

# **Firemní kultura a strategie firmy**

Petr PÁLKA

---

Bakalářská práce  
2011



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav managementu  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr PÁLKA**  
Osobní číslo: **L09360**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Firemní kultura a strategie firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Objasněte podstatu, prvky a strukturu firemní kultury.
2. Charakterizujte typy firemních kultur a metodologii určování.
3. Analyzujte vliv firemní kultury na strategii firmy.
4. Na základě teoretických poznatků a výsledku z analýzy formulujte závěrečná doporučení pro management firmy ALCEA CR.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. str. 204. ISBN 80-247-1389-6.

[2] LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. str. 240. ISBN 978-80-247-2951-0.

[3] BROOKS J. Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, přel. Jungman V., 1. vydání, Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**

Ústav managementu

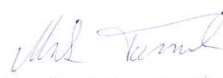
Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011

  
Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.  
*pověřená děkanka*



  
Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

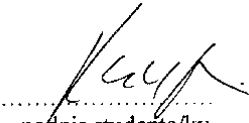
**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – 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 přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 9.12.2010

  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá problematikou firemní kultury a strategií firmy. V teoretické části se autor zabývá podstatou, prvky a strukturou firemní kultury. V návaznosti pak charakterizuje jednotlivé typy firemních kultur, metodologii a analyzuje jejich vliv na strategii firmy. V praktické části pak analyzuje stav v konkrétní firmě a navrhuje doporučení pro management firmy.

Klíčová slova:

Firemní kultura, organizační kultura, strategie, komunikace, identita, etika

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis deals with the corporate culture and strategy. In theory, the author deals with the nature, structure and elements of corporate culture. The following describes the different types of corporate culture, methodology, and analyzes their impact on company strategy. In the practical part author analyze the situation in a particular company and suggests recommendations for management.

Keywords:

Corporate culture, organizational culture, strategy, communication, identity, ethics

Je mou milou povinností poděkovat Mgr. Marku Tomašítkovi, Ph.D. za vedení a podporu při psaní bakalářské práce. Můj velký dík dále patří mé rodině a přátelům, kteří mě v dané okamžiky podporovali. Zvláštní pozornost a poděkování náleží Ing. Viliamu Mikulovi ze společnosti ALCEA CR, spol. s r.o. Praha a sign. Ing. Carlo Parodimu ze společnosti ALCEA S.r.l. Milano, kteří mi věnovali svůj čas a poskytli potřebné informace, nepostradatelné pro tuto práci.

„Ekonomika, která nebere v úvahu etický rozměr a neusiluje o zajištění dobra člověku – každému člověku a celé lidské osobnosti – nemůže sama sebe ve skutečnosti zvat ekonomikou ve smyslu rozumného a tvořivého využití materiálního bohatství.“

*JAN PAVEL II.*

„Morálka je veřejným kapitálem a vyplatí se do ní investovat. Investujeme tím do lepší spolupráce lidí.“

*PAUL A. SAMUELSON*

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 PODSTATA, PRVKY A STRUKTURA FIREMNÍ KULTURY .....</b>	<b>12</b>
1.1 POJEM .....	12
1.1.1 Organizační teorie a firemní kultura .....	12
1.1.2 Definice .....	13
1.2 PRVKY FIREMNÍ KULTURY .....	14
1.2.1 Hodnoty .....	14
1.2.2 Psychologické aspekty .....	15
1.2.3 Organizační kultura a jedinec.....	16
1.3 FUNKCE FIREMNÍ KULTURY .....	17
1.3.1 Projevování .....	17
1.3.2 Podniková identita a etika .....	18
1.4 MODELÝ A STRUKTURY FIREMNÍ KULTURY .....	20
1.4.1 Základní modely firemní kultura .....	20
1.4.2 Organizační struktura .....	22
<b>2 TYPOLOGIE FIREMNÍCH KULTUR.....</b>	<b>23</b>
2.1 TYPOLOGIE FORMULOVANÉ VE VZTAHU K ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE .....	23
2.2 TYPOLOGIE FORMULOVANÉ DLE VZTAHU K VLIVU PROSTŘEDÍ.....	26
2.3 TYPOLOGIE NA ZÁKLADĚ VZTAHU K VÝVOJOVÉ FÁZI FIRMY .....	30
2.4 TYPOLOGIE FORMULOVANÉ VE VZTAHU K CHOVÁNÍ ORGANIZACE.....	31
2.5 TYPOLOGIE DLE PATOLOGICKÝCH JEVŮ .....	34
2.6 METODY DIAGNOSTIKY FIREMNÍ KULTURY .....	35
<b>3 STRATEGIE FIRMY .....</b>	<b>38</b>
3.1 VLIV SÍLY KULTURY NA ČINNOST ORGANIZACE.....	39
3.2 VLIV FIREMNÍ KULTURY NA STRATEGII .....	39
3.3 VLIV STRATEGIE NA FIREMNÍ KULTURU.....	41
3.4 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY .....	41
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
<b>4 FIREMNÍ KULTURA A STRATEGIE ALCEA CR .....</b>	<b>45</b>
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	45
4.1.1 Skupina ALCEA .....	45
4.1.2 Představení společnosti ALCEA CR, spol. s r.o. ....	48
4.1.3 Výrobní program .....	49
4.1.4 Konkurence a pozice na trhu .....	50
4.2 DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY .....	51
4.2.1 Metodika zpracování .....	52
4.2.2 Určení hodnot metodou OCAI .....	52
4.2.3 SWOT analýza .....	54
4.2.4 Zhodnocení stavu firemní kultura a strategie.....	55
4.2.5 Porovnání žádoucího a současného stavu firemní kultura .....	55

4.3	NÁVRH ZMĚNY METODIKOU V-D-Z .....	57
4.4	DOPORUČENÍ PRO VLASTNÍKY .....	58
4.5	DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT .....	59
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>66</b>



## ÚVOD

Téma této bakalářské práce jsem si vybral s ohledem na mé dosavadní dlouholeté praktické zkušenosti v řídicích funkcích obchodních společností. Firemní kultura, strategie a jejich řízení jsou vysoce výkonnými nástroji managementu k utváření, udržování a motivování jak samotného vnitřního týmu spoluhráčů, tak i vnějšímu projevování se a interagováním s okolím. Tyto nástroje se v případě konkurenčně shodných produktových parametrů mohou stát jedinou a ovládací konkurenční výhodou. Taktéž jejich nesprávná volba v různých obdobích vývoje společnosti se může stát osudovou a likvidační.

Firemní kultura zahrnuje tradiční, nezvyklé způsoby jednání lidí v dané organizaci, jejich jazyk, zvyky, skupinové normy, vyznávané hodnoty, pravidla, dovednosti, klima, psychosociální atmosféru i zvláštnosti regionu.

Firemní kultura je tedy souborem postojů, hodnot a norem formovaných organizací, přijímaných jejími členy a utvářejících jejich chování. Kultura je dána způsoby práce a spolupráce, formami vztahů mezi lidmi, převažujícími styly řízení a komunikace. Je vyjádřena v očekávání vedení i zaměstnanců a v tom, jak jsou tato očekávání sladěna a naplňována.

Kultura by měla stavět na cílech stanovených majiteli a managementem firmy. Chování zaměstnanců, které je s nimi v souladu, má být posilováno. Východiskem je firemní filozofie, která se promítá do firemní kultury a vytváří firemní image. Základem úspěchu je reálnost a pravdivost, faleš i povrchnost se vymstí. Taktéž zde nepatří rovnostářství, ale ani neúcta k jakékoliv profesi či pracovní pozici.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza firemní kultury a jejích hodnot ve firmě ALCEA CR a její vliv na strategii řízení firmy. V teoretické části na bázi studia odborné literatury objasnit podstatu, prvky a struktury firemních kultur. Následně pak jejich metodologie diagnostikování. V teoretické části je i analyzován vliv firemní kultury na volbu a tvorbu strategie firmy. V praktické části budou procesy analýzy firemní kultury formulovány do doporučení pro management firmy ALCEA CR vedoucích ke zlepšení zjištěného stavu.

Samotná bakalářská práce je rozdělena do čtyř samostatných kapitol. První se zabývá určením podstaty, prvků, struktury a základních modelů firemní kultury. Druhá kapitola následně charakterizuje typologie firemní kultury formulované podle různých pohledů

a vztahů a metodologii určování. Ve třetí kapitole analyzují vztah mezi firemní kulturou a strategií firmy. Čtvrtá, prakticky zaměřená kapitola, se snaží o aplikování získaných teoretických poznatků a pro konkrétní společnost diagnostikovat její úroveň a typ firemní kultury. Zvážit vhodnost zvolené strategie a předložit managementu společnosti i akcionářům zhodnocení a návrh nových posunů a změn.

