

Univerzita Pardubice

Fakulta chemicko-technologická

Nástroje vytváření pozitivní reputace chemických průmyslových podniků  
u jejich zákazníků

Bc. Eva Pakostová

Diplomová práce

2018

Univerzita Pardubice  
Fakulta chemicko-technologická  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Pakostová**  
Osobní číslo: **C15497**  
Studijní program: **N2807 Chemické a procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**  
Název tématu: **Nástroje vytváření pozitivní reputace chemických průmyslových podniků u jejich zákazníků**  
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

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

1. Vymezení pojmu reputace podniku a specifikace významu pozitivní reputace pro podnik.
2. Nastínění problematiky reputation managementu a rozbor podnikové identity a jejích složek, které jsou odbornou literaturou považované za základní nástroje pro budování pozitivní reputace podniku.
3. Realizace primárního kvalitativního výzkumu ve vybraných podnicích chemického průmyslu orientovaného na specifikaci nástrojů pro vytváření pozitivní reputace podniku v očích zákazníků.
4. Obsahová analýza zjištěných informací.
5. Zhodnocení a závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

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

Seznam odborné literatury:

1. DOORLEY, J., GARCIA, H. F. Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication. New York: Routledge, 2015, 408 s. ISBN 9780415716284.
2. GRIFFIN, A. Crisis, Issues and Reputation Management. London: Kogan Page Limited, 2014, 262 s. ISBN 9780749469924.
3. KOTLER, P., KELLER, K.: Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
4. SVOBODA, V. Public relations moderně a účinně. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
5. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ J. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009, 190s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Martina Jelínková, Ph.D.**

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání diplomové práce: **28. února 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **11. května 2018**



prof. Ing. Petr Kalenda, CSc.  
děkan

L.S.

prof. Ing. Hana Lošťáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 17. února 2017

Prohlašuji:

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

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 11. 5. 2018

Bc. Eva Pakostová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala především paní Ing. Martině Jelínkové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, za její zájem a veškeré cenné rady, kterými přispěla ke vzniku této práce. Velké dík také patří mé rodině, která mě podporovala během celého mého studia.

## **ANOTACE**

Diplomová práce je věnována specifikaci nástrojů pro vytváření pozitivní reputace chemických průmyslových podniků u klíčových firemních stakeholderů, kterými jsou zákazníci. Představuje rešerši odborné literatury, která se zabývá problematikou podnikové reputace. Nejprve je definována reputace a pojmy s ní související. V navazující části práce je popsán reputation management a jsou vysvětleny složky podnikové identity jako nástroje budování pozitivní reputace podniku.

Praktická část diplomové práce popisuje a shrnuje výsledky primárního kvalitativního výzkumu ve vybraných podnicích chemického průmyslu orientovaného na specifikaci nástrojů pro vytváření pozitivní reputace podniku v očích zákazníků. Výsledky jsou shrnuty v podobě zprávy z výzkumu. Závěrem jsou zjištěné informace diskutovány a jsou předložena doporučení, která by měla přispět k efektivnějšímu vytváření pozitivní reputace sledovaných podniků u zákazníků.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Podniková reputace, podniková identita, image, reputation management, nástroje podnikové identity

## **TITLE**

Tools for creating a positive reputation for chemical industry companies at their customers

## **ANNOTATION**

The diploma thesis is focused on specifications tools for building a positive reputation of chemical industrial enterprises with key corporate stakeholders, that are customers. It is a search of professional literature dealing with issues of corporate reputation. First, there are defined reputation and terms associated with it. The follow-up part describes reputation management and explains the components of corporate identity as a tool for building a positive corporate reputation.

The practical part of the diploma thesis describes and summarizes the results of primary qualitative research in selected chemical industrial enterprise focused on specification of tools for creating positive reputation of the company in the eyes of customers. The results are summarized as a research report. In conclusion, the information is discussed and recommendation are suggested to improve the tools for creating positive reputation with customers.

## **KEYWORDS**

Corporate reputation, corporate identity, image, reputation management, enterprise identity tools

## **OBSAH**

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1 DEFINICE REPUTACE PODNIKU A JEJÍ VÝZNAM .....</b>	<b>12</b>
1.1 Definice reputace podniku .....	12
1.2 Vztah image a reputace podniku.....	13
1.3 Význam pozitivní reputace pro podnik.....	15
<b>2 BUDOVÁNÍ POZITIVNÍ REPUTACE PODNIKU .....</b>	<b>18</b>
2.1 Reputation management .....	18
2.2 Systém budování pozitivní reputace podniku .....	20
2.3 Podniková identita jako základní nástroj budování pozitivní reputace podniku .....	23
2.4 Složky podnikové identity jako nástroje budování pozitivní reputace podniku .....	25
2.4.1 Filozofie podniku.....	25
2.4.2 Podniková kultura.....	26
2.4.3 Podnikový design .....	28
2.4.4 Produkt .....	30
2.4.5 Marketingová komunikace .....	32
<b>3 VÝZKUM NÁSTROJŮ VYTVÁŘENÍ POZITIVNÍ REPUTACE CHEMICKÝCH PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ U JEJICH ZÁKAZNÍKŮ .....</b>	<b>37</b>
3.1 Projekt výzkumu .....	37
3.2 Zpracování výsledků výzkumu .....	41
3.2.1 Charakteristika zkoumaných chemických průmyslových podniků .....	41
3.2.2 Výsledky výzkumu zaměřeného na specifikaci nástrojů pro vytváření pozitivní reputace jednotlivých průmyslových chemických podniků u jejich stakeholderů ..	43
3.2.3 Výsledky výzkumu zaměřeného na specifikaci nástrojů pro vytváření pozitivní reputace jednotlivých průmyslových chemických podniků u jejich zákazníků .....	47
3.2.4 Závěry a doporučení vyplývající z výzkumu .....	60
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>73</b>



<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>74</b>
----------------------------	-----------

## ÚVOD

Podnik, který chce uspět, udržet se a dlouhodobě působit na dnešním trhu, na kterém se setkává s velkým počtem konkurentů a také s širokým sortimentem konkurenčních výrobků a služeb, se musí umět od ostatních odlišit. Je důležité zákazníkům nabízet nejenom kvalitní výrobky a služby za přiměřenou cenu, ale nabízet i něco navíc. Odlišnost na současných trzích je mnohdy nutné hledat zejména v nehmotných atributech nabídky, které se etablojí v rámci mimořádné věrohodnosti, spolehlivosti, důvěryhodnosti a odpovědnosti firmy vůči zákazníkům i svému okolí, a tedy vytvářejí mimořádnou pozitivní reputaci podniku. Důraz na rozvoj a řízení reputace podniku na současných trzích je pochopitelný, neboť reputace může významným způsobem ovlivnit vnímání a chování firemních stakeholderů nejenom pozitivně, ale také negativně. Vzhledem k tomu, že negativní reputaci lze u stakeholderů změnit jen velmi obtížně, je třeba, aby firma svým dlouhodobým pozitivním působením na trhu hodnotu své reputace neustále zvyšovala. Takto vytvořená pozitivní reputace pak představuje pro podnik konkurenční výhodu, která je pro podnik hodnotnou a nekopírovatelnou odlišností, posiluje tržní postavení, hodnotu značky a celkově zvyšuje hodnotu společnosti.

Pozitivní reputaci je potřeba neustále vytvářet, měřit a řídit k čemuž se v současné literatuře doporučuje využít tzv. reputation management. Ten je založen na identifikaci a analýze problémů, specifikaci strategií pro případné odstranění problémů, určení akčního plánu odstraňování problémů a na výsledném vyhodnocení. Ve své podstatě jde o vytváření pozitivních zkušeností s podnikem a prezentaci žádoucí identity podniku. Vytváření a prezentace jedinečné identity podniku ve všech jejích složkách, lze považovat za základní nástroj vytváření pozitivní reputace podniku. Ačkoli jsou tyto základní směry v literatuře doporučovány, není v dostupné literatuře zatím specifikován komplexní seznam konkrétních nástrojů, které by měly podniky při budování své pozitivní reputace využívat vůči specifickým skupinám svých stakeholderů. K ujasnění a rozšíření pohledu na danou problematiku by měla přispět i tato diplomová práce.

Cílem diplomové práce je popsat a zmapovat nástroje vhodné pro vytváření pozitivní reputace podniků u jejich zákazníků. Záměrem literární rešerše je definovat reputaci podniku, specifikovat její význam pro podnik a popsat základní principy reputation managementu. Na základě studia odborné literatury je nezbytné nastínit systémy budování pozitivní reputace podniku, kdy za základní nástroje budování pozitivní

reputace podniku lze chápat podnikovou identitu a její jednotlivé složky. Cílem praktické části práce je připravit a realizovat primární kvalitativní výzkum ve vybraných podnicích chemického průmyslu, jenž je orientován na specifikaci konkrétních nástrojů využívaných podniky pro vytváření jejich pozitivní reputace v očích zákazníků.

# 1 DEFINICE REPUTACE PODNIKU A JEJÍ VÝZNAM

Pro pochopení dané problematiky je nezbytné nejdříve vydefinovat základní pojmy, které s reputací podniku bezprostředně souvisejí. Účelné je rovněž specifikovat přínosy, které pozitivní reputace podniku přináší.

## 1.1 Definice reputace podniku

V poslední době je pozitivní reputace stále častěji zmiňována jako rozhodující faktor pro získání a udržení konkurenční výhody podniku, která podmiňuje jeho udržitelnost na trhu. Proto se v hledání nových možností k vytváření stálých a dobrých vztahů podniku s jeho stakeholdery prosazuje tzv. reputation management, tedy řízení reputace (pověsti) podniku.

Definic, postojů a názorů na reputaci podniku v dnešní době existuje nepřehledné množství. Jednu z nejstarších definic reputace formuluje Fombrun (1996, str. 72), který tvrdí, že reputace představuje souhrnné vnímání podniku všemi zainteresovanými stranami uvnitř i vně podniku. Reputace dle Fombruna umožňuje poměřit a srovnat konkurenty určitého podniku a zároveň vyvěrá z kolektivního vnímání minulých činností podniku, které dokládají schopnost podniku poskytovat hodnotu stakeholderům i v budoucnosti (Fombrun, 1996, str. 72). Harrison (2013, [online]) přichází s obdobným názorem na reputaci, kterou definuje jako celkové hodnocení podniku všemi interními i externími stakeholdery na základě minulých činností a pravděpodobného chování podniku v budoucnosti. Autoři Fombrun a Harrison se tedy shodují na tom, že reputace je obrazem chování podniku v minulosti i přítomnosti, na základě něhož se dá předpokládat i potencionální vývoj podniku v budoucnosti.

Definicí reputace se zabývá také Griffin (2014, str. 2), který ji chápe jako celkovou kvalitu či charakter podniku tak, jak je viděn nebo posuzován ostatními. Barnett a kol. (2006, str. 34) tuto definici poněkud rozvádějí s tím, že reputaci vidí jako kolektivní úsudky pozorovatelů podniku založených na posouzení finančních, sociálních a environmentálních dopadů připisovaných podniku v průběhu času. Komplexně a obecně přistupuje k pojmu reputace Šilerová (2015, [online]), která ji chápe jako vše, co ostatní o podniku vědí. Dodává, že je náročné ji řídit, neboť se týká všech stakeholderů (Šilerová, 2015, [online]). Je zřejmé, že všichni výše citovaní autoři vnímají reputaci jako kolektivní jev. Můžeme se však setkat i s vyloženě zákaznickým pohledem na podstatu reputace, kdy

Walsh a Beatty (2007) ve své definici firemní reputace zdůrazňují význam osobní zkušenosti zákazníka s podnikem.

Podle Šilerové (2015, [online]) reputace odráží celkové působení firmy na trhu a obsahuje například důvěru, optimismus, férovost či etiku podnikání. Také Svoboda (2009, str. 56) a Rumpík ([www.marketingovenoviny.cz](http://www.marketingovenoviny.cz)) považují za základní atributy reputace podniku věrohodnost, spolehlivost, důvěryhodnost a vědomí odpovědnosti. Ačkoli by se na základě daných charakteristik dalo usuzovat, že reputace v sobě zahrnuje pouze pozitivní vnímání, není tomu tak. Walker (2010, str. 369) upozorňuje na to, že reputace může být jak pozitivní tak i negativní a může přecházet jedna v druhou. Beheshtifar a Karouki (2013, str. 15) uvádějí, že reputace podniku se může měnit v souvislosti s uváděním nových produktů na trh, se změnou podmínek a situací na trhu. Velmi dlouho a obtížně podnik dobrou reputaci buduje, ale také velmi rychle může dojít k jejímu poškození s nevratnými následky. Nebezpečí ohrožení pozitivní reputace může přicházet z různých zdrojů. Eliminovat toto ohrožení můžeme mimo jiné také pomocí plnění slibů, které podnik dal zákazníkům, mezi které patří kvalita výrobků, služeb a přiměřené ceny, schopnost doručit přislíbené produkty a služby, citlivost a flexibilita při vyřizování požadavků a zájmů zákazníků i ostatních stakeholderů atd. ([businessinfo.cz](http://businessinfo.cz)) Lze tedy beze sporu souhlasit s názorem, že pozitivní reputace patří mezi nejdůležitější firemní aktiva, ale její ochrana může být velmi obtížná (Beheshtifara a Karoukiho, 2013, str. 15).

Přes to, že reputace firmy může procházet určitým vývojem, její změna pozitivním směrem je dlouhodobý a náročný proces, neboť mezi její hlavní charakteristiky patří to, že je stabilní a trvalá (Walker, 2010, str. 369). Fombrun (1996, str. 70) navíc podotýká, že reputace nemusí být, a také pravděpodobně není, zcela odpovídající skutečnosti. Ne všechny sdělované informace jsou totiž přesné (Fombrun, 1996, str. 70). Podnik tedy může mít u každé ze zainteresovaných stran poněkud jinou reputaci na základě jejich zkušeností s podnikem, nebo podle toho co o něm slyšeli od ostatních (Harrison, 2013, [online]).

## **1.2 Vztah image a reputace podniku**

Stále více podniků si uvědomuje, že reputace a image jsou zásadní součásti hodnoty podniku a stávají se klíčovým měřítkem jejich výkonu, přes to ale mnohdy nedokáží tyto pojmy rozlišit. Autoři zabývající se danou problematikou často uznávají, že mezi reputací a image podniku existuje pevná vazba (Walker, 2010, str. 357). Někdy se ale setkáváme se situací, kdy je pojem reputace využíván v podstatě jako synonymum pojmu image.

Jedním z autorů, kteří staví pojmy image a reputace do stejné roviny je Kopecký (2013, str. 24). Tvrdí, že reputace i image jsou výsledkem toho, co podnik dělá, co říká, a toho, co o něm říkají ostatní, a tudíž je nelze jednoznačně rozlišit (Kopecký, 2013, str. 24). Provázanost obou pojmů dokládá též například Svoboda (2009, str. 56), který tvrdí, že *„reputace se zejména v USA, ale v posledních letech též v západní Evropě, vytváří jako určité dokonalejší synonymum pro image, i když formy a prostředky její realizace nejsou od vytváření image zásadně odlišné“*. Rovněž Jelínková a Lošťáková (2016, str. 2) nalézají v daných pojmech určitou shodu. V obou případech se podle autorek jedná o vnímání činnosti, charakteristik a chování podniku na trhu, které je ovlivněno minulostí, současnými zkušenostmi a také budoucími perspektivami (Jelínková a Lošťáková, 2016, str. 2). Dochází tak k vytvoření určitých postojů a názorů všech zainteresovaných skupin, jež jsou s podnikem v kontaktu (Lošťáková a kol. 2017, str. 190). Na druhou stranu vidí autorky zásadní odlišnost mezi reputací a image zejména ve váze zkušeností, v dlouhodobosti a flexibilitě (Jelínková a Lošťáková, 2016, str. 2). Reputaci lze podle autorů považovat za dlouhodobější koncept než image a to především v důsledku čerpání z dlouhodobějších zkušeností s fungováním firmy na trhu. Reputace také čerpá více z minulosti, od které obchodní partneři vyvozují chování podniku v budoucnu. Naproti tomu image je možné chápat více za současnou a aktuální záležitost, kterou lze lépe ovlivňovat i v kratším časovém horizontu. Image firmy můžeme ovlivnit současnými akcemi a inovacemi v oblasti výrobků, služeb, firemní komunikací či změnami v rámci firemního designu. (Jelínková a Lošťáková, 2016, str. 3)

Svoboda (2009, str. 15-16) nalézá rozdíl mezi image a reputací v tom, že *„image je pojem příliš široký a podléhající častějším změnám, zatímco reputace představuje dlouhodobě utvářenou pověst o subjektu nebo objektu PR, která je dnes pro vztahy mezi organizací a veřejností důležitější“*.

Pelsmacker (2003, str. 36) pro pochopení rozdílu mezi image a reputací uvádí: *„zatímco image může být pomíjivá a mít krátké trvání, reputace je mnohem silněji zakořeněna v podvědomí jednotlivců. Image lze obměňovat, ale reputace firmy se velmi obtížně mění v krátkém čase, neboť je odvozena od důvěryhodnosti, spolehlivosti a odpovědnosti“*. Rozdíl mezi image a reputací vysvětluje také Dowling (2002, str. 19), podle kterého je image definována jako celkový souhrn postojů a pocitů, které jedinec zaujímá k danému subjektu. Reputace pak představuje hodnoty evokované přímo určitým subjektem (poctivost, pravost nebo např. odpovědnost) (Dowling, 2002, str. 19).

Na základě názorů výše citovaných autorů lze konstatovat, že zásadním, mnohdy také jediným, rozdílem mezi image a reputací je délka období, ke kterému se vztahují. Lze tvrdit, že reputace má spíše tradičnější koncept, a to zejména v důsledku čerpání z dlouhodobějších zkušeností samotných zainteresovaných stran. Přes to je zřejmé, že pojmy image a reputace jsou navzájem velice provázané.

Jak již bylo naznačeno výše, management reputace doposud nevytvořil jednoznačné nástroje a prostředky pro vytváření pozitivní reputace podniku, jimiž by se odlišoval od nástrojů image (Svoboda, 2009, str. 60). Proto budou pro potřeby semestrálního projektu a navazující diplomové práce nástroje a prostředky budování image a reputace podniku v následujících kapitolách ztotožněny.

### **1.3 Význam pozitivní reputace pro podnik**

Je zřejmé, že pozitivní reputace představuje pro podnik konkurenční výhodu, která je pro podnik hodnotnou a nekopírovatelnou odlišností. Pozitivní reputace tedy posiluje tržní postavení, hodnotu značky a celkově zvyšuje hodnotu společnosti. (www.businessinfo.cz) Také Šilerová (2015, [online]) vidí bezprostřední vztah pozitivní reputace a obchodních výsledků firmy. Podle autorky pozitivní reputace příznivě ovlivňuje zájem zákazníků o produkty a služby podniku, efektivitu marketingových nákladů, značku podniku, důvěru investorů, tendenci médií informovat pozitivně či negativně a aktivity regulátorů či neziskových sdružení (Šilerová, 2015, [online]).

Fombrun (1996), Svoboda (2009, str. 58) a Harrison (2013, [online]) se shodují na tom, že pozitivní reputace může vést k účtování prémiových cen. Podle Fombruna (1996) ale může pozitivní reputace vést ještě k řadě dalších strategických přínosů, jimiž jsou (Fombrun, 1996):

- snižování firemních nákladů,
- přitahování zaměstnanců,
- získávání a posilování vztahů s investory,
- zvyšování ziskovosti a
- vytváření překážek pro konkurenci.

Podle Svobody (2009, str. 58) význam pozitivní reputace pro podnik spočívá také v následujících attributech:

- nižší marketingové náklady podniku,

- možnost nižších cen při nákupu,
- schopnost lepšího vstupu na trh s novými produkty,
- příležitost mít vliv na jiné skupiny veřejnosti,
- podnik lépe zvládá krize a také krizemi prochází méně často.

Harrison (2013, [online]) pak dále nalézá hlavní výhody dobré reputace v:

- podpoře zainteresovaných stran podniku v době sporů a výměny názorů,
- ve vysoké hodnotě organizace na finančním trhu,
- dávání přednosti podniku u zákazníků před ostatními konkurenty.

Dle Beheshtifara a Karoukiho (2013, str. 15) přináší pozitivní reputace podniku ještě další výhody, k nimž patří zvyšování výkonnosti firmy na finančním a akciovém trhu, pozitivní ovlivnění složení pracovní síly firmy, podpora přetrvávání nadprůměrných zisků a zvýšení výkonu firmy. Autoři tvrdí, že reputace může klíčově přispívat k úspěchu podniku, ale může stejně snadno přispět i k jeho selhání (Beheshtifar, Karouki, 2013, str. 15).

