

Zpravodaj firmy Barum Continental jako nástroj vnitřních PR firmy

Bc. Karel Špaňhel

Diplomová práce
2006

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Katedra marketingových komunikací
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Karel ŠPAŇHEL**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové a sociální komunikace**

Téma práce: **Zpravodaj firmy Barum Continental jako nástroj
vnitřních PR firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární prameny v oblasti teorie komunikace, marketingu a marketingových komunikací s důrazem na public relations a roli firemních médií, corporate communication, corporate culture, definujte pojmy, s nimiž budete dále pracovat, formulujte teoretická východiska a pracovní hypotézy pro analýzu současného stavu ve vydávání firemního periodika ve firmě Barum Continental.
2. Navrhněte vlastní metodu šetření, zpracujte analýzu firemního periodika s přihlédnutím k cílovým skupinám a efektivitě působení periodika.
3. Zhodnoťte výsledky analýzy, ověřte platnost pracovních hypotéz, vyvodte závěry.
4. Na základě závěrů zpracujte projekt vydávání firemního periodika, které by efektivně oslovilo definované cílové skupiny, zhodnoťte přínos navrhovaného řešení i případná rizika v realizaci.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Defleur, M. L., Ballová-Rokeachová, S. J. *Teorie masové komunikace*. Praha, Karolinum 1996.
- Foret, M. *Marketingová komunikace*, 2. vyd. Brno, MU, 1997.
- Kotler, P. *Marketing od A do Z*. Vydání první. Praha, Management Press 2003. Počet stran 203. ISBN 80-7261-082-1
- Black, S. *Nejúčinnější propagace, public relations*. Vydání první. Praha, Gradda Publishing, 1994. Počet stran 208. ISBN 80-7169-106-2
- Foret, M. *Marketingová komunikace*. Vydání první. Brno, Computer Press, 2003. Počet stran 275. ISBN 80-7226-811-2
- Horáková, H. *Strategický marketing*. Vydání druhé. Praha, Gradda Publishing, 2003. Počet stran 204. ISBN 80-247-0447-1
- Lesly, P. *Public relations*. Vydání první. Praha, Victoria Publishing, 1995. Počet stran 240. ISBN 80-85865-15-7
- Němec, P. *Public relations, komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Vydání první. Praha, Management Press, 1999. Počet stran 125. ISBN 80-85943-66-2
- Šuleř, O. *Firemní strategie*. Vydání první. Praha, Computer Press, 2002. Počet stran
- Lukášová a kol. *Organizační kultura*. Grada 2004
- Nový a kol. *Interkulturační management*. Grada 1996
- Naftová, J. *Marketingová komunikace není pouze reklama*. Praha, Vox, 1999. ISBN 80-86324-00-1
- Pospíšil, P. *Efektivní public relations a media relations*. Vydání první. Praha, Karolinum, 2002. ISBN 80-7226-823-6
- Jiráček, J., Köpplová B. *Média a společnost* Praha, Portál, Praha
- Jiráček, J. *Úvod do studia médií* Praha, Barrister & Principal, 2003

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Magda Gregarová
Katedra marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

13. ledna 2006

Termín odevzdání diplomové práce:

15. května 2006

Ve Zlíně dne 13. ledna 2006


doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
děkan




PhDr. Magda Gregarová
vedoucí katedry

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce „Zpravodaj firmy Barum Continental jako nástroj vnitřních PR“ je na konkrétním příkladě firmy ukázat a popsat, jaké nástroje a metody vnitřní komunikace mohou společnosti používat a také to jakou roli může zastávat v systému vnitřní komunikace podnikové periodikum. Teoretická část se zabývá především problematikou public relations a vnitřní komunikace, ale také pojmy firemní kultura, osobnost, image firmy. V další části je analyzována vnitřní komunikace, firemní kultura a firemní noviny společnosti Barum Continental Otrokovice. Tato analýza vychází ze studia všech relevantních dostupných materiálů, zdrojem informací byly rovněž řízené rozhovory s lidmi pracujícími ve firmě a obsahová analýza firemních novin. Závěrečná, praktická, část obsahuje některá zlepšení, která vycházejí z analýzy současné situace.

Klíčová slova: Public relations, firemní kultura, vnitřní komunikace, firemní periodikum, Barum Continental

ABSTRACT

The aim of the Master thesis titled: “Bulletin of Barum Continental as a medium of internal PR of a company” is to describe the current situation and role of the company’s bulletin in an internal communication and to suggest improvement. Theoretical part explains basic ideas of public relations, internal communication and corporate culture. It also contains some ideas and rules of creating the company’s bulletin. The next part charts the current situation in a company Barum Continental and deals with the contemporary role of bulletin Otisk in its internal communication. The analysis of the Otisk is also included. The last project part is based on conclusions of analyzed information. It brings some ideas, suggestions of improvement that could lead to more efficient internal communication and could stress the role of bulletin.

Keywords: Public relations, corporate culture, internal communication, corporate periodical, Barum Continental

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svoji konzultantce PhDr. Magdě Gregarové za cenné rady a trpělivost. Rád bych také poděkoval pracovníkům personální divize firmy Barum Continental spol. s.r.o., a především děkuji Mgr. Petru Pokornému, personálnímu řediteli firmy Barum Continental, který mi poskytl řadu informací a užitečných připomínek a bez jehož pomoci by tato diplomová práce nevznikla.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	11
1.1 MARKETINGOVÝ MIX	12
1.2 REKLAMA, PODPORA PRODEJE, OSOBNÍ PRODEJ A DIRECT MARKETING	12
1.3 PUBLIC RELATIONS	13
1.3.1 Definice PR	14
1.3.2 PR jako společenský faktor	15
1.3.3 Cílové skupiny PR.....	16
1.3.3.1 Nejdůležitější cílové skupiny.....	17
1.3.4 Externí a interní veřejnost	18
1.3.5 Vztahy s veřejností uvnitř podniku	21
1.3.5.1 Metody vnitřní komunikace.....	23
1.3.5.2 Podnikové periodikum	25
1.4 FIREMNÍ KULTURA.....	28
1.4.1 Tvorba organizační kultury	31
1.4.2 Firemní kultura, osobnost firmy a její identita.....	32
1.5 PRACOVNÍ HYPOTÉZY	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
2 BARUM CONTINENTAL	37
2.1 HISTORIE	37
2.2 CERTIFIKACE.....	38
2.3 KONCERN CONTINENTAL AG.....	39
2.3.1 Firemní kultura a filozofie koncernu Continental AG.....	40
2.3.1.1 Basics	40
2.3.1.2 Firemní kultura a Barum Continental Otrokovice	46
2.4 PR BARUM CONTINENTAL	48
2.4.1 Externí PR	48
2.4.2 Interní PR a komunikace	49
3 OTISK	51
3.1 HISTORIE OTISKU	51
3.2 NÁZEV OTISK	51
3.3 CHARAKTERISTIKA NOVIN.....	52
3.3.1 Redakce a dopisovatelé	52
3.3.2 Rubriky.....	52
3.3.3 Cílová skupina.....	55
3.3.4 Financování firemních novin	55
4 OBSAHOVÁ ANALÝZA FIREMNÍCH NOVIN OTISK	56

4.1	SWOT ANALÝZA	65
4.2	SHRNUTÍ ANALYZOVANÉHO MATERIÁLU A SWOT ANALÝZY	66
4.3	PLATNOST PRACOVNÍCH HYPOTÉZ.....	68
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	70
5	NAVRHOVANÁ ZLEPŠENÍ.....	71
5.1	ZPRACOVÁNÍ KONCEPCE, STRATEGIE	71
5.2	OTISK JE JEDNÍM Z NÁSTROJŮ KOMUNIKACE	72
5.3	PŘÍSTUP.....	73
5.4	KOMPETENTNÍ OSOBA	73
5.5	INTERAKCE SE ČTENÁŘI A ZPĚTNÁ VAZBA	74
5.6	ZMĚNA GRAFIKY, PERIODICITY, ROZSAHU A RUBRIK.....	75
	ZÁVĚR.....	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	79
	SEZNAM SCHÉMAT A GRAFŮ	81
	SEZNAM TABULEK.....	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Public relations (PR) nebo také vztahy s veřejností jsou jednou z forem moderní marketingové komunikace. Za pět let strávených studiem na naší fakultě jsem absolvoval řadu přednášek, seminářů, cvičení či workshopů, které se PR dotýkaly. Také jsem prolistoval a přečetl řadu publikací, které se jimi zabývaly.

Na public relations mne zaujala především jejich „nenápadnost“ a rafinovanost, která je odlišuje od ostatních, často přímočařejších a „okázalejších“, druhů marketingové komunikace. Zkrátka a dobře, PR vnímám jako dlouhodobou strategickou hru, kterou lze hrát s cílovým publikem. Je to velmi delikátní záležitost. Vaším úkolem je v rámci daných pravidel hry (etická, právní) působit na cílové publikum, „vychovávat“ jej tak, aby se vám podařilo nenápadným, z hlediska cílového publika takřka přirozeným způsobem dosáhnout vámi zamýšleného efektu či cíle. Jednoduše přesvědčit druhého, aniž by si měl možnost plně uvědomit, že je přesvědčován.

Ve škole nebo v odborné literatuře se lze o PR dozvědět mnohé. Teorie a teoretické znalosti poskytnou přehled o možnostech a o tom jak to vypadá za ideálního stavu, což často nemusí a neodpovídá realitě a každodenní praxi. A proto, když jsem dostal možnost psát svou diplomovou práci v otrokovickém Barumu, který patří mezi nejvýznamnější a nejúspěšnější firmy v našem kraji, a zabývat se tím, jak funguje jejich vnitřní komunikace a jakou roli v ní hraje firemní periodikum, byl jsem velmi zvědavý, co zajímavého zjistím a kam až mě má práce dovést.

Cílem této diplomové práce je popsat a ukázat jaké nástroje firma používá ke komunikaci se svými zaměstnanci, jak jsou vnitřní PR využívány jako jeden z nástrojů řízení firmy. V teoretické části jsem se zaměřil na osvětlení některých základních pojmů, především z oblasti public relations a vnitřní komunikace, ale rovněž jsem nastínil problematiku firemní kultury, která úzce souvisí a prolíná se s tématem mé práce. V analytické části jsem se rozhodl popsat současný stav; jaké se používají prostředky k vnitřní komunikaci a

jaký je současný stav firemních novin Otisk. Tato analýza vychází ze studia všech relevantních dostupných materiálů, zdrojem informací byly rovněž řízené rozhovory s lidmi pracujícími ve firmě a obsahová analýza firemních novin. V závěrečné části jsem se pak na základě získaných poznatků rozhodl navrhnout některá zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Public relations neboli vztahy s veřejností jsou součástí širší rodiny marketingových komunikací, do které patří také reklama, direct marketing (přímý marketing), sales promotions (podpora prodeje), osobní prodej.

V klasickém marketingovém mixu, známého také jako 4P (produkt, price, place, promotion) spadají PR pod poslední p, tedy promotion-propagace.

V praxi ke komunikaci a propagaci výrobků či služeb nepoužíváme pouze jedné komunikační techniky, ale různě a vhodně je kombinujeme mezi sebou, abychom co nejlépe a nejefektivněji dosáhli stanoveného cíle. Jednotlivé marketingové komunikace se mezi sebou odlišují, každá z nich má své přednosti ale také své slabé stránky. Jejich kombinace a prolínání v rámci integrované marketingové komunikace umožňuje lépe využívat jejich komunikačních předností a zároveň však co nejvíce minimalizovat jejich nedostatky a slabinu. Zkrátka a dobře můžeme zjednodušeně říct, že tam kde nic už nezmůže reklama, můžeme kýženého cíle dosáhnout pomocí public relations či podpory prodeje apod.

Cílem integrované komunikace, je pěstování dlouhodobých vztahů, z kterých lze trvale těžit. Dalším cílem je usilovat o sourodý a žádoucí obraz značky vůči zákazníkům ale také vůči dalším cílovým skupinám. Komunikace tak dnes již není jen součástí marketingu, ale spíše se prolíná s marketingem, distribucí, výrobou, personální politikou a dalšími funkcemi podniku, včetně vztahu firmy k otázkám obecného zájmu. (10)

1.1 Marketingový mix

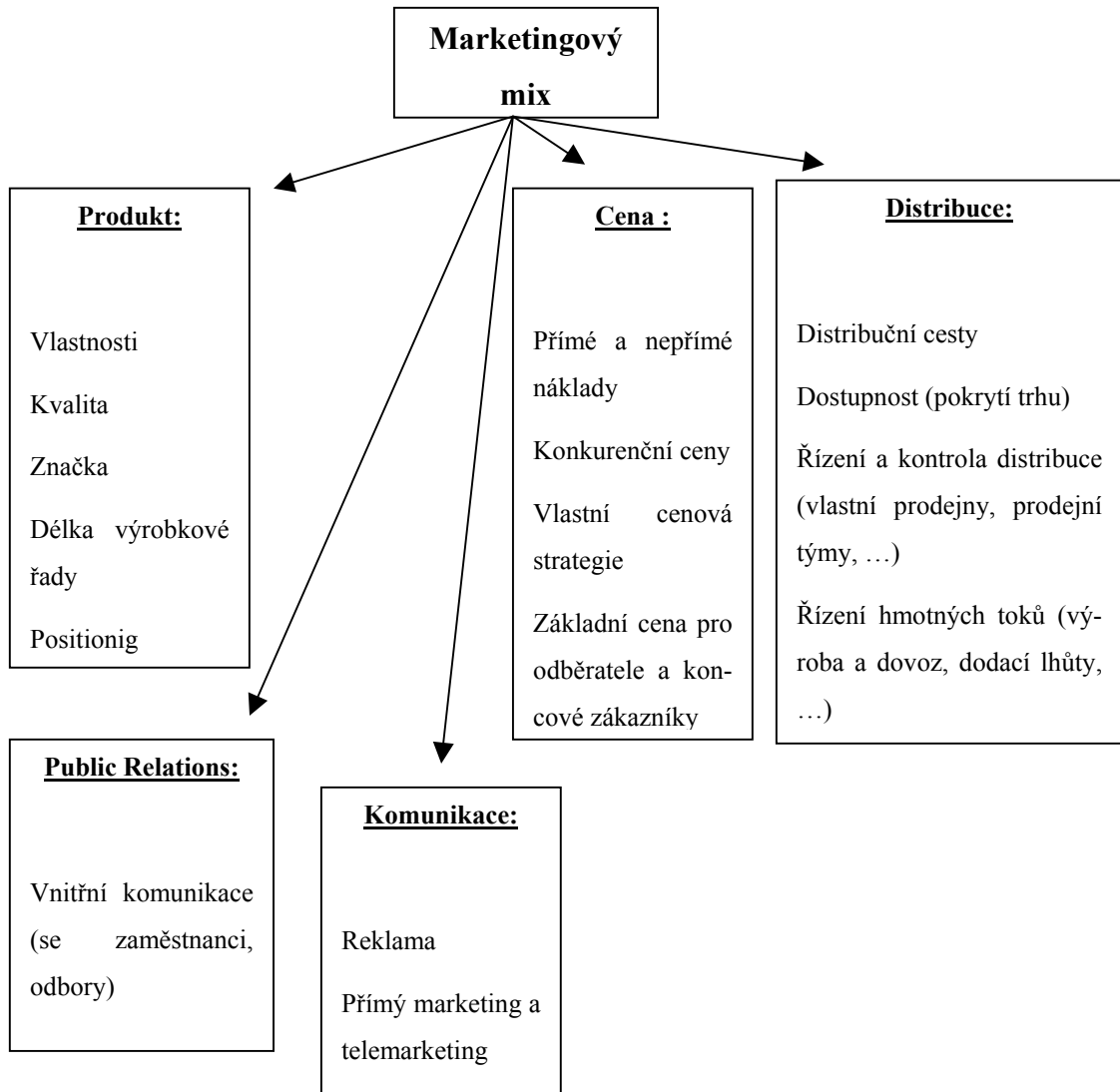


Schéma 1 Marketingový mix (Horáková, Stejskalová, Škapová, str.24)

1.2 Reklama, podpora prodeje, osobní prodej a direct marketing

Reklamou se rozumí placená forma neosobní komunikace. Podle sledovaných cílů se reklama dělí na informativní, přesvědčovací a připomínací. Kromě toho reklama může mít další funkce například prestižní, kdy pro inzerenta je umístění reklamy v určitém médiu prestižní záležitostí.

Pod výrazem sales promotions (podpora prodeje) se rozumí především nejkrátkodobější, avšak účinné podněty a pozornosti, které mají za úkol aktivizovat zákazníky a urychlit prodej, odbyt. K tomuto účelu poslouží řada prostředků podpory prodeje, které se zaměřují buď na zákazníky nebo na obchodní organizace. Mezi nástroje sales promotion patří např. vzorky, prémie, slevy, kupóny, rabaty, soutěže atd.

Osobní prodej lze stručně charakterizovat jako formu osobní komunikace s jedním nebo více zákazníky, cílem této face to face komunikace je pak realizace prodeje. K tomuto účelu slouží zejména různé prezentace výrobků nebo prodejní setkání.

Pojmem direct marketing rozumíme specifický přístup firmy při komunikaci se zákazníky. Jedná se o přímou a adresnou komunikaci, jejíž cílem je prodej, ale také vybudování pevných a stálých vztahů se zákazníky. Komunikace se uskutečňuje prostřednictvím poštovních zásilek, telefonu, faxu, nově také internetu apod. Základem úspěšného direct marketingu, je kvalitní databáze s co nejvíce údaji o zákaznících, které pomáhají adresně zacílit komunikaci. Mezi nástroje direct marketingu patří např. adresný a neadresný direct mail, telemarketing, databázový marketing atd.

1.3 Public relations

V různé odborné literatuře se můžeme setkat s celou řadou definicí public relations. U všech těchto definicí můžeme vyzorovat několik společných prvků:

- PR zahrnují navázání a udržování vzájemného porozumění, vzájemné důvěry, respektu a sociální odpovědnosti mezi organizacemi a jejich veřejností.
- PR jsou disciplínou řízení, což vyžaduje, aby všechny formy připravované komunikace byly prováděny efektivně.

