

Analýza podnikové kultury ve firmě TON, a. s.

Lucie Mičáková

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie MLČÁKOVÁ**
Osobní číslo: **M081643**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza podnikové kultury ve firmě TON, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Systematicky zpracujte a zhodnoťte literární poznatky související s problematikou podnikové kultury.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav podnikové kultury ve firmě TON, a. s.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky podnikové kultury ve firmě TON, a. s.
- Navrhněte firmě doporučení směřující ke zlepšení současného stavu podnikové kultury ve firmě TON, a. s.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
[2] BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
[3] LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
[4] NOVÝ, I.; SURYNEK, A., *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 191 s. ISBN 80-247-038-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kristina Chudíková**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Berou na v domění, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze pro zobrazení v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevděle ne zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých probíhá obhajoba, v etnopsudku oponenta a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpisy vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být těfl nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí ve veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské zřízení, učině-li nikoli za účelem pro svého nebo nepřímo hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené flákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému zřízení (školské dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školské dílo:

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užívat své dílo o bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřené příspěvky na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlášení, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

(1) *Učitel nebo -kolské i vzdávající zařazení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití -kolního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělení svolení bez vápného d - vodou, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chyb - jícího projevu jeho v - le u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 z - stává nedot - eno.*

⁴ zákon . 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o zm - n - n kterých zákon (autorský zákon) ve zn - ní pozd - j - ích právních p - edpis , § 60 *Učitel nebo -kolské i vzdávající zařazení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití -kolního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělení svolení bez vápného d - vodou, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chyb - jícího projevu jeho v - le u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 z - stává nedot - eno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, m - je autor -kolního díla své dílo užívat i poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávn - nými zájmy -koly nebo -kolského i vzdávajícího zařazení.*

(3) *Učitel nebo -kolské i vzdávající zařazení jsou oprávn - ny požadovat, aby jim autor -kolního díla z výd - lku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla i poskytnutím licence podle odstavce 2 p - im - en - p - isp - l na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; p - itom se p - íhlédne k výd - lku dosaženého -kolou nebo -kolským i vzdávajícím zařazením z užití -kolního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce pojednává o podnikové kultuře TON, a. s. Je rozdělena na dvě části. První část je zaměřena na objasnění základních pojmů a identifikaci jednotlivých složek podnikové kultury. Druhá část je praktická. Tato část obsahuje základní informace o společnosti a analyzuje současný stav podnikové kultury ve firmě TON, a. s. V samém konci bakalářské práce jsou navržena doporučení ke zlepšení současného stavu podnikové kultury.

Klíčová slova:

Podniková kultura, interní komunikace, komunikace s veřejností, firemní identita, design, etika.

ABSTRACT

This bachelor thesis disserts on corporate culture of TON, a. s. It is divided into two parts. The first part is focused on explanation of basic ideas, identification of units of organizational culture. In the second and more practical part is this thesis describing basic information about company. Thesis also analyzes current state of organizational culture in TON, a. s. In the end there are formulated advices about improvement in contemporary state of corporate culture.

Keywords:

Corporate culture, internal communication, communication with the public, corporate identity, design, ethics.

Na tomto místě bych ráda podkovala Ing. Kristině Chudíkové za cenné připomínky a odborné rady, kterými mi pomohla k vypracování této bakalářské práce. Děkuji také zaměstnancům TON, a. s. za spolupráci, poskytnuté informace a materiály pro vypracování bakalářské práce.

Prohláším, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ÁST	11
1 KULTURA A PODNIKOVÁ KULTURA	12
1.1 KULTURA.....	12
1.2 PODNIKOVÁ KULTURA.....	12
1.2.1 Typologie podnikové kultury	13
1.2.2 Víze společnosti.....	15
1.2.3 Podniková identita	15
1.2.4 Etika.....	16
1.2.5 Komunikace.....	17
1.2.5.1 Interní komunikace	18
1.2.5.2 Komunikace s veřejností	19
1.2.6 Image podniku	21
1.2.7 Podnikový design.....	22
1.3 SHRNU TÍ LITERÁRNÍCH POZNATKŮ O PODNIKOVÉ KULTU R E.....	23
2 TECHNIKY VÝZKUMU	25
2.1 DOTAZOVÁNÍ.....	25
2.2 POZOROVÁNÍ	25
2.3 DOKUMENTÁRNÍ PRAMENY	25
II PRAKTICKÁ ÁST	27
3 P EDSTAVENÍ FIRMY TON, A. S.	28
3.1 HISTORIE SPOLE NOSTI	28
3.2 PROFIL SPOLE NOSTI.....	29
3.2.1 Podnikatelská činnost.....	29
3.2.2 Technologie	30
3.2.3 Zaměstnanci.....	30
3.3 PODNIKOVÉ CÍLE A STRATEGIE.....	31
3.4 EKONOMICKÁ SITUACE PODNIKU	31
4 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY VE FIRM Ě TON, A. S.	33
4.1 ORGANIZA ČNÍ STRUKTURA	33
4.2 ETICKÝ KODEX.....	35
4.3 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	35
4.4 KOMUNIKACE S VE ĚJNOSTÍ.....	40
4.5 PODNIKOVÝ DESIGN	47
4.6 SHRNU TÍ POZNATKŮ O PODNIKOVÉ KULTU R E VE FIRM Ě TON, A. S.	52

S5 NAVRHOVANÁ DOPORU ENÍ.....	54
5.1 VYUŽITÍ DNE OTEV ENÝCH DVE Í.....	54
5.2 DESIGN INTERIÉRU PODNIKOVÝCH PRODEJEN.....	56
5.3 ETICKÝ KODEX.....	57
ZÁV R.....	61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOL A ZKRATEK.....	65
SEZNAM OBRÁZK	66
SEZNAM TABULEK	67
SEZNAM P ÍLOH.....	68

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá tématem Analýza podnikové kultury ve firmě TON, a. s. Podniková kultura je důležitou součástí každého úspěšného podniku. Tvoří jeden ze základních prvků, který napomáhá k plnění podnikových cílů a strategií. Vzhledem k tomu, že je dnešní doba tak typická silným konkurenčním prostředím, novými a rychle se rozvíjejícími technologiemi i dalšími pokrokovými změnami, je prostředí pro podnikání stále více proměnlivé a nestabilní. Tyto změny v podnikovém okolí firmy mohou být posuzovány značně rozdílně – mohou být hrozbou nebo příležitostí. Záleží jen na schopnostech lidí v organizaci, jak se k těmto změnám postaví. Vedení podniku by mělo umožnit podnítit ve svých zaměstnancích pozitivní vztah ke změnám a zústitkovat je tak ve prospěch podniku. Toho lze dosáhnout prostřednictvím fungující podnikové kultury, která bude založena na vysokém stupni důvěry a otevřenosti ke změnám.

Pokud chce být podnik důvěryhodným zaměstnavatelem, musí se tak chovat. Věří, musí demonstrovat svým jednáním, chováním, konkrétními činnostmi a vystupováním manažerů, kteří firmu reprezentují. Pokud podnik po zaměstnancích požaduje, aby byli ve své práci poctiví a oddaní, musí je k tomu podvédomě vést, vytvářet jim vhodné pracovní podmínky, prostředí a motivovat je svým přístupem k loajalitě. Základním kamenem loajality je důvěra mezi oběma stranami, která bývá postavena na upřímné a otevřené komunikaci. Otevřená komunikace vede k ujasnění názorů a postojů, k předcházení i vyřešení problémů a v neposlední řadě k upevnění pracovních i mezilidských vztahů na pracovišti.

Podnik prezentuje vlastní hodnoty i svému okolí. Pomocí vnějších viditelných projevů vyjadřuje nejen obsah své činnosti, zaměření i filozofii organizace, ale naznačuje i tradici, profesionalitu a solidnost organizace.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. Cílem teoretické části je popsat podstatu podnikové kultury a identity a nastínit důležitost podnikové komunikace. V praktické části popíšu základní informace, zajímavou historii a činnost společnosti. Na základě pozorování, rozhovorů a analýzy interních dokumentů bych chtěla zhodnotit komunikaci společnosti se zaměstnanci a s veřejností a zabývat se podnikovou image a designem. V závěru bych chtěla na základě získaných poznatků navrhnout firmě možná doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu podnikové kultury ve společnosti TON, a. s.

I. TEORETICKÁ ÁST

1 KULTURA A PODNIKOVÁ KULTURA

Kultura je široký pojem označující společenským jev, sdílený a naučený způsob myšlení, činnosti a chování. V případě podnikové kultury se toto sdílení koná na úrovni firmy.

1.1 Kultura

Kulturu tvoří hodnoty, k nimž se lidé hlásí, normy, které dodržují, a hmotné statky, které vytvářejí. Hodnoty jsou abstraktními ideály, zatímco normy jsou konkrétní principy a zásady, o kterých se očekává, že se jimi lidé budou řídit. Normy představují příkazy a zákazy společenského života. Pojmy kultura a společnost se od sebe sice dají rozlišit, ale jsou mezi nimi velmi úzké vazby. Společnost je systém vzájemných vztahů spojujících jednotlivce. Bez společnosti nemůže existovat žádná kultura. Platí to ale i naopak, žádná společnost nemůže existovat bez kultury. [4, s. 32]

Stanovené a vyžadované zásady, pravidla a normy odlišují jedno sociální uskupení od druhého. V širším pojetí lze pod pojem kultura zahrnout vše, co je spojeno s lidskou činností v materiální i duchovní rovině. [9, s. 7]

Podle I. Brookse (2003) lze rozeznávat kultury:

- nadnárodní kultura o znaky, které mají společné lidé z mnoha zemí a států;
- národní kultura o znaky, které mají společné lidé jedné národnosti;
- pracovní kultura o pravidla chování pracovního sektoru, zvláště v dlouho existujících sektorech;
- organizační a společenská kultura o kultura na úrovni konkrétního podniku;
- profesní kultura o společné znaky zaměstnanců stejné profese, například lékaři;
- subkultura o podskupina organizační nebo profesní kultury.

1.2 Podniková kultura

Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot. Sice není nikde zformulována, ale utváří způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsob vykonávání práce. [1, s. 357]

Jednotlivci, kteří firmu tvoří jsou obecně velice odlišní, přesto však ve svém chování ve firmě a k okolí vykazují celou řadu shodných postupů a postupů, které jsou právě důsledkem přisloucnosti k dané firmě a jsou to projevy společné podnikové kultury. [8, s. 10]

Podniková kultura je celistvým souborem hodnot, norem a vzorů jednání, který určuje způsob chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy s navenek. Bývá nejen vyjádřením propojenosti jednotlivých součástí podniku v jednom celku, ale je i výrazem zvláštního charakteru, jímž se liší od ostatních podniků. Nemá žádnou zvláštní formu ani není vyjádřením přesně ohraničeným souborem jevů. Vzhledem ke složitě definici pojmu podniková kultura nelze základní prvky definovat přesně. [10, s. 122]

Podniková kultura se týká způsobu, jakým je práce vykonávána a způsobu, jak se komunikuje s lidmi, který vychází z hlubokých předstáv o tom, jak se má práce organizovat, jakým způsobem se má uplatňovat moc v organizaci a jak řídit lidi. To všechno ovlivňuje řada hodnot a tradice dané organizace. Podniková kultura je často pokládána za příčinu nejzávažnějších firemních problémů v oblasti organizace, obchodních výsledků, spokojenosti klientů nebo motivace zaměstnanců, a jindy jsou jí zase připisovány úspěchy při ekonomickém zotavení, tržní expanzi, loajalita zaměstnanců apod. [8, s. 9]

Podniková kultura do jisté míry souvisí s národní kulturou. Pro organizaci je důležitý prostředí, ve kterém se vyvíjí její činnost. Lidé pracující v podniku jsou přisloucníky určitého národa a tedy i nositeli národní kultury. Národně specifickým myšlením a chováním jsou obklopeni od dětství, proto jsou v nich hluboce zakořeněni. [10, s. 122]

1.2.1 Typologie podnikové kultury

Přestože je podniková kultura každé firmy specifická, originální a neopakovatelná, je možné uvést některé základní typy. Za jednu z nejvýstižnějších považuje odborná literatura typologii, kterou zpracovali ve své knize Deal a Kennedy. [2, s. 483]

Švédsko nebo nic

Podnik je svete individualistický s velkými idejemi. Jde o temperamentní a mladistvé jednání a nekonvenční komunikaci. Přenášení osobních starostí na podnikovou práci je nepřijatelné. Úspěchy jsou velmi expresivně slavěny a neúspěchy rychle zapomenuty. Kariéra má podobu rychlého vzestupu, popřípadě sestupu.

šChléb a hryõ

Vysokou hodnotou je p átelství a sympatiemi podmín né chování. Nekomplikovaná vzájemná spolupráce, týmová práce a úspě ch jsou na nejd leffit j-ím míst . Velmi astá je verbální komunikace. Vertikální hierarchie moci není d leffitá, profesní kariéra je záleffitost spí-e společná neff pracovní. Hovo it o soukromých záleffitostech je moffné, emoce se mohou projevovat i navenek, oble ení je neformální.

šAnalytický projektõ

Aby se firma vyhnula chybným rozhodnutím, maximáln se koncentruje, provede komplexní analýzu a dlouhodobou prognózu. Intuice, momentální invence, zkušenost, tradice a t stí jsou nespolehlivé a nebezpečné. Hlavní rituál je zasedání. V-e je t eba d kladn prozkoumat, rychlá kariéra je nemoffná, oble ení je korektní. O soukromích záleffitostech se nehovo í.

šProcesõ

V-echny aktivity se soust e ují na proces, cíl sám o sob není d leffitý. Chyby se ned lají. Nejd leffit j-í je mocenská hierarchie, oble ení a vý-e p íjmu. O každém pový-ení v-ichni ví a ví i to, co to doty němu p ínese. Hrdinové jsou lidé, kte í bez chyb pracují v podniku desítky let.



Obrázek 1 Typologie podnikové kultury [2]

V návaznosti na typologii bych chtěla zmínit problematiku silné a slabé podnikové kultury.

Silnou podnikovou kulturu charakterizuje například [9]:

- jasná a jednoznačně stanovená struktura organizace, resp. vymezení rolí,
- přímá a otevřená komunikace,
- podpora skupinové a týmové spolupráce,
- přiklon ke stabilitě celého systému.

Na druhé straně může být u takové podnikové kultury zásadním chybou:

- určitá uzavřenost vůči okolí,
- malá flexibilita a ulpívání na zafixovaných vzorech,
- tendence ubíjení jednotlivce na úkor kolektivu.

Pro slabou podnikovou kulturu jsou podstatné následující znaky [9]:

- neztetněné a neexistující ohraničení organizace od jejího okolí,
- větší přiklon k individualismu,
- větší přístupnost pro jakékoliv změny.

1.2.2 Vize společnosti

Vize by měla být jasným obrazem toho, kam organizace směřuje, nikoliv složitým plánem s kvantitativními cíly a podrobnými kroky. Firmy se často snaží své vize srozumitelně pojmenovat a umotivovat tak jejich sdílení. Základem je, aby vizi sdílelo nejen vedení, ale i zaměstnanci. Vize by měla obsahovat silnou myšlenku, která motivuje vlastníky, management a pracovníky firmy k vyššímu výkonu. Vize musí být za daných předpokladů realizovatelná ve stanoveném čase, s přijatelnými riziky a nebo s možností vyloučení rizik jejich předcházením. [8, s. 22]

1.2.3 Podniková identita

Podle Bedrnové a Nováka (1998) označuje podniková identita cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace podniku v tržním prostředí.