Je zřejmé, že pozitivní reputace, která je předpokladem dlouhodobého úspěšného fungování podniku na trhu, představuje určitou pojistku do budoucna. Případný problém a jeho slušné vysvětlení bude přijato s větší důvěrou od podniku s dobrou reputací než od podniku, jehož reputace dlouhodobě zaostává. (Šilerová, 2015, [online]) Dobrá reputace podniku také dle Pelsmackera (2003, str. 39-40) motivuje zákazníky více ke koupi, i když o produktech nemají dostačující množství informací. Kromě toho podnik může získávat lépe nové klíčové partnery a loajální zákazníky a udržovat s nimi dlouhodobé vztahy (Pelsmacker, 2003, str. 39-40). Pokud má podle Zamazalové (2009, str. 189) podnik vybudovanou pozitivní reputaci, zákazníci si ho spojí se zárukou dobré kvality, spolehlivosti nebo modernosti. Při rozhodování o koupi jsou již zákazníci s produkty seznámeni a s velkou pravděpodobností jim dají přednost (Zamazalová, 2009, str. 189). Z názorů autorů lze tvrdit, že čím lepší bude podnik reputaci mít, tím lépe může spolupracovat se všemi stakeholdery, kteří mu mohou nějakým způsobem prospět.

Dobrá reputace (pověst) se také projevuje dovnitř podniku. Zaměstnanci cítí větší sounáležitost s podnikem, což může předcházet vzniku nejrůznějších krizových situací. (marketingovenoviny.cz) Negativní reputace naopak směřuje k tomu, že se zákazníci i další zainteresované skupiny k podniku chovají negativně. Odmítají produkty, pomlouvají



nebo odmítají zaměstnání v daném podniku. Podniky by se měly proto snažit o sobě vybudovat co nejlepší představu, udržovat ji a rozvíjet. (Zamazalová, 2009, str. 189)

## 2 BUDOVÁNÍ POZITIVNÍ REPUTACE PODNIKU

Reputace a image ovlivňují vnímání a řídí chování zainteresovaných skupin vůči podniku jak pozitivně, tak i negativně. Mají za následek úspěšnost podniků a tím i prestiž celých odvětví. Podniky se proto snaží vytvořit a rozvíjet svoji příznivou image a reputaci. K tomu mohou využívat celou řadu nástrojů specifických pro určité skupiny stakeholderů.

### 2.1 Reputation management

Reputation management (RM) je souborem činností, které si dávají za cíl budovat a udržet pozitivní reputaci podniku. Kvalitní RM je založen na identifikaci a analýze problémů, specifikaci strategií pro případné odstranění problémů, určení akčního plánu odstraňování problémů a na výsledném vyhodnocení. (Saska, Heřmanová, 2013, [online]) Obdobným, byť poněkud jednodušším, způsobem nastiňuje podstatu reputation managementu Fombrun, který již v roce 1996 definoval tzv. Fombrunovu metodu, která se skládá ze tří kroků (Fombrun, 1996):

- diagnostika stávajícího stavu podniku,
- nastínění budoucího stavu podniku,
- řízení změny.

V soudobé literatuře definují Doorley a Garcia (2015, str. 20) reputation management jako dlouhodobou strategii pro měření, kontrolu a řízení reputace podniku jako aktiva. Podstatou této strategie je pak metodika řízení podnikové identity a vnější reputace podniku. Doorley a Garcia (2015, str. 20-21) ve své metodice tvrdí, že efektivní a komplexní reputation management by měl zahrnovat sedm hlavních složek (Doorley, Garcia, 2015, str. 20-21):

- **Seznam kritérií pro hodnocení reputace** – je východiskem pro měření reputace podniku, který musí být definován pro každý podnik zvlášť na základě toho, která kritéria reputace jsou pro daný podnik nejdůležitější. Těmito kritérii jsou například: inovace, kvalita řízení, talenty zaměstnanců, finanční výkonnost, sociální odpovědnost, kvalita výrobků, konkurenceschopnost, komunikativnost, vedení a integrita podniku (odpovědnost, spolehlivost, důvěryhodnost) apod. Na základě těchto kritérií se měří reputace v daném podniku.
- **Interní a externí audity reputace** – interní audit hodnotí, jak zaměstnanci vidí skutečnou identitu podniku (za čím si podnik stojí) a porovnává to s domněnkou vrcholových manažerů, jaká by identita podniku měla být. Rozdíl mezi těmito

dvěma pohledy je analyzován a je vytvořen plán k jejich přiblížování. Externí audit měří, jak vnější stakeholderi vidí a vnímají daný podnik. Suma těchto obrazů image představuje reputaci podniku.

Rozdíl mezi identitou (výsledek interního auditu) a reputací (výsledek externího auditu) je analyzován a je vytvořen plán k jejich přiblížování.

- **Hlavní cíle reputace** – tyto cíle mohou například směřovat např. k dosažení úrovně reputace konkurence atd. Pokud si podnik zvolí daný cíl, pak musí jeho plnění následně měřit a sledovat.
- **Vzorec odpovědnosti** – řeší situace, kdy jsou zjištěny a naměřeny nepříznivé změny reputace v rámci seznamu kritérií pro hodnocení reputace přizpůsobenému danému podniku. Pokud se podnik či konkrétní oddělení podniku zhorší v jednom ze sledovaných kritérií reputace (např. v komunikaci) je určeno, kdo bude zodpovídat za jeho zlepšení s využitím aktivních komunikačních iniciativ.
- **Plán reputation managementu** – je výstupem, který vytváří komplexní reputation management. Jedná se o strategický výkon, chování a komunikační plán přiblížení se reputace podniku k podnikové identitě – jde tedy o plán změny vnímání podniku externími skupinami a přiblížení se tohoto obrazu k vnitřní identitě. Plán RM zahrnuje: shrnutí externích a interních auditů, přehled zamýšlených změn reputace a shrnutí s tím spojených potencionálních problémů podniku či jednotlivých jeho oddělení, cíle a příležitosti podniku či podnikové strategie. S pomocí těchto cílů, strategií atd. je plán RM vodítkem pro dodržování krátkodobých i dlouhodobých plánů podniku i jednotlivých jeho oddělení při řízení reputace.
- **Výroční audit a jeho vyhodnocení dle norem z plánu reputation managementu.**
- **Přehled stakeholderů** – dokument, ve kterém se uvádějí hlavní podnikoví stakeholderi, s jejich cíli, strategiemi, příležitostmi i ohroženími.

Dá se říci, že výše citovaní autoři mají velmi komplexní a ucelený názor na aktivity, které lze zahrnout do reputation managementu. Přesto se v literatuře setkáváme i s poněkud zúženými pohledy na danou problematiku, kdy se autoři v rámci reputation managementu soustředí zejména na řízení vnějších komunikačních aktivit podniku a na

jejich analýzu. Například Junek (2014, [online]) shrnuje svůj pohled na obsah reputačního managementu podniku do čtyř hlavních bodů (Junek, 2014, [online]):

- schopnost pravidelně zjišťovat o čem se v souvislosti s podnikem mluví,
- včasné a vhodně reagovat na příspěvky, které se týkají podniku,
- dlouhodobě vyhodnocovat příspěvky a třídit je dle témat,
- upravovat, změnit a aktualizovat strategie reputačního managementu.

Dle autora je v rámci reputation managementu důležité zejména vědět, o čem se v souvislosti s podnikem píše a být připraven na to správně zareagovat (Junek, 2014, [online]). S tím souhlasí i Saska a Heřmanová (2013, [online]), kteří tvrdí, že významnou součástí reputation managementu je on-line reputation management (ORM), který se zabývá preventivním monitoringem internetu v souvislosti s možností potencionálního poškození reputace podniku a je představován on-line komunikací s cílem budovat pozitivní reputaci podniku a odvětví. Také Zahurský (2016, [online]) tvrdí, že pokud chce mít podnik svoji reputaci pod kontrolou, měl by sledovat to, co se o něm píše.

S názorem, že podstatou reputation managementu je řízení reputace, čili řízení pověsti podniku (Svoboda, 2009, str. 55) do jisté míry nesouhlasí Harrison (2013, [online]). Harrison (2013, [online]) totiž tvrdí, že podnik ve své podstatě nemůže řídit svou vlastní pověst. Může jen pracovat na tom, aby spolehlivě a eticky předal sdělení o své činnosti všem zainteresovaným stranám. Termín reputation management čili řízení reputace (pověsti) podniku je tedy podle Harrisona (2013, [online]) zavádějící, protože podnik nemůže přímo řídit svoji vlastní reputaci, může se pouze snažit o posílení svého postavení na trhu a u zainteresovaných stran. (Harrison, 2013, [online])

Pohledy na reputation management se u různých autorů očividně rozcházejí. Pokud se podnik o tuto problematiku efektivně, komplexně a systematicky nezajímá a nestará, souhlasím s názorem, že se pozitivní reputace podniku řídit nedá. Na druhou stranu, si ale většina podniků uvědomuje, že reputace tvoří zásadní součást hodnoty podniku a stává se hlavní konkurenční výhodou. Proto konkurenceschopný podnik nenechá svoji pozitivní reputaci náhodě. Ztotožňuji se s tvrzením, že při rozvinutí strategického systému reputation managementu, lze pozitivní reputaci do jisté míry měřit, kontrolovat a především řídit.

## **2.2 Systém budování pozitivní reputace podniku**

Z předchozí kapitoly je zřejmé, že základním principem reputation managementu je vytváření žádoucího obrazu podniku v podvědomí všech cílových interních i externích

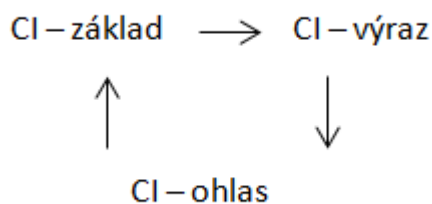
stakeholderů. Ve své podstatě jde o vytváření pozitivních zkušeností a prezentaci žádoucí identity podniku. Dle Svobody (2009, str. 55-56) tvorba reputace zahrnuje vybudování znalostí, orientace a důvěry společnosti v daných částech veřejnosti s cílem takovou hodnotu u ní zachovat. Lze souhlasit se Svobodou (2009, str. 55-56), že reputace podniku nejlépe vzniká tak, když je obraz podniku předáván pomocí osob, které ho nejlépe znají, avšak předávání a získávání informací o podniku, které danou reputaci dotvářejí je vícedimenzionální. To dokládá Rumpík (2006, [online]), který tvrdí, že při vytváření reputace hrají roli její následující tři formy (Rumpík, 2006, [online]):

- **Primární reputace:** je založena na osobním kontaktu s podnikem. Vzniká na základě prvního dojmu, je bezprostřední a osobní. Takový kontakt s podnikem zažívají zejména externí zainteresované strany.
- **Sekundární reputace:** spočívá na komunikaci s médii, zákazníky a ostatními obchodními partnery. Vytváří se sebezprezentací organizace a neosobního, zprostředkovaného kontaktu, který je ovlivnitelný různými stereotypy a předsudky.
- **Cyklická reputace:** buduje se na základě sociálních postojů zainteresovaných skupin vůči podniku či odvětví. Pokud jsou pozitivní, není třeba nic měnit. V případě že jsou postoje negativní, pokouší se podniky pomocí vhodných způsobů změnit své chování, produkty a služby, čímž změní i všeobecný postoj. Nové nebo změněné postoje s daným časovým posunem působí na chování osob či organizací.

Svoboda (2009, str. 58) také dodává, že v zásadě existuje šest strategických modelů, jejichž prostřednictvím se buduje reputace v praxi. Je jimi výkonný ředitel, představenstvo, výroby a služby, historický model (při tvorbě reputace se uplatňuje úspěšná historie podniku, která je garancí pro budoucí vývoj a úspěchy), finanční model (všechna sdělení PR, která z podniku vycházejí, obsahují finanční údaje, na základě kterých lze daný podnik porovnávat s jinými společnostmi) a model průmyslový (vytváření reputace spočívá ve zdůrazňování vize a obchodní strategie podniku, čímž se rovněž předávají informace o budoucím vývoji). (Svoboda, 2009, str. 58)

Mnoho autorů se ztotožňuje s tím, že základním a nejdůležitějším nástrojem pro budování pozitivní reputace podniku je podniková identita, která pak musí být efektivním způsobem prezentována podnikovým stakeholderům. Mezi zastánce tohoto názoru patří

například Svoboda (2009, str. 29). Podle něhož budování reputace spočívá na třech komponentech identity (Corporate identity = CI), jak je znázorněno na obr. 1.

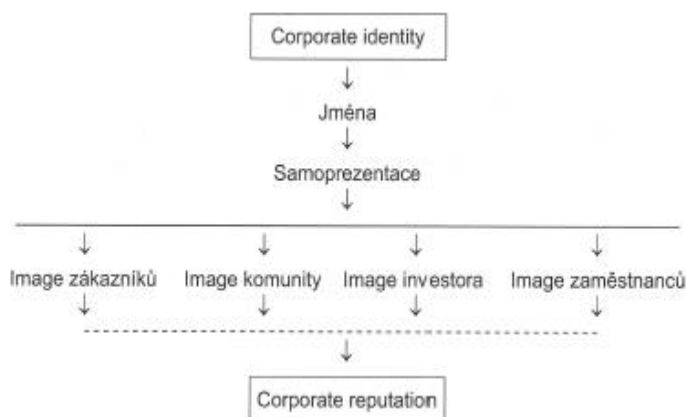


**Obr. 1: Komponenty corporate identity pro budování pozitivní reputace podniku**

(Svoboda, 2009, str. 29)

Svoboda tvrdí, že propojení a fungování všech tří komponent jde ve směru hodinových ručiček. Za základ CI (corporate identity) je považován „materiál“, z něhož se identita vytváří (názvy, normy, ideje). Výraz CI představuje prostředek k zveřejnění identity (kultura, komunikace, ztvárnění) a ohlas CI je pak vlastní působení identity na vnitřní či vnější okolí podniku. (Svoboda, 2009, str. 29)

K autorům, kteří označují identitu, jako nejvýznamnější nástroj pro budování pozitivní reputace podniku patří také Vysekalová (2009, str. 26), která identitu chápe jako všechny projevy podniku od vizuálního představení přes komunikaci, chování zaměstnanců až po produkt či službu. Vztah mezi podnikovou identitou a tvorbou podnikové reputace zachycuje obr. 2.



**Obr. 2: Systém budování pozitivní reputace podniku (Svoboda, 2009, str. 56)**

Z obr. 2 je zřejmé, že reputace podniku se vytváří prostřednictvím podnikové identity, díky které vzniká určité vnímání daného podniku u jednotlivých stakeholderů.

Vnímané druhy image se pak promítají do celkové reputace podniku. (Svoboda, 2009, str. 56)

Doorley a Garcia (2015, str. 32), přicházejí s obdobným názorem jak a čím vytvářet reputaci. Autoři reputaci vnímají jako sumu obrazů, které různé strany o daném podniku sdílejí. Dané obrazy (image) pak vznikají v důsledku působení podniku na trhu, jeho chování a komunikaci, tzn. v důsledku působení podnikové identity na dané skupiny stakeholderů. Danou představu lze shrnout do matematického zápisu:

Reputace podniku = suma image = výkonnost a chování podniku + komunikace

Při budování a řízení podnikové reputace je důležité si uvědomit, že tvorba komplexní reputace podniku záleží na výkonu, chování a komunikaci všech hlavních funkčních oblastí podniku jako je např. finanční oddělení, výroba, prodej, marketing, vztahy s investory atd. (Doorley, Garcia, 2015, str. 20)

Je tedy zřejmé, že pro vytváření pozitivní reputace podniku je důležité působit na všechny prvky a nástroje podnikové identity. Výsledkem je pak řízení podnikové identity a reputace podniku.

### **2.3 Podniková identita jako základní nástroj budování pozitivní reputace podniku**

Z předešlé kapitoly je zřejmé, že základním východiskem pro budování pozitivní reputace podniku je soustředit se na efektivní vytváření, řízení a prezentaci identity podniku. Bez podnikové identity by veřejnost ani jiní stakeholderi o podniku vůbec nevěděli a podnik by v podstatě existoval bez jakékoli reputace.

Pokud bychom chtěli podstatu identity pochopit z obecného hlediska, můžeme si povšimnout obecného výkladu tohoto pojmu, kdy Němec (1996, str. 50) tvrdí, že identitu můžeme chápat jako:

- proces vnímání skutečnosti, identifikace někoho či něčeho,
- proces soudružnosti a identifikace,
- totožnost, tedy trvalou vlastnost.

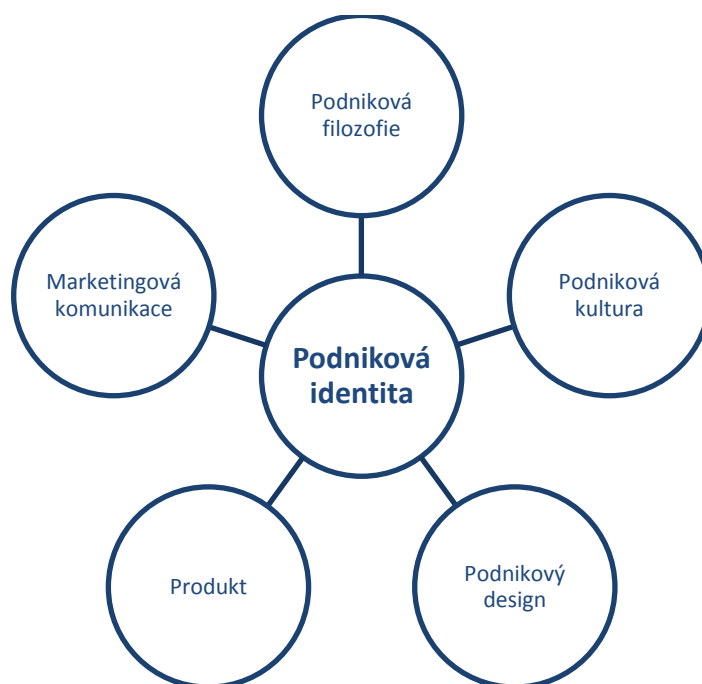
Přesuneme-li se od obecného hlediska k identitě v kontextu s podnikem, pak můžeme uvést řadu definic autorů, kteří podnikovou identitu konkrétněji vysvětlují. Například Vysekalová (2009, str. 16) podnikovou identitou rozumí to, jaký podnik je, nebo chce být, zatímco reputace je dle autorky veřejným obrazem této identity. Dle Heskové (2009, str. 111) podniková identita představuje chápání podniku ve smyslu sebe sama,

vyjadřuje charakter, specifické charakteristiky a vlastnosti podniku. Autorka uvádí, že identita podniku je proces dlouhodobého charakteru, který vychází z podnikových cílů a podnik ho oproti podnikové reputaci může neustále ovlivňovat (Hesková, 2009, str. 111). Je zajímavé, že ačkoli podle některých autorů (Vysekalová, 2009, str. 14) může docházet k záměně podnikové identity (corporate identity) a reputace, dvě výše citované autorky dané dva pojmy odlišují. Zdá se, že základním rozdílem mezi těmito pojmy je, že identita je spíše o interním charakteru podniku a reputace je obrazem této identity navenek.

Další definici podnikové identity uvádí Aaker (2003, str. 59), který tvrdí, že identita podniku slouží k udávání směru, účelu a významu podniku. Kleyn (2012, str. 62) tento názor rozvíjí a dodává, že je to souhrn hodnot, které podnik má a které tvoří základ pro tvorbu silné podnikové značky. Autor tvrdí, že identita podniku má velmi pevný vztah ke značce a bez reálného programu k vybudování podnikové identity nelze značku vytvořit (Kleyn, 2012, str. 62). Podle Bricka (2003, str. 838) se podnikovou identitou rozumí nahromadění vizuálních, fyzických a behaviorálních podnětů, podle nichž zákazníci poznají daný podnik a odliší jej od ostatních. Proto je Strišš a Vodák (2005, str. 117) toho názoru, že identita musí být jedinečná, znatelná, srozumitelná a snadno zapamatovatelná. Dle Svobody (2009, str. 29), jde v podstatě o formování dlouhodobější vize s trvalejší jistotou v určitých proměnlivých podmínkách. Nejde ale při tom jen tuto vizi navrhovat, ale především ji realizovat (Svoboda, 2009, str. 29). Pole výše zmiňovaných autorů se tedy ve zkratce jedná o formu identifikování určitého podniku. Podílí se na vytváření vztahu jak s vnitřní tak i vnější veřejností v podobě reputace. Ucelená a jednotná identita pak působí ve vztazích se zainteresovanými skupinami důvěryhodným dojmem. Podniková identita by tedy měla vystihovat originalitu a osobitost podniku a tím ho odlišovat od konkurence.

Dle Vysekalové (2009, str. 14) podniková identita zahrnuje vizuální identitu, která však tvoří jen jednu ze složek podnikové identity a lze ji řadit mezi podnikový design, kam spadá právě vizuální projev podniku. Pro to, aby podniková identita byla komplexní a ucelená Strišš a Vodák (2005, str. 117) a Vysekalová (2009, str. 40) uvádějí jednotlivé nástroje, které podnikovou identitu vytvářejí. Mezi tyto prvky řadí autoři podnikovou kulturu, design a marketingovou komunikaci. Strišš a Vodák (2005, str. 117) dále doplňují podnikovou filozofii a Vysekalová (2009, str. 40) k těmto nástrojům řadí také produkt, který je podle autorky podstatnou složkou firemní identity. Všechny prvky, které tvoří podnikovou identitu, jsou znázorněny na obr. 3.





