



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

Podniková kultura a strategie vybraného podniku

Vypracoval: Dominik Skopec
Vedoucí práce: Ing. Ladislav Rolínek, doc., Ph.D.

České Budějovice 2023

Úvod

Tématem této diplomové práce je: „Podniková kultura a strategie vybraného podniku“. Zmíněné téma bylo autorem vybráno z toho důvodu, že se o podnikovou kulturu okrajově zajímal při psaní své bakalářské práce a toto téma ho zaujalo. O samotnou podnikovou kulturu se autor zajímá i z důvodu své realizace uvnitř sportovního týmu, kterému by prostřednictvím svých znalostí rád pomohl.

Cílem diplomové práce provést analýzu podnikové kultury ve vybraném podniku v návaznosti na jeho strategii a v případě potřeby navrhnout její změny. Autor si tuto společnost vybral díky kontaktům ze studijního oddělení Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity.

Literární rešerše je věnována základním pojmům vztahujícím se k danému tématu. Základem je vysvětlit pojem podniková kultura, možné typologie podnikových kultur a pojmy úzce spojené s podnikovou kulturou.

V praktické části práce dojde k analýze podnikové kultury ve sledovaném podniku. Z důvodu citlivých informací a přání organizace došlo k „anonymizování“ podniku a v celé práci se bude využívat slovní spojení sledovaný podnik či jeho podobné variace. Úvod praktické části práce je zaměřen na představení sledovaného podniku, jeho charakteristiku, soupis základních informací jako organizační struktura, předmět podnikání a jiné. Kromě charakteristiky sledovaného podniku dojde i k popisu historie holdingu, pod nějž firma spadá. Následující pasáž praktické části práce je zaměřena na analýzu podnikové kultury v daném podniku a jeho strategii. Tato pasáž bude tvořena analýzou propisování kultury do vnitřního i vnějšího „fungování“ firmy.

V případě, že by analýzou podnikové kultury ve sledovaném podniku došlo ke zjištění nedostatků či oblastí, které by se daly vylepšit, dojde k navržení možných změn a sepsání přijatelných opatření, které lze aplikovat.

Ve finální části práce dojde ke shrnutí všech získaných informací o sledované firmě a sepsání závěrů spojených s daným tématem práce samotné.

Cíl práce

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu podnikové kultury ve vybraném podniku v návaznosti na jeho strategii a v případě potřeby navrhnout její změny. Dílčím cílem byla analýza vztahu mezi strategií a podnikovou kulturou. Zda se tyto dvě podnikové „entity“ podporují anebo si naopak vytvářejí třetí plochy. Dále pak zjištění, zda základní hodnoty vyznávané sledovaným podnikem korespondují s jeho skutečným jednáním. Jedním z dílčích cílů této práce bylo i samotné vymezení řešené problematiky.

Autor si tuto společnost vybral díky kontaktům ze studijního oddělení Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity.

Podnik, který je v rámci této práce sledován patří do nadnárodního holdingu, který je vlastněn rodinou zakladatele mateřské firmy. Holding se zabývá výrobou kosmetických produktů, které jsou konkrétně využívány primárně ženami k zvýraznění některých svých částí svého těla. Cílem podniku je se spolupodílet na zvyšování dostupnosti krásy pro kohokoliv na zeměkouli. Zákazníky tohoto holdingu jsou nejznámější prodejci kosmetiky jako Avon, L'Oreal, Lemene, P&G (Procter & Gamble), Artdeco nebo celebrity se svými privátními značkami, jako je modelka Viktoria Beckham nebo zpěvačka Rihana. V současné době se pod holdingem sdružuje sedm dceřiných firem, které se nacházejí na celém světě. Mateřská firma má své sídlo ve Spolkové republice Německo. Tyto dceřiné firmy se nalézají v České republice, Spojených státech amerických, Mexiku, Indonésii, Kolumbii, Brazílii, Číně. Své zastoupení má holding ve sto třiceti zemích světa a zaměstnává více než tři tisíce zaměstnanců. Samotný podnik, ve kterém došlo k analyzování podnikové kultury sídlí v Jihočeském kraji. Výroba kosmetických pomůcek v České republice započala na přelomu roku 2001 a v současné době podnik zaměstnává více než pět set zaměstnanců.

