je strategie komunikována prostřednictvím srozumitelné mise, je rozpracována do soustavy cílů a postupů jejího dosažení, následně je úspěšně implementována, lidé se s ní ztotožňují a její realizace přináší viditelné výsledky, stává se z ní chování, které se osvědčilo. Vzniká tak kultura odpovídající strategii.

Samotná tvorba strategie je určitou cestou utváření kultury. Vzájemná diskuze o hodnotách a cílech, konfrontace rozdílných názorů a hledání shody organizací do určité míry harmonizuje a vede ke sdílení stejného systému významů.

Klíčovým poznatkem tedy je, že mezi kulturou a strategií existuje vzájemně se ovlivňující vztah. Obsah kultury ovlivňuje tvorbu, obsah a realizaci strategie. Obsah strategie vede k formování určité kultury.

Při implementaci strategie může být obsah kultury ve shodě či v rozporu. Proto je soulad mezi obsahem strategie a obsahem kultury podmínkou dlouhodobé úspěšnosti organizace. Ovšem naprostá identita není také vhodná, neboť určitá míra konfliktu vytváří určitý prostor pro tvorbu nových strategií. [13]

2.3.7 Změna, zlepšení a řízení kultury organizace

Organizační kultura je málo uvědomovaný a často opomíjený aspekt organizační reality. Bývá přehlížena jak při zavádění změn, tak při inovacích a i reorganizaci. Avšak právě prvky organizační kultury většinou rozhodují o úspěchu či neúspěchu změny. [5]

Změna podnikové kultury může probíhat evolučně, adaptivně a reaktivně v důsledku působení vnějších katalyzátorů změny, nebo plánovitě – a vzhledem k vnějšímu prostředí vstřícně. Při záměrné realizaci vede nová vize či mise, výchozí filozofie či implementovaná strategie obvykle k zásadnější změně. Záměrnou změnu vžitě kultury ve strategicky potřebnou organizační kulturu provází změna norem regulujících informační toky a posléze i sociální vnímání této změny samotné. [20]

Prvním krokem úpravy kultury musí být analýza. Lze ji provést pomocí dotazníků, průzkumů a diskusí. Diskuse mohou vést k tématům o vhodných a přiměřených hodnotách, které si lidé osvojí s větší pravděpodobností. Názory na změnu a řízení organizační kultury jsou rozdílné. Jedni zastávají názor, že změna může být rychlá a relativně snadná. Takovýto představitelé bývají označováni *jako kulturní inženýři*. Vycházejí z argumentů, že organizační kulturu podobně jako další nástroje řízení, je možné cílevědomě utvářet, využívat a také měnit. Převažují zde objektivisticky orientovaní zastánci sociologických koncepcí radikální změny.

Na druhé straně stojí tzv. *kulturalisté*, u kterých je výchozím bodem předpoklad, že organizační kultura je organicky se rozvíjející fenomén, který má svoji určitou minulost, své zákonitosti a nelze ji tedy samovolně měnit. Tito zastánci jsou obvykle subjektivisticky orientovaní.

Třetí skupinou jsou ti, kteří zastávají *kompromisní názor*, který je možné označit termínem *korekce stávajícího kurzu*. Hlavním předpokladem je nemožnost odstranění dosavadní kultury jednorázovým aktem a ze dne na den, vytvoření nové kultury a její následné uvádění v život krok za krokem. Tento postup jim připadá příliš mechanistický, technokratický a zjednodušující. Je však možné učinit určitou rekonstrukci kultury, neboť její tvorba je otevřený sociální proces.

Nezbytnou podmínkou změny kultury je vnitřní přesvědčení pracovníků nejen o nutnosti změn, ale i o motivaci vyzkoušet něco nového a možná i účinného. [4] Je nutné opět připomenout, že organizační kultura jeví značnou setrvačnost, ale i přesto prochází určitým

vývojem, jehož cyklus vymezil Dyer. Mimo souhry mezi strategií a kulturou je třeba také zohlednit fakt, že takováto změna probíhá v řádu let. [19]

Obtížnost řízení organizační kultury chápe i Pettigrew, který stanovil sedm důvodů, proč tomu tak je.

1. Úrovně – kultura existuje na mnoha úrovních. Od názorů a předpokladů až ke kulturním artefaktům.
2. Všudypřítomnost – kultura není hluboká, ale i široká a zahrnuje všechnu organizační činnost.
3. Implicitnost – mnoho věcí v kultuře se zdá být samozřejmými. Proto je těžké změnit věci, které jsou obsaženy v myšlení a chování lidí.
4. Socializace – kultura má historické kořeny.
5. Političnost – kultura má vztahy k rozdělní moci v organizaci. Určité mocenské skupiny mají zájem o to, aby současné názory a kulturní chování zůstalo zachováno.
6. Pluralita – mnoho organizací má více než jednu kulturu (subkultury) a rozdílné skupinové zvyky a chování.
7. Vzájemná závislost – kultura je spojena s politikou organizace, s její strukturou, systémy, lidmi a prioritami.

Podle Brookse a Bate úspěšná změna kultury řízená z nejvyšší úrovně vyžaduje následující čtyři body:

- Povědomí o současné kultuře.
- Povědomí o chtěné budoucí kultuře.
- Řízení politiky přijetí.
- Aktivační mechanismus změny.

Hlavním pravidlem tedy má být znalost svojí vlastní stávající kultury a je-li to nutné následně ji změnit. V případě přetvoření kultury, je rozumné věnovat pozornost kolektivnímu, politickému přijetí dynamičnosti a směru zamýšlené změny. [6]

2.4 Firemní design

Firemní design (též corporate design – CD) je chápán jako vizuální vyjádření organizace. Je využíván jak při komunikaci uvnitř dané společnosti, tak zejména vně. Měl by jasně a výstižně odrážet a vyjadřovat podnikovou identitu a nést image organizace. Odlišovat společnost od jiných a na jeho základě společnost identifikovat.

Grafická podoba jednotného vizuálního stylu by měla být sepsána v design manuálu, který přesně vymezuje jejich užití. Úspěch je spjat s jistou mírou kreativity a působením v delším časovém horizontu. Firemní design by proto neměl být provázán s krátko a střednědobými podnikatelskými cíly. Synonymy ke slovu corporate design nebo firemní design mohou být jednotný design či jednotný vizuální styl. Zahrnuje následující prvky:

- Značka.
- Rastr.
- Písmo a typografie.
- Barva.
- Design a architektura.
- Jiné prostředky CD.
- Design manuál. [17]

2.4.1 Značka, logo

Značky patří neodmyslitelně k tržní ekonomice. Je výrazem jedinečnosti, odlišuje produkt od komodity, od konkurenčního výrobku či služby. Každá značka je stvořena s určitou identitou – jménem, grafickým vyjádřením, jedinečným významem a očekáváním. Žádná ze značek nemá své místo na trhu zaručeno, je nutno ji kultivovat tak aby byla posilována její dlouhodobá životaschopnost a jedinečnost. [16]

Značka je základem jednotného designu, kombinuje název, slovní spojení, znaky, symboly, obrazy či jejich kombinaci. Specifickým druhem je ochranná známka, která je registrována dle platných právních předpisů doma i v zahraničí. Značka:

- Slouží k identifikaci daného subjektu či produktu, který si chtějí zákazníci zakoupit a vypovídají rovněž o kvalitě výrobku.

- Musí být jedinečná, jednoduchá, lehce zapamatovatelná, použitelná na různých materiálech od dopisního papíru až po označení expozice na veletrhu.
- Má informační funkci, podává informace o daném subjektu a odlišuje ho od příbuzné skupiny jiných produktů a současně jej propaguje. [9]
- Je symbolem image, historie a tradice. Slouží jako vizuální zkratka a může se stát důležitým motivačním faktorem.
- Má emocionální i racionální funkce.

Značka je první a zároveň i nevyraznější součástí komunikace společnosti, kterou vnímá veřejnost. Toto mínění je potvrzeno i firmami samotnými, mnoho jich vede spory o značky podniků na národní i mezinárodní úrovni. [17] [21]

Mnohokrát je pod termínem značka automaticky a úzce chápána značka konkrétního výrobku nebo služby. Vedle produktových značek existují také značky firemní. Firemní značka je mnohem složitější a komplexnější než značka produktová. Pod jejími křídly se nachází často více produktových značek. Produktové i firemní značky jsou navzájem spjaty. [16]

Značka se dělí na čtyři základní druhy:

- Obrazová.
- Slovní.
- Literní.
- Kombinovaná.

Obrazová značka může být například okřídlený šíp českého podniku škoda. Slovní značka se nazývá též logotypem, nepřesně a obecně logem. Za takovouto značku můžeme například považovat AVON. Literní značkou je značka společnosti S-Sazka, která je vyhotovena kruhově do víceúhelníku, ale obvykle používanou společně s logem. Poslední dva jmenované druhy, tedy slovní a literní, mají vždy možnost být prezentovány ve zvukové podobě. Poslední kombinované značky používají slovní i obrazové prvky. [17]

Budování značky je velice obtížný a nesnadný úkol. Není ovšem neproveditelný, jak dokázali společnosti, jimž se to podařilo. Úspěch či neúspěch záleží na prostředí, ve kterém se snažíme značku vytvořit, na síle konkurentů na trhu, fragmentaci a rostoucím důrazu na ceny. Důležitým krokem je vybudovat, udržet a řídit čtyři aspekty, na nichž stojí hodnota

značky – znalost značky, její vnímaná kvalita, zákaznická věrnost, a asociace se značkou spojené. [1]

Změna loga či značky s sebou většinou přináší změnu celkového designu společnosti. Na jedné straně dává možnost posunu v oblasti jak externí tak interní komunikaci, ale nese sebou zároveň řadu nároků na čas i peníze. Existují dvě možnosti, chceme změnu podniknout rychle, v tomto případě to bude stát mnoho finančních prostředků. Ale i v případě pomalejší změny jsou nároky na vynaložené prostředky a úsilí nemalé. [21]

2.4.2 Rastr

Rastr je jednotný grafický formát s komplexním zpracováním pravidel a doporučení pro komunikaci společnosti. Je základním prvkem pro tištěnou i elektronickou vizuální prezentaci společnosti a je sestaven tak, aby příjemce okamžitě identifikoval odesilatele. Rastr stanovuje rozmístění adresy, oslovení, začátky odstavců, proporce mezi značkou a dalšími prvky corporate design.

Jeho hlavním posláním je vytvoření pevně stanoveného řádu, podle něhož se řídí rozmístění textů a obrazových komunikátů do tiskovin podniku. [17]

2.4.3 Písmo a typografie

Písmo v první řadě zprostředkovává sdělení. Z tohoto důvodu musí působit jasně, být snadno čitelné, přehledné a vyvážené. Odborníci doporučují, aby si organizace zvolila jeden typ písma a ten by měl být užíván trvale, aby se vytvořila jednotnost tiskovin a jejich nezaměnitelný profil. V době, kdy jsou masově používány osobní počítače, je dodržování jednotného stylu velice důležité a to z důvodu velkého počtu zaměstnanců komunikujících prostřednictvím elektronických komunikátů s vnitřní i vnější veřejností podniku. Softwarové produkty typu Word výběr písma nabízejí a případná „kreativní“ volba jednotlivých zaměstnanců by narušila celý firemní design. Proto je vhodné v organizaci uplatňovat opatření, která takovému chování zabraňují. [11] [17]

2.4.4 Barva

Mezi odborníky je rozšířená domněnka, že podnikové barvy stojí na stupnici corporate identity ještě výše než podniková značka. Na příjemce sdělení barvy působí ještě intenzivněji než formy a tvary. Představují v komunikaci signály, které slouží především k orientaci a opětovnému poznání sdělení jeho příjemcem. Je nutné určit jaký význam a jaké asoci-

ace a pocity má podniková barva zprostředkovat. Charakter světlých barev vyvolává jiné spojení, než barvy tmavé. [17] Firemní barevný standard je společností uplatňován ve všech možných podobách: na firemních vozech, v interiérech značkových prodejen, na oblecích zaměstnanců, ve všech tiskovinách, výstavách atd. [11]

2.4.5 Design a architektura

Neméně důležitou součástí firemního designu je právě design a architektura. Obraz podniku je spoluvytvářen budovami a prostorami společnosti. Podnikové prostředí musí na zaměstnance i návštěvníky působit příjemně. Do této kategorie také patří design dopravních podniků, které společnost využívá. Dále sem řadíme například vizuální příklady odívání nebo jiné identifikace zaměstnanců k organizaci.

Tyto dvě složky CD zprostředkovávají cílovým osobám pocity, dojmy a zážitky. To jsou silné stránky působení, o které se nemůže corporate identity ochudit. [17]

2.4.6 Slogan

Slogan je reklamní heslo – specifická forma reklamního sdělení, které společnost dlouhodobě a všestranně využívá. Měl by být unikátní a svázán pouze s firmou, pro kterou byl vytvořen. Správně vytvořený slogan se veřejnosti a cílovým skupinám vrývá do paměti, připomíná firmu a její produkty. Jsou využívány i slogany krátkodobější, které se například vztahují k roční reklamní kampani anebo k jedné výstavní akci. Mimo sloganu firemního známe i produktový, který je vázán a propaguje jediný výrobek či službu. Hlavním úkolem sloganu je připomínat, nabízet a prodávat. [11]

2.4.7 Jiné prostředky CD

Do této kategorie lze zařadit aktivity podniku, které vystupují v komunikacích podniku samostatně nebo kumulovaně v souborech. Zejména sem patří různé společenské akce podniku, expozice na výstavách či veletrzích, sponzoring a mnohé další. Při pořádání takovýchto akcí je firemní design mnohem komplexnější a intenzivnější než v jiných prostředcích komunikace. [17]

2.4.8 Design manuál

Design manuál představuje návod, který jednoznačně a jasně stanoví, jak s jednotlivými prvky a komponentami zacházet, jak je využívat k jednotné vizuální prezentaci a komunikaci společnosti s veřejností a zákazníky. Obsahuje všechny zvláštnosti designu společnos-

ti a pravidla, jakými se má společnost či grafické studio řídit při grafickém návrhu veškerých tiskovin. [21] Pokud již společnost některé prvky měla dříve zpracovány, jsou vyhovující a společnost je používá, jsou do design manuálu zařazeny a je na ně navázáno. [10] Obsahem jsou většinou následující náležitosti:

- Firemní konstanty.
- Služební grafika.
- Propagace a tiskoviny.
- Orientační grafika.
- Interiér.
- Zaměstnanci.
- Doprava a další. [10]

2.5 Firemní komunikace

Komunikace organizace sleduje dlouhodobý záměr a strategický cíl budování pozitivního postoje k organizaci v podniku i mimo něj. Je projevem vnější firemní identity a základním zdrojem firemní kultury. [21] Prostřednictvím komunikace je také ovlivňován image, který je utvářen každým naším činem, výrokem a postojem. Je utvářen průběžně v myslích všech cílových skupin, a to veškerou plánovanou i neovlivnitelnou komunikací, která je nutná k pochopení identity organizace, jejich hodnot a strategie. Pro vytvoření žádoucího image je důležité, aby byla veškerá komunikace (vnitřní i vnější) svým obsahem jednotná. [16] Firemní komunikace zahrnuje:

- Public relations – vytváření vztahů k veřejnosti.
- Corporate advertising – firemní inzerce, komunikace stanovisek společnosti, formy a způsoby vyjádření postojů k nejrůznějším otázkám veřejného zájmu.
- Human relations – komunikační formy na trhu práce vně i uvnitř firmy.
- Investor relations – přesně cílená komunikace informací (obchodní a výroční zprávy, informace pro akcionáře apod.)
- Employee communications – vnitřní systém informování pracovníků.

- Government relations – formy a metody komunikace s osobnostmi ve vládě, úřadech atd.

Můžeme se setkat s dělením, které uvádí zvlášť *university relations* – komunikaci s vědou, výzkumem a školstvím, které je většinou uváděno jako součást *government relations*. Jako forma vizuálních pravidel komunikace je do corporate communication zahrnován také i firemní design. [21] Svoboda jako součást firemní komunikace uvádí ještě následující čtyři body, které se některé nepatrně kryjí s již uvedenými:

- Propagace stanovisek – cílevědomé využívání příležitosti vyjadřovat se ke společenským, politickým a dalším veřejným otázkám.
- Veřejná vystoupení – osobní vystoupení představitelů společnosti s cílem zvýšení prestiže organizace.
- Industry relations – firemní komunikace, která probíhá mezi odvětvovými nebo oborovými partnery průmyslu.
- Minority relations – zpracovávají významný společenský i politicko-ekonomický prostor života národnostních menšin či různých komunit.

Budování či změna žádoucích postojů v cílových skupinách je ve skutečnosti velice obtížný úkol. Člověk vnímá mnohem méně intenzivně informace, které jsou v rozporu s jeho vlastním názorem a postoji. Ovlivňování názoru veřejnosti je velmi komplikované a efektivně nejisté, z tohoto důvodu je nutné, aby komunikace působila dlouhodobě. Firemní komunikace působí pozitivně na změnu veřejného mínění a zkracují vzdálenost mezi organizací a cílovými skupinami. [18]

2.5.1 Předpoklady k realizaci firemní komunikace

K položení základů efektivní komunikace je nutné, aby byl využit efekt jejich společného působení. Teorií i praxí je dokázáno, že bez dodržení určitých zásad je firemní komunikace prakticky nerealizovatelná:

- Nasazení jako nástroj vedení organizace – jednotná komunikace musí být naplánovaná a řízena. Je nutná podpora od vedení společnosti.
- Naplánování do přesných cílových skupin – nutnost precizně kvalifikovat a kvantifikovat cílové skupiny.

- Stanovení zásad firemní komunikace – zásady mají být dostupné každému pracovníkovi, všem musí být zcela jasné, jaká jsou pravidla jednání a rozhodování v komunikaci.
- Přesná formulace cílů a jejich komunikační strategie – nutnost vypracovat plán corporate communications. Součástí bude obsahové hledisko, určené priority a také harmonogram a nezbytný rozpočet.
- Využití profesionální nápomoci
- Sestavení kontrolního mechanismu účinnosti – hodnocení bude interního charakteru a součástí bude formální a obsahové vyhodnocení jednotnosti všech druhů komunikací. [17]

2.6 Produkt organizace

Produkt je posledním prvkem corporate identity. Tuto oblast organizace řeší marketing. Ve vyspělých zemích se marketingem řídí nejen průmyslové či obchodní firmy, ale i instituce ze sociální a zdravotní sféry a veřejné správy. Produkt či služba je v CI podstatou existence organizace a není možné, aby spočívala pouze na firemním designu, kultuře a komunikaci – dohromady tvoří homogenní celek. [17] Pod pojmem produkt chápeme vše, co tvoří nabídku na trhu. Jde o veškeré hmotné a nehmotné statky, které mohou být nakupovány, používány, spotřebovávány a které mohou uspokojovat potřeby a přání. Oproti hmotnému zboží produkty zahrnují i služby. [9] Je jádrem obchodní činnosti organizace a ovlivňuje ostatní složky marketingového mixu. Pro ovlivňování firemní identity jsou důležité také emocionální vlastnosti produktu:

- Celkový požitek s vlastněním a užíváním.
- Osobní identifikace s produktem, personifikace.
- Estetické vlastnosti produktu a uspokojení vkusu.
- Vliv produktu na prestiž a sebeuspokojení.
- Produkt jako symbol sebevyjádření.

Produkty můžeme dělit na:

- Homogenní – zákazník na ně pohlíží jako na stejné, rozhoduje se většinou dle ceny.

- Heterogenní – zákazník mezi nimi rozlišuje. Chce prověřit jejich kvalitu, přidanou hodnotu a vhodnost využití. Při nalezení vhodného produktu se zákazník většinou nezajímá ani o cenu pokud se pohybuje v rozumné výši.

Souvztažnost mezi produktem a identitou vystižně formuloval Milner Gray, kde dle jeho názoru je požadavkem na dobrý marketing jasně identifikovatelný výrobek, který pochází od stejně dobře rozpoznatelného producenta. Pokud je corporate identity vhodně koncipován a realizován, rozšiřuje produkt image organizace o dodatečnou dimenzi soudružnosti, kterou společnost prezentuje. [21]

2.7 Shrnutí teoretické části

Cílem teoretické části mé práce bylo zpracovat přehled vztahující se k problematice image a firemní identity. Tomuto tématu se věnuje poměrně velké množství autorů avšak v několika bodech se jejich názory a pohledy nepatrně rozcházejí.

Na začátku teoretické části bylo potřeba zpracovat problematiku image a vymezit její druhy a vlastnosti. Důležitou součástí této kapitoly bylo popsání vzájemných vztahů mezi firemní identitou a image a roli společenské odpovědnosti firem ve vztahu k pozitivní image. Odborná literatura k této oblasti byla snadno dostupná a bylo možné srovnání pojetí image od různých autorů.

Pro vypracování analytické části bylo nezbytné zabývat se i firemní identitou, která byla v teoretické části nejdříve definovaná jako pojem samotný a potom popsána na základě její struktury a možností, jak řídit firemní identitu.

Jako další popisuje teoretická část filozofii organizace a firemní kultura. Oblast firemní kultury byla rozpracována do jednotlivých podoblastí, jako jsou prvky organizační kultury, struktura a vzájemný vztah mezi strategií a kulturou. Dostupnost odborné literatury k této problematice byla dobrá a nebyl problém přehledně zpracovat teoretické poznatky o firemní kultuře.

Další kapitola v teoretické části je tvořena firemním designem, kde byly rozebrány jednotlivé součásti firemního designu. Závěr teoretické části tvořila oblast firemní komunikace a produktu organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI S MORAVA LEASING, A. S.

V této části diplomové práce bude představena S MORAVA Leasing, a. s., uvedeny a popsány základní údaje, charakteristika společnosti, historie, ekonomické a obchodní výsledky a na závěr postavení společnosti oproti konkurenci.

3.1 Základní údaje a charakteristika společnosti

Společnost S MORAVA Leasing působí na českém trhu již od roku 1991 a od této doby se již řadí k významným leasingovým společnostem na českém trhu. Její působnost je na celém území České republiky a to na základě rozsáhlé sítě poboček, kterých je v současné době patnáct plus jedna, která je zároveň sídlem společnosti.

Základní údaje o společnosti.

Obchodní firma: S MORAVA Leasing, a. s.

Sídlo: Znojmo, Horní náměstí 264/18, PSČ 669 02

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Společnost nabízí různé formy financování strojů a technologií, dopravní techniky a nemovitostí. Hlavními obory, které obsáhnou největší objem leasingového financování, jsou především zemědělství, služby soukromého sektoru, stavebnictví a strojírenství. Produkty společnosti jsou následující:

- Finanční leasing.
- Obchodní úvěry.
- Splátkový prodej.
- Operativní leasing.

Rok 2008 byl pro S MORAVA Leasing zásadní a to ze tří hlavních důvodů:

- Daňová novela, která zásadním způsobem ovlivnila poptávku po finančním leasingu.
- Společnost byla také ovlivněna celosvětovou bankovní krizí, která následně přerostla v hospodářskou.

- Mateřská společnost Weinviertler Sparkasse AG získala nového silného partnera a to Erste Bank.

Jak z předchozího vyplývá, vlastníkem společnosti je rakouská Weinviertler Sparkasse AG, která sídlí v Hollabrunnu. S MORAVA Leasing má také sesterskou společnost S Slovensko, s. r. o., která rozvíjí své aktivity na území Slovenské republiky a S MORAVA Leasing se podílí na metodickém a odborném řízení společnosti. Obě jsou vzájemně velice silně propojeny a mají stejného majitele.

Firma má také svoji dceřinou společnost a to S SERVIS, s. r. o., která pro S MORAVA Leasing zajišťuje prodej leasingu z předčasně ukončených smluv. S SERVIS pro svoji mateřskou organizaci, jako makléřská firma, zabezpečuje většinu pojištění obchodů a kryje rizika nepojištění předmětu leasingu ze strany klienta. Obchody jsou pojišťovány i pro S Slovensko, s. r. o.

Ke konci roku 2008 společnost zaměstnávala 77 aktivních zaměstnanců, kde alespoň polovina pracovala v sídle společnosti ve Znojmě. Zbytek je rozmístěn na pobočkách na území ČR. Počet zaměstnanců se dlouhodobě pohybuje právě kolem tohoto čísla. S ohledem na vývoj ekonomického prostředí nebyly prodlužovány pracovní smlouvy na dobu určitou. V péči o zaměstnance bylo pokračováno v ověřeném systému externího vzdělávání v kombinaci s řadou sociálních výhod.