Vyjadruje vlastní specifitu, originalitu a nezaměnitelnost s jinými, podobně orientovanými podniky. Podniková kultura vytváří významný podklad a zázemí pro podnikovou identitu. Bez silné podnikové kultury lze jen velmi těžko vytvořit koncept podnikové identity.

Organizační identita je jednoduše řečeno to, čím organizace je a čím hodlá být. Slovo identita se dá přeložit jako totožnost. Stejně jako má člověk své jméno, svou osobní historii, své jedinečné charakteristické vlastnosti, svou životní roli, zaměstnání, ale i své fyzické parametry atd., tak i organizace oplývá obdobnými charakteristikami. I pro podnik je významné jeho jméno a historie. [10, s. 182] Vnitřní charakteristiku tvoří interní komunikace a etické chování. Vnější charakteristiku vyjadruje image a komunikace firmy s veřejností. Viditelné projevy a vizuální stránky určitých vlastností podniku zahrnuje podnikový design.

1.2.4 Etika

Etika bývá označována jako nauka o morálce. Morální chování v sobě zahrnuje odpovědnost za vlastní chování vůči druhým i okolnímu prostředí. Součástí mravního chování je, že si jedinec uvědomuje důsledky svého jednání a přemýšlí, jak ovlivňuje práva druhých a snaží se zvolit takové jednání, které je nejprůstřednější. [8, s. 84]

Jedním z projevů této snahy je vytváření speciálních kodexů podnikové etiky. Podle E. Mazáka (2010) nazýváme firemním etickým kodexem soubor pravidel, kterými se hodlá firma řídit ve vztahu ke svým konkurentům, dodavatelům a zákazníkům a pravidel jednání vlastníků, manažerů a zaměstnanců v rámci firmy. Jde o soubor konkrétních pravidel, které vycházejí z hodnot a principů podniku a vymezují standard profesionálního jednání. I když kodex nemá právní platnost, jeho porušením může vést k určitému postihu. U zaměstnanců se porušení kodexu projeví například v osobním ohodnocení. Vytváření etických kodexů je zatím typické zejména pro nadnárodní společnosti, oborová sdružení nebo profesní asociace.

Etický kodex [8, s. 86]:

- vymezuje hranice řádného chování pro pracovníky firmy i subjekty mimo organizaci,
- usnadňuje rozhodování o jednoznačně vymezené podnikové zásady,
- může být kritériem, podle kterého je organizace posuzována například médiem, veřejností,

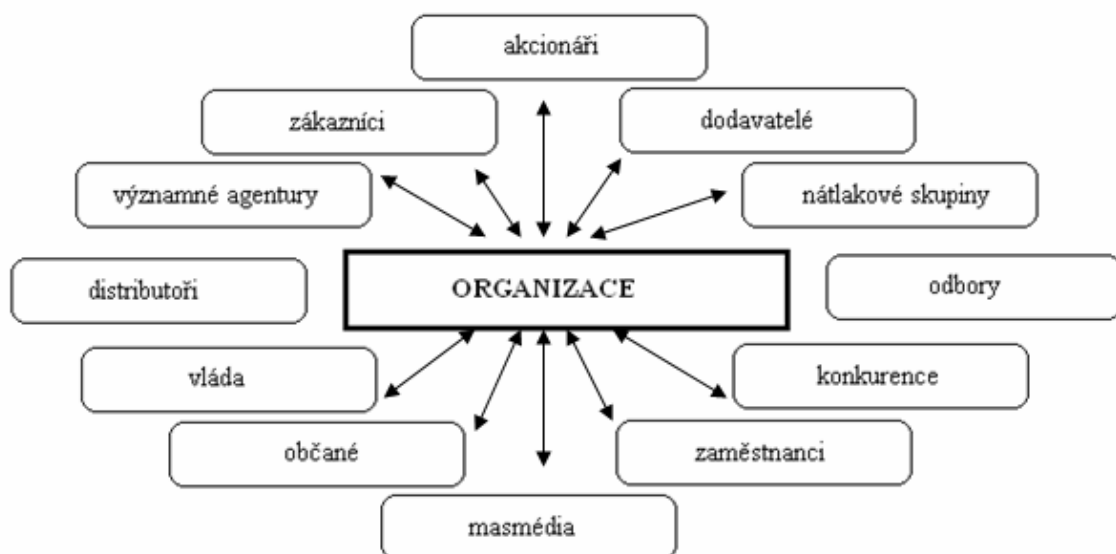
- zvyšuje důvěryhodnost organizace - závazek dodržovat stanovené principy, kvalitní vztah se zákazníky, obchodními partnery a finančními institucemi.

1.2.5 Komunikace

Obecně je komunikace proces sdílení určitých informací. Komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, zahrnuje smysly, rozum i intuice. Z toho vyplývá, že chování a věc co děláme a neděláme, také patří do naší komunikace. I když nereagujeme a stojíme opodál, tak vysíláme signály ke svému okolí, které si o nás vytváří představy [5, s. 3]. Bez správné komunikace nelze správně rozhodovat, stimulovat, organizovat ani kontrolovat. Všechny činnosti stojí na spolupráci, která by nemohla existovat bez komunikace.

Firemní komunikace

Ve firmě se sleduje nejen tok informací z vnějšího prostředí a informace o trhu. Stejně důležitý je tok informací uvnitř firmy. Komunikace propojuje všemi manažerskými funkcemi a proto je základním spojovacím článkem v procesu řízení. Bez komunikace si nelze firmu a její fungování představit. Prosperita firmy a dosahování zisku jsou úzce spjaty s neustálým procesem proudění informací z okolí dovnitř podniku a z podniku do okolí. Sběr a monitoring těchto informací spadá do marketingové činnosti podniku a na jejich základě formuje podnik charakter svého podnikání. Je důležité, aby si vedení podniku uvědomovalo všechny směry komunikace a nepodceňovala komunikaci s řádnou cílovou skupinou. [5, s. 5]



Obrázek 2 Komunikace organizace s veřejností [10, s. 176]

1.2.5.1 Interní komunikace

Interní komunikace označuje v podstatě komunikační propojení všech úrovní firmy, umožňuje spolupráci a souhrnu procesů nutných pro fungování firmy. Nejde však o samotné předávání informací, ale o formování a vyjasňování postojů a chování pracovníků. Interní komunikace je souhrn mnoha aktivit, které zasahují všechny oblasti organizace. [9, s. 54]

Uvnitř každého podniku lze rozeznávat komunikaci pracovníků na stejné úrovni (horizontální) a mezi nadřízenými a podřízenými (vertikální). U tohoto typu lze ještě rozlišovat komunikaci shora dolů a zdola nahoru. Komunikaci ve firmě můžeme také dělit na formální a neformální, které by se ve firmě měly vyskytovat v určité rovnováze. Neformální komunikace bývá často indikátorem firemní kultury a sociálních poměrů, nezřídka ovlivňuje pístitup zaměstnanců k práci, k vedení firmy, úkolům apod. [9, s. 55]

Formy interní komunikace

Ve firmě probíhá komunikace ve třech základních formách: osobní, písemná a elektronická. Vyuití konkrétní komunikace závisí na druhu a dležitosti jednotlivé situace. Obecně nelze říct, která z komunikací je úinnější, nebo vždy záleží na určitých podmínkách komunikačního procesu. Volba formy závisí na znalostech a zkušenostech manažera.

Nejpoužívanější formou komunikace je **komunikace ústní** pro její okamžitou možnost interakci, která dokáže ihned odstranit vzniklé neshody. Tato forma může být podpořena také neverbální komunikací, která napomáhá umocnit dležitosti informace a souasně usnadňuje chápání na straně příjemce. Ústní forma komunikace je uplatňována pro diskuse, porady, pohovory a pro řešení cokoliv aktuálního, co si vyžaduje objasnění a přesvědčení. Nevýhodou ústní formy je možnost nezachycení potřebné informace. Vyslovené informace také nemusí mít takovou váhu jako informace v písemné formě. Proto je dobré doplňovat ústní komunikaci písemným záznamem. [5, s. 61]

Osobní komunikaci mezi firmou, zastoupenou nejčastěji vlastníky nebo manažery a zaměstnanci je třeba dobře organizovat, aby byla úinná. Od obecných plánů je třeba přejít do přesných realizačních záměrů a časových plánů, které jsou pak obsahem porad jednotlivých pracovních týmů. Podle J. Holého (2006) se postoj, názory a představy pracovníků měly dozvědět jen vedení, které s nimi hovoří a správně vykonaný úkol je založen na jeho dostatečně objasněném zadání a požadovaném výsledku.

Základními prostředky ústní komunikace jsou diskuse, rozhovory, porady, telefonní hovory, mítinky vedené se záměrem a společenské a kulturní akce.

Písemná komunikace se používá hlavně pro hromadná sdělení v třískupinové úřadovně s cílem informovat je v co nejkratším zájmu a v co nejkratším čase. Tato forma komunikace se využívá také k šíření základních dokumentů vymezujících organizaci a činnost podniku. Pracovníci se mohou kdykoliv seznámit s jejich obsahem. Písemná forma se běžně používá tam, kde je potřeba zdůraznit oficiální váhu psaných dokumentů a za účelem uchování informací jako výsledků jednání a porad. Písemné dokumenty se mohou uchovávat a archivovat. Nevýhodou písemné komunikace jsou hromadící se stohy papíru. [5, s. 62]

Mezi prostředky písemné komunikace máme například pracovní manuál, výrobní zpráva, firemní časopisy, směrnice, apod.

Práce s písemnými dokumenty výrazně ovlivňuje rozvoj informačních technologií. **Elektronická forma komunikace** nahrazuje tradiční papírovou formu, nikdy ji však zcela nevytloučí. Využívání elektronické komunikace umožní účinnější sdělení, distribuci a archivaci dokumentů. Tato forma komunikace přinesla do podnikové komunikace nový druh komunikace přes e-mail, ICQ nebo využívání SMS zpráv. [5, s. 62]

Mezi prostředky elektronické komunikace patří například firemní intranet, on-line nástroj, informační portál firmy nebo firemní televize.

Zvyky, rituály, ceremoniály

Zvyky, rituály, ceremoniály jsou typy chování, které jsou v podniku předávány a udržovány. Vytvářejí pracovníkům stabilitu a umožní jim vytvořit jejich vlastní identity.

Zvyky v organizaci mohou představovat oslavy narozenin, výrobní večírky, večírky na oslavu výročí nebo povýšení. Tyto zvyky přispívají ke sčlenění celé organizace, zlepšení vztahů na pracovišti a redukci konfliktů. [6, s. 25]

1.2.5.2 Komunikace s veřejností

Efektivní komunikace s veřejností úzce souvisí s využitím sdělovacích prostředků a s rozvojem jednotlivých médií se možnosti komunikace stále rozšiřují. Nástup informačních technologií v současné době otevřel nový dosud netušený rozměr v působení na veřejném mínění. Masová média umožní komunikovat se širokým spektrem sociálních skupin. Kon-

takty mezi médii a organizacemi umožní užití uskutečnění tiskových konferencí, správné nasazení zveřejnění novin, vedení rozhovorů, ale i organizaci přátelských setkání se zástupci médií a reprezentací organizace apod. Vytvořit si přátelské vztahy s novináři, redaktory a reportéry ale vyžaduje i osobní angažovanost a hledání spolehlivých partnerů ze strany podniku. [10, s. 187]

Hromadné sdělovací prostředky jsou nástrojem pro komunikaci s veřejností. Mezi hromadné sdělovací prostředky patří především tisk. Kromě obvyklých novin a časopisů jsou to propagační letáky, prospekty, brožury, knihy, obchodní katalogy a reklamní obálky, ale také internetové stránky a billboardy.

Komunikace s veřejností ale neprobíhá pouze prostřednictvím médií. Existuje hodně případů, kdy je potřeba oslovit veřejnost přímo, bez prostředníka. Mezi přímou komunikaci s veřejností můžeme zahrnout fórum, veletrhy, výstavy, dny otevřených dveří, exkurze, soutěže, apod.

Práce s veřejností zahrnuje rozmanitou škálu aktivit, což předpokládá časovou i finanční náročnost. Pokud se jedná o velkou investici, je tato investice delší a má vysokou návratnost. Zájem organizace respektovat základní principy práce s veřejností přispívají k formování pozitivní image, resp. k budování dobré pověsti organizace. [10, s. 193]

Komunikační nástroje, kanály spolu s účelem a způsobem jejich využití uvádí tabulka 1.

Prostředky	Účel	Konkrétní komunikační nástroje a kanály
Úvodní informace	Poskytnout základní informace o firmě, její kultuře a cílech	Firemní brožura Pracovní manuál Popis pracovní pozice Organizační struktura Pravidla BOZP Kariérový plán Telefonní seznam
Průběžné informace	Předávat potřebné informace Zapojovat do dění firmy Podporovat vlastní iniciativu Přistoupit k identifikaci s firmou	Rozhovor Pravidla pracovní porady Písemné sdělení: dopis, oběh, směrnice, pokyn Nepravidelné pracovní porady Bulletiny Interní časopisy

		Nást nky Výro ní zprávy Mimopracovní setkání Firemní rituály Intranet Elektronická po-ta Vnitropodnikové konference Schránka d v ry Firemní ve írky
Personální systémy	Motivovat a oce ovat výkon Hodnotit výsledky Plánovat dal-í osobní rozvoj Analyzovat spokojenost zam stnanc	Finan ní ohodnocení Nefinan ní výhody Hodnotící systémy Dotazníky spokojenosti Kolicí a vzd lávací programy
Vn j-í vlivy	Dopl ují celkový obraz o firm	Firemní reklama Firemní p edm ty Firemní oble ení Prezentace v médiích Dny otev ených dve í

Tabulka 1 Komunika ní nástroje, kanály spolu s ú elem a zp sobem jejich využití
[9, s. 56]

1.2.6 Image podniku

Image podniku je obraz, který si vytvá í vn j-í okolí o celém podniku. Mentální obraz zahrnuje soubor p edstav, názor , o ekávání a poznatk spojených s ur itým podnikem. Nápaditá podniková identita umohl uje prost ednictvím vystupování, komunikace, vlastních aktivit a designu vytvo it na stran ve ejnosti velmi pozitivní obraz (image) organizace. [10, s. 180]

Získat a udržet si dlouhodob dobrý image není jednoduché. Souvisí s astým získáváním informací o vn j-ím prost edí organizace a s rozsáhlými výzkumy, nap . výzkum ve ejného mín ní, zp tná vazba od odb ratel , zákazník apod. Proto musí podniky nepochybn spolupracovat s profesionálními týmy, které tvo í ekonomové, psychologové, sociologové, designé i a jiní specialisté. Úzkou vazbu má podnikový image s marketingovou strategií podniku a schopností p izp sobit se rychle se m nícím podmínkám vn j-ího okolí. [2, s. 505]

1.2.7 Podnikový design

Používá se také název sjednotný vizuální styl, který bývá p esně uveden v design manuálu. Jde o soubor vizuálních prvk , které jsou vyuffřívány v komunikaci uvnit , ale p edevším vn firmy. Za prvky podnikového designu se považuje zejména jméno, logo, znak, architektura budov podniku a podnikových prodejen, za ízení kancelá í, úprava ti-t ných dokument , oble ení zam stnanc a podnikové barvy. Utvá ení podnikového designu vyřaduje spolupráci organizace s odborníky ó designéry. Formy designu a jeho zm ny jsou zpravidla závazná pro v-echny leny organizace. [10, s. 182]

Prvky podnikového designu probouzejí u pozorovatele (nap . zákazníka, dodavatele, uchaze e o zam stnání) p edstavy o organizaci, které by m ly souviset s podnikovými cíli a strategiemi. Pokud podnikový design nenavazuje na skute nou podnikovou kulturu, je efekt podnikové identity jen krátkodobý a ve ejnost zanedlouho rozezná, že forma neodpovídá obsahu podnikové kultury. [2, s. 502]

Firemní symboly a jejich p ítomnost v prostorách organizace, na písemných dokumentech a tiskovinách jsou materializovaným vyjád ením existence identity firmy, p íhlá-ením se firmy a jejího managementu k firm . Pomáhají také zam stnanc m pochopit, že jsou sou ástí podniku, která má svoji viditelnou tvá a symboliku, což jim usnadní pochopení toho, že tento podnik má vlastní osobnost, hodnoty a pravidla, jejichž sou ástí jsou i požadavky a nároky na chování zam stnanc . [8, s. 12]

Firemní architektura

V dne-ní dob , kdy jsou zákazníci zaplaveni mnofstvím informací a orientují i na image firmy, v nují podniky velkou pozornost vn j-ímu vzhledu svých budov a vnit nímu vybavení. Vzhled budovy má vliv nejen na vn j-í prost edí, ale také na pocity zam stnanc . Budovy pro n mohou plnit úlohu totem , symbol a mohou odrářet i tradici firmy. Vybavení firem (nábytkem i technologiemi) asto vypovídá o tom, co je pro organizaci prioritou. Rozdílné vybavení kancelá í vedoucích pracovník a níř-ích adových pracovník v jedné organizaci a stejné vybavení kancelá í bez rozdílu pozice pracovník v druhé organizaci nazna uje odli-nou podnikovou kulturu daných organizací. [6, s. 25]

1.3 Shrnutí literárních poznatků o podnikové kultuře

V této kapitole bych ráda shrnula teoretické poznatky, které jsem zjistila z prostudované odborné literatury. **Podniková kultura** je celistvým souborem hodnot, norem a vzorů jednání, který určuje způsob chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek. Bez silné podnikové kultury lze jen velmi těžko vytvořit koncept **podnikové identity**, která vyjadřuje vlastní specifnost, originalitu a nezaměnitelnost s jinými, podobně orientovanými podniky. Odpovědnost za vlastní chování vůči druhým i okolnímu prostředí popisují **etické kodexy**, jenž jsou souborem pravidel, které vycházejí z vnitřních hodnot firmy a ta se jimi řídí v jednání se svými konkurenty, dodavateli, zaměstnanci i zákazníky.