- PR jsou řízením vztahů mezi firmou/společností a její klíčovou veřejností/cílovou skupinou.
- PR jsou procesy směřující k vytvoření pozitivních postojů na základě znalostí nebo k přeměně negativních postojů a názorů na pozitivní.
- PR jsou nepřetržitou funkcí, která v opodstatněných případech podporuje (a může dokonce být i korekcí) reklamní a marketingové aktivity.

Druhy PR a cílové skupiny:

- Firemní (podniková) komunikace
- Vztahy se zaměstnanci
- Business-to-business (komunikace s dodavateli, odběrateli, partnery)
- Spotřebitelská/produktová komunikace (o značce výrobku)
- Politika/lobování
- Vztahy k místním orgánům a komunitám
- Finanční a investorské vztahy
- Krizová komunikace
- Ekologie/životní prostředí
- PR v mezinárodních vztazích
- PR v nekomerční sféře/charita a další (4)

1.3.1 Definice PR

V roce 1978 přijal Institut Public Relations (IPR) následující definici:

„PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností.“ (Věřčák, Girgašová, Liškařová str.14)

Podobné znění najdeme v tzv. Mexické deklaraci z roku 1978 přijaté na Světovém shromáždění asociací PR:

„PR v praxi jsou umění a sociální věda analyzující trendy a jejich dopady a také poradenské služby managementu firem při provádění naplánovaných programů a aktivit, které poslouží jak zájmům organizace, tak zájmům veřejnosti.“ (Black, str.17)

Sam Black ve své knize „Public Relations - Nejúčinnější propagace“ prosazuje následující definici vztahů s veřejností:

„Činnost v rámci vztahů s veřejností je uměním a společenskou vědou o tom, jak dosáhnout harmonie s prostředím prostřednictvím vzájemného pochopení, které je založeno na pravdivých a úplných informacích.“ (Black str.18)

1.3.2 PR jako společenský faktor

Jedním se zájmů firem je klidné a jejich cílům nakloněné okolí a také spokojení a motivovaní zaměstnanci, kteří zůstanou na straně společnosti i v nepříznivých dobách. Mezi nejdůležitější nástroje k dosažení takového stavu je bezesporu komunikace. Reklama, podpora prodeje, produkt publicity atd. slouží spíše ke krátkodobému vyburcování zájmu, ne však k dosažení trvalých hodnot, o které by se společnost mohla opřít v neklidné době.

Naopak PR pomáhají firmám získávat potřebnou dávku sympatií, porozumění, pochopení a věrohodnosti, které umožňují prosazovat a realizovat jejich záměry.

1.3.3 Cílové skupiny PR

V souvislosti s PR se můžeme setkat, kromě pojmu cílová skupina, také s pojmem relativní část veřejnosti.

Cílovou skupinou se rozumí přesně společnými znaky vymezené části veřejnosti, na které budeme zaměřovat své marketingové, respektive komunikační aktivity.

Pod označením relativní část veřejnosti najdeme ty části veřejnosti, které jsou dotčeny realizací cílů korporace.(3)

Pomocí PR můžeme ovlivnit následující cílové skupiny, respektive relativní části veřejnosti:

1. Zákazníci
2. Zákazníci konkurence
3. Investoři
4. Konkurenční firmy
5. Vlastní zaměstnanci
6. Budoucí zaměstnanci
7. Zájmové skupiny
8. Nátlakové skupiny
9. Orgány státní správy a samosprávy
10. A další ...

1.3.3.1 Nejdůležitější cílové skupiny

V roce 1990 byl ve Švýcarsku proveden průzkum mezi podniky kotovanými na burze, který byl zaměřen na komunikaci korporací s relativními částmi veřejnosti, resp. Cílovými skupinami. Následující tabulka ukazuje jaký význam dotazované společnosti přikládaly jednotlivým částem relativní veřejnosti.

Tabulka 1 Nejdůležitější cílové skupiny

Cílové skupiny PR	Nejčastěji uváděný význam	%
Zaměstnanci	velký	81
Rodinní příslušníci	dosti velký	47
Vedoucí pracovníci	velký	72
Bývalí zaměstnanci podniku- důchodci	spíše menší	42
Akcionáři	velký	51
Zákazníci	velký	56
Zájemci o podnik	dosti velký	44
Konkurenti	spíše menší	51
Dodavatelé	spíše menší	47
Úřady a instituce	dosti velký	54
Kapitálový trh	dosti velký	44
Zájemci o ekonomiku	dosti velký	51
Politické kruhy	dosti velký	54
Univerzity/školy	dosti velký	44
Instituce a organizace	spíše menší	54
Odbory, zaměstnavatelské svazy	spíše menší	51

Spotřebitelské svazy	spíše menší	35
Finanční analytici	velký	47
Hospodářský tisk	dosti velký	72
Ostatní média	velký až dosti velký	47
Odborný tisk	Velký	49

Sloupec „nejčastěji uváděný význam ukazuje, jakou hodnotu dotázaní přisuzují cílovým skupinám. Např. skupina „Akcionáři“ získala vysoké hodnocení, ale jako cílovou skupinu ji rozeznalo jen 51% dotázaných podniků. (Němec, str.74)

1.3.4 Externí a interní veřejnost

Nejjednodušeji můžeme relevantní veřejnost rozdělit na vnitřní a vnější. Podle toho na kterou z nich zaměříme naši komunikaci hovoříme o interní, resp. externí komunikaci (PR). Jedno ze základních pravidel dobře řízených a organizovaných PR je tvrzení, že PR začínají doma.

Význam interní komunikace je přímo úměrná velikosti podniku. Dále také platí, že o všem, co se týká podniku, včetně toho jaký vliv může mít na okolí, by měli být informováni v první řadě vlastní zaměstnanci.

Podobu firemní, interní, komunikace vytváří každý člen firmy či organizace. Jeho role a význam se odvíjí od toho, jak vysokou pozici zastává v podnikové hierarchii a nakolik ovlivňuje ostatní.

Interní komunikace zahrnuje komunikaci se zaměstnanci, ale zároveň také s externími spolupracovníky, smluvními partnery, odbornými poradci apod.

Interní komunikace, ať si to připustíme nebo ne, je součástí komunikace externí. Zaměstnanci, resp. jejich rodinní příslušníci a bývalí zaměstnanci – důchodci, působí jako multiplikátor. Bývají nejdůvěryhodnějšími zdroji informací, protože za ně „nejsou placeni“ a znají věc „zevnitř“.

Cíle interní komunikace:

- Vytváření prostoru pro dialog.
- Vytváření kontaktů mezi jednotlivými částmi organizace.
- Včasné, obsažné, pravidelné a úplné informování všech zaměstnanců.
- Motivování zaměstnanců a vytváření pocitu sounáležitosti.
- Dosažení stavu, kdy jsou všichni zaměstnanci podílníky na rozhodovacím procesech korporace a cítí spoluodpovědnost za jeho chování.
- Vytváření pochopení pro komunikační opatření tak, aby korporace i jejich prostřednictvím vystupovala navenek jako celek.
- Podpora rozvoje komunikační (vztahové) kultury.
- Aktivní spoluutváření jednotné kultury korporace.
- Vytváření atmosféry důvěry.
- Upevňování vědomí, že všichni jsme zde pro zákazníky.
- Podpora vědomí, že konečným plátcem mzdy je zákazník.
- Ovlivňování rozhodování zákazníků ve prospěch korporace a jejich produktů.

Lze říci, že jedním z nejdůležitějších cílů vnitřních PR (v kombinaci s dobře zvládnutým řízením lidských zdrojů) je výchova jakéhosi ideálního či nenahraditelného zaměstnance, tedy pracovníka, který se cítí, že je důležitou součástí plnohodnotných aktivit, který se ztotožňuje s vytvářením užitečných věcí pro ostatní, a který rozumí své práci, jež v organizaci vykonává.

Dobře motivovaní, kvalitní a loajální pracovníci, kteří se identifikují se záměry a cíli organizace, jsou bezesporu devizou pro firmu v konkurenčním boji na trhu, protože platí velmi

jednoduché pravidlo: to jak se chová firma ke svým lidem, se projevuje v tom jak se tito lidé chovají navenek. A tedy hlavním posláním interní komunikační strategie není jen spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace. (Horáková, Stejskalová, Škapová, str. 135)

Následující schéma názorně ukazuje, jakou roli ve firemní komunikaci hraje vnitřní komunikace firmy:

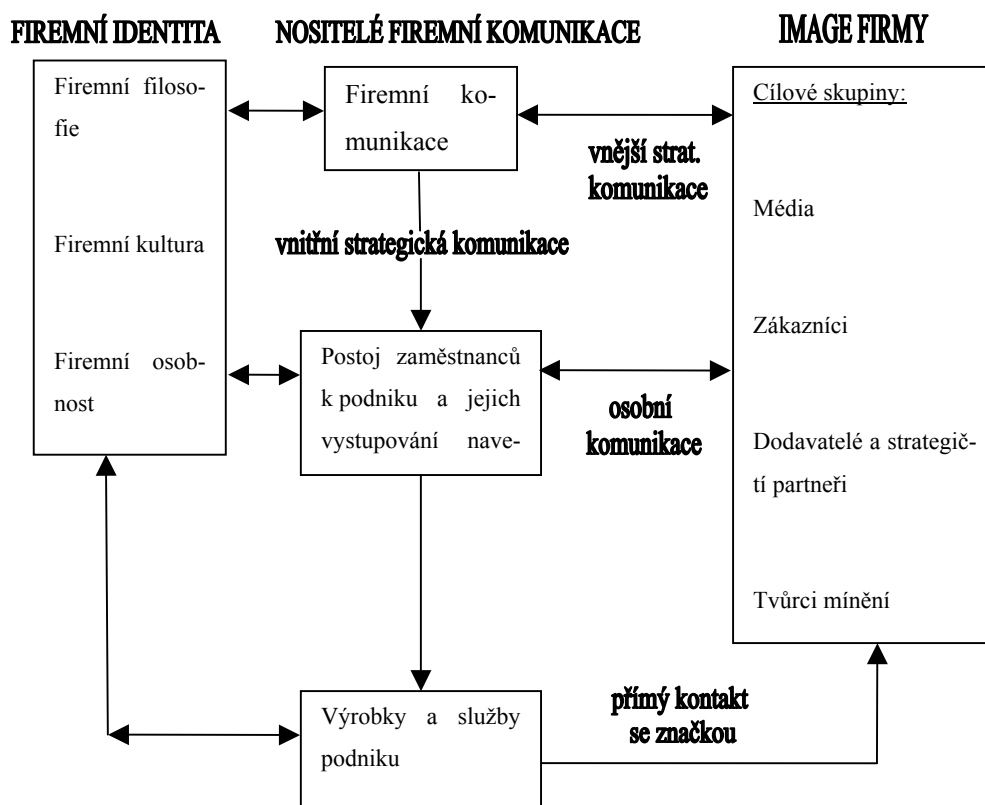


Schéma 2 Nositelé firemní komunikace, firemní identita a image (Horáková, Stejskalová, Škapová, str.75)

Zásady interní komunikace:

- Poskytovat kontext – čím níže se lidé v organizační pyramidě nacházejí, tím menší smysl jim rozhodnutí dávají.

- Tam, kde zpráva vzniká, musí panovat shoda a jednotnost názorů – nejasnosti vedou k „efektu tiché pošty“, tzn. zpráva, informace na jednotlivých komunikačních úrovních je různě chápána a vykládána, nakonec se z ní může stát nesmysl.
- Pokud zpráva prochází přes „prostředníky“, tedy různé manažerské úrovně, je třeba na každém stupni zajišťovat zpětnou vazbu.
- Ten, kdo informace nebo rozhodnutí předává dál, musí být připraven a schopen obhájit jejich opodstatnění a vysvětlit jejich pozadí. K tomu musí znát všechny souvislosti a převzít spoluodpovědnost za výsledek.

1.3.5 Vztahy s veřejností uvnitř podniku

Jaké zásady by měly platit pro vnitřní PR organizace? Ve stručnosti je lze shrnout do následujících tří tezí:

1. Komunikace uvnitř podniku je nejúčinnější když se odehrává v otevřeném systému.
2. Základní roli ve vnitřní komunikaci hraje postoj vedení organizace k zaměstnanci na nižší úrovni. Zaměstnanec se cítí být uspokojen a motivován tehdy, jestliže je přesvědčen, že vedení naplňuje jeho potřebu být informován o všech důležitých otázkách života organizace, a jestliže se tak děje v otevřeném dialogu bez ohledu na hierarchické organizační struktury.
3. Z uvedeného vyplývá, že vnitřní komunikace se zaměstnanci je součástí vedení (managementu). (7)

Ideální vztah mezi vlastníky nebo manažery a zaměstnanci vyžaduje pravdivou a pravidelnou komunikaci. K vytvoření harmonie na pracovišti jsou důležité následující podmínky:

- Úplné a pravdivé informace proudící volně nahoru, dolů i do stran.
- Důvěryhodnost a důvěra mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.
- Zdravé a bezpečné pracovní podmínky.
- Spravedlivé a poctivé odměňování.
- Bezkonfliktní průběh práce.
- Pracovní spokojenost každého zaměstnance po většinu doby.
- Hrdost na organizaci a optimistický pohled na její budoucnost.

Efektivní komunikace je velmi důležitá především ve třech stádiích zaměstnanosti:

- Na počátku by po náborových materiálech a pohovorech měla následovat orientační a vstupní setkání za účelem informování o zařízeních, kultuře a tradicích společnosti.
- V průběhu služby všichni zaměstnanci potřebují pravidelné informace o novinkách týkajících se zaměstnání. Jejich oznamování musí být prováděno ve vhodnou dobu při zvláštních událostech, při udílení odměn, jako jsou bonusy, penze, vyrovnávací odměny a odměny za zásluhy.
- Při ukončení nebo přerušení práce, způsobené buď nemocí, reorganizací, přebytečností, propuštěním nebo odchodem do důchodu.(2)

Firemní komunikace neodmyslitelně souvisí s celkovou identitou a musí být v souladu s jejími významnými prvky. Firma se musí snažit vystupovat a komunikovat konzistentně a jednoduše. To by se tedy mělo také promítnout ve všem, co firma dělá, ve všech materiálech, které používá (jde především o celkovou symboliku firmy a celkový vizuální styl na visitkách, hlavičkových papírech, dopravních prostředcích, oděvech atd.) Zároveň je nutné mít na zřeteli, že stále platí, že činy jsou víc než slova a že celkové chování organizace je důležitým faktorem procesu budování a zviditelňování firemní identity.

Interní marketing a komunikace hrají rovněž významnou roli ve firemní identitě. A je proto žádoucí, neustále přesvědčovat a vyškoloval zaměstnance, aby dodržovali její principy.

Hlavní náplní interních PR je informování zaměstnanců o strategických prioritách firmy, o úloze, jakou v procesu realizace cílů zastávají, a posilování motivace. Interní komunikace jde ruku v ruce s budováním firemní identity a s motivací a školením zaměstnanců, tak aby byli schopni jednat v souladu s touto firemní identitou při jednání se zákazníky. Rovněž je pro zaměstnance důležité mít informace o specifických marketingových akcích a zásadních rozhodnutích, které mohou do určité míry ovlivnit. Toto funguje jako významný motivační prvek, zaměstnanci snáze tato rozhodnutí přijímají, ztotožňují se s nimi a aktivně se na nich podílejí.

1.3.5.1 Metody vnitřní komunikace

Do širšího pojetí nástrojů interní komunikace můžeme zařadit vše, co nějakým způsobem ovlivňuje a formuje názory pracovníků na firmu – vybavení kanceláří, celkové pracovní podmínky a prostředí, sociální podmínky ve firmě (např. možnosti stravování apod.), způsob vedení podniku (otevřenost, přístupnost managementu, podpora týmové práce, otevřenost názorů a další).

Obecně nástroje a techniky interní komunikace můžeme rozdělit do dvou skupin:

1. Osobní a ústní komunikace: Nejdůležitějším prvkem interních PR jsou strukturované konzultace. Je tedy nezbytné mít dobře zorganizovanou dvoustrannou komunikaci mezi pracovníky a manažery a mezi pracovníky navzájem. Manažeři by měli prezentovat, objasňovat základní strategické směry, organizační změny a vysvětlovat jakou úlohu při jejich realizaci hrají zaměstnanci. Školící programy firmy by mimo jiné měly také posilovat interní komunikaci mezi zaměstnanci, poskytovat strukturované postupy a možnosti hovořit o problémech, jímž firma čelí. Podobně lze třeba také charakterizovat porady týmů, projekty a společenské aktivity zaměřené na posilování týmového ducha.

2. Komunikace prostřednictvím médií: Velmi účinnými nástroji jsou přímé rozesílky, mailing nebo vnitřní e-mail, menší efektivitu mají zprávy z ředitelství, kterých si zaměstnanci moc nevšímají. Velmi často se používají firemní noviny, které usnadňují komunikaci méně naléhavých informací. Firemní televize umožňuje vysílání důležitých informací na místě s větším počtem lidí (jídlny apod.).

Tabulka 2 Nástroje vnitřní komunikace (10)

Prostředky ovlivňující vztah zaměstnance k podniku	Účel	Příklady konkrétních komunikačních nástrojů
Úvodní informace	Poskytnout základní informace o firmě, její kultuře a cílech	Brožura představující organizaci Pracovní manuál Schéma organizační struktury Telefonní seznam
Průběžné informace	Zajišťovat potřebné informace, zapojovat do dění, podněcovat vlastní iniciativu	Firemní memoranda Interní časopisy Nástěnky Výroční zprávy (pro zaměstnance) Elektronická pošta Intranet Firemní rozhlas Firemní video či TV Schůzky týmů či oddělení, Vnitropodnikové konference Pracovní výjezdy

		Programy zajišťující zpětnou vazbu (individuální schůzky, skupinové diskuse)
Personální systémy	Motivovat a oceňovat výkon, hodnotit výsledky a pomáhat plánovat další osobní rozvoj	Finanční ohodnocení Nefinanční výhody Hodnotící systémy Školící a vzdělávací programy
Vnější vlivy	Doplňují celkový obraz o firmě	Podniková reklama Firemní identita Podnikové PR Prezentace v médiích

Mezi další příklady nástrojů a aktivit vnitřní komunikace bývají také uváděny ještě např. společenský konzultativní orgán nebo odbory, společenské aktivity nebo schránky pro zlepšovací návrhy.