Metodika

Informace potřebné pro vypracování této diplomové práce byly získány prostřednictvím studia odborné literatury, která se týká podnikové kultury. Informace, které jsou v práci použity byly čerpány z literatury, která je uvedena v literárním přehledu. Informace na základě, kterých byla sepsána charakteristika sledovaného podniku, byly čerpány z internetových stránek firmy. Dalším zdrojem informací pro práci byly veřejně dostupné dokumenty, kterými jsou výroční zpráva, tiskové zprávy, inzeráty a oznámení. Analyzovaná výroční zpráva byla sestavena pro rok 2022, tj. za hospodářský rok 2021/2022. Popis vybraného podniku je sepsán v další kapitole.

Definování uplatňované podnikové kultury ve vybraném podniku a návaznost na strategii podniku tvoří primární pasáž praktické části této práce. Hlavním zdrojem informací pro analýzu podnikové kultury vybraného podniku byly řízené rozhovory s personálním ředitelem a obchodní ředitelkou. Obsahem rozhovoru s personálním ředitelem bylo komplexní nahlédnutí do způsobu fungování podniku, jak firma myslí a jak se chová. V rozhovoru byly rozebrány oblasti jako strategie firmy, proces tvorby podnikové kultury ve firmě, organizační struktura podniku, chování podniku v závislosti na nařízeních z nadnárodních organizací, využívané certifikace. Došlo taktéž k nastínění procesů, kterými se podnik při své činnosti řídí. Dalšími tématy, která se v průběhu rozhovoru objasnily byly uplatňované tradice v podniku, způsob využívané komunikace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Ale i vzdělávání zaměstnanců, výběr nových zaměstnanců, přístup k zákazníkovi či řízení vztahů s ostatními zainteresovanými osobami. Rozhovor s obchodní ředitelkou byl zaměřen na zákaznický servis firmy, udržitelnost výroby a konkrétní přístup k vedení podřízených. Oba rozhovory byly uskutečněny v průběhu jara 2023 a získané údaje jsou tedy v současné době aktuální.

Dalším zdrojem informací byl etický kodex podniku, který je rozdělen do čtyř různých pasáží. Každá z pasáží upravuje chování firmy samotné či očekávané jednání od zaměstnanců podniku. Tudíž se jedná o základní předpis toho, jak se podnik a jeho zaměstnanci mají chovat. Zkoumaný etický kodex byl přijat v roce 2022, a k jeho aktualizacím dochází jednou za dva roky (případně ovšem i dříve). Potřebné údaje pro tuto práci byly čerpány i z kolektivní smlouvy uzavřené s odbory zaměstnanců, která upravuje způsob odměňování, bezpečnost práce, sociální podmínky zaměstnanců, hospodářský výsledek a finanční ukazatele organizace anebo vytyčení základních podmínek vztahu firmy a odborové organizace. Kolektivní smlouva byla taktéž přijata v minulém roce. Informace poskytly i další interní materiály jako grafický manuál upravující dodržování pravidel vizuální prezentace firmy, prémiový řád popisují například způsob výplaty bonusů, manuály k řízení vztahů se zákazníkem, které předepisují postup pro navazování prvotního kontaktu a další dokumenty. Autor při prohlížení těchto dokumentů nenalezl data vydání, ale byl ubezpečen, že jsou všechny dokumenty aktuální. V neposlední řadě byla použita vlastní zkušenost autora, který několikrát navštívil výrobní i administrativní prostory podniku. Na základě těchto rozhovorů a vnitropodnikových písemností došlo k analýze podnikové kultury ve vybraném podniku.

Zjištění a navrhnutá opatření

Cílem této práce bylo v případě zjištěných nedostatků v uplatňované podnikové kultuře navrhnout opatření, která by takovou situaci mohla změnit. V závislosti na tom, že podniková kultura byla v podniku zhmotněna pouze před několika lety, nelze se stoprocentní jistotou říct, že by opatření, která jsou níže sepsaná firma nezbytně potřebovala. Nicméně řada z nich je uplatňována v jiných firmách a lze říci, že jsou využívány záměrně pro lepší identifikaci zaměstnanců s podnikem.