Firmu a její fungování si nelze představit bez komunikace, která prostupuje všemi manažerskými funkcemi a je základním spojovacím článkem v procesu řízení. Je důležité uvažovat si všechny směry komunikace a nepodceňovat komunikaci s řádnou cílovou skupinou.

Ve firmě probíhá **interní komunikace** ve třech základních formách: osobní, písemná a elektronická. Nejpoužívanější formou komunikace je *komunikace ústní*. Výhodou této formy je možnost okamžité zpětné reakce, která dokáže ihned odstranit vzniklé neshody. Nevýhodou ústní formy je časté nezachycení potřebné informace. Základními prostředky ústní komunikace jsou diskuse, rozhovory, porady, telefonní hovory, mítinky vedení se zaměstnanci a společenské a kulturní akce. *Písemná komunikace* se používá hlavně pro hromadná sdělení v rámci skupiny příjemců s cílem informovat je v co nejkratším zábrhu a v co nejkratším čase. Tato forma komunikace se využívá také k řízení základních dokumentů vymezujících organizaci a činnost podniku. Mezi prostředky písemné komunikace můžeme řadit pracovní manuál, výrobní zprávu, firemní časopisy, směrnice, apod. *Elektronická forma komunikace* nahrazuje tradiční papírovou formu, poněvadž umožňuje efektivnější sdělení, distribuci a archivaci dokumentů. Mezi prostředky elektronické komunikace patří například firemní intranet, informační portál firmy nebo firemní televize.

Efektivní **komunikace s veřejností** úzce souvisí s využitím sdělovacích prostředků. Mezi hromadné sdělovací prostředky patří především tisk. Kromě obvyklých novin a časopisů jsou to propagační letáky, prospekty, broflury, knihy, obchodní katalogy a reklamní obálky, ale také internetové stránky a billboardy. Mezi přímou komunikaci s veřejností můžeme zahrnout fórum, veletrhy, výstavy, dny otevřených dveří, exkurze, soutěže apod. Práce

s ve ejností p ispívají k formování pozitivní **image**, resp. k budování dobré pov sti organizace. Image je mentální obraz, který zahrnuje soubor p edstav, názor , o ekávání a poznatk spojených s ur itým podnikem. Viditelné projevy a vizuální stránky ur itých vlastností podniku zahrnuje **podnikový design**. Jde o soubor vizuálních prvk , které jsou vyufflívány v komunikaci uvnit , ale p edev-ím vn firmy. Za prvky podnikového designu se považuje p edev-ím jméno, logo, znak, architektura budov podniku a podnikových prodejen, za ízení kancelá í, úprava ti-t ných dokument , oble ení zam stnanc a podnikové barvy.

2 TECHNIKY VÝZKUMU

2.1 Dotazování

Dotazování zajišťuje výpovědi jednotlivců. Největší slabinou této techniky je zprostředkovatost objektivního světa přes vdomílovka a jeho výpovědi. Tyto nedostatky se mohou minimalizovat dodržováním stanovených pravidel. Informace získané pomocí dotazování lze dobře statisticky zpracovávat, a proto je tato technika výzkumu často využívána. [10, s. 267]

Základní způsoby dotazovacích technik jsou:

- dotazník,
- anketa,
- rozhovor, interview.

2.2 Pozorování

Metoda, v níž je realita zachycována očitým svědkem – pozorovatelem. Pozorování musí mít jasně určený cíl, podmínky a objekt pozorování.

Podle pozice pozorovatele rozeznáváme:

- pozorování zúčastněné – pozorovatel je součástí pozorovaného objektu,
- pozorování nezúčastněné – pozorovatel není součástí pozorovaného objektu.

Nebo také:

- pozorování skryté – pozorovaný objekt neví o tom, že je pozorován,
- pozorování zjevné – pozorování účastníci vědí, že jsou pozorováni.

Pozorováním je možné sledovat pouze vnější projevy pozorovaných objektů, chování nebo prostředí (sociální, kulturní). Z toho důvodu bývá tato technika výzkumu doplňována dalšími technikami, například dotazováním. [10, s. 271]

2.3 Dokumentární prameny

Touto technikou je myšlen jakýkoliv způsob zachycení informace na hmotném médiu.

Dokumenty je možné dle lit podle média na:

- tištěné nebo psané na papíře,
- dokumenty na videu, magnetofonových nebo filmových páscích, CD, DVD,
- fotografie.

Podle vztahu ke konkrétní osobě :

- osobní (dopisy, deníky),
- neosobní (záznamy ze schůze, úřední dokumenty).

Podle statutu pramene:

- oficiální,
- neoficiální.

Podle pramene informací:

- primární – primární záznam události, stavu, chování atd.,
- sekundární – vznikají zpracováním informací z primárních záznamů .

Pro práci s dokumenty je důležité stanovení jejich vzhlednosti, rozlišení popisu událostí a jejich hodnocení a vyjasnění celkové situace, ve které byl dokument sepsán. [10, s. 272]

II. PRAKTICKÁ ÁST

3 P EDSTAVENÍ FIRMY TON, A. S.

Tato část bakalářské práce se bude jistě týkat vybrané společnosti TON, a. s., proto na úvod společnost představím i s její velmi zajímavou historií. Součástí této kapitoly je i několik ekonomických úkolů, které charakterizují finanční situaci v podniku.

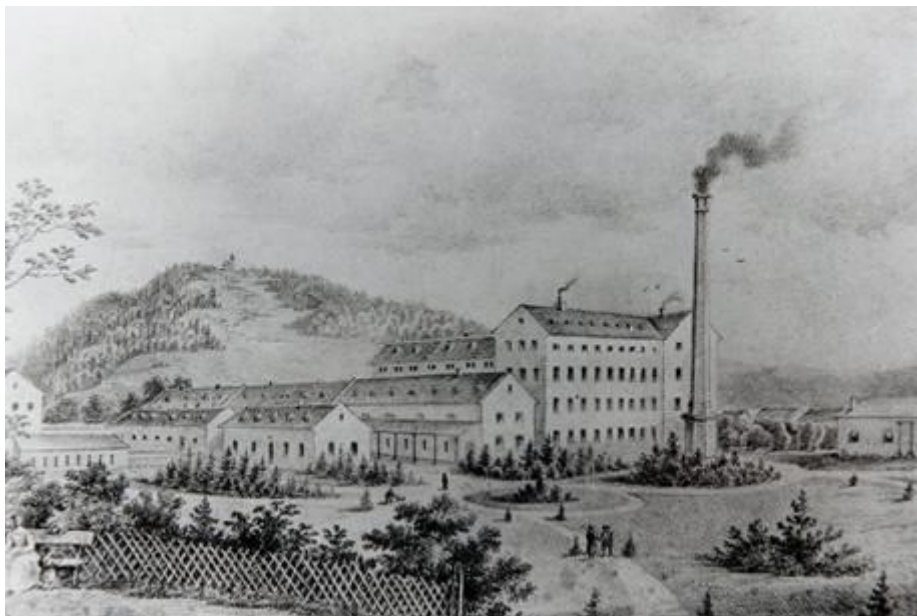
3.1 Historie společnosti

Akciová společnost TON – dřívě továrna ohýbaného nábytku v Bystřici pod Hostýnem má za sebou dlouhou historii. Do dřívě nábytkářského průmyslu se zapsal specifickou technologií na výrobu dřívě její zakladatel Michael Thonet (*1796), který se vyučil stolařem a založil si řemeslnickou dílnu na výrobu nábytku. Ve dřívě letech 19. století začal experimentovat s ohýbáním dřeva. Jeho první výrobky byly sice levné, ale technicky velmi dokonalé. Roku 1849 založil vlastní firmu na výrobu nábytku, kterou nechal později přepsat na svých pět synů a tak vznikl název „Gebrüder Thonet“. V té době zájem o ohýbaný nábytek neustále rostl, a proto se Michael Thonet rozhodl vybudovat další továrnu. Vzhledem k výhodným podmínkám, levné pracovní síle a velkému množství bukových lesů zvolil umístění nové továrny v Koryčaněch na Moravě. Slavná kavárenská dřívě . 14 se narodila v roce 1859. Do roku 1930 se jí prodalo asi padesát milionů kusů. Thonetovy výrobky byly díky jednoduchým dřívě myšleným postupům a dostupnému materiálu levné a přesto velmi kvalitní. Díky velkým úspěchům se podnik dále rozrůstal a značka THONET se stala světovým pojmem. Bystřická továrna byla uvedena do provozu roku 1861. Po smrti Michaela Thoneta (1871) se postavili do čela firmy jeho synové. V roce 1873 vznikl v bystrickém závodě ve-keré zařízení. Provoz byl obnoven tehdy roku spolu s výstavbou nových továrních budov, dřívěnických domků a domu Thonetovy rodiny. V období 1. a 2. světové války byla v továrně zavedena válečná výroba. Po 2. světové válce byl THONET ustanoven národním podnikem. dřívě vznikaly jedna za druhou. Téměř ty i sta tisíc lidí jich putovalo do Sovětského svazu, o něco méně pak na Západ. V Československu šlo ale o nedostatkové zboží. V padesátých letech byl podnik přejmenován na TON a od roku 1988 byl státním podnikem. Po revoluci šlo podnikové vedenství v Bystřici pod Hostýnem výrobní závody v Holešově, Uherském Hradišti, Mimoně a Frenštátu pod Radhoštěm. [12]

V průběhu let založila společnost TON i několik organizací, například Matejskou školu, Závodní klub, Odborné učňovské učiliště, Vyšší průmyslovou školu nábytkářskou aj.

Významným mezníkem v historickém vývoji firmy je datum 1. ledna 1994, kdy byla založena akciová společnost TON, a. s.

Továrna od svého založení prošla více než stoletím, aniž se zastavila výroba a dnes je firma TON, a. s. významným evropským centrem výroby kvalitního nábytku z ohýbaného dřeva.



Obrázek 3 Továrna na ohýbaný nábytek v roce 1873 [Archiv TON, a. s.]

3.2 Profil společnosti

Pod obchodním názvem TON, a. s. je společnost zapsána v obchodním rejstříku vedeném krajským soudem v Brně. Tato akciová společnost byla založena 1. 1. 1994 se sídlem společnosti v Bystřici pod Hostýnem, Michaela Thoneta 148, PS 768 61, okres Kroměříž. V Bystřici pod Hostýnem je zároveň hlavní výrobní závod, správa TON, a. s. a provoz vývoje nábytku. Druhý výrobní závod je v Holešově. [17]

3.2.1 Podnikatelská činnost

Podle podmínek podnikání společnosti jsou tyto činnosti: truhlářství, podlahářství, výroba elektřiny, výroba a rozvod tepla, provozování dráhy a drážní doprava, silniční motorová doprava, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence a hostinská činnost. Rozhodující podmínkou podnikání je však výroba nábytku průmyslovým způsobem. [17]

TON, a. s. je klasický výrobce sedacího nábytku s nejširší nabídkou ohýbaných dřevěných stůlů a jiných doplňků v České republice s dlouholetou tradicí již od roku 1861. Z výrobní zprávy

vyplývalo, že roční produkce dosahující jednoho milionu kusů směřuje především do zemí Evropské unie, Spojených států amerických, Japonska a Austrálie. V Česku a na Slovensku si díky firemním prodejnám udržuje společnost stále významné místo na trhu. Vlastní obchody buduje ve střední a jihovýchodní Evropě, ve zbytku Evropské Unie otevírá síť prodejen TON na firenzové bázi. U dvou největších exportních trhů (americkém a japonském) se dál spoléhá na tamní partnery. [18]

Navzdory dlouhé tradici vývoj sedacího nábytku značky TON v řádném tempu neustrnul, což je vidět na tom, že firma spolupracuje s předními českými i zahraničními designéry a vyvíjí stále nové moderní kolekce, orientované na konkrétní segmenty trhu. Z prostudování firemních katalogů jsem zjistila, že se firma zabývá také zakázkovou výrobou, kde vyniká flexibilita a manuální zručnost pracovníků. Z referencí společnosti uvádím například nábytek pro český parlament, pražský Palác kultury, hudební sál Lichtenštejnského paláce, sedací nábytek Stavovského divadla nebo sklápěcí křesla v historické budově Národního divadla.

3.2.2 Technologie

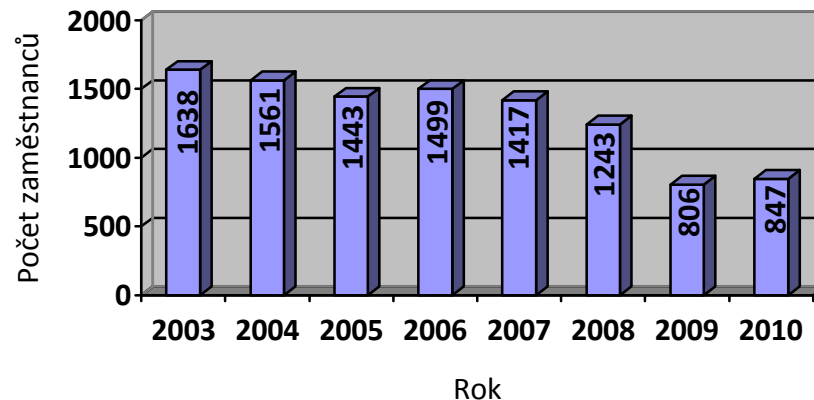
Ve společnosti TON, a. s. jsem se na vlastní oči přesvědčila o ručním ohýbání dřeva a byla jsem poučena, že technologie ohýbání spočívá v napaření bukového hranolku v parní lázni tak, aby se dal hranolek snadno ohýbat. Poté dochází k ručnímu ohybu pomocí kovové pásnice, díky které se zabrání popraskání ohýbaného dřeva. Dřevo je dále stabilizováno, klimatizováno a vysoušeno na požadovanou vlhkost. [12]

3.2.3 Zaměstnanci

Před necelými sedmi lety měla společnost 1638 zaměstnanců. V současné době je tento počet zredukován na polovinu. Největší pokles počtu zaměstnanců nastal v období ekonomické krize na přelomu roku 2008 a 2009. Bylo propuštěno 400 zaměstnanců, čímž byla zvýšena schopnost firmy čelit dopadům ekonomické krize. Další úbytek zaměstnanců mohl být způsobený rušením některých pracovních pozic v důsledku optimalizace výroby nebo modernizace starých technologií.

Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2003-2010 zachycuje graf 1.

Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2003 - 2010



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2003 - 2010 [autor]

3.3 Podnikové cíle a strategie

Cílem firmy je zajišťovat finanční stabilitu, obhájit dosaženou tržní pozici značkového výrobce dříví a stolů a dále tuto pozici upevnit na jednotlivých trzích.

Dlouhodobou strategií firmy je snaha o neustálé zvyšování kvality produkce, zvyšování míry inovace svých výrobků a optimalizování všech podnikových procesů. Firma se snaží rozšiřovat svůj podíl nejen na tuzemském trhu, ale usiluje i o rozvoj obchodu do nových teritorií.

3.4 Ekonomická situace podniku

V následující tabulce 2 jsem shráždila nejdůležitější ekonomické údaje z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a z pohledu o finančních tocích společnosti TON, a. s., které umožní dokreslit představu o velikosti společnosti a její finanční situaci. Myslím si, že na podnikovou kulturu má bezpochyby vliv to, jestli firma prokazuje zisk a jestli má dostatek finančních prostředků nejen na provozní záležitosti, ale například i na svou prezentaci nebo mimopracovní setkání se svými zaměstnanci i obchodními partnery.

	2008	2009	2010
Aktiva	751 976	648 205	641 963
Dlouhodobý majetek	416 319	397 237	389 483
Vlastní kapitál	429 512	403 372	409 158

Cizí zdroje	320 563	243 131	231 646
--------------------	---------	---------	---------

	2008	2009	2010
Výsledek hospoda ení	16 847	-10 298	5 865
Stav pen ěních prost edk na konci období	5 314	6 696	12 688

Tabulka 2 Vybrané ekonomické údaje společnosti TON, a. s. (v tis. Kč) [18]

Společnost v posledních letech vždy vykazovala zisk, pouze v období ekonomické krize v roce 2009 se dostala do záporných čísel. Jak je z tabulky 2 vidět, v roce 2010 se jí podařilo vypořádat se s následky krize a hospodářský výsledek dosáhl hodnoty 5 865 tis. Kč. O dobré finanční situaci vypovídá i stav peněžních prostředků na konci roku 2010, který byl dvakrát vyšší než v předchozích dvou letech. Podnik má, podle mého názoru, dostatek finančních prostředků na to, aby mohl rozvíjet svou podnikovou kulturu.

4 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY VE FIRMĚ TON, A. S.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analýza současného stavu podnikové kultury ve firmě TON, a. s. Jedná se především o analýzu organizačního členění společnosti, komunikaci mezi vnitřními členy organizace i komunikaci organizace s veřejností a celkovou image firmy TON, a. s. Na základě analýzy se pokusím zhodnotit přednosti a nedostatky této podnikové kultury a navrhnout doporučení směřující ke zlepšení současného stavu podnikové kultury ve firmě TON, a. s.

Praktickou část budu zpracovávat z informací získaných na základě osobních návštěv a rozhovorů se zaměstnanci v podniku TON, a. s. a z vnitřních dokumentů poskytnutých touto společností. Osobní rozhovor byl zvolen zejména pro nedocenitelnost informací získaných z přímého kontaktu s dotazovaným.

4.1 Organizační struktura

Podle informací poskytnutých vedením společnosti TON, a. s. došlo v roce 2008 ke zjednodušení organizační struktury, protože byla odstraněna jedna úroveň řízení. Díky tomu, má dnes firma výrazně plošší strukturu, která umožní přímou komunikaci mezi útvary prodeje, výroby i nákupu a tato změna také zajistila zlepšení toku informací od vrcholového vedení až k pracovním týmům a naopak. Změnou organizačního uspořádání výroby a změnou plánování výrobních zakázek bylo dosaženo zkrácení dodacích lhůt z osmi týdnů na čtyři, což podle mého názoru vede ke zvýšení efektivity výroby a umožní firmě získat další zakázky, u nichž jsou požadovány kratší dodací lhůty. Podnik se tak může uplatnit i na těchto nejnáročnějších trzích.

Typově bych organizační strukturu zařadila jako funkční strukturu, pro kterou je charakteristické seskupování pracovníků do útvarů podle podobných úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit.

Ze schématu organizační struktury (viz příloha 1) je patrné, že společnost TON, a. s. je rozdělena do odborných úseků, které se mohou dělit na oddělení a ve výrobní oblasti na provozy, střediska, dílny a pracoviště.

V ele společnosti TON, a. s. stojí generální editel společnosti a v ele odborných úsek editelé nebo vedoucí úsek . V ele odd lení a provoz jsou vedoucí. Dílny, st ediska a pracovi-t vedou vrchní mist i, mist i a p edáci. [20]

Akiová společnost TON, a. s. je rozd lena na ty i odborné úseky [20]:

- výrobní úsek ó ízený výrobním editelem,
- úsek nákupu ó ízený vedoucím nákupního úseku,
- ekonomický úsek ó ízený vedoucím ekonomického úseku,
- úsek prodeje a marketingu ó ízený prodejním a marketingovým editelem.

Sou ástí ekonomického úseku je úsek controllingu, finan ní ú tárna, odd lení financování a odd lení kalkulací. Podle výpov di hlavní ú etní je zam stnáno v ekonomickém úseku 13 zam stnanc . V controllingu pracují dva, ve finan ní ú tárn sedm, v odd lení financování jeden a v odd lení kalkulací pracují t i zam stnanci. D íve byl po et zam stnaných v tomto úseku výrazn vy-í. Snížení po tu zam stnanc v ekonomickém úseku mohlo být podle m zp sobeno zavedením výkonného informa ního systému nebo z d vodou úspor-ných opat ení vyvolaných ekonomickou krizí.

Ve vnit ních sm rnicích firmy je uvedeno, že pracovní místa ve společnosti se lení na pracovní místa THN (technicko-hospodá ská) a pracovní místa D (d lnická). Jeden zam stnanec m že vykonávat více funkcí na jednom pracovním míst . Za správnou funkci a výkon každého útvaru odpovídá p íslu-ný vedoucí pracovník. Každý vedoucí pov uje svého zástupce, který v jeho nepřítomnosti p ebírá odpově dnost za p íslu-ný útvar. [20]

P í posuzování závažných otázek a vytvá ení podmínek pro správné rozhodování vyufflvá generální editel poradní orgány, kterými jsou:

- porada vedení,
- odborné komise.

Z pozorování bylo zji-t no, že pro zaji-t ní úkol a n kterých inností jsou ve společnosti vytvá eny pracovní skupiny a týmy krátkodobého nebo dlouhodobého charakteru, které jsou sestavovány na základ odbornosti pracovník z r zných útvar . Myslím si tedy, že

vytváření funkcí a pracovních míst vychází z potřebnosti pro efektivní chod společnosti a účelem tohoto rozdělení je maximální využití pracovních sil.

4.2 Etický kodex

V současné době není ve společnosti vypracován etický kodex. Z rozhovoru se zaměstnanci vyplynulo, že je vytvořen pracovní manuál, který je dostupný všem zaměstnancům na intranetu a obsahuje základní pracovní povinnosti a nároky. I přes tuto skutečnost si myslím, že by se vedení společnosti TON, a. s. mělo zamyslet nad výhodami a podmínkami etického kodexu a popř. učinit kroky k sepsání tohoto formálního dokumentu.

4.3 Interní komunikace

Interní komunikaci ve firmě TON, a. s. jsem rozdělila do dvou částí, a to písemná a nepísemná komunikace. Mezi písemnou řadím komunikaci ústní formou. Podle získaných informací jsem rozdělila mezi základní prostředky této komunikace ve firmě porady, pracovní schůzky a mimopracovní setkání. Do nepísemné interní komunikace jsem rozdělila písemnou dokumentaci a elektronickou formu komunikace. Mezi prostředky nepísemné komunikace patří pracovní manuál, informační systém, intranet, vnitřní směrnice, oběhový list pro zaměstnance a vzdělávací program.

Písemná komunikace:

Porady a schůzky

Vedení společnosti pořádá pravidelné schůzky managementu se zaměstnanci. Na těchto schůzkách mají zaměstnanci možnost osobně sdělit vedení své připomínky a postřehy. Jsem přesvědčena o tom, že pro obě strany jsou tyto schůzky přínosné. Je podle mě důležité, aby vedení udržovalo osobní kontakt i s řádnými pracovníky. Pro pracovníky je stimulující, že jejich názory jsou pro firmu potřebné a vedení se dozví konkrétní připomínky přímo od zdroje. Tyto schůzky jsou, z mého pohledu, nepostradatelné obzvláště v krizových obdobích, kdy například firma nemá peněžní prostředky na výplaty, propouští podstatnou část svých zaměstnanců nebo se hovoří o prodeji firmy, popř. o jejím zániku. V takových situacích bych radila firmě, aby své zaměstnance neodkladně informovala formou těchto porad.

Jednou z možností bývají uskutečňované porady vedení s vedoucími jednotlivých oddělení, na kterých jsou prodiskutovávány konkrétní cíle a záležitosti společnosti. Tyto schůzky jsou bez-

pochyby neopomenutelné a na jejich konání je závislá celá činnost nejen uvnitř podniku. Každý týden jsou operativně svolávány schůzky, které mají neodkladné a nutné záležitosti. Tyto schůzky bych raději spíše jako dodatečné, dotvářející detaily a eliminující vzniklé odchylky z výše uvedených schůzí.

Ze všech těchto osobních setkání jsou pořizovány písemné zápisy, které jsou dále distribuovány nebo vyvěšeny na nástěnce.

Mimopracovní setkání

Společnost udržuje velmi přátelské vztahy se svým srbským dodavatelem. Toto přátelství trvá již dlouhá léta a na jeho základě se již několik let uskutečňují pravidelné tenisové turnaje mezi zástupci obou společností. Tyto turnaje se pořádají jedenkrát ročně a po dohodě akce se každým rokem střídají.

Vztahy na dobré úrovni udržuje společnost také se svými designéry, architekty a fotografy. Mimopracovní setkání s těmito externími pracovníky probíhají čtvrtletně v holešovické podnikové prodejně. Setkání probíhá formou přátelského posezení.

Těmi akcemi, která nemá pracovní podtext, je neformální setkání zaměstnanců a vedení v areálu společnosti při velikonočních a vánočních večerech a prázdninovém grilování.

Také mimopracovními aktivitami lze podpořit firemní kulturu. Zaměstnanci se v nepracovním prostředí mohou uvolnit, pobavit, poznají se v jiných situacích, mohou navázat pevnější vztahy a lépe se jim pak komunikuje při plnění pracovních úkolů.

Nepřímá komunikace:

Pracovní manuál

Pracovní manuál je dostupný všem zaměstnancům na firemním intranetu. V pracovním manuálu jsou shrnuty práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele a bezpečnostní předpisy. [20]

Pro ukázkou povinností zaměstnavatele vůči zaměstnanci jsem vybrala například:

- poskytování zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy,
- placení mu za vykonanou práci mzdu,
- vytváření podmínek pro plnění jeho pracovních úkolů,

- dodržování ostatních pracovních podmínek stanovených právními předpisy nebo smlouvou.

Zaměstnanec je podle pracovního manuálu povinen například:

- podle pokynů zaměstnavatele konat osobní práce podle pracovní smlouvy v rozvržené týdenní pracovní době ,
- dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru. [20]

Bezpečnostní ád

Tato organizační směrnice je zpracována za účelem organizačního zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci a jiných osob, které se zdržují na pracovištích společnosti.

Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce a plnit povinnosti na úseku požární ochrany. [20]

Informační systém

Společnost TON, a. s. s rozvojem podniku a informačních technologií předstoupila na zavedení nového informačního systému Microsoft Business Solutions ó Navision (dále jen Microsoft Navision). [12]

Z rozhovoru s hlavní ústřední vyplynulo, že systém rychle a snadno poskytl všechny potřebné detaily, od výrobního plánu a stavu zásob až po prodejní objednávky. Informace zadaná do databáze v jedné oblasti aplikace je současně dostupná v ostatních částech. [10] Podle mého názoru tato funkce zjednodušuje komunikaci nejen ve výrobě, ale také například odbornými úseky. Myslím si, že dobrý informační systém ve firmě přispívá k tomu, aby se podnik mohl dostat před konkurenci, protože umožní sledovat vždy současný stav výroby, aktuální finanční informace a management tak dostává rychle do rukou přesné informace, které přispívají k správnému rozhodnutí. Hlavní ústřední společnosti, která s tímto systémem pracuje každý den, mi sdělila svůj názor, že je s ním spokojená, že je to systém velmi logicky uspořádaný, rychlý a šetrný. Myslím si, že je tedy škoda, že k tomuto informačnímu kanálu má přístup jen několik zainteresovaných zaměstnanců a že společnost by měla poskytnout systém více uživatelům.

Intranet

Firemní intranet je dostupný všem zaměstnancům, ale pouze na podnikových počítačích. Intranet obsahuje základní informace, například:

- Sledování docházkového systému
- Jídelní lístek na celý týden
- Telefonní seznam všech zaměstnanců dle jména
- Smernice
- Manuály
- Informace z prodeje a marketingu
- Informace z personálního oddělení
- Firemní politika
- ISO normy a smernice

Subjektivní hodnocení několika zaměstnanců naznačuje, že je intranet málo využíván. Podle mého názoru je to proto, že jsou zde pouze statické informace jako smernice, telefonní seznam, normy atd., které existují také v tištěné podobě. Navrženost firemního intranetu by se snad mohla zvýšit, pokud by se na něm objevovali aktuální informace například o dležitých zakázkách, o získaných oceněních, ale i provozní upozornění. Na intranetu by mohly být vyvěšeny on-line zprávy a články z interních novin společnosti.