1.3.5.2 Podnikové periodikum

Podnikové periodikum (noviny, časopis, magazín) patří mezi nejvýznamnější nástroje PR. V praxi se můžeme setkat s dvěma typy podnikových periodik: vnitřní (určen čtenáři uvnitř organizace) a vnější (čtenářská obec mimo organizaci).

Podnikové periodikum bývá zpravidla definováno jako „nevýdělečné periodikum vydávané organizací k vytvoření nebo udržení kontaktů s jejími zaměstnanci nebo částí veřejnosti.“ (Black, str.82)

Cílem vnitřních podnikových novin je zabezpečit komunikační spojení se zaměstnanci, naopak záměrem vnějších podnikových novin je vytvořit kontakt se skupinami či jednotlivci vně organizace a zlepšit pověst a případně navázat různé typy spolupráce.

Firemní periodika jsou především nosičem informací podobně jako výroční zprávy, různé tiskové materiály apod. Oproti těmto nástrojům poskytují firemní periodika informace v koncentrovanější podobě, mají příjemnější design, bývají aktuálnější (záleží na periodicitě). Kromě věcných informací se z nich čtenář může dozvědět něco bližšího o firemní filozofii daného podniku, o tom co firma dělá pro zaměstnance nebo klienty.

Firemní noviny či časopis jsou vyjádřením firemní kultury dané organizace. Jejich forma, obsahová stránka a technické zpracování představují filozofii firmy, ukazují lepší tvář, to jak chce být organizace vnímána.

Tvorba firemních periodik, není jednoduchou záležitostí, má své zákonitosti i úskalí, není snadné je pravidelně plnit obsahem. Jen málokterá organizace má dostatečně silné marketingové či PR oddělení, aby si periodikum tvořila sama. Velmi často v praxi jednotlivé firmy na tvorbě vlastního periodika spolupracují s externisty, ať už jsou to PR agentury, specializované agentury nebo vydavatel periodik, který má s tímto druhem činnosti dostatečné zkušenosti, ale také i dostatečné zdroje pro získávání fotografií, textů, DTP studio, tiskárnu atd.

V lednovém čísle časopisu Marketing trend vyšel článek věnovaný firemním magazínům, jehož autorem byl Martin Vymětal, který pracuje jako project director největšího specializovaného vydavatelství firemních magazínů v ČR Boomerang Publishing. V článku je vyjmenováno 7 zásadních pochybení („smrtných hříchů“), kterých se manažeři či lidé zodpovědní za projekt a vydávání firemního časopisu dopouštějí. Zároveň uvedl praktické postřehy, rady, návody a zásady, které je dobré mít na paměti pokud se zabýváme myšlenkou podnikového periodika, abychom se vyvarovali případnému přehmatu či rozčarování, že tento nástroj firemní komunikace nesplňuje daná očekávání. Při tvorbě firemních periodik bychom měli mít na paměti, mimo jiné, následující zásady:

1. *Stanovte si cíle a měřte je:* měřte účinnost každého čísla firemního magazínu, jak jen to je možné a rozličnými metodami: kvalitativními (focus group, hloubkové rozbory, atd.) a kvantitativními (dotazníky, kupony, měření četnosti). Mnohé napoví listárna, response soutěže, postřehy kolegů, případně diskusní fórum na téma firemního periodika zřízené na firemním intranetu.
2. *Pryč s logem na každé straně a ředitelem na titulu:* například interní magazín ČSA má logo až na předposlední stránce. Čtenáři nejsou tak hloupí, aby nepoznali od koho firemní magazín pochází. Přestaňte myslet na sebe a začněte myslet na čtenáře.
3. *Vyjděte mezi své čtenáře, mluvte s nimi a poznejte je:* Je důležité vědět pro koho je firemní magazín určen. Při přípravě magazínu se řiďte jednoduchým pravidlem: dvě stránky pro čtenáře, jedna pro vás.
4. *Najměte si profesionály:* Pokud už se firma rozhodne pro projekt firemního magazínu, měla by být ochotna do něj také investovat (např. kvalitní fotografie, profesionální novináře apod.). Nestavit obsah periodika jen na příspěvcích zaměstnanců.
5. *Nepřikládejte soutěžím větší význam:* Rozjíždět projekt firemního magazínu jen s vidnou ocenění v soutěžích o nejlepší firemní periodikum (Firemní médium roku, Zlatý středník) je nesmysl. Ponořte se do svých plánů a zeptejte se, zda je váš firemní magazín investicí, nebo pouhým výdajem.
6. *Zapomeňte na své umělecké ambice:* V případě spolupráce s profesionály (vydavatelstvím, grafickým studiem apod.) dejte důvěru art directorům a nesnažte se diktovat detailní úpravy jen proto, že máte pocit, že se vám to nelíbí. Důležité je diskutovat, zpochybňovat, ptát se, žádat více variant.

7. *Nenapodobujte, jděte vlastní cestou.* Nesnažte se kopírovat a závidět konkurenci: vyjádřete svoji jedinečnost. Firemní periodikum je především nástrojem komunikací mezi firmou a vaším čtenářem (partner, zaměstnanec, zákazník,...) a tento vztah se nepodobá žádnému jinému.

1.4 Firemní kultura

Firemní kultura je jedním z nástrojů prosazení a realizace strategie firmy. Problematika firemní kultury úzce souvisí, prolíná se a do značné míry ovlivňuje firemní komunikaci, vnitřní i vnější PR, budování image dané společnosti a její celkovou corporate identity. Proto je na místě uvést pár slov týkající se organizační kultury.

Kultura je pro svoji komplexnost velmi obtížně přímo zachytitelná a vyjádřitelná, ale stejně tak programově změnitelná.

V různých publikacích se můžeme setkat s různým pojetím definice pojmu firemní kultura. Obecně můžeme organizační, firemní kulturu chápat jako:

„Soubor základních předpokladů, hodnot, postojů, a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění, a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“ (Lukášová, Nový a kol., str.22)

Firemní kultura, sama o sobě nevisí v nějakém vzduchoprázdnu, je vždy zasazena do určitého kontextu. Na podobě kultury určité organizace se podepisují především vlivy národní kultury, vlivy podnikatelského a tržního prostředí, vlivy profese, technologie, vlivy zakladatele/vůdce, kultura firmy je dále také ovlivněna velikostí a délkou existencí organizace.

Firemní kulturu lze stručně charakterizovat a chápat jako způsob, jakým se firma chová a jak jednotlivé věci dělá, jako soubor norem, které mají vliv na chování všech zaměstnanců.

Firemní kultura má několik úrovní:

1. fyzické aspekty firmy – vzhled budov, způsob jednání se zákazníky, corporate image atd.
2. hodnoty sdílené zaměstnanci – poctivost podnikání, ochota sloužit zákazníkům, odpovědnost při vyřizování stížností zákazníků apod.
3. přijetí hodnot – této úrovní je dosaženo, když každý zaměstnanec jasně vnímá a sdílí firemní hodnoty a bezvýhradně jim podřizuje své chování

Většina současných autorů, kteří se zabývají organizační kulturou se víceméně shodne na následujícím:

- Organizační kultura je významným subsystémem organizace, determinantou efektivnosti organizace a kvality pracovního života členů organizace.
- Organizační kultura nemá objektivní formu existence. Existuje v podobě základních předpokladů, názorů, hodnot, norem a vzorců chování, sdílených jedinci v rámci organizace. Navenek je manifestována prostřednictvím chování a artefaktů.
- Organizační kultura – přestože existuje prostřednictvím jedinců – je skupinovým fenoménem, který má nadindividuální povahu.
- Organizační kultura je výsledkem procesu učení, realizovaného v rámci řešení problémů vnější adaptace a vnitřní integrace. Je nahromaděnou zkušeností organizace, předávanou v procesu socializace.

- Jako nahromaděná zkušenost organizace, předávaná jednotlivcům v procesu socializace, je organizační kultura relativně stabilní. Jako produkt dynamické tenze vznikající na základě neustálého střetávání požadavků prostředí a interních možností organizace však vždy obsahuje určitý potenciál ke změně.

Funkce organizační kultury:

1. Organizační kultura redukuje konflikty uvnitř organizace. Dominantní kultura firmy podporuje konzistentnost vnímání situací a problémů, je zdrojem integrace a konsenzu, je tím, co organizaci spojuje a stmeluje.
2. Organizační kultura zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu. Silná a obsahově relevantní kultura znamená sdílení cílů organizace, jejich základních hodnot a norem chování. Stává se důležitým faktorem zajišťování žádoucího chování a disciplíny zaměstnanců.
3. Organizační kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu. Je-li kultura organizace ve shodě s hodnotami a vnitřními normami pracovníků, zvyšuje se jejich emocionální pohoda a pracovní spokojenost.
4. Organizační kultura je zdrojem motivace. Zaměstnanci nejsou motivováni jen vnějšími pobídkami, ale také tím, že svou práci považují jako smysluplnou, že se cítí důležitou součástí organizace, že se ztotožňují s jejími cíli a posláním.
5. Silná a obsahově relevantní organizační kultura je konkurenční výhodou. Jelikož podporuje konzistentnost vnímání a myšlení, koordinaci a kontrolu, je zdrojem spokojenosti a motivace, a tedy i efektivnosti organizace, stává se tak pro firmu konkurenční výhodou, která je obtížně napodobitelná a nelze jí dosáhnout v krátkém časovém intervalu.(5)

1.4.1 Tvorba organizační kultury

Iniciátory a zároveň realizátory firemní kultury jsou zaměstnanci a nebo majitelé firmy, respektive její management.

V případě, kdy kultura vzniká od zdola, je riziko, že takto vytvořená kultura nebude příliš korespondovat se strategickými cíli společnosti, ale bude spíše kopírovat zájmy, přání a úhel pohledů zaměstnanců než majitele či vedení firmy.

Naopak druhý případ, kdy je kultura organizována, tvořena od shora, přináší řadu výhod:

- hodnoty, pravidla, ideály formuluje majitel či management,
- kultura koresponduje s dlouhodobější strategií,
- všechny aktivity mají od začátku jasné kontury, vnitřní logiku a lze očekávat synergický efekt,
- minimalizace rizika vzájemného nedorozumění se spolupracovníky, nelogických a nekonzistentních rozhodnutí,
- relativně rychlá tvorba silné identity a image firmy,
- formulovaná pravidla poměrně jasně a srozumitelně vytvářejí pracovní prostředí, novým i současným zaměstnancům usnadňují orientaci,
- tvorba stabilnějšího, klidnějšího, prostředí, které pomáhá ke spokojenosti zaměstnanců a jejich identifikace a loajality s firmou.

Zásady, které bychom měli respektovat při tvorbě žádoucí firemní kultury:

1. Jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy.
2. Formulace očekávání firmy/organizace vůči zaměstnancům – formulace ideálního zaměstnance z odborného hlediska, z osobnostních a výkonových charakteristik.

3. Formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí žádoucí organizační kultury, a to v co největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení.
4. Deskripce a hodnocení kultury organizace v rozhodujících dimenzích vážících se ke strategii firmy.
5. Vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které bezprostředně souvisí s organizační kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení. – Přesně identifikovat ty oblasti fungování firmy, které je třeba řešit. Důležitá pro úspěch je vzájemná provázanost tzv. tvrdých a měkkých prvků řízení firmy.
6. Informování zaměstnanců – informovat zaměstnance o nových požadavcích, seznámit je s představou žádoucí firemní kultury, aktivně zapojit zaměstnance do diskuse o firemní kultuře a motivovat je.
7. Vzdělání, vysvětlování, trénink.
8. Kontrola, sankce – důsledně vyžadovat dodržování stanovených pravidel, hodnot, zásad a norem; tzn. omezit nedůslednost, různé výjimky a přílišnou toleranci k chybám.
9. Diagnostika změn v kultuře.(5)

1.4.2 Firemní kultura, osobnost firmy a její identita

Osobnost firmy souvisí s celkovou strategií firmy, která formuje žádoucí osobnost. Poslání a další strategické kroky firmy odrážejí a směřují k žádoucí osobnosti. Osobnost firmy je založena na několika předpokladech:

1. Zaměstnanci musí pochopit poslání – čeho chce firma dosáhnout, jaké místo chce firma ve společnosti zaujmout, jaké hodnoty propaguje, jak chce svých cílů dosáhnout.
2. Zaměstnanci tomuto poslání musí věřit.
3. Zaměstnanci se musí chovat v souladu s definovanými cíli a hodnotami. Výsledkem těchto předpokladů je pak soubor charakteristik organizace a chování, které se projevuje v chování manažerů a ostatních zaměstnanců.

Firemní identita je v podstatě to, co firma dělá a jak to dělá. Firemní identita obsahuje to, jakým způsobem se podnik prezentuje cílovým skupinám (používaná symbolika, způsob komunikace, chování atd.).

Rozlišují se tři typy identity:

1. Monolitní identita – celá firma se představuje jednotně (jak vizuálně, komunikačně, tak i svým chováním).
2. Řízená identita – pobočky mají svou identitu a styl, ale mateřská organizace je vždy zřetelně vidět na pozadí. Je to často dáno tím, že pobočky mají svou vlastní tradici a styl, jež tvoří důležitý tržní nástroj. Zároveň je však strategicky důležitý dohled mateřské organizace.
3. Značková identita – jednotlivé značky nebo výrobky mají svoji vlastní identitu a styl, navenek jednotlivé výrobkové řady působí, jako by neměly nic společného. Každá značka může hájit svou pozici, ačkoliv to může znamenat konkurenci uvnitř firmy. Tento typ identity vzniká jako důsledek fúzí firem se silnou vlastní identitou nebo těch, které jsou v konkurenci značek.

Vztah mezi firemní strategií, kulturou, osobností firmy a její identitou:

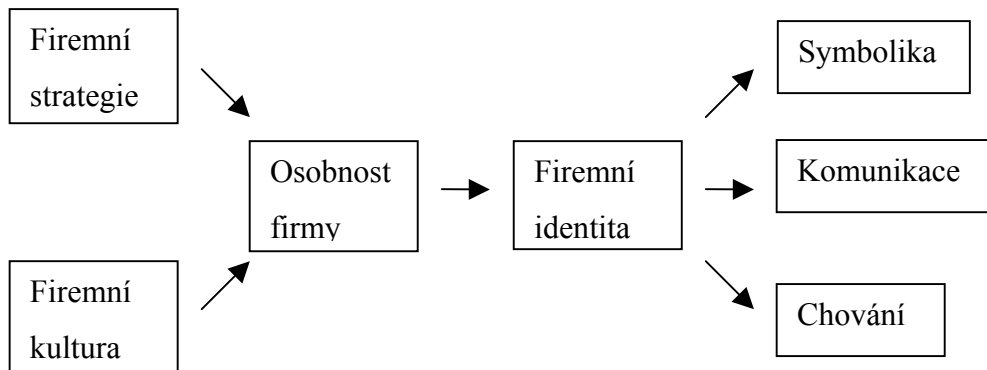


Schéma 3 Firemní kultura, strategie a osobnost firmy (De Pelsmacker, Geuens, van den Bergh, str.33)

1.5 Pracovní hypotézy

Na základě uvedených poznatků a informací v teoretické části můžeme definovat následující pracovní hypotézy:

PH1: K vnitřní komunikaci slouží řada nástrojů, tyto nástroje jsou firmami využívány.

PH2: Firemní noviny či časopis patří mezi nástroje, které odrážejí firemní kulturu dané organizace. Kromě věcných informací se z nich čtenář může dozvědět něco bližšího o firemní filozofii daného podniku, o tom co firma dělá pro zaměstnance nebo klienty.

PH3: Základní roli ve vnitřní komunikaci hraje postoj vedení organizace. Vnitřní komunikace se zaměstnanci je součástí managementu.

Platnost formulovaných hypotéz jsem se rozhodl ověřit na příkladu firmy Barum Continental.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 BARUM CONTINENTAL

2.1 Historie

Barum Continental s.r.o. je největším českým výrobcem pneumatik a od roku 1999 také největším evropským závodem na výrobu pneumatik. Společnost se úspěšně opírá využití nejmodernějších vývojových trendů, poznatků a technologií, obchodních strategií a také zkušeností z více než sedmdesátileté tradice výroby pneumatik ve zlínském regionu.

V roce 1931 začala firma Baťa s výrobou veloplášťů, v následujícím roce se na trhu objevily první pneumatiky pro automobily značky Baťa.

Ve válečných letech dochází k útlumu výroby a také rozvoje firmy. Závod byl rovněž po ničen bombardováním.

Dalším výrazným mezníkem ve vývoji firmy byl rok 1946, kdy vznikla značka Barum. Jedná se o počáteční písmena těchto značek **Baťa**, **Rubena** Náchod a **Mitas**. O dva roky později byla firmou zaregistrována ochranná známka Barum.

V roce 1953 se, v té době, z již znárodněného a přejmenovaného koncernu Baťa vyčlenil samostatný podnik na výrobu pneumatik Rudý Říjen. V roce 1972 po šesti letech výstavby byl uveden do provozu nový výrobní závod v Otrokovicích s hlavní halou o rozloze bezmála 13 hektarů. Těsně po sametové revoluci, 1. prosince 1989 byl podnik registrován pod názvem Barum Otrokovice.

V následujícím roce započala jednání o vytvoření společného podniku Barum Continental, jednání byla završena v roce 1992 podpisem smlouvy s německým koncernem Continental AG, na jejímž základě vznikl v té době druhý největší jointventure v České republice. 1. března 1993 začal fungovat společný podnik Barum Continental s.r.o. V roce 2001 byly

založeny společnosti Continental Výroba Pneumatik, s.r.o a byla zahájena výroba v novém provozu High-Tech Cell.

