

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Komunikace podniku

Eva Dvořáková

Bakalářská práce

2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Dvořáková**  
Osobní číslo: **E09141**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Komunikace vybraného podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Bakalářská práce se zabývá problematikou komunikace podniku. Zaměřuje se na externí komunikaci včetně analýzy její současné úrovně ve vybraném podniku a doporučení pro zlepšení.

1. Stanovení cílů práce
2. Zásady efektivní komunikace podniku (se zaměřením na externí komunikaci)
3. Náplň externí komunikace podniku
4. Profil vybraného podniku
5. Aplikace zásad efektivní externí komunikace pro vybraný podnik
6. Zhodnocení efektivity externí komunikace vybraného podniku, doporučení pro zlepšení současného stavu
7. Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

CAYWOOD, C.L., Public relations. 1.vydání Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-886-4  
CORNELISSEN, J. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. 3.vydání Los Angeles: Sage,2011. ISBN 978-0-85702-243-1  
FORET, M. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9  
KOTLER, P. Moderní marketing. 1.vydání Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2  
VYSEKALOVÁ, J. Psychologie reklamy. 4.vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4005-8

Vedoucí bakalářské práce:

  
Ing. Aleš Horčíčka


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce:

12. září 2012

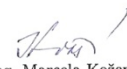
Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2013

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 8. října 2012

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Eva Dvořáková:

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Aleši Horčíčkovi za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych rovněž chtěla poděkovat obchodní ředitelce, paní Janě Pírové, za poskytnutí hodnotných informací o společnosti.

## **ANOTACE**

*Tato bakalářská práce se věnuje podnikové komunikaci. Klade důraz na propojenost mezi interní a externí komunikací pro dosažení úspěšnosti celkové podnikové komunikace. Zohledňuje zásady pro zvýšení úrovně efektivit komunikace. Prostřednictvím analýzy zkoumá užití komunikačních nástrojů a následně dosažení úrovně efektivit komunikace v reálném podniku. Na základě zjištěných nedostatků se v závěru této práce navrhuje doporučení ke zlepšení současného stavu.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*komunikace, podniková komunikace, interní podniková komunikace, externí podniková komunikace, komunikační nástroje*

## **TITLE**

Corporate Communication

## **ANNOTATION**

*This thesis is dedicated to corporate communication. It puts stress on the link between internal and external communication for the achievement of the global corporate communication. The thesis takes account of principles for enhancing the efficiency of communication. Through the agency of analysis, it studies the usage of communication instruments and after that the achieved level of the efficiency of communication in a real business. At the end of the thesis, there are suggested recommendations for improving the current situation, based on discovered shortcomings.*

## **KEYWORDS**

*communication, corporate communication, internal corporate communication, external corporate communication, communication instruments*

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>12</b>
<b>1. ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE PODNIKU.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 KOMUNIKACE.....</b>	<b>14</b>
1.1.1 Nástroje komunikace.....	16
<b>1.2 PODNIKOVÁ KOMUNIKACE.....</b>	<b>17</b>
1.2.1 Interní komunikace podniku .....	18
1.2.2 Externí komunikace podniku .....	20
<b>1.3 EFEKTIVITA KOMUNIKACE A JEJÍ ZVYŠOVÁNÍ.....</b>	<b>23</b>
1.3.1 Vizuální styl .....	23
1.3.2 Propagace .....	24
1.3.3 Webové stránky.....	29
1.3.4 Image.....	31
<b>1.4 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI A JEJÍ ZVYŠOVÁNÍ .....</b>	<b>32</b>
1.4.1 Měření efektivity .....	32
<b>2. NÁPLŇ EXTERNÍ KOMUNIKACE PODNIKU.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 MIKROPROSTŘEDÍ.....</b>	<b>35</b>
2.1.1 Dodavatelé .....	35
2.1.2 Marketingoví zprostředkovatelé.....	35
2.1.3 Trhy .....	36
2.1.4 Konkurence .....	36
2.1.5 Veřejnost.....	37
<b>2.2 MAKROPROSTŘEDÍ.....</b>	<b>37</b>
2.2.1 Technologické prostředí.....	38
2.2.2 Demografické prostředí.....	38
2.2.3 Ekonomické prostředí .....	39
2.2.4 Přírodní prostředí .....	39
2.2.5 Politické prostředí .....	40
2.2.6 Kulturní prostředí .....	40
<b>3. PROFIL VYBRANÉHO PODNIKU .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....</b>	<b>42</b>
3.1.1 Vodorovné dopravní značení .....	42
3.1.2 Svislé dopravní značení.....	43
3.1.3 Servis pro obce a města.....	44
3.1.4 Miniokružní křižovatka.....	44
3.1.5 Půjčovna nářadí a stavební mechanizace .....	45
3.1.6 Grafické služby .....	45
3.1.7 Autodoprava.....	45
3.1.8 Zimní údržba komunikací .....	46
3.1.9 Drobné projektové studie proveditelnosti drobných dopravních staveb .....	46
<b>3.2 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ.....</b>	<b>46</b>
<b>3.3 ZÍSKANÁ OCENĚNÍ.....</b>	<b>47</b>
<b>4. APLIKACE ZÁSAD EFEKTIVNÍ EXTERNÍ KOMUNIKACE PRO VYBRANÝ     PODNIK.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 TVORBA SILNÉ PODNIKOVÉ IDENTITY .....</b>	<b>48</b>

4.2 TVORBA NABÍDKY, DEFINOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ A URČENÍ DISTRIBUCE .....	50
4.3 VYTVOŘENÍ JEDNOTNÉHO VIZUÁLNÍHO STYLU .....	51
4.4 SESTAVENÍ KOMUNIKAČNÍHO MIXU .....	52
4.5 INOVACE WEBOVÝCH STRÁNEK .....	55
4.6 BUDOVÁNÍ VLIVNÉ PODNIKOVÉ IMAGE .....	56
<b>5. ZHODNOCENÍ EFEKTIVITY EXTERNÍ KOMUNIKACE VYBRANÉHO PODNIKU, DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>59</b>
5.1 SWOT ANALÝZA .....	59
5.2 ŘÍZENÝ ROZHOVOR .....	61
5.2.2 Analýza řízeného rozhovoru .....	62
5.3 MĚŘENÍ EFEKTIVITY KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI JAST, S.R.O. ....	64
5.4 ZHODNOCENÍ EFEKTIVITY EXTERNÍ KOMUNIKACE VYBRANÉHO PODNIKU.....	65
5.5 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	67
5.5.1 Zvýšit aktivitu v okolí nového hlavního sídla společnosti .....	67
5.5.2 Sponzoring zaměřit na potencionální zákazníky .....	67
5.5.3 Zvýšit úroveň účelnosti firemních stránek .....	68
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>69</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>72</b>



## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Průběh komunikačního procesu .....	15
Obrázek 2: Komunikační nástroje .....	16
Obrázek 3: Druhy podnikové komunikace .....	18
Obrázek 4: Základní cenové strategie .....	21
Obrázek 5: Definice značky .....	24
Obrázek 6: Strategie tahu .....	24
Obrázek 7: Strategie tlaku.....	25
Obrázek 8: Prostředky k podpoře prodeje.....	26
Obrázek 9: Vztah webových stránek s veřejností .....	29
Obrázek 10: 7 zásad efektivního webového designu.....	31
Obrázek 11: Složky mikroprostředí.....	35
Obrázek 12: Složky makroprostředí.....	38
Obrázek 13: Vodorovné dopravní značení.....	43
Obrázek 14: Svislé dopravní značení.....	44
Obrázek 15: Miniokružní křižovatka .....	45
Obrázek 16: Část vozového parku společnosti Jast, s.r.o.....	46
Obrázek 17: Logo společnosti Jast, s.r.o. ....	51
Obrázek 18: Venkovní reklama společnosti Jast, s.r.o. ....	53
Obrázek 19: Sponzorské dary společnosti Jast, s.r.o. za rok 2012.....	55
Obrázek 20: SWOT analýza společnosti Jast, s.r.o. ....	59
Obrázek 21: Subjektivní hodnocení důležitosti jednotlivých položek SWOT analýzy z pohledu společnosti .....	61
Obrázek 22: Užité nástroje ve třech úrovních interní komunikace .....	62
Obrázek 23: Užité komunikační nástroje s externími skupinami.....	63

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Zkoumaná efektivnost komunikace společnosti Jast, s.r.o. v letech 2007-2012 .....	64
--	----

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

ADR	Accord Dangereuses Route (dohoda o přepravě nebezpečného nákladu)
PDZ	přechodné dopravní značení
PR	Public Relations (vztahy s veřejností)
SDZ	svislé dopravní značení
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
VDZ	vodorovné dopravní značení

## ÚVOD

Dnešní doba přináší velkou konkurenci, která se snaží různými způsoby předstihnout své soupeře na trhu a mít tak lepší ekonomické výsledky co do výše obrátu nebo do výše zisku. V některých odvětvích však podniky disponují se stejnou technologií, tedy i dosti podobnou kvalitou odvedené práce, stejnou výkonností a zkrátka se výrazně neliší svou nabídkou od ostatních působících konkurentů. Jakým způsobem tedy může takový podnik předstihnout konkurenci? Lze to nějakým způsobem vůbec dokázat?

V těchto odvětvích je velice podstatné chování podniku ke svému okolí, jeho vystupování a komunikace s jednotlivými externími složkami, v první řadě se svými zákazníky. Dále je podstatné si uvědomit, s jakou nabídkou služeb a zboží chce podnik komunikovat, na které zákazníky se bude zaměřovat a jaké zakázky mu to bude přinášet. Je mnoho způsobů, jak může podnik komunikovat se svým okolím, avšak v první řadě musí začít u sebe a vytvořit si tak silnou podnikovou identitu skládající se ze svých zaměstnanců, kteří by měli mít pozitivní vztah k podniku jako celku. Podnik musí působit navenek uceleným kladným dojmem a teprve v tu chvíli může začít efektivně externě komunikovat. Klíčovou externí skupinou pro podniky jsou samozřejmě zákazníci, ovšem stejnou hodnotu lze přiřadit i dodavatelům, bez kterých by podnik nebyl schopen zakázky realizovat. Je třeba zvolit takovou komunikaci, aby nebyla poškozena firma a nenarušily se dosud vybudované kladné vztahy nebo nezanikly v prvopočátku vztahy nové. Podniky soustřeďují svou komunikaci hlavně na zákazníky. Se zákazníky lze komunikovat pomocí nástrojů komunikačního mixu, do kterých se zahrnuje reklama, tisk, internet a public relations. Těmito komunikačními nástroji se snaží podniky prostřednictvím své nabídky oslovit potenciální zákazníky. Jestliže začne zákazník daná podniková nabídka zajímat, užívají se tzv. komunikační prostředky pro vyjednání zakázky mezi zákazníkem a podnikem, jimiž jsou nejčastěji osobní rozhovor, e-mail, telefon, fax a dopisová korespondence. Podnik samozřejmě pasivně komunikuje s různými druhy prostředí, které ho ovlivňují ve své podnikatelské činnosti. Těmito druhy prostředí jsou technologické, demografické, ekonomické, přírodní, politické a kulturní prostředí.

Práce na toto téma je rozvržena do pěti kapitol. První kapitola se zabývá základním představením tématu, tedy vysvětluje proces komunikace, rozděluje podnikovou komunikaci do jednotlivých druhů a poukazuje na nástroje a prostředky užívané při podnikové komunikaci. Závěrem první kapitoly je několik zásad, které dopomáhají zefektivnit

podnikovou komunikaci metod k měření výše efektivnosti. Druhá kapitola analyzuje složky, s kterými externě aktivně či pasivně podnik komunikuje v rámci své podnikatelské činnosti. Od třetí kapitoly se práce zaměřuje na reálný podnik a jeho komunikaci s okolím. Ve třetí kapitole je podnik představen základní charakteristikou a svou nabídkou. Ve čtvrté kapitole se práce zaměřuje na úroveň aplikace jednotlivých zásad pro zefektivnění externí komunikace reálného podniku. Pátá kapitola hodnotí na základě zjištěných poznatků úroveň a efektivitu externí komunikace daného podniku.

Práce má určeny tři cíle:

- Formulovat zásady pro zvýšení efektivnosti podnikové komunikace a charakterizovat metody pro měření její výše
- Analyzovat interní a externí komunikaci společnosti Jast, s.r.o.
- Navrhnout vhodné řešení zjištěných nedostatků.

Pro dosažení jednotlivých cílů práce bylo zvoleno několik různých druhů metod. Nejprve byla použita rešerše odborné české i zahraniční literatury. Poté následovala osobní práce se zvolenou literaturou a s vhodnými elektronickými informačními zdroji. Pro získání poznatků o společnosti byly použity osobní konzultace realizované v rámci spolupráce s obchodní ředitelkou společnosti. Pro ucelení problematiky tématu bylo zvoleno empirické šetření ve formě řízeného rozhovoru. Zjištěné poznatky z oblasti podnikové komunikace byly zpracovány především verbální formou, ale i částečně grafickou formou v podobě grafů a schémat.

Prostřednictvím podnikové komunikace se budují a prohlubují obchodní vztahy s externími skupinami, především se zákazníky a obchodními partnery, které jsou základem pro úspěšný obchod. V rámci každého odvětví se důležitost komunikace projevuje v jiné výši. Vždy je ale důležité zachytit výsledky prováděné komunikace a na základě toho, zachovávat její efektivnost.

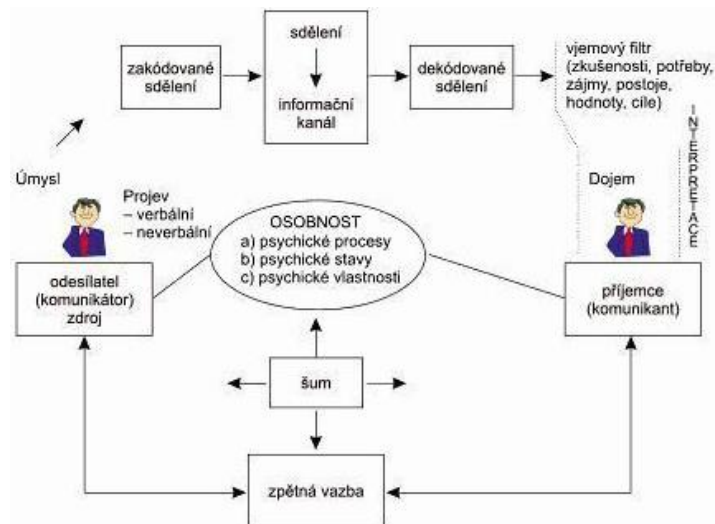
# 1. ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE PODNIKU

## 1.1 Komunikace

Komunikaci lze obecně definovat v mnoha verzích:

- „Přenos či spojení.
- *Proces předávání informace od zdroje k příjemci.*
- *Výměna významů (smysluplných sdělení) mezi individui prostřednictvím společného systému symbolů.“ [9]*
- Proces, při kterém probíhá sdělování a zároveň sdílení různých informací. Informace jsou data mající pro příjemce určitý význam.
- Komunikace je akce a následná reakce mezi dvěma komunikujícími stranami. Ten, kdo vyvolává komunikaci pomocí tzv. akce, se nazývá komunikátor (odesílatel). Na druhé straně je příjemce (komunikant), jenž zprávu, která je přenesená pomocí určitého komunikačního prostředku, přijímá a zaujme k ní určitý postoj, tedy na ni reaguje. Reakce příjemce je úzce spjata s určením výše efektivity dané zprávy. Zpráva ovlivňuje příjemce v jeho chování a rozhodování. Jednoduše vyjádřeno obecným schématem:

KDO - CO - JAK - KOMU - S JAKÝM ÚČINKEM. [7;8]



**Obrázek 1: Průběh komunikačního procesu**

*Zdroj:[15;31]*

- Podle obr. 1 vzniká komunikace přenosem sdělení od odesílatele k příjemci. Odesílatel vědomě přenáší sdělení formou verbálního i neverbálního projevu, kdy zprávu zakóduje do takové podoby, která bude pro příjemce lehce pochopitelná. Zpráva se přenes prostřednictvím informačního kanálu až k příjemci, který zprávu dekóduje, tedy správně porozumí obsahu sdělení. Na základě příjemcova vjemového filtru, složeného z jeho dosavadních zkušeností, potřeb, postojů, zájmů, hodnot a vytyčených cílů, si vytvoří jistý dojem z daného sdělení, podle něhož interpretuje tuto zprávu svému okolí. Následně dochází ke zpětné vazbě, tedy k reakci příjemce na sdělení. Při dekódování zprávy příjemcem může docházet k tzv. šumu. Šum obsahuje veškeré faktory, které mění obsah, podobu či pochopení zprávy. Nejčastější příčinou vzniku komunikačního šumu je odlišnost osobností odesílatele a příjemce, která tkví v rozdílných psychických procesech, stavech a vlastnostech.

Komunikaci zahajuje člověk či subjekt vždy, když zjistí potřebu sdělit informaci svému okolí. Komunikátor nejprve vytvoří zprávu, kterou následně zakóduje do takové podoby, aby byla lehce pochopitelná pro příjemce, a pomocí zvoleného informačního kanálu zahájí komunikaci s druhou stranou. Obdrženou zprávu se příjemce snaží správně pochopit. Základem efektivní komunikace je znalost příjemce, vypěstované prostředí důvěry a vhodně zvolený informační kanál. Poté dochází ke zpětné vazbě mezi příjemcem a odesílatelem, která je započata reakcí příjemce na zprávu.

### 1.1.1 Nástroje komunikace

Každá komunikace používá konkrétní informační kanál neboli komunikační nástroje, které lze označit za technickou stránku komunikace. Pomocí těchto nástrojů se přenáší sdělení od příjemce k odesílateli.

Je známo 8 druhů komunikačních nástrojů (viz obrázek 2). Významnou součástí komunikačních nástrojů jsou dále sdělovací prostředky. Komunikační nástroje a sdělovací prostředky se účelově liší. Sdělovací prostředky se užívají pro komunikaci s širokou veřejností, kdežto klasické komunikační nástroje se používají pro komunikaci s jednotlivci či se skupinami tedy v rámci fungování interní komunikace podniku, komunikace s jednotlivými zákazníky a obchodními partnery. [7;15-20]



Obrázek 2: Komunikační nástroje

*Zdroj: upraveno podle [7;15-20]*

Pomocí komunikačních nástrojů se vyjadřuje obsah zprávy. Obsah zprávy by měl být pro příjemce přesný, proto je doporučováno zachovávat pravidlo 5W. Pravidlo 5W obsahuje 5 otázek (Kdo?; Co?; Kde?; Kdy?; Proč?), na které by si měl příjemce lehce odpovědět. Z obsahu zprávy musí být jasné, kdo zprávu odeslal a o čem chce informovat. Předmět zprávy musí být doprovázen určením místa, časovým intervalem trvání a charakterem sdělení.[13;22]

#### Sdělovací prostředky

Sdělovací prostředky se používají pro rychlou a účinnou komunikaci s širokou veřejností s cílem ovlivnit chování a myšlení lidí. Těmito komunikačními nástroji jsou televize, rozhlas, internet a tisk.



Komunikace prostřednictvím sdělovacích prostředků rozlišuje dva stupně šíření informací, a to přímé a nepřímé. Přímé šíření informací znamená, že se prvotní informace, nejčastěji prezentovány známými osobnostmi pro jejich přirozenou autoritu, dostávají prostřednictvím médií k veřejnosti. Nepřímé šíření informací započne tehdy, když si veřejnost utvoří vlastní názor na obsah zprávy a prezentuje jej svému okolí. Druhým stupněm šíření informací se vytváří výsledná efektivita komunikace. [7;21-23]

Televize, rozhlas a tisk jsou takovými sdělovacími prostředky, kdy komunikátor jednosměrně komunikuje s druhou stranou, ať už za podpory pouhého zvuku (rozhlas), textu a obrázků (tisk) nebo obrazové podpory a zvuku (televize). Odlišným sdělovacím prostředkem je však internet. Ten umožňuje aktivní komunikaci jak komunikátora, tak komunikujícího.

### ***Internet***

Internet je nejmladším sdělovacím prostředkem, který lze zjednodušeně definovat jako mezinárodní počítačovou síť, kde navzájem komunikují připojené počítače.

