

Vnitřní image značky Country Life

Zuzana Jančová

Bakalářská práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Jančová**
Osobní číslo: **K13162**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Vnitřní image zvolené značky**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury vztahující se k danému tématu. Pozornost věnujte zejména vymezení pojmů značka, hodnoty a image značky.
2. Zpracujte metodiku práce.
3. Představte analyzovanou značku a uveďte východiska vyplývající z předcházejícího kvalitativního šetření.
4. Zrealizujte kvantitativní šetření u zaměstnanců dané značky.
5. Analyzujte zjištěná data a vyhodnoťte je.
6. Na základě zjištěných dat uveďte závěry a doporučení.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

AAKER, David A., 2003. Brand building: budování obchodní značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Brno: Computer Press. 306 s. ISBN 80-7226-885-6.

FORET, Miroslav, 2011. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

KELLER, Kevin Lane, 2007. Strategické řízení značky. Praha: Grada. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing. Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, 2006. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada. 277 s. ISBN 802470966x

PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS, 2003. Marketingová komunikace. Praha: Grada. 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. Image a firemní identita. Praha: Grada. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Josef Kocourek, PhD.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **29. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
dekanka



doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou 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 – bakalářskou/diplomovou 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 bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 6.4.2016

ZUZANA JANČOVÁ
Jméno, příjmení, podpis

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 nevydělečně 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 nahlížení 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, užíje-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 vzdělávacího 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) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít 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 přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce zkoumá téma vnitřní image značky v souvislosti s jejím posláním, hodnotami a cíli. Právě ony totiž formulují jakýsi ideální obraz značky, to jak by chtěla značka vypadat v očích veřejnosti a tudíž i obraz, kterého mají být její zaměstnanci nositeli.

Poznávat image vnímanou zaměstnanci, cíleně ji ovlivňovat, a posouvat tak k definovanému ideálu, se proto může stát stěžejním základem pro vytváření pozitivního obrazu i v myslích samotných zákazníků, obchodních partnerů a dalších klíčových osobností z vnější veřejnosti.

Praktická část práce se právě zkoumáním interní image zabývá, konkrétně pak formou kvantitativního dotazníkového šetření u značky Country Life, která má jasně definované své hodnoty, cíle i poslání. Značce tedy přináší důležitou zpětnou vazbu, která se tak může stát východiskem pro realizaci případných změn a posunu k lepšímu.

Klíčová slova: interní image, identita značky, poslání, cíle, hodnoty značky, interní budování značky, nástroje vnitřní komunikace, kvalitativní výzkum, kvantitativní výzkum, dotazníkové šetření

ABSTRACT

Bachelor thesis looks at the topic of an internal brand image in relation to its mission, brand values and targets. They are the ones to formulate the ideal brand image – i.e. what the brand would desire to look in the eyes of the public, and at the same time the image the employees should be bearers of.

Identifying the image perceived by the employees, influencing it purposefully, and moving it to a defined ideal can therefore become the essential basis for creating a positive image in the minds of regular customers, business partners and other key people from the public.

The practical part of the bachelor thesis researches the internal image of the Country Life brand, which has clearly defined its values, goals and mission. The research is implemented via a quantitative questionnaire survey. The research provides important feedback for the Country Life brand and it also can become a basis for the implementation of some good changes and a shift for the better.

Keywords: internal brand image, brand identity, mission, targets, brand value, internal branding, internal communication tools, qualitative research, quantitative research, questionnaire survey

Poděkování:

Děkuji panu Mgr. Josefu Kocourkovi, PhD. za jeho angažované a trpělivé vedení, praktické rady i zpětnou vazbu k mé práci.

Děkuji také všem dalším pedagogům, kteří mne provázeli celým studiem a předávali mi své znalosti, díky nimž jsem tak mohla získat větší přehled i k tématu práce.

Děkuji Lence Kalivodové a Milanu Hlouchovi, zaměstnancům Country Life, za jejich ochotu a spolupráci při dotazníkovém šetření.

Děkuji i své rodině a přátelům, kteří se pro mne stali velkou oporou a pomocí.

Čestné prohlášení:

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 ZNAČKA A JEJÍ IDENTITA.....	11
1.1 ZNAČKA	11
1.2 IDENTITA ZNAČKY VYPLÝVAJÍCÍ Z JEJÍCH HODNOT, POSLÁNÍ A VIZE	12
1.2.1 Hodnoty značky	12
1.2.2 Poslání značky.....	13
1.2.3 Vize a cíle značky	13
2 IMAGE ZNAČKY A JEJÍ VÝZNAM.....	14
2.1 IMAGE	14
2.2 VÝZNAM IMAGE ZNAČKY	15
2.3 VNITŘNÍ IMAGE ZNAČKY	16
3 INTERNÍ BUDOVÁNÍ ZNAČKY A JEJÍ IMAGE.....	19
3.1 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE JAKO NÁSTROJ BUDOVÁNÍ VNITŘNÍ IMAGE.....	19
3.2 SPECIFICKÉ NÁSTROJE VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	20
3.2.1 Ústní prostředky komunikace	21
3.2.2 Písemné, vizuální a audiovizuální prostředky komunikace	21
3.2.3 Právně zakotvené prostředky	22
3.2.4 Sociální prostředky.....	22
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	23
4.1 VÝZKUM VS. PRŮZKUM	23
4.2 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	24
5 METODIKA PRÁCE.....	25
5.1 CÍL VÝZKUMU, JEHO ÚČEL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	25
5.2 VYBRANÉ METODY VÝZKUMU Z HLEDISKA POVAHY INFORMACÍ.....	25
5.2.1 Kvalitativní výzkum.....	26
5.2.2 Kvantitativní výzkum.....	26
5.3 TECHNIKY SBĚRU DAT	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
6 ZNAČKA COUNTRY LIFE	30
6.1 POSLÁNÍ, VIZE A HODNOTY COUNTRY LIFE.....	30
6.1.1 Poslání Country Life	31
6.1.2 Vize Country Life	31
6.1.3 Hodnoty Country Life	31
7 KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ JAKO STĚŽEJNÍ VÝCHODISKO KVANTITATIVNÍHO PRŮZKUMU	32
7.1 PRŮBĚH A REALIZACE KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ.....	32
7.2 ANALÝZA DAT A HLAVNÍ ZÁVĚRY KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ	33
7.3 ZÁVĚRY KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ.....	33
8 KVANTITATIVNÍ PRŮZKUM VNITŘNÍ IMAGE ZNAČKY CL	36

8.1	REALIZACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	36
8.2	LIMITY A NEGATIVNÍ OKOLNOSTI DOTAZOVÁNÍ	37
8.3	ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH ÚDAJŮ	38
8.3.1	Znalost poslání a hodnot CL	39
8.3.2	Vnímání značky	40
8.3.3	Ztotožnění zaměstnanců s filosofií značky CL	46
8.3.4	Ne/Spokojenost a motivace zaměstnanců	48
8.3.5	Vnímané mezery či očekávání v interní komunikaci	51
8.4	SHRnutí A CELKOVÉ VYHODNOCENÍ KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ.....	54
9	NÁVRHY ŘEŠENÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	56
	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Každé setkání člověka se značkou automaticky doprovází složitý mechanismus odehrávající se v jeho mysli – vytváří se, přehodnocuje a různě pozměňuje obraz značky, tedy jakási subjektivně vnímaná představa o tom, jaká značka je, co symbolizuje, jaké přínosy nabízí, či jaké hodnoty vyznává. Výsledný obraz neboli „image značky“ je pak naprosto zásadní, protože ovlivňuje přístup jedince k dané značce a určuje tak jeho rozhodování i chování.

Kde má ale formování image svůj počátek? Autorka práce se domnívá, že image vychází především z toho, jak je značka definovaná „zevnitř“, těmi, kdo ji zastupují. Vychází tak z předem vytyčených hodnot, vizí a poslání, které určují její skutečnou identitu, udávají značce směr a vymezují i způsob prezentace, komunikace, nebo kvalitu samotných produktů.

Vedení a zaměstnanci společnosti, kteří prezentují určitou značku, jsou tedy naprosto klíčovými pro budování její image. Jsou to právě oni, kdo značku vytvářejí, ale zároveň se stávají ztělesněním značky a nositeli jejích hodnot.

Samotní zaměstnanci si ale o značce vytvářejí své vlastní obrazy. Čím více se tyto obrazy shodují s tím, jak je značka předem definovaná, a čím více postoje zaměstnanců odpovídají hodnotám značky, tím lépe se mohou se značkou ztotožnit, podílet se na jejím utváření a stát se dobrými nositeli jejího jména. Poznat image značky vnímanou samotnými zaměstnanci značky se tak může stát výchozím předpokladem pro její úspěšné budování nejen u zaměstnanců, ale také zákazníků, obchodních partnerů a dalších, kteří s ní přicházejí do kontaktu.

Právě proto si i tato bakalářská práce položila za cíl zjistit vnitřní image zaměstnanců značky. Konkrétně pak společnosti Country Life, jakožto značky, která má jasně definované své hodnoty, vize a poslání. Jsou ale tyto hodnoty sdíleny i jejími zaměstnanci? Znají je vůbec? Shoduje se jimi vnímaná image značky s vytyčeným ideálem? Dokážou být tedy v konečném důsledku nositeli a ztělesněním toho správného obrazu značky pro ostatní?...

Práce se bude skládat z teoretické části, ve které budou pomocí rešerše odborné literatury představeny základní pojmy, východiska a metodologie pro praktickou část. Praktická část pak bude analyzovat a vyhodnocovat dotazníkové šetření, které napříč celou společností Country Life zjišťovalo názory a postoje zaměstnanců vztahující se právě k jimi vnímanému obrazu značky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZNAČKA A JEJÍ IDENTITA

Pojem „značka“ je výchozím bodem celé bakalářské práce. Následující stať jej tedy podrobně charakterizuje na základě rozboru různých pohledů autorů odborné literatury. Zabývá se také představením významu hodnot značky a to jak ve smyslu hodnot, které přináší značka pro své zákazníky, tak ve smyslu hodnot, které sama vyznává.

1.1 Značka

Slovo „značka“ pochází ze staroanglického výrazu „biernan“, což znamená „vypálit znamení, ocejchovat“. (Cézar, 2007, s. 3)

Původní význam však neztratil smysl ani dnes. Nejenom, že cílem budování značek je, aby byly navždy „vypáleny“ do myslí svých zákazníků, ale především díky nim stále probíhá identifikace vlastníka produktu, jak to popisuje následující text: „Značka, to je jméno, symbol, barva, design a jejich kombinace pro takovou identifikaci výrobků, nebo služeb prodejce nebo skupiny prodejců, která je bude odlišovat od zboží a služeb konkurentů.“ (Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003, s. 59)

Další autoři si pod tímto pojmem představují ale ještě více. Popisují značku jednak jako „něco, co proniklo do lidského povědomí, má své jméno, své důležité postavení v komerční sféře“ (Keller, 2007, s. 33), ale zároveň jako „způsob, jakým spotřebitelé vnímají produkty, nebo služby..., co k nim cítí a co vše pro ně znamená“ (Kotler, 2007, s. 635).

Předešlé definice se opírají především o vizuální stránku značky, roli produktu či služeb a jejich emocionální vnímání zákazníkem. Chápání značky, které je však pro bakalářskou práci klíčové a z které vychází, vyjadřuje definice od Chernatonyho a McDonalda. Orientuje se totiž na vysvětlení značky z hlediska jejího úspěchu a zahrnuje v sobě také důležitou dimenzi tvořící značku – přidanou hodnotu. „Úspěšná značka je identifikovaný výrobek, služba, osoba nebo místo posílené takovým způsobem, že kupující nebo uživatel vnímají relevantní, jedinečné a trvalé přidané hodnoty, které ve vysoké míře odpovídají jejich požadavkům.“ (Seifertová, 2013, s. 145)

Vzhledem k tématu práce je podle autorky také velice přínosný pohled Neumeiera, který dodává, že je třeba dívat se na značku jako na něco, co se nalézá pouze v lidské mysli. Každý jedinec si totiž na základě svého především emocionálního, ale i racionálního vnímání, vytváří svou vlastní verzi značky, která má v konečném důsledku podobu niterného pocitu v člověku. (2008, s. 2)

1.2 Identita značky vyplývající z jejích hodnot, poslání a vize

Identita značky, (jaká značka je nebo chce být), dává značce směr, účel a význam. (Aaker, 2003, s. 59) Formují ji především hodnoty, poslání a vize značky. Základní hodnoty značky vypovídají o tom, „jaká značka je“ a jsou tedy definovány jako „soustava abstraktních asociací (vlastností a výhod), které značku charakterizují.“ (Keller, 2007, s. 73) Naproti tomu poslání, vize či cíle vykreslují „kým/čím chce značka být“, podle Kotlera dokonce „čím musí značka být a čeho má dosáhnout“. (2007, s. 639)

1.2.1 Hodnoty značky

Hodnota značky se dá chápat několika základními způsoby: jako ekonomická hodnota pro organizaci, přidaná hodnota pro zákazníky nebo hodnota, kterou daná značka vyznává. Tyto oblasti jsou ale vzájemně propojené, protože schopnost organizací vytvářet zisky vyplývá z toho, jak se organizaci daří přidávat hodnoty do života svých zákazníků. (Chernatony, 2007, s. 24) Kotler to vyjadřuje slovy: „Skutečná hodnota silné značky tedy spočívá v její schopnosti získat si spotřebitele a jejich loajalitu.“ (2007, s. 635)

Samotná značka se tak stává „příslibem společnosti... – smlouvou se zákazníkem, určující, jak výrobek či služba dodají hodnotu či uspokojení.“ (Kotler, 2007, s. 639) Spotřebitelé si pak vybírají takové značky, které jim nabízejí hodnoty odpovídající jejich životnímu stylu a mohou tak uspokojovat jejich potřeby. (Chernatony, 2009, s. 10)

Zákazník vnímá tzv. „funkční hodnoty“ produktu (např. bezpečnost) a „emocionální hodnoty“ reprezentované produktem (např. nezávislost). (Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003, s. 60) Funkční hodnoty, které zákazník vnímá racionálně, jsou důležitým předpokladem k naplnění zákaznickových potřeb. Autorka práce se ale domnívá, že právě emoční hodnoty jsou těmi, které dokáží značku trvale odlišit a proměnit ji v „osobnost“ s jedinečnou identitou. Pro budování takovéto silné „osobnosti“ značky je pak podle Kotlera nezbytné: „Stanovit poslání značky a vizi toho, čím musí značka být a čeho má dosáhnout.“ (2007, s. 639)

Zároveň je podle autorky práce zcela zásadní, aby se management organizace zaměřil na formulování charakteru a hodnot značky také směrem ke svým zaměstnancům. „Zaměstnanci jsou totiž zákazníky vnímání jako vizuální zosobnění značky... Jejich individuální hodnoty budou tedy vnímány jako hodnoty značky.“ (Chernatony, 2009, s. 24, 11) Důležité proto je, aby chápali požadovaný příslib značky, své hodnoty měli v souladu

s hodnotami značky a skutečně jim věřili. Jedině tak může značka působit konzistentně a zaujímat jasný styl. (Chernatony, 2009, s. 13, 14, 24)

1.2.2 Poslání značky

Poslání dává značce smysl její existence a charakterizuje její účel v širším kontextu. Formulace poslání podává odpovědi na zásadní otázky typu: „Proč jsme tady? V čem jsme výjimeční? Čeho chceme dosáhnout? (Kotler, 2007, s. 90)

Poslání by mělo stručně vystihnout podstatu a smysl určité organizace, či značky. Bývá proto často formulováno velmi obecně a to v podobě motto. (Foret, 2012, s. 21) Kotler a Keller jej označují jako tzv. „mantru značky“, která by měla podtrhovat to, co značku odlišuje a je na ní jedinečné. (2013, s. 322)

Podle Chernatonyho je poslání vyjádřením toho, „jak by svět mohl být v důsledku dané značky lepším, ... je to nezbytná podmínka její existence.“ (2009, s. 88-89)

Autorka bakalářské práce přisuzuje poslání velký význam také z hlediska ztotožnění se značkou. Mnohdy totiž ideové identifikování se se značkou vyvolává v zaměstnanci či zákazníkovi pocit, kým jako osobnosti jsou, pokud značku reprezentují nebo jsou jejími zákazníky. Důležitost ztotožnění se potvrzuje také Landa: „Potřebujeme, aby všemu, co firma říká a dělá, rozuměli (zaměstnanci) a byli s tím ztotožnění, jinak jsou schopni naše úsilí sfouknout jako svíčku, třeba svými referencemi.“ (Landa, © 2015)

1.2.3 Vize a cíle značky

„Vize je nakažlivý sen, široce rozšířené prohlášení nebo slogan, který vyjadřuje potřeby dané doby.“ Vize také dávají vzniknout těm nejlepším posláním. (Kotler, 2007, s. 92)

Chernatony popisuje vizi značky jako formulaci znaků požadovaných pro budoucnost značky a skládající se ze tří prvků: představa budoucnosti, účel/smysl značky, hodnoty značky. (2009, s. 88)

Vize se promítá do cílů značky, tedy již konkrétních vytyčených kroků v bližší budoucnosti. (Chernatony, 2009, s. 90) Tyto kroky představují měřitelné milníky směřující k naplnění vize a poslání značky. (Kotler, 2007, s. 92)

2 IMAGE ZNAČKY A JEJÍ VÝZNAM

Předešlá kapitola se zabývala identitou značky, která velmi úzce souvisí s tvorbou image, protože, „image je veřejným obrazem této identity“ neboli kým/čím je organizace nebo značka „pro jiné“. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 18)

Dosáhnutí pozitivní image se tedy stává hlavním cílem – výsledkem, ke kterému budování identity značky a organizace směřuje.

Právě následující kapitola má za cíl charakterizovat tento centrální pojem bakalářské práce, zdůvodnit jeho význam jak pro samotnou značku, tak pro její zákazníky a zaměřit se i na jeho specifický druh – vnitřní image.

2.1 Image

Většina autorů odborné literatury chápe image jako komplexní souhrn představ, postojů a pocitů člověka, vztahující se k určitému objektu. Jedná se tedy o zjednodušený, zobecněný symbol, který si jedinec utváří na základě vlastní interpretace zkušeností s daným subjektem. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 94)

Obraz, který si jedinec vytvořil, ale nemusí být vůbec shodný s realitou, protože vjemy vstupující do lidského vědomí jsou ovlivňovány prožitkovou sférou a procesem projekce. Vysekalová tvrdí, že právě „při procesu projekce dochází k podřazování představ spojených s daným předmětem určitému způsobu nazírání, zpracování dané reality.“ (2004, s. 121)

Důležité si je však v této souvislosti uvědomit, že: „Lidé nereagují na realitu, ale na to, co vnímají jako realitu.“ (Chernatony, 2009, s. 50) Právě v tom pak spočívá zásadní vliv vnímané image na samotný úspěch značky.

Veřejnost si vytváří image značky díky vzájemnému a integrovanému působení tří základních složek, které jsou sdělovány různými prostředky marketingové komunikace. „V principu jde tedy o to, aby jevové stránce (vizuálnímu stylu) a podstatě (identitě) podniku odpovídalo také jeho konání (kultura)... Včetně reálného chování a veškerých aktivit všech zaměstnanců firmy.“ (Foret, 2011, s. 79)

Image je ale kromě působení marketingové komunikace utvářena také díky vlivu sociálního prostředí, osobními zkušenostmi a individuálními rysy konkrétního jedince. Tvorba image je tak ovlivněna např. stereotypy nebo predispozicemi jednotlivce. (Tomek, © 2015)

„Image tak představuje agregované, dlouhodobě vytvářené zobecnění zkušeností, informací a představ. Vyvíjí se od prvotních neurčitých názorů až po velice ustálené, těžko měnitelné představy.“ (Zumrová, © 2007)

Pravděpodobně tedy není možné, aby si dva lidé vykreslili úplně totožný obraz o značce. Přesto jejich představy mohou mít podobné rysy, které dohromady vytváří jakýsi ucelený sdílený koncept nazírání na určitý objekt. (Neumeier, 2006, s. 3)

2.2 Význam image značky

Výsledná image značky je zcela zásadní, protože „se stává jakýmsi významovým pozadím veškeré další komunikace se zákazníkem“. (Foret, 2011, s. 79) „Měla by vyjadřovat pozici výrobku společnosti, druhu výrobku a samozřejmě samotné značky.“ (Pavlů a kol., 2006, s. 133)

Velký význam image pro firmy spočívá také v tom, že se image vysokou měrou podílí na celkové hodnotě značky. Společně s kvalitou, asociacemi spojenými se značkou, či důvěrou tak dává značce hodnotu, která je podle Kotlera větší a trvalejší, než součet všech ostatních aktiv firmy. Vysoká hodnota značky poskytuje řadu výhod: Díky své důvěryhodnosti a známosti může firma snadněji vyjednávat se svými obchodními partnery, vzdorovat cenové konkurenci nebo více profitovat na svých loajálních zákaznících. (2007, s. 636)

Výstižně řečeno, image značky je pro firmy obzvláště důležitá hlavně kvůli tomu, že jim v konečném důsledku přináší ekonomický zisk. Například hodnota samotné značky Coca-Cola tvoří přes 60 % její celkové tržní hodnoty a u další silné značky Xerox je její hodnota odhadována dokonce na více než 90 %. (Neumier, 2008, s. 12)

Image má však důležitý význam i pro samotné zákazníky. Dalo by se říci, že image nahrazuje znalost. Ulehčuje tak orientaci v dnešním světě nabitým informacemi. Zároveň se z ní vyvozují rozhodnutí, která v konečném důsledku ovlivňují samotné chování. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 94)

Podle autorky práce význam image stále roste a to společně s rozšiřujícími se možnostmi konzumního výběru, se subjektivně vnímaným ubývajícím množstvím volného času a zároveň s neustále se měnící nabídkou vyplývající především z rychlého technologického vývoje.

Rozhodování o koupi na základě posuzování parametrů a výhod výrobků či služeb je dnes proto téměř nemožné. Výběr se uskutečňuje na základě toho, jak velkou důvěru daný člověk k nabídce cítí a co pro něj znamená. Rozhodujícím faktorem se tedy spíše stává představa o produktu včetně jeho symbolických přínosů, než jeho samotné vlastnosti. (Neumeier, 2008, s. 8)

Chernatony dokonce přisuzuje značkám, a tomu co symbolizují, individualizovaný hlubší význam, který přispívá k samotné kvalitě života. Díky image, kterou značky vyzařují, totiž poukazují i na osobnost jejího uživatele, vyjadřují jeho názory, hodnoty nebo mu pomáhají cítit se součástí nějaké skupiny. (2009, s. 8 – 9)

Trefně to vyjádřil Olins slovy: „Značka je sice stále založená na image, ale už to není pouze její image, ale i naše vlastní.“ (2009, s. 16) O co více pak toto tvrzení platí na samotné zaměstnance značky.