Obr. 5. Mapa rozmístění poboček [32]

Na obrázku č. 5 a i v organizační struktuře (obr. č. 6) můžeme vidět, že S MORAVA Leasing si rozdělila mapu České republiky na čtyři oblasti. Na Západ, Střed, Východ a Jih.

V každé z oblastí působí čtyři pobočky, které zabezpečují její pokrytí. Centrála společnosti se nachází v oblasti Jih. Počet poboček se historicky nějak významně neliší. Vždy se pohybuje v rozmezí od 15 do 18. [32]

3.2 Historie společnosti

Společnost byla založena 2. května 1991 a je nejstarší leasingovou společností se sídlem na Moravě. Její původní právní forma byla společnost s ručením omezeným. K transformaci společnosti na akciovou došlo v roce 2002 přesněji k 13. květnu, tedy 11 let po jejím založení. Původní název S Morava, s. r. o. byl nepatrně upraven na nynější S MORAVA Leasing, a. s. Ve stejném roce došlo i ke stoprocentnímu navýšení základního kapitálu. Od roku 1993 je společnost řádným členem České leasingové a finanční asociace.

Dceřiná společnost S SERVIS, s. r. o. byla založena ke dni 9. prosince 2002. Nynější předmět podnikání je následující:

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- pojišťovací makléř,
- pojišťovací agent,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

3.3 Ekonomické a obchodní výsledky

Společnost v roce 2008 uzavřela 2 488 leasingových a úvěrových smluv. V porovnání s předchozím rokem je zde 33 % pokles. Celkový objem nově uzavřených smluv je ve výši 3 243 mil. Kč bez DPH. Dosažené roční tržby jsou 2 660 mil. Kč a byly očekávaným výsledkem. V roce 2008 dosáhl provozní hospodářský výsledek rekordních 183 mil. Kč a čistý zisk ve výši 4,6 mil. Kč.

Již zmiňovaná daňová novela je nejvíce patrná zejména mezi roky 2007 a 2008. Na základě jejího působení se významným způsobem změnilo portfolio smluv, které společnost uzavírá. [32]

Tab. 1. Portfolio typů smluv [32]

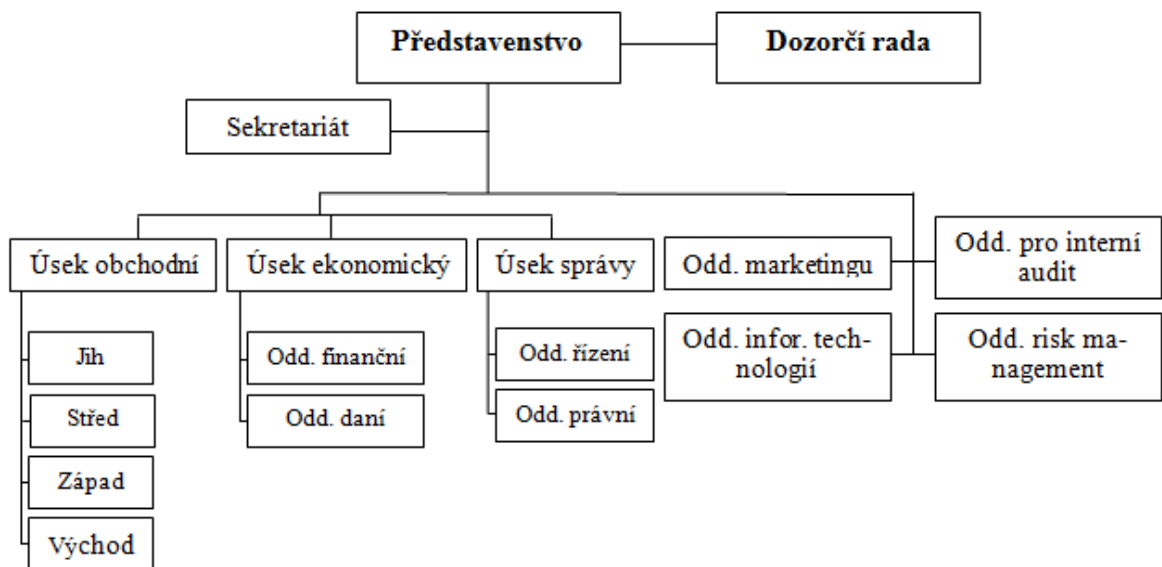
		v mil. Kč	v %
2007	Leasing věci movité	2 628	73,4
	Obchodní úvěr	869	24,3
	Ostatní	85	2,4
2008	Leasing věci movité	1 539	47,5
	Obchodní úvěr	1 629	50,2
	Ostatní	75	2,3

Jak je z tabulky jasně patrné, tak mezi jednotlivými roky došlo k velice významnému poklesu leasingových smluv a to o více než 25 procent. Na druhé straně došlo k velkému nárůstu uzavřených obchodních úvěrů, které navýšily svůj podíl takřka o chybějících 25 %.

Výše zmíněná hospodářská krize se projevila samozřejmě i v této společnosti. Poprvé za několik posledních let poklesl objem všech nově financovaných movitých a nemovitých předmětů pod objem z předchozího roku. V roce 2006 byl 3 089, následně 3 582 a v roce 2008 3 243 (všechny částky jsou uvedeny v mil. Kč). Můžeme zde tedy vidět jistý propad, ale ne nijak moc významný. Při pohledu na historická čísla by mohl být pokles z části ovlivněn i poměrně velkým růstem mezi roky 2006 a 2007, který byl opravdu skokový.[32]

3.4 Organizační struktura

Na obrázku číslo 6 je zobrazena organizační struktura společnosti. Mimo představenstva, dozorčí rady a sekretariátu se skládá z tří úseků (obchodní, ekonomický, správy) a čtyř oddělení. Jednotlivé úseky mají několik pododdělení, které jsou naznačeny ve struktuře. Největší počet zaměstnanců, přibližně kolem 30, působí v obchodním úseku a to jak v sídle společnosti, tak především na jednotlivých pobočkách. Oddělení marketingu, informačních technologií, pro interní audit a risk management mají počet zaměstnanců velice nízký, v řádu jednotek.



Obr. 6. Organizační struktura S MORAVA Leasing, a. s. [32]

3.5 PEST analýza

PEST analýza je metoda hodnocení vnějšího politického a legislativního, ekonomického, sociálně kulturního a technologického prostředí společnosti. Vnější prostředí, ve kterém společnost působí, nemůže společnost svoji vlastní činností ovlivnit, avšak toto okolí ovlivňuje ji samotnou.

3.5.1 Politicko-legislativní prostředí

- Politická stabilita – v posledních několika letech je politická situace v České republice velice nestabilní. V roce 2009 došlo k pádu vlády při českém předsednictví v Evropské unii, zavedení nové, dočasné vlády tzv. úřednické, které se mandát protáhl o několik měsíců, než bylo původně plánováno a stanoveno. Více stability, která už je pro ČR velice důležitá, by se mohlo objevit po volbách v roce 2010.
- Vládní stabilita – současná vláda, která řídí Českou republiku, má v čele premiéra Fischera, který přišel z nepolitického prostředí. V krátkodobém měřítku je vládní situace stabilní a dokonce, jak vyplývá z průzkumů, se současný premiér těší velké oblibě a podpoře mezi veřejností. V květnu roku 2010 proběhnou volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR a ty rozhodnou o dalším vývoji vládní stability. Nestabilní vláda přispívá velice negativně k podnikatelskému prostředí v našem státě a mnoho podnikatelů by bylo velice opatrných se svými plánovanými investicemi, následkem může být další pokles zájmu o leasing.

- Daňová politika – daňová novela provedená v roce 2008 zásadním způsobem změnila poptávku na trhu po leasingovém financování. K 1. 1. 2010 byly přijaty změny snížené a základní sazby DPH. Snížená sazba daně byla zvýšena z 9 % na současných 10 % a základní sazba daně byla zvýšena, také o jedno procento, a to z 19 % na stávajících 20 %. Došlo také ke snížení daně z příjmu právnických osob a to z 20 % na současných 19 %.
- Přímé zahraniční investice – S MORAVA Leasing je vlastněna rakouskou Weinviertler Sparkasse tak jako mnoho finančních společností působících na našem území. V posledních letech patřila ČR mezi deset států světa, které byly pro investory nejatraktivnějšími. Ovšem v roce 2009 kvůli krizi zahraniční investice stagnovaly a byl zaznamenán propad na čtrnácté místo. V počtu vytvořených pracovních míst byl zaznamenán pokles celých 63 %. Dobrým znamením je předpoklad, že v následujících třech letech bude střední a východní Evropa nejvíce atraktivním regionem pro přímé zahraniční investice.
- Ochrana životního prostředí – toto téma má čím dál větší prioritu. Jsou vydávány různé normy a zákony, které se snaží být ohleduplnější a zodpovědnější k okolí. Kladen je důraz na ekologičtější způsob chování ve všech směrech. Čím ekologičtější společnost vystupuje, tím lépe působí na své okolí a zároveň šetří náklady. I S MORAVA Leasing činí v tomto bodě jistá opatření.

3.5.2 Ekonomické prostředí

- HDP – hrubý domácí produkt České republiky v letech mezi 2004 až 2007 neklesl pod 4 %. Rok 2008 skončil v kladné hodnotě a to 2,3 %. Celý rok 2009 se odehrál v záporných hodnotách a poslední čtvrtletí skončilo -3,1 %. [22]

Tab. 2. Hrubý domácí produkt [vlastní zpracování]

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Hrubý domácí produkt (v %)	6,4	7,0	6,1	2,3	-4,1

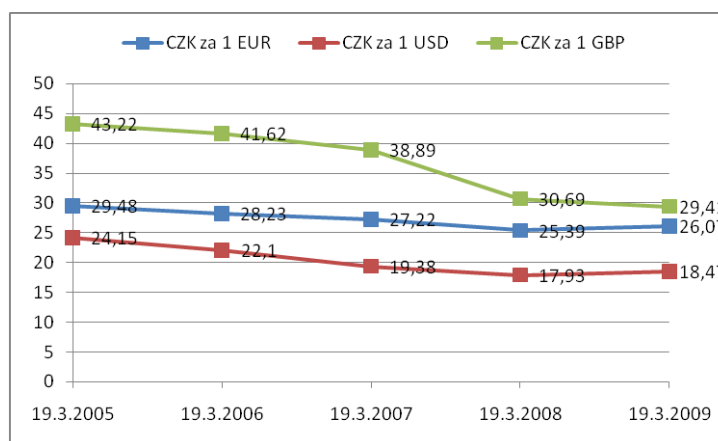
- Nezaměstnanost – společnost působí na celém území ČR. V průběhu roku 2009 došlo k velkému růstu nezaměstnanosti. V říjnu 2008 se míra nezaměstnanosti v ČR pohybovala na hodnotě 5,3 %. Postupem času začala ovšem růst a v prosinci roku

2009 skončila na hrozivých 9,2 %. Začátek roku 2010 nebyl o nic lepší, v lednu nezaměstnanost poskočila o další kus výše a to na hodnotu 9,9 %. Celkově je tedy k 31. 1. 2010 583 135 nezaměstnaných. S růstem nezaměstnanosti je také výrazný rozmach opatrnosti spotřebitelů, který se projevuje nižším nakupováním produktů. Společnost má možnost získat kvalitní a zkušené zaměstnance, na druhé straně je ohrožena poklesem poptávky po službách, které nabízí. [23]

Tab. 3. Nezaměstnanost [vlastní zpracování]

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Míra nezaměstnanosti (v %)	8,9	7,7	6,0	6,0	9,2

- Kurz měny – S MORAVA Leasing je vlastněna ze zahraničí a mnoho smluv s klienty má uzavřeno v eurech. Z tohoto důvodu jsou pro ni významné výkyvy v kurzech měn nevhodné. Kurz české koruny k americkému dolaru je 18,47 CZK za 1 USD. Za jedno euro dostaneme 26,07 a kurz k libře je 29,41 CZK za 1 GBP. Jak je patrné i z grafu, tak z dlouhodobého pohledu kurz české koruny k ostatním měnám neustále posiluje a to zejména k britské libře. [24]



Graf 1. Vývoj kurzu Kč [vlastní zpracování]

3.5.3 Sociálně kulturní prostředí

- Průměrná mzda – ve čtvrtém čtvrtletí 2009 vzrostla průměrná hrubá měsíční nominální mzda o 5,2 % proti stejnému období předchozího roku. Reálná mzda vzrostla o 4,8 %. Tento růst byl zapříčiněn zejména strukturálními vlivy, zejména propouštěním zaměstnanců s nižšími mzdami a poklesem nemocnosti. Objem mezd poklesl

o 2,0 %, počet zaměstnanců se snížil o 6,8 %. Případný další růst mezd by znamenalo navýšení nákladů společnosti. [25]

- Úroveň vzdělání – vzdělání obyvatel České republiky neustále roste. Roste i zájem o vysokoškolské studium. Na trhu přibývá čím dál více kvalitních odborníků z různých sfér. Tito potencionální zaměstnanci žádají vyšší hrubé mzdy a větší množství různých benefitů, tím se pro společnosti jako je S MORAVA Leasing stávají mnohem dražšími. Na druhé straně klesá zájem o učební obory a tato skupina pracovníků se stává nedostatkovou. České školství má poměrně vysokou úroveň.
- Životní styl – styl, kterým obyvatelé žijí, se neustále mění. Mění se i dle místa bydliště, vzdělání, věku, výše mzdy a zaměstnání. V okolí velkých měst je život více „západní“ s vysokým stupněm priority zaměřeným na kariéru. Pracovníci jsou ochotni pro společnost obětovat mnohem více času a tím přispívají k prosperitě S MORAVA Leasing. S vyšším stupněm dosaženého vzdělání lidé více hledí na své zdraví a životní styl a snaží se minimalizovat negativní faktory.

3.5.4 Technologická úroveň

- Nové technologie – věda každoročně postupuje stále dopředu a je nutné využívat nově vznikající technologie a dostupné možnosti k tomu, aby poskytované služby dosahovaly co nejvyššího stupně kvality, byli udrženi stávající zákazníci a získáváni noví. Většina lidí si již nedokáže představit život bez počítačů a zejména internetu, který především v posledních letech zaznamenává obrovský rozvoj. S MORAVA Leasing musí s tímto rozmachem držet krok a využívat různých nových technologií ke svému podnikání.

3.5.5 Zhodnocení PEST analýzy

Tab. 4. Zhodnocení PEST analýzy [vlastní zpracování]

Kladné stránky	Záporné stránky
Politicko-legislativní prostředí	
- Došlo ke snížení daně z příjmu právnických osob.	- Nestabilní politická situace v České republice.
	- Nepolitická vláda, která neprovádí žádná důležitá rozhodnutí.
	- Růst daně z přidané hodnoty.

Ekonomické prostředí	
- Zlepšení ekonomické situace v tomto roce.	- Záporný hrubý domácí produkt.
	- Vysoký růst nezaměstnanosti.
Sociálně kulturní prostředí	
- Růst vzdělání obyvatel ČR.	- Růst průměrné mzdy a požadavků na benefity může vyvolat navýšení nákladů ve firmě.
- Změna životního stylu, vyšší zaměření na kariéru.	
Technologické prostředí	
- Vývoj stále nových technologií, které ulehčují správu, kontakt atd. se zákazníkem.	

3.6 Porterův model

Metoda vychází ze systematického popisu vlivů působících na podniky vstupující a realizující produkty na trhu. Organizace jednak působí na své okolí a na druhé straně je ovlivňována činností kolem sebe. Porterův model je zaměřen na následujících pět oblastí: rivalita mezi stávajícími konkurenty, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, ohrožení ze strany nových konkurentů a ohrožení se strany nových substitutů.

3.6.1 Konkurenti v odvětví

Na trhu leasingových společností působí mnoho konkurentů. Počet organizací, které se zabývají leasingovými operacemi, spotřebitelskými úvěry, splátkovými prodeji a jinými nebankovními produkty a jsou členy České leasingové a finanční asociace je 64. S MORAVA Leasing se dlouhodobě nalézá mezi TOP 15 společnostmi v tomto oboru. K 31. 12. 2009 se nacházela na 13. místě a jejími nejbližšími konkurenty jsou společnosti jako:

- Raiffeisen-Leasing, s.r.o.
- IMPULS-Leasing-AUSTRIA, s.r.o.
- LeasePlan ČR, s.r.o.
- s Autoleasing, a.s.

Trhu vládne trio společností v čele s UniCredit Leasing CZ, a.s., ČSOB Leasing, a.s. a SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o. Z předběžných výsledků vyplývá, že u všech společností v roce 2009 došlo k propadu objemu nově financovaných movitých a nemovitých předmětů a to dokonce i na poloviční hodnoty. [32]

- **Raiffeisen-Leasing, s.r.o.**

Společnost je součástí rakouské finanční skupiny Raiffeisen a působí na českém trhu od roku 1994. Sídlo organizace je umístěno v Praze 4 a po celé ČR má pouhých pět poboček. Produktem je finanční leasing s opcí odkupu, finanční leasing s povinností odkupu, účelově vázané spotřebitelské úvěry, úvěry pro podnikatele a splátkový prodej. Pro své dodavatele pak poskytuje úvěry a financování skladů. Samozřejmostí je nabídka souvisejících služeb, tedy komplexní nabídka pojištění, případně poradenství v oblasti řešení finančních potřeb klienta. [26]

Tab. 5. Raiffeisen-Leasing [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
Člen silné a známé finanční skupiny.	Velice nízký počet poboček.
Dlouhá doba působení na trhu.	
Šíře poskytovaného sortimentu produktů.	

- **IMPULS-Leasing-AUSTRIA, s.r.o.**

Je součástí silné bankovní skupiny Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG a jako univerzální bankovní leasingová společnost nabízí firemním klientům, obcím a rozpočtovým organizacím v ČR financování formou leasingu, úvěru a splátkového prodeje. Společnost má opět velice nízký počet poboček a sídlo společnosti je v Praze. Na území ČR organizace působí od roku 1996. Prostřednictvím Impuls Leasing Slovakia s. r. o. organizace působí také na území Slovenské republiky. [27]

Tab. 6. *IMPULS-Leasing-AUSTRIA [vlastní zpracování]*

Silné stránky	Slabé stránky
Člen silné bankovní skupiny.	Pět poboček v celé ČR.
Šíře poskytovaného sortimentu produktů.	Neaktualizované internetové stránky.

- **LeasePlan ČR, s.r.o.**

Organizace je dceřinou společností holandské LeasePlan Corporation N. V. a v ČR působí od roku 1995. Firma nabízí přístup k leasingu a správě vozového parku. Celá skupina zabezpečuje provoz více než 1,3 milionu vozidel ve 30 zemích a náleží ji tak ve světovém měřítku první místo v oboru. V ČR zajišťuje správu pro více než 21 000 vozidel a tím neoficiálně představuje téměř 40 % podíl na trhu operativního leasingu. [28]

Tab. 7. *LeasePlan ČR [vlastní zpracování]*

Silné stránky	Slabé stránky
Úspěšní ve svém oboru.	Pouze sídlo společnosti, vůbec žádné pobočky.
	Velice úzká specializace, úzký sortiment produktů.

- **s Autoleasing, a.s.**

Další z mnoho leasingových společností, která je členem a součástí silné nadnárodní finanční skupiny, tentokrát Erste Bank Group. Společnost s Autoleasing je dceřinou organizací České spořitelny, a. s., která je jejím jediným vlastníkem a zároveň je mateřskou společností s Autoúvěr, a.s, která nabízí financování prostřednictvím spotřebitelského úvěru. S Autoleasing nabízí prostřednictvím finančního leasingu pořídit nová osobní a užitková vozidla a pomocí *operativního leasingu / full service leasing* osobní a užitkové automobily do 3,5 tuny. Full service leasing je obdobný produkt, který nabízí i společnost LeasePlan ČR. Společnost má sídlo v Praze a na trhu působí od roku 2003. [29]

Tab. 8. s Autoleasing [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
Velké množství poboček díky České spořitelně.	Sortiment zaměřený na poskytování leasingu na automobily.
Člen silné a známé finanční skupiny.	

Společnost S MORAVA Leasing má oproti svým nejbližším konkurentům značnou výhodu ve velikosti a rozmístění svých poboček na celém území České republiky. Mnoho jejich oponentů má velice malou síť svých zastoupení a pro klienty jsou tedy hůře dostupní. Dokonce jeden z nich má jen sídlo. Jediná s Autoleasing má tento počet vyšší a to díky své mateřské České spořitelně.

Všechny společnosti jsou členy nějaké významné nadnárodní finanční skupiny. Což je pro klienty zárukou důvěryhodnosti a trvanlivosti společností. Silnou stránkou S MORAVA Leasing je též šíře produktů, které oproti svým blízkým konkurentům nabízí. Jen Raiffeisen-Leasing a IMPULS-Leasing-AUSTRIA mají stejný sortiment, ale množstvím poboček za S MORAVA Leasing značně zaostávají. Zbývající dvě společnosti mají mnohem méně produktů.

Společnost má také na českém trhu nejdelší tradici. Byla ze všech oponentů nejdříve založena a také byla první leasingová firma se sídlem na území Moravy. Jako jediná má sídlo mimo Prahu. Slabou stránku oproti konkurenci má v neexistenci zastoupení v Praze, kde ale na druhé straně je velký přetlak podobných služeb.

3.6.2 Potencionální vstup nové konkurence

Vstup potencionální nové konkurence, na trh, představuje hrozbu zejména pro ty, kteří již na daném trhu působí a mají zde vydobyté určité jméno a postavení. V případě leasingové společnosti se není nutné příliš obávat příchodu nových významných konkurentů a to zejména z příčiny již dostatečně zaplněného trhu. Vstup nového subjektu by byl spojen, pro nově přicházejícího, s nutností disponovat dostatečně velkou sumou finančních prostředků, které jsou nezbytné pro správné fungování organizace a poskytování kvalitních finančních služeb svým zákazníkům. Dále by bylo nutné sehnat personál kvalifikovaný na dostatečné úrovni, nejlépe již se zkušeností v oboru. Ovšem v případě vstupu nějaké známé a velké finanční společnosti již se zkušeností v oboru, dobrým zázemím a jménem by

mnoho problému ubylo a bylo pro společnost přijatelnějších. Přesto náklady na takovýto příchod by zůstaly stále vysoké.

3.6.3 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat jak cenu tak také i kvalitu produktů na daném trhu. S MORAVA Leasing má vícero zaběhnutých, stálých a pravidelných odběratelů, ale zároveň jich je vysoké procento jednorázových, kteří se společností spolupracují pouze výjimečně. Klientům, kteří užívají služeb organizace stabilně, jsou nabízeny produkty se slevou či nějakou premií a to z důvodu snahy o jejich udržení a zajištění stálého odbytu. Společnost se snaží nabízet odběratelům produkty na co nejvyšší úrovni s individuálním přístupem ke každému z nich. Vyjednávací síla odběratelů je tedy spíše nižší, ovšem v případě ztráty většího počtu jednorázových zákazníků či několika stálých by vyjednávací síla odběratelů významně rostla. Organizace musí dbát také na inovace v oboru a nové trendy, aby byla její nabídka pro odběratele pestrá a přitažlivá.

3.6.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Podobně jako mohou cenu a kvalitu měnit a ovlivňovat odběratelé, mají podobnou schopnost tyto faktory významným způsobem ovlivňovat i dodavatelé. Organizace má mnoho různých dodavatelů a to jak předmětů leasingu (automobilů, zemědělské techniky atd.), tak i pro materiál a různé kancelářské potřeby. Síť svých dodavatelů se snaží neustále rozšiřovat a získávat nové kontakty. U dodavatelů předmětů leasingu společnost pravidelně pořádá prezentace z důvodu důkladného seznámení se všemi novinkami a změnami, které se v poslední době udály. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy malá.

3.6.5 Substituční produkty

Substituční produkty jsou takové, které mohou do určité míry či zcela nahradit produkt dané organizace. Substitutem by se mohla stát, u leasingových společností, nabídka konkurenční společnosti s lepšími podmínkami či nabídky jiných finančních institucí, které se zabývají financováním potřeb klientů. Z tohoto důvodu na trhu existuje velké množství substitutů, které ovlivňují nákupní chování a rozhodování zákazníků.