Jedny z nejpoužívanějších služeb internetu jsou WWW stránky a e-mail. Lidé tak mají možnost k snadnější komunikaci. Internet přináší podnikům možnost vytvářet online reklamy a nabízet své produkty. Zákazníci mohou online nakupovat. Internet ač má své velké komunikační přednosti, nese s sebou jisté uživatelské riziko. Toto riziko spočívá v nízké bezpečnosti, jež je zapříčiněna viry způsobující ztrátu počítačových dat a citlivých osobních údajů a v možnosti ohrožení ze strany uživatelů, kteří využívají internet k nezákonné činnosti. Internet a hlavně počítače v neposlední řadě negativně působí na lidské zdraví.

Internet přes své klady i zápory se stal takřka bezkonkurenčním zdrojem nevyčerpatelných informací z celého světa a z hlediska budoucnosti je stále velkým otazníkem. A to především v tom, kam bude směřovat jeho technologický vývoj a jak zintenzivní své ovlivňování ostatních současných sdělovacích prostředků. [3]

## **1.2 Podniková komunikace**

Obchodní zákoník definuje podnik jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit*“. [5]

Podnik musí komunikovat nejen s vnějším okolím, ale i s vnitřním prostředím. (viz obrázek 3) Vnitřní komunikace zahrnuje komunikaci s vlastními zaměstnanci. Podnik chce docílit

jednak efektivní koordinace jednotlivých činností v podniku, dále šíření pozitivního jména podniku prostřednictvím zaměstnanců a v neposlední řadě vybudovat ze zaměstnanců věrné zákazníky. Komunikace s okolním prostředím dopomáhá k navazování dodavatelských vztahů, k hledání potenciálních pracovníků a zákazníků a v neposlední řadě k tvorbě stálých zákazníků.

Joep Cornelissen definuje podnikovou komunikaci jako „funkci řízení, která poskytuje rámec pro efektivní koordinaci veškeré interní a externí komunikace s celkovým účelem zřízení a zachování příznivé pověsti se zúčastněnými skupinami, na kterých je organizace závislá.“[4;5]



**Obrázek 3: Druhy podnikové komunikace**

*Zdroj: upraveno podle [7;44]*

### **1.2.1 Interní komunikace podniku**

Interní komunikace podniku napomáhá k efektivní spolupráci jednotlivých činností v podniku, jež vykonávají zaměstnanci. Zaměstnanci svou prací zde vytvářejí přidanou hodnotu podniku. Přidaná hodnota podniku je rozdíl mezi hodnotou vyrobených statků tedy tržbami a vynaloženými výrobními náklady na nakoupený materiál a na potřebné služby. Přidaná hodnota podniku obsahuje mzdy, odpisy, placené úroky a zisk. Její tvorba je důležitá především pro existenci podniku, případně jeho další rozvoj. Veškeré činnosti v podniku musí být dobře zorganizovány, aby došlo k jejich efektivní realizaci, tedy práci je třeba rozdělit a stanovit vhodné rozpětí řízení tak, aby nadřízení zvládali účinně řídit a kontrolovat své podřízené.

#### **Podniková identita**

Podniková identita vychází především z poslání daného podniku. „*Poslání podniku je stručným vyjádřením důvodů jeho vzniku a existence. Tedy toho něčeho navíc, než co představují pouhé základní ekonomické kategorie finančního příjmu, obratu a zisku. Je to jakýsi náš podnikatelský sen, kvůli němuž se dnes a denně pouštíme do nejrůznějších rizik a*

*problémů.*“ [7;45] Z jasně formulovaného poslání si může podnik teprve určit své vize a cíle podniku, s kterými jsou následně seznámeni všichni zaměstnanci. Vytvořená podniková identita se formuluje do stavu komplexnosti a systémovosti. Podniková identita se projevuje i jako důvěryhodnost svých zaměstnanců a veřejnosti vůči podniku, ta vychází především z dlouhodobého a stabilního působení podniku dovnitř a navenek. Hlavní přínosy silné podnikové identity bývají spatřovány v tom, že se zaměstnanci cítí součástí podniku a může zde docházet jednak k lepšímu využití lidského potenciálu, ale také ke zvyšování důvěryhodnosti vnějších cílových skupin. Podnik si vytváří podnikovou identitu z důvodu, aby se odlišil od ostatních podniků, resp. od konkurence.[7;45-56]

### ***Podniková kultura***

Podnikovou kulturu lze označit za vnitřní vztahy mezi vedením a zaměstnanci a mezi samotnými zaměstnanci a jejich společnou komunikaci, flexibilitu a ochotu společně čelit konkurenci. *„Podniková identita je tedy souhrnem toho, jak podnik skutečně funguje, pracuje, nakolik se vedení podařilo zaměstnance získat pro své záměry a cíle a prosadit vypracovanou identitu. Podniková kultura, je tedy to, jak se daří v každodenní praxi realizovat představy a předsevzetí vedoucích pracovníků, rozhoduje v konečném důsledku o naší nabídce zákazníkům-tzn. o úrovni našeho produktu, jeho ceně v distribuci.“*[7;57]

Vnitřní komunikaci zajišťují organizační dokumenty a komunikační nástroje. Jedny z nejpoužívanějších komunikačních nástrojů užívaných v podniku jsou e-mail, intranet, porady vedení až po porady nejmenších pracovních skupin. E-mail odstraňuje možné hranice mezi vnitřní a vnější komunikací. Zaměstnanci mohou bez jakékoliv možné podnikové kontroly šířit interní informace nebo mohou o nich dále diskutovat pomocí internetových blogů či sociálních sítí.[4;164]

Rozlišují se *„dvě hlavní oblasti interní komunikace: komunikace vedení a podnikové informační a komunikační systémy. Komunikace vedení se týká komunikace mezi manažerem a jeho podřízeným zaměstnancem. Tato komunikace často souvisí s konkrétním úkolem a činnostmi jednotlivých zaměstnanců, jakožto i jejich morálkou a blahem.“* [4;165] Podnikové informační systémy se používají pro řízení podnikových procesů, pro přehlednost a možnost kontroly nad celkovou činností podniku. Mohou být také podkladem k rozhodování.

Pro zvýšení iniciativy, loajality a důvěryhodnosti zaměstnanců vůči podniku se zpracovávají různé informační materiály a interní periodika, čímž se rozumí podnikové časopisy, noviny, brožury či výroční zprávy. Dále podnik používá různých dalších interních

nástrojů, jako informačních tabulí a nástěnek, vnitropodnikového rozhlasu či skupinových nebo individuálních setkání pracovního či jiného charakteru. Podnik pořádá také dny otevřených dveří, které jsou hlavně určeny pro externí veřejnost, ale i pro rodinné příslušníky zaměstnanců či přímo zaměstnance z jiných částí podniku.[13;116]

### **1.2.2 Externí komunikace podniku**

Pokud má podnik jasně vymezenou svou identitu, tedy stanovené své poslání a vize, z nichž si stanovil, jakým směrem se hodlá ubírat a jaký bude jeho další vývoj, dále si dokázal vytvořit kvalitní podnikovou kulturu, která je založená především na komunikaci mezi zaměstnanci pomocí různých komunikačních nástrojů a koordinaci všech činností v podniku, může začít komunikovat se svým okolím.

Externí komunikace je realizována v daleko složitějším prostředí na rozdíl od interní komunikace. Podnik externě komunikuje s celou řadou zájmových skupin, kterými jsou zákazníci, dodavatelé, úřady státní veřejné správy, oborové svazy, finanční instituce, obchodní komory, školy a potenciální pracovníci podniku. Podle charakteru daného podniku a cílové skupiny se liší zvolené komunikační prostředky.[13;112]

Podnik především komunikuje s dodavateli, potenciálními zaměstnanci a zákazníky, kde si chce vybudovat silné vztahy. Podnik podle potřeby může vyhledávat nové zaměstnance. Zde je důležité kladné působení podnikové identity a kultury na potenciální zaměstnance. Pro podnik je dále podstatné najít a získat vhodné dodavatele, kteří zajistí vstupy pro výrobky nebo pro vykonávání služeb daného podniku. Dále se podnik snaží získat potenciální zákazníky prostřednictvím své nabídky produktů s cílem vytvořit z potenciálních zákazníků zákazníky stálé.

#### **Nabídka produktů**

Hlavním předmětem externí komunikace je nabídka produktů daného podniku, která by měla být zaměřena na potřeby a poptávku zákazníků. Produktem může být hmatatelný produkt nebo hmatatelný produkt s doprovodnými službami či pouhá služba nebo služba s doprovodnými výrobky a službami. Hmatatelný produkt se liší základním užitkem, provedením, značkou, obalem, kvalitou, designem a souvisejícími službami. Související služby obsahují rychlost dodání, možnost leasingu nebo platby na splátky, delší záruční lhůtu, okamžitou montáž či garanční a propagační opravy. Podnik by se měl vždy snažit se odlišit od konkurence.[7;170]

### ***Vztah ceny a kvality produktu***

Podnik vytváří produkty v určité kvalitě. Kvalita ovlivňuje stanovení výše ceny produktu. Cenu lze vyjádřit jako užitnou hodnotu daného produktu přinášenou zákazníkovi. Ceny produktů ovlivňují podnikové tržby. Cenu produktu lze stanovit podle ceny konkurence, výše nákladů či pomocí zákazníků. Poté existují čtyři základní cenové strategie, jak stanovit cenu ve vztahu ke kvalitě, což popisuje obrázek 4.[18]

		KVALITA	
		NÍZKÁ	VYSOKÁ
CENY	NÍZKÁ	Ekonomická cena	Průnik na trh
	VYSOKÁ	Lízání smetany	Prémiová cena

**Obrázek 4: Základní cenové strategie**

*Zdroj:[18]*

#### **Strategie prémiové ceny**

Prémiovou cenu může podnik nasadit v případě, má-li k dispozici produkt vysoké kvality nebo vlivnou značku. Pozice produktu je spjata s vysokou cenou, která se odráží v prestižní péči o zákazníky, což s sebou přináší vysoké náklady, ale i v ostatních složkách marketingového mixu, které by měly být znatelně na vyšší úrovni kvality. Strategie prémiové ceny je typická omezenou dostupností svých produktů.[18]

#### ***Strategie průniku na trh***

Strategie průniku na trh s sebou přináší nové produkty prémiových cen. Zavedené produkty, ačkoliv mají vysokou kvalitu, se zpočátku dočasně prezentují s nižšími cenami, kde hlavním důvodem je zvyšující se šance koupě a vyzkoušení novinek zákazníky a získání tím tak tržní pozice.[18]

#### ***Strategie „lízání smetany“***

Strategie „lízání smetany“ je založena na kvalitní propagaci a distribuci průměrných produktů výrazně se nelišících kvalitou od konkurence. Na základě toho může podnik zvýšit

ceny těchto produktů až k cenám prémiovým. Strategie „lízání smetany“ má náklady mnohem nižší, než je u produktů s prémiovými cenami.[18]

#### *Strategie ekonomické (diskontní) ceny*

Strategie ekonomické ceny představuje méně kvalitní produkty, které mohou být doprovázeny nekvalitní propagací či nevhodnou distribucí. Mohou to být také produkty, kde bylo špatně vybrané místo prodeje. Patří sem i produkty spjaté se svou historií nepřinášející kladný dojem, jsou to tedy produkty zastupující horší pozici značky. Cena u těchto produktů je stanovena tak, aby pokrývala provozní náklady a přinášela alespoň minimální zisk. Není to ovšem tak černé, jak to vypadá. Produkty díky nízké kvalitě mají nízké náklady na výrobu, a proto mohou být nabízeny třeba i s tou nejnižší cenou na trhu. To dává možnost vysoké prodejnosti daného produktu, což se odrazí v konečné fázi vysokým nominálním ziskem.[18]

#### **Distribuce**

Jestliže má podnik vytvořenou nabídku svých produktů (hmatatelný produkt nebo hmatatelný produkt s doprovodnými službami), kterým byla přiřazena cena, tak je jeho úkolem co nejefektivněji produkty dostat k zákazníkům a prodat. K tomu využívá distribuci. Distribuce je proces, kterým se produkt dostává ke správnému zákazníkovi, ve správný čas, na správné místo, ve správné kvalitě a množství. Distribuce zahrnuje dopravu a skladování, ale také je míněna jako obchod, ve kterém zákazník nakupuje.

Distribuce rozlišuje dva druhy distribučních cest a to přímou a nepřímou distribuční cestu. Přímá distribuční cesta má pouze dva hlavní články distribuce a to od výrobce rovnou k zákazníkovi. V nepřímé distribuční cestě se rozlišují čtyři druhy mezičlánků mezi výrobcem a zákazníkem, což je agent, překupník, velkoobchod a maloobchod. [7;201-207] *„Úloha distribučních zprostředkovatelů spočívá v transformaci výrobního sortimentu na nabídku zboží odpovídající potřebám zákazníků.“*[7;201]

Podle charakteru produktu, zákazníků, konkurence, vlastního podniku, pozitiv a negativ jednotlivých distribučních cest, podle prostředí, ale také podle možnosti kontroly kvality prodeje produktu prodejci se podnik rozhoduje, který distribuční kanál je pro něj a jeho produkt nejvíce vhodný.[7;201-207]

## 1.3 Efektivita komunikace a její zvyšování

Aby byla podniková komunikace efektivní, je třeba komunikovat dovnitř i navenek. Vnitřní komunikace podniku je zaměřena na budování kvalitní podnikové identity a podnikové kultury. Vnitřní komunikace tedy vytváří základ pro úspěšnou vnější komunikaci. Vnější podniková komunikace je orientována především na zákazníky a dodavatele, ale zároveň si podnik uvědomuje důležitost komunikace s ostatními skupinami. Cílem veškeré komunikace je kladné vnímání podniku.

### 1.3.1 Vizuální styl

Jednotný vizuální styl je z hlediska zvyšování efektivity vnější komunikace podniku důležitý v tom, že jednak identifikuje daný podnik, ale také slouží k jeho rychlejšímu a snadnějšímu zapamatování. Jednotný vizuální styl zahrnuje značku, logo a firemní barvy reprezentující podnik. *„Logo je konstanta sloužící k jednoznačné identifikaci daného subjektu, má signální funkci a představuje důležitý prvek pro všechny komunikační aktivity.“* [17;247] Definici značky graficky zobrazuje obrázek 5. Tyto prvky se vyskytují na firemních vozidlech, oděvech, firemní vlajce, na hlavičkách faktur, obálkách, pozvánkách pro zaměstnance a ve firemní architektuře staveb a budov.



Obrázek 5: Definice značky

Zdroj: [17; 261]

### 1.3.2 Propagace

Podnik používá propagaci k tomu, aby v první řadě informoval o své nabídce produktů, dále vyvolal potřebu a zájem zákazníků a tím zvýšil svou poptávku. Zároveň se propagace používá k tvorbě odlišnosti nabídky od konkurence a k budování zákaznických preferencí. Propagace obsahuje čtyři nástroje, a to reklamu, podporu prodeje, public relations a osobní prodej a používá dvou základních strategií, strategii tahu (viz obrázek 6) a strategii tlaku (viz obrázek 7).

Strategie tahu je založena na tvorbě poptávky pomocí reklamy a publicity ve sdělovacích prostředcích. Na základě poptávání zákazníků po určitém produktu v maloobchodech, se přenáší poptávka po produktu na velkoobchody nebo přímo na výrobce.

Strategii tlaku používají výrobci k tomu, aby protlačili pomocí distribučních cest své výrobky k zákazníkům. Strategie tlaku je založena na osobním prodeji a podpoře prodeje. [7;228-230]



Obrázek 6: Strategie tahu

Zdroj: [7; 229]





**Obrázek 7: Strategie tlaku**

*Zdroj: [7; 228]*

## **Reklama**

Reklama je jeden z nástrojů propagace, který lze definovat jako placenou formu rozšířené a neosobní prezentace nabídky ve sdělovacích prostředcích. Účel reklamy spočívá jednak v působení na zákazníky v období velkého konkurenčního tlaku, kde cílem je přesvědčit zákazníky ke koupi, ale také v udržení produktu či značky v podvědomí zákazníků. [7; 237]

### ***Druhy reklamy***

Reklama se dělí podle zvoleného typu médií (TV, tisk, rozhlas a internet), kde volba je ovlivněna jejich dostupností a rozsahem pro cílovou skupinu. On-line reklama se zobrazuje při prohlížení webových stránek spotřebitelům. Nejpoužívanější jsou reklamní proužky umístěné na cizích webových stránkách, které se rozlišují především svou velikostí nebo svými schopnostmi. Podstatou tištěné reklamy je titulek, který když upoutá čtenáře, si článek přečte. Text by měl být výstižný, napsán zajímavě, doplněn o názor odborníka či známé osobnosti a provázen ilustracemi. On-line reklama jako efektivní nástroj propagace s porovnáním s reklamou v TV či tisku, která má dlouhodobou tradici, bývá často zpochybňována marketéry. [7;243-244]

Dále se dělí reklama podle počtu zadavatelů na individuální a kolektivní. Reklama se může vztahovat k určitému výrobku, značce nebo podniku. Reklamy se rozlišují dále podle zvolené frekvence, která může být soustavná, pulzující nebo nárazová a také podle časového harmonogramu (celoročního nebo sezónního). [7; 241]

Reklama se dále dělí na venkovní a vnitřní reklamu v obchodech. Do venkovní reklamy patří billboardy, plakáty, prosvětlené vitríny, malby na budovách a pohybující se reklama na vozech MHD, létajících balónech, grafických panelech a projekcích na budovách. Vnitřní reklama v obchodech zahrnuje aranžované zboží v regálech, plakáty a výlohy. Více je vnímána reklama vnější, přestože vnitřní reklama působí přímo na místě a v čase nákupního rozhodování zákazníka. [7; 244-245]

Reklama je velice vlivný komunikační nástroj, ale pokud zákazníka neosloví produkt anebo zákazník při vyzkoušení produktu nebude spokojen, reklama nemá vliv.

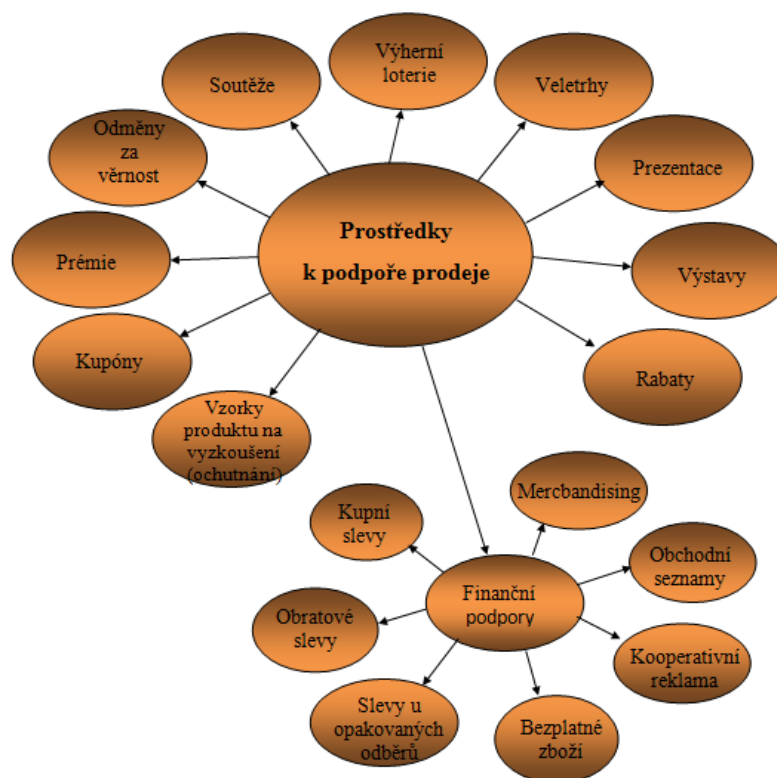
### Podpora prodeje

Dalším nástrojem propagace je podpora prodeje, což představuje cílené odměňování obchodních partnerů, prodejců, zákazníků a dalších klíčových skupin veřejnosti pomocí krátkodobých podnětů pro zvýšení prodeje.[7; 254]

Rozlišuje se přímá a nepřímá forma podpory prodeje. Přímá forma zakládá na předání odměny zákazníkovi ihned po nakoupení určitého počtu zboží. Kdežto nepřímá forma chce přimět zákazníka ke sběru „dokladů“ od nákupu zboží (sběr speciálních známek, kupónů, víček, etiket apod.) a až po předložení počtu „dokladů“ je předána zákazníkovi odměna.[7; 256]

### Prostředky podporující prodej

K podpoře prodeje je použita celá řada prostředků (viz obrázek 8).