Historiky

Podnik, jehož historie se začala psát v předminulém století a má tak více než sto padesátiletou tradici, by toho měl daleko více využívat. Zaměstnanci by měly být daleko více seznámeni s historií podniku ve kterém pracují, což by mohlo vést k dalšímu prohloubení jejich vztahu k podniku. Jak již bylo zmíněno, historie podniku je dlouhodobá, firma prošla řadou historických událostí, ať jimi byly světové války či ekonomické krize a vždy se na danou situaci dokázala adaptovat. Dle názoru autora by firma měla pro své zaměstnance vytvořit krátký dokument upravující firemní historii, kterou by pracovník obdržel při nástupu do svého zaměstnání obdobně jako dostává etický kodex. Dokument jako takový by nemusel být pouze v tištěné (respektive elektronické podobě), ale mohl by být vytvořen za pomoci audiovizuálních nástrojů, například videa. Toto video by mohlo být promítáno v sekvencích na informačních panelech, stejně tak jako je tomu u informování zaměstnanců o aktuálních novinkách v podniku. Výhodou tohoto opatření je, že podnik pro podnik by neměly vznikat výrazné finanční náklady spojené s aplikováním tohoto opatření. Výše finančních nákladů s tímto opatřením spojených autor vyčíslil na nižší desítky tisíc. Další možností, jak upozornit na historii firmy je využití vstupní haly podniku, kterou prochází každý zaměstnanec. Na stěnách této haly by kromě nástěnek a informačních panelů mohla být, za pomoci využití rozumného grafického prvku, vytvořena časová osa historie firmy. Na časové ose by mohly být zvýrazněné významné milníky, které by opět podpořili hrdost zaměstnanců na podnik, ve kterém pracují. I v případě tohoto opatření se náklady na jeho zavedení pohybují v nižších desítkách tisíc.

Dalším doporučením je daleko větší využití legendy zakladatele celého holdingu. V případě, že došlo ke stanovení podnikové kultury a základních hodnot, které jsou v holdingu vyznávány, tak osoba zakladatele mohla být daleko více využita. Sám zakladatel musel mít při svém podnikání vizi a nějaké hodnoty, které při své činnosti ctil. Tyto hodnoty by měly být součástí vyznáváných hodnot uvnitř celého holdingu. V případě, že tyto hodnoty nejsou známy,

mohlo dojít ke spojení legendy zakladatele a nově stanovených hodnot. Tímto je myšleno, že zvolené hodnoty jako vášeň, zodpovědnost či respekt musel zakladatel ve svém jednání alespoň částečně uplatňovat. Mohlo tedy dojít k vysvětlování těchto hodnot na základě příkladu zakladatele. Například, že zakladatel se rozhodl pro podnikání v závislosti na své vášni a tato vášeň se pak propisovala do budování celého podniku. Dle názoru autora by se tímto krokem daleko více usnadnila akceptace hodnot pro zaměstnance podniku.

Hrdinové

V případě uplatňování dalšího tradičního nástroje podnikové kultury, a to hrdinů, by firma mohla opět využít legendy zakladatele podniku. Jak již bylo zmíněno podnik by díky svému zakladateli, který z ničeho vybudoval něco mohl daleko lépe emočně působit na své zaměstnance. Legenda zakladatele by se pro mnohé zaměstnance mohla stát příkladem toho, jak se chovat, které hodnoty ctít anebo na co být hrdý. Příběh zakladatele by mohl být vystaven na počátečním obětování se pro vybudování konkurenceschopného podniku či na překonávání nesnází, které mu „svět“ postavil do cesty. Hrdinou, kterého by měli zaměstnanci ve svém jednání brát jako příklad ovšem nemusí být pouze zakladatel holdingu, může se jednat i o „pouhé“ zaměstnance. Zaměstnance, kteří podniku věnovali celý svůj život a snažili se pro podnik „dýchat“.

Vnitrofiremní soutěže

Vnitrofiremní soutěže by se mohly uplatňovat primárně ve výrobě, kde by se prostřednictvím tohoto nástroje vzbudila zdravá konkurence a snaha o dosahování maximálního úsilí jednotlivých pracovníků. V případě, že by k soutěžím bylo přistoupeno jako zápolení jednotlivých směn, mohlo by to podpořit budování týmovosti napříč jednotlivými týmy. Náklady na toto opatření se mohou pohybovat, okolo sto tisíc korun měsíčně. Výše tohoto opatření závisí na odměnách, pro které by se podnik rozhodl. V případě, že by zaměstnanci nebyli odměňováni finančně, ale prostřednictvím hmotných darů mohly by náklady na opatření být výrazně nižší.