Vnitřní smernice

Vnitřní smernice jsou interní pokyny, které nepochybně patří do komunikace společnosti TON, a. s. se zaměstnanci. Vedle zákonných norem, které jsou všeobecně platné, jsou interní pokyny určeny k vnitřní potřebě organizace. Ve společnosti TON, a. s. je vytvářeny odpovědní vedoucí pracovníci pro své oddělení. Jsou to metodické pokyny, které jsou pravidelně aktualizovány. Podle mého mínění, důmyslné zpracování těchto dokumentů určuje přispívá ke zkvalitnění vnitřního řízení a zvýšení efektivity práce. V případě nejasností si každý pracovník může smernici přečíst a najít v ní správný postup řízení, což například usnadňuje nástup nového pracovníka do zaměstnání. Mnoho prostudované smernice nebyly zbytečně rozsáhlé a jejich obsah byl stručný, jasný a srozumitelný. [12]

Interní noviny

Z analýzy vnitropodnikových dokumentů jsem zjistila, že marketingové oddělení v současné době vydává první číslo interních novin pro zaměstnance. Tyto noviny budou vycházet například jednou za dva měsíce a zaměstnanci se z nich dozví informace o dění ve společnosti TON, a. s. Podle informací marketingového specialisty budou obsahovat pravidelné rubriky, například:

- ŠDen s í ů ů popisuje pracovní den konkrétního zaměstnance
- ŠNový spolupracovník ů ů představuje nové zaměstnance

Dříve vycházeli v podniku zprávy generálního editore. Z rozhovoru se zaměstnanci jsem usoudila, že tyto zprávy nebyly zaměstnanci moc oblíbené, protože obsahovaly jen samé ekonomické údaje a finanční statistiky. Zprávy byly pro řadového pracovníka ve výrobě nesrozumitelné a tudíž i nepodstatné. Proto si myslím, že nové (dosud nevydané) články si získají své čtenáře i tím, že budou osobnější. Budou seznamovat zaměstnance mezi sebou a ti pak budou v důstojným pracují, například jakou práci vykonávají ostatní. Zaměstnanci tak dostanou ucelenější pohled na organizaci celé společnosti. Domnívám se, že tyto zprávy budou mít pozitivní vliv na pracovní kolektiv a posílí vnitřní komunikaci v této společnosti. Mým názorem také je, že by tyto noviny měly vycházet pravidelně, ne nahodile, aby si na ně zaměstnanci zvykli a těsili se třeba netrpělivě očekávali další vydání. Vzhledem k velikosti firmy by mohly noviny vycházet jako měsíčník, aby byly vždy aktuální a tudíž i zajímavé, i kdyby měly být jejich obsah stručnější.

Vzdělávací program

Firma TON, a. s. na svých internetových stránkách prezentuje, že v lednu 2011 začala ve spolupráci s Evropskou unií realizovat projekt: Specifické vzdělávání zaměstnanců k zvýšení konkurenceschopnosti TON, a. s.; oblast podpory: Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků. Účelem projektu je podle článku rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců, kteří plánují a řídí výrobu pomocí specifických modulů IS INmedias vyvinutých přímo pro TON, a. s. Důležitým cílem je v rámci obecného vzdělávání vybrané pracovníky zapojené do realizace výrobního procesu vykolit v komunikaci, koordinování a obchodních dovednostech. [13]

Z dostupných informací mohu uvést, že v rámci projektu je pro vybrané cílové skupiny připraven specifický vzdělávací program, který je naučí využívat moduly IS INmedias. V rámci obecného vzdělávání budou vybraní zaměstnanci vyškoleni v dovednostech pro podporu fungování procesů ve firmě. V projektu specifického vzdělávání je školeno 112 osob. [13]

Informační systém INmedias je určen pro výrobní firmy a nabízí řízení celého výrobního procesu, včetně řízení dodavatelského řetězce, plánování a provádění operací. [14]

Z tohoto pohledu firma je patrně, že se také stará o vzdělávací potřeby svých zaměstnanců. Investuje tak nejen do rozvoje jejich znalostí a dovedností, ale zvyšuje tak i konkurenceschopnost celého podniku. Vzhledem k tomu, že v dnešní době neustále stoupají požadavky na kvalifikaci zaměstnanců, je pro zaměstnance školení výhodné a motivující. Z mého pohledu je firmě školení i odreagování od každodenní rutinní práce a setkání se s kolegy jinde nejlépe na pracovním místě. Vedení firmy se ale nemusí obávat toho, že zaměstnanci mohou přejít ke konkurenci. Tento konkrétní projekt je ale financován z prostředků Evropského sociálního fondu a prostředků národního spolufinancování ze státního rozpočtu a firma tedy v tomto případě neriskuje promarněný kapitál.

4.4 Komunikace s veřejností

Komunikaci s veřejností ve firmě TON, a. s. jsem rozdělila do dvou částí (stejně jako předtím kapitolu 4.3 Interní komunikace) na přímou a nepřímou komunikaci s veřejností. Mezi přímou řadím den otevřených dveří, veletrhy, výstavy a soutěže. Základními prostředky nepřímé komunikace s veřejností jsou ve firmě internetové stránky, propagační materiály, katalogy, televize, knihy, časopisy, dotazníky a výrobní zprávy.

Přímá komunikace:

Den otevřených dveří

Každý rok pořádá společnost TON, a. s. v období prázdnin Dny otevřených dveří. Zájemci si mohou prohlédnout prostory továrny na ohýbaný nábytek a zažít výrobu židle od začátku až do konce na vlastní kůži. Prohlídka začíná ve Vile Thonet, kterou nechal zakladatel továrny Michael Thonet postavit jako své sídlo. Dále prohlídka pokračuje do nové továrny, kde mohou návštěvníci shlédnout ruční ohýbání dřeva, pak další zpracování dřeva jako broušení, molení, montáž, lakování a pak po zabalení židle a její předání do skladu. [13]

Tyto exkurze do nitra bystické továrny na ohýbaný nábytek jsou ve ejností velmi fládané a podle informací poskytnutých marketinkovým manaferem asto dop edu vyprodané. Myslí si, fle by spole nost m la p ehodnotit po et Dn otev ených dve í v roce. M la by vyuffít tento zájem ve ejnosti ve sv j prosp ch a po ádat tyto exkurze ast ji, pon vadfl Den otev ených dve í umofl uje organizaci získat nové kontakty, dostat se do p ímé komunikace se zákazníkem a zjistit tak jeho názory, nám ty a pot eby. Touto aktivitou firma m fle udrflovat dobré vztahy se zam stnanci, akcioná i, se svým sou asnými i potenciálními zákazníky, odb rateli i obchodními partnery a zvy-ovat tak úrove své podnikové kultury.

Veletrhy

Kafdým rokem p ichází TON, a. s. s kolekcí nových produkt , které prezentuje na mnoha významných veletržích a propaga ních akcích. Veletrh v Kolín nad Rýnem se stal pro firmu jifl tradi ním za átkem nového roku. Mezi dal-í významné veletrhy, kterých se TON, a. s. pravideln ú astní, pat í veletrhy bývání, nábytku a designu nap . v Pa ífi, Praze, Bratislav , Nit e, Milán , Brn a Dubaji. [18] Z analýzy této kapitoly jsem do-la k záv ru, fle hlavním d vodem, pro se spole nost ú astní t chto veletrh , je umofnit potenciálním zákazník m p ímý kontakt s produktem, aby mohl vnímat nabízený produkt v-emi smysly; vid t, do- tknout se a zeptat se. Zákazník má jedine nou -anci porovnat kvalitu nabízených produkt s konkurencí. Dal-ím d vodem, pro by se firma m la zú ast ovat veletrh , je podle m získávání aktuálních informací o v deckotechnickém rozvoji a novinkách v oboru, setkávání se s odborníky a prezentace nových produkt odborné ve ejnost. Z tohoto hlediska je prezentace na výstavách a veletržích jedna z nejsnaz-ích mořností, jak oslovit -iroký záb r potenciálních partner a zákazník a prezentovat tak cílen své výrobky a slufby i v zahrani í.

Výstavy

V lét roku 2011 p ipravila spole ností TON, a. s. ve spolupráci s thonetologem Ji ím Uhlí- em a m stem Byst ice pod Hostýnem výstavu šOdkaz Michaela Thoneta, která p inesla pr ez tvorbou nábytku spjatou s rodinou n meckého pr myslníka Michaela Thoneta. Tato výstava prezentovala nábytek vyrobený v díln samotného Michaela Thoneta a sledovala po átky jeho firmy ve Vídni afl po sou asnost. [13]

Moravská galerie v Brn , která vlastní jednu z nejv t-ích sbírek ohýbaného nábytku, v roce 2010 vyuffila této sbírky k uspo ádání první výstavy v Evrop v oblasti výroby ohýbaného nábytku v 1. polovin 20. století s názvem šThonet-Mundus a ti dal-í. [15]

Výstavy tohoto typu jsou další možností, jak může společnost zprostředkovat zájemcům přímý kontakt s produktem a tedy i s firmou. Výstavy jsou místa, kde firma může oslovit zákazníka a vyvolat v něm zájem objevovat, vyzkoušet si, pochopit, oblíbit si a následně koupit nabízený výrobek. Zákazník má prostor pro pokládání otázek a zodpovězení odpovědí. Aby tato konverzace mohla probíhat efektivně, je potřeba zajistit, aby informace podávala správně informovaná osoba a nedocházelo k nedopatření a mylkům. Kromě toho se firma prezentuje veřejnosti, vyzdvihuje svoji image a její okolí si následně získá obrázek o jejím fungování.

Soutěže

Společnost TON, a. s. se pravidelně účastí u jedné z seriózních a uznávaných soutěží v oblasti designu nábytku a získává jedno ocenění za druhým. Z velkého počtu úspěchů zmíním alespoň ty nejnovější. Na jaře 2011 obdržela prestižní ocenění RED DOT DESIGN AWARD 2011 za svůj produkt MERANO. V rámci soutěže byl oceněn také nůž sluha PETALO, který získal speciální cenu ŠHONORABLE MENTION v kategorii Product Design 2011. Mezinárodní soutěž RED DOT DESIGN AWARD se řadí mezi největší a nejuznávanější soutěže na světě, které se zabývají zpracováním a designem produktů, mírou inovace a funkcí, zkrátka celkovou kvalitou produktu. [13]

TON, a. s. tak navázal na další úspěchy, kdy se stal v únoru letošního roku VÝROBCEM ROKU 2010 v rámci vyhlášení cen Czech Grand Design udělovaných Akademií designu České republiky a se svou barovou židlí RIOJA vyhrál další mezinárodní ocenění "INTERIOR INNOVATION AWARD 2011", které svojí prestiží stojí hned za červeným puntíkem RED DOT.

V Brně na mezinárodním veletrhu nábytku a interiérů Mobitex 2010 firma TON, a.s. získala ocenění v soutěži NÁBYTEK ROKU 2010 za produkt 911. Členové hodnotitelské komise ocenili nejen nový design, ale i nové technologie, použití vhodných nezávadných materiálů i plném zachování funkčnosti a návrat k tradici. [13]

Tato ocenění jsou zaručeným ukazatelem úspěšnosti a schopnosti vytvořit skutečně hodnotný produkt.

Nep ímá komunikace:

Internet

Firma, která exportuje své výrobky do 60 zemí světa mezi které patří i Spojené státy americké, by měla mít opravdu kvalitně zpracované internetové stránky. Myslím si, že společnost TON, a. s. vnuje internetovým stránkám dostatek pozornosti a to se odráží na jejich kvalitě. Na portálu ton.cz se uživatel dostane ke všem potřebným informacím, včetně a dokumentů. Stránky jsou velmi obsáhlé. Z podrobného prozkoumání internetových stránek jsem zjistila, že zájemce se z nich dozví o společnosti, její historii, certifikacích, ocenění, referencích, ale i o aktualitách v oblasti produktů, výstav a veletrhů. Internetové stránky poskytují i informace o pozáručním servisu, reklamním řádu nebo ošetování a opravách nábytku. Zákazník si zde může najít nejbližší prodejnu, včetně telefonního čísla v České republice i v zahraničí. Samozřejmostí je velmi rozsáhlý katalog výrobků s možností zakoupení vybraného produktu přes e-shop. Tyto údaje o výrobku je doplněná o konkrétní popis výrobku včetně jeho technických parametrů. Celá webová prezentace je, z mého pohledu, vhodně doplněná o stylové fotografie z oblasti obývaného nábytku a historie firmy. Vzhledem k tomu, že jsou internetové stránky nejdostupnějším zdrojem informací o firmě TON, a. s. pro širokou veřejnost, jiní firma dobře, když udržuje stránky aktuální a zakládá si i na vizuálním dojmu stránek. Osobně bych tyto stránky hodnotila jako velice přehledné a po designové stránce velmi originální.

Propagační materiály

Společnost TON, a. s. vnuje velkou pozornost také propagačním materiálům, což lze odvodit z toho, kolik druhů propagačních materiálů firma využívá. Dlefitou součástí propagace jsou billboardy, letáky, newslettery i dárkové reklamní předměty. Kromě těchto typických jako dárkové tašky, nálepky, pera, trička, kalendáře, sloflky a deťníky s logem společnosti, má firma pro své partnery připravené i lehce netradiční golfové míčky, flešdisky a dárkové balení pravé moravské slivovice s logem TON. Myslím si, že toto slofení dárkových předmětů je pro firmu optimální. Obsahuje totiž drobné dárkové předměty, které bych použila především k prezentaci na různých společenských a sportovních akcích. Ufitečné dárkové předměty bych využila k prezentaci firmy mezi potenciálními zákazníky, odběrateli i dodavateli. Draťí a jedinečné dary, jakým je například zmiňované dárkové balení pravé moravské slivovice s logem, bych vnovala dlouholetými partnerům, jako dlekaz dobrých

pátelských vztah. Krom toho bych je i firm navrhla, aby rozsah svých dárkových produktů rozšířila o opravdu typický prvek, který by firmu charakterizoval. Představovala bych si malý designový doplněk kanceláře i bytu, vytvořený nejlépe technologií ohýbání dřeva nebo dřevěných pásků. Jsem přesvědčena o tom, že by výroba takového produktu nebyla pro firmu problémem a obdarování by si s sebou odnášeli i pěkný suvenýr.

Katalogy

Společnost TON, a. s., která nabízí nepřeberné množství produktů, by se bez katalogů určitě neobešla. Nejobsáhlejší katalogy této společnosti jsou několikasetstránkové knihy, ale podle mých informací se vydávají i katalogy menšího obsahu, které jsou rozděleny na několik kolekcí. Z prostudovaných katalogů jsem zjistila, že je to například kolekce Thonet o tradiční řada, Basic o základní řada, Senior o nábytek pro starší, Universal, Papatya o plastový nábytek, Chi chaos o venkovní nábytek, Design and wood o designový celodřevěný nábytek a designový designový nábytek kombinovaný s ocelovými prvky Design and steel. Výhodou pro zákazníky je skutečnost, že si mohou nechat vyrobit vybraný produkt ve více než 13 odstínech dřeva z nabídky. Při výběru barev a materiálů si mohou vybírat z velmi široké nabídky vzorkovníku, nebo si zvolit barvu a materiál vlastní. Nejen tato nabídka, ale také segmentace produktů se zaměřením na cílové skupiny zákazníků svědčí o tom, že se společnost snaží co nejvíce orientovat na zákazníka a vyhovět jeho potřebám a požadavkům.

Televize

V úterý navštívil továrnu firmy TON, a. s. v Bystřici pod Hostýnem po ad Toulavá kamera, který je vysílán na české televizi. Po shlédnutí reportáže jsem se jako divák dozvěděla zajímavosti o historickém vývoji řidičů od dob Michaela Thoneta, nahlédla do současné výroby a také se podívala na výstavu s názvem "Odkaz Michaela Thoneta", která právě probíhala ke 150. výročí ohýbaného nábytku v Bystřici pod Hostýnem. Tuto reportáž jsem vyhledala na internetových stránkách české televize, ale odkaz na ni je uveden i na webových stránkách společnosti TON, a. s. [13]

časopisy, deníky

V časopisech se poměrně často objevují články o společnosti TON, a. s. nebo reklamní upoutávky na její produkty. Řeší o ní mluvíme nejen v časopisech o bytovém designu a inte-

riérech (Bydlení, Living, M j d m, aj.), ale i v denním tisku (MF Dnes, Hospodá ské noviny, Právo). lánky nej ast ji obsahují témata jako historie spole nosti, dlouholetá tradice, moderní design produkt a jejich kvalita. V poslední dob jsem se do etla o nejzn jích ocen ních, které spole nost obdržela a v regionálních novinách vy-la zpráva o výstav k 150. výro í založení spole nosti a Dnech otev ených dve í, jenfl firma po ádá. V t-ina t chto lánk nevzejde z aktivity spole nosti, nýbrfl z ad reportér a noviná . Myslím si, fle spole nost by jim za tuto propagaci m la být zavázána a udržovat s nimi dobré pracovní vztahy. Prost ednictvím inzerce v asopisech a denním tisku se spole nost TON, a. s. dostává do podv domí široké veřejnosti.