Rok 1997 představuje určitě zajímavou kapitolu v životě firmy. Tohoto roku získala společnost Barum Continental jako první podnik v České republice Certifikát za splnění ekologických norem ISO 14 001 a EMAS. Zároveň však v červenci byl areál firmy zpustošen podvodní. Škoda se vyšplhala k jedné miliardě korun.

Současná roční produkce firmy Barum Continental překročila hranici 18 milionů kusů pneumatik. Firma zaměstnává kolem 4 500 lidí. Společnost Barum zaujímá přední postavení na všech hlavních trzích regionu Východní Evropy, její výrobky najdeme na trhu v České republice, Slovensku, Polsku, Maďarsku, Rumunsku, Litvě, Lotyšsku, Estonsku, Albánii a zemích bývalé Jugoslávie.

Součástí firmy je i její vlastní prodejní síť Barum, která k dnešnímu dni čítá několik desítek provozoven po celé republice a která se i na dále rozšiřuje.

2.2 Certifikace

Udělené mezinárodní certifikáty a osvědčení o splnění nejrůznějších norem a standardů, poukazují na to, že firma se snaží o co nejlepší splnění požadavků a očekávání ze strany zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Nejde jen o dosahování kvality z pohledu technických specifikací, ale také v oblastech jako minimalizace nákladů, produktivita, flexibilita, včasnost dodávek, pracovní prostředí, bezpečnost a hygiena práce, ochrana životního prostředí, úroveň řízení a další. Barum Continental Otrokovice je držitelem řady certifikátů:

Certifikáty systému kvality QS 9000 pro vývoj a výrobu osobních plášťů a VDA 6.1 pro vývoj a výrobu osobních plášťů. Certifikáty udělené v roce 1998 společností RWÜT po-

tvrzují, že systém kvality splňuje požadavky asociací sdružujících výrobce automobilů. V roce 2001 byla platnost těchto certifikátů rozšířena i na výrobu high-tech pláštěů.

Certifikát systému kvality ISO 9001:2000 pro výrobu komerčních pláštěů byl udělen v roce 2001 společností RWÜT.

Certifikát kvality systému ISO 9001, QS 9000 a VDA 6.1 pro vývoj, výrobu a prodej pláštěů pro nákladní automobily, autobusy, přípojná a zemědělská vozidla.

Firma Barum Otrokovice se také podrobuje pravidelným procesním auditům kvality realizovaných zástupci významných automobilek jako BMW, Škoda, VW, Renault, Peugeot, Ford a další.

Barum zavedl rovněž environmentální systém řízení kvality (ESŘ), který sleduje dodržování kvality v oblastech životního prostředí, požární ochrany, bezpečnosti a hygieny práce. V roce 1997 získal podnik jako jeden z prvních v ČR certifikát ISO 14001 a také se stal jako první společnost mimo EU nositelem certifikátu EMAS. V oblasti ESŘ získala firma řadu ocenění např. v roce 1998 „Cenu zdraví a životního prostředí“ udělenou britskou nadací The Business Leaders Forum, v roce 2002 ocenění od Evropské komise za výborné výsledky v environmentálním řízení.

V roce 2003 proběhla úspěšná certifikace a revalidace zavedeného environmentálního systému podle normy ISO 14001 a EMAS II.

2.3 Koncern Continental AG

Německý koncern Continental AG je firma s tradicí více než 130 let. Celý koncern Continental patří mezi nejvýznamnější a největší světové producenty pneumatik. V této oblasti v současnosti zaujímá druhé místo v Evropě a čtvrté v celosvětovém měřítku.

Struktura koncernu je rozčleněna do čtyř divizí. Divize výroby osobních pláštěů, Divize výroby komerčních pláštěů, Divize automobilových systémů (výroba nejrůznějších komponentů pro výrobce automobilů) a Divize ContiTech, která produkuje nejrůznější součástky z pryže a plastů (např. klínové řemeny, membrány atd.).

Současný sortiment firmy tvoří několik tisíců typů a rozměrů pneumatik. Pláště vyrobené v koncernu najdeme na nejrůznějších vozidlech; od skútrů až po motoroky, od jízdních kol až po sportovní automobily, od traktorů až po autobusy.

Na českém trhu je koncern Continental zastoupen čtyřmi značkami pneumatik: Continental, Uniroyal, Semperit a Barum.

2.3.1 Firemní kultura a filozofie koncernu Continental AG

Koncern Continental je význačným celosvětovým hráčem ve svém oboru. K tomu, aby tohoto postavení dosáhl a udržel si jej i do budoucna napomáhá i firemní filozofie, kultura a firemní hodnoty. Tento přístup je samozřejmě implementován a vyžadován ve všech částech, pobočkách a závodech koncernu po celém světě, Barum Otrokovice nevyjímaje.

2.3.1.1 Basics

Firemní strategie, filozofie a kulturu popisují tzv. Basics, jde o soubor zásad, kterými se celý koncern řídí.

Vize

Vize celého koncernu vystihují dvě motta:

1. „We make individual mobility safer and more comfortable.“ – Toto heslo formuluje vizi firmy směrem k zákazníkům. Hlavní snahou firmy ve spolupráci se zákazníky je zvýšit bezpečnost jízdy, snažit se o to, aby produkty firmy udělaly z jízdy nevšední zážitek.
2. „Creating values is our driving force.“ – Tato vize definuje přístup k akcionářům, obchodním partnerům a dalším. Tvorba hodnot je hnacím motorem firmy. Vše co společnost dělá (výroba produktů, servis) směřuje k tomu, aby to přinášelo užitek a výnosy akcionářům, obchodním partnerům, ale zároveň také zaměstnancům a obecně celé společnosti. Základ úspěchu koncernu je postaven na růstu zisku při snaze zachovat současné náklady.

Tvorba hodnot

Hlavním úkolem managementu je tvorba hodnot.

Základem filozofie koncernu je tvorba zisku a tvorba hodnot, které umožňují firmě dostát svým závazkům vůči akcionářům, ale také společenské odpovědnosti. Firma se zavázala dosahovat, co nejvyšších výnosů z investic, tak aby nezklamala důvěru svých akcionářů.

Zároveň vysoké ohodnocení koncernu Continental AG snižuje celkové kapitálové náklady a umožňuje větší možnosti dalších investic, které pomohou dalšímu rozvoji koncernu.

Vysoká přidaná hodnota a zisk také umožňují dostát závazku odměňovat výkony zaměstnanců. Závazek, tvořit co nejvyšší hodnoty, je prostoupen celou společností Continental AG na všech úrovních. Všichni zaměstnanci jsou vedeni k pochopení, uvědomění si, jaký přínos má jejich každodenní práce. Koncern zároveň od svých zaměstnanců očekává, aby přemýšleli a chovali se tak, jako by sami byli podnikateli.

Velmi důležitá je také co nejlepší spolupráce s externími partnery, která umožňuje firmě se soustředit a rozvíjet své vlastní silné stránky.

Akcionáři

1. Zapojit všechny je firemní povinností. – „*Dělat věci sám je historie.*“

Firma hájí a respektuje zájmy akcionářů, kteří jsou zároveň jejími zákazníky. Je kladen důraz na úzkou spolupráci s firemními akcionáři, která bude oběma stranám přinášet zisk a vytvářet inspirativní a motivující pracovní prostředí. Podstatou jednání je poctivost a respekt, otevřenost a čestný přístup k akcionářům.

2. Orientace na trh a zákazníka – „*Naším cílem je uspokojit zákazníka.*“

Závazkem firmy je poskytovat zákazníkům produkty a služby nejlepší kvality. K tomu je třeba neustále inovovat a hledat nová řešení a postupy. Produkty, které jsou dnes vyvíjeny jsou určeny pro zítřek. Jejich úspěch je postaven na vysoké kvalitě, výkonnosti a efektivnímu marketingu.

3. Hodnota pro akcionáře – „*Naším cílem je tvorba hodnot.*“

Jedním ze závazků koncernu je dosahovat finančního úspěchu s atraktivními výnosy a cenami akcií. Investiční politika je soustředěna na projekty a obchody, které upevní vedoucí pozici firmy, pomohou jí k dalšímu růstu a zpětně přinesou další prospěch. Vztah k investorům a akcionářům je postaven na maximální informační otevřenosti (pravidelné a otevřené informace o celkové politice firmy a jejich úspěších).

4. S našimi a pro naše zaměstnance – „*Naši zaměstnanci činí Continental silným.*“

Od zaměstnanců je očekávána oddanost a špičkové výkony, které jsou náležitě oceňovány a odměňovány. Firma vytváří takové pracovní podmínky, které tyto výkony umožňují, podporuje výcvik pracovníků, flexibilitu, loajalitu a kvalitní výsledky. Každému se dostane stejných příležitostí, nezáleží na věku, pohlaví, rase, náboženském vyznání, národnosti nebo sexuální orientaci. Firma podporuje různorodost svých pracovníků, spolupracovníků a dodavatelů.

5. Společenská odpovědnost – „*Stojíme si za svojí společenskou odpovědností.*“

Společnost Continental AG respektuje zákony a kulturu každé země, kde podniká. Podporuje takové etické a zákonné normy, které jsou v souladu s firemní snahou jednat čestně a bezúhonně. Firma se snaží vést otevřený a prospěšný dialog se všemi skupinami ve společnosti. Důležité je být dobrým sousedem, který respektuje zájmy všech těch, kdo žijí v blízkosti závodů patřících Continentalu. Jedním z přínosů firmy svému okolí je poskytování pracovních příležitostí.

6. Životní prostředí – „*Zavazujeme se k ochraně životního prostředí.*“

Všechny aktivity koncernu jsou cíleně podřízeny ochraně životního prostředí. Každý zaměstnanec je povinen chránit životní prostředí. Firma se snaží minimalizovat škodlivé emise, odpady a další potencionální nebezpečí pro přírodu. Ochrana životního prostředí se také promítá do produktů firmy, které jsou co nejvíce šetrné vůči životnímu prostředí.

7. Partnerství – „*Věříme v partnerství.*“

Firma je otevřena k flexibilní spolupráci s dalšími podniky tak, aby i nadále mohla rozvíjet a zlepšovat svou technologickou převahu a vedoucí pozici. Firemní partneri patří ve svých oborech k těm nejlepším. Vztah s nimi je postaven na vzájemné důvěře a čestnosti.

8. Dodavatelé – „*Oceňujeme přínos našich dodavatelů.*“

Continental AG také úzce spolupracuje se svými dodavateli. Vztahy s nimi jsou postaveny na důvěře a dlouhodobé spolupráci, které přinášejí zisky oběma stranám.

Produkty a služby

1. Dokonalé technologie a služby – „*Budeme nejlepší.*“

Základním principem je tvorba produktů, které z hlediska kvality a technologie patří ke špičce na trhu. Firma se snaží poskytovat špičkové produkty a špičkové služby.

2. Technologie vedení a inovace – „*Technologie je naše vášeň.*“

Cílem je být nejlepší v oboru. Být hybnou silou technologického pokroku, neustále přicházet s inovacemi, zaměřit se na nejvyšší kvalitu, zkoumat technologické hranice. Firma cíleně investuje do výzkumu a vývoje, tak aby si udržela svoje vedoucí postavení. Nové technologie urychlují výrobní procesy a snižují čas k uspokojení poptávky.

3. Kvalita bez kompromisů – „*Určujeme standardy na trhu.*“

Zákazníci vnímají firmu jako jednoho z tržních vůdců. Firma trvale se svými zákazníky spolupracuje na neustálém zlepšování všech jejích produktů a služeb. Každý ze zaměstnanců je odpovědný za plnění firemních standardů jakosti. Všechny kritéria jakosti, bez výjimky, jsou aplikovány na všechny produkty a služby.

Firemní duch

1. Vysoký výkon pracovníků – „*Naše kultura oceňuje špičkové výkony.*“

Od jednotlivců, jednotlivých týmů a i celých divizí se očekávají a vyžadují maximální výkony.

2. Snaha být co nejlepší – „*Jen to nejlepší, je vyhovující.*“

Firma si klade náročné cíle, k jejichž dosažení je nutné, aby zaměstnanci ze sebe vydali to nejlepší.

3. Spolupráce a týmová práce – „*Navzájem spolupracujeme.*“

Firma maximálně podporuje spolupráci, otevřenou a aktivní vzájemnou komunikaci, podnikavost a zároveň se snaží v rámci koncernu minimalizovat byrokracií a firemní hierarchií.

4. Zodpovědnost a řízení – „*Každý je zodpovědný za své jednání.*“

Zaměstnanci nesou odpovědnost za své chování, výkony a práci. Od zaměstnanců jsou očekávány připomínky, nové podněty, nápady a konstruktivní kritika. Za-

městnanci si musí být vědomi, že v očích veřejnosti a vlastníků reprezentují koncern a jeho dobré jméno. Od pracovníků v řídicích pozicích se očekává kooperativní styl řízení.

5. Důraz na vzdělání a znalosti – „*Konkurenční výhoda je založena znalostní výhodě.*“

Znalosti, dovednosti a vzdělání jsou důležitým faktorem, proto koncern dbá na rozvoj svých zaměstnanců, tak aby se dokázaly včasné přizpůsobit změnám a předvídat vývoj na trhu. Zaměstnanci jsou podporováni v celoživotním vzdělávání, buď získávají odborné znalosti v rámci koncernu nebo ve spolupráci s externími partnery.

2.3.1.2 Firemní kultura a Barum Continental Otrokovice

Firma Barum Continental s.r.o. je krásným příkladem řízené identity (viz 1.5.6.2). Značka Barum a také i samotný podnik mají svoji dlouholetou tradici a jsou dobře zapsáni v mysli veřejnosti. Zároveň je firma součástí německého koncernu, který můžeme zřetelně vnímat na pozadí.

V prvním letošním čísle Otisku (13. ledna 2006) vyšel pravidelný článek předsedy představenstva Barumu ing. Pravce, ve kterém shrnul uplynulý kalendářní rok. Ve svém článku se mimo jiné také dotkl tématu firemní kultury a filozofie, které také významně napomáhají k úspěchům celého podniku.

Hlavním cílem firmy Barum Continental je stejně jako cílem celého koncernu, tvorba zisku pro investory (největšími držiteli podílů v koncernu jsou investiční fondy z USA) a zároveň uspokojit očekávání zákazníků, zaměstnanců, státních institucí, úřadů a dalších. Aby firma dosáhla tohoto cíle je nezbytné mít na paměti následující firemní zásady:

1. Podstatou je zákazník. Firma se snaží o zákaznický princip řízení firmy. Uvnitř podniku reprezentuje zákazníka sekce marketing a obchod, zbytek firmy slouží jedinému zákazníkovi a tím je výrobní dělník.
2. Další podmínkou úspěchu je disciplína, která se projevuje v produkované kvalitě. Zlepšovat kvalitu znamená zlepšovat disciplínu.
3. Podniková kultura je tvůrčí atmosféra, která uvolňuje v lidech potenciál, který je užíván nejen pro rozvoj firmy, ale i rozvoj nositele: technika, dělníka, zaměstnance. Platí důležité pravidlo: každý má právo na chybu ale nesmí ji opakovat.
4. Týmová práce. Je jedním z podstatných prvků řízení firmy. Podstatné je delegování pravomocí k rozhodování co nejnižší v hierarchii, až na výrobní autonomní tým dělníků.

Současný ředitel personální divize pan Mgr. Petr Pokorný, když v roce 2005 nastupoval do své funkce, vypracoval koncepci Personální divize na následující tři roky. Firemní kultura v této koncepci hraje důležitou roli. Měla by být tím, k čemu chce Personální divize směřovat a co zastřešuje její činnost.

Snahou je podporovat a udržovat takovou firemní kulturu, která koresponduje jak s firemní kulturou celého koncernu, tak s místním podnikatelským (Baťovským) duchem, a která vede k úspěchu podniku a efektivním vnitřním procesům.

Práce s firemní kulturou je v koncepci shrnuta do následujících bodů:

- Basics – vycházet ze zásad firemní kultury a strategických cílů definovaných koncernem Continental AG, tzv. Basics (2.2.1.1), aplikovat je a rozvíjet ve firmě Barum Continental.
- Definování specifických zásad Barum Continental – popsat a definovat specifika chování, řízení apod., která jsou charakteristická pro otrokovický podnik. V podstatě jde o definování tzv. „Baťovského ducha či myšlení“ a sladit je s Basics.
- Průzkum názorů zaměstnanců – na podzim roku 2006 proběhne ve firmě velký průzkum názorů a postojů zaměstnanců podniku. Mimo jiné se bude zjišťovat i to jak se daří aplikovat firemní kulturu a jak se promítá do vnímání zaměstnanců.
- Systematická tvorba požadované kultury.

2.4 PR Barum Continental

Barum Continental, ačkoliv se jedná bezesporu o velkou a významnou firmu, nemá ve své struktuře vyčleněno PR oddělení. O občasné PR aktivity firmy se stará především marketingová sekce podniku. Jelikož je Barum Otrokovice součástí německého koncernu Continental AG, všechny případné PR aktivity musí být schváleny PR oddělením koncernu, které určuje jaké informace (s ohledem na celkovou komunikační politiku koncernu i s ohledem na citlivost jednotlivých informací z hlediska konkurence, investment relations apod.) mohou být zveřejněny.

Ovšem tato omezení neznamenají, že by otrokovický Barum čas od času nepodnikal některé PR aktivity.

2.4.1 Externí PR

Občasné PR aktivity realizované firmou Barum:

- PR články a tiskové informace – jde především o překlady PR článků poskytovaných od PR oddělení koncernu Continental AG.
- Tiskové konference – tiskové konference, jejichž hlavním námětem jsou některé významné události v životě firmy např. vyprodukování sto miliontů pneumatik apod.
- Pořádání akcí, eventů – například při uváděních nových pneumatik na trh se pořádají zkušební jízdy apod.

2.4.2 Interní PR a komunikace

Interní komunikace firmy Barum Continental v současné době leží hlavně na bedrech Personální divize. V koncepci divize je uvedena vnitřní komunikace jako jeden z hlavních pilířů. Interní komunikace by se měla zaměřit na:

- bližší spolupráci s firemními periodiky – OTISK, CONTI INTERN tec.,
- podpora image zaměstnavatele,
- aktivity pro zaměstnance (sport, kultura, ...),
- dny otevřených dveří,
- kontakt s důchodci,
- Barum Continental = dobrý soused (sponzoring, spolupráce na místní úrovni).