3.6.6 Zhodnocení Porterova modelu

Tab. 9. Zhodnocení Porterova modelu [vlastní zpracování]

Aspekty	Vysoká síla působení	Nízká síla působení
Konkurenti v odvětví	X	
Potencionální vstup nové konkurence		X
Vyjednávací síla odběratelů		X
Vyjednávací síla dodavatelů		X
Substituční produkty	X	

4 ZHODNOCENÍ SOUČÁSTÍ IMAGE

Obsahem následujících kapitol bude průzkum image, který byl proveden z vnějšího i vnitřního pohledu a rozbor jednotlivých složek ovlivňujících image společnosti S MORAVA Leasing, a. s. Při hodnocení současného stavu byly použity metody dotazníkového šetření, pozorování, dotazování a rozhovory.

4.1 Průzkum vnější firemní image

Pro každou organizaci je velice důležité, aby její vnější image byla co možná nejlepší. Je nutné, aby byla společnost spatřována v dobrém světle a spojována s dobrým veřejným míněním. Kvalitní image je základem úspěchu většiny organizací působících na trhu. Společnosti s takovýmto veřejným povědomím snáze získávají klienty a lépe je udržují.

4.1.1 Cíl průzkumu

Hlavním cílem průzkumu bylo zjištění aktuálního stavu image společnosti u jejich klientů, kteří se společností S MORAVA Leasing spolupracují na financování svých podnikatelských potřeb. Jaké mají o této společnosti mínění, co si myslí o jejím současném jméně, jak jsou spokojeni s komunikací se zaměstnanci nebo komunikací a přístupem organizace celkově. Zabývá se názorem klientu na corporate design, který organizace využívá nejen při komunikaci s nimi. Informace získané na základě výzkumu byly využity pro potřeby projektu zlepšení image společnosti S MORAVA Leasing.

Hypotézy:

1. Společnost S MORAVA Leasing má alespoň mezi 70 % svých klientů dobré jméno a image.
2. Většina zákazníků se shoduje, že jim jsou nabízeny kvalitní a komplexní služby s individuálním přístupem.
3. Vnější komunikace společnosti je hodnocena na stejné nebo lepší úrovni s ostatními prvky.

4.1.2 Získávání dat a metodika

Data byla získávána prostřednictvím dotazníkového šetření s cílem získat pravdivé informace na formulované otázky a tím zjistit současný stav. Zkoumaným vzorkem byli klienti

společnosti. Dotazník byl jednotlivým zákazníkům poslán prostřednictvím elektronické pošty. Průzkum probíhal v měsíci únoru. Dotazník můžete vidět v příloze P I.

Dotazník, který byl distribuován klientům společnosti, obsahuje celkem deset otázek. Z hlediska možných variant obsahuje dvě otázky otevřené, jednu otázku polootevřenou a sedm otázek uzavřených. První a druhá otázka je úvodního charakteru, následujících sedm otázek je věcných a poslední otázka je identifikačního charakteru, které zjišťují základní informace o respondentovi. Tři otázky jsou dichotomické, tedy s variantou odpovědi ano či ne. Zbývající počet otázek je polyfonických, tedy s větším počtem variant odpovědí.

4.1.3 Dotazovaný vzorek

Dotazník byl rozeslán mezi 160 zákazníkům, kteří spolupracují se společností S MORAVA Leasing. Zpět se navrátilo 47 vyplněných dotazníků od respondentů, kteří odpověděli. Obory, ve kterých dotazované organizace působí, jsou velice členité. Patří mezi ně různé průmyslové společnosti, podnikatelé z automobilového oboru a zemědělství apod.

4.1.4 Výsledky průzkumu

Z průzkumu vyplynulo, že zákazníci S MORAVA Leasing se v 29 případech rozhodují o spolupráci s touto organizací z důvodu dřívější dobré zkušenosti s touto společností. Z toho vyplývá, že mnoho zákazníků je se spoluprací spokojeno a vrací se k ní i nadále. Individuální a kvalitní přístup k potřebám si pochvaluje 28 zákazníkům.

Na základě dotazníkového šetření je také patrné, že organizace má mezi svými zákazníky dobré jméno a považují ji za solidní a důvěryhodnou. Tak jako každá společnost se i S MORAVA Leasing snaží o co nejlepší jméno mezi veřejností a klienty, což se ji dle výsledku daří velice dobře a je v tomto směru úspěšná. Za silnou stránku společnosti je považována rychlost, kvalita, flexibilita a osobní přístup ke klientům.

Jako nejvíce problémové témata vyplynuly následující body:

- Kvalita internetových stránek společnosti – tento bod hodnocení byl zákazníky nejvíce kritizován. Jsou nespokojeni jak se vzhledem internetové prezentace, tak také jejím obsahem, který se na webu nachází.
- Vnější komunikace společnosti (reklama, veletrhy atd.) – i tato složka byla hodnocena poměrně špatně vůči zbytku. Zákazníci by si tuto část představovali o něco lepší než je v současné době.

Jak již z výše napsaného vyplynulo, první dvě hypotézy byly potvrzeny. Společnost má tedy mezi svými klienty dobré jméno a image a nabízí jim kvalitní a komplexní služby s individuálním přístupem. Třetí hypotéza potvrzena nebyla a je zde prostor pro zlepšení.

Sumarizace průzkumu a komentáře k jednotlivým otázkám jsou uvedeny v příloze P IV.

4.2 Průzkum vnitřní firemní image

Image společnosti je tvořena dvěma složkami a to vnější a vnitřní částí. Vnější část je ta, která působí navenek na veřejnost. To jak společnost vystupuje a komunikuje. Druhou složkou je interní image, která je utvářena uvnitř společnosti působením na zaměstnance. Obě se navzájem prolínají a ovlivňují, z tohoto důvodu musejí být obě části v dobrém stavu a určité rovnováze.

4.2.1 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu bylo zjištění současného stavu vnitřní image a to mezi samotnými zaměstnanci společnosti. Průzkum zjišťuje pohled na firemní design, který je využíván, ale i spokojenost pracovníků společnosti s prostředím, ve kterém pracují. Zjišťuje, co si dotazovaní myslí o jménu společnosti na veřejnosti a jakou má dle jejich názoru image. Zkoumal známost firemní filozofie mezi zaměstnanci, oddanost pracovníků úspěchu organizace a stav firemní kultury a komunikace.

Hypotézy:

1. Alespoň 70 % zaměstnanců je důkladně seznámeno s filozofií firmy.
2. Většina pracovníků shledává image firmy S MORAVA Leasing jako dobrou.
3. Vztahy mezi zaměstnanci ve společnosti považuje nejméně 80 % z nich za dobré.

4.2.2 Získávání dat a metodiky

Data byla získávána opět prostřednictvím dotazníkového šetření s cílem zjistit současný stav. Tentokrát byli zkoumaným vzorkem zaměstnanci společnosti, kteří pracují v sídle organizace ve Znojmě. Mezi pracovníky byly dotazníky rozdány osobně. Dotazník můžete vidět v příloze P II.

Dotazník se skládá ze 17 otázek. Z hlediska možných variant obsahuje čtyři otázky otevřené, dvě otázky polootevřené a jedenáct otázek uzavřených. První otázka je úvodního charakteru, třináct otázek je věcných a tři poslední otázky jsou identifikačního charakteru,

kteří zjišťují základní informace o respondentovi. Tři otázky jsou dichotomická, čtyři otázky jsou trichotomické s třemi možnostmi odpovědi, zbývající otázky jsou polyfonické, tedy s větším počtem variant odpovědí.

4.2.3 Dotazovaný vzorek

Dotazník byl distribuován mezi 38 zaměstnanců, kteří trvale působí v sídle společnosti ve Znojmě. Z toho se průzkumu zúčastnilo 36 respondentů, kteří odpověděli na rozdaný dotazník. Jednotliví zaměstnanci byli osloveni na svých pracovištích, a jak vyplývá z dříve poznamenaného, velká většina jich byla ochotna tento dotazník vyplnit.

4.2.4 Výsledky a shrnutí výzkumu

Povědomost o firemní filozofii, jak ukázal dotazník, není ve společnosti rozhodně na nejvyšší úrovni. Ba naopak, dalo by se říci, že zaměstnanci společnosti nejsou s touto částí nějak výrazně seznámeni a mají zde velké mezery. Z třicetišesti případů jich pouhých deset bylo schopno filozofii správně specifikovat. Stejný počet na položenou otázku odpověděl špatně. Šestnáct z dotazovaných, dokonce na tuto otázku neposkytl vůbec žádnou odpověď.

Dle mínění samotných zaměstnanců, je S MORAVA Leasing známá ve svém oboru, má zde dobré jméno i image. Tento výsledek potvrzují i zákazníci, kteří poskytli podobnou odpověď. Společnost je tedy nejen ve svém okolí vnímána pozitivně. Mnoho ze zaměstnanců je organizaci oddáno a úspěch je pro ně jednou z priorit jejich pracovní činnosti. Takovýto výsledek je rozhodně dobrý a společnost si může být jistá nasazením pracovníků.

Ani v komunikaci mezi pracovníky na pracovišti nebo mezi zaměstnanci a vedením společnosti nejsou žádné potíže a organizace pracuje v daném směru efektivně a spolehlivě. Zaměstnanci mají všechny potřebné informace k výkonu své pracovní náplně, mají nezbytné informace o změnách a dostatek informací o vývoji organizace od vedení. Ke kvalitní komunikaci a ke spolupráci mezi zaměstnanci rozhodně přispívá i atmosféra, která panuje na pracovišti. Pracovníci si v položené otázce na žádné nedostatky nestěžovali a opět bylo hodnocení pozitivní.

Součástí firemní kultury, která je přítomna v organizaci, jsou i hrdinové. Tedy příklady úspěchu a odhodlání společnosti. Někdo kdo je obdivován a mezi zaměstnanci ceněn. Otázka byla otevřená, takže zaměstnanci museli volit nějakou osobu samostatně bez možnosti předem daného výběru. Tím byla zajištěna objektivita. Největším hrdinou společnosti

byl zaměstnanci zvolen Ing. Holcr a druhým v pořadí Ing. Mrňa, který je generálním ředitelem S MORAVA Leasing.

I mezi zaměstnanci byla ve firemním designu nejhůře hodnocena internetová prezentace společnosti. Sumarizace průzkumu a komentáře k jednotlivým otázkám jsou uvedeny v příloze P III.

Hned první hypotéza byla vyvrácena. Ve znalosti zaměstnanců filozofie společnosti se nacházejí jisté mezery a bylo by vhodné je doplnit. Zbývající dvě hypotézy byly potvrzeny. Organizace má dobré jméno a vztahy na pracovišti jsou na ideální úrovni.

4.3 Filozofie společnosti

Firemní filozofie je v krátkosti shrnuta v poslání společnosti. U mnoha českých společností bychom ho hledali marně. Přesně definované poslání zcela jasně definuje, kam se chce firma dostat. Organizace jej využívá již od svého založení a v S MORAVA Leasing se poslání každoročně objevuje ve výročních zprávách. Každý ze zaměstnanců společnosti by s ním měl být důkladně seznámen a měl by se dle něj chovat. Rozhodně není od věci poslání společnosti veřejně publikovat na internetových stránkách, aby k němu měla veřejnost co nejjednodušší případný přístup. S MORAVA Leasing se v něm zavazuje svému vlastníku Weinviertler Sparkasse AG zajištění přiměřeného a bezpečného zhodnocení svěřeného kapitálu.

Poslání:

„My, pracovníci společnosti S MORAVA Leasing, a. s., působící v oblasti leasingu a finančních služeb pro podnikatelské subjekty, občany i obce, jsme odhodláni trvale poskytovat profesionální pomoc při financování jejich potřeb a záměrů. Stoprocentnímu akcionáři Weinviertler Sparkasse AG tím zajišťujeme přiměřené a bezpečné zhodnocení svěřeného kapitálu. Klientům nabízíme rychlý, vstřícný a individuální přístup s využitím nejmodernější techniky a týmové práce.“ [32]

Společnost žádný Kodex zaměstnance či Kodex chování nemá. Základní hodnoty společnosti tedy nejsou sepsány v žádném samostatném dokumentu. To ale neznamená, že ve společnosti nejsou přítomny či dodržovány. Již z poslání společnosti lze nějaké hodnoty vyčíst:

- Odhodláni trvale poskytovat profesionální pomoc při financování potřeb a záměrů klientů.

- Klientům nabízíme rychlý, vstřícný a individuální přístup.
- Využíváme nejmodernější techniku a týmovou práci.

V prostorách společnosti je o každého klienta dobře postaráno a je upřednostňován osobní kontakt před telefonickým či elektronickým. Společnost si na těchto bodech náramně zakládá. Proto mě velice zajímalo, jaké budou odpovědi na otázku dvě, „Jak byste svými slovy popsal/a firemní filozofie?“, z mého dotazníku. Deset z dotazovaných zodpovědělo otázku správně, u těchto zaměstnanců je patrné, že jsou s posláním společnosti seznámeni dostatečně. Nejčastěji se v jejich odpovědích vyskytovaly věty jako: „Klientům nabízíme rychlý a individuální přístup“ a „Profesionální pomoc při financování“. Šestnáct zaměstnanců na tuto otázku neodpovědělo vůbec, tudíž předpokládám, že s posláním nejsou seznámeni dostatečně. Zbývající počet pracovníků na otázku nejčastěji odpověděl slovy: „Kvalitní služby“. Ovšem tyto odpovědi nelze pokládat za správné.

4.4 Firemní kultura

Ve společnosti panuje zásada „profesionální, rychlý, vstřícný a individuální přístup ke klientovi“, který je bezesbytku zaměstnanci společnosti poskytován. Všechny ostatní principy jsou této zásadě podřízeny a odvíjejí se od ní. Mnoho ze zaměstnanců společnosti je v každodenním, ať již telefonickém či osobním kontaktu se zákazníky a proto je důležité, aby respektovali a dodržovali určité zásady chování, vystupování či oblékání. Jak jsem již zmiňoval, žádný sepsaný etický kodex není ve společnosti přítomen, ale přesto jsou základní zásady chování, vystupování a oblékání dodržovány.

Prvního, čeho si nově přichozí všimne, je uvolněná, klidná a přátelská atmosféra. Celkově ji lze označit za velice dobrou. Zaměstnanci spolu komunikují velice upřímně a přátelsky a u mnohých z nich je vidět, že mají uvnitř společnosti mnoho přátel. Zaměstnanecké podmínky jsou také na vysoké úrovni a ze zaměstnanců je cítit spokojenost s jejich prací a působením ve společnosti.

4.4.1 Jednání se zaměstnanci

Ve společnosti panuje přátelská a kolegiální atmosféra. Vůči nově přichozím či mladým zaměstnancům společnosti není patrná žádná forma nadřazenosti či povyšování se. Zaměstnanci společnosti jsou si rovni a všichni mají jeden společný cíl. S postupujícím růstem zkušeností se pracovníkovi dostává čím dál větší samostatnosti a důvěry. Některým

zaměstnancům se příliš nelíbí, že je zde určitá míra fluktuace zaměstnanců, zejména obchodníků působících na pobočkách.

Pro firmu je velice důležitá týmová práce, která je zaznamenána i v poslání organizace. Aby tohoto cíle bylo dosaženo, byli do organizace správně přijati noví zaměstnanci, aby byl týmový duch udržován a posilován, firma koná několikrát do roka společenské aktivity, kterých se účastní pravidelně velká většina zaměstnanců. Například v roce 2007 byli zaměstnanci společnosti na hromadném výletě v ruském Petrohradu, kde každý z nich musel zaplatit poplatek ve výši USD 100,-, o rok později v německém Berlíně a Drážďanech. Pravidelně jsou konány sportovní akce, v roce 2009 uskutečněn volejbalový turnaj a dva firemní týmy se zúčastnily cyklistického závodu na 50 km *Vinařská 50*. Pro zaměstnance jsou pořádány i kulturní akce, v poslední době byla možnost jít na koncerty bratří Nedvědů, Evy Pilarové, Lenky Filipové a dalších. Každoročně je organizováno letní posezení pro zaměstnance s pečeným prasátkem či vánoční večírek, na kterém zaměstnanci dostávají dárky.

Mezi zaměstnanci je běžné spíše neformální chování a většina z nich si navzájem mezi sebou tyká, zejména je to patrné u pracovníků na stejné organizační úrovni. Autorita nadřízených není tímto typem chování jakkoliv snižována ba naopak. Mezi zaměstnanci je k nadřízeným cítit úcta. Neformální chování případně dobré vztahy na pracovišti dokládá i dotazníkové šetření, kdy na otázku „Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?“ označilo dvacet dva pracovníků vztahy za dobré, tedy že kolektiv je přátelský a zbývající počet za neformální s velkým počtem opravdových přátel. Žádný z třicetišesti dotazovaných zaměstnanců na tuto otázku neodpověděl záporně, tedy že by vztahy na pracovišti byli špatné či nepřátelské. K tomu aby zaměstnanci pracovali jako tým, je toto nezbytná podmínka.

Jedna z mých otázek byla zaměřena na komunikaci mezi spolupracovníky a vedením společnosti. Dobrá komunikace ve společnosti, jak mezi samotnými pracovníky anebo mezi pracovníky a vedením, je důležitá součást dobré firemní kultury. V případě nedostatečné komunikace je postižen zákazník a společnost si tak vytváří špatné jméno. Vedení komunikuje se zaměstnanci pravidelně každé tři až šest měsíců na celopodnikových poradách, kde jsou mimo jiné prezentovány současné výsledky a výkony společnosti. V případě důležitých a nenadálých informací společnost nečeká na pravidelnou poradou a zaměstnance svolá okamžitě, jak je to jen možné. To jak a jakým způsobem vedení komunikuje se svými zaměstnanci je dle výsledků dotazníku správně a zaměstnancům tento způsob vyhovuje.

Žádný z nich neoznačil komunikaci se spolupracovníky a vedením za spíše špatné či přímo špatné.

4.4.2 Jednání zaměstnanců se zákazníky

Společnost S MORAVA Leasing nabízí finanční služby a z tohoto důvodu je v každodenním a neustálém kontaktu se svými zákazníky. Je proto velice nutné, aby společnost na venek vystupovala jednotně a klient byl pro ni na prvním místě. Přestože pokyny jak má zaměstnanec s klientem jednat, jak má být oblečený atd. nejsou nikde sepsány, existují ve společnosti nepsaná pravidla, která jsou všemi dodržována. Ti pracovníci, kteří se zákazníky jednají pravidelně, jsou oblečeni v obleku či kostýmku. Ostatní, jenž do každodenního styku s klientem nepřichází, jsou oblečeni méně formálně. To jak společnost na venek vystupuje, jak komunikuje se zákazníky či okolím je jedna ze součástí, která ovlivňuje image podniku.

Klient přicházející do sídla společnosti po několika metrech dojde k recepci. Zde je na základě jeho požadavku přivolán zaměstnanec, který s ním jeho připomínky či prosby vyřeší a je mu nabídnuto občerstvení. V případě telefonického dotazu je přepojován na kompetentního zaměstnance. Při osobním či telefonickém kontaktu je velice nutné, aby žádný ze zaměstnanců nedal znát osobní problémy či špatnou náladu. V té chvíli musí být pro každého zaměstnance na prvním místě klient, dávat najevo zájem a snažit se řešit jeho problém. Při pozorování pracovníků ve firmě je tato zásada dodržována a zaměstnanci se snaží zákazníkům maximálně vyhovět. V případě nepřítomnosti zaměstnance na pracovišti je telefon zvednut jeho spolupracovníkem a problém je vyřešen buďto přímo s ním, případně je přepojen na jeho zástupce anebo je klientovi sděleno, kdy bude daný pracovník opět k zastížení.

Mezi zaměstnanci je využíváno různých slangových výrazů, které usnadňují a urychlují vzájemnou komunikaci. Tyto výrazy zná a rozumí jim každý ze zaměstnanců společnosti. Ovšem při jednání s klientem je velice důležité, aby se komunikující pracovníci těmto obrátům vyhýbali a používaly výrazy takové, kterým bude rozumět i on. Je nepřipustné, aby zákazník nevěděl, o čem se zaměstnanci s ním či před ním baví.

4.4.3 Tradice, zvyky, rituály

Za posledních několik let došla v tomto směru ve společnosti k několika podstatným změnám. Dříve bývalo jakousi tradicí či spíše zvykem, že se zaměstnanci společnosti, kteří

měli stejnou či podobnou náplň práce, setkávali po skupinkách v kuchyňce, kde u kávy či čaje řešili především pracovní záležitosti. Tento zvyk je již minulostí a zaměstnanci se o daných problémech radí buďto telefonicky či v kancelářích.

Tradicí ovšem nadále zůstává oslava narozenin jednotlivých zaměstnanců daného oddělení společnosti, která probíhá poobědovým posezením u kávy. Některé další tradice či zvyky jsem již popsal v kapitole 4. 4. 1 *Jednání se zaměstnanci* například: sportovní turnaje, cyklistické závody, letní posezení, vánoční večírek, pravidelné zájezdy společnosti do zahraničí či kulturní akce.

O destinaci zahraničního zájezdu, který je určen pro všechny zaměstnance společnosti a zároveň slouží jako místo pro seznámení se zaměstnanci na pobočkách, je rozhodováno demokratickým způsobem. Společnost nabídne několik míst kam je možno vyrazit a pracovníci svým hlasováním určí cílovou destinaci. Jak jsem již zmiňoval, každý pracovník zaplatil poměrně nízký poplatek a to bylo vše, kromě útraty na místě samém, co zaměstnanec musel hradit. V případě zájezdu společnosti do Německa se nehradil ani poplatek. Pravidelně také probíhá porada jednotlivých oddělení, která je vždy alespoň jednou za měsíc a doba jejího trvání se pohybuje mezi 45 až 60 minutami.

4.4.4 Hrdinové společnosti

Další z mých otázek v dotazníku směřovala do problematiky hrdinů společnosti. Tedy významných osob, které jsou pro společnost z nějakého důvodu význačnými, nepostradatelnými či slouží jako vzor chování nebo vystupování.

Otázka byla následující: „Vážíte si nějakého kolegy, který má úspěch a pro společnost udělal mnoho dobrého?“ Několik zaměstnanců za význačné kolegy považují i více osob naráz. Nejčastěji se v odpovědích vyskytovala jména pana:

- Ing. Holcra 12x,
- generálního ředitele Ing. Mrňi 8x,
- Ing. Balíka 4x,
- Ing. Besednjaka 3x,
- Ing. Cejpka, Ing. Vocílky, Ing. Hevery 1x.

Zbývající počet zaměstnanců (osmnáct) označil odpověď ne, tedy že žádnou takovou osobu ve společnosti nezná.

4.5 Firemní design

4.5.1 Název společnosti

Jméno společnosti S MORAVA Leasing, a. s. se skládá ze znaku „S“, který je odkazem na majitele společnosti rakouskou firmu Weinviertler Sparkasse AG a na její dlouholetou historii v oboru finančních služeb. Slovo „MORAVA“ se objevuje v názvu z důvodu odkazu umístění sídla společnosti a také z jejího původního působení. Když byla společnost roku 1991 založena, působila jen na území jižní Moravy. Až v průběhu let došlo k expanzi organizace na zbytek Moravy a do Čech. Slovo „Leasing“ je zde odkazem na předmět podnikání společnosti, tedy na poskytování finančních služeb pro veřejnost. Obchodní název by měl vypovídat o činnosti firmy. To je zde dle mého zcela naplněno a to především přidáním slova Leasing do názvu společnosti. Ovšem Leasing nebyl součástí odjakživa, byl přidán při transformaci společnosti na akciovou v roce 2002, což byl rozhodně krok správným směrem.

Název společnosti by měl být jedinečný a lehký zapamatovatelný. Zapamatovatelný určitě dle mého názoru je. Tuto skutečnost si jistě uvědomovalo i vedení společnosti. Bohužel úmysl nevyšel na sto procent a při rozhovorech se zaměstnanci jsem se dozvěděl, že někteří zákazníci se dotazují, zda nemají něco společného s bankou v likvidaci Moravia Banka, a.s. Při pohledu na oba názvy to neznalému klientovi může opravdu takto připadat. Názvy jsou si opravdu velice podobny a určitě by bylo lepší, kdyby k takovému mýlení nedocházelo. Při bližším prozkoumání Obchodního rejstříku vyplývá, že Moravia Banka, a. s. byla založena 12. 5. 1992, tedy až rok po společnosti S MORAVA Leasing, a. s. Tudíž vedení společnosti nemělo v silách takovému problému zabránit.