Obrázek 8: Prostředky k podpoře prodeje

Zdroj: [7;258-259]

Zákazníci mohou díky vzorkům výrobků bezplatně nebo za symbolickou cenu jej vyzkoušet či ochutnat. Vzorky výrobků se dostávají k zákazníkům dvěma způsoby distribuce, a to buď přímým nabízením v obchodech anebo zasíláním časopisů se vzorky do domácností. Vzorky výrobků jsou nejúčinnějším, ale zároveň nejnákladnějším prostředkem podpory prodeje.

Kupóny představují pro spotřebitele peněžní úsporu nebo náhradu při nákupu. Pro výrobce představují naopak zkrácení doby pro představení nového výrobku na trhu a samozřejmě podporu prodeje u zákazníků.

Prémie představují zboží, které je součástí balení jiného zboží a je tedy nabízeno společně. Prémie podporují prodej druhého zboží tím, že jsou nabízeny buď úplně zdarma anebo za sníženou cenu.

Odměna za věrnost je opět orientována na zákazníky, kteří pravidelně nakupují zboží. Odměna může být v hotovostní formě či jiné formě. Např. obchodní řetězce mají pro své zákazníky věrnostní karty, které umožňují realizovat nákup zboží se slevami.

Podpořit prodej lze také pomocí zákaznických soutěží a výherních loterií. Aby zákazník uspěl v soutěži, musí vynaložit vlastní úsilí, nejčastěji něco sbírat. Pokud splní podmínky, dostane dárek v podobě zboží, hotovosti nebo výletu. Na druhé straně se pořádají výherní loterie, které fungují na principu náhody. Zákazníci spíše preferují soutěže.

Pomocí veletrhů, prezentací a výstav mohou být nové produkty jak prezentovány a předváděny, tak i porovnávány s konkurenčními produkty.

Rabaty zahrnují slevy z prodejní ceny, které jsou uskutečněny ihned z nákupu zboží nebo později v hotovostní podobě po předložení dokladu o nákupu.

Poslední skupinou prostředků podporující prodej jsou finanční podpory, kam se řadí kupní a obrátové slevy, slevy u opakovaných odběrů, bezplatné zboží, kooperativní reklama, obchodní seznamy a merchandising.[7;258-259]

Kupní slevy jsou spjaty s nově zaváděnými produkty na trh, obrátové slevy zase s dlouhodobými skladovanými položkami. Bezplatné zboží jsou většinou nové produkty, které se prvně dostaly na trh a mají snahu se uchytit. Za kooperativní reklamu se označuje příspěvek poskytnutý na lokální propagaci, kterou si obchodník zadá v místních médiích. Obchodními seznamy se rozumí tiskoviny, které informují zákazníky o místě zakoupení daného produktu a o jeho stávající i budoucí nabídce, kde jsou na závěr i zveřejněny kontakty

prodejců. Mercbandising je chápán „jako odměna za mimořádnou prezentaci produktu a prodejní péči, jako je umístění nabídky na zvláště viditelném místě.“[7;250]

Výše uvedené prostředky jsou orientovány na zákazníky, ale jak už bylo zmíněno, netýká se to pouze ovlivňování zákazníků, ale i obchodních partnerů a personálu. Prodejnost u obchodních partnerů se může podpořit soutěžení dealerů nebo reklamními kampaněmi, u personálu různými bonusy či školením v atraktivních lokalitách, čímž jsou zaměstnanci stimulováni k lepším pracovním výkonům.[7;255]

### **Osobní prodej**

Osobní prodej se vyznačuje přednostmi osobního působení prodávajícího, kdy se střídají názory a potřeby, dotazy a připomínky zákazníka a obratem na ně odpovídá a reaguje prodávající. Tato komunikace je doplněna o prezentaci výrobku, jak jej správně a účinně používat, a zároveň o charakteru jeho jedinečnosti. Prodávající by měl přistupovat k zákazníkovi jako k rovnocennému partnerovi. Osobní nabízení produktu by mělo vždy proběhnout bez jakéhokoliv nátlaku prodávajícího na zákazníka. Svou roli často sehraje nejenom vystupování prodávajícího, ale i jeho vzhled.[7;267-271]

### **Public relations**

Poslední nástroj užívaný propagací je public relations neboli vztahy s veřejností. Pomocí PR se poskytují pouze informace při pořádání různých akcí a aktivit, kdy podnik je organizátorem a očekává, že tímto osloví veřejnost, zlepší si svou image, případně reputaci a zvýší si tak svoji důvěryhodnost. Skoro neznámým příkladem public relations jsou také muzea. Při porovnání s reklamou bývá častěji účinnějším nástrojem propagace.[7;275]

Cílem PR je tedy upevňovat důvěru, porozumění, dobré vztahy podniku s klíčovými skupinami veřejnosti, kterými jsou nejen zákazníci, ale také vlastní zaměstnanci, majitelé, akcionáři, investoři, sdělovací prostředky, místní obyvatelé, představitelé a zastupitelé, orgány a úřady.[7;276]

### ***Public relations v krizových situacích***

PR se používá také v krizových situacích, jako jsou havárie, kalamity či skandály, které mohou podnik postihnout. Na tyto situace se klade velký důraz už z toho důvodu, že v dnešní době jsou spotřebitelé a veřejnost aktivnější a hlídají si úroveň nabídky a v některých případech zakládají sdružení pro svoji ochranu. Proto by podnik měl postupovat rychle a otevřeně, aby nedošlo k fámám a k podezření z utajování. [2;215-219]

Podnik by měl poskytnout informace o charakteru rizika, dosud provedených a budoucích preventivních opatřeních a o tom, jak se lidé mají správně chovat. Vždy by měla být zachována vzájemná komunikace doprovázená empatií a aktivním nasloucháním druhých ze strany komunikátora. [16;88-90]

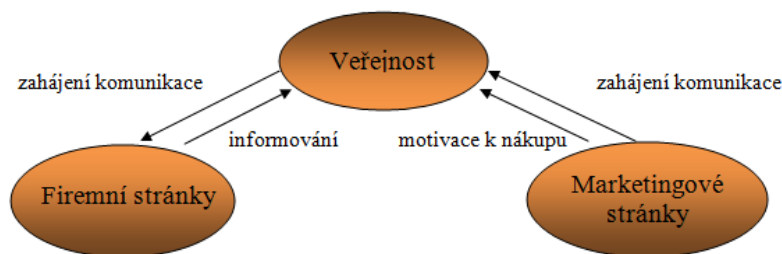
Větší podniky vytvářejí organizace, které jsou orientovány právě na tyto krizové situace a předběžně vytvářejí plán postupu v takovéto situaci, mají stanovené krizové týmy, které komunikují a informují veřejnost.[2;216]

Cílem krizové komunikace je zvýšit vědomosti, pochopení, důvěryhodnost a minimalizovat strach a neklid, případně odstranit vzniklý spor.[16;121]

### 1.3.3 Webové stránky

Podnik si rozšiřuje své pole působnosti a zvyšuje dostupnost informací o sobě a své nabídce tím, že se prezentuje svému okolí pomocí webových stránek. Webové stránky podniku moderně podporují prodej a posilují firemní image. Představují další nástroj podniku, jak komunikovat s veřejností. [7;330-331]

Webové stránky se rozlišují na dva druhy podle funkce a svých specifik na firemní a marketingové stránky. Podstatou firemních stránek je poskytnutí informací o podniku různým skupinám veřejnosti, kdežto marketingové stránky jsou podnikem založeny za určitým marketingovým účelem. Nejčastějším marketingovým účelem je motivace zákazníků k nákupu. Obrázek 9 obecně znázorňuje vzájemné vztahy firemních a marketingových stránek s veřejností. Různé skupiny veřejnosti (např. potenciální či stálí zákazníci a zaměstnanci, akcionáři nebo dodavatelé) jako první vyvolávají komunikaci s firemními stránkami s cílem se více dozvědět o určitém podniku. Kdežto marketingové stránky jsou iniciátorem zahájení komunikace s veřejností, především se zákazníky, kde hlavním cílem je motivace k nákupu.[10;194]



Obrázek 9: Vztah webových stránek s veřejností

*Zdroj: Upraveno podle: [10;194]*

## **Firemní stránky**

Zákazník jako první vyvolává komunikaci s firemními stránkami s cílem se více dozvědět o daném podniku. Firemní stránky by měly zpětně informovat zákazníky o svých vizích, poslání, filozofii a o historii podniku. Dále by měly představit sortiment zboží nebo druhy poskytovaných služeb, na které se podnik zaměřuje. Podnik pomocí firemních stránek se snaží odpovídat na nejrůznější dotazy zákazníků. Firemní stránky mohou také obsahovat informace o aktuálních událostech, o personálu a pracovních příležitostech. Některé podniky využívají tyto stránky k chloubě svých dosažených finančních výsledků. Firemní stránky prezentují podnik s cílem vybudovat si dobré jméno za pomoci kladné publicity a prohlubování vztahů se zákazníky.[10;194]

## **Marketingové stránky**

Druhým typem webových stránek jsou stránky marketingové. Podniky vytvářejí tento druh stránek nejčastěji, aby motivoval zákazníky k nákupu. Zpravidla obsahují katalogy, nákupní tipy a propagační prvky. Do propagačních prvků se řadí kupóny, soutěže či prodejní akce.

Velmi často bývají marketingové stránky podpořeny „agresivní“ propagací v podobě off-line a on-line reklamy. Off-line reklama zahrnuje reklamu pomocí TV, rádia nebo tisku. On-line reklama jsou reklamní proužky umístěné na cizích webových stránkách.[10;194]

## **Vlastnosti webových stránek**

Webové stránky by měly být atraktivní, přehledné, čitelné, užitečné a s aktuálními informacemi. Hlavním klíčovým problémem je navrhnout takové webové stránky, které by byly pro zákazníky dosti atraktivní a zároveň zajímavé. Atraktivnost webových stránek je velice důležitá vlastnost, protože zajišťuje návratnost zákazníka. Kvalitní webové stránky jsou graficky propracované, kde text je doprovázen zvukem či animacemi. Existuje 7 zásad pro efektivní webový design znázorňující obrázek 10.[10;196-197]



**Obrázek 10: 7 zásad efektivního webového designu**

*Zdroj: upraveno podle [10;196-197]*

První zásadou je kontext. Každá webová stránka by měla mít určité rozvržení a design. Druhá, velmi důležitá zásada, je obsah. Do obsahu patří veškerý text, obrázky, video a zvuk. Třetí zásadou je komunita. Ta umožňuje komunikaci mezi uživateli. Customizace je schopnost webových stránek měnit svoji podobu na základě podnětu uživatelů. Webové stránky se tedy přizpůsobují různým typům uživatelů. Další zásadou efektivního webového designu se stává komunikace. Do sekce komunikace se řadí jednak komunikace se serverem a naopak komunikace serveru s uživatelem a jejich oboustranná komunikace. Předposlední zásada se nazývá připojení. Připojení zahrnuje míru propojení webové stránky s ostatními servery. A konečně poslední zásadou pro efektivní webový design je obchod, kam se zahrnují možnosti pro provádění obchodních transakcí.[10;196-197]

### 1.3.4 Image

Cílem veškeré podnikové komunikace, ať už vnější nebo vnitřní, je kladné vnímání podniku. Podnik usiluje o vybudování kladné image. Image vyplývá z toho, jakým způsobem podnik vykonává svoji činnost. Především se zohledňuje známost podniku, jeho serióznost, profesionalita, výkonnost, úspěšnost, solventnost, důvěryhodnost, tradice, atraktivnost, ambicióznost, přístup k zákazníkům a k veřejnosti, obchodní úspěšnost, flexibilita, inovativnost a ekologická ohleduplnost. [7;64]

S podnikovou image úzce souvisí produktová image, které mají společně vliv na zákazníky při rozhodování o nakupování zboží a služeb. Zákazník vnímá produkt či značku jako osobnost, s kterými má spojené určité představy, názory a emoční kvality.[17; 253]

## **1.4 Hodnocení efektivnosti a její zvyšování**

Pro zahájení kvalitní podnikové komunikace s vnějším okolím musí podnik nejprve dobře fungovat zevnitř jako celek. K tomu dopomáhá kvalitní podniková kultura, která má vliv na tvorbu silné podnikové identity. Význam podnikové identity také sílí na základě délky stabilního působení podniku na trhu. Důsledkem silné podnikové identity je zvyšování důvěryhodnosti jednak ze strany zaměstnanců, tak následně ze strany veřejnosti.

Hlavním předmětem externí komunikace podniku je jeho nabídka. Ta je sestavena na základě stanovených podnikových cílů. Při sestavování nabídky je definován zákazník a určena distribuce, což má vliv na zvolení vhodného komunikačního mixu. Pro efektivní externí podnikovou komunikaci musí být zvolen jednotný vizuální styl, jenž usnadňuje identifikaci a zapamatování daného podniku okolím. K ucelené prezentaci podniku, která jednak zvyšuje přístup k informacím o podniku, ale také rozšiřuje možnosti propagace jeho nabídky, slouží tvorba webových stránek. Cílem podnikové komunikace je pozitivní vnímání podniku okolím. Podnik se pomocí vnitřní a vnější komunikace snaží vytvořit kladnou a zároveň vlivnou podnikovou image. Ta se získá dlouhodobou činností podniku, která svými atributy činí podnik za spořádaný, a tak se i jeví zaměstnancům a veřejnosti, což je následně závěrem shrnuto v několika zásadách:

1. zásada: Tvorba silné podnikové identity
2. zásada: Tvorba nabídky, definování zákazníka a určení distribuce
3. zásada: Vytvoření jednotného vizuálního stylu
4. zásada: Sestavení komunikačního mixu
5. zásada: Inovace webových stránek
6. zásada: Budování vlivné podnikové image

### **1.4.1 Měření efektivnosti**

K měření efektivnosti komunikace se používá různých metod. Všechny metody se ale potýkají s problémem přesně oddělit výsledek uskutečněné komunikace za sledované období od výsledků ostatních dřívějších či probíhajících komunikací pro jiné zboží, služby či pro celek dané firmy.



### **Obecná metoda poměru výstupu a vstupu**

Nejobecněji se dá efektivnost komunikace v podniku vyjádřit poměrem výstupu a vstupu. Ovšem zde je třeba konkretizovat zohledňované složky vstupu a výstupu podle oblasti, v které se efektivnost zkoumá. Pokud je komunikace efektivní, poměr výstupu ke vstupu je kladný.

$$\frac{\text{výstup}}{\text{vstup}}$$

### **Obecná metoda komunikačního rozpočtu**

Pro dosažení efektivnosti komunikace obecně platí, že každá další přidaná koruna do komunikačního rozpočtu musí přinést podniku více jak jednu korunu na zisku. Tento vztah je vyjádřen poměrem změny zisku a změny nákladu na komunikaci. Při zachování efektivnosti komunikace je zlomek vždy kladný.

$$\frac{\Delta \text{ zisk}}{\Delta \text{ náklad na komunikaci}}$$

### **Metoda sledování konkurence**

Tato metoda je založená na sledování výdajů konkurence. Metoda se dělí na dvě báze. Při využití absolutní báze se daný podnik soustředí na konkrétní konkurenci resp. určitý podnik. Zde se konkurenční výdaje rovnají výdajům daného podniku. Pomocí relativní báze se podnik zaměřuje na celé odvětví. Podniky v odvětví odvádí určitou výši % ze zisku v podobě komunikačních nákladů, kterou se daný podnik opět snaží napodobit.

#### ***Báze absolutní***

Výdaje daného podniku = výdaje konkurence

#### ***Báze relativní***

X % ze zisku na komunikační náklady v daném odvětví

### **Metoda poměru obratu a jednotky**

Tato metoda se zaměřuje na určení výše % nákladu na komunikaci určeného z obratu nebo z prodeje. Výhodou této metody je využití údajů buď z minulého období anebo na základě určitého očekávání. Ovšem nese s sebou jistou nevýhodu v tom, že dochází k absurditě.

Absurdita je vnímána v tom, že pokud obrat klesá, je zapotřebí zintenzivnit komunikaci, což způsobí ještě větší pokles objemu dostupných prostředků.

$$\frac{\text{výše obratu}}{\text{počet jednotek}}$$

### **Metoda poměru pevné částky a jednotky**

Efektivnost komunikace se může měřit také pomocí poměru určené pevné částky stanovené podnikem a počet prodaných či vyrobených jednotek. Tato metoda má výhodu ve své jednoduchosti a v aplikaci založené na údajích z minulosti nebo na očekávání.

$$\frac{\text{pevná částka}}{\text{počet jednotek}}$$

### **Metoda úkol-cíl**

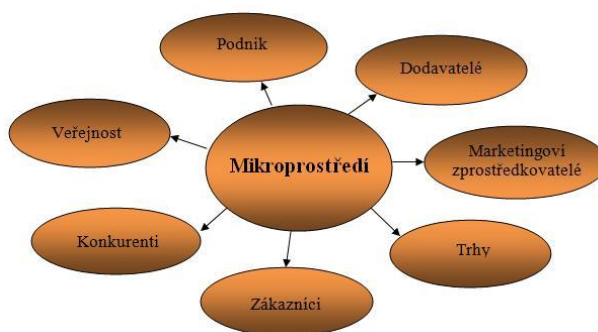
Jestliže podnik zvolí pro určení efektivnosti komunikace metodu úkol-cíl, musí si nejprve stanovit reálný konkrétní cíl a to takovým způsobem, aby odstranil problém špatné měřitelnosti požadovaných změn, a následně zvolí druh komunikační aktivity. Na základě toho stanoví částku jako náklad komunikace. [13;53-54]

## 2. NÁPLŇ EXTERNÍ KOMUNIKACE PODNIKU

Podnik je nucen komunikovat s marketingovým prostředím z důvodu své podnikatelské existence. Proto je důležité nejen sledovat chování marketingového prostředí, ale také vnímat jeho změny, řešit vlivy a předvídat vývoj. Marketingové prostředí se dělí na mikroprostředí a makroprostředí. [10;129-130]

### 2.1 Mikroprostředí

Podniky komunikují s mikroprostředím aktivně. Aktivní externí komunikací se rozumí, že podnik je schopen do jisté míry ovlivnit, na základě svého podnikatelského působení, chování mikroprostředí. Mikroprostředí se skládá ze 7 složek, uvedených na obrázek 11.[10;129-130]



Obrázek 11: Složky mikroprostředí

*Zdroj: upraveno podle [10;130]*

#### 2.1.1 Dodavatelé

Dodavatelé představují prvotní klíčovou složku při externí komunikaci s podnikem a primární složku, pomocí níž se navazuje na následující podmíněné sekundární složky mikroprostředí. Dodavatelé zabezpečují vstupy výroby či potřebné produkty k provozu jeho služeb. Při výběru dodavatele je rozhodující kvalita, cena a časová spolehlivost dodávek nebo také množstevní sleva.[10;130]

#### 2.1.2 Marketingoví zprostředkovatelé

Marketingoví zprostředkovatelé zahrnují agentury, distributory a finanční zprostředkovatele. Marketingové agentury obstarávají marketingový výzkum, kdežto

reklamní agentury a mediální společnosti zajišťují především služby v rámci propagace výrobků. Distributoři jsou „jednotlivci a firmy, které nakupují zboží a služby a dále je se ziskem prodávají.“[10;132] Mezi finanční zprostředkovatele se řadí banky, pojišťovny, úvěrové společnosti a další podniky, které se starají o peněžní transakce nebo zajišťují pojištění a zároveň ochranu proti rizikům vyplývajícím z nákupu a prodeje zboží.[10;131-133]

### **2.1.3 Trhy**

Trhy představují nepřímou externí komunikaci podniku, protože výrobce trhy pouze sleduje, analyzuje a přizpůsobuje své výrobky požadavkům a potřebě jednotlivých skupin zákazníků. Existuje několik skupin zákazníků, podle nichž se rozdělují trhy na spotřebitelský, průmyslový, trh obchodních zakázek, institucionální, trh státních zakázek a mezinárodní trh.

Spotřebitelské trhy jsou složeny z konečných spotřebitelů. Mezi konečné spotřebitele se řadí jednotlivci a domácnosti, kteří využívají nakoupené zboží pouze k osobní spotřebě. Průmyslové trhy nakupují zboží nebo služby za účelem využití pro svou podnikatelskou činnost. Kdežto trh obchodních článků, do kterých se řadí velkoobchody a maloobchody, jej nakupují za účelem dalšího prodeje. Institucionální trh nakupuje zboží a služby za účelem poskytnutí péče veřejným institucím, jež spadají do sféry institucionálního trhu. Těmito institucemi jsou např. věznice, školky a školy, nemocnice a pečovatelské domy. Trh státních zakázek je tvořen státními institucemi používající nakoupené zboží či služby k veřejným účelům. Poslední druh trhu je mezinárodní zahrnující i další země, jež se mohou tohoto trhu zúčastnit. Co se týče jeho zaměření, je velice široký a mnohostranný, protože obsahuje veškeré druhy trhů.[10;133]

### **2.1.4 Konkurence**

Konkurent znamená pro podnik soupeře na trhu, který nabízí stejný nebo podobný produkt. Pro dosažení úspěchu je důležité poskytnout zákazníkovi vyšší hodnotu a vyšší uspokojení v nabízených produktech než konkurence, dále získat strategickou výhodu, která se vštěpí do mysli zákazníka a posune danou nabídku před konkurenční.

