Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2007 Tomáš Vizingr

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů

Hlavní specializace: Mezinárodní obchod

Název diplomové práce:

Budování Corporate Image a Corporate Identity

Vypracoval: Tomáš Vizingr

Vedoucí diplomové práce: Ing. Alena Filipová, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Budování Corporate Image a Corporate Identity“
jsem vypracoval samostatně.
Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 20. dubna 2007 Podpis

Za velmi vstřícný přístup a za cenné rady
při vypracování této diplomové práce
děkuji Ing. Aleně Filipové, Ph.D.

Obsah

Úvod **6**

Teoretická část

1. Corporate Image a Corporate Identity, vymezení pojmů **9**
2. Corporate Design **10**
Audiovizuální prvky (logo, tiskoviny, budovy)
Grafická úprava dokumentů
Design produktu
3. Produkt organizace **14**
Branding (značka)
Brand building – budování obchodní značky
Řízení značky – brand management
4. Kultura organizace **37**
Výhody silné firemní kultury
Motivace k práci ve vztahu k firemní kultuře
Organizační struktura a vztahy ve vztahu k firemní kultuře
Skupiny jako znak firemní kultury
Řízení a vedení ve vztahu k firemní kultuře
5. Organizační chování **44**
Manažerské chování jako součást chování organizace
Přístup k podřízeným
MBO – Management by Objectives
Kategorie chování manažerů
Moc, vliv a autorita
Jednotlivci a jejich chování v organizaci
Motivace pracovního chování jako determinanta firemního image
Budování úspěšného týmu
6. Komunikace organizace **56**
Cíle firemní komunikace
Manažerská komunikace
Formy komunikace
Budování vnitropodnikové komunikace a její vztah k identitě firmy
Corporate Advertising
CSR – Customer Social Responsibility
Public relations

Praktická část

7. Případová studie firmy InBev, Staropramen **65**
Corporate Design
Firemní kultura
Organizační chování
Firemní komunikace
Realistický pohled

Závěr **70**

Úvod

Úvodní slovo

Následující text se zaměří na fenomén v dnešní době velmi živý, kterým je Corporate Image a Corporate Identity. Na úvod tohoto textu bych rád podotkl, že toto téma je v dnešním rozvinutém tržním hospodářství velice aktuální. Díky globalizačním trendům dochází k neustálému sbližování a propojování trhů, přesouvání částí výrob do míst s nejnižšími náklady, stěhování logistických a podpůrných center, atd. Tyto trendy stále více přiostřují konkurenční boj o zákazníky, trhy a prodej. Firmy jsou nuceny neustále hledat nové cesty vývoje a růstu v podobě inovací nebo nových metod interakce se spotřebitelem[1]. Právě jedním z nejdůležitějších způsobů působení na spotřebitele směrem od výrobce je vytváření Corporate Image.

V následujícím textu jsem se rozhodl používat také české ekvivalenty termínů Corporate Image a Corporate Identity a to „firemní dojem“ a „firemní totožnost“. Jsem si vědom toho, že pojem „totožnost“ není úplně výstižný, chápejme jej zde ve významu „soubor prvků, které Corporate Identitu determinují“. Pojem „dojem“ je českým ekvivalentem anglického slova image. V textu se budu snažit být věrný českým ekvivalentům nebo budu místy používat jejich zkratky, tj. CIm pro Corporate Image a CId pro Corporate Identity, případně firemní image a firemní identita.

Tématem Corporate Image se začínají světoví autoři vážně zabývat v 60. letech 20. století, kdy vznikají i první komplexní publikace. Z rozsáhlé bibliografie vybírám knihy F.H.K. Henriona a George A. Flanagana (viz. tab.1 přílohy). Pojem Corporate Identity se objevuje v prvních publikacích o desetiletí později u autora Wallyho Olinse (viz. tab.1 přílohy).

Zdůvodnění výběru tématu

Téma své diplomové práce jsem si vybral z několika hlavních důvodů. Prvním motivem je můj zájem o propagaci a reklamu, a tento obor s CIm úzce souvisí. Dalším důvodem je podobný zájem o psychologii, jejíž pochopení a základní znalost je

[1] ve směru přímého působení společností na spotřebitele i ve směru aktivního získávání informací o přáních a potřebách zákazníků

potřebná jak pro analýzu tak pro nastavování prvků firemní identity. Tyto poznatky dle mého názoru mohu v této práci dobře aplikovat.

Cíl práce

Za cíl této práce jsem stanovil podrobně analyzovat způsoby, jakými se vytváří firemní dojem a ověřit, do jaké míry jsou postupy při vytváření v realitě účinné. Chci také ve své práci aplikovat psychologické teorie na poznatky managementu a marketingu. Psychologické poznatky hrají v této práci důležitou úlohu, protože marketing i management, jak jinak, se zabývá též lidmi. Psychologie pomáhá najít cestu k pochopení lidského chování, jednání, vytváření názorů a postojů. Dokážeme odhadnout, jak se člověk zachová a poznáme, jakým způsobem odhalit jeho přání a motivy, rozpoznáme jeho charakter. V neposlední řade také zjistíme, jak člověka ovlivnit a jak se člověk v čase vyvíjí.

Mnoho psychologických teorií je aplikováno na firmu. Firma je zde pojata jako živý organizmus, osobnost, předmět zkoumání psychologické teorie. Tyto aplikace prozrazují, že organizace se v mnoha aspektech chovají podobně jako člověk.

Dalším aplikacím, kterým se chci ve své práci věnovat, jsou sociologické aplikace. Organizace je formální i neformální skupina lidí, kteří mezi sebou vytvářejí vazby, sympatie či antipatie, komunikují spolu, navzájem se ovlivňují. Příčiny a následky těchto aktivit zkoumá filosofie a poskytuje nám důležité poznatky, pravidla a závěry. Využití psychosociologie, patosociologie, atd. v této práci napomůže k vysvětlení mnoha procesů.

Nástin

Ve stěžejní teoretické části práce se budu zabývat vysvětlením pojmů Corporate Image a Corporate Identity a budu analyzovat jejich vzájemný vztah. Poté se zaměřím na jednotlivé prvky budující Corporate Identity. Tyto prvky budu analyzovat ve vztahu k vytváření Corporate Image.

Syntézou získaných poznatků dostaneme souborný náhled na to, jakým způsobem Corporate Image vzniká, jak funguje, jak se vyvíjí, jak do něj lze zasáhnout a co jej ohrožuje.

V práci se snažím nalézat neotřelé pohledy na jednotlivé prvky Corporate Identity, hledám nová hlediska a neznámé faktory, které ve skutečnosti také spolupůsobí. Snažím se akcentovat psychologické a sociologické souvislosti, které jsou mnohdy zdrojem nových perspektiv.

Teoretická část

1. Corporate Image a Corporate Identity, vymezení pojmů

Objasnění smyslu pojmu Corporate Image, neboli Firemního dojmu. Jedná se ve stručnosti o to, jakou představu si o firmě vytváří její okolí, především nás budou zajímat zákazníci. Již slovo „dojem“ jako více či méně neurčitý obraz skutečnosti v sobě skrývá vzájemné působení dvou objektů. První objekt, zdroj, vyvíjí určitou aktivitu, s cílem zapůsobit na druhý objekt. Pokud druhý subjekt určité působící podněty vnímá, tj. je na ně citlivý, vytvoří si na tomto základě obraz skutečnosti. Citlivost subjektu závisí na míře aktuálnosti a akceptování podnětu. Dojem je však méně citově laděný než prožitek.

Jak uvádí Veber[2] Image = obraz, prestiž, představa spotřebitele (o předmětu, jehož se image týká). Významným prvkem a předpokladem úspěchu organizace se tak stává i dojem, jakým organizace působí, resp. to, jak je vnímána vnějším okolím.

Smysl pojmu Corporate Identity je odlišný. Ve stručnosti se jedná o všechny prvky, které způsobí to, jak se firma prezentuje. Kombinace a kvalita těchto prvků, tedy jistá „totožnost firmy“ spolupůsobením vytvoří firemní dojem. Resp. představu spotřebitele o firmě a produktu. Veber[3] definuje tyto prvky jako: design organizace, kultura organizace, chování organizace, komunikace organizace a produkt organizace.

V dnešní době je všeobecné povědomí o Corporate Identity velice zúžené. Termín se běžně používá především v oblasti grafiky a designu, při tvorbě logotypů. Často se tak zaměňuje za pojem Corporate Design, což je směr, zabývající se především vizuálními a zvukovými atributy.

[2] Veber, doc. Ing. Jaromír, CSc., Management Základy – prosperita – globalizace, Praha 2004, str. 629-630
[3] dtto

2. Corporate Design

Firemní design představuje tu část firemního dojmu, kterou se navenek firma prezentuje vizuálně. Celkový obraz je vytvářen koherentním spojením všech audiovizuálních komunikačních prostředků a designem produktu. Komunikační prostředky firmy jsou tvořeny: firemním logem, obchodními papíry, propagačními materiály a balením.

Audiovizuální prvky (logo, tiskoviny, budovy)

Tato skupina obsahuje způsoby, kterými firma může působit na vytváření dojmu pomocí zrakových a sluchových vjemů. K vyvolání zdání a představy o firmě slouží tyto elementy:

Tvrdé prvky:

1. signet = grafický znak, neboli logo (viz. Obrázek 1 a Obrázek 3 přílohy)
2. firemní typografie = technika tisku
3. dynamika = pohnutost nebo naopak klidnost provedení (viz. Obrázek 2 přílohy)
4. firemní barvy = výběr teplých nebo studených, pastelových nebo sytých barev
5. firemní architektura = vnější a vnitřní řešení budov a prostorů a jejich vybavení (viz. Obrázek 4 přílohy)
6. firemní materiály = dokumenty, dopisy, poznámky

Měkké prvky:

7. pravidla uspořádání = směrnice k používání signetu, barev, aj.
8. způsob implementace firemního designu

Každý z těchto prvků má svoji funkci v celém komplexu, nazvaném firemní dojem. Skupina tvrdých prvků se vyznačuje tím, že jednotlivé elementy jsou exaktně dané. Lze je třídit pomocí vzorníků či standardizovaných sad, případně dalších přesných kritérií. Oproti tomu měkké prvky obsahují způsoby a pravidla, kterými se tvrdé prvky uplatňují v praxi tak, aby vešly do povědomí a dodržovalo se jejich koherentní používání v běžné firemní praxi.

Např. při tvorbě signetu a užití firemní typografie je nejdůležitějším kritériem funkčnosti to, že logo i text musí být čitelné ve všech možných stupních zvětšení.

Důvodem je fakt, že logo má nejširší oblast použití ze všech firemních textů a grafiky. Logo se bude používat jako malá ikona na webových stránkách a bude se používat jako velký znak na billboardech. Ve všech velikostech musí být čitelné a vyznít stejně a hlavně musí být identifikovatelné. Pokud je logo rozeznatelné v malém i velkém provedení, je dobře graficky navržené.

Grafická úprava dokumentů

Existuje několik obecných zásad při práci s textem a grafikou, jejichž dodržování zásadním způsobem ovlivní výsledný dojem dokumentu. Údaje, které k sobě mají vztah by měly být vizuálně v souladu s tímto vztahem, tedy nejlépe seskupeny prostorově. Základní funkcí blízkosti je přinést uspořádání. Pokud se spolu související údaje nacházejí v rozložení dokumentu blízko sebe, působí dojmem kompaktního celku a takto jsou i vnímány. Důsledkem seskupení příbuzných informací je zvýšení přehlednosti a uspořádanosti informací. Uspořádání poskytne uživateli dokumentu jednoznačné vodítko při práci s tímto dokumentem. Kromě toho je při vhodném uspořádání větší pravděpodobnost zaujetí čtenáře a lepší zapamatování obsažených informací.

Soudržnosti se dociluje zarovnáváním. Jednotlivé elementy mohou být na stránce umístěny odděleně, avšak díky zarovnání jsou spolu spojeny pomyslnou čarou, tedy na jiné abstraktní rovině, než je tomu při blízkém uspořádání, kdy jsou objekty spojeny přirozeně vizuálně tím, že jsou vedle sebe. I na stránce dokumentu vzájemně vzdálené oblasti mohou být spolu propojeny na jiné úrovni stejným zarovnáním. Pokud se jedná o obsáhlejší dokument, klíčové k dosažení konzistence je opakování zásad v celém dokumentu.

Pokud se vyskytnou dva spolu nesouvisející elementy, je třeba je podstatně odlišit. Odlišení vznikne rozdílným typem písma (např. patkové vs. bezpatkové písmo), tenkou vs. tlustou čarou, horizontálním vs. vertikálním prvkem, teplým vs. studeným barevným odstínem. K docílení ideálního barevnému kontrastu se obvykle používají tzv. doplňkové barvy. Tyto barvy jsou oproti sobě zcela kontrastní, avšak jejich spojením nevzniká rušivý dojem, naopak jejich spojení bývá často vnímáno jako krásné. Důvodem je fakt, že sloučením doplňkových barev vznikne vždy bílá neutrální barva (viz. Obrázek 5 přílohy). Vnímání barev je podmíněné jak osobnostně, tak i kulturně,

proto je třeba při volbě barev brát na toto ohled. Např. v asijské kultuře narozdíl od kultury euroamerické je bílá barva považovaná za barvu symbolizující smrt. Pravidlo o doplňkových barvách je však obecně použitelné. Každý barevný odstín má svůj odstín doplňkový.

Pro každý dokument je klíčové použití písma. Existuje několik základních skupin písma, lišících se např. čitelností nebo schopností upoutat pozornost. Výběr typu písma je tedy klíčový a řídí se následujícími zákonitostmi. Použitím podobných typů písma se text jeví jako harmonický, jednotlivé prvky jsou v souladu. Úprava bývá vnímána jako decentní a formální, někdy také jako jednotvárná až nudná. Oživení může přinést použití kombinace různých písem, která jsou si však blízká. Tento vztah mezi něčím, co je téměř podobné a zároveň odlišné vyvolává dojem konfliktu a napětí. Podtržením prvků, kterými se jednotlivá písma liší a volbou zcela odlišných typů písem vzniká vzrušující styl, který snadno upoutá. Na úkor serióznosti, ovšem.

Design produktu

Product design je proces, v němž se vytváří fyzické prvky (tvary, obrysy) produktu (výrobku). Proces se skládá ze čtyř hlavních částí. Počátkem je generování nápadů, ze kterých se následně vytváří koncept, který obsahuje již precizněji specifikované parametry. Vytváří se obvykle dvojrozměrný náčrt. Ve třetí fázi se přechází k testování prototypů, tj. ověření faktu, zda předpokládané působení je v souladu se skutečným působením na reprezentativní vzorek obyvatelstva. Poslední fází po úspěšném testování je implementace ve výrobě.

První fáze generování nápadů vychází především z estetiky. Estetika je filosofickou disciplínou a zabývá se krásnem, jeho působením na člověka, lidským vnímáním pocitů a dojmů.

Druhou fází, tedy návrhem prototypu se zabývá disciplína průmyslový design, která využívá metody a kreativní postupy designérské činnosti. Čerpá ze spojení talentu, tvořivosti, inteligence, pracovitosti, znalostí a citlivosti k vlastním tvůrčím kořenům autorské individuality.[4]

[4] Materiál „Profil ateliéru designu výrobků III.“, vedoucí ateliéru Mgr.A. Michal Froněk, volně převzato, www.vsup.cz

Další fáze, testování a implementace jsou záležitostí marketingových výzkumů a manažerských technik. Testování konceptu designu má za úkol ověřit předpoklady, které byly stanoveny při počátku řešení konceptu a zodpovědět otázku, zda spotřebitel vnímá předložený koncept tak, jak jeho zadavatel zamýšlel. Provádí se zobrazením obrázků, zvukových nahrávek či videoklipů a následně skupinovou diskusí, hloubkovým či expertním rozhovorem (psychologickou explorací).

3. Produkt organizace

Produkt organizace je dalším z pilířů firemní identity. Produkt je nositelem mnoha atributů, vnějšího stylu (viz předchozí kapitola), tvaru obalu, ale především značky, ochranné známky. Ochranná známka, značka vytváří podstatnou část hodnoty firmy.

Branding (značka)

Značka, brand, je marketingovou kategorií, která zcela zapadá do kontextu firemní identity. Podílí se významně na vytváření firemního dojmu.

Značkou, tedy obvykle logem, symboly a barevným schématem, je ztělesnění zákaznické zkušenosti, vyplývající z pocitů při užívání produktu. Značka má za cíl stát se nositelem všech informací týkajících se firmy nebo produktu. Značka je také spojovacím mostem mezi pamětí zákazníka a samotným produktem.

Původní funkcí značky bylo jasné a viditelné označení atributů jejího nositele. V historii se tak dělo vypalováním znaku pomocí žhavého nástroje. Značka se dříve používala ke značkování dobytka a až do konce 19. století také k označování trestanců.

Základním principem značky je zhutnění informace. Značka v sobě obsahuje velké množství informací jak o jejím vlastníku, tak o jejím nositeli. Cílem je však jednoduchá prezentace těchto informací. Značka se stává spojníkem mezi těmito informacemi a nositelem značky.

V dnešní době je značka vnímána s více pocitovými prožitky, než dříve, kdy byla vnímána spíše jako znak identifikace předmětu. Se značkou jsou dnes spojovány názory, postoje, emoce i chování. A to ve vztahu k výrobku, tak ve vztahu k firmě.

Nejčastější chybou v chápání komplexního pojmu značka bývá její záměna s grafickým označením, logem nebo sloganem. Grafické logo nemůže být vnímáno stejně komplexně jako značka. Lze u něj sice identifikovat několik základních atributů, jako je např. barva, typ písma, tvar. Tyto atributy mohou být podle estetického cítění jedince vnímány jako přitažlivé, hezké, nebo naopak odpudivé. Ovšem vyvolat silnější emoce, spojené bezprostředně s kupním chováním nedokáží. To umožňuje pouze značka jako nadstavba těchto atributů.

logo, barva, tvar ⟺ značka (brand)

působí na psychiku ⟺ působí na psychiku ve spojitosti s výrobkem a vyvolává kupní jednání

Budování značky je složitý proces, kterým je dosažen zásadní účinek na firemní image, neboť značka je hlavním prostředkem jeho prezentace.

Brand building – budování obchodní značky

Obchodní značka je obvykle nejdůležitějším pilířem identity firmy. Firma je na ní strategicky závislá, neboť od kvality značky se přímo odvíjí postavení na trhu, prodeje, výnosy a výsledný zisk firmy. Pokud firma nedobrovolně přijde o svoji značku, znamená to často katastrofu a firma krachuje. Mnoho firem k minimalizaci tohoto rizika používá diverzifikaci portfolia obchodních značek, tedy vlastní jich několik a ne vždy tyto značky bývají spojeny s názvem samotné firmy. Příkladem může být společnost InBev, která vlastní několik desítek globálních i lokálních značek, v ČR mj. značku Staropramen, přitom samotnou firmu InBev běžný zákazník vůbec nezná.

Identita značky

Hlavním strategickým cílem firmy by mělo být vytvoření značky vysoké hodnoty, pečování o značku a minimalizace rizik spojených s možným poškozením či ztrátou značky. Každá značka má svoji identitu, tedy soubor prvků, na kterých je založena.

Dle Aakera[5] se identita značky skládá z dvanácti dimenzí, organizovaných ve čtyřech perspektivách:

1. značka jako produkt
    a. sortiment výrobku
    b. atributy výrobku
    c. kvalita/hodnota
    d. užití
    e. uživatelé
    f. země původu

[5] Aaker, David A., Brand building budování obchodní značky, Computer Press Brno 2003, str. 59-80

2. značka jako organizace
    a. organizační atributy
    b. globální vs. lokální rozměr
3. značka jako osoba
    a. osobnost značky
    b. vztah značka – zákazník
4. značka jako symbol
    a. vizuální provedení/metafory
    b. dědictví značky

Aaker také dále rozlišuje tzv. základní a rozšířenou identitu. Firma by měla spět k dosažení značky s rozšířenou identitou, neboť jen ta poskytuje úplnost ve všech detailech. Rozšířená identita značky v sobě obsahuje rozpracované marketingové programy značek, které se staly úspěšnými. Základní identita oproti tomu naopak neobsahuje dostatek detailů, aby podle ní mohlo být určeno, která marketingová aktivita může být pro značku případně potenciálně škodlivá. Souhrnně je tedy rozšířená identita, ke které by měla firma dospět, detailně rozpracovaná identita základní.

Pro ilustraci uvádí Aaker příklad identity obchodní značky McDonald's (McD). Základní identita obsahuje např. nabídku hodnoty: McD. poskytuje hodnotu definovanou produktem, speciálními nabídkami a zážitkem z nákupu vzhledem k ceně. Rozšířená identita McD obsahuje již rozpracovanou tuto základní obecnou formulaci do konkrétních podob: Osobnost značky: Orientovaná na rodinu, upřímná, výživná, veselá zábavná. Vztah k zákazníkovi: Asociace na rodinu a zábavu. Dětská charita Ronalda McDonalda. Postavy: Ronald McDonald, McDonaldovy panenky a hračky.

