

Analýza vlivu marketingu na firemní kulturu v podnicích strojírenského průmyslu v okrese Uherské Hradiště

Martin Bellovič

Bakalářská práce
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin BELLOVIČ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza vlivu marketingu na firemní kulturu
v podnicích strojírenského průmyslu v okrese
Uherské Hradiště**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární prameny z oblasti firemní kultury a naformulujte podstatu problému.
2. Provedte dotazníkové šetření firemní kultury a úrovně marketingu v podnicích strojírenského průmyslu v okrese Uherské Hradiště.
3. Analyzujte vliv marketingu na firemní kulturu strojírenského průmyslu v okrese Uherské Hradiště.
4. Navrhněte marketingové činnosti pro zlepšení firemní kultury strojírenského průmyslu.

Rozsah práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

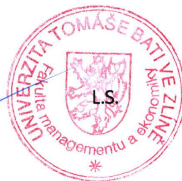
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání, Praha: Grada 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
BLÁHA J., DYTRT, Z. Manažerská etika, 1. vydání, Praha: Management Press, 2003, 155 s. ISBN 80-7261-084-8
BROOKS J. Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, přel. Jungman V., 1. vydání, Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9
Markesová, J. Vliv podnikatelské etiky na ekonomické výsledky malých a středních podniků, 1. vydání, Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2003, 32 s. ISBN 80-214-2424-9

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miloslava Chovancová, CSc.**
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: **13. března 2006**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2006**

Ve Zlíně dne 13. března 2006


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce „Analýza vlivu marketingu na firemní kulturu v podnicích strojírenského průmyslu v okrese Uherské Hradiště“ je původ, vznik, formování podnikové kultury a především zkoumání, porovnání úrovně podnikové kultury. První část je zaměřena na teoretickou problematiku podnikové a národní kultury. Ve druhé, praktické části, je zkoumána a porovnávána podniková kultura konkrétních 4 podniků. Závěrečná část analyzuje výsledky konkrétních šetření na dané téma.

Klíčová slova:

Firemní kultura, inovativnost, hodnoty, etický kodex, marketingové činnosti, kulturní rozdíly, národní kultura, benchmarking.

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

The subject of my bachelory thesis Analysis of marketing influence on company culture in engineering companies in district of Uherske Hradiste is origin and forming of company culture, mostly the research and comparison of company culture level. First part is about theory of company and national culture problems. Second part is the research and comparison of company culture in four selected companies. Last part analyses the results of the research.

Keywords:

Corporate culture, innovate, (universal) values, brandig, multinational company, code of conduct, professional marketing, cross-cultural differences, national culture, benchmarking.

Poděkování,

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Miloslavě Chovancové CSc., za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této Bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VZNIK A VYMEZENÍ POJMU FIREMNÍ KULTURA	11
1.1 VZNIK FIREMNÍ KULTURY A ZMĚNY V PODNIKÁNÍ V DRUHÉ POLOVINĚ 20. STOLETÍ NA ZLÍNSKU	11
1.2 DEFINICE PODNIKOVÉ KULTURY	12
1.3 PODNIKOVÁ KULTURA	12
1.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE A FIREMNÍ KULTURA	13
2 ZPŮSOB VYTVÁŘENÍ A ZAVÁDĚNÍ PODNIKOVÉ KULTURY	16
2.1 VIZE PODNIKU VE FIREMNÍ KULTUŘE A MARKETINGU	16
2.1.1 Vize jako firemní identita	17
2.1.2 Firemní vize je pevný bod v proměnlivém prostředí	18
2.1.3 Firemní vize jako závazek a kontrolní mechanismus společnosti	20
2.1.4 Charakteristika firemní kultury	22
2.2 ROZLIČNOSTI VE FIREMNÍCH KULTURÁCH	25
2.2.1 Typy firemní kultury	25
2.2.2 Firemní kultury v různých zemích	26
2.2.3 Změna firemní kultury ve východní Evropě	29
2.3 ETICKÉ KODEXY JAKO SOUČÁST PODNIKOVÉ KULTURY	31
2.4 PŘIJÍMACÍ POHOVOR - SKRYTÉ HODNOTY FIREMNÍ KULTURY	32
3 MARKETINGOVÉ ČINNOSTI	36
3.1 MARKETINGOVÝ MIX	37
3.1.1 Produkt	37
3.1.2 Cena.....	38
3.1.3 Distribuce	39
3.1.4 Propagace	40
3.2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	43
II PRAKTICKÁ ČÁST	46
4 CHARAKTERISTIKA PODNIKŮ A METODIKA	47
4.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU A	48
4.2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU B	50
4.3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU C.....	51
4.4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU D	53
5 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	55

5.1	ANALÝZA V PODNIKU A	55
5.2	ANALÝZA V PODNIKU B	58
5.3	ANALÝZA V PODNIKU C	61
5.4	ANALÝZA V PODNIKU D	63
6	KOMPARACE VÝSLEDKŮ MEZI ZKOUMANÝMI PODNIKY	67
	ZÁVĚR.....	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	76
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM TABULEK.....	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Podniková kultura mě zaujala tím, že jde o jev, jež sice v podnicích existoval, ale pozornosti se mu dostalo až v porevoluční transformaci z centrálně plánovaného hospodářství na tržní. O podnikové kultuře jako o konceptu nacházení společných hodnot pro podnik a jeho zaměstnance jsme poprvé slyšeli až s příchodem zahraničního kapitálu, který pro mnohé znamenal radikální zásah do způsobu práce, změnu výrobního programu i personálního složení podniku. Došlo nejen k restrukturalizacím stávajících podniků, ale především k výstavbě nových výrobních závodů zahraničních podniků, logistických, průmyslových a obchodních center a kancelářských budov. Příliv zahraničního kapitálu s sebou také přinesl nové manažerské postupy, podnikové směrnice a v neposlední řadě i etické kodexy a nepsané zásady spolupráce a chování v podniku, které lze rovněž zařadit do oblasti podnikové kultury.

Vytváření uceleného konceptu podnikové kultury jako odrazu sdílených hodnot je v českém prostředí vcelku novou záležitostí. Každá společnost by si však měla uvědomit že právě správný koncept je pro ni velkým přínosem a důkladně se tak zajímat o svou podnikovou kulturu. Ideálně pak se zaměřit na získávání poznatků z vyspělejších zahraničních zemí, kde již podniková kultura ve většině případů je na vysoké úrovni.

V práci řeším několik základních témat. Jaký je původ podnikové kultury a proč ji podnik potřebuje? Z čeho vycházejí hodnoty, na nichž podniková kultura stojí? Jaké rozdíly pociťujeme v celosvětovém srovnání? Jak zaměstnanci snášejí fakt, že jim někdo zvenčí vštěpuje hodnoty, jak se rozcházejí s jejich národní kulturou a dosavadními pracovními zvyklostmi? Jaké jsou skryté hodnoty firemní kultury a jak nám mohou pomoci např. při přijímacím pohovoru.

Na konkrétních čtyřech společnostech budu zkoumat podnikové kulturní rozdíly v Českých strojírenských podnicích okresu Uherské Hradiště. Jak dalece se zaměstnanci ztotožňují s hodnotami, které vyznává jejich zaměstnavatel, jsou tyto hodnoty nadále upevňovány s lety strávenými u zaměstnavatele? Zabývám se také otázkou etických kodexů – psaných dokumentů – s jejichž obsahem podniky seznamují širokou veřejnost. Slouží především jejich zaměstnancům při rozhodování v morálně nesnadných situacích, které přináší nejen pracovní život, ale také život mimo práci, jenž může v důsledku (na základě

chování zaměstnance) ovlivnit dobré jméno podniku. Podnik prezentuje svému okolí vlastní hodnoty a působí na něj. Jde o nastavení public relations a s tím související spousty věcí na které poté reaguje okolí, začíná o něm mluvit, hodnotit ho. Pokud nejsou externí záležitosti dobře nastaveny, můžou dokonce začít kolovat negativní informace, které v této návaznosti mohou kazit dobré jméno společnosti. Podnik vytváří hodnoty nejen pro své vlastníky, ale také pro zainteresované skupiny v jeho okolí, které mohou mít na činnosti podniku určitý zájem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VZNIK A VYMEZENÍ POJMU FIREMNÍ KULTURA

1.1 Vznik firemní kultury a změny v podnikání v druhé polovině 20. století na Zlínsku

Nový člověk, který přichází do organizace, se setkává s řadou věcí které mu připadají nápadné, divné a nezvyklé. Po určité době pobytu pocítuje zvláštní atmosféru, kterou na něho okolí působí. Lidé spolu jednají určitým způsobem – jsou nervózní, uspěchaní, mluví úsečně nebo naopak působí klidně nevzrušeně, pomalu chodí a uvolněně rozmlouvají či vysedávají nad kávou. V některých firmách dávají pyšně najevo své provozní manýry, hlasitou řeč, bezprostřední, často až neurvalý způsob jednání, jinde se předhánějí v uctivých pozdravech a v mnohdy až nesmyslné ohleduplnosti. Některá organizace staví na úřednické pečlivosti a opatrnosti, jinde vynášejí do nebe manažery, hráče, kteří riskují a předvádějí se. Jaké jsou rozdíly ve zvyklostech! Cizímu trvá obvykle dlouho než, pochopí, jak se má chovat, aby byl opravdu jedním z domácích. Setkává se s řadou věcí, které mu nepřípadají obvyklé. Pracovníci organizace však mohou být jeho názory překvapeni – to je přece samozřejmé. Nenapadne jim, že by se lidé mohli chovat v práci jinak. Existuje řada zvyklostí, které se upevnily, a stávají se normou každodenního chování pracovníků. Nazývají se organizační kulturou. [2]

Organizační kultura zlínských firem se formovala postupně ve třech obdobích. Základy byly položeny Tomášem Baťou a jeho managementem. Tato kultura byla orientována na výkon, inovace, sociální politiku a personální rozvoj. Po komunistickém převratu v roce 1948 byla postupně nahrazována novou socialistickou organizační kulturou, nikdy však nebyla zcela potlačena. Třetí periodou je pak nástup dalšího kulturního typu v devadesátých letech, spojený s novou generací manažerů, kde se ideálem stává rozhodný individualista, který dokáže prosadit své názory. Každé z těchto období zanechalo na současné organizační kultuře své stopy. V dnešní organizační kultuře regionu, v jednání lidí, se prolínají prvky všech tří období. [2]

1.2 Definice podnikové kultury

Firemní kultuře se dostalo řady definic a různorodého členění. Obvykle není chápána jako samostatný obor, proto postrádá svého „guru“, jehož teorie by patřila k nejuznávanějším. Většina autorů z oblasti lidských zdrojů, managementu a organizačního chování chápe podnikovou kulturu jako nedílnou součást oblasti svého zájmu. Po důkladném výběru uvádím dvě definice, které nejlépe odpovídají zaměření této práce.

Definice podnikové kultury Edgarda Schrána

„Podniková kultura je soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.“ [2]

Hodnoty a normy – definice podnikové kultury Michaela Armstronga

„Podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“ [1]

Uvedená definice zdůrazňuje, že kultura podniku se týká řady abstraktních výrazů, jako jsou hodnoty a normy, které nemusejí být definovány, nemusí se o nich mluvit a dokonce nemusejí být ani výslovně uváděny, mohou být nenápadné. Přesto může mít kultura významný vliv na chování lidí.

1.3 Podniková kultura

Kultura je hodnotové a praktické sdílení členů skupiny. Podniková kultura znamená tedy sdílet hodnoty a praktické zkušenosti zaměstnanců společnosti.

Podniková kultura je důležitá, protože může tvořit, nebo brzdit vaši společnost. Společnosti s adaptivní kulturou která je uspořádána do jejich pracovních úspěchů pravidelně odrovnává jejich soupeře. Několik studií líčí rozdíly až ve 200% nebo ještě více mezi různými společnostmi. K tomu aby jste dosáhli dobrých výsledků ve vaší společnosti, musíte určit vaši podnikovou kulturu, rozhodnout se, jaká by měla být a směřovat každého správným směrem.

Podnikové kultury se vypracovávají a mění v průběhu času. Jak budou zaměstnanci opouštět společnost a další přicházet, tak se bude podniková kultura měnit. Pokud je silná, nebude změna velká. Ačkoliv, jak každý nový pracovník přinese své nové hodnoty a praktické zkušenosti do skupiny lidí, tak se vaše podniková kultura jistě změní. Jako se mění prostředí ve kterých společnost podniká (právo, předpisy, podnikové prostředí,...), tak se také mění podniková kultura.

Změny v podnikové kultuře mohou být pozitivní, a nebo také ne. Změny uvnitř společnosti mohou být zamýšlené, ale často nejsou. Mohou být zásadní, nebo jen drobné. Podniková kultura se bude měnit a je velmi důležité abychom si těchto změn všimli. [15]

1.4 Marketingová komunikace a firemní kultura

Pokud je mluveno o faktorech úspěšnosti marketingové komunikace, pak nás nejčastěji zřejmě napadnou témata jako segmentace, zacílení (targeting) a umístění (positioning) značky, výše a efektivita využití marketingového rozpočtu, nebo samozřejmě kreativita a kvalita zpracování komunikace, stejně jako i mediální strategie a úspěšnost spolupráce s externími dodavateli (reklamní a mediální agentury apod.). Skutečností ovšem je, že velký vliv na marketingovou komunikaci, a to především tu korporativní, bude mít i naše firemní resp. organizační kultura.

Tento pojem je vnímán a bohužel často i používán velmi vágně. Jedná se totiž o něco do značné míry abstraktního. A tak se setkáváme i s různými definicemi – od atmosféry ve firmě až ke sdíleným představám, postojům a hodnotám. Můžeme určitě konstatovat, že firemní kultura zahrnuje širokou škálu prvků, ať už se jedná o materiální vybavení firmy (vzhled obchodních míst a kanceláří), nebo dále o elementy, které existují čistě v myslích

zaměstnanců, jako jsou právě postoje, přesvědčení a hodnoty týkající se vykonávané práce. Prvky najdeme jak ve vědomé (uvědomované normy společnosti – pracovní doba, požadované oblékání apod.), tak v nevědomé rovině (přesvědčení o tom, co je správné, jaké vztahy jsou ve firmě akceptovatelné apod.). Firemní kultura se v mysli zaměstnance formuje od první návštěvy podniku, třeba při přijímacím pohovoru.

Určité představy se utváří tedy již tehdy na základě prvních vjemů získaných pozorováním a prvními prožitky. Později se zaměstnanec stává čím dál tím více součástí firmy, a proto dalším vstřebáváním informací a zkušeností poznává více a více organizační kulturu dané firmy. Je třeba zmínit, že právě zkušenosti s tím, jak věci ve firmě doopravdy fungují a jaké hodnoty jsou uznávány, jsou silnější než informace, které může zaměstnanec obdržet například v podobě písemných předpisů a norem. Můžeme předpokládat, že zaměstnanec se bude v průběhu času s velkou pravděpodobností přizpůsobovat pracovnímu prostředí (např. co se týká oblečení, ale i pracovního nasazení apod.).

Každá firma, ať již se snaží tuto skutečnost nějak ovlivnit nebo ne, bude mít určitou organizační kulturu, stejně jako bude mít asi i nějaký marketing (produkt pro určitou cílovou skupinu za určitou cenu atd.). Bude-li však organizace vědomě a cíleně svou kulturu a marketing vhodně formovat, pak může dosáhnout značné konkurenční výhody. Jaká je však žádoucí firemní kultura? Provedené výzkumy prokázaly, že výkonné organizace se vyznačují nejčastěji dynamickou kulturou s charakterem „učící se firmy“, orientací na zákazníky, zaměstnance a další externí zainteresované skupiny, tzv. stakeholdery. Silná organizační kultura sama o sobě ovšem kupodivu nemusí být jen přínosem, ale i brzdou pro rozvoj firmy, zejména pokud je rigidní. Rizikem může být přitom fakt, že firemní kultura se orientuje v zásadě na minulost, na zavedené a fungující normy, zvyky a rituály, ale i „hrdiny“ a jimi dosažené úspěchy v minulosti (uzavřené obchody, získané zakázky apod.), a proto může být velice problematické pokusit se kulturu firmy změnit. Na bariéry a rezistenci můžeme proto narazit v případě změny podnikatelské strategie, zásadní proměně tržního prostředí, nebo při fúzích a akvizicích.

Zmíněná představa zaměstnance o firmě a její kultuře, ať už je vědomá, či nevědomá, povede časem k určitým pracovním návykům a postojům, případně i přesvědčení. A zde jsme u spojení s marketingovou komunikací, která se snaží právě o vytvoření určitých představ a asociací, zařazení značky do určité pozice a následné posilování této žádoucí pozice, tzn. vytváření jistých preferencí, tentokrát však samozřejmě u zákazníka. Máme tu tedy před-

stavy na obou stranách, ve firmě i v jejím okolí, nyní jde o to, aby byly také „kompatibilní“. Pokud existuje rozpor mezi hodnotami, které sdílí zaměstnanci a hodnotami, které jsou zprostředkovávány marketingovou komunikací klientům, pak má firma zajisté nemalý problém. V případě, že marketingová komunikace zdůrazňuje např. inovativnost a kreativitu jako hlavní charakteristiky odlišující značku, pak akceptace těchto hodnot musí být znát i na firemní kultuře, myšlení a jednání zaměstnanců.

Zjednodušeně lze říci, že firemní kultura dává firmě identitu, jejíž žádoucí aspekty lze poté prezentovat pomocí marketingové komunikace. Zároveň však komunikační aktivity firmy směřující k veřejnosti budou působit i na zaměstnance a jejich vnímání. Tak může marketingová komunikace posílit třeba hrdost zaměstnanců na příslušnost k firmě, což eventuálně povede i k posunu u firemní kultury. Důležité tedy je, aby firemní kultura a marketingová komunikace na sebe vzájemně příznivě působily a byly ve shodě. Nesmíme rovněž opomenout, že zaměstnanci předávají sami jednak svým chováním a dále samozřejmě tím, jak se o firmě vyjadřují („word of mouth“) určitá sdělení o korporativní značce a přispívají značným dílem k tomu, jak je firma vnímána (zejména pokud jde o obchod a služby). V této souvislosti je ovšem třeba zdůraznit, že proces budování vhodné firemní kultury je dlouhodobý, stejně jako budování dobrého jména a žádoucí pozice značky u zákazníka. Kontinuita a konzistence, ovšem se schopností přizpůsobovat se proměnlivým potřebám trhu a klientů, jsou pro firemní kulturu i marketingovou komunikaci klíčové. Pokud je vaše organizační kultura nejasná a roztříštěná, každý zaměstnanec má jiné představy o společnosti, pro kterou pracuje, její značce a zastávaných hodnotách, pak bude s velkou pravděpodobností i marketingová komunikace firmy málo přesvědčivá, jelikož bude postavena na uměle vykonstruovaných hodnotách, které v podniku nejsou skutečně sdíleny. [16]

2 ZPŮSOB VYTVÁŘENÍ A ZAVÁDĚNÍ PODNIKOVÉ KULTURY

Prvotní impuls k vytvoření podnikové kultury dávají zakladatelé podniku. Obvykle mají jasnou vizi, jak by jejich podnik měl vypadat, vznášejí do něj své osobní postoje a hodnoty. Stejnou měrou se na formování kultury podílejí zaměstnanci. Kteří zde přinášejí zkušenosti z předchozích zaměstnání a své vlastní ideály. Podniková kultura se postupně upevňuje. Zakladatelé vedení i zaměstnanci se snaží o udržení kultury, v níž realizují své hodnoty a žádají, aby se jí nováčci přizpůsobili. Podporou jim v tom je způsob výběru zaměstnanců, akce vedení podniku a socializace.

Výběr nových zaměstnanců je zaměřen na uchazeče, kteří vyhovují zaběhlému stereotypu dobrého zaměstnance podniku. Výběrové řízení upevňuje podnikovou kulturu a vyřazuje uchazeče, kteří by mohli podkopat její základní hodnoty. Tomuto tématu se podrobněji v práci dále věnuji.

Akce vedení podniku znamená, jak manažeři jednají, jak je kdo odměňován, kdo postupuje výše v hierarchii podniku a jaké jsou vzory žádoucího a úspěšného chování. [1]

Socializace je proces, v němž se noví zaměstnanci učí zvykům podniku. Nevědí, jak mají vykonávat své role. Jsou cvičeni mj. i v přijímání kultury. Jejich reakce jsou buď naprosto konformní, nebo kreativní, kdy si normy přepracují podle svého naturelu, nebo i vzpourou proti stávajícímu řádu. [2]

Podnikovou kulturu lze tedy chápat jako sociální pouto, které sdružuje členy organizace skrze sdílené hodnoty. Může být silná nebo slabá, což záleží na soudržnosti, hodnotovém konsensu a individuálnímu přijetí kolektivních cílů. Její kvalita nespočívá v síle, ale v povaze ústředních hodnot.

2.1 Vize podniku ve firemní kultuře a marketingu

Jaká je vize vašeho podniku? Zkuste tuto otázku položit různým lidem v jedné organizaci. Odpovědi se pravděpodobně budou různit. Někdo možná cynicky poznamená, že „tenhle podnik žádnou vizi nemá“. Jiný si vzpomene, že se s něčím takovým setkal – možná bě-

hem prvních dnů, kdy nastupoval jako nový pracovník, nebo na nějaké dávné podnikové konferenci. Také zřejmě uslyšíte názor, že vedení nějakou vizi má, ale „my ostatní“ přesně nevíme, jaká je.

Pokračujete tedy v pátrání a ptáte se jednotlivých vedoucích pracovníků. Ani tam se obvykle nedoberete jednoznačné odpovědi. Pravděpodobně uslyšíte několik obecných cílů jako „získat nebo udržet vedoucí postavení na trhu v našem oboru“. Někdo vám zase přednese vyčerpávající výčet úkolů na nejbližší období, zahrnující otevření nové pobočky v Polsku, přijetí zkušenějšího marketingového ředitele, rozjezd nové reklamní kampaně apod.

Možná narazíte i na někoho, kdo skutečně odněkud vytáhne letáček, firemní časopis nebo výroční zprávu, kde jsou v úhledném rámečku zformulovány podnikové cíle a hodnoty. Když tohoto člověka upozorníte, že je možná jediným v celém podniku, kdo vizi zná vyvoláte zajímavou debatu. [10]

2.1.1 Vize jako firemní identita

V dnešním rychle se měnícím prostředí se základní devizou každé organizace stává schopnost rozpoznat nové příležitosti a rychlost, s jakou se dokáže přizpůsobit novým podmínkám. V důsledku toho dochází k boření klasických podnikových hierarchií. Se zrychlováním tempa vývoje technologií, s tím, jak se mění potřeby zákazníků a vznikají a zanikají tržní příležitosti, zároveň stoupají nároky na rychlost, flexibilitu, individuální rozhodování a samostatnost. To vede k vytváření co nejjednodušších organizačních struktur, posilování pravomoci lidí v „přední linii“ a dělení firem na relativně nezávislé jednotky či týmy. [10]

Vize definuje sám smysl existence podniku a základní principy, kterými se při své činnosti řídí. Shrnuje hodnoty, které spojují všechny členy organizace a zároveň je odlišují od okolního prostředí.

Z tohoto pohledu je vize podnikovým manifestem, který říká, „kdo jsme a proč jsme tady“. To je důležité především uvnitř organizace, pro její vlastní členy. Každý z nás se ve svém životě řídí určitými hodnotami a potřebuje vidět smysl ve věcech, které dělá. Čím

více se lidé dokáží ztotožnit s hodnotami a cíli podniku, pro který pracují, tím lepší budou jejich výsledky a jejich přínos k celkovému úspěchu firmy. [10]

Podívejme se jak definovala své poslání Světová banka, když se snažila dodat svým zaměstnancům pocit, že pracují pro něco víc než „pouhou“ profesionální finanční instituci.

Světová banka:

Naším snem je svět osvobozený od chudoby

Naše poslání

Bojovat proti chudobě s nasazením a profesionalitou zajišťující dlouhodobé výsledky.

Pomáhat lidem, aby dokázali pomoci sami sobě a svému okolí tím, že jim poskytujeme zdroje, sdílíme vědomosti, budujeme kapacity a formujeme partnerství ve veřejném a soukromém sektoru.

Být skvělou institucí schopnou zaujmout, nadchnout a vychovávat lidi s výjimečnými schopnostmi, kteří umějí naslouchat a učit se.

Naše principy

Zaměření na klienty, práce jako partnerství, odpovědnost za kvalitní výsledky, usilování o finanční průhlednost a nákladovou efektivnost, inspirace a inovace.

Naše hodnoty

Osobní poctivost, integrita, závazek pracovat společně v týmech – s otevřeností a důvěrou podporující ostatní a respektující odlišnosti, podpora odvážných rozhodnutí a odpovědnosti, radost z naší práce a z našich rodin. [10]

2.1.2 Firemní vize je pevný bod v proměnlivém prostředí

Dobrá firemní vize je jako základní kámen, na kterém se neustále staví něco nového. Shrnuje základní principy, které jsou neměnné bez ohledu na vývoj okolních podmínek. Všechno ostatní je otevřeno změnám bez ohledu na vývoj okolních podmínek. Všechno ostatní je otevřeno změnám. Jde tedy o kombinaci dlouhodobých, nadčasových zásad a

velmi konkrétních cílů a plánů, které se budou v průběhu času měnit v závislosti na celkové situaci na trhu, aktuálních nových příležitostech, změnách požadavků různých zájmových skupin apod. [10]

Thomas Watson, Jr., spoluzakladatel IBM řekl: „*Jsem pevně přesvědčen o tom, že každá organizace musí k tomu, aby přežila a dosáhla úspěchu, disponovat pevným souborem hodnot, z nichž vycházejí všechny její praktické zásady a všechny její činy. Dále jsem přesvědčen o tom, že tím nejdůležitějším faktorem podnikatelského úspěchu je důsledná věrnost těmto hodnotám. A konečně jsem pevně přesvědčen o tom, že pokud má organizace obstát v měnícím se světě, musí být připravena měnit v průběhu své existence vše kromě těchto hodnot.*“ [5]

James Collins a Jerry Porras, kteří se po několik let zabývali studiem dlouhodobě úspěšných společností, jako Hewlett-Packard, 3M, Motorola, Johnson & Johnson, Procter & Gamble nebo Sony, došli k závěru, že „společnosti, které se těší trvalému úspěchu, mají jasně vymezené základní hodnoty a základní smysl své existence, zůstávají beze změn, zatímco se jejich obchodní strategie a postupy neustále přizpůsobují měnícímu se světu“. [6]

Určení základních hodnot a smyslu existence podniku je mnohem náročnějším úkolem, než se obvykle předpokládá. Musíme mít neustále na paměti, že nevytváříme hezky znějící inzerát na ideální podnik, ale soubor základních principů, na kterých stojí (nebo od té chvíle bude stát) celý náš podnik. A co je nejdůležitější, je to soubor principů, kterým tento podnik a všichni lidé v něm skutečně věří a řídí se jimi. Počínaje vedením, které musí proklamovanou vizi skutečně „žít“, protože jinak z ní udělá zdroj cynických vtipů mezi zaměstnanci. [10]

Základní smysl existence podniku světových společností:

Walt Disney – Dělat lidem radost

3M – Řešit nevyřešené problémy inovativně

Mary Kay Cosmetics – Poskytnout ženám neomezené možnosti

Merck – Chránit a zlepšovat lidský život

*McKinsey & Company – Pomáhat vedoucím korporacím a vládám, aby byly ještě
úspěšnější*

Wal-Mart – Dát běžným lidem možnost kupovat stejné věci jako bohatí [6]

2.1.3 Firemní vize jako závazek a kontrolní mechanismus společnosti

Zveřejněním svých hodnot a principů se firma zavazuje k jejich dodržování vůči všem zájmovým skupinám – zaměstnancům, zákazníkům, akcionářům, obchodním partnerům i veřejnosti obecně.