Při zpracování bakalářské práce byly využity metody a techniky vědecké práce: analýza, syntéza, indukce, dedukce, komparace i kompilace. V praktické části pak kvalitativní diagnostické metody pozorování, analýza podnikových dokumentů a kvantitativní dotazníkové metody (typologický dotazník OCAI).

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PODSTATA, PRVKY A STRUKTURA FIREMNÍ KULTURY

První kapitola bakalářské práce se zabývá problematikou určení podstaty, prvků, funkcí, strukturou a základními modely firemní kultury. V sociologii a v antropologii je kultura považována za soubor přesvědčení, hodnot, norem a zvyků sdílených v rámci určité sociální skupiny. Plní dvojí úlohu: zajišťuje sociální soudržnost a umožňuje integraci jedince do společnosti. Kultura, která je předávána z generace na generaci, představuje společné dědictví, které se však průběžně transformuje. Jednou z možných příčin této transformace jsou kulturní konflikty mezi jednotlivými sociálními skupinami.

## 1.1 Pojem

### 1.1.1 Organizační teorie a firemní kultura

Firemní kultura je jevem, který je velmi složitý, nesnadno definovatelný a postižitelný, který však významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku na jedné straně, kdy může být zdrojem síly organizace a nositelem její konkurenční výhody, na druhé straně však také může být brzdou rozvoje organizace či dokonce zdrojem její destrukce. Jako soubor hodnot, postojů, norem a vzorců chování, které jsou v organizaci sdíleny, ovlivňuje firemní kultura interní fungování a efektivnost organizace. Jako způsob vnímání a myšlení, který v organizaci převládá, má však také svou externí funkci, kdy ovlivňuje strategické chování firmy a její přizpůsobivost vůči prostředí [1].

Jednou z příčin, proč se zejména američtí manažeři a organizační teoretici zaměřili koncem 70-tých let a na počátku 80-tých let svou pozornost na kulturní aspekty organizací, byl japonský ekonomický zázrak, který zaznamenal pro americký průmysl velkou výzvu [3].

Japonský ekonomický růst přinášel otázky týkající se efektivnosti západních manažerských technik a podnítil zájem o filozofii japonských firem a jejich způsob řízení. Výrazným podnětem byla v tomto smyslu především kniha Peterse a Watermana „*In Search of Excellence*“ (1982), jejímž hlavním poselstvím byl závěr autorů, že všechny významné společnosti mají určité kulturní kvality, které zajišťují její úspěch a dále knihy Deala a Kennedyho „*Corporate Cultures*“ s podtitulem „*The Rites and Rituals of Corporate Life*“ (1982), kde je explicitně aplikován antropologický pohled na kulturu [15].

Kulturu obecně lze považovat za základní prvek, jehož prostřednictvím lze vysvětlit fungování celé společnosti.

Jádrem kultury je soubor jazyka, norem a hodnot společných všem členům společnosti. Každá společnost má svůj jedinečný charakteristický kulturní systém [21].

Dva základní způsoby, jak bývá firemní kultura tradičně vymezována je přístup interpretativní (čím firma je) a objektivistický (co firma má).

Vedle uvedených chápání významu firemní kultury je možné dále sledovat i pohled racionalistický (nástroj pro efektivní dosažení cílů), funkcionalistický (funkční sociální systém) tak i symbolismus (významová funkce) [15].

### 1.1.2 Definice

Firemní (organizační) kulturu vymezují přední autoři například jako:

*Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají [12].*

*Obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci, přičemž kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti [15].*

Nebo Denison jako: *základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace [7].*

Hall ji definuje jen stručně jako *programovaný způsob vnímání, odvozený z názorů a hodnot [10].*

*Jak se věci u nás dělají, to co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování [8].*

*Vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace interní integrace, které se natolik osvědčili, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný [19].*

*Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů, zvládnutí situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů [4].*

Máme-li tedy zobecnit současné pojetí a definovat firemní kulturu můžeme konstatovat, že ji lze chápat jako [5]:

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

## 1.2 Prvky firemní kultury

Jak vyplývá z výše uvedených definic, nejčastěji jsou jako prvky kultury považovány [15]:

- základní předpoklady – zafixované, těžce definovatelné, ale samozřejmé, (např. lidem se dá věřit, nebo lidem se nedá věřit, prostředí firmy známe, nebo prostředí firmy neznáme);
- hodnoty – to co je důležité, čemu je přikládán význam, (např. „být nejlepší“, „být největší“, „mít originální výrobky“, „porazit konkurenci“, „lídr v ekologii“);
- postoje – vymezení, zaujímání postojů vůči osobám, událostem, subjektům;
- normy – normy chování, pravidla a zásady platné pro organizaci;
- artefakty materiální – budovy, produkty, výroční zprávy, propagační materiály;
- artefakty nemateriální – jazyk, historky, mýty, hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály.

### 1.2.1 Hodnoty

Kulturní hodnoty firmy se mohou týkat následujících oblastí [9]:

- **Poslání a prezentace (image) dané organizace** např. vysoká technologie, špičková kvalita, hrdost na vedoucí pozici v oboru, oddanost ethosu služby, novátorský duch, podnikatelský elán.
- **Služební postavení a autorita** např. autorita tkvící v postavení nebo v osobě, respektování vyššího postavení a autority, služební postavení jako kritérium autority.
- **Důležitost různých řídicích postavení a funkcí** např. autorita personálního oddělení, důležitost postavení jednotlivých náměstků, příslušné role a autorita výzkumu a vývoje, výroby a marketing.
- **Vztah k lidem** např. starostlivost o lidi a jejich potřeby, spravedlivý vztah nebo protěžování, privilegia, respektování práv jednotlivců, příležitosti k průpravě a rozvoji celoživotní kariéry, spravedlnost v odměňování, jak jsou lidé motivováni.

- **Role žen v řídicích a dalších funkcích** např. přijímání žen na vedoucí místa, práce ženám nedostupná nebo vyhrazená, úcta k řídicím pracovnícím, rovnoprávný vztah, zvláštní vybavení.
- **Kritéria výběru pro řídicí a kontrolní místa** např. služební věk versus výkon, priorita výběru z vlastních pracovníků, politická, etnická, národnostní a jiná kritéria.
- **Organizace práce a pracovní disciplína** např. dobrovolná versus vynucená disciplína, dochvilnost, používání registračně-prezenčních hodin, pružnost v měnění rolí v zaměstnání, užívání nových forem organizace práce.
- **Styl řízení a vedení lidí** např. paternalismus, autoritativní, konzultativní nebo účastenský styl, využívání výborů a řešitelských týmů, poskytování osobního příkladu, pružnost stylu a přizpůsobivost.
- **Rozhodovací procesy** např. kdo rozhoduje, s kým je třeba se poradit, individuální nebo kolektivní rozhodování, nutnost dosahování konsensu.
- **Oběh a sdílení informací** např. zaměstnanci plně nebo chabě informovaní, ochotně nebo neochotně sdílené informace.
- **Komunikační stereotypy** např. preferování mluvené nebo psané komunikace, tuhost nebo pružnost při používání zavedených kanálů, důležitost přičítaná formálním rysům, přístup k vyššímu vedení, používání porad, kdo je zván na které porady, zavedené formy při jejich řízení.
- **Stereotypy společenského styku** např. kdo se s kým stýká v práci, existující bariéry a zábrany, zvláštní vybavenost jako jsou oddělené jídelny nebo vyhrazené kluby.
- **Způsoby řešení konfliktu** např. přání vyhnout se konfliktu a přistoupit na kompromis, preferování neformálních nebo formálních způsobů, angažování vyšší složky řízení.
- **Hodnocení výkonu** např. podstatné nebo formální, diskrétní nebo veřejné, kdo je provádí, jak jsou použity výsledky.
- **Identifikace s organizací** např. věrnost řídicího pracovníka a štábu cílům a politice podniku, oddanost a bezúhonnost, radost z práce s organizací.

### 1.2.2 Psychologické aspekty

Pracovní prostředí je souhrn materiálních a společenských podmínek pracovního procesu. Pracovní prostředí je dáno stavebním, prostorovým a strojním vybavením pracovišť, technologickým procesem, hygienou i estetickou úrovní a organizací práce spolu s vhodnou tepelnou, ventilační, světelnou a zvukovou pohodou [13].