Značka s dobře vytvořenou identitou by měla zákazníkovi poskytnout hodnotu. Hodnotou pro zákazníka se zde rozumí uspokojení čtyř základních očekávání, kterými jsou:

1. funkce
2. emoce
3. sebevyjádření
4. co nejmenší „nutná“ strast

Funkce

Funkční požitek je v dnešní době zákazníkem již zcela očekáván. Funkční požitek je spojen s atributy výrobku, většinou jeho základními a neměnnými vlastnostmi. Od automobilu se samozřejmě očekává, že bude jezdit, od mobilního telefonu se zcela samozřejmě očekává, že bude umět uskutečňovat telefonní hovory. Až na úzký segment spotřebitelů zákazníka nezajímá technická stránka atributů. Běžný uživatel se nezajímá, jak a proč výrobek technicky funguje, jeho fungování bere za naprostou samozřejmost a naopak je překvapen, pokud je něco nefunkční. Pokud se identita značky opírá pouze o funkční požitky, vystavuje se její vlastník značnému riziku imitace. Atributy, technické atributy nejsou hlavním klíčem při rozhodování běžného zákazníka. Existuje totiž mnoho výrobních závodů, kde lze výrobek přesně daných parametrů vyrobit s nižšími náklady.

Emoce

Emoce jsou přirozenou součástí lidského života a dnešní společnost jim dává často průchod přes kupní chování. Emoce jsou tak v moderní společnosti součástí nákupu i užívání výrobků spíše než součástí lidského bytí. Operacemi spojenými s koupí a spotřebou výrobku je naplněna lidská emoční potřeba. Aaker ilustruje emoční požitek na značce balené stolní vody Evian.

Spotřeba vody Evian je fúzí funkčního a emočního prožitku. Voda bude mít přirozenou chuť a uhasí žízeň. Díky komunikační kampani značky Evian (viz. Obrázek 6 přílohy) na čistící pleťové účinky vody, ozdravné pobyty v lázních, atp. bylo docíleno toho, že spotřebitelé značku vnímají ve spojitosti se ženskou krásou. Funguje zde efekt touhy po kráse, touhy po jejím vlastnění, takže spojení značky a krásy jasně vyústí v kupní jednání a emoční prožitek zákazníka.

Sebevyjádření

Sebevyjádření, jinak řečeno touha po prezentaci sebe sama, touha po tom sdělit světu jací jsme; tato vlastnost je přirozenou vlastností mnoha lidí. Pokud image značky napomůže tomu, že představu o sobě samém bude člověk vyjadřovat prostřednictvím koupě a vlastněním výrobku dané značky, je považována za úspěšnou značku. Člověk jako individualista má potřebu vymezit se určitým způsobem vůči svému okolí, odlišit se od něj a má potřebu toto také svému okolí sdělovat. Pomocí značek to funguje.

Odvážný, „zemitý“ vlastník vozu Hummer bude vyvolávat jiný dojem o své osobě než energický, soutěživý a dynamický vlastník vozu Ferrari.

Komplexně pojatá značka by měla umožnit sebevyjádření jejímu uživateli ve všech oblastech jeho charakteru. Zmiňovaná značka Hummer např. nabízí svým zákazníkům možnost členství v klubu H.O.P.E. Název již sám o sobě vyvolává asociaci s anglickým slovem „hope“ = „naděje“ a emočně působí. Cílem klubu je umožnit vlastníkům vozů značky Hummer účastnit se záchranných akcí v oblastech postižených živelnými pohromami. Klub svoji dobrovolnou existencí umožní naplnit sebevyjádření jeho členů, kteří budou mít touhu pomáhat v době nouze a dávat najevo své hrdinství. Kromě tohoto faktu klub nabízí ještě škálu školení zaměřených na techniku jízdy v terénu (viz. Obrázek 7 přílohy), což naplní touhu po maximálním využití schopností vozu jeho majitelem. Existence klubu H.O.P.E. tak velice elegantním způsobem motivuje vlastníky k tomu, aby se naučili vůz ovládat a pokud to neumí, tak mohli schopností svého vozu využívat naplno. K tomuto jsou navíc motivováni možností pomáhat v případě nouze a stát se „hrdiny“.

„Strasti“

Firma, která chce být úspěšná, by měla umožnit dosáhnout všech „slastí“ v podobě požitku ze sebevyjádření, kladných emocí a funkčnosti zároveň s minimem nutných „strastí“ spojených s koupí a vlastněním. Nutnou strastí je především cena, kterou zákazník za využití značkového výrobku zaplatí a ceny náhradních dílů. Cena je zde negativní veličinou, která v součtu ostatních požitků snižuje výslednou hodnotu pro zákazníka. Nicméně cena může hrát dvojí úlohu, neboť na určitý segment zákazníků může mít opačný vliv. Příkladem je vysoká cena luxusních výrobků, kdy určitému segmentu zákazníků hodnotu snižuje a určitému naopak zvyšuje, neboť tento segment vnímá cenu výrobku pouze jako odraz vyjádření vlastní výjimečnosti.

Průnik identity značky a identity spotřebitele

Kritériem „úspěchu“ obchodní značky lze považovat míru, do které se bude identita spotřebitele krýt s identitou značky. Resp. do jaké míry bude značka vhodná pro spotřebitele, tj. do jaké míry bude koherentní s uživatelovou identitou. Pokud se identita značky protne s identitou uživatele, jak hodnota pro zákazníka, tak hodnota pro firmu

bude vysoká. Pokud se identity vzájemně neprotnou, zákazník značku opomene, neboť pro něj nebude mít žádnou hodnotu.

Neexistuje však mnoho značek, které by byly tak univerzální, že by dokázaly reflektovat identitu většiny. Mezi takto široce akceptované globální značky patří značky na prvních místech světových žebříčků[6] jako Coca-Cola, Disney, GE, Google, aj. Mnoho firem se však potýká ve svém odvětví s daleko více segmentovaným souborem zákazníků, a tak jedna ze strategií je již zmiňovaná diverzifikace obchodních značek. Např. firma InBev podnikající v oblasti alkoholických a „soft-drinks“ nápojů vlastní čtyři globální obchodní značky a přes 200 lokálních značek, aby pomocí nich dokázala působit na přesně zacílený segment a různou identitu zákazníků.

Značka v čase

Podmínky, ve kterých firma podniká, se často dramaticky mění, spolu s dobou, zvyky, kulturou, ideálny, módou, atd. Pokud je změna podmínek zásadní, může se stát, že je nezbytné těmto podmínkám přizpůsobit i atribut osobnosti značky. Aaker rozlišuje pět důvodů, kdy by mělo ke změně dojít:

1. nedostatečná koncepce identity

   Tato koncepční chyba je rychle rozpoznatelná, neboť se projeví již v prvních měřeních zájmu zákazníků. Negativní trendy v prodeji jsou jejím průvodním znakem.

2. identita je zastaralá

   Dynamika společnosti způsobuje změnu ve vkusu zákazníků a na tuto změnu se musí adaptovat i identita značky, pokud jí chybí nadčasovost. Zastaralá značka se stává neefektivní.

3. identita oslovuje pouze omezený trh

   Může to být způsobeno buď změnou strategie firmy z lokální na globální, kdy identita značky sloužila především k reflexi domácího trhu. S postupující globalizací je však třeba identitu značky adaptovat na stále se rozšiřující tržní podmínky.

[6] Interbrand – Best Global Brands 2006, www.interbrand.com

4. identita není soudobá

Hodnota značky se může vázat na určitý technologický trend, který časem zastará a vyjde z módy. Pokud taková značka vsadí na progresivitu daného trendu, která se v čase vyčerpá, je zapotřebí nositele identity značky změnit.

5. identita je vyčerpána

Pokud není identita dostatečně originální, stane se časem nudnou, fádní. Přestane přitahovat pozornost.

Otázka konzistence strategie značky v čase

Aaker ve své knize tvrdí, že konzistentní strategie značky je lepší než strategie nekonzistentní. Důvodem je fakt, že konzistentní strategie v sobě odráží vlastnictví pozice, vyplývající z neměnnosti. Uplatňuje se zde princip „vydržení“, pokud značka obsadí na dlouhou dobu určitou pozici, tato pozice se jí stává vlastní a její zpochybnění obtížnější. Další výhodu konzistence Aaker spatřuje v možnosti vlastnění symbolu. Symbol nebo maskot je záležitostí dlouhodobější a funguje tak jako potvrzení identity pouze u značek s konzistentní strategií v čase. Nespornou výhodou je efektivita nákladů, neboť každá změna v identitě značky vyžaduje velké množství komunikačních kampaní, což se promítá do nákladů. Navíc tyto změny s sebou nesou významné riziko, neboť při změnách image není přesně odhadnutelný dopad a efekt komunikačních kampaní a je nejisté, zda spotřebitelé danou změnu budou ochotni akceptovat.

Osobnost značky

Významným faktorem přispívajícím k hodnotě značky a tím bezesporu i k hodnotě image firmy je i osobnost značky. Aaker definuje osobnost značky jako soubor lidských vlastností spojených z danou značkou.

Tato personifikace v podstatě odráží prohlubující se vztah mezi značkou a spotřebitelem. Narozdíl od identity, kde se jednalo o maximalizaci hodnoty pro zákazníka, u osobnosti jde nejvíce o emoční stránku. Ve značce spatřujeme živou bytost, která má pohlaví, věk, sociální postavení, vlastní altruismus, což jsou vlastnosti zcela rezervované živým bytostem. Proč se snažíme o zosobnění značek? Jaké jsou motivy tohoto impulzu ze strany spotřebitele a jaké ze strany firmy? Impulz ze strany výrobce je jednoznačnou snahou o prohloubení vztahu mezi zákazníkem a výrobkem, resp. jeho obchodní značkou. Cílem se stává, aby značka zabírala stále více místa ve

spotřebitelově vědomí, myšlení a paměti. V souhlasném směru působí i motivy spotřebitele, který hledá ve značce někoho, kdo by mu byl blízký a pokouší se tak částečně naplňovat svoji potřebu socializace. Osobnost značky má schopnost jak obohatit svého nositele o atributy, kterými by rád disponoval, ale které mu chybí, tak má schopnost potvrdit nositeli atributy, které vlastní, ale potřebuje se ujistit o jejich validitě.

Pro budování osobnosti značky se používá její měření a následné srovnání. Dle Aakerové[7] byla vytvořena škála osobnosti značky – Brand Personality Scale, BPS.

Podobně jako v psychologii rozlišujeme psychické vlastnosti osobnosti, zde Aakerová rozlišuje pět vlastností osobnosti značky (viz. Obrázek 8 přílohy, v angličtině).

Komparace psychických vlastností osobnosti a vlastností osobností značky

Současná psychologická teorie rozlišuje pět základních psychických vlastností, které se vyznačují relativní stálostí a rigiditou. Jsou jimi temperament, schopnosti, charakter, motivy a postoje, volní vlastnosti. Aakerová ve své škále rozlišuje pět empiricky zjištěných vlastností osobnosti výrobku. Jsou jimi upřímnost, vzrušení, kvalifikovanost, dokonalost, zemitost. U obou oblastí se jedná o více či méně přesnou kategorizaci jednotlivých objektů (lidských bytostí nebo značek).

Podle psychologické klasifikace bychom mohli vysvětlit souvislosti s jednotlivými kategoriemi Aakerové.

Zemitost značí pudovost jednání. Hlavním motivem k činnosti se stává vrozená pohnutka. Často bývá tato kategorie spojována s charakteristikami ošlehanosti, drsnosti, mužností, atp.

Dokonalost je ztotožněním ideálu. Ideálem se stává myšlenka, člověk, norma chování, která je jedinci sympatická a podle které se řídí, jejíž mety by chtěl dosáhnout.

Kvalifikovanost odráží schopnosti, které v sobě ukrývají vrozenou (fluidní) inteligenci, zkušenostní (krystalickou) inteligenci, vědomosti a tvořivost.

Vzrušení souvisí s temperamentem , dynamikou prožívání. Zde se vzrušením myslí velká dynamika prožívání, silné emoce, rychlé reakce. Aakrové dimenze vzrušení

[7] Value Based Management.net, http://www.valuebasedmanagement.net/

v sobě obsahuje všechny dimenze temperamentu. Poslední kategorie upřímnost úzce souvisí s hodnotami a vyjadřuje názor na to, co je správné a nesprávné.

Jak tvořit osobnost obchodní značky

Osobnost značky je narozdíl od psychické osobnosti snadno přizpůsobitelná. Tvůrcem osobnosti značky se stává člověk a k tvorbě může použít následující způsoby:

1. ovlivnění věku značky

Věkem značky se zde rozumí vnímané stáří značky, ne tedy skutečná doba existence. Příkladem tohoto rozporu může být obchodní značka Coca-Cola, která je spotřebiteli vnímána jako mladá a energická, přitom se jedná o značku, která existuje již velmi dlouho. Tendence o „omlazování“ značek je však zcela přirozená, protože mládí a krása jsou v dnešní době vnímány jako progresivní atributy.

2. vytvoření symbolu

Abstraktní pojmy a vágní tušení o osobnosti značky dostávají symbolem zřetelnou konkrétní podobu, což působí na upevnění osobnosti značky v povědomí zákazníka. Příklad viz. Obrázek 9 přílohy.

3. ovlivnění způsobu zasahování značky do vztahu

Navázáním vztahu mezi značkou a zákazníkem dochází k upevnění věrnosti značce. Způsobů, jak vztah navázat, rozeznáváme dle Fournierové[8] sedm typů. Při aplikaci na osobnost značky se vycházelo z psychologických poznatků získaných ze studií o mezilidských vztazích.

1. vzájemná provázanost chování – míra, do jaké jsou činy obou stran provázané
2. osobní závazek – obě strany cítí touhu vztah udržet a rozvíjet
3. láska a vášeň – intenzivní citová vazba a neschopnost tolerovat odloučení
4. nostalgické spojení – vztah je posilován vzpomínkami na minulost
5. spojení s představou o sobě – sdílení společných aktivit, projekce sebe sama v druhém
6. intimita – detailní znalost
7. kvalita partnera – značí hodnocení výkonů a postojů partnera druhým partnerem

[8] Fournierová, Susanne, op. cit.

Branding a lidská psychika

Proces vytvoření kvalitní značky je zaměřen na ovlivnění lidské psychiky. Komplexní značka působí na všechny psychické dimenze člověka a proces tvorby značky v podstatě představuje postupné pronikání do jednotlivých psychických okruhů. Těmito okruhy jsou: vědomí, vnímání, myšlení, paměť, emoce, inteligence, jednání a osobnost.

Řízení značky – brand management

K dosažení dobrého image organizace, jejíž hlavní součástí je bezesporu soubor obchodních značek, je zapotřebí tvorbu, využití a případné omezení používání značek efektivně spravovat. Tomuto tématu se věnuje disciplína Brand management. Teorie Brand managementu je potřebná tam, kde firma vytváří svůj image pomocí více značek, kterými oslovuje různé tržní segmenty. Brand management dává odpovědi na otázku jakým směrem vývoj značek směřovat v delším časovém horizontu, aby bylo dosaženo stanovených cílů.

Definice Brand managementu

Dle Přibové[9] je řízení značky strategický a integrovaný systém analytických, plánovacích, rozpočtových a realizačních aktivit, které jsou součástí procesu řízení značky.

Brand management nám tedy přímo naznačuje, jaké firemní aktivity a jakým způsobem činit, aby image organizace bylo co nejpříznivější. Aktivity jsou z oblasti marketingové komunikace, poznatků spotřebního chování a psychologie spotřebitele. Aktivity by měly vést k naplnění těchto základních úkolů Brand managementu:

1. rozvíjení brand thinking
2. udržení diferenciační výhody značky
3. zvyšovat hodnotu produktu

Diferenciační výhoda značky je schopnost odlišení výrobku od konkurence, o hodnotě produktu (značky) viz. výše. Brand thinking zahrnuje jak pohled na značky, tak i způsob rozhodování o jejich strategii.

[9] Přibová, Doc. Ing Marie a kolektiv, Strategické řízení značky Brand Management, Ekopress, Praha 2000, str. 15 a dále

Brand thinking

Obsahuje tři základní myšlenky. Především spotřebitele je nutné chápat jako aktivně se chovající entitu, nejen jako pasivního příjemce informací. Dnešní spotřebitel je myslící bytost, která kriticky hodnotí naše sdělení a interpretuje si je sama za pomoci svých zkušeností. Spotřebitel tedy nebere informace jako příkaz či přímý motiv, ale spíš jako nepřímé vybídnutí k zamyšlení se nad značkou výrobku, zda by mu mohla k něčemu sloužit. Sdělení, které oznamuje existenci určité značky je na spotřebitele méně účinné, než sdělení, jehož aktivním subjektem je on sám.

Další myšlenkou vhodnou k implementaci do firemního myšlení je vnímání důležitosti značky. Značka je důležitější než samotný produkt a tvoří hlavní přidanou hodnotu. Produkt je to, co musí splňovat parametry značky, nikoliv naopak. Dle Přibové je značka je výsledkem komunikace a má sílu vytvořit realitu.

Poslední myšlenka Brand thinking se týká identity značky. Značka by měla být propagována v souladu se svou identitou. Spotřebitelé oceňují značky, které mají identitu a jejichž identita je jim bezchybně překládána.

Měření hodnoty značky (brand equity)

Abychom mohli značku řídit, je zapotřebí mít k dispozici podklady ve formě validních ukazatelů. Jeden z nich, Brand equity, se zabývá oceněním značky.

V procesu řízení značky lze řídit prvky značky, marketingové programy a sekundární asociace. Měřitelné je pak povědomí o značce (kvantitativně) a image značky (kvalitativně). Povědomí o značce měříme v procentech reprezentativního vzorku a známe dvě různé veličiny:

1. recognition - rozpoznání
2. recall - vybavení si

Hlubší znalost značky odráží druhá veličina, neboť hodnotí, do jaké míry si je spotřebitel schopen vybavit danou značku, pokud dostane jen příbuzný podnět. Rozpoznání značky odpovídá pouze na otázku, zda spotřebitel o dané značce již slyšel.

Přibová nastiňuje dvě doporučení, jak povědomí o značce budovat. Především posilováním znalostí jména značky společně s hlavními prvky značky, jako je např. funkčnost. K tomu vhodně slouží dobře zapamatovatelný slogan. Dále využívat co nejširšího spektra vhodných komunikačních kanálů, neboť tak se vytvoří širší spektrum

požitků a zkušeností, což vytváří spontánní znalost značky (měřenou jako recall). Spontánní znalost spotřebitele je omezena určitým malým počtem značek, které si dokáže zapamatovat, což bylo empiricky zjištěno[10]. Navíc tento počet je odvislý od charakteru zboží. Z tohoto poznatku vyplývá doporučení, že je kontraproduktivní vytlačovat povědomí o jedné vlastní značce druhou značkou. Tento jev bývá označován také jako kanibalismus značek.

Ke kvalitativnímu posouzení zůstávají postoje spotřebitele ke značce. Provádí se sociálně psychologická analýza postojů.

Sociálně psychologická analýza

V této aplikaci analýzy na problematiku obchodní značky pátráme po tom, jak se vytvářejí postoje ke značce a zda a do jaké míry je možné, že spotřebitel, který má určitý postoj ke značce, tento postoj změnil, pokud na něj budou působit lidé v jeho okolí. Dále pak, zda tato změna byla vyvolána pouze sociálním tlakem, nebo i spolupůsobením jeho individuálních vlastností.

Analýza loajality

Analýza loajality je důležitá především proto, že odráží tržní podíl značky a tím pádem také její hodnotu, protože od tržního podílu a objemu trhu se odvíjejí i zisky firmy. K analýze loajality se používají jednoduché statistické metody a metody sběru dat. Užití statistických metod zobrazuje rozložení zákazníků dle jejich loajality a jednotlivých značek, což je důležitý podklad pro rozhodování ve strategickém plánování značky. Z dalších modelů podporujících rozhodování a využívajících výsledků analýzy loajality jsou to např. matice BCG životního cyklu. Ta dělí výrobky dle dynamiky trhu a jejich tržního podílu a tím pomáhá uvědomit si v jaké životní fázi se výrobek nachází a jaký vývoj lze očekávat a plánovat. Dalším nástrojem je vícefaktorová portfoliová matice modelu GE vypracovaná konzultantskou skupinou McKinsey, která přímo dává firmě soubor doporučení dle toho, zda trh, na kterém působí je atraktivní, v závislosti na konkurenčním postavení firmy na tomto trhu.