Uvnitř organizace se musí deklarované hodnoty promítat do všech systémů a struktur: od hodnocení a odměňování přes organizační strukturu až po vzhled a vybavení firemních prostor.

Navenek podniková vize říká, „kdo jsme“, a sděluje okolí, že máme odvahu vystoupit z ulity a říci: „toto jsou naše hodnoty, toto vám slibujeme“. To je obrovský vklad do banky důvěry, kterou bychom se měli snažit dlouhodobě budovat se všemi zájmovými skupinami. Udělujeme z nich spojence na cestě k splnění svých cílů! Vítejme každé upozornění na něco nefunkčního, každý přece občas dělá chyby. Pokud svému okolí opravdu upřímně dokazujeme, že své zásady chceme dodržovat, a upozornění na vlastní nedostatky vídáme jako vstřícný krok a příležitost k dalšímu zdokonalení, vytváříme ovzduší důvěry a porozumění. Nejde přece o to mít hezky zformulovanou myšlenku v rámečku nad psacím stolem ředitele podniku. [10]

Každý klient ČSOB si na internetových stránkách může přečíst s kým má tu čest:

Vizí ČSOB je být vedoucí bankopojišťovací skupinou na českém trhu, vybudovanou na významné, stabilní retailové franšíze, která efektivně poskytuje finanční služby svým klientům podle jejich potřeb a s využitím své současné pozice zajišťuje rostoucí, udržitelný výnos svým akcionářům. ČSOB si chce udržet svou nynější silnou pozici i v segmentu korporátních klientů a na finančních trzích.

Aby zvýraznila vedoucí pozici Skupiny ČSOB na českém finančním trhu a zároveň razantně posílila její pozici na Slovensku, ČSOB musí lépe využívat své tradičně silné stránky – zejména finanční stabilitu, silné značky, rozsáhlou distribuční síť, kvalitní portfolio klientů – a zároveň najít nové způsoby, které ji odliší od konkurentů.

Proto bude banka i nadále zřetelným způsobem posilovat spolupráci se svými dceřinými společnostmi i spolupráci mezi samotnými dceřinými společnostmi navzájem. Důležitým cílem je významné zkvalitnění obsluhy klientů a řízení vztahů s klienty. ČSOB směřuje k nalezení optimální rovnováhy pro efektivní obsluhu retailových klientů i malých podniků v rámci sítí svých tradičních „kamenných“ poboček, vázaných agentů a elektronických bankovních kanálů. Pro dosažení udržitelného růstu výnosů bude ČSOB věnovat značné úsilí nejen porozumění a účelnému využívání tržních příležitostí a podpoře inovativního chování, ale i pečlivému, cílenému sledování nákladové základny a soustavnému zvyšování produktivity. [12]

Společně sdílené hodnoty a základní smysl existence podniku slouží k tomu, aby všechny členy organizace vedly, inspirovaly a usměrňovaly jejich chování a rozhodování. Protiváhou těmto „obecným“ principům musí tvořit konkrétní cíl, který je dosažitelný v určitém časovém horizontu a je základem pro přípravu konkrétních plánů a strategií. Musí být jasně vymezený – tak, abyste dokázali určit, kdy ho dosáhnete (a stanovit si další). Musí vycházet z reálného posouzení schopností a možností firmy, situace na trhu, konkurenčního postavení, potřeb a požadavků všech zájmových skupin, které jsou pro podnik důležité atd.

Je nutno si uvědomit, že je mluveno o souboru zásad, kterými se všichni členové organizace budou řídit za všech okolností. Něco takového nemůžeme lidem nařídit. Musíme je proto získat, zapojit je do procesu vytváření a uplatňování podnikové vize. Vysvětlit, proč se vůbec snažíme vizi vytvořit, co bude pro podnik a každého jednotlivce znamenat. Naslou-

chat jejich námětům a připomínkám. Vytváření vize je dlouhodobý a náročný proces - hledáme základní hodnoty, pracujeme s emocemi. Vyplatí se obrnit se trpělivostí a přizvat ke spolupráci externí odborníky. Skutečnou vizi nevytvoříte během jednoho dne, možná ani měsíce nebo roku. Jakmile ji však jednou budeme mít, máme pevná bod a základní kámen, na kterém mohou vznikat stále nové stavby. Máme zároveň cennou pomůcku, která pomáhá usměrňovat veškerou komunikaci uvnitř firmy i vůči všem zájmovým skupinám: zákazníkům, akcionářům, státní správě, místní komunitě apod. [10]

2.1.4 Charakteristika firemní kultury

Firemní kultura zastřešuje celkové klima ve společnosti, chování zaměstnanců k sobě navzájem, ke klientům i dodavatelům, vzájemnou důvěru a zaměstnaneckou spokojenost.

V jedné společnosti nás požádali o spolupráci na budování firemní kultury. Když jsme se zástupci společnosti definovali zadání, dozvěděli jsme se, že by je vlastně zajímalo to, jak vyzdobit společné prostory tak, aby se tam všem zaměstnancům dobře pracovalo, a jak něčím zajímavým podarovat klienty. Takto jednoduše se firemní kultura bohužel změnit nedá.

Firemní kultura se týká chování lidí v jednotlivých situacích individuálně a ve vzájemné interakci. Charakterizuje, jak se většina zaměstnanců firmy drží nejen psaných, ale zejména nepsaných pravidel. Firemní kulturu tvoří především hodnoty, normy a obecná pravidla, která ve firmě vládou. Firemní kultura ovlivňuje motivaci zaměstnanců i jejich fluktuaci. Mezi firemní hodnoty může patřit například otevřenost v jednání i komunikaci. Projevuje-li se důsledným podáváním a přijímáním zpětné vazby, pak už není důležité, je-li takové pravidlo psané. Odpovídající chování se očekává automaticky od všech zaměstnanců. To samé platí i pro nevyslovená pravidla, jako jsou zásady oblékání nebo to, že porady začínají vždy přesně.

Firemní kultura a chování zaměstnanců

První seznámení se s firemní kulturou probíhá už v prostorách recepce. Návštěva a setkání s recepční je nejlepší a nejjednodušší sonda do firemní kultury společnosti. Jistě se vám také stalo, že jste přišli do společnosti na návštěvu či za obchodem a první, co vám zkazilo náladu, byla nepříjemná recepční. Firmy jsou si čím dál tím více vědomy důležitosti prvního kontaktu, a proto chtějí mít na pozici recepčních či asistentek někoho milého, spolehlivého, kdo bude jejich firmu řádně reprezentovat. Firemní kulturu značně ovlivňuje i národní kultura země, ze které společnost pochází. Ta má vliv jak na chování zaměstnanců, tak na přístup k řešení různých situací. Zahraniční kultura přenesená do našich podmínek nebývá již tak čistá a ve většině případů se přizpůsobuje českému prostředí a českým zvyklostem. V našich podmínkách je poslední dobou velmi populární disciplína mezikulturního managementu, jejímž cílem je zvládat nároky trhu na porozumění a pochopení cizí kultury, což je nezbytné v době stále sílící globalizace.

Vliv generalizovaných klíšé

O zahraničních společnostech smýšlejí čeští zaměstnanci různě. Nejčastěji jsou nám zažitá generalizovaná klíšé. Například Němci dbají na pořádek, Francouzi se nám zdají lehkomyšlní, neorganizovaní a chaotičtí, Angličané jsou zase příliš konzervativní, individualističtí, racionální, pragmatičtí, Italové příliš temperamentní. Jaká mají tato klíšé vliv na naši ochotu pracovat pro zahraniční firmy?

Cíle manažerů ve firemní kultuře a marketingu

Firma s rozvinutou firemní kulturou by měla podporovat průběžné vzdělávání zaměstnanců, oslavovat úspěchy, odměňovat dosažené výkony a tím dále zajišťovat vyšší kvalitu a produktivitu práce. Nedosahuje-li firma výkonnosti a chtěného rozvoje, můžeme chybu hledat nejen v technologii, marketingu a prodeji, ale i ve firemní kultuře. Problémem může být nejen chování zaměstnanců k sobě navzájem, ale i ve vnímání firmy navenek a chování pracovníků k zákazníkovi. Často může platit, že zaměstnanec, který se neumí dohodnout s kolegou, nebude umět jednat lépe ani s klientem. Až budete přemýšlet o firemní kultuře vaší společnosti, o tom, zda vám vyhovuje či ne, využijte pro urovnání svých myšlenek následující paralelu. Stejně jako každá společnost má svou firemní kulturu, má i každá rodina svou kulturu rodinnou. Jestliže všichni členové rodiny sdílejí společné hodnoty,

pravidla, normy a mají společné zájmy, záliby, cíle, vize, zdá se nám, že rodinná kultura funguje. S hodnotami ani cíli rodiny nemusíme souhlasit, nemusí se nám líbit, být pro nás zajímavé, ale těžko dokážeme říct, zda je funkčnější rodina, která žije sportem, či ta, kde společně chodí jednou týdně do divadla a dlouze debatují o hereckých výkonech

Podmínky pro zlepšení firemní kultury

Vytvořit v lidech potřebu změny - ptát se, komunikovat, dát možnost přicházet s návrhy na změnu, s problémy apod.

Vysvětlit, co bude změna znamenat pro každého zaměstnance, a průběžně o nich mluvit; zde platí pravidlo, že komunikace o probíhajících změnách není nikdy dost, rozhodně nestačí změny sepsat a poslat hromadným e-mailem.

Nechat firemní kulturu vžívat se do vědomí zaměstnanců a mapovat všechny změny - všechno chce svůj čas, ale nic se neděje samo od sebe, proto je potřeba komunikovat a měřit změny.

Pracovat pravidelně s týmy i jednotlivci a pravidelně jim dávat zpětnou vazbu - pro oživení, úpravu firemní kultury je potřeba, aby zpětná vazba byla chápána jako něco standardního a aby každý měl možnost vidět se očima druhých.

Nabírat vhodné zaměstnance a podporovat jejich vzdělávání - firemní kulturu tvoří právě lidé, a proto je potřeba vybírat pečlivě a plánovat každého člověka. Pro rozvoj nového zaměstnance je potřeba, aby měl připravený plán svého "kariérového rozvoje" a aby pravidelně procházel hodnocením svých cílů.

Zvyšovat zodpovědnost zaměstnanců za dosahování výsledků - naplnit tento bod opět nepůjde bez komunikace s kolegy - vysvětlování, motivování a podporování jednotlivců i týmů. [14]

2.2 Rozličnosti ve firemních kulturách

2.2.1 Typy firemní kultury

Firemní kultura je něco jedinečného, co se samo svou podstatou, kterou je barvitý kolorit a historie života organizace, vzpírá klasifikaci. Přesto se objevily některé zdařilé typologie

Deal a Kennedy (1982) rozlišují čtyři typy organizačních kultur podle ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby o výsledcích činnosti:

Kultura frajerů – svět individualistů, kteří jsou zvyklí podstoupit riziko, ale potřebují rychlou zpětnou vazbu o úspěchu či neúspěchu svých aktivit (stavebnictví, kosmetika, reklama, televize, film, manažerské poradenství)

Kultura tvrdé práce – postavená na práci a legraci, minimálním riziku, s rychlou zpětnou vazbou; kdo chce uspět, musí být produktivní při nerizikových činnostech (prodejní firmy: distribuce nemovitostí, počítačů atd.)

Kultura sázky na budoucnost – s rozhodováním, jehož důsledky jsou závažné a úspěch se projeví až po dlouhé době (odborné činnosti ve výrobních firmách, projektových organizacích, leteckých společnostech)

Kultura postupu – svět bez zpětné vazby, kde je těžké posoudit výsledky práce. Proto se pracovníci soustřeďují na proces, kterým se práce dělá, spíše než na jeho výsledek. Tato kultura směřuje k byrokracii (banky, pojišťovny, státní správa). [2]

Charles Handy (1985)) charakterizoval tyto čtyři typy organizačních kultur:

Kultura moci – určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízeny. Vedoucí vědí všechno a mohou všechno – podřízení mohou pouze naslouchat. Autorita je často postavena na strachu. Takovou kulturu mívají velké zločinecké organizace.

Kultura rolí – firma je složena ze spojených článků řetězu. Řetěz začíná řediteli, kterým správní rada vytýčila cíl a delegovala autoritu. Pod nimi jsou střední manažeři, jim podléhají nižší vedoucí, pod nimi jsou řadoví pracovníci. Celá organizace má tvar pyramidy;

čím vyšší úroveň tím méně lidí je v ní zařazeno. Slovo „role“ vyjadřuje způsob jednání, jaký se očekává od zastavatele každé pozice. Kultura role zdůrazňuje konformitu vůči očekáváním. Je obvyklá ve státních úřadech a velkých komerčních organizacích.

Kultura výkonu – organizace se soustřeďuje daleko více na úkoly, které mají být splněny než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z udělané práce. Kultura výkonu je typická pro malé soukromé firmy.

Kultura podpory – poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci, pocit sounáležitosti. Lidé se cítí v první řadě být členy organizace a pociťují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu. [2]

Organizační kultura i kultura jsou do značné míry determinovány posláním organizace. Z tohoto pravidla existuje však velké množství výjimek a dvě organizace se stejným posláním se mohou co do struktury a kultury značně lišit.

2.2.2 Firemní kultury v různých zemích

Gert Hofstede (1984) měl mimořádnou příležitost prozkoumat chování zaměstnanců mnohonárodní firmy HERMES ve 40 zemích světa. Vzhledem k tomu, že šlo o filiálky jediné organizace, stejným způsobem řízené mohl veškeré rozdíly připisovat na vrub národním rozdílům. Exaktní matematická procedura pak seřadila různé země do 11 skupin podle podobné organizační kultury na základě

- odstupu nadřízených od podřízených,
- obav z nejistoty (spojené se změnami v organizacích),
- stupně individualismu nebo kolektivismu,
- maskulinity (vliv pohlaví jedince na jeho pracovní postavení), [2]

čímž vznikl následující přehled:

1. Kolumbie, Mexiko, Venezuela,
2. Japonsko,
3. Belgie, Francie,
4. Španělsko, Argentina, Brazílie, Turecko, Írán, Řecko,
5. Taivan, Pakistán, Thajsko,
6. Portugalsko, Peru, Chile, Jugoslávie,
7. Singapur, Hong Kong, Indie, Filipíny,
8. Izrael, Rakousko,
9. USA, Austrálie, Kanada, V. Británie, Irsko, N. Zéland,
10. Itálie, Švýcarsko, Německo, J. Afrika,
11. Dánsko, Švédsko, Norsko, Nizozemí, Finsko. [2]

Kulturní i jazyková blízkost zemí v jednotlivých skupinách je někdy až překvapující.

Do České republiky pronikají četné zahraniční firmy. Vyhledávají zástupce pro své filiálky v souladu se svými národními hodnotami, které však mohou být dosti odlišné. Člověk bezprostřední, který se zdá britským manažerům „sympatický a báječně uvolněný“, u německé firmy příliš nepochodí. Naopak člověk „distingovaný a solidní“, vyhledávaný německou firmou, působí na Brity jako „podivně strnulý“. Čeští pracovníci se často snaží napodobovat chování svých zahraničních manažerů ve snaze uspět u firmy a také v domnění, že jde o chování, které odpovídá ideální kultuře celého západního světa.

Rozdíly mezi organizačními kulturami různých národů upoutaly pozornost manažerů v 70. letech našeho století. Tehdy dochází k naftové krizi, japonské automobily s malou kapacitou vytlačují velké americké vozy, Japonsko získává prvenství v elektronice. Změny znamenají šok pro Američany, uvyklé prioritnímu postavení ve světovém hospodářství. Zkoumají, čím je způsobeno, že tajemná orientální země dosahuje najednou takových hospodářských úspěchů.

Pokusy aplikovat japonské řízení do amerických (či evropských) poměrů selhávají; zdá se, že tento způsob vedení organizací nefunguje nikde jinde než v Japonsku. Vysvětlením jsou odlišné kulturní tradice. Japonský pracovník si zvykl pracovat ve velmi těžkých podmínkách a za relativně malou mzdu. Je motivován především povinností. Kolektiv lidí v zaměstnání je pro něho rozšířením rodiny vůči které nese odpovědnost. Rituály, ranní „motlitby“ – hromadné deklamování firemních zásad – připadají Evropanům směšné.

Kořeny kultury najdeme v historii. Chování japonských pracovníků vysvětluje **fenomén rýžových polí**. Zvláštní, paternalistický způsob vedení je odvozován ze samurajské etiky. Japonsko je hornaté, chudé na úrodnou půdu. Lidé, kteří zde pěstovali rýži, si vykli tvrdě pracovat a pečlivě udržovat zavlažovací kanály bez ohledu na to, zda výsledek jejich práce bude úspěšný či nikoliv. Úroda byla neustále ohrožována povodněmi, tajfuny, zemětřesením. Úspěch práce byl vždy nejasný. Proto se hlavním motivem stává povinnost pracovat, nikoliv úspěch, jak je tomu ve většině evropského světa. Povinnost a odpovědnost byla zaměřena vůči obci. Pokud některý z členů nepodával odpovídající pracovní výkon, doplácela na to celá obec. Tak vznikl kolektivní pocit odpovědnosti. Dalším ohrožením obtížně vydobyté sklizně byli vedle klimatických katastrof bandité, kteří hledali snadnou obživu na úkor vesničanů. Zemědělci se sami neuměli proti lupičům bránit, proto najímali profesionální bojovníky – samuraje. Za ochranu jim odevzdávali část své úrody. Samurajové pak nesli odpovědnost za bezpečí svých živitelů. Tento otcovský přístup k podřízeným se přenesl na současné japonské manažery.

Japonská kultura řízení bývá popisována jako feudalismus, obalený moderní technikou (Morgan, 1987)

Bylo velice těžké aplikovat prvky japonského managementu do Spojených států. Americká kultura je postavena na vypjatém individualismu průkopníků a farmářů, kteří v pustině bránili kus své půdy proti vetřelcům s neobyčejnou tvrdošíjností. Zde snad vznikl pocit odpovědnosti především vůči sobě samému mimořádné sebevědomí. Americké děti jsou od malička vedeny k tomu, aby se předváděly před dospělými. Syn či dcera slyší od rodičů, že budou vítězi, že budou „number one“, že dokáží všechno, co chtějí. Tady se rodí sebejistota dnešních Američanů. Nastupují do práce a věří, že zase budou ve všem první, že nastoupili k nejlepší firmě, že neúspěch je jen dočasný a je způsoben nepřízní okolností. Přitom jsou veliké rozdíly mezi firmami – od IT & T, vedené neurvalým Haraldem Geneem, který budil své podřízené telefonicky v noci banálními dotazy jen proto, aby si jasně

uvědomili, že firma je důležitější než jejich soukromí, až po přátelskou, kolegiální kulturu velkých počítačových koncernů jako je Hewlett Packard nebo IBM. Japonské firmy se od sebe zdaleka tolik neliší.

Specifická kultura je popisována u britských firem. Pocit sounáležitosti pracovníků s vedením není tak intenzivní jako v Japonku nebo Americe. Zde jsou silné tradice dělnického hnutí a zaměstnavatel bývá považován za vykořisťovatele, který se snaží pracovníky vždycky nějakým způsobem oblafnout (Morgan, 1987).

S postupným odbouráváním národnostních bariér a s internacionalizací světové ekonomiky, růstem nadnárodních firem, dochází i ke smazávání rozdílů mezi národními kulturami. Američané převzali mnohé od Japonců, mladí Japonci se naopak snaží napodobovat americké vzory. Pro manažery se význam národa a státu ztrácí – uvažují v nadnárodních, světových měřítcích, jdou hlavně za levnější pracovní silou, daněmi, dostupnějším materiálem. Stávají se „manažery bez státu“, opravdovými světoobčany (Reich, 1991). [2]

2.2.3 Změna firemní kultury ve východní Evropě

Každá z východoevropských zemí má charakteristickou ekonomickou a společenskou historii. Před druhou světovou válkou (před rokem 1939) udržovalo Maďarsko úzké vztahy s Německem a Rumunsko mělo těsné vztahy s Francií. Rusko však bylo od revoluce v roce 1917 mnohem izolovanější. Poválce (po roce 1945) se ruský vliv rozšířil po celé východní Evropě a vytvářel obrovské ekonomické obchodní seskupení. Průmysl byl ovládán velkými, státem řízenými konglomeráty, které vyráběly ohromný sortiment průmyslového a spotřebního zboží podle plánů stanovených státem a podle západních měřítek neefektivních. Mezi státy tohoto bloku existoval velký dovoz a vývoz, a konkurence, jak víme zcela chyběla. Soukromé podnikání bylo povoleno, ale provozovalo se pouze ve velmi malém měřítku a bylo pečlivě řízeno.

Sovětský blok se začal rozkládat koncem 80. let, po čtyřiceti letech existence. Ve většině případů šlo o nenásilnou transformaci a zajímavý na tom pro organizační teoretiky je opravdu revoluční charakter sil provádějících změnu, která se uskutečnila v tak krátkém čase. V novém systému čelily organizace z nichž mnohé byly předtím v monopolní situaci,

náhlému propadu příjmů, protože byly odstraněny zaručené trhy a vládní podpora. Manažeři velkých konglomerátů vyli zanechání, ať si poradí, jak chtějí protože státní řízení bylo odstraněno. Další změnou s velkými důsledky bylo to, že organizace musely začít konkurovat na kapitalistických trzích, které fungovaly podle jiných „pravidel“ a hodnot. Organizace, které byly podle kapitalistických kritérií relativně neefektivní se musely vypořádat se zaměřením řízeným rizikem.

Vzhledem k současné povaze událostí ve východní Evropě je příliš brzy na to být si jistý v otázce organizační struktury. Můžeme si však všimnout některých problémů, kterým čelily tyto konglomeráty a které by měly dopady na formu struktury. Následující body jsou převzaty z díla Pearceho a Branyiczkiho (1993).

1. Z důvodu rozhodujícího vlivu státního řízení vzhlíželi zaměstnanci a manažeři vzhůru pro své pokyny a rady.
2. Při těchto změnách rozbíjejících konvence to byli lidé pracující v organizacích, ne samy organizace, kdo musel čelit subjektivním změnám a změnám chování. Museli se naučit novým rolím v oblastech, jako je marketing nebo finanční řízení.
3. Existující role jako zprostředkování a výroba se musely modernizovat, aby se dostaly na náročnost západní úrovně.
4. Zaměstnanci museli zapomenout na postoje a chování, které byly schvalovány ve státem řízeném konglomerátu, ale některé by nepomohly menší soukromé organizaci fungovat na volných trzích.
5. Musely být zavedeny nové postoje a chování, např. větší otevřenost vůči zpětné vazbě a ochota podílet se na změně, k jiným manažerům v organizaci a k trhu.
6. Organizace potřebovaly zavést nové řízení a informační struktury a lidé, kteří nebyli zvyklí na manažerské pozice, museli čelit odpovědnosti za rozhodování.

Dopady tohoto souhrnného pozorování na strukturu se liší podle zemí. Rozdíly vznikají, protože ve východní Evropě existují velké rozdíly v přístupu k řízení. Podle Hofstedeho

individuálně-kolektivního aspektu kultury by měli manažeři z Polska, Maďarska a Slovinska tendenci k individualismu, zatímco manažeři z České republiky by byli relativně kolektivnější. Analýza českých a britských manažerů odhalila některé rozdíly v jejich pohledu na sebe i na druhé (Pavlova a Thorpe 1998). Britští manažeři měli sklony zdůrazňovat potřebu stálého rozvoje pracovních schopností a viděli manažera jako zprostředkovatele komunikace mezi odlišnou skupinou lidí. Naproti tomu čeští manažeři nedávali přílišný význam rozvoji personálu a podceňovali potřeby ostatních v práci. Shledávali podřízené nekompetentními nebo línými a zastávali stanovisko, že manažer je nejvlivnější muž.

Tyto informativní protiklady ukazují, že rozdílnou kulturou řízené manažerské „typy“ mohou být základem rozdílných organizačních struktur, vzhledem k protikladným nárokům a domněnkám o lidech pracujících v těchto strukturách. Také nám připomíná, že dobrá struktura, ačkoliv může bránit ve vývoji a výkonu organizace, nebude schopna překonat neúčinné postoje typické pro část nebo pro celou pracovní sílu. [2], [4]

2.3 Etické kodexy jako součást podnikové kultury

Organizace v tržní ekonomice využívají rozdílné přístupy k posuzování etického chování svých členů. Mnohé firmy spoléhají na neformální přístupy, jiné vytvářejí etické kodexy, které vyslovují nároky na etické jednání konkrétní formou. Tyto etické kodexy mají podobu písemného dokumentu.

Etické kodexy nejsou záležitostí teprve posledních let. Za první etický kodex v historii se označuje tzv. Hippokratova přísaha, zformulovaná přibližně před 2400 lety. Je adresována lékařům a zavazuje je nezištně pomáhat nemocným, zachovávat lékařská tajemství atd. V průběhu lidských dějin vzniklo množství nejrůznějších etických (mravních) kodexů. Známý jsou kodexy určující mravní jednání např. mistrů a tovaryšů. Existují kodexy mravních norem mnišských řádů, stejně tak jsou známy kodexy života studentů a mistrů středověkých univerzit. V naší nedávné minulosti byl pokus o vytvoření tzv. morálního kodexu budovatele komunismu (jeho základním posláním bylo vybudování komunistické společnosti a boj proti všem, kdo by se proti tomu postavili, a to všemi prostředky – účel tedy svěť prostředky).

Etické kodexy se neustále vyvíjely a jejich uplatnění bylo stále širší. Dnes se již vyskytují téměř ve všech oblastech společenského života.

Organizace a profesní sdružení ve vyspělých ekonomikách si vytvářejí své etické kodexy, které ukazují zaměstnancům, zákazníkům, akcionářům, jiným firmám a široké veřejnosti, co lze po etické stránce od organizace očekávat.

Kodexy etiky se v ekonomickém životě vyskytují u skupin subjektů (Šroněk, 1995):

- kodexy pro činnost profesních asociací a jejich členů (profesní kodexy),
- kodexy pro činnost hospodářských sdružení vykonávajících určité hospodářské činnosti,
- kodexy jednotlivých organizací (firemní kodexy).