4.5.2 Logo společnosti

Logo společnosti je přihlášeno jako ochranná známka, a je snadno čitelné a rozeznatelné i ve zmenšené podobě. Byla zvolena červeno-černá kombinace na bílém podkladě. Červená barva v logu je výrazem síly, aktivity, potěšení z činnosti a barvou dobrého kontaktu s okolím. Značí touhu po úspěchu a silných zážitcích. Bílá barva je spojována se začátkem něčeho nového. Poslední černá je barvou úrodné půdy, pokory a skromnosti. Všechny barvy se velice dobře doplňují a působí komplexním dojmem. Logo se skládá z červeného „S“, které je také v logu společnosti Weinviertler Sparkasse, které můžete vidět na obrázku 8.



Obr. 7. Logo S MORAVA Leasing, a. s. [32]



Obr. 8. Logo Weinviertler Sparkasse [32]

4.5.3 Podnikové tiskoviny

Společnost pro podnikové tiskoviny, logo, písmo a mnoho dalších používá a má vypracovaný design manuál. Vše je jasně rozvrženo a rozplánováno. Celkově působí podnikové tiskoviny elegantním a reprezentativním dojmem. Barevné provedení je vždy v červeno-černé na bílém podkladě, ve specifických případech je používána i šedá doplňková barva. Společnost používá tři druhy písma. Jako hlavní je: *Switzerland Normal (Helvetica)*, které je používáno ve všech oblastech firemního designu i reklamní grafiky. Doplňkovým písmem je *Switzerland Normal-Italic (Helvetica)*, které se užívá obzvláště pro zvýraznění textu a *Switzerland Bold (Helvetica)*. Tento druh je užíván obvykle v nadpisech a pro zvýraznění textu.

4.5.4 Design architektury

Sídlo společnosti je umístěno v samém historickém centru města Znojma na Horním náměstí. Firemní budova byla před několika málo lety kompletně zrekonstruována. Tím je zajištěn její důstojný vzhled, kterým zároveň reprezentuje. Z důvodu historické hodnoty objektu bylo nutné dodržet jistá omezení, která z této skutečnosti vyplývají. Jedná se o třípatrovou budovu, ve které působí pouze společnost S MORAVA Leasing.

Vnitřní vybavení společnosti je nové a moderní, ale s důrazem na historickou hodnotu památky. Označení budovy a místností v organizaci je přesně popsáno a ztvárněno v design manuálu. Zaměstnanci, kteří se pravidelně setkávají s klienty, jsou z důvodu komfortu pro zákazníky umístěni ve druhém patře, kde je umístěna zároveň i recepce.

4.5.5 Slogan

Na propagačních materiálech je samozřejmě uváděno logo společnosti spolu se sloganem, který společnost aktuálně využívá. Ten se v průběhu několika let měnil. Jedním z prvních, který kdy byl společností užíván, bylo slovní spojení: „Ano, hned teď!“, před kterým se vždy nacházela otázka: „Leasing?“ V roce 2004 byl používán slogan: „...pomůžeme Vám“. Po dvou letech společnost slogan obměnila a změnila jej na: „...pro Vaše podnikání“. I tento vydržel podobně dlouho. V současnosti je firmou uplatňován slogan: „více služeb, více možností“. Přesné provedení a implementace je opět podrobně popsána v design manuálu.

4.6 Firemní komunikace

4.6.1 Vnitropodniková komunikace

Zaměstnanci k vnitropodnikové komunikaci využívají elektronický komunikační systém Lotus Notes. Předávání dalších informací probíhá běžnou cestou. Tedy pomocí porad. Vrcholové vedení má poradou pravidelně alespoň jedenkrát týdně, porady na úrovni oddělení probíhají zhruba v jednoměsíčních odstupech a zaměstnanci se zde dovídají výsledky porad vedení od svých nadřízených. Celopodniková jednání, kterých se účastní všichni zaměstnanci pracující v centrále společnosti, probíhají každé tři až šest měsíců a zaměstnancům jsou pravidelně prezentovány dosažené úspěchy a cíle, které mají teprve před sebou.

Pro komunikaci mezi zaměstnanci jsou též využívány telefony, u méně naléhavých či více rozsáhlých zpráv probíhají pomocí elektronické pošty (Lotus Notes). V organizaci není užíván jakýkoliv firemní časopis, ani by se společnosti velikosti S MORAVA Leasing nevyplatil, či intranet.

4.6.2 Vnější komunikace

Reklama

Pro prezentaci svojí značky a produktů společnost užívá nejrůznějších kanálů. Jedním z nich je užívání tzv. bigboardů, které jsou umístěny v blízkosti dálničních tahů na území České republiky. Též využívá různých reklamních tabulí či poutačů, různě rozmístěných ve městech, kde má společnost pobočky a hlavním obsahem je navigovat klienta daným směrem.

Z masmédií společnost využívá především dvě, a to tisk s rádiem, od kterého se ale postupně upouští. Inzerce v radiích, na základě poskytnuté struktury posluchačů, byla především v celorepublikovém Radiožurnálu a rádiu Impuls, využíval se i regionální Blaník. Inzerce v tisku je především zaměřena do odborného, kde s poskytováním podpor *Podpůrným a garančním rolnickým a lesnickým fondem* je hlavním cílem oslovit především zemědělce a dodavatele. Tato inzerce bude probíhat po celý rok 2010.

Podpora prodeje

K propagaci samozřejmě společnost využívá i různé reklamní či dárkové předměty, kterých má k dispozici velké množství. Využívá jak základní, které jsou vyvedeny ve firemních barvách, mezi něž patří čepice, tužky, trička, zapalovače, mikiny, bonbony, peněženky, tašky atd. Má k dispozici i nadstandardní dárkové předměty, které odkazují na místo, kde společnost sídlí, tedy na jižní Moravu. Mezi tyto předměty patří sady na otvírání a podávání vína a další. Samozřejmostí je v období Vánoc rozesílání PF a zaměstnancům a vybraným klientům rozdávány diáře na nový rok.

Reklamní tabule a poutače budou v letošním roce rozmístěny i po areálu BVV Veletrhy Brno. S MORAVA Leasing a její sesterská S Slovensko se budou společně v jednom stánku představovat na výstavě TECHAGRO, který se zde uskuteční ve dnech 21. 3. až 25. 3. 2010. Hlavním cílem není jen samotná prezentace společností, ale také navázání či upevnění vztahů s dodavateli. V minulém roce se také zúčastnila *Národní výstavy hospodářských zvířat a zemědělské techniky* v Brně.

Public relations

Na Znojemsku patří společnost mezi velice významné sponzory. Poskytuje peníze nejen na sportovní účely, ale nemalé prostředky jdou i do kultury a na dobročinnosti. V sezóně 2009/2010 patří mezi významné sponzory místního hokejového týmu HC Orli Znojmo, se kterým spolupracuje již mnoho let a doprovázela jej i v Extralize. Dále přispívá fotbalovému týmu 1. SC Znojmo, znojemskému plavání a squashovému týmu STROKE. V kultuře je společnost již od samého začátku spojována se Znojemským hudebním festivalem, různými koncerty a představeními především ve Znojmě. Přispívá také Chráněným dílnám Znojmo, Dětskému centru, Znojemské nemocnici, Jihomoravskému muzeu a poskytla dar Univerzitě Hradec Králové na archeologický výzkum. Díky sponzoringu společnosti dostávají zaměstnanci možnost se těchto kulturních, sportovních a společenských akcí účastnit a to většinou zcela zdarma.

Samozřejmostí je pravidelné vydávání a prezentování výročních zpráv. Jmenované aktivity ukazují, že ve společnosti jsou přítomny některé rysy corporate social responsibility, která v posledních letech zažívá růst. Spotřebitelé se totiž v čím dál větší míře zajímají o to, jak se podniky chovají v ekonomických, sociálních a environmentálních oblastech.

Internetová propagace

Internetové stránky společnosti byly hodnoceny jako nejslabší část podnikového designu. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že nejsou spokojeni jak se vzhledem webových stránek, tak ani s jeho obsahem. Celkově internetová prezentace působí strohým dojmem. I přesto, že vzhled stránek byl vytvořen ve shodě s firemními barvami.



Obr. 9. Internetové stránky SMORAVA Leasing
[vlastní zpracování]

Rozhodně by nebylo na škodu v prezentaci umístit poslání společnosti, které by v potenciálních zákaznících mohlo navodit dojem, že to společnost myslí upřímně a alespoň částečně se s ní ztotožnit, případně k ní získat jisté sympatie což by společnosti rozhodně neublížilo.

4.7 Firemní produkt

Hlavními produkty společnosti S MORAVA Leasing, a. s. je finanční leasing, obchodní úvěr, splátkový prodej a operativní leasing. Doplnkový produkt, například jako pojištění, je nabízen dceřinou S SERVIS, s.r.o. V posledních letech je vidět velký růst zájmu o obchodní úvěr a pokles leasingu věci movitých, který je nejvíce patrný mezi roky 2007/2008. V roce 2008 dokonce převažoval produkt obchodní úvěr v hodnotě 1 628 mil. Kč nad leasingem věci movitých (1 539 mil. Kč). Nejbližšími konkurenty se v roce 2009 staly spo-

lečnosti Raiffeisen-Leasing, s.r.o., IMPULS-Leasing-AUSTRIA, s.r.o., LeasePlan ČR, s.r.o. a s Autoleasing, a.s. [32]

4.8 Celkové zhodnocení image

Na základě provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a zákazníky, pozorování a dotazování pracovníků lze říci, že ve společnosti působí silná kultura. Zaměstnanci organizace jsou jí plně oddáni a pro převážnou většinu je hlavní prioritou její dobré jméno a úspěch na trhu mezi konkurenty. Pracovníci jsou ve společnosti jak se svojí prací tak i její náplní spokojeni, za dobré považují pracovní podmínky a příjemný kolektiv, se kterým se každodenně setkávají a spolupracují. Mezi sebou navzájem identifikovali tzv. firemní hrdiny, osoby, které jsou pro společnost něčím jako vzorem, motivujícím prvkem a dokladem toho že úspěch je dosažitelný pro každého.

S komunikací ve společnosti také panuje velká spokojenost. A to jak mezi samotnými zaměstnanci, tak také mezi zaměstnanci a vedením organizace. Ke komunikaci s veřejností organizace užívá mnoho komunikačních nástrojů. Spokojenost mezi zaměstnanci a zákazníky panuje i v oblasti firemního designu – vnitřního a vnějšího vzhledu, tiskovin, loga atd., kde se největším terčem kritiky staly snad jen internetové stránky. Určitě by bylo vhodné, aby společnost na této součásti designu zapracovala a zlepšila jej.

Bylo by ovšem vhodné, aby vedení společnosti seznámilo své zaměstnance podrobněji s filozofií organizace, která je v krátkosti stanovena v poslání společnosti a dle výsledků, které jsem získal, ne všichni zaměstnanci jsou s ním seznámeni dostatečně. Tím by došlo k dalšímu posílení jejich příslušnosti k firmě. Dobré jméno společnost má dle dotazníkového šetření i mezi svými klienty, kde je o tomto stavu přesvědčena velká většina z dotazovaných. Z dotazníku také mimo jiné vyplynulo, že převážná většina zaměstnanců a zákazníků považuje firemní image jako dobrou, tedy ve stavu kdy společnosti prospívá. Na základě výše uvedeného lze celkovou image společnosti pokládat za velice dobrou bez vážnějších nedostatků.

4.9 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která umožňuje zjištění silných a slabých stránek, tedy vnitřního prostředí společnosti, a příležitostí a hrozeb, které působí z vnějšku. Hlavním cílem analýzy je posilování a upevňování silných stránek společnosti a eliminace slabých stránek. Stej-

ně tak využívání příležitostí, které se vyskytnou a omezovat ohrožení společnosti, která na společnost působí negativně.

4.9.1 Silné stránky

- ❖ Rychlost vyřízení obchodů.
- ❖ Široký sortiment nabízených služeb.
- ❖ Individuální klientský přístup.
- ❖ Silná pozice firmy na trhu s dobrým jménem.
- ❖ Rychlost plateb vůči dodavatelům.
- ❖ Profesionální přístup a znalosti odborníků.
- ❖ Interní databáze, aplikace a programy, užívání moderního vybavení.
- ❖ Člen České leasingové a finanční asociace.
- ❖ Využívání nebankovního registru klientských informací.
- ❖ Sídlo společnosti využívá vlastní prostory – nejsou dodatečné náklady.
- ❖ Příznivé pracovní podmínky.
- ❖ Vyšší mzdy než průměrné v regionech působení společnosti.
- ❖ Vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců.
- ❖ Silná a stabilní mateřská společnost, tradice.
- ❖ Dlouhodobé působení na trhu mezi patnácti nejlepšími.
- ❖ Komunikace s klienty na nejvyšší úrovni.
- ❖ Široká síť poboček.

4.9.2 Slabé stránky

- ❖ Nedostatečná interní komunikace mezi úseky.
- ❖ Neexistence interaktivní leasingové kalkulačky na webové prezentaci.
- ❖ Nízká orientace na získávání nových stálých zákazníků.
- ❖ Horší parkovací podmínky v okolí sídla společnosti.
- ❖ Společnost známá zejména v místě sídla.

- ❖ Obsah a kvalita internetových stránek.
- ❖ Rezervy v komunikaci s vnějším prostředím.
- ❖ Neexistence pobočky v Praze.

4.9.3 Příležitosti

- ❖ Vznik nových dodavatelů.
- ❖ Růst povědomí o firmě.
- ❖ Zvětšení podílu leasingu nemovitostí.
- ❖ Růst poptávky po obchodním úvěru.
- ❖ Spádové oblasti poboček.
- ❖ Konkurence v úpadku – snaha převzít dobré klienty.
- ❖ Růst kupní síly obyvatelstva ČR.
- ❖ Zlepšení ekonomické situace spojeno s růstem poptávky.
- ❖ Na trhu práce se objeví potenciální noví kvalifikovaní pracovníci.

4.9.4 Hrozby

- ❖ Současná konkurence.
- ❖ Konkurence využije lepší komunikace se zákazníky.
- ❖ Trestná činnost klientů s předměty leasingu.
- ❖ Konkurence mezi pobočkami.
- ❖ Další růst konkurence.
- ❖ Slabá síť dodavatelů předmětu leasingu.
- ❖ Zvyšující se náklady na mzdy z důvodu růstu průměrných mezd.
- ❖ Pokles poptávky po leasingu věci movité.
- ❖ Nárůst neplatičů.
- ❖ Nestabilní politická situace – nejistota mezi společnostmi.
- ❖ Odchod klíčových pracovníků.

Mezi silné stránky společnosti S MORAVA Leasing patří individuální přístup zaměstnanců společnosti ke každému ze zákazníků. Vždy je snaha, samozřejmě v rámci jistých možností, vyhovět co nejvíce zákazníkovi, protože on a jeho spokojenost je pro společnost vždy na prvním místě. Další silnou stránkou je její poměrně silná pozice na trhu a dobré jméno. Z dlouhodobého hlediska se vždy společnost umístila v první patnáctce mezi leasingovými společnostmi na trhu v České republice. Za významnou silnou stránku organizace lze považovat i vybudovanou síť poboček, která je oproti mnohým konkurentům opravdu rozvinutá a na vysoké úrovni. Zde je jistě ještě potenciál, který není plně využíván. Důležitou silnou stránkou je určitě též využívání Nebankovního registru klientských informací, který umožňuje společnosti eliminovat nevhodné zákazníky ještě před případným uzavřením smlouvy.

Za slabou stránku lze považovat internetovou prezentaci společnosti, která neposkytuje informace ve vhodném rozsahu. Tento problém vyplývá také z provedeného dotazníkového šetření. Vhodná by byla určitě interaktivní leasingová kalkulačka na internetových stránkách. Jakási leasingová kalkulačka se na stránkách objevuje, ovšem její využití je oproti konkurenčním mnohem nižší. Na mnoha stránkách jiných leasingových společností dostanete rovnou odpověď na vámi zadané informace. U S MORAVA Leasing se informace odešlou do společnosti odkud vám později odpoví s návrhem. Bylo by také vhodné odstranit rezervy v komunikaci s vnějším okolím.

Za velkou příležitost by se dalo považovat případné zlepšení ekonomické situace, které by určitě bylo doprovázeno růstem poptávky po finančních službách leasingových organizací. Proto je důležité, aby se společnost na tuto variantu dostatečně připravila a předpokládala ji. V současné době je na trhu k dispozici velké množství pracovníků, kteří mají zájem o práci, a mnoho z nich bude i vysoce kvalifikovaných, tito zaměstnanci by se mohli stát v příštím rozvoji důležitými a v současnosti poměrně snadno získatelnými.

Velkou hrozbou v období ekonomické krize je nekontrolovatelný nárůst neplaticů, kteří nemají dostatek finančních prostředků na splácení svých současných závazků. Kladným faktorem rozhodně není nestabilní politická situace, která v současnosti panuje. Velikou hrozbou by mohl být růst současných konkurentů na trhu.

4.10 Závěry důležité pro projekt

Po provedení analýzy lze celkově říci, že image společnosti S MORAVA Leasing je na dobré úrovni. Působí jako kompaktní celek, kde nejsou žádné výrazné trhliny či problémy, které by zabraňovali jejímu správnému fungování. Samozřejmě image žádné organizace není dokonalá a vždy je možné něco upravovat či zlepšovat a to buďto ve větší nebo menší míře. U této organizace to není samozřejmě jinak a platí zde ta druhá možnost. Tedy, že změny, které je potřeba provést jsou menšího charakteru, protože zbytek je zde nastaven správně.

Mezi ty opravdu poměrně lehké napravitelné problémy patří úprava a doplnění obsahu webové prezentace, kterou společnost využívá. Internetové stránky by měli poskytovat lehce dostupné informace o společnosti a to jak potenciálním zákazníkům, tak také klientům, kteří již se společností spolupracují. Bohužel tyto body zde nejsou zcela naplněny a určitě by bylo vhodné uvést je do žádoucího stavu.

Společnosti se také naskytuje vhodná možnost pro zavedení a implementaci alespoň některých prvků corporate social responsibility neboli společenské odpovědnosti firem. Jedná se o dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a komunikací se stakeholdery. Součástí by bylo i zavedení kodexu podnikatelského chování společnosti, ve kterém by byly zahrnuty zásady, jako odmítnutí korupce, dobré vztahy se zákazníky, akcionáři, obchodními partnery a mnohé další.

Být společensky odpovědnou organizací je v zájmu jakéhokoliv podniku. Odpovědné chování zvyšuje produktivitu práce a zvyšuje věrnost zaměstnanců společnosti. Pro podnik přináší dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu.

Problémy, které vyplynuly z analýzy, jsou následující:

- Zaměnitelnost jména společnosti.
- Vzhled a obsah internetových stránek.
- Neznalost části zaměstnanců filozofie společnosti.
- Není zpracován etický kodex.
- Hrozba domácích konkurentů.
- Byla by příhodná větší podpora vnější komunikace.
- Vhodná možnost zavedení CSR.

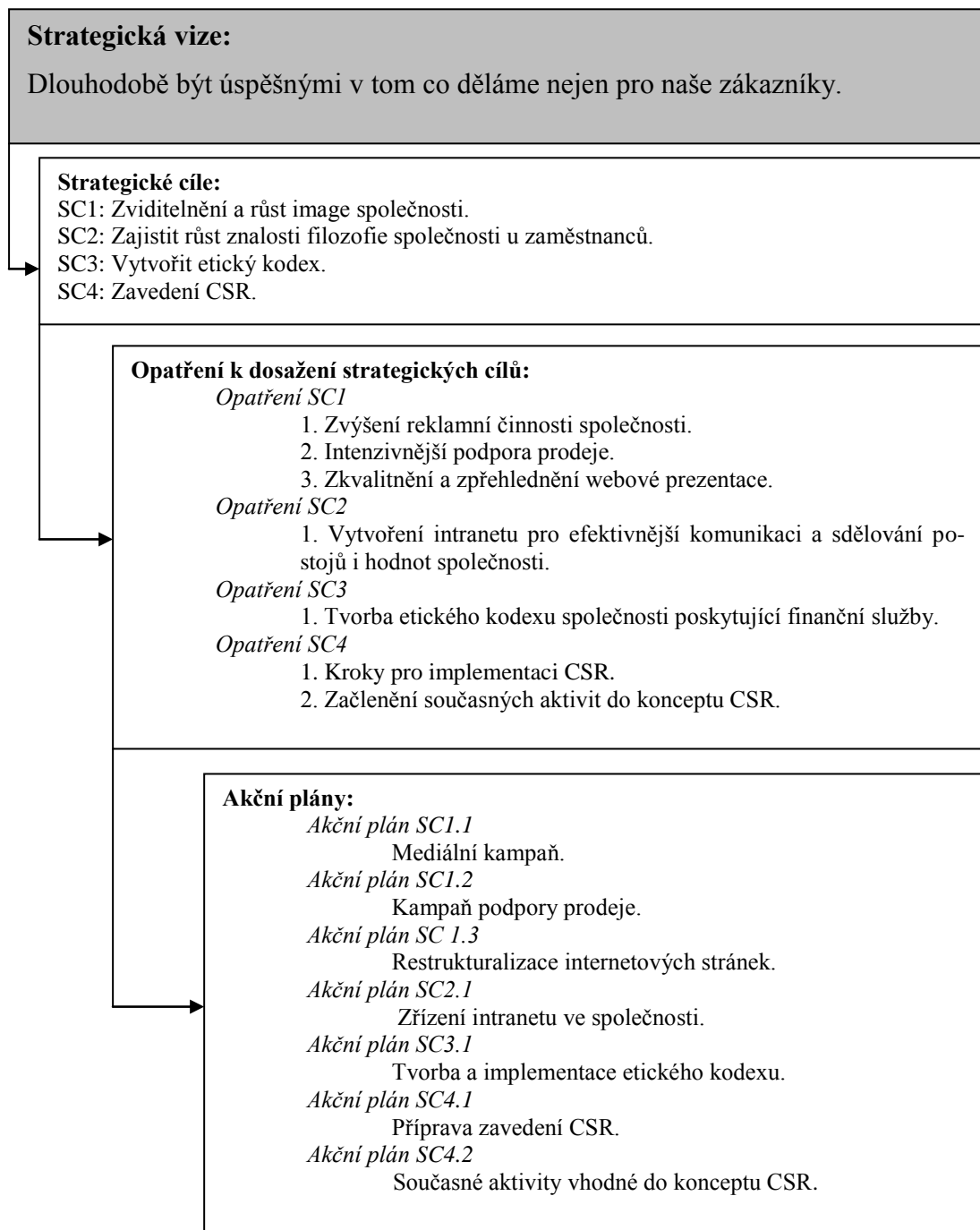
5 PROJEKT ZLEPŠENÍ IMAGE SPOLEČNOSTI S MORAVA LEASING, A. S.

Image organizace je ovlivněna několika různými složkami. Mezi ně patří firemní kultura, komunikace, design, produkt a filozofie. Všechny tyto prvky působí zároveň a výrazně ovlivňují celek. Image je primárně tvořena uvnitř organizace a následně působí i na vnější okolí firmy. Tvář společnosti je formována a ovlivňována každým jedním zaměstnancem, který v daném podniku působí. Komunikace společnosti nebo zaměstnance s klientem či širokou veřejností tuto tvář významně ovlivňuje a obdobně to platí u zbývajících prvků tvorby image. Proto je důležité, aby všichni zaměstnanci byli s veškerými podstatnými fakty dostatečně seznámeni. Na základě působení jednotlivých složek si okolí vytváří svůj vlastní názor na společnost.

Mínění veřejnosti je ovlivněno dostupností informací o společnosti. Při nedostatku informací vznikají hluchá místa a prostor pro různé spekulace, které nejsou vhodné a většinou ovlivňují image společnosti negativně.

Tato část diplomové práce se bude věnovat eliminaci nedostatků, které odhalila analýza v předchozí kapitole. Základem jsou čtyři hlavní témata, které jsou popsána v následující tabulce. Hlavním cílem celé projektové části je dosažení posílení firemní image společnosti S MORAVA Leasing, a. s.

Tab. 10. Schéma strategie [vlastní zpracování]



5.1 Zviditelnění a růst image společnosti

Jeden z problémů, který vyplynul z provedené analýzy současného stavu, je dle zákazníků, kteří hodnotili dotazník, poněkud horší vnější komunikace společnosti. Tento prvek není v žádném případě špatný, ale v porovnání s odpověďmi na ostatní otázky nedopadl nejlépe. Proto je mým cílem spíše jeho doplnění a upravení. Průzkum ukázal ještě jedno slabé místo, a to webové stránky, se kterými nebyli spokojeni ani zaměstnanci ani zákazníci. Součástí tedy bude i návrh na jejich restrukturalizaci.