2.3 Vnitřní image značky

Vnitřní image značky není mezi autory odborné literatury příliš zavedeným pojmem. Přesto zaujímá důležité místo v budování image značky u široké veřejnosti a právě proto se stal hlavním tématem bakalářské práce. Pojem vychází z dělení image podle toho, k čemu se vznikající představy o značce vtahují.

Vnitřní image lze popsat jako představu, kterou si vytváří objekt (producent) sám o sobě nebo o svém výtvoru – produktech. Jedná se o obraz, odrážející vlastní sebepojetí producenta. Tento obraz ale vůbec nemusí být totožný s image, kterou se producent snaží působit na venek, ani s výslednou představou ve vědomí veřejnosti. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 99)

Představa, jakou naopak objekt působí na veřejnosti, bývá nazývána jako „vnější image“. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 99) Vnější image bývá sdělována jak záměrně, v případě značek marketingovou komunikací, tak nezáměrně, například chováním zástupců značky.

Nejvíce vyzdvihovaným druhem image je ale „skutečná image“, tedy představa utvářená v mysli vnější veřejnosti. Protože právě ta nejvíce ovlivňuje postoj a chování veřejnosti ke značce. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 99)

Srovnáním jednotlivých druhů image by se na první pohled mohlo zdát, že interní image nehraje tak důležitou roli. Vnitřní image značky totiž vyjadřuje „pouze“ obraz, jaký si o značce představují ti, kteří se podílí na jejím utváření, tzv. vnitřní veřejnost značky.

Vnitřní veřejnost primárně zahrnuje vedení a zaměstnance firmy. Některé definice do ní zařazují také akcionáře, dodavatele a lidi z nejbližšího okolí. (Holá, 2006, s. 32)

Pokud je však tento termín používán v souvislosti s vnitřní image, myslí se tím pouze pracovníci značky, protože právě ti danou značku tvoří.

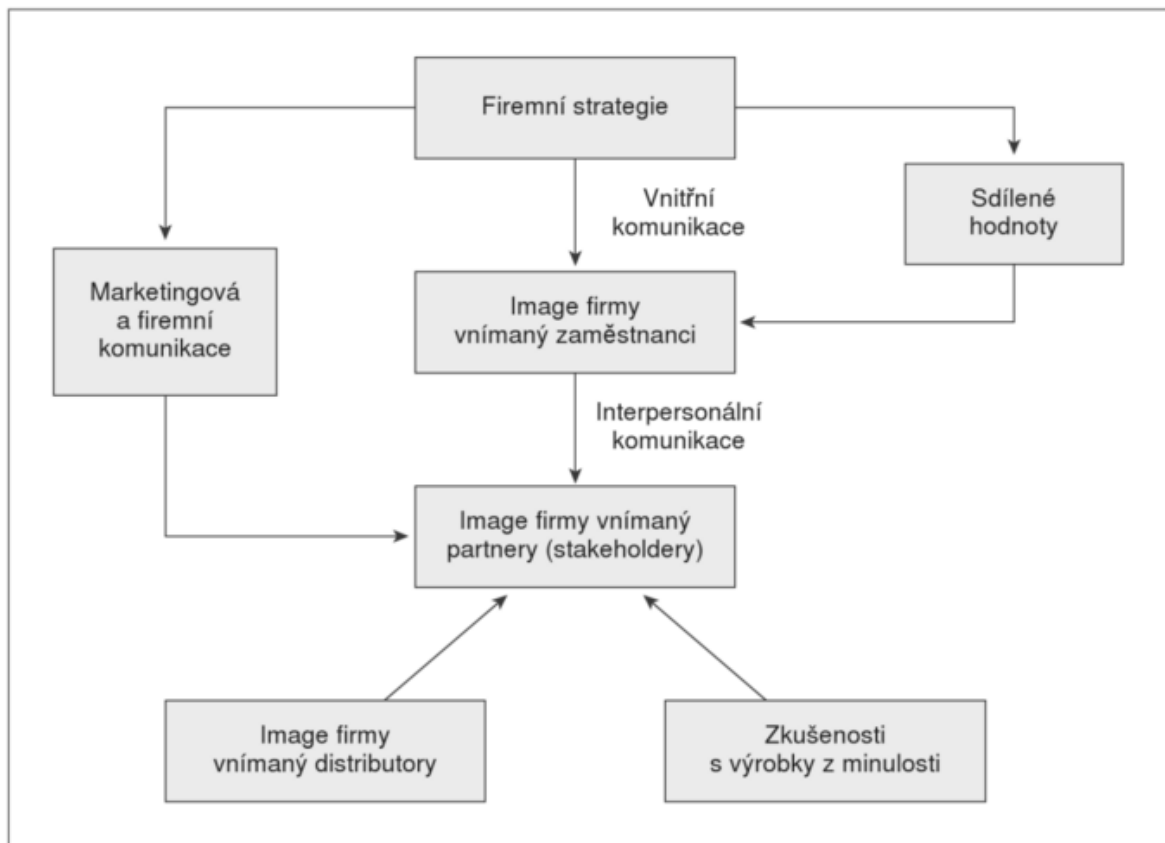
Z určitého hlediska by se do vnitřní veřejnosti však dali zahrnout i rodiny zaměstnanců firmy, protože jsou často zasaženi děním a rozhodováním, které se týká samotných pracovníků. Zároveň hrají roli tvůrců mínění a jsou také bráni jako důležité mezičlánky mezi firmou a vnější veřejností. (Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003, s. 306 – 308)

Každý jednotlivec z vnitřní veřejnosti určité značky si tedy v mysli vytváří svou vlastní podobu značky, která se ale nemusí shodovat s image, jenž má být nositelem. Poznávat a na základě toho ovlivňovat image ukotvenou v myslích zaměstnanců značky, jakožto nositelů jejího obrazu a hodnot, je proto podle autorky práce důležitým předpokladem k jejímu úspěšnému budování i směrem ven.

Interní image je totiž významným faktorem určující styl, jakým vnitřní veřejnost značky komunikuje nebo se chová ke svým zákazníkům, dodavatelům, obchodním i mediálním partnerům a celé své externí veřejnosti. (Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003, s. 36)

Haque to výstižně vyjádřil slovy: „Představa se počítá. Názory lidí jsou podkladem pro jednání společností.“ (2003, s. 107) Právě díky tomu hraje budování interní image důležitou roli i v komplexním procesu vytváření skutečné image o dané firmě a přeneseně o celé značce.

Tento proces, společně se zásadními faktory, které ovlivňují tvorbu image vnímanou vnější veřejností, dobře ukazuje následující schéma. Znázorňuje také důležité působení strategie značky a jejích hodnot na utváření vnitřní image značky, tak jak to bylo rozebráno v předešlých kapitolách.



Obr. č. 1: Faktory ovlivňující vytváření image značky, Zdroj: Dowling, 1986, s. 109

Nutné je však také podotknout, že při zjišťování image by měly být výsledky hodnoceny na základě porovnání s nějakým předem daným standardem a to pouze jako lepší nebo horší (ne jako dobré, či špatné). Takovým standardem jsou v případě zkoumání a hodnocení vnitřní image značky právě její hodnoty, strategie, vize a poslání. (Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003, s. 38)

3 INTERNÍ BUDOVÁNÍ ZNAČKY A JEJÍ IMAGE

Image má zásadní vliv na prosperitu značky, protože rozhoduje o výsledném chování a postoji člověka k dané značce. Pokud se však image chápe jako zcela subjektivní zjednodušený souhrn představ, názorů a pocitů určitého jedince, je vůbec možné ho z pozice značky měnit? Následující kapitola se bude v první řadě snažit najít odpověď na tuto otázku. Dále se zaměří už na konkrétní možnosti ovlivňování vnitřní image značky.

Podle Foreta „žádný objekt nemůže sám od sebe měnit svou image. Ten je záležitostí subjektu... Image je tedy na snahách objektu do jisté míry nezávislá.“ (2011, s. 78) Přesto však image vytváří samotný objekt – svým jednáním, vlastnostmi, názory, vztahy k druhým apod. Klíčem ke změně image v myslích druhých, je tedy především změnit, nebo lépe definovat sebe sama – svoji identitu, a odpovídajícím způsobem ji pak prezentovat, komunikovat. (Foret, 2011, s. 78)

Image, které chce značka dosáhnout, je tedy výsledkem systematického řízení identity značky. Buduje se prostřednictvím filosofie značky, její kulturou, komunikací, vizuálními prvky i samotným produktem. Důležité je ovšem zmínit, že vytyčená image nemá být pouze pozitivní, ale také odlišující se a jednoznačná, což nejvíce vychází právě z filozofie značky, definované pomocí jejích hodnot. (Svoboda, 2006, s. 44 – 45)

Záměrné působení na formování image značky, kterou vnímá vnější veřejnost, se uskutečňuje především skrze produktové portfolio a marketingovou komunikaci, včetně reklamy v médiích. Reálně ale vzniká na základě všech aktivit značky. (Foret, 2011, s. 79)

Cílené ovlivňování vnitřní image značky a tedy i její identity se pak uskutečňuje prostřednictvím řízené vnitřní komunikace. (Foret, 2011, s. 79)

3.1 Vnitřní komunikace jako nástroj budování vnitřní image

Vnitřní komunikace je primárně „cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč“. Zároveň je však nástrojem upevnování hodnot či sdílení vize a cílů organizace. Také se podílí na vytváření firemní kultury a přesahuje i do oblasti motivace zaměstnanců. (Holá, 2011, s. 3)

Hlavním cílem interní komunikace by mělo být dosažení souladu mezi vytyčenou identitou značky a chováním jejích zaměstnanců k vnější veřejnosti. (Pelsmacker, 2003, s. 307) Jinými slovy „dosáhnout toho, aby pracovníci byli skutečnými „vyslanci podniku,

či značky“ a ne pouze zaměstnanci pobírajícími plat. (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 124) Foret účel vnitřní komunikace shrnuje slovy: „Komunikací s vnitřní veřejností, tedy tzv. „směrem dovnitř“ se podnik snaží působit na vlastní zaměstnance tak, aby k němu měli kladný vztah, ztotožňovali se s jeho zájmy a cíli a aby o firmě hovořili vždy jen pozitivně.“ (Foret, 2012, s. 131)

Tento cíl může být tedy rozveden do několika dílčích oblastí, kterými jsou: zajištění informovanosti všech pracovníků, udržování efektivní obousměrné komunikace, dosažení pochopení cílů a vzájemného očekávání mezi vedením a ostatními zaměstnanci i mezi spolupracovníky navzájem, formování žádoucích postojů, jednání a loajality pracovníků. (Holá, 2006, s. 21)

Zásadním faktorem úspěšné vnitřní komunikace je také aktivní zapojení zpětné vazby do celého procesu komunikace. Důležité je zde pochopit motivaci zaměstnanců, jejich postoje, názory i zájem a to jak vůči podobě vnitřní komunikace, tak vůči celému podniku. (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 126)

Holá zdůrazňuje také fakt, že vnitřní komunikací se nerozumí pouze komunikace slovní, ale také mimoslovní projevy včetně činů, vytváření atmosféry a rituálů, ale i to, co se nedělá, nebo neříká. (Holá, 2011, s. 20 – 21)

Tuto skutečnost obzvláště podtrhují výsledky výzkumu profesora Mehrabiana, který zjistil, že slova tvoří pouze 7 % významu sdělení, zbylých 93 % vychází převážně z neverbálních projevů a způsobu, jakým se sdělení podává. (Chapman, © 2012)

McKee zaujímá názor, že vnitřní komunikace se může stát nástrojem budování značky (tzv. brandbuildingu), včetně její identity a tím pádem i image značky, pouze v tom případě, když v podobě neustálého procesu zajišťuje to, aby všichni zaměstnanci porozuměli především tomu, „kdo“ a „proč“ stojí za obchodní nabídkou značky. (© 2009)

Část autorů odborné literatury tyto dva pojmy však nerozlišuje a do vnitřní komunikace zahrnuje také celou podstatu interního brandbuildingu.

3.2 Specifické nástroje vnitřní komunikace

Efektivní vnitřní komunikace zahrnuje vše, co pracovníci na pracovišti vidí, slyší, emocionálně vnímají nebo čtou – nejedná se tedy jen o záměrná sdělení nebo vybrané nástroje. Často nemá vliv na formování image ani tak „co se říká“, ale „jak“. Přesto však podle autorky práce stojí za to opřít se o řadu osvědčených prostředků, které mohou pomoci

k úspěšné komunikaci uvnitř firmy, sdílení její identity a v konečném důsledku formování vnitřní image značky. Tato kapitola představí ty nejzákladnější.

Předtím je však potřeba zmínit, že každý zaměstnanec značky určuje podobu vnitřní komunikace. Míra a dopad jeho působení je většinou dána rolí, kterou zaujímá v hierarchii podniku. Jednání, podpora a příklad vedoucích pracovníků značky je proto ve vnitrofiremní komunikaci zcela zásadní. Zodpovědnost za kvalitu a podobu vnitřní komunikace pak ve skutečnosti nese samotný top management značky. (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 135)

Svoboda rozděluje jednotlivé nástroje vnitrofiremní komunikace do několika základních kategorií: ústní, písemné, vizuální, audiovizuální, právně zakotvené a sociální prostředky. (Svoboda, 2006, s. 87)

3.2.1 Ústní prostředky komunikace

Osobní ústní komunikace je nejvíce používanou formou komunikace a to díky tomu, že umožňuje okamžitou interakci. Zároveň u ní hrozí nejmenší riziko vzniku nedorozumění na základě informačního šumu. Nenahraditelná je také při poskytování zpětné vazby na výkon pracovníků. Nevýhodou je naopak velká časová náročnost na sjednání osobního kontaktu, nebo snížená oficiální vážnost. Nutné je ji proto často doplnit jiným (písemným) záznamem.

Základními prostředky ústní komunikace jsou:

- rozhovor
- diskuze
- rozprava
- porada
- telefonický hovor
- školení
- firemní mítinky
- dny otevřených dveří
- akce pro zaměstnance

(Holá, 2011, s. 191 – 192)

3.2.2 Písemné, vizuální a audiovizuální prostředky komunikace

Největší výhodou písemných, vizuálních nebo audiovizuálních prostředků komunikace je možnost rychle předávat širokému okruhu lidí větší množství informací. Používá se také v případech, kdy je zapotřebí oficiálně potvrdit váhu určitého sdělení nebo dokumentů. Nebezpečí těchto forem komunikace spočívá ve vysoké pravděpodobnosti vzniku význačných tvrzení a informačního šumu. Často také nejsou dostatečně motivující k poskytnutí zpětné vazby. Zároveň je nutné kontrolovat, zda nedochází k přesycenosti zaměstnanců těmito sděleními a tím pádem ke snížení jejich efektivity.

Jejími základními prostředky jsou:

- emaily, newslettery
- intranet
- manuály
- brožury
- firemní časopis
- firemní noviny
- nástěnky
- firemní televize
- firemní rozhlas

(Holá, 2011, s. 197 – 203)

3.2.3 Právně zakotvené prostředky

Podoba právně zakotvených prostředků je z velké části daná a musí splňovat řadu kritérií. Často ale mohou být spojeny s určitými problematickými nebo choulostivými tématy a právě proto je podle autorky práce důležité, jaký přístup k nim podnik zaujme.

Právně zakotvenými prostředky mohou být např. návrhy kolektivních smluv, výroční zprávy nebo shromáždění pracovníků za účelem informování o situaci podniku. (Svoboda, 2006, s. 87)

3.2.4 Sociální prostředky

Sociální prostředky představují vhodnou formu komunikace k projevení zájmu nebo ocenění zaměstnanců. Většina předchozích prostředků stojí na převážně na informačních slovních základech, ale sociální prostředky se snaží především probudit nebo prohloubit pozitivní emocionální vztah ke značce jako svému zaměstnavateli.

Sociálními prostředky mohou být:

- firemní předměty
- dárky
- sociální výpomoc
- firemní oblečení
- podpora zájmů volného času
- podnikové jídelny, odpočinkové zóny
- nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům
- slevy na firemní produkty

(Holá, 2011, s. 204 – 205, Svoboda, 2006, s. 87)

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Základem bakalářské práce je marketingový výzkum realizovaný v podobě marketingového průzkumu. Jedná se o „systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma.“ (Kotler, Keller, 2007, s. 140)

Významnost dat získaných pomocí marketingového výzkumu spočívá v jejich pomoci při marketingových rozhodnutích. Správná rozhodnutí se totiž odvíjejí z platných informací, které identifikují daný problém. Informace z marketingového výzkumu se tak v konečném důsledku mohou využít například ke zlepšení efektivity, zjištění potřeb, zavádění inovací, ukázání cesty k pokroku apod. (Hague, 2003, s. 17)

Podle Foreta je pak důležité zaměřit se objektivně nejen na pozitivní informace z marketingového výzkumu, ale zejména na ty negativní, protože právě z nich se dá vytěžit nejvíce podnětů vedoucích k podnikatelskému pokroku. (Foret, 2012, s. 7)

Kozel dodává, že marketingový výzkum se zabývá získáváním takových druhů údajů, které nejsou nikde jinde k dispozici, ale jsou sbírány přímo pro daný účel. Jedná se tedy o tzv. informace primární. (Kozel, 2006, s. 58)

Největším benefitem těchto údajů je jejich aktuálnost a konkrétnost. Oproti tomu je jejich získávání většinou více nákladné a trvá delší čas. Primární data mohou být získávána od vnitřních zdrojů, kterými se rozumí osoby pracující přímo pro zadavatele výzkumu (zaměstnanci firmy, manažeři) nebo vnějších zdrojů, tedy ostatních důležitých účastníků trhu (experti, konzultanti, veřejnost apod.). (Kozel, 2006, s. 67)

4.1 Výzkum vs. průzkum

Výzkumné šetření uskutečněné v rámci bakalářské práce je vzhledem ke svému rozsahu a jednorázovosti marketingovým průzkumem.

Zaměřuje se totiž na zjištění a popis aktuální situace v kratším časovém období. Vztahují se na něj sice základní zásady a postupy výzkumu, ale na rozdíl od něj používá jednodušší techniky statistického zpracování, neprobíhá dlouhodobě a nezachází do takové hloubky. (Foret a Stávková, 2003, s. 13)

4.2 Proces marketingového výzkumu

Marketingový výzkum se skládá z přípravné etapy a etapy realizace, které obsahují několik důležitých kroků, zajišťující efektivnost výzkumu. Jsou jimi:

Etapa přípravy

1. Definice problému, cílů a hypotéz – Definice problému je nejdůležitější částí výzkumu. Nesmí být však formulována příliš široce ani úzce. Cíl je vyjádřen výzkumnými otázkami, jejichž odpovědi by měly sdělovat požadované zjištění výzkumu. Hypotézy pak představují předpokládaná tvrzení, které se výzkumem buď potvrzují, nebo vyvrací. (Foret a Stávková, 2003, s. 20 – 21)

2. Vytvoření plánu výzkumu – Účelem druhého kroku je specifikace potřebných informací a navržení nejučinnějšího postupu k jejich získání. Jelikož obsahuje také časový rozvrh jednotlivých etap včetně rozpočtu nákladů, slouží zároveň pro kontrolu průběhu výzkumu. Plán stanovuje výzkumné metody, nástroje výzkumu, kritéria pro výběr respondentů a způsob jejich kontaktování. (Foret a Stávková, 2003, s. 24 – 25)

Etapa realizace

3. Shromáždění informací – Etapa, kde se uskutečňuje samotná realizace výzkumu čili sběr dat. Dochází zde však nejčastěji k chybám a jedná se o nejnákladnější etapu. (Kozel 2006, s. 85)

4. Analýza informací – Analýza údajů spočívá v tvorbě závěrů ze získaných informací pomocí vybraných statistických a interpretačních metod. Nejdůležitější je ale vědět, co ze získaných údajů pro zadavatele konkrétně vyplývá. (Kozel, 2006. s. 95)

5. Presentace závěrů – Předložení závěrů je jedinou etapou, kterou zadavatel vnímá, proto je zvolený způsob prezentace zcela zásadní. Klíčovým je především vybrání stěžejních výsledků a jejich přesná specifikace. (Kozel, 2006, s. 105)

Kotler a Keller, oproti ostatním autorům, zahrnují mezi etapy marketingového výzkumu i „**učinění rozhodnutí**“, jelikož právě ono dává samotnému výzkumu smysl. Zjištěné údaje a následné správné pochopení jejich důsledků totiž vede ke správným krátkodobým taktickým i dlouhodobým strategickým rozhodnutím, která mohou pomoci při růstu značky. (Kotler a Keller, 2007, s. 153)

5 METODIKA PRÁCE

Účelem metodiky je třídit, posuzovat a navrhnout nejvhodnější strategie či metody výzkumu. (Hendl, 2005, s. 34-35)

Pro naplnění účelu metodiky se využívá velké množství výzkumných přístupů, které se mohou dělit do různých kategorií např. podle účelu, tematiky, času, aplikace, způsobů získávání informací nebo zkoumaných subjektů. (Kozel, 2006, s. 114 – 119)

Nejdůležitější z pohledu bakalářské práce je ale charakterizovat zvolené metody vztahující se k povaze získávaných informací a také vybrané techniky sběru dat. Předtím je však potřeba stanovit cíl výzkumu, jeho účel a výzkumné otázky, které jsou také součástí tvorby strategie výzkumu.

5.1 Cíl výzkumu, jeho účel a výzkumné otázky

Zásadním předpokladem pro úspěch výzkumu je správné vymezení marketingového problému, jehož podstatu formuluje cíl výzkumu. Soustředění se na cíl je umožněno výzkumnými otázkami, které by měly přesně vyjadřovat to, co má výzkum opravdu zjistit. Podaří-li se získat takovou odpověď na výzkumnou otázku, která může vést k tvorbě reálného rozhodnutí či akci, plní pak celý výzkum i svůj účel. (Foret, 2012, s. 23 – 24)

Cílem výzkumu realizovaného v rámci bakalářské práce je: Zjistit, jak je značka Country Life vnímána svými zaměstnanci.