Setkáváme se také s etickými kodexy, které se vztahují k realizaci určitých činností a k nositelům těchto činností, např. Etický kodex benchmarkingu má dvě části – odpovědnost benchmarkera a odpovědnost hostitelské firmy (Mateides, 1999) nebo Etický kodex pro meditaci a meditátora. [3]

2.4 Příjímací pohovor - skryté hodnoty firemní kultury

Úspěch v novém zaměstnání závisí často na tom, zda nový zaměstnanec přijme za svou firemní kulturu podniku. Ta nepřímo ovlivňuje atmosféru ve firmě, styl vedení i pracovní procesy. Ovšem co je to firemní kultura? Jak co nejdříve rozpoznáte její základní hodnoty?

Firemní kultura, to jsou základní hodnoty, normy a obecná pravidla, která ve firmě vládou. Tyto hodnoty určují vedoucí pracovníci a tím dávají najevo, jak spolu mají jednat všichni zaměstnanci. Pokud například podnik obecně vychází z názoru, že zaměstnanci chtějí podávat výkony, vede to k atmosféře důvěry a svobody a jednotliví pracovníci mají pak velké pole působnosti pro uskutečnění svých nápadů a kreativní řešení pracovních úkolů. Naopak panuje-li ve firmě přesvědčení, že jsou zaměstnanci spíš líní a nesamostatní, je zavedeno mnoho kontrolních mechanismů. Důsledkem takového názoru je princip řízení ?zadej a kontroluj?.

K firemním hodnotám může patřit třeba úcta k životnímu prostředí. Projevuje-li se to důsledným tříděním odpadu na pracovištích, pak už nehraje roli, je-li taková zásada někde napsaná nebo ne. Odpovídající chování je očekáváno automaticky od všech zaměstnanců ? i jimi samotnými. To samé platí i pro nevyslovená pravidla jako jsou zásady oblékání nebo fakt, že porady začínají vždy přesně. Takové zásady jsou většinou pouze neoficiální. Pro nového zaměstnance je nezbytné co nejdříve začít rozlišovat mezi tím, co hlásají firemní věstníky a tím, jaká jsou skutečná pravidla každodenního jednání a soužití zaměstnanců.

Firemní kultura by měla být kulturou důvěry

Firemní kulturu nelze nařídit, musí být žita. Jde o projev důvěry mezi managementem a zaměstnanci podniku. Firma by měla být orientována na úspěch a zaměstnance. Orientace na úspěch znamená hledat úspěch a výhody pro firmu, jakož i zajistit kvalitu a produktivitu. Orientace na zaměstnance spočívá v důvěře pracovníkům, umožňuje jim velkou míru svobody a vzdělávání a zároveň odměňuje dosažené výkony.

Cílené informace

Čeho si všímat, chcete-li zjistit, jaká v konkrétním podniku panuje firemní kultura? Například podle internetové prezentace poznáte, jak se firma staví k zákazníkům a dodavatelům. A obvykle platí, že obdobným způsobem jedná i s vlastními zaměstnanci. Doporučujeme zjistit, jaká je firemní hierarchie, jak pevné jsou její struktury. Jsou úkoly popsány v inzerovaných volných místech spíše flexibilní? Jsou zaměstnanci hodnoceni podle dosažených výsledků a podle toho, jak je firma úspěšná?

Studie chování

Při pohovoru se nepokoušejte o psychologické triky vyčtené z časopisů. Jak je to s firemní kulturou, zjistíte z jednotlivých náznaků. Přemýšlejte o tom, jak otevřený rozhovor je, máte prostor pro své otázky? Dostáváte na ně smysluplné odpovědi nebo jen prázdné fráze? Berou vás vážně? Uvažují o vašich přáních a zájmech? Kdo ze zástupců firmy je rozhovoru přítomen? Jak působí jejich držení těla? Udržují s vámi častý oční kontakt? Máte pocit dobré atmosféry a respektu? Zajímavé je vždy zjistit, jak reaguje podnik v případě, kdy se

zaměstnanec dopustí chyby. Pozitivním znamením je skutečností, že chyba je chápána jako možnost růstu a pracovník má příležitost ze svých chyb se poučit. [13]

Interpretace průzkumu mezi IT profesionály

Níže uvedené body obsahují jednotlivá kritéria seřazená podle toho, jak je respondenti považovali za důležitá, aby splňovalo zaměstnání.

- Pracovní náplň
- Výše mzdy
- Stabilita firmy
- Klima ve firmě a firemní kultura
- Význam pozice
- Nabídka školení
- Osobnost nadřízeného
- Image firmy
- Klouzavá pracovní doba
- Postoj firmy k přesčasům a celková míra pracovního vytížení
- Nabídka benefitů
- Velikost firmy
- Nadstandardní dovolená
- Národnost vlastníka firmy

Respondenti odešli nebo chtějí odejít od současného zaměstnavatele z následujících důvodů:

- Nízká nebo nezvyšující se mzda

- Nepříjemná firemní kultura
- Nezajímavá náplň práce / pocit malého vytížení
- Nedostatečná péče o zaměstnance (benefity, motivace, vzdělávání, kariérové plány apod.)
- Snaha změnit profesi
- Špatné vztahy s nadřízeným
- Špatné vztahy s kolegy/kolegou
- Původní zaměstnavatel omezuje nebo ruší svou činnost
- Snižování počtu zaměstnanců/reorganizace
- Dlouhodobá přepracovanost
- Jiné osobní důvody
- Špatná dostupnost zaměstnavatele
- Moje přestěhování

První čtyři z uvedených důvodů se objevovaly nejčastěji a jsou tedy nejdůležitější. [17]

3 MARKETINGOVÉ ČINNOSTI

Marketingová strategie je dlouhodobá koncepce firmy, jejímž smyslem je promyšleně a účelně rozvrhnout zdroje tak, aby bylo dosaženo hlavních podnikových cílů. Na základě výsledků externí a interní analýzy jsou zpracovány různé varianty strategie pro jednotlivé úrovně podniku. K úspěšnému zavedení vybrané varianty strategie je nutno přizpůsobit organizační strukturu a celý řídicí systém podniku. Při tvorbě marketingové strategie nelze uplatnit jednotný postup, ale je nutné přihlídnout ke konkrétním specifickým daného subjektu. Jedná se o velikost podniku, výrobní program, technologické, personální, ekonomické podmínky apod. Vysokou měrou ovlivňuje marketingovou strategii také makroekonomická situace.

Důležitou podmínkou kvalitního zpracování strategie je pochopení principu strategického myšlení. *Princip variantnosti* vyplívá ze skutečnosti, že není známo, jak se v průběhu strategického období (obvykle 3 až 10 let) budou vyvíjet faktory ovlivňující strategii podniku. Ta musí být vždy vypracována ve více variantách, čímž podnik čelí vzniku tzv. strategického překvapení. Varianty strategie podniku musí být přitom koncipovány tak, aby podnik mohl v případě potřeby přejít od jedné varianty k druhé, aniž by došlo k ohrožení jeho existence.

Princip permanentnosti znamená, že práce na strategii nikdy nekončí. Neustále je třeba sledovat, zda skutečný vývoj faktorů ovlivňující strategii podniku probíhá v souladu s předpoklady, na nichž je strategie založena.

Princip celosvětového systémového přístupu vychází ze skutečnosti, že celý současný svět je vzájemně těsně propojen a doslova v něm „*vše souvisí se vším*“. Vytvoření systému strategických informací je proto jednou ze základních podmínek úspěšného zpracování strategie.

Princip tvůrčího přístupu vychází z poznatku, že v současném světě se na trhu neprosadí žádný podnik, který nepřináší něco nového. Prosadí se pouze podnik přinášející nové výrobky, nové technologie, nové způsoby uspokojování potřeb trhu, nové cesty snižování nákladů, atd.

Princip interdisciplinarity znamená využívání poznatků a metod všech oborů při vytváření strategie.

Princip vědomí práce s rizikem vychází z nejistoty o rozvoji faktorů ovlivňujících strategii podniku. Každé strategické rozhodnutí je spojeno s rizikem, a proto musí stát v čele podniku pracovníci, kteří jsou psychicky způsobilí nést toto riziko.

Princip koncentrace zdrojů vychází z poznatku, že každé strategické rozhodnutí vyžaduje určité, často značné zdroje. Jde nejen o zdroje finanční a hmotné, ale zejména o zdroje lidské. Úspěch obvykle přináší koncentrace podniku na malé množství strategických cílů.

Princip vědomí práce s časem vychází z toho, že v moderní tržní společnosti „čas znamená více než peníze“. Radikální zkrácení doby výzkumu, vývoje, výstavby, výroby i oběhu je proto samozřejmou součástí strategie úspěšného podniku. Zvláštní význam hraje správně načasované využívání finančních prostředků, neboť zisk musí plodit další zisky.

3.1 Marketingový mix

Praktická konkretizace marketingové orientace firmy je spojena s tvorbou a využíváním nástrojů marketingu – tzv. *marketingovým mixem*. Jde o soubor kontrolovaných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby produkce firmy byla co neblíží přáním cílového zákazníka. Marketingový mix se tak skládá ze všeho, čím firma může ovlivnit poptávku po své nabídce. Všechny prvky marketingového mixu by měly být konzistentně propojeny.

Termín marketingový mix zavedl N.H. Borden. Obsahuje *produkt* (produkt) a jeho charakteristiky, stanovení *ceny* (price), rozhodnutí o *distribuci* (place) a volba metod jeho *propagace* (promotion). Pojem marketingový mix znamená harmonické propojení marketingových aktivit. Tyto čtyři pojmy však zahrnují ještě další činnosti. Například pro slovo produkt se v praxi někdy používá slova „*nabídka*“. Nabídka zahrnuje i služby související s určitým produktem. Například jeho dodávka, instalace nebo zaškolení uživatele.

3.1.1 Produkt

Základem každého podnikání je produkt nebo nabídka. Produkt je cokoliv, co může být nabízeno na trhu k uspokojení potřeb nebo přání. Může se jednat o materiální věci, služby a nebo nominální statky jako jsou peníze nebo cenné papíry. Marketingové pojetí výrobku předpokládá, že výrobek není kupován pouze pro svoji základní funkci, ale pro řadu dalších vlastností, jako jsou například značka nebo image výrobku.

U výrobku rozlišujeme tři základní úrovně. *Jádro* poskytuje základní užitek. *Vlastní produkt* zahrnuje kvalitu, značku či obal výrobku. *Rozšířený produkt* obsahuje dodatečné služby pro zákazníky, jako jsou delší záruční lhůty, garanční a propagační opravy apod. V poslední době ustupuje význam jádra produktu do pozadí. Marketingové aktivity se zaměřují na jeho vnější vrstvy, neboť právě v nich probíhá rozhodovací proces spotřebitele. Konkurenční boj se přesouvá z oblasti výroby do oblasti balení výrobku, poskytování služeb, dodání výrobku nebo jeho servisu. [7]

3.1.2 Cena

Cena představuje množství peněžních jednotek požadovaných za výrobek. Je jediným prvkem marketingového mixu, který vytváří firmě příjmy. Všechny ostatní složky marketingového mixu naopak znamenají pro firmu výdaje. Je to zároveň nejpružnější část marketingového mixu, neboť cenu můžeme změnit mnohem pružněji než například vlastnosti výrobku nebo distribuční cesty.

Tvorbu cen ovlivňují interní a externí faktory. *Interní faktory* jsou zejména náklady na vytvoření produktu, na jeho distribuci, prodej i propagaci. Tyto náklady limitují spodní hranici ceny. Čím jsou náklady nižší, tím může být nižší také cena. Pro stanovení ceny jsou podstatné interní cíle firmy, protože cenová politika reflektuje zvolenou strategii firmy (např. nízkými cenami si chce zajistit větší tržní podíl a nebo se orientuje na kvalitu produktů a vysoká cena pokrývá zvýšené náklady na kvalitu). Mezi *externí faktory*, které ovlivňují cenovou tvorbu patří, povaha trhu a poptávky, náklady v odvětví, cena a nabídka konkurence a ostatní vnější faktory. Zatímco interní faktory určují dolní hranici ceny, externí faktory naopak vymezují její horní hranici.

Cenová politika musí být pro úspěšnou realizaci ceny na trhu orientována především na zákazníka. Tvorba ceny by měla začínat analýzou zákaznickových potřeb a jeho představ o hodnotě výrobku a ceně, kterou je za něj ochoten zaplatit.

3.1.3 Distribuce

Distribuce představuje umístění zboží na trhu. Jejím cílem je nabídnout produkt spotřebiteli v místě, době a množství, které mu vyhovuje. Dále by měla distribuční cesta poskytnout úroveň služeb, kterou zákazník požaduje a to vše s přiměřenými vynaloženými náklady.

Distribuci nelze chápat jako pouhý pohyb zboží ve fyzickém stavu, ale je třeba do ní zahrnout všechny nehmotné toky. Distribuce probíhá v rovině fyzické přepravy zboží, v rovině *právníkové* (převod vlastnictví), *finanční* (tok plateb) a *komunikační* (tok informací).

Na rozdíl od ostatních složek marketingového mixu jsou distribuční cesty obvykle vázány dlouhodobými smlouvami. Distribuci nelze měnit operativně. Distribuční cesta vhodná pro určité výrobky může být méně vhodná pro výrobky jiné. Z toho vyplývá rozdílnost používaných distribučních cest. Firma může zboží dodávat přímo zákazníkovi, nebo zboží může dodávat prostřednictvím velkoobchodu, maloobchodu, pomocí dealerů, využitím zásilkové služby anebo jakoukoliv kombinací výše uvedených možností. Distribuční cesty se dělí na *přímé* a *nepřímé* neboli na *cestu krátkou* a *dlouhou*. U *přímé distribuční cesty* (zboží přímo od výrobce) si dodávající subjekt uchovává vlastnický vztah k výrobku po celou dobu cesty, plnou odpovědnost za dodání, uskutečnění prodeje i platebních operací včetně provedení všech služeb požadovaných zákazníkem. Dodávající si zachovává nejvyšší stupeň kontroly nad výrobkem při cestě ke spotřebiteli. Přímé uspořádání cest vyžaduje odborné znalosti a velké finanční zdroje. Jestliže se mezi výrobcem/dodavatelem a konečným kupujícím objeví distribuční mezičlánky, potom se jedná o *distribuční cestu nepřímou*. Lze použít i kombinaci *přímého a nepřímého způsobu* distribuce zboží. Při této variantě je v přímém kontaktu se spotřebitelem a faktický prodej je uskutečňován mezičlánky.

3.1.4 Propagace

Smyslem propagační činnosti je zejména informovat o konkrétním produktu (jeho vlastnostech, ceně, dostupnosti) a přesvědčit potenciální zákazníky o výhodnosti jeho koupě. Realizace těchto úkolů je zabezpečována prostřednictvím nástrojů propagačního mixu.

Propagační mix (také označován jako komunikační mix) se skládá ze čtyřech hlavních nástrojů:

- *Reklama* je placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb.
- *Podpora prodeje* je soubor krátkodobých podnětů, které mají povzbudit k vyzkoušení produktu, služby nebo k jinému nákupu.
- *Public Relations (PR)* představují řadu programů pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy nebo produktu.
- *Osobní prodej* zahrnuje jednání tváří v tvář s jedním zákazníkem za účelem prezentace výrobku a zodpovězení dotazů.
- *Přímý marketing* využívá poštovních zásilek, telefonu, faxu, e-mailu nebo internetu pro bezprostřední předání sdělení a získávání přímých odpovědí od zákazníků a průzkum jejich názorů.

Každá z těchto složek marketingové komunikace plní určitou funkci a všechny se vzájemně doplňují. Marketingová komunikace je definována jako záměrné vytváření informací pro trh, a to ve formě přijatelné pro cílovou skupinu.

Reklama

Reklama je forma neosobní komunikace, která propaguje konkrétní produkt, nebo má za úkol vytvářet pozitivní image firmy u klíčových segmentů veřejnosti. Výhodou reklamy je, že je prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků schopna oslovit velký počet jedinců a dokáže sdělení šířit na velké vzdálenosti. Její slabou stránkou je neosobnost a protože se jedná o jednosměrnou formu komunikace chybí bezprostřední zpětná vazba od příjemce sdělení. Další nevýhodou je její vysoká nákladnost.

Reklama v médiích (TV, rozhlas, tisk, venkovní reklama) dovoluje prodejci zopakovat sdělení mnohokrát za sebou a kupujícímu umožňuje současně porovnat sdělení několika konkurentů. Součástí reklamních aktivit je také reklama v místě prodeje. Tyto materiály se vztahují ke konkrétním výrobkům a nabízeným službám. Jedná se o letáky, katalogy, firmenní tiskoviny apod.

V poslední době roste význam komunikace prostřednictvím internetu, který se stává cenným zdrojem informací a také prostředkem účinné inzerce. Obecně lze reklamu použít jednak k dlouhodobému budování image firmy, ale také na propagaci jednorázových akcí.

Podpora prodeje

Podle posledních průzkumů přestává reklama hrát v komunikačním mixu vůdčí roli. Je to právě podpora prodeje na kterou připadá největší podíl prostředků na propagaci. V průběhu posledních dvaceti let se každoročně výdaje na podporu prodeje zvyšují. Prodejci používají tento nástroj, aby přilákali nové zákazníky k vyzkoušení zboží, odměnili věrné zákazníky a zvýšili opakovanost nákupů příležitostných uživatelů.

Mezi nástroje, které využívají snahy spotřebitele získat při koupi nějakou výhodu patří: kupóny, vzorky výrobku, rabaty, prémie, cenově výhodná balení, spotřebitelské soutěže, předvedení výrobku ochutnávky a dárky.

Public Relations (PR)

Public Relations lze přeložit jako „vztahy s veřejností“ a zpravidla se tento termín používá v původním anglickém znění. Pojem veřejnost zahrnuje zákazníky, dodavatele, akcionáře, zaměstnance, správní orgány a celou společnost, ve které firma operuje.

PR (na rozdíl od reklamy) žádný produkt ke koupi nenabízí, naopak slouží k posilování image firmy.

Nejdůležitější zbraní tohoto nástroje komunikace je jeho důvěryhodnost. Díky této své vlastnosti, jsou PR mnohdy účinnější a méně nákladné než reklama. PR se opírají o publicitu, která znamená jakýkoliv neplacený prostor v médiích.

Mezi hlavní aktivity PR se řadí:

- Zprávy určené přímo médiím - jejich smyslem je poskytnout médiím zajímavé informace o firmě, jejích výrobcích, pracovnících aj.
- Pro cílové segmenty trhu vydávají firmy firemní publikace, výroční zprávy, firemní časopisy a noviny.
- Organizování zvláštních akcí (events), které jsou orientovány na zážitek. Mezi nejčastější patří společenské, kulturní a sportovní akce.
- Lobování - sledování vývoje v legislativě a prosazení zájmů organizace u politiků a zákonodárců.
- Sponzoring zaměřený na podporu vzdělání, kultury, sportu apod. s cílem maximálně zviditelnit logo nebo jméno na veřejnosti.

Osobní prodej

Osobní prodej je přímou formou komunikace, která probíhá spontánně mezi prodejcem a zákazníkem nebo skupinou zákazníků. Díky této bezprostřednosti je tato forma komunikace mnohem účinnější než běžná reklama a je schopna zákazníka výrazně ovlivnit v jeho názorech. Úspěch osobního prodeje závisí na osobnosti prodejce. Osobní prodej také formuje dlouhodobý vztah se zákazníkem, který přispívá k pozitivnímu image firmy výrobku. Díky osobnímu prodeji se firma obejde bez nákladné reklamy, neboť výrobky doporučuje sám prodejce osobním příkladem. Po uskutečnění prodeje nastupuje fáze poprodejšího kontaktu, při kterém prodejce udržuje neustálý kontakt se zákazníkem, ověřuje jeho spokojenost a nebo mu poskytuje servis. Osobní prodej podtrhuje důležitost a jedinečnost jak nabízeného produktu, tak také osloveného zákazníka. Hlavním nedostatkem této formy komunikace je velmi omezený rozsah působení oproti reklamě a z pohledu relativních ukazatelů je osobní prodej velmi nákladný. Osobní prodej má smysl u zboží dlouhodobé spotřeby.

Přímý marketing

Přímý marketing využívá jednoho nebo více reklamních sdělovacích prostředků, aby na libovolném místě vyvolal měřitelnou reakci.

K rozvoji přímého marketingu přispívá zejména fakt, že se trhy stále rozdrobují. Pro většinu výrobků již neexistují masové trhy a zákazník tedy stále více očekává, že se k němu firma bude chovat jako k jedinci. Dalším faktorem rozmachu přímého marketingu je vznik nových technologií, které umožňují stále sofistikovanější formy přímého marketingu.

Předností přímého marketingu je možnost lépe zacílit na konkrétní segment potenciálních spotřebitelů. Firma tak eliminuje náklady na zbytečnou propagaci zaměřenou na masové publikum. Nevýhodou této formy komunikace je její určitá vtíravost do soukromí zákazníka.

Do přímého marketingu se řadí jak direct mail, telemarketing, nákupy prostřednictvím počítačů, tak třeba také katalogový prodej, televizní, rozhlasový či tiskový marketing s přímou odezvou.

Přímý marketing může být adresný a neadresný. Adresný marketing zasílá sdělení přímo na jméno konkrétnímu adresátovi. K neadresným formám direct marketingu se řadí například letáky a tiskoviny doručované zdarma do poštovních schránek.

3.2 Marketingové plánování

Před tím, než bude definováno a osvětleno marketingové plánování, dovolím si uvést srozumitelné definice jednotlivých částí daného názvosloví. Slovo marketing je možno zaslechnout dnes a denně. Co je však jeho podstatou? Na tuto otázku se dá odpovědět například touto definicí: „Marketing je manažerský proces, který je zodpovědný za vyhledávání, přijímání a uspokojování požadavků zákazníků způsobem, při kterém vzniká zisk.“ [11]

Jiná, avšak v konečném podání stejná definice říká, že marketing je funkcí podniku, která identifikuje nenaplněné potřeby a požadavky, definuje a měří jejich velikost, určuje, kterým cílovým trhům může organizace nejlépe sloužit, rozhoduje o patřičných výrobcích, službách a programech, které mají sloužit těmto trhům a vyzývá každého v organizaci k tomu, aby co nejlépe plnil přání zákazníků. Autentický marketing tedy není uměním prodat, co vyrobím, ale poznat, co vyrobit. Je pozoruhodné, že největší boom marketingově orientovaného managementu proběhl až během osmdesátých let minulého století, uvážíme-li fakt, že již v 18. století došel Adam Smith při zkoumání obchodního systému k závěru,

že spotřeba je hlavním důvodem proč vyrábět, výrobce by měl výrobě věnovat pozornost jen do té míry, která je zapotřebí pro uspokojení spotřebitele.

Společným faktorem, který způsobuje existenci všech plánů, je omezenost většiny zdrojů. Plánování je metoda, jednoduchá lidská dovednost, která nám pomáhá řešit hlavolam, jak získat co nejvíce, a přitom to udělat co nejjednodušeji a nejefektivněji. Dalo by se říct, že souprava dovedností, kterou každý používá k plánování, obsahuje techniky pro určení priorit, pro rozhodování, ale také pro zvolení cílů a způsobu kontroly. Pouze všechny tyto činnosti dohromady způsobí kýžený výsledek, a to ten, že výsledná činnost proběhne efektivně. [8]

V podnikatelské sféře plánování nabízí řadu výhod, které by měli vedoucí pracovníci pochopit, chtějí-li na dnešních trzích uspět. Simon Najato popisuje následující výhody plánování. Plánování pomáhá koordinovat činnosti, které zajišťují nebo napomáhají dosažení stanovených cílů v určitém čase. Plánování nutí vedení firmy přemýšlet o budoucnosti systematickým způsobem, umožňuje lepší přizpůsobení zdrojů zjištěným možnostem trhu. Plánováním se zvyšují možnosti objevovat příležitosti na trhu, umožňuje zlepšit komunikaci uvnitř firmy a vyhnout se tak rizikům a konfliktům mezi jednotlivými profesemi nebo stupni řízení. Zajišťuje též větší připravenost přizpůsobit se změnám a větší stimulaci. Plán také konečně umožňuje průběžné sledování činnosti.

Marketingové plánování tedy spojuje oba zmiňované pojmy v proces, kde podle S C. Jain využívá programy v oblasti výrobků a celého marketingového mixu. Doporučuje nejlepší možné portfolio výrobků a to ve světle firemní strategie, cílů firemního pojetí marketingu. Jednoduše řečeno, marketingové plánování poskytuje dvě skupiny informací. První skupinu tvoří informace o portfolio výrobků a druhou skupinu tvoří perspektivy různých výrobků na různých trzích. To všechno skrze cíle, akční programy a požadavek na rozpočet. Výstupem procesu marketingového plánování je marketingový plán.

Z výše uvedeného jednoznačně vyplývá pozitivní působení marketingového plánování na činnost podniku. Je nutno však uvést, že podstatná část obzvláště malých a středních firem

v České republice je řízena intuitivně a nemá zpracovány strategické záměry a marketingové plány. Na mysl vyvstává otázka, zdali je pro podnik důležitější marketing nebo plánování. Ačkoliv slova klasika říkají, že jakékoliv plánování je lepší než žádné plánování, důležitější je podle A. Hatton marketing. Podle úrovně marketingové kultury v podniku a plánovacích dovedností sestavila jmenovaná autorka následující matici, která na položenou otázku odpovídá.

		Plánovací dovednosti	
		efektivní	neefektivní
Marketingová kultura	efektivní	úspěšná	pomalý
	neefektivní	rychlý pád	jistý krach

Obr. 1 – Vztah marketingu a plánování [8]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKŮ A METODIKA

Do analýzy vlivu marketingu na firemní kulturu byly zahrnuty výsledky dotazníkového šetření čtyř vybraných strojírenských podniků v okrese Uherské Hradiště. Byl respektován požadavek všech čtyř zkoumaných podniků o zachování anonymity, a proto budou uváděny pod názvy: Podnik A, Podnik B, Podnik C a Podnik D. Cílem je ověření, jak je podniková kultura ovlivněna marketingovými činnostmi, které jsou podniky prováděny

V analýze byla :

- Provedena charakteristika čtyř strojírenských podniků v okrese Uherské Hradiště
- provedena dotazníková šetření kvantitativního i kvalitativního charakteru
- byly provedeny hloubkové rozhovory s manažery
- hodnocení jednotlivých podniků a jejich vzájemná komparace

A byla stanovena hypotéza:

Úroveň marketingu ovlivňuje firemní kulturu

Dotazník byl sestaven podle metodiky Horákové [9], kde první část je informativní, jakým způsobem dotazník vyplňovat a za jakým účelem je vytvořen. Kladené otázky zahrnují aspekty firemní kultury a marketingu. (viz. Příloha P I: Dotazník) Hodnocení je prováděno v 5 bodové stupnici, kde stupeň 1 představuje nejlepší hodnotu a stupeň 5 nejhorší hodnotu. Dále je zahrnuto zařazení pracovníků, rozdělení podle pohlaví, věku a pozice, kterou v organizaci zaměstnanci zastupují. Na rozdělení zaměstnanců do jednotlivých kategorií byl sledován vliv marketingu na firemní kulturu.