[10] Výzkumný projekt Consumer/Standard, STEM/MARK, Praha, 1998, v [8]

Aspekty výkonu značky dle Aakera

Aaker[11] systematicky utřídil 10 kritérií vhodných pro komplexní hodnocení značky. Tato kritéria jsou klíčová při hodnocení výkonu značky a dělí se na následující kategorie měřítek:

1. měřítka loajality
2. vnímané kvality
3. odlišení a spojitosti
4. obeznámenosti
5. chování na trhu

Loajalita se kromě výše zmíněné segmentaci na loajální a méně loajální zákazníky se zkoumá dále nadstandardní cena, resp. její výše jakou jsou zákazníci ještě ochotni za výhody plynoucí z vlastnění značkového zboží zaplatit.

Vnímaná kvalita zkoumá zda se jedná o značku mající vůdcovství v dané výrobkové skupině a zkoumá vzájemný vztah kvality značky a finančních měřítek.

Odlišení a spojitost měří, zda mají spotřebitelé důvod si vybrat si zkoumanou značku mezi konkurenčními a zda je jim značka dostatečnou protihodnotou. Dále se zkoumá osobitost značky a kladné spojení důvěry ve značku s důvěrou k firmě.

Obeznámenost (viz výše) měří obecné povědomí o značce pomocí statistického zpracování dat získaných dotazováním.

Tržní chování zohledňuje tržní podíl obchodní značky a její cenu a distribuční pokrytí.

Budování silných značek v Aakerově pojetí vychází ze zlepšování hodnot těch měřítek značky, která přímo zvyšují její hodnotu, tj. všech kromě skupiny tržního chování.

Audit značky

Význam auditu značky spočívá nejen v kontrole dosažených výsledků hodnoty značky, ale také v nalézání slabých míst vhodných ke zlepšení. Dle Přibové se audit dělí na část deskriptivní a exploratorní. V první části se zkoumá stav věcí z tržního a spotřebitelského úhlu. Trh popisuje pomocí ukazatelů průměrného počtu značek uváděných spontánně, rozhodovacích kritérií v procentech (značka, cena), intenzity

[11] Aaker, David A., Brand building budování obchodní značky, Computer Press Brno 2003, str. 59-80

postoje k oblíbené značce (procentuální rozdělení loajálních zákazníků). Spotřebitelský úhel pohledu je reprezentován ukazateli spontánního povědomí (procentuální podíl spotřebitelů, kteří uvedou značku jako první známou), tržního podílu, podílu na reklamě, citlivosti na cenu a značku, konzistentnosti komunikace, atributů, image výrobku a podílu zákazníků, kupujících naši značku. Audit dále hledá, jakým způsobem dochází k přechodu racionálních prvků značky do roviny emocionální. Závěrečnou součástí je benchmarking a přehled komunikačních strategií.

Strategický pohled na řízení značky

Až dosud bylo pojednáváno o operativním řízení značky, tj. maximalizace hodnoty značky. Strategický pohled se však zabývá samotnou volbou strategie značky. Volba strategie je manažerský rozhodovací proces, který v sobě zahrnuje tyto základní fáze:

1. získávání informací o stávající situaci značky

Předpokladem jakéhokoliv rozhodnutí je získání vnitřních a vnějších informací, tj. informací z interních firemních zdrojů, tak ze zdrojů externích. Externími zdroji můžou být průzkumy trhu, mediální zprávy, vývoj ekonomických ukazatelů, atd.

2. tvorbu možných variant

Tento krok vyžaduje kreativní postupy. Pokud probíhá v týmu, uplatňují se často techniky k podnícení kreativity, viz. další podkapitola.

3. volba rozhodovacích kritérií a zhodnocení přínosů jednotlivých variant

Před rozhodnutím je třeba zvolit si veličiny, které budeme při rozhodování zohledňovat a dále se volí jejich priorita vyjádřená jejich vahou. Pomocí veličin a jejich vah lze vypočítat pomocí různých metod přínosy jednotlivých variant a vybrat tak nejvhodnější variantu.

4. výběr určité varianty

Výsledek vychází z vypočítaných hodnot z předchozího procesního kroku. Tomuto kvantitativnímu vyjádření bychom se však neměli zcela technokraticky podřídit, neměli bychom opomínat kvalitativní veličiny a subjektivní úsudek.

5. zhodnocení skutečného dopadu

Po určitém čase je možné zhodnotit situaci, ve které se značka nachází po uplatnění strategického rozhodnutí. Porovnáním současných a minulých ukazatelů a situace můžeme zhodnotit, zda zvolená strategie spěje k vytyčeným cílům či nikoliv.

6. případné přijmutí opravných opatření.

Pokud není situace v souladu s plánovanými cíli, je nabíledni přijmout korektivní opatření, abychom situaci změnili. Opatření mohou být buď částečná nebo celková. Částečná opatření jsou vhodná v případě, že se neshoduje pouze některá z veličin s našimi cíli. Celková opatření, změna strategie, je vhodná, pokud se většina ukazatelů odchýlila od požadovaného směru. Důležité je také vytvoření krizového plánu, který tvoří vodítko v situacích, kdy náhle dojde k nepředvídaným událostem.

Techniky používané k podnícení kreativity

Kreativita je klíčovou částí mnoha procesů, které přímo ovlivňují budování firemního image. Ačkoliv se tato závislost nemusí zdát na první pohled příliš těsná, každý proces ve firmě je kreativitou kvalitativně ovlivněn. Dokládá to i velké množství pramenů ekonomické literatury, které se zabývají kreativitou z různých pohledů.

Základní dělení technik podle použitých technik a prostředků je na metody založené na využití např.:

1. náhody

Tradičním zástupcem této skupiny je brainstorming, synektika a obrazový proud. Obrazový proud je technika, při které si testovaná osoba po položené otázce popisuje vizuální představy spojené s myšlenkami hledajícími odpověď na položenou otázku. Synektika je technika, při které je cílem získat nadhled nad situací, neboli odpoutat se od svého okruhu problémů, svého zažitého způsobu myšlení. Brainstorming je skupinová technika, při níž je generováno velké množství nápadů. Využívá se zde synergického efektu, ve kterém jedna myšlenka podněcuje kreativní myšlení ostatních členů skupiny.

2. zaměření

Do této skupiny patří morfologická analýza a Osbornův dotazník. Morfologická analýza je komplexní metodou, jejíž cílem je z množiny možných řešení vyloučit ta, která nejsou založena na logických postupech. Osbornův dotazník je seznamem možných způsobů inovace produktu, který podněcuje kreativitu.

3. evolučního principu

V metodě HBGA se využívá principů známých z genetiky, např. mutace, crossing-overu a selekce. Dále existuje metoda, která využívá zákony technické evoluce systémů. Zákony jsou statika, kinematika a dynamika[12].

4. znalostí

Mezi tento druh metod patří Altschullerova matice, 40 inovačních principů a tabulka rozporů.

5. myšlenkových map

Myšlenkové mapy aktivují myšlenkově-obrazové myšlení. Myšlenková mapa je ručně kreslený diagram, který představuje nápady a termíny uspořádané kolem hlavního termínu. Rozložení nápadů umožňuje mj. jejich strukturalizaci, kategorizaci, vizualizaci a hledání logických souvislostí.

6. bodystormingu

V této metodě se využívá aktivizace motorické paměti, využívá se dále působení okolí. Testovaná osoba se pohybuje v prostředí, ve kterém by se měl produkt využívat a představuje si, že produkt skutečně používá.

V strategickém řízení značky se můžeme setkat s různými typy strategií. Z hlediska vazby výrobce, značky a produktu můžeme rozlišit strategii hierarchické struktury značek, kdy výrobce kategorizuje značky do úrovní a vzájemných závislých vztahů. Vztah se komplikuje ještě o skutečnost, zda název firmy bývá se značkami spojován nebo ne. Příkladem může být firma GM, jejíž jméno funguje jako značka a s produkty je spojováno. Tato značka GM pod sebou obsahuje značky Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, Hummer, Pontiac, Saab a Saturn. Každá značka z této kategorie pod sebou obsahuje ještě množinu značek jednotlivých verzí automobilů (viz. Obrázek 11 přílohy).

Dle vztahu výrobce a značky můžeme dále analyzovat, že u některých výrobců dochází ke shodě názvu výrobce i značky, např.: Budweiser Budvar. Zde hraje roli především tradice a historie názvu. Název označuje jak výrobce, tak produkt. U některých výrobců se projevuje dominance značky. Například výrobek značky Budweiser patří firmě Anheuser-Busch. Existují firmy, které staví svůj název a značku

[12] Tato teorie pochází z Ruska, jejím tvůrcem je Altschuler, G.S., viz. např. Vladimir Petrov: The Laws of System Evolution

produktu naroveň. Název produktu je spojením názvu firmy a značky. Příkladem je firma Microsoft, která své produkty v minulosti nazývala vždy názvem firmy + značkou. Příklady (viz. Obrázek 11 přílohy).

Dle Přibové[13] rozlišujeme šíři a hloubku brandové strategie. Široká strategie znamená, že jedním názvem (značkou) označujeme mnoho produktů najednou. Úzká strategie naopak označuje jednou značkou jen jeden produkt. Úzká strategie je velice finančně náročnou strategií a u nadnárodních korporací se projevují tendence k jejímu opouštění. Hloubkou strategie se označuje množství značek, které výrobce používá k označení jednoho produktu, případně produktové řady.

Strategie značek by měla odrážet i vztah značky a zákazníka. Segmentace trhu způsobuje, že produkt pod jednou značkou se nedaří prodávat celému spektru zákazníků. Tvorba značek vhodných pro specifický tržní segment je způsob, jak se s tímto fenoménem vyrovnat. Příkladem může být produktová řada Audi automobilky VW. Produktová řada Audi v sobě obsahuje několik skupin produktů, zaměřené na různé tržní segmenty (viz. Obrázek 13 přílohy). Protože se jedná o značku prestižní, hlavním kritériem jejího positioningu je cena.

Řízení značky v sobě obsahuje nejen plánování, implemetaci a auditing (viz. výše), ale i korekční opatření. V brand managementu existují dle Přibové[14] např. tyto strategie:

1. rozšíření řady

Rozšíření řady slouží k oslovení nových segmentů zákazníků.

2. změnu šíře nebo hloubky značky

Rozšíření strategie umožní zaujmout firmě větší tržní podíl, přináší však s sebou také vyšší náklady a vyšší nároky na brand management jako celek. K udržení značkové strategie je zapotřebí zvažovat efektivitu jednotlivých značek a volit strategii likvidace nejméně produktivních značek.

3. inovace

Inovace je důležitým mechanismem, který brání zastarávání značky, což je mnohdy nežádoucí efekt.

[13] Přibová, Doc. Ing Marie a kolektiv, Strategické řízení značky Brand Management, Ekopress, Praha 2000, str. 15 a dále
[14] dtto

4. repositioning

Strategie repositioningu je strategie managementu změny. Cílem je zcela změnit nazírání na značku.

5. revitalizace

Pokud značka obsahuje prvky, které je možné dále rozvíjet, je její potenciál pro revitalizaci dobrý. Pokud značka tyto prvky neobsahuje, strategie revitalizace není vhodná.

6. změna marketingových programů

Strategie změny marketingových programů by měla sloužit k zvýšení efektivity propagace a měla by vést k těsnějšímu vztahu mezi značkou a zákazníkem, což vede ke zvýšení hodnoty značky, potažmo zlepšení celého firemního image.

Product placement

Jedná se o použití značky, výrobku v jinak nekomerčním kontextu uměleckého díla, ve kterém produkt nemá žádnou funkci ve vztahu k uměleckému dílu. Na jedné straně existuje umělecké dílo, které je pouze nositelem estetické hodnoty. Na straně druhé může existovat umělecké dílo (obvykle pochybných uměleckých kvalit), které není nositelem estetické hodnoty, ale slouží k jiným účelům. Takovým účelem může být např. pouze propagace, pak se jedná o reklamu. Protože v dnešní době je účinnost reklamy značně omezená formálně zákonem i přesycením spotřebitele objemem reklamy, začalo se využívat tzv. skryté reklamy. Skrytá reklama se od standardní reklamy liší tím, že není přesně ohraničená, tedy divák neví, kdy reklama začíná a kdy končí. Situace u product placementu se komplikuje ještě tím, že reklama se objevuje zcela nečekaně.

Product placement je jedna z taktik podpory prodeje, součást marketingu. Tato taktika je významně využívaná při budování značky. Podstatou taktiky z hlediska psychologie je podprahové vnímání, tj. podnět zpracujeme, zaregistrujeme v paměti, ovšem neuvědomíme si jej. Product placement nejčastěji nalezneme ve filmu, ale i v seriálech, videoklipech, počítačových hrách, knihách, atd.

Product placement byl používán již od[15] roku 1946, např. ve filmu Franka Capry To je báječný život (viz. Obrázek 14 přílohy). Kromě tohoto product placementu se objevil

[15] Dle Wikipedia, the free encyclopedia, heslo Product placement

ve filmu ještě výtisk magazínu National Geographic. Jedním z nejúspěšnějších[16] product placementem je příklad umístění bonbónů „lentilek“ Reese’s Pieces ve filmu E.T. mimozemšťan. Firma dosáhla díky tomu růstu prodejů o 80 procent.

V dnešní době je product placement běžnou součástí filmového průmyslu v celém světě. Product placement se uplatňuje i v českých filmech, neboť producenti příjmy z této aktivity kryjí již tak napjaté filmové rozpočty.

Product placement je využíván zejména velkými výrobci. Klíčovým nástrojem se stává pro ty typy výrobků, jejichž propagace prostřednictvím jiných propagačních technik je omezena zákonem (tabákové výrobky, alkohol). Například reklama na tabákové výrobky je v zemích EU silně omezena. Product placement je tak jedinou legální možností, neboť filmy nejsou považovány za reklamu, i když se v některých případech reklamě blíží a jsou vyráběny pouze za účelem peněžních zisků. Mnohdy jsou filmy spíše reklamou než filmem.

Dle Brandchannel[17] je v současnosti nejvíce umisťovanou značkou ve filmu Coca-Cola a Ford. V dlouhodobé perspektivě v počtu filmů vítězí PepsiCola.

Úspěšný product placement

Product placement je zapotřebí řidit a proces product placementu ve filmu má svá pravidla. Samotnou přítomností výrobku ve filmu není ještě zaručen efekt působení na spotřebitele. Například product placement brýlí Ray-Ban ve filmu Terminátor byl neúčinný i přes to, že se záběry vyskytovaly ve filmu čtyři minuty, což je relativně oproti jiným product placement případům několikanásobně delší doba. Důvodem neúspěchu byl fakt, že si brýle se značkou spojila pouze menšina diváků. Product placement management má tyto základní pravidla při umisťování produktů:

1. funkční umístění produktu

Každý objekt ve filmu se může a nemusí vztahovat k ději, tedy může a nemusí mít svoji funkci. Pokud funkci má, zaujímá větší divákovu pozornost. V aplikaci product placementu to znamená, že produkt by měl být ve filmu používán, měl by hrát funkční úlohu, aby byl divákem zaregistrován. Pokud je s produktem

[16] Dle Wikipedia, the free encyclopedia, heslo Product placement
[17] Brandchannel, Brandcameo, produkt firmy Interbrand, zabývá se sledováním značkového zboží ve filmu

manipulováno, účinnost je vyšší než pokud se ve filmu objeví pouze nepřímo, prostřednictvím statického loga, billboardu, posteru, apod.

2. vizuální přednost

Produkt, jehož hlavní předností je vizuální působivost má výhodu v product placementu před výrobky, jejichž užitné vlastnosti se týkají jiných oblastí. U těchto výrobků je při propagaci třeba ozřejmit důvod, proč jsou lepší, na což ve filmu nebývá prostor.

3. hrdina

Při product placementu je důležitá znalost scénáře a vývoje postavy, která bude nositelem produktu. Je možné, že charakter postavy nebude odpovídat profilu produktu. Pokud bude produkt dobře identifikovatelný s charakterem postavy, bude reklama účinnější

4. důležitost loga

Z příkladu uvedeného na začátku této kapitoly lze odvodit, že pokud nebude ve filmu dobře identifikovatelné logo produktu, nebo značka nebude všeobecně spojovaná s produktem, product placement bude méně účinný.

5. sampling

Product placement je motivován buď finančním příspěvkem, nebo příspěvkem ve formě věcné. Lobbying u producentů filmu je jednou z metod dosažení umístění darovaného produktu.

6. malé značky vs. známé značky

Malé značky jsou citlivější na product placement než velké značky. Diváci ve filmech rádi objevují nové věci a nechávají se filmy inspirovat. Product placement velkých značek je málo účinný.

Při analýzách product placementu se vychází z veličin, které měří dobu imprese (jak dlouho byl produkt v záběru) a výnosů z filmu, které odrážejí jeho sledovanost.

Oceňování značky

Účetnímu pojetí firmy se hodnota značky a její oceňování dlouhou dobu vyhýbalo. I přes to, že obchodní značky vznikaly již počátkem 20. století, jejich oceňování se začalo ve větší míře prosazovat až v 80. letech. Tradiční účetní chápání nedokázalo pojmout

skutečnost, že náklady vynaložené na propagaci se v průběhu času stávají aktivem firmy a ještě po dlouhou dobu hodnotu firmy zvyšují. Skutečnost, že hodnota značek tvoří dnes již většinový podíl všech aktiv velkých korporací, začala se hodnota značek podrobněji oceňovat. Hodnota obchodních značek se zahrnovala do goodwillu firmy, což byl účetní rozdíl hodnoty firmy a hodnoty všech jejích aktiv. Všeobecně se dnes uznává, že goodwill je dobře strukturovatelný na identifikovatelná a oddělitelná aktiva, např. právě na hodnotu obchodní značky aj.

Metody účetního oceňování

Haigh[18] ve své knize uvádí přehled metod používaných při oceňování značky:

1. nákladové ocenění
2. tržní ocenění
3. metoda osvobození od licenčního poplatku
4. metoda ekonomického užitku

První dvě metody jsou standardními účetními postupy používanými při oceňování aktiv. Ocenění založené na nákladech měří hodnotu značky všemi vynaloženými náklady spojenými s budováním dané obchodní značky a s náklady potřebnými k jejímu udržování, neboť každá značka musí být spotřebiteli stále znovu předkládána, musí být omlazována, atd. Takto zjištěná hodnota je však skutečné hodnotě vzdálena, protože náklady neodrážejí kvalitu reklamních kampaní, jejich úspěšnost, nápaditost a efekt. Vysoké náklady na reklamní kampaň nezaručují její efekt, vždy hraje roli náhoda a akceptace spotřebitelem. Oproti tomu i levná nápaditá a vhodná kampaň může mít relativně větší úspěch než kampaň nákladná.

Ocenění na základě trhu spočívá v ocenění porovnáním z obchodními aktivitami s jinými značkami. Tržní ocenění jako jeden ze základních účetních přístupů však ani zde přesně nefunguje, neboť každá značka je v něčem charakteristická a jedinečná. Navíc údaje o obchodních aktivitách spojených s prodejem obchodních značek jsou vzácné.

Metoda licenčního poplatku vychází z odhadu budoucích prodejů a na základě nich vypočítává licenční poplatky, které by byly spojené s „pronájmem“ dané značky, kdyby ji firma nevlastnila. Tyto hodnoty jsou převedeny do současné hodnoty a touto

[18] Haigh, David, Oceňování značky a jeho význam, Management Press, Praha, 2002, od s.17

hodnotou se oceňuje vlastní obchodní značka. Tato metoda je přesnější, ovšem vychází z odhadu budoucích obratů, které jsou zatíženy rozptylem a určitou statistickou pravděpodobností spojenou s extrapolací časových řad prodejů.

Metoda ekonomického užitku je v současné době nejvíce používanou metodou. Vychází z peněžních toků a zkoumá rozdíl mezi peněžními toky za předpokladu vlastnění značky a za předpokladu prodeje neznačkových výrobků. Budoucí výnosy získané prodejem značkového zboží jsou diskontovány, míra diskontu se volí podle rizikovosti výkyvů v prodejích daného oboru, a současná hodnota tvoří hodnotu značky.

Postup oceňování a využití analýzy

Prvním krokem je shromáždění primárních (získaných pro účel ocenění) a sekundárních (získaných pro jiný účel již dříve) dat výzkumu značky. Následuje provedení analýz těchto dat.

V prvním kroku se získá výpočtem přidaná ekonomická hodnota (EVA). Výnosy použité v kalkulaci diskontovaného toku hotovosti musí být očištěny od neznačkových výrobků, které se netýkají oceňované obchodní značky. Dále je hodnotu značky třeba očistit o znehodnocení použitých aktiv, např. zařízení výroby, distribuce, dále o zásoby a daň. Výsledkem prvního kroku je výsledný výnos všech nehmotných aktiv.