Výzkumná otázka: Je značka Country Life vnímána svými zaměstnanci jako značka, které se daří naplňovat její hodnoty a poslání?

Účel výzkumu: Porovnat vnitřní image značky Country Life s ideální image definovanou hodnotami a posláním značky. Srovnáním odhalit problematické oblasti vnímané zaměstnanci a využít ho jako zpětnou vazbu či podnět ke změně pro vedení společnosti. Doplňkovým účelem je skrze dotazník zaměstnancům oživit poslání a základní hodnoty Country Life.

5.2 Vybrané metody výzkumu z hlediska povahy informací

Primární informace získávané marketingovým výzkumem mohou mít kvalitativní a kvantitativní povahu. Podle nich se také nazývají dvě základní metody výzkumu

jako kvalitativní a kvantitativní. Tyto dvě metody jsou rovnocenné, volí se tedy podle cílů výzkumu a samotné povahy problému. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 158 – 159)

Bakalářská práce využívá vzhledem ke zkoumané problematice kombinaci obou přístupů.

5.2.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na zjišťování postojů, vztahů, názorů, závislostí, příčin, neuvědomovaných obsahů jednání. (Kozel, 2006 s. 125 – 126) Dochází tak k: „Získání méně strukturovaných, ale pestřejších a detailnějších informací, obvykle u menšího počtu lidí. Cílem je získat informace, které nejsou na první pohled patrné, které zákazníci přímo neřeknou nebo je pro ně těžké je zformulovat.“ (Bloudek, 2013, s. 64)

Kvalitativní výzkum je většinou levnější a rychlejší variantou výzkumného šetření, jeho nevýhodou je naopak nemožnost zobecnit získané výsledky. Ideálním řešením je častokrát kombinace kvalitativních a kvantitativních metod. „Nejprve se používají kvalitativní přístupy, které pomohou upřesnit zadání či zlepšit formulaci otázek na malé skupině respondentů. V dalším kroku se potom přejde na postupy kvantitativní, od nichž se již dá očekávat reprezentativnost dosažených výsledků.“ (Foret, 2012, s. 14) Právě tato kombinace přístupů byla použita i v rámci bakalářské práce.

Kvalitativní výzkumná sonda se tedy zaměřovala především na komplexní zkoumání osobních názorů a pocitů menšího počtu recipientů, jejich emocí, asociací a vztahů spojených se značkou. Díky výsledkům kvalitativního šetření pak mohly být přesněji formulovány otázky pro kvalitativní výzkum a byl získán celkový vhled do dané problematiky.

5.2.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum má za cíl získat měřitelné údaje o zkoumaném problému. Zabývá se popisem a rozložením získaných informací, ale jeho podstatou je zejména zkoumání vztahů mezi nimi. (Punch, 2008, s. 13)

Výhodou kvantitativního výzkumu je, že využívá dostatečně velký reprezentativní vzorek a zachycuje názory respondentů co nejvíce standardizovaně, díky čemuž se získané poznatky stávají zobecnitelné na celý základní soubor. (Foret, 2012, s. 13)

Právě kvůli potřebě získat objektivní data, která by reálně odrážela názory a postoje všech zaměstnanců společnosti, byl v rámci bakalářské práce realizován kvantitativní průzkum

prostřednictvím dotazníku. Získané výsledky se tak mohly stát relevantním podkladem pro zásadní marketingová rozhodnutí, týkající se zejména komunikace s vnitřní veřejností společnosti.

Informace získané prostřednictvím kvantitativního výzkumu však vykreslují celou problematiku spíše povrchově a v omezeném rozsahu. Podle Foreta však lze následně prohloubit poznatky opět kvalitativním výzkumem. (Foret, 2012, s. 13)

5.3 Techniky sběru dat

Pro získání kvalitativních informací, které by pak pomohly lépe připravit kvantitativní průzkum, byla vybrána jedna ze základních metod sběru dat a to moderované **dotazování**, konkrétně pak **polostrukturovaný individuální rozhovor**.

Jedná se o metodu rozhovoru s jednotlivcem, která má závazné schéma minimálního okruhu otázek, ale umožňuje používat i další doplňkové otázky pro získání vysvětlení odpovědi recipienta. (Miovský, 2006, s. 159 – 160)

Vzhledem k širokému spektru vnímání image byl zvolen právě rozhovor jako komplexní a flexibilní nástroj, který umožňuje zjišťovat i různorodé subjektivní údaje.

Rozhovor byl obohacen doplňkovými výzkumnými technikami – sémantickým diferencíalem a projektivní technikou, protože napomáhají k rozpoznání skrytých vztahů, emocí nebo širších souvislostí. Výrazně tak mohou přispět k lepšímu vykreslení vnitřní image značky.

Sémantický diferenciál: Technika, která umožňuje převádět subjektivní vnímání a představy o značce do kvantitativní grafické podoby. Úkolem respondenta je pak přiklonit se k jednomu ze dvou protikladných tvrzení. (Kozel, 2006, s. 131)

Sémantický diferenciál se stal součástí také kvantitativního šetření a to právě kvůli tomu, že dokáže dobře zachytit osobní vnímání respondentů v kvantitativní formě.

Projektivní technika – personifikace (zosobnění): Díky personifikaci, tedy představení si a popsání značky jako člověka, se mohou zjišťovat hlavní znaky značky a její povaha. Zároveň je možné také odhalit vztah recipienta k samotné značce.

Technikou zvolenou pro kvantitativní průzkum se stal elektronický písemný **dotazník**. Jedná se o písemnou zprostředkovanou formu dotazování založenou na využití internetu. Výhodou online dotazování je nízká finanční i časová náročnost, možnost využití audiovizuálních pomůcek, adresnost a nestrannost. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 177)

Dotazník byl vybrán jako nejvhodnější způsob pro získání číselně vyjádřitelných dat od většího počtu respondentů. Jelikož se také jedná o anonymní způsob dotazování, „může podnítit větší upřímnost, otevřenost“. (Pavlica, 2000, s. 123) Současně bylo při výběru metody důležité zachovat nemožnost ovlivňovat respondenta a zajistit objektivitu při vyhodnocování výsledků.

Naopak omezeními v použití online dotazníku jsou nižší návratnost a získání pouze standardizovaných, spíše popisných výsledků, které nedokáží vykreslit vnímání image značky do větší hloubky. Zároveň je nutné uvědomit si, že „konečný výsledek výzkumu kriticky závisí na formulaci jednotlivých otázek a konstrukci dotazníku“. Výběr odpovědí tedy nemusí vždy nabídnout vhodnou odpověď, nebo může také dojít k nepochopení otázky. (Pavlica, 2000, s. 118)

Dotazník využíval především otázky týkající se subjektivních pocitů, které dokáží zachytit představu respondentů o image značky. Pro komplexní poznání celé problematiky byla použita kombinace otevřených, uzavřených i polouzavřených otázek a stupnic.

Zejména **stupnice** (škály) jsou dobrým nástrojem pro měření subjektivních postojů, protože zároveň poskytují měřítko, podle kterého se dá určit i odpovídající zlepšení. Dotazník využíval Likertovu škálu, která zachycuje míru souhlasu s tvrzením, škálu vyjadřující stupeň důležitosti daných hodnot pro respondenty a škálu zachycující míru spokojenosti. (Hague, 2003, s. 107, 109-112)

Uzavřené otázky zase pomáhají respondentovi lépe vyjádřit jeho názory, umožňují přesnější chápání smyslu otázky a zvyšují ochotu spolupracovat. **Otevřené otázky** na druhou stranu respondenta nijak neomezují ve vyjádření jeho názorů, nutí ho více se zamyslet a celkově mohou lépe vystihovat jeho postoj. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 214 – 215)

Polouzavřené otázky pak představují jistotu, že seznam odpovědí nabízí úplný počet možných variant. Problémem zde ale může být získání neutrálních odpovědí bez vypovídající hodnoty. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 213)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ZNAČKA COUNTRY LIFE

Značka Country Life s. r. o. (dále CL) vznikla v roce 1991 a stala se tak první značkou, která nabídla bioprodukty na českém trhu. Její unikátnost však spočívá také v tom, že již od samého počátku bylo jejím záměrem nejenom biopotravinu prodávat a do značné míry i produkovat, ale současně se stát díky doprovodné osvětové činnosti průvodcem druhých na jejich cestě ke zdravému životnímu stylu.

CL se proto v současnosti zabývá jak výrobou a prodejem bioproduktů a zdravé výživy, tak také realizuje vzdělávací a zdravotní aktivity. Zároveň vše spojuje s ekologickými hodnotami, které podle ní nerozlučitelně patří k harmonickému životnímu stylu.

Portfolio značky lze rozdělit do několika následujících kategorií:

- Vlastní výroba bio a zdravých potravin (ekofarma, biopekárna)
- Dovoz a prodej (velkoobchod, maloobchod) bio a zdravých potravin, přírodní kosmetiky, ekologické drogerie
- Samoobslužné restaurace a občerstvení se zdravým jídlem
- Rekondiční zdravotní pobyty NEWSTART
- Rekvalifikační kurzy v oblasti zdravého životního stylu
- Tvorba vzdělávacích tištěných i elektronických materiálů a receptů
- Pořádání tradiční akce Biosožitky

(Country Life, © 1992 – 2012)

6.1 Poslání, vize a hodnoty Country Life

Identita značky CL se odvíjí z její filosofie, která je charakteristická svým komplexním postojem ke zdraví a zdravému životnímu stylu. CL totiž prosazuje pohled na zdraví jako nedělitelný celek skládající se z oblasti fyzické, duševní, sociální a dokonce i duchovní. Postoj značky CL se pak odráží nejenom v nabídce produktů a služeb, ale je také ukotven v jejím poslání, vizi a hodnotách.

Poslání, vize a hodnoty značky CL prošly několikaletým vývojem, poslední úpravy však proběhly v roce 2011.

6.1.1 Poslání Country Life

Poslání CL je formulováno pomocí motta „Společně uzdravme svět“. Podle autorky práce je důležitá také jeho rozšířená verze, která poněkud troufale formulované poslání více vysvětluje a konkretizuje.

„Naší službou i produkty inspirujeme k vyváženému a ohleduplnému životnímu stylu. Jeho prostřednictvím pomáháme k dosažení souladu se sebou samými, s ostatními lidmi i okolím. Prosazujeme vnímání zdraví jako harmonii oblasti tělesné, duševní, duchovní a sociální. Chceme udělat vše pro to, abychom se mohli stát hrdými nositeli našeho kréda – „**Společně uzdravme svět**“.



Obr. č. 2: Poslání značky CL, Zdroj: vlastní zpracování

6.1.2 Vize Country Life

Vize, která z poslání vychází, zdůrazňuje především odhodlání zabývat se zdravým životním stylem v širších souvislostech: „Chceme se zabývat zdravým životním stylem komplexně, ve všech oblastech a na všech úrovních.“ Vizi dále rozvíjejí následující formulace: „Chceme poskytovat praktickou pomoc ve změně životního stylu, být pro lidi zdrojem kvalitních informací v této oblasti. Chceme pokrýt celý řetězec výroby a odbytu biopotravin a produktů zdravé stravy. Chceme vše spojit s ekologickými a sociálními hodnotami.“

6.1.3 Hodnoty Country Life

Značka CL zdůrazňuje myšlenku komplexnosti i v oblasti svých hodnot, které jsou tak formulovány napříč všemi rovinami vztahů. Heslovité vyjádření hodnot je opět rozšířeno o vysvětlující charakteristiky (viz příloha PI – hodnoty CL).

HODNOTY ZNAČKY

1. ve vztahu k zákazníkům: **SLUŽBA a profesionalita**
2. ve vztahu k spolupracovníkům: **RESPEKT a vzájemnost**
3. ve vztahu k práci: **KVALITA a etika**
4. ve vztahu k přírodě: **ODPOVĚDNOST a ohleduplnost**
5. ve vztahu ke společnosti: **KOMPLEXNOST a zaměření**

*Obr. č. 3: Hodnoty značky CL,
Zdroj: vlastní zpracování*

Každý zaměstnanec by teoreticky měl poslání, vize a hodnoty CL znát, protože je mimo jiné stvrdil svým podpisem společně s pracovní smlouvou. Vedoucí pracovníci CL se také do roku 2011 účastnili pravidelných školení, kde bylo vnímání těchto hodnot rozvíjeno.

(Zdroj: z interních zdrojů CL)

7 KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ JAKO STĚŽEJNÍ VÝCHODISKO KVANTITATIVNÍHO PRŮZKUMU

Zásadním předpokladem pro úspěšnou realizaci kvantitativního průzkumu bylo správné sestavení dotazníku a přesné formulování jeho otázek. Takový předpoklad by ale nemohl být splněn bez získání detailního vhledu do dané problematiky, poměrů ve společnosti i samotných zaměstnanců CL. Právě díky tomu bylo před kvantitativním průzkumem uskutečněno podrobné kvalitativní šetření, které analyzovalo osobní názory, postoje, emoční vazby či asociace spojené se značkou u užší skupiny zaměstnanců společnosti CL. Kvalitativní šetření se tak stalo východiskem pro komplexní pochopení celé situace a v konečném důsledku i správné navržení kvantitativního průzkumu.

7.1 Průběh a realizace kvalitativního šetření

Kvalitativní výzkum uskutečněný formou výzkumné sondy měl podobu moderovaného dotazování, konkrétně pak individuálních polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci značky CL. Realizován byl v rámci ročníkové práce autorky 26. – 27. února 2015, tedy přibližně rok před zahájením dotazníkového průzkumu.

Jelikož kvalitativní šetření sledovalo stejnou problematiku jako kvantitativní průzkum, a to vnitřní image značky CL, byl hlavní cíl výzkumu definován stejně, (tedy „Zjistit, zda je značka CL vnímána svými zaměstnanci jako značka, které se daří naplňovat její hodnoty a poslání“). Účelem realizace výzkumné sondy bylo porovnat vnitřní image značky Country Life s ideální image definovanou hodnotami a posláním značky. Následně pak výsledky využít jednak jako zpětnou vazbu pro vedení CL a zároveň pro pravděpodobnou realizaci kvantitativního průzkumu.

Scénář rozhovorů byl koncipován do pěti bloků, z nichž nejdůležitější byly: hloubkový rozhovor nad otevřenými otázkami, písemná část (sémantický diferenciál, otázka formou škály a projektivní technika personalizace značky) a doplňující rozhovor nad písemnou částí výzkumné sondy. Délka trvání celého rozhovoru činila v průměru 30 min.

Zjišťování dat neprobíhalo anonymně, data však byla anonymně zpracována a interpretována. Výhodou dotazování byla neznalost tazatele účastníky výzkumu, tím pádem se mohli vyjadřovat více otevřeně a bez obav.

Recipienti byli kvůli širšímu úhlu pohledu na danou problematiku vybráni cíleně podle pozic a délky trvání pracovního poměru. Celkem se výzkumné sondy zúčastnilo 10 recipientů,

z nichž 40 % tvořili zástupci manažerských pozic, 40 % zástupci vyšších provozních pozic a 20 % zástupci nižších provozních pozic. Více jak pětiletou délku pracovního poměru splňovalo 70 % recipientů, 30 % recipientů pracovalo v CL v rozmezí od 3 do 5 let.

Společným specifickým vybrané skupiny recipientů byla skutečnost, že všichni vykonávali svoji práci přímo v sídle společnosti, tedy byli buď sami vůdčími manažerskými osobami, nebo byli v bezprostředním kontaktu s nejvyšším vedením. Zároveň většina recipientů pracovala v CL více než 5 let, stála u samotných počátků společnosti, a účastnila se i programů pro rozvoj firemní kultury a zdokonalení manažerských dovedností (do r. 2011). Díky těmto důvodům autorka práce předpokládala, že výsledný obraz CL může být vybranými recipienty vnímán více v pozitivní rovině.

7.2 Analýza dat a hlavní závěry kvalitativního šetření

Dotazování v rámci výzkumné sondy se soustředilo na šest základních oblastí vztahujících se ke vnímání vnitřní image značky, jejímu poslání a hodnotám. Každá oblast byla zkoumána pomocí několika samostatných otázek, které byly analyzovány nejprve v rámci dané oblasti a poté také ve spojitosti s oblastmi zbývajícími. Výběr nejzákladnějších zjištění je představen v následující stati.

7.3 Závěry kvalitativního šetření

První z oblastí se zaměřovala na zkoumání **emočního vnímání značky** a vztahu ke značce prostřednictvím spontánních asociačních odpovědí. Z výpovědí zaměstnanců vyplynulo, že vnímají značku CL zejména jako silnou značku v oblasti zdraví a také místo, kde dělají práci, která pro ně znamená více, než jen zdroj obživy („práce snů, srdcová záležitost, domov...“). Zároveň cítí hrdost, že mohou být značky CL součástí.

Další oblast se vztahovala k **poslání a hodnotám CL**, zjišťovala tak jejich **znalost, porozumění, vnímání jejich naplňování v praxi a ztotožnění se s nimi**. Poslání CL „Společně uzdravme svět“ část zaměstnanců dokázala vyslovit s naprostou samozřejmostí, druhá část však nedokázala motto přesně formulovat, s jistotou ho poznala až poté, co si ho mohla přečíst. Za rozdíly ve znalosti poslání stála skutečnost, že se s mottem běžně nesetkávají a zároveň si ho zaměňují s jinými krédy CL. Klíčovou myšlenku poslání vidí jednak v rovině kooperace se zákazníkem, dále pak v edukaci zákazníků a šíření osvěty. Z některých výpovědí nadále vyplývalo, že o naplňování poslání zaměstnanci usilují i ve svém soukromém životě. Tento přístup zastávají jednak z důvodu, že s hodnotami souzní,

ale také jsou k němu inspirováni příkladem ze strany vedení. Na druhou stranu se však ve výpovědích objevovaly i pochybnosti a kritika plynoucí především z „megalomanské“ formulace poslání „pro celý svět“. Poslání je tak pro některé pouze něčím, čím by se sice chtěli profilovat, ale čeho nemůžou dosáhnout.

Hodnotami, na které si recipienti v první řadě vzpomenu, byly: kvalita práce, služba zákazníkům, ohleduplnost k přírodě a přátelské vztahy mezi kolegy. Se znalostí hodnot v plné šíři však měli zaměstnanci problémy. Zároveň při odpovědích vycházeli spíše ze zpětného pohledu na chování CL, než ze snahy vzpomenout si na to, jak jsou oficiálně formulované. Zaměstnanci však vnímali CL jako značku, která v praxi opravdu uplatňuje hodnoty, kterými se prezentuje. Zdůrazňovali však skutečnost, že vždy existují nějaké mezery, ale zároveň možnost zlepšovat se a růst. Hodnoty, které se podle recipientů daří nejlépe naplňovat, jsou: služba a profesionalita k zákazníkům, komplexnost a vzájemnost ke kolegům. Zároveň však hodnotu „vzájemnost ke kolegům“ vnímali jako slabé místo. Oproti jiným pracovním prostředím se sice domnívali, že v CL jsou vztahy na pracovišti lepší, ale stále v CL spatřovali velké mezery.

Dále z odpovědí vyplynulo, že s posláním a hodnotami CL se zaměstnanci plně ztotožňují, což se promítá nejen do pracovního, ale i jejich osobního života.

Postoje zaměstnanců se odrážely také ve výsledcích z projektivní techniky **personalizace** značky, kde se ukázalo, že v osobnosti CL vnímají ženskou i mužskou roli, které se projevují svými charakteristickými vlastnostmi. Pohled na CL jako na ženu vycházel jednak z širokého spektra oblastí, kterým se CL věnuje. Dále se v něm projevoval rodinný původ značky a tudíž i připodobnění CL k roli matky, která klade velký důraz na zaměstnanecké vztahy, pomoc druhým a péči o zákazníky. Druhý pohled se díval na značku jako na muže, jemuž tak odpovídají typicky mužské schopnosti jako je vysoká cílevědomost, silné postavení, průbojnost apod. Zaměstnanci se nadále shodovali ve vidění značky jako aktivní, podnikavé osobnosti s kladným vztahem k přírodě. Popis CL jako osobnosti poukazyval ale i na její slabiny a negativní vlastnosti, kterými je zejména nedostatečná příprava či nezvládnutí time managementu, z toho plynoucí neschopnost dotahovat věci do konce a v konečném důsledku problémy s plněním slibů. Nebezpečí záporných vlastností CL spočívá podle zaměstnanců mimo jiné ve slepotě ke svým vlastním chybám.

Poslední sledovanou oblastí bylo **vnímání silných/slabých stránek CL a její výjimečnosti** jakožto nejvýraznějších rysů značky. Nejsilnější stránka CL byla podle recipientů přinášena

kvalita produktů a služeb poskytovaných zákazníkovi. Jedinečnost CL pak podle výpovědí spočívá v nabídce komplexního řešení v oblasti zdraví a ekologie - tedy nejen v široké nabídce produktů, ale i v nabízených možnostech vzdělávání. Zároveň však komplexnost byla i slabým místem CL, protože díky velké šíři produktů a aktivit se síly značky tříští a nedochází tak k zaměření se na stěžejní problémy. Další slabé místo zaměstnanci vnímali v malé pružnosti, která plyne ze špatné komunikace a organizace práce. Zaměstnanci tak začínali pociťovat vzrůstající tlak ze strany konkurence a rychle se navyšující poptávky.

Hlavním a závěrečným zjištěním kvalitativního šetření bylo, že zaměstnanci vnímají CL jako značku, které se daří naplňovat její hodnoty a poslání. Značka CL tak podle nich poskytuje profesionální služby a kvalitní výrobky svým zákazníkům. Vyznačuje se etickým přístupem k práci a dobrými pracovními vztahy. Přistupuje zodpovědně a ohleduplně k přírodě a je jedinečná díky svému komplexnímu pohledu na zdravý životní styl. Zaměstnanci však připouštěli, že vždy existují nějaká slabá místa, ale zároveň možnost zlepšovat se a růst. Největší slabinu pak viděli v malé pružnosti značky a tříštění jejích sil mezi mnoho oblastí zájmu. Pozitivním zjištěním v rámci výzkumné sondy byla skutečnost, že se zaměstnanci s posláním a hodnotami značky ztotožňovali a snaží se je naplňovat i svým osobním životem. Kvalitativním šetřením se tak v konečném důsledku podařilo ukázat, jak značku CL vnímají její zaměstnanci z úzkého okruhu vedení a centrály a zda tento obraz vychází také z definovaných hodnot a poslání.