4.1 Charakteristika Podniku A

HISTORIE SPOLEČNOSTI

Společnost A byla založena začátkem roku 1993 jako dceřiná společnost MESIT holding a. s.

Vedení a převážná část zaměstnanců jsou pokračovateli úspěšné práce vývojového oddělení dřívějšího Mesitu, v němž byl realizován vývoj a příprava výroby několika generací palubních leteckých rádiových stanic pro civilní i vojenské letouny, palubních leteckých radionavigací, několika generací statických měničů a mnoha desítek dalších leteckých palubních a motorových přístrojů. Podnik A navazuje na dlouholetou tradici výroby letecké elektroniky.

Prioritním úkolem Podniku A v letech 1993 a 1994 bylo dokončení vývoje základní VKV taktické radiostanice řady RF13, spolufinancované Ministerstvem obrany ČR. V mimořádně krátkých termínech byl ukončen vývoj přenosné verze RF13 se základním příslušenstvím včetně vojenských zkoušek a zpracovány technologické a konstrukční podklady pro výrobu.

Na podzim 1994 byla zahájena sériová výroba první verze radiostanice na nově vybudovaných pracovištích s technologií povrchové montáže a komplexním dílenským testováním. Kapacita výroby byla připravena až na 3000 ks těchto stanic ročně. Postupně byly zavedeny do výroby i přijímače a antény GPS/DGPS NAVSTAR.

V roce 1994 získal Podnik A společně s firmou ROHDE&SCHWARZ Mnichov zakázku na základě výběrového řízení vypsaneho MO ČR pro dodávky KV radiostanic 150 W a ještě v témže roce začal dodávat soupravy KV stanic R150A. V roce 1998 byl úspěšně dokončen společný vývoj na radiostanice nové generace R150T a R150S, které svými parametry patří mezi nejlepší, co je ve světě v této kategorii nabízeno. V témže roce byla úspěšně zavedena do výroby ruční VKV radiostanice RF1301, plně kompatibilní s provozem stanic řady RF13, vyvinutá společně s polskou firmou RADMOR.

Období prvních let třetího tisíciletí bylo ve znamení aktivní přípravy programů digitalizace bojiště a moderních prostředků velení a řízení. V roce 2006 budou zavedeny do výroby kompaktní radiostanice pro obrněná vozidla a personální radiostanice. Průběžně budou

modernizovány i komponenty typové řady RF13... s příslušenstvím podle požadavků zákazníků.

SOUČASNÁ PRODUKCE SPOLEČNOSTI

V současné době má Podnik A ve svém , KV komunikace, systémy pro podporu velení a řízení, zejména datové a navigační systémy a řadu speciálního a univerzálního příslušenství plně kompatibilního se stanicemi používanými v armádách NATO. Pro nový bitevní letoun české výroby L 159 ALCA vyvinul a vyrábí Podnik A palubní telefon.

SYSTÉM JAKOSTI VE VÝROBĚ

Systém jakosti ve vývoji, konstrukci, přípravě výroby, výrobě a servisu je v Podniku A praktikován od vzniku společnosti. Zkušenosti z původní oblasti činnosti leteckých přístrojů byly formálně a organizačně vedením firmy dopracovány podle standardů ISO. V roce 1997 a 1998 byl systém jakosti certifikován podle ISO 9001:1994 na základě dvou nezávislých auditorů - českého auditora EZÚ a britského Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA). V roce 2001 byl systém jakosti úspěšně reauditován britským LRQA podle ISO 9001:2000.

Úspěšně byl proveden i audit pro dodávky vojenské techniky dle standardu NATO AQAP 110.

Od roku 2001 je společnost certifikována Národním bezpečnostním úřadem pro styk s utajovanými skutečnostmi.

TECHNOLOGIE VE VÝROBĚ

Výroba používá technologie plošné montáže, instalovány jsou osazovací automaty i poloautomaty, reflow pece, ultrazvuková pračka, laserový popis panelů. Dílenská kontrola je vybavena jednoúčelovými zařízeními vlastní výroby řízenými počítači, které umožňují vysokou produktivitu práce, zabezpečení jakosti a přenos výroby a technologie. 100 % výrobků je před dodávkou zahořováno v mezních teplotách ve funkčním stavu. Výstupní kontrola, prováděná na automatizovaných pracovištích, umožňuje komplexní přejímky výrobků za účasti zástupce zákazníka.

MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Podnik A zakládá na úspěšné práci dřívějšího podniku Mesit a navazuje tak na jeho dlouholetou tradici. Nabízí výrobky, které svými parametry patří mezi nejlepší v této kategorii ve světě. Přechází na digitalizaci moderních prostředků velení a řízení. Podnik A svou výrobovou paletu průběžně modernizuje a upravuje výrobky dle požadavků zákazníků. Nabízí komplexní systémy a univerzální přístroje s kompatibilitou přístrojů používaných v armádách NATO. Podnik A má zavedený systém řízení jakosti ve vývoji, konstrukci, přípravě výroby, výrobě a servisu. Podnik vlastní světově uznávané technologie, které umožňují vysokou kvalitu a produktivitu práce.

4.2 Charakteristika Podniku B

HISTORIE SPOLEČNOSTI

Firma B s.r.o. byla založena v roce 1991.

Od počátku se věnuje kovovýrobě v malosériové a sériové produkci.

Podnik B uskutečnil již více než 250 různých zakázek v České republice, Německu, Rakousku, Polsku, Maďarsku, Belgii, Holandsku, Norsku, Švédsku a Dánsku.

V současné době firma zaměstnává okolo 90 lidí.

V roce 2001 obdržela firma certifikát ISO 9001.

SOUČASNÁ PRODUKCE SPOLEČNOSTI

Nosným programem je výroba sedadel a teleskopických tribun pro stadiony, sportovní haly, posluchárny, školy, divadla a kina.

Firma je schopna provést dodávku od zaměření objektu přes návrh projektu sedadel, popřípadě i nosné ocelové konstrukce dle přání zákazníka, až po realizaci zakázky a montáž.

Dále se zabývá kovoobráběním, vysekávání děrovaných plechů, soustružení na CNC strojích, lisařskými pracemi, zámečnickou výrobou, montážními pracemi v návaznosti na expedici, povrchovou úpravou.

SYSTÉM JAKOSTI VE VÝROBĚ

V roce 2001 obdržela firma certifikát ISO 9001.

TECHNOLOGIE VE VÝROBĚ

Společnost B se zabývá kovoobráběním (pálení na laseru, ohýbání trubek (3D), vysekávání děrovaných plechů, soustružení na CNC strojích, frézování, svařování v ochranné atmosféře Ar+CO₂, vrtání), lisařskými pracemi (stříhání, lisování a děrování na zakázku), zámečnickou výrobou (veškeré zakázkové práce, dveře, vrata, zábradlí, police, regály, krabice, ploty, svodidla apod.), montážními pracemi v návaznosti na expedici, povrchovou úpravou (pískování, práškové lakování).

MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Podnik B se zaměřuje na komplexnost svých služeb – dodávka, zaměření objektu, návrh projektu, realizace, montáž. To vše se podnik snaží udělat co nejlépe podle přání zákazníka. Dále expanduje se svou produkcí do mnoha evropských zemí.

4.3 Charakteristika Podniku C

HISTORIE SPOLEČNOSTI

Společnost C s.r.o. byla založena v roce 1999 jako partner Podniku C Groupe. Po vzoru svého zahraničního partnera má za cíl dosáhnout vedoucího postavení v oblasti přesného strojírenství, a to nejen v samém srdci Evropy. Pro dosažení tohoto cíle hraje významnou roli nejen lokalita, ve které společnost působí, ale také technické i organizační zázemí výše zmíněného partnera, který na trhu působí od roku 1983.

Podnik C se specializuje především na menší a středně velké výrobní série, což zcela jasně vystihuje centrum zájmu celé společnosti: kvantita je převyšována kvalitou. A právě tento fakt staví Podnik C do popředí firem působících v tomto oboru.

SOUČASNÁ PRODUKCE SPOLEČNOSTI

Vysoce kvalitní výrobky jsou uplatňovány především v automobilovém průmyslu, kde právě kvalita např. brzdného systému automobilů má velký vliv na bezpečnost a celkový užitek z jízdy.

SYSTÉM JAKOSTI VE VÝROBĚ

Za celou snahou dosáhnout 100% ní preciznosti stojí především vysoce kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou proškolení souběžně s přílivem nových technologií v oblasti kontroly.

V dnešní době je naprosto běžným standardem, a to nejen na zahraničních, ale i na tuzemských trzích, získání Certifikátu kvality. A v tomto není Podnik C výjimkou ...

TECHNOLOGIE VE VÝROBĚ

K celkové úspěšnosti firmy na trhu přispívá nejen možnost flexibilně reagovat na požadavky zákazníka, ale rovněž vynikající vybavení strojní základny. V současné době společnost disponuje širokou škálou obráběcích strojů evropských i mimoevropských výrobců, které jsou jasnou zárukou kvality, např. Deco, Mazak, Centroflex, Traub ...

Rovněž možnost a umění pracovat s rozličnými materiály (slitinová a nerezavějící ocel, slitina mědi a hliníku, bronz a mosaz) skýtá další přednost společnosti, což může být považováno za význačnou konkurenční výhodu

MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Podnik C zakládá svou působnost především na partnerství s C Groupe, společností s výbornou pověstí a dlouholetou tradicí. Podnik strategicky usiluje o dosažení vedoucího postavení v oblasti přesného strojírenství. Podnik chce a produkuje výrobky především s vy-

sokou kvalitou a to pak v jakémkoliv množství. Zakládá svou produkci na flexibilitě a úpravách dle přání zákazníka.

4.4 Charakteristika Podniku D

HISTORIE SPOLEČNOSTI

Společnost D spol. s r. o. vznikla 1. 8. 1994 zápisem do obchodního rejstříku vedeného Okresním soudem Brno – venkov.

Společnost je samostatným právním subjektem, který založili tři podílníci. Dne 11. 11. 1997 došlo k odkoupení veškerého podílu na společnosti jedním z podílníků a ten se stal jediným jednatelem a společníkem.

SOUČASNÁ PRODUKCE SPOLEČNOSTI

Společnost je schopna povrchově upravit technologii kataforézního lakování. Nyní se zabývá především úpravami dílů pro automobilový průmysl.

Dále koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.- prodej know how a zařízení kataforézního lakování.

TECHNOLOGIE VE VÝROBĚ

galvanizace kovů-kataforézní lakování

Společnost byla založena za účelem podnikání v oblasti povrchových úprav. Po tyto účely byla zakoupena japonská technologie elektroforézního lakování, tato technologie byla schopna povrchově upravovat široký sortiment spotřebního zboží, především obruby brýlí, dveřní kování, vodovodní baterie, lakovacích pistolí, zařízení pro mikroskopy atd. Praxe však ukázala že vstupní náklady na japonské chemikálie byly pro tento sortiment příliš vysoké, z toho důvodu firma vyvinula vlastní technologii na stávající lince, se kterou je

schopna povrchově upravit technologii kataforézního lakování především díly pro automobilový průmysl.

MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Podnik D zakládá svou produkci na předešlých zkušenostech, ale především na vyvinutí vlastní technologie a její unikátní jedinečnosti, kde převyšuje konkurenci především v nízké zmetkovosti výroby. Podnik D rozvíjí a prohlubuje dobré vztahy se zahraničními podniky a prodává svou technologii např. do Ruska.

5 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V praktické části je navázáno na teoretické poznatky, které jsou definovány v první části bakalářské práce. Během výzkumu bylo spolupracováno se 4 podniky z okresu Uherské Hradiště, tyto podniky jsou zaměřeny na strojírenskou výrobu. V této části jsou vyhodnoceny podniky jednotlivě .

5.1 Analýza v podniku A

Výsledky šetření

V příloze je umístěna tabulka Tab. 1 - Podnik A, hodnoty (Vlastní zpracování) ve které je uvedeno shrnutí zkoumaných okruhů podniku v jednotlivých otázkách.

Muži a Ženy celkově

Graf. 1 - Podnik A, celkově (Vlastní zpracování)

Zde můžeme v grafickém znázornění jasně vidět, jak rozdílně hodnotí muži a ženy podnikovou kulturu. Celkově ženy hodnotí podnik kladněji a to až při maximálním rozdílu o 1,2 stupně.

Pokud se na toto srovnání podíváme blíže, pak nejhůře dopadly otázky 4,5,6, kde otázky obsahují především problematiku komunikace mezi pracovníky a vedením společnosti, možnosti projevení vlastního názoru a informovanosti mezi pracovišti. S tím částečně souvisí i otázka číslo 9, kde zaměstnanci hodnotí svou zainteresovanost do běhu společnosti.

Je samozřejmé že každý pracovník nemůže vědět vše a že vedení si některé informace chrání už jen z důvodů toho, aby se zbytečně nešířily mimo podnik. Oproti tomu je ale mnohem důležitější pracovní informovanost, kterou obsahují otázky 4,5,6. Předcházením těchto problémů můžeme zamezit snižování efektivity práce, kdy pracovník neví co má dělat, neví docela přesně co má dělat a tak si proces upravuje dle svého uvážení a dochází

k tomu že výsledek většinou není dle očekávání. Může zde také docházet k duplicitě práce, kdy se dělá jedna věc dvakrát, nebo naopak nikdo daný úkol neudělá.

Otázku osmou podrobíme hodnocení v další části, jelikož se bude pravděpodobně velmi lišit podle pozice, kterou zaměstnanci zastávají.

Ženy podle pracovního zaměření

Graf. 2 - Podnik A, ženy (Vlastní zpracování)

V tomto grafickém znázornění výsledků jsou porovnány rozdíly mezi jednotlivými úseky podniku z pohledu žen. Celkově platí to co již bylo zmíněno v předchozím srovnání mužů a žen.

Podívejme se blíže na pracovní úseky. Nejkladněji hodnotí podniky ženy v managementu. Poměrně pravděpodobné je, že ženy samy nastavují některé hodnoty podle kterých pak podnik funguje. To může směřovat k tomu, že ženy nechtějí a nepřipouští si vlastní chybu.

Další větší odchylku pozorujeme u mechaniků a dělníků. V této vrstvě se dá očekávat celkově větší nespokojenost s prací, platovými podmínkami, výhodami atd. Je to dáno tím že jde o platově nejnižší uloženou skupinu. Jelikož od této skupiny očekáváme spíše jednoduchou práci, která je spíše stereotypní a tito zaměstnanci jsou nejvýše ve svém vzdělání vyučení. S tímto dosaženým vzděláním a typem pracovní náplně může také nejčastěji setkat na úřadech práce, proto není natolik těžké doplnit stavy těchto pracovníků oproti např. zkušeným manažerům. Tudíž jde o levnou pracovní sílu.

Detail osmé otázky nám ukazuje že se ekonomický úsek žen cítí být motivován k vysokým výkonům a nasazení. Spíše by toto hodnocení bylo očekáváno u úseku pro technické a vývojové pracovníky, kde je potřeba velký zápal pro práci a snahu vytvářet a vyvíjet. V tomto ohledu je nutné také motivovat řídicí pracovníky – management.

Muži podle pracovního zaměření

Graf. 3 - Podnik A, muži (Vlastní zpracování)

I v tomto úsekovém srovnání je vidět převažující problémy v otázkách 4,5,6, které byly již zmíněny. Co se týče otázky 8., zde je správně management vysoce motivován a také se tak cítí, naopak vyšší motivace by mohla být u technického úseku, kde znovu jako u žen zaostává za ekonomickým úsekem, ačkoliv tento výsledek může být lehce zkreslený jelikož v hodnocení nebylo příliš mužů z ekonomického úseku. Podíváme-li se na velké výkyvy, jeden nacházíme u otázky 1., kde se ekonomický úsek jasně odlišuje od ostatních úseků, nejspíše to bude znova malým množstvím mužů v něm. Další velký rozdíl je patrný u otázky 7., tady je důležité se na problém podívat blíže. Jde totiž o kontrolní proces výroby a systematické odhalování příčin poruch a jejich prevenci. Vedení těžko může uhlídat všechny výrobky co opouštějí podnik, ale jak vidíme z toho hodnocení, tak „chlapi“ mechanici a dělníci jsou docela klidní a ví o tom, že jim spousta věcí projde. Tudíž by bylo dobré provedení společnosti se touto problematikou velmi důkladně zabývat, protože pokud podnik opouštějí nekvalitní nebo vadné výrobky, tak si tím podnik sám přidělává problémy a kazí tak své dobré jméno.

Ženy podle věku

Graf. 4 - Podnik A, ženy věk (Vlastní zpracování)

Mohli bychom očekávat největší souznění s podnikovými hodnotami s vyšším věkem tudíž kategorii nad 50 let, ve většině případů tomu tak opravdu je. Naopak nejhorší výsledky je možno očekávat u nejmladší kategorie do 30 let. Kde tomu tak ale není a ve většině případů hůře podnik hodnotí skupina od 30 do 50 let. Výsledek může být zkreslen malým počtem zaměstnankyň ve věku do 30 let.

Muži podle věku

Graf. 5 - Podnik A, muži věk (Vlastní zpracování)

Očekáváme největší souznění s podnikovými hodnotami s vyšším věkem tudíž kategorii nad 50 let, ve většině případů tomu tak opravdu je. Naopak nejhorší výsledky je možno očekávat u nejmladší kategorie do 30 let, kde však opět „mladí“ hodnotí společnost v mnoha směrech lépe, než ostatní věkové kategorie. U mužů je jinak hodnocení velmi podobné a nedochází k žádným zásadním výkyvům.

Zaměstnanci v %

Graf. 6 - Podnik A, % (Vlastní zpracování)

Zde je znázorněno rozdělení zaměstnanců dle pohlaví. Jelikož se jedná o firmu se zaměřením na strojírenskou výrobu, je zde početnější zastoupení mužského pohlaví.

Procentuální rozdělení žen do úseků podniku

Graf. 7 - Podnik A, % ženy (Vlastní zpracování)

V tomto grafu a tabulce je znázorněno procentní rozdělení počtu zaměstnaných žen v podniku A.

Procentuální rozdělení mužů do úseků podniku

Graf. 8 - Podnik A, % muži (Vlastní zpracování)

V tomto grafu a tabulce je znázorněno procentní rozdělení počtu zaměstnaných žen v podniku A.

5.2 Analýza v podniku B**Výsledky šetření**

V příloze je umístěna tabulka Tab. 2 - Podnik B, hodnoty (Vlastní zpracování) ve které je uvedeno shrnutí zkoumaných okruhů podniku v jednotlivých otázkách.

Muži a ženy celkově

Graf. 9 - Podnik B, celkově (Vlastní zpracování)

Zde můžeme v grafickém znázornění jasně vidět, jak rozdílně hodnotí muži a ženy podnikovou kulturu. Celkově nelze výsledek jednoznačně shrnout, jelikož hodnocení jednotlivých otázek je naprosto odlišné, jak už z hlediska vyrovnanosti hodnocení celkově pro všechny kritéria, tak z hlediska porovnání hodnocení mužů nebo žen.

Pokud se na srovnání podíváme blíže, naprosto se z trendu otázek vyčleňuje otázka třetí, která hodnotí úroveň kontaktů společnosti v zahraničí a stabilní spolupráce s nimi.

Dále zde můžeme vidět kladnější hodnocení oproti většině u otázek 2,10,11. V otázce druhé hodnotí především muži společnost jako mimořádně inovativní. To souvisí i z otázkou jedenáctou, kde se muži shodují s ženami, že společnost má dobrou pověst a tak se jí daří vytvářet image o který usiluje. V otázce desáté hodnotí ženy oproti mužům pracovní prostředí jako příznivé a je postaráno o jejich individuální potřeby.

Ženy podle pracovního zaměření

Graf. 10 - Podnik B, ženy (Vlastní zpracování)

V tomto grafickém znázornění výsledků jsou porovnány rozdíly mezi jednotlivými úseky podniku z pohledu žen. Celkově platí to, co již bylo zmíněno v předchozím srovnání žen a mužů.

Pokud se podíváme blíže na rozdělení pracovních úseků, shledáme že zde chybí technický a kontrolní úsek a management. Tyto práce nejsou v podniku B obsazeny ženami.

Při bližším zkoumání hodnocení ekonomického úseku v porovnání z mechaniky a dělníky nemůžeme jednoznačně říci, který úsek je ve společnosti více spokojen, jelikož hodnocení je velmi rozličné a úseky se v kladnosti hodnocení střídají.

Muži podle pracovního zaměření

Graf. 11 - Podnik B, muži (Vlastní zpracování)

V tomto grafickém znázornění jsou porovnány rozdíly mezi jednotlivými úseky podniku B z pohledu mužů. Celkově platí to, co již bylo zmíněno v předchozím srovnání mužů a žen.

Podíváme-li se blíže na pracovní úseky, vidíme že zde není zastoupen úsek ekonomický, jelikož v podniku v tomto úseku nepracují žádní muži. Nemůžeme zde říci že by nějaký

úsek byl jednoznačně více spokojen s podnikovou kulturou více než ostatní. Snad jen management kromě otázky čtvrté a deváté hodnotí kladněji. Ve čtvrté otázce si management myslí že dostatečně nerozděluje rozhodující pravomoci tak, aby pracovníci v nejnižší části struktury podniku měli možnost ovlivňovat alespoň částečně chod provozu společnosti. To také souvisí s otázkou devátou kde management hodnotí zainteresovanost pracovníků do společných hodnot společnosti. Technici a kontroloři hodnotí hůře estetické pojetí pracovišť a inovativnost společnosti. Dále není spokojen s kontrolním procesem pro odhalování příčin poruch.

Ženy podle věku

Graf. 12 - Podnik B, ženy věk (Vlastní zpracování)

Zajímavostí v podniku B je že zaměstnává pouze ženy ve věkovém rozmezí od 30 do 50 let.

Muži podle věku

Graf. 13 - Podnik B, muži věk (Vlastní zpracování)

U mužů jsou věkové kategorie většinou stejného názoru. Pouze u desáté otázky si muži od 30 do 50 let myslí, že pracovníci v organizaci nemají příliš dobré pracovní podmínky, které berou v úvahu jejich individuální potřeby. Je možné že je to způsobeno tím, že právě v této věkové kategorii se muži chtějí a musí nejvíce věnovat rodině a rodinným záležitostem. Protože mají malé nebo dospívající děti.

Zaměstnanci v %

Graf. 14 - Podnik B, % (Vlastní zpracování)

Zde je znázorněno rozdělení zaměstnanců dle pohlaví. Jelikož se jedná o firmu se zaměřením na strojírenskou výrobu, je zde početnější zastoupení mužského pohlaví.

Procentuální rozdělení žen do úseků podniku

Graf. 15 - Podnik B, % ženy (Vlastní zpracování)

Zde můžeme vidět procentuální rozdělení žen podle úseků.

Procentuální rozdělení mužů do úseků podniku

Graf. 16 - Podnik B, % ženy (Vlastní zpracování)

V tomto grafu je znázorněno procentuální rozdělení počtu zaměstnaných mužů do jednotlivých úseků podniku B.

5.3 Analýza v podniku C

Výsledky šetření

V příloze je umístěna tabulka Tab. 3 - Podnik C, hodnoty (Vlastní zpracování) ve které je uvedeno shrnutí zkoumaných okruhů podniku v jednotlivých otázkách.

Muži a ženy celkově

Graf. 17 - Podnik C, celkově (Vlastní zpracování)

Zde můžeme v grafickém znázornění jasně vidět, jak rozdílně hodnotí muži a ženy podnikovou kulturu. Celkově ženy hodnotí podnik spíše kladněji, ne však ve velkém rozdílu.

Po bližším prozkoumání nevidíme v podniku žádné markantní rozdíly snad jen poměrně kladnější hodnocení estetické úrovně pracovišť oproti průměru ostatních otázek.

Ženy podle pracovního zařazení

Graf. 18 - Podnik C, ženy (Vlastní zpracování)

V tomto grafickém znázornění výsledků jsou porovnány rozdíly mezi jednotlivými úseky podniku z pohledu žen.

V celkovém hodnocení otázek platí to, co již bylo zmíněno výše v předchozím srovnání mužů a žen.

Podívejme se blíže na pracovní úseky. Nejkladněji hodnotí podnik ženy v ekonomickém úseku a téměř shodně pak ženy z technického a kontrolního úseku. Avšak se v úseku mechaniků a dělnic můžeme vidět poměrně velký rozdíl a to až o 0,6 bodu mezi k ekonomickému úseku.

Tento rozdíl hodnocení může být způsoben tím, že prostředí dílny nebývá tak pěkně a dobře zařízeno jako místa v kanceláři pro pracovníky na vyšší úrovni. Také zde může být problémem ve vztahu k této pracovní síly jako k méně cenné, podřízené. Proto se pracovnice v této skupině nemusí cítit dobře.

Muži podle pracovního zařazení

Graf. 19 - Podnik C, muži (Vlastní zpracování)

V tomto grafickém znázornění můžeme vidět srovnání mužů ve skupinách podle pracovního zařazení. V celkovém pohledu je vidno, že hodnocení společnosti je jasně rozčleněno a skupiny hodnotí společnost více nebo méně kladně. Nejvíce kladně hodnotí společnost management, naopak nejhůře hodnotí podnik mechanici a dělníci. Ekonomický a technický a kontrolní úsek hodnotí téměř stejně. Zde můžeme vidět typické působení podnikové kultury na jednotlivé úseky, kdy management tvoří hodnoty a je s nimi nejvíce v souznění a naopak mechanici a dělníci jsou nejnižší pracovní postavení ve společnosti tudíž dochází k největším rozdílům k náhledu na podnik, jeho systém, kulturu, vedení.

Ženy podle věku

Graf. 20 - Podnik C, ženy věk (Vlastní zpracování)

V tomto grafickém srovnání sledujeme rozdíly v hodnocení společnosti z pohledu žen rozdělených do věkových kategorií. Můžeme očekávat největší souznění z podnikovými hodnotami s vyšším věkem, tudíž v kategorii nad 50 let, v tomto srovnání se nám tato teorie potvrzuje ve většině případů. Dále pak nejde jednoznačně říci, která ze zbylých dvou kategorií hodnotí podnik lépe.

Muži podle věku

Graf. 21 - Podnik C, muži věk (Vlastní zpracování)

V tomto srovnání mužů podle věku se nám znovu potvrzuje teorie souznění s podnikovými hodnotami a podnik hodnotí nejlépe muži po padesátce. Podíváme-li se na zbylé dvě kategorie do 30 a mezi 30 a 50 lety, znovu nemůže jednoznačně říci která z nich hodnotí podnik lépe.

Zaměstnanci v %

Graf. 22 - Podnik C, % (Vlastní zpracování)

Zde je znázorněno rozdělení zaměstnanců dle pohlaví. Jelikož se jedná o firmu se zaměřením na strojírenskou výrobu, je zde početnější zastoupení mužského pohlaví.

Procentuální rozdělení žen do úseků podniku

Graf. 23 - Podnik C, % ženy (Vlastní zpracování)

V tomto grafu je znázorněno procentuální rozdělení počtu zaměstnaných žen v podniku C do jednotlivých úseků. Jak vidíme, tak ženy nejsou zaměstnány v managementu.