Druhý krok, výpočet hodnoty přidané značkou, očistí výnos z prvního kroku o nehmotná aktiva netýkající se dané značky. Na základě významu značky na kupní rozhodnutí a dalších ukazatelů se vyhodnotí index přidané hodnoty značky a na základě něj lze provést odhad výsledných výnosů příslušejících pouze dané značce.

Třetím krokem je odhad rizika. Protože jsme v předchozích krocích vycházeli z odhadů budoucích skutečností, diskontní sazbu budoucích toků musíme upravit o riziko spojené s nejistotou vnesenou odhady. Úprava diskontní sazby se provádí na základě teorie investice. Bere v úvahu tržní, ekonomická rizika pro danou geografickou lokalitu a riziko značky. Hodnoty rizik jsou vtěleny do ukazatelů stanovených pro většinu burz. Výsledná diskontní sazba zohledňuje mj. tyto atributy hodnocené bodově: doba působení na trhu, podíl a pozice na trhu, míra růstu prodeje, cenová elasticita, výdaje na reklamu, povědomí o reklamě a povědomí o značce.[19]

[19] Haigh, David, Oceňování značky a jeho význam, Management Press, Praha, 2002, od s.17

Výsledné ocenění značky ve čtvrtém kroku provedeme tak, že aplikujeme stanovenou diskontní sazbu (na základě bodového hodnocení značky a propočtů) v třetím kroku na hodnotu přidanou značkou stanovenou v druhém kroku.

Hlavním cílem při řízení značek by mělo být co možná nejdetailnější poznání cílového spotřebitele. Čím více informací o spotřebiteli máme k dispozici, tím více podkladů nám slouží při budování značky. Spotřebitele bychom měli sledovat v čase, tj. všímat si jeho vývoje, změny preferencí. Důležité je také sledovat trendy ve změně tržních segmentů a náznaku těchto změn se snažit čelit v předstihu, neboť změny ve vnímání značek, případně budování značek nových jsou změnami dlouhodobými a mnohdy trvajícími roky. Podstatné je i sledování identity značky a její udržení, neboť jen pokud značka má zdravou identitu, může fungovat a dobře působit v myslích spotřebitelů. Dobře řízená značka na základě zdravé identity a zdravých přístupů významně přispívá k dobrému image celé firmy.

4. Kultura organizace

Pojem kultura v dnešním pojetí znamená komplexní celek, zahrnující poznání, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti[20].

Kultura organizace je zúžením obecného pojmu a označuje shora uvedené ve vztahu k firmě. Kultura organizace se zabývá firemními zvyky, nepsaným právem – kodexem, etikou, komunikací, vztahy, společenskými styky, firemním míněním, zkušenostmi, hodnotami, postoji, atd.

Kultura organizace je soubor hodnot a norem sdílených mezi zaměstnanci, které ovlivňují způsob jednání členů organizace mezi sebou a jednání členů navenek. Hodnoty organizace tvoří přesvědčení, názory na to, jakých cílů má člen organizace dosahovat, dále způsoby, jakými vhodně daných cílů dosahovat. Z organizačních hodnot se vyvíjejí organizační normy, směrnice a očekávání, které predeterminují odpovídající způsoby nebo standardy chování členů organizace v jednotlivých situacích a ovlivňují chování členů organizace mezi sebou.[21]

Existence firemní kultury je podstatným faktorem, ovlivňující firemní procesy a je jedním z vnitřních faktorů prosperity organizace. Firemní kultura ovlivňuje dojem, kterým firma působí na své okolí.

Iniciativa k implementaci firemní kultury vychází z vrcholového managementu. Kultura může být do firmy importována zvenčí, nebo se může ve firmě vytvořit přirozenou cestou. Rozdíl mezi těmito dvěma možnostmi je nejlépe vyjádřen tvrzeními že firma „má“ svoji kulturu a firma „je“ svébytnou kulturou. Svébytná kultura je umožněna díky neustálému prolínání firemních hodnot všemi vrstvami organizace navzájem.

Výhody silné firemní kultury

Firemní kultura se rozlišuje na silnou a slabou. Slabá firemní kultura je příčinou malé angažovanosti členů organizace, zaměstnanců, řízení musí být prováděno shora,

[20] Soukup, V., Přehled antropologických teorií kultury, Praha, 2002, v Sušická, Věra, Definice kultury, Ústav pro pravěk a RDD, FF UK v Praze

[21] Hill, W.L and Jones, Gareth R., Strategic Managment 5th Edition, Houghton Mifflin, MeansBusiness, Inc., 2001

pomocí nařízení, direktiv. Převažuje autoritativní styl řízení. Oproti tomu silná firemní kultura se vyznačuje vysokou angažovaností pracovníků v pracovních i mimopracovních procesech, členové organizace reflektují potřeby organizace a styl vedení je kooperativní. U silné kultury zaměstnanci dělají své úkoly proto, že přijali organizaci za sobě vlastní a splynuly s její kulturou. U slabé kultury dělají lidé úkoly proto, protože musí. Chybí vnitřní motivace. Pokud zaměstnanci mají vnitřní motiv, organizace se stává jejich součástí, přijmou její hodnoty a cíle, vzniká potenciál pro inovace. Členové organizace nejsou omezováni nařízeními shora a mohou kdykoliv projevit svoji invenci.

Motivace k práci ve vztahu k firemní kultuře

Firemní kultura ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. Individuální výkon pracovníka je funkcí součinu jeho schopností, pracovních podmínek a motivace. Dalším faktorem ovlivňující výkon je pracovní spokojenost. Pracovní spokojenost je široce definovaný pojem, který mj. obsahuje i úroveň a kvalitu firemní kultury a možnost pracovníka firemní kulturu přijmout za svoji a začlenit se. Podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivaci významně ovlivňují dva faktory: motivátory a frustrátory.

Frustrátory neboli hygienické faktory jsou tvořeny nespokojeností, nenaplněním představ a očekávání pracovníka. Jsou jimi např. špatná organizace práce, nedostatečné pracovní podmínky jak fyzické, tak psychické. Fyzickými nedostatky v pracovních podmínkách může být nedostatečné osvětlení, nepřiměřená teplota a vlhkost v místnosti, nevhodné střídání pracovní doby a přestávek, tj. vše fyzické, co člověku zabraňuje koncentrovat se a udržet pozornost při práci. Psychickými nedostatky může být nevhodná ergonomie pracovních prostor, nevhodně volené barvy místnosti, nábytku, atd. Dalšími frustrátory jsou špatné mezilidské vztahy na pracovišti, nespravedlivé chování, nekompetentní vedoucí.

Z Herzbergovy teorie dále vyplývá, že firemní kultura významně ovlivňuje pracovní výkon, neboť se stává jedním z motivátorů. Firemní kultura ovšem kromě toho působí i vně firmy, neboť její prvky jsou rozpoznatelné i mimo. Firemní kultura tak významně ovlivňuje i firemní image.

Organizační struktura a vztahy ve vztahu k firemní kultuře

Organizační struktura je pojmenování pro firemní hierarchii vedoucích pozic, ve které je zaznamenaná vzájemná nadřízenost a podřízenost a odpovědnost. Je to způsob, jakým je firma organizována do skupin.

Organizační struktura je rozpoznatelná jako součást firemní kultury i mimo firmu a rozlišují se základní typy od ploché až po strmou organizační strukturu. Strmá organizační struktura se vyznačuje velkým počtem úrovní vedení, plochá naopak malým počtem úrovní a větším počtem podřízených jednoho nadřízeného. Kromě tohoto dělení rozeznáváme i další typy organizačních struktur. Jednotlivé objekty se mohou dělit podle funkce, mohou se dělit na divize nebo uspořádány do matice. Typ organizační struktury volí strategický management v závislosti na zvolené strategii firmy.

Organizační struktura se firemní kultury dotýká také v tom, že specifické typy organizací využívají odpovídající typy struktur. V moderních firemních kulturách můžeme nalézt i nové typy organizačních struktur, ve kterých nejsou staticky definovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Týmy, nebo buňky vznikají na základě projektu a po jeho dokončení opět zanikají. Členové jednoho týmu se nemusejí nacházet ani na stejném místě, ale mohou spolupracovat prostřednictvím elektronických komunikačních prostředků. Tyto druhy struktur jsou typické pro firmy s vysokou flexibilitou a potřebou pružného reagování na vzniklé situace. Tyto druhy struktur dokáží vyhledávat a rychle využívat nové příležitosti, i komunikace je rychlejší narozdíl od struktur s rigidními vazbami. Tento druh organizace se uplatňuje ve firmách podnikajících v dynamicky se rozvíjejících odvětvích.

Skupiny jako znak firemní kultury

Jevem každé organizace je existence organizační struktury, tedy slučování pracovníků do určitých skupin a týmů. Hlavním důvodem organizace pracovníků do skupin je dosažení synergického efektu práce v týmu. Existují ještě další důvody ze strany členů organizace:

1. nasycení potřeby sounáležitosti

   Tato potřeba je základní lidskou potřebou, neboť člověk potřebuje interakci s ostatními jedinci. Dle charakteru pracovníka lze rozlišovat míru, s jakou kontakty vyhledává, dle toho rozlišujeme charakter na spíše introvertní nebo extrovertní.

2. nasycení potřeby bezpečí a ochrany

Pokud je jedinec členem skupiny, spoléhá na to, že skupina bude hájit i jeho zájmy a v případě potřeby mu poskytne bezpečí a ochranu. Bezpečí vyplývá z diverzifikace rizika, které skupině hrozí jako celku, na jednotlivé členy.

3. možnost nasycení potřeby moci

Skupina jako celek je mocná, a tak umožňuje jednotlivým členům cítit se jako mocní. Dále skupina odráží i postavení svých členů, kteří se tak mohou cítit více nepostradatelní, pokud jejich skupina má ve společnosti prestiž.

Člen skupiny toužící po uplatňování moci má ve skupině možnost tuto svoji potřebu uspokojit. Tato touha může mít jak konstruktivní (člen se stane přirozeným vůdcem) tak destruktivní (člen se stane osobnostním kultem bez moci založené na kompetenci) účinky.

Dobrá firemní kultura, potřebný předpoklad pro budování dobrého firemního image, se vyznačuje existencí formálních i neformálních skupin a týmů. Cílem organizace je vytvořit takové podmínky a incentivy, aby mohly skupiny vznikat přirozeně. Vznikem skupin se v pracovnících posiluje pocit sounáležitosti, bezpečí, postavení a moci; tyto prvky jsou součástí motivačního profilu každého z pracovníků. Organizace, která je svébytnou kulturou, působí navenek dobrým dojmem, neboť odráží naplňování výše zmíněných základních lidských potřeb.

Neformální skupiny

Dle Brookse[22] je neformální skupinou takové seskupení jednotlivců, které se vyznačuje vzájemnou závislostí jejích členů.

Závislost je míněna jako vzájemné ovlivňování chování a přispívání k naplňování svých potřeb. Skupina napomáhá kromě výše zmíněného naplňování potřeb také k definici vlastní identity členů vzájemnými interakcemi ve skupině, při které jednotliví členové „hledají mantinely“ a potvrzují si svoje názory a postoje. Potvrzování vlastní identity udržuje sebeúctu členů. Neformální skupina omezuje nudu a únavu, podporuje morálku. V každé skupině vznikají přirozenou cestou nepsané normy, které mohou

[22] Brooks, Ian, Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, Computer Press, Brno, 2003

prostupovat celou organizací, a tak poskytovat vodítka k chování členů a odbourávat stresové situace, způsobené nejistotou.

Existence neformálních skupin v organizaci není na první pohled zřejmá, objeví se až při hlubším proniknutí do firemních vztahů. Je však důležité si ji uvědomovat, případně řídit, neboť může zásadně ovlivnit fungování organizace. Manageři by měli znát tuto stránku organizace a naučit se ji využívat k zvyšování pracovního výkonu a posílení firemního ducha, tj. firemní kultury.

Budování skupiny

Dosahování funkčního a zralého týmu je procesem, který prochází několika fázemi. Zaměřením se na jednotlivé aspekty, které v každé fázi vznikají, a jejich podporou ze strany managementu, je dosaženo vzniku kvalitní skupiny s pozitivním odrazem na firemní kulturu a firemní image.

Brooks[23] uvádí čtyři teorie vývoje týmu, jejichž syntézou lze nalézt vodítka, která umožní vznik dobrého týmu. Glass ve své teorii z roku 1996 přirovnává následující čtyři fáze k fázím lidského života – zrození, dětství, dospívání a zralosti.

V první fázi vzniku skupiny se její jednotliví členové neznají a nemají žádné vzájemné vztahy ani důvěru. V této fázi se projevují předsudky jednotlivých členů a vytvářejí se názory na ostatní, jejichž potvrzováním vznikají postoje. Pocity se navenek neprojevují, stejně jako nedostatky či přednosti. Tím je omezena jedna z funkcí skupiny, podpora členů. Dominují zavedené postupy při řešení pracovních situací. Významnou roli zde hrají charakterové vlastnosti členů, které předurčují, zda kvalitní tým bude moci vůbec vzniknout. Členové se snaží ve skupině zapůsobit, implantovat svoji identitu a udělat dojem. Proto často vzniká v této fázi nejistota, obavy a strach. Cílem řízení procesu této první fáze má být překonání vzájemné nedůvěry, odstranění obav a nejistoty jednotlivých členů, umožnění potvrzení jejich identity a zavedení vzájemné důvěry na bázi těchto prvků.

Ve druhé fázi se skupina učí řešení pracovních situací, problémů a konfliktů, provázejících rozhodování. Předpokladem tohoto je zvládnutí vzájemné komunikace. Vznikají konflikty jako důsledky rozdílných názorů, které se jednotliví členové nebojí

[23] Brooks, Ian, Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, Computer Press, Brno, 2003

prezentovat navenek. Míra naslouchání ostatním je vyšší a začínají se vytvářet normy a pravidla skupiny.

Třetí fáze je stabilizace vzájemných vztahů, systematizace přístupu k řešení problémů a rozvoji metodického přístupu k práci. Důsledkem je větší produktivita práce, také díky vnitřní motivaci jedince, plynoucí z úplné stabilizace skupiny. Fáze se vyznačuje vznikem norem, které je možné významně ovlivňovat ze strany vedení. Je ještě možné ovlivnit postoje a normy skupiny.

Čtvrtá fáze zralosti se vyznačuje samostatností skupiny. Pokud byla skupina dobře řízena při jejím vzniku a formování, v této fázi již pracuje sama o sobě, bez nutnosti vnějších zásahů. Členové mají své role a plní je nezávisle na ostatních. Skupina dokáže reagovat na změny a umí se chopit příležitostí. Motivací skupiny se stává vnitřní důvěra, upřímnost, radost ze spolupráce, umění kultivované konstruktivní konfrontace a efektivní využívání pracovní energie.

Tým spolupracovníků sestavuje jeho vedoucí, manager. Podle kompetenčního a psychologického profilu pracovníků vybírá zástupce jednotlivých týmových rolí z pracovníků, kteří jsou ve společnosti k dispozici. Při výběru je kladen důraz především na kompetence, tj. zda je pracovník odborně způsobilý zastávat pozici v týmu a může tak být pro skupinu přínosem, a také na psychologické charakteristiky pracovníka. Pro skupinu je klíčové vybrat takové členy, aby se předcházelo konfliktům a neshodám. A to nejen v pracovní oblasti, ale i v oblasti lidské. Není například vhodné volit do týmu členy, kteří by mezi sebou soupeřili a vytvářeli ve skupině rivalitu, členy, kteří mezi sebou mají nevyřešené neshody, dva odborníky, kteří mají k problémů různý přístup, atp.

Řízení a vedení ve vztahu k firemní kultuře

Jedním z podstatných rysů firemní kultury je styl řízení. Styl řízení je na jedné straně individuálním přístupem konkrétního manažera k vedení svých podřízených, na druhé straně je celkovým přístupem organizace k vedení lidí. Kvalitní manažer dokáže styly řízení měnit dle konkrétní situace a požadavků, ovšem určitý styl bývá v delším období převažující. Podobná situace nastává u celé organizace. V případech, kdy bývá převažující styl vedení konzistentní na všech úrovních a v čase, jedná se o silný pozitivní prvek firemní kultury.

Přístupů k vedení se vyskytuje mnoho. Rozlišují se jednotlivé manažerské styly. Charakteristické prvky manažerského stylu jsou např. míry schopností následujících vlastností:

1. sebekontrola, seberozvíjení
2. rétorika, umění komunikace a přesvědčování
3. odolnost, zvládání stresu
4. analytické myšlení
5. uvažování o člověku

Dobré vedení vyžaduje od manažera schopnost uvědomovat si a kontrolovat své chování, protože tato vlastnost je základním konstituentem manažerské osobnosti. Schopnost ovládnout a rozvíjet sám sebe dokazuje, že manažer může být schopný rozvíjet ostatní a mít na ně vliv. Rétorické schopnosti jsou předpokladem pro efektivní komunikaci s podřízenými. Komunikace vytváří sociální vazby a předává informace. Jen ten kdo má talent na zvládání komunikace dokáže být efektivní ve sdělování informací a zároveň přesvědčivý. Míra zvládání stresu označuje výbušnost osobnosti a determinuje styl jednání s podřízenými. Analytické myšlení umožňuje manažerovi založit své rozhodování na faktech než nutnost spoléhání se na intuici. Uvažování o člověku ve smyslu postoje manažera k ostatním lidským bytostem zásadním způsobem predeterminuje, jak bude manažer své podřízené chápat, zda bude citlivý v psychologickém a sociálním přístupu, atd.

5. Organizační chování

Chováním organizace označujeme jednání, kterým se organizace projevuje navenek. Atributy, které toto chování ovlivňují, je způsob chování a jednání členů organizace navzájem a chování organizace navenek, tj. reakce na podněty zvenčí. Klíčovou úlohu v řízení těchto dějů hraje management

Dědina[24] definuje organizační chování jako syntetickou vědu, která zkoumá problém ze širší perspektivy. Širší perspektivou se zde rozumí zkoumání chování lidí z pohledu managementu, teorie řízení, psychologie a sociologie.

Cílem řízení prvků organizačního chování má být, aby chování organizace bylo v souladu s tím, jak se organizace prezentuje navenek pomocí firemní komunikace. Řízení procesu vytváření zdravého organizačního chování provádí management, podmínkou pro zvládnutí tohoto úkolu je výkon aktivit plnících funkci manažerské role. Hlavními aktivitami v oblasti mezilidských vztahů ovlivňujících chování jsou: reprezentace, vedení podřízených a zodpovědnost za plnění úkolů a vytváření nových vazeb v organizaci.

Manažerské chování jako součást chování organizace

Chování managementu je klíčové pro řízení lidí. Způsob chování se odráží na pracovnících a dokáže je buď motivovat k využití svého potenciálu při plnění pracovních úkolů, na druhé straně chování managera dokáže v podřízených tento vnitřní motiv potlačit. Záleží na tom, jaký styl vedení management uplatí a zda tento styl bude vhodný na daný typ práce a daný typ skupiny nebo týmu.

Přístup k podřízeným

Existuje několik různých teorií a manažerských strategií. Nejvíce abstraktní teorií je McGregorova teorie X a Y, která předpokládá černobílost lidské povahy. Dle teorie je člověk buď líný s odporem k práci, nebo naopak iniciativní a práce je pro něj něco přirozeného. Z těchto krajních přístupů k člověku vyplývají i dva extrémní přístupy k chování managera. Na jedné straně by to měl být autoritativní přístup k vedení, vedení

[24] Dědina, Doc. Ing. Jiří, CSc., Cejthamr, Ing. Václav, PhD., Management a organizační chování, Grada Publishing, a.s., Praha, 2005

příkazy, zákazy a represivními prvky. Na druhé straně se doporučuje manažerský styl podobný koučování, ve kterém je hlavním úkolem managementu vytvořit podmínky pro prosazení přirozených vlastností podřízených, tj. přirozené motivace k dosažení cíle a splnění pracovního úkolu.

Díky své abstrakci, silným předpokladům, bipolaritě a odtrženosti od dnešní reality jsou oba doporučované manažerské styly používány spíš v kombinaci a závislosti na konkrétním pracovníku nebo pracovním týmu a situaci. Ouchiho teorie Z odráží realitu manažerského chování v japonském prostředí. Důraz je zde kladen na vysokou míru loajality, celoživotní zaměstnání a vytvoření hlubokých vazeb mezi zaměstnancem a podnikem. Tyto vazby jsou nejen na úrovni pracovní, ale i na úrovni osobní. Pracovník je firmě v podstatě odevzdán, firma je plátcem jeho starobního důchodu. Hluboké vazby a velká míra pokory jsou typickými znaky asijských kultur, proto tam takové prostředí a chování může být efektivní.