8 KVANTITATIVNÍ PRŮZKUM VNITŘNÍ IMAGE ZNAČKY CL

Kvantitativní průzkum realizovaný formou dotazníkového šetření byl vybrán jako nejlepší způsob pro získání přesných a zobecnitelných dat, které by reálně odrážela názory a postoje širšího spektra zaměstnanců společnosti CL. Jelikož se před kvantitativním průzkumem uskutečnily i kvalitativní hloubkové rozhovory, umožnila tato kombinace obou přístupů správně analyzovat i takovou problematiku, jako je vnitřní image značky.

Cílem kvantitativního průzkumu bylo zjistit, jak je značka CL vnímána svými zaměstnanci a to nejen těmi, kteří jsou v každodenním kontaktu s vedením, ale i zaměstnanci z nižších pracovních pozic nebo větší vzdálenosti od firemní centrály. Dosažení cíle se odehrávalo pomocí hledání odpovědi na výzkumnou otázku: „Je značka CL vnímána svými zaměstnanci jako značka, které se daří naplňovat její hodnoty a poslání?“ Účelem průzkumu bylo porovnat vnitřní image značky Country Life s ideální image definovanou hodnotami a posláním značky. Následně pak srovnáním odhalit problematické oblasti vnímané zaměstnanci a využít ho jako zpětnou vazbu či podnět ke změně pro vedení společnosti. Doplňkovým účelem bylo pomocí dotazníku oživit zaměstnancům poslání a základní hodnoty značky CL.

8.1 Realizace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno prostřednictvím online nástroje Kvalikvant.cz. Distribuce dotazníků probíhala elektronicky skrze rozesílku emailů od vedoucího personálního oddělení společnosti. Emaily obsahovaly důvody pro vyplnění dotazníků, motivační sdělení a odkaz na samotný dotazník (viz příloha PII – Průvodní email zaměstnancům CL) Dotazník byl v elektronické podobě a to především z důvodu efektivnější distribuce dotazníků zaměstnancům do všech maloobchodů a restauračních zařízeních. Elektronický dotazník byl vybrán také kvůli snadnějšímu vyhodnocování a především jednoduššímu způsobu vyplňování dotazníku pro samotné respondenty. Zároveň umožňoval naprostou anonymitu, tím pádem představoval i větší pravděpodobnost, že budou získány zcela otevřené a pravdivé výpovědi.

Samotný **dotazník** se skládal z úvodního sdělení, kde byly vysvětleny důvody pro realizaci dotazníku (viz příloha PIV – Úvodní a závěrečné sdělení dotazníku), dále z kombinace uzavřených, otevřených, polouzavřených i škálových otázek a jedné otázky v podobě sémantického diferenciálu (viz příloha PV – Dotazník). Dotazník v závěru obsahoval ještě

poděkování za vyplnění dotazníku i vykonávanou práci zaměstnanců společně s odkazem ke stažení malého elektronického dárku z výběru (viz příloha PIV – Úvodní a závěrečné sdělení dotazníku). Celkově se jednalo o 14 zjišťovacích otázek týkajících se problematiky vnitřní image značky a 4 identifikační otázky (viz příloha PIII – Dotazník).

Zjišťování dat probíhalo zcela **anonymně a dobrovolně**, k zapojení do vyplňování dotazníku byli zaměstnanci motivováni pouze slovně a malým elektronickým dárkem.

Respondenti se skládali pouze z řad zaměstnanců společnosti CL. Vyzvání k účasti v dotazníku obdrželi všichni zaměstnanci napříč celou hierarchií společnosti, kteří poskytli svůj osobní, nebo firemní email k personálním účelům. Dotazník byl tedy rozeslán na 150 adres z celkového počtu 182 zaměstnanců. V konečném důsledku se do dotazování zapojilo 66 zaměstnanců. Struktura respondentů se skládala z 15 % zástupců z manažerského týmu, 14 % vedoucích středisek a jejich zástupců, 5 % obchodních zástupců, 12 % zaměstnanců pracujících v administrativě, 21 % zaměstnanců výroby, 24 % zaměstnanců z maloobchodů a restaurací, 9 % pracovníků velkoobchodu (e-shop, sklad, expedice) a 0 % pracovníků pro správu budov (správci, údržba, technici, úklid).

Časová náročnost vyplňování dotazníku se odhadovala přibližně na 15 minut, výsledná průměrná hodnota vyplňování byla 20 minut.

Sběr dat probíhal od 2. března do 4. dubna 2016. Aby bylo zajištěno co největší množství vyplněných dotazníků, obdrželi zaměstnanci dvě výzvy k vyplnění skrze email a zároveň na to byli upozorněni osobně skrze svého nadřízeného.

8.2 Limity a negativní okolnosti dotazování

Autorka práce připouští, že zvolené časové období nebylo vzhledem ke specifické situaci ve firmě zcela ideální a mohlo se tak negativně promítnout v účasti dotazníkového šetření i samotných výpovědích. Předcházejících sedm měsíců a obzvláště poslední tři měsíce totiž pro zaměstnance CL představovaly extrémně náročné období se zvýšeným množstvím stresu a velkou pracovní vyčízeností a to z důvodu komplexní reorganizace společnosti, spojenou s výstavbou nových skladových hal, zvýšením produkce výrobků a změnou místa výkonu práce nemalého množství zaměstnanců. Celá reorganizace se zároveň potýkala s řadou nečekaných komplikací, které vyžadovaly improvizací řešení, ale také způsobily naprosté omezení komunikace se zaměstnanci. Dotazníkové šetření bylo tak sice cíleně zasazeno až

do doby dokončení všech změn a ustálenější situace ve společnosti CL, ale stále se ještě jednalo o období, kdy se projevovala vyčerpanost většiny zaměstnanců.

Negativní dopad na celý průzkum mohla mít také nečekaná náhlá změna vedoucího personálního oddělení, který následně zajišťoval celý průzkum v nelehkých vnitrofiremních podmínkách. Ochotu dobrovolně odpovědět na výzkumné dotazování ale především silně ohrozilo rozšíření nepodložené domněnky, která obsahovala informaci o možné identifikaci výpovědí respondentů pomocí IP adres. Tato obava se v prostředí dlouhodobějšího narušení vzájemné důvěry jednoznačně podepsala na prvotní nízké návratnosti dotazníků. Domněnka neuváženě vyřčená se rozšířila hned první den po rozesílce a podkopávala tak důvěru v samotný výzkum, anonymnost i cíle dotazníku, a do určité míry ohrožovala i pozici nového personalisty. Po zjištění této skutečnosti byla neprodleně zahájena krizová komunikace a celá problematika byla všem zaměstnancům podrobněji vysvětlena. Díky tomu se nakonec přeci jen podařilo získat odpovědi od většího počtu respondentů a nastolit i poněkud uvolněnější atmosféru ve společnosti CL.

8.3 Analýza zjištěných údajů

Smyslem analýzy zjištěných údajů bylo pomocí vyhodnocení a interpretace získaných výpovědí najít odpověď na klíčovou otázku celého průzkumu, zda je značka CL vnímána svými zaměstnanci jako značka, které se daří naplňovat její hodnoty.

Počátečním krokem analýzy byla kontrola výpovědí vzhledem k délce jejich vyplňování. Díky tomu se z analýzy vyřadil 1 dotazník, který by jinak zkresloval výsledné údaje, protože pravděpodobně nereprezentoval relevantní výpovědi, (měl výrazně nižší dobu vyplňování a většinou zvolenou první možnost odpovědi).

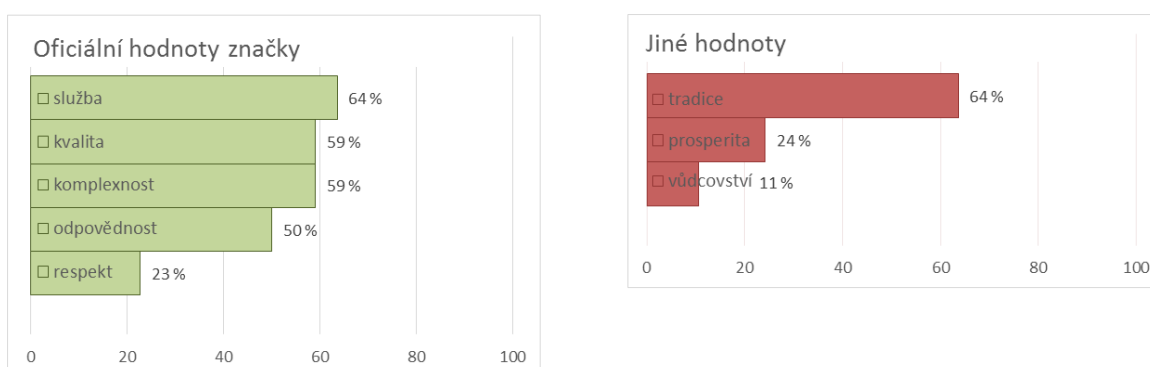
Otázky byly dále analyzovány v rámci několika základních oblastí, které vždy sledovaly jeden vybraný aspekt problematiky image. Seskupení otázek do jednotlivých oblastí neodpovídá pořadí otázek v dotazníku, kde bylo pro řazení otázek důležité především přizpůsobit se respondentovi a udržet si jeho pozornost.

8.3.1 Znalost poslání a hodnot CL

Posilovat znalost poslání a hodnot u svých zaměstnanců je prvním krokem k budování vytyčené image. Zda jsou způsoby upevňování poslání i hodnot v CL efektivní a odráží se tak na výsledné znalosti, proto ověřovaly následující otázky.

Odpovědi zaměstnanců na otázku „Vybavíte si teď základní motto/krédo Country Lifu?“ ukázaly na to, že 53 % respondentů **nezná přesné znění** poslání. Zvolením odpovědi „Teď si úplně přesně nevzpomenu“, však přiznávají, že už se s formulací poslání někdy setkali a mají o jeho existenci určité povědomí. Pozitivním zjištěním ale je, že velká část – celkem 35 % zaměstnanců poslání **zná** a umí ho doslovně vyjádřit, což bylo ověřováno i doplňkovou otázkou. Při doplňkové otázce se ale u 3 % výpovědí projevila záměna s jinými krédy („Chceme Vám přinášet to nejlepší“ apod.), na což poukazovaly i výsledky z kvalitativního šetření. Pravděpodobně k tomu tak dochází kvůli nedostatečnému odlišení poslání od ostatních kréd formulovaných například jen pro komunikaci s určitými segmenty zákazníků. 12 % zaměstnanců naopak motto CL **vůbec nezná**. Znalost poslání se podle výsledků odvíjí od délky pracovního poměru, kdy největší znalost projevili zaměstnanci, kteří v CL pracují 5 a více let. Důvodem je pravděpodobně oslabování snah budování firemní kultury v posledních letech, většina nových zaměstnanců je proto s původní identitou značky spjatá pouze minimálně.

Otázka „Z výčtu níže uvedených možností, zkuste vybrat takové, které podle Vás reprezentují oficiální hodnoty Country Lifu.“ nabízela výčet všech hodnot, které CL zaujímá, tak i několik z těch, které nepovažuje za své nebo za zásadní. Každou z odpovědí mohlo zvolit vždy 100 % respondentů.



Obr. č. 4: Znalost oficiálních hodnot CL – Vyhodnocení otázky č. 3, Zdroj: vlastní zpracování

Výběr zaměstnanců poukázal spíše na to, které hodnoty jsou v CL reálně více prosazované, a tudíž je zaměstnanci vnímají i jako oficiální. Při posuzování znalosti se tedy ukázalo, že 50 – 64 % zaměstnanců považuje hodnoty CL **„kvalitu, komplexnost, službu a odpovědnost“** opravdu za oficiální hodnoty CL, ale o hodnotě **„respekt“** se to domnívá jen 23 % lidí. Naproti tomu velká skupina zaměstnanců (64 %) se domnívá, že **„tradice“** patří do oficiálních hodnot CL. Tato hodnota je však v mírném rozporu právě s vysvětlující verzí hodnotového žebříčku, kde se uvádí, že CL se chce vyznačovat i tím, že bude stále **„hledat nové cesty“** a **„objevovat nové formy spolupráce“**. Další hodnoty, na které CL nechce klást primárně takový důraz, naopak považuje jako oficiální 11 % (**„vůdcovství“**) a 24 % (**„prosperita“**) zaměstnanců.

Výpovědi respondentů celkově poukazují na možné mezery v upevňování základních hodnot skrze vedoucí pracovníky, motivační školení nebo jiné prostředky interní komunikace, což se ve výsledku projevuje na jejich menší znalosti.

8.3.2 Vnímání značky

Následující stat' analyzuje už samotné vnímání obrazu značky CL zaměstnanci, poukazuje na její specifické vlastnosti, nedostatky i schopnost naplňovat poslání a hodnoty v praxi.

a) Nejsilnější asociace spojené se značkou

Nejsilnější asociace odrážejí nejvýrazněji vnímané rysy značky, ale i osobní postoj a emoční vztah ke CL jako k samotné značce nebo jako k svému zaměstnavateli. Zjišťovala je otevřená otázka: *„Když se řekne „Country Life“, co se Vám vybaví? Zkuste napsat 1. věc, která Vás napadne.“*

Největší část zaměstnanců (36 %) si CL spojuje vyloženě s hlavním předmětem jejího podnikání, tedy se **„zdravou výživou a biopotraviny“**. 17 % zaměstnanců sice stále vychází z nabídky produktů, ale pravděpodobně také z dalších nekomerčních aktivit k podpoře zdraví, protože jejich asociace **„zdraví a zdravý životní styl“** představuje širší a komplexnější pohled na CL.

Pro 18 % zaměstnanců je CL především jejich **„(moje) práce“**, (která je pro ně nejen zdrojem financí, ale podle výsledků z otázky č. 10 je také baví a dává jim pocit smysluplnosti).

Pozitivní **asociace navozující pohodu** („pohoda, léto, pěkný život...“) zaujímá 14 % zaměstnanců, naproti tomu 6 % si v první řadě vybaví **negativní podmínky** ve společnosti („stres, nedostatečné peněžní ohodnocení, uff...“).

Asociace značné části zaměstnanců (11 %) se vztahují k tradičnímu způsobu **života blízko k přírodě** („splynutí s přírodou, vesnický život, zemědělství...“) a reprezentují tak ekologický rozměr CL i ideál harmonického života.

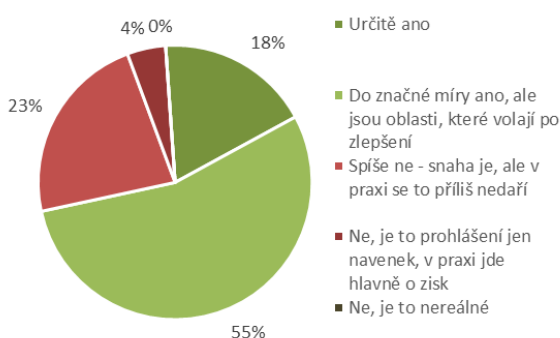
CL je **domovem** („domov, zázemí, super kolektiv...“) pro 9 % zaměstnanců, konkrétně to tak ale vnímají pouze ženy pracující přímo v sídle společnosti.

Pouze 12 % pracovníků se v první řadě zaměřuje na **výjimečné charakteristiky** značky („jednička na trhu ve zdravé výživě a bio, poslání, firma, která dělá dobrou věc...“), což představuje značný posun od výsledků z kvantitativního šetření, kde asociace spojené s domovem nebo se silným postavením značky vyznívaly od většiny dotazovaných jako nejvýraznější.

b) Vnímání značky z hlediska jejích poslání a hodnot

Následující otázky sledovaly, jak zaměstnanci hodnotí naplňování společné mise CL a jak se shoduje představa o značce s ideálem definovaným pomocí oficiálních hodnot. Zjištění aktuálního stavu věcí je totiž důležitým východiskem pro plánování strategických kroků do budoucna.

Myslíte si, že se společnosti opravdu daří naplňovat svoje poslání?



Obr. č. 5: Vnímání naplňování poslání značky – Vyhodnocení otázky č. 4, Zdroj: vlastní zpracování

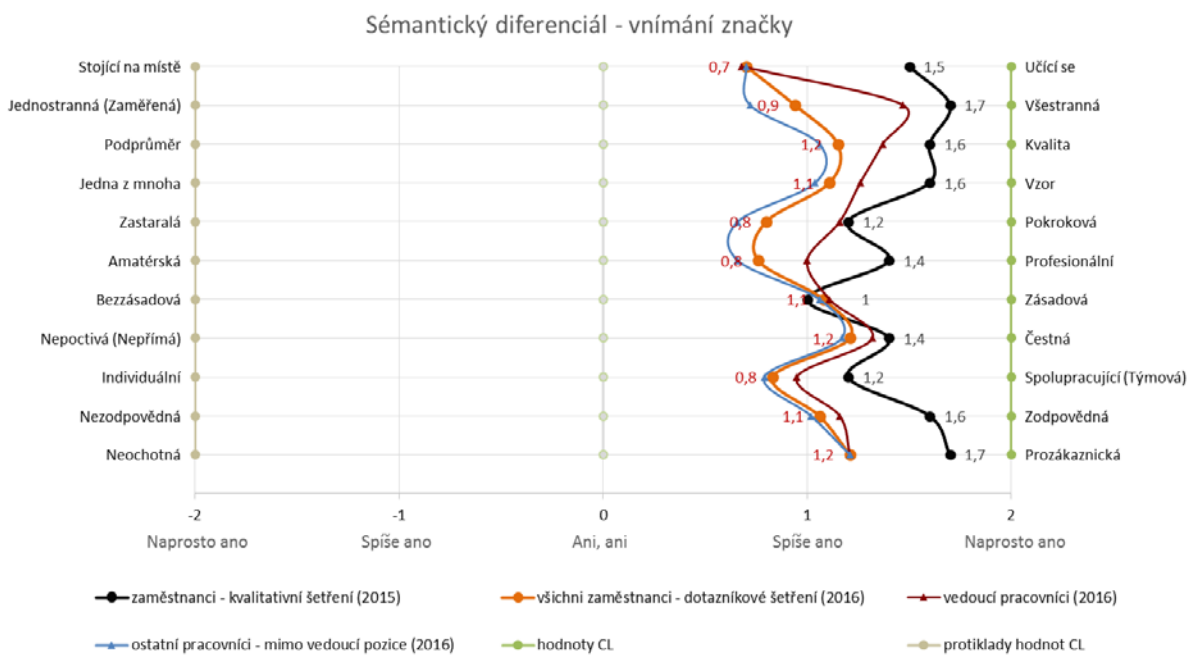
První graf zobrazuje odpovědi na otázku: „Níže je popsáno oficiální poslání společnosti Country Life. Myslíte si, že se společnosti Country Life opravdu daří naplňovat svoje poslání? Vyberte svůj názor z možností uvedených pod posláním.“

Většina (73 %) zaměstnanců hodnotí **naplňování poslání** CL jako **úspěšné**, CL tedy vnímají jako značku, která dokáže inspirovat k „vyváženému a ohleduplnému životnímu stylu“

i předávat „pohled na zdraví jako na harmonii oblasti tělesné, duševní i duchovní“ (PI – Poslání a hodnoty CL). 18 % z nich vnímá snahy značky jako naprosto úspěšné, značné mezery v některých oblastech však připouští 55 % respondentů.

Odlisný názor zaujímá 27 % respondentů, z nichž se 23 % domnívá, že k **nenaplňování poslání** dochází i přes vyvíjení určitých snah. Celá 4 % respondentů však považují formulované poslání jenom za líbivé prohlášení směrem k veřejnosti a jako jediný cíl značky vnímají pouze zisk. Přestože tento postoj zastává pouze menší procento zaměstnanců, indikuje možné zdroje problémů, protože výrazně mění samotnou identitu značky a smazává její odlišnost od konkurence.

Metoda sémantického diferenciálu, použitá v otázce „*Jaká je podle Vás značka Country Life? Na řádcích se nachází vždy 2 protikladné vlastnosti. V každém řádku tedy označte vždy 1 políčko podle toho, jak moc se k jedné ze dvou vlastností přikláníte.*“, kombinuje kvalitativní přístup s kvantitativním a graficky tak odráží intenzitu psychologického postoje zaměstnanců k nabízeným vlastnostem, které vycházejí z hodnot CL. Zároveň umožňuje dobré srovnání výsledků kvalitativního šetření z roku 2015 (černá křivka) s aktuálními (2016) výsledky z šetření kvantitativního (oranžová křivka). Základem pro vizuální znázornění se stala průměrná hodnota vypočtená ze získaných odpovědí. Hodnoty, které zastává CL, se nachází na pravé straně grafu a odpovědi zaměstnanců by se k nim teoreticky měly co nejvíce přibližovat.



Obr. č. 6: Vnímání značky CL – Sémantický diferenciál, vyhodnocení otázky č. 6,
Zdroj: vlastní zpracování

Rozložení grafu vypovídá o značném posunu k záporným hodnotám oproti roku 2015, kdy byli do dotazování zapojeni zaměstnanci s přímou vazbou na nejvyšší vedení společnosti pracující v CL většinou 5 a více let. Určitě však za výrazným posunem stojí také předchozí náročné období spojené s krizovou situací kvůli výstavbě nových skladů, která se projevila jednak v extrémním zvýšení nároků na výkony pracovníků a také v naprostém omezení zájmu o zaměstnance i komunikace s nimi.

Zaměstnanci tedy vnímají značku CL především jako **čestnou, prozákaznickou a vyznačující se kvalitou**, dále pak **spíše všestrannou, zodpovědnou, zásadovou a jako vzor pro ostatní**. Kladné hodnocení naplňování těchto hodnot, které se týkají především postoje k zákazníkům a okolnímu prostředí, se prolíná také ve výsledcích ostatních otázek dotazníkového šetření.

Hodnocením dalších vlastností CL se sice většina zaměstnanců stále více přiklání k pozitivním vlastnostem, ale velká část volí neutrální odpovědi a objevují se i hodnocení negativní. Jedná se jednak o **vlastnosti prezentující schopnost růstu značky** (učící se, pokroková, profesionální) a také **schopnost vzájemné spolupráce** (spolupracující). Výsledky tak identifikují problematrické oblasti, na které je důležité více se zaměřit. Obzvláště pak proto, že vycházejí z nastavení vnitřních procesů společnosti.