**Obr. 3: Základní prvky podnikové identity (vlastní zpracování autorky)**

Tyto nástroje se pak v praxi prolínají nebo v některých okamžicích do sebe navzájem přecházejí. Je zřejmé, že pokud podnik chce být na trhu úspěšný a konkurenceschopný, musí se věnovat všem těmto složkám podnikové identity.

## **2.4 Složky podnikové identity jako nástroje budování pozitivní reputace podniku**

Odborná literatura tvrdí, že pozitivní reputace vychází z efektivního řízení všech prvků podnikové identity, jimiž jsou podniková filozofie, kultura, podnikový design, produkt a marketingová komunikace. Tyto nástroje se navzájem ovlivňují, vytvářejí různé vazby, vztahy, působí směrem do firmy i ven a musejí vytvářet jednotný obraz o podniku.

### **2.4.1 Filozofie podniku**

Výchozím prvkem pro nastavení a realizaci podnikové identity (=corporate identity) je filozofie podniku (Svoboda, 2009, str. 30). Podniková filozofie vychází z podnikových cílů, vizí, misí, poslání a stanovuje smysl činnosti podniku. Jde o konkrétně formulované zásady, kterými se podnik řídí. (Hesková, Štarchoň, 2009, str. 111) S tímto tvrzením se také ztotožňuje Burney ([online]), který dodává, že podniková filozofie popisuje hodnoty, které jsou pro podnik důležité a jsou odrazem podnikových vůdců. Jedná se v podstatě o provozní plán společnosti (Burney, [online]). Dle Malazarteho (2013, [online]) podnik považuje svojí filozofii za kritickou část při dosahování svého úspěchu,

kteřá by mohla být kdekoli - od osvědčených postupů, až po podnikové strategie či inovace, které vedou podnik k tomu, aby udělal správnou věc v konkrétní situaci.

Pokud však podnik nemá jasnou filozofii a zaměstnanci neznají konečné cíle podniku, mohou se zájmy zaměstnanců rozcházet a tím i poškodit reputaci podniku (Burney [online]). Přes to se může stát, že se podnik primárně soustředí na to, aby byl profitující, a na hlubší budování filozofie svého podnikání zapomíná. Takový podnik by měl mít na paměti varování expertů, kteří tvrdí, že majitelé podniků ignorující tvorbu firemní filozofie vystavují své podnikání velkému nebezpečí. (Spiro, 2010, [online])

Spiro (2010, [online]) přichází s obecným návodem na vytvoření podnikové filozofie, který má dva stupně:

- V první řadě jde o vytyčení podnikové hodnoty tím, že podnik projde řadou hypotetických scénářů. Vytvoří si domnělé problémy, ve kterých dochází ke kompromisům mezi zisky, zkušenostmi se zákazníky a etickým kodexem.
- Následně je nezbytné se podívat na to, jak by se podnik měl chovat v každé z těchto situací a tím se začne objevovat obraz hodnot a cílů podniku.

Nalezení optimální filozofie podniku je stále složitějším a náročnějším procesem. V případě, že chce podnik důsledně spravovat svoji corporate identity se ale nedá obejít (Svoboda, 2009, str. 30).

#### **2.4.2 Podniková kultura**

Podniková kultura vychází z hodnot stanovených v podnikové filozofii a obsahuje specifikaci cílů, žebříček firemních hodnot, podnikové rituály a styl chování zaměstnanců, jejichž motivace je podnikovou kulturou přímo ovlivnitelná (Hesková, Štarchoň, 2009, str. 111). Dle Vysekalové a Mikeše (2009, str. 67) vyjadřuje podniková kultura určitý charakter podniku, celkovou atmosféru, vnitřní život, který ovlivňuje myšlení a chování spolupracovníků podniku. Patří sem také zvyklosti a rituály využívané v podniku i hodnoty, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků (Vysekalová, Mikeš, 2009, str. 67). Podniková kultura se podle Němce a Littové (1999, str. 40) neustále rozvíjí a je závislá na faktorech, jako jsou například národní zvláštnosti. Není to tedy jednorázově produkovatelný výsledek, ale obvykle po dlouhá léta se vyvíjející fenomén (Svoboda, 2009, str. 42). Vyznačuje se různými formami jak navenek tak i dovnitř podniku. Cílem podnikové kultury je vytváření podnikového prostředí, ve kterém

se dobře cítí vlastní pracovníci i jejich okolí, které je spojeno s možností seberealizace, volností rozhodování, zapojení se do děje podniku či profesního postupu. (Němec a Littová 1999, str. 40) Podniková kultura je specifická a jedinečná pro každý podnik. Ovlivňuje podnikovou strategii a měla by také podporovat dosažení firemních cílů. Její klíčovou rolí je také odlišit jednu organizaci od ostatních podobných organizací a současně poskytnout členům podniku identitu. ([www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz))

Šedivý a Medlíková (2012, str. 32-33) spolu s Vysekalovou a Mikešem (2009, str. 68) se shodují na tom, že do podnikové kultury patří tyto skutečnosti (Šedivý, Medlíková, 2012, str. 32-33), (Vysekalová, Mikeš, 2009, str. 68):

- Loajalita pracovníků k podniku a sdílené hodnoty. Jde o obecné vědomí toho, co je dobré a co je špatné, hodnotné a nehodnotné. Hodnoty by měly být sdíleny všemi pracovníky, pak jsou totiž obrazem pracovní morálky a sounáležitosti pracovníků s podnikem.
- Zvyklosti a rituály v podniku. Udržování pravidelných rituálů jako jsou neformální aktivity (slavení svátků, narozenin, setkávání týmu mimo pracovní dobu), formální schůze, psaní zpráv, plánování či oceňování nejlepšího pracovníka týdne nebo měsíce apod.

Podle Šedivého a Medlíkové (2012, str. 32-33) do podnikové kultury také patří další skutečnosti, jako např.:

- Úroveň jednání lidí uvnitř podniku a navenek. Zahrnutý jsou zde ustálené standardy práce, normy chování a vystupování zaměstnanců k zákazníkům a ostatním stakeholderům, pravidla telefonování, zasílání e-mailů atd. Patří sem také etické směrnice či kodexy podniku.
- Oblečení a úprava pracovníků. Pravidla související s nároky na způsob oblékání, viditelného nošení vizitky se jménem apod.
- Prostředí a vizuální styl podniku. Jaký první dojem má příchozí návštěva ze vstupní místnosti, jak vypadá sociální zázemí v podniku či jak je uklizeno v kancelářích.
- Úroveň spolupráce zaměstnanců v podniku. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, tykání a vykání mezi zaměstnanci, vzájemný respekt a úcta apod.

- Odměny a postihy. Je nutné nastavit pravidla, lidé by měli znát svoje cíle, co se od nich čeká, jak je nastaven systém odměn za plnění přidělených úkolů, případně sankcí za jejich nesplnění.

Vysekalová a Mikeš (2009, str. 68) mezi atributy podnikové kultury dále řadí:

- Symboly, mezi které patří např. různé zkratky, slang, symboly postavení, které znají pouze členi podniku.
- Hrdinové, mezi které lze zahrnout skutečné nebo též imaginární lidi, kteří slouží jako vzor ideálního chování nebo jako vzor dokonalého zaměstnance či manažera.

Svoboda (2009, str. 43) k základním úkolům podnikové kultury připisuje další oblasti, jako jsou zásady jednotného vedení a jednotných postupů, postupy ve styku se zaměstnanci, zákazníky a jednotný design podnikových prostor a budov.

Je nutno si uvědomit, že podniková kultura je součástí firemní identity, která je dále prezentována a dotvářena pomocí podnikového designu. Podniková kultura a design podniku se tedy navzájem prolínají a ovlivňují. (Vysekalová, Mikeš, 2009, str. 72)

### **2.4.3 Podnikový design**

Podnikový design označovaný též jako jednotný design či jednotný vizuální styl chápe Svoboda (2009, str. 31) jako vizuální zvýraznění a vyjádření podniku, jehož základem je logotyp používaný ve všech projevech podnikové prezentace. Podnikový design musí přesně odrážet a vyzařovat podnikovou identitu a vytvářet reputaci podniku (Svoboda, 2009, str. 31). Vysekalová (2009, str. 40) podnikový design chápe jako soubor vizuálních konstant, které jsou používány v komunikaci uvnitř, ale především vně podniku. Podle výše zmiňovaných autorů se tedy jedná o určitou vizuální prezentaci podniku, především na venek z důvodu rychlé identifikace podniku. Podnikový design by podle Strišše a Vodáka (2005, str. 122) měl obsahovat takové prvky, které odráží poslání a vize podniku a mely by být jasné, snadno identifikovatelné a transparentní. Hlavními složkami podnikového designu dle Svobody (2009, str. 33-34) a Vysekalové (2009, str. 40) jsou:

- Značka – zapamatovatelné označení pro zviditelnění a odlišení produktu.
- Písmo (font) a typografie – především ke zprostředkování sdělení, mělo by působit jasně, být snadno čitelné, přehledné a vyvážené.

- Barva – stojí na stupnici corporate identity ještě výše než značka. Barvy totiž působí na příjemce sdělení silněji než formy a tvary.
- Služební grafika či rastr – jednotný grafický formát pro propagační prvky a tiskoviny.

Svoboda (2009, str. 34) uvádí další složky podnikového designu, a to především:

- Design a architektura podniku – podnikové prostředí má působit na stakeholdery určitou specifikou, která se vytváří pomocí materiálů – skla, betonu, dřeva, kovu, cihel apod. Patří sem rovněž vzhled a design dopravních prostředků podniku.
- Jiné prostředky corporate designu – jde o ostatní prvky, které jsou specifické dle oboru podnikání, jedná se např. o umístění logotypu podniku či dekorace v barevných tónech podnikového stylu apod.

Rovněž Vysekalová (2009, str. 40) doplňuje složky podnikového designu o další prvky, jimiž dle autorky jsou:

- Název podniku a způsoby jeho prezentace.
- Logo - jako identifikační symbol nebo piktogram, více méně abstraktní vizuální znak znázorňující nějaké slovo (Healey, 2011, str. 6).
- Orientační grafika – způsob úprav interiérů či označení budov.
- Oděvy zaměstnanců.
- Grafika obalů.
- Dákové předměty.

Grafická podoba jednotlivých složek vizuálního stylu by měla být ukotvena v design manuálu, který je přesně popisuje (Vysekalová, 2009, str. 40). Design manuál je svým způsobem jistý druh podnikové legislativy, vydaný nejčastěji jako podniková norma (Svoboda, 2009, str. 35). Dle Svobody (2009, str. 35) design manuál podrobně stanovuje, jakým způsobem se aplikují značky, rastr, písmo, barevnost a další složky podnikového designu ve všech druzích podnikových komunikací. Vysekalová (2009, str. 41) definuje na rozdíl od Svobody (2009, str. 35) i grafický manuál, který podle autorky obsahuje celkové zpracování pravidel a doporučení pro tištěnou i elektronickou vizuální prezentaci podniku.

Dle Vysekalové (2009, str. 41) grafický manuál obsahuje:

- přehled grafických pravidel,

- formulaci layoutu dokumentů,
- pravidla pro využívání stylu písmen,
- vymezení barev a pravidla pro jejich užívání,
- logo, jeho varianty a předpisy pro jeho používání,
- podnikové dokumenty (šablony, hlavičkové papíry, vizitky apod.).

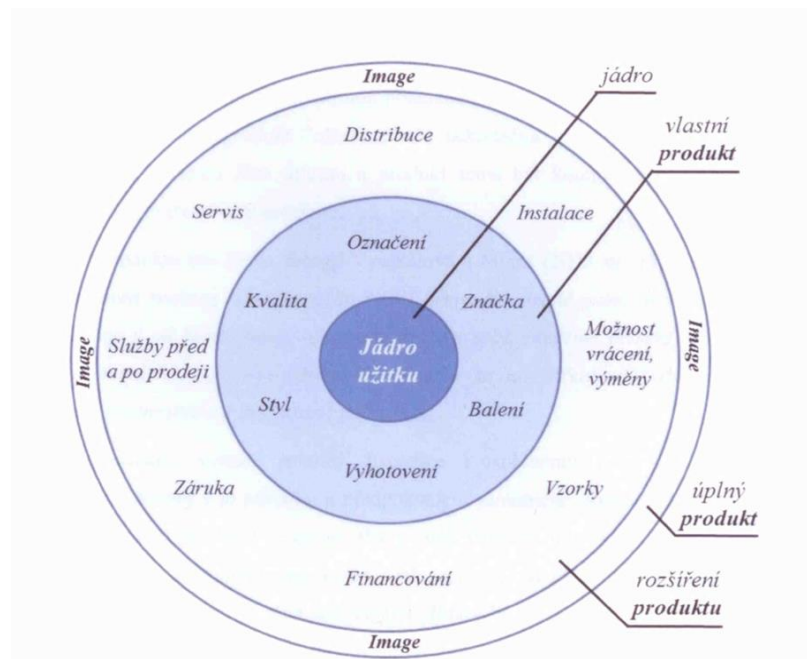
Podle Vysekalové je tedy design manuál určitým popisem grafické podoby jednotlivých komponent vizuálního stylu, kdežto grafický manuál určuje, jak má podnik využívat tyto komponenty, především své logo, barvy, písma a veškeré ostatní grafické prvky.

Podnikový design tedy podle autorů představuje základ pro vizuální identitu podniku, je to to, co podnik odlišuje od ostatních a na základě čehož mohou zákazníci i jiní stakeholdeři podnik identifikovat. Je také nutné připomenout, že všechny zmiňované prvky podnikové identity se vzájemně ovlivňují a propojují.

#### **2.4.4 Produkt**

Vysekalová (2009, str. 74) produkt chápe jako důležitý prvek podnikové identity, který se podílí na jejím formování a také slouží k uspokojování potřeb cílových či vztahových skupin. Produkt lze v tomto smyslu chápat jako podstatu existence podniku, bez které by ostatní prvky podniku nemohly být účinné (Vysekalová, 2009, str. 74). Svoboda (2009, str. 45) s tímto tvrzením souhlasí a dodává, že pokud by podniková identita spočívala pouze na podnikovém designu, komunikaci a kultuře, jevila by se jako forma postrádající obsah, avšak společně s produktem tvoří podnik homogenní celek.

Foret (2011, str. 129) nabízí poněkud komplexnější definici a uvádí, že produkt je to, co je možno na trhu nabízet k pozornosti, k získání, k používání nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání a potřeby zákazníků. Proto se sem řadí fyzické předměty, služby, tak i osoby, místa, organizace, myšlenky a další. Lze říci, že Foret (2011, str. 129) nahlíží na produkt jako na komplexní složku podnikové identity. Jakubíková (2008, str. 159) na Foreta navazuje s tím, že rozlišuje jednotlivé úrovně produktu, jenž jsou znázorněny na obr. 4:



**Obr. 4: Marketingové pojetí komplexního produktu (Jakubíková, 2008, str. 159)**

Z obrázku vyplývá, že celkový produkt tvoří soubor hmotných a nehmotných složek nabídky, jimiž v neposlední řadě přidává hodnotu značka, v níž je obvykle koncentrovaná reputace podniku. (Jakubíková, 2008, str. 159) Je také zřejmé, že služby mohou být doplňkem hmotného produktu, tak jak je znázorněno na obr. 5, ale také mohou být nabízeny samostatně.

Pro uspokojování potřeb zákazníků je tedy důležité nabídnout jak hmotné statky v podobě výrobků, tak i atraktivní služby. Rozdíl mezi službou a výrobkem je takový, že zatímco u výrobků jeho producent zákazníkovi přináší přínosy, které existují již před jeho dodáním, u služeb musí podnik nabízené přínosy pokaždé opakovat v reálném čase při poskytování služeb. (Cram, 2012, str. 32)

Schulte (1994, str. 267) uvádí faktory, které zákazníci v souvislosti se službami a výrobkem hodnotí. Patří sem kvalita služeb a výrobků a její stálost. Mozga a Vítek (2003, str. 49) doplňují další důležité faktory, mezi které řadí šíři sortimentu výrobků či služeb a jejich inovativnost v souladu s potřebami zákazníků.

V dnešním obchodním světě platí, že úroveň a rozsah služeb poskytovaných zákazníkovi je velice důležitým a zásadním faktorem konkurenceschopnosti podniku na trhu (Vosoba, 2003, str. 45). Proto se podniky snaží neustále zlepšovat a zefektivňovat nabízené služby zákazníkům. Podle řady autorů např. Grose (2012, str. 20) jsou pro zákazníky v souvislosti se službami důležité zejména tyto faktory (Gros, 2012, str. 20):

- Dostupnost a úplnost služeb.
- Rychlost služeb.
- Pružnost a spolehlivost.
- Informační zabezpečení služeb.
- Frekvence.
- Kvalita servisu a vyřizování reklamací.

Moderní marketing vyžaduje nejenom vyvinout produkt na dobré úrovni, stanovit mu atraktivní cenu a co nejvíce ho přizpůsobit cílovým zákazníkům. Podnik musí také neustále komunikovat se svými stakeholdery. Podniky tedy stojí před otázkami jak komunikovat, co říci, a kdy, komu a jak často sdělení přinášet. (Kotler, 2013, str. 515)

#### **2.4.5 Marketingová komunikace**

Z obecného hlediska Hesková a Štarchoň (2009, str. 51) definují komunikaci jako proces, kdy se snažíme vytvořit něco společného s někým. Tito autoři (Hesková, Štarchoň, 2009, str. 51) se ale také zabývají komunikací z hlediska marketingu, kdy tvrdí, že jejím cílem je něco oznámit, zprostředkovat a podělit se se současnými nebo potencionálními zákazníky o určité informace, myšlenky, postoje a názory (Hesková, Štarchoň, 2009, str. 51). Obdobný zákaznický pohled má Kotler (2013, str. 516), který marketingovou komunikaci definuje jako prostředek, kterým se podniky snaží informovat, přesvědčovat a upozorňovat spotřebitele, přímo nebo nepřímo, o výrobcích či značkách, které prodávají. Je prostředkem, pomocí kterého může podnik vyvolat dialog a navázat se spotřebiteli vztahy (Kotler, 2013, str. 516). Je zřejmé, že tyto autoři definují komunikaci pouze ve vztahu se zákazníky a spotřebiteli. Avšak moderní pojetí marketingové komunikace se nezaměřuje pouze na zákazníky ale i na ostatní stakeholdery podniku.

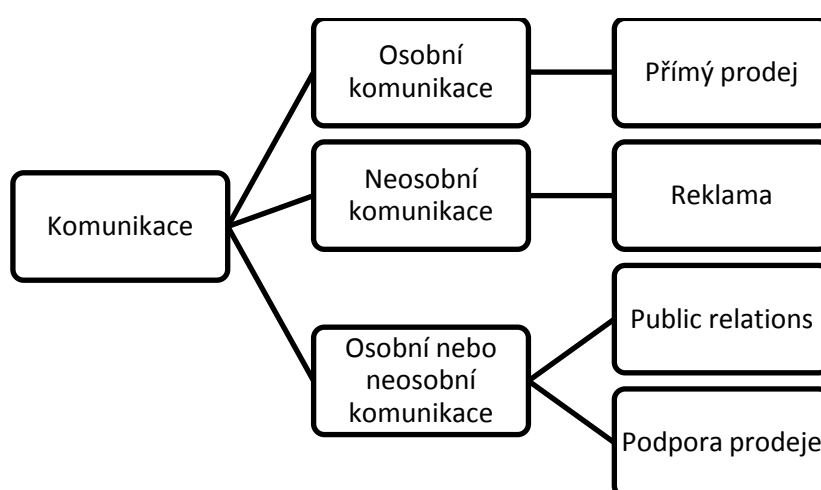
Například Vysekalová a Mikeš (2009, str. 63) staví komunikaci podniku do souvislosti se všemi stakeholdery. Podle autorů marketingová komunikace představuje všechny komunikační prostředky, komplex všech forem chování, jimiž podnik o sobě něco sděluje a komunikuje s vnějším i vnitřním prostředím. Podniková komunikace se projevuje jako vnější obraz podnikové identity a jako základní zdroj podnikové kultury. Jejím prostřednictvím je také ovlivňována reputace, a to způsobem, jak podnik komunikuje s různými cílovými skupinami. (Vysekalová, Mikeš, 2009, str. 63) Jakubíková (2008, str. 242) v souvislosti s marketingovou komunikací definuje marketingový komunikační mix, který představuje jednu ze složek marketingového mixu, která je zcela zaměřena na



komunikaci. Pro podniky je v současném vysoce konkurenčním prostředí nezbytné, aby využívaly všech možností, které jim jednotlivé prvky marketingového komunikačního mixu poskytují a aby na jejich základě vytvářely účinné komunikační strategie (Jakubíková, 2008, str. 242). Přikrylová a Jahodová (2010, str. 48) se však s tímto tvrzením neshodují a dodávají, že moderní podniková komunikace není již pouhou součástí marketingového mixu, ale je provázána s personální politikou a dalšími funkcemi podniku, včetně jejího vztahu k otázkám obecného zájmu. Jde o to, provázat všechny komunikační aktivity, které vedou k vytvoření komunikace šité na míru jednotlivým cílovým skupinám. Takové pojetí autorky nazývají integrovaná marketingová komunikace podniku. (Přikrylová, Jahodová, 2010, str. 48)

K základním atributům úspěšné podnikové komunikace Jakubíková (2008, str. 240) řadí jasnou vizi, pečlivě ošetřovanou značku ztělesňující odlišnost a jedinečnost, integraci a provázanost jednotlivých komunikačních aktivit, kreativitu či humor a komunikaci přizpůsobenou jednotlivým stakeholderům.