Konkurenti mohou vytvářet spojení, které je ovšem omezeno působením antimonopolních úřadů a úřadů pro hospodářské soutěže. Podniky, zabývající se stejnou nebo podobnou podnikatelskou činností, se dobrovolně slučují, tedy vytvářejí fúze a současně tak silnější konkurenci ostatním podnikům na trhu. Pomocí fúzí podniky snadněji docílí snížení

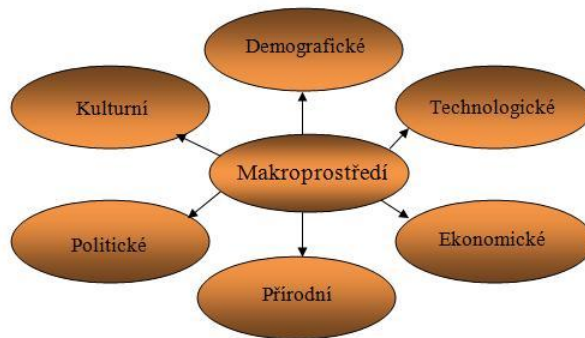
nákladů a tím snížení cen svých výrobků nebo služeb, což dopomůže k širšímu pokrytí trhu a růstu zisku a samotného podniku. Dalším důvodem slučování podniků je stále se vyvíjející technologie výrobků a služeb. [4;39] Kromě fúzí existují také akvizice, čímž se myslí převzetí společnosti. Není pravidlem, že akvizice probíhají vždy přátelským způsobem, a to především ze strany slabšího podniku. Slabší společnost se nachází v pozici, kdy hodnota jejích akcií je momentálně nižší a konkurence má zájem odkoupit většinu nebo všechny akcie společnosti a tím převzít nad podnikem vedení. Cílem odkoupení akcií a tím zmocnění se podniku může být buď sloučení podniku a tím vytvoření silnější konkurence na trhu anebo odstranění působení konkurence na trhu v podobě jeho zrušení.[2;332]

### **2.1.5 Veřejnost**

*„Veřejnost je jakákoli skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně má na ně vliv.“* [10;134] Veřejnost lze dělit do finančních institucí, médií, vládních institucí, občanské iniciativy a místních komunit, občanů, širších komunit a zaměstnanců. Mezi finanční instituce se řadí banky, investiční společnosti a akcionáři ovlivňující schopnost podniku získávat finanční prostředky. Vládní instituce zajišťují pravdivost reklam a bezpečnost nabízených produktů. Je důležité, aby se podniky zaměřily i na občanské iniciativy. Občanské iniciativy totiž mohou vyvíjet činnosti, které by mohly zpochybňovat marketingová rozhodnutí podniků. Do této sekce se řadí spotřebitelské organizace, ekologické skupiny, menšiny a jiné zájmové skupiny. Důležitá je i místní komunita a občané. Velké společnosti dosazují většinou jednoho svého zaměstnance na pozici referenta pro místní vztahy. Tento referent zajišťuje komunikaci se zástupci veřejnosti. Přispívá jménem firmy na dobročinné místní akce a snaží se odpovídat, v rámci veřejných setkání na dotazy místních občanů.[10;134-135]

### **2.2 Makroprostředí**

Komunikace podniků s makroprostředím je téměř pasivní. Tento druh komunikace je většinou založen na jednostranném ovlivňování ze strany složek makroprostředí. Makroprostředí přináší pro podnik jak příležitosti, které by podnik měl aktivně využít, tak i hrozby, kterým musí čelit. Makroprostředí se skládá ze 6 typů prostředí, jež znázorňuje obrázek 12.[10;135]



**Obrázek 12: Složky makroprostředí**

*Zdroj: upraveno podle [10;135]*

### **2.2.1 Technologické prostředí**

Technologické prostředí tvoří faktory, které vytvářejí nové technologie. Nové technologie mají stále kratší dobu životnosti a z hlediska udržení tempa jsou velmi nákladné. Z tohoto důvodu se spousta podniků zaměřuje spíše na drobné zlepšování dosavadních produktů nebo kopíruje konkurenční produkty s tím, že změní např. pouhý styl. V případě, že se podniky nezabývají technologickým trendem a jeho budoucím vývojem, může je nová technologie postavit do vedlejší pozice na trhu a způsobit tak menší obrat či dokonce zkrachování podniku.

Zákazníci rádi přijímají nové produkty, ale mají ovšem obavu z jejich bezpečnosti. Bezpečnost produktů zajišťují pomocí norem vládní regulační orgány, které mají pravomoc při jejich porušení viníky trestat.[10;150-153]

### **2.2.2 Demografické prostředí**

„Demografie je studium lidské populace z hlediska velikosti, hustoty, rozmístění, věku, pohlaví, rasy, zaměstnání a dalších statistických údajů.“ [5; 135] Výsledky demografie se používají k zjištění velikosti poptávky po určitých produktech na trhu.

Věková struktura dělí lid do několika generací, kde se zjišťuje číselné zastoupení jednotlivých generací a jejich charakterové rysy z hlediska poptávky po různých druzích produktů. Každá generace má jiné priority a požadavky na trh. Svou opodstatněnou roli zde hraje význam rodiny. Pokud v rodině chybí oba rodiče, nemá rodina velké příjmy ani velké výdaje. To se projeví v poptávce po produktech na trhu. Přestože je rodina pro trh velice důležitá, význam rodiny v dnešní době klesá. Na klesající význam rodiny navazují migrační

tlaky, které významně ovlivňují trh. Migrační tlaky se projevují především jako důsledek nedostatku pracovních sil nebo neochoty dělat určitou práci. Trh bude nucen z těchto důvodů hledat zastoupení v imigrantech.[10;146-153]

### **2.2.3 Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí lze definovat následně: „*Faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele.*“[5;146] Jednak to jsou dva druhy trhů, agrární a průmyslově vyspělé, ve kterých se spotřebitelé mohou nacházet. Agrární trhy se vyskytují v méně vyspělých zemích, kde nevzniká mnoho tržních příležitostí. Zde si spotřebitelé sami vyprodukuje zemědělské či průmyslové produkty, které si sami spotřebují. Naopak v průmyslově vyspělých zemích jsou, z hlediska různorodosti a početnosti zboží a služeb, trhy bohaté. Zákazníci se rozděluje podle výše příjmů do čtyř tříd, a to na horní, střední, nižší a nejchudší třídu. Horní třída je tvořena zákazníky, kteří poptávají luxusní nákladné zboží a služby. Střední třída má již opatrnější výdaje s tím, že občas si koupí dražší zboží. Nižší třída nakupuje hlavně potraviny, oblečení a bydlení v průměrných cenách. Nejchudší třída jsou lidé žijící ze sociálních dávek, kteří se při nákupu orientují na základní potraviny a oblečení. Dalšími faktory, které ovlivňují jednotlivé skupiny při spotřebním chování, jsou ekonomické proměnné a aktuální stádium ekonomiky.[10;154-156]

### **2.2.4 Přírodní prostředí**

S přírodním prostředím jsou spjata témata jako ochrana životního prostředí a přírodní zdroje. Ochrana životního prostředí se zabývá problematikou odpadů, globálního oteplování a znečištění vod a ovzduší. Stát prostřednictvím legislativy určuje limity znečištění a zároveň vytváří instituce zabývající se touto problematikou.

Téma přírodní zdroje se zabývá problematikou omezenosti neobnovitelných přírodních zdrojů (tj. ropa, uhlí a různé minerály). Hlavním problémem nejsilnějších podniků je ropa, která pro ně představuje jeden z nejdůležitějších, ale zároveň nejnákladnějších výrobních vstupů. Ze strany ochránců přírodního prostředí je vyvíjen na podniky stále větší tlak, aby zavedly očišťovací činnosti nebo zelené technologie. Z těchto důvodů se podniky snaží ropu nahradit nejčastěji jadernou, sluneční či větrnou energií. Ale i podniky samy od sebe se angažují do produktů, které chrání životní prostředí, užívají ekologických či biologicky rozložitelných obalů nebo zvolí provoz s nižšími nároky na spotřebu energií. Toto odvětví

také nabízí možnost podnikům začít zde podnikatelsky působit a zajistit si poměrně vysoké tržby.[10;148-150]

### **2.2.5 Politické prostředí**

*„Politické prostředí zahrnuje zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrůznější organizace a jednotlivce v každé společnosti.“*[5;154] Veřejná politika částečně ovlivňuje trh pomocí zákonů a nařízení, tím je míněna částečná regulace konkurenčního prostředí a zajištění rovných podmínek. V Evropské unii podniky podléhají několika orgánům, a to Evropské komisi, jednotlivým členským státům a místní legislativě. Evropská komise vymezuje právní rámec vztahující se ke konkurenčnímu chování, produktivním normám, produktové odpovědnosti a obchodním transakcím EU. Veřejná politika reguluje trh z důvodu zajištění ochrany před silnou konkurencí, zajištění ochrany spotřebitelů před bezohlednými praktikami ze strany podniků a zajištění ochrany zájmů celé společnosti. Antimonopolní úřady jsou instituce zabývající se ochranou podniků před silnou konkurencí. Úřady pro hospodářské soutěže a komise sledují vznik monopolů a fúzí. Aby stát předešel neférovému přístupu podniků vůči svým zákazníkům, definoval v legislativě jednotlivé praktiky, které jsou považovány za bezohledné ze strany podniků a jež budou trestány. Kromě psaných zákonů se podnikání řídí také sociálním kodexem a profesionální etikou.[10;154-156]

### **2.2.6 Kulturní prostředí**

Kultura je neporušený soubor myšlenek a činů. Kulturu tvoří lidé a jejich vzájemné vztahy. Každá kultura je z hlediska svého charakteru jedinečná svým jazykem, svými tradicemi a zvyklostmi, způsobem myšlení, svou legislativou a institucionálním fungováním. Každá kultura vznikla na základě svých charakteristických cílů, které mají vliv na způsob života, na jednání a chování lidí. [10;156-160]

Rodina, přátelé a známí představují pro člověka jeho kulturní prostředí. Kulturní prostředí v něm vytváří různé postoje, hodnoty a názory, které se stávají v budoucnu zpravidla trvalými a neměnnými, které se nejčastěji projeví v lidském chování a jednání. Člověk vlastní také druhotné postoje, které pomocí vlivu okolí se mohou měnit. *„ Základní kulturní hodnoty společnosti jsou vyjádřeny názory lidí na sebe sama a na ostatní, v jejich názoru na firmy, společnost a přírodu.“* [10;156] Kulturní prostředí zahrnuje z ekonomického hlediska čtyři dimenze pohledu, a to vnímání sebe sama, vnímání podniků, společnosti a vnímání přírody.



Podstatou vnímání sebe sama je obstarávání produktů pro svou vlastní potřebu, kde se člověk snaží vyjádřit vlastní styl nebo názor svému okolí. Patří sem také náboženství jako možnost seberealizace a kariéra pro splnění svých životních cílů.

Vnímání podniků se liší podle stupně důvěry a loajality veřejnosti. Lidé vnímají společnost podle Kotlera z různých postojů a to „*od patriotů, kteří ji obhajují, po reformátory, kteří ji chtějí měnit, až po nespokojence, kteří ji chtějí opustit. Postoj lidí ke společnosti ovlivňuje jejich spotřební zvyklosti, hladina úspor a vztah k trhu.*“[10;157]

Také lidské vnímání přírody může být odlišné. Lidé mohou žít s přírodou v harmonii, mohou být přírodou ovládáni nebo mají snahu přírodě vládnout. Dříve se lidé snažili si přírodu co nejvíce podmanit, protože žili v domněnání, že příroda je nevyčerpatelná z hlediska jejích zdrojů. V současnosti je tomu právě naopak, klade se důraz na ochranu přírody a na omezení přírodních zdrojů.[10;156-160]

### **3. PROFIL VYBRANÉHO PODNIKU**

Společnost Jast, s.r.o. byla založena na základě smlouvy dvou společníků, Stanislava Píra a Jany Jetenské, dne 23. 2. 1995. Hlavní činností společnosti jsou přípravné a dokončovací stavební práce a specializované dopravní činnosti, jež se zaměřují na svislé a vodorovné dopravní značení. Prvotním sídlem společnosti byly Doudleby nad Orlicí ležící v Královéhradeckém kraji. Hlavní sídlo bylo změněno dne 31. 1. 2012 na Prahu 6. Doudleby nad Orlicí byly následně označeny za výrobní sídlo a zároveň kontaktní a fakturační adresu společnosti. Společnost k 1.1.2013 zaměstnává 17 pracovníků.[8]

#### **3.1 Předmět podnikání**

Společnost Jast, s.r.o. poskytuje služby v podobě přípravných a dokončovacích stavebních prací a specializovaných dopravních činností, zaměřující se na svislé a vodorovné dopravní značení, jež je považováno za hlavní činnost společnosti. Společnost dále nabízí servis pro obce a města v podobě pasportu, prodej a instalaci miniokružní křižovatky a následující služby: autodopravu, půjčování náradí a stavební mechanizace, grafické služby, zimní údržbu komunikací a drobné projektové práce proveditelnosti se zaměřením na drobné projektové studie proveditelnosti drobných dopravních staveb. Dále se zabývá také drobným prodejem prostředků pro úpravu povrchu, kterými jsou např. posypová sůl, zimní a letní asfaltová obalovaná směs Canader mix, různé druhy kameniva, asfaltové spreje a další.[8]

##### **3.1.1 Vodorovné dopravní značení**

VDZ představuje horizontální značkování silnic jednosložkovými silničními barvami obsahující rozpouštědlo nebo dvousložkovými plasty pokládanými zastudena. Uplatňuje se, jednak ruční způsob realizace vodorovného značení, anebo pomocí speciálních strojů (viz obrázek 13). Pro aplikaci barev jsou používány vzduchové i nevzduchové technologie. Provedení VDZ může být v hladké nebo v profilové podobě a zároveň ve zvučící nebo nezvučící formě. Při posuzování kvality odvedené práce se hledí především na barevnost, součinitele jasu, rovinnost čar a použité předepsané množství. Kvalitu pravidelně kontroluje nezávislý příslušný orgán.[8]



**Obrázek 13: Vodorovné dopravní značení**

*Zdroj:[14]*

### **3.1.2 Svislé dopravní značení**

Mezi SDZ patří veškeré svislé značky, ale také dodatkové tabulky a dopravní zařízení, které společnost nabízí k dodání a výměně u silnic II. a III. třídy v majetku Správy a údržby silnic Pardubického a Královéhradeckého kraje. Společnost Jast, s.r.o. dále nabízí servis přechodného dopravního značení užívaného v případech potřebného označení pracovních míst na komunikaci, označení uzavírek silnic a vedení objížděkových tras při uzavírkách (viz obrázek 14). Servis PDZ spočívá nejprve ve zpracování dopravně inženýrského opatření a grafického zpracování v situačních mapách či schématech (viz příloha C). Následně spočívá ve zpracování potřebných žádostí pro všechny účastníky správního řízení za účelem obdržení tzv. Stanovení dopravního značení, čímž se rozumí povolení k umístění PDZ. Dalším krokem je realizace dopravního značení a její servis spočívající v přesunu a údržbě dopravních značek a po skončení opatření jejich odvoz. Společnost disponuje s velkou škálou dopravních značek a dopravního zařízení, a proto může vyhovět i v krizových situacích, jako je např. dopravní nehoda, záplavy, krádež či poškození zařízení.[8]



**Obrázek 14:** Svislé dopravní značení

*Zdroj: [8]*

### **3.1.3 Servis pro obce a města**

Společnost Jast, s.r.o. nabízí servis pro obce a města, který spočívá ve vypracování pasportu místních komunikací. Pasport místních komunikací je základní dokument, který by měly obce a města vlastnit pro řádný výkon státní a veřejné správy. Pomocí pasportu mají možnost vyměnit či rekonstruovat dopravní značení. Další výhodou, která plyne z vlastnění pasportu, je možnost zažádání o poskytnutí příspěvku z různých fondů nebo o poskytnutí dotací. Společnost Jast, s.r.o. nabízí nejen revizi stavu dopravního značení v obcích a městech a vypracování návrhu řešení úpravy provozu, ale také vypracování dokumentů s tímto souvisejících (např. výpočet nákladů).[8]

### **3.1.4 Miniokružní křižovatka**

Městské komunikace jsou většinou značně frekventované a dochází k častým dopravním nehodám. Proto společnost Jast, s.r.o. ve spolupráci s Ateliérem okružních křižovatek vymyslely miniokružní křižovatku (viz obrázek 15), která představuje zjednodušení klasických křižovatek a zároveň je přijatelná pro stísněný městský prostor. Miniokružní křižovatka funguje na principu kruhové křižovatky s tím rozdílem, že konstrukce ostrůvku je provedena tak, aby byla přejezdová pro vozidla s menším úhlem otáčení.[8]



**Obrázek 15: Miniokružní křižovatka**

*Zdroj:[8]*

### **3.1.5 Půjčovna náradí a stavební mechanizace**

Společnost poskytuje službu ve formě zapůjčení náradí či stavební mechanizace. Vzniká zde možnost si zapůjčit čelní kolový nakladač UNC60, vibrační desky, elektrocentrály, bourací kladiva nebo úhlové brusky.[8]

### **3.1.6 Grafické služby**

Další ze služeb nabízené společností Jast, s.r.o. jsou grafické služby. Společnost poskytuje výrobu reklam na formáty dopravních značek, na plechy či plasty. Dále nabízí možnost si reklamu nechat zhotovit pomocí bannerových plachet ve formátu velkoplošného tisku či polepu. Ty se následně buď vyvázáním vypínají v rámu a umísťují na cílené místo anebo se upevňují přímo bez vyvazování do rámu.[8]

### **3.1.7 Autodoprava**

Předposlední vykonávanou službou společnosti je autodoprava. Autodoprava slouží k zajištění chodu hlavní činnosti společnosti, tedy k realizaci prací spojených s dopravním značením. Společnost vlastní dopravní i přepravní techniku značky Renault, kdy stáří vozidel je maximálně do 4 let (viz obrázek 16). Vlastněné vozy Renault Midlum a Renault Mascott jsou používány také jako vozy pro zvláštní režimy, čímž je myšlena především přeprava nebezpečných hořlavých nákladů.[8]



Obrázek 16: Část vozového parku společnosti Jast, s.r.o.

Zdroj: [8]

### 3.1.8 Zimní údržba komunikací

Z důvodu sezónnosti hlavní podnikové činnosti, tedy dopravního značení, se společnost od prosince do dubna orientuje na správu a údržbu silnic v úsecích, které vyhraje ve veřejných soutěžích. S tím souvisí i prodejní akce posypové soli a studené obalové směsi Canader mix pro udržování dobrého stavu silnic v zimním období.[8]

### 3.1.9 Drobné projektové studie proveditelnosti drobných dopravních staveb

Vzhledem k potřebě trhu od roku 2010 společnost vypracovává drobné projektové práce se zaměřením na projektové studie proveditelnosti drobných dopravních staveb, kterými jsou ochranné ostrůvky v přechodech pro chodce, signální a varovné pásy pro slabozraké a nevidomé, drobné a havarijní výspravy pozemních komunikací založené na odstranění výtluků.