Projevuje se zde ale i výrazně rozdílné vnímání značky mezi manažery nebo vedoucími pracovníky (červená křivka) a ostatními zaměstnanci (modrá křivka). Zejména se to týká pozitivnějšího ohodnocení značky jako všestranné, pokrokové, profesionální a symbolu kvality, které zaujímali právě vedoucí pracovníci. Rozpor může vycházet z několika příčin: z nedostatečného posilování obrazu značky u svých podřízených (např. pomocí předávání důležitých informací o značce a její pozici) / angažovanějšího postoje pracovníků na vyšších pozicích, (který se projevuje např. i přehlížením některých nedostatků) / nebo právě i větší znalosti ideálu, ke kterému chce značka směřovat.

c) Vnímání značky z hlediska její výjimečnosti a slabých stránek

Výjimečnost značky, její unikátní vlastnosti a charakteristiky, je zcela zásadní, protože odlišují značku od konkurence a přináší jí tak cenné obchodní výhody. CL svoji výjimečnost jednoznačně charakterizuje ve svém poslání i hodnotách. Měla by tak být posilována u zaměstnanců značky a zároveň se stát základem marketingových sdělení směřovaných zákazníkům. Realitu tedy zkoumaly následující otevřené otázky.

Při odpovědích na otázku „*Vepište (nejlépe 1 slovem), v čem je podle Vás značka Country Life výjimečná?*“ zaměstnanci identifikovali 17 naprosto odlišných kategorií, ve kterých vnímají výjimečnost značky, (někteří definovali i 2 možnosti). Jejich odpovědi tak ukázaly na značnou názorovou roztříštěnost. Největší množství respondentů, ale přitom pouze 27 %, shodně vnímá výjimečnost značky v „**komplexnosti a šíři nabídky**“, což jsou opravdu stěžejní vlastnosti, kterými se chce CL vyznačovat. K této skupině by se daly připojit i obecnější odpovědi 9 % respondentů, kteří výjimečnost CL viděli v její „**filosofii**“ zahrnující jak „podporu zdravého života“, tak také „poctivost“, „lidský přístup“ apod. 20 % respondentů výjimečnost vidí hlavně v minulosti CL a to v jejím „**prvenství**“ na českém trhu biopotravin („tradice, nápad, první v ČR, prvenství...“), z čehož vyplývá i „**dojem důvěryhodnosti**“. 14 % respondentů silně vnímá „**kvalitu (bio) produktů**“. Celých 8 % ale přiznává, že „**neví**“, v čem je značka výjimečná. Ostatní osamocené odpovědi představují různorodé spektrum charakteristik, z kterých jsou nejvyhraněnější odpovědi „**vším**“, nebo naopak „**ničím**“. Různorodost odpovědí v takovéto zásadní otázce ukazuje na nebezpečí ztracení jednotné identity značky, což se zajisté může promítat nejen do osobního vztahu zaměstnanců ke značce, ale zároveň do interakcí se samotnými zákazníky.

Slabiny značky, nespokojenost zaměstnanců a rozpory s hodnotami sledovala otázka: „*Co Vám naopak v Country Life nejvíce vadí? Můžete vepsat (nejlépe vždy 1 slovem), 1-3 možnosti.*“ I když odpovědi vyjadřovaly osobní nespokojenost s určitým problémem, vztahovaly se ve velké míře právě k samotné značce. Užší zaměření na nespokojenost zaměstnanců přímo v jejich pracovním životě zkoumala až polouzavřená otázka č. 10.

Jako problematické se ukázaly zejména 4 oblasti:

Nezájem o zaměstnance (charakterizován výroky: „nezájem o zaměstnance, neohleduplnost k zaměstnancům, malý důraz na sociální spjatost, chybí strategické personální plánování, malý důraz na spokojenost zaměstnanců, nedocnění, špatné zázemí pro pracovníky...“) – Pocit nezájmu vnímá 27 % respondentů, s nezájmem souvisí ale také **neinformovanost a špatná komunikace** zásadně vadící více než 14 % zaměstnancům (nespokojeno s ní ale je podle výsledků z dalších otázek až 39 %), dále také **neprofesionální přístup pracovníků a jednání vedoucích s podřízenými**, na které si stěžuje přes 16 % zaměstnanců. Tyto silně vnímané problémy jsou v přímém rozporu s jednou ze základních hodnot CL „Respekt a vzájemnost ve vztahu ke spolupracovníkům“, která je rozvinutá ještě o další vysvětlení: (zkráceně) „práce založená na týmové spolupráci“... „přátelské vztahy a opora kolegům“... „naplňování vize – společný cíl“... Nebezpečím tohoto problému je

pak především to, že nezájem o zaměstnance plodí nezájem zaměstnanců a zároveň spoludotváří významové pozadí veškeré komunikace s nimi. Zároveň tato otázka ukázala na největší rozpor oproti výsledkům z kvalitativního šetření, kde naplňování přátelských vztahů hodnotili zaměstnanci velmi pozitivně.

Zastaralost procesů („chaos, nekoncepčnost, provizorita, nenastavené procesy řízení, pomalé reakce na změny, tříštění sil, zastaralost, nekomplexní rozvoj společnosti, nesystematičnost...“) – Problém, jenž vnímá 41 % pracovníků, může být obzvláště velkým „žroutem“ času, finančních prostředků i lidského úsilí. Ovlivňuje totiž efektivitu práce, zvyšuje míru stresu a především zabraňuje soustředění se na strategické cíle firmy. Tento fakt si uvědomují lidé především z vedoucích pozic, ale jeho projevy se prolínají do všech oddělení společnosti, kde ho vnímají i další pracovníci. Jeho dlouhodobější trvání potvrzuje také to, že tento problém byl i v rámci kvalitativního dotazování vnímán jako vůbec nejslabší místo CL.

Nedostatečné finanční ohodnocení („nízké platy, neměnící se ohodnocení už několik let, finanční nedocnění, absence valorizace mzdy...“) – Společnost jako je CL má výhodu v podobě svého sortimentu bio a eko produktů, v jejichž prodeji spousta zaměstnanců vidí své poslání a smysl, z kterých vyplývá i možná ochota pracovat pro CL za nižší plat. Tato skutečnost se odráží i ve výsledcích z otázky zjišťující motivaci zaměstnanců (č. 11), kde se finanční ohodnocení umístilo až na 3. místě (41 % výpovědí). Finanční ohodnocení však nejvíce ze všech nedostatků vadí 34 % zaměstnanců, ale (dle otázky č. 12) až 62 % zaměstnanců (napříč všemi pozicemi v hierarchii) ho dlouhodobě vnímá jako nedostatečné, nemůže tak uspokojit jejich primární potřeby a stává se překážkou k probuzení angažovanosti nebo větší aktivitě.

Nefunkční technologické zázemí („poruchovost ABRY, problémy s kasymia stres č. 1, často nefunkční pokladny, stávkující počítače...“) – Přes 20 % zaměstnanců (především ze sféry maloobchodů) je silně ovlivňováno nefunkčními systémy a přístroji, s kterými denně pracují. Jedná se tak o překážku, která může zbytečně zabraňovat vytváření pozitivního pracovního prostředí, zaměstnaneckým snahám o rozvoj a zároveň negativně ovlivňuje samotné služby zákazníkům.

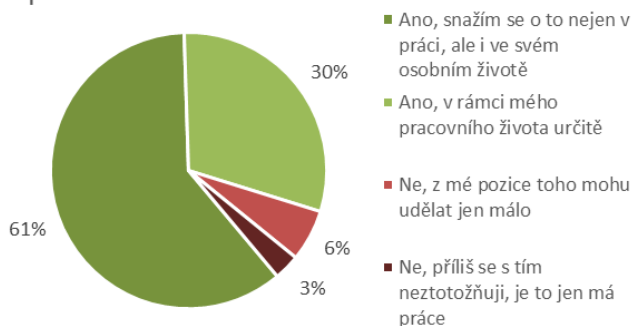
Dalšími vícekrát zmiňovanými problémy byly ještě: **nedůsledné prosazování filosofie značky v oblasti potravin** („prodej i nezdravých potravin, obědy pro zaměstnance

z nekvalitních surovin, dlouhá trvanlivost výrobků...“), **malá odbornost a kvalifikace zaměstnanců** nebo **důraz na zvyšování obrátu na úkor kvality**.

8.3.3 Ztotožnění zaměstnanců s filosofií značky CL

Důležitým předpokladem pro vytváření jednotné identity značky je v první řadě přijetí jejích hodnot a poslání samotnými zaměstnanci. Ztotožnění s filosofií značky je tak prvním krokem k vyvíjení snahy o její naplňování. Tímto tématem se proto zabývala otázka č. 5: „*Myslíte si, že i Vy osobně přispíváte k naplnění tohoto poslání?*“ a otázka č. 9, kde byla předchozí tvrzení ještě konkrétně ověřována.

Myslíte si, že i Vy přispíváte k naplnění tohoto poslání?



Obr. č. 7: *Naplňování poslání zaměstnanci – Vyhodnocení otázky č. 5, Zdroj: vlastní zpracování*

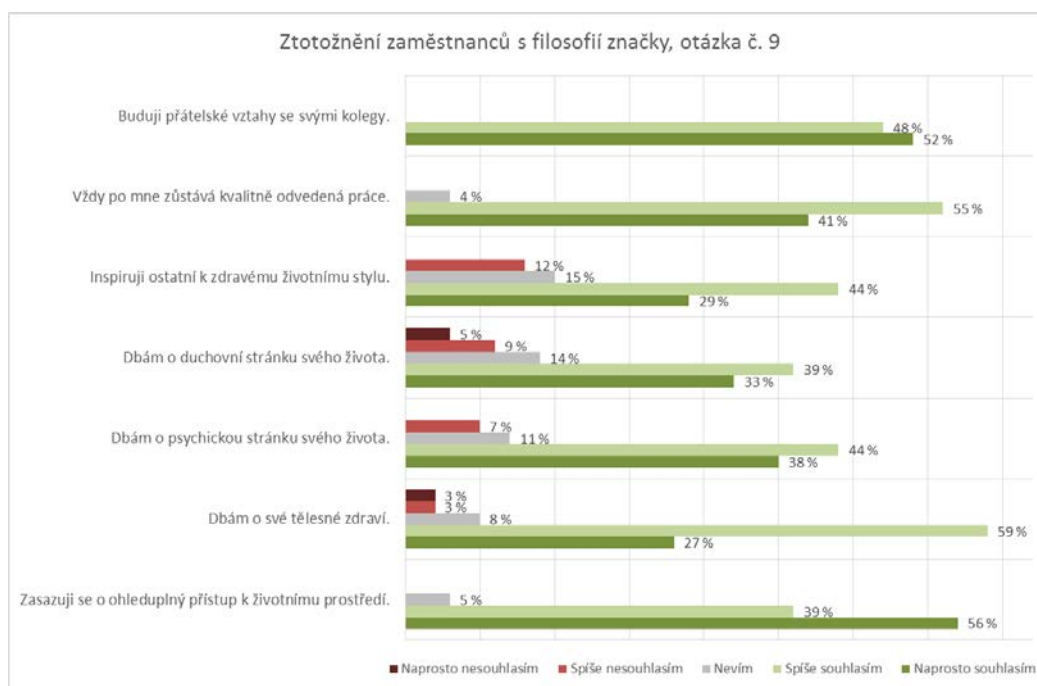
Výpovědi zaměstnanců, (kterým se společně s otázkou zobrazovala i celá delší verze poslání), v 61 % ukázaly na **jednoznačné ztotožnění s posláním**, které se projevuje i v jejich osobním životě. Dalších 30 % zaměstnanců se s posláním také jasně **ztotožňuje**, jeho naplňování však vnímá spíše **v rovině pracovní**.

6% část zaměstnanců se s filosofií značky příliš **neidentifikuje**, ze své pozice totiž **nevidí možnosti**, jak by k naplňování poslání mohli přispět. Pozice, na které pracují tito respondenti, spadají do segmentu výroby nebo velkoobchodu. Je ale zajímavé, že dalších 24 % jejich kolegů zastávajících stejnou pozici zvolili předchozí 2 odpovědi. Tento rozdíl proto může mimo jiné vyplývat i z nepochopení filosofie značky, která by měla být platná úplně pro všechny zaměstnance.

Zbýlé 3 % zaměstnanců se s posláním značky příliš **neztotožňují**, CL pro ně představuje pouze zdroj obživy. Sice představují pouze malé procento zaměstnanců, ale jejich ztotožnění se s filosofií značky je i přesto velmi důležité. Obzvláště pak i proto, že se jedná

o pracovníky maloobchodů tj. prodejen zdravé výživy a restaurací, patří tak tedy k těm, kteří jsou v přímém kontaktu s koncovými zákazníky.

Nabízená tvrzení v otázce č. 9: „*Vyjádřete prosím (zakliknutím v příslušné kolonce) míru souhlasu či nesouhlasu s následujícími tvrzeními týkající se Vašeho osobního i pracovního života.*“ vycházela z poslání a hodnot CL a jejich zodpovězení sloužilo hlavně k ověření otázky č. 5 i drobné sebereflexi pracovníků. Podstatné bylo identifikovat oblasti z filozofie značky, jejichž naplňování je pro zaměstnance naprosto přirozené, nebo na druhou stranu nejvíce problematické.



Obr. č. 8: Ztotožnění zaměstnanců s filosofií značky – Vyhodnocení otázky č. 9,
Zdroj: vlastní zpracování

„**Budování vztahů s kolegy**“, „kvalitně odvedená práce“, nebo „**ohleduplný přístup k životnímu prostředí**“ je tak podle výpovědí snahou všech respondentů. Problematickou oblastí (převážně pro 28 % respondentů) je naopak „**dbaní o duchovní stránku života**“ a „**inspirování ostatních k zdravému životnímu stylu**“. Podle autorky práce ale takové hodnocení může vyplývat i z toho, že pro mnohé může být pojem „duchovní život“ příliš abstraktní a nedostatečně mu rozumí, u inspirování ostatních zase nejistota vycházet i z absence zpětné vazby od druhých. „Dbaní o psychickou stránku života“ se vyznačovalo pouze mírnějším posunem k záporným odpovědím. Sebehodnocení „**péče o tělesné zdraví**“ bylo charakteristické vysokým počtem méně jistých odpovědí (např. „spíše souhlasím“

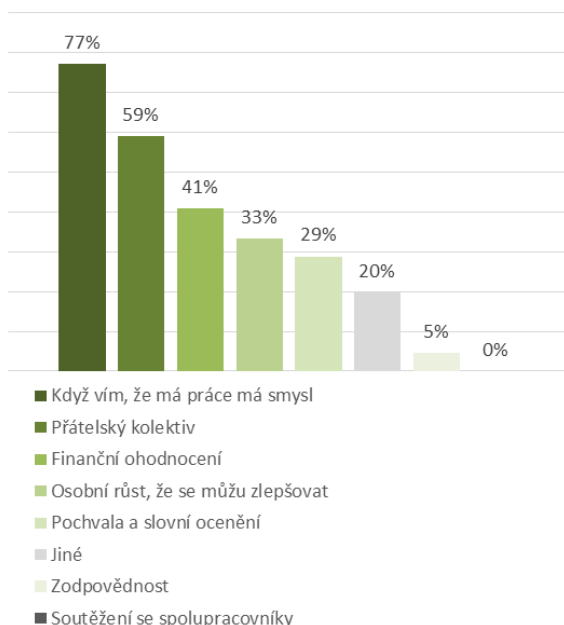
volilo 59 % oproti 27 % odpovědí „naprosto souhlasím“). Odpovědi tedy ukazují na to, že i když se jedná o naprosto samozřejmé pole působení CL, je dobré nepřestávat podporovat své zaměstnance právě i v této oblasti.

8.3.4 Ne/Spokojenost a motivace zaměstnanců

Potřeby, jejichž naplnění je důležité pro dosažení spokojenosti, jsou u každého zaměstnance individuální. Často jsou však uspořádány do určité hierarchie, kde jsou určité potřeby brány jako primární a jejich neuspokojování tak brání naplňování potřeb vyšších. Takovými potřebami bývají většinou finanční ohodnocení nebo pracovní zázemí, které se tak mohou stát hlavními překážkami pocitu spokojenosti. Uspokojování i dalších oblastí potřeb je pak klíčem nejen ke zvýšení spokojenosti, ale i potřebné motivace a angažovanosti.

Následující výsledky ukazují, které aspekty spokojenosti či motivace jsou pro zaměstnance CL důležité a jak vnímají jejich naplňování v současnosti. Zjišťovaly je otázky „Co je Vaším hnacím motorem v práci? Co Vás nejvíce motivuje k výkonu? Můžete vybrat 1-3 možnosti.“, a „Vyjádřete (zakliknutím v příslušné kolonce) míru souhlasu či nesouhlasu s následujícími tvrzeními.“ a otázka č. 12: „S čím jste v práci naopak nyní nespokojen/a? Můžete vybrat 1-3 možnosti.“

Motivace zaměstnanců



Obr. č. 9: Motivace zaměstnanců

– Vyhodnocení otázky č. 11,

Zdroj: vlastní zpracování

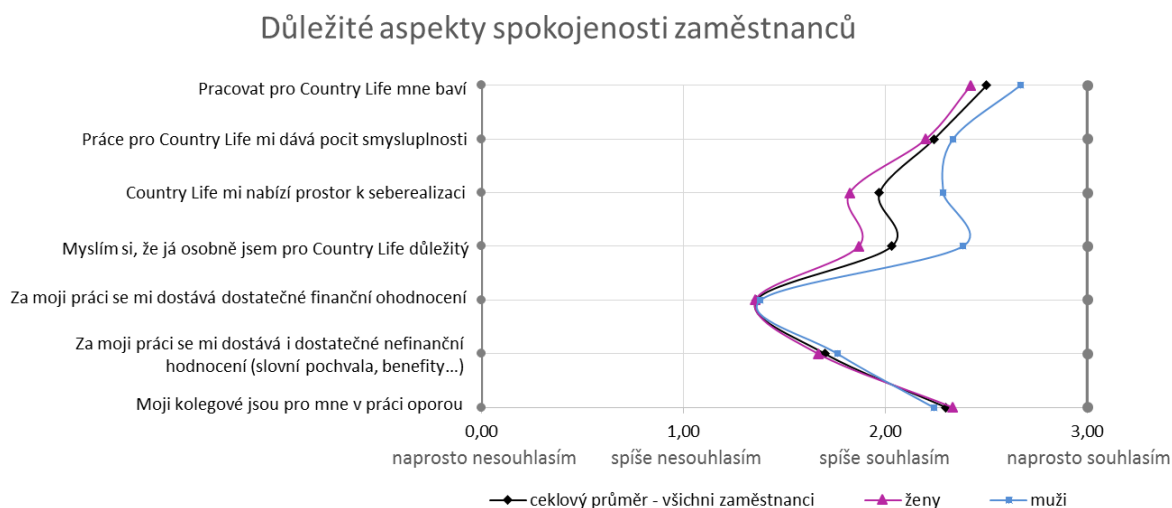
Zdroje nespokojenosti zaměstnanců



Obr. č. 10: Zdroje nespokojenosti

zaměstnanců – Vyhodnocení otázky č. 12,

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. č. 11: Vyhodnocení důležitých aspektů spokojenosti zaměstnanců – Rozdělení podle pohlaví, Vyhodnocení otázky č. 10, Zdroj: vlastní zpracování

Práce pro CL baví téměř 93 % zaměstnanců, podle výsledků je však největším motivátorem 77 % zaměstnanců **pocit smysluplnosti**. Pozitivním zjištěním je, že smysluplnost ve své práci skutečně vnímá 84 % respondentů (z nich 45 % *naprosto*). Přesto je důležité v upevňování přesvědčení zaměstnanců neochabovat. Budovat v nich pocit, že jejich práce má smysl, že jsou nezaměnitelnou součástí vyššího poslání organizace, je totiž potřebnou půdou pro vytváření jednotné identity značky.

Druhým velkým motivátorem je pro 59 % zaměstnanců **přátelský kolektiv**. Oporu u svých kolegů pak v realitě nachází 88 % respondentů (z nich 47 % *naprosto*) a jen 5 % momentálně vnímá špatné vztahy s kolegy jako svůj hlavní zdroj nespokojenosti. Předešlé otázky však poukazovaly na vnímanou neprofesionalitu v přístupu „nadřízený – podřízený“, která tak identifikuje vážné riziko narušení pracovních vztahů.

Finanční ohodnocení nejvíce motivuje k výkonu 41 % respondentů, ale přitom je v současnosti pro 62 % respondentů tím největším důvodem nespokojenosti. Rozpor, který vyplývá z těchto výsledků, tak patrně poukazuje na nenaplnění základní hranice v této oblasti, o to intenzivněji ale může být vnímán jako problém číslo jedna, a stát se tak prvotní překážkou zvyšování aktivity, loajality i budování vztahu se zaměstnanci. Pravděpodobně pro zaměstnance také představuje projev nezájmu a nedocení jejich práce.

Dalších 33 % zaměstnanců považuje za svůj největší zdroj motivace možnost **osobnostního růstu**. Jedná se tak o motivaci, která hodně závisí na proaktivním přístupu samotných pracovníků. Úkolem značky jako zaměstnavatele je však vytváření prostoru k rozvíjení

schopností svých zaměstnanců, ať už formou různých školení, předáváním odpovídající zodpovědnosti společně s vyjádřením důvěry nebo podporou v kariérním růstu. Je proto pozitivní, že v CL prostor k seberealizaci nachází 64 % zaměstnanců, naopak 36 % však tuto možnost nevnímá. (Nemožnost dalšího růstu patří i k negativním stránkám CL, které (2 %) zaměstnancům vadí nejvíce.)

Zpětná vazba k odvedené práci, ocenění a vyjádření pochvaly – důležité motivátory, které často doprovází i ty výše zmíněné. Velmi potřebné jsou především pro 29 % zaměstnanců, přitom téměř třetina z nich vnímá slovní ohodnocení jako velmi nedostatečné, celkově to tak vnímá 49 % zaměstnanců. Zdrojem největší nespokojenosti je pak pro 23 % pracovníků. Slovní ohodnocení souvisí i s pěstováním pocitu důležitosti a vlastní hodnoty, které upevňují vědomí zaměstnanců v tom, že jejich práce má smysl a je pro CL důležitá. V konečném důsledku tak mohou být více motivováni k vyššímu a kvalitnějšímu pracovnímu výkonu. Odpovědi zaměstnanců pak ukázaly na výrazně menší vnímání vlastní důležitosti u žen (růžová křivka), než u mužů (modrá křivka), a to i v případech, kdy ženy zastávaly vyšší vedoucí pozice.