Jakubíková (2008, str. 244) a Přikrylová (2010, str. 42) se shodují na tom, že významným krokem při tvorbě účinné marketingové komunikace je volba marketingové cesty, kterou bude podnik oslovovat své stakeholdery. V zásadě lze volit mezi dvěma formami marketingové komunikace, a to osobní či neosobní formu komunikace, tak jak je znázorněno na obr. 5.



**Obr. 5: Možné formy marketingové komunikace (Jakubíková, 2008, str. 244)**

Kotler (2013, str. 518), Přikrylová (2010, str. 42), Hesková a Štarchoň (2009, str. 59) a Zamazalová (2009, str. 191) mezi prvky marketingového komunikačního mixu řadí:

- Osobní komunikaci – komunikace či prodej tváří v tvář s jedním nebo více potenciálními zákazníky. Cílem je výrobek nabízet a prezentovat, odpovědět na otázky a přijmout objednávky. Patří sem také komunikace přes telefon či e-mail.
- Přímou reklamu – lze šířit adresně s možností bezprostřední zpětné vazby. Využívá se pošty, telefonu, nabídky e-mailem či pomocí internetu, nabídkových katalogů a listy.
- Podporu prodeje – široká škála krátkodobých možností pro vyzkoušení nebo nákup výrobku či služby, zahrnující podporu spotřebitelů (např. vzorky, kupony či dárky, účast na veletrzích či výstavách), podporu prodejních partnerů (speciální vystavení výrobků v obchodech) a podporu prodejců (soutěže pro prodejce).
- Klasickou reklamu – jakákoli placená forma neosobní prezentace a neadresná propagace myšlenek, šířena prostřednictvím tiskových médií (noviny, časopisy), vysílacích médií (rozhlas, televize), síťových médií (telefon, satelit), elektronických médií (webové stránky) a displejových médií (billboardy, cedule, plakáty).

Tyto prvky marketingového komunikačního mixu se uplatňují zejména vůči zákazníkům či spotřebitelům. Některé složky marketingového komunikačního mixu lze ale efektivně využít pro komunikaci nejen se zákazníky, ale i s ostatními stakeholdery. K takovým komunikačním aktivitám výše zmiňovaní autoři řadí především:

### Public relations

V souvislosti s public relations se lze v odborné literatuře setkat s různými pohledy na danou problematiku. Například Ftorek (2012, str. 138) chápe PR, jako jeden z nástrojů marketingového mixu. Na druhé straně, však stojí autoři, kteří zařazují PR pod marketingovou komunikaci. Do skupiny autorů, kteří zařazují PR pod marketingovou komunikaci, patří například Zamazalová (2009, str. 200) či Přikrylová (2010, str. 106). Zamazalová (2009, str. 200), bere PR jako nástroj pro budování dobré pověsti podniku, pro posun od toho, jak je vnímán veřejností, k tomu, jak si přeje být vnímán. Obdobnou definici lze nalézt také u Svobody (2009, str. 15), který tvrdí, že PR usiluje o přízeň veřejného mínění, přičemž využívá všech možných informací o jeho působení ve skupinách veřejnosti. Subjekty se snaží vytvářet o sobě pozitivní obraz, představu čili

pozitivní reputaci k tomu, aby PR ve veřejnosti uspěly (Svoboda, 2009, str. 15). Příkrylová (2010, str. 106) přichází s analogickým názorem, kdy uvádí, že public relations je obousměrná komunikace určitého subjektu, která se váže na různé druhy veřejnosti s cílem poznat a ovlivňovat její postoje a získat její porozumění. Podle britské PR teoretička L'Etang (2009, str. 37) není PR pouhý soubor komunikačních metod. Nese s sebou také předjímání analýzy nově se objevujících problémů, které se mohou organizace nějakým způsobem dotýkat (L'Etang, 2009, str. 37).

Je tedy zřejmé, že public relations jsou účinným komunikačním prostředkem, který směřuje k podpoře podniků a jejich produktů s cílem ovlivňovat postoje a názory všech stakeholderů podniku a vytvářet tím pozitivní reputaci.

Mezi konkrétní cíle, které Kotler a Keller (2013, str. 568) řadí mezi PR, patří např.:

- uvádění nového výrobku na trh,
- změna positioningu zavedeného výrobku,
- ovlivňování specifických zájmových skupin,
- obrana výrobků, které čelí veřejným problémům,
- budování korporátní image.

Příkrylová (2010, str. 179) mezi cíle public relations dále řadí např.:

- vytváření příležitosti na trhu jeho výchovou a vzděláváním zákazníků a marketingových mezičlánků,
- vytváření atmosféry porozumění, příznivých postojů a dobré pověsti,
- synergie, nikoli oddělování činností.

Těchto cílů lze dosáhnout pomocí nezbytných nástrojů PR. Foret (2011, str. 211) Kotler (2013, str. 518) a také třeba Svoboda (2006, str. 136-148) řadí mezi základní nástroje například tiskové a výroční zprávy, billboardy, plakáty, postery, podnikové noviny a časopisy či bulletiny a newslettery, internetovou prezentaci podniku, video či audio nahrávky, dobročinné akce či dny otevřených dveří.

Jako další samostatný prvek marketingového komunikačního mixu bere Kotler (2013, str. 518) události a zážitky, které však někteří autoři (Svoboda, 2006, str. 136-148) považují za součást PR.

- Události a zážitky – podnikem sponzorované aktivity a programy, které jsou navrženy pro vytvoření každodenních nebo speciálních interakcí značky se spotřebiteli. Patří sem sportovní, umělecké, zábavné či charitativní aktivity.

Mezi další prvky marketingového komunikačního mixu řadí Kotler (2013, str. 518):

- Interaktivní marketing – online aktivity a programy, které jsou navrženy k oslovení zákazníků či potenciaálních zákazníků a přímo nebo nepřímo usilují o zvýšení povědomí a zlepšení reputace podniku.
- Ústní šíření – mezilidská ústní, psaná či elektronická komunikace, která se vztahuje ke zkušenostem s nákupem nebo využíváním výrobku či služby (Cram, 2012, str. 52).

Komunikační mix by měl být pro každý podnik sestaven na míru. Jaké prvky a s jakou intenzitou využije, je na volbě každého podniku. Záleží při tom na mnoha faktorech a skutečnostech, které by měly být při budování komunikačního mixu zohledněny. (Zamazalová, 2009, str. 191)

Cílem podnikové marketingové komunikace je tedy odpovídající oslovení jednotlivých stakeholderů tak, aby byly vytvořeny pozitivní postoje k podniku, aby se také podniková komunikace stala důležitou a nedělitelnou součástí podnikové identity, protože bez adekvátní komunikace a prezentace strategie a hodnot podniku nelze vytvořit žádoucí reputaci

Pokud shrneme podnikovou identitu, lze na ni nahlížet jako na formu identifikace podniku a slouží jako jeden z důležitých nástrojů, kterým lze pomocí patřičného nastavení jeho jednotlivých složek (podniková filozofie, kultura, design, produkt a marketingová komunikace) budovat, podporovat rozvoj nebo ovlivňovat reputaci podniku. Proto by podniky měly jejich identitu zohledňovat v podnikové strategii a neustále ji rozvíjet. Pevná a silná identita podniku vybuduje důvěru u zákazníků, obchodních partnerů, zaměstnanců a dalších stakeholderů podniku a přinese celou škálu konkurenčních výhod.

### **3 VÝZKUM NÁSTROJŮ VYTVÁŘENÍ POZITIVNÍ REPUTACE CHEMICKÝCH PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ U JEJICH ZÁKAZNÍKŮ**

Vzhledem k tomu, že je pozitivní reputace stále častěji zmiňována jako rozhodující faktor pro získání a udržení konkurenční výhody podniku, která podmiňuje jeho udržitelnost na trhu, je třeba neustále hledat nástroje a způsoby chování podniku, které umožní dobrou reputaci udržovat, podporovat a neustále ji vytvářet. Na základě rešerše odborné literatury byl připraven primární výzkum zaměřený na identifikaci nástrojů vhodných pro budování pozitivní reputace chemických průmyslových podniků u jejich zákazníků. Výzkum byl zrealizován na základě zpracovaného projektu výzkumu. Šetření bylo provedeno ve třech vybraných podnicích, které působí v oblasti chemického průmyslu. Výsledky, zjištěné z výzkumu, jsou dále zpracovány a vyhodnoceny.

#### **3.1 Projekt výzkumu**

Pro účely primárního výzkumu zaměřeného na zjištění nástrojů využívaných chemickými průmyslovými podniky pro vytváření jejich pozitivní reputace u zákazníků, byl vypracován projekt výzkumu, ve kterém jsou stanovené cíle výzkumu, následně je vymezen způsob analýzy výsledků výzkumu a uveden harmonogram výzkumného šetření.

#### **Hlavní cíl výzkumu**

Zmapovat nástroje využívané chemickými průmyslovými podniky pro vytváření jejich pozitivní reputace u zákazníků.

#### **Dílčí cíle výzkumu**

1. Zmapovat důležitost pozitivní reputace podniku u jednotlivých stakeholderů a obecně identifikovat podnikem využívané nástroje pro její vytváření.
2. Zmapovat názory chemických podniků, zda mají na trhu pozitivní reputaci u jejich zákazníků.
3. Zmapovat způsoby vytváření pozitivní reputace podniku vůči zákazníkům prostřednictvím podnikové filozofie a kultury.
4. Zmapovat způsoby vytváření pozitivní reputace podniku vůči zákazníkům prostřednictvím podnikového designu.
5. Zmapovat způsoby vytváření pozitivní reputace podniku vůči zákazníkům prostřednictvím produktu (výrobků a služeb).

6. Zmapovat způsoby vytváření pozitivní reputace podniku vůči zákazníkům prostřednictvím marketingové komunikace.
7. Obecně identifikovat vybraný chemický průmyslový podnik a jeho zaměření

### **Specifikace hledaných informací**

1. Zmapování důležitosti pozitivní reputace podniku u jednotlivých stakeholderů a obecná identifikace podnikem využívaných nástrojů pro její vytváření.

Naplnění daného dílčího cíle vyžaduje zmapovat vnímání rozdílů mezi pojmy image a reputace podniku. Dále pak identifikovat vnímanou důležitost pozitivní reputace podniku u jednotlivých stakeholderů a také určit čím podniky zejména vytvářejí svou pozitivní reputaci u svých stakeholderů.

2. Zmapování názorů chemických podniků, zda mají na trhu pozitivní reputaci u svých zákazníků.

Pro splnění tohoto dílčího cíle výzkumu je nutné zmapovat názor chemických průmyslových podniků, zda mají na trhu pozitivní reputaci v očích svých současných i potencionálních zákazníků, zda jsou či byly nějaké důvody pro negativní nahlížení zákazníků na jejich podnik a v případě že ano, jaké konkrétní problémy se vyskytly. Následně zjistit které oblasti podnikové identity jsou pro vytváření pozitivní reputace podniku nejdůležitější a které jsou naopak méně důležité z hlediska působení na zákazníky.

3. Zmapování toho, jak vytvářet pozitivní reputaci podniku vůči zákazníkům prostřednictvím podnikové filozofie a kultury.

Pro splnění daného dílčího cíle výzkumu, je nezbytné zmapovat, zda je podniková filozofie daného chemického průmyslového podniku zřejmá pro zákazníky a zda přispívá k pozitivní reputaci podniku. Dále zjistit, zda podnik prezentuje své mise, vize, mota a dlouhodobé cíle podniku vůči podnikovým zákazníkům a zda to přispívá k pozitivní reputaci podniku u zákazníků. Také je nezbytné zmapovat, zda je v podniku silná podniková kultura, zda existuje etická směrnice, kodex, zda jsou prodejci školeni, jak správně jednat se zákazníky. A v poslední řadě také zjistit, zda je podle podniku pro zákazníky důležité i sociálně-etické chování podniku (ochrana životního prostředí, péče o zaměstnance, etika podnikání, dobročinné či sponzorské aktivity) vůči ostatním stakeholderům.

4. Zmapování toho, jak vytvářet pozitivní reputaci podniku vůči zákazníkům prostřednictvím podnikového designu.

Pro splnění daného dílčího cíle výzkumu, je nezbytné zmapovat, zda je v daném chemickém průmyslovém podniku využíván jednotný vizuální styl oděvů zaměstnanců, vybavení kanceláří, vzhledu budov, firemních vozidel, propagačních materiálů, reklamních předmětů, loga, barvy, styl písmen a zda to přispívá k pozitivní reputaci podniku. Dále také zjistit, zda některé prvky vizuálního stylu podniku jsou chráněny zákonem, zda je v podniku zaveden design manuál, grafický či logo manuál a zda je to či není ku prospěchu pozitivní reputace podniku.

5. Zmapování toho, jak vytvářet pozitivní reputaci podniku vůči zákazníkům prostřednictvím produktu (výrobků a služeb).

V rámci tohoto dílčího cíle je třeba zmapovat, čím si podnik získává pozitivní reputaci u zákazníků z hlediska nabídky a obsluhy zákazníků a co je hlavní konkurenční výhodou podniku. Také zjistit situaci podniku z hlediska charakteristik, které mohou významným způsobem přispívat k pozitivní reputaci podniku, ke kterým patří např. tradice podniku, spolehlivost dodávek, komunikativnost se zákazníky, flexibilita dodávek, inovativnost produktů, ochota vyhovět zákazníkům, profesionalita personálu, bezproblémovost dodávek a rychlost reakce na poptávku.

6. Zmapování toho, jak vytvářet pozitivní reputaci podniku vůči zákazníkům prostřednictvím marketingové komunikace.

Pro splnění tohoto dílčího cíle výzkumu je nutné zjistit, který z komunikačních nástrojů vůči zákazníkům podnik využívá – osobní komunikace, klasická reklama, přímá reklama, podpora prodeje (veletrhy, výstavy), public relations a jak vnímá podnik jeho vliv na vnímanou reputaci podniku. Následně zmapovat, zda je podnik z hlediska marketingové komunikace inovativní. Dále je také nezbytné zjistit, čeho si nejvíce zákazníci v rámci podnikové marketingové komunikace podle zkušeností dotazovaného podniku cení, např.: přesnost, odbornost, kreativita, on-line přístup, humor, netradičnost a co je tedy pro pozitivní reputaci podniku přínosem.

7. Obecní identifikace zkoumaného chemického průmyslového podniku a jeho zaměření

Naplnění daného dílčího cíle výzkumu vyžaduje zjistit konkrétní zaměření podniku, jaké je jeho obchodní zaměření (regionální, národní, mezinárodní), obecně specifikovat jeho obory podnikání a rámcově identifikovat jeho cílové trhy. Dále je také nezbytné zjistit velikost podniku – identifikovat kolik pracovníků podnik zaměstnává a také určit kolik pracovníků má marketingové oddělení. Je nezbytné identifikovat postavení respondenta v řídicí hierarchii podniku, jeho funkci, ve které respondent působí, počet let zaměstnání v podniku, jeho vzdělání, věk a pohlaví.

### **Metodologie výzkumu a realizace šetření**

Bude proveden kvalitativní primární výzkum formou osobního dotazování 1-2 pracovníků (manažeři/vedoucí prodeje/marketingový ředitel/personální ředitel/tiskový mluvčí/vedení podniku) ve třech vybraných chemických průmyslových podnicích v České republice, kteří jsou znalí ve zkoumaném problému. Pro výběr respondentů bude zvolen záměrný úsudkový výběr. Respondenti budou předem telefonicky či e-mailem kontaktováni. S respondenty jednotlivých podniků bude proveden individuální hloubkový rozhovor, jehož délka by neměla přesáhnout tři hodiny, v průměru je délka rozhovoru předpokládána kolem dvou a půl hodiny. Pro dotazování bude vytvořen scénář dotazování, který bude rozdělen do několika tematických oblastí dle dílčích cílů výzkumu. Scénář dotazování bude součástí diplomové práce, a to jako příloha č. 1. Získané výsledky budou zpracovány prostřednictvím obsahové analýzy.

### **Organizačně-technické zabezpečení výzkumu**

Scénář dotazování bude zrealizován ve spolupráci s vedoucí diplomové práce Ing. Martinou Jelínkovou, Ph.D. s odbornou pomocí prof. Ing. Hany Lošťákové, Ph.D. Realizace, zpracování a prezentace výsledků bude provedena Bc. Evou Pakostovou za odborného vedení Ing. Martiny Jelínkové, Ph.D.

### **Harmonogram výzkumu**

Pro určení termínů realizace jednotlivých kroků výzkumu, byl vytvořen časový harmonogram výzkumu, který je uveden v tab. 1.

**Tab. 1: Harmonogram výzkumu**

<b>Úkol výzkumu</b>	<b>Termín plnění</b>
Příprava výzkumu	únor – březen 2018
Realizace výzkumu	březen – duben 2018
Zpracování a analýza výsledků výzkumu	duben – květen 2018
Prezentace výsledků výzkumu	4. června 2018



Na základě popsaného projektu výzkumu byl proveden primární kvalitativní výzkum. V následujících kapitolách jsou uvedeny konkrétní výsledky výzkumu zjištěné ve vybraných zkoumaných chemických podnicích.

### **3.2 Zpracování výsledků výzkumu**

Na základě projektu výzkumu a zpracovaného podrobného scénáře dotazování byly provedeny individuální hloubkové rozhovory s pracovníky tří velkých chemických průmyslových podniků v České republice. V jednotlivých podnicích byli dotazováni vedoucí pracovníci odboru marketingu a komunikace, tiskový mluvčí či vedoucí personálního oddělení, kteří jsou v bezprostředním kontaktu se zákazníky a tudíž jsou nejvíce obeznámeni se zkoumanou problematikou. Vybrané podniky jsou v následujících zprávách z výzkumu označovány pouze symbolicky písmeny A, B, C, z důvodu zachování jejich anonymity.

#### **3.2.1 Charakteristika zkoumaných chemických průmyslových podniků**

##### **Podnik A**

Podnik A je hlavním evropským výrobcem kvalifikované chemie s téměř stoletou tradicí. Jeho historie začíná v roce 1920 výrobou výbušných látek, která byla následně rozšířena o celou řadu dalších chemických produktů. V současné době podnik vyrábí stovky produktů pro zákazníky z více než šedesáti zemí světa. Společnost tedy svoji produkci směřuje nejen na tuzemský trh, ale především na vyspělé evropské trhy či do zámoří, kdy 75% výroby je určeno pro export. Podnik exportuje své produkty zejména do Německa, USA, Itálie, Francie a Polska. Podnik se zaměřuje pouze na průmyslové trhy. Mezi klíčové zákazníky podniku A patří především výrobci z odvětví nátěrových hmot, tiskových barev a barviv pro textilní, papírenský a kožedělný průmysl. Společnost se také řadí mezi důležité výrobce produktů pro farmaceutické koncerny, výrobce střeliv a trhavin, producenty kosmetiky či podniky z oblasti agrochemie.

Na území areálu podniku o rozloze 4,4 km<sup>2</sup>, zaměstnává společnost přibližně 1650 pracovníků. Obrat v roce 2017 činil přes 4 mld. Kč a od roku 2009 je 100% akcionářem podniku A holding, který byl založen v lednu 1993 a patří do žebříčku TOP 100 českých firem.

Podnikatelské aktivity jsou rozděleny do čtyř hlavních obchodních segmentů. Patří mezi ně Pigmenty a barviva, Nitrocelulóza, Organická chemie a Energetika. Tyto obchodní segmenty jsou jednotky s velkou mírou nezávislosti a centrální koordinací.

Marketingové oddělení zkoumaného podniku mělo dříve osm pracovníků, nyní jsou zde však pouze čtyři pracovníci, včetně respondenta odpovídajícího na naše otázky, který je vedoucím odboru marketingu a komunikace. Respondent je zároveň také tiskovým mluvčím, šéfredaktorem novin společnosti a také má na starosti správu webových stránek podniku. Dva podřízení pracovníci se starají o katalogy a propagační materiály a dále také o ekonomické výstupy pro obchodní jednání. Čtvrtý zaměstnanec se zabývá monitoringem konkurence, zákazníků a vyhledáváním nových příležitostí na trhu.