## 3.2 Organizační uspořádání

V roce 2013 společnost zaměstnává 17 pracovníků. Ve společnosti kromě jednoho jednatele a zároveň výrobního ředitele se nachází následující funkce: funkce obchodní ředitelky, asistentky zodpovídající za technický úsek a kalkulace, účetní, technicko-hospodářského pracovníka zodpovídajícího za výrobní úsek a přípravu, funkce vedoucího čet, který je zčásti technicko-hospodářským pracovníkem a zároveň pracovníkem dělnické profese, 10 zaměstnanců dělnických profesí a zaměstnance provádějícího úklidové práce. Vše

znázorňuje organizační schéma uvedené v příloze C. Zaměstnanci dělnických profesí pracují v četách, kdy jejich velikost závisí na rozsahu zakázky a podmínkách počasí. V četě je vždy jeden pracovník, odborně způsobilý, tzv. „parták“, který četou vede, zodpovídá za kvalitu odvedené práce a popřípadě komunikuje s externími skupinami veřejnosti. [11]

Organizace podniku je rozdělena do 3 úrovní řízení a to na  $\alpha$ ,  $\beta$  a  $\gamma$ . Nejvyšším stupněm řízení je  $\alpha$ , jenž představuje řízení vrcholového managementu, v tomto případě ředitele organizace a obchodní ředitelky. Stupeň  $\beta$  zahrnuje vedení jednotlivých úseků a stupeň  $\gamma$  vedení jednotlivých čet.[11]

### **3.3 Získaná ocenění**

V roce 2003 společnost poprvé získala Certifikát systému managementu kvality v oblasti výstavby silnic a dálnic pro technologické procesy VDZ a osazování SDZ a zařízení. Tímto „organizace splňuje v požadovaném rozsahu certifikační kritéria předepsaná ČSN EN ISO 9001 a prokázala schopnost systému managementu kvality dosáhnout stanovených cílů kvality pro provádění těchto činností podle CZ-NACE (provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování).“[8] Tento certifikát společnost obhájí již přes 10 let. V příloze D je ukázka uděleného certifikátu z roku 2010.

V roce 2010 společnost také obdržela Plaketu Top czech quality a byla označena za nejlepší firmu České republiky. [8]

## **4. APLIKACE ZÁSAD EFEKTIVNÍ EXTERNÍ KOMUNIKACE**

### **PRO VYBRANÝ PODNIK**

#### **4.1 Tvorba silné podnikové identity**

Podniková identita vyúsťuje z určeného poslání a vizí podniku. Dlouhodobé cíle určují směr, kam se chce podnik v budoucnu ubírat. Poslání je vymezeno většinou jednoduchou větou, která obecně charakterizuje daný podnik. Společnost Jast, s.r.o. se charakterizuje heslem “Podle našich značek jedete”. Dlouhodobé cíle společnost spatřuje v investicích do nových technologií v oblasti vodorovného značení a nahrazení tak původních užívaných technologií, potom také v rozvíjení a zároveň posílení zázemí společnosti pro své zaměstnance, případně společnost dále rozšiřovat z technického i sociálního hlediska. Aktuální situace ve světě přináší období krize, s kterou se všechny podniky v tuto chvíli více či méně potýkají. Proto je důležité se zmínit i o krátkodobých cílech společnosti, v nichž jsou zahrnuty obranné způsoby, jakými chce společnost čelit situaci na trhu a zachovat si dlouhodobě vybudované postavení. Společnost se zabývá velice specifickou činností, kde je důležitá vysoká odbornost a dlouhodobá zkušenost zaměstnanců.

V období přicházející či současné krize se společnost ocitá na prahu rozhodování, zda je nucena propustit některé své zaměstnance nebo si je ponechat. Tito zaměstnanci mají dlouhodobou praxi a jsou už řazeni mezi specialisty v tomto oboru. Společnost velmi dobře ví, že pokud bude propouštět, přijde o odborný sociální kapitál, který s velkými obtížemi bude v budoucnu schánět, jestliže bude zpětně rozšiřovat společnost. Nově přijatý zaměstnanec znamená pro společnost vynaložení mnohaletého úsilí, aby docílila jednak jeho úplné odbornosti v této specifické podnikatelské činnosti, která souvisí se samostatností práce a rozhodování se za určitých přírodních podmínek s očekáváním určité úrovně kvality výsledné práce. Společnost proto vidí své východisko v udržení vysoké úrovně odbornosti svých zaměstnanců a vysoké kvalitě poskytovaných služeb, kdy se snaží tímto získat konkurenční výhodu na trhu.

Svou silnou podnikovou identitu spatřuje v dlouhodobém a stabilním působení na trhu. Jast, s.r.o. působí na trhu od roku 1995, tedy skoro 18 let. V počátečních letech působení to byl jeden z prvních podniků věnující se této specifické činnosti. V současné době má společnost vybudovanou silnou tradici, která je spjata jednak s vysokou kvalitou v poskytování služeb, ale také ve vybudovaných dlouholetých obchodních vztazích.



Podniková identita je přímo ovlivňována podnikovou kulturou, která je tvořena zaměstnanci a vedením podniku. Řeší se tři typy podnikové interní komunikace a to komunikace mezi vedením, komunikace vedení se zaměstnanci a komunikace mezi zaměstnanci. Vedení společnosti Jast, s.r.o. je tvořeno dvěma členy a to ředitelem společnosti, který je zároveň jednatelem společnosti, a obchodní ředitelkou. Vedení mezi sebou komunikuje operativně s nejčastějším využitím osobního rozhovoru. V situacích, kdy nelze uplatnit osobní rozhovor, komunikuje vedení mezi sebou telefonicky. Vedení společnosti komunikuje se svými podřízenými několikrát denně. Každé ráno je zorganizována porada, které se zúčastňují všichni zaměstnanci společnosti. Zde jsou vyřčeny úkoly pro daný den a předány příslušné dokumenty pro splnění daných zakázek. Obecně se zde hovoří tedy o zakázkách, financích a jak mají přistupovat zaměstnanci jménem firmy k veřejnosti a k zákazníkům. V závěru každého roku jsou zaměstnanci na poradě seznámeni s výroční zprávou společnosti, kde jsou shrnuty celoroční aktivity a jimi dosažené výsledky společnosti. V průběhu dne komunikuje zodpovědný pracovník čety pouze s obchodní ředitelkou prostřednictvím telefonického spojení o náhlých změnách či vyskytnutých problémech. Obchodní ředitelka nepravidelně komunikuje formou náhlé osobní kontroly svých podřízených během dne. Před ukončením směny opět dochází ke sdělování informací o provedení a splnění zakázky daného dne ze strany zaměstnanců k vedení společnosti. Společnost používá nástěnku jako interní sdělovací prostředek k informování svých zaměstnanců o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, o požární ochraně a prostředí, o lékařských prohlídkách, možných rizicích, o školení, o zařazení zaměstnanců z pohledu dopravy, odbornosti a o cílech jakosti ISO 9001:2009. Zaměstnanci jsou rozdělováni do čet, kdy jejich velikost závisí na rozsahu zakázky. Čety s nejvíce členy, zpravidla 5 členů, bývají při zakázkách, kde se pracuje na vodorovném dopravním značení, kde pracovníci obsluhují stroje a pracují se silničními barvami. Ale mohou být také dvoučlenné čety. Každá četa obsahuje tzv. "partáka", tedy pracovníka, který má odbornost, četu zodpovědně vede a případně komunikuje s externími skupinami veřejnosti. Ve společnosti je určen jeden pracovník na pozici vedoucího čet, který je technicko hospodářským pracovníkem a zároveň může také pracovat v četách s ostatními. Má ovšem vedoucí pozici nad všemi členy čet. Zaměstnanci v těchto skupinách komunikují mezi sebou osobním rozhovorem či pomocí vysílaček.

Společnost Jast, s.r.o. podporuje komunikační dovednosti prostřednictvím účasti na kurzech pro personalisty organizované poradenskou a servisní společností Euresta, s.r.o. Společnost poskytuje služby a poradenství v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Kurzy obsahují různé modelové situace vyskytující se na pracovištích, kde přináší řešení v rámci jednotlivých vztahů, zahrnují měkké komunikační dovednosti z pohledu uplatnění v podniku, obohacují účastníky o životní zkušenosti a přináší letité vztahy mezi členy kurzu. Společnost Jast, s.r.o. vzdělává v komunikačních dovednostech pouze obchodní ředitelku, která nabyté zkušenosti přenáší na další zaměstnance, především na technika, který musí být schopen reprezentativně zastupovat jméno společnosti v různých jednáních s klientem, s Policií České republiky a s dalšími orgány státní správy.

Interní dokumenty, ISO EN 9001:2009 a Vnitřní předpis 1, zmiňují ve svém obsahu důležitost komunikace, která se odráží v organizovanosti pracovníků a má dopad na výslednou kvalitu práce.

Společnost se snaží pomocí neformálně zorganizovaných akcí posílit vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci a vedením. Těmito akcemi bývají grilovací párty, bowling či fotbalový turnaj JastCap pořádaný každoročně v Doudleběch nad Orlicí, sponzorovaný společností Jast, s.r.o., kde mezi sebou soutěží podniky a hrají o různé ceny. Ceny jsou v podobě nabízeného zboží společnosti Jast, s.r.o., jablka z doudlebských sadů majitele pana Novohradského, asfaltové lepenky a šindele z místní společnosti Charvát, a.s.

## **4.2 Tvorba nabídky, definování zákazníků a určení distribuce**

Společnost Jast, s.r.o. poskytuje služby v podobě přípravných a dokončovacích stavebních prací a specializovaných dopravních činností orientující se na VDZ a SVZ. Touto oblastí poskytovaných služeb se společnost orientuje jednak na veřejný sektor v podobě získání veřejných zakázek, ale také na jednotlivé podniky. Stát určuje pomocí vnitřních předpisů limity pro obce a města, kterými rozhoduje o tom, zda budoucí zakázka ve veřejné správě bude spadat do veřejné soutěže či nikoliv. Pokud zakázka bude označena za podlimitní, rozhoduje samostatně obec či město při výběru zprostředkovatele, jenž zrealizuje zakázku. Společnost se dále zaměřuje i na jednotlivé podniky, které mají povinnost si zajistit systém provozu uvnitř svého areálu, případně parkovací plochy, pomocí SDZ a VDZ. Jelikož patří hlavní činnost společnosti do sezónních prací, které se zpravidla provádějí od dubna do prosince, zbylý rok se společnost věnuje správě a údržbě silnic, a to pouze na úsecích, které

vyhraje ve veřejné soutěži. Společnost tedy může působit v různých oblastech České republiky.

Dále se zabývá poskytováním dalších služeb, kde se orientuje buď na veřejnou správu měst a obcí, anebo na podniky a drobné podnikatele. Do těchto služeb lze zahrnout půjčování nářadí a stavební mechanizace, servis pro obce a města v podobě passportu, prodej a nainstalování miniokružní křižovatky užívané v oblasti center měst, autodopravu a grafické služby.

Vzhledem k potřebě trhu od roku 2010 společnost vypracovává drobné projektové práce se zaměřením na projektové studie proveditelnosti drobných dopravních staveb, kterými jsou ochranné ostrůvky v přechodech pro chodce, signální a varovné pásy pro slabozraké a nevidomé, drobné a havarijní výspravy pozemních komunikací založené na odstranění výtluků.

Společnost doplňuje poskytování služeb drobným prodejem v podobě značek, posypové soli, letní a zimní asfaltové obalované směsi Canader mix, kameniva, asfaltových sprejů a dalších prostředků k úpravě povrchu. Zákazníci mají možnost si toto zboží koupit přímo v areálu společnosti.

Společnost se nejvíce zaměřuje na veřejnou správu, kde je podstatné uspět ve veřejných soutěžích a získat tak státní zakázky, které jsou pro společnost významné z hlediska její existence. Ovšem díky své široké škále druhů poskytovaných služeb a nabízeného zboží se společnost orientuje zároveň i na podniky, podnikatele a drobné zákazníky v podobě domácností. Externí skupiny, s kterými společnost Jast, s.r.o. aktivně komunikuje, jsou shrnuty ve schématu v příloze F.

### 4.3 Vytvoření jednotného vizuálního stylu



Obrázek 17: Logo společnosti Jast, s.r.o.

*Zdroj: [8]*

Společnost používá logo (viz obrázek 17) a firemní barvy jednak pro sjednocení vizuálního stylu společnosti, ale zároveň i k odlišení se od konkurence na trhu. Firemní značka se skládá z názvu společnosti a uvedení její hlavní činnosti. Název společnosti je

složen ze dvou počátečních písmen křestních jmen zakladatelů společnosti, Jany Jetenské a Stanislava Píra. Pro spotřebitele značka obsahuje informaci v podobě uvedeného názvu hlavní činnosti, kterou se společnost zabývá. Bílá barva je zde užita jako pozadí, červená barva pro zvýraznění názvu společnosti a černá barva je zde užita jako doplňková pro znázornění hlavní činnosti. Logo se skládá pouze z názvu společnosti, kde je užita červená barva písma a bílé pozadí. Firemní barvy jsou zastoupeny v bílé a červené barvě. Barvy byly odvozeny od fotbalového klubu Slávia Praha, jež společnost zároveň sponzoruje. Firemní barvy nejsou příliš vhodné pro použití v architektuře firemních budov, a proto byla zvolena barva žlutá. Společnost používá tyto symboly na firemních vozidlech, hlavičkách faktur a obálcích. Pracovní oděvy též reprezentují společnost v červené firemní barvě s našitou značkou společnosti.[8]

#### **4.4 Sestavení komunikačního mixu**

Společnost používá částečně všechny čtyři nástroje komunikačního mixu, tedy reklamu, podporu prodeje, osobní prodej i public realtions.

Reklama má čtyři druhy podoby: televize, rozhlas, tisk a internet. Společností jsou užívány pouze dva typy reklamy a to tisk a internet.

Svou firemní nabídku umísťuje ve formě reklamních inzerátů do novin Orlického týdeníku a Deníku Královéhradeckého kraje.

Internet používá v podobě firemních stránek, které svou funkcí by měly kladně a pravdivě prezentovat společnost a především aktuálně informovat o nabízeném zboží a poskytovaných službách či prodejních akcích.

Sponzoruje řadu sportovních organizací, jimiž jsou fotbalový klub Slávia Praha, hokejový klub TJ Tesla Pardubice, hokejový klub Čestice a Opočno a klub Jast Trial patřící do klubů Mototrial. Dále společnost Jast, s.r.o. sponzoruje Nadaci Východočeské onkologie, Pohofest, což je organizovaný sraz přátel vozů značky Škoda Auto a místní sportovní organizace v Doudlebách nad Orlicí. V rámci této aktivity se společnost objevuje v pozici sponzora na webových stránkách jimi sponzorovaných organizací.

Společnost se poměrně značně orientuje na venkovní reklamu v podobě plakátů. Plakáty jsou umístěny na vývěsních tabulích v lokalitě Pardubického a Královéhradeckého kraje.

Sídlo společnosti je v Doudlebách nad Orlicí u silnice I. třídy. Tuto výhodnou pozici se snaží využít k propagaci svých činností a nabízeného zboží. Na budovách jsou velké malby

firemního znaku, čelem k silnici je vitrina (viz příloha H), v okolí sídla jsou umístěny dvě tabule a třetí tabule je zavěšena na zdi budovy (viz obrázek 18). V zimním období umísťuje společnost na zeď budovy bannerovou potištěnou plachtu, kde upozorňuje na probíhající akci prodeje posypové soli a studené asfaltové obalované směsi Canader mix (viz obrázek 18). Jedna z venkovních tabulí znázorňuje značku společnosti, druhá tabule, umístěná ve stejném směru silničního provozu, zobrazuje možnost zakoupení letní asfaltové směsi Canader mix. Pro opačný směr silničního provozu je orientována závěsná tabule na zdi budovy, která informuje o všech prováděných činnostech společnosti (viz příloha G).



**Obrázek 18: Venkovní reklama společnosti Jast, s.r.o.**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Společnost má k dispozici celou paletu vzorků svého zboží, kterou poskytuje na vyzkoušení kvality a funkčnosti potenciálním zákazníkům. Jedná se o vzorky značek, vzorky fólií na značky, vzorky letní a zimní asfaltové obalované směsi Canader mix a asfaltových sprejů.

Věrní zákazníci jsou vždy po 5 letech odměněni v podobě finanční slevy z nákupu zboží. Společnost podporuje prodejnost svého zboží rabaty, jejichž získání je závislé na objemu kupovaného množství zboží. Společnost využívá účasti na silničních veletrzích k představení firemní nabídky a pro podpoření prodeje. Silniční veletrhy se zpravidla konají jednorůčně v Brně.

Jednatel společnosti spolu s technikem osobně navštěvují podniky a nabízejí firemní zboží a služby, především služby VDZ a SVZ pro ošetření provozu v areálech, případně na parkovacích plochách podniků.

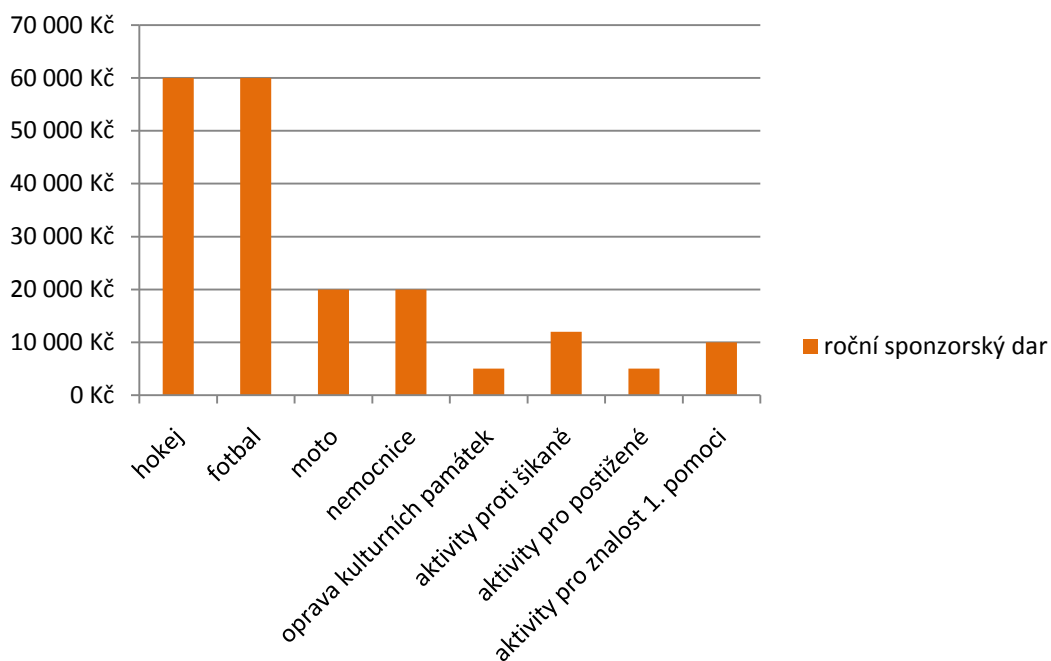
Aktivně se společnost také účastní Silničních konferencí, které se konají na různých místech České republiky. Silniční konference vzdělává pracovníky podniků na základě vysoce odborných přednášek, které se věnují se problematice v daném odvětví. Silniční konference je připravována především vládními členy Ministerstva dopravy a různých dalších odborníků z tohoto odvětví. Pro představu v roce 2012 Silniční konference zahrnovala prezentace typu financování dopravní infrastruktury v následujících dvou letech a výhled do budoucna až do roku 2020, dále obsahovala prezentace řešící novelu zákona o pozemních komunikacích, realizaci budoucích staveb, nové technologie, stav silnic II. a III. třídy v Plzeňském kraji, ve kterém se konference uskutečnila. Silniční konference probíhá nejen ve formě přednášek, ale i diskuzí, kdy mají zástupci zúčastněných podniků možnost se vyjádřit k daným tématům.

Jast, s.r.o. je také členem Hospodářské komory České republiky, kde zastupitelé firem vystupují se svými prezentacemi, které spočívají v představení základní charakteristiky podniku a v obhajobě jeho stanovisek, které informují o současné situaci, upozorňující na úskalí viděné v nových trendech, v legislativním opatření či jiných prvcích, které mohou stěžovat vyvíjení podnikatelské činnosti.

Společnost Jast, s.r.o. pořádá den otevřených dveří pro širokou veřejnost. Tímto dnem se snaží odborně představit svoji podnikatelskou činnost v podobě prezentace na plátně, kde popisuje jednotlivé druhy činností, jimiž se zabývá. Upozorňuje na různá úskalí v legislativním opatření. Zasloučuje veřejnost do problematiky dopravního značení. Prezentace společnosti pro lepší názornost je doprovázena příklady z praxe. Hlavním cílem této akce je upevňovat povědomí společnosti u veřejnosti o její existenci na trhu, dále také informovat o její odbornosti a v neposlední řadě o ochotě věnovat zákazníkům čas a energii při konzultaci o problémech s realizací dopravní systémovosti na různých úsecích a prostorech a výběrem vhodných materiálů a zboží pro jisté účely.