Kromě naplňování potřeb motivace však spokojenost vyplývá také z dalších významných aspektů, jako je informovanost, příjemné pracovní prostředí, dobrá organizace práce nebo přiměřené požadavky na výkon.

Významným zdrojem nespokojenosti je **špatná informovanost** o dění a situaci ve firmě. Nespokojeno s ní je 38 % zaměstnanců, čímž obsazuje hned druhé místo po nedostatečném finančním ohodnocení. Jedná se o zásadní problém, protože může být zdrojem nepochopení, komunikačního šumu, ale i menší angažovanosti zaměstnanců.

33 % zaměstnanců vnímá **velký časový nátlak**, který je ale podle předchozích výsledků často absolutně zbytečný. Nezanedbatelné množství času se totiž ztratí v problémech s technikou nebo zastaralých systémech komunikace a organizace práce (s kterou je výhradně nespokojeno 26 % pracovníků).

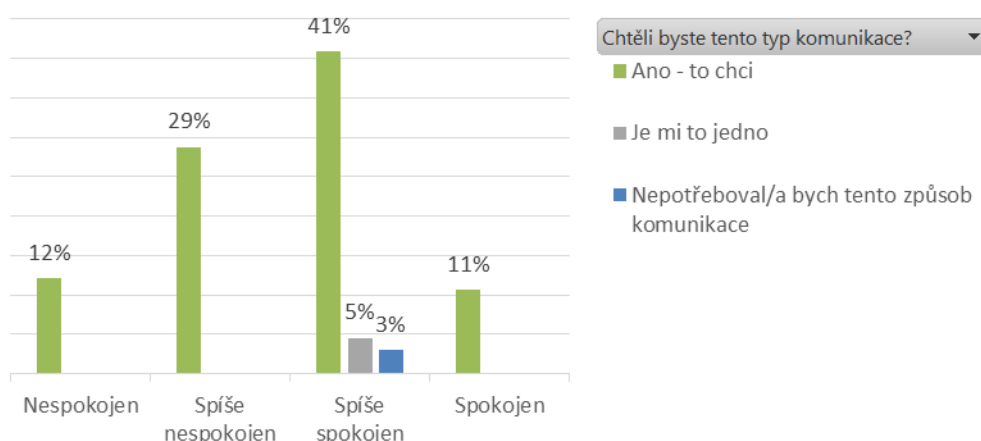
Pracovní prostředí patří k vlivům, kterým v případě splnění určité základní úrovně není přisuzována větší pozornost. Pokud však tuto úroveň nespĺňuje, způsobují určitou biologickou nekonformitu, která pocit spokojenosti ovlivňuje o to intenzivněji. Momentálně je s ním v CL nespokojeno 27 % lidí, může se tak snižovat nejen jejich spokojenost, ale i dlouhodobě udržitelný výkon.

8.3.5 Vnímané mezery či očekávání v interní komunikaci

Interní komunikace, jako soubor cílených aktivit pro zajištění nejen provozu a komunikace, ale také šíření identity značky, využívá řadu nástrojů. Společnost CL v současnosti aplikuje jen ty nejzákladnější, zároveň pro ně chybí jasně daná pravidla a strategie. Jak to vnímají zaměstnanci a jaký typ komunikace jim nejvíce chybí, zjišťovaly následující otázky: „*Jak moc jste spokojen/a s fungováním jednotlivých způsobů komunikace v Country Life?*“ a otázka „*Jakým způsobem byste chtěli, aby s Vámi vedení komunikovalo (jak nově, tak nadále)? Vyjádřete se prosím ke všem možnostem - každému řádku.*“

Otázka, která zjišťovala očekávání zaměstnanců ve způsobech komunikace, byla ale brána spíše jako doplňková. Dokud totiž zaměstnanci nemají s daným komunikačním nástrojem osobní zkušenost, nemohou si reálně představit, a tím pádem ani objektivně zhodnotit, jak moc by pro ně mohl být přínosný.

Komunikace prostřednictvím osobního kontaktu

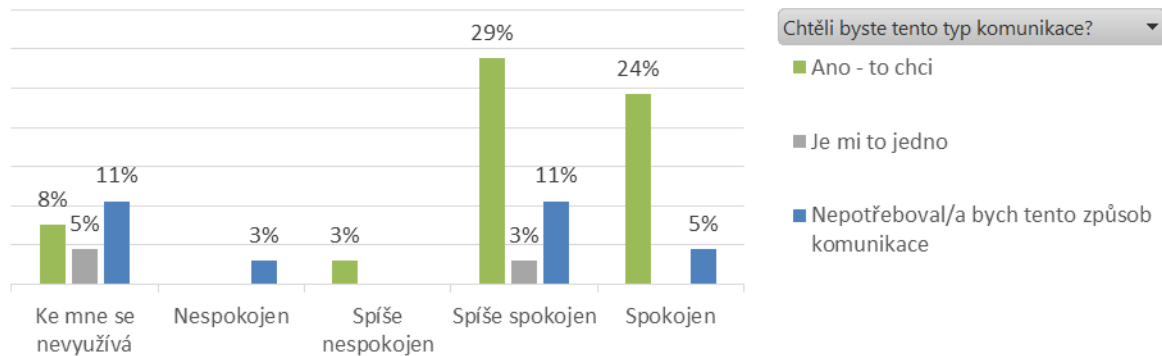


Obr. č. 12: Komunikace prostřednictvím osobního kontaktu – vyhodnocení otázek č. 13, 14, Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace prostřednictvím **osobního kontaktu** je (nejen) v CL naprostým základem. 93 % zaměstnanců ji považuje za velmi důležitou a chtěli by ji i nadále. *Naprosto* spokojeno je s ní ale jen 11 % zaměstnanců, *spíše* spokojeno je pak dalších 41 %. Naopak záporně hodnotí komunikaci 41 % pracovníků. Problémy týkající se neprofesionálního způsobu osobní komunikace (zejména ze strany vedoucích pracovníků), nedostatečné slovní ohodnocení nebo malá podpora soudržnosti pracovního kolektivu se objevily už i v předchozích otázkách. Změnit způsob chování či osobní komunikace je značně náročným procesem. Zapojit vedoucí i další klíčové pracovníky do školení dovedností leadershipu

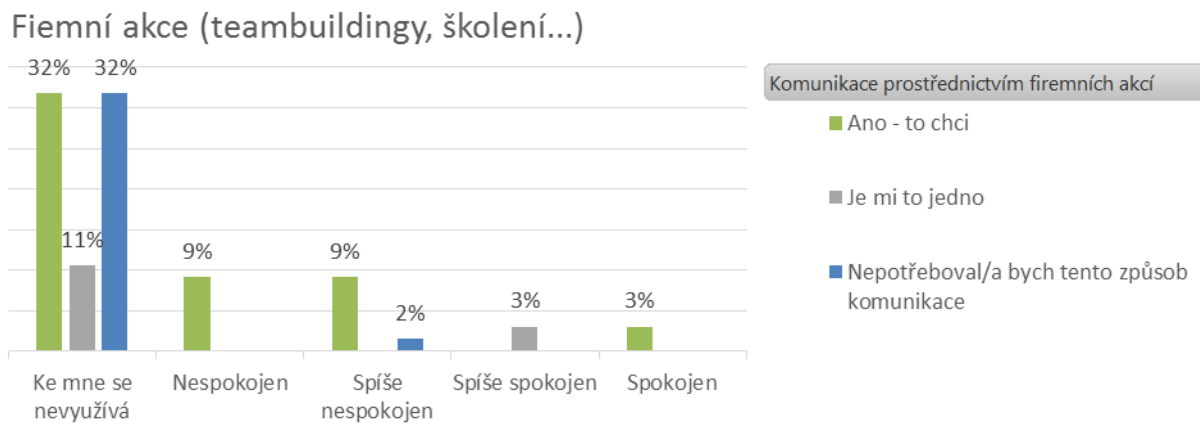
a komunikace je však přesto efektivním krokem, který dlouhodobě přináší pozitivní výsledky, a to jak v oblasti řešení operativních situací, tak také v budování pozitivní firemní kultury.

Komunikace prostřednictvím e-mailů



Obr. č. 13: Komunikace prostřednictvím emailů – Vyhodnocení otázek č. 13, 14, Zdroj: vlastní zpracování

Emailová komunikace je (v případě, kdy neexistuje jiný interní elektronický systém komunikace) hlavním prostředkem pro šíření aktuálních informací o dění ve firmě, motivační sdělení manažerského týmu nebo i zprávy audiovizuálního charakteru. Nyní je s ní sice nespokojeno jen 6 % respondentů, ale k celým 24 % zkoumaných zaměstnanců se ani nevyužívá. Pokud se vezme v úvahu absolutní pohled na všechny zaměstnance (tedy i ty, kteří se výzkumu nezúčastnili), bude počet těch, k nimž se emailové komunikace nevyužívá, ještě podstatně vyšší. Přitom si ale na nedostatečnou informovanost o situaci ve společnosti v současnosti stěžuje přes 38 % zaměstnanců, emailová komunikace by se proto mohla stát jedním z prvních kroků pro řešení tohoto problému.



Obr. č. 14: Komunikace prostřednictvím firemních akcí – Vyhodnocení otázek č. 13, 14,
Zdroj: vlastní zpracování

Firemní akce se v CL pořádají pouze pro 26 % respondentů, 18 % z nich je však s formou této komunikace nespokojených a chtěli by ji více, nebo na lepší úrovni. Přitom se může jednat jak o semináře, školení, tak o společenské a teambuildingové události, které mohou být důležitým typem komunikace nejen pro samotné zaměstnance CL, ale často mají vliv i na rodinné příslušníky a blízké okolí.

Kromě firemních akcí byl zvýšený zájem ještě o zavedení intranetu (33 %) a časopisu pro zaměstnance (33 %).

Počáteční domněnky, že vnímání forem komunikace bude ovlivněno také pracovní pozicí respondentů, se ve výsledcích nakonec neprojevíly.

8.4 Shrnutí a celkové vyhodnocení kvantitativního šetření

Dotazníkový průzkum se zabýval vnímáním značky CL jejími zaměstnanci. Smyslem analýzy a interpretace výpovědí respondentů bylo zjistit odpověď na výzkumnou otázku:

Je značka CL vnímána svými zaměstnanci jako značka, které se daří naplňovat její hodnoty a poslání?

Odpověď na výzkumnou otázku může být jediné nejednoznačná – tedy „částečně ano“, ale zaměstnanci vnímají naplňování hodnot jako úspěšné pouze v některých oblastech.

CL je totiž v očích svých zaměstnanců značkou, které se daří naplňovat vytyčené poslání i hodnoty primárně směrem k zákazníkům a životnímu prostředí. Vnímají ji tedy jako prozákaznický orientovanou, čestnou v nabízené kvalitě i informacích, zodpovědnou vůči životnímu prostředí a komplexně zaměřenou na zdravý životní styl, což se projevuje v pestré šíři sortimentu nebo propagací pohledu na zdraví jako na harmonii všech rovin osobnosti člověka. CL je tak podle nich značkou, která své zákazníky dokáže inspirovat k vyváženému a ohleduplnému zdravému životnímu stylu.

Tyto hodnoty však podle zaměstnanců mohou být ohroženy špatným technologickým zázemím, nekoncepčností a zastaralými procesy řízení, které způsobují chaos, neprofesionalitu, pomalé reakce na změny i náročné pracovní podmínky pro samotné zaměstnance. Zmíněné hrozby zároveň představují překážku v dosahování strategických cílů, získání převahy nad konkurencí a celkovému růstu značky.

Naopak neúspěch v naplňování hodnot značky je vnímán především v přístupu k zaměstnancům, jejich respektování a zájmu o ně. Zaměstnanci se obzvláště cítí finančně nedoceni, ale chybí jim i zpětná vazba k práci nebo profesionální jednání nadřízených. Projev nezájmu vnímají také v nedostatečné informovanosti o dění ve společnosti nebo v minimální podpoře vzájemné soudržnosti a spolupráce.

Pozitivním zjištěním kvantitativního průzkumu byla ale skutečnost, že se zaměstnanci s posláním a hodnotami značky ztotožňují a snaží se je i naplňovat. Zároveň je práce pro CL baví a nachází v ní pocit smysluplnosti.

Výsledky dotazníkového průzkumu přinesly značný posun oproti kvalitativnímu šetření z minulého roku, kde byl obraz značky vnímán mnohem více v pozitivnější rovině. Rozdíl ve vnímání tak může být dán jednak nečekaným krizovým obdobím, jímž si celá společnost prošla v uplynulých měsících, a které tak přineslo vyšší míru stresu i naprosté omezení

komunikace se zaměstnanci. Zároveň se však také projevilo izolované vnímání situace společnosti dlouholetými zaměstnanci pracujícími přímo v sídle společnosti, kteří tak jsou v přímém kontaktu s nejvyšším vedením – oproti zbývajícím kolegům, k nimž se v posledních letech nevyvíjí téměř žádné snahy o budování sjednocující firemní identity a kultury.

Neúspěšné naplňování zmíněných hodnot, společně s dalšími zaměstnanci vnímanými negativy značky, ale i problémy, které se projevily při samotném sběru dat, jsou tak podle autorky práce přímým důsledkem:

1. Absence dlouhodobého strategického plánování, kdy se jednotlivá střediska a vedoucí zaměřují spíše na zvládnutí operativních procesů, než na naplnění nějakého společně sdíleného záměru.
2. Nedostatečné, nebo spíše (v posledních 4 letech) vůbec žádné sdílení poslání, hodnot a cílů značky.
3. Nejednoznačné vyjasnění kompetencí a odpovědností vedoucích pracovníků, kteří jsou zaměřeni primárně na plnění úkolů, ale méně už na budování firemní kultury a utváření sjednocující identity.
4. Zastaralost a nedostatečné technické zabezpečení systému vnitřní komunikace.
5. Absence komplexní koncepce řízení vztahů se zaměstnanci a nedostačující výběr komunikačních kanálů.
6. Absence komunikace s implementovanou zpětnou vazbou.
7. Zastaralý systém ohodnocení, chybějící pravidla pro poskytování finančních odměn a dalších benefitů.
8. Rozpor mezi nynějším důrazem na tradici a původními hodnotami, které prezentují orientaci na inovaci k zajištění konkurenčních předností a stabilního růstu značky.
9. Absence pravidelného vyhodnocování zaměstnanecké angažovanosti a interního porozumění identitě značky.
10. Chybějící role brand managera.

Díky vyhodnocení výzkumné otázky je patrné, že s aspektem vnitřní image značky CL se v současnosti cíleně a systematicky nepracuje. Chybí ucelená strategie pro její budování i systém kanálů či nástrojů, jimiž by se mohla komunikačně utvářet a sdílet. Důsledkem je ztrácení původní identity, vzrůstající nespokojenost zaměstnanců i riziko dlouhodobé neudržitelnosti růstu a konkurenceschopnosti značky.

9 NÁVRHY ŘEŠENÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Kapitola představuje základní doporučení pro řešení problémů vyplývajících z kvantitativního průzkumu. Popisuje tak stručný návrh komunikačních kanálů pro sdílení vize, strategií, hodnot i plánovaných změn. Soustředuje se také na výběr nástrojů pro zvýšení spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců.

1. Obnovení pravidelných porad ředitele CL a manažerského týmu, na nichž se kromě taktických záležitostí budou sdílet také klíčové cíle, priority a záměry společnosti. Podmínkou je přiznání si identifikovaných problémů a rozhodnutí je změnit.
2. Pověření styčné vůdčí osoby zodpovědné za systematické budování firemní kultury, interní komunikaci i zpětný monitoring situace a vnímání značky. Možnost navázání spojení i s externím odborným konzultantem.
3. Vypracování podrobného „ročního plánu“ pro zavedení změn či prostředků ke sdílení informací a firemní kultury, tedy přesný harmonogram představující časové, obsahové i funkční schéma řízení celého informačního procesu (jehož součástí by byly i následující činnosti).
4. Zavedení pravidelných porad napříč všemi středisky organizace, jejichž cílem bude nejen jednání o operativních úkonech, ale i předávání vize, strategických plánů a upevňování hodnot.
5. Spuštění cíleného emailingu s optimalizovanou frekvencí pro dosažení (zpočátku) alespoň základní informovanosti všech zaměstnanců, a to za vydatné osobní podpory vedoucích.
6. Zavedení pokročilého systému vnitřní komunikace s implementovanou zpětnou vazbou a možností interakce prostřednictvím vhodného elektronického nástroje – vnitrofiremní portál (informace, kontakty, narozeniny, kalendář odpracovaných hodin a dovolených, diskuze, důležité dokumenty, ankety...).
7. Postupné zavedení pravidelného nástroje (v rámci portálu) – např. „týdenního či měsíčního plánu“, jehož prostřednictvím budou všichni zaměstnanci informováni o nejdůležitějších úkolech, změnách či prioritách společnosti.
8. Zavedení spravedlivého a motivujícího systému finančního ohodnocení i dalších zaměstnaneckých benefitů.
9. Sjednocení vnější a vnitřní formy sdílení informací – dosažení jednotné vizuální identity značky pomocí aplikace nového grafického stylu loga a designu obalů i do prostředků interní komunikace.

10. Vytvoření plánu série motivačních školení se zaměřením na přijetí nové firemní strategie, rozvoj manažerských dovedností a umění leadershipu. (Postupně pro top management, vedoucí středisek, ostatní vedoucí týmů atd.)
11. Cílené budování vzájemné důvěry (skrze vedoucí pracovníky) pro vytvoření otevřené firemní atmosféry s možností podávání konstruktivní kritiky a zpětné vazby.
12. Zavedení vydávání firemního magazínu (2-4x ročně) ke sdílení tvrdých dat, úspěchů značky i odlehčených informací o životě firmy a jejích lidech, společně s vyjádřením poděkování či ohodnocením zaměstnanců.
13. Uskutečnění dalších menších aktivit k rozvoji firemní kultury, např:
 - Zaslání videa/ dopisu s motivačním projevem ředitele a roční vizí značky (na začátku roku).
 - Vyjádření pozornosti zaměstnancům pomocí narozeninových přání a malých dárků.
 - Zavedení pravidelné (1 – 2x ročně) společenské akce pro zaměstnance a jejich rodiny („Country neděle“, „Country víkend“ apod.).
 - Organizace teambuildingových setkání jednotlivých oddělení.
 - Vytvoření funkčních informačních nástěnek v oddělení výroby a skladů.
 - Posilování role značky pomocí interiérových prvků – např. pomocí používání firemních barev, loga CL s mottem „Společně uzdravme svět“ na stěnách apod.

Uvedené návrhy řešení představují pouze jakousi základní kostru možných opatření. Nejdůležitější sdělení, které z ní ale vyplývá, je, že budování jednotné identity značky vychází především od vedoucích pracovníků, kteří se plně ztotožňují s posláním, hodnotami i vytyčenými cíli značky a sdílejí je dál. Zároveň vnímají budování firemní kultury jako závazné rozhodnutí, které je pro ně prioritou a chtějí ho naplňovat ve všech aspektech svého jednání. Budování sjednocující firemní kultury, a tím pádem i působení na image značky v očích zaměstnanců, je tedy sice cílený a systematický proces zahrnující velké množství komunikačních nástrojů a kanálů, jeho uplatňování však začíná na tom nejjednodušším základu – osobním kontaktu s těmi nejdříve postavenými pracovníky.

ZÁVĚR

Bakalářská práce objasňovala, zkoumala a následně i analyzovala v praxi problematiku vnitřní image značky s důrazem na budování její identity pomocí sdílení vytyčeného poslání a systému hodnot.

Vnitřní image značky, tedy obraz, jaký si o ní vytvářejí samotní zaměstnanci, se totiž promítá do jejich postojů, pracovního nasazení, loajality, angažovanosti i jednání k zákazníkům či obchodním partnerům. Pokud se pak vnitřní image vnímaná zaměstnanci shoduje s ideální image vytyčenou ve filozofii značky, dochází k souladu, vzájemnému pochopení a zaměstnanci se tak mohou stát opravdovými reprezentanty značky a nositeli jejích hodnot. Cílené budování identity značky, která se prolíná i do firemní kultury, a v konečném důsledku působí také na výsledný obraz značky v myslích zaměstnanců, je proto zásadním předpokladem k celkovému úspěchu značky.

Důležitým východiskem pro volbu strategie vedoucí k posilování očekávané image, upevňování filosofie a záměrů značky u vlastních zaměstnanců je v první řadě poznání současného vnímání značky, oblastí nepochopení, pozitiv, či negativ, což se stalo také hlavním cílem této práce. Konkrétně pak bylo analyzováno vnímání společnosti Country Life, jakožto značky, která má jasně definované své hodnoty i poslání.

Výsledky z výzkumného šetření však poukázaly na to, že s filozofií značky se v posledních letech už cíleně a systematicky nepracuje, což se také projevuje na ztracení původní jedinečné identity. Zaměstnanci sice stále vnímají, že se značce Country Life daří naplňovat svoje hodnoty vůči zákazníkům, kterým nabízí opravdu široký sortiment kvalitních produktů a doplňkových vzdělávacích služeb o zdravém životním stylu. Zároveň souhlasí i s tím, že značka prakticky naplňuje ohleduplný postoj k životnímu prostředí. Ignorování hodnot Country Life však zaměstnanci vidí v zastaralosti, nekonceptnosti a nefunkčnosti procesů řízení, ale především v přístupu k nim samotným, kde vnímají sníženou míru respektu a profesionality v jednání nadřízených, ale i nedostatečný zájem o zaměstnaneckou spokojenost či soudržnost. Nezájem spatřují také v nedostatečné informovanosti o dění ve firmě a jejích záměrech do budoucna.

Vnímané problémy jsou tak v přímém rozporu s hodnotami Country Life, zároveň upozorňují na vzrůstající nespokojenost zaměstnanců a projevy neefektivnosti řízení, které tak v konečném důsledku identifikují i sílící zdroje ohrožení samotné pozice značky na trhu a udržení její konkurenceschopnosti.

Doporučení, která by mohla vzniklou situaci proměnit k lepšímu, se týkají zejména zavedení funkčního systému a nástrojů pro komunikaci, posilování sjednocující firemní kultury i uplatňování strategického přístupu řízení společnosti. Podmínkou úspěchu by však muselo být také přijetí skutečnosti, že by se jednalo o dlouhodobý proces změny, který závisí především na angažovaném postoji i aktivním jednání samotného top managementu a vedoucích pracovníků značky.