Procentuální rozdělení mužů do úseků podniku

Graf. 24 - Podnik C, % muži (Vlastní zpracování)

V tomto grafu je znázorněno procentuální rozdělení počtu zaměstnaných mužů v podniku C do jednotlivých úseků.

5.4 Analýza v podniku D

Výsledky šetření

V příloze je umístěna tabulka Tab. 4 - Podnik D, hodnoty (Vlastní zpracování) ve které je uvedeno shrnutí zkoumaných okruhů podniku v jednotlivých otázkách.

Muži a ženy celkově

Graf. 25 - Podnik D, celkově (Vlastní zpracování)

Zde v grafickém znázornění vidíme jak rozdílně hodnotí muži a ženy podnikovou kulturu společnosti D. Celkově muži hodnotí kulturu hůře podnikovou kulturu, pouze ve dvou otázkách se z ženami shodují. Muži se s ženami shodují na tom, že podnik má kontakty v zahraničí a stabilně spolupracuje se zahraničními organizacemi. Dále pak v tom, že kontrolní proces výroby je systematicky zaměřen na odhalování příčin poruch a jejich prevenci.

Ženy podle pracovního zařazení

Graf. 26 - Podnik D, ženy (Vlastní zpracování)

Z tohoto grafického znázornění výsledků vidíme, že v podniku nejsou zaměstnány žádné ženy v managementu a technickém a kontrolním úseku.

Ženy mechanici a dělníci nejhůře hodnotí možnost se vyjádřit ke všem důležitým otázkám, vedení obvykle k jejich názorům nepřihlíží. Ženy v ekonomickém úseku jsou nejméně spokojeny s komunikací a informovaností v organizaci mezi jednotlivými pracovišti, pracovníky a top managementem.

Muži podle pracovního zařazení

Graf. 27 - Podnik D, muži (Vlastní zpracování)

V tomto grafickém úsekovém srovnání je vidět, že muži nejsou zaměstnáni v ekonomickém úseku podniku D. Můžeme jednoznačně říci, že mechanici a dělníci jsou nejméně v souladu a spokojeni s hodnotami a řízením společnosti. Naopak nelze jednoznačně rozhodnout mezi managementem a technickým a kontrolním úsekem. Zaměstnanci se jednoznačně shodují v tom, že podnik má kontakty v zahraničí a stabilně spolupracuje se zahraničními organizacemi. Dále pak je kladně hodnocen systém řízení kontroly a odhalování příčin poruch a jejich prevence, ačkoliv jak vidíme, tak management ještě stále není spoko-

jen s touto úrovní. Management s technickým a kontrolním úsekem se shodují na tom, že podnik má dobrou pověst a daří se jí vytvářet image o který usiluje.

Ženy podle věku

Graf. 28 - Podnik D, ženy věk (Vlastní zpracování)

Z grafického znázornění je vidět, že v podniku nejsou zaměstnány žádné ženy ve věku nad 50 let. Ženy mezi 30 a 50 lety hodí podnikovou kulturu hůře než mladší ženy. A to především v otázkách 5,6,7,8. Nelíbí se jim komunikace a informovanost mezi jednotlivými pracovišti, pracovníky a managementem, možnost vyjádření k důležitým otázkám týkajících se provozu. Myslí si, že kontrolní proces výroby ve firmě není systematicky zaměřen na odhalování příčin poruch a jejich prevenci a chybí jim motivace k výkonům.

Muži podle věku

Graf. 29 - Podnik D, muži věk (Vlastní zpracování)

Z vyjádřených hodnot v grafu nelze říci, že bychom viděli větší souznění s podnikovými hodnotami s přibývajícím věkem. Naopak celkově nejlépe hodnotí podnikovou kulturu mladá generace pracovníků do 30 let. Nejstarší generace se nejvíce rozchází s názory ostatních v otázce druhé, kde si nemyslí, že by společnost byla považována za průkopníka na svém trhu a byla mimořádně inovativní.

Zaměstnanci v %

Graf. 30 - Podnik D, % (Vlastní zpracování)

V tomto koláčovém grafu je znázorněno rozdělení zaměstnanců podle pohlaví. Jelikož se jedná o firmu se zaměřením na strojírenskou výrobu, je zde početnější zastoupení mužů.

Procentuální rozdělení žen do úseků podniku

Graf. 31 - Podnik D, % ženy (Vlastní zpracování)

V tomto grafu je znázorněno procentní rozdělení počtu zaměstnaných žen v podniku D v jednotlivých úsecích.

Procentuální rozdělení mužů do úseků podniku

Graf. 32 - Podnik D, % muži (Vlastní zpracování)

V tomto grafu je znázorněno procentuální rozdělení počtu zaměstnaných mužů v jednotlivých úsecích podniku D.

6 KOMPARACE VÝSLEDKŮ MEZI ZKOUMANÝMI PODNIKY

V této poslední části jsou shrnuty získané poznatky z dotazníkového šetření mezi jednotlivými podniky. Je provedena komparace výsledků a prokázání platnosti vyslovené hypotézy, že úroveň marketingu ovlivňuje podnikovou kulturu.

Otázky uvedené v dotazníku můžeme rozlišit na otázky s tázanou oblastí pouze podnikové kultury a otázky s tázanou oblastí, kde se projevuje vliv marketingu na podnikovou kulturu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Podnik A	1,9	1,6	1,2	3,4	2,8	3,2	1,9	2,5	2,4	1,8	1,4
Podnik B	2,8	2,4	1,1	3,9	3,1	3,3	2,9	3,3	3,0	2,8	2,1
Podnik C	1,9	2,5	2,1	2,3	2,5	2,4	2,2	2,5	2,2	2,2	2,1
Podnik D	2,7	2,4	2,2	2,8	3,0	3,0	2,5	2,8	2,7	2,6	2,5

Tab. 5 - komparace (Vlastní zpracování)

V tabulce celkového porovnání podniků jsou vyznačeny žlutě otázky ve kterých může být sledován vliv marketingu na podnikovou kulturu.

Nejprve se zaměříme na porovnání jednotlivých otázek navzájem mezi podniky.

V otázce č. 1, organizace vynikají estetickou úrovní pracovišť i pracovníků, která podporuje image společnosti, jsou kladně hodnoceny podniky A a C, v obou z nich můžeme říci, že image pracovišť je podpořena především předešlými zkušenostmi a navázáním na dlouholeté tradice, kde již společnosti staví na kvalitní základně a propracovanému systému řízení práce. U podniků B a D je otázka image delšího trvání, společnosti musí najít směr, kterým se budou nadále ubírat a uvědomit si především to, že podnik dělají zaměstnanci a tudíž by jim měly poskytovat kvalitní zázemí.

V otázce č. 2, se podíváme na to, jestli jsou podniky považovány za průkopníky na svém trhu a do jaké míry jsou inovativní. Již z předešlých marketingových charakteristik jasně

vyplývá a zde se potvrzuje, že Podnik A je v této otázce velmi kladně hodnocen. Podniky B a C nepřevádějí se svými produkcemi nic nového, spoléhají se spíše na kvalitu a variabilitu produkce, tudíž jsou v této otázce hodnoceny hůře. U Podniku D by se nabízelo spíše kladné hodnocení vzhledem unikátnosti, kde podnik vyvinul vlastní technologii výroby. Tento problém může být způsobem nedostatečnou informovaností zaměstnanců o podnikové produkci a marketingové strategii.

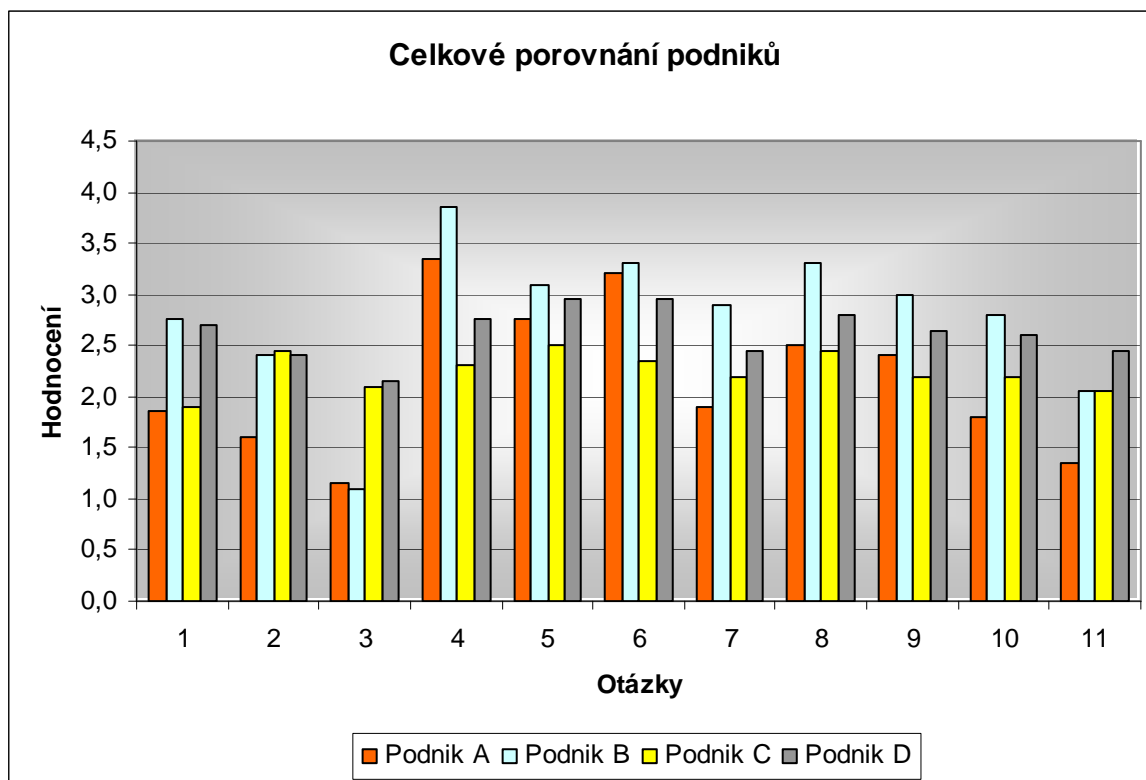
V otázce č. 3, jsou hodnoceny kontakty společností v zahraničí a stabilní spolupráce se zahraničními organizacemi. U všech podniků je patrná spolupráce se zahraničními společnostmi, ačkoliv u Podniku A a Podniku B je tato spolupráce výraznější. Jak již bylo uvedeno Podnik A produkuje výrobky s kompatibilitou pro státy NATO a Podnik B produkuje do Německa, Rakouska, Polska, Maďarska, ...

V otázce č. 5, je hodnocena úroveň komunikace a informovanosti mezi jednotlivými pracovišti, pracovníky a top managementem. Tady se ukazuje poměrně slabé místo v hodnocení všech čtyřech podniků. Organizace by se touto problematikou měly rozhodně zabývat, jelikož špatná informovanost v podniku nevede k ničemu jinému než ke snižování produktivity práce.

V otázce č. 7, je zkoumán kontrolní proces výroby v organizaci, jeho systematické zaměření na odhalování příčin porucha a jejich prevenci. Z tohoto hodnocení opět vychází nejlépe podnik A, kde je ve výrobě zavedeno několik systémů jakosti, které přispívají ke kvalitnějšímu procesu výroby. Nejhorší z tohoto hodnocení vychází Podnik B, kde je zaveden systém řízení jakosti, ale má v hodnocení horší výsledky, než Podnik D, ve kterém systém řízení jakosti zatím zaveden vůbec není. Proto by mělo vedení Podniku B důkladně prozkoumat příčiny a pokusit se nalézt problematické místo v procesu výroby a zvýšit tak prevenci chyb.

V otázce č. 11, je zkoumáno jak dobrou mají podniky pověst a jak se jim daří vytvářet image o který usilují. Podnik A je v tomto hodnocení znovu na špici, je to především z důvodů, že svou působnost zakládá již na dlouholeté tradici úspěšné práce vývojového

oddělení dřívějšího Mesitu. Také mu jistě velmi pomáhá fakt, že své výrobky bez problémů uplatňuje na trhu jelikož jsou hodnoceny jako jedny z nejlepších. Nejhuře v tomto hodnocení dopadl Podnik D, ačkoliv ne úplně zas až tak špatně, jelikož dostal známku 2,5.



Graf. 33 - komparace (Vlastní zpracování)

Podíváme-li se na účinky marketingu v jednotlivých otázkách na podnik, je jednoznačné, že podniky v otázkách kde se projevuje vliv marketingu jsou kladněji hodnoceny než ve zbylých otázkách, kde vliv marketingu není tak patrný. Je to způsobeno tím, že podnik se zaměřuje spíše na ty oblasti podnikové kultury, na které má také vliv jejich marketingový plán. Dalším ukazatelem vlivu marketingu na podnikovou kulturu jsou jasné důkazy, které vidíme u zkoumaných podniků. Podniky s více marketingovými činnostmi, s lépe zpracovanou marketingovou strategií, nebo s většími zkušenostmi a s dlouholetou tradicí dosahují lepších výsledků, než mladé podniky, s nedostatkem zkušeností. Tento rozdíl vidíme jasně mezi Podnikem A který obstál ve výzkumu velmi dobře a např. Podnikem D.

Proto musíme jednoznačně potvrdit vyslovenou hypotézu H_1 : Úroveň marketingu ovlivňuje firemní kulturu.

Celkově Podnik A:

V konečném souhrnu můžeme říci, že Podnik A je celkově nejlépe hodnocenou společností z výzkumu. Problémy nenacházíme ani tak v marketingových činnostech jako spíše v jiných otázkách podnikové kultury. Podnik by se měl zamyslet nad komunikací se svými zaměstnanci, jejich možnostmi realizovat se a zapojovat se do běhu podniku. Doporučuji proto aby vedení podniku buď posílilo personální útvar o nějakého schopného a zkušeného personalistu, nebo vyhledalo pomoc společnosti, která se specializuje na personální management.

Celkově Podnik B:

V Podniku B navrhuji obdobné řešení problémů s personálním řízením, navíc zde vyvstávají také problémy s motivací pracovníků, to vše by však měl zkušený personalista nebo specializovaná společnost odstranit a zvýšit tak dobrou náladu v podniku, pracovní zapálenost a v konečném důsledku produktivitu společnosti.

Celkově Podnik C:

V této společnosti nenacházíme žádné slabé místo, ale zase na druhou stranu také žádné významné kladné výkyvy, ze kterých by si ostatní společnosti mohli vzít příklad, snad jen tou vyrovnaností ve všech zkoumaných ohledech. Toto přisuzujeme dlouholeté tradici partnera podniku, který měl již dostatek času a možností zavést velmi kvalitní a vyrovnaný systém do své podnikové kultury.

Celkově Podnik D:

Podnik D by se měl nejvíce zaměřit na svůj rozvoj, plánování a vytěžení maxima ze svého výborného postavení, které je určeno tím, že podnik vlastní velmi kvalitní technologii, kterou sám vyvinul a lehce tak konkuruje ostatním podnikům. Podnik D by se měl svěřit do péče zkušeným finančním analytikům a marketérům. Ti by zjistili zdraví podniku, jeho potenciální možnosti a nastavili možnosti produkce. S tím spjatý marketingový plán. V dalším kole by se měl podnik zabývat zřízením kvalitního personálního útvaru, nebo

zajištěním personálních služeb externí firmy. Samozřejmě se musí podnik zabývat certifi-
kací kvality a jakosti své výroby, aby byl pro případného zákazníka ještě více zajímavější.

NÁVRH MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ PRO ZLEPŠENÍ FIREMNÍ KULTURY STROJÍRENSKÝCH PODNIKU V OKRESE UHERSKÉ HRADIŠTĚ

Marketingové činnosti jsou velmi úzce spjaty s firemní kulturou, která je od základu ovliv-
ňována zaměřením podniku. Proto je v tomto hodnocení základním ukazatelem strojíren-
ský charakter podniků. V těchto podnicích je především kladen velký důraz na technologii.
Různé technické vymoženosti a vylepšení uplatněné tak, aby podnik dosahoval ve své vý-
robě co nejlepších výsledků a byl tak co nejvíce inovativní a konkurenceschopný. V tomto
směru je také zatížena většina zaměstnanců podniku, neustále přemýšlejí jen na dokonalos-
tí výroby, ale přitom zapomínají na velmi důležité zákonitosti úspěšnosti, které jsou obsa-
ženy v marketingu. Protože kvalitní, cílený a propracovaný marketing dokáže najít odby-
t i ne zdaleka dokonalým výrobkům. Proto některé firmy při své výborné výrobní produk-
ci, nedosahují zdaleka takového obytu jako by se dalo očekávat, a to především z důvodu
podcenění marketingu.

MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Komunikace uvnitř podniku

Důležité tedy je, aby firemní kultura a marketingová komunikace na sebe vzájemně přízni-
vě působily a byly ve shodě.

Vytvořit soulad mezi marketingovou komunikací, kdy zdůrazňuje např. inovativnost a kre-
ativitu jako hlavní charakteristiky odlišující značku, a zaměstnanci, pro něž musí být tyto
hodnoty vlastní.

Ucelit organizační kulturu, aby byla jasná a komplexní. Aby nedocházelo k nedostatečné přesvědčivosti marketingové komunikace, jejíž hodnoty by byly vybudovány na zákonitostech, které nejsou v podniku sdíleny.

Vytvořit v lidech potřebu změny - ptát se, komunikovat, dát možnost přicházet s návrhy na změnu, s problémy apod.

Vysvětlit, co bude změna znamenat pro každého zaměstnance, a průběžně o nich mluvit; zde platí pravidlo, že komunikace o probíhajících změnách není nikdy dost, rozhodně nestačí změny sepsat a poslat hromadným e-mailem.

Nechat firemní kulturu vžívat se do vědomí zaměstnanců a mapovat všechny změny - všechno chce svůj čas, ale nic se neděje samo od sebe, proto je potřeba komunikovat a měřit změny.

Pracovat pravidelně s týmy i jednotlivci a pravidelně jim dávat zpětnou vazbu - pro oživení, úpravu firemní kultury je potřeba, aby zpětná vazba byla chápána jako něco standardního a aby každý měl možnost vidět se očima druhých.

Zvyšovat zodpovědnost zaměstnanců za dosahování výsledků - naplnit tento bod opět nepůjde bez komunikace s kolegy - vysvětlování, motivování a podporování jednotlivců i týmů.

Komunikace vně podniku – P. R.

Bude-li organizace vědomě a cíleně svou kulturu a marketing vhodně formovat, pak může dosáhnout značné konkurenční výhody.

Proces budování vhodné firemní kultury je dlouhodobý, stejně jako budování dobrého jména a žádoucí pozice značky u zákazníka.

Marketing musí být orientován na zákazníky, zaměstnance a další externí zainteresované skupiny.

Nesmí být opomenuto, že zaměstnanci předávají informace o společnosti sami, jednak svým chováním a dále samozřejmě tím, jak se o firmě vyjadřují.

Vytvořit kompatibilitu mezi představami zákazníka o produktu, firmě, značce, vztazích, postojích, komunikaci a představami zaměstnance a následné posilování této žádoucí pozice.

Kvalitnější poznání spotřebitele! Musíme co nejlépe znát jeho svět a jeho potřeby.

Vžítí se do kůže svého zákazníka a ušítí mu výrobku se službami na míru.

Společnost musí být důvěryhodná a přesvědčivá, schopna posilovat hodnotu značky a věrnosti zákazníka.

Využití změn legislativy a přizpůsobení svého marketingového plánu, být tak více konkurenceschopní.

Využití nové technologie, směrů – výroby, komunikace, dopravy, reklamy, ...

VZDĚLÁVÁNÍ A TRÉNINK

Věnovat velkou pozornost systému výběrového řízení.

Připravit plány firemního, potažmo i individuálního vzdělávání zaměstnanců a to jak v měkkých dovednostech, tak i v odborných dovednostech.

Vypracovat nebo respektovat systém hodnocení pracovníků a sledovat změny ve vybraných ukazatelích ve stanovených časových horizontech.

Převést výsledky těchto individuálních hodnocení do další strategie v oblasti řízení lidských zdrojů.

Na základě těchto výsledků a sledovaných ukazatelů navrhnout systém dalšího vzdělávání a tréninků.

- systémy řízení, marketingová komunikace, komunikace, marketingové strategie.

ZÁVĚR

V bakalářské práci na téma Analýza vlivu marketingu na firemní kulturu v podnicích strojírenského průmyslu v okrese Uherské Hradiště bylo cílem prozkoumání a případné potvrzení nebo vyvrácení hypotézy, že úroveň marketingu ovlivňuje firemní kulturu.

V teoretické části byly uvedeny poznatky o existenci podnikové kultury, vztahu firemní kultury a marketingu, vlivu marketingu na firemní kulturu v podnicích již od prvopočátku vzniku jakékoliv řízené kolektivní práce, ale pozornosti se podnikové kultuře dostalo až v době porevoluční transformace z centrálně plánovaného hospodářství na tržní. Podniková kultura se ukázala být konceptem nacházením společných hodnot pro podnik a jeho zaměstnance. Do českých zemí pak podniková kultura přichází spolu s příchodem zahraničního kapitálu. Pro mnohé podniky to pak znamená velké zásahy do stávajícího stavu a řízení podniků. Přichází také nové manažerské postupy, směrnice, etické kodexy, zásady spolupráce a chování v podniku.

V práci bylo řešeno několik základních témat. Jaký je původ podnikové kultury a proč ji podnik potřebuje. Z čeho vycházejí hodnoty, na nichž podniková kultura stojí. Jaké rozdíly pocítujeme v celosvětovém srovnání. Jak zaměstnanci snášejí fakt, že jim někdo zvenčí vštěpuje hodnoty, jak se rozcházejí s jejich národní kulturou a dosavadními pracovními zvyklostmi. Jaké jsou skryté hodnoty firemní kultury a jak nám mohou pomoci např. při přijímacím pohovoru.

V praktické části pak byly zkoumány na konkrétních čtyřech podnicích podnikové kulturní rozdíly v českých strojírenských podnicích okresu Uherské Hradiště. Nejdříve byla uvedena stručná charakteristika každého z podniků, jeho historie, jeho současná produkce, popis systému jakosti ve výrobě podniku, používané technologie ve výrobě a některé marketingové strategie. V podnicích byly provedeny dotazníkové šetření, které byly následně v další části shrnuty do tabulek a prezentovány v grafech se stručnými popisy. V této části byly podniky zkoumány jednotlivě. V závěrečné části došlo na vzájemné celkové porovnání jednotlivých podniků a to především z hlediska marketingu a jeho působení na podnikovou kulturu. Byla vyslovena hypotéza, která se v této části jednoznačně potvrdila. Dále

pak byly provedeny celkové závěrečné shrnutí pro jednotlivé podniky a byly uvedeny doporučení k řešení problémů vyplývajících z výzkumu. Byl vytvořen návrh marketingových činností pro zlepšení firemní kultury strojírenských podniků v okrese Uherské hradiště. Jelikož v těchto podnicích je především kladen velký důraz na technologii. Různé technické vymoženosti a vylepšení uplatněné tak, aby podnik dosahoval ve své výrobě co nejlepších výsledků a byl tak co nejvíce inovativní a konkurenceschopný. V tomto směru je také zatížena většina zaměstnanců podniku, neustále přemýšlejí jen na dokonalost výrobě, ale přitom zapomínají na velmi důležité zákonitosti úspěšnosti, které jsou obsaženy v marketingu. Byly uvedeny rady pro zlepšení marketingové komunikace a to jak uvnitř firmy, tak i vně. Nakonec bylo poukázáno na možnosti a potřebu neustálého vzdělávání firmy, jejích zaměstnanců a strategického řízení vzdělávání.

Vytváření uceleného konceptu podnikové kultury jako odrazu sdílených hodnot je v českém prostředí vcelku novou záležitostí. Každá společnost by si však měla uvědomit že právě správný koncept je pro ni velkým přínosem a důkladně se tak zajímat o svou podnikovou kulturu. Ideálně pak se zaměřit na získávání poznatků z vyspělejších zahraničních zemí, kde již podniková kultura ve většině případů je na vysoké úrovni.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Armstrong M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1
- [3] Bláha J., Dytrt, Z. *Manažerská etika*, 1. vydání, Praha: Management Press, 2003, 155 s. ISBN 80-7261-084-8
- [4] Brooks I., *Firemní kultura*, 1. vydání, Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-763-9
- [5] Davidson, M. *Jak se stát skvělým stratégem : průvodce na cestě k strategickému myšlení*. Praha : Management Press, 1997. 120 s. ISBN 808594345X
- [6] Collins, J. C. – Porras, J. I.: „Building Your Company Vision“. *Harvard Business Review*, září-říjen 1996, s 65-77
- [7] Foret, M. Procházka, P. Šašinka, O. *Evropské marketingové prostředí: Evropská unie*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 100 s. ISBN 80-7226-203-3.
- [8] Hatton, A., *The definitive guide to marketing planning: the fast track to intelligent marketing planning and implementation for executives*, 2nd edition, London, Great Britain, Financial Times – Prentice Hall, 2000, ISBN 0-273-64932-9
- [9] HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha : Grada a.s., 1992. 368 s. ISBN 80-85424-88-6.
- [10] Horáková I. Stejskalová D., Škarpová H., *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 234 s. ISBN 80-85943-99-9
- [11] Majaro, S., *Základy marketingu*, 1. vydání, Praha, Grada publishing, 1996, ISBN 80-7169-297-2

INTERNETOVÉ ZDROJE

[12] <http://www.csob.cz/pb/clanek.asp?prmKod=PB1.15&a=0>

[13] <http://www.jobpilot.cz/content/service/jobjournal/tips/kultura.html>

[14] http://mam.ihned.cz/1-10102490-17417930-107700_d-78

[15] <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/companyculture.htm>

[16] http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3024

[17] <http://www.pruzkumy.com/#kpvnz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC Význam první zkratky.

B Význam druhé zkratky.

C Význam třetí zkratky.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Vztah marketingu a plánování

SEZNAM TABULEK

Tab. 5 - komparace (Vlastní zpracování)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Dotazník:

Analýza vlivu marketingu na firemní kulturu v podnicích strojírenského průmyslu v okrese Uherské Hradiště

Vážená paní, vážený pane,

tento dotazník je součástí bakalářské práce studenta fakulty Ekonomiky a managementu University Tomáše Bati ve Zlíně. Obsahem práce je srovnání firemní kultury v průmyslových podnicích okresu Uherské Hradiště.

Tento dotazník je anonymní a bude vyhodnocen statisticky. Výsledky a informace z dotazníkového šetření budou použity výhradně ke zpracování této práce.