Jaký je současný stav? Ve vnitřní komunikaci můžeme vyzorovat dva přístupy. Ten hlavní by se dal pojmenovat jako face to face kontakt, kdy komunikaci se využívá přímá setkání s pracovníky, tedy různé porady atd. Tento přístup souvisí především

s deklarovanou firemní kulturou a přístupy řízení celého koncernu. Druhý přístup je vnitřní komunikace pomocí médií.

Pro vnitřní komunikaci jsou v současnosti využívány následující nástroje:

- Porady.
- Tzv. business týmy – menší týmy spolupracovníků, základ týmové práce ve firmě, každý tým má svého mluvčího, který funguje jako komunikační spojka mezi členy týmu a dalšími týmy.
- Tzv. komunikační centra – to jsou prostory, kde se koncentrují zaměstnanci a kde jsou umístěny nástěnky s informacemi a dalšími pomůckami, které umožňují zaměstnancům komunikovat mezi sebou, s členy jiných směn atd.
- Setkávání s bývalými dlouholetými pracovníky, kteří jsou již v důchodu.
- Firemní rozhlas – firemní rozhlas hraje zaměstnancům dvakrát denně, vždy po dobu 15-20 minut. Dvakrát týdně je součástí vysílání také zpravodajská relace, jejíž hlavní náplní je dění ve firmě.
- Firemní noviny OTISK.
- Zpravodaj koncernu CONTI INTERN.

Do vnitřní komunikace bychom mohli také ještě zařadit pravidelné soutěže zlepšovatelů a různá sportovní klání zaměstnanců.

3 OTISK

3.1 Historie Otisku

Firma Barum Otrokovice je firma s dlouhou a bohatou historií. To samé se dá říci i o firemním periodiku – firemních novinách, které dnes vycházejí pod názvem OTISK.

První číslo podnikových novin vyšlo 13. března 1953. Tehdy se otrokovický podnik nejmenoval Barum, ale Rudý říjen. Stejně jméno nesly také podnikové noviny. Počáteční periodicitu byla čtrnáctideník. Záhy byla periodicitu změněna a Rudý říjen vycházel po dlouhá léta jako týdeník.

Podnikové noviny za dobu své existence, tedy 53 let, prošly a procházely řadou menších či větších úprav a změn. Počáteční název Rudý říjen se změnil na Nový směr, posléze pak noviny vycházely pod názvem Barum a v roce 1996, který byl pro podnikové noviny rokem změn (6. číslo v březnu 1996 přineslo změnu grafiky noviny, periodikum začalo být tištěno celé v barvě a na křídovém papíře), se změnil název novin na Barum Otisk, pod kterým vychází dodnes

V současné verzi vychází Otisk od ledna roku 2004, kdy došlo k dalším kosmetickým úpravám, jejichž záměrem bylo noviny ještě více zatraktivnit a zpřehlednit. Výsledkem je modernější, přehlednější verze na matném křídovém papíře.

3.2 Název Otisk

Proč název Otisk? Můžeme jej chápat jako otisk pneumatiky, stopa pneumatiky nebo jako stopu či otisk ve čtenáři. Původní záměr ale mohl být zcela jiný, grafik vytvořil použil logo Barumu, modrý kruh se žlutým B uvnitř a slovo tisk. „O“ symbolizovalo logo firmy, ale

také pneumatiku. A tak spojením tohoto loga a slova TISK, vznikl název OTISK. Pod touto hlavičkou vycházejí noviny od 23. srpna 1996.

3.3 Charakteristika novin

V současnosti Otisk vychází každých čtrnáct dní, vždy v pátek. Firma jej nechává tisknout v nákladu 5000 kusů. O distribuci v rámci podniku se stará externí firma ASTREMA, která pro Barum zajišťuje mimo jiné službu ostražky a poštovní služby. 1 600 kusů z celkového nákladu novin je distribuována poštou. Do schránek je dostávají bývalí zaměstnanci, kteří jsou již v současnosti v důchodu, dále výtisky jsou doručovány do jednotlivých obchodních regionů firmy Barum v České republice. Zbytek nákladu je rozdělován po firmě, tak aby se Otisk dostal do rukou současných zaměstnanců.

3.3.1 Redakce a dopisovatelé

Zaměstnanci redakce v minulosti byli zaměstnanci firmy Barum. V roce 1998 nastala změna, redakce byla vyčleněna jako jedna z mnoha externích firem, která dělá noviny na klíč pro firmu Barum Continental. V současnosti redakci tvoří šéfredaktorka, jedna redaktorka, asistentka a jeden člověk vymezený na tuto práci marketingovým oddělením. Kromě stálých členů redakce do novin přispívají lidé z firmy především zaměstnanci v řídicích pozicích. Těchto externích nepravidelných přispěvatelů je 20-30. Redakce novin sídlí i nadále v areálu firmy Barum Continental, takže pořad zůstává přímo u zdroje informací.

3.3.2 Rubriky

Jak již bylo řečeno dnes vychází firemní periodikum každých čtrnáct dní. Otisk je tištěn barevně na křídový papír. Formát novin je A3 a rozsah jsou 4 strany. Hlavní náplň tvoří články, které mapují dění ve firmě a události jakkoliv související s otrokovickým Baru-

mem. Autory těchto článků jsou členové redakce a externí dopisovatelé z řad zaměstnanců firmy, kromě nich se občas objeví příspěvky od mimopodnikových dopisovatelů či zdrojů (např. příspěvky od tiskového mluvčího Barum Rally, tiskové zprávy apod.).

Na první straně novin jsou, stejně jako u běžných periodik, články týkající se důležitých, podstatných či jinak zajímavých událostí, které se v daném období ve firmě odehrály.

Druhá strana je určena informacím, novinkám a zajímavostem z oblasti prodeje, obchodu a marketingu, čemuž odpovídá záhlaví této stránky, jenž nese název *Marketing, obchod*. Najdeme zde informace o prodejní síti Barumu, jejich pobočkách, občas jsou zde představovány nové produkty firmy, akce a události, na kterých firma nějakým způsobem participuje a tak propaguje své dobré jméno.

Třetí strana nese název *Výroba, technika*. Tato sekce obsahuje v drtivé míře především informace z vnitřního prostředí podniku. Jedná se především o nejrůznější informace týkající se samotné výroby, bezpečnosti práce, rozšiřování a údržbě firemního areálu, také se zde velmi často objevují články z personální oblasti, například rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a další.

Poslední čtvrtou stranu tvoří všeobecný servis zaměstnancům. Tato část novin nese název *Zprávy, sport, kultura*. Čtenáři se zde dozvědí především informace a tipy, které se spíše než firmy týkají možnosti trávení volného času a také toho, co zajímavého se děje v okolí firmy (především Otrokovicích a Zlíně). Rozptyl této sekce je velmi široký, objevují se zde nejrůznější zajímavosti od kultury a sportu až třeba po zdravotní tematiku. Nedílnou součástí této strany je také kreslený vtip.

Kromě tohoto „hlavního“ obsahu a rubrik, najdeme v Otisku také další pravidelné rubriky, které rámují jednotlivé strany (kromě úvodní) a které jsou méně rozsáhlé, obsahují krátké stručné zprávy a mají spíše informační a servisní charakter. Těmito rubrikami jsou:

- *Podniková kronika*: její obsah je jakousi společenskou kronikou, prostorem, kde jsou vyzdvihováni, připomínáni a oceňováni současní i bývalí zaměstnanci firmy (např. poděkování pracovníkům, kteří pravidelně darují krev apod.). Tato rubrika je rozdělena do tří částí:
 1. Poděkování
 2. Vzpomínka
 3. Chválíme

- *Ze světa kol a pneumatik*: v této rubrice se čtenáři dozví zajímavosti, informace a novinky z oblasti automobilového průmyslu a vším, co souvisí se světem motorů.

- *Krátce za tečkou*: informační servis, kratinké, potřebné a důležité informace, o kterých by zaměstnanci měli vědět.

- *Stalo se*: kratinká zpráva, jak již napovídá název, o tom, co se ve firmě přihodilo, velmi často jsou zde informace o porušení předpisů firmy (především výsledky kontrol firmy ASTREMA, které se zaměřují na dodržování pravidel v areálu firmy; např. namátkové kontroly pracovníků firmy zjišťující, zda nejsou pod vlivem alkoholu).

- *Bude vás zajímat*: tato rubrika je součástí poslední strany, najdeme zde všehochuť zajímavostí, tipů, rad, střípků týkajících se trávení volného času apod.

- *Kino*: aktuální program kin ve Zlíně a Otrokovicích.

- *Divadlo*: aktuální program zlínských divadel.

- *Koncerty FBM*: aktuální program zlínské Filharmonie Bohuslava Martinů.

- *Otrokovická beseda*: aktuální program a informace o chystaných akcích kulturního centra v Otrokovicích.

3.3.3 Cílová skupina

Noviny Otisk jsou primárně určeny k vnitřní komunikaci firmy. Z toho tedy vyplývá, že cílovou skupinu, které je určena, tvoří především zaměstnanci firmy Barum Continental. Tato skupina je velmi různorodá a pestrá, mezi čtenáři najdeme pracovníky výroby, administrativní a vedoucí pracovníky, ale také bývalé zaměstnance, kteří jsou již v penzi, a obchodníky v jednotlivých regionech a další. Obecně lze charakterizovat čtenáře Otisku jako osoby zainteresované čtenáře se silnou vazbou na firmu.

3.3.4 Financování firemních novin

V minulosti jednotliví zaměstnanci firmy přispívali na firemní noviny symbolickou částkou (1Kč). Dnes jsou noviny pro zaměstnance zdarma.

V dnešní době probíhá financování Otisku tak, že jednotlivé sekce podniku (Sekce marketing, obchod, Sekce výroba, technika a Sekce finance controlling) přispívají na časopis určitou částkou ze svých rozpočtů. Výše této částky je závislá na počtu zaměstnanců dané sekce. Tedy jinými slovy řečeno, každá sekce přispěje na tvorbu Otisku takovým procentem, které odpovídá procentuálnímu zastoupení dané sekce na celkovém počtu zaměstnanců firmy.

4 OBSAHOVÁ ANALÝZA FIREMNÍCH NOVIN OTISK

K tomu, abych si udělal představu a získal informace o firemní kultuře, o tom jak funguje komunikace v rámci firmy Barum Continental a to jakou úlohu v tomto systému hrají firemní noviny Otisk, jsem vedl řadu rozhovorů s lidmi z personálního oddělení, z marketingu, ale také z redakce.

Dalším zdrojem informací a poznatků, který mi pomohl dotvořit si obrázek toho, jak je Otisk k firemní komunikaci využíván byla analýza publikovaných článků v Otisku.

Analyzoval jsem články, které byly v novinách uveřejněny za loňský kalendářní rok, tedy rok 2005. Konkrétně se jednalo o 25 čísel, první číslo analyzované číslo vyšlo 14. ledna 2005 a poslední několik dní před Vánoci (12. prosince 2005).

Na porovnání jsem si prošel také ročník z roku 1996, tedy ten kdy došlo k výraznějším změnám v novinách – změna grafiky, začalo se tisknout na křídový papír, změna názvu.

Ve své analýze jsem se nezabýval krátkými články v pravidelných rubrikách jako Podniková kronika, Ze světa kol a pneumatik nebo Krátce za tečkou. Noticky uveřejněné v těchto rubrikách mají jediný účel, podat čtenářům (zaměstnancům) důležité a potřebné informace, tedy prostor těchto rubrik je vymezen danému typu informativních zpráv.

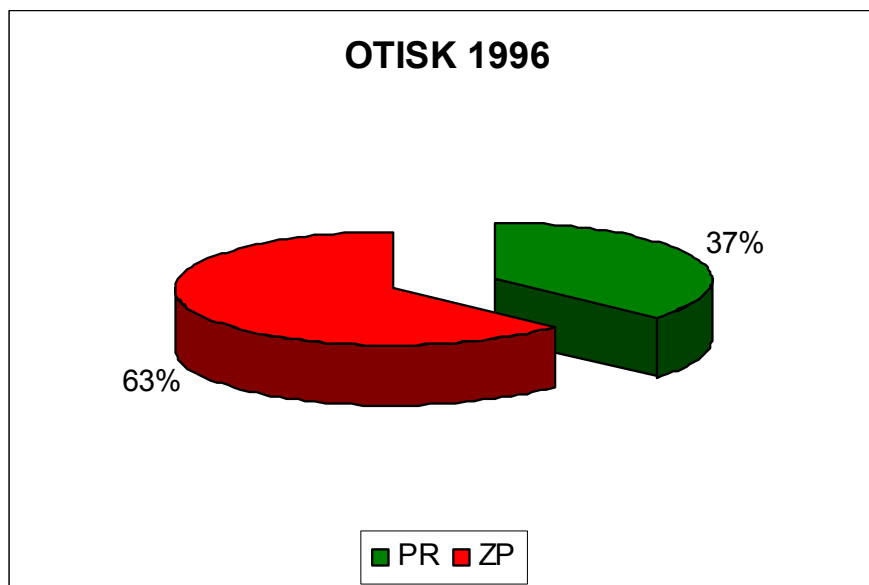
Analyzované články jsem si rozdělil na dvě skupiny:

1. První skupinu tvoří články, které mají snahu pouze informovat čtenáře novin. Můžeme si je pracovně nazvat jako články zpravodajské nebo spíše informativní. Do této kategorie spadají články, které čtenářům (zaměstnancům) poskytují nejrůznější informace, které se týkají různých činností firmy, články představující jednotlivé nové firemní produkty, informace o různých akcích, na kterých se firma podílela

nebo na kterých byli její zástupci nějakým způsobem přítomni (např. seriál článku o Barum rallye).

2. Druhý typ článků bychom mohli nazvat jako „PR“ články. Jedná se o příspěvky, kde lze vystopovat určité prvky nebo snahu jejich autorů nějakým způsobem působit na čtenáře-zaměstnance. Jedním z důležitých cílů, kromě informativního, těchto článků je také určitým způsobem pěstovat ve čtenářích pocit hrdosti na svoji firmu, budovat pozitivní obraz v firmy v jejich očích, snažit se je nějakým způsobem motivovat, „naprogramovat na barumácké myšlení“. Mezi takovéto články patřily především ty, které se nějakým způsobem dotýkaly problematiky lidských zdrojů (např. články věnované lidem odcházejícím do důchodu, informace věnující se rozvoji kvalifikace a možnosti vzdělávání pracovníků ve firmě, články týkajícího se volného času apod.). Další podstatnou část tvořily příspěvky informující o dosažených úspěších firmy, o různých pochvalách, uznáních a ocenění firmy ze strany významných partnerů či tuzemských institucí. Do kategorie PR jsem také zahrnul články, které se snažily poukázat na expanzi podniku, zvyšování kvality jak výrobků, tak samotného procesu výroby (např. ekologická témata apod.). Poslední větší skupinou článků, které jsem také zařadil do této kategorie, byly ty, které se týkaly bezpečnosti a hygieny práce, které kromě toho, že poskytovaly informace např. o počtu a druzích úrazů na pracovišti, měly také ještě výchovný akcent (prevence úrazů na pracovištích, požární nácvik atd.).

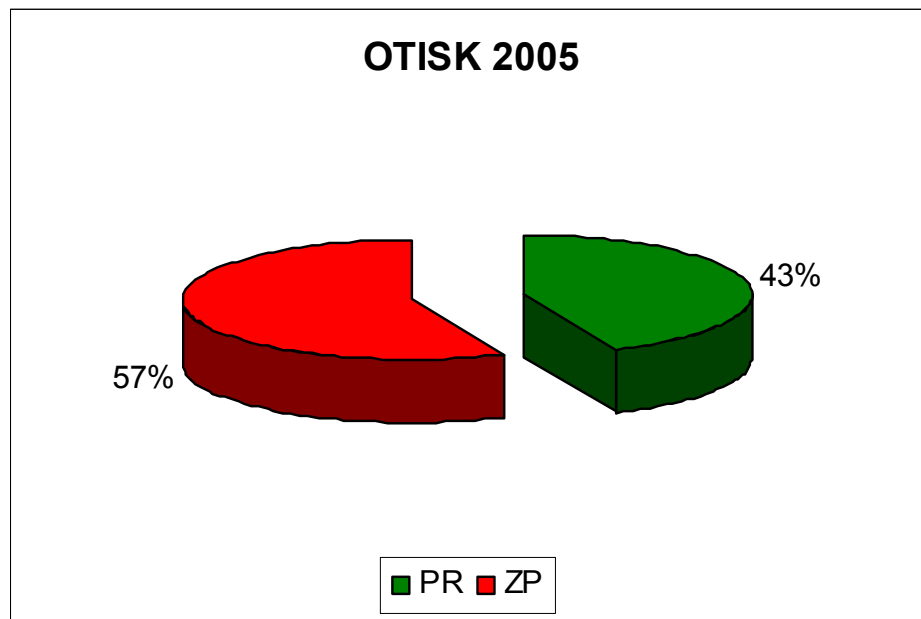
První graf ukazuje jaký byl poměr publikovaných informativních, zpravodajských příspěvků a článků, které se nějakým způsobem snažili působit na zaměstnance, ovlivňovat jejich vnímání firmy, loajalitu atd.



Graf 1 Poměr PR a zpravodajských článků publikovaných v Otisku v roce 1996

Z grafu vyplývá, že v roce 1996 převládal v Otisku typ zpravodajských článků. To bylo, mimo jiné, dáno celkovou tehdejší grafikou novin, která byla méně přehledná než dnes, ale zároveň umožňovala publikovat při stejném rozsahu 4 stran více příspěvků.

Druhý graf ukazuje jaký byl poměr mezi publikovanými zpravodajskými a „PR“ články v loňském roce. Za 9 let jak firma tak i firemní noviny prošly řadou změn. U Otisku se výrazně změnila grafika. Jedním z důsledků této úpravy bylo zmodernění novin a jejich větší přehlednost. Oproti roku 1996 se snížil počet publikovaných příspěvků asi o jednu čtvrtinu. V porovnání s grafem č.1 je patrný mírný nárůst PR příspěvků, tedy takových, které se snaží „vychovávat a usměrňovat“ čtenáře – zaměstnance žádoucím směrem.