### **Podnik B**

Podnik B je největším českým výrobcem olejů a plastických maziv s více než 125letou tradicí. Společnost je producentem automobilových a průmyslových olejů včetně procesních, základových olejů, plastických maziv, asfaltů a asfaltových výrobků. Podnik také nakupuje a zpracovává olejové hydrogenáty a hydrokrakáty. Získané meziprodukty využívá při výrobě základových a mazacích olejů s velmi malým obsahem síry. Podnik v České republice vlastní dva závody, v nichž se pod systémem řízení jakosti ISO vyrábějí veškeré podnikem nabízené produkty, včetně motorových olejů. Podnik působí kromě ČR i na Slovensku a v ostatních Evropských zemích. Od roku 1994 je podnik akciovou společností a jejím stoprocentním vlastníkem je mateřská společnost, která sídlí v Polsku. Podnik zaměstnává přibližně 450 zaměstnanců a cílí na spotřební i průmyslové trhy. V roce 2017 obrat společnosti přesáhl 2,5 mld. Kč

Marketingové oddělení tohoto podniku se skládá ze tří pracovníků. Tito pracovníci nemají striktně rozděleny přesné role, jejich práce je tedy založena na vzájemné komunikaci a na vzájemné spolupráci. Na kladené otázky odpovídali dva pracovníci z marketingového oddělení. Marketingová specialistka, která je zároveň PR manažerkou a má vysokoškolské ekonomické vzdělání a projektový manažer podniku, který je vystudovaný jako strojní inženýr a v podniku působí již 19 let.

### **Podnik C**

Podnik C je význačným výrobcem a zpracovatelem sklovláknitých pramenů v Evropě s více než 50letou tradicí. Je spolehlivým světovým lídrem a inovátorem v oblasti technických textilií, který nabízí řešení šitá na míru dle potřeb a požadavků svých

zákazníků. Podnik cílí na stavební a průmyslové obory, kde nabízí řešení založená na širokém portfoliu textilních technologií a technologií tužení s využitím sklovláknité příze a syntetických i přírodních vláken. Podnik C je nadnárodní společností s ručením omezeným s 13 výrobními závody po celém světě. V České republice sídlí dva závody, v nichž je sdružena primární výroba skleněného vlákna i jeho následné zpracování. Podnik nabízí obsáhlé portfolio výrobků pro stavebnictví i průmyslové aplikace, jako jsou sklovláknité perlinky, pásy určené na spoje sádkartonových desek, sklovláknité tapety a výztuže do asfaltových vrstev. Tento podnik zaměstnává více než 1800 pracovníků. Od roku 1998 je podnik součástí skupiny, která je největším světovým poskytovatelem materiálů a stavebních technologií. Více než 350 let tato skupina vytváří a dodává inovativní řešení, která zkvalitňují bydlení a každodenní život po celém světě. Aktuálně do této skupiny patří 4 společnosti, spravující 14 výrobních závodů, 9 značek a 4 000 zaměstnanců. Skupina působí v 67 zemích světa, zaměstnává 179 000 pracovníků a za rok 2017 dosáhla obrátu 40,8 miliard EUR.

Marketingové oddělení podniku C se skládá ze sedmi pracovníků. Vytváření pozitivní reputace podniku u zákazníků se věnuje především personální oddělení ve spolupráci s oddělením marketingovým. Na kladené otázky odpovídaly dvě pracovnice. Personální ředitelka, která je také tiskovou mluvčí společnosti a pracovnice, která je expertem marketingu a komunikace.

### **3.2.2 Výsledky výzkumu zaměřeného na specifikaci nástrojů pro vytváření pozitivní reputace jednotlivých průmyslových chemických podniků u jejich stakeholderů**

Nejprve byli respondenti seznámeni s obsahem dotazování a účelem výzkumu. Byly stručně vysvětleny jednotlivé části výzkumu a sdělen celkový odhadovaný čas dotazování. Dále byly domluveny podmínky anonymity podniků i respondentů a na závěr byl vysloven dík za ochotu odpovídat na kladené otázky a věnovat čas danému dotazování.

#### **Podniky vnímaný rozdíl mezi pojmy image a reputace podniku a míra důležitosti vnímání pozitivní reputace průmyslového chemického podniku u jednotlivých stakeholderů**

Respondenti podniků A i B připouští existenci rozdílu mezi pojmy reputace a image podniku. Přičemž podniky A i B image vnímají jako důležitou součást strategie podniku, kterou chápou jako chování podniku navenek. Reputaci pak vidí jako odraz chování

podniku v očích externích stakeholderů. Představitelé podniku C vnímají pojmy image a reputace jako synonyma, jejichž význam chápou stejně jako pojem „dobré jméno podniku“.

Zástupci všech tří zkoumaných průmyslových chemických podniků byli tázáni na zhodnocení, nakolik jednotlivým firmám záleží nebo nezáleží na jejich pozitivním vnímání u jednotlivých skupin externích stakeholderů. Respondenti tuto důležitost hodnotili na škále: 1 – absolutně nezáleží; 2 – spíše záleží; 3 – ani nezáleží ani záleží; 4 – spíše záleží; 5 – velmi záleží. Výsledky hodnocení jsou zaznamenány v tab. 2.

**Tab. 2: Vnímaná důležitost pozitivní reputace podniku u jednotlivých skupin externích stakeholderů**

<b>Externí stakeholdeři</b>	<b>Hodnocení podniku A</b>	<b>Hodnocení podniku B</b>	<b>Hodnocení podniku C</b>
Klíčoví zákazníci	5	5	5
Ostatní zákazníci	5	5	5
Dodavatelé	5	5	5
Distributoři	5	5	5
Akcionáři (vlastníci)	5	5	5
Konkurenti	5	5	4
Odborná veřejnost	5	5	5
Místní komunita	5	5	5
Široká veřejnost	5	5	4
Ústřední orgány státní moci	5	5	3
Orgány státní správy a samosprávy	5	5	4
Finanční instituce	5	5	3
Vzdělávací instituce	5	5	5
Média	5	5	5
Občanská sdružení a hnutí	5	5	5

Z výše uvedené tab. 2 je na první pohled zřejmé, že podnikům A i B velmi záleží na jejich pozitivním vnímání u všech skupin externích stakeholderů. Dle sdělení respondentů se podnikům A i B daří tuto pozitivní reputaci v daném rámci vytvářet a udržovat. Nicméně dotazovaní zaměstnanci podniku B připouštějí, že někteří stakeholderi na podnik nemusí nahlížet pozitivně, neboť podléhají domněnce, že firma je producentem těžké chemie, která ničí životní prostředí. Podnik se však snaží o neustálé snižování vypouštění emisí do ovzduší, což prezentuje na webových stránkách společnosti. Zpětná vazba od zákazníků vůči podniku probíhá v podobě diskuzí na sociálních sítích, na fórech či prostřednictvím průzkumů realizovaných přes agentury.

Stejně tak podniku C záleží na jeho pozitivním vnímání u externích stakeholderů. Avšak oproti podnikům A a B nepřikládá tak velkou důležitost pozitivnímu vnímání svého podniku v očích ústředních orgánů státní moci a finančních institucí. Stejně tak jako podniky A i B je i podnik C dle vyjádření respondentů schopný pozitivní reputaci u důležitých skupin stakeholderů vytvářet a udržovat a necítí v tomto směru žádné konkrétní a identifikovatelné problémy.

### **Obecná identifikace podnikem využívaných nástrojů pro vytváření pozitivní reputace u jednotlivých skupin externích stakeholderů**

Všechny respondenty spontánně uvedené nejdůležitější nástroje, které podniky v největší míře využívají pro vytváření pozitivní reputace specificky u jednotlivých skupin externích stakeholderů jsou shrnuty v tab. 3.

**Tab. 3: Nástroje vytváření pozitivní reputace podniku u jednotlivých skupin externích stakeholderů**

Stakeholderi	Nástroje podniku A	Nástroje podniku B	Nástroje podniku C
Klíčoví zákazníci	Budování osobních vztahů Individuální přístup Rozdávání dárků Dodržování předem sjednaných podmínek Slušné jednání na odborné úrovni	Nabídka logistických služeb na vysoké úrovni – dodávky v čas, flexibilita dodávek, individualita dodávek, Rychlost reakce na požadavky Pořádání zákaznických akcí (např. rauty společně s prohlídkou podniku)	Flexibilita a rychlost dodávek Účast podniku na veletrzích Pořádání dnů otevřených dveří Pořádání odborných seminářů Inovace výrobků Vstřícný přístup k pravidelným zákaznickým auditům
Ostatní zákazníci	Budování osobních vztahů Individuální přístup	Stejné nástroje jako u klíčových zákazníků	Stejné nástroje jako u klíčových zákazníků
Distributoři	Osobní jednání Solidní přístup na odborné úrovni Přijatelná cena	Stejné nástroje jako u klíčových zákazníků	Stejné nástroje jako u klíčových zákazníků
Akcionáři	Vytváření zisku	Vytváření zisku	Vytváření zisku
Konkurence	Podnik nepoužívá žádné nástroje k budování pozitivní reputace u konkurentů – spíše provádí monitoring konkurence a trhu pro své účely	Kvalitní komunikace Podpora různých sportovních akcí např. motor sport	Podnik nepoužívá žádné nástroje k budování pozitivní reputace u konkurentů
Odborná veřejnost	Pozitivní přístup podniku k chemii Organizace akcí pro veřejnost-Turistický klub společnosti	Kvalitní komunikace Publikace odborných článků Spolupráce s vysokými	Pořádání odborných akcí, tzv. akce pro řemeslníky

	Účast na odborných sdruženích a setkáních Členství ve svazu chemického průmyslu	školami Účast techniků podniku na odborných konferencích	
Místní komunita	Pozitivní přístup podniku k chemii Otevřená a pravdivá komunikace ve všech oblastech Partnerem místních sportovních či kulturních aktivit	Aktivní zlepšování životního prostředí v regionu Ekologická výroba, investice do zekologičtění výroby Podávání jasného vysvětlení, o výrobě produktů	Pořádání dnů otevřených dveří Sponzoring místních kulturních akcí Účast v regionálních rozvojových projektech Pořádání dnů otevřených dveří
Široká veřejnost	Profilování se na internetu a sociálních sítích	Kvalitní komunikace přes sociální sítě Podnikový web	Stejně nástroje jako u místní komunity
Ústřední orgány státní moci	Dodržování podmínek revizí Dodržování podmínek auditů Dodržování všech předpisů a zákonů	Stejně nástroje jako u široké veřejnosti	Kvalitní komunikace Dodržování zákonů, norem a certifikací
Orgány státní správy a samosprávy	Stejně nástroje jako u ústředních orgánů státní moci	Kvalitní komunikace s těmito stakeholdery	Stejně nástroje jako u ústředních orgánů státní moci
Finanční instituce	Dodržování termínů čerpání a splácení úvěrů Zveřejňování výročních zpráv Uskutečňování pravidelných auditů	Kvalitní komunikace s těmito stakeholdery Zveřejňování výročních zpráv	Plnění všech finančních závazků
Vzdělávací instituce	Pořádání kurzů chemie na středních školách Poskytování brigád a trainee programů Pořádání exkurzí Nabídka pracovních příležitostí studentům	Podpora a spolupráce se vzdělávacími institucemi, především s vysokými školami.	Nabídka praxe a trainee programů studentům Pořádání exkurzí pro vzdělávací instituce, od mateřských škol až po školy vysoké Účast na veletrzích s nabídkami práce pro absolventy
Média	Úzká spolupráce s redaktory Mladé fronty a televizním kanálem Óčko	Nabídka aktuálních témat k publikaci např. autosalon či auto revue	Blízká spolupráce s místním tiskem
Občanská sdružení a hnutí	Pořádání tematických akcí či přednášek	Podpora různých ekologických a sociálních hnutí	Sponzoring neziskových organizací a záchranných stanic pro bezdomovce, ale i pro zvířata

Z výše uvedené tab. 3 vyplývá, že vybrané podniky se snaží pozitivní reputaci u důležitých stakeholderů cíleně vytvářet. U některých skupin stakeholderů využívá každý ze

zkoumaných podniků specifické nástroje. Příkladem je budování pozitivní reputace u zákazníků, kdy podnik A spoléhá především na individuální a osobní přístup k zákazníkům. Podnik B dává přednost při tvorbě dobré reputace u zákazníků perfektním logistickým službám a podnik C svoji reputaci získává především pomocí pořádání nejrůznějších akcí – dnů otevřených dveří, odborných seminářů či veletrhů pro zákazníky anebo např. inovací výrobků a služeb. Lze si povšimnout shody nástrojů využívaných všemi zkoumanými podniky např. u akcionářů, kdy se všechny tři podniky snaží budovat svou pozitivní reputaci přirozeně pomocí vytváření zisku. Shoda v nástrojích vytváření pozitivní reputace panuje mezi podniky také u vzdělávacích institucí, kdy se každý z podniků snaží jakýmkoli způsobem podporovat a spolupracovat se vzdělávacími institucemi, především s vysokými školami například v podobě trainee programů. Pracovníci jednotlivých zkoumaných podniků se shodují na tom, že v každém případě by bylo možné u výše zmíněných stakeholderů své působení a vzájemnou spolupráci zlepšit či změnit. Nicméně jakékoli zlepšení musí respektovat stanovenou časovou kapacitu a rozpočet určený k daným aktivitám, který podnik nesmí překročit.

Jelikož se jednalo o čistě spontánní vyjádření zástupců podniku, nedá se tvrdit, že byly specifikovány veškeré nástroje, které podniky k budování pozitivní reputace u jednotlivých skupin stakeholderů používají. Bližším a podrobnějším zkoumáním by se daly jistě vytyčit další nástroje, avšak to nebylo vzhledem k časovým možnostem a rozsahu diplomové práce možné. Protože se dotazovaní respondenti všech podniků domnívají, že nejdůležitější je vytváření pozitivní reputace u jejich zákazníků, byly dále podrobněji zkoumány pouze nástroje vytváření pozitivní reputace u zákazníků zkoumaných podniků.

### **3.2.3 Výsledky výzkumu zaměřeného na specifikaci nástrojů pro vytváření pozitivní reputace jednotlivých průmyslových chemických podniků u jejich zákazníků**

Podnik A a C se domnívají, že mají na trhu pozitivní reputaci v očích svých současných i potencionálních zákazníků. Dle vyjádření dotazovaných doposud nebyly žádné důvody pro negativní nahlížení zákazníků na jejich společnosti. Také podnik B se domnívá, že má v očích svých zákazníků pozitivní reputaci, a to převážně z důvodu své dlouholeté tradice.

Zástupci všech tří zkoumaných průmyslových chemických podniků byli tázáni na zhodnocení důležitosti či nedůležitosti základních oblastí podnikové identity pro vytváření pozitivní reputace podniku z hlediska působení na zákazníky. Respondenti měli k dispozici

100 bodů, které rozdělovali mezi pět hlavních oblastí podnikové identity. Výsledky jsou shrnuty v tab. 4.

**Tab. 4: Zhodnocení důležitosti jednotlivých oblastí podnikové identity pro vytváření pozitivní reputace podniku u zákazníků**

Nástroje	Hodnocení podniků (body)		
	Podnik A	Podnik B	Podnik C
Filozofie a kultura podniku	16	20	30
Podnikový design	17	20	10
Nabídka podniku	25	20	15
Způsob obsluhy zákazníků	25	20	30
Marketingová komunikace	17	20	15

Z tab. 4 je na první pohled zřejmé, že podnik B nevidí rozdíl v důležitosti jednotlivých oblastí podnikové identity pro vytváření pozitivní reputace u svých zákazníků. Ostatní podniky však jistě rozdíly vnímají. Za oblast podnikové identity, která je z hlediska dotazovaných nejdůležitější pro vytváření pozitivní reputace podniků u zákazníků lze určit způsob obsluhy zákazníků. Tomuto atributu byla připsána respondenty největší váha, následují pak filozofie a kultura podniku. Nejméně, dle dotazovaných podniků, na zákazníky působí podnikový design.

#### **Podpora pozitivní reputace podniku vůči zákazníkům prostřednictvím podnikové filozofie a kultury**

Zástupci podniku A uvádějí, že firemní filozofie jejich podniku je zřejmá pro zákazníky a přispívá k jeho pozitivní reputaci, zároveň ji hodnotí jako důležitý nástroj vytváření pozitivní reputace podniku u zákazníků. Podnik dle vyjádření respondentů vynakládá dostatečné množství prostředků na samotnou prezentaci podnikové filozofie. Prezentace atributů firemní filozofie se v dotazovaném podniku odehrává zejména prostřednictvím podnikových webových stránek, sociálních sítí, ale také praktickou aplikací během jednání se zákazníky. Filozofie společnosti je založena na několika hlavních hodnotách, a to zejména na:

- integritě,
- orientaci na zákazníka,
- trvalém zlepšování,
- zapojení pracovníků,



- respektu,
- loajalitě a
- vzdělávání.

Stejně jako podniková filozofie tak i podniková vize, mise či dlouhodobé cíle podniku A jsou prezentovány firemním zákazníkům na webových stránkách a sociálních sítích. Moto a hlavní zásady podnikání jsou rovněž často prezentovány a připomínány zaměstnancům. Podnik A se řídí zásadním motem: „*Moderní, bezpečná, ekologická, prosperující a rozvíjející se firma – nejlepší zaměstnavatel regionu.*“ V této oblasti, ať už se jedná o filozofii podniku, vizi, dlouhodobé cíle či podnikové zásady, se doposud v podniku A nevyskytl žádný zásadní problém, který by bylo nutné řešit.

Na rozdíl od podniku A se respondenti v podniku B domnívají, že je zde nedostačující prezentace podnikové filozofie směrem k zákazníkům. Veškeré PR aktivity a také samotnou filozofii diktuje podniku B jeho mateřská společnost, která je zahraniční firmou. Zde se také do určité míry střetává zájem obou společností, neboť mateřská společnost nerespektuje nutnost uzpůsobit českým podmínkám svůj přístup k podnikání, komunikaci se stakeholdery a nezná celkově uznávané hodnoty ve společnosti. Firemní filozofie podniku B by měla být stavěna na produkci českých a tradičních výrobků. Dále pak na bohaté historii podniku a na kvalitním výzkumu a vývoji v České republice. To ale vzhledem k necitlivému působení mateřské firmy zatím jednoznačně prezentováno není.

Zásadními hodnotami podniku B jsou:

- Odpovědnost – podnik si váží svých zákazníků, akcionářů, zaměstnanců, životního prostředí i lidí v okolí.
- Rozvoj – díky motivovaným a kvalifikovaným zaměstnancům přináší podnik nová řešení.
- Lidé – vytváření přidané hodnoty stojí především na lidech, jejich schopnostech, odhodlání a otevřenosti.
- Energie – podniková energie je klíčem k inovacím a úspěchu.
- Spolehlivost – podnik přináší kvalitní produkty a spolehlivé služby.

Stejný problém má podnik i s prezentací filozofie směrem k ostatním stakeholderům a to zejména přes webové stránky, jejichž informativnost je nedostačující.

Podnik C, podobně jako podnik A věří, že jsou jeho podniková filozofie stejně tak i podniková mise, vize a dlouhodobé cíle zřejmé pro zákazníky a přispívají k pozitivnímu vnímání podniku C v očích zákazníků. Zákazníkům podnikovou filozofii a další uvedené atributy společnost prezentuje zejména při osobních jednáních, ale také na blozích podniku, ke kterým mají zákazníci přístup. Každý zaměstnanec podniku C ctí základní filozofii podniku, jejíž součástí jsou následující základní principy jednání a chování:

- profesionalita,
- respekt k ostatním,
- integrita,
- loajalita,
- solidarita,
- dodržování zákona,
- péče o životní prostředí,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví,
- práva zaměstnanců.

Zástupci podniku byli také schopni definovat jednotné firemní moto odrážející zásady podnikání, kterým by se všichni zaměstnanci v podniku měli řídit a které je také přínosné pro vytváření pozitivní reputace u zákazníků. Moto vyjadřuje inovativnost podniku pro textilie a zní: „*Inovativní partner pro textilie.*“

Ve všech sledovaných chemických podnicích existuje poměrně silná firemní kultura, která je sdílena a podporována vedením. Zaměstnancům je v podniku A například prezentována především pomocí firemních novin, intranetu či webu pro zaměstnance. V podniku B a C se o firemní kultuře zaměstnanci mohou dozvědět ve stanovených směrnících. Podniková kultura se ve všech zkoumaných podnicích projevuje neformálním chováním zaměstnanců, ale je také podpořena formálně stanovenými kodexy či směrníci. Podoba a struktura daných dokumentů jsou individuálně upraveny dle specifických potřeb jednotlivých oddělení. V těchto dokumentech se například popisuje, jakým způsobem se má představit zaměstnanec při telefonátu zákazníka do podniku, či jak postupovat při objednávce zákazníkem. Ve všech sledovaných podnicích existuje etický kodex, ohledně kterého jsou zaměstnanci pravidelně proškoleni, a je sledováno jeho dodržování. Nedodržování těchto formálních zásad chování zaměstnanců může být v případě hrubého porušení sankcionováno. V podniku C dokonce existuje tzv. Fraud policy,

což jsou jasně dané postupy, které se uplatňují při podvodu či zradě zaměstnavatele ze strany zaměstnance. V rámci podnikové kultury jsou důležité především principy jednání se zákazníky a vyřizování jejich objednávek, které jsou dle vyjádření respondentů ve všech zkoumaných podnicích vyhovující a přispívají k pozitivnímu vnímání podniků v očích zákazníků. Avšak zástupci podniků tvrdí, že vždy je co zlepšovat.