Pro kategorizaci přístupu k podřízeným se používá analytická mřížka managera. Manažerské chování se zde hodnotí dvěma veličinami, mírou zájmu o pracovníka a mírou zájmu o podnik (výrobu, výkon, atp.). Používá se hodnotící škála od jedné do devíti a výsledky se vynáší do kartézského systému souřadnic. Dle umístění v tabulce se pak rozlišují manažerské styly chování. Když výrazně převažuje zájem o výrobu nad zájmem o zaměstnance, jedná se o autoritativní styl, kdy je pracovník chápán jako výrobní prostředek a manažer vyžaduje pevnou kázeň a morálku. Převažuje-li naopak zájem o zaměstnance nad zájmem o výrobu, jedná se o venkovský styl. Manažeři nezvládají plnění svých funkcí, často nemají přirozenou autoritu a bojí se že by se stali neoblíbení. Chybí-li u manažera obě složky zájmu, jedná se o ochuzený management. Jsou-li naopak obě složky zájmu maximální, rozlišuje se ještě oportunistický a paternalistický styl. Oportunisté využívají prostředky různých stylů chování k dosažení svého cíle. Paternalisté usilují o nejlepší výsledky, ovšem všechny chyby tvrdě trestají.

Pro dosažení ideálního organizačního chování používají manažeři týmový styl. Tento druh chování představuje vysoký zájem o zaměstnance i o výrobu a zaměstnance se snaží motivovat. Manažeři pružně reagují na změny a nové příležitosti dokáží aktivně využívat.

MBO – Management by Objectives

Myšlenkou tohoto manažerského stylu je, místo direktivního řízení zaměstnanců a zadávání přesných dílčích úkolů, pouze zadání konečného úkolu a kvantifikace výsledků, které jsou očekávány. Způsob dosažení výsledků si stanovuje každý pracovník sám. Princip fungování je založen na psychologii osobnosti. Pracovník je motivován vnitřně, prostřednictvím splnění úkolu naplní potřebou dosahování cílů, potřebou seberealizace, potvrdí svoji identitu a kompetence. Pracovník tedy není nikoliv nucen zvenčí, pomocí hrozeb nebo strachu. Po dosažení výsledku probíhá schvalovací proces, buď skupinový nebo pouze manažerem, kdy se kontroluje, zda byly splněny všechny cíle úkolu. Při tomto stylu vedení má manažer vždy prostor ke korekci nedokonalých výsledků kooperativní cestou tak, aby nedošlo k demotivaci pracovníka. Při implementaci programu MBO hraje klíčovou roli vrcholový management.

Kategorie chování manažerů

Chování manažerů je determinováno mnohými dílčími kategoriemi, převzatými ze sociologie a psychologie. Teorie efektivního řízení zde tyto disciplíny aplikuje a nalézá doporučení k dosažení dobrého organizačního chování. Předpokladem teorie je akceptace myšlenky, že investice do budování mezilidských vztahů se organizaci v dlouhém období vyplatí. Zmíněnými kategoriemi jsou:

1. uznání, důvěra, úcta

   Podstatou je chápání zaměstnanců jako nejlepších aktiv firmy a chápání jejich lidské podstaty. Dodání pocitu důležitosti a osobní hodnoty, jednání s respektem zvýší tvořivost, odpovědnost a celkovou angažovanost zaměstnanců v organizaci.

2. zásluhy

   Důležitým motivačním faktorem je pozitivní zpětná vazba. Dobře odvedený výkon by měl sice být standardem, ale mělo by po něm následovat projevení uznání ze strany managementu. Kritika by měla být prováděna v konstruktivním duchu, ne formou snůšky negativních emocí bez konkrétních ukazatelů a vytvoření podmínek pro hledání nápravného řešení.

3. angažovanost

Základním nástrojem pro zvýšení angažovanosti je komunikace. Kromě formální komunikace by měla probíhat i komunikace neformální, která snáze pronikne ke skutečným potřebám, problémům a otázkám podřízených.

4. poctivé jednání

U této kategorie platí jednoduché pravidlo: „jednat s lidmi slušně, ale podle jejich zásluh“. Tyto poznatky vycházejí ze sociologie, neboť pokud ostatní členové skupiny cítí, že vedoucí jedná se všemi stejně bez ohledu na jejich zásluhy, budou to vnímat buď jako jeho slabost, což zmenší jeho autoritu, nebo jako nespravedlnost a budou se cítit ukřivdění. To bude působit jako demotivátor a sníží pracovní výkon skupiny na úroveň jejího nejslabšího člena.

5. důraz na konečný výsledek

Důraz na konečný výsledek řeší problém hodnocení výkonu. Měření výkonu podle doby strávené na pracovišti je zkresleno různou výkonností pracovníků. Pokud je pracovník schopný dodávat hotové úkoly včas, mělo by mu vedení umožnit takto flexibilnímu pracovníkovi, aby si svůj čas organizoval sám, a tak jej mohl využívat nejefektivněji podle svých schopností.

6. uspokojení zaměstnanců jako motiv

Úspěšné firmy naplňují potřeby svých zaměstnanců a tím o sobě šíří pozitivní image. To přitahuje stále lépe vnitřně motivované pracovníky k výkonu lepší práce.

Moc, vliv a autorita

Touha po moci, skutečná snaha o její získání, uplatňování moci, zbytnění moci jsou všechno projevy organizačního chování.

Moc vyjadřuje schopnost prosadit svoji vůli proti vůli ostatních. Chápání moci může být trojí: chápání moci jako moci trestající, kompenzační (odměna) a podmíněnou (ideologicky). Moc v sobě vždy obsahuje hybné síly, které ovlivní ostatní a umožní prosazení vlastního návrhu. Tyto hybné síly vycházejí ze dvou zdrojů

1. osobnosti

Moc vyplývající z osobnosti je formována fyzickou stránkou, morální jistotou a osobními vlastnostmi. Fyzický atribut v sobě obsahuje tělesnou konstituci, fyzickou sílu. Fyzická převaha byla hlavním atributem formujícím moc po dlouhou dobu

v historii, dnes je vnímána jako negativní nositel moci. Morální jistota, neboli řízení se jistými morálními pravidly konstituuje moc jedince, neboť tak dává najevo svoji zásadovost a určité vzorce chování. Touto příslušností k určitým vzorcům dává najevo, že pokud někdo bude mít odlišné postoje, bude ochoten ty své hájit a prosazovat na úkor ostatních. Osobní vlastnosti zahrnují především emocionalitu, inteligenci a tvořivost, charakter.

2. vlastnictví

Vlastnictví jako hybná síla pro získání moci vychází z principu trestu (strachu) i kompenzace (odměny). Lidé vnímají vlastnictví majetku jako společenský statut neboli potvrzení schopnosti majetek získat na úkor druhých (omezené zdroje) a schopnost uplatnit jiné formy moci. Druhý pohled na vlastnictví, vycházející z kompenzace, spočívá v tom, že na vlastnictví je pohlíženo jako na důsledek duševních schopností jedince a je chápáno jako jistý druh odměny za dosažené výsledky.

Moc organizace

Moc vycházející z organizace se opírá o podmíněný princip působení. Tento princip vzniká komunikací a vychází z přesvědčování, ovlivňování a manipulace.

Organizace uplatňuje svoji moc mnoha způsoby, které lze dělit dle skrytosti jejího vyjádření. Organizace může svoji moc dávat najevo zjevně, přímo, např. pomocí reklamy, designu budov, pomocí používání charakteristických obchodních značek, atd. Moc může vyjadřovat i méně zjevně, například firemní kulturou. Firemní kultura (viz výše) jako soubor hodnot, pravidel, nepsaných norem jednání a chování vytváří ve své podstatě silnou neformální sociální skupinu, která dokáže vyvinout silný tlak na jednotlivce. Tento tlak je možný díky přirozené touze jedince po identifikaci a potvrzení vlastní identity. Pokud se jedinec dostane do takto silně sociálně formované skupiny, musí se částečně podřídit ve svém chování a jednání, aby nasytil svoji přirozenou potřebu začlenění se do společnosti. Jedinec mění část své identity, aby dosáhl souladu s identitou firemní a docílil tak vlastního potvrzení. Moc se zde uplatní v té podobě, že jedinec své chování změní podle standardů firmy, aniž by si to mnohdy sám uvědomil.

Mocenský přístup managementu

Ačkoliv by se díky postupné liberalizaci stylů chování a vedení managementu mohlo zdát, že vývoj spěje ke stále menšímu uplatňování moci, není tomu tak. Uplatňování moci se děje pouze pomocí jiných nástrojů a na základě jiných principů. Od principu trestajícího se přechází k principu kompenzačnímu a v poslední době stále důrazněji k principu podmíněného působení.

Nástroje mocenského působení managementu

Ovlivňování se používá tam, kde není shoda mezi cíli člena skupiny (zaměstnance, podřízeného) a skupinou (manažerem, organizací). Ovlivňováním je snižována míra individuality jedince, avšak za jeho plného uvědomění si této skutečnosti.

Manipulace je z hlediska etiky managementu méně často akceptovaným nástrojem. Manipulace slouží k nevědomému ovlivnění jedince do té míry, aby jednal zjevně v rozporu se svými zájmy, ale v souladu se zájmy druhé osoby, manipulátora.

Pravomoc vychází existence dané pracovní pozice jako oficiální psaný či nepsaný soubor oprávnění. Stanovuje omezené zdroje, které může jedinec rozdělovat. Může se jednat o finance, lidské zdroje, informace, atd.

Autorita jako součást moci vychází z pravomocí a z osobnostních kvalit. Silná autorita vzniká tam, kde jsou obě stránky vyváženy a neformální moc vyjádřená chováním nepřevyšuje formální moc vyjádřenou pravomocemi.

Zdroje moci managementu

Management získává moc z více zdrojů, mezi něž patří legitimita, kompetence, kontrola zdrojů, existence sociálních vztahů a charisma.

Legitimita moci odráží způsob, jakým jedinec pozici získal, zda na základě objektivních hledisek, nebo zda pozici získal náhodou, či na základě přátelských vazeb. Kompetence odráží vztah schopností jedince a požadavky dané pozice. Pokud má pracovník odpovídající znalosti a schopnosti, získává moc. Kontrola omezených zdrojů vychází z principu, že vedoucí může disponovat s něčím, na co ostatní nemají právo. To jej staví automaticky do nadřízené pozice. Tím více, čím více si toto podřízení uvědomují. Navíc vedoucí disponuje i kariérou svých podřízených, neboť má vliv na jejich povýšení, plat, atd. Většina manažerů buduje v organizaci vztahové sítě, neboť velmi mnoho vlivných známých a přátel posiluje v součtu moc samotného manažera.

Schopnost tvořit takovéto složité struktury vztahů svědčí o sociálních schopnostech a sociální kompetenci a posiluje moc i tímto způsobem.

Dopady zneužití moci managementu

Dopady zneužití této moci jsou velice negativní na pracovní skupinu, organizaci a její image. Ke zneužití moci dochází, pokud management zneužije svých pravomocí k dosažení cílů, které jsou v rozporu s cíli organizace, v rozporu s všeobecně přijímanou morálkou, etikou nebo v rozporu se zákony. Zákon zde vystupuje jako strážce veřejné morálky. Zneužití moci se projevuje např. formou korupce, sexuální diskriminace, obtěžování a sexuálního zneužívání.

Sociální a psychologická patologie v práci

Ne vždy fungují teoretická doporučení ve skutečnosti bezchybně. Často se projeví zneužití moci, ústící v patologické chování ve firmě. Tato patologie vzniká z korekce lidské přirozenosti, tj. faktorů ovlivňujících sociální chování člověka. Na jedné straně je na jedince vyvíjen socializační tlak, který jej nutí ke změně sociálního chování a začlenění se do firemního kolektivu, na straně druhé je kladen důraz na jeho přirozenost. Pokud tyto dvě síly ve svém působení působí proti sobě, situace může vyústit až do pracovního teroru. Pracovní teror vzniká tam, kde je na jedince vyvíjen neúměrný tlak na změnu jeho sociálních vlastností, názorů, postojů hodnot a dalších prvků osobnosti.

Dalším problémem v chování pracovníků bývá také nutnost poslušnosti v dané roli. Pracovní role mnohdy nutí jedince do přetvářky. Sociální role je charakteristikou chování ideálního zaměstnance, které většina zaměstnanců musí vyhovět. Ne všichni lidé dokáží těmto nárokům vyhovět, zvláště pokud jejich charakteristiky zcela odporují požadavkům sociálních rolí v organizaci.

Mobbying (šikana na pracovišti) je systematický, cílený a vědomý, opakovaný útok na určitou osobu. Bývá způsoben stresem, přetížením, špatnou organizací práce, nedůsledným řízením, strachem ze ztráty zaměstnání, apod. Mobbying může mít formy sociální izolace, odebírání názorové svobody, neoprávněné kritiky, nerespektování soukromí, fyzického útoku, šíření nepravdivých informací, atd. Mobbying vzniká tam, kde se ve skupině vyskytují jedinci duševně nezralí, trpící pocitem méněcennosti, nejistoty, agresivními sklony a dalšími patologickými osobnostními rysy. Pachateli

mohou být jak muži, tak ženy a jev obvykle přetrvává delší dobu, neboť ostatní se stávají pasivními spolupachateli tím, že z vlastního strachu problém ignorují a oběti se ze strachu o zaměstnání a svoje soukromí bojí proti pachateli vystoupit. Pokud se jedná o šikanu mezi nadřízeným a podřízeným, jev se označuje jako bossing, pokud o zneužívání psychické a fyzické převahy, bullying.

Agresoři sexuálního obtěžování zneužívají svoji moc a postavení, případně emocionální závislost a nějaké své rozhodnutí podmiňují sexuálním kontaktem. Oběti bývají obvykle ženy mezi 20-30 lety, agresory obvykle muži mezi 40-50 lety. K sexuálnímu obtěžování se obvykle okolí staví lhostejně. Slovní obtěžování, tedy sexuální narážky a nadávky jsou také formou sexuálního obtěžování.

Zaměstnanci jsou klíčoví pro každou organizaci, neboť přinášejí firmě zisky a jsou schopni tvořit firemní kulturu, inovace, atd. Výkon pracovníků je ovlivnitelný oběma směry a cílem managementu je vytvářet pracovníkům dobré pracovní podmínky, pozitivně je motivovat a rozvíjet jejich schopnosti. Patologické jevy na pracovišti jsou problémem obvykle v organizacích, kde systém řízení není na vysoké úrovni, čemuž odpovídá i nevalný image firmy. Odstranění těchto jevů by mělo být pro management prvořadé, neboť je klíčové pro dosažení spokojenosti pracovníků, zvýšení jejich motivace a výkonů, zlepšení firemního chování a firemního image navenek.

Jednotlivci a jejich chování v organizaci

Vysvětlení chování jednotlivců v organizaci lze pojmout z hlediska sociologického i z hlediska psychologického. Sociologický pohled vysvětluje působení skupiny na jedince a psychologický pohled vysvětluje chování jedince samo o sobě.

Při výběru pracovníka na určitou pozici je kladen důraz na jeho schopnost akceptovat firemní kulturu a firemní chování. Při výběru se zkoumá, zda pracovníkovo chování bude odpovídat chování organizace. Jen tak může poté postupným procesem socializace zapadnout do již vytvořené firemní sociální skupiny. Tímto procesem socializace se z nečlena stává spolupracující součástí organizace. Proces probíhá, podobně jako např. proces budování skupiny, v několika fázích. Nejdříve konfrontuje pracovník svá očekávání se skutečností. Poté si začíná osvojovat dovednosti, přizpůsobuje své zvyky a chování organizačním obyčejům a chování, vstupuje do interakce s ostatními členy skupiny a pěstuje dobré vztahy. Také buď potvrzuje nebo

vyvrací svoji identitu a je nebo není ostatními akceptován. Pokud se pracovník do organizace začlení, skupina jej začne považovat za rovnoprávného člena a chová se k němu stejně jako k ostatním svým členům.

Psychologický výklad chování jednotlivce v organizaci se zaměřuje na motivy a potřeby, mezi nimiž jsou nejdůležitějšími potřeba výkonu, přátelství a moci. Rozeznáváme dva typy chování osobností, srovnatelně s dělením temperamentu, složky osobnosti, dle C.G.Junga:

1. typ A

   Tento typ se vyznačuje soutěživostí, uspěchaností, podrážděností. Pracuje často na pokraji svých sil a vyhledává obtížné úkoly, raději pracuje samostatně, je výkonnější, ale nehodí se pro špičková rozhodnutí, díky nerozvážnosti a vysokému výkonu pouze pod tlakem. Jedinců, kteří jsou schopni podávat nadprůměrný výkon pouze ve stresu, je v populaci cca deset procent.

2. typ B

   Tento typ je protipólem typu A. Navazuje snadněji vztahy, pracuje pomaleji, rozvážněji, lépe se hodí pro týmovou práci, avšak je klidnější, nenechá se vyvést z míry a hodí se více na pozice, kde je zapotřebí uvážlivého úsudku.

Motivace pracovního chování jako determinanta firemního image

Význam studia motivace pracovníků spočívá v pochopení lidského chování a umožnění jeho řízení směrem, který bude spět k zlepšení chování organizace.

Pracovník má ve vztahu k organizaci svá očekávání, jejichž naplnění či nenaplnění je kladným nebo záporným motivem v práci. Klíčové pro naplnění očekávání konkrétního jedince je vytvoření jeho motivačního profilu. Motivační profil je soubor motivů a citlivosti jedince na ně může být sestaven z následujících odlišných přístupů k motivaci:

1. ekonomická motivace

   V tomto přístupu se předpokládá, že pracovník bude pracovat nejefektivněji a z co nejvyšším výkonem v případě, že bude špičkově zaplacen.

2. sociální motivace

   Tento přístup klade důraz na týmovou práci ve funkční sociální skupině a možnosti navazovat kontakty.

3. motivace naplňováním hierarchie potřeb (Maslowova)

Maslowova teorie je založena na předpokladu, že lidé chtějí stále více a to co chtějí závisí na tom co mají. Lidské potřeby jsou podle něj hierarchicky uspořádány od nejnižších fyziologických přes potřebu jistoty, potřebu lásky, potřebu vážnosti až k potřebě seberealizace. K úspěšnému motivování je zapotřebí stanovit, na jaké příčce se pracovník nachází, které z jeho potřeb v hierarchii nejsou saturovány a na tyto se při motivaci zaměřit.

4. motivace dle Herzbergovy teorie

Herzberg rozlišuje potřeby obdobně jako Maslow, přičemž potřeby na nižším stupni hierarchie nemohou být motivátory vedoucí ke spokojenosti, slouží pouze jako prevence nespokojenosti. Až potřeby hierarchicky vyšší a jejich naplňování mohou vést ke spokojenosti.

5. motivace úspěchem (McClelland)

Podle McClellanda je motiv úspěchu nejdůležitější pro ekonomický růst.

6. motivace očekáváním

Lidé rozhodují o svém chování na základě preference určitého směru a také pravděpodobnosti, se kterou očekávají, že bude dosaženo cíle.

Každý pracovník je jinak citlivý na předcházející přístupy k motivaci. Stanovením citlivosti jednotlivých složek vytvoříme motivační profil a respektováním tohoto profilu může management pracovníka efektivně motivovat. Vztah motivace a výkonu však není lineární. S rostoucí motivací zpočátku roste i výkon pracovníka, ovšem stále menším tempem. Od určité úrovně motivace přestává výkon růst a projevuje se jeho snižování. Tento stav se označuje jako „přemotivování“, jedinec je zahlcený motivy do takové míry, že se mu již přestává chtít pracovat. Cílem managementu by tedy mělo být nalezení nejefektivnějších způsobů motivace a jejich optimální úrovně v závislosti na potřebném výkonu.

Budování úspěšného týmu

Vytvoření úspěšného týmu je funkcí managementu, která bezprostředně ovlivní výkon organizace i její image. K sestavení funkčního týmu je zapotřebí vybrat

jednotlivce, kteří budou každý v týmu hrát určitou roli, a tak nejefektivněji řešit jim přidělenou skupinu úkolů.

Pro fungování týmu je klíčové obsadit osm rolí dle Belbina[25].

1. zakladatel

Role zakladatele vyžaduje velkou míru kreativity a představivost, inovační přístup a netradiční myšlení. Zakladatel vytváří originální řešení problémů, ovšem přistupuje k nim z globálního pohledu a nevěnuje pozornost detailům.

2. vyhledávač zdrojů

Tento člen týmu hledá nové příležitosti, charakterově optimista, nadšenec, dobře komunikuje. Ztrácí zájem v momentě, kdy opadne prvotní nadšení.

3. realizátor

Navazuje na myšlenky zakladatele a převádí je do reálné podoby. Provádí implementaci a sestavuje prototypy. Z charakterových vlastností má disciplinovanost a spolehlivost.

4. týmový pracovník

Spolupracuje, dobře komunikuje a plní úkoly. Odstraňuje případné napětí. Neumí dobře rozhodovat, neboť se nechá lehce ovlivnit.