Dotazníky

Od marketingového manaflera spole nosti TON, a. s. jsem se dozv d la, fle spole nost pravideln provádí dotazníková -et ení pomocí elektronického dotazníku. Dotazníky zasílá svým zákazník m emailem n kolik týdn od chvíle, kdy si u spole nosti zakoupili produkt.

V dotazníku se objevují otázky nap .:

- Vyhovoval Vám termín dodání zboží?
- Jak jste byl spokojen s dodaným zbožím?
- Ohodno te, prosím, jednání na-ích obchodních zástupc na prodejních.
- S jakou pravd podobností byste ná-výrobek doporu il?

Myslím si, fle je to dobrý zp sob, jak získat zp tný názor zákazník po zakoupení výrobku této firmy. Na druhou stranu ale záleflí na tom, kdo si odpov di zákazník te, nebo jestli jsou dotazníky hromadn vyhodnocovány. Podle dostupných informací jsem do-la k názoru, fle si zástupci marketingového odd lení odpov di zákazník sice tou, ale zatím z nich nevyvodili fládné záv ry. Pokud by dotazníky byly statisticky vyhodnocovány, cofl prozatím nejsou, p ipojila bych je-t otázky nap .:

- Který konkrétní výrobek jste si zakoupili?
- Kde jste se o produktu dozv d li?
- Pro jste se rozhodli práv pro ná-produkt?

- Uvažujete o koupi dalšího našeho produktu a pro ?

Dotazník by měl být, z mého hlediska, určitě stručný a jednoduchý, aby dotazované osoby dlouho nezdržel a neobtěžoval. Na pohled krátký strukturovaný dotazník také neodradí zákazníky od jeho vyplnění tak, jako odradí dotazník dlouhý a nepřehledný.

Knihy

Dalo by se říct, že kniha Thonet z roku 2001 je kronikou ohýbaného nábytku, která se snaží postihnout řadu otázek spojených s historií, technologií a sbíráním ohýbaného nábytku. Publikace byla vydána ke 140. výročí založení továrny na ohýbaný nábytek v Bystřici pod Hostýnem. Autorem je Jiří Uhlíř.

V tomto případě jsem usoudila, že jde spíše o statické a neaktuální informace o firmě. Pokud ale okolí podniku nebo široká veřejnost knihu zná, pak ví, že má tato společnost neopomenutelnou historii. Dokáže si představit obrázky o tom, jak společnost TON, a. s. ctí svého zakladatele a do jaké míry zůstává u tradičních technologií a postupů. I tyto vlastnosti vypovídají o podnikové kultuře, která nese své hodnoty také z minulosti firmy.

Účetní závěrka a výroční zpráva

Účetní jednotka jako akciová společnost je povinna zveřejňovat účetní závěrku i výroční zprávu. Společnost zveřejňuje účetní závěrku v rozsahu, v jakém stanovuje příslušný právní předpis. Účetní závěrka a výroční zprávu ukládá do sbírky listin obchodního rejstříku. Účetní závěrka tvoří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha. Cílem výroční zprávy je uceleně, vyváženě a komplexně informovat o vývoji výkonnosti, činnosti a hospodářském postavení podniku. Výroční zpráva společnosti TON, a. s. obsahuje dle mého zjištění také pohled o peněžních tocích, cíle společnosti pro následující rok, návrh na rozdíl výsledku hospodaření a zprávu dozorčí rady. Výroční zpráva je uložena ve formě brožury poskytované v sídle společnosti. [12]

Z rozboru těchto dokumentů jsem došla k názoru, že takto zveřejněné informace, především účetní závěrka, mají velký význam pro obchodní partnery, dodavatele, konkurenci, ale i banky, věřitele a akcionáře. Tyto skupiny mají díky těmto dokumentům možnost získat informace o tom, zda je firma v zisku či ztrátě, jaká je výše závazků a pohledávek, aj. Akcionáři a vlastníci mohou sledovat, kam plyne jejich kapitál a banky a věřitelé si mohou zhodnotit, jestli je společnost schopna splácet i dostát svým závazkům. Výroční zpráva má

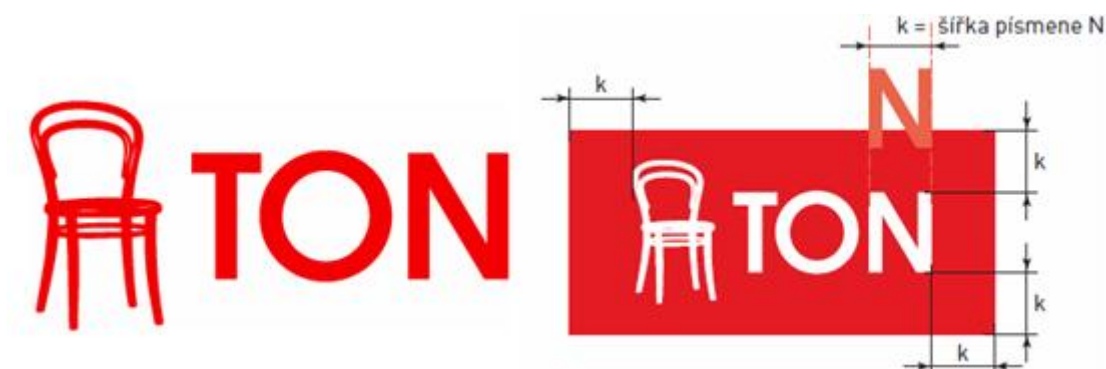
být zajímavá i pro zaměstnance, kteří by ale mohli být, podle mého mínění, seznamováni s těmito informacemi v celém průběhu roku osobnější formou komunikace, například schůzky, intranet, interní noviny.

4.5 Podnikový design

Logo

Logo společnosti TON, a. s. je tvořeno názvem společnosti v pravé části a piktogramem židle v levé části (Obr. 4). Logo je používáno v kombinaci bílé a červené barvy. V tiskové je používán tento kompletní logotyp, ale je možné použít pouze piktogram (Obr. 5). Aplikace loga nebo jeho části se používá pro dekorativní účely například na dopisní papíry, interní i externí dokumentaci, polep firemních vozidel, reklamních předmětů, například prostorová úprava interiéru a exteriéru výstavních expozic nebo prodejen. Logo je tiskováno na firemní tiskárna, která nosí v tiskové zaměstnanců ve výrobě a je nalepeno či jinak umístěno i na produktech této firmy. Piktogram lze použít pozitivně, negativně, například v černobílé verzi nebo v tónu šedi, jestliže má být použit piktogram jako nenásilný jemný dekorativní podtisk například na merkantíliích.

Logo bych hodnotila jako jednoduché a výstižné. Přítomnost piktogramu symbolizuje Thonetovy židle. 142 vypoovídá o tom, že si firma váží své minulosti a ctí tradice s ní spojené. Z jiného úhlu pohledu lze toto logo vidět jako zastaralé. Firma by tedy mohla logo ponechat, ale inovovat barvy a výtvarné ztvárnění.



Obrázek 4 Logo s piktogramem a textem [19]



Obrázek 5 Logo a piktogram bez textu [19]

Prodejny

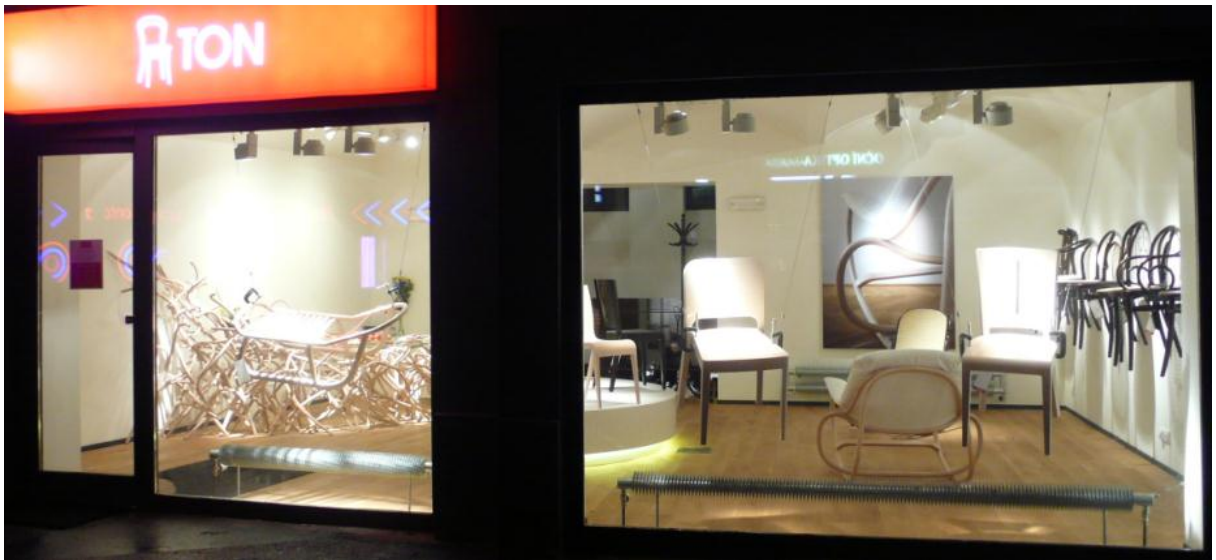
Na územní České republiky najdeme 16 podnikových prodejen TON, a. s. Většina z nich jsou samostatné prodejny, ale v Brně a ve Zlíně jsou tyto prodejny součástí obchodních domů. Design jednotlivých prodejen není jednotný. V současné době najdeme asi 3 druhy interiéru prodejen. (Obr. 6, 7)



Obrázek 6 Prodejna TON, a. s. [19]

V prosinci 2010 byla otevřena nová prodejna v Praze u Holešovic (Obr. 7). Návrh interiéru provedl rukama renomovaného českého design studia Olgoj Chorchoj. Dominantou prodejny je unikátní prodejní pult, který je složen z jednotlivých dřevěných typů židlí z prodejního portfolia. Nejde o přeplávaný luxus, ale o významnou krásu přírodních materiálů a historie ohýbání bukového dřeva, které je pro tuto firmu charakterizující. Myslím si, že firma by měla uvažovat o sjednocení stylu všech prodejen do jednoho stylu, který by charakte-

rizoval tuto společnost. Tímto návrhem se budu dále zabývat v kapitole 5 Návrhy a doporučení.



Obrázek 7 Nová prodejna TON, a. s. v Praze - Holešovicích [Archiv TON, a. s.]

Budovy

Areál firmy je umístěn v klidné okrajové části Bystřice pod Hostýnem mimo hlavní tahy silnic. Tento areál se skládá z několika továrních hal, skladů, závodní jídelny a dvou administrativních budov (Obr. 9), ve kterých jsou umístěny kanceláře managementu. Díky své architektuře vypadá v tomto prostředí velmi impozantně Vila Thonet (Obr. 8), kterou nechal zakladatel továrny Michael Thonet postavit jako své sídlo. Před těmi lety byla vila zrekonstruována a v současné době se zde nachází podniková prodejna s ukázkou historických fidlí. Součástí pozemku je i rozsáhlé parkoviště pro zaměstnance i návštěvníky, které je vhodně umístěno v pozadí a tím esteticky nenaružuje okolí. Do prostoru firmy se vstupuje přes vrátnici, kde každý návštěvník musí nahlásit své jméno a učelit návštěvy, nebo přes hlavní budovu, kde je příchod uvítán na recepci. Celý areál působí velmi příjemně, je osázen zelení a zdá se, že je zde velmi pečlivě udržován poádek.

Vybavení kanceláří nám působilo velmi útulné, čistá a stylová. Vzhledem ke stáří budovy je každá kancelář jinak prostorově řešená. Některé členové vedení a zaměstnanci mají samostatnou kancelář, jiní sídlí společně v otevřených prostorech. Jde například o marketingové oddělení, jehož pracovníci spolu potěbují pravidelně komunikovat. Sama jsem se však přesvědčila, že tyto společné kanceláře jsou velmi prostorné, vzdušné, osvětlené a každé

z pracovníků má na svém místě dostatek soukromí. Kanceláře a zasedací místnosti jsou dle potřeby vybavené počítači a audiovizuálními pomůckami, například dataprojektor, promítací plátno apod.



Obrázek 8 Vila Thonet v Bystřici pod Hostýnem [Archiv TON, a.s.]



Obrázek 9 Administrativní budova TON, a. s. [Archiv TON, a. s.]

Veletržní stánky

Jak už jsem zmínila výše, firma TON, a. s. se pravidelně účastní mnoha významných veletrhů a propagačních akcí. Pro prezentaci na takových veletrzích jako jsou například Salone del Mobile v Miláně a IMM v Kolíně nad Rýnem (Obr. 11) je potřeba se pečlivě připravit a vytvořit kvalitně zpracovaný veletržní stánek. Příprava není jednoduchá a pro efektivní prezentaci firmy je nezbytné spolupracovat s profesionály. Z rozhovoru s marketingovými spe-

cialisty vyplynulo, fle spo le nost jifl léta spolupracuje s jedinou firmou, která jim zaji– uje realizaci veletrfních stánk . Firmy mají mezi sebou dobrý a p átelský vztah.



Obrázek 10 Expozice TON, a. s, Hotelympia Londýn 2010 [16]



Obrázek 11 Expozice TON, a. s., Internationale Möbelmesse 2010 Kolín nad Rýnem [16]

Slogan

P estofle je firma TON, a. s. eskou jedni kou na nábytká ském trhu ve výrob fidlí a stol , její výrobní technologie ru ního ohýbání bukových hranolk je výjime ná a její produkty jsou v sou asnosti exportovány do více nefl 60 zemí sv ta, z stává skromná. Stejn tak skromný je i její slogan: šJsme TON, Vá–výrobce fidlí a stol .õ

Dopis

Z prostudovaného manuálu společnosti TON, a. s. jsem zjistila, že v podniku musí být do-
držována určitá pravidla při písemné komunikaci. Psané slovo musí být pro příjemce kore-
spondence srozumitelné a jasné. Důležitě je používání jasných jednovýznamových slov a
správného pravopisu. Komunikace musí být přizpůsobena příjemci, obsahu, účelu a objemu
sdělení. Přestože se k dopisování stále více vyvíjí elektronické pošty, je podle mého ná-
zoru klasický dopis napsaný na papíře stále ještě v některých situacích nenahraditelný. Pro
tuto důležitost má firma připravený vzor dopisu, který je součástí design manuálu. Vzor
dopisu uvádím v příloze 2.

4.6 Shrnutí poznatků o podnikové kultuře ve firmě TON, a. s.

V této kapitole bych chtěla stručně shrnout současný stav podnikové kultury ve firmě TON,
a. s. Z prostudování firemních materiálů, pozorování a rozhovoru se zaměstnanci můžeme říct,
že má firma podnikovou kulturu na velmi dobré úrovni a staví se k této otázce velmi zod-
povědně.

Společnost si v průběhu posledních let vytvořila novou fungující organizační strukturu. Pra-
covníci jsou seskupováni do odborných úseků, oddělení a pracovníků podle jejich specializace
tak, aby mohli jednodušeji spolupracovat. Za každé pracovní místo pak přebírá odpovědnost
mistr, předák nebo vedoucí provozu.