Společnost se velice aktivně a rozsáhle účastní sponzorství. Jast, s.r.o. sponzoruje sportovní aktivity a to konkrétně fotbalový klub Slávia Praha ve výši 50 000 Kč ročně, hokejový klub TJ Tesla Pardubice ve výši 50 000 Kč ročně, dále hokejové kluby Čestice a Opočno ve výši 5 000 Kč ročně, fotbalový klub Ohnišov ve výši 5 000 Kč ročně, fotbalový turnaj JastCap, pořádaný každoročně v místní lokalitě Doudlebs nad Orlicí, jenž je sponzorován ve výši 5 000 Kč a družstvo Jast TRIAL patřící pod MOTOTRIAL kluby sponzorujícího ve výši 20 000 Kč ročně. Dále společnost finančně podporuje nemocnice. Fakultní nemocnici v Hradci Králové přispívá sponzorským darem ve výši 5 000 Kč ročně,

jenž je zaměřen na nemocniční vybavení pro oddělení onkologie, urologie a dětské oddělení, potom také nemocnici v Rychnově nad Kněžnou, Ústí nad Orlicí a léčebnu v Luži. Částkou 10 000 Kč ročně sponzoruje společnost aktivity Červeného kříže založené na posílení znalosti první pomoci v podobě brožur. Následně stejnou částkou za rok přispívají k aktivitám Policie České republiky pro předcházení kriminality v podobě omalovánek. Společnost věnovala 2 000 Kč na podporu projektu “Stop šikaně”, který se objevil až na 120 místech českých základních škol. Společnost dále přispívá na předměty akcí Orionu ve městě Rychnov nad Kněžnou, která výdělek věnuje školám pro postižené děti. Za minulý rok věnovala také jednorázový finanční obnos ve výši 5 000 Kč na opravu kulturní památky, Karlovy hospody, v obci Záměl.



Obrázek 19: Sponzorské dary společnosti Jast, s.r.o. za rok 2012

Zdroj: konzultace

#### 4.5 Inovace webových stránek

Společnost může komunikovat prostřednictvím dvou typů internetových stránek, pomocí marketingových stránek, které umožňují prodej zboží či poskytnutí služeb nebo pomocí firemních stránek, které jsou založeny na předávání informací o společnosti veřejnosti. Společnost Jast, s.r.o. používá pouze firemních stránek.

Design firemních stránek je veden v bílé a červené barvě, které jsou zároveň firemními barvami společnosti. Firemní stránky obsahují převážně text, který je občas doprávázený obrázky. Jsou rozvrženy v 7 oddílech horizontálně. Jednotlivé oddíly obsahují úvod, informace o společnosti, kontakty, hlavní činnosti, služby, akce a podporu sportu. Firemní stránky jsou členěny i vertikálně, a to podle nabízených služeb na servis pro obce a města, miniokružní křižovatku pro městské komunikace, vodorovné dopravní značení, svislé dopravní značení, přechodné dopravní značení, půjčovnu nářadí a stavební mechanizace, grafické služby, prodej a obchod, autodoprava a zimní údržba komunikací.

Společnost Jast, s.r.o. se nejvíce zaměřuje na informování o svých nabízených službách, které velice podrobně popisuje jednak pomocí výpisu ze Živnostenského rejstříku, což působí ale velice nepřehledně a následně svým vlastním zpracováním. Z nabízených druhů zboží nabízí z prostředků pro úpravu povrchu vozovky pouze posypovou sůl a studenou asfaltovou obalovanou směs jako akční nabídku zvýhodněné koupě pro zákazníky. Společnost se na firemních stránkách převážně orientuje na zakázky v oblasti dopravního značení pro obce, města a podniky. Pro zájemce uvádí jednak kontaktní údaje v podobě e-mailové adresy na konkrétní administrativní a vedoucí pracovníky, ale i adresy obou sídel společnosti, doprovázené informací o telefonickém spojení ovšem s neupřesněním konkrétního sídla společnosti. Kontaktní údaje jsou pro veřejnost přehledně zpracované. Pro uvědomění veřejnosti o své vysoce poskytované kvalitě služeb informuje společnost o prvně získaném Certifikátu systému managementu kvality v roce 2003 (viz příloha D), který úspěšně obhájuje do současnosti a získané Plakety Top Czech quality za rok 2010 (viz příloha E), kdy se stala nejlepší firmou na území České republiky. Společnost poskytuje také informace z výpisu z Obchodního rejstříku, své daňové identifikační číslo a identifikační číslo organizace a změny ve vlastnictví společnosti. Poslední aktualizace stránek proběhla v roce 2010.[8]

#### **4.6 Budování vlivné podnikové image**

Společnost Jast, s.r.o. vnímá svoji silnou podnikovou image především ve své dlouholeté tradici, která je od roku 1995, kdy začala společnost působit na trhu, tedy již skoro 18 let. V této oblasti specifického stavebnictví se společnost řadí k podnikům, které jako jedny z prvních vstoupily s touto netradiční podnikatelskou činností na trh. Za dobu své působnosti si společnost vybudovala silné dodavatelské a odběratelské vztahy, stala se známou a proslulou společností ve svém oboru a vypěstovala si důvěru svého podnikatelského okolí a



označení seriózní společnosti. Prostřednictvím držení Certifikátu systému managementu kvality (viz příloha D), poprvé získaného v roce 2003 a úspěšně obhajovaného do současnosti, a získaného ocenění Top Czech quality pro rok 2010 (viz příloha E), si společnost udržuje vysokou úroveň kvality a profesionalitu v poskytovaných službách, které ji staví do výhodnější pozice na trhu. Společnost Jast, s.r.o. je díky držené kvalitě certifikáty úspěšná ve veřejných zakázkách, na kterých staví svoji obchodní úspěšnost, ale také při udělování soukromých místních zakázek obcemi a městy. Důkazem jsou téměř nulové reklamace za celou dobu působnosti společnosti. Společnost se technologicky rychle přizpůsobila požadavkům daného oboru a je ve fázi, kdy ovládá veškeré technologie potřebné pro kvalitně odvedenou práci. Tento specifický obor stavebnictví není náročný na inovace, tudíž už pár let pracují podniky se stejnými technologiemi. Ovšem do budoucna je vyvíjena nová technologie v podobě vodou ředitelných silničních barev, která si bude vyžadovat obsluhující techniku v nerez, odhadovaná investice je až na 2 miliony korun. Svoji inovativnost společnost spatřuje v neustálém obnovování vozového parku, který není zpravidla starší jak 4 roky. Společnost si zakládá na přívětivé a zároveň profesionální komunikaci k veřejnosti, a to především ke svým zákazníkům, kterou podporuje pravidelnými kurzy pro personalisty. Vstřícnost společnosti se projevuje hlavně v ochotě zdarma poskytnout poradenství v oblasti dopravního značení. Jediné, co nelze společností ovlivnit, je zkrácení času splnění zakázek, který závisí jednak na přípravné fázi spočívající v návrhu ošetření silničního úseku dopravním značením prováděné společností, poté na projednávání a schválení návrhu na úřadech a následnou realizaci opět prováděnou společností. Z toho důvodu, že realizace zakázky je závislá na schválení návrhu příslušnými úřady, nemá společnost ve své moci výrazně zkrátit čas trvání realizace zakázky. Společnost se ovšem snaží vyřídit veškeré zakázky do 14 dnů. S tím souvisí další kladná vlastnost společnosti, přispívající k rozvoji pozitivní podnikové image, kterou je flexibilita. Také ekologická ohleduplnost společnosti přispívá k její pozitivní image, která tkví v používání ekologických barev a dodržování zásad prostředí. Zásady prostředí jsou pro společnost závazné už z hlediska držení Certifikátu systému managementu kvality. Společnost Jast, s.r.o. má poměrně vysoce vybudovanou vlivnou image za svou dobu působnosti na trhu. Ovšem spatřuje svoji nynější slabinu ve své solventnosti. Což je zapříčiněno aktuální situací na trhu, která přináší krizi. Společnost se snaží stabilizovat a tím přečkat krizi a budoucí stagnaci trhu. V tomto období se snaží dostát svým závazkům včas, popřípadě dohodnutím se na odkladném

termínu. Společnost vždy přistupuje na formu dohody se snahou nenarušit vztahy se svými dodavateli.

## 5. ZHODNOCENÍ EFEKTIVITY EXTERNÍ KOMUNIKACE VYBRANÉHO PODNIKU, DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

### 5.1 SWOT analýza

Swot analýza slouží k posouzení silných a slabých stránek společnosti a uvědomění si budoucích příležitostí a hrozeb. Swot analýza byla sestavena v rámci podnikové konzultace ve spolupráci s obchodní ředitelkou společnosti Jast, s.r.o.

	+	-
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tradice</li><li>• Vysoká kvalita</li><li>• Profesionalita</li><li>• Vstřícný přístup k zákazníkům</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lokalita umístění</li></ul>
Vnější	<ul style="list-style-type: none"><li>• Budoucí veřejné zakázky</li><li>• Nové technologie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nové technologie</li><li>• Státní opatření</li></ul>

Obrázek 20: SWOT analýza společnosti Jast, s.r.o.

*Zdroj: konzultace*

Společnost Jast, s.r.o. spatřuje svoje silné stránky ve své dlouholeté tradici, vysoké kvalitě poskytovaných služeb, v profesionalitě svých zaměstnanců a vstřícném přístupu ke svým potenciálním i dlouholetým zákazníkům (viz obrázek 19).

Společnost působí na trhu od roku 1995, kdy jako jeden z prvních podniků začala poskytovat služby ve formě přípravných a dokončovacích stavebních prací a specializovaných dopravních činností, jež se zabývají svislým a vodorovným dopravním značením. Za dobu svého podnikatelského působení si vybudovala pevné zázemí v podobě silných dodavatelských a odběratelských vztahů. Zákazníci kontaktují společnost většinou sami. S dlouholetou tradicí je spjata důvěra podnikatelského okolí ke společnosti.

Společnost si zakládá na vysoké kvalitě poskytovaných služeb, kterou dokládá držením Certifikátu managementu kvality od roku 2003 a udělením Plakety Top Czech quality za rok 2010, kterou byla označena za nejlepší firmu České republiky pro tento rok.

Profesionalita společnosti je spatřována především v pravidelném proškolení svých zaměstnanců. Zaměstnanci musí držet řidičská oprávnění skupiny B1, C a C1+E. Společnost jako jediná v regionu Královéhradeckého kraje má zaměstnance proškolené pro práci s nebezpečnými hořlavými látkami v režimu ADR.

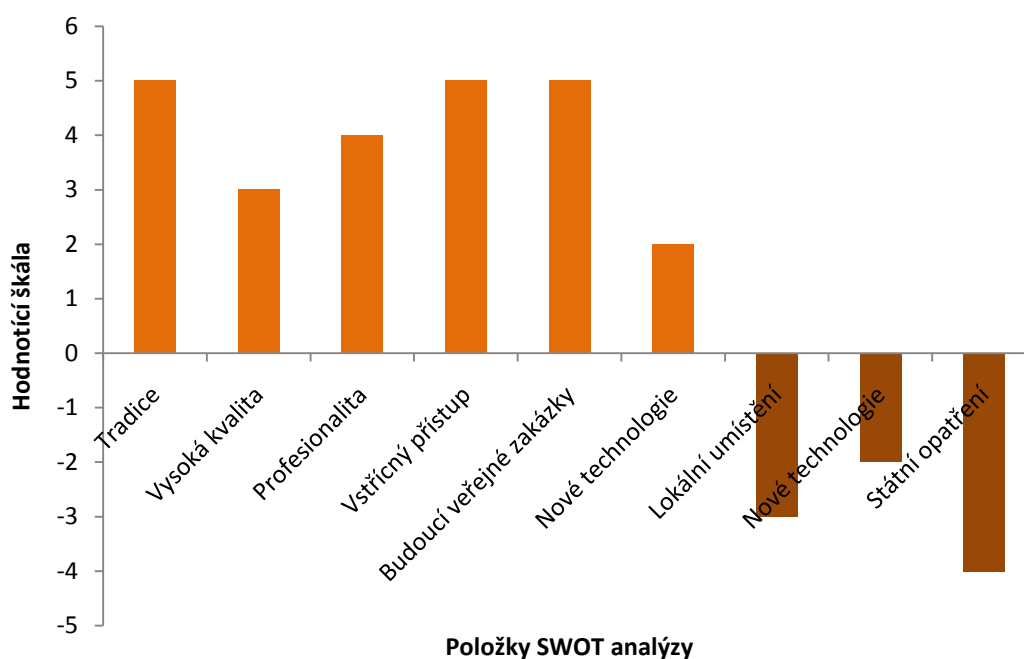
Společnost se snaží mít velice pozitivní, vstřícný a jednotný přístup k zákazníkům bez ohledu na velikost budoucí zakázky. Společnost je ochotna, především pro své dlouhodobé zákazníky, ale výjimkou samozřejmě nejsou i potenciální zákazníci, poskytnout poradenství zdarma v oblasti dopravního značení a tedy i platné legislativy, kterou je nutno v této oblasti dodržovat.

Za svoji slabou stránku vnímá společnost umístění zakládajícího sídla společnosti v Doudlebách nad Orlicí. Umístění v této lokalitě považuje již za nevhodné a to z hlediska počtu a charakteru zakázek. Zakázky jsou zde malého rozsahu a nízké četnosti. Toto sídlo bylo do 31.1.2012 považováno za hlavní sídlo společnosti. Společnost se snažila vyřešit tento problém nevhodné lokality tím, že přestěhovala hlavní sídlo společnosti do Prahy 6. Nyní jsou Doudleby nad Orlicí považovány za výrobní sídlo, které je současně fakturační a kontaktní adresou.

Své příležitosti společnost spatřuje v budoucích veřejných zakázkách, ale také v nových technologiích, které zároveň vnímá jako budoucí hrozbu ze strany konkurence. Státní opatření, v podobě zpřísnění legislativy, vnímá společnost jako další budoucí hrozbu, která by negativně mohla ovlivnit podnikatelskou činnost společnosti Jast, s.r.o. (viz obrázek 19).

Veřejné zakázky jsou pro společnost klíčové, a proto se musí snažit udržet si vysokou kvalitu a profesionalitu svých poskytovaných služeb pro vyšší úspěšnost získání veřejných zakázek. Částečně spatřuje budoucí příležitost v nových technologiích, ale pouze v případě, kdy je společnost Jast, s.r.o. začne používat jako jedna z prvních, čímž se dostane do konkurenční výhody na trhu vůči konkurenci. Jestliže konkurence začne nové technologie používat ale dříve, pro společnost to bude znamenat nevýhodnou pozici na trhu. Nová technologie přinese vodou ředitelné silniční barvy, které budou vyžadovat speciální techniku v nerez. Odhadovaná investice je až na 2 miliony korun. Nová technologie je zatím ve stádiu svého vývoje. Budoucí hrozby jsou spatřovány také ve státních opatřeních, v podobě zpřísnění podmínek legislativy, které se vztahují k podnikatelským činnostem. Tím jsou myšleny především daňové zákony, podmínky v autodopravě k udělení či prodloužení řidičského oprávnění skupiny B, B1, C a C1+ E a předpisy, které se vztahují k přípravným a

dokončovacím stavebním pracem a specializovaným dopravním činnostem, prováděným společnostmi Jast, s.r.o.



**Obrázek 21: Hodnocení důležitosti jednotlivých položek SWOT analýzy z pohledu společnosti**

*Zdroj: konzultace*

Společnost Jast, s.r.o. ohodnotila důležitost všech položek uvedených ve SWOT analýze při dispozici hodnotící škály 1 až 5. Suma kladných položek je ve výši 24 subjektivních bodů. Suma záporných položek je ve výši -9 bodů. Při sečtení těchto dvou sum vychází kladný výsledek ve výši 15, což dokazuje o společnosti Jast, s.r.o., že vyskytující se slabé stránky a vnější hrozby neohrožují výrazně společnost v jejím působení.

## 5.2 Řízený rozhovor

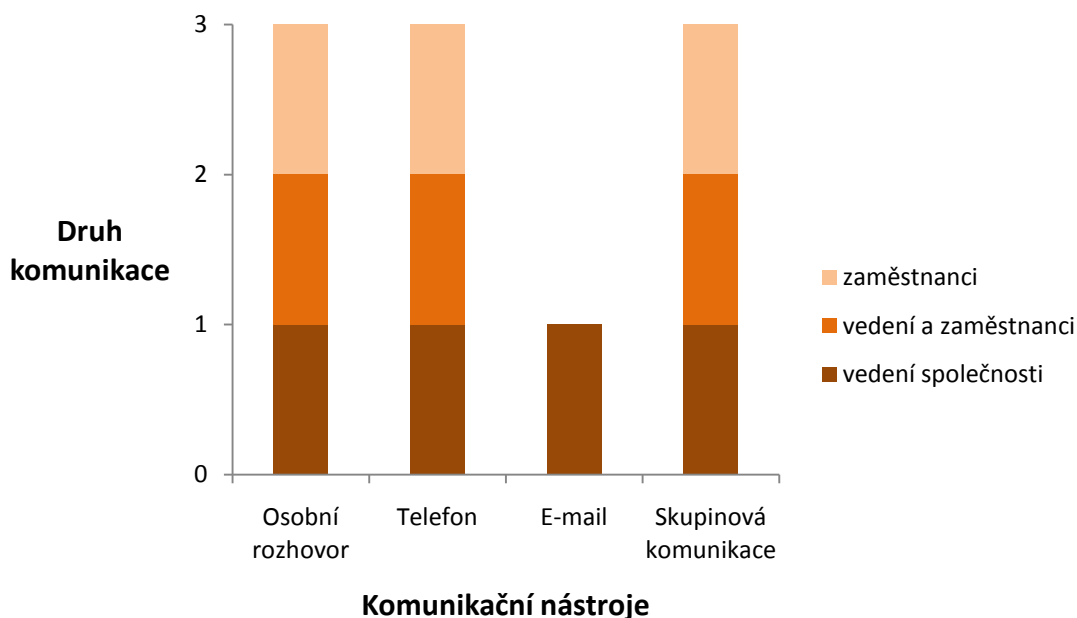
Pro získání podrobnějších informací z oblasti interní a externí komunikace společnosti Jast, s.r.o. jsem zvolila formu řízeného rozhovoru. Řízený rozhovor byl zrealizován na základě spolupráce s obchodní ředitelkou společnosti Jast, s.r.o., paní Janou Pírovou. Zvolení této funkce pro realizaci řízeného rozhovoru bylo na základě prostudování vnitřního dokumentu Práv a povinností. Pro představení podstaty a účelu řízeného rozhovoru byl použit průvodní dopis viz příloha CH. Konstrukce otázek řízeného rozhovoru, uvedená v příloze I,

byla zvolena takovým způsobem, aby ucelila téma podnikové komunikace společnosti Jast, s.r.o.

### 5.2.2 Analýza řízeného rozhovoru

Komunikace má pro společnost Jast, s.r.o. vysoký význam. Neupřednostňuje však pouze jeden druh komunikace, ale spatřuje důležitost jak ve správném fungování interní, tak i externí komunikace.

Interní komunikace je prováděna za účelem snížení vyšších režijních nákladů, kterou chce docílit kvalitnější úroveň mezilidských vztahů na pracovišti. Obrázek 21 znázorňuje graf, který ukazuje na užití nástrojů ve třech úrovních interní komunikace.