Pracovní prostředí je pro člověka světem, ve kterém žije, aby ho měnil, a to pokud možno stále k větší dokonalosti. Z psychologického hlediska jde hlavně o to, aby člověk vykonával pracovní činnost s kladným vztahem k ní, se zájmem a rád. Jde i o to, aby člověk na pracovní činnost stačil svými tělesnými a duševními silami a aby svoji osobnost v práci obohacoval. Člověk potřebuje i jistotu o užitečnosti své práce pro společnost. Uznání a solidarita je pro dodržování pracovní morálky a produktivity často důležitější než fyzikální podmínky práce [1].

Etické hodnoty pracoviště se projevují v respektování zákonů, kvalitě výrobků, v řešení konfliktů zájmů, serióznosti při uzavírání a plnění pracovních smluv, v úrovni bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti, v korektnosti vztahů k dodavatelům a zákazníkům, serióznosti při stanovení cen a v ochraně životního prostředí [18].

Úspěch v pracovní činnosti je nutným předpokladem k pocitu spokojenosti. Na pocit spokojenosti a pohody pracujícího má vliv také hygienická úroveň, adekvátnost, důstojnost a reprezentativnost jeho pracovního prostředí a pracovní řád, kázeň na pracovišti a image pracoviště, což je psychologický a tržní „obraz“ – souhrn představ, citů, myšlenek, přání, hodnot, asociací, který se v duševnu člověka pojí s nějakou institucí, věcí, ale i osobou [1].

Image podniku je tedy obraz, který si vytváří vnější okolí o celém podniku.

### 1.2.3 Organizační kultura a jedinec

Novým pracovníkům, je obvykle firemní kultura předávána v adaptačním procesu. Již před samotným vstupem do organizace, jsou těmito lidem známi obecné rysy této kultury a jsou často důležitým prvkem v rozhodování, zda do organizace vstoupit.

Dle pozdějšího chování jedince jsou charakterizovány tyto čtyři varianty vztahu [15]:

- Jednoznačné dodržování – jednoznačné dodržování, věrnost a ztotožnění.
- Napjaté dodržování – jednání je ve shodě, ne však bezmezné.
- Utajené nedodržování – jedinec navenek souhlasí, skrytě ale neakceptuje a nedodržuje.
- Otevřené nedodržování – neakceptace, nedodržování otevřené, ignorace obvykle, když nehrozí sankce.



### 1.3 Funkce firemní kultury

Mezi základní funkce firemní kultury patří [15]:

- Firemní kultura redukuje konflikty uvnitř organizace.
- Firemní kultura zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu.
- Firemní kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu.
- Firemní kultura je zdrojem motivace.
- Silná a obsahově relevantní firemní kultura je konkurenční výhodou.

#### 1.3.1 Projevování

Firemní kultura je nejen výrazem propojenosti jednotlivých částí podniku v jednom celku, ale i výrazem zvláštního charakteru tohoto celku, jímž se odlišuje od ostatních [1].

Vedle identifikační funkce má kultura i význam řídící.

Je souborem hodnot, norem, vzorů jednání a institucí v celku, který určuje způsob a podoby chování členů, vztahy uvnitř sociálního systému i vztahy navenek.

Kultura se projevuje navenek vůči okolí hospodářské organizace duchovně, nemateriálně jako image a prezentací podnikové filozofie. Současně však i materiálně, a to samotnými produkty společnosti, tak i věcnými nástroji vlastní identity. Designem, jednáním na trhu, propagací [5].

Dovnitř, vůči členům organizace, se projevuje kultura nemateriálně, např. vlastními interpretacemi postavení na trhu, stylem řízení, toky informací, podnikovým klimatem a zásadami personální práce.

Kultura utváří celkový obraz o hospodářské organizaci podle typu dominujících hodnot, norem, vazeb mezi členy, podle charakteru institucí a rozsahu institucionalizovaného chování.

Kultura firmy ovlivňuje i *goodwill firmy* – *nehmotná aktiva* (tradiční uznávaná značka, stálí zákazníci, osvědčené know-how atd.).

### 1.3.2 Podniková identita a etika

Podniková identita jako součást firemní kultury je cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Podniková etika zahrnuje všechny materiální a procesuální normy založené na dialogové formě dorozumění mezi lidmi, kteří jsou s podnikem spjati v jeden celek [16].

V rámci globální firemní kultury je nutné konstituovat i základní etické komponenty jako klíčové etické hodnoty a etický kodex, které se stanou její organickou součástí a slouží jako opěrné body pro zásadní morální orientaci firmy [18].

Cílem je, aby princip zisku, přinášející potenciale konflikty, byl ve svých negativních důsledcích maximálně omezen.

Již A. Smith správně poukázal na to, že každé tržní hospodářství je funkční pouze na základě společně rozdělených morálních představ (věrnost smlouvám, platební morálka, respekt vůči tržnímu partnerovi atd.) [20].

Také M. Friedman, známý jako nejtvrdší zastávce liberální hospodářské politiky, nepopřel, že úsilí o zisk v tržním hospodářství vede k očekávanému výsledku jen při dodržování jisté morálně hodnotové orientace [20].

Přesto však systémový tlak v konkurenční ekonomice tendenčně svádí k tomu, aby se získávali konkurenční výhody nerespektováním morálních principů. To pak vede k tzv. negativní mezní morálce, kdy se dokonce dá tvrdit, že v praxi v případech kdy všichni ostatní konkurenti přísně dodržují daný morální princip, získává přednost v soutěži ten, který se chová trochu nemorálněji než ostatní. Tak vytváří konkurence tlak na snižování morálních a etických předpisů.

Tuto katastrofickou vizi sice není nutné sdílet, nicméně upozorňuje na fakt, že obzvláště v mezních a krizových situacích podniku je tendence k ignoraci morálních výzev častá. Pokud by nebylo těmto tlakům čeleno a to i sankčně a autoritativně, došlo by k erozi a devalvaci morálních standardů, což by se negativně projevilo do zhoršení možnosti rozvoje ekonomiky a zvýšení podnikatelské nedůvěry. Sociální rozměr mravního povědomí je utvářen ve „zlatém pravidle“, které je rozšířeno prakticky ve všech známých kulturách „co sám nechceš, nečiň jinému“ [18].

Nedávná studie z Harvard Business Revue dokázala, že 73 % firem v USA má své kodexy chování vypracovány v písemných dokumentech [20]. V zásadě jsou jimi dotčeny následující otázky vnitřních i vnějších vztahů:

- slušnost a věrnost zákonům,
- bezpečnost a kvalita výrobků,
- konflikty zájmů a jejich řešení,
- uzavírání pracovních smluv,
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti,
- poctivost v obchodních praktikách,
- vztahy k dodavatelům,
- vztahy k zákazníkům,
- stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi,
- úplatky při získávání informací a zakázek,
- ochrana životního prostředí.

V *Principles for Business*, tak jak je navrhli a zpracovali čelní představitelé managementu z Evropy, Japonska a Spojených států při setkání v rámci „Kulatého stolu v Caux“ (Caux Round Table) v roce 1994 je představeno sedm zásad etického jednání v současném podnikatelském prostředí [2]:

Zásada č. 1: Odpovědnost podnikání – od odpovědností vůči akcionářům k odpovědnosti vůči všem dotčeným osobám.

Zásada č. 2: Ekonomický a sociální vliv na podnikání – směrem k inovacím, spravedlnosti a světovému společenství.

Zásada č. 3: Podnikatelské chování – od litery zákona ke vzájemné důvěře.

Zásada č. 4: Respektování pravidel.

Zásada č. 5: Podpora mezinárodního podnikání.

Zásada č. 6: Ochrana životního prostředí.