5. dokončovatel

Charakterově pilný, svědomitý člověk, vyhledává chyby a opomenutí, zabezpečuje kontrolu týmu a své úkoly plní vždy včas. Pro svůj smysl pro detail a hledání chyb nebývá často oblíbeným členem týmu.

6. koordinátor

Této roli přísluší objasňování cílů, plánování, podporuje rozhodování. Je vedoucím týmu, dobře deleguje své pravomoci na ostatní členy.

7. tvůrce

V pracovních procesech hledá obtížnější úkoly, které pro něj představují výzvu. Pracuje pod nátlakem a bez problémů překonává překážky. I přes svoje odborné schopnosti nevládne příliš sociálními dovednostmi

[25] Dědina, Doc. Ing. Jiří, CSc., Cejthamr, Ing. Václav, PhD., Management a organizační chování, Grada Publishing, a.s., Praha, 2005

8. hodnotitel

Člen zastávající tuto týmovou roli vyniká analytickým myšlením. Má střízlivý nadhled nad problémy, dokáže neutrálně posuzovat a hodnotit a dává tak důležité podklady pro rozhodování. Nebývá obvykle invenční a nemotivuje ostatní.

9. specialista

Vyniká dobrou pamětí a nejlepšími schopnostmi ve svém oboru. Pracuje s velkým zaujetím. Nevýhodou je jeho úzká specializace a absence vidění problémů v širším kontextu (chybí nadhled).

Belbinovy týmové role slouží pro představu a zkoumání týmových rolí. Nejedná se o kategorizaci osobnosti, neboť empirické zkoumání vyloučilo členění populace na tyto skupiny. Belbinův model týmu lze využít jako seznam rolí, které by v dobře fungujícím týmu neměly chybět. Neznamená to, že každý člen týmu musí mít jen jednu z rolí.

Pomocí výše popsaných teorií a metod mají manažeři i pracovníci získat náhled na zdravé organizační chování. Organizace, ve které fungují zdravé vztahy mezi lidmi, pracovníci mají potřebné pracovní podmínky a jsou správným způsobem motivováni a cítí smysl své práce a manažeři používají odpovídajících metod řízení, je vnímána navenek jako celek, který se chová přijatelně. Pokud je firemní chování v souladu s firemní komunikací, tj. firma se chová stejně, jak to o sobě tvrdí, šíří kolem sebe dobrý dojem a vytváří ideální firemní image.

6. Komunikace organizace

Dle Vebera[26] corporate communicatios zpřístupňuje pravdivé informace interním a zvláště pak externím subjektům tak, aby organizace byla příznivě vnímána a přijímána.

Dvě základní funkce firemní komunikace je sdělování informací týkajících se firmy veřejnosti a přijímání, analýza a reakce na zprávy veřejnosti firmě. Tím jsou definovány dva okruhy procesů organizační komunikace. Komunikace organizace dále se dělí na vnitropodnikovou a vnější.

Vnitropodniková komunikace je takové propojení lidí uvnitř firmy, které umožní nejen přenos informací, ale vzájemné porozumění a spolupráci. Chápání firemní komunikace pouze jako prostředku výměny zpráv je mylné.

Důležitým aspektem firemní komunikace je fakt, že lidé se většinou negativně staví ke všemu, co je jim neznámé, neboť z neznámých věcí plyne pocit nejistoty a strachu. Hlavním cílem v tomto úhlu pohledu na firemní komunikaci je vybudovat takové prostředí a komunikační kanály, aby se potřebné informace dostaly správnou cestou a ve správný čas k objektům, kterých se týkají. Důležitost této role je vysoká, neboť na základě informací se utvářejí názory a postoje jednotlivých členů organizace. Je mnohem efektivnější tyto názory a postoje pozitivně ovlivňovat ve fázi jejich vzniku, než již zaběhnuté postoje poté složitými formami komunikace dlouhodobě měnit.

Cíle firemní komunikace

Firemní komunikace prolíná všemi prvky firemní identity. Je totiž prostředkem, který je využíván ve všech jejích prvcích. Z procesního pohledu jsou vnitropodnikové cíle tyto:

1. předání informací o vizi a misi firmy

   Pochopení vize a mise firmy jejími zaměstnanci a zákazníky je klíčová pro samotnou existenci firmy. Bez pochopení smyslu je nemožné vyvíjet jakoukoliv koordinovanou aktivitu. Na základě jasného a zřetelného cíle je možné plánovat aktivity vedoucí k jeho dosažení. Tento princip funguje na všech organizačních

[26] Veber, doc. Ing. Jaromír, CSc., Management Základy – prosperita – globalizace, Praha 2004, str. 629-630

úrovních firmy. Pro zákazníka je pochopení vize firmy důležité, protože mu sděluje, jaký smysl má firma pro něj a pro naplnění jeho potřeb.

2. každý pracovník organizace zná svůj cíl

Firemní komunikace zabezpečuje dostatek informací nejen o cílech firmy, ale i o cílech jednotlivých organizačních složek. Vrcholový management stanovuje strategické cíle, střední management stanovuje operační, provozní cíle. Tyto cíle se komunikačními formami dostávají k dalším organizačním úrovním, které je rozpracovávají do procesů a konkrétních opatření a implementují.

3. všeobecná znalost firemních pravidel

Existence pravidel usměrňujících lidské chování je nutná pro jakoukoliv společenskou organizaci. Stejný princip funguje i ve firmě. Existují nepsaná i psaná pravidla, na jejichž všeobecném respektování je umožněno firmě efektivně a spolehlivě fungovat.

4. předávání postojů nadřízených k podřízeným

Zde narážíme především na schopnosti komunikace manažerů, jejichž cílem by mělo být předat svým podřízeným všechny informace, které se jich týkají. Manažer by měl provádět selekci informací a každému zprostředkovat ty relevantní. Podobně by to mělo být i při zprostředkovávání cílů.

5. zprostředkování informačních podkladů pro pracovníky

Firemní komunikace by měla obsahovat i tzv. knowledgebase, neboli kompletní a přehlednou databázi firemních znalostí. Pracovníci by měli mít k takovémuto informačnímu zdroji přístup, aby jej mohli využívat ke své práci, neboť knowledgebase mimo jiné obsahuje i již dříve řešené firemní problémy.

6. podpora formálních i neformálních vztahů v organizaci a aktivit

Komunikace je základním prostředkem nutným pro vznik sociálních vazeb. Sociální vazby v organizaci jsou důležité pro budování týmového ducha, motivaci pracovníků a naplnění jejich socializačních potřeb. Firemní komunikace by měla pomocí vhodných prostředků tyto funkce zabezpečovat.

7. vytváření pozitivních postojů

Pokud bude ladění firemní komunikace pozitivní, tj. firemní komunikace bude přinášet optimistické informace, toto pozitivní ladění může působit na postoje zaměstnanců a jejich náladu.

Manažerská komunikace

Manažer je klíčovým prvkem vnitropodnikové komunikace. Na jedné straně stojí v komunikačním procesu jako příjemce, na druhém straně jako zdroj informací. Kromě toho je jeho úkolem informace analyzovat, spojovat do vzájemných souvislostí a filtrovat. Musí být schopen vytvořené myšlenky a názory efektivně předat dále. Podmínky znalosti správné manažerské rétoriky jsou:

1. schopnost upoutat pozornost příjemce zprávy

   Teprve pokud příjemce věnuje sdělení svoji pozornost, je vhodné jej připravit na obsah sdělení a poté až začít prezentovat samotnou informaci.

2. sdělení předávat formou srozumitelnou a přizpůsobenou pro příjemce

   Důvodem je nutná podmínka srozumitelnosti pro příjemce. Volba formy a způsobu dle úrovně příjemce.

3. vnímat zpětnou vazbu od příjemce

   Zpětná vazba potvrdí že informace byla předána a pochopena, případně nám umožní části sdělení opakovat nebo vysvětlit.

4. používat neverbální komunikaci jako přirozenou součást komunikace

   Neverbální komunikací která je v souladu s verbálním sdělením se vytváří důvěryhodnost sdělení, podporují se argumenty a sdělení je hlouběji vnímáno a lépe zapamatováno. Z neverbální komunikace je důležitý oční kontakt s příjemcem zprávy mj. jako zdroj zpětné vazby, gestikulace, postoj těla, výraz tváře, atd.

5. respekt

   Respektování všech zúčastněných příjemců sdělení je podmínkou toho, aby i oni přirozeně respektovali toho, kdo sděluje, a tak respektovali i obsah sdělení.

6. pochopení příjemce zprávy

   Ten kdo komunikuje by měl znát svoje publikum, tj. příjemce a jeho osobnost, charakter, aby se některými výroky nedopustil netaktnosti nebo urážky. Mohl by tím zcela zrušit věrohodnost a účinnost sdělení.

Formy komunikace

Komunikačních prostředků používaných ve vnitropodnikové komunikaci je velké množství. Lze je dělit do několika skupin, např. takto:

1. ústní formy

Ústními formami je např. rozhovor, porada, jednání, diskuse. Může probíhat jak osobně, tak prostřednictvím telefonu

2. písemné formy

Firemní časopis, nástěnka, oběžník.

3. elektronické formy

Korporátní video, elektronické diskusní fórum, atd.

4. nehmotné formy

Návštěvy, vzdělávací akce, incentivní zájezdy, kulturní akce, firemní události, tradice, atd.

Budování vnitropodnikové komunikace a její vztah k identitě firmy

Existuje několik problémů, které zabraňují tomu, aby se vytvořila zdravá a fungující vnitropodniková komunikace. Při komunikaci uvnitř firmy dochází nejčastěji ke ztrátě informací mezi jednotlivými úrovněmi struktury. Jednou z možností řešení je snížení počtu organizačních úrovní, nebo zabezpečení toho, aby manažeři komunikovali s podřízenými i o několik úrovní níže a tím se podchytily případy, kdy se informace při přechodu z jedné úrovně na druhou ztratí. Dalším všeobecným problémem je nepochopení smyslu vnitropodnikové komunikace nejčastěji středním managementem. Pokud budou všichni klíčoví hráči na poli komunikace znát její cíle a smysl, budou moci efektivněji komunikovat. Dalším problémem bývá absence zpětné vazby. Sdělení je na jednotlivých úrovních předáno, ale již se nezkoumá, zda bylo také správně pochopeno a zapamatováno. Tento problém lze zlepšit zavedením obousměrných komunikačních forem na místo jednosměrných (více rozhovorů, porad, jednání). Tyto formy jsou sice časově náročnější, ale díky nim je možné naučit správně komunikovat i podřízené a později i efektivnějším formám. Častým problémem je jednosměrnost komunikace mezi úrovněmi organizační struktury firmy. Existuje mnoho informačních bloků ve směru od nižších úrovní k vyšším. Tomuto je možné předcházet setkáními pracovníků s vrcholovým managementem, školením středního managementu ve správné komunikaci, vytvářením různých schránek, kam mohou zaměstnanci psát své názory a sdělení, atp. Existence vzestupného směru komunikace ve firmě přinese výhody v podobě inovací, nalézání skrytých potenciálů, ale i objevování latentních problémů.

Corporate Advertising

Corporate Advertising (CA) je placené využití médií k tomu, abychom zlepšili firemní image. Nezaměřujeme se zde na propagaci výrobků ani na jiné prvky identity produktu, ale zaměřujeme se přímo na propagaci firemní pověsti pomocí komunikace přes média. Cílem CA je dosáhnout jasného a nezkresleného firemního image, který bude prezentovat firmu takovou, jaká ve skutečnosti je. Firemní image musí být koherentní s firemní identitou, neboť v takovém případě je firma vnímána jako důvěryhodná. Pokud se firma rozhodne pomocí CA vylepšit svůj image, obvykle to probíhá společně s další zásadní změnou v dalších prvcích firemní identity. Smyslem takové změny je opravit mylné vnímání firmy zákazníky. Často se stává, že firma má sama o sobě jiný dojem, než o ní má její okolí. Jakmile se pomocí průzkumu zjistí tato nesrovnalost, aplikuje se většinou CA. Další zásadní změna spojená s CA může být např. změna loga, rebranding nebo redesigning. Důležité je provést změnu v některém ze silně vnímaných atributů, většinou se provádí v tom nejsilněji působícím, v logu firmy. Změna loga může kromě vylepšení image firmy sloužit i k omlazení značky (viz výše). Při provádění takových zásadních zásahů si firmy obvykle nemohou být zcela jisté výsledkem kampaní a tyto výsledky jsou jen stěží měřitelné. Kampaň CA totiž nemusí zasáhnout všechny skupiny uživatelů a nemusí na tyto skupiny působit stejně. U některých segmentů zákazníků se tak vnímání image firmy může změnit zamýšleným směrem, u některých může zůstat beze změny, případně jej segment vnímá negativně.

Druhým z cílů CA může být zlepšení image z investičních důvodů, k přilákání vstupu nových investorů do firmy. Kampaň cílená na investory bude založena zcela jinak, než kampaň zacílená na spotřebitele, zákazníky. V investiční kampani bude zdůrazněná dynamika firmy, finanční analýza a finanční ukazatele a budoucí potenciál firmy. Zvýšená poptávka po akciích firmy způsobí růst ceny akcií, což je další z cílů tohoto investičně zaměřeného typu CA. Změny cen akcií může být dosaženo i zveřejněním zásadních firemních skutečností, finančních ukazatelů, odhadů budoucího vývoje, případně negativně ovlivněna může být cena akcií po odhalení negativních procesů ve firmě jako je korupce, defraudace, nekalá hospodářská soutěž, apod. Pokud ve firmě dojde k odhalení některé z těchto nepříjemných skutečností, záleží zcela na komunikaci firmy, do jaké míry dané odhalení firemní image poškodí. Firemní komunikace má moc převzít iniciativu a celou situaci vysvětlit dříve, než se média

chopí imaginace a začnou vytvářet smyšlené domněnky a scénáře, které ve svém důsledku bývají pro image firmy velice negativní. Také strategie, kterou firma zaujme ke vzniklému problému ovlivní to, jak celou situaci bude veřejnost vnímat.

Třetí cíl se dotýká oblastí Corporate Social Responsibility. Cílem CA v tomto případě je ochránit image firmy před specifickými snahami image poškodit. Tyto snahy vycházejí od různých sdružení, které na základě svých propracovaných teorií odmítají akceptovat některé z mechanismů a principů tržního hospodářství. Především se jedná o konflikt mezi organizacemi zabývajícími se ochranou přírody a společnostmi, které přírodu svoji činností poškozují. Snahy o vyřešení tohoto konfliktu ve většině případů nevedou k dohodě, protože neexistuje řešení, které by zcela naplnilo představy aktivistů i akcionářů firmy. Firmy se při obraně před snahami aktivistů o poškození jména firmy přiklánějí k nepříliš vhodné taktice a snaží se znevážit či zpochybnit činnost a jméno aktivistické organizace a tím dopad útoku změkčit. Na některé segmenty zákazníků to však působí opačným způsobem, tento čin firmy vnímají jako neseriózní.

CSR – Customer Social Responsibility

U řízení velkých společností dochází k závažnému problému v oblasti střetu zájmů dvou zájmových skupin. Tento střet a strategie, ke které se firma nakonec přikloní zcela ovlivní, jak budou firmu zákazníci vnímat. První zájmovou skupinou jsou vlastníci firmy (shareholders) a druhou skupinou jsou ti, kterých se činnost firmy nějak dotýká, jsou jí ovlivněni, ovšem nemají ve firmě majetkový podíl a tedy přímý vliv (tzv. stakeholders). Mezi stakeholders patří například zaměstnanci firmy, municipality, ale i např. lidé, kteří bydlí v blízkosti výrobního závodu a jsou omezeni ve svých právech jeho činností.

Koncept CSR vybízí k tomu, aby společnosti lépe balancovaly zájmy obou stran a přikláněly se i na stranu stakeholders, přestože nemají ve firmě vlastnický podíl a rozhodovací právo. Stakeholders mohou firmu v některých případech dost závažně poškodit, především její image. Obvykle se jedná o emocemi podbarvené příběhy o tom, jak firma poškodila konkrétní osobu. Pokud se firma o případu nedozví dříve než média, média kauzu zpracují a firma nebude moci včas nezareagovat přiměřenou komunikací a nápravou negativní skutečnosti. Znamená to vždy poškození jména firmy.

Např. témata o ekologických aspektech činnosti korporací a o udržitelném rozvoji jsou třecími plochami obou zájmových skupin a firma musí při angažování se v těchto oblastech postupovat velice obezřetně a všechna vyjádření pečlivě posuzovat z různých hledisek. Jsou to žhavá a silně emočně podbarvená témata, neboť se mohou zásadně dotýkat v podstatě všech lidí (např. znečištění životní prostředí nebo nehospodárné zacházení s nerostnými zdroji). Jednou z možností pro firmu je se těmto tématům vyhýbat, ovšem lidé více ocení, pokud se firma problému postaví čelem a začne hledat kompromis. Vyjadřuje tím svůj vstřícný přístup ke všem, tedy i ke svým zákazníkům a její image je tím lepší než image firmy, která se od problémů zcela distancuje a nahrává tak svoji netečností argumentům aktivistických skupin.

Balancování zájmů všech zájmových skupin v okolí firmy je velice složitou záležitostí komplikovanou ještě oddělením vlastnictví od řízení velkých firem. V těchto případech vzniká problém tzv. principála a agenta, kdy vlastníci pověřují správou svého majetku manažery (v této terminologii agenty), kteří ovšem mají zcela jiné zájmy než vlastníci. Zda manažeři budou respektovat zájmy vlastníků, nebo budou sledovat především svoje osobní zájmy, se případ od případu liší. Sledování zájmů ostatních skupin se tak často může dostat do pozadí zájmu a vznikající problémy v komunikaci se stakeholders může vyústit v poškození firemního image.

Public relations

Klíčovou roli v této oblasti vazeb firmy s veřejností (PR) hrají média. Firma využívá různé techniky a nástroje k tomu, aby udržela vztahy se svým okolím a především se zákazníky a tím zlepšila svůj firemní image. Narozdíl od reklamy je PR obousměrnou komunikací, neboť zajišťuje i příjem zpětné vazby. Public Relations má čtyři základní oblasti využití:

1. absorpce útoků na dobré jméno firmy

   Viz. výše. Útoky na image firmy mohou být i součástí konkurenčního boje. Vzhledem k tomu, že negativní reklama a srovnávací reklama jsou v právním rámcem EU silně regulovány, podobné útoky se vyskytují relativně zřídka a v jiných oblastech než týkajících se produktu firmy a jeho vlastností.

2. motivace zaměstnanců

Viz. výše. Vnitropodniková komunikace slouží k rozvoji péče o zaměstnance a nepřímo k zvýšení jejich pracovního výkonu a spokojenosti.

3. získání zpětné vazby pro podporu prodeje

Získání zpětné vazby od zákazníků je důležité pro zvýšení efektivity reklamních kampaní a pro stanovení jejich přínosu. Dále je důležité pro zjištění spotřebitelských zvyklostí a návyků, na základě kterých je možné provádět inovace produktu a získat tak konkurenční náskok.

4. přesvědčování orgánů státní správy

Používá se různých metod ovlivňování členů státní správy s cílem získat lepší podmínky pro podnikání než má konkurence. Cílem může být získání dotace, pozemku, u větších firem i snaha o získání výjimek ze zákonů (např. ohledně emisních limitů), atp.

Metody PR

Základním prostředkem je tisková zpráva. Tisková zpráva je písemné vyjádření k určité situaci nebo oznámení, které je určené veřejnosti. Bývá obvykle psaná novinářským stylem a médii převzata jen s malými úpravami. Vydáváním tiskových zpráv firma zvyšuje svoji šanci, že některá zpráva se objeví např. v tištěných novinách. Taková zpráva nebude klasickou reklamou, neboť bude součástí článku. To je nepopiratelnou výhodou této metody, jedná se o podobný princip jako u metody product placementu, pouze s tím rozdílem že nosičem není audiovizuální dílo, ale tištěné nebo elektronické noviny. Existují dvě skupiny novinářů, ti kteří tiskové zprávy firem zásadně do svých článků nezařazují a ti, kteří je zařazují a usnadňují si tím práci s vymýšlením vlastních témat a vytvářením nových článků. Zároveň zde funguje lobbystický princip, ve kterém firmy určitými způsoby působí na novináře, aby jejich tiskové zprávy do vydání novin zařazovali. Takovými způsoby mohou být např. pozvánky na prestižní společenské akce, darování výrobků firmy, pořádání zájezdů, atp.

Lobbying je metodou, která ovlivňuje i politická rozhodnutí nebo veřejné mínění. Lobbystické skupiny se snaží hájit zájmy určité skupiny lidí. Někdy skupiny skrývají smysl své činnosti a jejího iniciátora.