5.1.1 Mediální kampaň

Mediální kampaň patří mezi velice finančně nákladnou část. Je potřeba zvolit vhodné formy propagace, které co nejpřesněji zasáhnou a osloví cílové skupiny, které jsou pro společnost nepostradatelné. Pro jakkoliv velkou společnost jsou takto vložené peníze nezanedbatelnou položkou v rozpočtu. Proto je nutná správná volba všech součástí a kroků, které ji ovlivňují.

Prvním krokem k posílení vnější komunikace společnosti je návrh na posílení reklamní činnosti společnosti. Z důvodu zlepšující se ekonomické situace je očekáván velký růst zájmu o různé finanční služby a formy financování. Mnoho zájemců bude hledat nové dodavatele těchto služeb a bylo by vhodné, kdyby při pročítání nejen odborných médií naráželi na reklamu společnosti S MORAVA Leasing, která zde bude prezentovat svoji nabídku služeb.

Mnoho klientů, které má S MORAVA Leasing, jsou malé a střední organizace, především ze zemědělské oblasti. Proto budou navrženy zejména periodika z tohoto oboru a snahou bude přilákat zpět již stávající a získat nové zákazníky. Prvním krokem je výběr reklamní agentury. V úvahu připadají následující:

- ArkAdiA, s.r.o. – reklamní agentura, která působí na českém trhu již od roku 1994. Sídlo společnosti je v Brně. S touto organizací spolupracuje mnoho významných firem působících v České republice.
- Luboš Vitanovský – Agentura Bravissimo – působí na trhu již devatenáct let. Společnost se sídlem ve Znojmě. Společnost má mnoho klientů nacházejících se především v okolí Znojma a v Jihomoravském kraji.
- KOFROŇ PRODUCTION & ADVERTISING s.r.o. – nejmladší ze tří vybraných společností. Na trhu od roku 2004 se sídlem ve Znojmě. Má pobočku v Brně. Tak

jako u obou předchozích má mnoho významných klientů a opět působí především na jižní Moravě.

Protože S MORAVA Leasing již reklamní činnost provádí, tak má několik návrhů inzerátů vytvořených. Tvorbu obstarala společnost ArkAdiA, se kterou organizace spolupracuje dlouhodobě na svých kampaních. O tuto částku budou tedy náklady na mnou navrhovanou inzerci poníženy. Z tohoto důvodu jsem nebral v úvahu spolupráci s žádnou ze zbývajících dvou agentur, přestože S MORAVA Leasing spolupracuje také s agenturou Bravissimo.

Dalším krokem je volba správných periodik, ve kterých bude vhodné inzerovat. Jak jsem již poznamenal výše, mnoho klientů je ze zemědělského oboru. Tento fakt jsem zohlednil ve výběru médií vhodných pro prezentaci.

- Agrární obzor - jedná se o celostátní čtrnáctideník. Čtenáři jsou především zemědělské a potravinářské subjekty v České republice. Mimo agrární oblast toto periodikum oslovuje částečně také obecní samosprávy a komunální sféru pravidelnou přílohou. Součástí jsou odborné články, informace, zprávy a další z oblasti zemědělství, potravinářství a venkova. K aktuálním a významným tématům vychází specializované přílohy.
- Zemědělec - cílovou skupinou tohoto týdeníku jsou především vedoucí pracovníci a majitelé zemědělských podniků a farem všech velikostí. Jedná se o celobarevný týdeník, který vychází v rozsahu 40 až 55 stran o velikosti A3 a přináší informace ze zemědělství z právě uplynulého týdne. Součástí jsou politické a komoditní informace, pravidelná stránka Evropské unie, kalendář zemědělských akcí, téma týdne, zemědělská technika a mnohé další. Nově je vkládána i krajská příloha.
- Mechanizace zemědělství – časopis informující o novinkách a praktických zkušenostech se zemědělskou technikou. Cílovou skupinou jsou pracovníci rozhodující o investicích do zemědělské techniky a technologií. Rozsah časopisu je okolo 75 stránek a vychází jednou měsíčně. Na stránkách se pravidelně objevují informace z výstav či přehlídek, reportáže z provozu a testy strojů.
- Farmář - jedná se o měsíčník a cílovou skupinou jsou čtenáři rodinných farem a podniky s kombinovanou zemědělskou výrobou. Časopis nabízí aktuální informace ze zemědělství, odborné články a reportáže z praxe. Vychází v rozsahu 80 stran.

- Dopravní noviny – jediný odborný týdeník, který se zabývá vnitrostátní a mezinárodní dopravou, spedicí a logistikou. Jeho čtenáři jsou jak z Česka, tak ze Slovenska. Cílovou skupinou jsou především podnikatelé a řídicí pracovníci firem podnikajících v tomto odvětví, ale je čten i v dalších odvětvích průmyslu a obchodu. Počet stran jednoho vydání je osm.
- Technik – časopis zabývající se strojírenstvím a ostatními obory techniky a průmyslu. Obsahem jsou informace o vědecko-technických trendech a o jejich promítání se do klasických oborů. Věnuje se problémům zvyšování a řízení kvality i otázkám technického managementu. Každé číslo má kolem 48 stran.

Po prostudování nabídek různých časopisů či novin jsem vybral následující tři, ve kterých by bylo vhodné inzerovat.

- Agrární obzor – v tomto periodiku bych doporučil inzerovat 6x. Pokaždé by se jednalo o $\frac{1}{4}$ strany na šířku o rozměrech 169 mm x 126 mm. Reklama by byla vždy barevná. Z důvodu čtrnáctideníku by zde společnost měla svoji reklamu po dobu tří měsíců. Cena této inzerce by byla 33 600,- Kč bez DPH. Cena s DPH je 40 320,- Kč.
- Zemědělec – tyto noviny vycházejí jako týdeník. Bylo by vhodné zde umístit reklamu každých čtrnáct dní a to o opět ve velikosti $\frac{1}{4}$ strany 131 x 180 (mm). Reklama by měla být v následujících číslech týdeníku 26, 28, 32 a 34. Celkem by reklama stála 62 400,- Kč včetně DPH. Díl číslo 30 jsem vynechal úmyslně a to z důvodu umístění speciální reklamy. Toto číslo se jmenuje „Leasing, půjčky, úvěry v zemědělství“. Do čísla 30 bych tedy umístil reklamu nazvanou „Partner tématu týdne“, která má rozměry 266 x 119 (mm) a stojí 33 000,- včetně DPH. Všechna inzerce by byla opět barevná.
- Dopravní noviny – v tomto týdeníku bych doporučil inzerci na $\frac{1}{8}$ strany o rozměrech 163 mm x 85 mm. Inzeroval bych opět každých čtrnáct dní a to celkově 3x. Reklama by byla opět plně barevná. Cena této inzerce by činila 57 000,- bez DPH, s DPH 68 400,- Kč.

Celkové náklady na reklamu jsou ve výši 204 120,- Kč včetně DPH.

Tab. 11. Akční plán – Mediální kampaň [vlastní zpracování]

Cíl činnosti	Zviditelnění a růst image společnosti.
Hlavní činnost	Zvýšení reklamní činnosti společnosti.
Podpůrná činnost	Mediální kampaň.
Odpovědnost	Marketingové oddělení.
Časová nákladnost	Příprava kampaně Agrární obzor: 24. 5. 2010 – 7. 6. 2010. Trvání kampaně Agrární obzor: 21. 6. 2010 – 6. 9. 2010. Příprava kampaně Zemědělec: 25. 5. 2010 – 8. 6. 2010. Trvání kampaně Zemědělec: 21. 6. 2010 – 16. 8. 2010. Příprava kampaně Dopravní noviny: 27. 5. 2010 – 10. 6. 2010. Trvání kampaně Dopravní noviny: 1. 7. 2010 – 29. 7. 2010.
Náklady	Agrární obzor: Kč 40 320,- Zemědělec: Kč 95 400,- Dopravní noviny: Kč 68 400,-
Náklady celkem	Kč 204 120,- včetně DPH.

5.1.2 Kampaň podpory prodeje

Jak jsem již psal v kapitole 4.6.2 *Vnější komunikace*, společnost S MORAVA Leasing se účastnila se svoji sesterskou S Slovensko letošní zemědělské výstavy TECHAGRO. Cílem společné prezentace obou společností v jednom stánku bylo snížit náklady na pořádání takovéto akce. Na veletrhu bylo přítomno i mnoho slovenských společností, takže účast S Slovensko měla smysl a zároveň nemálo odlehčila rozpočtu obou společností na tento veletrh.

Veletrhy a výstavy mají nespornou přednost v osobním kontaktu s velkým množstvím buďto potenciálních nebo i skutečných zákazníků. Organizace zde může poměrně snadno navazovat nová partnerství a to jak se zákazníky tak také s dodavateli předmětů leasingu pro své obchody. Z tohoto důvodu by se měla účastnit významných veletrhů pořádaných na českém území a to jak zemědělských, automobilových, strojírenských tak také stavebních. Většina významných veletrhů se pořádá na plochách výstaviště BVV Veletrhy Brno, a protože má organizace sídlo ve Znojmě není pro ni vážnějším problémem ani vzdálenost od místa konání.

Bohužel TECHAGRO je jediný veletrh, kterého se společnost S MORAVA Leasing v letošním roce zúčastní. Přitom by bylo na výběr minimálně ze čtyř dalších veletrhů, na kterých by mohl podnik spolu se svojí sesterskou společností působit. V případě nezájmu S Slovensko o společné působení či nezájmu působení na daném veletrhu, lze využít menší stánek, který bude spojen s nižšími náklady.

Významné veletrhy v České republice:

- AUTOTEC & AUTOSALON BRNO 2010 (5. 6. 2010 – 10. 6. 2010) – jedná se o mezinárodní veletrh užitkových a osobních automobilů, dílů a servisní techniky. Tento veletrh je jediný specializovaný na užitková vozidla v zemích střední Evropy a patří mezi pět světových nejvýznamnějších oborových veletrhů užitkových vozidel zařazených do kalendáře Mezinárodní asociace výrobců automobilů.
- Země živitelka (26. 8. 2010 – 31. 8. 2010) – tento jediný veletrh se koná mimo území Brna a jeho výstaviště. Veletrh se koná již tradičně v Českých Budějovicích. Zabývá se rostlinnou, živočišnou a potravinářskou výrobou, zemědělskou a lesní technikou apod.
- MSV Mezinárodní strojírenský veletrh (13. 9. 2010 – 17. 9. 2010) – veletrhu se účastní velké množství vystavovatelů. Oborové členění má obrovský rozsah a to od důlní, hutní a sklářské techniky až po ekotechniku, elektroniku, dopravu, skladování a logistiku.
- IBF Mezinárodní stavební veletrh (12. 4. 2011 – 16. 4. 2011) – stavební veletrh pokrývá prakticky všechny oblasti stavebnictví a to od realizace staveb, stavební řemesla až po stavební konstrukce. Letošním hlavním tématem jsou energetické úspory.

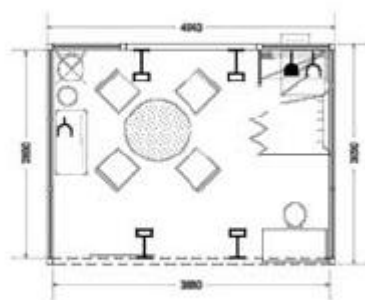
Náklady na přítomnost organizace na veletrhu se pohybují různě podle zvolené varianty prezentace. V případě samostatné prezentace společnosti bych volil variantu „B“, kterou nabízejí BVV Veletrhy Brno a jí podobnou na ostatních veletrzích.

Součástí této varianty je následující příslušenství:

- Výstavní plocha 16 m².
- Registrační poplatek.
- Výstavba a demontáž expozice.

- Přívod elektřiny do 2kW vč. revize.
- Noční proud pro lednici.
- Grafika na firemní límec.
- Grafika na banner.
- Vybavení stánku.
- Generální a denní úklid.
- Uvedení základních údajů ve veletržním katalogu a v informačním systému ELIS.

Varianta B – NOVINKA



Obr. 10. Veletržní stánek [30]

Náklady na takovýto stánek se pohybují okolo 74 870,- Kč bez DPH.

- AUTOTEC & AUTOSALON BRNO 2010 – díky levnějšímu pronájmu vystavovacích ploch u tohoto veletrhu cena nepatrně poklesne. Bez DPH bude ve výši 65 110,- Kč. Cena včetně DPH 78 132,-. Opět by se jednalo o stánek, který by byl umístěn pod střechou v jednom z pavilonů na brněnském výstavišti. Stánek by vypadal přesně dle nákresu na obrázku č. 10.
- MSV Mezinárodní strojírenský veletrh – tento veletrh patří mezi nejvýznamnější ve střední Evropě. Pravidelně se zde vyskytují významné osobnosti a ti největší světoví vystavovatelé. Vysoké prestiži odpovídá také vysoká cena pronájmu vystavovacích ploch. Stánek varianty „B“ by na tomto veletrhu stál 102 070,- Kč bez DPH a jednalo by se o vůbec nejnákladnější výstavu pro S MORAVA Leasing, ale na dru-

hé straně o tu nejprestižnější s největším počtem návštěvníků a vystavovatelů. Cena s DPH by byla 122 484,- Kč.

- IBF Mezinárodní stavební veletrh – dle tohoto veletrhu byla kalkulována cena za stánek se vším příslušenstvím. Jednalo by se o stánek, který by se nacházel v jednom z pavilonů. Cena za prezentaci společnosti by tedy činila 74 870,- Kč bez DPH, s DPH 89 844,- Kč.
- Země živitelka – výstava, která probíhá v Českých Budějovicích. Veletrh mající obrovskou tradici, tento ročník je již 37. Obdobný stánek co na výstavišti v Brně s typově podobným vybavením, bude stát společnost S MORAVA Leasing 66 820,- Kč bez DPH. Cena s DPH je pak ve výši 80 184,- Kč.

Účast by byla vhodná na všech výše jmenovaných a popsaných veletrzích. Celková částka bude poměrně vysoká, ale pomocí zpětné vazby můžeme zjistit, zda prezentace společnosti na výstavách byla ku prospěchu S MORAVA Leasing, popřípadě který veletrh byl nejúspěšnější. U zbývajících můžeme své působení omezit či zjistit z jakého důvodu byla daná výstava neúspěšná a v příštím ročníku ji eliminovat.

Je jasně zřejmé, že na přihlášení a přípravu zejména prvního veletrhu (AUTOTEC) není již pro S MORAVA Leasing dostatečný časový prostor. Přijímání přihlášek na většinu veletrhů je několik měsíců předem. Přesto všechny výstavy uvedu i v následující tabulce a to z důvodu jejího využití v budoucnu.

Tab. 12. Akční plán – Kampaň podpory prodeje [vlastní zpracování]

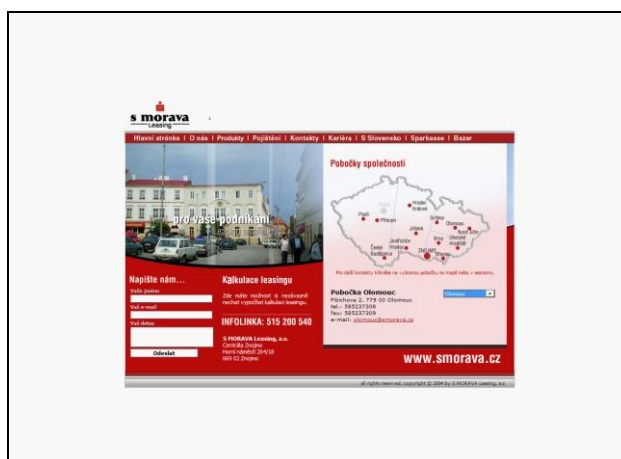
Cíl činnosti	Zviditelnění a růst image společnosti.
Hlavní činnost	Intenzivnější podpora prodeje.
Podpůrná činnost	Kampaň podpory prodeje.
Odpovědnost	Marketingové oddělení.
Časová nákladnost	Příprava AUTOTEC: 10. 5. 2010 – 4. 6. 2010. Trvání AUTOTEC: 5. 6. 2010 – 10. 6. 2010. Příprava Země živitelka: 29. 7. 2010 – 25. 8. 2010. Trvání Země živitelka: 26. 8. 2010 – 31. 8. 2010. Příprava MSV: 16. 8. 2010 – 12. 9. 2010. Trvání MSV: 13. 9. 2010 – 17. 9. 2010. Příprava IBF: 14. 3. 2011 – 11. 4. 2011.

	Trvání IBF: 12. 4. 2011 – 16. 4. 2011.
Náklady	AUTOTEC & AUTOSALON BRNO 2010: Kč 78 132,- Země živitelka: Kč 80 184,- MSV Mezinárodní strojírenský veletrh: Kč 122 484,- IBF Mezinárodní stavební veletrh: Kč 89 844,-
Náklady celkem	Kč 370 644,- včetně DPH.

5.1.3 Restrukturalizace internetových stránek

Nejhůře hodnocenou částí corporate designu byly rozhodně webové stránky společnosti. Nespokojnost s nimi projevíli jak zaměstnanci společnosti, tak také její samotní zákazníci. Proto by měla být pro společnost prioritou náprava této situace. Internetová stránka nepůsobí přehledným dojmem a nenacházejí se na ní mnoho informací, které by mohly pomoci třeba při volbě zákazníka.

1. Krok číslo jedna je náprava velikosti webové stránky. Z nějakého zvláštního důvodu je prezentace poměrně malá a umístěna uprostřed obrazovky. Všude kolem ní je spousta bílé plochy a to jak z obou boků, tak také ze shora a ze spodu. Tento prostor není vůbec žádným způsobem využíván.



Obr. 11. Současný web společnosti [vlastní zpracování]

2. Hlavní nabídku by bylo vhodné umístit na levou stranu do sloupce. Na rozdíl od současného stavu bych rozhodně upřednostnil menu, u kterého se jednotlivé nabídky zobrazí po kliknutí myši. V současné době se obsah menu zobrazuje už po naje-tí. Užívání tohoto způsobu není dle mého názoru tak komfortní.

3. Krátké novinky či jakékoliv akční nabídky bych umístil buďto pod menu do levé části, anebo do pravého sloupce v úrovni hlavní nabídky.
4. Na titulní stránku je potřeba uvést poslání společnosti, které organizace ctí a dodržuje. To bude jasně viditelné jak pro zákazníky, tak pro zaměstnance.
5. Bylo by vhodné odstranit webový e-mailový formulář „Napište nám...“ z titulní stránky. Mnohem lepší by bylo do zápatí umístit e-mail na který mohou potenciální zákazníci směřovat své dotazy a samozřejmě ponechat nabídku „Kontakty“.
6. Velice vhodné by bylo zavedení interaktivní leasingové kalkulačky. Kalkulace leasingu je již v současné době na internetových stránkách společnosti možná, ale rozhodně nefunguje a není tak využitelná jako například od společnosti UniCredit Leasing CZ, a. s. Na současné leasingové kalkulačce musíte zadat podrobné informace o předmětu leasingu a také o společnosti, která se zajímá o leasing. Ty se následně odešlou do S MORAVA Leasing a zpětně se ozve pracovník s návrhem. Potencionální zákazník vychází z anonymity internetu a sděluje všechny informace, což nemusí být pro všechny schůdné a pohodlné. U kalkulače UniCredit Leasing vybíráte v několika krocích z roletového menu (např. značka a druh automobilu, typ osoby, druh financování, pořizovací cena atd.) a na konci procedury potenciální zákazník dostane orientační výpočet splátek. Není nutný žádný další kontakt.
7. Do nabídky „O společnosti“ bych přidal informace o společensky odpovědném chování společnosti, jejíž koncept navrhnu v následujících kapitolách. V této sekci je vhodné umístit i etický kodex, který by byl ve společnosti sdílen a uznáván.
8. Dle mého by bylo lepší nevypisovat jednotlivé výroční zprávy do nabídky „O společnosti“, ale odkázat na stránku, na které budou jednotlivé zprávy seřazeny a zájemce si je bude moci přečíst či uložit.
9. V menu „Kontakty“ bych uvedl e-mail na jednotlivá oddělení společnosti. V současné době se zde nacházejí kontakty pouze na jednotlivé pobočky, což mi zejména u centrály společnosti připadá velice nedostatečné a tudíž pro zákazníka přistupujícího přes webové rozhraní nepoužitelné.
10. Slogan, který je na webových stránkách prezentován „pro vaše podnikání“, již není společností využíván. Proto by byla i zde vhodná změna a náprava aktuálním sloganem: „více služeb, více možností“.

11. Další možností by bylo umístění na internetové stránky online formuláře, které by případný zájemce mohl vyplnit a touto cestou je jednoduše poslat do leasingové společnosti. Příkladem mohou být:

- Poptávka financování.
- Hlášení pojistné události.
- Žádost o devinkulaci.
- Zaslání nabídky pojištění apod.

12. Vhodné by bylo umístit na internetové stránky i několik rychlých rad pro své klienty. Například: Jak řádně ukončím smlouvu? Jaký je postup při ukončení leasingové smlouvy? Mohu požádat o odklad úhrady leasingových splátek?

Určitě by se jednalo o pomoc a ulehčení práce pro obě zúčastněné strany.

Po konzultaci se zaměstnancem zodpovědným za internetové stránky vyplynulo, že o údržbu této prezentace se stará reklamní agentura ArkAdiA, se kterou leasingová společnost dlouhodobě spolupracuje. Z rozhovoru bylo patrné, že S MORAVA Leasing by ráda v této spolupráci pokračovala, proto byla pro restrukturalizaci vybrána již zmiňovaná ArkAdiA.

Tvorba nové a profesionální webové prezentace by stále dle náročnosti okolo 40 000,- až 50 000,- Kč bez DPH. Rozhodně se nejedná o malou částku, ale vzhledem k nespokojenosti a k tomu, že internetová stránka prezentuje organizaci navenek, by měla být vynaložena.

Za úvahu by jistě stálo vytvoření webových stránek postavených na nějakém z redakčních systémů, které již na trhu existují a získávají na čím dál větší popularitě. Redakční systém umožní plnohodnotnou správu obsahu a struktury celé webové prezentace aniž by uživatel musel znát jakýkoliv programovací jazyk. Výhodou takového řešení nejsou již nutné vysoké investice do aktualizace stránek v budoucnu. Vše již vykonává pracovník, který je tímto nenáročným úkonem ve společnosti určený.

Tab. 13. Akční plán – Zřízení intranetu ve společnosti [vlastní zpracování]

Cíl činnosti	Zviditelnění a růst image společnosti.
Hlavní činnost	Zkvalitnění a zpřehlednění webové prezentace.
Podpůrná činnost	Restrukturalizace internetových stránek.
Odpovědnost	Marketingové oddělení.
Časová nákladnost	Příprava: 4. 10. 2010 – 21. 10. 2010. Trvání: 22. 10. 2010 – 29. 10. 2010.
Náklady	Kč 45 000,- bez DPH.
Náklady celkem	Kč 54 000,- včetně DPH.

5.2 Zajistit růst znalosti filozofie společnosti u zaměstnanců.

Z analýzy vyplynula částečná neznalost firemní filozofie, kterou se tato část bude snažit napravit. Pro efektivnější komunikaci uvnitř společnosti, sdělování hodnot a postojů organizace jsem se rozhodl využít a zavést intranet.

5.2.1 Zřízení intranetu ve společnosti

Intranet je vnitřní počítačová síť, která ke svojí činnosti využívá standardů internetu. Poskytuje prostředky pro sdílení informací v rámci samostatného oddělení, mezi odděleními nebo v celé organizaci. Ke svojí činnosti používá intranet např. WWW, diskusní a poštovní server, který je propojen s lokální počítačovou sítí v dané společnosti. Intranet dokáže být velice cenný nástroj, který zajistí efektivnější a účinnější komunikaci mezi zaměstnanci a tím zlepší produktivitu podnikání.

Investice do firemního intranetu se nepohybuje v žádném případě v nízkých částkách. K provozu intranetu je nutný server, koupě potřebného softwaru na jeho provoz, pracovník, který bude mít celý intranet na starosti a bude jej udržovat v dobrém stavu a mnoho dalšího. Existují dvě hlavní varianty pořízení:

1. Společnost nakoupí vše potřebné a zajistí pracovníka, který se bude o celý provoz starat. Tato možnost by stála S MORAVU Leasing v rozmezí 50 000,- až 100 000,- Kč plus náklady na pracovníka, který by provoz zajišťoval po technické stránce.

Výhodou společnosti je, že má již čtyři pracovníky v oddělení informačních technologií a má tedy pracovníka nutného k provozu intranetu.