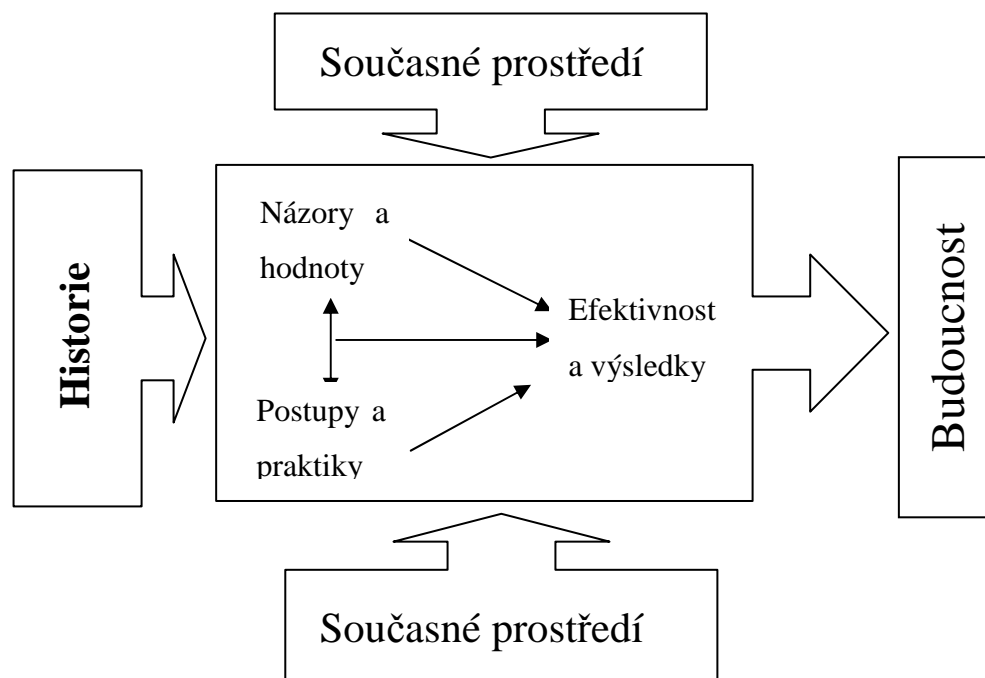
Zásada č. 7: Vystříhání se nezákonných operací.

## 1.4 Modely a struktury firemní kultury

### 1.4.1 Základní modely firemní kultury

Výzkumy vztahu mezi firemní kulturou a výkonností organizace, jsou z větší části zaměřeny na hledání souvislostí mezi výše specifikovanými charakteristikami firemní kultury a výkonností organizace. Vyvinuty byly i ucelené modely organizační kultury koncipované ve vztahu k efektivnosti organizace [3].

**Model D. R. Denisona** na efektivnost organizace nahlíží jako na funkci názorů a hodnot sdílených členy, ovlivňované manažerskými praktikami a postupy užívanými v organizaci.



Obr. 1. Konceptuální rámec pro studium organizační kultury a efektivnosti dle Denisona [15](upraveno autorem)

Na efektivnost organizace nahlíží jako na funkci názorů a hodnot sdílených členy organizace, manažerských praktik a postupů, užívaných v organizaci a podnikatelského prostředí, které tyto faktory ovlivňuje [15].

Na základě toho stanovil čtyři důležité faktory, které determinují efektivnost firmy:

Angažovanost - míra iniciativnosti a participace členů organizace

Konzistence - jak široce a jednotně jsou sdíleny určité normy, hodnoty a názory

Adaptabilita - schopnost organizace se přizpůsobovat vnějším vlivům

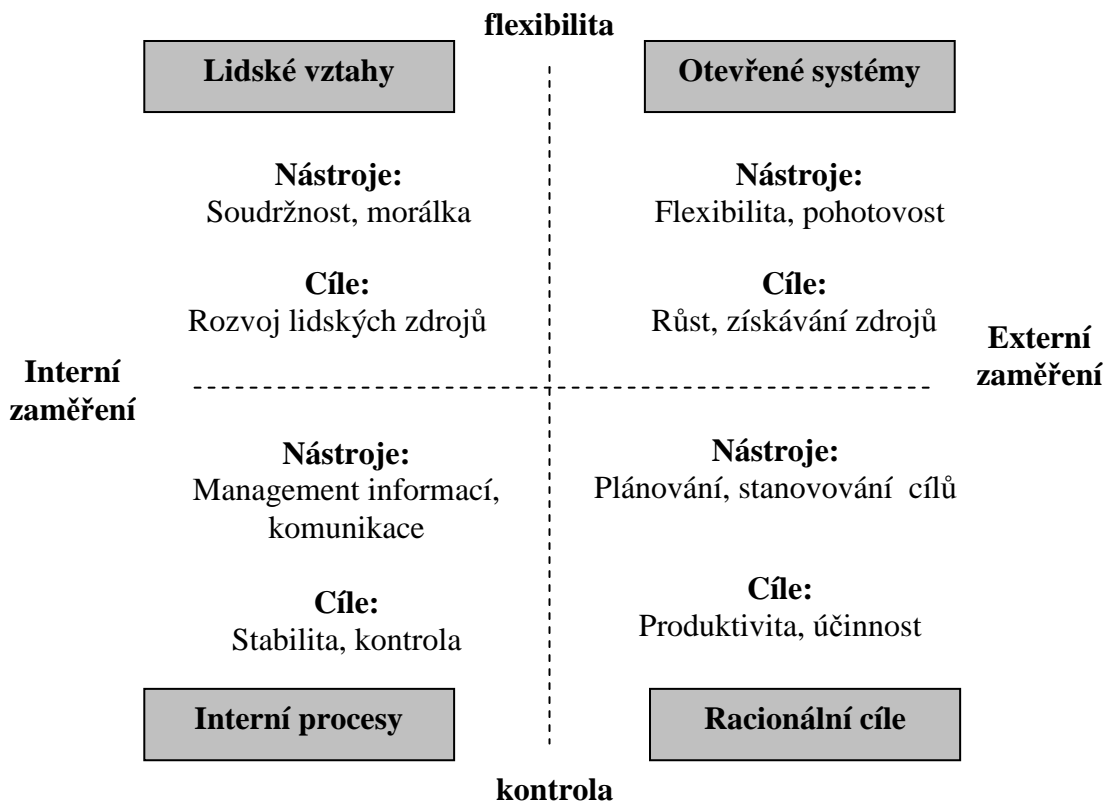
Mise - stanovení jasného smyslu, cíle směru

Tab. 1. Teoretický model vztahu kultury a výkonnosti firmy dle Denisona [6]

<b>Externí zaměření</b>	adaptabilita	mise
<b>Interní zaměření</b>	angažovanost	konzistence
	<b>flexibilita</b>	<b>stabilita</b>

**Model „soupeřících hodnot“ B. Quinna a J. Rohrbaugha**

Výrazným příspěvkem pro objasnění souvislostí mezi organizační kulturou a výkonností firmy byl „**model soupeřících hodnot**“ (angl. *Competing Values Model*. Zkráceně CVM) vyvinutý během osmdesátých let. Jejich cílem nebylo prokazovat souvislosti mezi kulturou a výkonem, ale vytvořit jednoduchý systém pro posuzování efektivnosti organizace [15].



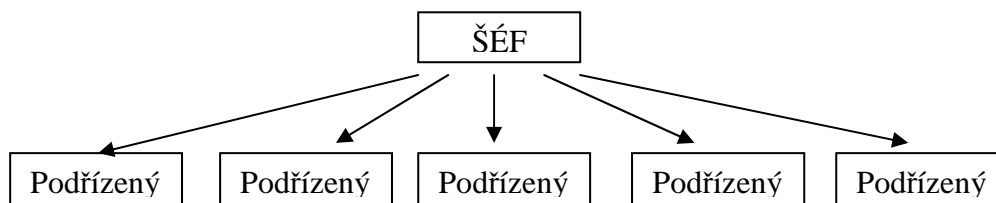
Obr. 2. Model efektivnosti organizace dle Quinn, Ruhrbaugh [15]

### 1.4.2 Organizační struktura

Organizační struktura je nedělitelnou součástí každé firemní kultury. Je nutné zkoumat, zda organizační struktura je schopna podporovat strategii. Neexistují dobré a špatné organizační struktury, ale existují vyhovující a nevhovující struktury, které podporují nebo nepodporují zadanou strategii [6].

#### Horizontálně vertikální rozdělení

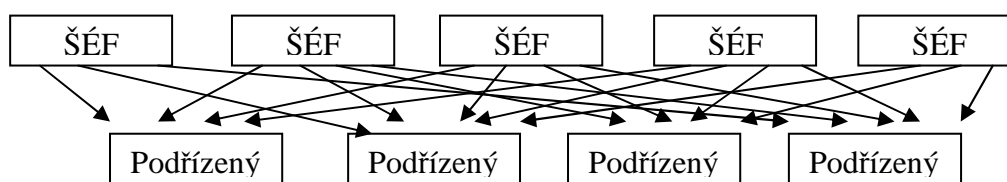
**Plochá organizace** - společnost (organizaci) řídí omezený počet osob a na jednoho vedoucího připadá větší počet podřízených.



Obr. 3. Plochá organizace [zdroj autor]

#### Organizace „moc náčelníků na jednoho Indiána [11]

Obráceným případem je společnost, kde je moc lidí ve vedení a málo lidí podřízených.