Ke kontrole dodržování zásad firemní kultury, zejména v oblasti jednání se zákazníky přispívá také sledování spokojenosti zákazníků s obsluhou. To je prováděno nejčastěji pomocí elektronického dotazníku či osobním dotazováním obchodních zástupců. Podniky v této oblasti nevidí žádný zásadní problém, avšak nejsou stoprocentně přesvědčeni, že jde o zásadní problematiku důležitou pro zvyšování reputace v očích zákazníků.

Zástupci všech zkoumaných průmyslových chemických podniků se jednoznačně vyjádřili, že je z hlediska pozitivní reputace podniku pro zákazníky velice důležité i sociálně-etické chování společnosti vůči všem podnikovým stakeholderům. Respondenti měli k dispozici 100 bodů, které rozdělovali mezi čtyři aktivity sociálně-etického chování podniku z hlediska jimi vnímané důležitosti pro vytváření pozitivní reputace firmy.

Aktivity sociálně-etického chování podniku:

- ochrana životního prostředí,
- péče o zaměstnance,
- etika podnikání,
- dobročinné či sponzorské aktivity.

Dotazovaní nevidí rozdíl v důležitosti jednotlivých oblastí společenské odpovědnosti podniku pro vytváření pozitivní reputace podniku v očích zákazníků a považují ochranu životního prostředí, péči o zaměstnance, etiku podnikání a dobročinné či sponzorské aktivity firmy za stejně důležité. Zástupci všech zkoumaných podniků tvrdí, že o daných aktivitách svých firem zákazníci informují a to zejména prostřednictvím webových stránek podniku, při zákaznických auditech, či při osobním setkání se zákazníky.

## **Podpora pozitivní reputace podniku vůči zákazníkům prostřednictvím podnikového designu**

Ve všech sledovaných podnicích je do jisté míry využíván jednotný vizuální styl. Míra jednotnosti či nejednotnosti jednotlivých prvků vizuálního stylu ve zkoumaných podnicích je zřejmá z následující tab. 5. Pokud je daný prvek v podniku zahrnut do jednotného vizuálního stylu, je v tabulce vyjádření „ano“, v opačném případě je uvedeno „ne“

**Tab. 5: Sjednocenost prvků vizuálního stylu u sledovaných podniků**

Prvky vizuálního stylu	Vyjádření podniků		
	Podnik A	Podnik B	Podnik C
Oděvy zaměstnanců	Ano i Ne	Ano i Ne	Ano
Firemní vozidla	Ano	Ano	Ne
Vybavení kanceláří	Ano	Ano	Ne
Propagační materiály	Ano	Ano	Ano
Obaly	Ano	Ano	Ano
Reklamní předměty	Ano	Ano	Ano
Prezentační materiály	Ano	Ano	Ano
Tištěné dokumenty	Ano	Ano	Ano
Označování/vzhled budov	Ano	Ano	Ne
Vizitky	Ano	Ano	Ano
Obálky	Ano	Ano	Ano
Recepce	Ne	Ne	Ano
Veletržní stánky	Ne	Ne	Ano
Grafika PC a mobilních telefonů	Ne	Ne	Ano

Z tab. 5 lze vyčíst, že je v podnicích obvykle nařízen určitý dresscode, který však není zcela striktně dodržován. Podnik C pak na rozdíl od podniků A i B nedodrží jednotný vizuální styl u podnikových vozidel, vybavení kanceláří a označování a vzhledu budov. Na druhou stranu od podniků A i B má podnik C jednotný vizuální styl u recepcí podniku, veletržních stánků a u grafiky PC a mobilních telefonů jednotlivých zaměstnanců.

Ve sledovaných podnicích jsou do jisté míry sjednocené i další designové prvky, o jejichž jednotnosti či nejednotnosti vypovídá následující tab. 6. V případě využívání

sjednoceného designového prvku v rámci podniku, je v tabulce vyjádření „ano“, v opačném případě „ne“.

**Tab. 6: Sjednocenost dalších designových prvků u sledovaných podniků**

Designový prvek	Vyjádření podniků		
	Podnik A	Podnik B	Podnik C
Logo	Ano	Ano	Ano
Barvy	Ano	Ano	Ano
Styl písmen	Ano	Ano	Ano
Slogan	Ano	Ano	Ano
Hlavičky úředních dokumentů	Ano	Ano	Ano
Dárkové předměty	Ano	Ne	Ne
Zvukové signály	Ano	Ne	Ne
Jednotné podpisy	Ne	Ano	Ne

Sledované podniky mají jednotné téměř všechny designové prvky uvedené v tab. 6. Rozdíly existují pouze u dárkových předmětů a zvukových signálů, které má sjednocené pouze podnik A. Podnik B pak využívá jako jediný sjednocený způsob podepisování zaměstnanců.

Všechny zkoumané podniky mají logo chráněné ochrannou známkou. Výjimečně jsou zákonem chráněné taktéž značky výrobků a slogany, a to pouze u výrobků, které jsou určeny pro B2C trh. Daný jednotný vizuální styl sledovaných podniků je podpořen design manuálem, grafickým manuálem a logo manuálem, jejichž využívání funguje bez problémů, pouze v podniku B se setkávají s občasným nedodržováním pravidel stanovených v těchto manuálech. Dotazovaní zástupci podniků vnímají jednotný vizuální styl jako významný nástroj podporující orientaci zákazníků, avšak z hlediska podpory pozitivní reputace podniku u zákazníků nejde zcela o klíčový aspekt. Jednotný vizuální styl a taktéž prvky designu jsou důležité nástroje podniků zejména z důvodu jasné identifikace daného podniku. Zástupci firmy B také dodávají, že jednotný vizuální styl na zákazníky působí sofistikovaně a přehledně. Podnik A z důvodu stého výročí svého založení uvažuje o změně designu celé firmy. Podnik B vidí největší problém v této oblasti ve webových stránkách společnosti, které nemají jednotný vizuální styl a jsou celkově nepřehledné. U podniku B je také problém s jednotným stylem loga, u kterého proběhla před třemi lety změna a doposud není sjednoceno toto logo například na obalech (na sudech společnosti). Podnik C nalézá nepatrný problém v grafickém manuálu, který primárně upravuje

mateřská společnost podniku a z toho důvodu do určité míry samotnému podniku C zcela nevyhovuje.

**Podpora pozitivní reputace podniku vůči zákazníkům prostřednictvím produktu (výrobků a služeb), tzn. obsluhou zákazníků**

Sledovaný podnik A uvádí, že si pozitivní reputaci u zákazníků vytváří především díky individuálnímu přístupu k zákazníkům a profesionálnímu technickému servisu. Podniky B a C si pak vytvářejí dobré jméno u zákazníků především pomocí kvality a flexibility svých služeb a to zejména logistických.

Zástupci všech tří zkoumaných průmyslových chemických podniků byli tázáni na zhodnocení, do jaké míry podle jejich názoru přispívají či nepřispívají jednotlivé atributy produktu k pozitivní reputaci podniku u zákazníků. Respondenti tyto skutečnosti hodnotili na škále: 1 – absolutně nepřispívá; 2 – spíše nepřispívá; 3 – ani nepřispívá ani přispívá; 4 – spíše přispívá; 5 – velmi přispívá. Výsledky hodnocení jsou zaznamenány v tab. 7.

**Tab. 7: Hodnocení míry přispívání jednotlivých atributů produktu k pozitivní reputaci podniku v očích zákazníků**

Atributy produktu	Hodnocení podniků		
	Podnik A	Podnik B	Podnik C
Kvalita výrobků a její stálost	5	5	5
Šíře sortimentu výrobků	5	5	4
Kvalita služeb	5	5	5
Sortiment služeb	5	4	5
Kvalita práce personálu	5	4	5
Přiměřené ceny pro zákazníky	5	4	3
Příznivé platební podmínky	5	4	3
Rychlost dodání	5	5	5
Bezchybnost dodání	5	5	5
Individuální přístup k zákazníkům	5	5	5
Schopnost flexibilně reagovat na přání zákazníků	5	5	5
Inovativnost v souladu s potřebami zákazníků	5	4	5
Bezproblémová spolupráce s distributory	4	4	5
Dodržování smluvních podmínek	5	5	5
Certifikace ISO – přísnost vnitropodnikových norem	5	5	5
Striktní dodržování norem a předpisů	5	5	5
Vstřícný přístup k zákaznickým auditům	5	5	5
Povědomí zákazníků o spolupráci s renomovanými obchodními partnery	5	5	3
Osobní vztahy a vazby se zákazníky	5	5	5
Péče o stávající zákazníky	5	5	5

Dle vyjádření respondentů většina sledovaných atributů produktu velmi přispívá k pozitivní reputaci u zákazníků, některé pak jsou spíše prospěšné, tak jak je zřejmé z výše uvedené tabulky. Zajímavé je, že podnik C uvedl, že přiměřené ceny pro zákazníky, příznivé platební podmínky a povědomí zákazníků o spolupráci s renomovanými obchodními partnery nejsou z hlediska vlivu na reputaci podniku u zákazníků vůbec podstatné. Přiměřené ceny a příznivé platební podmínky pak lze celkově hodnotit, jako nejméně přispívající ze všech sledovaných atributů k pozitivnímu vnímání podniků u zákazníků.

Další významné oblasti z hlediska obsluhy zákazníků, které mají zásadní význam pro vytváření pozitivní reputace podniku u jeho zákazníků, identifikovatelné nebyly. Největší problematické oblasti obsluhy zákazníků z hlediska poškození pozitivní reputace u zákazníků vidí dotazované podniky z hlediska výkyvů kvality, které je nutný řešit reklamací (např. reklamace obalů) či poškození pověsti kvůli vlivu médií, například informace o úrazech zaměstnanců v podniku.

Manažeři jednotlivých podniků byli tázáni na konkurenční výhody jejich podniků, tedy co nabízejí zákazníkům mimořádného, jedinečného a proč vlastně od nich zákazníci nakupují. Podnik A staví svou konkurenční výhodu na výrobě kvalitních, vysokojakostních produktů. Dále je za klíčovou oblast podniku A považován výzkum, vývoj a hledání nových technických a technologických řešení v aplikované chemii. Podnik B považuje za svoji přední stránku logistické služby na vysoké úrovni, vytváření produktu přesně podle přání a požadavků zákazníků, optimální ceny a také to, že se podnik pohybuje v nadnárodní sféře. Podnik C sází na flexibilitu dodávky a na zákaznický servis na vysoké úrovni.

Dále byli zástupci zkoumaných průmyslových chemických podniků tázáni na hodnocení konkurenční situace svého podniku z hlediska těchto charakteristik:

- Tradice podniku
- Spolehlivost dodávek
- Komunikativnost se zákazníky
- Flexibilita dodávek
- Inovativnost produktů
- Komplexnost nabídky
- Dlouhodobá fungující partnerství se zákazníky

- Ochota vyhovět zákazníkům
- Otevřenost pro partnerství se zákazníky
- Profesionalita personálu
- Osobní vztahy se zákazníky
- Citlivost k potřebám zákazníků
- Bezproblémovost dodávek a spolupráce
- Rychlost reakce na poptávku

Respondenti byli požádáni o zhodnocení situace svého podniku výše uvedených charakteristik ve srovnání s konkurencí na škále: 1 – absolutně nejhorší; 2 – spíše nejhorší; 3 – ani nejhorší ani nejlepší; 4 – spíše lepší; 5 – nejlepší.

Dle vyjádření zástupců podniku C, je podnik ve všech uvedených charakteristikách nejlepší ve srovnání s konkurencí. U podniku B je tomu stejně tak, kromě inovativnosti produktů, kdy se respondenti domnívají, že jejich podnik B je v této charakteristice spíše lepší ve srovnání s konkurencí. Podnik A je téměř ve všech charakteristikách nejlepší ve srovnání s konkurencí, kromě inovativnosti produktů a komplexnosti nabídky, u kterých se podnik A domnívá, že je spíše lepší než konkurence. Největší nedostatky vidí sledované podniky v rámci své schopnosti inovovat v souladu s potřebami zákazníků.

### **Podpora pozitivní reputace podniku vůči zákazníkům prostřednictvím marketingové komunikace**

Všechny sledované podniky používají ke komunikaci se svými zákazníky následující nástroje marketingového komunikačního mixu:

- **Osobní komunikace** (komunikace face – to – face, ale i přes telefon, e-mail)  
Tuto komunikaci zajišťují ve sledovaných podnicích zejména zaměstnanci obchodního oddělení, ale u podniku C také asistentky a zaměstnanci marketingu. Komunikace je řízena zcela individuálně podle potřeb jednotlivých zákazníků, probíhá především na bázi osobního kontaktu nebo telefonicky každý den, dle potřeby. Malé nedostatky je možno vysledovat v podnicích B a C, a to pouze při výjimečné neznalosti konkrétní informace příslušným zaměstnancem v případě, kdy onemocní či má dovolenou odpovědný pracovník se znalostí potřeb jednotlivých zákazníků. Podnik B také uvádí konkrétní



problém s komunikací se zákazníky, se kterými společnost komunikuje především pomocí e-mailů a telefonu, podle názoru manažerů je nezbytné tuto komunikaci více zautomatizovat. Malé potíže má také podnik C s časovým posunem mezi ČR a zahraničními zákazníky. Podnik A žádný problém v této formě komunikace neregistruje. Podle názoru zástupců sledovaných podniků daný způsob komunikace zcela jistě přispívá k pozitivní reputaci podniku ve vnímání jeho zákazníků.

- **Klasická reklama** (šířena neadresně především prostřednictvím médií a je bez možnosti bezprostřední zpětné vazby)

Z hlediska klasické reklamy, podniky využívají jednotlivé nástroje uvedené v tab. 8.

**Tab. 8: Nástroje klasické reklamy využívané ve sledovaných podnicích**

	<b>Podnik A</b>	<b>Podnik B</b>	<b>Podnik C</b>
<b>Využívané nástroje klasické reklamy</b>	- odborné časopisy - bulletiny	- odborné časopisy - články na internetu - rádio spoty	- odborné časopisy - reklamy na internetu - odborné portály - sociální sítě

V rámci klasické reklamy podle tab. 8 sledované podniky využívají především inzerci v odborných časopisech, reklamu na internetu i reklamu v rámci odborných portálů. Zcela výjimečně, a to u výrobků určených pro B2C trh, je používána v podniku B i reklama v rádiu.

Lze říci, že daný způsob komunikace není ve středu zájmu sledovaných podniků, zejména je tomu tak v podniku C, a to z důvodu těžko odhadnutelné efektivity na B2B trzích. Dotazovaní zaměstnanci podniků připouštějí její význam zejména pro celkové zviditelnění se firmy na trhu, avšak nevidí důvod do této formy komunikace více investovat.

- **Přímá reklama** (lze šířit adresně, je možnost bezprostřední zpětné vazby)

Sledované podniky v rámci tohoto prvku marketingového komunikačního mixu využívají nástroje uvedené v tab. 9.

**Tab. 9: Nástroje přímé reklamy využívané ve sledovaných podnicích**

	<b>Podnik A</b>	<b>Podnik B</b>	<b>Podnik C</b>
<b>Využívané nástroje přímé reklamy</b>	-katalogy -nabídkové listy -letáky -webové stránky	- katalogy - webové stránky - nabídky e-mailem	- katalogy - letáky - propagační materiály - webové stránky

Z uvedené tab. 9 je zřejmé, že dotazované podniky používají pro přímou reklamu především katalogy, webové stránky či nabídkové letáky.

Zástupci zkoumaných společností se domnívají, že přímá reklama přispívá k pozitivní reputaci jejich podniku zejména díky tomu, že usnadňuje orientaci zákazníků v nabídce a zákazník si tak může snadněji udělat přehled o podniku, o jeho výrobcích, záměrech do budoucna a dalších informacích, o kterých se v katalogu či v nabídkovém listu píše. Problematická je z tohoto hlediska grafická úprava a přehlednost nabídky na webových stránkách především u podniků B a C, kterou dotazovaní hodnotí jako nedostatečnou.

- **Podpora prodejů** (zpravidla časově omezené akce pro podporu prodejů)

V tab. 10 jsou znázorněny nástroje z oblasti podpory prodejů, které patří mezi nejvíce využívané ve sledovaných podnicích.

**Tab. 10: Nástroje podpory prodejů využívané ve sledovaných podnicích**

	<b>Podnik A</b>	<b>Podnik B</b>	<b>Podnik C</b>
<b>Využívané nástroje podpory prodejů</b>	-veletrhy -výstavy	-veletrhy -výstavy -zasílání vzorků	-veletrhy -výstavy -zasílání vzorků

Z výše uvedené tab. 10 vyplývá, že nejvíce využívanými nástroji z oblasti podpory prodejů v jednotlivých podnicích jsou účasti na veletrzích a výstavách a rozdávání vzorků produktů. Podle dotazovaných jde o významný nástroj zviditelnění se u svých zákazníků, který také koresponduje i s vytvářením pozitivní reputace u těchto zákazníků.

- **Public Relations**

Dotazovaní manažeři sledovaných podniků uvedli, že z nástrojů Public relations mají vliv na vnímanou reputaci podniku u firemních zákazníků zejména tyto nástroje:

- Tiskové zprávy
- Tiskové konference
- Příležitostné publikace
- Prezentační akce
- Internetová prezentace podniku
- Sponzoring pořadů
- Sponzoring a prezentace CSR aktivit podniku

Z hlediska vytváření pozitivní reputace podniku u zákazníků, ale nepociťují dotazovaní zaměstnanci zásadní vliv tohoto druhu marketingové komunikace.

Sledované podniky se snaží být z hlediska marketingové komunikace neustále inovativní, což dle názoru respondentů přispívá k pozitivnímu vnímání podniku v očích jejich zákazníků. Podniky v rámci své marketingové komunikace využívají sociální sítě uvedené v tab. 11.

**Tab. 11: V podnicích používané sociální sítě**

	<b>Podnik A</b>	<b>Podnik B</b>	<b>Podnik C</b>
<b>Využívaný druh sociální sítě</b>	-Facebook -LinkedIn -Tv kanál podniku	-Facebook -Youtube kanál	-Facebook -Youtube kanál -LinkedIn -promo video (dron)

Jak je vidět z tab. 11 podniky v rámci své marketingové komunikace využívají ze sociálních sítí především Facebook a LinkedIn, využíván je taktéž Youtube kanál, firemní TV kanál a podnik C uvedl, že natáčel své promo sdělení s využitím dronu. Budoucnost vidí zejména podnik C především v rozšiřování online komunikace pomocí Skype businessu nejenom u současných zákazníků, ale i z hlediska oslovování zákazníků potencionálních. Podnik A a B jsou se svojí kvalitou marketingové komunikace spokojeni.

Manažeři sledovaných podniků byli požádáni, aby ohodnotili, čeho nejvíce si zákazníci v rámci podnikové marketingové komunikace podle jejich zkušeností cení. K dispozici měli hodnotící škálu: 1 – vůbec není důležité; 2 – spíše není důležité; 3 – spíše je důležité; 4 – velmi důležité. Výsledky hodnocení jsou zaznamenány v tab. 12.

**Tab. 12: Hodnocení důležitosti charakteristik marketingové komunikace podniku pro zákazníky**

Charakteristika marketingové komunikace	Hodnocení podniků		
	Podnik A	Podnik B	Podnik C
Přesnost	4	4	4
Odbornost	4	3	4
Kreativita	4	4	4
Humor	3	4	3
Racionalita	4	4	4
Informační hodnota	4	4	4
Netradičnost	2	3	4
Nezahlcenost	2	4	4
Dostupnost ve správný čas	4	4	4
Přiměřenost	4	4	4
On-line přístup	4	4	4
Osobní přístup	4	4	4

Z výše uvedené tab. 12 lze vyčíst, že největší rozpor při hodnocení nastal u netradičnosti a nezahlcenosti marketingové komunikace. Dané aspekty jsou z hlediska podniku A při komunikaci se zákazníky spíše nedůležité, avšak dle názoru podniků B i C jsou tyto charakteristiky velmi důležité či spíše důležité. Ostatní charakteristiky se řadí u podniků do skupiny důležitých aspektů marketingové komunikace.

### 3.2.4 Závěry a doporučení vyplývající z výzkumu

Dle výzkumu lze říci, že pozitivní reputace podniku u zákazníků je velice důležitým aspektem přispívajícím k rozvoji vzájemných dodavatelsko-odběratelských vztahů. Vytvořené pevné a loajální vazby jsou pak jedinečnou a nekopírovatelnou konkurenční výhodou. Proto podniky na současných trzích hledají neustále možnosti, jak co nejúčinněji svou pozitivní reputaci vytvářet, rozvíjet a udržovat. Zmapování dané problematiky v rámci vytváření pozitivní reputace chemických průmyslových podniků u jejich zákazníků byl hlavní záměr primárního výzkumu v rámci této diplomové práce.

Informace získané výzkumem umožnily navrhnout možná zdokonalení procesu vytváření pozitivní reputace u zákazníků pro sledované podniky celkově, ale také individuálně tak, aby byly řešeny specifické problémy a nedostatky zkoumaného podniku v této oblasti. Z hlediska celkového zdokonalení nástrojů pro vytváření pozitivní reputace dotazovaných podniků u jejich zákazníků bych všem sledovaným podnikům doporučila

více využívat moderních komunikačních technologií v rámci internetu a mobilních telefonů.