Astroturfing je ne zcela poctivou metodou, ve které firma rozešle mnoho dopisů do novin a organizací, přičemž vyvolá zdání, že se jedná o zájem větší části veřejnosti. Média se tak začnou informaci více věnovat, protože cítí zájem širšího spektra veřejnosti. Ze strany firmy se však jedná o podvrh a propagaci.

Mezi další metody PR patří např. vydávání knih o firmách, rozesílání cílených dopisů s informacemi o firmě, podpora akcí a shromáždění. Používají se i další manipulativní techniky založené na principech demagogie, zkreslování faktů, prezentace pouze jedné stránky aspektů problému, používání memetických triků, atd. Memetický trik je na první pohled logická argumentace, ovšem argument žádnou vnitřní logiku nemá, navíc není ani pravdivý. Jeho pravdivost se vžila díky jeho neustálému opakování.

Firemní komunikace je jedním z nejdůležitějších prvků firemní identity. Komunikace stojí za všemi firemními procesy a významným způsobem dokáže ovlivnit jejich výsledek. Dobrá firemní komunikace dokáže firmě pomoci i v nejtěžších situacích, ve kterých se zdá že bude image firmy poškozeno. Naopak špatná firemní komunikace nebo žádná firemní komunikace dokáže jméno firmy nepřímo poškodit tím, že nebude existovat žádný mechanismus, kterým se firma bude bránit útokům zvenčí. A tyto útoky vždy časem přijdou ze strany vyspělejší konkurence, senzacechtivých médií nebo aktivistických skupin.

Praktická část

7. Případová studie firmy InBev, Staropramen

V případové studii se budeme zabývat aplikací teoretických poznatků nastíněných v předchozích kapitolách na konkrétní existující firmu a značku. Zvolenou firmou pro tuto případovou studii je firma InBev a její značka a dceřiná společnost Staropramen. Zdroji použitými pro případovou studii jsou firemní prezentace a jiné materiály.

Firma InBev je největší světová pivovarnická firma, se silným portfoliem značek. Vlastní čtyři celosvětově distribuované značky piva (Stella Artois, Beck's, Leffe a Brahma) a přes 200 lokálních značek. Firma působí ve více než 180 státech světa a na dvaceti národních trzích je na prvním nebo druhém místě. V České republice vlastní InBev firmu Pivovary Staropramen a.s., jejímž jedním z produktů je i pivo značky Staropramen.

Corporate Design

Název firmy společnosti není nikde na světě záměrně firmou spojován se značkou produktu. V pivovarnictví tak nečiní ani největší konkurent SABMiller. Firemní logo je dobře rozeznatelné i ve zmenšené velikosti, viz. Obrázek 15 přílohy. Použité písmo je bezpatkové, tedy dobře čitelné, barevné provedení je červené a černé, tedy dvě barvy, které se spolu dobře pojí. Červená firma dodává logu dynamiku, což odpovídá firemní vizi zábavy a vytváření silných pout a zážitků. Písmu dodává dynamiku i přerušená spodní linie písma v logu, která navíc akcentuje první písmeno, které lze přečíst i jako vykřičník. Všechny firemní dokumenty i webové prezentace mají charakteristickou šablonu, kterou tvoří červená dynamická křivka. Tento symbol je na firemních dokumentech využívaný hojně, viz. Obrázek 16 přílohy.

Produkt pivo Staropramen následovalo v nedávné době konkurenční SABMiller při redesignu obalů, tedy pivních lahví. Nejdříve proběhla změna lahve první značky Staropramen, následně i značky Ostravar, viz. Obrázek 17 přílohy. Původní tvar NRW lahví přestal odpovídat designovým trendům a ve spolupráci se sklářskými odborníky byl vytvořen nový tvar s užším a delším hrdlem. Kromě zatraktivnění obalu produktu přinesl redesign lahve i možnost odlišit se od konkurence, i poněkud omezeně, protože firma s touto inovací nepřišla na trh jako první. Kromě této inovace přišla firma InBev

s tzv. Q packem, což je zajímavě designově řešená půllitrová PET láhev, která byla oceněna v kategorii piva jako Výrobek roku 2005 agenturou Atoz Event.

Identita značky piva Staropramen těží ze své tradice, která sahá do roku 1871. Dlouhou historií se značka prezentuje jako výjimečná a kvalitní. Jednotícím prvkem různých druhů piv Staropramen je etiketa s dvěma soudky, které symbolizují dlouhou tradici vaření piva a um sládků a odkaz na rok založení pivovaru zdůrazňující kvalitu. Etiketa i nové vertikální logo, viz. Obrázek 18 přílohy, pochází z dílny belgické firmy K-Creation. Vertikální umístění loga bylo inovativním počinem, který Staropramen vyzkoušel na trhu jako první, čímž se snažil potvrdit svoji pozici inovátora. Nové logo používá modernější typ písma, sytější barvy a působí dynamičtějším dojmem než staré logo. Přitom si díky grafické podobě soudků a chmele zachovává tradiční hodnoty odkazující na jeho kvalitu. Změna loga a etikety byla vyvolána potřebou zachovat soudobost identity. Písmo použité v logu a na etiketách se stalo zastaralým a nepodporovalo zájem firmy propagovat značku jako dynamickou.

Osobnost značky charakterizuje dynamika, kvalita, zprostředkuje spotřebiteli požitek a zábavu společně s přáteli. Zároveň je pro konzumenta symbolem originality a výzvy k novým zážitkům. Poslední reklamní televizní kampaň se odvolává na slogan „Kdy jsi naposledy udělal něco jinak?“ čímž nepřímo vybízí i spotřebitele jiných značek aby začali pít Staropramen. Značka se snaží o co nejtěsnější vztah se zákazníkem. V televizních spotech se vždy objevují typičtí „zákazníci“, pomocí nichž značka navazuje osobnější kontakt se spotřebiteli. Osobnějšímu vztahu odpovídá také otevření vlastního řetězce restaurací Potrefená Husa, které mají zajistit spotřebitelům kvalitní prostředí i stylovou konzumaci kvalitního piva. Koncept Potrefené Husy obsahuje čtyři typy restaurací, které se liší svoji velikostí a umístěním. Potrefená Husa jsou stylové restaurace v centrech velkých měst, kde se nabízí dvanáct druhů piv. Kromě toho existují ještě menší Beerpointy a Sportbary.

Emoční složka je důležitou součástí značky Staropramen. Jedním z pravidel prodeje firmy InBev je, že firma neprodává pivo jako produkt, ale emoce. Emoce jako radost a veselost a naplnění lidské potřeby sounáležitosti, trávení času s kamarády. K podpoře této emoční stránky značky slouží i zmiňované restaurace Potrefená Husa. Motivy zábavy, přátel a veselých zážitků s nimi se objevují i v televizních spotech. Sebevyjádření značky je posíleno existencí firemní prodejny, tzv. Pivní pohotovosti,

viz. Obrázek 19 přílohy. Tato prodejna je představena jako místo, kde zákazník sežene všechno vybavení pro oslavu. Nabízí pivní sudy, pípy, chladící zařízení, dárkové předměty a službu rozvozu. Existence Pivní pohotovosti odráží vyšší míru angažovanosti firmy a buduje těsnější vztah se zákazníkem. Maximální míra péče o zákazníka je podtržena existencí služby rozvozu pivních sudů na oslavy na požádání a existencí non-stop telefonické linky, na kterou lze zavolat i mimo otevírací dobu a jakékoliv zboží zakoupit. Pivní pohotovost má i svůj věrnostní program, za nákupy zákazník sbírá body, které posléze může vyměnit za reklamní předměty. Již sám název Pivní pohotovost vytváří dojem, že pivo Staropramen je tak nepostradatelné, že jej kdykoliv budete moci zakoupit i v nenadálé situaci nonstop.

Při budování image značky hrála také podstatnou roli existence promoakcí, např. od roku 2001 do roku 2004 probíhaly akce s názvem Chlapark, resp. Pivní tábor, což byly jednodenní zábavné akce, ve kterých se soutěžilo o ceny. Tyto promoakce posílily vnímání značky ve spojitosti s týmovým duchem a vtiskly jí charakter značky, která se konzumuje s přáteli a přináší zábavu a usiluje o hlubší vztah se zákazníkem.

Reklamní kampaně probíhaly v návaznosti na změnu loga, etikety a láhve a jejich cílem byla podpora omlazení identity. První kampaň upozorňovala sloganem „Změňte svůj pohled“ na novou vertikální etiketu, která byla nositelem změny identity značky. Slogan jasně vystihoval že se jedná o změnu zákaznického pohledu na značku. Následovala kampaň na posílení vnímání kvality v identitě značky se sloganem „Staropramen – kvalitní zážitek“. Dalším stupněm posilování identity je kampaň „Kdy jsi naposledy udělal něco jinak?“.

Firemní kultura

Kultura společnosti Staropramen jako součásti korporace InBev se opírá o několik jasně definovaných hodnot. Hodnotami jsou zaměstnanci, spotřebitelé, týmová práce a inovace.

Ve vztahu k zaměstnancům prosazuje firma vzájemný respekt a důvěru. Firma investuje prostředky do stálého rozvoje svých pracovníků. Snaha o vzájemný respekt posiluje sociální vazby na pracovišti. Důvěra je jednou ze základních vlastností dobře fungujících týmů a vztahů vůbec. Firemní kultura preferuje dlouhodobé vztahy se zaměstnanci a je připravena je rozvíjet. To působí i jako motivační faktor, protože

zaměstnanci cítí svůj vlastní osobní rozvoj. Firma oceňuje u svých zaměstnanců výkon a akceptaci firemních hodnot. Firemní kultura vytváří neformální pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí uvolněně, ale zároveň jsou motivováni k vysokým pracovním výkonům. Hodnota vzájemného respektu se projevuje i navenek, neboť společnost je nadnárodní firmou, kde jsou součástí týmů lidé různých národností.

Firma akcentuje roli týmů ve své firemní kultuře. Hodnotami jsou společné týmové vítězství, využití celosvětového působení a spojení vlastního úsilí s úsilím ostatních členů firmy k dosažení cíle.

Organizační chování

Na základě vlastní zkušenosti je manažerské chování na úrovni vrcholového managementu korektní. Přístup k podřízeným je na bázi vedení, motivace a snahy o rozvoj. Firma prosazuje myšlenku, že každý pracovník se dokáže rozvíjet a dokáže zvýšit svůj potenciál. Z kategorií chování managerů je kladen důraz na uznání, důvěru a úctu. Manažeři dodávají podřízeným pocit hodnoty a důležitosti pro firmu, respektem podporují tvořivost a odpovědnost. Podřízení jsou vedeni stanovováním cílů a relativně velkou mírou samostatnosti při jejich dosahování. Cíle jsou stanovovány přiměřeně možnostem, což je také jedna ze základních hodnot firmy. Cíle mají být výzvou, ale zároveň dosažitelné, aby existovala motivace jich kontinuálně dosahovat.

Lidé jsou ve firemním pojetí chápání firemního rozvoje nejdůležitějším článkem. Lidé jsou iniciátory inovací, které přinášejí úspěch.

Firemní komunikace

Firemní komunikace skupiny InBev je zaměřena na šíření dobrého jména svých produktů. Důraz je také kladen na CSR, např. Staropramen ve svých tiskových zprávách uvádí, že náhrada starých NRW lahví za nové, lehčí, přispěla k ochraně životního prostředí, neboť ve velkém objemu přepravy se váha pozitivně projeví na objem emisí.

Další oblastí CSR je přístup k prevenci nadměrné konzumaci alkoholu, konzumaci alkoholu a řízení vozidel a konzumace alkoholu mladistvými. Firma jako první v České republice zavedla ve svých reklamách upozornění, že její produkty by se neměly konzumovat v nadměrné míře. Tomuto principu odpovídá i identita produktu, který slouží jako prostředek k setkání se s přáteli a k zábavě. V identitě produktu

nenalezneme nic co by charakterizovalo negativní stránky konzumace alkoholu a identita se také příliš neopírá o chuť, spíše o emoce a zážitky a kvalitu.

Přístup firmy ke krizovým situacím je v intencích dobré firemní komunikace. Existence kartelových dohod, kterých byl InBev součástí vyústila v to, že firma InBev na tuto skutečnost sama upozornila, a tak se jako jediná vyhnula postihu. Tento včasný zásah firemní komunikace umožnil, aby se jméno firmy nepoškodilo.

Realistický pohled

InBev je globálním světovým pivovarem. Je to firma s největší mírou profitu a je hráčem číslo jedna na světovém trhu. Strategie firmy je taková, že firma vstupuje na lokální trhy, kde se snaží získat prémiové značky, tj. ty, které mají na trhu výsadní postavení, mají historii a dobrou pověst. Firma se poté zaměřuje na posílení značky, zvýšení tržního podílu a výroby. Dále se zaměřuje na snížení nákladů. To provádí centralizací výroby do velkých pivovarů, zatímco ty malé tradiční opouští (viz. zavření pražského pivovaru Braník). Zachovány jsou jen značky a vysoce profitující výrobní závody, bez velkého ohledu na další zájmové skupiny (zaměstnance, apod.). Tato globální firemní strategie umožnila firmě stát se z největšího také nejvíce profitujícím světovým pivovarníkem. Je tedy jasné, že pokud firma zaměří své snažení na maximalizaci zisku a maximalizaci hodnoty pro shareholders, zbude méně prostoru pro hájení zájmů ostatních skupin (stakeholders), ať se firma snaží ve své komunikaci toto popírat.

Formami vnější komunikace jsou především tiskové zprávy. Firma zveřejňuje své výroční zprávy. Ze zájmových skupin se orientuje ve vnější komunikaci nejvíce na vlastníky, tedy na shareholders. Firma poskytuje velice detailní finanční informace o vývoji cen akcií, dividend a strukturovaných hospodářských ukazatelů, prognóz vývoje, atd. Pokrytí finančními informacemi je velice detailní, ve srovnání s ostatními konkurenty je nejrozsáhlejší. Odpovídá to firemní strategii, která je zaměřena primárně na uspokojení zájmů vlastníků.

Závěr

Závěrečné slovo

Při stanovování cíle práce jsem vycházel z dvou různých možných přístupů k tématu. První možný přístup byl na nízké rovině abstrakce, kdy bych si za cíl práce zvolil vytvoření souboru návodů a rad, sloužící ke správnému „vybudování“ firemní image. Tento cíl však pro mne nebyl dostatečně motivující, proto jsem se snažil aplikovat širší znalosti (především z oboru psychologie) na problematiku CIm a CId jako procesu. Mým cílem se stalo proces analyzovat, tj. identifikovat v něm základní kauzální vztahy příčin a následků a na tyto dva objekty nahlédnout a pokusit se je v širším kontextu osvětlit. Pro odlehčení části práce a pro její vyšší praktickou využitelnost jsem se rozhodl umístit do práce i pasáže méně teoretické a také na závěr praktickou ukázku aplikace některých teoretických poznatků na existující korporaci.

Shrnutí a úvaha

Firemní identita a firemní image jsou kategorie analogické identitě člověka a dojmu, který kolem sebe šíří. Podobně jako jsou lidé posuzování svým okolím a vstupují do sociálních vztahů i firmy jsou posuzovány svými vlastníky, zaměstnanci a především zákazníky. Firmy se také snaží o to, aby jejich obraz byl co nejlepší. Rozdílnou oblastí je motiv k dosahování pozitivního image. U firem jsou motivací obvykle zájmy vlastníků, u fyzických osob to bývá vnitřní motivace, snaha o vlastní vyrovnanost a spokojenost.

Pro to, aby firma mohla působit na své okolí, musí si nejdříve jasně stanovit svoji identitu. Identita se stanovuje tak, že se stanoví koncepty prvků, kterými se bude projevovat. Identita firmy vychází z vize firmy a svými prvky musí vizi odpovídat. Identita organizace je tvořena produktem, komunikací, designem, chováním a kulturou. Jsou to analogické prvky charakterizující identitu lidské společnosti.

Produktem společnost dává najevo své zaměření na potřeby zákazníků, které chce naplňovat. Produkt by měl mít svoji jasnou identitu, tedy prvky které vyjadřují jeho statut a odrážejí vazby se zákazníkem. Produkt by měl nejen pomocí designu zveřejňovat svoji identitu. Firemní design tvoří stabilní rámec, kterým firma dává najevo kdo je a co nabízí. Hlavím prostředkem je logo, slogan, vize a symbol. Cílem

spojení designu a produktu je, aby se znak či logo ihned asociovalo s daným produktem, vyvolalo v paměti zákazníka vzpomínky, které vyvolají názory a postoje ke značce a také stimuly ke kupnímu jednání. Chování a kultura organizace odrážejí styl, jakým se k sobě jednotlivé součásti firmy chovají. Jak akcentují moc, jak akcentují nadřazenost a podřazenost, jaké má společnost názory na lidskou podstatu a jaké vyznává způsoby vedení a motivace. Firemní chování odráží míru, do jaké si firma váží svých zaměstnanců a zákazníků, neboť podle chování je ihned zřejmé, zda firma usiluje o pevnější dlouhodobý vztah, nebo zda jí jde jen o prodej výrobku bez navázání hlubšího kontaktu se spotřebitelem. Kultura firmy odráží úroveň společnosti v globálním měřítku. Pokud je firma svébytnou kulturou, odkazuje to na vysokou míru její angažovanosti a ta následně vzbuzuje důvěru. Důvěra je základem silnějších vazeb a v jejím důsledku dochází k trvalému kupnímu jednání zákazníků. Zákazníkům navíc toto kupní jednání přináší uspokojení nejen v rovině spotřebního chování, ale i na vyšších rovinách vnitřního uspokojení a uspokojení z toho, že jsou tím součástí určitého většího fungujícího celku. Způsob komunikace také mnoho napovídá o představách a názorech firmy, komunikace může být agresivní, může být manipulativní a na druhé straně může být umírněná. Každý styl působí na různé skupiny zákazníků různě. Ovšem pro budování důvěry je esenciální, aby firemní komunikace byla v souladu s tím, co firma skutečně je, tedy aby nebyla lživá.

Všechny prvky firemní identity působí na to, jak bude firma vnímána. Každý prvek jistým způsobem ovlivňuje firemní image. Cílem společností se stává řízení jednotlivých prvků identity tak, aby nedošlo k sebemenším pochybením. Zde se ovšem setkáváme s jedním poněkud zásadním rozporem. A opět narážíme na analogii s psychikou člověka Existuje rozdíl mezi tím, jaká firma skutečně je, jaké jsou její skryté cíle a motivy a tím, jaký obraz o sobě firma vytváří. Stejně jako člověk má firma určitý obraz sama o sobě, vytváří svůj image, který působí navenek, nějakým způsobem ji lidé vnímají a nakonec i to, jaká firma je ve skutečnosti, jak se chová, i když si to sama neuvědomuje.

Důraz je kladen na to, aby firma měla image odpovídající tomu, jaká skutečně je a jak ji vnímají zákazníci. Pravdou ovšem bývá, že tento image je často zkreslen do té míry, aby byli zákazníci s tímto image spokojeni, neboť takový image očekávají.

V dnešní době přístupů CSR očekávají zákazníci širší zájem firmy o její okolí a firmám se daří o sobě pozitivně šířit informace o svých snahách.

Důležité je si uvědomit, zda to firmy činí účelově s cílem, aby zlepšili svůj image a vytvořili jej takový, jaký zákazníci očekávají. Zákazníci rádi uvěří tomu, co sami očekávají. Skutečná identita firmy může být však zcela odlišná. Identita firmy může usilovat o cíle maximalizace své hodnoty a jako důsledek ostrého konkurenčního prostředí bude svůj pozitivní image šířit jen jako zastírací manévr své pohnutější skutečnosti. Tvrdé konkurenční prostředí pak vede k tomu, že firma hájí pouze zájmy vlastníků na úkor ostatních skupin, kterých se činnost firmy dotýká. Protože tento stav by byl neudržitelný, vzniká jakýsi dualismus, kdy firma sleduje zájmy jedné skupiny, ale tváří se tak, že sleduje zájmy všech, aby neměla překážky v sledování zájmů skupiny číslo jedna.

Myslím si, že tento vývojový trend je pouze mezistupněm ve vývoji firemní identity a image a postupem času, kdy si lidé začnou uvědomovat tuto dvojí hru některých velkých organizací, změní svůj přístup k firmám a jejich výrobkům a firmy budou muset změnit přístup k hájení zájmů skupin.