2. Při této možnosti lze využít služeb pronájmu serveru i se softwarovým vybavením nutným k provozu. Výhodou je nesrovnatelně nižší cena. Není nutný IT specialista, který by se staral o chod. Na druhé straně se zde může vyskytnout problém při výpadku internetu či neočekávaných problémech provozovatele serveru.

Byla vybrána druhá varianta. A to zejména z důvodu velice příznivé ceny, kterou nabídla společnost ZONER software, a.s. Společnost využívá produktu Microsoft SharePoint. Základní funkce této aplikace jsou následující:

- Sdílení souborů a dokumentů.
- Zadávání úkolů a sledování jejich řešení.
- Týmová diskuse nad tématem či dokumentem.
- Plánování událostí.
- Centrální oznámení (tzv. nástěnka).
- Telefonní seznamy a adresáře osob.
- Týmová spolupráce na projektech a mnoho dalšího.

U této společnosti bude stát roční provoz aplikace SharePoint 11 212,- Kč bez DPH. Při započítání DPH to činí 13 454,40 Kč za jeden rok. Za tento finanční obnos S MORAVA Leasing dostane 15 GB prostoru na serveru, zabezpečení a šifrování na nejvyšší úrovni, přístup pro 80 uživatelů a 80 e-mailových schránek. Jakékoliv navýšení počtu uživatelů či prostoru není u společnosti za příplatek žádný problém.

Pomocí tohoto programu bude ve společnosti zajištěna lepší a efektivnější komunikace a to jak v oddělení, tak také mezi nimi navzájem. Firemní filozofie, hodnoty a postoje budou pro zaměstnance lépe přístupné a budou se s nimi častěji setkávat.

Tab. 14. Akční plán – Zřízení intranetu ve společnosti [vlastní zpracování]

Cíl činnosti	Zajistit růst znalosti filozofie společnosti u zaměstnanců.
Hlavní činnost	Vytvoření intranetu pro efektivnější komunikaci a sdělování postojů i hodnot společnosti.
Podpůrná činnost	Zřízení intranetu ve společnosti.

Odpovědnost	Oddělení informačních technologií.
Časová nákladnost	Příprava: 1. 9. 2010 – 15. 9. 2010. Trvání: 16. 9. 2010 – 23. 9. 2010.
Náklady	Měsíční: Kč 1 121,20 včetně DPH.
Náklady celkem	Roční: Kč 13 454,40 včetně DPH.

5.3 Tvorba etického kodexu

Etický kodex je dokument, který buďto obecně nebo konkrétně stanovuje pravidla, která vycházejí z hodnot organizace a popisují standard profesionálního jednání. Vymezené zásady ulehčují rozhodování zaměstnanců, zejména v nestandardních situacích. Pomáhá každodennímu chování podniku a jednání jeho jednotlivých zaměstnanců, udržovat ve stanovených principech.

Společnost S MORAVA Leasing etický kodex nemá. Protože většina zaměstnanců pravidelně komunikuje se zákazníky, bylo by etický kodex zavést vhodné. Zároveň by doplnil celý koncept corporate social responsibility o kterém píší v následujících kapitolách.

5.3.1 Tvorba a implementace etického kodexu

Kodex slouží k prosazení etického chování a rozhodování ve společnosti. Je jeden z prvků, který pomáhá zlepšovat vnitřní a vnější prostředí subjektu. Podpisem etického kodexu se organizace a jednotlivci zavazují k dodržování stanovených pravidel a postupů. Společnost spolu se zaměstnanci by jej měla dobrovolně sdílet a uznávat. Vypracovaný etický kodex je opět vhodné umístit na webovou prezentaci a deklarovat tím své zásady a přístupy. V případě zřízení intranetu nic nebrání tento dokument umístit i zde, bude tak dostatečně na očích všech zaměstnanců a bude k němu umožněn jednoduchý přístup.

Kodex je vhodné mít z několika důvodů:

- Stanovuje normy vhodného chování u zaměstnanců.
- Manažerské řízení je podporováno jednoznačně stanovenými zásadami.
- V nestandardních situacích usnadňuje rozhodování zaměstnanců.
- Kodex může být jedním z kritérií posuzování subjektů.

- Samotná existence kodexu, závazek k němu a prezentace této skutečnosti na veřejnosti ovlivňuje a zvyšuje důvěryhodnost podniku.

Etický kodex se skládá z pěti hlavních částí: úvodu; preambule; uplatňování kodexu; stížností a podnětů; dodržování etického kodexu. Návrh kodexu pro společnost S MORAVA Leasing.

1. Úvod – v úvodní části je popsáno poslání etického kodexu, nastínění jeho hlavní funkce. Součástí jsou také cíle, kde je stanoveno to čemu má pomoci. U kodexu finanční společnosti by mělo být cílem zvyšovat ochranu svých klientů, prosazovat dobré vztahy, napomáhat klientům v porozumění finančních služeb apod.
2. Preambule – tato část je nejdůležitější. Jsou zde stanoveny základní principy chování finanční instituce. V této části se finanční společnosti nejčastěji zavazují k:
 - Dodržování právních a etických norem.
 - Dodržování principu rovného a nestranného jednání – závazek společnosti nezneužívat svého postavení vůči klientovi.
 - Výkonu činnosti s odbornou péčí.
 - Průhlednosti a srozumitelnosti informací, které poskytuje klientovi dané služby.
 - Povinnosti poskytování dostatečných informací a to jak před podepsáním, tak také v průběhu trvání dané služby.
 - Zákazu nevhodných motivačních postupů, např. u klientů, u kterých je zřejmé neschopnost dostát svým závazkům.
 - Dodržování pravidel pro reklamu a propagaci – uvádění pravdivých skutečností. Dodržování principů seriózní reklamy.
 - Dodržování dobrých mravů.
 - Ochrana osobních údajů a obchodních informací.
3. Uplatňování kodexu – společnost v této části oznámí své dobrovolné přistoupení ke kodexu, vhodným způsobem zveřejní obsah kodexu a o této skutečnosti informuje své klienty. Jsou zde též poskytnuty informace, kam se mohou nespokojení zákazníci se svými podněty a stížnostmi obracet.

4. Stížnosti a podněty – společnost se zavazuje k důslednému a nestrannému prošetření dané stížnosti. V případě zjištění provinění přijme přiměřená opatření k nápravě tohoto stavu.
5. Dodržování etického kodexu – v poslední části je závazek dodržování kodexu, monitorování jeho uplatňování v praxi a v případě potřeby aktualizací. Stanovuje zde také datum začátku platnosti kodexu například uvedením do vnitřních předpisů společnosti apod.

Pro správnou implementaci kodexu do života společnosti S MORAVA Leasing doporučuji podepsání kodexu všemi jejími zaměstnanci. U nově příchozích pracovníků by bylo vhodné stvrzovat takovýto kodex při podpisu smlouvy.

Po získání všech podpisů zaměstnanců organizace doporučuji umístit kodex na internetovou prezentaci do části „O společnosti“, případně jej umístit také na nově vznikající firemní intranet. Etický kodex se případně stane vhodnou součástí společenské odpovědnosti organizace.

Tab. 15. Akční plán – Tvorba a implementace etického kodexu [vlastní zpracování]

Cíl činnosti	Vytvořit etický kodex.
Hlavní činnost	Tvorba etického kodexu společnosti poskytující finanční služby.
Podpůrná činnost	Tvorba a implementace etického kodexu.
Odpovědnost	Oddělení pro interní audit.
Časová nákladnost	Příprava: 4. 10. 2010 – 14. 10. 2010 Trvání: 15. 10. 2010 – 22. 10. 2010
Náklady	Kč 0,-
Náklady celkem	Kč 0,-

5.4 Zavedení CSR

Koncept společenské odpovědnosti firem (anglicky: corporate social responsibility; CSR) se objevil počátkem druhé poloviny 20. století. Je to způsob vedení organizace a budování vztahů s partnery, který přispívá k růstu reputace společnosti a zvýšení její důvěryhodnosti. Evropská komise definuje CSR následovně:

„Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a environmentální ohledy do svých podnikových operací firmy, a to v kooperaci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery.“ [31]

5.4.1 Příprava zavedení CSR

Společenská odpovědnost firem je dobrovolný závazek organizace chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve kterém podnikají. Slovo stakeholder označuje osoby či skupiny uvnitř a v okolí organizace, které ovlivňují naši společnost a naopak. Můžeme zde zařadit zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery a další. V praxi CSR znamená, že odpovědná firma dobrovolně:

- Podniká v souladu s etickými principy.
- Udržuje vztahy se svými obchodními partnery na co nejvyšší možné hladině.
- Pečuje o své zaměstnance a podporuje jejich další růst.
- Podporuje region, ve kterém vykonává svoji podnikatelskou činnost.
- Snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí ve svém okolí.

Do těchto aktivit je nutné dostatečně zapojit stakeholdery, kteří výrazně ovlivňují společnost. Podstatou CSR je přesvědčení, že k dlouhodobě udržitelné prosperitě vede odpovědný a transparentní způsob podnikatelské činnosti. Podporuje růst hodnoty nehmotných aktiv (firemní reputace, hodnota značky, důvěra a partnerství) a snižuje náklady (ekologická opatření, nízká fluktuace zaměstnanců).

Díky působení CSR dovnitř i na okolí organizace je významným ovlivňovatelem image společnosti.

Spousta organizací podnikajících nejen v České republice již vyvíjí mnoho činností spojených s péčí o své zaměstnance, pěstováním vztahů s obchodními partnery, podnikáním v souladu s etickými principy, podporou regionu, ve kterém působí a v poslední době i se snahou minimalizovat negativní dopady na životní prostředí. Toto platí i u společnosti S MORAVA Leasing. Tyto aktivity vykonávají převážně dobrovolně, dlouhodobě, a i když si to třeba příliš neuvědomují, tak již alespoň částečně naplňují koncept corporate social responsibility. Ovšem jejich konání není příliš systematické. Všechny činnosti, které jsou organizací v současnosti vykonávány, se dají využít jako dobrá startovací pozice tohoto konceptu.

Do přípravné fáze zavedení CSR patří rozhodně závazek managementu. V prvním řadě je nutná stoprocentní důvěra a záštita projektu CSR vrcholovým vedením společnosti. V opačném případě má celý projekt mnohem menší šanci na úspěch. Je-li vedení přesvědčeno o správnosti a nezbytnosti odpovědného přístupu mnohem lépe a důvěryhodněji šíří své myšlenky mezi zaměstnance, kteří se následně mohou zapojit i do samotného rozhodování o volbě odpovědných aktivit.

Přesvědčení vedení organizace by mělo mít základy v etických postojích a názorech, což přispívá k efektivnímu zavedení konceptu CSR. Firma by se měla stát součástí společnosti a prostředí, ve kterém vykonává svoji podnikatelskou činnost. Čelní představitel by měl veřejně deklarovat a podpořit tento koncept a tím zlepšit firemní dopady na trh, pracovní prostředí, místní komunita a životní prostředí ve svém okolí.

Pro zjištění společensky odpovědných aktivit organizace přítomných v současnosti, identifikaci dalších rozšiřujících opatření, které by bylo vhodné přijmout pro růst reputace a výkonnosti podniku, Evropská komise sestavila přehledný dotazník, který je k dispozici na jejich stránkách. V přípravné fázi je opět nutné tento krok provést. Pro koncept CSR existují čtyři hlavní fáze implementace, které se dělí na deset základních kroků:

A. Plánování.

1. *Závazek managementu.*
2. *Určení klíčových stakeholderů.*
3. *Stanovení hodnot a principů.*
4. *Analýza současného stavu.*
5. *Stanovení cílů a CSR témat.*
6. *Akční plán.*

B. Provedení.

7. *Implementace.*

C. Hodnocení.

8. *Monitorování.*
9. *Reportování.*

D. Zlepšování.

10. *Opatření pro zlepšení.*

Celý koncept společenské odpovědnosti firem je velice rozsáhlé téma. Z tohoto důvodu není možno se mu podrobněji v této diplomové práci věnovat.

Tab. 16. Akční plán – Příprava zavedení CSR [vlastní zpracování]

Cíl činnosti	Zavedení CSR.
Hlavní činnost	Kroky pro implementaci CSR.
Podpůrná činnost	Příprava zavedení CSR.
Odpovědnost	Marketingové oddělení a vrcholové vedení.
Časová nákladnost	Příprava: 1. 11. 2010 – 15. 12. 2010
Náklady	Kč 0,-
Náklady celkem	Kč 0,-

5.4.2 Současné aktivity vhodné do konceptu CSR

Jak bylo výše zmíněno, společnost vykonává několik společensky odpovědných aktivit, aniž by byly jakkoliv systematicky řízeny. V tomto kroku budou identifikovány. Organizace je tak bude moci implementovat do nově vznikající CSR, podporovat a ve svých činnostech dále rozvíjet.

1. Politika na pracovišti.

- Snahou společnosti je povzbuzovat své zaměstnance k růstu svých znalostí a dovedností. Velice významně podporuje další vzdělávání svých zaměstnanců a to prostřednictvím vysokoškolského studia i odborného školení. Důkazem toho může být několik již vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, kteří tohoto úspěchu dosáhli pomocí studia kombinované formy při zaměstnání v S MORAVA Leasing. I v současné době jsou pracovníci, kteří v této podobě studia pokračují dále a nejen pro organizaci se takto vzdělávají.
- Společnost neuznává žádné formy diskriminace. Při náboru nových pracovníků jsou vybíráni a případně následně přijati ti, kteří mají pro danou pozici nejlepší možnou kvalifikaci a předpoklady. Není rozlišováno mezi mužem či ženou, starým a mladým. Ve společnosti působí mnoho mladých žen, které toto tvrzení potvrzují.
- Jednou z hlavních priorit podniku jsou dostatečná opatření pro zajištění zdraví, bezpečnosti a sociální péče. Snahou je zabezpečit pro své zaměstnance dostatečnou ochranu.

2. Politika životního prostředí.

- Prvním krokem společnosti k politice životního prostředí je striktní rozdělování papíru a ostatního odpadu, který společnost vyprodukuje. Protože se jedná o leasingovou organizaci, tedy společnost poskytující služby, množství papíru je poměrně výrazné. Za další krok lze považovat využívání papírů potištěných jen z jedné strany na tzv. „šmíráky“. Díky takovému chování zaměstnanců podnik snižuje nutné náklady na nákup nezbytného papíru. Cílem společnosti je co možné nejmenší množství odpadů a růst recyklace.

3. Politika na trhu.

- Politikou podniku je zajišťování poctivých a kvalitních smluv a rovnocenný přístup ke všem zákazníkům. Hlavním cílem je stoprocentní spokojenost svých klientů a oboustranná rovnost mezi organizací a klientem. Samozřejmostí je poskytnutí všech nezbytných informací klientům k službám, které jsou poskytovány. Své vztahy se snaží vytvářet na vzájemném partnerství mezi oběma podnikatelskými subjekty. Těmito kroky je podporována případná pokračující spolupráce.
- Svým dodavatelům, lépe řečeno partnerům, se snaží podnik zajistit včasné placení faktur a to z důvodu uvědomování si této vzájemně nepříjemné situace, která není v žádném případě povzbuzujícím prvkem pro další pokračování vztahu.
- Případné stížnosti od zákazníků, dodavatelů a obchodních partnerů jsou řešeny co nejpečlivěji a se snahou v budoucnu tomuto problému zabránit. V případě možnosti se snaží S MORAVA Leasing tuto nemilou skutečnost odstranit spolu se stěžovatelem.

4. Politika ve vztahu k okolnímu společenství.

- Již tradičně společnost nabízí možnost vykonání neplacené praxe studentům místní Soukromé vysoké školy ekonomické. V případě zájmu studentů velice ochotně povoluje případné psaní bakalářských a diplomových prací.
- V nejbližším okolí sídla se nacházejí dvě budovy, které jsou společností vlastněny. Oba objekty jsou velice rozlehlé a v přesném středu historické části města. Následně po koupi byly důkladně a nákladně zrekonstruovány a nabídnuty

k pronájmu soukromým subjektům. Z tohoto příkladu lze vidět snahu leasingové organizace o zkrášlování a zvelebování okolí společnosti.

- Zejména ve městě Znojmě, tedy místě sídla společnosti, patří tato organizace mezi nejvýznamnější subjekty, které poskytují finanční prostředky na různé akce. Jak jsem již popisoval v části 4.6.2 *Vnější komunikace*, finance jdou jak na sponzorské akce, tak také do části kulturního vyžití a nemalá částka na dobročinné účely. V předchozích letech byly poskytnuty dary Chráněným dílnám Znojmo, Dětskému centru, Znojenské nemocnici, Jihomoravskému muzeu a Univerzitě Hradec Králové na archeologický výzkum.

Všechna výše jmenovaná fakta velmi výrazným způsobem ovlivňují celkovou image společnosti. Dodržováním těchto skutečností a jejím začleněním do celkového konceptu corporate social responsibility společnost docílí významného růstu image jak vnitřní, vnější tak také celkové.

Tab. 17. Akční plán – Příprava zavedení CSR [vlastní zpracování]

Cíl činnosti	Zavedení CSR.
Hlavní činnost	Začlenění současných aktivit do konceptu CSR.
Podpůrná činnost	Současné aktivity vhodné do konceptu CSR.
Odpovědnost	Marketingové oddělení a vrcholové vedení.
Časová nákladnost	Přípravná fáze činnosti: 1. 11. 2010 – 15. 12. 2010
Náklady	Kč 0,-
Náklady celkem	Kč 0,-

5.5 Shrnutí projektu zlepšení image společnosti S MORAVA Leasing

Růst image společnosti S MORAVA Leasing, a. s. bude prováděno pomocí zlepšené reklamní kampaně, zvětšováním znalosti firemní filozofie u zaměstnanců, zavedením etického kodexu pro organizaci, která podniká ve finančních službách a v poslední fázi zavedením společenské odpovědnosti firem, která se v poslední době stává nejen stále více populární, ale zároveň i velice výhodnou pro podnik. Mezi výhody tohoto konceptu patří zejména právě růst a zlepšení image společnosti a to nejen ve svém okolí.

Zviditelnění a růst image S MORAVA Leasing bude zajišťovat jednak zvýšená reklamní činnost společnosti, která se bude prezentovat ve více mediích vybraných jako nejvhodnější pro tento účel, ale také intenzivnější podporou prodeje zaměřenou na účast na významných veletrzích konaných na území ČR. Přítomností na výstavách bude zajištěno rostoucí povědomí o společnosti jak mezi vystavovateli tak mezi návštěvníky. Jednak zde bude zajištěno setkávání se současnými klienty organizace tak také s případnými budoucími zákazníky.

Na posílení podnikové kultury a růstu vnitřní image společnosti lze pracovat zlepšováním a zefektivněním komunikace společnosti a sdělováním postojů i hodnot svým zaměstnancům. Toho je možno dosáhnout zavedením firemního intranetu, kde by všichni pracovníci měli okamžitý přístup ke všem těmto nezbytným informacím. Prostřednictvím intranetu by komunikace jistě dosáhla vyšší efektivity a účinnosti.

Dalším krokem zlepšování je úprava internetové stránky společnosti. V mnoha případech to může být první kontakt potenciálního zákazníka s leasingovým poskytovatelem. Proto by prezentace měla být pro uživatele co nejpřehlednější a poutavá. Měla by poskytovat všechny potřebné informace a minimálně se vyrovnat v tomto směru konkurenci.

Podnikatelský subjekt poskytující finanční služby veřejnosti by jistě měl mít sepsaný etický kodex, který by byl podepsán všemi zaměstnanci. Chováním se dle kodexu a dodržováním jeho zásad bude společnost pozitivně působit na své okolí a tím bude ovlivněna image organizace.

V poslední době je čím dál více oblíbeným prvkem, který ovlivňuje image organizace, společenská odpovědnost firem. Nejenže tento koncept působí pozitivně na tvorbu veřejného mínění, ale stává se velice výhodným i pro celé fungování společnosti. S MORAVA Leasing vykonává mnoho činností, které již do tohoto konceptu zapadají, proto je velice vhodné CSR zpracovat do podnikových aktivit a celé pojetí systematicky řídit a podporovat.

5.6 Časová realizace projektu

Posílení image jakékoliv organizace není rozhodně krátkodobá záležitost a otázka pár jednoduchých kroků. Navržený projekt je zaměřený na dlouhodobé zlepšování image společnosti S MORAVA Leasing, a. s. Je třeba postupovat krok po kroku a dodržovat stanovený časový harmonogram. V každé činnosti je nutné zahrnout alespoň minimální rezervu pro případ jakéhokoliv zdržení.

S projektem je nutné začít velice brzy a to zejména z důvodu konání veletrhů, kde je příprava na každý z nich poměrně náročná a to jak časově tak finančně. Po prvním veletrhu je nutné se okamžitě soustředit na reklamní kampaň. Celý projekt probíhá a je v plném proudu od května až do konce roku.

Tab. 18. Plán činností projektu [vlastní zpracování]

Činnost	Doba trvání činnosti		Počet dnů
Příprava projektu	- rozhodnutí o činnostech	3. 5. – 7. 5. 10	5
Účast na veletrhu AUTOTEC	- příprava činnosti	10. 5. – 4. 6. 10	26
	- trvání činnosti	5. 6. – 10. 6. 10	6
Reklama Agrární obzor	- příprava činnosti	24. 5. – 7. 6. 10	15
	- trvání činnosti	21. 6. – 6. 9. 10	78
Reklama Zemědělec	- příprava činnosti	24. 5. – 8. 6. 10	16
	- trvání činnosti	21. 6. – 16. 8. 10	57
Reklama Dopravní noviny	- příprava činnosti	27. 5. – 10. 6. 10	15
	- trvání činnosti	1. 7. – 29. 7. 10	29
Účast na veletrhu Země živitelka	- příprava činnosti	29. 7. – 25. 8. 10	28
	- trvání činnosti	26. 8. – 31. 8. 10	6
Účast na veletrhu MSV	- příprava činnosti	16. 8. – 12. 9. 10	28
	- trvání činnosti	13. 9. – 17. 9. 10	5
Zřízení intranetu ve společnosti	- příprava činnosti	1. 9. – 15. 9. 10	15

	- trvání činnosti	16. 9. – 23. 9. 10	8
Restrukturalizace internetových stránek	- příprava činnosti	4. 10. – 21. 10. 10	18
	- trvání činnosti	22. 10. – 29. 10. 10	8
Tvorba a implementace etického kodexu	- příprava činnosti	4. 10. – 14. 10. 10	11
	- trvání činnosti	15. 10. – 22. 10. 10	8
Příprava zavedení CSR	- příprava činnosti	1. 11. – 15. 12. 10	45
Současné aktivity vhodné do konceptu CSR	- příprava činnosti	1. 12. – 15. 12. 10	15
Účast na veletrhu IBF	- příprava činnosti	14. 3. – 11. 4. 11	29
	- trvání činnosti	12. 4. – 16. 4. 11	5
Doba trvání celkem			476

Pro zjištění celkové nejkratší doby bylo využito programu WinQSB za využití metody CPM. Tato metoda slouží k určení správné kritické cesty. Je nutné určit, které činnosti na sebe navazují a ty co daným činnostem předcházejí.

Tab. 19. Předpokládaná doba trvání činností a jednotlivé návaznosti [vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Příprava projektu	5	-
B	Účast na veletrhu AUTOTEC	32	A
C	Reklama Agrární obzor	93	B
D	Reklama Zemědělec	73	B
E	Reklama Dopravní noviny	44	C, D
F	Účast na veletrhu Země živitelka	34	E
G	Účast na veletrhu MSV	33	F
H	Zřízení intranetu ve společnosti	23	G

I	Restrukturalizace internetových stránek	26	H
J	Tvorba a implementace etického kodexu	19	H
K	Příprava zavedení CSR	45	I, J
L	Současné aktivity vhodné do konceptu CSR	15	K
M	Účast na veletrhu IBF	34	L

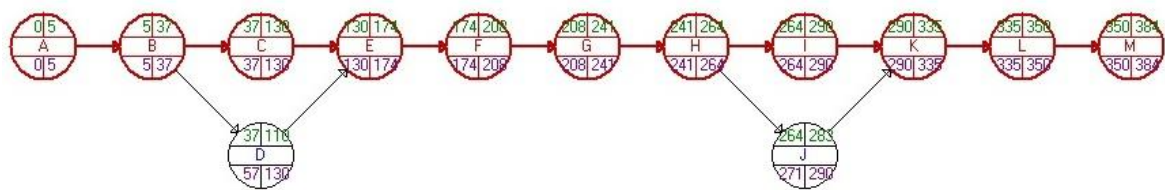
Po vložení všech potřebných a nezbytných údajů do programu WinQSB byla vygenerována tabulka č. 20, která znázorňuje kritickou cestu (On Critical Path) a zda na ni leží, dobu trvání činnosti (Activity Time), která je též zobrazena v předchozí tabulce, nejdříve možné začátky a konce jednotlivých činností (Earliest Start, Finish) a konečně nejpozději přípustné začátky a konce činností (Latest Start, Finish). Dále můžeme vidět počet dní, za který je možné celý projekt uskutečnit a počet kritických cest. Z tabulky vyplývá, že celková nejkratší možná doba realizace, která je dána délkou kritické cesty v celém projektu (součtem dob trvání všech činností), je 384 dní.