Komunikace uvnitř podniku probíhá několika formami. Vedení společnosti pořádá pravidel-
né schůzky managementu se zaměstnanci. Jednou z možností jsou uskutečňované porady vedení
s vedoucími jednotlivých oddělení a každý týden jsou operativně svolávány dodatečné
schůzky. Ze všech těchto osobních setkání jsou pořizovány písemné zápisy. Kromě těchto
pracovních setkání probíhají ve firmě i mimopracovní setkání, které napomáhají k navázání
neformálních vztahů v organizaci.

Zaměstnanci mají možnost získat všechny důležité informace také na firemním intranetu,
kde je umístěna vnitřní databáze interních dokumentů. Zaměstnanci zde naleznou například pracovní
manuály, vnitřní směrnice a normy, ale i informace z jiných oddělení. Přímo do svých rukou
dostávají pravidelně vydávaný oběhník s aktuálními informacemi o dění ve firmě. Nkteří
zaměstnanci firmy mají ještě navíc k dispozici přístup do informačního systému společnosti,

kde najdou konkrétní čísla z účetních výkazů a čísla charakterizující například objem výroby, konkrétní stav zakázek apod.

Společnost TON, a. s. se také stará o vzdělanost svých zaměstnanců, a proto se zapojila do projektu: Specifické vzdělávání zaměstnanců k vybudování konkurenceschopnosti TON, a. s. Investuje tak nejen do rozvoje jejich znalostí a dovedností, ale zvyšuje tak i konkurenceschopnost celého podniku.

Podnik si musí udržovat dobré vztahy i s okolím a širokou veřejností, proto pravidelně pořádá Dny otevřených dveří. Tyto exkurze do bystřické továrny jsou skvělým zážitkem pro návštěvníky a pro firmu je to dobrá příležitost zviditelnit se. Společnost TON, a. s. se prezentuje na tuzemských i zahraničních veletrzích, výstavách a soutěžích, ze kterých si často odváží významná ocenění. Tato ocenění jsou zaručeným ukazatelem úspěšnosti a schopnosti vytvořit skutečně hodnotný produkt.

Firma s takovou historií a produkcí by snad nepotřebovala žádnou propagaci, přesto se firma neustále snaží rozšířovat oblast svých potenciálních zákazníků. Společnost TON, a. s. má skutečně zpracované internetové stránky obsahující všechny důležité informace, včetně katalogu produktů a e-shopu. Číst o ní můžeme nejen v časopisech o bytovém designu a interiérech, ale i v Mladé frontě nebo v Hospodářských novinách. Reportáž přímě z bystřického závodu mohli diváci vidět přímo na obrazovce české televize. Kromě této mediální prezentace se snaží společnost poukázat na sebe pomocí reklamních letáků, newsletterů pro zákazníky a dárkových předmětů s logem společnosti. Svou širokou škálu produktů prezentuje v obsáhlých katalozích.

Nedílnou součástí podnikové identity je podnikový design, který zahrnuje viditelné projevy podnikových vlastností. Za nejvýznamnější prvky podnikového designu jsou považovány logo, úprava tiskovin, organizační barvy, vzhled budov a design prodejen a výstavních ploch.

5 NAVRHOVANÁ DOPORU ENÍ

V této kapitole se pokusím navrhnout doporučení pro zlepšení stavu podnikové kultury ve společnosti TON, a. s.

5.1 Využití Dne otevřených dveří

Z analytické části je zřejmé, že společnost TON, a. s. v posledních letech snaží více zaměřit na cílové zákazníky. Jak už jsem zmínila, požádá pro návrh Dne otevřených dveří. Já osobně bych firmě doporučila, aby se při takových akcích snažila zjistit zákaznickou potřebu a potřeby a mohla je následně na základě těchto informací splnit. Komunikace je samozřejmě proces obousměrný, a proto firma může potenciálnímu zákazníkovi prozradit, co včeho mu může nabídnout a jak dalece je schopna jeho požadavky splnit. Při Dnech otevřených dveří může zákazník přímo ovlivnit tým, který mu ukáže, jak probíhá výroba. Konkrétně bystická továrna má v sobě jediné kouzlo, které musí zapůsobit na každého, kdo uvažuje o koupi výrobku značky TON. Firma má jedinou přednost naznačit zákazníkovi jak přesně jsou výrobny materiálu na ohýbané části, kolik ruční práce stojí za zhotovením výrobku, kolika procesy a kolika rukama výrobek projde než je hotový. Zákazník si pak udělá obrázek nejen o poctivosti práce, ale i o estetném jednání firmy a ví, že cena výrobku není vysoká, ale odpovídající kvalitě. Je spokojený, že je dostatečně informován a věří, že svou zkušenost předá i svým známým. Je proto škoda, že Dny otevřených dveří probíhají jen jedenkrát týdně v období července a srpna. Firmě bych doporučovala tyto dny pořídit spíše jednou za měsíc v průběhu celého roku, popřípadě dle objednávek řádatel. Myslím si, že tato forma komunikace je jedna z nejlepších, pomocí které může firma svému okolí ukázat to, jaká doopravdy je.

V tabulce 3 jsem znázornila stručný přehled možných nákladů spojených s tímto návrhem.

Polofky	Za měsíc (K)	Za rok (K)	Individuální (K)	Za rok celkem (K)
1. zaměstnanec	100	1 200	400	1 600
2. zaměstnanec	200	2 400	800	3 200
Dárkové a propagační materiály	180	2 160	720	2 880
Celkem (K)				7 680

Tabulka 3 Návrh ročních nákladů na Dny otevřených dveří [autor]

Roční náklady na Dny otevřených dveří by se pohybovaly kolem 7 680 Kč. Tyto náklady by podle mého názoru nebyly pro firmu v současnosti zatěžující. Jedná se o mzdové náklady na zaměstnance, kteří budou mít organizaci těchto dní na starost. V podstatě se jedná o jednoho pracovníka z marketingového nebo personálního oddělení, který bude přijímat rezervace a poskytovat zájemcům informace. Druhý pracovník z oddělení technologií bude provádět samotnou prohlídku továrny. Součástí prohlídky by mohlo být vyplnění stručného dotazníku návštěvníky. Návrh otázek do dotazníku návštěvníků Dní otevřených dveří jsem uvedla v tabulce 4.

Celá tato prohlídka včetně dotazníku by trvala asi 90 minut. Na závěr prohlídky by si návštěvníci odnesli domů drobný dárkový předmět a propagační letáky i newsletter jako odměnu za vyplnění dotazníku.

Uvažoval/a jste o koupi našeho produktu před prohlídkou?	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Uvažujete o koupi našeho produktu po prohlídce?	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Doporučil/a byste tuto prohlídku svým známým?	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Líbil se Vám obsah prohlídky?	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Byl/a jste spokojen/a s průvodcem?	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Koupil/a jste si u nás kdy produkt značky TON?	Ano		Ne	
Přejete si zasílat nabídku společnosti TON, a. s. na e-mail?	Ano		Ne	
Kde jste se o prohlídku dozvěděli?				
Proč jste tuto prohlídku navštívili/a?				
Délka prohlídky byla	Krátká	Optimální	Dlouhá	
- Co se Vám líbilo nejvíce?				
- Co se Vám nelíbilo?				
- Co byste změnili?				

- Vaše názory a připomínky:
Pokud si přejete zasílat nabídku uveďte e-mail:
Děkujeme za vyplnění dotazníku! Václav TON, a. s.

Tabulka 4 Návrh otázek do dotazníku návštěvníků Dní otevřených dveří [autor]

5.2 Design interiéru podnikových prodejen

Další mé doporučení se týká jednotného stylu interiéru podnikových prodejen společnosti. Jak už bylo zmíněno, společnost má několik prodejen, ale jejich vizuální styl je odlišný. V loňském roce otevřela firma svou nejnovější prodejnu v Praze u Holešovicích. Podle mého názoru je tato prodejna pro firmu nejtypičtější a přináší jí tak dobrou image. Tento styl je založený na jednoduchosti, preciznosti, přírodních materiálech a historii společnosti. Mým doporučením je vdechnout stejný osobitý styl i ostatním podnikovým prodejnám. Na zákazníka, který do prodejny vstoupí, by měl zapůsobit jednoduchý ale originální a tradiční prostor, který je v symbióze s produkty, které firma TON, a. s. vyrábí. Prostedí by nemělo působit luxusně, aby se zákazníci nebáli do prodejny vstoupit, ale spíše vyzývat k poznání něčeho skutečně zajímavého a kvalitního. Interiér prodejny bych doplnila ještě historickými fotografiemi z dob Michaela Thoneta, zakladatele společnosti.

V tabulce 5 jsem se snažila sestavit základní přehled možných nákladů spojených s rekonstrukcí jedné prodejny o ploše 70 m².

Polofky	Cena za jednotku (Kč)	Množství	Celkem
Stůl	15 000	1ks	15 000
fidle	4 500	3ks	13 500
Skříň	9 500	1ks	9 500
Regál	3 200	4ks	12 800
Police	1 625	4ks	6 500
Podstavec	7 600	1ks	4 000
Věšák	2 760	2ks	7 600

Fotoráme ky	700	5ks	3 500
Dopl ky	11 000		11 000
Osv tlení	16 000		16 000
Podlaha	1 100	70m ²	77 000
Výmalba	200	87m ²	17 400
Oblofení	900	15m ²	13 500
Práce			30 000
Celkem (K)			237 300

Tabulka 5 Návrh náklad na za ízení nové prodejny o plo-e 70 m² [autor]

Tyto náklady na jednu prodejnu jsou jen orienta ní, vzhledem k tomu, že každá prodejna má jinou p dorysnou plochu a pot ebuje jiné stavební úpravy. Cena rekonstrukce by se mohla je-t snížit, pon vadfl 72 400 K z celkových náklad jsou náklady na nábytek, který by si firma podnikající ve d evozpracujícím pr myslu mohla vyrobit sama. Vzhledem k tomu, že spole nost provozuje celkem 16 podnikových prodejen, celkové náklady na rekonstrukci v-ech prodejen by znamenaly výdaj okolo 3, 5 mil. K . Tato ástka je sice vysoká, ale spole nost by mohla realizaci tohoto doporu ení rozložit do del-ího asového období nebo by mohla za ít s realizací prodejen ve v t-ích m stech nebo prodejen s vy-í náv-t vností. Vývoj za izování dal-ích prodejen by pak zálefel na aktuální finan ní situaci podniku a na efektu zvý-ení náv-t vnosti nových prodejen.

5.3 Etický kodex

V poslední dob se ve spoust firem sepisují tzv. etické kodexy. Obsah t chto firemních dokument není nikde ur en ani specifikován. Podle mého názoru se tyto firmy snaží poukázat na svoje hodnoty, kterých si váflí a uplat ují je ve svém chování.

Spole nost TON, a. s. zatím nemá etický kodex vypracován. Pracovní ád, práva, povinnosti, nároky a normy má tato firma sepsány ve pracovním manuálu, který je interním dokumentem a ve ejnost k n mu nemá p ístup. Z mého pozorování ve firm jsem usoudila, že v této spole nosti se zam stnanci ídí nepsanými pravidly etiky. Ve spole nosti panují dobré vztahy, které nejsou ovlivn ny postavením pracovník . Nap . tykání i vykání mezi leny organizace záleflí na kařdém z nich, zam stnanci nemají povinnost nosit p edepsané oble e-ní apod. P esto lze v podniku vypozerovat p irozený respekt zam stnanc , který je bezpochyby známkou fungující podnikové kultury.

Já bych ale firmě TON, a. s. neprosto navrhovala vypracování a zveřejnění etického kodexu. Existence etického kodexu bývá vnímána ve společnosti, uchazeči o zaměstnání, partnery i zákazníky jako určitá záruka jistoty nebo solidnosti v jednání. Etický kodex může být také významným ukazatelem sdílených hodnot v podniku. Myslím si tedy, že je škoda, když ve firmě vládne dobrá pracovní morálka a daří se udržet pohodové pracovní klima, není tato skutečnost popsána v etickém kodexu společnosti. Vím, že by tento krok měl za následek zvýšení důvěryhodnosti a solidnosti podniku v očích veřejnosti.

V tabulce 6 jsem znázornila stručný pohled možných nákladů spojených s tímto mým návrhem.

Polofky	K
1. zaměstnanec	2 000
2. zaměstnanec	2 000
náklady na tisk (100ks)	1 000
Celkem (K)	5 000

Tabulka 6 Návrh nákladů na vydání etického kodexu [autor]

Náklady na vypracování a zveřejnění etického kodexu by činily, podle mého uvážení, částku okolo 5 000 Kč. Jedná se o mzdové náklady dvou zaměstnanců, kteří by byly vypracováním této listiny povoleni. Jedná se o jednorázový projekt, šlo by tedy o jednorázovou odměnu za splněný úkol. Návrh etického kodexu těchto zaměstnanců by muselo schválit vedení společnosti. Schválený etický kodex by byl vyvěšen na internetových stránkách a firemním intranetu. Dále by vznikly náklady spojené s tiskem etického kodexu. Nechala bych vytisknout 100 výtisků, které by dostaly jednotlivé oddělení společnosti a samozřejmě i podnikové prodejny. Dále bych tento kodex připojila k vstupním dokumentům, které by obdržel každý nový zaměstnanec firmy.

V návrhu etického kodexu pro společnost TON, a. s. (Tab. 7) uvádím základní body, kterými by se, podle mého názoru, měli zaměstnanci při sestavování etického kodexu zabývat.

Úvodní část

- Společnost TON, a.s. (dále jen společnost) přijímá tento etický kodex jako soubor základních hodnot a přístup k podnikání, kterým se řídí při výkonu své podnikatelské činnosti.
- Společnost řídí mezi své nejdůležitější úkoly zachování dobrého jména firmy a důvěry všech zainteresovaných stran
- Etický kodex společnosti není obecně závazným právním předpisem ani vnitřním předpisem společnosti.

I. Vztahy k zaměstnancům

- Společnost zakládá své vztahy na úctě a důstojnosti
- Společnost odsuzuje jakékoliv politické, rasové, náboženské i národnostní diskriminace
- Společnost se snaží vytvářet bezpečné pracovní prostředí
- Společnost se zavazuje k férovému odměňování svých zaměstnanců za vykonanou práci
- Společnost netoleruje sexuální, fyzické nebo psychické obtěžování zaměstnanců
- Společnost vyžaduje, aby zaměstnanci dbali zásad bezpečné práce

II. Vztahy s dodavateli

- Společnost dodržuje pravidla obchodní soutěže
- Společnost nezneužívá své postavení na trhu
- Společnost je proti korupčním praktikám
- Společnost dodržuje smluvní ujednání a platební termíny
- Informace o dodavatelích jsou důvěrné

III. Vztahy s odběrateli

- Čestnost vůči odběratelům
- Produkty odpovídají požadovaným parametrům a kvalitě
- Společnost se zavazuje k plnění termínů dodávek
- Společnost je proti korupčním praktikám
- Informace odběratelů jsou důvěrné

<p>IV. <u>Vztahy s konkurencí</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Společnost nepoškozuje image konkurent - Společnost se nepokouší nelegálními způsoby získat informace o konkurenci - Společnost nepoužívá zakázané obchodní praktiky vůči konkurenci
<p>V. <u>Vztahy k akcionáři</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Společnost dbá o zájmy svých akcionářů - Společnost nezvýhodňuje žádné akcionáře - Společnost vydává včas pravdivé výroční zprávy - Společnost pravidelně informuje akcionáře o dosažených výsledcích
<p>VI. <u>Vztahy k orgány státní správy</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Společnost dbá na řádné vedení účetnictví a včasné placení svých finančních závazků
<p>VII. <u>Ekologický prostředí</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Společnost má trvalý zájem na zlepšování kvality ekologického prostředí. - Společnost se aktivně podílí na odstraňování následků své podnikatelské činnosti - Společnost respektuje při podnikatelské činnosti normy stanovené pro oblast odpadů, emisí apod.
<p>VIII. <u>Dodržování norem a jeho ověřování</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vedení společnosti se zabývá včasnými podněty a informacemi v souvislosti s porušením tohoto etického kodexu a v případě potřeby také zajistí přijetí odpovídajících opatření - Vedení společnosti prozkoumá jakékoliv sdělení týkající se nerespektování etického kodexu a v případě potřeby přijme nápravná opatření.