Obr. 4. Organizace „Moc náčelníků na jednoho Indiána“ [zdroj autor]

## 2 TYPOLOGIE FIREMNÍCH KULTUR

Podniková kultura nemá žádnou zvláštní materiální formu a není ani vyjádřena přesně ohraničeným souborem jevů. Lze definovat pouze podstatné, nejčastěji se vyskytující složky kultury.

Jedním z nástrojů, který vědci užívají v oblasti sociálních věd k tomu, aby utřídili, rozčlenili a zpřehlednili pestrý obsah sociální reality, je konstrukce typologií. V oblasti firemních a organizačních kultur je vývoj typologií poměrně populárním předmětem výzkumného bádání již po několik desetiletí [15]. Přestože byla mnohokrát zdůrazněna specifická, originalita a neopakovatelnost každé konkrétní podnikové kultury, je možné na základě dlouhodobých empirických výzkumů uvést jejich některé základní a v podnikové sféře nejčastěji se vyskytující typy.

Typologie identifikují firemní kultury z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům firmy či vnějšího prostředí, které firmu ovlivňují [3].

### 2.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

#### Scheinův model organizační kultury [6]

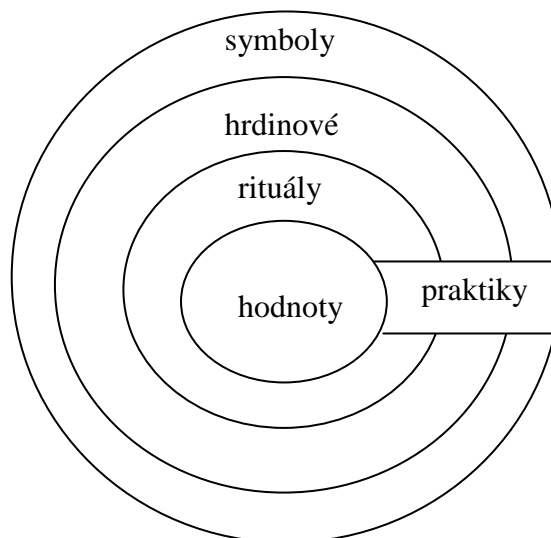
Zde rozlišujeme roviny firemní kultury podle toho, v jaké míře jsou jednotlivé projevy kultury prezentovány. Na kolik jsou viditelné pro vnější pozorovatele a nakolik jsou ovlivnitelné cílenými intervencemi ze strany managementu.

1. **Filozofie** - hospodářské organizace, vlastní interpretace, základní ideje, které definují další složky kultury a stanovují legitimitu nástrojů ovlivnění chování. Jejich působení je zprostředkované, ve své původní podobě jsou jevy na této úrovni málo konkrétní, obtížně interpretovatelné a v konkrétním jednání jen těžko aplikovatelné.
2. **Symboly** - jsou vlastně zakódované hodnoty a v zásadě orientují jednání ke stabilizaci nebo aktivitě. Vážou se k základním cílům a prostředkům jejich dosažení. Jak na úrovni formální, tak i neformální struktury. Symboly jsou skutečnosti, jevy nebo procesy, jejichž význam je posunut nebo rozšířen a je vnímán v určité kultuře v původním i novém významu podle situace a v kontextu s událostmi a předměty v ní obsaženými. Podle způsobu projevu

se symboly mohou třídit na:

- verbální (jazyk, historky, metafor);
  - symbolická jednání (rituály);
  - materiální symbolické artefakty (logo, design, architektura).
3. **Sociální normy a vzorce chování** - vymezující hranice chování a pracovního jednání jednotlivce. Vzorce vymezují chování žádoucí, představují vlastně ideální model chování v základních rysech. Podle stupně naléhavosti a závaznosti nabývají normy podoby zvyků a obyčejů, mravů a právních norem.
4. **Sociální instituce** - jako např. top management, mistr, personální oddělení, podniková oslava, organizační řád jsou soubory vzájemně provázaných jevů – cílů, hodnot, norem, vzorců chování i organizování činností, které vcelku přímo a velmi silně ovlivňují chování člověka.

**Podle G. Hofsteda**, [9] který přirovnává strukturu organizace „slupkám cibule“, kdy jádrem kultury, které není přímo pozorovatelné a lze jej odvodit z chování lidí, jsou podle něj hodnoty.



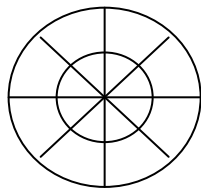
*Obr. 5. Cibulový diagram: manifestace kultury na různých úrovních hloubky podle Hofsteda [9]*



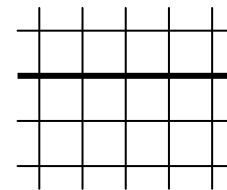
### Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Je jednou z prvních publikovaných typologií organizačních kultur (1972) [15].

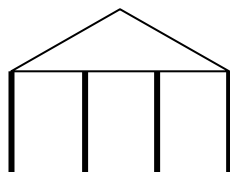
- Kultura moci – pavučina, je kulturou organizací, v nichž dominantní postavení má jedinec v centru organizace. Je to tradiční kultura velkých zločineckých organizací, častá bývá i v malých rodinných firmách, ve společnostech zabývajících se financemi a obchodem.
- Kultura rolí – klasická hierarchická struktura, je založená na pravidlech a postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě. Rolí se rozumí chování očekávané od pracovníků v dané pozici. Jako příklad bývají nejčastěji uváděny armáda, státní správa, velké komerční organizace.
- Kultura úkolů (výkonu) – decentralizovaná maticová struktura je orientovaná na úkoly, které mají být splněny a na projekty které mají být realizovány. Úkolem managementu je soustředit se na projekty, sestavovat týmy. Síťová organizace pracuje rychle, protože každá součást disponuje určitými rozhodovacími pravomocemi. Typická kultura například pro reklamní agentury.
- Kultura osob (podpory) – obvykle podnikatelské sdružení, v jejímž středu veškerého dění je jednotlivec. Jednotliví členové jsou samostatní, pravomoci jsou v organizaci sdíleny. Typickými příklady jsou právníci, architekti, lékaři, ale jsou uváděni i vysokoškolští profesori.



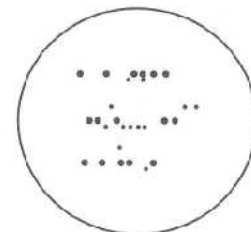
Kultura moci



Kultura úkolů



Kultura rolí



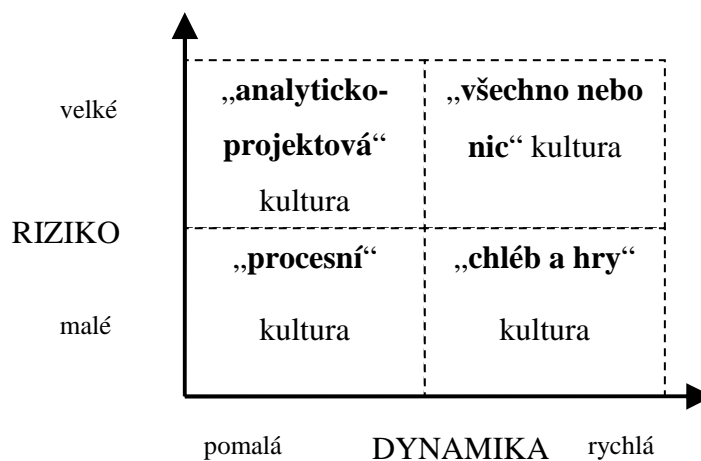
Kultura osob

Obr. 6. Schématické znázornění organizačních struktur dle Ch. Handyho [15]

## 2.2 Typologie formulované dle vztahu k vlivu prostředí

Typologií odlišnou je pak například stanovování podle charakteristiky hospodářské organizace a jejího chování. Zda je zdůrazněna stabilita a jistota nebo naopak dynamika a riziko, jestli jde o kulturu zaměřenou na autoritativní moc nebo participaci a demokratický způsob řízení. Nebo zda je organizace orientována výlučně na materiální výsledky nebo na člověka, v jaké etapě se organizace nachází, je-li na vzestupu, stagnující či před zánikem.

**T. E. Deal a A. A. Kennedy** zpracovali jednou z nejužitečnějších typologií podle ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby [9].



Obr. 7. Typologie organizační kultury podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho [9]

**Všechno nebo nic** – svět individualistů a hvězd s velkými idejemi. Někdy taky nazývaná kultura „drsných hochů“ (zábavní průmysl, TV, masmédiá, manažerské poradenství apod.).