Dotazník obsahuje různá tvrzení a stanoviska, se kterými se můžeme v organizacích tohoto typu setkat. Uveďte prosím ke každému tvrzení do jaké míry odpovídá Vaší vlastní zkušenosti se životem uvnitř organizace. Zakroužkujte vždy jednu z následujících možností odpovědi:

ANO – SPÍŠE ANO – NEMOHU SE ROZHODNOUT – SPÍŠE NE – NE

Vyplnění dotazníku bude trvat asi 15 min. Předem děkuji za Vaši spolupráci Martin Bellovič

1. Naše organizace vyniká výjimečnou estetickou úrovní pracovišť i pracovníků, která podporuje image společnosti.

ANO – SPÍŠE ANO – NEMOHU SE ROZHODNOUT – SPÍŠE NE – NE

2. Naše firma je považována za průkopníka na svém trhu, je mimořádně inovativní.

ANO – SPÍŠE ANO – NEMOHU SE ROZHODNOUT – SPÍŠE NE – NE

3. Naše společnost má kontakty v zahraničí, stabilně spolupracuje se zahraničními organizacemi.

ANO – SPÍŠE ANO – NEMOHU SE ROZHODNOUT – SPÍŠE NE – NE

4. Rozhodování je v naší organizaci rozvrženo tak, aby i pracovníci v nejnižší části struktury podniku měli možnost ovlivňovat alespoň částečně chod provozu společnosti.

ANO – SPÍŠE ANO – NEMOHU SE ROZHODNOUT – SPÍŠE NE – NE

5. V naší organizaci je komunikace a informovanost mezi jednotlivými pracovišti, pracovníky a top managementem na velmi dobré úrovni.

ANO – SPÍŠE ANO – NEMOHU SE ROZHODNOUT – SPÍŠE NE – NE

6. Pracovníci mají v naší organizaci možnost se vyjádřit ke všem důležitým otázkám, vedení obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží.

ANO – SPÍŠE ANO – NEMOHU SE ROZHODNOUT – SPÍŠE NE – NE

7. Kontrolní proces výroby je v naší organizaci systematicky zaměřený na odhalování příčin poruch a jejich prevenci.

ANO – SPÍŠE ANO – NEMOHU SE ROZHODNOUT – SPÍŠE NE – NE

8. Lidé jsou v naší organizaci mimořádně motivováni k vysokým výkonům a nasazení.

ANO – SPÍŠE ANO – NEMOHU SE ROZHODNOUT – SPÍŠE NE – NE

9. Všichni pracovníci jsou zainteresováni do běhu podniku a sdílí společné hodnoty s top managementem.

ANO – SPÍŠE ANO – NEMOHU SE ROZHODNOUT – SPÍŠE NE – NE

10. Pracovníci mají v naší organizaci vynikající pracovní podmínky, které berou v úvahu i jejich individuální potřeby.

ANO – SPÍŠE ANO – NEMOHU SE ROZHODNOUT – SPÍŠE NE – NE

11. Společnost má vynikající pověst, daří se jí vytvářet image o jaký usiluje.

ANO – SPÍŠE ANO – NEMOHU SE ROZHODNOUT – SPÍŠE NE – NE

12. Jste MUŽ nebo ŽENA

13. Váš věk:

14. Pozice, kterou v organizaci zastupujete:

Příloha P II: Tabulky

Tab. 1 - Podnik A, hodnoty (Vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ŽENY	1,5	1,5	1,1	3	2,6	3	1,3	2,2	2,2	1,4	1,1
Ekonomický úsek	1,6	1,8	1	2,8	1,8	2,8	1,2	1,4	1,6	1,2	1,2
Technický a Kontrolní úsek	1,4	1,6	1	3,2	2,8	3	1,6	2,4	2,2	1,8	1,4
Mechanici a Dělníci	1,6	1,6	1,5	4	3,3	3,5	1,6	3,1	3,1	1,4	1,1
Management	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1
do 30 let	2	1,5	1	3	3	3,5	1	1,5	2	1,5	1
od 30 do 50 let	1,6	1,8	1,3	3,8	3,1	3,5	1,7	2,8	2,9	1,4	1,3
nad 50 let	1,2	1,4	1	2,4	1,8	2,8	1,2	2	1,4	1,4	1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
MUŽI	2,2	1,7	1,2	3,7	2,9	3,4	2,5	2,8	2,6	2,2	1,6
Ekonomický úsek	3,5	2,0	1,0	3,0	3,0	2,5	2,0	2,5	2,0	2,5	2,0
Technický a Kontrolní úsek	2,4	1,5	1,0	3,5	3,1	3,5	2,3	3,0	2,6	2,1	1,7
Mechanici a Dělníci	1,8	1,9	1,4	4,0	3,3	4,0	4,5	3,4	3,0	2,7	1,8
Management	2,2	1,8	1,2	3,8	2,2	3,3	1,8	1,8	2,2	1,5	1,2
do 30 let	2,2	1,5	1,2	3,9	2,9	3,5	2,5	3,2	2,9	2,2	1,5
od 30 do 50 let	2,2	1,9	1,3	3,5	3,2	3,6	2,4	3,2	2,9	2,6	1,8
nad 50 let	1,5	1,5	1,1	4,0	2,9	3,8	1,9	2,6	2,2	1,7	1,4

Tab. 2 - Podnik B, hodnoty (Vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ŽENY	2,3	3	1	4	3,3	3,2	3	3,5	2,7	2	2
Ekonomický úsek	2	2,5	1	4,5	3	4	3,5	3	3	2	1,5
Technický a Kontrolní úsek											
Mechanici a Dělníci	2,5	2,8	1	3,7	3,5	2,8	2,8	3,7	2,5	2	2,3
Management											
do 30 let											
od 30 do 50 let	2,3	3	1	4	3,3	3,2	3	3,5	2,7	2	2
nad 50 let											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
MUŽI	3,2	1,8	1,2	3,7	2,9	3,4	2,8	3,1	3,3	3,6	2,1
Ekonomický úsek											
Technický a Kontrolní úsek	4,0	3,8	1,3	3,8	2,3	2,8	3,7	3,0	3,3	3,0	2,0
Mechanici a Dělníci	3,1	2,2	1,0	3,5	2,8	3,6	2,8	3,4	3,2	3,5	2,2
Management	2,7	2,7	1,3	4,3	2,0	3,0	2,0	2,3	3,7	2,0	2,0
do 30 let	3,5	3,3	1,2	3,9	2,6	3,0	2,9	2,7	3,3	2,8	2,1
od 30 do 50 let	3,7	2,7	1,0	3,5	3,0	3,7	2,7	3,3	3,3	3,5	2,0
nad 50 let	2,5	1,8	1,2	3,7	3,0	3,5	2,8	3,2	3,3	2,8	2,2

Tab. 3 - Podnik C, hodnoty (Vlastní zpracování)

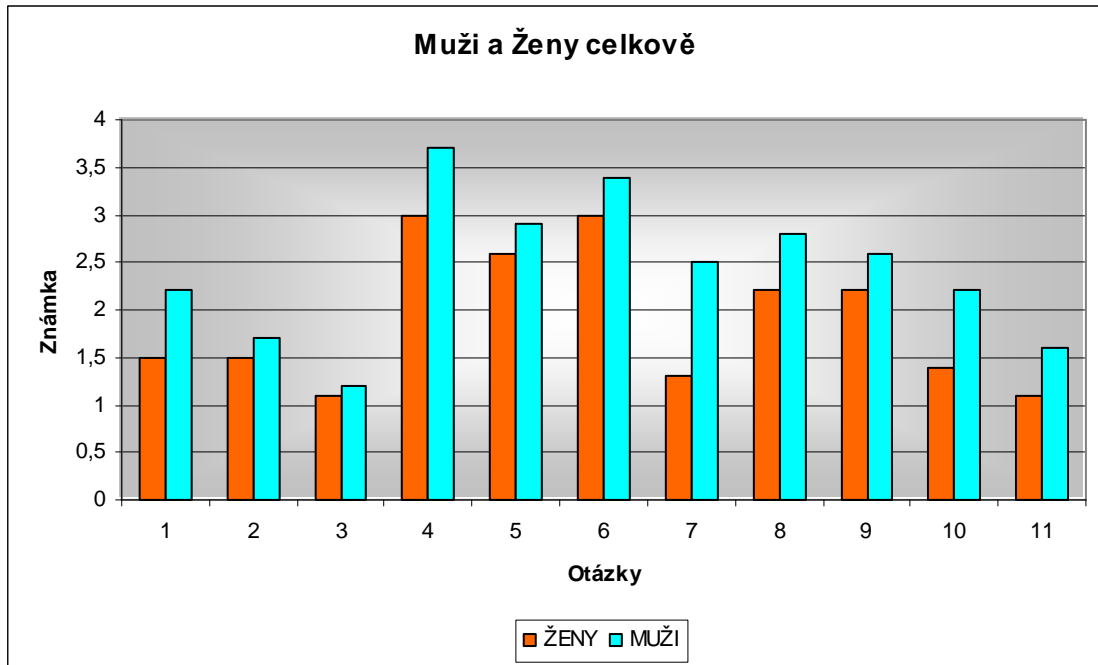
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ŽENY	1,8	2,3	2,2	2,2	2,4	2,4	2,3	2,4	2,2	2	2
Ekonomický úsek	1,7	2,1	2	2,1	2,1	2,2	2	2,1	1,9	1,8	1,7
Technický a Kontrolní úsek	1,8	2,2	2,1	2	2,2	2,1	2,2	2,2	2,3	1,8	1,8
Mechanici a Dělníci	2	2,5	2,4	2,5	2,7	2,8	2,5	2,6	2,3	2,2	2,2
Management											
do 30 let	1,8	2,4	2	2,1	2,5	2,3	2,1	2,3	2	2	2
od 30 do 50 let	1,9	2,3	2,1	2,2	2,3	2,4	2,2	2,3	2,1	1,9	1,8
nad 50 let	1,8	2,2	2,4	2,3	2,5	2,6	2,6	2,5	2,4	2,2	2,2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
MUŽI	2,0	2,6	2,0	2,4	2,6	2,3	2,1	2,5	2,2	2,4	2,1
Ekonomický úsek	2,0	2,4	1,9	2,3	2,4	2,3	2,0	2,4	2,2	2,2	2,0
Technický a Kontrolní úsek	1,9	2,5	1,9	2,4	2,5	2,2	1,9	2,4	2,0	2,2	1,8
Mechanici a Dělníci	2,3	2,8	2,2	2,6	2,9	2,5	2,3	2,7	2,5	2,8	2,2
Management	1,8	2,2	1,8	2,1	2,2	2,0	1,8	2,2	2,0	2,1	1,8
do 30 let	1,8	2,6	2,1	2,2	2,6	2,2	2,2	2,2	1,9	2,1	2,1
od 30 do 50 let	2,0	2,5	1,9	2,4	2,4	2,2	1,9	2,5	2,2	2,5	2,1
nad 50 let	2,2	2,7	2,2	2,6	2,8	2,4	2,3	2,9	2,5	2,7	2,2

Tab. 4 - Podnik D, hodnoty (Vlastní zpracování)

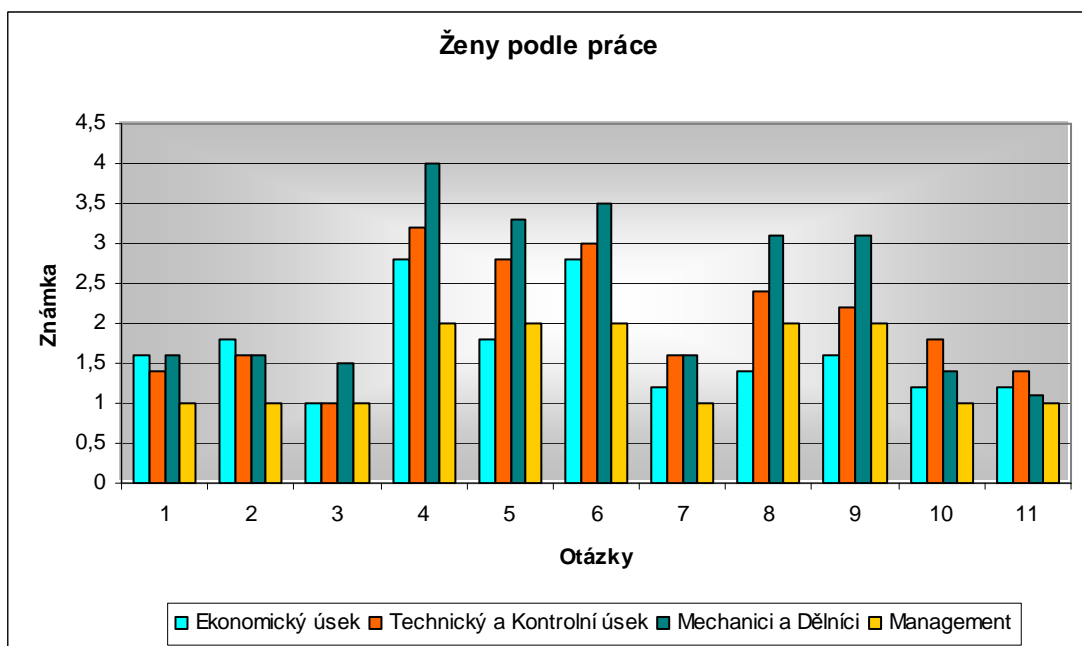
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ŽENY	2,2	2,2	2,1	2,2	2,6	2,5	2,4	2,4	2,2	2,2	2
Ekonomický úsek	2,2	2	1,8	2,2	2,5	2,1	2,3	2,1	2	2,1	1,8
Technický a Kontrolní úsek											
Mechanici a Dělníci	2,3	2,3	2,1	2,1	2,7	2,9	2,5	2,6	2,3	2,2	2,1
Management											
do 30 let	2,1	2,1	1,9	2,1	2,3	2,2	2,2	2,1	2,1	2,2	1,9
od 30 do 50 let	2,3	2,2	2	2,3	2,9	2,7	2,5	2,7	2,3	2,2	2
nad 50 let											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
MUŽI	3,2	2,6	2,2	3,3	3,3	3,4	2,5	3,2	3,1	3,0	2,9
Ekonomický úsek											
Technický a Kontrolní úsek	3,0	2,5	2,5	3,2	3,5	3,2	2,2	3,2	3,0	2,5	2,2
Mechanici a Dělníci	3,6	3,5	2,0	3,5	3,2	3,6	2,4	3,4	3,2	3,3	3,3
Management	2,8	2,2	2,0	3,0	2,5	2,5	3,0	3,2	2,5	3,0	2,0
do 30 let	3,0	2,0	2,2	2,9	3,0	3,2	2,4	2,9	3,2	3,1	2,7
od 30 do 50 let	3,2	2,5	2,1	3,4	3,6	3,6	2,8	3,5	3,1	2,9	3,1
nad 50 let	3,6	3,5	2,4	3,7	3,4	3,4	2,5	3,3	3,1	3,0	2,9

Příloha P III: Grafy

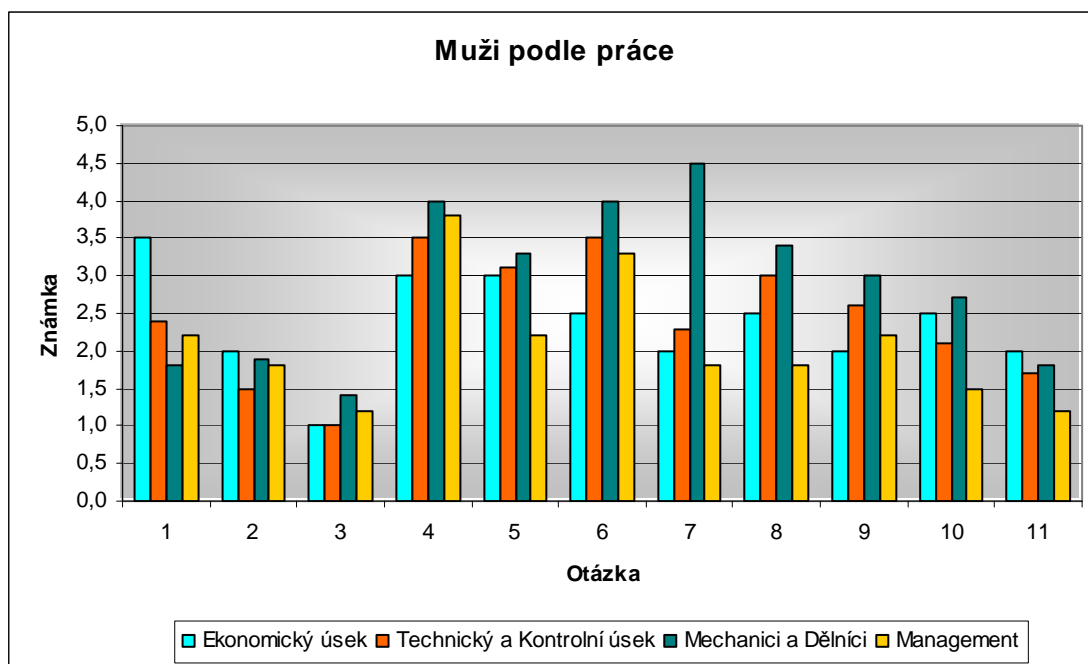
Graf. 1 - Podnik A, celkově (Vlastní zpracování)



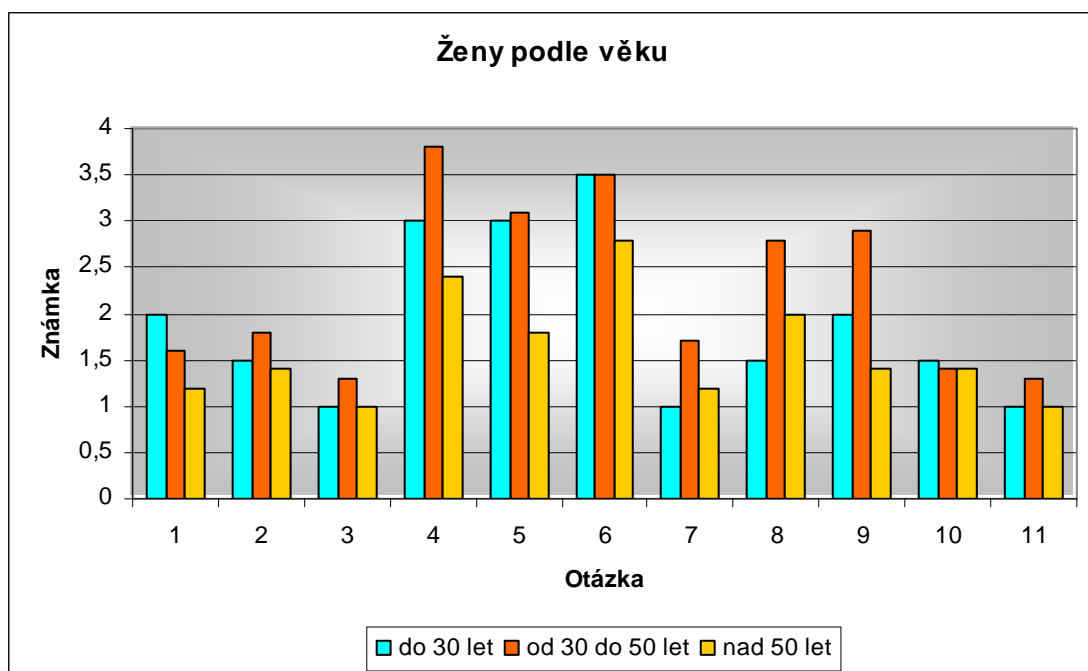
Graf. 2 - Podnik A, ženy (Vlastní zpracování)



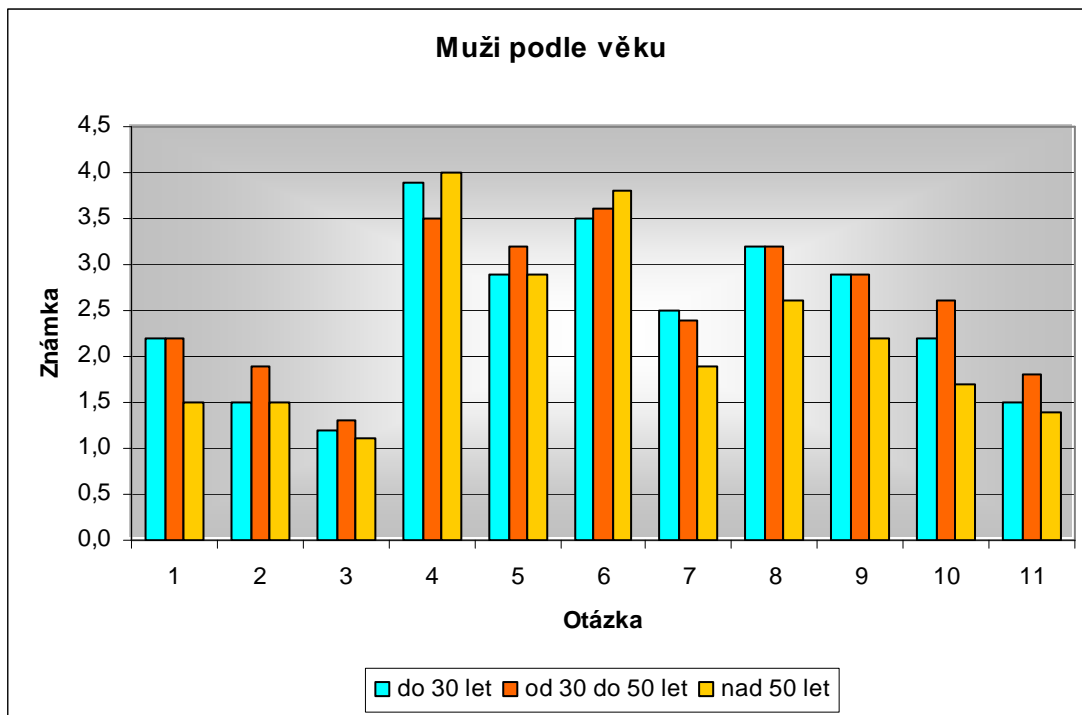
Graf. 3 - Podnik A, muži (Vlastní zpracování)



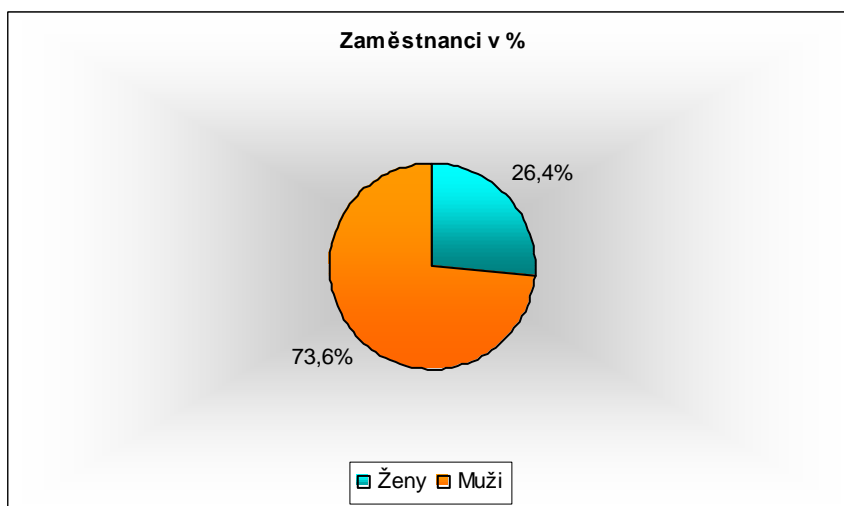
Graf. 4 - Podnik A, ženy věk (Vlastní zpracování)



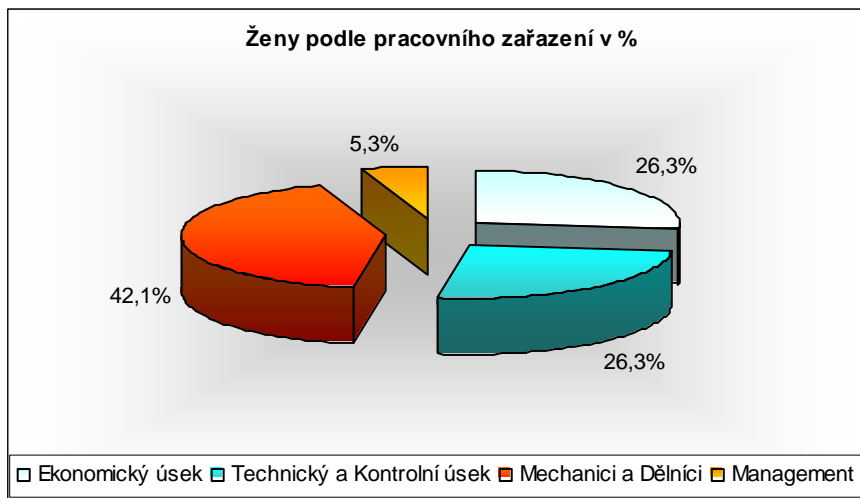
Graf. 5 - Podnik A, muži věk (Vlastní zpracování)



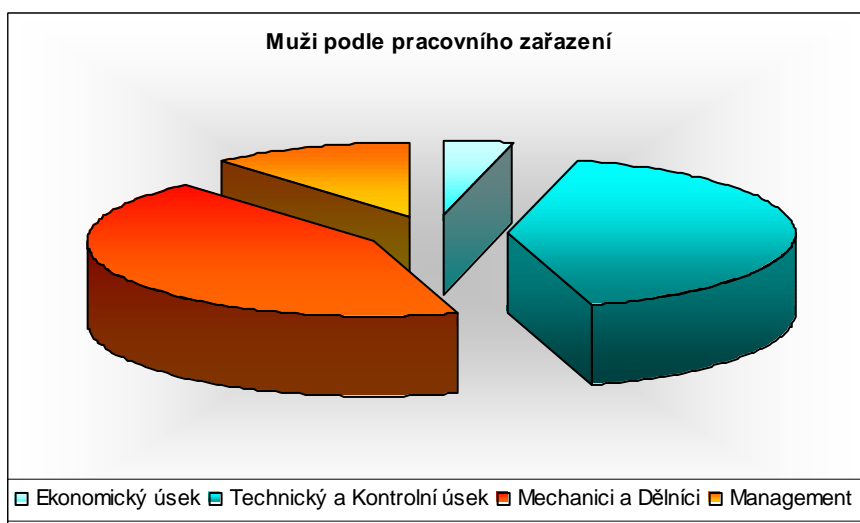
Graf. 6 - Podnik A, % (Vlastní zpracování)