Graf 2 Poměr PR a zpravodajských článků publikovaných v Otisku v roce 2005

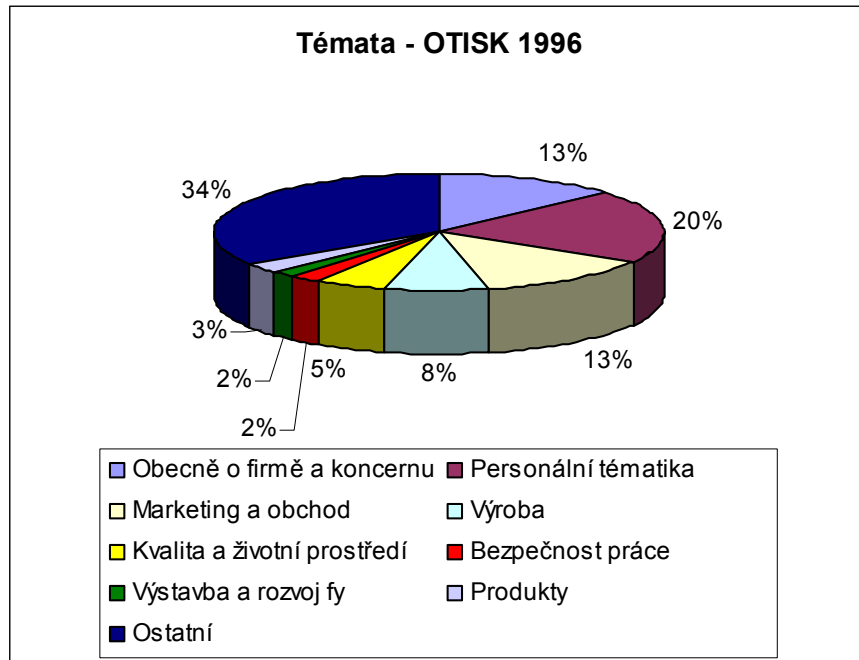
Dále jsem se zaměřil na obsahovou stránku příspěvku. Tedy na to jaká témata byla během roku v Otisku publikována. Tato analýza umožní poodhalit to, jakým způsobem jednotlivé části firmy, jednotlivé sekce a divize k tomuto periodiku přistupují, případně jak se jej snaží využívat ke komunikaci se zaměstnanci atd.

Jednotlivá témata jsem rozdělil do několika kategorií:

1. Obecné informace o firmě Barum a koncernu – zde jsou zprávy týkající se celé firmy (různá hodnocení, shrnutí počínání firmy, návštěvy ve firmě apod.) a informace o koncernu Continental (úspěchy celého koncernu, o jeho dalších společnostech, značkách atd.), které jsou často čerpány z toho, co bylo publikováno v CONTI INTER (periodikum celého koncernu).
2. Marketing a obchod – témat týkající se maloobchodu, obchodní sítě, poboček, marketingu firmy a její prezentace navenek atd.

3. Kvalita a životní prostředí – zde patří články, které věnují kvalitě výroby, certifikaci, auditů jakosti, dále příspěvky, které se zabývají vztahem firmy a jejího přístupu k životnímu prostředí a ekologií.
4. Výstavba a rozvoj firmy – články věnované výstavbě a stavebním pracem v areálu firmy, rozšiřování firmy atd.
5. Personální tematika – zde patří příspěvky týkající se personálních témat např. jednání s odbory, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ocenění pracovníků, různé výhody pro zaměstnance apod.
6. Výroba – témata související s výrobou, nové technologie, pracovní postupy, úspěchy výroby, nové provozy atd.
7. Bezpečnost a hygiena práce – zde jsem zařadil příspěvky poukazující na bezpečnost práce. Šlo především informace týkající se úrazovosti na pracovištích, dále různé preventivní informace, požární cvičení atd.
8. Produkty – zde patří články představující nové produkty firmy a koncernu.
9. Barum rallye – články věnující si největší motoristické události, která je po mnoho let neodmyslitelně spjatá s otrokovickým podnikem.
10. Ostatní – zde patří články s ostatní tematikou, drtivá většina z nich nesouvisela přímo s firmou a firemním děním, ale s tím co se děje v okolí firmy.

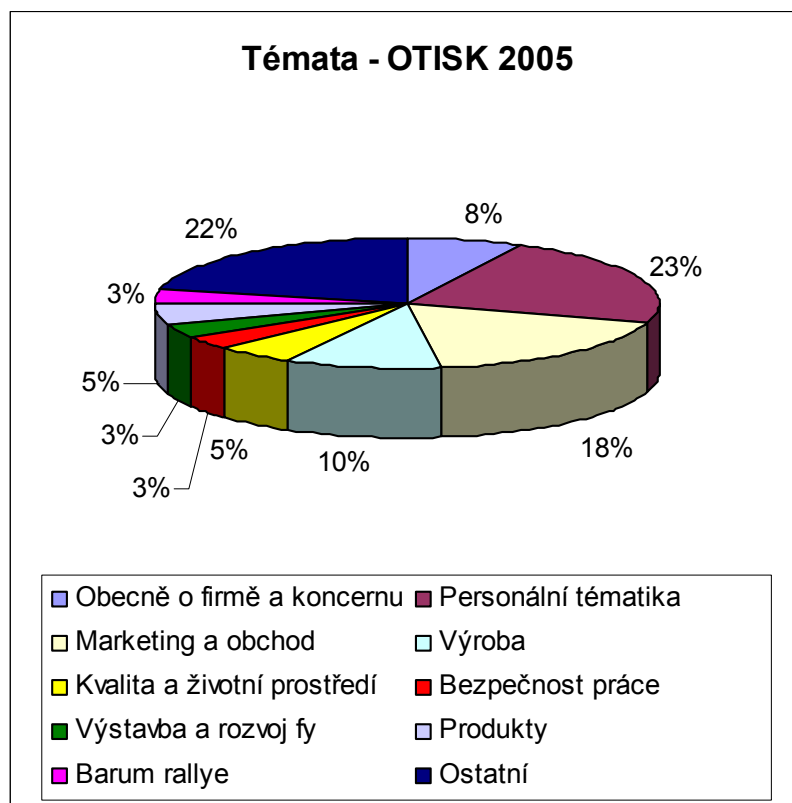
Graf č. 3 ukazuje jaká témata se nejčastěji objevovala v Otisku v roce 1996.



Graf 3 Přehled témat publikovaných v Otisku v roce 1996

V roce 1996 největší část tvořily příspěvky, které často nesouvisely přímo s firmou nebo s děním ve firmě. Velká část těchto článků popisovala dění v regionu (Otrokovice, Zlínsko) a nebo měla vyloženě charakter různých zajímavostí; např. tento rok zde vycházel seriál článků z lékařskou tematikou (např. drogová tematika a další).

Graf číslo 4 ukazuje, která témata se objevovala v Otisku v loňském roce a jaké bylo jejich procentuelní zastoupení.



Graf č. 4 Přehled témat publikovaných v Otisku v roce 2005

V porovnání s ročníkem 1996 (viz graf č.3) je patrný odklon od témat, která nesouvisela s firmou. Tyto příspěvky loni tvořily něco málo přes jednu pětinu obsahu (22%), což je ve srovnání s rokem 1996 o 12% méně. To souvisí již se zmíněnou změnou grafiky, která se podepsala na snížení počtu příspěvků, které se projevilo především v této kategorii.

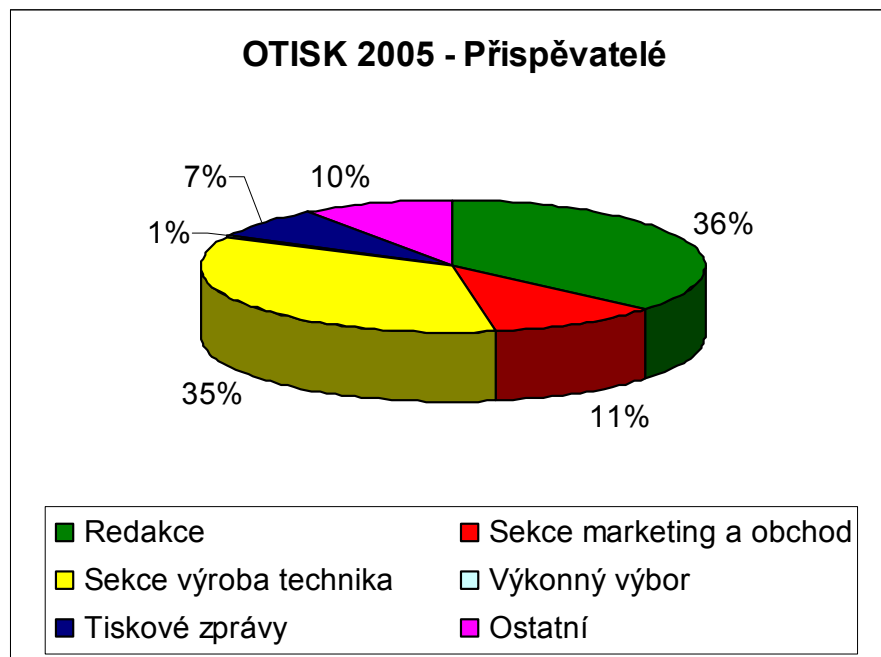
V současnosti na stránkách Otisku nejčastěji narazíme na personální témata, do této kategorie jsem zahrnul také soutěž pro čtenáře – zaměstnance, kterou pořádala personální divize a která byla spojena s letošním fotbalovým šampionátem, mezi jehož oficiální sponzory patří také koncern Continental AG. Jinak velkou část článků s personální tematikou tvořily ty, které se týkaly rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, také se nezapomnělo na pracovníky odcházející do důchodu atd.

Velmi významnou část tvoří články zabývající se marketingem a obchodem. Je to dáno také tím, že marketing a obchod má v Otisku vymezenou celou jednu stranu. Nejčastěji zde byly články o prodejní síti, kdy byly představovány jednotlivé pobočky, a příspěvky zabývající se prezentací firmy. Zvláště jsem vyčlenil jako téma či kategorii produkty firmy, které ale můžeme zařadit pod témata týkající se obchodu a marketingu. V podstatě lze říct, že problematice marketingu a obchodu je věnováno 23% obsahu Otisku.

Následující graf číslo 5 ukazuje rozložení jednotlivých přispěvatelů Otisku v roce 2005. Rozdělení na jednotlivé kategorie vychází jednak z rámcové organizační struktury firmy:

- Výkonný výbor
- Sekce marketing a obchod
- Sekce výroba technika (v této sekci se nalézá Personální divize, Výroba atd.)

Další kategorií tvoří příspěvky redakce a jejich autorů, dále pak tiskové zprávy (zde patří i příspěvky, jejichž zdrojem bylo periodikum koncernu CONTI INTER) a kategorie ostatních přispěvatelů (např. přetisknutý článek z MF Dnes, příspěvek tiskového mluvčího Barum rallye apod.).



Graf 5 Přehled příspěvatelů za rok 2005

Tento graf nám ukazuje jakým způsobem k novinám přistupují jednotlivé sekce firmy a jak se je využívají k publikační činnosti, komunikaci. Dá se říci, že aktivní podíl (tedy takový, kdy jednotliví zaměstnanci, manažeři sami napsali příspěvky) na obsahu novin byl v roce 2005 47%.

Z grafu je patrné, že nejvíce příspěvků do novin připravila samotná redakce a její členové. Jejich příspěvky tvořily 36%.

Zhruba stejný podíl tvoří příspěvky od největší sekce firmy - Sekce výroba technika, která sdružuje celou výrobu, Personální divizi, Divizi kvality a mnohé další.

Články od Sekce marketing a obchod tvořily 11% příspěvků v roce 2005.

4.1 SWOT analýza

Moje SWOT analýza vychází z mnou získaných informací a podkladů. Měla by posloužit k názornějšímu pohledu na věc a také jako další podklad pro návrhy možných řešení.

Silné stránky

- Dlouholetá tradice
- Zkušená redakce
- Okruh stálých příspěvatelů z firmy
- Zájem čtenářů (zaměstnanců)
- Potenciál novin

Slabé stránky

- Neexistuje jasná koncepce
- Nedefinovaná zodpovědnost za vydávání
- Zpětná vazba

Příležitosti

- Možnost rozvíjet firemní kulturu, image a hodnoty mezi zaměstnanci
- Představit firemní hodnoty a image lidem mimo firmu

Ohrožení

- Nezájem managementu firmy
- Nezájem ze strany zaměstnanců
- Finance
- Omezení ze strany mateřského koncernu (ne vše lze zveřejnit apod.)
- Redakce skončí s vydáváním novin

4.2 Shrnutí analyzovaného materiálu a SWOT analýzy

1. Firma buduje firemní kulturu.

Firma Barum Continental cíleně buduje hodnoty, image a celkovou firemní kulturu. Firemní kultura je postavena na zásadách a hodnotách, které platí obecně v celém koncernu Continental, jehož je významnou součástí. Tyto zásady a hodnoty jsou popsány v kapitole 2.2.1. Na podzim letošního roku je ve firmě Barum naplánováno rozsáhlé šetření názorů, postojů zaměstnanců, které by mělo mimo jiné ukázat, jak moc se daří společnosti vštěpovat firemní kulturu do mysli svých zaměstnanců.

2. Otisk je čtený zaměstnanci
3. Je jimi přijímán pozitivně

Jak jsou noviny Otisk vnímány jejich čtenáři, tedy hlavně zaměstnanci firmy Barum? Zaměstnanci toto periodikum přijímají kladně, svědčí o tom zkušenosti jednak redakce, ale také lidí, se kterými jsem měl možnost se na toto téma bavit. Tuto zkušenosti mimo jiné také potvrdil průzkum, který ve své bakalářské práci provedla Petra Bumbálková v roce 2005.

Její průzkum mezi zaměstnanci Barumu ukázal, že 89% procent respondentů je pravidelnými čtenáři. Vůbec nejvěrnější čtenářskou skupinou jsou bývalí pracovníci, důchodci a kupodivu také zaměstnanci ve věku 20-29 let. Polovina dotázaných také uvedla, že kromě nich čtou Otisk také další členové jejich domácností. Dále 81% procent dotázaných zastávalo názor, že by jim vadilo, kdyby Otisk přestali dostávat. Určitě zajímavou zprávou, z hlediska této práce a vnitřní komunikace, bylo zjištění, že 4/5 dotázaných bylo spokojeno s informacemi, které se k nim prostřednictvím Otisku dostanou. (13)

4. Má dlouholetou tradici

5. Zkušená redakce

Otisk se může opřít o dlouholetou tradici. Ve firmě vychází přes 50 let. To mimo jiné znamená, že pro čtenáře – zaměstnance Otisk k firmě patří. Redakce, která funguje jako outsourcovaná firma, má mnohaleté a bohaté zkušenosti s jeho tvorbou. Její činností je vyrábět tyto noviny pro firmu „na klíč“. Redakci pomáhá relativně stálá skupina externích přispěvatelů z řad firmy.

6. Není jasně definován cíl tohoto nástroje- proč do něj investujeme? Proč jej vydáváme? Jaký má pro nás přínos?
7. Neexistuje koncepce jak časopis využívat, jak zapadá do celkové komunikace firmy, jak do vnitřní

Při zjišťování informací a podkladů pro tuto práci, jsem postupem času zjistil, že momentálně neexistuje ve firmě Barum jasná představa, koncepce týkající se Otisku. Současný stav či postoj by se dal popsat následovně:

Otisk vychází dlouhou řadu let. Dá se říci, že k firmě neodmyslitelně patří. Ale zároveň panuje určitý druh postoje, že jde o jakousi „třešničku na dortu“. Tedy jako něco, co tu k dispozici máme a zatím to nějakým způsobem funguje, ale není to tak důležité.

Tento stav odráží i v přístupu Personální divize. V její strategické koncepci je jako jeden z pilířů uvedena vnitropodniková komunikace. Jedním z nástrojů, který by k vnitřní komunikaci měl v budoucnu více přispívat a být více využíván je i Otisk. Avšak doposud tato část nebyla ještě rozpracována, jelikož momentálně je potřeba řešit další naléhavější otázky z personální problematiky. Proto není divu, že pokud zatím funguje současný status quo, je otázka Otisku odsunuta na vedlejší kolej.

8. Není přesně vymezena otázka, kdo by měl být za vydávání firemních novin konkrétně zodpovědný, kdo by si to ze strany firmy vzal na starost.

9. Neexistuje redakční rada.

Toto souvisí s předchozími dvěma poznatky. Stejně tak, jako momentálně neexistuje přesný záměr, koncepce, proč je Otisk vydáván, není ani zcela tak jasné, kdo ve firmě by se touto otázkou zabýval, kdo by zprostředkoval komunikaci s redakcí a zprostředkoval záměry, představy firmy a kdo by nesl za vydávání novin zodpovědnost.

V současnosti rovněž neexistuje redakční rada novin. Nutno podotknout, že v minulosti redakční rada novin nějaký čas fungovala.

4.3 Platnost pracovních hypotéz

Analyzovaný materiál a dostupné informace posloužily k ověření pracovních hypotéz, které byly formulovány v kapitole 1.5.

Platnost pracovní hypotézy PH1 (*K vnitřní komunikaci slouží řada nástrojů, tyto nástroje jsou firmami využívány.*) **byla potvrzena.** Ve firmě Barum Continental funguje systém vnitřní komunikace. Podnik využívá několik různých nástrojů firemní komunikace. Tyto nástroje jsou popsány v kapitole 2.3.2.

Platnost pracovní hypotézy PH2 (*Firemní noviny či časopis patří mezi nástroje, které odrážejí firemní kulturu dané organizace. Kromě věcných informací se z nich čtenář může dozvědět něco bližšího o firemní filozofii daného podniku, o tom co firma dělá pro zaměstnance nebo klienty.*) **byla potvrzena.** Firemní noviny časopis přinášejí informace o firemním dění. Obsahová analýza ukázala, že v Otisku se objevuje poměrně dost informací o tom, co firma dělá pro své zaměstnance.