**Chléb a hry** – silně extrovertní orientace. Tým nade vše. Velmi častá neformálnost a silný sociální aspekt. Někdy taky kultura „tvrdé práce“ (kosmetika, podomní prodej, společnosti zaměřené na masového konzumenta – AVON).

**Analytický projekt** – zaměření se na komplexní přípravu a analýzu. Intuice je nepřipustná. Vysoká míra rozhodování, nízká zpětná vazba. Kariéra pouze po krocích. Chování vysoce korektní. Někdy také kultura „sázky na budoucnost“ (společnosti těžažské, chemické, jaderné, farmaceutické apod.).

**Procesní** - všechny aktivity se bezvýhradně soustřeďují na proces, samotný cíl není důležitý (banky, pojišťovny, státní správa).

**Ansoffova typologie** [15] rozlišuje typy organizačních kultur podle toho, jak organizace reagují na požadavky prostředí:

- **Stabilní** - je organizace introvertní, orientovaná do minulostí, neochotná riskovat.
- **Reaktivní** - organizace introvertní, ale orientovaná na současnost a akceptuje částečně i minimum rizika.
- **Anticipující** - je organizací orientovanou na současnost, akceptuje známé rizika a je schopna dílčích změn.
- **Prozkoumávající** - organizace extravertovaná orientovaná na současnost i budoucnost a riziko i změny akceptuje ve značné míře.
- **Tvořivá** - organizace velmi extravertovaná, orientovaná na budoucnost a akceptace rizika je pro ni běžnou součástí každodenního života.

**Typologie R. K. Milese a C. C. Snowa** [15]

Byla vyvinuta s ohledem na způsob adaptace organizace na vnější prostředí a rozlišuje tři základní typy:

- **Průzkumník** – organizace, která ustavičně vyhledává tržní příležitost.
- **Obránce** – omezuje se na úzkou oblast trhu, kde se snaží získat stabilní skupinu klientů.
- **Analyzátor** – představuje kompromis mezi dvěma uvedenými typy.

**Typologie dle modelu „soupeřících hodnot“ CVM**

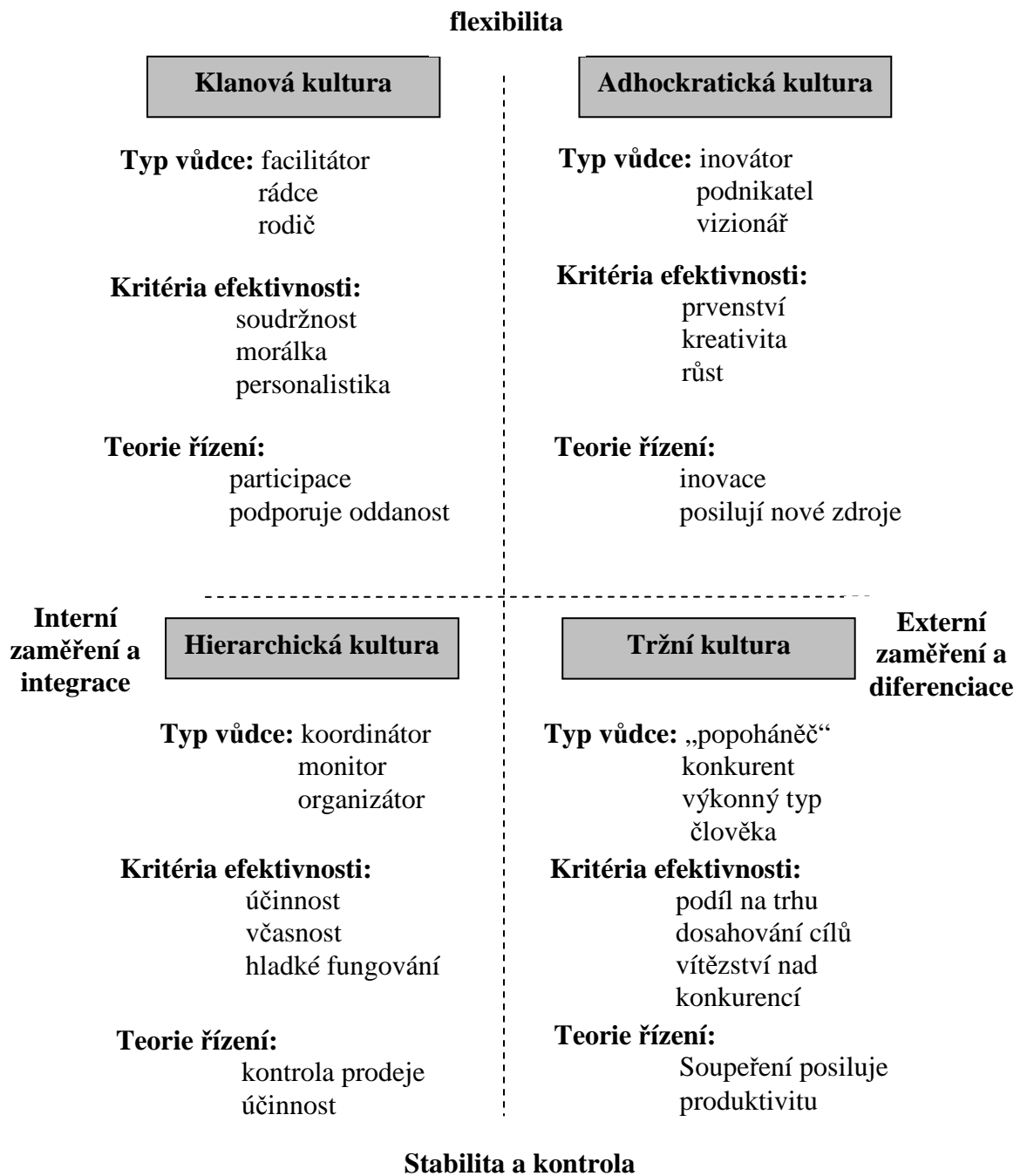
Čtyři základní typy kulturní orientace, identifikované původně B. Quinnem a J. Rohrbaughem v modelu soupeřících hodnot CVM, byly později rozpracovány a také ověřovány řadou dalších autorů. Ti vesměs upustili od původního značení jednotlivých kvadrantů a začali užívat novější (své) označení [9].

Tab. 2. Přehled užívaných typů organizačních kultur, založených na CVM modelu [9]

<b>Lidské vztahy</b> <i>(The human relations model)</i>	<b>Otevřené systémy</b> <i>(the open system model)</i>	<b>Interní procesy</b> <i>(the internal process model)</i>	<b>Racionální cíle</b> <i>(the rational goal model)</i>	Quinn a Rohrbaugh (1983)
<b>Skupinová kultura</b> <i>(the group culture)</i>	<b>Vývojová kultura</b> <i>(the developmental culture)</i>	<b>Hierarchická kultura</b> <i>(the hierarchical culture)</i>	<b>Racionální kultura</b> <i>(the rational culture)</i>	Quinn a Kimberly (1984)
<b>Orientace na podporu</b> <i>(the support orientation)</i>	<b>Orientace na inovace</b> <i>(the innovative orientation)</i>	<b>Orientace na pravidla</b> <i>(the rules orientation)</i>	<b>Orientace na cíle</b> <i>(the goal orientation)</i>	Van Muijen (1998)
<b>Klanová kultura</b> <i>(the clan culture)</i>	<b>Adhokratická kultura</b> <i>(the adhocracy culture)</i>	<b>Hierarchická kultura</b> <i>(the hierarchy culture)</i>	<b>Tržní kultura</b> <i>(the market culture)</i>	Cameron a Freeman (1991)  Cameron a Quinn (1999)