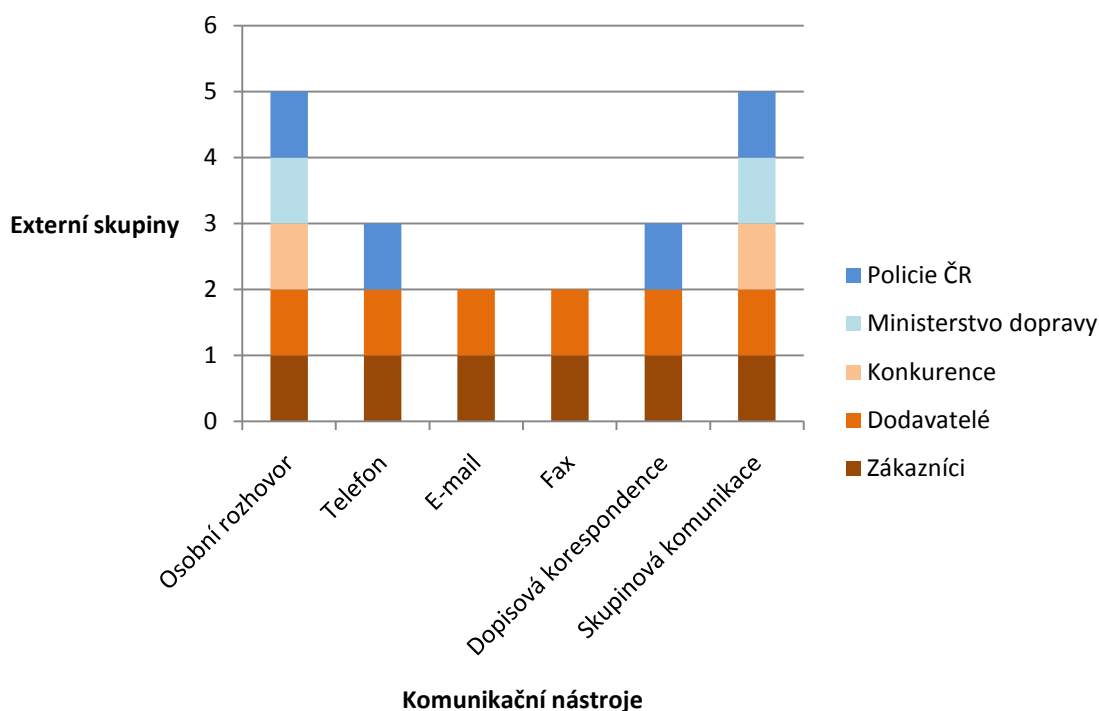


Obrázek 22: Užití nástroje ve třech úrovních interní komunikace

*Zdroj: konzultaceí*

Jast, s.r.o. aktivně komunikuje se čtyřmi externími skupinami, s dodavateli, zákazníky, konkurencí a státní správou. Klíčovou skupinou jsou zákazníci, kde nejdůležitější složku představují územní orgány státní správy, tedy města a obce. Jejich významnost tkví v možnosti získat velké zakázky. V Královéhradeckém kraji existuje 5 významných konkurentů, s kterými se společnost snaží přátelsky komunikovat ve formě obchodních setkání nebo na Silničních konferencích. Působení konkurence nelze společností Jast, s.r.o. minimalizovat. Působnost společnosti Jast, s.r.o. je po celém území ČR, avšak nikoliv

v zahraničí. Společnost nepůsobí v zahraničí ze dvou hlavních důvodů. Z hlediska vysokých nákladů, které by musela vynaložit a uplatňovaných odlišných předpisů v zahraničí. Použité komunikační nástroje společností Jast, s.r.o. s jednotlivými externími skupinami jsou znázorněny graficky na obrázku 22. Odbornost v podnikové komunikaci se společnost snaží dosáhnout každoročními vzdělávacími kurzy měkkých dovedností, kterých se účastní obchodní ředitelka. Své zkušenosti dále předává ostatním zaměstnancům. Společnost používá k propagaci tisk, internet v podobě firemních stránek, venkovní reklamu ve formě letáků, venkovních tabulí, vitríny a maleb umístěných na budovách.



**Obrázek 23: Užití komunikační nástroje s externími skupinami**

*Zdroj: konzultace*

Do aktivit, které chrání životní prostředí, řadí společnost používané ekologické barvy, třídění a správné nakládání s odpady. Zvýšení odvodů státu za zaměstnance a zprísňení podmínek v autodopravě značně ovlivnily chod společnosti za posledních 10 let. Odvětví není tak náročné na rychle se vyvíjející a měnící se technologie. Společnost Jast, s.r.o. nadčasově vstoupila na trh a dokázala se rychle přizpůsobit. Nyní je ve fázi, kdy používá již pár let stále stejné a zároveň nejmodernější technologie. Pomocí Vnitřního předpisu 1 a dokumentu ISO 9001:2009 jsou stanovena pravidla jak pro efektivitu interní komunikace tak pro regulaci

externí komunikace. V rámci držení ISA 9001: 2009 společnost nepociťuje rozdíl v porovnání chování společnosti nacházející se v krizové situaci či běžném režimu. Zaměstnanci pracují stále stejně cíleně, se stejným nasazením, kdy na prvním místě je vždy zákazník.

### 5.3 Měření efektivity komunikace společnosti Jast, s.r.o.

Společnost Jast, s.r.o. se zaměřuje především na poskytování služeb, proto by bylo vhodné užít pro zjištění efektivity komunikace obecný vzorec vyjadřující poměr výstupu ke vstupu. Vstup by obsahoval počet přijatých zakázek a výstup počet reklamací. Pro aktuálnost lze zvolit období jednoho roku, ovšem pro zohlednění 5-leté záruky vztahující se k veškerým provedeným službám, by měla společnost sledovat efektivitu i v rámci 5-letého období.

Obecný ukazatel efektivity může nabývat hodnot od 0% do 100%. Jestliže vykazuje 0%, komunikace je maximálně efektivní, protože nevykazuje žádnou reklamaci. Jestliže ukazatel efektivity komunikace je vyčíslen do 50%, pak je komunikace ještě efektivní. Pokud výsledek je vyšší než 50%, pak lze definovat podnikovou komunikaci se zákazníky jako neefektivní. Extrémní situace nastane v případě, kdy ukazatel efektivity komunikace vykazuje 100%, kde počet reklamací se rovná počtu přijatých zakázek, tudíž tuto komunikaci lze hodnotit za absolutně neefektivní.

Obecný ukazatel efektivity komunikace:

$$\frac{\text{počet reklamací}}{\text{počet přijatých zakázek}}$$

**Tabulka 1: Zkoumaná efektivnost komunikace společnosti Jast, s.r.o. v letech 2007-2012**

Rok	Počet přijatých zakázek	Počet reklamací	Ukazatel efektivity komunikace
2007	132	5	3,8%
2008	76	4	5,3%
2009	80	2	2,5%
2010	101	4	4,0%
2011	95	0	0%
2012	91	1	1,1%
2007-2011	484	15	3,1%
2008-2012	443	11	2,3%

*Zdroj: konzultace*

Nejvyšší komunikační efektivnost je naměřena v roce 2011, kdy společnost dosahuje tzv. absolutní efektivity v komunikaci se zákazníky, tedy bez jakýchkoliv přijatých reklamací



splnila řádně veškeré zakázky. Avšak nejméně efektivní byl rok 2008, kdy byla naměřena efektivita komunikace na 5,3%. Dále tabulka porovnává dvě 5-letá období, 2007-2011 a 2008-2012, kde zohledňuje 5-letou záruku na poskytované služby. Efektivnější je období v letech 2008-2012, které vykazuje 2,3% efektivnosti komunikace. Závěrem lze shrnout, že efektivita komunikace společnosti Jast, s.r.o. se pohybuje na vysoké úrovni.

#### **5.4 Zhodnocení efektivity externí komunikace vybraného podniku**

Společnost Jast, s.r.o. má svou nejsilnější stránku ve své tradici, která je od roku 1995. V tomto roce jako jedna z prvních společností vstoupila na trh s úzce specializovanou činností dopravního značení. Rychle se přizpůsobila trhu v požadavcích na technologie, dokázala si vybudovat silné vztahy s obchodními partnery i zákazníky. Společnost si snaží udržet vysokou úroveň kvality a odbornosti své práce, kterou dokládá získanými certifikáty kvality a získaným oceněním proto, že v tomto specifickém oboru stavebnictví se podniky neliší z hlediska své výkonnosti a používané technologie.

Předmětem externí podnikové komunikace je rozsáhlá nabídka služeb doplněná o drobný prodej. Tím, že společnost Jast, s.r.o. rozšířila svou nabídku o vedlejší služby a drobný prodej, vyřešila několik úskalí, které vyplývají z její úzce specializované hlavní činnosti. Jednak vyřešila problém sezónnosti, ale zároveň rozšířila zaměření své nabídky na další druhy zákazníků a to na obce a města, podniky a domácnosti.

V důsledku toho, že v tomto specifickém oboru stavebnictví se neuplatňuje design ani image výrobku, společnost komunikuje pouze prostřednictvím svého vizuálního stylu. Vizuální styl zahrnuje značku, logo a firemní barvy. Značka byla vytvořena v jednoduchém designu, kde byly použity tři barvy. Červená barva zdůrazňuje název společnosti, černá barva její hlavní činnost a vše je na bílém pozadí. Jediné úskalí vizuálního stylu společnosti shledávám v názvu společnosti, který by mohl být pro někoho hůře zapamatovatelný, přestože má pro zakladatele společnosti jistý osobitý význam.

Společnost se snaží zviditelnit pomocí několika druhů propagace, kde se hlavně zaměřuje na Královéhradecký a Pardubický kraj, i přestože Královéhradecký kraj označila za nevýhodnou lokalitu umístění, která tkví v nedostatku velkých zakázek. Nevýhodnou lokalitu se snažila společnost vyřešit přesunutím hlavního sídla do Prahy 6. Ale původní hlavní sídlo v Doudlebách nad Orlicí je stále výrobním sídlem a zároveň kontaktní a fakturační adresou společnosti, z čehož vyplývá, že i když společnost změnila své hlavní

sídlo, nezměnila lokalitu své hlavní působnosti. Propagační aktivita společnosti Jast, s.r.o. je stále orientována na Královéhradecký a Pardubický kraj. Společnost zde používá k propagaci venkovní reklamu v podobě rozmístěných plakátů a inzerátů v novinách Orlického týdeníku a Královéhradeckého deníku. Společnost Jast, s.r.o. plně využívá umístění svého sídla v Doudlebách nad Orlicí, jež je u silnice první třídy. Zde působí opět venkovní reklamou ve formě tabulí pro oba směry silničního provozu, maleb na stěnách budov a vítriny umístěné čelem k silnici. Tuto formu propagace lze hodnotit za velice účelnou, informující v souhrnu o všem, čím se společnost zabývá, za jasnou, stručnou a efektivní.

V dnešní době je důležité být součástí také internetového světa, kde mají podniky příležitost upozornit širokou veřejnost na sebe a svoji činnost pomocí firemních nebo marketingových stránek. Společnost Jast, s.r.o. používá pouze firemní stránky. Prostřednictvím firemních stránek informuje ale pouze jen částečně o své firemní nabídce, kde se snaží uvedenými certifikáty a získanými oceněními doložit, že disponuje s vysokou kvalitou. Pro případné zájemce jsou k dispozici kontaktní a fakturační údaje. Chybí zde informace o historii, filozofii, poslání, vizích, zaměstnancích, pracovních příležitostech a aktualitách společnosti. Firemní stránky se nedostatečně orientují na všechny typy zákazníků a působí neatraktivně. Jsou provedeny v základním designu, kdy je text občas doprovázen obrázky, které jsou v mnoha případech zvoleny bezúčelově. Co je ale zásadní chybou společnosti je to, že své stránky aktualizovala naposledy v roce 2010, což s sebou nese dojem, že tyto stránky nemusí být plně objektivní. Společnost působí prostřednictvím firemních stránek spíše negativně. Ztrácí se jejich hlavní účel v rámci komunikace s externími skupinami.

Z oblasti PR se společnost nejvíce věnuje sponzoringu, který zaměřuje opět na Královéhradecký kraj a částečně i na kraj Pardubický. Sponzoruje nemocnice, hokejové a fotbalové kluby. Přičemž zásadní je sponzoring hokejového klubu TJ Tesla Pardubice, prostřednictvím něhož rozšiřuje působení své propagace na celé území ČR. Dále sponzoruje fotbalový klub SK Slavia Praha, kde je propagace opět celorepublikově zaměřena, ovšem je stále omezena na fanoušky daného klubu a druhu sportu. Společnost Jast, s.r.o. dále sponzoruje různé aktivity, kterými se snaží zabránit neznalosti první pomoci, šíření šikany na základních školách a naopak se snaží pomoci lidem s fyzickým postižením. Tento druh sponzoringu je sice dobrosrdečný a společnost si díky němu buduje u veřejnosti kladný obraz, ale firemní propagaci neorientuje na potenciální zákazníky, kteří by na základě toho, vytvářeli

poptávku. Sponzoring je jeden z nejintenzivněji používaných propagačních nástrojů společnosti, ovšem není dostatečně orientován na potenciální zákazníky. Společnost se účastní Silničních veletrhů, jejichž prostřednictvím navazuje kontakt s veřejností, a Silničních konferencí, díky kterým se neustále vzdělává a zároveň komunikuje se členy ministerstva dopravy a s odborníky. Společnost se snaží vycházet svým stávajícím i potenciálním zákazníkům vstříc, a to tím, že poskytuje zdarma poradenství a jednou ročně pořádá den otevřených dveří, kdy se snaží představit veřejnosti svoji podnikatelskou činnost přátelskou formou.

## **5.5 Doporučení pro zlepšení současného stavu**

### **5.5.1 Zvýšit aktivitu v okolí nového hlavního sídla společnosti**

Společnost Jast, s.r.o. usoudila, že Doudleby nad Orlicí, původní sídlo společnosti sídlící v Královéhradeckém kraji, je nyní nevýhodnou lokalitou z hlediska počtu a velikosti zakázek. Proto společnost změnila své hlavní sídlo na Prahu 6 a tím chtěla intenzivněji začít působit v jiném kraji. Doudleby nad Orlicí byly označeny za výrobní sídlo a zároveň za fakturační a kontaktní adresu společnosti. Společnost Jast, s.r.o. začala správně řešit problém s nevýhodnou lokalitou tím, že změnila hlavní sídlo do kraje nabízejícího větší příležitosti v oblasti zakázek. Se změnou sídla společnosti ovšem už nezměnila hlavní působení společnosti, které dále setrvává v Doudlebach nad Orlicí.

Proto návrh doporučení zní, že by společnost měla přesunout výrobní sídlo do hlavního města Prahy a intenzivně soustředit své propagační aktivity právě na tento kraj. Doudleby nad Orlicí by byly označeny za pobočku, která by samostatně vyřizovala veškeré místní zakázky, které jsou zpravidla menšího charakteru. Vznikla by tedy dvě samostatně fungující výrobní místa. Společnost by tím navíc ušetřila finanční prostředky vynaložené na náklady pro přesun k vzdálenějším zakázkám, což vyžaduje např. i nutné ubytování pro zaměstnance.

### **5.5.2 Sponzoring zaměřit na potenciální zákazníky**

Společnost se velice aktivně a rozsáhle zaměřuje na sponzoring. Sponzoruje především místní fotbal a hokej, nemocnice a různé další aktivity pro zamezení šikany na Základních školách, pro posílení znalosti první pomoci a různé akce pro tělesně postižené. Společnost se zaměřuje většinou na takové druhy sponzoringu, které převážně nepodporují budoucí

poptávku, tedy se nezaměřují na potenciaální zákazníky. Klíčové zákazníky společnost spatřuje především v územních orgánech státní správy.

Proto by společnost Jast, s.r.o. měla přehodnotit některé druhy sponzoringu, i když mají dobročinný charakter, a měla by se zaměřit na sponzoring takových projektů či akcí, které budou finančně pomáhat více obcím či městům najednou, anebo jedné obci či městu, ale zároveň široké veřejnosti. Finanční prostředky by se mohly věnovat např. na podporu výstavby čistíčky vod či kanalizace pro více obcí, případně měst nebo na podporu sportovního vyžití, kde by se společnost Jast, s.r.o. územně zaměřila na kraj či okres. Finanční prostředky lze věnovat např. pro výstavbu krytého bazénu, který by sloužil široké veřejnosti, jak dětem, dospělým tak i důchodcům, a zároveň by tímto krokem společnost finančně podpořila město.

### **5.5.3 Zvýšit úroveň účelnosti firemních stránek**

Firemní stránky společnosti nedostatečně plní svůj hlavní účel, kde by měly kladně reprezentovat společnost a přehledně o ní podávat základní a aktuální informace. Firemní stránky jsou v současné době jeden z nejvíce efektivních komunikačních nástrojů zaměřující se na širokou veřejnost. Společnost Jast, s.r.o. je plně nevyužívá, tímto komunikačním nástrojem spíše vyvolává negativní dojem u veřejnosti.

Proto by společnost měla v každém případě změnit jejich design, zpřehlednit je a doplnit je o další informace tak, aby firemní stránky kompletně, jasně a přehledně informovaly o historii a současném stavu společnosti. Doporučovala bych také nejméně jednou ročně jejich aktualizaci. V důsledku toho by se firemní stránky staly efektivním komunikačním nástrojem společnosti, které by dopomohly k navázání nových kontaktů se zákazníky.

## ZÁVĚR

Společnost Jast, s.r.o. se nachází v odvětví, kde jsou si podniky svou úrovní nabídky téměř rovny, a proto nedokáží najít způsob prostřednictvím své nabídky, kterým by předstihly své konkurenty. Společnost Jast, s.r.o. si je vědoma podstaty a důležitosti komunikace v tomto odvětví.

Při porovnání první části této práce, zpracované na teoretické úrovni, a provedené analýzy společnosti Jast, s.r.o., podnik disponuje částečně se všemi nástroji komunikačního mixu, přičemž nejužívanější je reklama a PR. Společnost Jast, s.r.o. se však potýkala s problémem nevhodné lokality, kterou částečně vyřešila přemístěním hlavního sídla do lukrativnějšího kraje. Ovšem její výrobní i propagační aktivita stále setrvává v původní nevhodné lokalitě. Společnost nemá ke změnám razantní přístup. Některé komunikační nástroje v rámci komunikačního mixu nejsou efektivně využity. Finanční prostředky věnované sponzoringu jsou neuváženě dávány do aktivit, které nepodporují budoucí poptávku. Firemní stránky společnosti, které nabízí možnost nejefektivněji komunikovat s širokou veřejností, nejsou vhodně užívány a přináší spíše negativní výsledek.

Proto se snaží tato práce v závěru směřovat podnik správným směrem a navrhuje tři doporučení pro zefektivnění jejího současného stavu externí komunikace. Prvním doporučením je směřovat propagační i výrobní aktivitu do okolí nového hlavního sídla společnosti, přičemž zachovat původní sídlo společnosti na takové úrovni, aby bylo schopné samostatně řešit veškeré místní zakázky. Druhým doporučením je zaměřit sponzorskou aktivitu na potencionální zákazníky. Třetí doporučení je zvýšení účelnosti firemních stránek. Stanovené cíle bakalářské práce byly naplněny.

Je zřejmé, že význam podnikové komunikace bude do budoucna růst s ohledem na zostřující se konkurenci a pečlivější výběr ze strany zákazníků. Na základě toho by tato práce mohla dopomoci společnosti Jast, s.r.o. lépe zefektivnit, a tím zvýšit úroveň komunikace společnosti s okolním prostředím. Přínos je viděn i pro veřejnost, především pro zákazníky, kteří mohou pocítit změnu komunikace společnosti, což může dopomoci k lepším obchodním i mezilidským vztahům.