Tab. 20. WinQSB – kritická cesta, začátky a konce činností [vlastní zpracování]

04-11-2010 14:25:29	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	5	0	5	0	5	0
2	B	Yes	32	5	37	5	37	0
3	C	Yes	93	37	130	37	130	0
4	D	no	73	37	110	57	130	20
5	E	Yes	44	130	174	130	174	0
6	F	Yes	34	174	208	174	208	0
7	G	Yes	33	208	241	208	241	0
8	H	Yes	23	241	264	241	264	0
9	I	Yes	26	264	290	264	290	0
10	J	no	19	264	283	271	290	7
11	K	Yes	45	290	335	290	335	0
12	L	Yes	15	335	350	335	350	0
13	M	Yes	34	350	384	350	384	0
	Project	Completion	Time	=	384	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Na následujícím grafu můžeme vidět přehledně zobrazenou kritickou cestu, kterou vygeneroval WinQSB a je též naznačena v tabulce č. 20. Kritická cesta je dána kritickými čin-

nostmi mezi začátkem a koncem projektu. Je to nejdelší možná cesta mezi vstupem a výstupem.



Graf 2. WinQSB – znázornění kritické cesty [vlastní zpracování]

Tab. 21. WinQSB – kritická cesta [vlastní zpracování]

04-11-2010	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	E
5	F
6	G
7	H
8	I
9	K
10	L
11	M
Completion Time	384

5.7 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza projektu patří mezi další nezbytné náležitosti každého projektu. V žádném případě by neměly být náklady jakéhokoliv projektu uměle podhodnocovány. Takovýto krok se v pozdějších fázích otočí proti nám a je velice obtížné projekt zrealizovat v rozsahu dle původního návrhu. Tato kapitola slouží jako přehled nutných nákladů, které jsou potřeba vynaložit na projekt zlepšení image společnosti S MORAVA Leasing.

Výše nákladů na jakoukoliv činnost musí být stanovována se zřetelem na možnosti daného subjektu. Proto bylo snahou udržet náklady i u tohoto projektu v přijatelných mezích. Ovšem je nutné si uvědomit, že úspěšnost do značné míry záleží právě také na výši finanční částky, kterou je společnost schopna či ochotna investovat. S vyšším rozpočtem je větší šance dosažení úspěchu, ale toto pravidlo neplatí rozhodně v žádném případě vždy.

Snahou bylo vybírat subjekty, které mohly dané požadavky splnit co nejlépe, ale za přijatelných finančních podmínek. Některé projekty, např. internetové stránky založené na redakčním systému, jsou jednorázové a v budoucnu nebude potřeba finanční zdroje vynakládat opakovaně nebo alespoň ne v takové výši. Snahu snížit náklady můžeme spatřovat také při tvorbě inzerce, kde byly využity návrhy reklamy, které má již společnost vypracovány z předchozí činnosti.

Jakékoliv plánování nákladů je ovlivňováno mnoha vlivy a změnami vznikajícími v průběhu činnosti na trhu. Mezi příčiny růstu nákladů například patří různá zdržení projektu, růst administrativních nákladů, nejasné postavení managementu k projektu, zvyšování cen produktů či služeb apod. Mzdové náklady nejsou do této kalkulace zahrnuty a to z důvodu využití zaměstnanců v rámci jejich pracovní doby a povinností.

Tab. 22. Předpokládané celkové náklady na projekt [vlastní zpracování]

Činnost	Předpokládané náklady (v Kč vč. DPH)
Mediální kampaň	Kč 204 120,00
Kampaň podpory prodeje	Kč 370 644,00
Restrukturalizace internetových stránek	Kč 54 000,00
Zřízení intranetu ve společnosti	Kč 13 454,40
Tvorba a implementace etického kodexu	Kč 0,00
Příprava zavedení CSR	Kč 0,00
Současné aktivity vhodné do konceptu CSR	Kč 0,00
Celkem	Kč 642 218,40

Jak z celkové kalkulace vyplývá, náklady na projekt zlepšení image společnosti S MORAVA Leasing, a. s. dosáhly Kč 642 218,40. Částka není ani pro firmu typu leasingové organizace v žádném případě zanedbatelná. Největší nákladovou položkou je účast na významných veletrzích, kde by společnost měla získat mnoho nových kontaktů a upevnit ty stávající. Dále účast významně přispívá ke zviditelnění podniku na leasingovém trhu a ovlivňování image. Druhou nejnákladnější položkou jsou výdaje na mediální kampaň, které dosáhly výše Kč 204 120,-. Výše této položky byla očekávána, neboť reklama se všeo-

becně řadí mezi finančně náročné. Některé náklady v kalkulaci jsou jednorázové, takže v příštím roce již tato položka nebude nutná v rozpočtu na udržení a růst dobré image.

5.8 Riziková analýza projektu

Realizace každého projektu je vždy ohrožována jistými riziky. Takováto rizika mohou ve-lice významně ovlivnit průběh a projekt jako celek. Většinou je riziko spojené zejména s finančními prostředky, které jsou k dané činnosti předem určeny. Aby byl projekt kompletní, je vhodné si předem identifikovat nebezpečí, která jej mohou ohrozit a my byli na jejich eliminaci a řešení připraveni.

Mezi rizika spojená s projektem zlepšení image společnosti S MORAVA Leasing, a. s. patří:

- Nedostatek finančních prostředků.
- Překročení plánovaných nákladů.
- Zvýšení pracovního vytížení zaměstnanců a s tím spojené personální problémy.
- Nesprávně zvolené prvky pro posílení firemní image.
- Překročení časového harmonogramu.
- Nesplnění očekávání projektu.

Tab. 23. Riziková analýza [vlastní zpracování]

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek
	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	Nízká 0,1	Střední 0,4	Vysoká 0,7	
Nedostatek finančních prostředků		X				X	0,35
Překročení plánovaných nákladů	X				X		0,12
Zvýšení pracovního vytížení zaměstnanců a s tím spojené personální problémy		X			X		0,20
Nesprávně zvolené prvky pro posílení firemní image	X			X			0,03
Překročení časového harmonogramu		X			X		0,20
Nesplnění očekávání projektu	X					X	0,21

Stupně rizika:

- Nízké riziko: 0,00 – 0,07
- Střední riziko: 0,08 – 0,28
- Vysoké riziko: 0,29 – 0,49

Nízké riziko

Nesprávně zvolené prvky pro posílení firemní image – prvky, které byly zvoleny pro posílení image společnosti, byly vybrány z důvodu jistých problémů, jenž vyplynuly z provedení dotazníkového šetření a analýzy současného stavu. Proto je zde očekávána nízká míra rizika.

Střední riziko

Překročení plánovaných nákladů – bohužel nikdy nelze vyloučit zvyšování cen, které byly použity pro vyčíslení nákladů. Projekt je naplánovaný skoro na celý rok a zejména cena posledního veletrhu, který se koná v roce 2011, se může ještě měnit. Proto je potřeba počítat s tímto rizikem. Předjetí tomuto problému lze průběžnou a důslednou kontrolou čerpání nákladů.

Zvýšení pracovního vytížení zaměstnanců a s tím spojené personální problémy – z důvodu pověření některých pracovníků tímto projektem může dojít k jejich přetížení. Může se stát, že tito zaměstnanci nebudou stíhat svoji činnost a zároveň obstarávat projekt. Dalším problémem může být případná nespolehlivost některých jednotlivců vykonávat správně dané úkoly. Případné dlouhodobé onemocnění některého z nich může být další komplikací k úspěšnému završení daného problému. Eliminovat lze tyto potenciální problémové situace průběžnou kontrolou odvedené práce, rozdělováním práce dle hlediska schopností zaměstnance a vytíženosti, výběrem vhodného vedoucího pracovníka, který bude celý proces koordinovat.

Překročení časového harmonogramu – u časově náročnějšího projektu snadno vznikají časové prostoje, které následně protahují celou činnost. Tím pádem vznikají další dodatečné náklady a celý projekt se prodražuje. Proto je nutná průběžná kontrola trvání jednotlivých činností, správné rozdělování práce schopným a výkonným pracovníkům a okamžité řešení vzniklých problémů.

Nesplnění očekávání projektu – prvky image, které tento projekt zlepšují, jsou vybrány s ohledem na problémové oblasti, které se vyskytují ve společnosti. Stupeň výskytu rizika je poměrně nízký, ovšem při jeho objevení je stupeň dopadu rizika velice vysoký. Proto je potřebná dlouhodobá snaha a odhodlání jít za stanoveným cíle dále zlepšení image organizace.

Vysoké riziko

Nedostatek finančních prostředků – i pro společnost velikosti S MORAVA Leasing jsou náklady vynaložené na tento projekt značně vysoké. Zatížení rozpočtu v letních měsících je vysoké, proto zde existuje riziko nedostatku finančních prostředků možných investovat tímto směrem. Společnost by tedy s těmito výdaji měla dopředu počítat a vytvořit si dostatečnou rezervu, aby toto riziko mohla co nejvíce snížit a tím podpořit úspěšné provedení tohoto projektu.

5.9 Návrh hodnocení projektu

Po uskutečnění projektu zlepšení image společnosti S MORAVA Leasing, a. s., by bylo vhodné provést závěrečné vyhodnocení dopadů provedených činností prostřednictvím stejného dotazníkového průzkumu. Organizace tak získá zpětnou vazbu přímo od trhu, případně od svých zaměstnanců. Na základě výsledků, které ze zpětné vazby vyplynou, může firma zhodnotit, zda byl projekt úspěšný, zda vynaložené peníze byly investovány správně a efektivně. Může se rozhodnout o pokračování tohoto projektu nebo o snížení či zvýšení finančních prostředků poskytovaných do marketingové komunikace firmy.

Ovšem předem je nutné si uvědomit, že tvorba či zlepšování image není krátkodobá činnost. Každý náš krok potřebuje dostatek času. Povědomí nebo veřejné mínění o firmě se mění postupně nikoliv skokově či dokonce ze dne na den. Čím intenzivnější naše působení na vnitřní a vnější osoby bude, tím rychleji se bude mínění měnit. Záleží již jen na společnosti samotné, jakým směrem se v budoucnu vydá.

V případě zjištění nedostatků, buďto významných anebo méně významných, může organizace na základě provedeného hodnocení tyto problémové oblasti pro příští období eliminovat a odstranit.

Ideálním stavem by bylo, kdyby provedený projekt splnil všechna očekávání S MORAVA Leasing. Ta by jej v příštím období jen upravila na stávající podmínky na trhu, doplnila o nové úkony a pokračovala v této činnosti i nadále.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na návrh projektu zlepšení image společnosti S MORAVA Leasing, a. s. a to na základě zjištění a provedení analýzy jejího současného stavu v organizaci.

Práce byla rozdělena do dvou částí a to teoretické a praktické. V teoretické části byla popsána a definována image a firemní identita spolu s jejími jednotlivými prvky. Tato část byla provedena za využití dostupné literatury pro tuto oblast.

Z teoretické části vyplynulo, že kvalitní image zlepšuje postavení na trhu práce, ve vztazích s dodavateli či odběrateli a společností jako celku. Proto je nutné, a mnoho organizací v České republice to již provádí, její neustálé řízení, působení a ovlivňování. Teoretická část podala také informaci, že image je ovlivňována prostřednictvím podnikové identity. Pokud chce tedy organizace svoji image upravit či zlepšit je nutné působit právě na jednotlivé prvky identity. Čím je lepší shoda mezi identitou a image, tím lépe identita ovlivňuje kladný pohled na organizaci.

Image je vlastně obrazem organizace v podvědomí jejího okolí. Na základě této skutečnosti byla v praktické části provedena důkladná analýza jejího současného stavu a přítomnosti ve společnosti S MORAVA Leasing, a. s. Výsledky provedené analýzy byly z velké části pozitivní ovšem, tak jako snad u každé organizace, vyplynuly jisté nedostatky, které tato organizace má. Následně byl navržen projekt vhodných opatření k eliminaci těchto problémových míst.

Z analýzy, která byla provedena prostřednictvím dotazníků, pozorováním, dotazováním a rozhovory se zaměstnanci vyplynula slabá místa především v oblasti firemní komunikace. Na základě provedených změn by mělo dojít k očekávanému posílení firemní identity a zlepšení celkové image společnosti.

V projektu byla využita následující opatření k dosažení zadaného cíle:

- Zvýšení reklamní činnosti společnosti.
- Intenzivnější podpora prodeje.
- Zkvalitnění a zpřehlednění webové prezentace.
- Vytvoření intranetu pro efektivnější komunikaci a sdělování postojů i hodnot společnosti.

- Tvorba etického kodexu společnosti poskytující finanční služby.
- Kroky pro implementaci CSR.
- Začlenění současných aktivit do konceptu CSR.

Na základě těchto opatření by mělo dojít k tíženému zlepšení firemní komunikace a zlepšení celkové image společnosti S MORAVA Leasing, a. s.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AAKER, D. *Brand building: budování značky*. Brno: Computer Press, 2003. 306 s. ISBN 80-7226-885-6.
- [2] ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- [3] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [6] BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [7] FORET, M. *Manažer public relations*. Brno: Mospra, 1999. 130 s. Bez ISBN.
- [8] FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [9] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [10] KOTYZOVÁ, P. *Manažer public relations*. Brno: Mospra, 1999. 130 s. Bez ISBN.
- [11] KRÍŽEK, Z., CRHA, I. *Jak psát reklamní text*. Praha: Grada, 2008. 220 s. ISBN 978-80-247-2452-2.
- [12] L'ETANG, J. *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Praha: Portál, 2009. 338 s. ISBN 978-80-7367-596-7.
- [13] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [14] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [15] ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice: Albert, 1998. 119 s. ISBN 80-85834-53-7

- [16] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
- [17] SVOBODA, V. *Corporate identity: učební text*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2003. 67 s. ISBN 80-7318-106-1.
- [18] SVOBODA, V. *Public relations: moderně a účinně*. Praha: Grada, 2006. 240 s. ISBN 80-247-0564-8.
- [19] TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.
- [20] VLÁČIL, J. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: CODEX, 1997. 208 s. ISBN 80-85963-42-6.
- [21] VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Internetové zdroje

- [22] Kurzy.cz: *Vývoj HDP v ČR* [online]. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>.
- [23] Kurzy.cz: *Vývoj nezaměstnanosti v ČR* [online]. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.
- [24] Kurzy-měn.biz: *Kurzy měn* [online]. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurzy-men.biz/>>.
- [25] Kurzy.cz: *Vývoj průměrných mezd* [online]. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>>.
- [26] Raiffeisen-Leasing, s.r.o.: *O společnosti* [online]. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.rl.cz/o-spolecnosti/raiffeisen-leasing-s-r-o/>>.
- [27] IMPULS-Leasing-AUSTRIA, s.r.o.: *Profil společnosti* [online]. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.raiffeisen-impuls-leasing.cz/profil-spolecnosti.php>>.
- [28] LeasePlan ČR, s.r.o.: *Základní informace o společnosti LeasePlan* [online]. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.leaseplan.cz/o-nas/-//SYSactTab-10112d884ba9404facb7f10a83226bfe/>>.

- [29] s Autoleasing, a.s.: *Profil společnosti* [online]. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.sautoleasing.cz/s-autoleasing-profil.html>>.
- [30] Stavební veletrhy Brno: *Přihláška k účasti, pronájem plochy* [online]. [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW: <[http://www.bvv.cz/i2000/Akce/b-servis.nsf/WWWAllPDocsID/VJEK-6ZYATT/\\$File/typ_svb10_c.pdf](http://www.bvv.cz/i2000/Akce/b-servis.nsf/WWWAllPDocsID/VJEK-6ZYATT/$File/typ_svb10_c.pdf)>.
- [31] Evropská komise. *Slovníček* [online]. [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/glossary/index_cs.htm>.

Jiné zdroje

- [32] Interní dokumenty společnosti S MORAVA Leasing, a. s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- CD Corporate design, firemní design.
- CI Corporate identity, firemní identita.
- CSR Corporate social responsibility, společenská zodpovědnost firem.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obr. 1. Systém corporate identity	22
Obr. 2. Systém firemní identity	23
Obr. 3. Struktura corporate identity	23
Obr. 4. Koncepce firemní kultury	33
Obr. 5. Mapa rozmístění poboček.....	48
Obr. 6. Organizační struktura S MORAVA Leasing, a. s.	51
Obr. 7. Logo S MORAVA Leasing, a. s.	71
Obr. 8. Logo Weinviertler Sparkasse.....	71
Obr. 9. Internetové stránky S MORAVA Leasing.....	74
Obr. 10. Veletržní stánek	87
Obr. 11. Současný web společnosti	89
Graf 1. Vývoj kurzu Kč	53
Graf 2. WinQSB – znázornění kritické cesty	106

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Portfolio typů smluv	50
Tab. 2. Hrubý domácí produkt.....	52
Tab. 3. Nezaměstnanost.....	53
Tab. 4. Zhodnocení PEST analýzy	54
Tab. 5. Raiffeisen-Leasing.....	56
Tab. 6. IMPULS-Leasing-AUSTRIA.....	57
Tab. 7. LeasePlan ČR	57
Tab. 8. s Autoleasing	58
Tab. 9. Zhodnocení Porterova modelu.....	60
Tab. 10. Schéma strategie	81
Tab. 11. Akční plán – Mediální kampaň	85
Tab. 12. Akční plán – Kampaň podpory prodeje.....	88
Tab. 13. Akční plán – Zřízení intranetu ve společnosti	92
Tab. 14. Akční plán – Zřízení intranetu ve společnosti	93
Tab. 15. Akční plán – Tvorba a implementace etického kodexu	96
Tab. 16. Akční plán – Příprava zavedení CSR	99
Tab. 17. Akční plán – Příprava zavedení CSR	101
Tab. 18. Plán činností projektu	103
Tab. 19. Předpokládaná doba trvání činností a jednotlivé návaznosti.....	104
Tab. 20. WinQSB – kritická cesta, začátky a konce činností	105
Tab. 21. WinQSB – kritická cesta	106
Tab. 22. Předpokládané celkové náklady na projekt	107
Tab. 23. Riziková analýza.....	108

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník pro zákazníky

Příloha P II: Dotazník pro zaměstnance

Příloha P III: Vyhodnocení dotazníku zaměstnanců

Příloha P IV: Vyhodnocení dotazníku zákazníci

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZÁKAZNÍKY

Vážení zákazníci,

dotazník, který máte právě ve svých rukou, slouží ke zjištění stavu image společnosti a bude použit nejen jako podklad pro mé studijní účely, ale také jako informace pro společnost S MORAVA Leasing, a. s. umožňující zohlednit Vaše názory a připomínky. Dotazník je naprosto anonymní, a aby byly výsledky výzkumu relevantní, prosím Vás, o odpovědi zcela pravdivé a otevřené.

Dotazník je tvořen 9 zaškrťovacími či doplňovacími otázkami, a pokud není uvedeno jinak, vybírejte vždy jednu odpověď.

Předem mnohokrát děkuji.

Aleš Barták

1. Využíváte služeb leasingových společností pravidelně?

- a) Ano.
- b) Ne.

2. Zohlednil/a jste při výběru leasingové společnosti i nabídky ostatních firem?

- a) Ano.
- b) Ne.

3. Z jakých důvodů jste si vybral/a spolupráci právě s touto společností? (možno více odpovědí)

- a) Dřívější dobrá zkušenost.
- b) Reference, doporučení.
- c) Komunikace společnosti (reklama, prezentace v médiích, letáky, veletrh atd.).
- d) Individuální a kvalitní přístup společnosti k mým potřebám.
- e) Výhodné podmínky.
- f) Jiné důvody: _____.

4. Myslíte si, že má společnost dobré jméno?

- a) Ano rozhodně.
- b) Spíše ano.
- c) Nevím.
- d) Spíše ne.
- e) Rozhodně ne.

5. Přečtěte si níže napsané výroky a ohodnoťte, jak s nimi souhlasíte.

Hodnotící škála je od 1 (nejméně) do 5 (nejvíce)

Výrok	Vaše hodnocení
Společnost je přátelská.	
Společnost je důvěryhodná.	
Společnost poskytuje kvalitní služby.	
Společnost má komplexní nabídku služeb.	
Společnost má individuální přístup ke klientům.	
Společnost má dobrou komunikaci (reklama, veletrhy atd.).	
Společnost je známá.	
Dobrá komunikace se společností.	
Ohodnoťte dostupnost informací o společnosti.	
Ohodnoťte kvalitu internetových stránek.	
Ohodnoťte přístup zaměstnanců společnosti k zákazníkům.	
Vyjádřete prosím Vaši celkovou spokojenost.	

6. Ohodnoťte následující položky.

Hodnotící škála:

- (1) Velmi se mi líbí.
- (2) Líbí se mi.
- (3) Přijatelné.
- (4) Nelíbí se mi.

Položka	Vaše hodnocení
Logo společnosti.	
Vzhled internetové prezentace.	
Vnější vzhled společnosti (architektura atd.).	
Vnitřní vzhled společnosti (vybavení prostor atd.).	
Firemní tiskoviny. (výroční zprávy, brožury).	

7. Co patří mezi přednosti společnosti?

8. V jakém ohledu by se měla naopak zlepšit?

9. Doporučil byste společnost přátelům či známým?

- a) Ano.
- b) Ne.

Základní údaje:

Jste:

- a) Fyzická osoba.
- b) Právnícká osoba – malá organizace.
- c) Právnícká osoba – střední organizace.
- d) Právnícká osoba – velká organizace.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Vážení zaměstnanci,

dotazník, který máte právě ve svých rukou, slouží ke zjištění stavu image společnosti a bude použit nejen jako podklad pro mé studijní účely, ale také jako informace pro S MORAVA Leasing, a. s. umožňující zohlednit Vaše názory a připomínky. Dotazník je naprosto anonymní, a aby byly výsledky výzkumu relevantní, prosím Vás, o odpovědi zcela pravdivé a otevřené.

Dotazník je tvořen 14 zaškrťovacími či doplňovacími otázkami, a pokud není uvedeno jinak, vybírejte vždy jednu odpověď.

Předem mnohokrát děkuji.

Aleš Barták

1. Proč pracujete ve společnosti. (možno více odpovědí)

- a) Dobré pracovní podmínky
- b) Příjemné pracovní prostředí.
- c) Obor působení společnosti.
- d) Možnost uplatnění svých znalostí a zkušeností.
- e) Známost a dobré jméno společnosti.
- f) Plat.
- g) Přejížděné působiště.
- h) Jiný důvod. _____.

2. Jak byste svými slovy popsal/a firemní filozofii?

3. Myslíte si, že je společnost dostatečně známá?

- a) Ano, společnost je všeobecně známá.
- b) Ano, společnost je známá v oboru podnikání.
- c) Ano, ale reklamu považuji za nedostatečnou.
- d) Společnost není známá dostatečně.

4. Myslíte si, že má společnost dobrou image?

- a) Ano.
- b) Spíše ano.
- c) Spíše ne.
- d) Ne.

5. Je jednou z vašich pracovních priorit dobré jméno společnosti a její úspěch?

- a) Ano, velice důležité.
- b) Spíše ano.
- c) Je mi to jedno.

6. Jste spokojen/a s komunikací se spolupracovníky a vedením?

- a) Ano.
- b) Spíše ano.
- c) Spíše ne.
- d) Ne.

7. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

- a) Odměřené (kolektiv není příliš přátelský).
- b) Dobré (kolektiv je přátelský, ale mimo pracovní dobu se s nikým pravidelně nestýkáte).
- c) Neformální (mezi zaměstnanci máte spousty přátel, se kterými se setkáváte i mimo pracovní dobu).

8. Účastníte se společenských, kulturních a sportovních akcí pořádaných firmou pravidelně?

- a) Ano.
- b) Spíše ano.
- c) Spíše ne.
- d) Ne.

9. Vážíte si nějakého kolegy, který má úspěch a pro společnost udělal mnoho dobrého?

- a) Ano. Kdo to je: _____.
- b) Ne.