Platnost pracovní hypotézy PH3 (*Základní roli ve vnitřní komunikaci hraje postoj vedení organizace. Vnitřní komunikace se zaměstnanci je součástí managementu.*) **byla potvrzena částečně.** Z dostupných informací, materiálů a osobních zkušeností, jsem nabytl dojmu,

že tato teze se podařila prokázat částečně. Firma dlouhodobě pracuje s firemní kulturou, moderními prvky řízení. Jednou z deklarovaných a dodržovaných hodnot je i maximálně možná a otevřená komunikace. Nicméně příklad firemního periodika, tedy určitý „vlažný“ přístup k tomuto nástroji komunikace jako jednomu z možných prostředků řízení, mě přesvědčuje, že platnost této teze je částečná.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

5 NAVRHOVANÁ ZLEPŠENÍ

Firemní noviny Otisk vycházejí v Barumu každých čtrnáct dní po dobu více než 53 let. Za tu dobu prošly noviny řadou úprav a změn. Zároveň fakt, že úspěšně fungují půl století, také o něčem svědčí. V nadsázce lze říct, že je jako vyleštěný polodrahokam, který když je zasazen do náležitého kontextu, může se na plno rozzářit.

Jinými slovy Otisk úspěšně funguje, bezesporu má potenciál být pro firmu ještě více přínosnější než dnes. Tedy pokud s ním budeme dále pracovat je šance, že se jako polodrahokam může „rozzářit“.

Proto v této části mé práce nebudu navrhovat zcela nový projekt vydávání firemního periodika, ale pokusím se navrhnout některé připomínky a možná zlepšení, které by mohly pomoci lépe využít potenciálu Otisku.

Návrhy budou vycházet z mnou zjištěných skutečností, analyzovaného materiálu, informací, ale také z formulovaných pracovních hypotéz (PH1, PH2 a PH3), jejichž platnost byla z velké části prokázána. Nicméně i přesto zde existuje prostor pro určitá dílčí řešení a připomínky, které by mohly vést k lepšímu využití Otisku.

5.1 Zpracování koncepce, strategie

Největším současným problémem Otisku je, že chybí jasná vize ze strany firmy. Chybí koncepce, strategie, cíl. Je nutné si položit otázky:

1. Proč noviny vydáváme?
2. Jaký sledujeme cíl?
3. Vydáváme jej jen proto, že tady tento nástroj existuje?

4. Nejde jen o setrvačnost?
5. Odpovídají vyložené prostředky sledovaným cílům?

5.2 Otisk je jedním z nástrojů komunikace

Zároveň je nutné mít na paměti, že firemní periodikum je jen jedním z mnohá komunikačních nástrojů, které může firma použít k vnitřní komunikaci, k budování žádoucí image v očích jejich zaměstnanců, ke sledování strategických cílů a k tvorbě žádoucí firemní kultury.

Firemní periodikum je jen nástroj, který do určité míry může napomoci k realizaci daných záměrů. Firemní periodikum je platformou, kde management může srozumitelnou formou tyto zájmy obhajovat, vysvětlovat je zaměstnancům, snažit se je vést žádoucím směrem.

Zároveň je třeba si uvědomit, že firemní noviny nejsou všemocné. A proto je nutné, rozvíjet i ostatní činnosti, prostředky a nástroje vnitřní komunikace, které firmě pomohou. Je nutné se podívat také na tyto ostatní prostředky a určit si jejich roli ve firemní komunikaci (tedy definovat si v čem je jejich hlavní přínos pro firmu, jak se podílí na komunikaci, jaké jsou jejich silné stránky a jak nám mohou co nejlépe a nejefektivněji pomoci k dosažení stanovených cílů).

Z tohoto pohledu může Otisk především:

- informovat – poskytovat informace pro zaměstnance, popsat ve zkratce celkové dění ve firmě, pomoci vytvářet komplexní představu o firmě, případně dávat určité informace do souvislejšího a širšího kontextu,
- vytvářet image v očích čtenářů,

- „vychovávat“ nebo žádoucím způsobem „působit“ na zaměstnance – lze využívat Otisk k určitému druhu osvěty, která pomůže nenásilným způsobem vysvětlovat a vštěpovat základní zásady a hodnoty firemní kultury.

5.3 Přístup

Redakce časopis vytváří na zakázku. Podněty vycházejí z firmy, od kompetentních osob, managementu atd. Nutný je aktivní přístup k vytváření obsahu periodika. Nejen poskytovat informace členům redakce, ale sami také psát příspěvky.

Domnívám se, že je dobré se zeptat, kdo by mohl ještě rozšířit stávající okruh přispěvatelů z řad firmy. Kdo by mohl ještě mít zájem? Kdo může něčím zajímavým přispět? Odkud lze získat další zajímavé informace, podněty?

Další krok je takto vytipované lidi informovat, že zde existuje tato možnost ke komunikaci, a je nezbytné je dále motivovat k tomu, aby aktivně spolupracovali, komunikovali.

Ve fázi, kdy bude firmou stanovená jasná strategie vydávání novin, je důležité ji představit současnému okruhu přispěvatelů, případně je proškolit, jakým způsobem při psaní ještě více působit na čtenáře a ovlivňovat jejich myšlení žádoucím směrem.

5.4 Kompetentní osoba

Další problém, na který jsem narazil a který také úzce souvisí s tím, že v současnosti neexistuje jasná představa o roli, kterou by měl Otisk plnit, je, že není zcela jasné, kdo by se měl jeho vydáváním na straně firmy zabývat. Tedy, pod které oddělení, divizi firmy by Otisk spadal a které by mělo spolupracovat s redakcí.

Firemní kultura, vnitřní komunikace jsou mimo jiné považovány za jeden z účinných nástrojů managementu. Souvisejí a pomáhají k dosažení strategických cílů, které formuluje management. Proto musí zodpovědnost za firemní komunikaci vycházet ze samotného managementu firmy nebo alespoň z jeho nejbližšího okolí.

Nabízejí se dvě možnosti:

1. Redakční rada – ustanovit redakční radu, která dnes neexistuje.
2. Určit osobu, která bude mít na starosti vnitřní komunikaci firmy, bude koordinovat jednotlivé nástroje, bude fungovat jako prostředník mezi redakcí Otisku a firmou, bude dohlížet na to, zda noviny odpovídají stanovené strategii atd. Tato osoba by měla mít blízko k managementu firmy.

5.5 Interakce se čtenáři a zpětná vazba

Jako v každé jiné komunikaci i zde je nutná zpětná vazba. Zpětná vazba je dobrým zdrojem informací a podnětů. Také je zpětná vazba poskytuje docela dobrý přehled o efektivitě toho, co děláme.

Co se týká Otisku, neexistuje dnes nějaké systematické a podrobné zjišťování zpětné vazby. Čas od času, někteří čtenáři zareagují, vyjádří svůj názor, pochvalu apod.

V loňském roce Personální oddělení přišlo s dlouhodobou soutěží pro zaměstnance, která se týkala především fotbalu, fotbalové klasifikace na letošní Mistrovství světa v Německu (Continental AG je jedním z oficiálních sponzorů této akce). Otázky soutěže vycházely v Otisku, část otázek souvisela s fotbalem, ale objevily se také soutěžní otázky, které odkazovaly na články, které již byly v Otisku publikovány. Tuto soutěž lze tedy svým způsobem vnímat, jako jeden z pokusů o interakci se čtenáři.

Možnosti větší interakce se čtenáři, zpětná vazba:

- Průzkum – nechat si zpracovat průzkum mezi zaměstnanci, který by se zaměřil na Otisk. Takový průzkum může být ovšem věcí poměrně náročnou (čas, finance, atd.) a poskytne jen informace o současném stavu. Jednou z možností je zpracovat některé otázky týkající se Otisku do šetření názorů zaměstnanců, které bude ve firmě probíhat na podzim tohoto roku.
- Soutěže – čas od času vyhlásit soutěže pro čtenáře.
- Dát prostor reakcím čtenářům – čas od času dát zaměstnancům prostor vyjádřit své názory, postoje, připomínky k periodiku na jeho stránkách.
- Distribuční stojany – vyrobit jednoduché stojánky z papírové lepenky, které ponese logo Otisku. Tyto stojánky by se pak rozmístily na místech, kde je Otisk ve firmě distribuován. Stojánky by sloužily především k distribuci, zde by vždy zaměstnanci našli svoje firemní noviny. Součástí stojánku by byla také schránka, kde by mohli dávat své vzkazy, názory, připomínky, nápady, jak noviny ještě vylepšit.

5.6 Změna grafiky, periodicity, rozsahu a rubrik

Pokud se rozhodneme pro nějaký druh změn, na první pohled se zdá, že nejsnazší „hmata-telná“ změna se dá provést ve změně grafiky, změně periodicity rozsahu novin. Ovšem než se pustíme do takovýchto, poměrně radikálních, zásahů, je nutné zvážit, zda to přinese zamýšlený výsledek. Povedou takovéto změny k větší efektivitě? Jak podstatně se změní náklady na vydávání?

V uplynulých letech prošel Otisk několika úpravami grafiky a dalšími kosmetickými změnami a vylepšeními. Výsledkem je dnešní podoba, která, dle mého názoru, je moderní,

svižná, přehledná, lehce čitelná, a proto jakákoliv radikální změna by nebyla až tak přínosná.

V současné době vychází Otisk jednou za čtrnáct dní, jeho rozsah je 4 strany formátu A3. Lze uvažovat o změně jeho periodicity. Změna periodicity by mohla být následující:

1. Týdeník – Otisk by vycházel každý týden. V tomto případě je nutné vzít v úvahu následující otázky: Je v našich silách jej vydávat v této periodicitě? Je dostatek relevantních příspěvků, které bychom každý týden mohli zveřejnit? Kolik nás to bude stát?
2. Měsíčník – Otisk by vycházel jednou měsíčně. V této variantě by zřejmě se musel rozrůst počet stran. Úskalí této varianty spočívá především v tom, že zaměstnanci by dostávali některé informace se zpožděním. Tedy část obsahu by byla neaktuální.

Jsem přesvědčen, že současný rozsah i periodičita Otisku je pro potřeby firmy dostačující. Dvou týdenní periodičita umožňuje přinášet dostatek relativně aktuálních článků.

Lze tedy uvažovat o změně některých rubrik a jejich obsahu, respektive vytvořením některých nových, které by například pravidelně přinášely informace o tom, co se děje v koncernu, jehož součástí firma je, dále by se zde mohl publikovat seriál článků, který by vysvětlovaly, propagovaly, prosazovaly hodnoty a firemní kulturu a mohly napomoci k „výchově“ pracovníků. V této souvislosti by se nabízelo zamyslet se nad prostorem věnovaný mimopodnikovému dění. Nejsou zde zveřejňovány informace, které se zaměstnanci mohou dozvědět z lokálních novin a jiných periodik?

ZÁVĚR

Společnost Barum Continental je vnímána jako symbol kvality, stability a prosperity. Navazuje na dlouholetou tradici gumárenského průmyslu na Zlínsku. Patří mezi spolehlivé a vysoce ceněné zaměstnavatele, což dokazují celá řada uznání a ocenění od nejrůznějších institucí. To, jak skutečně veliká, úspěšná a významná firma to je, jsem pochopil až během času strávených psaním této práce.

Záměrem mojí diplomové práce bylo popsat a zjistit, jak ve firmě Barum Continental funguje vnitřní komunikace a jakou roli v ní hrají firemní noviny Otisk. Ve své práci se mi podařilo také z velké části ověřit platnost formulovaných pracovních hypotéz. Zároveň to byla pro mě možnost poznat, jaký je každodenní život ve velkém a úspěšném podniku. Jak věci fungují v praxi.

Projekt firemního periodika funguje ve firmě již více než padesát let. Proto jsem se od počátku domníval, že hledání nějakých zásadních chyb a prostor na případná vylepšení bude velmi obtížné. Jak by jinak mohl Otisk vycházet tak dlouho? Avšak skutečnost potvrdila myšlenku, že nikdo a nic není dokonalé, že vždy se najde něco, co lze zlepšovat. Především mě překvapilo to, co bych možná nazval jako určitý druh „neukotvenosti“. Když jsem zjišťoval na koho se obrátit, respektive zjistit kdo by měl nést určitou zodpovědnost za vydávání Otisku, kdo by měl být v téhle věci kompetentní, nikdy si mi nepodařilo zjistit jasnou přesvědčivou odpověď. To hlavně souvisí s tím, že zatím se neexistuje přesná, určitá koncepce, strategie, toho čeho chce firma pomocí novin dosáhnout, k čemu slouží.

Zároveň je nutno poznamenat, že se objevily snahy a úvahy, že by se potenciál firemních novin dal více a lépe využít. Ovšem doposud se touto problematikou nikdo podrobně nezabýval. Je to samozřejmě logické a pochopitelné, pokud Otisk doposud nějakým způsobem funguje a pokud zároveň je nutno řešit jiné podstatnější problémy ve firmě. Musíme si uvědomit, že Barum Otrokovice je především firmou produkující pneumatiky a nikoliv noviny.

Jeden z přínosů této diplomové práce může spočívat v tom, že se snaží na tyto skutečnosti upozornit a jsou zde navrženy některé kroky, které by mohly vést k většímu a efektivnějšímu využití Otisku ve vnitřní komunikaci firmy.

Většina úvah o tom, jak nadále lépe a efektivněji využívat firemní noviny Otisk, musí začít u vytvoření strategické koncepce. Je nutné si definovat odpovědi na několik základních otázek jako např. proč Otisk vydáváme, jaký má pro firmu přínos, co je jeho cílem atd. Na základě těchto odpovědí je nutné definovat dlouhodobou koncepci. Všechna vylepšení a případné další úpravy a kroky pak musí vycházet z takto definované koncepce. To zda k tomuto dojde, bude záležet zejména na finančních a personálních podmínkách (personál redakce, dopisovatelé atd.), ale hlavně na postoji managementu firmy, jejich přístupu a pohledu na problematiku firemní komunikace jako jednoho z nástrojů řízení firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) Pospíšil, P. *Efektivní Public Relations a media relations*. 1. vyd. Praha, Computer Press 2002. Počet stran 154. ISBN 80-7226-823-6
- 2) Black, S. *Nejúčinnější propagace – Public relations*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 1994. Počet stran 208. ISBN 80-7169-706-2
- 3) Němec, P. *Public relations komunikace v konfliktních a krizových situacích*. 1. vyd. Praha, Management Press 1999. Počet stran 126. ISBN 80-85943-66-2
- 4) Věřčák V., Girgašová J., Liškařová R. *Media relations není manipulace*. 1. vyd. Praha, Ekopress 2004. Počet stran 138. ISBN 80-86119-43-2
- 5) Lukášová, R., Nový, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2004. Počet stran 176. ISBN 80-247-0648-2
- 6) Kohout, J. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. 1. vyd. Praha, Management Press 1999. Počet stran 124. ISBN 80-7261-006-6
- 7) Němec, P. *Public relations – Zásady komunikace s veřejností*. 1. vyd. Praha, Management Press 1993. Počet stran 120. ISBN 80-85603-26-8
- 8) Lesly, P. *Public Relations*. 1. vyd. Praha, Victoria Publishing 1995. Počet stran 246. ISBN 80-85865-15-7
- 9) Jiráček, J. Köpplová, B. *Media a společnost*. 1. vyd. Praha, Portál 2003. Počet stran 208. ISBN 80-7178-9-697-7
- 10) Horáková, I., Stejskalová, D., Škapová, H. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha, Management Press 2000. Počet stran 236. ISBN 80-85943-99-9
- 11) Brooks, I. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno. Computer Press 2003. Počet stran 296. ISBN 80-7226-763-9
- 12) De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2003. Počet stran 600. ISBN 80-247-0254-1
- 13) Nový, I. a kol. *Interkulturní marketing (Lidé, kultura a management)*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 1996. Počet stran 144. ISBN 80-7169-260-3
- 14) Bumbálková, P. *Efektivita firemního časopisu Barum Continental*. Bakalářská práce, Zlín. Univerzita Tomáše Bati 2004.
- 15) Vymětal, M. *Firemní magazíny 2006: 7 smrtelných hříchů*. Trend marketing. 2006, roč. 3, č. 1, str. 21

Seznam pramenů

www.barum.cz

www.continental.com

Otisk. Vydává Barum Continental spol. s.r.o. 2005, č. 1-25. Zádveřice: Tiskárna Reprint s.r.o. 2005. 1x za 14 dnů. MK ČR E 13010

Otisk Vydává Barum Continental spol. s.r.o. 1996, č. 1-24. Otrokovice: Hart press spol. s.r.o. 1996. 1x za 14 dnů. Reg 370500190

Propagační materiály firmy Barum Continental s.r.o.