Ve všech sledovaných podnicích bych dále doporučila zvážit využití zejména následujících opatření:

- **Zavedení online komunikace na webových stránkách podniku** – aby měl podnik pozitivní reputaci, musí být svými zákazníky vnímán jako maximálně otevřený, flexibilní, pohotový a rychle reagující na jakékoli požadavky, otázky či nejasnosti ze strany zákazníků. Domnívám se, že k zrychlení a zjednodušení komunikace mezi zákazníky by přispěla možnost on-line komunikace na webových stránkách podniku. Dané opatření by logicky pomohlo zejména podnikům uplatňujícím alespoň část své produkce na B2C trzích, kdy by zejména noví zákazníci pátrající po vhodném dodavateli přes web mohli automaticky klást otázky a hledat odpovědi. Domnívám se však, že i v případě B2B trhů by bylo vhodné zamyslet se také nad určitým typem on-line komunikačních serverů a zavedením elektronické výměny strukturovaných dat (EDI). Tím by bylo možné zautomatizovat přijetí objednávky od zákazníka, a tak šetřit jeho čas a prohlubovat vzájemnou důvěru, která je základním předpokladem pro vnímání pozitivní reputace dodavatele. Důležité je si uvědomit, že i na internetu v online světě nalezneme všudypřítomnou konkurenci. Proto je důležité se zákazníky navázat přímý kontakt tohoto druhu a sbírat tak rychlou zpětnou vazbu a podporovat tím oboustrannou komunikaci a pozornost zákazníků, což přispívá k pozitivnímu vnímání podniku zákazníkem.
- Z vyjádření respondentů jasně vyplývá, že ke zkvalitnění většiny nástrojů vytváření pozitivní reputace u zákazníků by všem zkoumaným podnikům logicky pomohlo **navýšení rozpočtu na tyto aktivity podniku**. Toto doporučení však s sebou přináší nutnost pečlivé analýzy efektivnosti nákladů, které jsou určeny na jednotlivé aktivity, a také podrobný rozbor jejich skutečné účinnosti pro vytváření pozitivní reputace u zákazníků.

Kromě výše specifikovaných obecných doporučení, která by mohla být využita všemi zkoumanými podniky, umožnil zpracovaný výzkum formulovat také specifické

náměty na zlepšení vytváření pozitivní reputace sledovaných podniků v očích jejich zákazníků. Dílčí doporučení pro jednotlivé zkoumané podniky jsou prezentovány dále.

#### **Dílčí opatření doporučená pro podnik A:**

- *Sjednotit více prvků vizuálního stylu* – podnik A do jisté míry nepoužívá jednotný vizuální styl pro oděvy zaměstnanců, recepce, veletržní stánky a podpisy. Pokud by podnik důkladněji vypracoval a doplnil chybějící design/grafický manuál tak, aby všechny stávající prvky vizuální identifikace podniku nesly stejný design a grafickou úpravu, vedlo by toto opatření podle mého názoru k podpoře pozitivní reputace podniku u zákazníků. Zákazníci by mohli daný podnik vždy jednoznačně přesně identifikovat, což by bezesporu přispělo k pocitu lepší čitelnosti, jednotnosti a pořádku v podniku, což je zajisté pro pozitivní nahlížení zákazníků na podnik významné.
- *Věnovat více pozornosti některým nástrojům marketingové komunikace* – domnívám se, že by stálo za zvážení zvýšit podporu prodeje například pomocí zasílání více vzorků zdarma spojených s dotazováním na názor zákazníka. Daný nástroj by mohl nejenom zlepšit prodeje, ale také demonstrovat otevřenost, vstřícnost a inovativnost podniku ve vztahu k potřebám zákazníků, a tak bezesporu přispět k jeho pozitivní reputaci. Dále by bylo podle mého názoru vhodné zavést firemní blog, který by představoval jednoduchý a moderní způsob, jak i B2B zákazníky informovat o veškerých novinkách a aktualitách v podniku. Navíc by mohl sloužit jako významná platforma pro vzájemnou komunikaci.

#### **Dílčí opatření doporučená pro podnik B:**

- *Lepší specifikace a prezentace podnikové filozofie, mise a vize podniku* – podle dotazovaných respondentů chybí v podniku B dostačující prezentace podnikové filozofie, mise a vize. Zásadní problém je v tom, že o veškerých PR aktivitách a také o samotné filozofii podniku nerozhoduje podnik sám, ale tvoří ji mateřská společnost podniku, která je vlastněna cizinci. Dle mého názoru by bylo vhodné, aby tvorbu i prezentaci podnikové filozofie a mise měl v rukou podnik B, nikoliv jeho mateřská společnost. Lze totiž předpokládat, že podnik B se lépe orientuje na českém trhu a má lepší přehled o hodnotách, tradicích i způsobech chování uznávaných a vyžadovaných svými zákazníky. Z tohoto

důvodu pak může lépe definovat svoji podnikovou filozofii, za kterou si bude stát. Takováto jasně daná a prezentovaná filozofie, podporovaná celým podnikem, může být základním a důvěryhodným pilířem pro pozitivní reputaci podniku u zákazníků.

- ***Sjednocení podnikového loga*** – dle respondentů se před třemi lety měnilo logo společnosti, ale doposud není logo sjednoceno například na obalech (tj. např. na sudech). Domnívám se, že nejednotné logo může vést k matení zákazníků a přispívat k dojmu určitého chaosu a nepořádku uvnitř firmy. To přirozeně ničí celkově pozitivní dojem, který se firma snaží u svých zákazníků vytvářet, a tudíž podkopává její zamýšlenou reputaci. Sjednocení loga by tedy dle mého názoru samozřejmě vedlo k růstu pozitivní reputace podniku u jeho zákazníků.
- ***Přehlednější zpracování webových stránek podniku*** – podle respondentů nejsou webové stránky tohoto podniku dostatečně přehledné ani uživatelsky přívětivé. Podnik využívá k tvorbě webových stránek marketingovou agenturu, se kterou se však dle vyjádření zaměstnanců podniku velmi obtížně komunikuje, a tudíž webové stránky neodpovídají představě podniku. Řešením by bylo podle mého názoru svěřit tvorbu webových stránek přímo do rukou zaměstnanců podniku, kteří mají jasnou představu o potřebách uživatelů. V současné době se podnik snaží tyto nedostatky postupně odstraňovat. Podnik si totiž uvědomuje, že webové stránky jsou v současné době velmi důležitým komunikačním nástrojem, který zásadním způsobem ovlivňuje reputaci podniku nejenom u zákazníků. Domnívám se, že klíčová role uživatelsky přívětivých webových stránek je u tohoto podniku umocněna také tím, že podnik obchoduje i na B2C trzích, kde web hraje důležitou roli při navázování kontaktu zákazníků s podnikem. Pro růst pozitivní reputace podniku u zákazníků je podle mého názoru také nezbytné mít webové stránky optimalizované pro mobilní zařízení, rychlé načítání obsahu a zobrazení stránek. To zajisté přispěje k větší spokojenosti zákazníků a tím vzroste i pozitivní nahlížení zákazníků na podnik.
- ***Sponzorování více událostí v regionu*** – zaměstnanci podniku cítí, že by k pozitivní reputaci podniku, zejména na B2C trzích, přispěla větší podpora sportovních, kulturních a zejména charitativních akcí podnikem. Problém je, že dané aktivity mateřská společnost neschvaluje. Zde bych doporučila pokusit se zlepšit komunikaci mezi podnikem a mateřskou společností s cílem prosadit

důkladnou analýzu efektivity sponzoringu regionálních akcí, která by mohla v případě pozitivního výsledku zahraniční majitele přesvědčit k větším investicím i do této oblasti.

#### **Dílčí opatření doporučená pro podnik C:**

- ***Přehlednější zpracování webových stránek*** – podle dotazovaných pracovníků sledovaného podniku nejsou webové stránky firmy přehledné. Podnik se snaží postupně webové stránky zlepšovat a upravovat k přehlednějšímu užívání. Podobně jako u podniku B dobře zpracované a přehledné webové stránky slouží jako vysoká konkurenční výhoda a v dnešní době se bez nich podniky neobejdou. Pomocí webových stránek je podnik v neustálém on-line kontaktu se zákazníky a mohou také sloužit jako zdroj rychlé informovanosti například ohledně nových výrobků či služeb. Lze tedy bezesporu tvrdit, že perfektní a strukturovaný „web“ přispívá k pozitivní reputaci podniku u jeho zákazníků.
- ***Zlepšení grafického manuálu podniku*** - respondenti nalézají jistý problém v grafickém manuálu, který primárně upravuje mateřská společnost podniku a z tohoto důvodu do určité míry samotnému podniku C nevyhovuje. Podle mého názoru by problém tohoto charakteru vyřešila vlastní tvorba grafického manuálu podnikem C. Podnik by ho mohl uzpůsobit přesně svým potřebám a tím zlepšit a sjednotit svou prezentaci vůči zákazníkům, což by zajisté významně podpořilo pozitivní nahlížení zákazníků na podnik.

Využitím výše zmíněných doporučení by mohlo vést ke zlepšení reputace vybraných chemických podniků zejména v očích jejich zákazníků, ale mnohdy i ostatních stakeholderů podniku.

Kromě výše zmíněných konkrétních opatření doporučených zkoumaným podnikům pro zvýšení jejich reputace v očích zákazníků lze na základě podrobné analýzy zjištěných informací identifikovat i obecné zásady a doporučení vhodné pro ostatní průmyslové podniky nejenom v odvětví chemického průmyslu. Domnívám se, že hlavní zdroje pro vytváření pozitivní reputace u zákazníků by mohly velké průmyslové podniky hledat zejména v následujících oblastech:

- Kvalitní, bezchybná, rychlá, flexibilní a individuální obsluha zákazníků podniku.



- Presentace podnikové filozofie, včetně komunikace mise, vize a dlouhodobých cílů podniku.
- Sociálně-etické chování podniku.
- Individuální, zejména osobní komunikace se zákazníky podniku.

Vzhledem k tomu, že dostupná odborná literatura zatím neposkytuje komplexní seznam nástrojů vhodných pro budování pozitivní reputace podniku vůči jednotlivým konkrétním typům stakeholderů, může být výzkum provedený v rámci této diplomové práce považován za významný příspěvek k dané problematice. Specifikovat nástroje, které jsou důležité pro vytváření pozitivní reputace u zákazníků podniku, je primárním krokem při vytváření celkové teoretické metodiky vytváření pozitivní reputace podniku u klíčových stakeholderů. Z hlediska manažerské praxe mohou být výsledky výzkumu zdrojem významných inspirací, stanovení priorit a odhalení případných úskalí, s nimiž se průmyslové podniky mohou setkat ve svém úsilí o vybudování pozitivní reputace u svých zákazníků.

## ZÁVĚR

Základním cílem diplomové práce bylo popsat a zmapovat nástroje vhodné pro vytváření pozitivní reputace chemických průmyslových podniků u jejich zákazníků. Daný cíl byl naplněn teoretickou rešerší, která představuje první část práce a navazujícím praktickým výzkumem, jehož výsledky a závěry jsou prezentovány v navazujících kapitolách.

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na vysvětlení a definování pojmu reputace podniku a jejího vztahu k image podniku. Mezi těmito pojmy, podle rešerše odborné literatury existuje pevná vazba. Někdy se ale můžeme setkat se situací, kdy je pojem reputace využíván v podstatě jako synonymum pojmu image. Hlavním, mnohdy také jediným, rozdílem mezi image a reputací je délka období, ke kterému se vztahují. Lze tvrdit, že reputace má spíše tradičnější koncept, a to zejména v důsledku čerpání z dlouhodobějších zkušeností samotných zainteresovaných stran.

V návaznosti na definování pojmu reputace podniku, byl také vysvětlen význam pozitivní reputace pro podnik. Pozitivní reputace podniku příznivě ovlivňuje zájem zákazníků o produkty a služby podniku, efektivitu marketingových nákladů, značku podniku, důvěru investorů, tendenci médií informovat pozitivně či negativně a aktivity regulátorů či neziskových sdružení.

Další část práce byla orientována na reputation management jako na měření, kontrolu a především jako na řízení komplexní reputace podniku. Základním principem reputation managementu je vytváření žádoucího obrazu podniku v podvědomí všech cílových interních i externích stakeholderů. Základním a nejdůležitějším nástrojem pro budování pozitivní reputace podniku je podniková identita, která by měla být efektivním způsobem prezentována podnikovým stakeholderům. Další část práce je proto zaměřena na podnikovou identitu jako na základní nástroj pro budování pozitivní reputace podniku.

K základním prvkům podnikové identity lze zařadit podnikovou filozofii, kulturu, design, produkt a marketingovou komunikaci. Tyto prvky se pak v praxi navzájem ovlivňují, vytvářejí různé vazby, vztahy, působí směrem dovnitř i vně podniku a měly by vytvářet jednotný, žádoucí a výjimečný obraz o podniku v očích všech stakeholderů, který představuje jeho pozitivní reputaci. Je zřejmé, že pokud chce být podnik na trhu úspěšný a konkurenceschopný, musí se všem těmto nástrojům podnikové identity systematicky věnovat, aby byla pozitivní reputace efektivním způsobem budována a podporována.

Na základě rešerše odborné literatury byl připraven a proveden primární kvalitativní výzkum. Jeho hlavním cílem bylo podrobně zmapovat nástroje vytváření pozitivní reputace chemických průmyslových podniků u jejich zákazníků. Výzkum byl realizován ve třech významných podnicích chemického průmyslu v České republice pomocí hloubkových individuálních rozhovorů se zaměstnanci podniku, kteří se danou problematikou zabývají. Informace, které byly výzkumem zjištěny, vedly k navržení hlavních doporučení pro zkoumané podniky tak, aby přispěly ke zlepšení budování reputace jednotlivých podniků u jejich zákazníků.

Pomocí výzkumu bylo zjištěno, že všem třem zkoumaným podnikům záleží na pozitivním nahlížení zákazníků na podnik. Těmto podnikům se v rámci možností pozitivní reputace daří vytvářet, rozvíjet a udržovat. Největší nedostatky z hlediska možnosti rozvoje své pozitivní reputace u zákazníků vidí sledované podniky v těchto oblastech:

- Neschopnost inovovat nabídku v souladu s potřebami zákazníků.
- Nesprávný a nedostatečný způsob prezentace filozofie podniku.
- Nejednotnost podnikového designu.
- Nepřehlednost webových stránek firmy.
- Nedostatek finančních prostředků na efektivnější marketingovou komunikaci.

Optimalizací těchto oblastí mohou podniky chemického průmyslu zlepšit svoji reputaci a být zákazníky vnímány pozitivněji. Zpracovaný výzkum vytvořil také přehled o hlavních zdrojích využívaných velkými průmyslovými podniky pro tvorbu pozitivní reputace u jejich zákazníků. Lze konstatovat, že podniky by se měly soustředit na všechny prvky podnikové identity a ty systematicky rozvíjet. Zvláštní pozornost by měly věnovat především kvalitní obsluze zákazníků, individuální komunikaci, jednoznačné prezentaci a uplatňování své filozofie a sociálně etickému chování.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. AAKER, D. A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 8072268856.
2. BARNETT, M. L., JERMIE, J.M., LAFFERTY, B.A. (2006), "*Corporate reputation: the definitional landscape*", *Corporate Reputation Review*, Vol. 9 No. 1, pp. 26-38.
3. BEHESHTIFAR, M., KOROUKI, A. Reputation: An Important Component of Corporations' Value. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* [online]. 2013, 3(7), - [cit. 2017-10-01]. DOI: 10.6007/IJARBS/v3-i7/6. ISSN 2222-6990.
4. BURNEY. A., *The importance of business philosophy*, In: Chron. [online]. [2017-10-9]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/importance-business-philosophy-37798.html>
5. CRAM, T. *Vítězný tah: jak dosáhnout prvotřídní úrovně služeb zákazníkům*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 9788072612468.
6. DOORLEY, J., GARCIA, H.F. *Reputation Management: The key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. Third edition. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2015, 408 s. ISBN 9780415716284.
7. DOWLING, G. *Creating corporate reputations: identity, image, and performance*. 1. Vyd. Oxford: Oxford University Press, 2002, 320 s. ISBN 9780199252206.
8. FOMBRUN, Ch. J. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996. ISBN 9780875846330.
9. FORET, M. *Komunikace s veřejností*. 1. Vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1994, 206 s. ISBN 8021010347.
10. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025134320.
11. FTOREK, J. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 9788024739267.
12. GRIFFIN, A. *Crisis, Issues and Reputation Management*. London: Kogan Page Limited, 2014, 262 s. ISBN 9780749469924.
13. GROS, I., GROSOVÁ, S. *Dodavatelské systémy: supply chain management*. Přerov: Vysoká škola logistiky, 2012. ISBN 9788087179208.

14. HEALEY, M. *Design loga: analýza úspěchu 300+ mezinárodních značek*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025136089.
15. HEJLOVÁ, D. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 9788024750224.
16. HERRISON, K., CUTTINGEDGEPR, [online], 2013 [cit. 2017-10-31]. Dostupné z: [http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprep\\_important.asp](http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprep_important.asp)
17. HESKOVÁ, M., ŠTARCHOŇ, M. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 9788024515205.
18. IPODNIKATEL, *Firemní kultura*, [online]. 2011. [2017-11-15] Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>
19. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.
20. JELÍNKOVÁ, M., LOŠŤÁKOVÁ, H. *The Importance of Building Positive Reputation of Chemical Industry Companies for Development of Relationships within Supply Chains*. Proceedings of The 9th International Scientific Conference “Business and Management 2016”, Vilnius, 12. -13. 5. 2016, ISSN 2029-929X, [online]: [http://www.bm.vgtu.lt/index.php/bm/bm\\_2016/schedConf/presentations](http://www.bm.vgtu.lt/index.php/bm/bm_2016/schedConf/presentations).
21. JUNEK, R. *Sledování a ovlivňování reputace na sociálních sítích*. In: Systém online. [online]. ISSN 1802-002X. Roč. 16, č. 12 (2014), s. 8-9. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/sledovani-a-ovlivnovani-reputace-na-socialnich-sitich.htm>
22. KLEYN, N. *Building a Strong Corporate Ethical Identity: California Management Review* [online]. 2012, vol. 54, no. 3, s. 61-76. [vid. 2016-11-9]. ISSN: 00081256. Dostupný z: doi: 10.1525/cm.2012.54.3.61
23. KOPECKÝ, L. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Praha: Grada, 2013. Žurnalistika a komunikace. ISBN 9788024742298.
24. KOTLER, P., KELLER, K.: *Marketing management*. [14. vyd.] Praha: Grada Publishing, 2013, 814 s. ISBN 9788024741505.
25. L'ETANG, J. *Public relations: základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Praha: Portál, 2009. ISBN 9788073675967.
26. LOŠŤÁKOVÁ, H. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 9788027104192.

27. MALAZARTE, Ch. *Philosophy of business or business philosophy?* In: The Freeman. [online]. 2013. [2017-10-9]. Dostupné z: <http://www.philstar.com/cebu-business/2013/04/20/932865/philosophy-business-or-business-philosophy>
28. MOZGA, Jaroslav a Miloš VÍTEK. *Inovace a nový produkt*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. ISBN 8070417013.
29. NĚMEC, P. *Public relations: praxe komunikace s veřejností*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 8085943204.
30. NĚMEC, P. *Public relations: praxe komunikace s veřejností*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 8085943204.
31. NĚMEC, P., LITTOVÁ, J. *Komunikace korporací*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 8070795751.
32. PELSMACKER, P., GEUENS M., BERGH J. *Marketingová komunikace*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2003, 581 s. ISBN 8024702541.
33. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024736228.
34. PULCHART, V. *Risk management – reputace společnosti*. In: BusinessInfo.cz. [online]. 2009, [2017-11-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/risk-management-reputace-spolecnosti-2775.html>
35. RUMPÍK, D. *Reputace podniku*. In: Marketingovenoviny.cz. [online]. 2006, [2017-11-15]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_3860/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_3860/)
36. SASKO, J., HEŘMANOVÁ, E. *Management reputační (reputation management)*, [online]. 2013, [2017-11-15] Dostupné z: [http://www.artsexikon.cz//index.php?title=Management\\_reputa%C4%8Dn%C3%AD](http://www.artsexikon.cz//index.php?title=Management_reputa%C4%8Dn%C3%AD)
37. SPIRO. J., *How to create a company philosophy*, In. INC. [online]. 2010. [2017-10-9]. Dostupné z: <https://www.inc.com/guides/create-a-company-philosophy.html>
38. STRIŠŠ, J., VODÁK, J. *Corporate identity as one of the important management activity*. Scientific paper of the Univerzity of Pardubice. Series B, The Jan Perner Transport Faculty. 2005, roč. 11, č. 1, s. 109-124 ISSN: 1211-6610, [online]
39. SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024705648.
40. SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 2. Vyd. Praha: Grada, 2009, 240 s. ISBN 9788024728667.

41. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024740409.
42. ŠILEROVÁ, L., [online]. IPSOS, 2015-2 [cit. 2017-11-07]. Dostupné z: <http://www.ipsos.cz/mate-pod-kontrolou-vasi-reputaci>
43. VOŠOBA, P. *Dokonalé služby: co chtějí zákazníci*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024708477.
44. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ J. *Image a firemní identita*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 9788024727905.
45. WALSH, G., BEATTY, S. E. (2007), "*Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation*", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35 No. 1, pp. 127-43.
46. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 9788024720494

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Harmonogram výzkumu.....	40
Tab. 2: Vnímaná důležitost pozitivní reputace podniku u jednotlivých skupin externích stakeholderů.....	44
Tab. 3: Nástroje vytváření pozitivní reputace podniku u jednotlivých skupin externích stakeholderů.....	45
Tab. 4: Zhodnocení důležitosti jednotlivých oblastí podnikové identity pro vytváření pozitivní reputace podniku u zákazníků.....	48
Tab. 5: Sjednocenost prvků vizuálního stylu u sledovaných podniků .....	52
Tab. 6: Sjednocenost dalších designových prvků u sledovaných podniků .....	53
Tab. 7: Hodnocení míry přispívání jednotlivých atributů produktu k pozitivní reputaci podniku v očích zákazníků .....	54
Tab. 8: Nástroje klasické reklamy využívané ve sledovaných podnicích .....	57
Tab. 9: Nástroje přímé reklamy využívané ve sledovaných podnicích.....	58
Tab. 10: Nástroje podpory prodeje využívané ve sledovaných podnicích.....	58
Tab. 11: V podnicích používané sociální sítě.....	59
Tab.12: Hodnocení důležitosti charakteristik marketingové komunikace podniku pro zákazníky.....	60



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Komponenty corporate identity pro budování pozitivní reputace podniku.....	22
Obr. 2: Systém budování pozitivní reputace podniku .....	22
Obr. 3: Základní prvky podnikové identity .....	25
Obr. 4: Marketingové pojetí komplexního produktu.....	31
Obr. 5: Možné formy marketingové komunikace .....	33

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Scénář dotazování pro výzkum nástrojů vytváření pozitivní reputace chemických průmyslových podniků u jejich zákazníků

Příloha 1: Scénář dotazování pro výzkum nástrojů vytváření pozitivní reputace chemických průmyslových podniků u jejich zákazníků

## SCÉNÁŘ DOTAZOVÁNÍ PRO VÝZKUM NÁSTROJŮ VYTVÁŘENÍ POZITIVNÍ REPUTACE CHEMICKÝCH PRŮMYSLVÝCH PODNIKŮ U JEJICH ZÁKAZNÍKŮ

### Specifikace nástrojů pro vytváření pozitivní reputace (image) podniku

1. Vnímáte rozdíl mezi pojmy reputace a image podniku?

Pokud ano, jaký?

Co tyto pojmy podle vás znamenají?

Jaký je mezi nimi podle vás vztah?

2. Nakolik Vám záleží nebo nezáleží na pozitivním vnímání Vaší firmy u Vašich jednotlivých partnerů (stakeholderů)<sup>1</sup>

Prosím ohodnoťte na škále 1 – absolutně nezáleží, 2- spíše nezáleží; 3 – ani nezáleží ani záleží; 4 – spíše záleží; 5 – velmi záleží)

- |  |           |
|--|-----------|
| • Klíčových zákazníků  | 1 2 3 4 5 |
| • Ostatních zákazníků  | 1 2 3 4 5 |
| • Dodavatelů   | 1 2 3 4 5 |
| • Distributorů   | 1 2 3 4 5 |
| • Akcionářů (vlastníků)  | 1 2 3 4 5 |
| • Konkurentů   | 1 2 3 4 5 |
| • Odborné veřejnosti (znalci v oboru, oborové svazy, vědci, výzkumníci, učitelé...)  | 1 2 3 4 5 |
| • Místní komunity (obyvatelé regionu)  | 1 2 3 4 5 |
| • Široké veřejnosti (obyvatelé státu, střední Evropy, Evropy...)   | 1 2 3 4 5 |
| • Ústředních orgánů státní moci (zástupci a zaměstnanci vlády, ministerstev... úředníci rozhodující o dotacích apod. )   | 1 2 3 4 5 |
| • Orgánů státní správy a samosprávy (zástupci a zaměstnanci krajských, městských a obecních úřadů, finančních úřadů, úřadů práce, soudů, stavebních úřadů, celních úřadů atd.) | 1 2 3 4 5 |
| • Finančních institucí (banky, pojišťovny, investoři)  | 1 2 3 4 5 |

<sup>1</sup> Zájmové skupiny (Stakeholders) jsou jedinci, skupiny či jiné organizace nějak svázané s organizací. Obvykle zahrnují zákazníky, zaměstnanc, řízení (management), vlastníky, dodavatele a veřejný sektor.

- Vzdělávacích institucí (školy, základní, střední, vysoké, soukromá vzdělávací zařízení) 1 2 3 4 5
  - Médii (redaktoři a zástupci tisku, rozhlasu, televize, redaktoři (editoři) internetových médií...) 1 2 3 4 5
  - Občanských sdružení a hnutí (např. ekologická hnutí apod.) 1 2 3 4 5  
ještě na někom z partnerů vám záleží (uveďte)  
.....
3. Daří se vám pozitivní reputaci u důležitých skupin stakeholderů vytvářet a udržovat? Pokud ne, v čem vidíte problémy?
4. Snažíte se cíleně budovat pozitivní reputaci vašeho podniku u cílových stakeholderů? Popište, čím zejména vytváříte svou pozitivní reputaci (co přispívá k vaší pozitivní reputaci) u:
- Klíčových zákazníků
  - Ostatních zákazníků
  - Distributorů
  - Akcionářů (vlastníků)
  - Konkurentů
  - Odborné veřejnosti (znalci v oboru, oborové svazy, vědci, výzkumníci, učitelé...) (např. zadávání výzkumných zakázek apod.)
  - Místní komunity (obyvatelé regionu)
  - Široké veřejnosti (obyvatelé státu, střední Evropy, Evropy...)
  - Ústředních orgánů státní moci (zástupci a zaměstnanci vlády, ministerstev... úředníci rozhodující o dotacích apod. )
  - Orgánů státní správy a samosprávy (zástupci a zaměstnanci krajských, městských a obecních úřadů, finančních úřadů, úřadů práce, soudů, stavebních úřadů, celních úřadů atd.)
  - Finančních institucí (banky, pojišťovny, investoři)
  - Vzdělávacích institucí (školy, základní, střední, vysoké, soukromá vzdělávací zařízení) - (např. pořádání exkurzí, poskytování učebních podkladů apod.)
  - Médii (redaktoři a zástupci tisku, rozhlasu, televize, redaktoři (editoři) internetových médií...)
  - Občanských sdružení a hnutí (např. ekologická hnutí apod.)
  - Jiných? Prosím uveďte

5. Bylo by vhodné vaše působení či spolupráci s některými výše specifikovanými stakeholdery změnit, zlepšit či rozšířit tak, aby to přispělo ke zvýšení pozitivního vnímání vaší společnosti v očích cílové skupiny? Co by bylo optimální? Proč to zatím nefunguje?

### **Specifikace nástrojů pro vytváření pozitivní reputace (image) podniku u zákazníků**

*(Je zřejmé, že jedním z klíčových stakeholderů jsou zákazníci. Nyní se zaměříme co nejpodrobněji na specifikaci nástrojů vedoucích k vytváření a udržování pozitivní reputace firmy **pouze vůči zákazníkům**. Odborná literatura tvrdí, že pozitivní reputace (image) vychází z efektivního řízení všech prvků tzv. firemní identity - filozofie, kultury, designu- jednotné vizuální prvky (oblečení zaměstnanců, vybavení kanceláří a prodejen, vzhled budov, loga, grafické sladění obalů, tiskovin...), ale i zvukové signály, produktu i komunikace firmy. Pokusíme se nyní rozklíčovat, co konkrétně hraje ve Vašem podniku důležité role při vytváření pozitivní reputace vůči zákazníkům, kde jsou případné nedostatky*

6. Domníváte se, že máte na trhu pozitivní reputaci v očích vašich současných i potenciálních zákazníků? Jsou či byly nějaké důvody pro negativní nahlížení zákazníků na vaši firmu? Jaké je či bylo řešení?
7. Rozdělte prosím 100 bodů mezi oblasti vytváření pozitivní reputace firmy v závislosti na důležitosti a nedůležitosti (dle vašeho názoru) z hlediska působení na zákazníky:
- Filozofie a kultura firmy (tzn. zaměstnanci sdílené postoje, hodnoty a normy)
  - Firemní design (definice viz výše)
  - Nabídka firmy – produkty  
- cena
  - Způsob obsluhy zákazníků
  - Marketingová komunikace

### **Podpora pozitivní reputace firmy vůči zákazníkům prostřednictvím firemní filozofie a kultury**

8. Je vaše firemní filozofie (tzn. v podniku sdílené zásadní principy a hodnoty, udávající směr podnikání) zřejmá pro zákazníky?

Jak ji zákazníkům prezentujete, v čem se vůči zákazníkům projevuje?

Myslíte si, že přispívá k pozitivní reputaci vaší firmy?

Je zde nějaký problém?

9. Presentujete mise (poslání), vize, dlouhodobé cíle firmy vůči firemním zákazníkům?  
Kde a jakým způsobem?  
Domníváte se, že to přispívá k pozitivní reputaci firmy u zákazníků?  
Bylo by vhodné v tomto směru něco zlepšit?
10. Řídíte se v podniku nějakým jednotným motem či obecnými klíčovými zásadami podnikání, které jsou často prezentovány a připomínány zaměstnancům?  
Kterými?  
Jak to funguje, vědí o tom zákazníci a je to přínosné pro vytváření pozitivní reputace u zákazníků?  
Pokud něco takového nemáte, myslíte si, že by to bylo vzhledem pozitivnímu vnímání u zákazníků přínosné?  
Proč ano, proč ne.  
Vnímáte, že je ve vašem podniku silná firemní kultura (tzn. zaměstnanci sdílené postoje, hodnoty a normy), která je zákaznický orientovaná (tzn., že podporuje efektivitu marketingových aktivit a přispívá k vytváření pozitivních vztahů se zákazníky)? Vnímáte zde nějaký problém?
11. Řídí se chování zaměstnanců v podniku zásadami spíše neformálního charakteru nebo zde hrají roli zejména formálně stanovené zásady a normy?  
Jaké normy chování zaměstnanců ve vztahu k zákazníkům máte striktně nařízeny (např. existuje ve vaší firmě etická směrnice/kodex apod.),  
Jak jsou zaměstnancům prezentovány?  
Jak je kontrolováno a případně sankcionováno jejich nedodržování?  
Je zde jednoznačné sdílení a podpora vedení?  
Je existence daných norem a zásad chování zaměstnanců ve vztahu k zákazníkům vašim zákazníkům známá a máte pocit, že to podporuje jejich důvěru a pozitivní vnímání vaší firmy?  
Domníváte se, že v této oblasti jsou ve vaší firmě nějaké nedostatky? Co by bylo možné zlepšit?
12. Domníváte se, že současné principy jednání se zákazníky a vyřizování jejich objednávek jsou vyhovující a přispívají k pozitivnímu vnímání vaší firmy?  
Bylo by vhodné něco změnit?  
Jsou zákazníci dotazováni na svou spokojenost s jejich službou?

Jsou prodejci školeni, jak správně jednat se zákazníky? V jakých oblastech a jak často?  
Je to přínosné?

13. Domníváte se, že je pro zákazníky důležité i sociálně-etické chování vaší firmy vůči ostatním stakeholderům?

Nakolik jsou nebo nejsou aktivity firmy v tomto směru z hlediska pozitivní reputace firmy v očích zákazníků podle vás důležité? Rozdělte mezi tyto aktivity 100b z hlediska důležitosti pro vytváření pozitivní reputace firmy.

ochrana životního prostředí

péče o zaměstnance

etika podnikání

dobročinné či sponzorské aktivity

Jsou dané aktivity vaší firmy zákazníkům známé?

Zajímají se o ně?

Kde se o nich dozvídají?

Bylo by vhodné v této oblasti něco změnit?

#### **Podpora pozitivní reputace firmy vůči zákazníkům prostřednictvím firemního designu**

14. Je ve vaší firmě využíván jednotný vizuální styl, co se týká oděvů zaměstnanců, vybavení kanceláří, vzhledu budov, firemních vozidel, propagačních materiálů, obalů, reklamních předmětů, prezentačních materiálů, tištěných dokumentů..... (ještě někde?)

Co je jednotné?

logo,

barvy,

styl písmen,

slogan,

hlavičky úředních dokumentů,

oděvy zaměstnanců,

vybavení kanceláří,

(co ještě?)

Nakolik jsou pro Vás prvky designu důležité či nedůležité pro budování reputace Vaší firmy?

15. Máte některé prvky vašeho vizuálního stylu chráněné zákonem (např. ochranné známky, průmyslové vzory....?)

16. Je daný jednotný vizuální styl vaší firmy podpořen design manuálem (popisuje grafickou podobu jednotlivých komponent vizuálního stylu), grafickým manuálem (souhrn grafických pravidel, definice využívání stylu písmen, barev a pravidel pro jejich využívání), logo manuálem apod.?

Pokud ano, funguje vše bez problémů, pokud ne, nebylo by zavedení daných manuálů vhodné?

17. Myslíte si, že je jednotný vizuální styl firmy důležitý pro zákazníky?

Proč je jednotný vizuální styl firmy důležitý pro zákazníky?

Domníváte se, že váš současný vizuální styl umožňuje jednoznačně identifikovat vaši firmu a přispívá k lepší orientaci vašich zákazníků?

18. Přispívá váš současný vizuální styl k pozitivnímu vnímání vaší firmy a jejich výrobků zákazníky?

Cítíte, že by bylo vhodné něco zlepšit?

Neuvažuje vedení firmy o nějakých změnách ve vizuálním stylu? Pokud ano, proč (co je důvodem změn)?

**Podpora pozitivní reputace firmy vůči zákazníkům prostřednictvím produktu (výrobků a služeb, tzn. obsluhou zákazníků)**

19. Čím především si získáváte dobré jméno u vašich zákazníků z hlediska vaší nabídky a obsluhy zákazníků? (*nechat respondenta nejprve spontánně vyjádřit*) a pak se ptát: Do jaké míry přispívá k vaší pozitivní reputaci u zákazníků: (Prosím ohodnoťte na škále 1 – absolutně nepřispívá, 2- spíše nepřispívá; 3 – ani nepřispívá ani přispívá; 4 – spíše přispívá; 5 – velmi přispívá)

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| • Kvalita vašich výrobků a její stálost                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Šíře vašeho sortimentu výrobků                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Kvalita vašich služeb                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Sortiment vašich služeb                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Kvalita práce vašeho personálu                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Přiměřené ceny pro vaše zákazníky                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Příznivé platební podmínky                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Rychlost dodání                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Bezchybnost dodání                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Váš individuální přístup k zákazníkům                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Vaše schopnost flexibilně reagovat na přání zákazníků | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



- Vaše inovativnost v souladu s potřebami zákazníků 1 2 3 4 5
- Vaše bezproblémová spolupráce s distributory 1 2 3 4 5
- Dodržování smluvních podmínek 1 2 3 4 5
- Vaše certifikace ISO – přísnost vnitropodnikových norem 1 2 3 4 5
- Vaše striktní dodržování norem a předpisů 1 2 3 4 5
- Váš vstřícný přístup k zákaznickým auditům 1 2 3 4 5
- Povědomí zákazníků o vaší spolupráci s renomovanými obchodními partnery 1 2 3 4 5
- Osobní vztahy a vazby se zákazníky 1 2 3 4 5
- Vaše péče o stávající zákazníky 1 2 3 4 5
- ... (další? *At' doplň!*)

20. Vidíte nějaké problematické oblasti obsluhy zákazníků, které poškozují vaše dobré jméno na trhu? Lze problémy řešit a jak?

21. Co je vaší konkurenční výhodou? Co nabízíte zákazníkům mimořádného, jedinečného – proč vlastně od vás nakupují?

22. Ohodnoťte prosím situaci vaší firmy z hlediska následujících charakteristik ve srovnání s konkurenty na škále (1 nejhorší, 5 nejlepší):

- |   |           |
|---|-----------|
| tradice podniku,                              | 1 2 3 4 5 |
| spolehlivost dodávek,                         | 1 2 3 4 5 |
| komunikativnost se zákazníky,                 | 1 2 3 4 5 |
| flexibilita dodávek,                          | 1 2 3 4 5 |
| inovativnost produktů,                        | 1 2 3 4 5 |
| komplexnost nabídky,                          | 1 2 3 4 5 |
| dlouhodobá fungující partnerství se zákazníky | 1 2 3 4 5 |
| ochota vyhovět zákazníkům,                    | 1 2 3 4 5 |
| otevřenost pro partnerství se zákazníky,      | 1 2 3 4 5 |
| profesionalita personálu,                     | 1 2 3 4 5 |
| osobní vztahy se zákazníky,                   | 1 2 3 4 5 |
| citlivost k potřebám zákazníků,               | 1 2 3 4 5 |
| bezproblémovost dodávek a spolupráce,         | 1 2 3 4 5 |
| rychlost reakce na poptávku                   | 1 2 3 4 5 |

**Podpora pozitivní reputace firmy vůči zákazníkům prostřednictvím marketingové komunikace**

23. Který z následujících komunikačních nástrojů vůči zákazníkům využíváte, jakým způsobem a jak vnímáte jeho vliv na vnímanou reputaci vaší firmy:

- Osobní komunikace (komunikace face – to – face, ale i přes telefon, e-mail)

Využíváte ji?

Kdo takto komunikuje se zákazníky?

Jakým způsobem? Jak často?

Přispívá k pozitivní reputaci vaší firmy? Jakým způsobem?

Jsou zde nějaké nedostatky? Jaké?

- Klasická reklama (šířena neadresně především prostřednictvím médií a je bez možnosti bezprostřední zpětné vazby) – reklama v TV, rozhlasu, tisku, letáky, billboardy....

Využíváte ji?

Přispívá k pozitivní reputaci vaší firmy? Jakým způsobem?

Jsou zde nějaké nedostatky? Jaké?

- Přímá reklama (lze šířit adresně, je možnost bezprostřední zpětné vazby) – nabídkové katalogy či nabídkové listy, nabídky e-mailem, webové stránky.....

Využíváte je?

Přispívá k pozitivní reputaci vaší firmy? Jakým způsobem?

Jsou zde nějaké nedostatky? Jaké?

- Podpora prodeje (zpravidla časově omezené akce pro podporu prodeje) – např. veletrhy, výstavy, zasílání vzorků.... Využíváte ji? Přispívá k pozitivní reputaci vaší firmy? Jakým způsobem? Jsou zde nějaké nedostatky? Jaké?

- Public Relations – bude podrobně prozkoumáno později

24. Snažíte se být z hlediska marketingové komunikace inovativní a přispívá to k pozitivnímu vnímání firmy u vašich zákazníků?

Snažíte se např. využívat nové komunikační prostředky, nová média, sociální sítě apod. jak a jaká?

Je to zákazníky vítáno?

Jak vidíte budoucnost vaší firemní marketingové komunikace se zákazníky – nejenom se současnými, ale i z hlediska oslovení zákazníků potenciálních?

25. Čeho nejvíce si zákazníci v rámci firemní marketingové komunikace podle vašich zkušeností cení (ohodnot'te na škále: 1- vůbec není důležité; 2 - spíše není důležité, 3 – spíše je důležité, 4 – velmi důležité):

přesnost 1 2 3 4

odbornost 1 2 3 4

kreativita 1 2 3 4

humor 1 2 3 4

racionalita 1 2 3 4

informační hodnota 1 2 3 4

netradičnost 1 2 3 4

nezahlcenost 1 2 3 4

dostupnost ve správný čas 1 2 3 4

přiměřenost 1 2 3 4

on-line přístup 1 2 3 4

osobní přístup 1 2 3 4

co je ještě velmi důležité (uveďte)? .....

## **Identifikace zkoumaného podniku**

26. Jaké je konkrétní zaměření podniku, čím se zabývá?
27. Jaké je jeho obchodní zaměření (regionální, národní, mezinárodní) a jaké má cíle do budoucna?
28. Kde podnik všude působí, má nějaké dceřiné společnosti, či mateřskou společnost a kde? Je podnik součástí nějakého holdingu?
29. Na které trhy cílí?
30. Jaký typ obchodní společnosti se jedná?
31. Kdo podnik vlastní?
32. Kolik pracovníků podnik zaměstnává?
33. Kolik pracovníků má marketingové oddělení?
34. SBU, ev. obor podnikání (kategorie produktů), v které respondent v podniku působí
35. Postavení respondenta v řídicí hierarchii podniku (vrcholový pracovník, manažer střední linie, manažer první linie) a jeho funkce
36. Funkční útvar, v němž manažer působí (vedení podniku nebo vedení SBU, nákup, výroba, kontrola kvality, marketing, prodej, služby zákazníkům, ekonomický útvar atd.)
37. Počet let zaměstnání v podniku
38. Vzdělání
39. Věk
  - 25-34 let
  - 35-44 let
  - 45-54 let
  - 55 a více let
40. Pohlaví