### Typologie dle Camerona a Quinna [15]

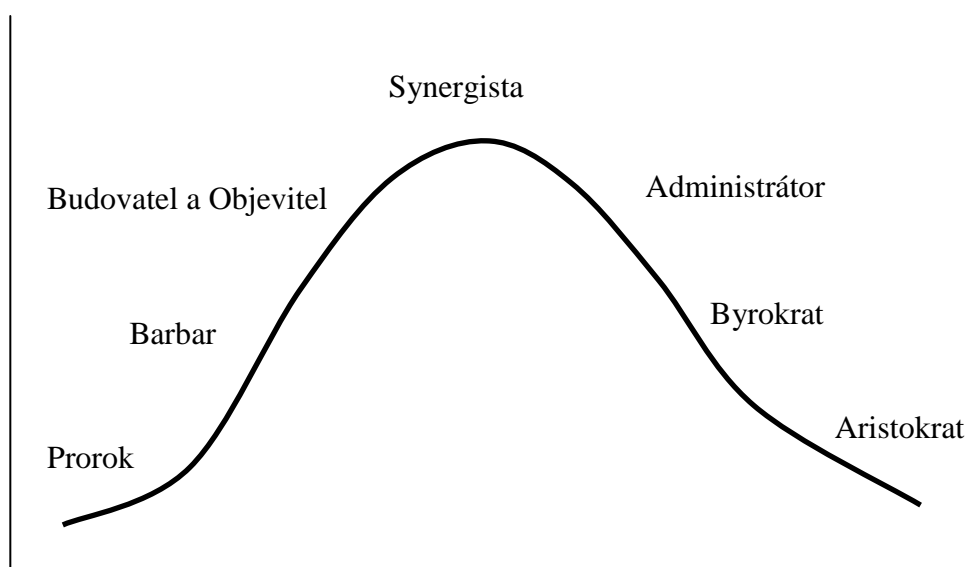
Je nejrozvinutější typologií dle základního modelu CVM. Zdůrazňuje efektivní odlišné typy vůdců a stylů vedení. Má základní dvě dimenze, jejichž kombinací vznikají čtyři typy organizačních kultur. V jedné rovině proti sobě stojí flexibilita versus kontrola a následně v druhé interní versus externí zaměření. Typy kultur, které takto autoři vymezili pak označili jako kulturu klanovou, hierarchickou, adhokratickou a tržní. Každá z nich je charakterizována odlišnými cíli a různými nástroji k jejich dosažení.



Obr. 8. Model soupeřících hodnot vedení, efektivity a organizační teorie podle Camerona a Quinna [15] (upraveno autorem)

### 2.3 Typologie na základě vztahu k vývojové fázi firmy

Fáze životního cyklu podle L. M. Millera [15], jsou odvozena od periody růstu, vitality, periody úpadku a dezintegrace. Těchto šest fází je nazváno podle k nim přináležejícím stylům vedení.



Obr. 9. Fáze životního cyklu podle L. M. Millera [15]

**Fáze Proroka** - inspirace a inovace. Jde o počáteční fázi firmy, naplněnou ideou a vizí zakladatele. Jsou jasné zásady a hodnoty. Cíle jsou vysoké, odhodlání silné a přístup sebeobětující. Základem kultury je sdílená vize. Ve firmě neexistují žádné systémy, struktury a právní dokumenty, což ve značné míře usnadňuje flexibilitu.

**Fáze Barbar** – krize a dobývání. Cash flow se zlepšuje, ale firma je stále v dlužích. Je nutné vybudovat stálý trh a renomé. Vše je orientováno na službu a zákazníka. Vnitřní chod firmy je plný stresu, nadšení a úspěchů. Svádí se boj o přežití. Všichni si stěžují na přepracovanost. V organizační struktuře dochází k vertikální i horizontální (specializace) diferenciaci.

**Fáze Budovatel a Objevitel** – specializace a expanze. Firma již vykazuje zisk, který je ale investován zpět na hledání nových příležitostí a prorůstovou politiku. Na vůdce je již kladen nárok na systematictější koordinační řízení týmů. Vše je podřízeno expanzi a uspokojení získaných zákazníků. V organizaci dochází k výraznému nárůstu specializace. Struktura se komplikuje a vrství. Jde o nejlepší období firmy. Stále je příležitost a vzrušení z růstu. Nebezpečím je ztráta impulsu a kreativity.

**Fáze Administrátora** – systémy struktura a bezpečnost. Jde o bezpečné podnikání. Firma ovládla svůj primární trh, vytvořila si dostatečné aktiva, má značné zisky a pozitivní Cash flow. Místo vize ale začne převládat názor, že k výkonnosti vede pořádek. Vůdce věří v efektivitu a předpokládá, že finanční výsledky se dále zlepší, pokud zdokonalí systém a postupy řízení. Firma má složitou strukturu, na všechno jsou manuály a firma je plná rituálů. K řízení je využíváno služeb externích poradců a konzultantům. Vytrácí se kreativita a dochází k odcizení cílů managementu a akcionářů. Zvnějšku se firma jeví jako stabilní a zdravá, ale udržení zisku je dosaženo díky snižování nákladů, cen a díky akvizicím s konkurenty. V tomto období je nutné provést reorganizaci a dodat nový impuls naléhavosti.

**Fáze Byrokrata** – pevná kontrola. Základní vizí je přesvědčení, že úspěchu dosáhne firma jen prostřednictvím pevného řízení. Posláním je zefektivnění struktur, systémů a kontroly. Primární produkt je ve stádiu „dojné krávy“ a je zdrojem dobrých zisků, ale pomalého růstu. Přichází skepse a zaměstnanci pochybují o vizi vůdců.

**Fáze Aristokrata** – odcizení a revoluce. Pokud nedošlo v předchozím vývojovém stádiu k zásadní změně, dostává se firma do fáze Aristokrata. Zisky stagnují, cena akcií klesá. Firma se výprodejem snaží získat hotovost. Nedostává se prostředků na investice. Vůdce manažer aristokrat je ve struktuře vzdálen potřeb nižších pracovníků a je neschopen zásadní změny a empatického cítění. Motivace a kreativita jsou ztraceny a nemohou být nalezeny bez zásadních změn. Firma se snaží omezit konkurenci, a proto své podnikání limituje na oblast, ve které měla doposud dominantní postavení. Tím se ale dostává do pastí fixace. Evoluční změna v této fázi je vysoce nepravděpodobná a východiskem je revoluce – zaměstnanců, zákazníků či akcionářů.

## 2.4 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

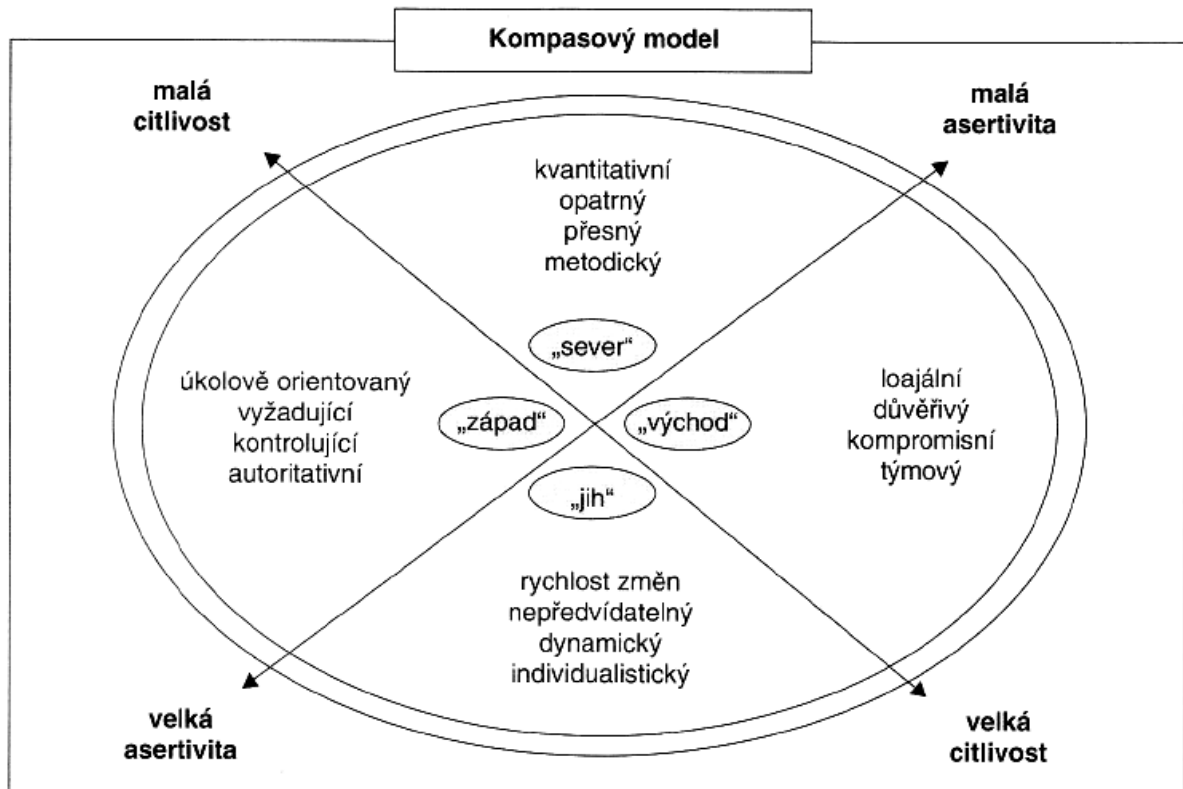
Tyto modely typologie firemních kultur se zaměřují na vzorce chování projevující se na trhu a vůči jiným.