Tabulka 7 Návrh etického kodexu [autor]

ZÁV R

Cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu podnikové kultury ve firmě TON, a. s., která má již dlouholetou tradici ve výrobě ohýbaného nábytku. Ve své práci jsem se snažila zhodnotit současnou úroveň podnikové kultury a navrhnout doporučení pro zlepšení stavu podnikové kultury v tomto podniku.

Toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, že je v dnešní době podniková kultura důležitou součástí každého úspěšného podniku. Tvoří jeden ze základních prvků, který napomáhá k plnění podnikových cílů a strategií. Dobře zavedená podniková kultura zvyšuje motivaci zaměstnanců. Jsou-li zaměstnanci spokojeni s měly organizace, jsou stimulováni k lepším výkonům. Přesvědčivá podniková identita vytváří důvěru a dobré jméno firmy u všech cílových skupin a partnerů. Všechny prvky, které vytváří image firmy vně i uvnitř se vzájemně ovlivňují a propojují se. Samostatně působící, vytržené z celkového kontextu, nemají v tětí význam, ale spojené v jednotný celek mají obrovský synergický efekt v rámci celkové prosperity a fungování firmy.

Práce byla rozdělena do dvou částí. První část bakalářské práce je teoretická. Cílem této části bylo získat teoretické informace o dané problematice v odborné literatuře. Literární poznatky byly shromážděny především z domácích zdrojů. V teoretické části jsem se zaměřila na popis kultury z obecného hlediska, definici podnikové kultury a identity a důležitost podnikové komunikace. Zabývala jsem se také významem designu v podnikové identitě.

Cílem praktické části bylo vytvoření charakteristiky vybrané společnosti TON, a. s., proto byla společnost na úvod představena. Byly popsány základní informace, zajímavá historie a činnost společnosti a naznačena její organizační struktura. Dále byla zkoumána především komunikace společnosti se zaměstnanci a s veřejností. Tato část se zabývala i podnikovou image a designem, pomocí něhož podnik vystupuje a působí na své okolí a širokou veřejnost.

Díky tomu, že jsem měla možnost nahlédnout do interních materiálů, dostala jsem se k velmi hodnotným vnitropodnikovým informacím. Osobní rozhovory se zaměstnanci podniku mi pomohly získat ucelený obraz o celé organizaci. Individuální výpovědi pracovníků této firmy pro mě byly také mnohem objektivnější a přikládala jsem jim v tětí význam nepřipsaným dokumentům.

Na základ zji-t ných skute ností jsem provedla analýzu a v záv ru své práce celkov
zhodnotila podnikovou kulturu. Z prostudování firemních materiál , pozorování a rozhovo-
r se zam stnanci mohu íct, že má firma podnikovou kulturu na velmi dobré úrovni a pln
si uv domuje její d ležitost v boji s konkurencí. Firm bych ale doporu íla, aby vyuffívala co
nejvíce komunikaci se zákazníky na své vlastní p d p i organizování Dn otev ených dve í.
Dále jsem jí navrhla, aby sjednotila design interiér svých podnikových prodejen a vzbudila
tak zájem nejen o produkty, ale i o firmu samotnou. V neposlední ad jsem doporu íla fir-
m zpracování a zve ejn ní etického kodexu, který bude jist p ínosem k vytvo ení té
správné podnikové identity, protože lidé rádi pracují pro zam stnavatele, jehož podniková
kultura a zp sob vystupování jsou v souladu s jeho vlastními postoji a názory. V ím, že
spole nost si bude dál udrřovat správnou podnikovou kulturu, která bude p ínosem nejen
pro ni, ale i pro její okolí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [3] BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [4] GIDDENS, A. *Sociologie*. 1.vyd. Praha: Argo, 1999. 595 s. ISBN 80-7203-124-4.
- [5] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [6] LUKÁŠKOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [7] LUKÁŠKOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [8] MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Aktris, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.
- [9] MICHALÍK, D., PALEŠEK, M. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. 109 s. ISBN 978-80-86973-32-6.
- [10] NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
- [11] STÝBLO, J. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: EU Press, 2010. 62 s. ISBN 978-80-7408-032-6.
- [12] MLÁČKOVÁ, L. *Využití manažerského úctivství v nábytkářském podniku*, 2007. 46 s. Bakalářská práce. Mendelova univerzita.

Internetové zdroje:

- [13] *Ton.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-07-07]. TON a. s. Dostupné z WWW: <<http://www.ton.cz/>>.

[14] *Toptech.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-07-07]. Informa ní systém INmedias. Dostupné z WWW: <<http://www.toptech.cz/inmedias/>>.

[15] *Moravska-galerie.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-07-07]. Thonet - Mundus a ti dal-í. Dostupné z WWW: <<http://www.moravska-galerie.cz/moravska-galerie/o-galerii/tiskovy-servis/2010/thonet-mundus-a-ti-dalsi-ohybany-nabytek-v-1-polovine-20-stoleti.aspx>>.

[16] *Topografik.cz* [online]. 2009 [cit. 2011-07-07]. Realizace v zahrani í. Dostupné z WWW: <<http://www.topografik.cz/realizace-zahranici.htm>>.

[17] *Justice.com* [online]. 2009 [cit. 2011-07-07]. Obchodní rejst ík. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.

Interní zdroje firmy:

[18] Výro ní zpráva firmy TON, a. s.

[19] Design manuál TON, a. s.

[20] Vnit ní sm rnice firmy TON, a. s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IS Informační systém

THN Technickohospodářská norma

SEZNAM OBRÁZK

Obrázek 1 Typologie podnikové kultury [2].....	14
Obrázek 2 Komunikace organizace s ve ejností [10, s. 176]	17
Obrázek 3 Továrna na ohýbaný nábytek v roce 1873 [Archiv TON, a. s.].....	29
Obrázek 4 Logo ó piktogram s textem [19].....	47
Obrázek 5 Logo ó piktogram bez textu [19].....	48
Obrázek 6 Prodejna TON, a. s. [19].....	48
Obrázek 7 Nová prodejna TON, a. s. v Praze - Hole-ovicích [Archiv TON, a. s.].....	49
Obrázek 8 Vila Thonet v Byst ici pod Hostýnem [Archiv TON, a.s.].....	50
Obrázek 9 Administrativní budova TON, a. s. [Archiv TON, a. s.]	50
Obrázek 10 Expozice TON, a. s, Hotelympia Londýn 2010 [16]	51
Obrázek 11 Expozice TON, a. s., Internationale Möbelmesse 2010 [16]	51

SEZNAM TABULEK

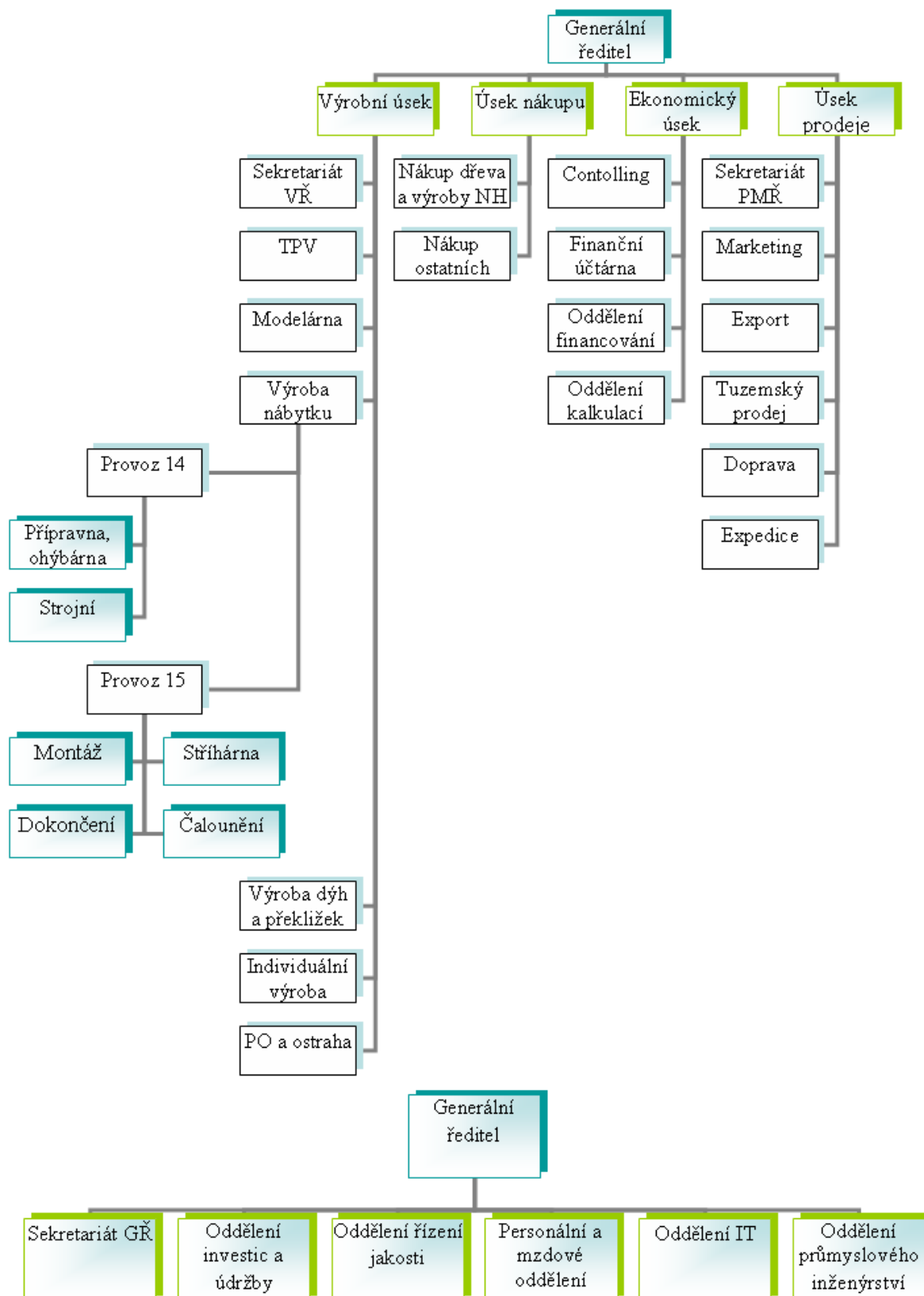
Tabulka 1 Komunika ní nástroje, kanály spolu s ú elem jejich vyuffití [9, s. 56].....	21
Tabulka 2 Vybrané ekonomické údaje spole nosti TON, a. s. (v tis. K) [18].....	32
Tabulka 3 Návrh ro ních nákladu na Dny otev ených dve í [autor].....	54
Tabulka 4 Návrh otázek do dotazníku náv-t vník Dní otev ených dve í [autor].....	56
Tabulka 5 Návrh náklad na za ízení nové prodejny o plo-e 70 m ² [autor].....	57
Tabulka 6 Návrh náklad na vydání etického kodexu [autor].....	58
Tabulka 7 Návrh etického kodexu [autor]	60

SEZNAM P ÍLOH

P ÍLOHA P I: Organiza ní struktura TON, a. s. [12]

P ÍLOHA P II: Vzor dopisu [19]

P ÍLOHA P I: ORGANIZA NÍ STRUKTURA TON, A. S. [12]



P ÍLOHA P II :VZOR DOPISU [19]



TON a.s., Michaela Thoneta 148
768 61 Bystřice pod Hostýnem
Česká republika

Adresa:

Paní
Jana Vlachová
Veleslavínova 218
Hradec Králové
789 56

font: Arial, velikost: 10/auto

font: Arial, velikost: 10/auto

Datum / místo: 24.6. 2007, Bystřice pod Hostýnem

OSLOVENÍ - font: Arial, velikost: 12/auto

Vážená paní Vlachová,

šíře textového pole 162 mm, výška textového pole 162 mm
umístění začátku textového pole: 22 mm zleva, 100 mm shora

Na Vaše vyžádání Vám zasíláme přesné znění našich všeobecně obchodních podmínek.

Všeobecně

TEXT DOPISU - font: Arial, velikost: 10/auto

Tyto všeobecné obchodní podmínky (dále též "VOP") platí pro všechny smluvní vztahy vzniklé mezi TON a.s. jako prodávajícím (dále jen "prodávající") a kupujícím. Smluvní strany mohou změnit, vyloučit či doplnit některá ustanovení těchto VOP pouze písemnou dohodou obou stran (např. v kupní smlouvě) s tím, že ostatní ustanovení VOP zůstávají pro smluvní strany nadále v platnosti. Smluvní strany se dohodly, že na smluvní vztahy učiněné s odkazem na tyto VOP se v zahraničním obchodě použijí též vykládací pravidla INCOTERMS 2000, nestanoví-li konkrétní smlouva jinak.

Vznik smluvního vztahu

1. Na základě nezávazné nabídky prodávajícího učiní kupující písemnou objednávku zboží, které bude označeno dle katalogu prodávajícího. Prodávající si vyhrazuje právo rozhodnout o potvrzení objednávky a to i pouze částečně. Kupní smlouva je mezi stranami uzavřena doručení písemného potvrzení objednávky ze strany prodávajícího kupujícímu. Za písemné potvrzení objednávky se považuje též zaslání proforma faktury nebo podepsané kupní smlouvy kupujícímu ze strany prodávajícího. Potvrdí-li prodávající objednávku kupujícího pouze částečně nebo učiní-li jiné změny, výhrady, dodatky či omezení objednávky (dále jen "modifikovaná objednávka"), považuje se tato modifikovaná objednávka za nový návrh na uzavření smlouvy, která musí být znovu potvrzena kupujícím. K uzavření kupní smlouvy dojde doručení písemného potvrzení modifikované objednávky ze strany kupujícího prodávajícímu. Za změnu objednávky se dále nepovažuje upřesnění na základě technické specifikace prodávajícího.

2. Požadavek ze strany kupujícího na dodatečnou změnu uzavřené kupní smlouvy, který prodávající po prověření stavu výroby odsouhlasil, podléhá administrativnímu poplatku ve výši 50 EUR.

Katalogy, vzorky, ceny a doklady vztahující se ke zboží

1. Nabídka výrobků prodávajícího vychází z platných katalogů, vzorků prezentovaných na výstavách, prodejnách prodávajícího nebo zaslanych na vyžádání kupujícímu, spolu s předloženou cenovou nabídkou prodávajícího obvykle formou ceníku s uvedením dodací parity, slev a/nebo přirážek. Nákrsky, váha a rozměry výrobků (zboží) uvedené v katalogích jsou pouze informativní, pokud nejsou výslovně označeny jako závazné.

2. Ceny jsou uváděny bez DPH v příslušné měně, kterou stanoví prodávající pro prodej v každé jednotlivé zemi, pokud není výslovně uvedeno, že se jedná o cenu včetně DPH. Při prodeji do členské země EU včetně České republiky se k ceně připočítává DPH ve výši podle platných zákonů v místě prodávajícího (Česká republika). Plnění v EU mimo Českou republiku může být osvobozeno od platby české DPH.

S přátelským pozdravem

mgr. Jana Plíšková

tel.: +420 573 325 111
fax: +420 573 378 261
e-mail: info@ton.eu
www.ton.eu