Zmíním se ještě o posledním faktoru a tím je systém lidských hodnot. V současné době je na špici hodnot západní kulturní společnosti majetek. Společnost je majetnická v tom smyslu, že je vychovaná k touze vlastnit a ne k touze prožívat. Prožívání je jednou ze součástí lidské psychiky a naplňuje lidské myšlení. Vlastnictví je určitá forma boje, nebo chcete-li hry, prostředkem k naplnění potřeby soutěživosti mezi jedinci. Tato hra sama o sobě člověka nenaplňuje duševně, ale pouze na úrovni slastných emocí. Tato rovina je psychicky chudší než rovina prožívání a bytí. Myslím si, že pokud si společnost tyto myšlenky uvědomí a přijme je, bude nakonec docházet k tomu, že firmy se nebudou v některých případech pouze snažit o to vyvolat dobrý dojem, ale budou ve skutečnosti více dbát na zájmy všech dotčených skupin, protože to pro ně bude představovat stejně jako pro člověka hlubší naplnění „firemního psýché“ než usilování o vítězství v hře o peníze a moc nazvané tržní hospodářství.

Častokrát jsme v této práci používali analogii firmy a člověka. V budoucích vývojových fázích firemní identity snad dojde k prolnutí hodnot bytí a prožívání i na firmy. Pak by mohla být motivem firem samotná existence, tedy analogie lidského bytí. A „firemní prožívání“ jako analogie motivace lidské existence v prožitcích a ne

vlastnění materiálních statků, bude naplněno hájením zájmů všech zainteresovaných skupin. Onen majetnický komplex se pak nestane hlavním motivem firemní činnosti. Koneckonců všechny zdroje jsou omezené a zrychlením jejich přelévání, kdy tuto akceleraci způsobuje stimulovaný konzum, prostředek firem k uspokojení touhy po získání většího podílu na těchto zdrojích, vede v důsledku k plýtvání těmito zdroji a tím pádem k jejich rychlejšímu vyčerpání a zániku systému.

Seznam literatury:

Aaker, David A., Brand building budování obchodní značky, Computer Press, Brno 2003

Argenti, Paul A., Corporate communication, Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1994

Bedrnová, Eva, Nový, Ivan, Moc, vliv, autorita, Management Press, Praha, 2001

Brooks, Ian, Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, Computer Press, Brno, 2003

Dědina, Doc. Ing. Jiří, CSc., Cejthamr, Ing. Václav, PhD., Management a organizační chování, Grada Publishing, a.s., Praha, 2005

Fromm, Erich, Mít nebo být?, Naše vojsko, Praha, 1992 (první vydání Harper & Row, New York, 1976)

Haigh, David, Oceňování značky a jeho význam, Management Press, Praha, 2002

Hill, W.L and Jones, Gareth R., Strategic Managment 5th Edition, Houghton Mifflin, MeansBusiness, Inc., 2001

Hloušková, Ivana, Vnitrofiremní komunikace, Grada Publishing, 1998

Hubinková, PhDr. Mgr. Zuzana, Ph.D., Psychologie a sociologie ekonomického chování, skripta VŠE, Praha, 2005

Nakonečný, Milan, Psychologie osobnosti, Academia, 1995

Provazník, Vladimír, Motivace pracovního jednání, Oeconomica, Praha, 2004

Přibová, Doc. Ing Marie a kolektiv, Strategické řízení značky Brand Management, Ekopress, Praha, 2000

Soukup, V., Praha, 2002, Přehled antropologických teorií kultury, v Sušická, Věra, Definice kultury, Ústav pro pravěk a RDD, FF UK v Praze

Veber, doc. Ing. Jaromír, CSc., Management Základy – prosperita – globalizace, Praha, 2004

Vysekalová, Jitka, Psychologie reklamy, Grada, Praha, 2002

Williams, Robin, Grafická úprava pod vedením profesionálů : základní principy grafického návrhu a typografie pro vizuální nováčky, Mobil Media, Praha, 2002

Internet:

Froněk, Mgr.A. Michal, Materiál „Profil ateliéru designu výrobků III.“, vedoucí ateliéru, http://www.vsup.cz

Interbrand – Best Global Brands 2006, http://www.interbrand.com

Psychiatrická klinika 1. LF UK, přednosta: prof. MUDr. Jiří Raboch, DrSc., Obecná psychopatologie,
http://www.lf1.cuni.cz/zfisar/psychiatrie/Obecn%C3%A1%20psychopatologie.ppt

Soukup, V., Přehled antropologických teorií kultury, Praha, 2002, v Sušická, Věra, Definice kultury, Ústav pro pravěk a RDD, FF UK v Praze,
http://uprav.ff.cuni.cz/Definicekultury.doc

Štěpánek, PhDr. Zdeněk, Úvod do sociální psychologie (pro kombinované bakalářské studium, Filosofická fakulta UK, http://andragogika.ff.cuni.cz/files/stepanekBC

Typolexikon.de, Das Lexikon der westeuropäischen Typographie,
http://www.typolexikon.de

Wikipedia, The Free Encyclopedia, http://www.wikipedia.org

Seznam tabulek, obrázků a příloh:

Tabulka 1: Základní literatura studia Corporate Image a Corporate Identity

Obrázek 1: Znak a signet značky automobilů ke dni 31.12.1999

Obrázek 2: Signet k 50tiletému výročí podepsání Římských smluv

Obrázek 3: Logo AEG

Obrázek 4: BMW Tower „čtyřválec“ - klíč k základnímu pochopení funkce firemní architektury

Obrázek 5: Spojení modré barvy a pastelové žluté

Obrázek 6: Jedna z komunikačních kampaní značky Evian

Obrázek 7: Komunikační kampaň klubu H.O.P.E. na internetu

Obrázek 8: Pět dimenzí osobnosti značky dle Aakerové

Obrázek 9: Symbol

Obrázek 10: Myšlenková mapa

Obrázek 11: Hierarchická struktura značek

Obrázek 12: Vztah názvu firmy a názvu produktu

Obrázek 13: Strategie značky a tržní segment (positioning)

Obrázek 14: Product placement

Obrázek 15: Logo InBev

Obrázek 16: Křivka InBev

Obrázek 17: Redesign lahví

Obrázek 18: Nové logo a etiketa z roku 2006 vs. staré horizontální logo

Obrázek 19: Podniková prodejna Pivní pohotovost

Přílohy:

Tabulka 1: Základní literatura studia Corporate Image a Corporate Identity

Autor	Název	Rok vydání
Henrion, F.H.K.	Design coordination and corporate image	1967
Flanagan, George A.	Modern institutional advertising	1967
Olins, Wally	The corporate personality: an inquiry into the nature of corporate identity	1978

Zdroj: autor

Obrázek 1: Znak a signet značky automobilů ke dni 31.12.1999

Zdroj: A Website about Corporate Identity, http://users.ncrvnet.nl/mstol/audi.html
Pozn.: Logo Audi bylo navrženo kolem roku 1915 Lucian Bernardem a změněno v roce 1994 Sedley Placem. Použité jsou barvy červená a šedá (vzorník Pantone 186 a Pantone Cool Grey 9). Audi dále používá dalších 24 barevných odstínů. Audi používá vlastní znakovou sadu (font) Audi Sans, který je založen na znakové sadě Univers.

Obrázek 2: Signet k 50tiletému výročí podepsání Římských smluv

Zdroj: Evropský parlament, http://www.europarl.europa.eu
Pozn.: Ilustrace vnitřního pohnutí, narozdíl od Obrázek 1.
Autor Szymon Skrzypczak, 23. letý polský designér komentuje své logo: „Různé druhy písma, odlišné znaky i barvy symbolizují různorodost v Evropské unii. Navzdory tomu jsem ale chtěl dokázat, že spolu mohou existovat v harmonii.“

Obrázek 3: Logo AEG

Zdroj: A Website about Corporate Identity, http://users.ncrvnet.nl/mstol/audi.html
Pozn.: Nejstarší signet vůbec, značky elektrotechnické firmy AEG ke dni 31.12.1999
Logo Audi bylo vytvořeno v roce 1914 Peterem Behrensem a pozměněno v roce 1968. Použitá barva je Pantone 485, použitá znaková sada Rotis SemiSans.

Obrázek 4: BMW Tower „čtyřválec“ - klíč k základnímu pochopení funkce firemní architektury

Zdroj: Manager Magazin, http://www.manager-magazin.de/
Pozn.: Z let 1972-3, architekt Karl Schwanzer. Jasně identifikovatelný charakter čtyřnásobného válce vyvolává dojem nadčasového charakteru.

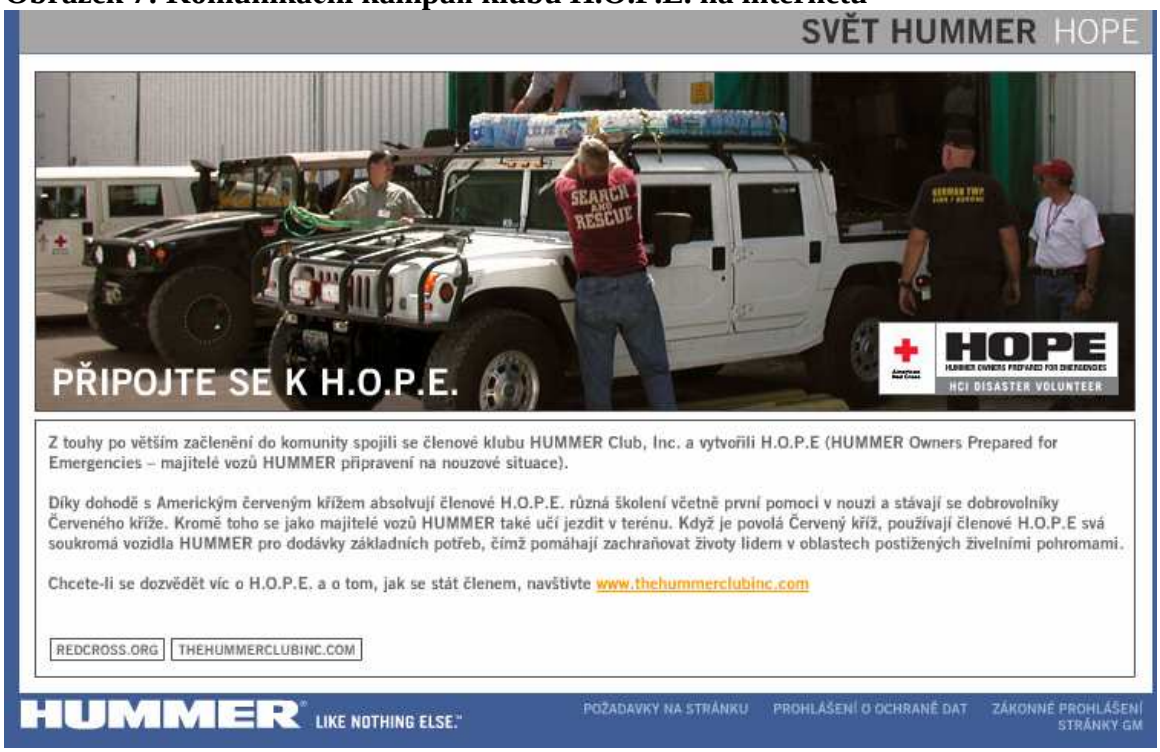
Obrázek 5: Spojení modré barvy a pastelové žluté

Zdroj: Vyhledávač obrázků Google, http://images.google.cz/
Pozn.: Spojením kontrastních doplňkových barev vzniká klidný, nerušivý celek. Tyto navzájem kontrastní barvy v celku vyzní klidně, nerušivě, protože jejich součtem by vznikla neutrální bílá barva.

Obrázek 6: Jedna z komunikačních kampaní značky Evian

Zdroj: Evian Affinity, http://www.evianaffinity.com/
Tato komunikační kampaň „objevte svoji původní krásu (pleti)“ za pomocí vzduchu, vody (hydratace pleti) a výživných minerálů ve vodě obsažených, dává značce silný emoční požitek spojený s ženskou krásou a možností jejího získání a „vlastnění“.

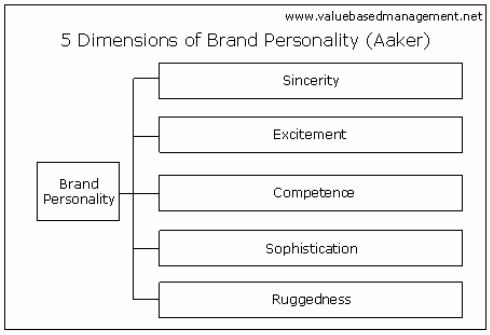
Obrázek 7: Komunikační kampaň klubu H.O.P.E. na internetu



Zdroj: Hummer, http://www.hummer.com/
Klub H.O.P.E. podporující požitek ze sebevyjádření majitelům značky terénních vozidel Hummer.

Obrázek 8: Pět dimenzí osobnosti značky dle Aakerové

Jennifer Aaker
Brand Personality framework



Brand Personality Dimensions of Jennifer Aaker

The **Brand Personality Dimensions** of **Jennifer Aaker** is a framework to describe and measure the 'personality" of a brand in five core dimensions, each divided into a set of facets.

It is an easy to understand model to describe the profile of a brand using an analogy with a human being.

The **five core dimensions and their facets** are:
- **Sincerity** (down-to-earth, honest, wholesome, cheerful)
- **Excitement** (daring, spirited, imaginative, up-to-date)
- **Competence** (reliable, intelligent, successful)
- **Sophistication** (upper class, charming)
- **Ruggedness** (outdoorsy, tough)

Each facet is in turn measured by a set of traits. The trait measures are taken using a five-point scale (1= not at all descriptive, 5=extremely descriptive) rating the extent to which each trait describes the specific brand of interest.

The **traits belonging to each of the facets** are:
- Down-to-earth (down-to-earth, family-oriented, small-town)
- Honest (honest, sincere, real)
- Wholesome (wholesome, orginal)
- Cheerful (cheerful, sentimental, friendly)
- Daring (daring, trendy, exciting)
- Spirited (spirited, cool, young)
- Imaginative (imaginative, unique)
- Up-to-date (up-to-date, independent, contemporary)
- Reliable (reliable, hard working, secure)
- Intelligent (intelligent, technical, corporate)
- Successful (successful, leader, confident)
- Upper class (upper class, glamorous, good looking)
- Charming (charming, feminine, smooth)
- Outdoorsy (outdoorsy, masculine, Western)
- Tough (tough, rugged)

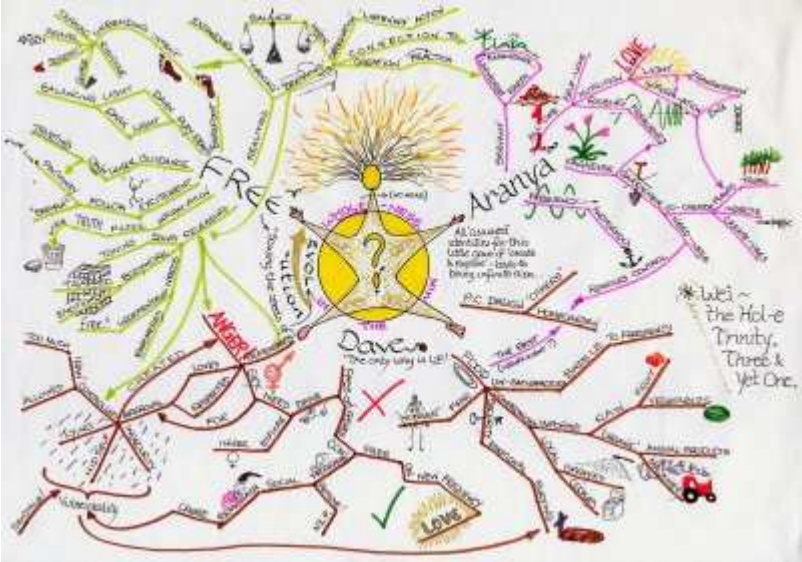
The **Brand Personality Dimensions Framework** of **Jennifer Aaker** can be used to investigate the current status (IST) of a brand and to describe the desired future status (SOLL) of it.

Zdroj: Value Based Management.net, http://www.valuebasedmanagement.net/

Obrázek 9: Symbol

Zdroj: Nadace Pomozte dětem, http://www.pomoztedetem.cz/
Pozn.: Symbol dobročinné akce Pomozte dětem České televize konkretizuje podobu osobnosti „značky“.

Obrázek 10: Myšlenková mapa



Zdroj: Wikipedia, The Free Encyclopedia, http://www.wikipedia.org/
Pozn.: Příklad myšlenkové mapy, neekonomická aplikace metody.

Obrázek 11: Hierarchická struktura značek

Zdroj: General Motors, http://www.gm.com/

Pozn.: Značka GM v úrovňovém členění v sobě zahrnuje názvy jednotlivých automobilových řad, tyto řady v sobě zahrnují značky jednotlivých typů automobilů.

Obrázek 12: Vztah názvu firmy a názvu produktu

1) Microsoft - Microsoft SQL Server 2005

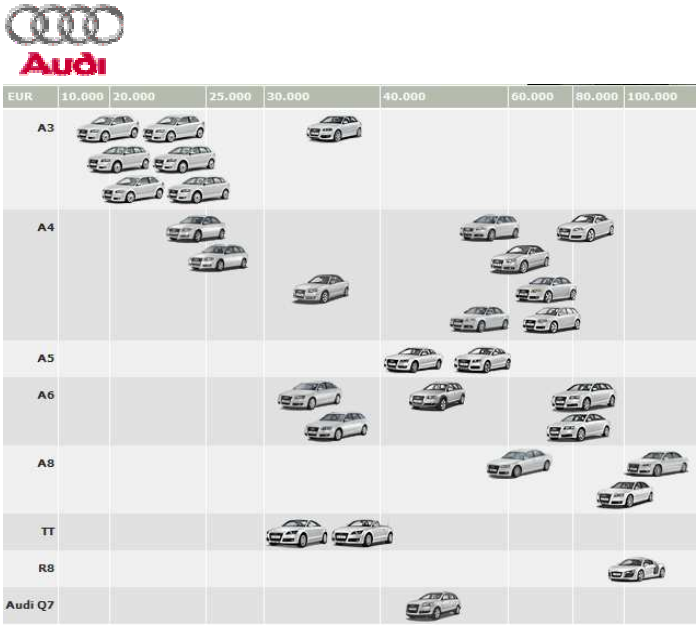
2) - Budweiser

3) Budweiser Budvar -

Zdroj: Microsoft, Budweiser, Budweiser Budvar, http://www.microsoft.com, http://www.anheuser-busch.com, http://www.budvar.cz/

Pozn.: 1) Paritní zastoupení, 2) dominance produktu a 3) shoda.

Obrázek 13: Strategie značky a tržní segment (positioning)



Zdroj: Audi, http://www.audi.de/

Obrázek 14: Product placement

Zdroj: Internet Movie Database, http://www.imdb.com/

Pozn.: Jeden z několika prvních případů product placementu ve filmu. Film To je báječný život Franka Capry z roku 1946. V této scéně je na nároží vitrína Coca-Coly, na balkóně je plakát Coca-Cola.

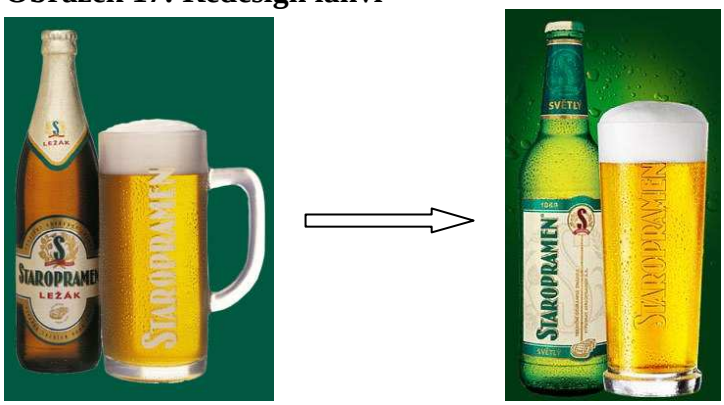
Obrázek 15: Logo InBev

Zdroj: InBev, http://www.inbev.com/

Obrázek 16: Křivka InBev

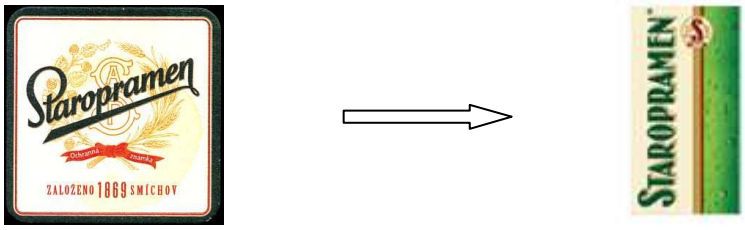
Zdroj: InBev, http://www.inbev.com/
Pozn.: Červená dynamická křivka nad spodním okrajem je součástí dokumentů a dalších grafických prvků ve firemních materiálech.

Obrázek 17: Redesign lahví



Zdroj: Staropramen, http://www.staropramen.cz/

Obrázek 18: Nové logo a etiketa z roku 2006 vs. staré horizontální logo



Zdroj: nuBO, Staropramen, http://www.nubo.ru/, http://www.staropramen.cz/

Obrázek 19: Podniková prodejna Pivní pohotovost

Zdroj: Staropramen, http://www.staropramen.cz/