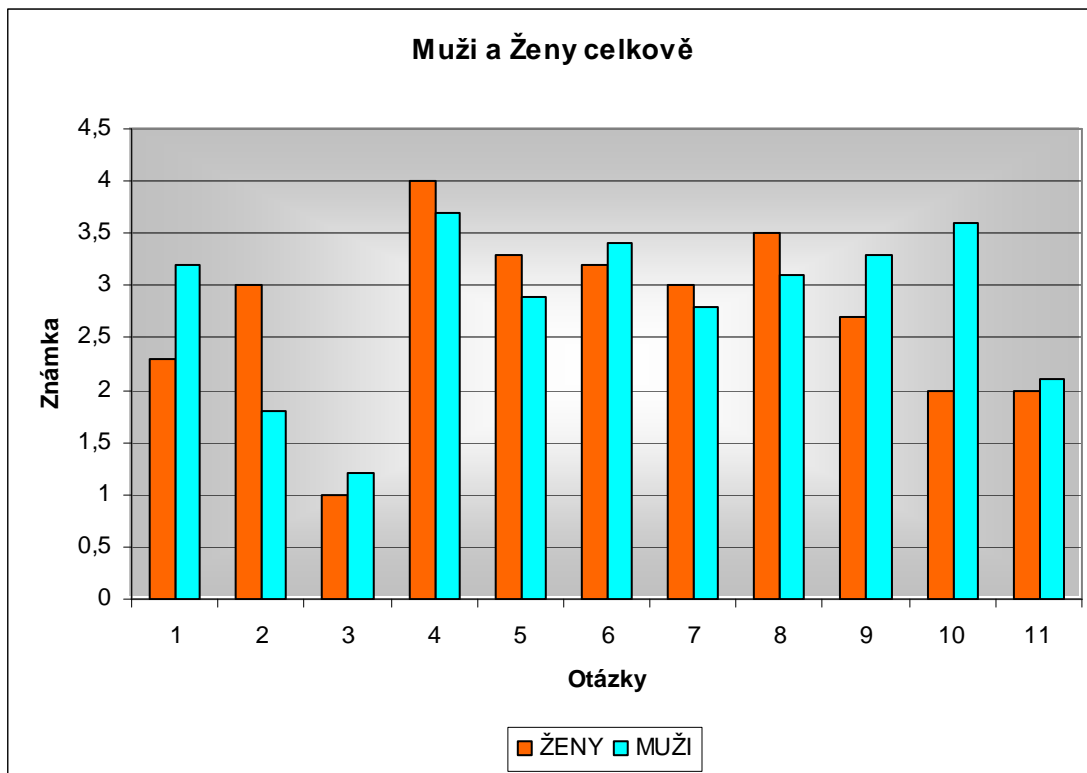
Graf. 7 - Podnik A, % ženy (Vlastní zpracování)



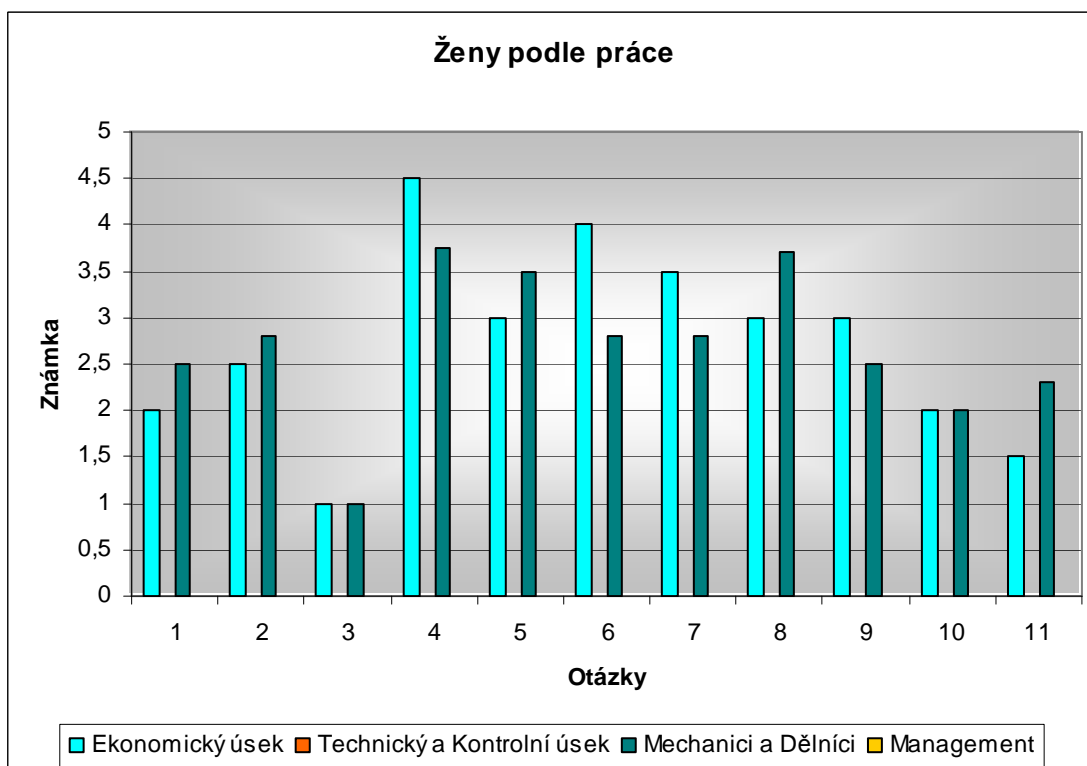
Graf. 8 - Podnik A, % muži (Vlastní zpracování)



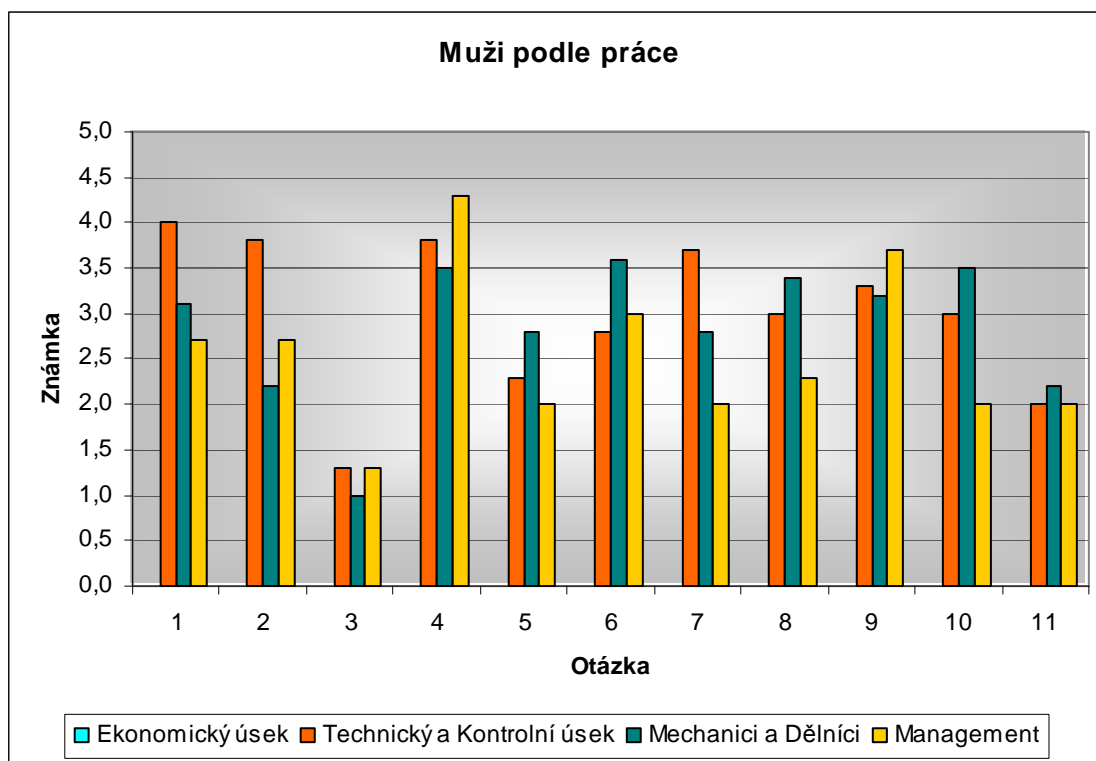
Graf. 9 - Podnik B, celkově (Vlastní zpracování)



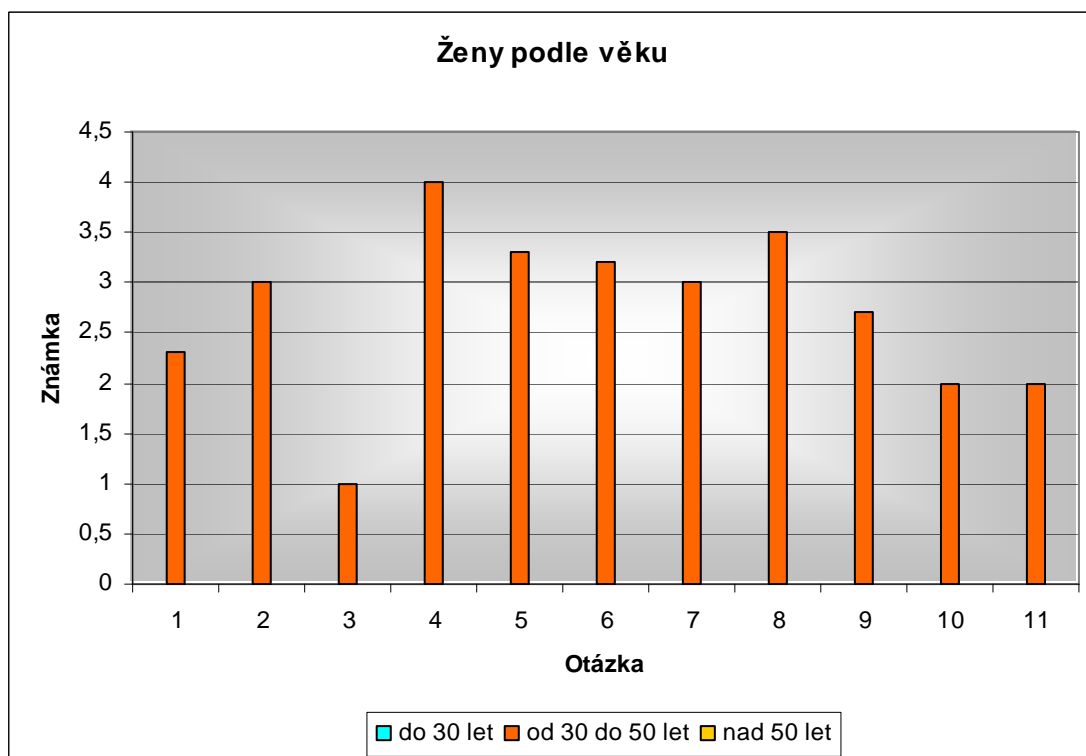
Graf. 10 - Podnik B, ženy (Vlastní zpracování)



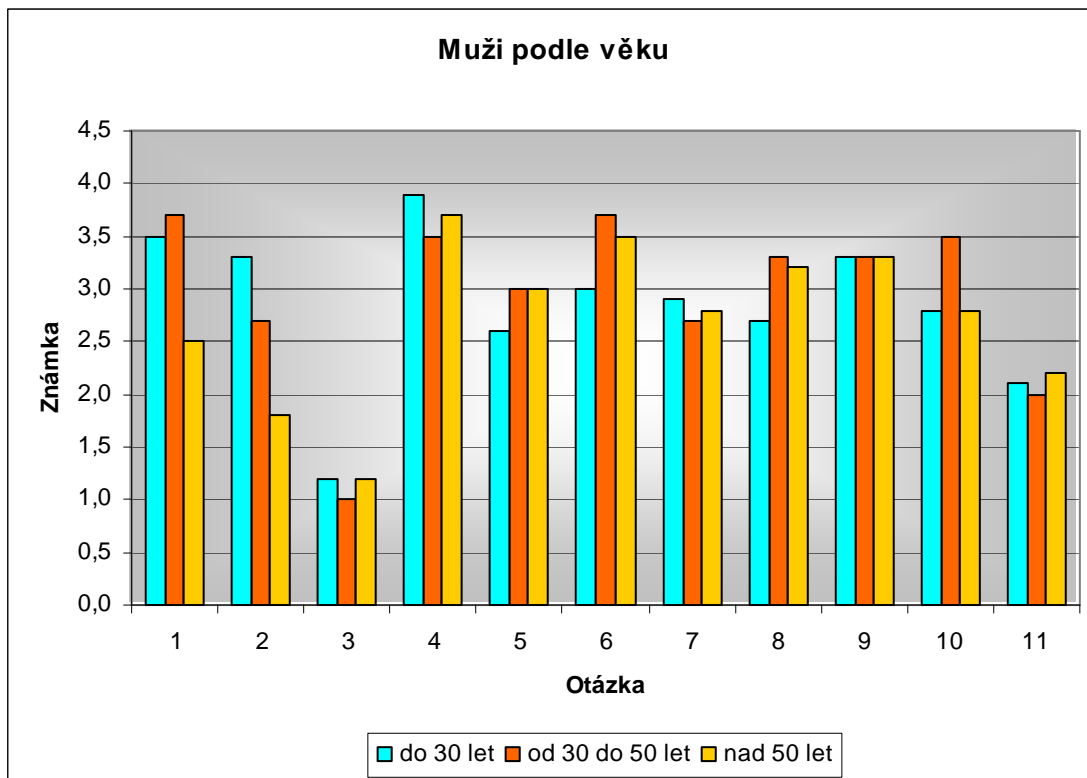
Graf. 11 - Podnik B, muži (Vlastní zpracování)



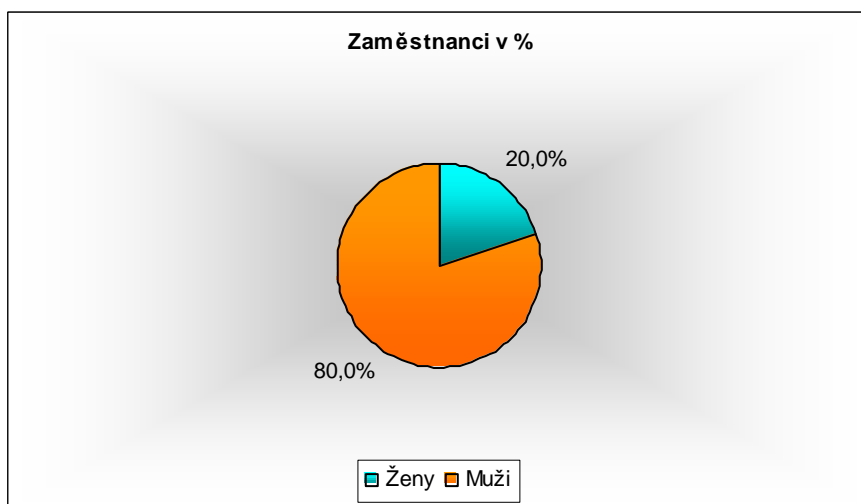
Graf. 12 - Podnik B, ženy věk (Vlastní zpracování)



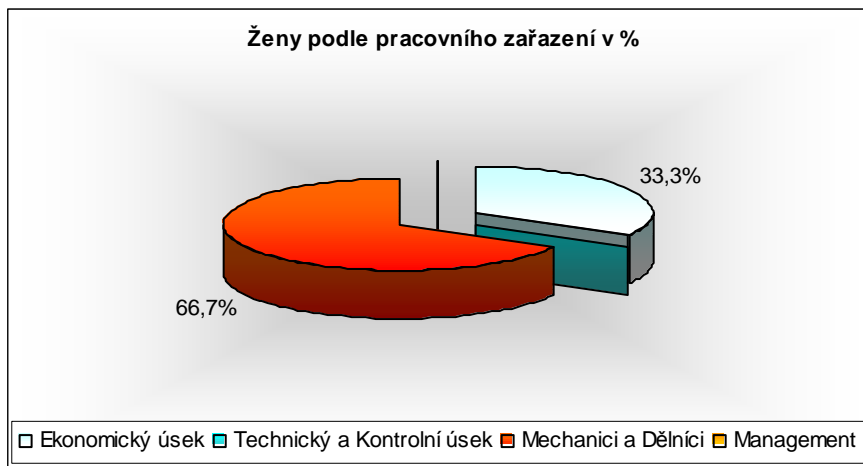
Graf. 13 - Podnik B, muži věk (Vlastní zpracování)



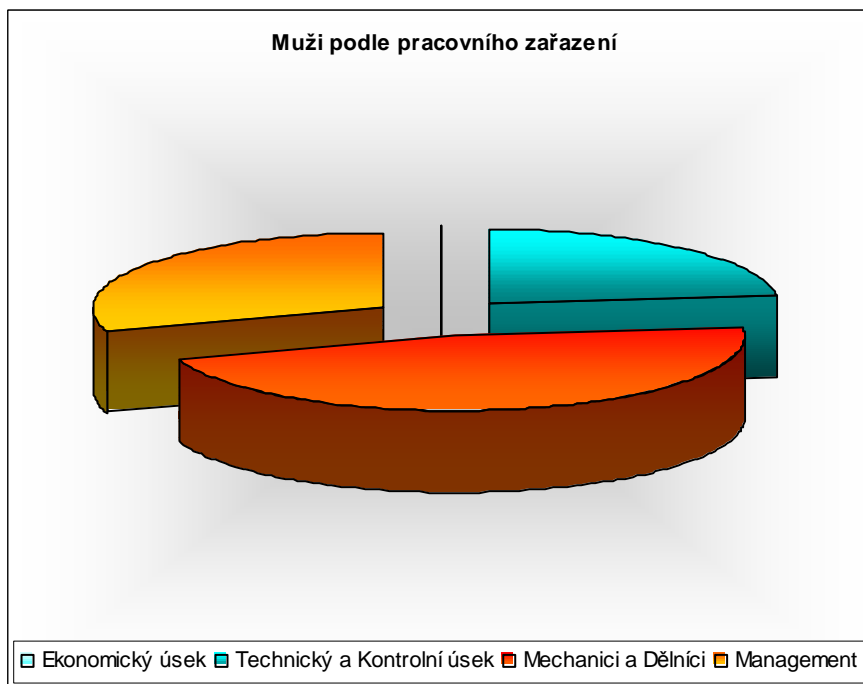
Graf. 14 - Podnik B, % (Vlastní zpracování)



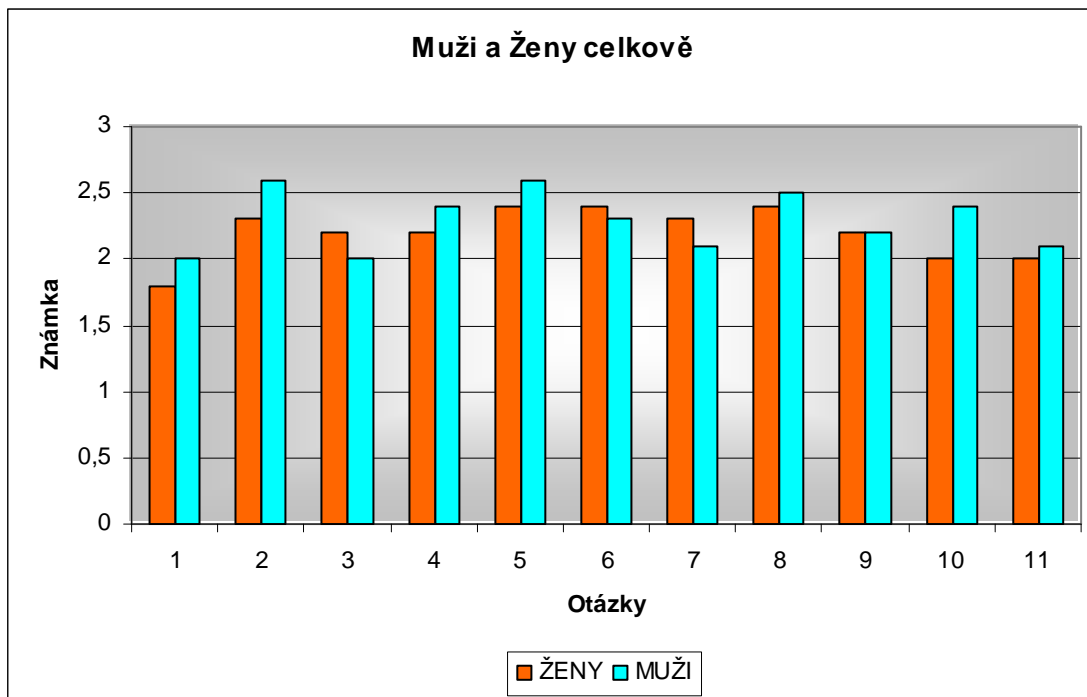
Graf. 15 - Podnik B, % ženy (Vlastní zpracování)



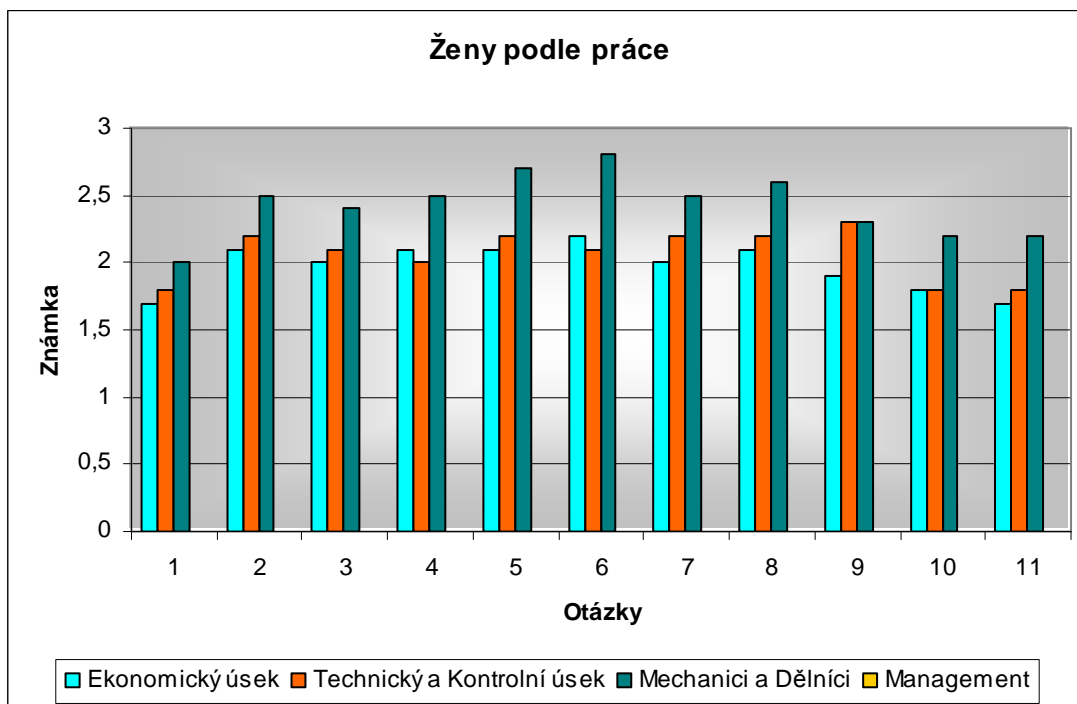
Graf. 16 - Podnik B, % muži (Vlastní zpracování)



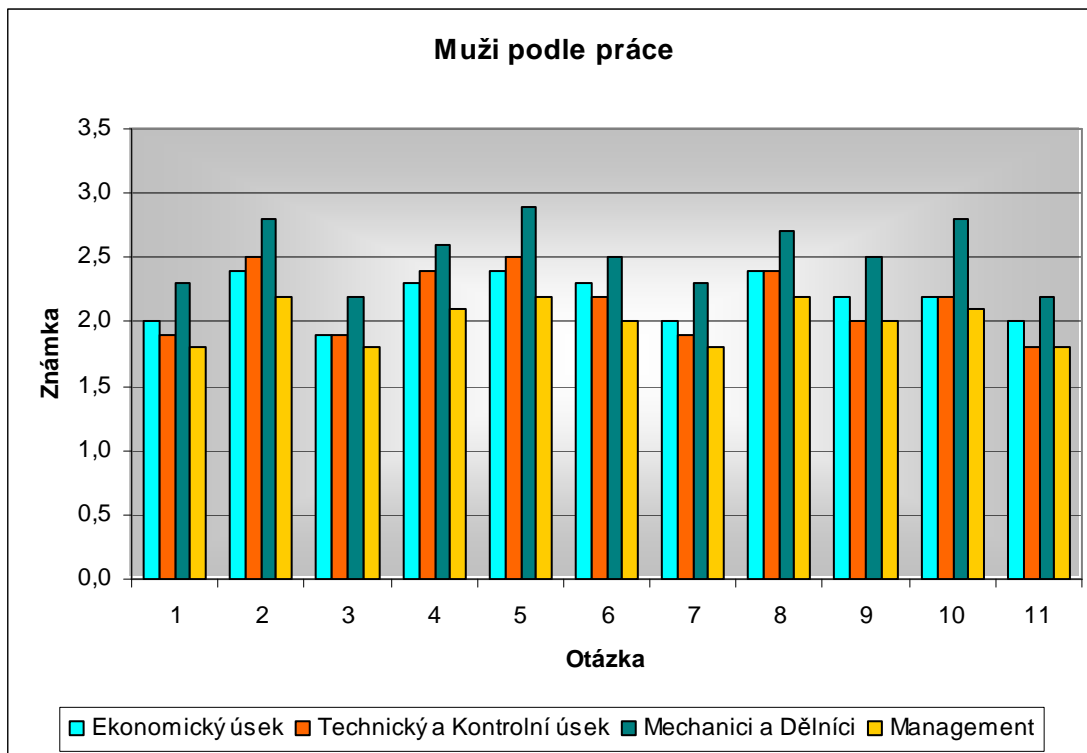
Graf. 17 - Podnik C, celkově (Vlastní zpracování)



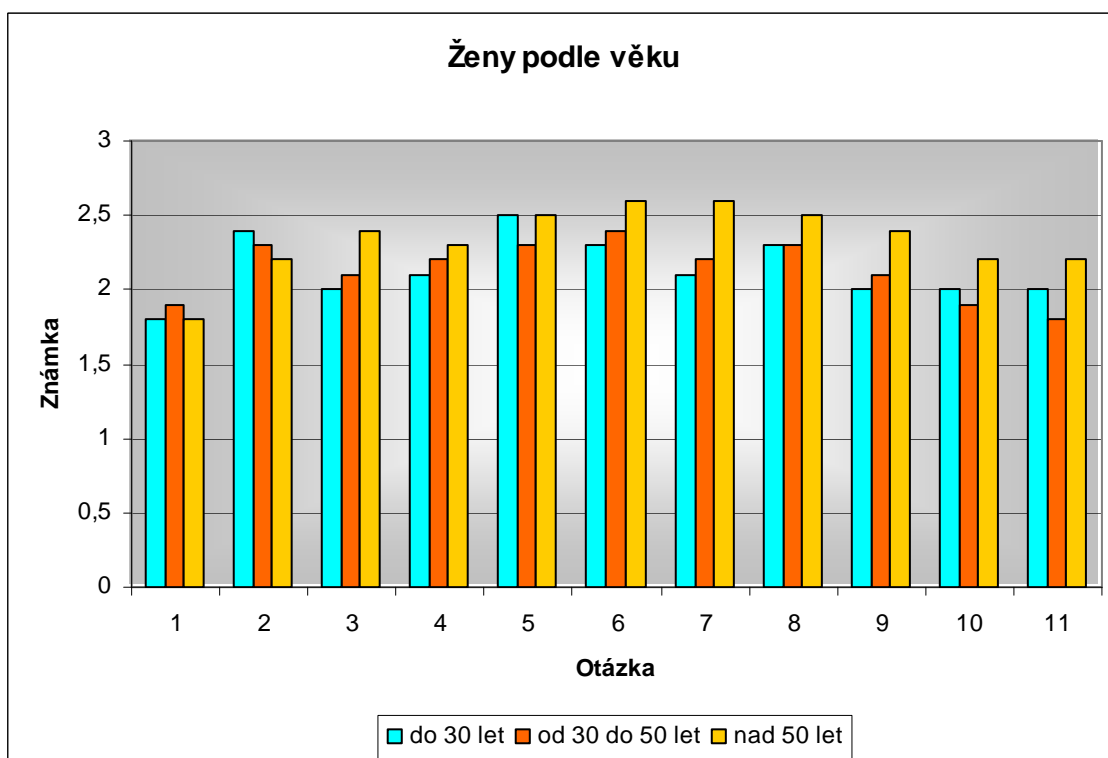
Graf. 18 - Podnik C, ženy (Vlastní zpracování)