## LITERATURA

- [1] BENEDICTOVÁ, Ruth. *Kulturní vzorce*. Vydání první. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-212-7
- [2] CAYWOOD, Clarke. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. Vydání první. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-886-4
- [3] Co je to internet?. *CzBlog.cz* [online]. 2010 [cit. 2012-12-17]. Dostupné z: <http://czblog.cz/co-je-to-internet>
- [4] CORNELISSEN, Joep. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 3rd Edition. London: Sage, 2011. ISBN 978-0-85702-243-1
- [5] Česká republika. Obchodní zákoník. In: *business.center.cz*. 2012. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>
- [6] Česká republika. Živnostenský zákon. In: *Sbírka o živnostenském podnikání*. 1991. Dostupné z: [businesscenter.cz](http://businesscenter.cz)
- [7] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Vydání první. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9
- [8] *Jast dopravní značení* [online]. [Doudleby nad Orlicí]: Jast, s.r.o., © 2010 [vid. 23. listopadu 2012, 19:40 CET]. Dostupné z: <http://jast-dz.eu>
- [9] Komunikace. Obecné zákonitosti vzniku, transformování a přenosu zpráv. *Vyšší odborná škola informačních služeb* [online]. 2009, 22. 2. 2010 [cit. 2012-12-14]. Dostupné z: <http://web.sks.cz/users/ku/ZIZ/komunika.htm>
- [10] KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS, Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- [11] Organizační řád. Doudleby nad Orlicí, Jast, s.r.o., 2012
- [12] Práva a povinnosti. Doudleby nad Orlicí: Jast, s.r.o., 2011
- [13] PŘIKRYLOVÁ, Jana, Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8
- [14] *Somaro dopravní značení* [online]. [Praha]: Somaro CZ, s.r.o., © 2009 [vid. 23. března 2013, 13:42 CET]. Dostupné z: <http://www.somaro.cz/index.php>

- [15] Výpis z obchodního rejstříku: Jast, s.r.o., C 190975 vedená u Městského soudu v Praze. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. c2012, Údaje platné ke dni 12.12.2012 06:00:00 [cit. 2012-12-12] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a20113&typ=actual&klic=f3ck3x>
- [16] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Vydání 1. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9
- [17] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. Čtvrté vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4005-8
- [18] ZIKMUND, Martin. Základní cenové strategie. [businessvize.cz](http://businessvize.cz) [online]. [Praha]: Nitana s.r.o., © 2010-2011 [vid. 5. listopadu 2012, 13:12 CET]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/zakladni-cenove-strategie>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Výhody a nevýhody jednotlivých komunikačních nástrojů.....	I
Příloha B: Situační mapa .....	II
Příloha C: Organizační schéma podniku Jast, s.r.o .....	III
Příloha D: Certifikát systému managementu kvality.....	IV
Příloha E: Plaketa Top czech quality za rok 2010.....	V
Příloha F: Aktivní komunikace společnosti Jast, s.r.o. s externími skupinami .....	VI
Příloha G: Venkovní závěsná tabule .....	VII
Příloha CH: Průvodní dopis.....	VIII
Příloha I: Řízený rozhovor .....	IX



## Příloha A: Výhody a nevýhody jednotlivých komunikačních nástrojů

Tabulka 1: Výhody a nevýhody jednotlivých komunikačních nástrojů

Komunikační nástroj	Výhody				Nevýhody	
<b>Osobní rozhovor</b>	Verbální komunikace	Neverbální komunikace	Interaktivní komunikace		Komplikace při stanovení termínu setkání	Omezenost počtu zúčastněných osob
<b>Dopisová korespondence</b>	Osobní forma sdělení	Cíleně vybraná skupina příjemců			Stále se zvyšující náklady	Dlouhý interval předání sdělení
<b>Fax</b>	Rychlost přenosu sdělení	Věrohodnost sdělení			Provozní náklady	
<b>Telefon</b>	Verbální komunikace	Rychlé řešení vyskytnutých situací	Neomezenost z hlediska času a místa	Interaktivní komunikace	Nedostupnost sítě	
<b>E-mail</b>	Rychlost přenosu sdělení	Možnost přiložení souborů	Cíleně vybraná skupina příjemců		Ohrožení dat a citlivých informací	
<b>Skupinová komunikace</b>	Oslovení velkého množství lidí	Kolektivní spolupráce	Interaktivní komunikace		Organizační náročnost	
<b>Multimédia</b>	Přesné sdělení	Neomezenost příjemců	Větší jednoduchost v ovládní než dříve	Stále více finančně dostupnější		

Zdroj: zpracováno podle [4; 15-20]

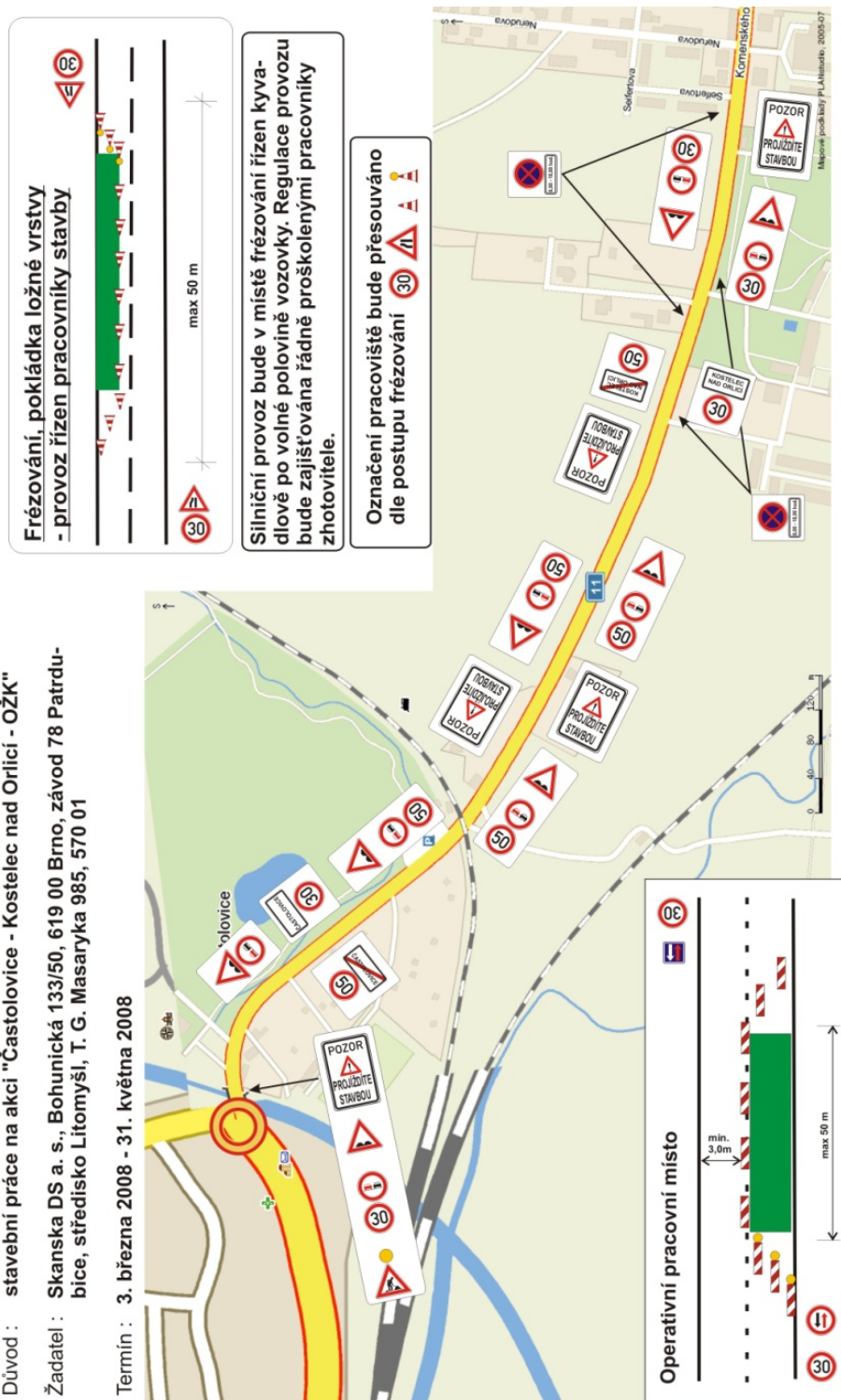
## Příloha B: Situační mapa

### PŘECHODNÉ DOPRAVNÍ ZNAČENÍ DOPRAVNÍHO OMEZENÍ NA SILNICI I/11 V ÚSEKU MOK ČASTOLOVICE - MOK KOSTELEC NAD ORLICÍ - úsek 1

Důvod : stavební práce na akci "Častolovice - Kostelec nad Orlicí - OŽK"

Žadatel : Skanska DS a. s., Bohunická 133/50, 619 00 Brno, závod 78 Patrubice, středisko Litomyšl, T. G. Masaryka 985, 570 01

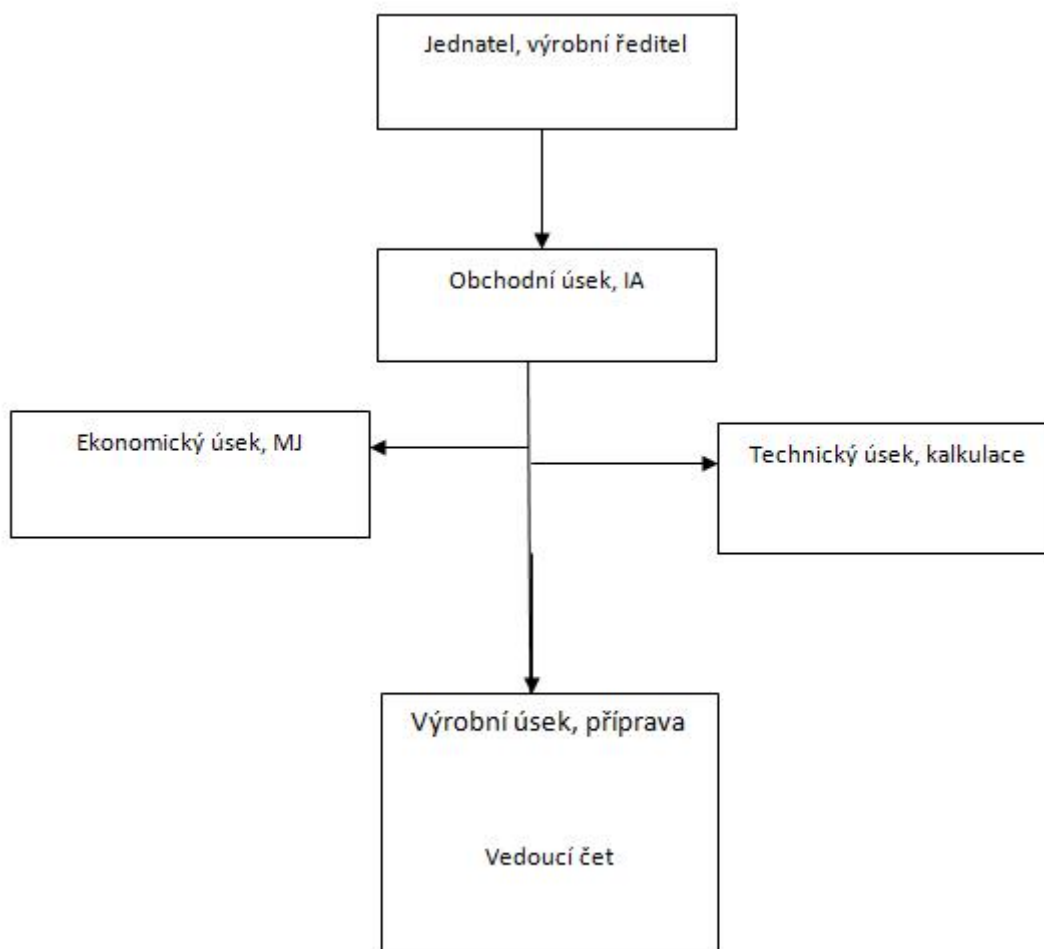
Termín : 3. března 2008 - 31. května 2008



Obrázek 2: Situační mapa

Zdroj: [8]

## Příloha C: Organizační schéma společnosti Jast, s.r.o.



Obrázek 2: Organizační schéma společnosti Jast, s.r.o.

Zdroj: [11]

## Příloha D: Certifikát systému managementu kvality

<b>Silmos-Q</b> SILMOS-Q s.r.o. Křížkova 70 612 00 Brno	<b>Certifikát systému managementu kvality</b> vydaný certifikačním orgánem pro certifikaci systémů managementu, akreditovaným Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. podle ČSN EN ISO/IEC 17021.
--	--

Registrační číslo: 9532, Výtisk č. 4

**JAST, s. r. o.**  
Rudé armády 45, 517 42 Doudleby nad Orlicí  
IČ: 620 65 939

Organizace splňuje v požadovaném rozsahu certifikační kritéria předepsaná **ČSN EN ISO 9001:2009** a prokázala schopnost systému managementu kvality dosáhnout stanovených cílů kvality pro provádění těchto činností podle CZ-NACE (provádění staveb včetně jejich změn, údržovacích prací na nich a jejich odstraňování):

42.11 Výstavba silnic a dálnic

pro technologické procesy:

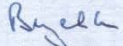
Dopravní značky – část vodorovné značení	42.11	ČSN PENV 13459-2 ČSN EN 1436	TKP 14
Dopravní značky – část osazování svislých dopravních značek a zařízení	42.11	ČSN 73 6021 ČSN EN 12899-1	TKP 14

Certifikát platí pro sídlo společnosti, stálou provozovnu a stavby podle výrobního programu:



Sídlo společnosti: Rudé armády 45, 517 42 Doudleby nad Orlicí  
Areál: 517 42 Doudleby nad Orlicí

V plném rozsahu nahrazuje certifikát r.č. 9532 vydaný CO č. 3031 SILMOS-Q s.r.o. dne 31.3.2009.

První certifikace: leden 2003  
Certifikát vydán dne: 8. 6. 2010  
Platnost certifikátu do: 30. 3. 2012

  
Ing. Pavel Brychta  
ředitel certifikačního orgánu

**Silmos-Q**  
Certifikační orgán  
pro certifikaci  
systémů  
managementu

Obrázek 3: Certifikát systému managementu kvality

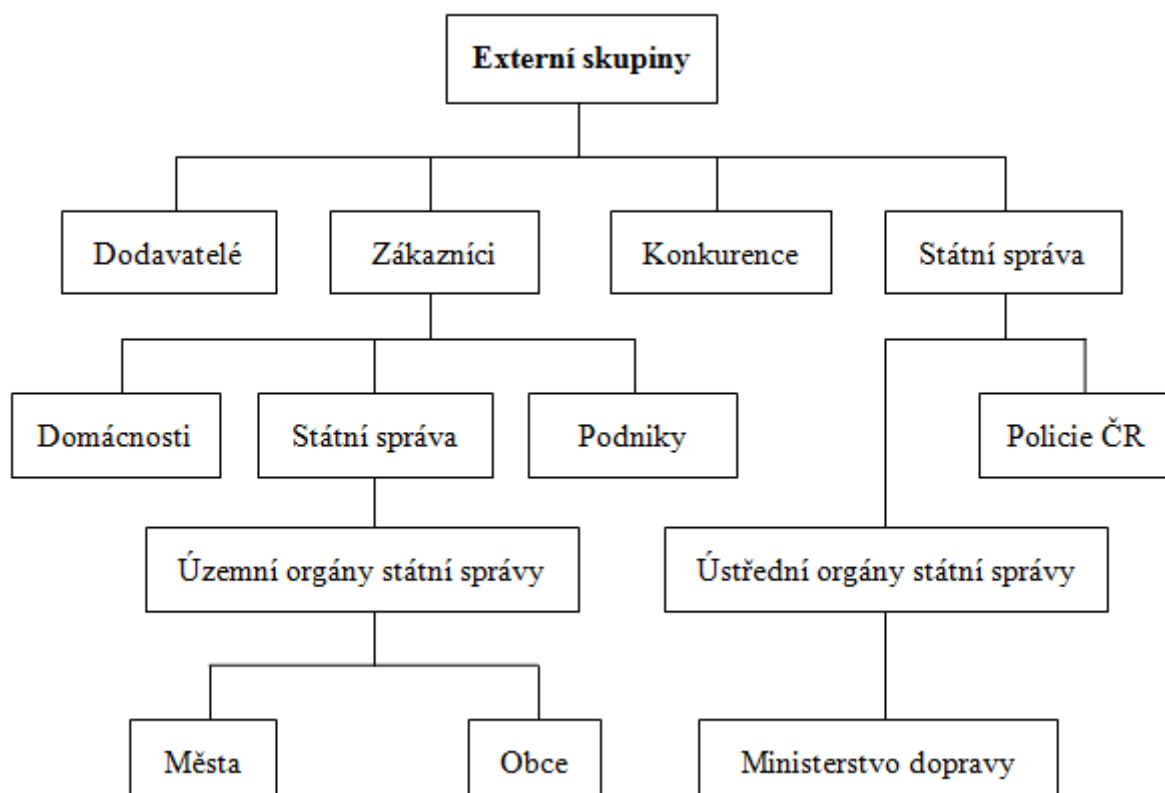
Zdroj: [8]



Obrázek 4: Plaketa Top czech quality za rok 2010

Zdroj: [8]

## Příloha F: Aktivní komunikace společnosti Jast, s.r.o. s externími skupinami



Obrázek 5: Aktivní komunikace společnosti Jast, s.r.o. s externími skupinami

*Zdroj: vlastní zpracování*

Příloha G: Venkovní závěsná tabule

**JAST**®  
S.R.O.  
DOPRAVNÍ ZNAČENÍ  
*... tou správnou cestou !*

**VÝROBA A PRODEJ DOPRAVNÍCH ZNAČEK**  
**PRONÁJEM DOPRAVNÍCH ZNAČEK A ZAŘÍZENÍ**  
**ORIENTAČNÍ SYSTÉMY PRO OBCE A UZAVŘENÉ OBJEKTY**  
**ZNAČENÍ PRO CYKLO STEZKY, DOPRAVNÍ HŘIŠTĚ A POLYGONY**  
**KOMPLEXNÍ SERVIS PŘI ZAJIŠTĚNÍ OBJÍZDĚK A UZAVÍREK**  
**MALOOBJEMOVÁ DOPRAVA**  
**POKLÁDKA BEZPEČNOSTNÍCH POVRCHŮ - TOP STONE**  
**PRODEJ STUDENÉ OBALOVANÉ SMĚSI**  
**PRODEJ POSYPOVÉ SOLI**  
**Po - Pa 6:30 - 14:30 hod.**  
tel: 494 383 181 [www.jast-dz.eu](http://www.jast-dz.eu)

Obrázek 6: Venkovní závěsná tabule

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha H: Vitrína



Obrázek 7: Vitrína

Zdroj: vlastní zpracování



## **Příloha CH: Průvodní dopis**

Vážená paní obchodní ředitelko,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci při zjišťování informací v oblasti podnikové komunikace společnosti Jast, s.r.o. Informace jsou zjišťovány v rámci zhotovení bakalářské práce Fakulty Ekonomicko-správní Univerzity Pardubice.

Bakalářská práce má název Komunikace podniku. Jejím cílem je zanalyzovat současnou úroveň efektivnosti komunikace ve společnosti Jast, s.r.o. Přínosy bakalářské práce jsou spatřovány ve zlepšení obchodních a mezilidských vztahů, což ocení zejména samotný podnik, ale i veřejnost.

Výsledky budou využity pro analyzování současného stavu podnikové komunikace ve společnosti Jast, s.r.o. na podporu zvyšování kvality podnikové komunikace za použití komunikačních nástrojů a zásad.

Proto se na Vás obracím se žádostí o zodpovězení otázek v rámci řízeného rozhovoru. Uvědomuji si, že Váš čas je cenný, ale Vaše názory a zkušenosti jsou v této oblasti nenahraditelné. Vaše spolupráce přispěje ve svém důsledku ke zkvalitnění obchodních ale i mezilidských vztahů.

Děkuji za Vaši spolupráci.

Eva Dvořáková  
student Univerzita Pardubice

## Příloha I: Řízený rozhovor

1. Je pro společnost Jast, s.r.o. komunikace důležitá?
2. Jaký důraz je kladen na interní komunikaci?
3. Za jakým účelem je interní komunikace ve společnosti prováděna?
4. Podléhá interní komunikace určitým stanoveným pravidlům?
5. Jaké nástroje jsou užity pro komunikaci mezi vedením?
6. Jakými nástroji se snaží komunikovat vedení společnosti se svými zaměstnanci?
7. Jaké nástroje používají zaměstnanci ke vzájemné komunikaci?
8. Snaží se společnost podpořit komunikační dovednosti v podobě navštěvování různých kurzů?
9. Čeho společnost docílila prostřednictvím interní komunikace?
10. Jaký důraz je kladen společností na externí komunikaci?
11. S kterými vnějšími skupinami společnost aktivně komunikuje?
12. Jakými nástroji je realizována aktivní externí komunikace?
13. Který nástroj je pro vnější komunikaci z hlediska společnosti dominantní?
14. Který druh zákazníků je pro společnost důležitý?
15. V čem tkví významnost komunikace s těmito zákazníky?
16. Jaké nástroje jsou zvoleny ke komunikaci s těmito zákazníky?
17. Existuje na území Královéhradeckého kraje pro společnost konkurence?
18. Zajímá se společnost o konkurenci působící také v ostatních krajích?
19. Jakým způsobem společnost komunikuje s konkurenty?
20. Je zde snaha společností minimalizovat působení konkurentů?
21. Působí společnost Jast, s.r.o. i v zahraničí?
22. Jaké způsoby propagace používá společnost ke svému zviditelnění?
23. Účastní se společnost sponzorství?
24. Jaké aktivity vytváří pro ochranu životního prostředí?
25. Které změny v legislativě výrazně ovlivnily chod společnosti za posledních 10 let?
26. Jak se společnost přizpůsobuje technologickým změnám v odvětví?
27. Jak se jeví z vašeho pohledu dosud vypěstovaná firemní image?
28. Vlastní společnost dokumentaci, která se zaměřuje na vnitřní i vnější komunikaci?
29. Jaké komunikační rozdíly nastávají při krizové situaci v porovnání s běžným režimem?
30. Sleduje společnost celkový vývoj efektivity komunikace?
31. Jak byste zhodnotila dosavadní komunikační úroveň společnosti Jast, s.r.o.?

*Zdroj: vlastní zpracování*