Autorka práce s potěšením konstatuje, že zjištěné skutečnosti i doprovodné komplikující okolnosti výzkumu sehrály pro Country Life roli nastaveného zrcadla, které přineslo potřebný zpětný pohled nejen na vnitřní obraz značky, ale i na aktuální limity stávající firemní kultury. V důsledku toho již došlo ze strany vedení k zásadnímu rozhodnutí o změně a prioritním zaměření se na reorganizaci řídicích interních procesů i procesů pro sdílení informací, vize a hodnot značky. Další období tak bude, pod záštitou personálního oddělení a ve spolupráci s externím konzultantem, věnováno vytvoření komplexní strategie pro kvalitativní přebudování systému sdílení vnitřní firemní kultury, která by byla ve větším souladu s firemními hodnotami i vytyčenou image značky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AAKER, David A., 2003. *Brand building: budování obchodní značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press. 306 s. ISBN 80-7226-885-6.
- [2] BLOUDEK, Jan, 2013. *Rozumíte svým zákazníkům?*. Praha: Management Press. 211 s. ISBN 978-80-7261-258-1.
- [3] CÉZAR, Jan, 2007. *I zážrak potřebuje reklamu!: pestrý průvodce světem reklamní a marketingové komunikace*. Brno: Computer Press. 199 s. ISBN 978-80-251-1688-3
- [4] DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*, 2009. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xiii, 315, s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1.
- [5] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. 159 s. ISBN 8024703858.
- [6] FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [7] FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- [8] HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*, 2003. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 234 s. Business books (Computer Press): Dokořán). ISBN 80-722-6917-8.
- [9] HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
- [10] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*, c2006. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 170 s. ISBN 8025112500.
- [11] HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*, 2011. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [12] KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

- [13] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [14] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [15] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [16] KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. 277 s. ISBN 802470966x
- [17] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. Expert (Grada): Dokořán). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [18] MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- [19] NEUMEIER, Marty, c2008. *The brand gap: jak překlenout propast mezi obchodní strategií a designem*. Praha: AnFas. 186 s. ISBN 978-80-254-2150-5.
- [20] OLINS, Wally. *O značkách*, 2009. Vyd. 1. Praha: Argo, 253 s. Zip (Argo: Dokořán). ISBN 978-80-257-0158-4.
- [21] PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*, 2000. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 161 s. ISBN 80-861-1925-4.
- [22] PAVLŮ, Dušan, 2006. *Marketingové komunikace a image: Marketing communication and image*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací. 202 s. ISBN 80-7318-394-3.
- [23] PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.
- [24] PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*, 2008. Vyd. 1. Praha: Portál, 150 s. ISBN 978-80-7367-381-9.
- [25] SEIFERTO VÁ, Věra, 2013. *Průvodcovské činnosti*. Praha: Grada. 207 s. ISBN 978-80-247-4807-8.

- [26] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [27] SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*, 2006. 1. vyd. Praha: Grada, 240 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0564-8.
- [28] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [29] VYSEKALOVÁ, Jitka, 2004. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada. 283 s. ISBN 80-247-0393-9.

SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

- [1] COUNTRY LIFE. © 1992–2012. O společnosti. In: *countrylife.cz* [online]. [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: <http://www.countrylife.cz/o-spolecnosti>
- [2] CHAPMAN, Alan. © 2012. Mehrabian's communication research. In: *businessballs.com* [online]. [cit. 2016-01-21]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/mehrabiancommunications.htm>
- [3] LANDA, Jiří. © 22. 2. 2015. Interní komunikace – pro budování zaměstnavatelské značky nezbytná. In: <http://www.brandbakers.cz/> [online]. [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/202
- [4] McKEE, Steve. 11. 9. 2009. Don't Neglect Internal Branding. In: *businessweek.com* [online]. [cit. 2016-01-21]. Dostupné z: http://www.businessweek.com/smallbiz/content/dec2009/sb20091210_167541.htm#p1
- [5] TOMEK, Ivan. © 2015. Image: Co je image a jak ji zkoumat. In: *rhodosaward.cz* [online]. [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <http://www.rhodosaward.cz/co-je-image-a-jak-ji-zkoumat>
- [6] ZUMROVÁ, Lucie. 2007. Veletrhy jsou pro budování image jako stvořené. In: *Strategie.cz* [online]. [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/veletrhy-jsou-pro-budovani-image-jako-stvorene-470187>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CL Country Life.

Obr. Obrázek

č. číslo

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obr. č. 1: Faktory ovlivňující vytváření image značky, Zdroj: DOWLING, Richard G., 1986. *Industrial Marketing Management. Managing Your Corporate Imagines*, s. 109-15.

Obr. č. 2: Poslání značky CL, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 3: Hodnoty značky CL, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 4: Znalost oficiálních hodnot CL – Vyhodnocení otázky č. 3, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 5: Vnímání naplňování poslání značky – Vyhodnocení otázky č. 4, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 6: Vnímání značky CL – Sémantický diferenciál, vyhodnocení otázky č. 6, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 7: Naplňování poslání zaměstnanci – Vyhodnocení otázky č. 5, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 8: Ztotožnění zaměstnanců s filosofií značky – Vyhodnocení otázky č. 9, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 9: Motivace zaměstnanců – Vyhodnocení otázky č. 11, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 10: Zdroje nespokojenosti zaměstnanců – Vyhodnocení otázky č. 12, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 11: Vyhodnocení důležitých aspektů spokojenosti zaměstnanců – Rozdělení podle pohlaví, Vyhodnocení otázky č. 10, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 12: Komunikace prostřednictvím osobního kontaktu – vyhodnocení otázek č. 13, 14, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 13: Komunikace prostřednictvím emailů – Vyhodnocení otázek č. 13, 14, Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 14: Komunikace prostřednictvím firemních akcí – Vyhodnocení otázek č. 13, 14, Zdroj: vlastní zpracování

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Poslání a hodnoty CL
- PII Průvodní email zaměstnancům CL
- PIII Úvodní a závěrečné sdělení dotazníku
- PIV Dotazník
- PV Grafické vyhodnocení všech otázek
- PVI CD – elektronická verze BP

PŘÍLOHA P I: POSLÁNÍ A HODNOTY CL

„Naší službou i produkty inspirujeme k vyváženému a ohleduplnému životnímu stylu. Jeho prostřednictvím pomáháme k dosažení souladu se sebou samými, s ostatními lidmi i okolím. Prosazujeme vnímání zdraví jako harmonii oblasti tělesné, duševní, duchovní a sociální. Chceme udělat vše pro to, abychom se mohli stát hrdými nositeli našeho kréda – „**Společně uzdravme svět**“.



Hodnoty

1. ve vztahu k zákazníkům: SLUŽBA a profesionalita

Zaměřujeme se na vynikající vztahy se zákazníky, o které chceme pečovat systematicky a podle jasně dohodnutých pravidel. Snažíme se zajistit jejich spokojenost rostoucí kvalitou našich služeb, ale také otevřeným, poctivým a přátelským přístupem. Stále hledáme nové formy spolupráce.

2. ve vztahu k spolupracovníkům: RESPEKT a vzájemnost

Naše práce je založená na týmové spolupráci zaměstnanců. Respektujeme odlišnost a poskytujeme prostor pro pracovní naplnění a seberealizaci. Snažíme se mít přátelské vztahy a být oporou kolegům. Vůči firmě jsme loajální a naplňování firemní vize je našim společným cílem.

3. ve vztahu k práci: KVALITA a etika

Vše se snažíme dělat nejlépe, jak umíme. Chceme dosahovat vynikajících výsledků a stále se zlepšovat. Orientujeme se na výkon, usilujeme o spolehlivost, hledáme nové cesty. Pracujeme v souladu se zásadami slušnosti a jasně stanovených etických principů.

4. ve vztahu k přírodě: ODPOVĚDNOST a ohleduplnost

Chováme se zodpovědně a ohleduplně k životnímu prostředí. Vyznačujeme se ekologickým cítěním. Používáme ekologické materiály a zařízení. Podporujeme a dodržujeme recyklaci surovin a bráníme plýtvání přírodními zdroji.

5. ve vztahu ke společnosti: KOMPLEXNOST a zaměření

Víme, kdo jsou naši zákazníci a jaké jsou jejich skutečné potřeby. Vnímáme je v širších souvislostech, a proto se věnujeme komplexně všem oblastem zdravého životního stylu. Pěstujeme, zpracováváme, vyrábíme, dovážíme, prodáváme, vaříme, organizujeme, přednášíme, publikujeme, školíme, informujeme.

PŘÍLOHA P II: PRŮVODNÍ EMAIL ZAMĚSTNANCŮM CL

Milí zaměstnanci,

protože nám záleží na tom, aby se Vám ve firmě Country Life s.r.o. pracovalo co nejlépe, byl pro Vás připraven paní Zuzanou Jančovou, studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně dotazník, který poskytuje možnost dát nám zpětnou vazbu, jak jste s pokojení s Vaší prací, pracovními podmínkami apod. Rovněž zde máte možnost vyjádřit, v čem byste uvítali změnu, nebo naopak můžete vyjádřit, co se Vám zde líbí.

Dotazník je anonymní a za jeho vyplnění si můžete vybrat malý elektronický dárek.

Děkujeme za Vaší práci, kterou zde odvádíte a které si velmi vážíme. Rovněž děkujeme za Váš čas a vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který nám bude nápomocen v tom, abychom mohli vyplnit co nejefektivněji Vaše potřeby.

Dotazník k vyplnění, je připraven zde: https://kvalikvant.cz/dotaznik/576/country_life/distribute-preview/1

Lenka KALIVODOVÁ
office manažer

Country Life, s. r. o.
Nenačovice 87, 266 01 Beroun 1, Česká republika
M: [+420 603 503 037](tel:+420603503037) T: [+420 311 712 411](tel:+420311712411)
kalivodova@countrylife.cz, www.countrylife.cz

PŘÍLOHA P III: ÚVODNÍ A ZÁVĚREČNÉ SDĚLENÍ DOTAZNÍKU



 DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE **countrylife**

Dobrý den,


ráda bych Vás poprosila o vyplnění **krátkého dotazníku** o Vašem **vnímání značky Country Life**. Výsledky budou sloužit jako podněty na možná zlepšení vnímaných mezer v komunikaci, nebo organizaci práce. Zároveň dotazník slouží i jako podklad pro bakalářskou práci.

Vše, co budete psát, je zcela **anonymní**. **Žádná odpověď není správná, nebo špatná**, záleží tedy pouze na Vašem subjektivním vnímání.

Doufám, že pro Vás bude i samotné vyplňování dotazníku zajímavé a výsledky pak pomůžou ke změnám k lepšímu.

Pro Country Life
Zuzana Jančová (Voráčková)

[VYPLNIT DOTAZNÍK](#)



 DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE **countrylife**

Děkujeme za Váš čas a za to, že jste byli ochotni zamyslet se nad Vaším vnímáním Country Lifu.

My se budeme zase snažit udělat vše pro to, abyste byli v Country Lifu spokojení a cítili, že Vaše práce má smysl. Protože opravdu má!

Jako poděkování za vyplněný dotazník si můžete stáhnout malý elektronický dárek z výběru.

[Prezentace – Domácí lékárna](#)
[E-kniha – Misijní pilot](#)
[Film – Odvážní](#)
[Audiokniha – Bible – Nový zákon](#)
[Audiokniha – Kůba Kubikula](#)

Za vedení Country Life s.r.o.
Otakar Jiránek
generální ředitel



countrylife
„Společně uzdravme svět“

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK



DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE


1. Když se řekne „Country Life“, co se Vám vybaví?
Zkuste napsat první věc, která Vás napadne.



DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE

2. Vybavíte si teď základní motto/krédo Country Lifu?


- a) ano
- b) teď si úplně přesně nevzpomenu
- c) neznám motto Country Lifu



DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE

a) ano

Zvolili jste odpověď ano, zkuste teď tedy krédo Country lifu napsat.



DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE

3. Z výčtu níže uvedených možností, zkuste vybrat takové, které podle Vás reprezentují oficiální hodnoty Country Lifu. (Otázka s více možnými odpověďmi)

- a) odpovědnost
- b) inovace
- c) vůdcovství
- d) komplexnost
- e) prosperita
- f) kvalita
- g) služba
- h) respekt
- i) tradice

DALŠÍ



DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE

4. Níže je popsáno oficiální poslání společnosti Country Life. Myslíte si, že se společnosti Country Life opravdu daří naplňovat svoje poslání? Vyberte svůj názor z možností uvedených pod posláním.

„Naši službou i produkty inspirujeme k vyváženému a ohleduplnému životnímu stylu. Jeho prostřednictvím pomáháme k dosažení souladu se sebou samými, s ostatními lidmi i okolím. Prosazujeme vnímání zdraví jako harmonii oblastí tělesné, duševní, duchovní a sociální.“

- a) určitě ano
- b) do značné míry ano, ale jsou oblasti, které volají po zlepšení
- c) spíše ne - snaha je, ale v praxi se to příliš nedaří
- d) ne, je to prohlášení jen navenek, v praxi jde hlavně o zisk
- e) ne, je to nereálné
- f) jiné

DALŠÍ



DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE

f) jiné

Zvolili jste možnost jiné. Jaký je tedy Váš názor na otázku, zda se společnosti Country Life opravdu daří naplňovat svoje poslání? Zkuste ho krátce napsat.

„Naši službou i produkty inspirujeme k vyváženému a ohleduplnému životnímu stylu. Jeho prostřednictvím pomáháme k dosažení souladu se sebou samými, s ostatními lidmi i okolím. Prosazujeme vnímání zdraví jako harmonii oblastí tělesné, duševní, duchovní a sociální.“

DALŠÍ




DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE

5. Myslíte si, že i Vy osobně přispíváte k naplnění tohoto poslání?

a) ano, snažím se o to nejen v práci, ale i ve svém osobním životě
 b) ano, v rámci mého pracovního života určitě
 c) ne, z mé pozice toho mohu udělat jen málo
 d) ne, příliš se s tím neztotožňuji, je to jen má práce

DALŠÍ



DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE

6. Jaká je podle Vás značka Country Life?

Na řádcích se nachází vždy 2 protikladné vlastnosti. V každém řádku tedy označte vždy 1 políčko podle toho, jak moc se k jedné ze dvou vlastností přikláníte.

	Naprostο ano	Spíše ano	Ani, ani	Spíše ano	Naprostο ano	
prozákaznická	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	neochotná
nezodpovědná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zodpovědná
individualistická	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	spolupracující
čestná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nepoctivá
bez zásad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zásadová
amatérská	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	profesionální
pokroková	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zastaralá
vzor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	jedna z mnoha
kvalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	podprůměr
jednostranná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	všestranná
učící se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	stojící na místě


DALŠÍ



DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE

7. Vepište (nejlépe 1 slovem), v čem je podle Vás značka Country Life výjimečná?

DALŠÍ



DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE


8. Co Vám naopak v Country Life nejvíce vadí? Můžete vepsat (nejlépe vždy 1 slovem) 1-3 odpovědi.

1.

2.

3.

DALŠÍ




DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE

9. Vyjádřete prosím (zakliknutím v příslušné kolonce) míru souhlasu či nesouhlasu s následujícími tvrzeními týkající se Vašeho osobního i pracovního života.

	Naprostou souhlasím	Svíše souhlasím	Nevím	Svíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Zasazují se o ohleduplný přístup k životnímu prostředí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dbám o své tělesné zdraví.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dbám o psychickou stránku svého života.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dbám o duchovní stránku svého života.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspirují ostatní k zdravému životnímu stylu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vždy po mne zůstává kvalitně odvedená práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budují přátelské vztahy se svými kolegy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DALŠÍ




DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE

10. Vyjádřete (zakliknutím v příslušné kolonce) míru souhlasu či nesouhlasu s následujícími tvrzeními. Ve svém pracovním i osobním životě:

	Naprostou souhlasím	Svíše souhlasím	Svíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Pracovat pro Country Life mne baví.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce pro Country Life mi dává pocit smysluplnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Country Life mi nabízí prostor k seberealizaci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslím si, že já osobně jsem pro Country Life důležitý.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za moji práci se mi dostává dostatečné finanční ohodnocení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za moji práci se mi dostává i dostatečné nefinanční hodnocení (slovní pochvala, benefity...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moji kolegové jsou pro mne v práci oporou.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DALŠÍ



DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE

11. Co je Vaším hnacím motorem v práci? Co Vás nejvíce motivuje k výkonu? Můžete vybrat 1-3 možnosti.

- a) když vím, že má práce má smysl
- b) finanční ohodnocení
- c) pochvala a slovní ocenění
- d) soutěžení se spolupracovníky
- e) přátelský kolektiv
- f) osobní růst, že se můžu zlepšovat
- g) jiné

DALŠÍ




DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE

12. S čím jste v práci naopak nyní nespokojen/a? Můžete vybrat 1-3 možnosti.

- a) pracovní prostředí (prostory apod.)
- b) špatné vztahy s kolegy
- c) nedostatečné finanční ohodnocení
- d) nedostatečné slovní ohodnocení a zpětná vazba k mé práci
- e) špatná informovanost o situaci a dění ve firmě
- f) špatná organizace práce
- g) časový nátlak
- h) jiné

DALŠÍ




DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE

13. Jakým způsobem byste chtěli, aby s Vámi vedení komunikovalo (jak nově, tak nadále)?
Vyjádřete se prosím ke všem možnostem - každému řádku.

Komunikace prostřednictvím:

	Je mi to jedno	Nepotřeboval/a bych tento způsob komunikace	Ano - to chci
e-mailů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osobního kontaktu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dopisů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nástěnek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
intranetu / internetové str. jen pro zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
časopisů / novin pro zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
firemních akcích (teambuilding, školení...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebooku / My space	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ICQ / Skype	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DALŠÍ



DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE

14. Jak moc jste spokojen/a s fungováním jednotlivých způsobů komunikace v Country Life?

Komunikace prostřednictvím:

	Spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen	Ke mne se nevyužívá
e-mailů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osobního kontaktu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dopisů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nástěnek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
firemních akcí (teambuilding, školení...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ICQ / Skype	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[DALŠÍ](#)



DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE

15. Jsem:

a) žena

b) muž

[DALŠÍ](#)



DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE

16. V Country Life pracuji:


a) méně než 1 rok

b) 1 – 3 roky

c) 3 – 5 let

d) více jak 5 let

[DALŠÍ](#)



DOTAZNÍK: VÁŠ POHLED NA COUNTRY LIFE

17. Moje pracovní pozice by se dala zařadit do kategorie:

a) manažerský tým

b) vedoucí středisek a jejich zástupci

c) obchodníci

d) administrativa

e) výroba (pekárna, balárna, kuchyně, farma)

f) velkoobchod (sklad, expedice, eshop)

g) maloobchod (pracovníci obchodů a restaurací)

h) správa budovy (správce, údržba, technik, úklid)

[DALŠÍ](#)



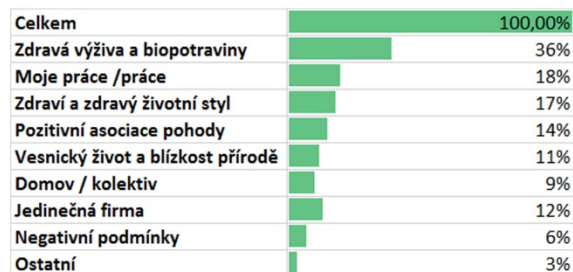
18. Místem výkonu mé práce je:

- a) Centrála Nenačovice
- b) Velkoobchod Rudná
- c) Prodejna (jiná než v Nenačovicích)
- d) Restaurace / Občerstvení
- e) Pracuji z domu/na dálku

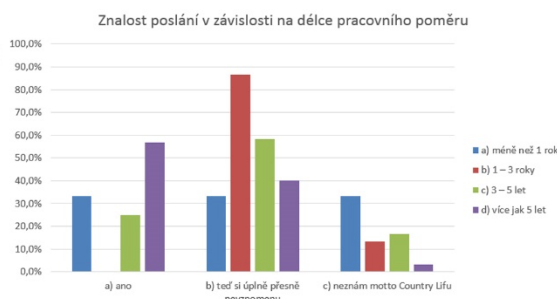
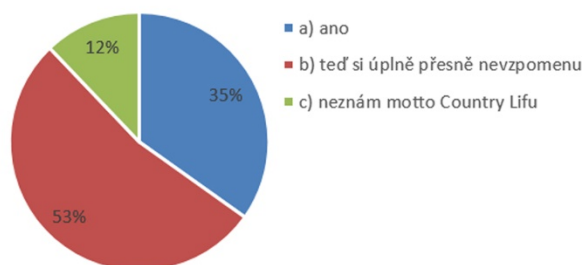
DALŠÍ

PŘÍLOHA P V: GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ VŠECH OTÁZEK

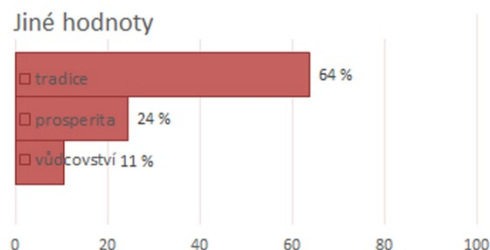
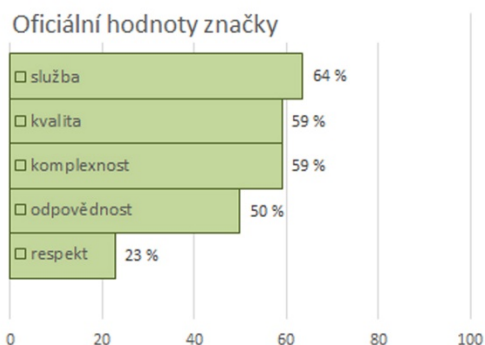
1. Když se řekne „Country Life“, co se Vám vybaví? Zkuste napsat první věc, která Vás napadne.



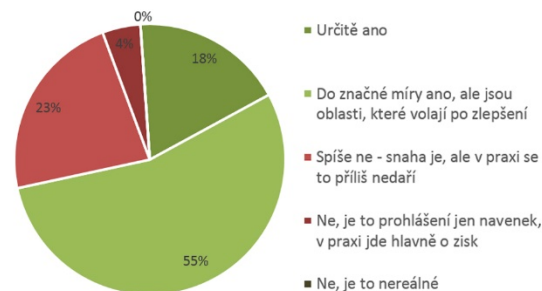
2. Vybavíte si teď základní motto/krédo Country Lifu?