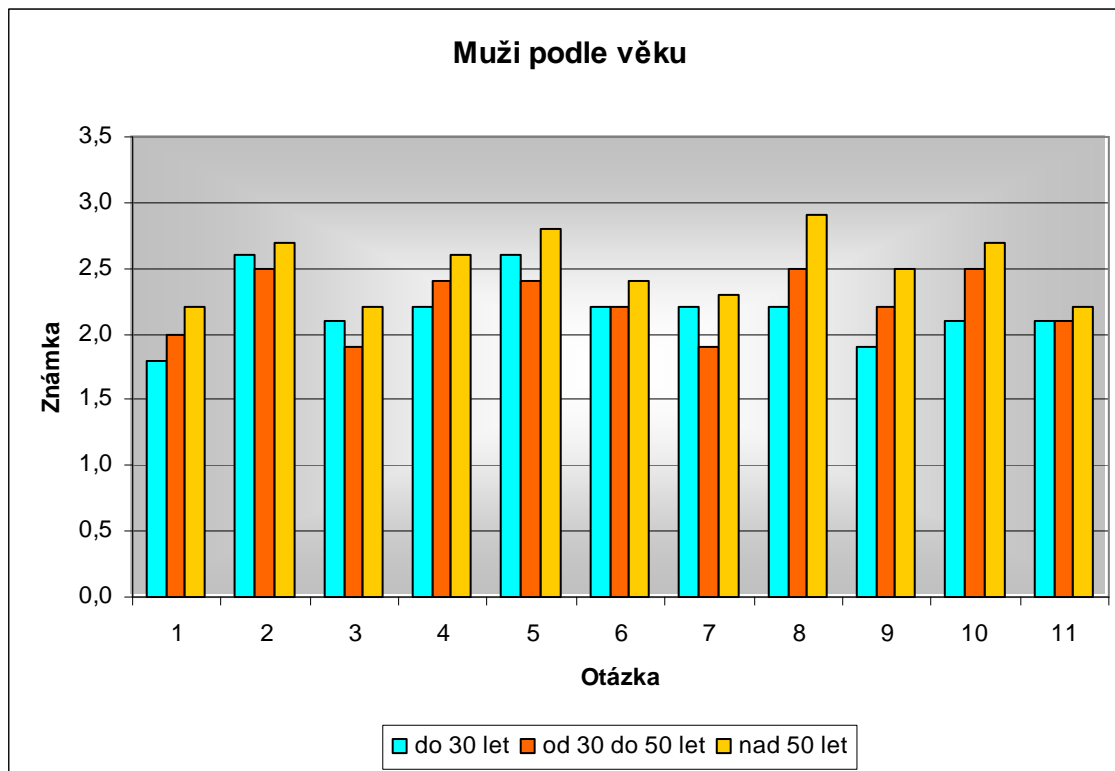
Graf. 19 - Podnik C, muži (Vlastní zpracování)



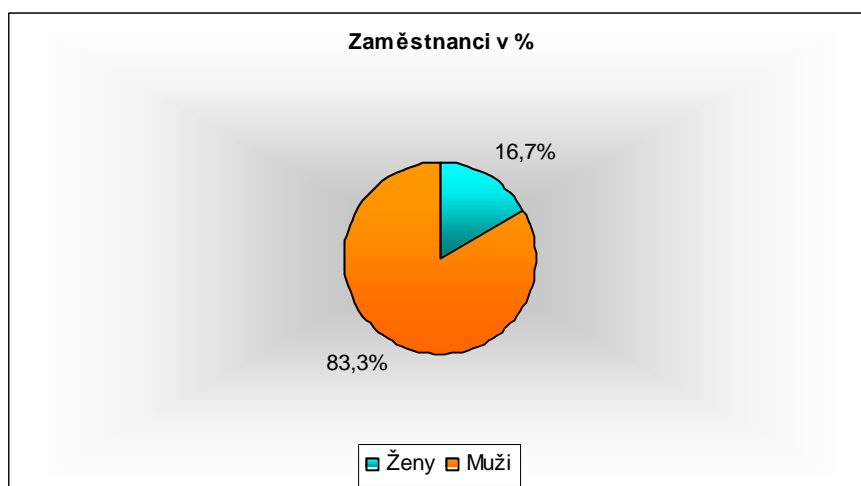
Graf. 20 - Podnik C, ženy věk (Vlastní zpracování)



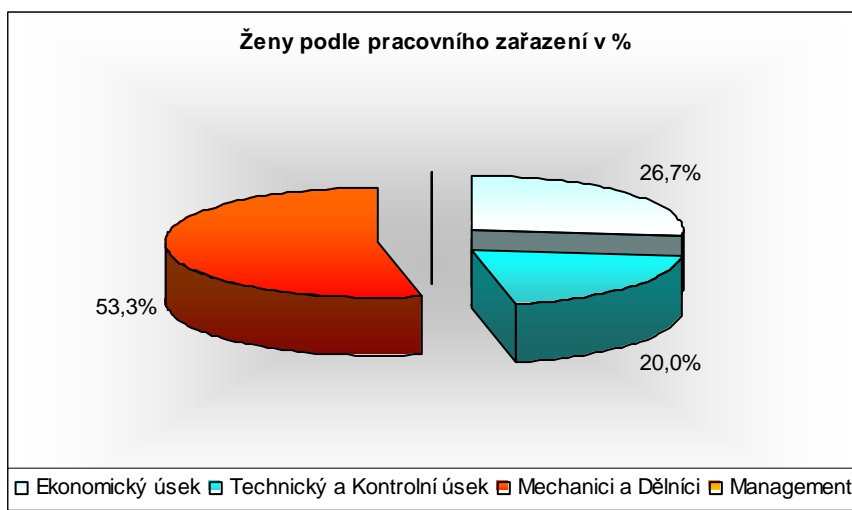
Graf. 21 - Podnik C, muži věk (Vlastní zpracování)



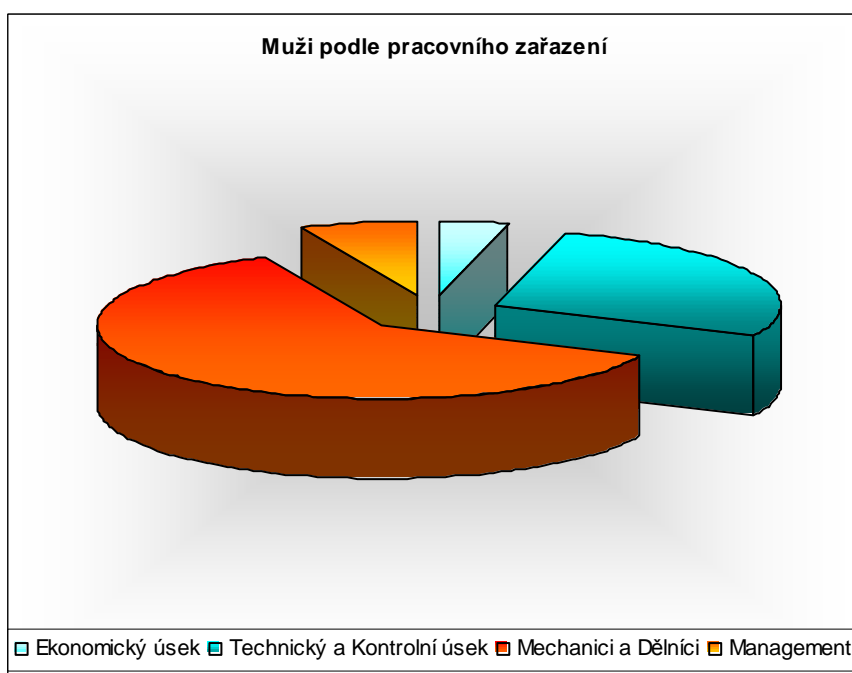
Graf. 22 - Podnik C, % (Vlastní zpracování)



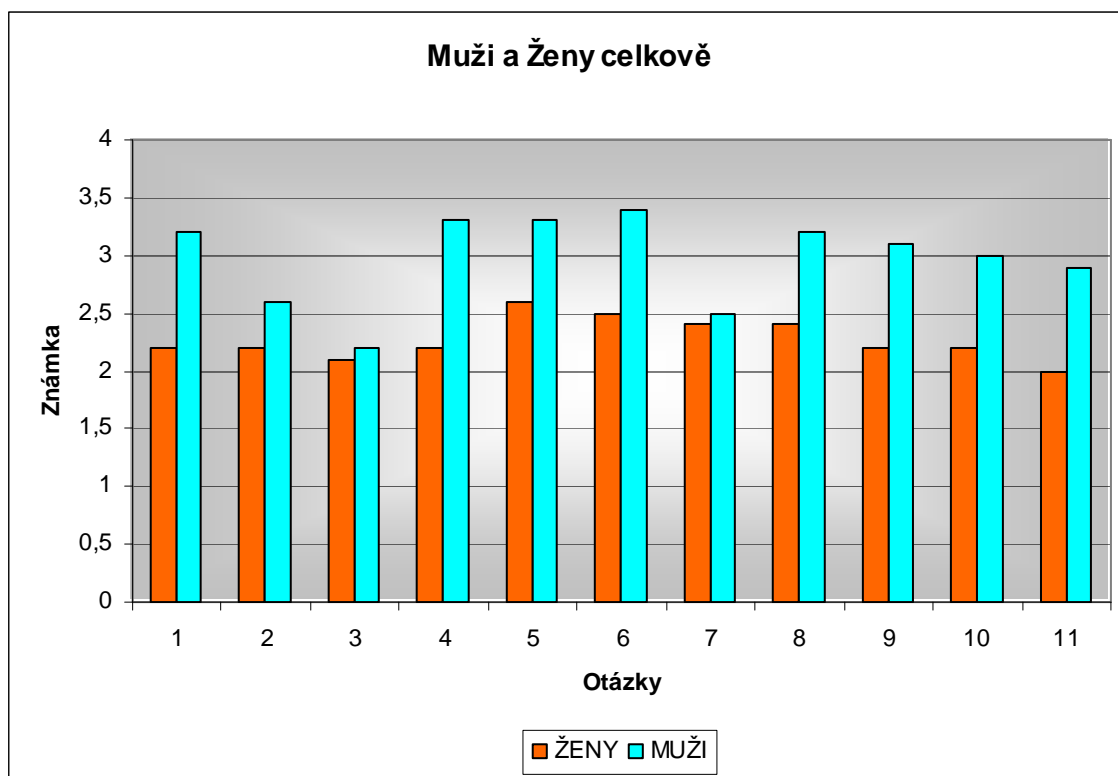
Graf. 23 - Podnik C, % ženy (Vlastní zpracování)



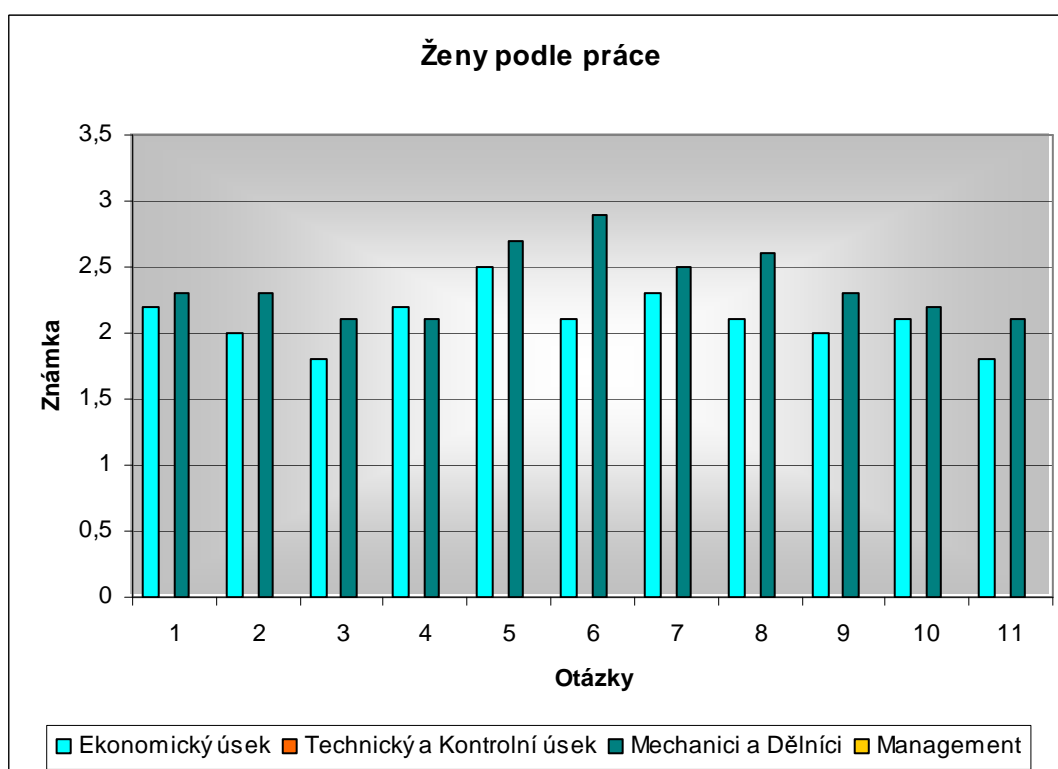
Graf. 24 - Podnik C, % muži (Vlastní zpracování)



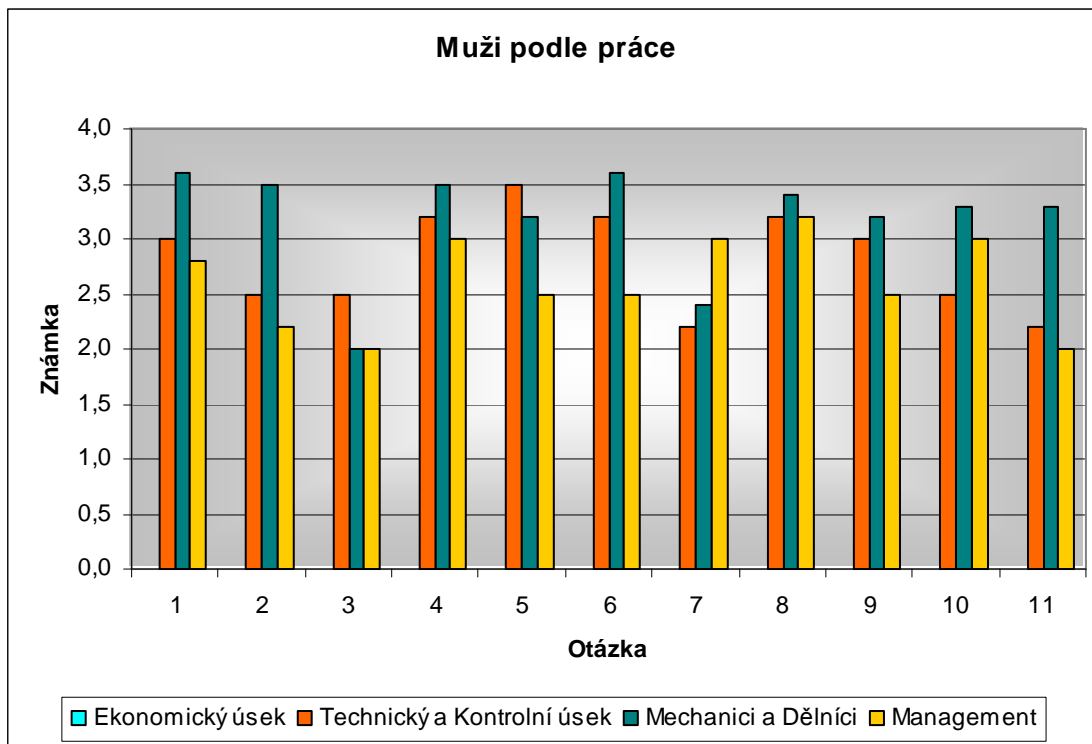
Graf. 25 - Podnik D, celkově (Vlastní zpracování)



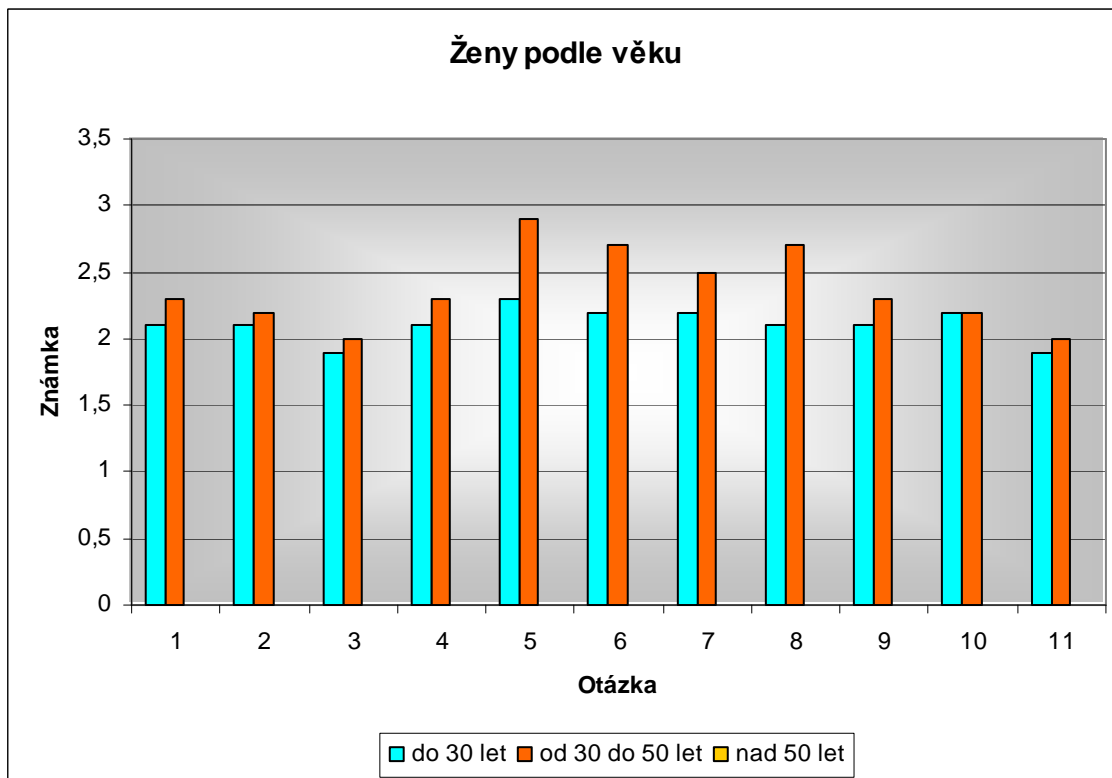
Graf. 26 - Podnik D, ženy (Vlastní zpracování)



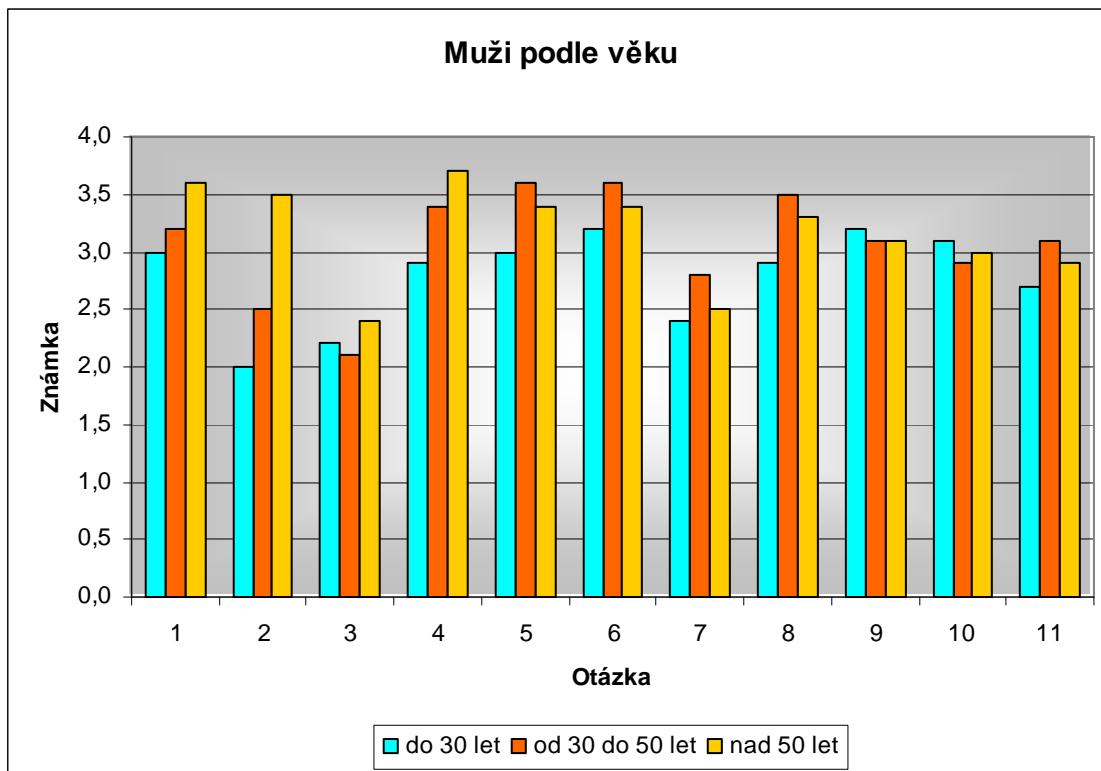
Graf. 27 - Podnik D, muži (Vlastní zpracování)



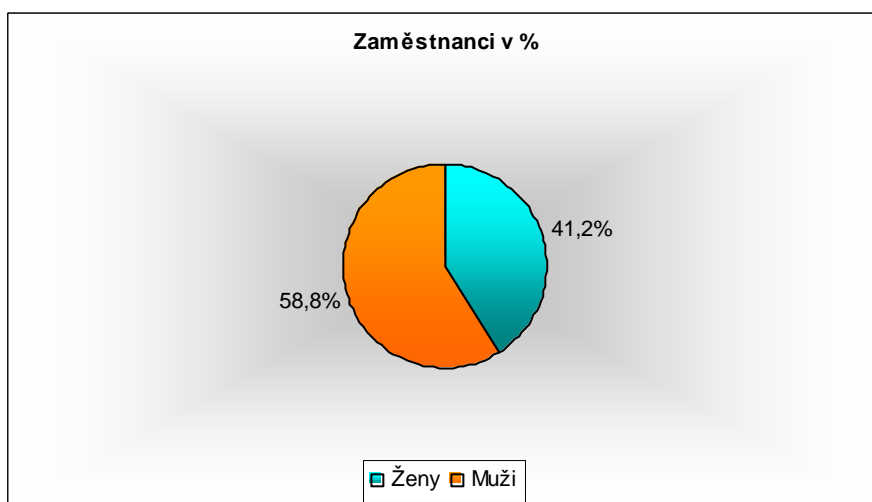
Graf. 28 - Podnik D, ženy věk (Vlastní zpracování)



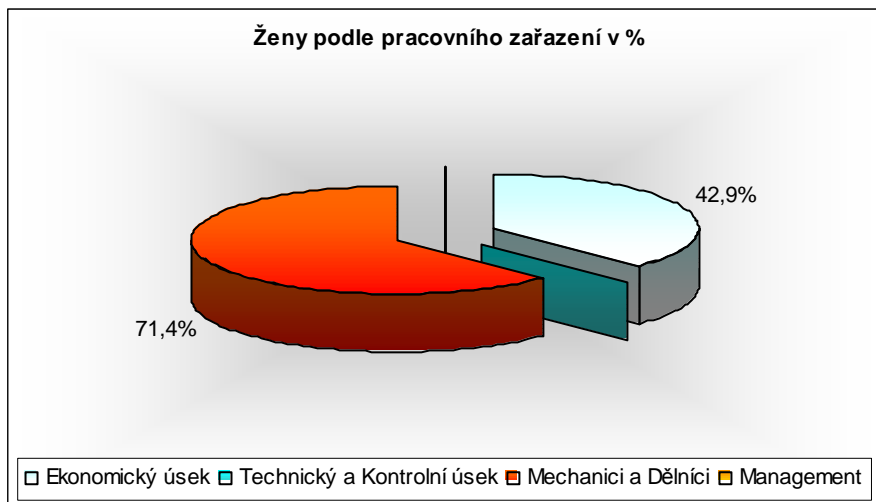
Graf. 29 - Podnik D, muži věk (Vlastní zpracování)



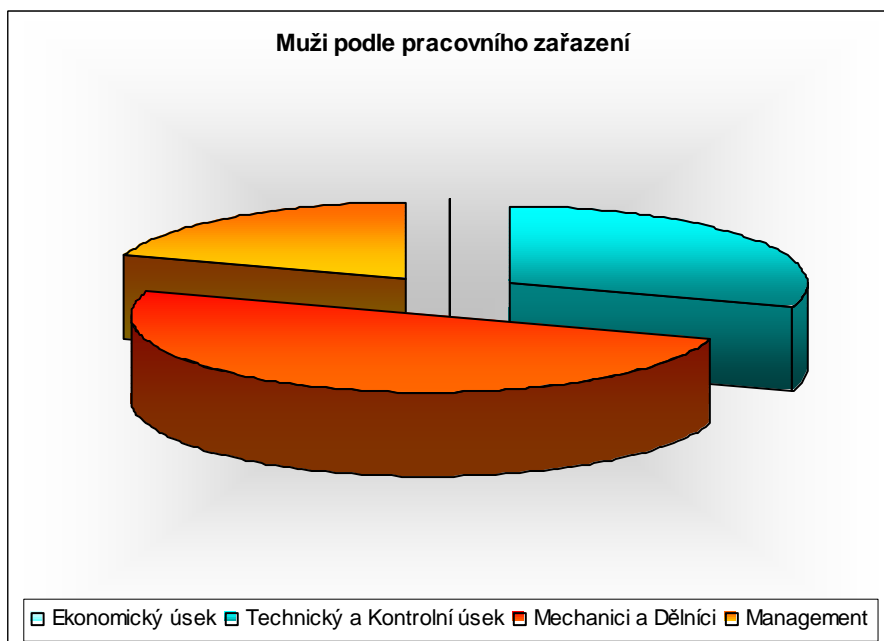
Graf. 30 - Podnik D, % (Vlastní zpracování)



Graf. 31 - Podnik D, % ženy (Vlastní zpracování)



Graf. 32 - Podnik D, % muži (Vlastní zpracování)



Graf. 33 - komparace (Vlastní zpracování)