SEZNAM SCHÉMÁT A GRAFŮ

Schéma 1 Marketingový mix.....	12
Schéma 2 Nositelé firemní komunikace, firemní identita a image.....	20
Schéma 3 Firemní kultura, strategie a osobnost firmy.....	34
Graf 1 Poměr PR a zpravodajských článků publikovaných v Otisku v roce 1996.....	58
Graf 2 Poměr PR a zpravodajských článků publikovaných v Otisku v roce 2005.....	59
Graf 3 Přehled témat publikovaných v Otisku v roce 1996.....	61
Graf 4 Přehled témat publikovaných v Otisku v roce 2005.....	62
Graf 5 Přehled přispěvatelů za rok 2005.....	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Nejdůležitější cílové skupiny.....	17
Tabulka 2 Nástroje vnitřní komunikace.....	24

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Struktura společnosti Barum Continental

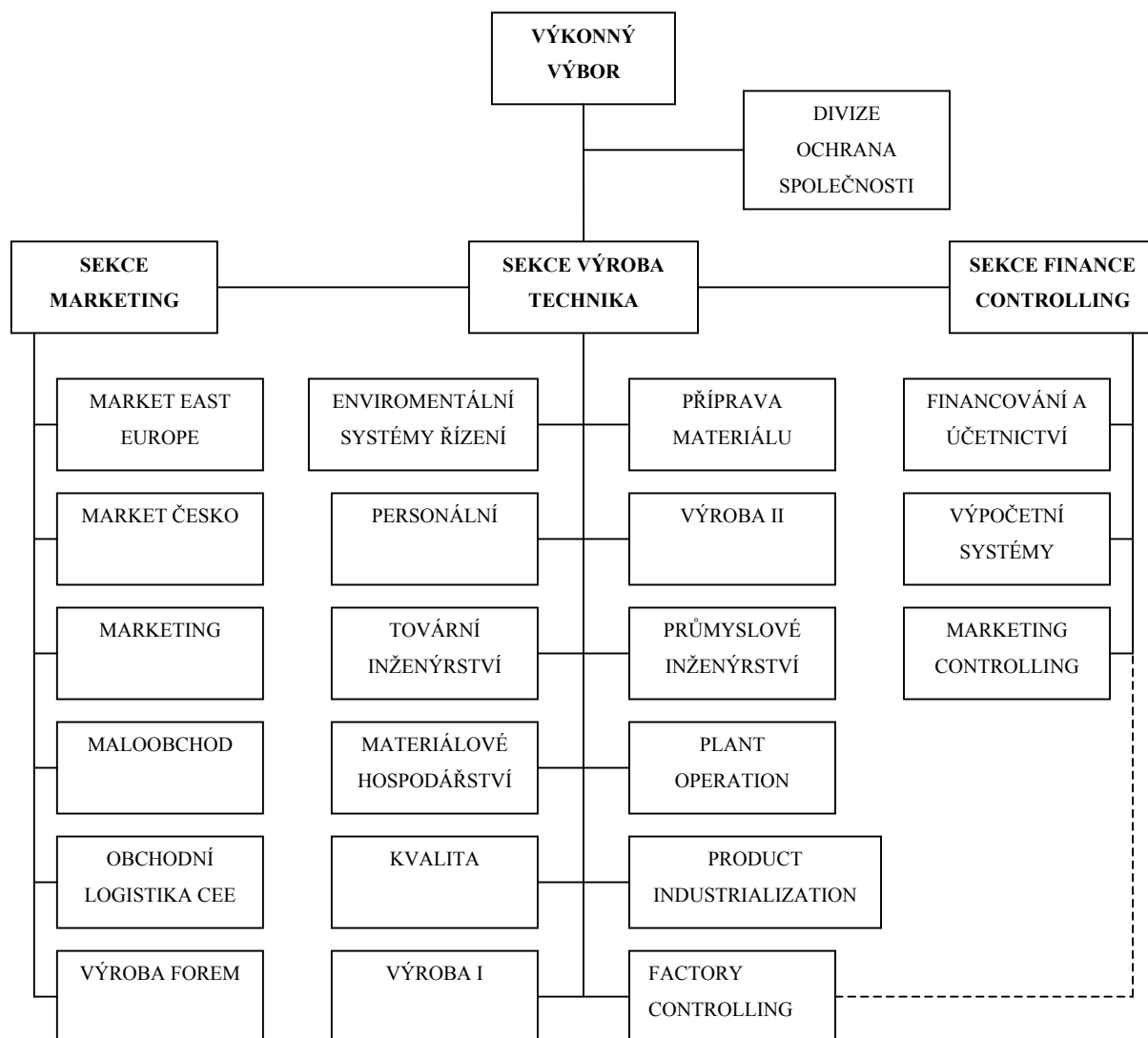
PŘÍLOHA P II: Titulní strana firemních novin Barum 1996

PŘÍLOHA P III: Titulní strana firemních novin Barum 1996 – po změně grafiky

PŘÍLOHA P IV: Titulní strana firemních novin Otisk 2003

PŘÍLOHA V: Titulní strana firemních novin Otisk 2005

PŘÍLOHA P I: STRUKTURA SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL



PŘÍLOHA P II: TITULNÍ STRANA FIREMNÍCH NOVIN BARUM 1996

POD ZNAČKOU BARUM

Zabezpečit výrobu traktorových pneumatik v množství a sortimentu zde v budoucnu velmi obtížný úkol pro naši společnost. Pro jeho řešení hledáme partnera na Východě, který by formou "off-take" pro naši značku převzal část výrobního sortimentu tak, aby společný výsledek naplňoval požadavky na násolené.

Jedním z vytipovaných podniků běloruský pneumatikář v Bobrujsku, jež patří svou kapacitou snad největším v Evropě. V současnosti je ale jeho kapacita využita na 30 procent maximální produkce. Jeho výrobní strategie vyvíjí spolupráci s dalšími zainteresovanými firmami. Zainteresovanými jsou realizaci výroby traktorových pneumatik, pod značkou Barum v tomto kombinátě, a neméně. Kontaktujeme i další vy-

roboce zemědělských pneumatik v těchto oblastech.

Těsně před koncem loňského roku Belskinu Bobrujsk navštívila skupina specialistů na technickou a technologickou přípravu výroby z naší firmy. V minulém týdnu se pak vrátila druhá skupina, která tady realizovala výrobu zkušební série v počtu 12 ks na zkoušky v Otrokovicích.

V tomto týdnu se také jednalo o způsob realizace - uzavření smlouvy, licenční smlouvě, cenách, surovinách atd. Lze jen doufat, že efekt z vynaloženého úsilí na získání tohoto partnera pro výrobu zemědělských pneu bude odpovídat představám naší výrobní strategie.

Miroslav ŠOLTYS



Členy výkonného výboru naší společnosti jsou i James H. Chubb, jednatel odpovídající za sekci finance controlling, Ing. Petr Zitek, CSc., jednatel sekce marketing obchod a Dkfm. Werner Kraus, předseda představenstva Semperit Reifen AG.
Foto J. Matulík

PODEPSALI

"Letošní kolektivní výjevi bylo nejméně komplikovanější, řekl po něm podpisu dodatku č. 4 k první smlouvy na letošní Pavel Pravec, jednatel se roba technika. Po téměř třech letech jednání bylo do shody.

Barum Continental r vřeno KS na léta 1993-1996. doročné se pak vypracoval, který některé oblasti. Letošní dodatek změn v pracovních právních dále ve mzdové a sociální. Dodatek kolektivní má účinnost od 1. ledna. Platnost vstoupil dnem

pondělí 22. ledna přijelo do společnosti sedm dealerů z MVO Moskva, kteří na území naší republiky prodávají pneumatiky se značkou Barum. V dopoledne je přijal jednatel Pravec, poté si prohlédl výrobní prostor naší továrny a zúčastnil se jednání v Barum Conti-

chodní aktivity

ve tomto týdnu učinil byl na státní pracovní Moskevského to týdnů (obchodní, ekonomická). V tomto závěry v příštím týdnu úspěšně kvalitu naší firmy. Ve čtyřech týmu budou M. Šoltys, Staněk, Ing. Z. Štoklásek a Dokřtal.

pracovní růstu

Barum ContiTech pokračovala svého obrátit a výsledek. Když se konkurence, zvýšení



noviny s. r. o. Barum Continental Otrokovice

Číslo 2. - ročník XLIV Pátek 26. ledna 1996 Cena 1 Kč

VÝSLEDKY NAD OČEKÁVÁNÍ

Závěry řídicího výboru vyzněly pozitivně

Na programu jednání řídicího výboru společnosti Barum Continental, které se konalo v pátek 12. ledna, byla běžná agenda, pro niž výbor zřízen, tedy kontrola investic, jak a do čeho se v rámci programu restrukturalizace investova-

novaných nákladů. O padesát procent byl tak překročen plánovaný zisk. Ukazatele kvality byly nejen splněny, ale i překročeny a společně s výrazným snížením úrazů tento vývoj svědčí o rostoucí disciplině zaměstnanců naší spo-

Michelin vyrábíme již od loňského roku v kvalitě akceptované našim partnerem. Znamená to obrovský nárůst prestiže pro naši společnost, protože stejně se vyrábějí i pláště Barum a CUS.

Další kontrolní den projektu se usk-

Bilance uplynulého roku

TEORIE PRO PRA

Na začátku letošního roku pracovníci Střediska praktického vyučování učňovské dílny gumářů-plastikářů hodnotili výsledky uplynulého roku. Přestože se v dílně na budoucí povolání připravuje 27 žáků, jsou pracovní výsledky potěšitelné. Na úseku konfekce žáci na strojích Pirelli vyrobili 2513 koster pro osobní radiální pláště a 883 surových pláštů. Celková hodnota vyrobeného zboží z úseku technické pryže a válcovny činí 2 075 214 korun.

Výrobky z technické pryže jsou určeny pro provozy údržeb společnosti Barum Continental. Válcovna má stále zákazníky z řad protektorovacích závodů v rámci celé naší republiky. Než se také opomenuť výpomoc žáků učňovské dílny na provozních pracovištích, zvláště ve výrobě lan (výpomoc za nemocné pracovníky).

Činnost naší dílny je také zaměřena na teoretickou přípravu nově přijatých zaměstnanců. Od počátku loňského roku prošlo učňovskou dílnou 327 pracovníků, kteří se u nás teoreticky připravili k nástupu na provozní pracoviště. V průběhu školení absolvovali také přednášku z metrologie.

že žádný jiný podnik nevě zaměstnancům takovou péř takovým přístupem jsem nesešel. V jiném podniku práci a hotovo, ale u vás, s strem, který o všem pohov lepší. Přivítal bych více vid neškodilo by také třeba? Informovat o novém prac apelovat na každého, kdo práci v Barum Continental toto školení absolvoval."

Věřím, že naše dílna bud vaděl kvalitě práci a s jejími dou na provozních pracoviš K

Dovolená zaměstnanec Continental, patří v lednu, leto práce pro rozvíjení naší Nové - Dlouhý při neřadit Otta Buchta z 1. Návštěva 11 zaměstnanec, žáci 11. ročníku se. Otta Jan Knapík z dílny vyrob Dobruška z OZ Chomou Nové zaměstnanec

PŘÍLOHA P III: TITULNÍ STARNA FIREMŇNÍCH NOVIN BARUM 1996 – PO ZMĚNĚ GRAFIKY A LOGA



Noviny Barum Continental s. r. o. Olomouk
Číslo 9 - ročník XLIV Pátek 2. května 1996 Cena 1 Kč

Výsledky loňského roku

Významný nárůst zisku

Nová společnost Barum Continental, která se koncem 22. dubna v Praze, schválila finanční výsledky nář z uplynulým rokem, je zisk před zdaněním dosáhl v roce 147,8 miliónu korun (v roce 1994 činil 217,2 mil. Kč). Sám zisk vzrostl ve stejné období ze 129,8 mil. Kč na miliónu korun. Nárůst tedy činí sedmdesát procent.

Nová společnost Barum Continental, která se koncem 22. dubna v Praze, schválila finanční výsledky nář z uplynulým rokem, je zisk před zdaněním dosáhl v roce 147,8 miliónu korun (v roce 1994 činil 217,2 mil. Kč). Sám zisk vzrostl ve stejné období ze 129,8 mil. Kč na miliónu korun. Nárůst tedy činí sedmdesát procent.

Nová společnost Barum Continental, která se koncem 22. dubna v Praze, schválila finanční výsledky nář z uplynulým rokem, je zisk před zdaněním dosáhl v roce 147,8 miliónu korun (v roce 1994 činil 217,2 mil. Kč). Sám zisk vzrostl ve stejné období ze 129,8 mil. Kč na miliónu korun. Nárůst tedy činí sedmdesát procent.

Prezident ve Zlíně

Prezident republiky nejprve do svého regionu tak často, aby se jeho návštěva nestala vzácností. Když minulý týden ve čtvrtek město Zlín hostilo bývalého prvního místopředsedu vlády a prvního místopředsedu vlády, který se v doprovodu své manželky a dětí, přijel do Zlína na návštěvu. Jeho návštěva byla slavnostní událostí. V doprovodu své manželky a dětí, přijel do Zlína na návštěvu. Jeho návštěva byla slavnostní událostí. V doprovodu své manželky a dětí, přijel do Zlína na návštěvu. Jeho návštěva byla slavnostní událostí.



Návštěva před radnicí před návštěvou hodnou zaplněnou občany, aby alespoň na chvíli uviděl prezidenta, který má z politiky v naší republice největší oblibu. Zvláštní událostí za návštěvou našeho prvního místopředsedu vlády byl podpis V. Havla do pamětní knihy. Pak se prošel z radnice do budovy divadla, kde na něho čekali zaplněné balkoně. Krátce vzpomněl své poslední návštěvy Zlína před šesti lety, i toho, že má

Exponáty i. Nového zlínského salonu zhledí prezident V. Havel v Domě umění a v rekonstruované táloučnické I. ZŠ. Zavezením průvodcem mu byl PhDr. L. Ševčík, ředitel Státní galerie ve Zlíně.

Foto H. Mikulčíková

na toto místo osobně vstoupil bydlel i tu jeho prarodiče. Pak už prezident odpovídal na otázky z publika. Po skončení pak zavelečenými do táloučnické výstavu, řekl V. Havel Primátor V. Dádla daroval představení knihy výtvarných umělců v Domě umění, na níž se představení je 194 předních českých malřů, sochařů a grafiků, a nad kterou prezident převzal zššbu. Výstava navazuje na salony, které se ve Zlíně konaly před šesti lety. To společnost hrát, že lidé myslí na majetek než na kulturu. Proč jsem se rozhodl podpřít tuto o dílničku výstavu, řekl V. Havel Primátor V. Dádla daroval představení knihy výtvarných umělců v Domě umění, na níž se představení je 194 předních českých malřů, sochařů a grafiků, a nad kterou prezident převzal zššbu. Výstava navazuje na salony, které se ve Zlíně konaly před šesti lety.

Přijede Richard Falbr

V úterek 16. května se ve své vřelé atmosféře konala konference v rámci projektu "Barum Continental". Jako hosté budou přítomni předseda vlády a první místopředseda vlády, který se v doprovodu své manželky a dětí, přijel do Zlína na návštěvu. Jeho návštěva byla slavnostní událostí.

Opět po šedesáti letech

První zářím byl nově otevřený i nový divoký saln. Vytváření díla jsou ve shodě s Druhá umění, se zvláštním zájmem. V rámci divoké galerie je jako záměr neprospěšný přehled výtvarného umění, ale zaměřeno na tvorbu českého výtvarného salonu posledních let. Koná se v příloze 60 vřelé atmosféry Zlínského salonu, který byl kdysi první systematicky přehled výtvarného umění. V letech 1930-1940 se takto přehledy výtvarného umění. Zvláštní zájem.

arum v Bělorusku

Zahraněční grantová společnost koncernu Continental Auto máto, vřelá atmosféra. Pro starší generace je možná výstavba společně s dalšími projekty. Pro starší generace je možná výstavba společně s dalšími projekty.



Změna ve spořitelně

Podniková spořitelna má se svými klienty ve smlouvě o vedení účtů, je stav účtu zahrnuje klientů standardním způsobem nou za měsíc. Dosaď byla informace klientů předávána současně výplatním listkem.

Rotacka Smrtelný úra v Barumtech

Foto parčíků byla společně zkonstruována rekonstruována jedním ze správců budově naší firmy. Bylo však rozhodnuto o dodatečném

PŘÍLOHA IV: TITULNÍ STRANA FIREMNÍCH NOVIN OTISK 2003

Barum OTISK

Noviny Barum Continental, spol. s r. o., Otrokovice
Číslo 2 / ročník LI / pátek 24. ledna 2003

ZÁJEM O NAŠE PNEU

Jak budovat rok 2002 v době, kdy se říká "Definice kvality je jakost se spíše učí než říká". Všechno se děje v rychlosti, zejména v oblasti výroby a prodeje. Všechno se děje v rychlosti, zejména v oblasti výroby a prodeje. Všechno se děje v rychlosti, zejména v oblasti výroby a prodeje.



Kladem pro výrobu je již v současnosti vysoce kvalitní, jakost se spíše učí než říká. Všechno se děje v rychlosti, zejména v oblasti výroby a prodeje.

Ve výrobě nákladních plátek se v minulosti výroba zvýšila podstatně. A protože kvalita vzniká v každém okamžiku, je třeba dbát na to, aby byla zachována výroba plátek vysoké kvality. Všechno se děje v rychlosti, zejména v oblasti výroby a prodeje.



V Brně o Barum rally OPĚT MEZI ELITOU

V rámci mezinárodních veletrhů Regiocontour a GO v areálu BVV v Brně (9. - 12. ledna) byla v expozitě města Zlín v pavilónu B prezentována i mezinárodní automobilová soutěž Barum rally Zlín.

Pod tímto přídělním se konala v úvodu konference, která se konala v úvodu konference, která se konala v úvodu konference, která se konala v úvodu konference.



Naši v Americe

Prostředím posledního lednového vydání Petr Blahos a Ing. Eduard Radlitz a divize celoroční integrace do Ameriky, kde má se sídlem v Chicagu.

Rozhovor s novým ředitelem divize

V minulém roce došlo v divizi Plant Operation ke změně na postu ředitele. Jiřího Malotu, který odešel do centrály koncernu Continental v Hannoveru, nahradil od ledna letošního roku Jan Křepelák. A právě jemu jsem položil několik otázek.

Na poslední chvíli

OD LEDNA je novým ředitelem divize celoroční integrace Ing. Pavel Prácheň, původně vedoucí oddělení výroby techniky, Ing. Jan Poláček, který v ní působil v době vedutských letů ve funkci ředitele divize výrobek z gumy.

Již příští sobotu

Už tentokrát má firma v tomto období představit za první zkušební a první kolo na reprezentaci plus, který se koná v sobotu 1. února ve městě Brno.

Ing. Blahos a Ing. Radlitz v divizi celoroční integrace do Ameriky, kde má se sídlem v Chicagu.

Prostředím posledního lednového vydání Petr Blahos a Ing. Eduard Radlitz a divize celoroční integrace do Ameriky, kde má se sídlem v Chicagu.

Už tentokrát má firma v tomto období představit za první zkušební a první kolo na reprezentaci plus, který se koná v sobotu 1. února ve městě Brno.