3. Z výčtu níže uvedených možností, zkuste vybrat takové, které podle Vás reprezentují oficiální hodnoty Country Lifu. (Otázka s více možnými odpověďmi)



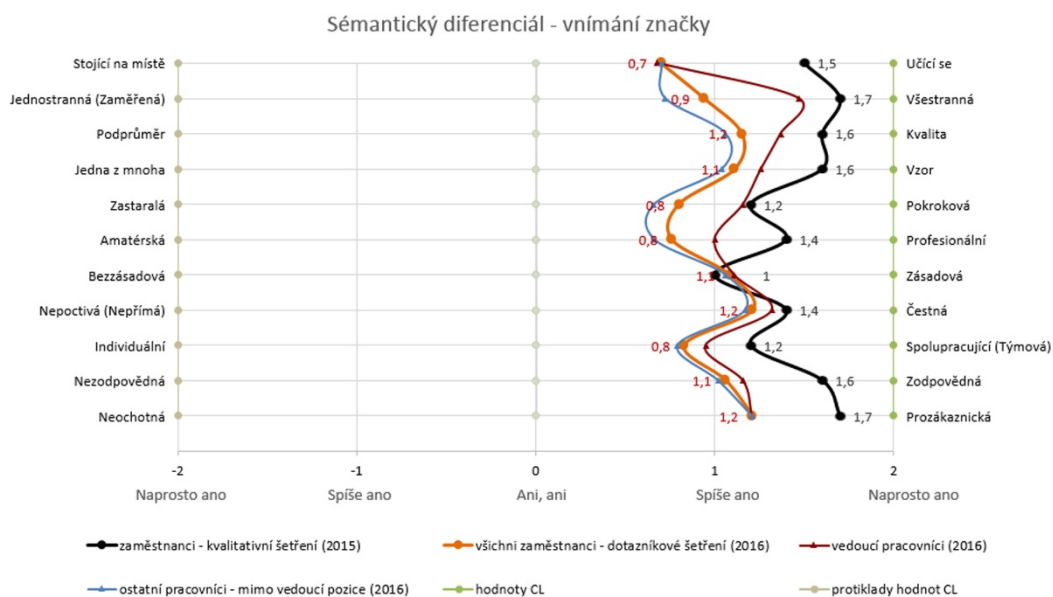
4. Níže je popsáno oficiální poslání společnosti Country Life. Myslíte si, že se společnosti Country Life opravdu daří naplňovat svoje poslání? Vyberte svůj názor z možností.



5. Myslíte si, že i Vy osobně přispíváte k naplnění tohoto poslání?



6. Jaká je podle Vás značka Country Life? Na řádcích se nachází vždy 2 protikladné vlastnosti. V každém řádku tedy označte vždy 1 políčko podle toho, jak moc se k jedné ze dvou vlastností přikláníte.



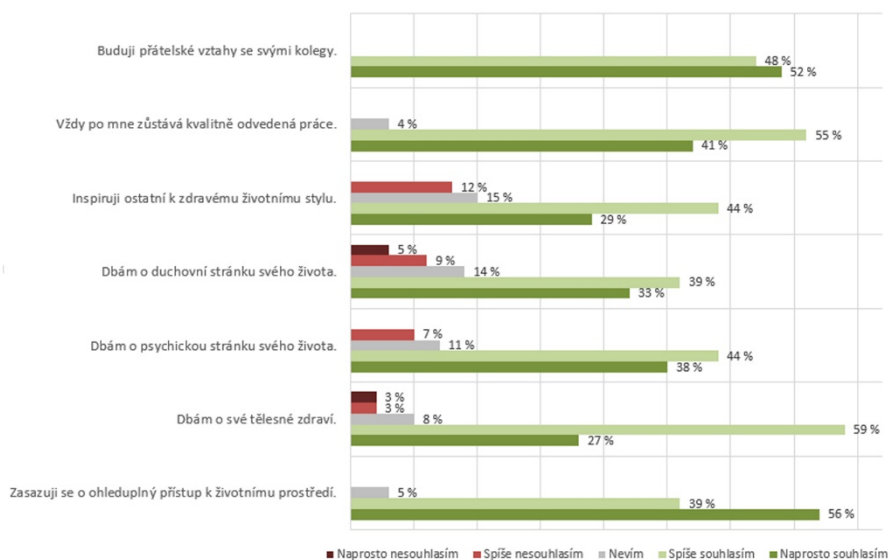
7. Vepište (nejlépe 1 slovem), v čem je podle Vás značka Country Life výjimečná?

Komplexnost a šíře sortimentu 27%	Prvenstvím 20%	Kvalitní (bio) produkty 14%	Filosofii 9%	Nevím 8%	Jiné 23%
komplexnost komplexnost komplexní nabídka zdraví Komplexnost šíře sortimentu šíře sortimentu Pestrost produktů ZV široká nabídka vyváženost, komplexnost rozsahem komplexní všestrannost nabídka produktů velký výběr zdravých produktů širokým sortimentem v bio je komplexní široký výběr zboží v biokvalitě vyvážená nabídka i s informacemi	1., kdo do ČR přinesl bio první v ČR na trhu prvenstvím tradice tradice Nápad známá na trhu byla první jedna z prvních s bio v ČR je dobře zavedená v české republice byla první je tu s biopotravinami déle než ostatní první	kvalita surovin a produktů v bio kvalitě kvalita bio bio potraviny bio-strava Nápad má opravdu kvalitní výrobky biopotraviny a kosmetika Kvalita	filozofii a lidskostí lidským přístupem a poctivostí ve všech směrech podporující zdravý život Poctivost je odlišná v ohleduplnosti k životnímu prostředí snaží se přinášet něco navíc	nevím nevím nic mě nenapadá nevím nevím	zdraví zdravá Vedení Adventistů 7 dne Víra Vším NIČÍM O víkendech a svátcích je zavřeno dobrý jedinečná jedinečná hezký obal má dobrý časopis je pro lidi zajímavá nepracuje se v sobotu relativní důvěryhodnost

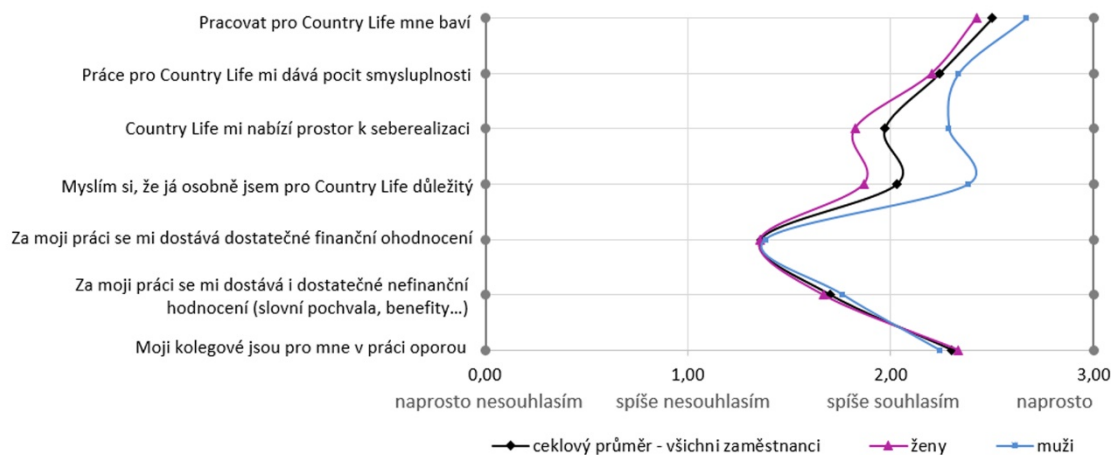
8. Co Vám naopak v Country Life nejvíce vadí? Můžete vepsat (nejlépe vždy 1 slovem) 1-3 odpovědi.

Zastaralost procesů	Nedostatečné finanční ohodnocení	Nezájem o zaměstnance	Neprofesionalita zaměstnanců	Nefunkční technologické zázemí	Špatná komunikace a neinformovanost	Nedotažení filosofie - potraviny	Ostatní výpovědi
41%	35%	27%	17%	20%	14%	14%	36%
nepružnost chaos nekonceptnost nedotahování věcí nepružnost chaos a provizoria Zastaralost Pomalá reakce na změny	peníze peníze nízké platy nízké platy horší platové ohodnocení peníze Absence valorizace mzdy nízké platy	nezájem o zaměstnance žádná snaha o spokojenost spolupráce neohleduplnost k zaměstnancům neohleduplnost k zaměstnancům Malý důraz na sociální spjatost Zájemí pro pracovníky pomlouvání	povýšenost některých lidí neprofesionalita mých kolegů vztahy podřízený a nadřízený jednání s podřízenými Věta: nemám čas u kolegů jednání druhých nevýškolení zaměstnanci nekolegiálnost	objednávky Velká poruchovost ABRY často nefunkční pokladny abra, která stále nefunguje výpadky abry výpadky abry pomalé pc zastaralá technika	nedostatek komunikace komunikace špatná komunikace ve firmě nepředávání informací chybí důležité informace žádná komunikace chybí zpětná vazba špatná komunikace mezi zaměstnanci špatná informovanost zaměstnanců	přístup k palmovému oleji množství sójových výrobků Prodej i nezdravých potravin dlouhá trvanlivost výrobků málo domácích potravin dlouhá trvanlivost potravin netřídění Že nepodporujeme prodej biomasa. Vaření obědů pro zaměstnance z nekalitních surovin.	falešnost Alibismus Destinace velkoobchodu VZDÁLENOST Skrývání křesanství Investiční rozbujelest kvantita převyšuje kvalitu prakticky nic nové logo logo věrnostní program nemožnost dalšího růstu fluktuace nic nefunguje apatie slepota k chybám drahá vzhled prodejen místo služby zákazníkům, stále je co zlepšovat pro zdraví ostatních necháme tam svoje zdraví že je společnost vnímána jako adventistická. Podpora firem jiných náboženství Nepoměrný důraz na zvyšování obrátu/zisku
nedotažení cílů Třštění sil a hektičnost chaos nedotaženost chaotičnost nesystematičnost neorganizovanost vše dlouho trvá zdlouhavost neefektivita neefektivní řízení organizace práce zmatečnost nedostatečné plánování zpomalenost	nízké platy nízké platy nízký plat malý plat plat nízká mzda nedostatečný plat malé výplaty malý plat mzda nízké finanční ohodnocení Nemění se ohodnocení už několik let Občasné nedocení důležitých zaměstnanců	nezájem o podřízené malý zájem o nás nebrání ohledu na zaměstnance přehlížení zaměstnanců nezájem ignorace Občasné nedocení důležitých zaměstnanců Malý důraz na spokojenost zaměstnanců chybí strategické personální plánování malé prostory (Jungmannova a Dejvická)	jednání neprofesionalita některých zaměstnanců nedostatek kvalitních zaměstnanců nedostatečná odbornost lidí na některých pozicích neprofesionální přístup některých vedoucích	nefunguje systém Neustálé problémy kasami stres ěš Neproponení bankovního terminálu s PC kasy stávkující počítače a problémy s Abrou	špatná informovanost zaměstnanců		
Dlouhé čekání na služby z jiných oddělení CL. Nekomplexní rozvoj společnosti zpomalenost na některých střediscích Nejsou nastavené procesy pro řízení							

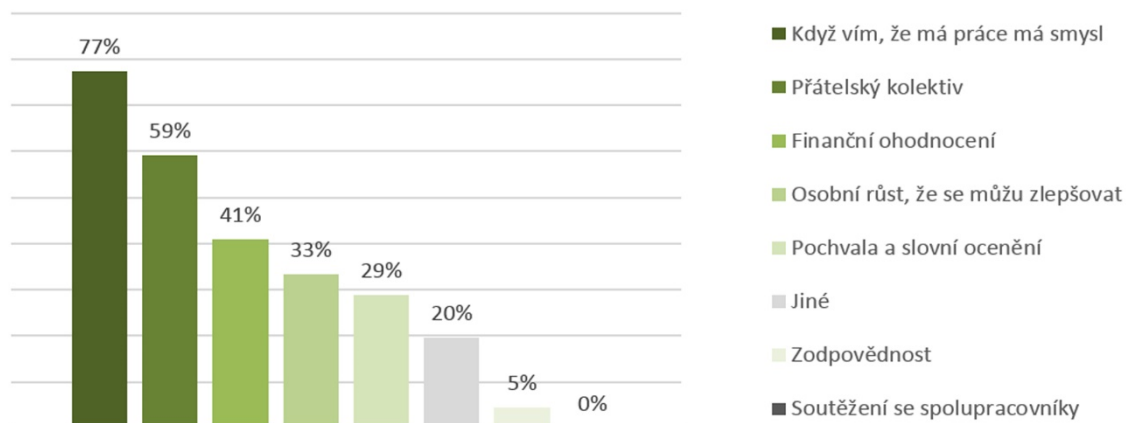
9. Vyjádřete prosím (zakliknutím v příslušné kolonce) míru souhlasu či nesouhlasu s následujícími tvrzeními týkající se Vašeho osobního i pracovního života.



10. Vyjádřete (zakliknutím v příslušné kolonce) míru souhlasu či nesouhlasu s následujícími tvrzeními. Ve svém pracovním i osobním životě:



11. Co je Vaším hnacím motorem v práci? Co Vás nejvíce motivuje k výkonu? Můžete vybrat 1-3 možnosti.



11.1. Vybrali jste odpověď "jiné". Co tedy Vás osobně nejvíce motivuje k výkonu v práci? Zkuste to krátce napsat.

Vděčnost za práci a skvělý šéf (o:

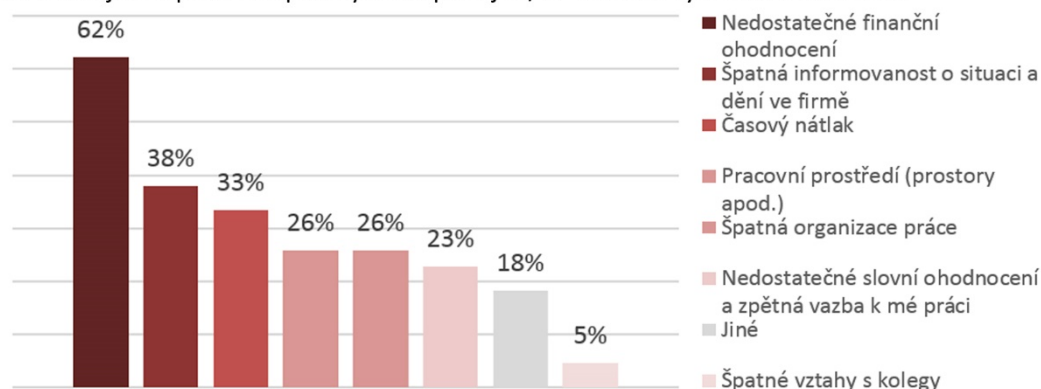
Spokojenost zákazníků, práce v blízkosti bydliště,

nejde o motivaci je to má práce

V atmosféře Country Life nejde na 1. místě o byznys, nekonečný ekonomický růst a neustálé tlačení na výkon, ale v 1. řadě je to lidskost a celkově jsou znát křesťanské hodnoty. C.L. vnímám jako oázu na poušti :-)

Mám malé děti a práci potřebuji a zde mám práci jistou. Bojím se, že jinde by mě s malými dětmi nevzali.

12. S čím jste v práci naopak nyní nespokojen/a? Můžete vybrat 1-3 možnosti.



12.1. Zvolili jste odpověď "jiné". S čím jste tedy Vy osobně v práci nejvíce nespokojeni? Zkuste to krátce napsat.

Vaření obědů pro zaměstnance z konvenčních surovin, které neodpovídají filozofii Country Lifu.

zaostávání za konkurencí

ABRA

ABRA

neassertivní komunikace mezi VO, dopravou, MO

ABRA

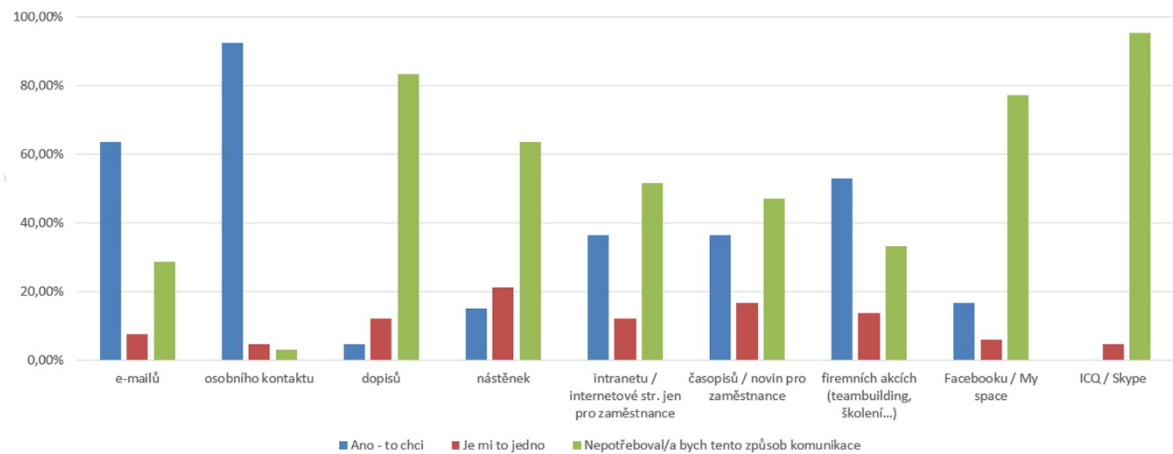
osobní nenaplnění

ABRA

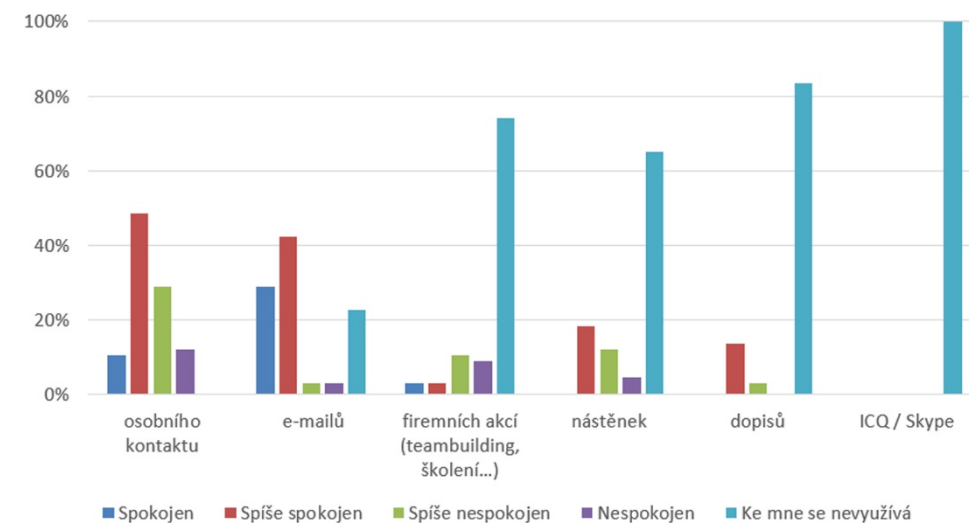
malý prostor pro zboží, špatné chladicí zařízení což má za následek velké odpisy

Nikdo nemá čas

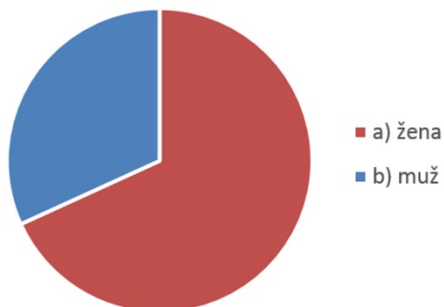
13. Jakým způsobem byste chtěli, aby s Vámi vedení komunikovalo (jak nově, tak nadále)? Vyjádřete se prosím ke všem možnostem - každému řádku. Komunikace prostřednictvím:



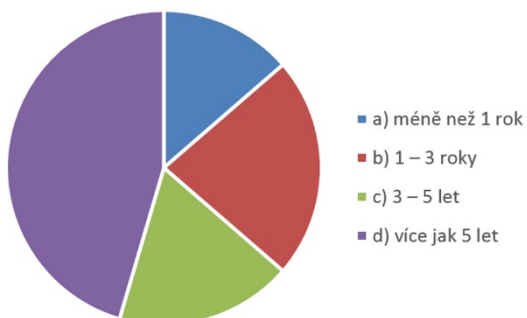
14. Jak moc jste spokojen/a s fungováním jednotlivých způsobů komunikace v Country Life? Komunikace prostřednictvím:



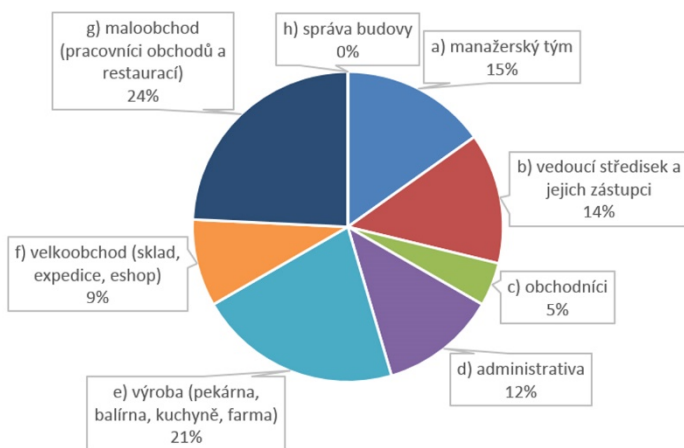
15. Jsem:



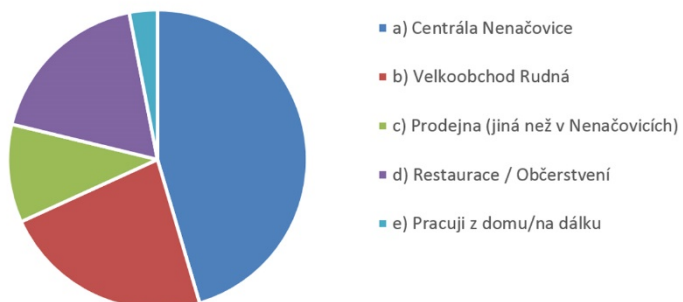
16. V Country Life pracuji:



17. Moje pracovní pozice by se dala zařadit do kategorie:



18. Místem výkonu mé práce je:



Příloha P VI: CD – elektronická verze BP

CD s nahranou elektronickou verzí bakalářské práce