Ceremoniály, ocenění

Další návrh opatření nepřímo souvisí se zavedením vnitrofiremních soutěží, kdy by podnik mohl daleko více „chválit“ svoje zaměstnance. Jak již bylo v práci několikrát uvedeno, tak vyjma finanční motivace, hraje podstatnou roli pro výkon zaměstnance i stimul zadostiučinění. Firma by kromě vyhlašování vítězů vnitrofiremních soutěží mohla svoje zaměstnance oceňovat i v jiných oblastech, namátkou lze uvést ocenění za inovativní návrh či nulovou absenci v

zaměstnání. Je třeba zmínit, že zavedení pravidelných ocenění by mohlo vést k tvorbě hrdinů-zaměstnanců. Tento názor lze opodstatnit tím, že pravidelným vyzdvihováním „úspěšných“ zaměstnanců by s velkou pravděpodobností došlo k motivování ostatních zaměstnanců přistupovat k práci obdobným způsobem. Náklady na toto opatření závisí na přístupu firmy k významnosti ocenění. V případě, že by podnik zavedl ocenění zaměstnanec měsíce a umisťoval pouze fotku zaměstnance na nástěnku, jsou náklady nulové. Za předpokladu, že by zaměstnanec obdržel nějaký diplom či „certifikát“ bude se jednat o náklady v řádech stovek korun. Kdyby docházelo k ocenění zaměstnance za inovativní návrh, tak lze předpokládat náklady v řádech tisíců korun na jednoho pracovníka.

Závěr

V teoretické části této práce došlo za pomoci literárních zdrojů a odborných článků k popsání pojmů podniková kultura a strategie. Byla popsána provázanost vztahu mezi podnikovou kulturou a strategií, vyjmenování základních prvků podnikové kultury či možné nástroje využívané v komunikaci podniku směrem ven i dovnitř.

Praktická část byla zaměřena na strategii a podnikovou kulturu sledovaného podniku. Analýza strategie a podnikové kultury probíhala na základě řízených rozhovorů s personálním ředitelem a obchodní ředitelkou. Při analýze taktéž došlo k prostudování řady interních dokumentů a materiálů, které se oběma tématy úzce souvisí. V neposlední řadě se na analýze podílela zkušenost autora práce, který sledovaný podnik několikrát navštívil a o podnikové kultuře se mohl přesvědčit na „vlastní kůži“.

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu podnikové kultury ve vybraném podniku v návaznosti na jeho strategii a v případě potřeby navrhnout její změny. Jaký vztah je mezi strategií sledovaného podniku, která je zaměřena na customer centricity, a uplatňovanou podnikovou kulturou. Dále pak prověření, zda základní hodnoty vyznávané sledovaným podnikem korespondují s jeho skutečným jednáním. Jedním z dílčích cílů této práce bylo i samotné vymezení řešené problematiky.

Vztah mezi strategií podniku a vyznávanou podnikovou kulturou se dá označit za bezproblémový, dokonce vzájemně soudržný. Tento stav je způsoben primárně tím, že k vytvoření podnikové kultury, respektive jejímu zhmotnění došlo až po stanovení strategie firmy. Tudíž žádné třecí plochy mezi strategií a podnikovou kulturou nebyly zpozorovány. Pokud by mělo dojít k typologizaci podnikové kultury sledovaného podniku autor by ji pravděpodobně přiřadil ke „Kultuře tvrdé práce“, neboť firma je založena na prioritizaci potřeb

zákazníka. Pokud by mělo dojít k určení typologie na základě podnikových procesů, jednalo by se o „Hierarchickou kulturu“.

Podniková kultura stojí na pěti základních pilířích, kterými jsou zodpovědnost, jeden za všechny a všichni za jednoho, respekt, vášeň a transparentnost. Každý z těchto pilířů se v průběhu analýzy podnikové kultury v chování a jednání zaměstnanců či samotné firmy projevoval. Z tohoto faktu lze dojít k závěru, že podnik i přes možné komplikace (respektive náročnější fungování) své pilíře vyznává a neustupuje od nich.

Analýzou podnikové kultury nedošlo ke zjištění závažných nedostatků, které by mohli ovlivňovat úspěšnost strategie a podnikové kultury sledovaného podniku. Nicméně existuje řada teoretických prvků podnikové kultury, které by firma mohla využívat. Možné využití těchto prvků bylo popsáno a navrženo jako doporučení k zamyšlení vedoucím pracovníkům podniku. Navrženými doporučeními jsou využití mýtu zakladatele holdingu, přikládání větší váhy k historii podniku, využívání vnitrofiremních soutěží, zavedení udělování pravidelných ocenění pro zaměstnance.