10. V čem spatřujete silnou stránku společnosti?

11. Naopak, v čem je dle Vás slabá stránka?

12. Jak se Vám líbí firemní design?

Hodnotící škála:

- (1) Velmi se mi líbí.
- (2) Líbí se mi.
- (3) Přijatelné.
- (4) Nelíbí se mi.

Položka	Vaše hodnocení
Logo společnosti.	
Vzhled internetové prezentace.	
Vnější vzhled společnosti (architektura atd.).	
Vnitřní vzhled společnosti (vybavení prostor atd.).	
Firemní tiskoviny (výroční zprávy, brožury).	

13. Se svoji prací jste:

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spokojen/a
- c) Nespokojen/a

14. Uveďte prosím důvod Vaší předchozí odpovědi.

Základní údaje:

Jste:

- a) Muž.
- b) Žena.

Ukončené vzdělání:

- a) Střední.
- b) Vysokoškolské.

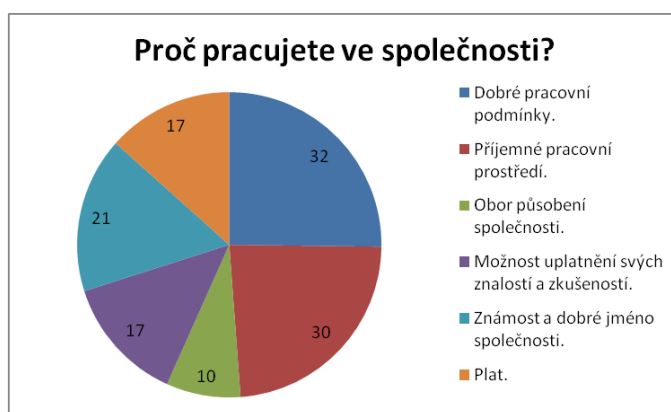
Jak dlouho působíte ve společnosti:

- a) 2 roky a méně.
- b) 3 až 6 let.
- c) 7 let a více.

PŘÍLOHA P III: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU ZAMĚSTNANCŮ

Otázka číslo 1: Proč pracujete ve společnosti?

U této otázky mohli zaměstnanci zvolit více odpovědí, čehož bylo využíváno. Z výsledku vyplývá, že 32 z celkového počtu 36 dotazovaných zaměstnanců považuje pracovní podmínky za dobré a 30 pracovníků je spokojeno s příjemným pracovním prostředím. Na druhé straně, žádný zaměstnanec neoznačil možnost *přechodné působení* a neuvedl ani *jiný důvod*.



Graf 3 Proč pracujete ve společnosti? [vlastní zpracování]

Otázka číslo 2: Jak byste svými slovy popsal/a firemní filozofii?

Druhá otázku jsem zaměřil na znalost firemní filozofie, kterou má společnost například stručně shrnutu v poslání společnosti, které je v každé výroční zprávě. Deset zaměstnanců na otázku odpovědělo správně, stejný počet na ni odpověděl nesprávně. Zbývající počet, tedy šestnáct, na otázku neodpovědělo vůbec, což považuji za negativní. Více se otázkou zabývám v kapitole 4.1 *Firemní filozofie*.



Graf 4 Jak byste svými slovy popsal/a firemní filozofii? [vlastní zpracování]

Otázka číslo 3: Myslíte si, že je společnost dostatečně známá?

Cílem bylo zjištění, zda si zaměstnanci myslí, že je společnost ve svém okolí známá. Z výsledku je jasné, že drtivá většina zaměstnanců považuje známost společnosti zejména v oboru, ve kterém podniká. Deset ji považuje za všeobecně známou, což bude pravděpodobně platné především v okolí sídla, kde společnost provádí mnoho dobročinných akcí.



Graf 5 Myslíte si, že je společnost dostatečně známá? [vlastní zpracování]

Otázka číslo 4: Myslíte si, že má společnost dobrou image?

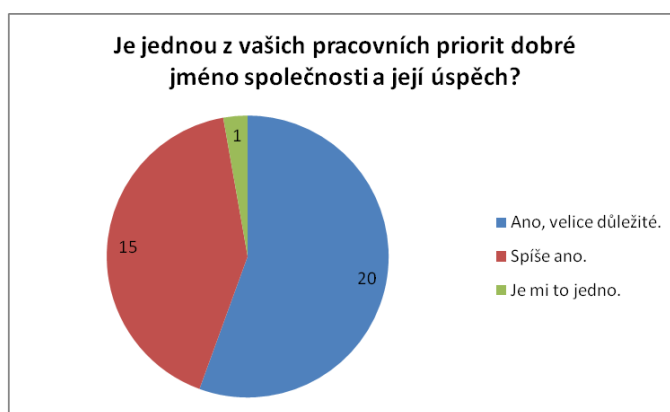
Dvacet zaměstnanců si myslí, že má společnost dobrou image a okolí jí vnímá pozitivně. Patnáct jich považuje za spíše dobrou a pouze jeden ze všech dotazovaných předpokládá, že S MORAVA Leasing má spíše špatnou image. Nikdo ze zúčastněných nepovažuje firemní image za špatnou.



Graf 6 Myslíte si, že má společnost dobrou image? [vlastní zpracování]

Otázka číslo 5: Je jednou z Vašich pracovních priorit dobré jméno společnosti a její úspěch?

Otázkou jsem se snažil zjistit oddanost pracovníku společnosti a jejich pracovní priority. Úspěch a dobré jméno organizace je velice důležité pro dvacet z nich a je to jednou z jejich hlavních priorit. Jednomu zaměstnanci je toto téma jedno a není pro něj dostatečně důležité. Pro druhou nejpočetnější skupinu, tedy patnáct zaměstnanců, je tato skutečnost spíše důležitá, ale nejsou pro ni stoprocentně přesvědčení, tak jako největší skupina.



*Graf 7 Je jednou z Vašich pracovních priorit dobré jméno společnosti a její úspěch?
[vlastní zpracování]*

Otázka číslo 6: Jste spokojeni s komunikací se spolupracovníky a vedením?

Hlavním smyslem otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s komunikací mezi jednotlivými zaměstnanci a mezi zaměstnanci a vedením. Zda mají pracovníci všechny potřebné informace o společnosti, nejen o novinkách a změnách, od vedení. Tento fakt určitě ovlivňuje celkovou atmosféru a souhru celé společnosti. Z grafu číslo 6 je zcela patrné, že zaměstnanci jsou s komunikací nadmíru spokojeni. Dvacetjedna z nich v maximální možné míře. Zbývajících patnáct je spíše spokojeno. Žádný není nespokojen. Což je rozhodně velice dobře.



Graf 8 Jste spokojeni s komunikací se spolupracovníky a vedením? [vlastní zpracování]

Otázka číslo 7: Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

V každé společnosti by měli mezi její priority mimo jiné patřit dobré, spíše nadstandardní, vztahy zaměstnanců. Jen se splněním této podmínky je možné, aby firma působila a pracovala jako jeden tým. Z výsledků vyplynulo, že velká většina, dvacetdva, pracovníků je ze vztahy s kolegy spokojená. Čtrnáct považuje vztahy za nadstandardní a má mezi spolupracovníky mnoho přátel se kterými se setkává i mimo pracovní dobu.



Graf 9 Jak hodnotíte vztahy na pracovišti? [vlastní zpracování]

Otázka číslo 8: Účastníte se společenských, kulturních a sportovních akcí pořádaných firmou pravidelně?

K utužování kolektivu organizace využívá mnoha společenských, kulturních a sportovních akcí. Otázka číslo osm měla poskytnou odpověď na to, zda-li se zaměstnanci těchto akcí, na kterých je přítomnost dobrovolná, zúčastňují pravidelně. Dvacetčtyři pracovníků je obvykle součástí těchto akcí. Zbývajících dvanáct se událostí účastní také, ale s menší intenzitou a pravidelností. Nikdo z dotazovaných neodpověděl záporně na položenou otázku. Z toho lze vyvodit, že jsou pracovníci se současným stavem spokojeni.

Otázka číslo 9: Vážíte si nějakého kolegy, který má úspěch a pro společnost udělal mnoho dobrého?

Cílem této otázky bylo zjistit zda je ve společnosti přítomen nějaký firemní hrdina, někdo kdo je zaměstnanci obdivován a je pro společnost důležitý. Osoba, která představuje úspěch a odhodlání společnosti. Otázka byla konstruována jako otevřená aby zaměstnanci svého hrdinu, případně hrdiny, identifikovali sami. Někteří pracovníci označili dokonce více osob, kterých si velice váží. Dotazník poskytl následující výsledky. Osmnáct zaměstnanců za hrdinu nikoho nepovažuje. Zbývajících počet pracovníků někoho za firemního hrdinu označil. Nejvýznamnějším je Ing. Holcr s dvanácti hlasy. Druhým v pořadí je generální ředitel společnosti Ing. Mrňa. Celkem bylo identifikováno sedm významných osob.



Graf 10 Vážíte si nějakého kolegy, který má úspěch a pro společnost udělal mnoho dobrého? [vlastní zpracování]

Otázka číslo 10: V čem spatřujete silnou stránku společnosti?

Desátá otázka byla otevřenou, tak jako následující jedenáctá. Snahou bylo zjistit co považují zaměstnanci za přednosti S MORAVA Leasing. Po důkladném prostudování všech odpovědí (opět někteří sepsali několik předností) vplynuly čtyři hlavní silné stránky společnosti dle zaměstnanců.

1. Přístup k zákazníkovi (zejména rychlost, flexibilita, individuální přístup, širší služby) a k zaměstnancům. Na této silné stránce se shodlo osmnáct pracovníků.
2. Schopnost působit dlouhodobě na špici mezi leasingovými společnostmi. Tuto silnou stránku napsalo šest zaměstnanců.
3. Pět zaměstnanců označilo jako přednost širokou síť obchodních míst.

4. Jednou se v reakcích objevila odpověď dobré finanční zázemí společnosti.
5. Šest zaměstnanců nezná žádnou silnou stránku společnosti.

Otázka číslo 11: Naopak, v čem je dle Vás slabá stránka?

1. Webové stránky byly označeny za slabou stránku šesti zaměstnanci.
2. Přílišný počet zaměstnanců a jejich nedostatečné využití, odpověď, která byla označena dvakrát.
3. Dva zaměstnanci označili za slabou stránku komunikaci společnosti s veřejností.
4. Zbývající počet odpovědí byl označen vždy pouze jednou a to: Vyšší cenová hladina poskytovaných produktů a vysoká fluktuace obchodních zaměstnanců.
5. Dvacetčtyři zaměstnanců nezná žádnou slabou stránku společnosti.

Otázka číslo 12: Jak se Vám líbí firemní design?

Otázka zjišťovala spokojenost zaměstnanců s jednotlivými prvky firemního designu. Z tabulky je zřejmé, že zaměstnanci jsou nejméně spokojeni se vzhledem internetové prezentace společnosti, což vyplynulo i ze samotných rozhovorů. Naopak jsou nejméně spokojeni s vnějším vzhledem společnosti.

Tab. 24 Jak se Vám líbí firemní design? [vlastní zpracování]

Položka	Velmi se mi líbí	Libí se mi	Přijatelné	Nelíbí se mi
Logo společnosti.	14	18	4	0
Vzhled internetové prezentace.	3	14	15	4
Vnější vzhled společnosti.	17	18	1	0
Vnitřní vzhled společnosti.	14	20	2	0
Firemní tiskoviny.	11	21	4	0

Otázka číslo 13: Se svojí prací jste:

Spokojení zaměstnanci jsou pro společnost velice důležití. Tito pracovníci podávají vyšší výkon, pracují lépe pro tým a společnost, zlepšují vzájemnou komunikaci, působí na okolí organizace a mnoho dalšího. Odpovědi na tuto otázku byly pozitivní, organizace tedy na své zaměstnance působí správně. Čtrnáct z dotazovaných je se svojí prací velmi spokojeno, dvacet dva spokojeno a žádný z nich není nespokojen.



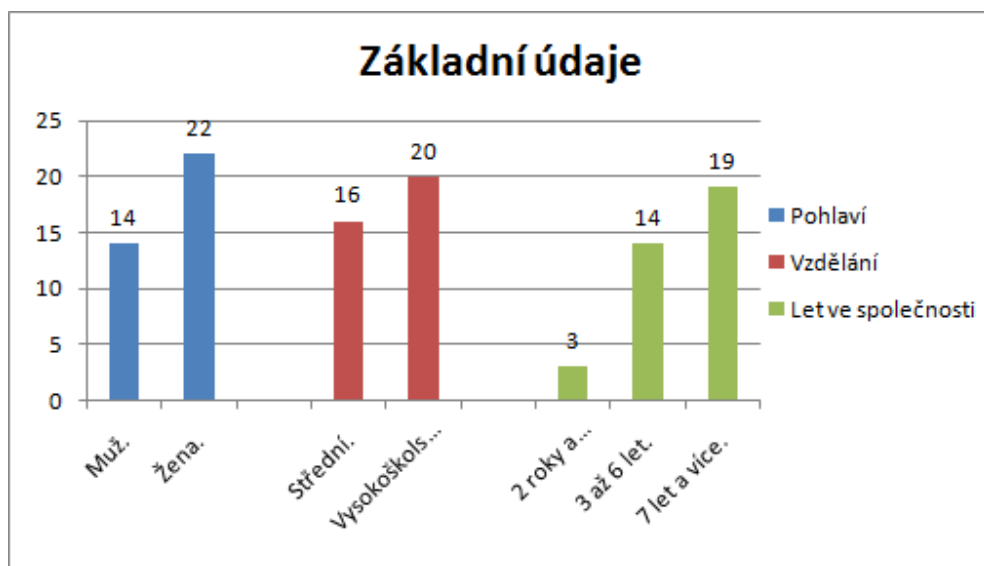
Graf 11 Se svojí prací jste. [vlastní zpracování]

Otázka číslo 14: Uveďte prosím důvod Vaší předchozí odpovědi.

Poslední dotaz směřoval k vysvětlení důvodu odpovědi na otázku číslo třináct. Opět se jednalo o otevřenou otázku a mnoho zaměstnanců uvedlo více odpovědí. Ze značné části se odpovědi kryly s první otázkou. Dvanáct pracovníků nebylo schopno uvést důvod odpovědi na přechozí otázku, zbývající zaměstnanci se shodli ve třech hlavních bodech.

1. Dobrý kolektiv, pracovní podmínky a ohodnocení. Patnáct zaměstnanců.
2. Spokojenost s pracovním zařazením a rozmanitost pracovní náplně je důvod spokojenosti u třinácti zaměstnanců.
3. A pět zaměstnanci jsou spokojeni též s možností kariérního růstu a dalšího vzdělání.

Struktura zaměstnanců:



Graf 12 Základní údaje. [vlastní zpracování]

V organizaci pracuje převážná většina vysokoškoláků. To je způsobeno i faktem, že společnost podporuje další vzdělávání svých pracovníků a mnoho jich studuje vysokou školu při práci. Takovýmto způsobem již několik zaměstnanců své studium ukončilo, ať bakalářského tak také magisterského studijního programu. Působí zde převážná většina žen.

PŘÍLOHA P IV: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU ZÁKAZNÍCI

Otázka číslo 1: Využíváte služeb leasingových společností pravidelně?

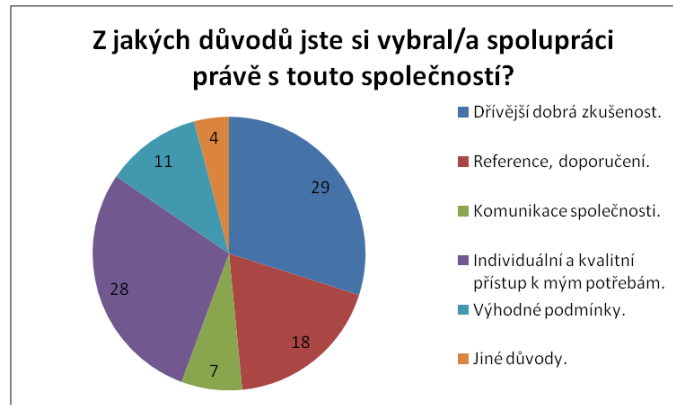
Odpovědi na první otázku byly všechny kromě jedné shodné. Čtyřicet společností využívá leasingové služby pravidelně a to bez ohledu na jakoukoliv leasingovou firmu, která působí na území České republiky. Pouze sedm užívá leasingové financování buďto poprvé anebo v nepravidelných periodách. Na základě výsledku můžeme vyzorovat oblibu tohoto druhu financování u nás.

Otázka číslo 2: Zohledňujete při výběru leasingové společnosti i nabídky ostatních firem?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se společnosti rozhodují racionálně, na základě několika nabídek od různých organizací, nebo zdali preferují společnost S MORAVA Leasing, třeba na základě svých dosavadních zvyklostí a zkušeností. Všechny 47 společností, které poskytly odpověď, zaškrtnulo stejnou možnost a to, že zohledňují i nabídky ostatních leasingových společností.

Otázka číslo 3: Z jakých důvodů jste si vybral/a spolupráci právě s touto společností?

Zákazníci zde mohli zvolit opět více možností, čehož většina společností využila. Jedna organizace zvolila možnost *F*, tedy jiný důvod. Za ten označila *rychlost jednání se společností*. Na grafu číslo 13 můžete vidět, co bylo nejčastější odpovědí. Nejvíce, tedy dvacetdevět, volilo možnost dřívější dobrá zkušenost, o jedno méně získala odpověď individuální a kvalitní přístup k mým potřebám. Tyto výsledky mohou S MORAVA Leasing těšit a to z důvodu věrnosti jednotlivých klientů, kteří na základě předchozí dobré zkušenosti spolupracují při financování svých potřeb se společností i nadále. U této otázky se nacházeli poznámky od vyplňujících, které vyjadřovaly spokojenost. Například u možnosti *B* bylo v závorce napsáno: „dodnes toho nelituji a jsem rád“.



Graf 13 Z jakých důvodů jste si vybrali/a spolupráci právě s touto společností? [vlastní zpracování]

Otázka číslo 4: Myslíte si, že má společnost dobré jméno?

Čtvrtá otázka zjišťovala, co si zákazníci myslí o jménu společnosti. Jestli je dobré nebo zdali jej vidí spíše negativně. I u tohoto dotazu se odpovědi převážně shodovali. Třicet dva zákazníků odpovědělo, že jméno společnosti je rozhodně dobré. Jedenáct jej považují za spíše dobré a čtyři odpověděli, že neví jaké jméno společnost má ve svém okolí. Žádný z dotazovaných neodpověděl možnost *D* a *E*, tedy že by organizace měla mít spíše špatné či rozhodně špatné jméno.



Graf 14 Myslíte si, že má společnost dobré jméno? [vlastní zpracování]

Otázka číslo 5: Přečtete si níže napsané výroky a ohodnot'te, jak s nimi souhlasíte.

Můj požadavek na zákazníky byl takový, aby ohodnotili níže napsané výroky hodnotami od jedné do pěti. Jedna byla výborně, pětka se nacházela na druhém konci hodnotící škály a vyjadřovala nespokojenost s daným výrokiem (nedostatečně). U některých otázek bylo odpovídajícím poznamenáno, že výrok nemohou posoudit a to především z nedostatku potřebných informací.

Tab. 25 Přečtěte si níže napsané výroky a ohodnoťte, jak s nimi souhlasíte. [vlastní zpracování]

Výrok	1	2	3	4	5	Nehodnoceno
Společnost je přátelská.	31	11	4	1	0	0
Společnost je důvěryhodná.	27	11	8	0	1	0
Společnost poskytuje kvalitní služby.	18	22	6	0	1	0
Společnost má komplexní nabídku služeb.	16	20	7	2	0	2
Společnost má individuální přístup ke klientům.	30	14	2	0	1	0
Společnost má dobrou komunikaci.	15	20	11	0	0	1
Společnost je známá.	18	22	7	0	0	0
Dobrá komunikace se společností.	27	15	4	1	0	0
Ohodnoťte dostupnost informací o společnosti.	14	24	8	0	1	0
Ohodnoťte kvalitu internetových stránek.	9	24	12	0	1	1
Ohodnoťte přístup zaměstnanců společnosti k zákazníkům.	29	12	5	1	0	0
Vyjádřete prosím Vaši celkovou spokojenost.	27	17	2	1	0	0

Z tabulky jasně vyplývá, že nejlépe je hodnocena přátelskost společnosti ke svým klientům spolu s individuálním přístupem k jednotlivým zákazníkům. Tyto dva výroky jsou těsně následovány třetím a tím je, dle výsledků, přístup zaměstnanců společnosti k zákazníkům. U jednoho z odpovídajících jsem zaznamenal hodnocení především v rozmezí čtyřky a pětky, ale přitom odpověděl, že společnost má spíše dobré jméno a doporučil by ji přátelům. Z tohoto usuzuji obrácenou hodnotící škálu u tohoto klienta. Nejhuře dopadly internetové stránky.

Otázka číslo 6: Ohodnoťte následující položky.

U této otázky měli zákazníci hodnotit design společnosti. Hodnotící škála byla opět stejná jako u předchozí otázky. Tedy od jedničky po pětku. I u tohoto dotazu pár klientů postrádalo informace, proto na některé otázky nebyli schopni odpovědět.

Tab. 26 Ohodnoťte následující položky. [vlastní zpracování]

Položka	1	2	3	4	5	Nehodnoceno
Logo společnosti.	18	22	5	1	0	1
Vzhled internetové prezentace.	7	25	8	2	4	1
Vnější vzhled společnosti (architektura atd.).	15	20	8	1	0	3
Vnitřní vzhled společnosti (vybavení prostor atd.).	15	22	6	1	0	3
Firemní tiskoviny (výroční zprávy, brožury).	17	18	9	1	0	2

Nejlépe hodnoceným bodem corporate design je logo společnosti, které získalo osmnáct hlasů, o jeden bod méně byly hodnoceny firemní tiskoviny. Celkově lze říci, že mimo in-

ternetové prezentace, která opět získala nejhorší hodnocení, je podnikový design hodnocen zákazníky kladně a složky jsou řazeny zhruba na stejné úrovni.

Otázka číslo 7: Co podle Vás patří mezi přednosti společnosti?

U některých odpovídajících bylo možno nalézt více odpovědí. Po prostudování jednotlivých variant jsem je následně shrnul do čtyř významných celků, ve kterých se většina shodovala. Přesto dvacet klientů nevidělo žádnou silnou stránku společnosti a na otázku vůbec neodpověděli.

1. Rychlost, kvalita, flexibilita a osobní přístup ke klientům, byl hodnocen jako přednost u čtrnácti odpovídajících.
2. Deset z dotazovaných odpovědělo lidský potenciál, vyslechnutí problému klienta a snaho řešit jej.
3. Korektnost a přátelský přístup k zákazníkovi, byl napsán šestkrát.
4. A posledním bodem je operativnost a kvalita dealerů, srovnatelné nebo lepší obchodní podmínky. Body v této odpovědi se v dotaznících nacházely pětkrát.

Otázka číslo 8: V jakém ohledu by se měla naopak zlepšit?

Tato otázka byla stejně jako předcházející otevřená. Ovšem zde byl mnohem větší počet nezodpovězených dotazů a to celkově 45. Lze tedy předpokládat, že jsou zákazníci se současným stavem spokojeni a není žádný významný problém. Pouze dva na tuto otázku odpověděli konkrétním nedostatkem.

1. Zákazník by si přál, aby společnost snížila cenu peněz.
2. Druhý považuje za slabou stránku, že společnost nemá vlastní peněžní ústav.

Otázka číslo 9: Doporučil byste naši leasingovou společnost přátelům či známým?

Z celkové spokojenosti klientů s organizací se již dalo dopředu vytušit, že odpověď na tuto otázku bude téměř u všech jednoznačná. Žádná ze společností, která mi zaslala dotazník zpět, a tedy se vyjádřila ke stavu image společnosti, nezaškrtila možnost, že by svým přátelům či známým S MORAVA Leasing nedoporučila. Což je rozhodně dobře a je vidět snahu organizace se svými klienty vycházet co nejlépe a vše jim a jejich požadavkům v rámci možností podřídit.

Struktura klientů:



Graf 15 Struktura klientů. [vlastní zpracování]

Žádný ze zákazníků nebyl fyzickou osobou. Jeden byl právnickou osobou – velkou organizací. Zbývajících dvanáct společností se rozdělilo do dvou rovnoměrných skupin, právnická osoba – malá organizace a právnická osoba – střední organizace a to po šesti.