### **Kompasový model W. Hall [15]**

Typologii americké autorky Wendy Hall, kterou autorka označuje, jako typologii kulturních stylů chování nazýváme kompasový model (TCM).

Vychází z mapování rozdílů v partnerských interakcích a rozlišuje složky kultury (hodnoty, vzorce chování, struktura) a segmenty kultury (jedinci, osobnost jedince).

Označení dle světových stran nemá nic společné s geografickým původem firem, ale jde jen o využití analogie s kompasem a jeho základními souřadnicemi.



Obr. 10. Kompasový model Wendy Hall [15]

- **Severní kulturní styl** - málo asertivní, málo citlivý, důkladný a metodický. Chce-li někdo spolupracovat s firmou severního stylu, musí mít důkladné znalosti technických detailů daného podnikání.
- **Jižní kulturní styl** - velmi asertivní, velmi citlivý, je dynamický, podnikatelský. V chování málo konzistentní, někdy chápán jako nepředvídatelný. Spolupráce tímto typem firemní kultury vyžaduje dát jim prostor pro iniciování nových možností.
- **Východní styl** - málo asertivní, vysoce citlivý, zdůrazňuje budování týmu a harmonii vztahů. Je orientován spíše na lidi než na úkol. Při spolupráci je nutné dodržovat harmonii a prokazovat loajalitu.

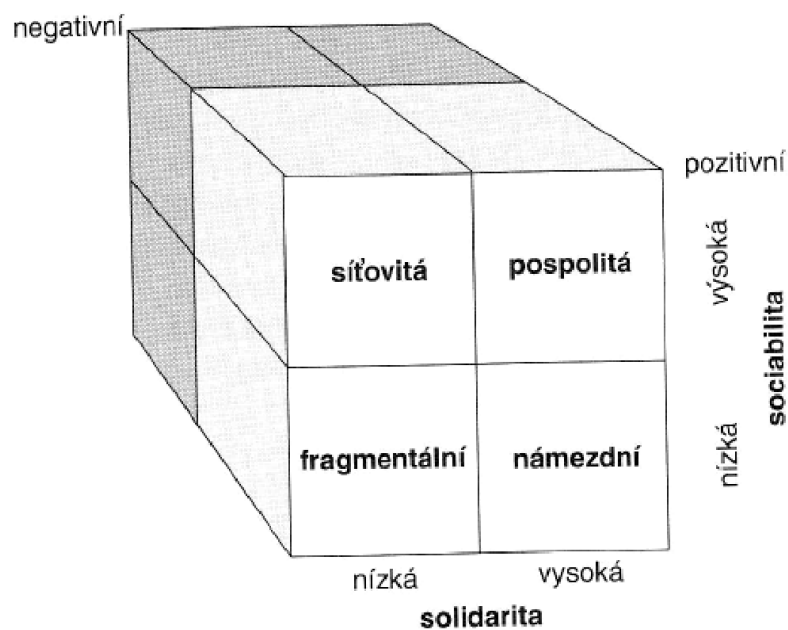


- **Západní styl** - vysoce asertivní, málo citlivý, zdůrazňuje postup krok za krokem a bez časových ztrát. Rozhodování je jasné a nezávislé. Orientace spíše na úkoly než na lidi. Firmy západního stylu oceňují výsledky v krátkém čase.

### Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese [15]

Je typologií značně odlišnou. Posuzuje totiž obsah kultury organizace podle vztahů, které v ní panují. Základem této typologie, jejíž název by se dal přeložit jako „krychle 2S“ angl. *Double S Cube* jsou dvě hlavní dimenze – sociabilita (míra přátelství) a solidarita (soudržnost založenou ne na citech, ale rozumu).

Každý kvadrant má nejen svou pozitivní ale i negativní dimenzi a tím se stává model prostorový.



Obr. 11. Model „krychle 2S“ Goffeeho a Jonese [15]

**Síťová kultura** – je charakteristická vysokou mírou sociability a nízkou solidarity.

Je založena především na vztazích, přátelství a laskavosti.

Pozitivní - přátelské prostředí se sklonem odvádění od práce, obtížně motivování k výkonu.

Negativní - přehnaný klientelismus se sklony k politikaření. Vznikají kliky.

**Námezni kultura** – opak síťové kultury, charakterizovaný nízkou sociabilitou s vysokou mírou solidarity. Práce a výkon jsou vším.

Pozitivní - sdílení zájmů a cílů.

Negativní - v dlouhodobém hledisku se vytrácí loajalita k firmě, je vysoká obměna pracovníků.

**Fragmentární kultura** – v této kultuře nejsou lidé k sobě ani přátelští ani solidární. Jsou velcí individualisté.

Pozitivní - možnost prosazení výrazných individualistů, při zachování jejich soukromí.

Negativní - v případě dysfunkčnosti jde o největší riziko. Zaměření na vlastní osobu přeroste v sobeckost a aroganci.

**Pospolitá kultura** – je zde vysoká míra sociability i solidarity, které se nacházejí v rovnováze. Organizace je téměř neporazitelná.

Pozitivní - atmosféra přátelství a vlídnosti.

Negativní - může být, když pocit neporanitelnosti přeroste v samolibost. Znakem dysfunkce může být, když začnou odcházet nejlepší, protože nejsou docenováni a jsou bráni jako ostatní.

## 2.5 Typologie dle patologických jevů

### Typologie dle psychologické terminologie od K. Vries a D. Miller

Odlišnou typologii zpracovali K. Vries a D. Miller, kteří ji odvodili od psychologické terminologie označující nepříznivé stavy lidského jedince. Cílem je upozornit na deformované prostředí jako dlouhodobé nezvládnutí řídicích procesů a situací. Podniky založené na těchto kulturách jsou neefektivní a vnitřně se rozpadají [15].

Jsou to:

- **Paranoidní kultura** - Stálé obavy a strach, stálé ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků, permanentní připravenost na cokoliv.

- **Kompulzivní** (obsedantní, nátlaková) kultura - Perfektnost a detail, vše má svůj řád, největší ohrožení je z chaosu, vztahy jsou založeny na příkazech, nic nelze nechat náhodě, vše je řízeno a do detailu organizováno.
- **Histriónská** (Dramatická) kultura - Vše se centruje podle charismatické vůdčí osobnosti. Ostatní ji idealizují a cítí se být na ní silně závislí. Pracovní metody spoléhají na spontánnost a intuici. Struktury a regule jsou zbytečné.
- **Depresivní kultura** - Pesimistické prognózy a strach, nic se nedá stihnout, osud nás pronásleduje. Vše má svůj řád, hlavní je rutina, málo záležitostí lze skutečně ovlivnit. Moc je široce rozdělena, ale bez praktického významu.
- **Schizoidní kultura** - Velká distance, lépe nevyčnívat. Plachost ostýchavost, mocenské vakuum, nebo i boj o moc, taktizování koalice.

Přestože uvedené příklady typologie představují jen úzký a zjednodušený výběr, bezpochyby představují základní typy, které je možné v praxi nalézt v mnoha organizacích.

## 2.6 Metody diagnostiky firemní kultury

Obecně dělíme metody ke zkoumání firemní kultury na kvalitativní a kvantitativní. Otázkou je, které a pro jaké výzkumy mají být upřednostňovány [3].

**Kvalitativní postupy** [15] – jejich cílem je získat informace o zkoumaných jevech, objasnit význam těchto informací a na základě významů porozumět zkoumanému jevu. Není předem zkoumáno, které proměnné jsou pro diagnostiku relevantní. Dotazované osoby vypovídají podle toho, co oni sami považují a důležité a správné. Mezi kvalitativní metody patří:

- Pozorování – cílené a zaměřené vnímání zkoumaného jevu.
- Hlubkový rozhovor – podle předem připraveného schématu bloků témat.
- Skupinový rozhovor – dopředu připravený rámcový scénář s využitím vzájemné interakce členů skupiny.
- Analýza dokumentů – obvykle doplňková metoda vedena snahou k hlubšímu porozumění.
- Projektivní metody – založeny na dokončování podnětů.

Uplatnění kvalitativních diagnostických metod firemní kultury je celkově velmi náročné. Interpretace dat pak vyžaduje vysokou míru objektivity a nezávislosti.

**Kvantitativní postupy** [15] – jsou založeny na kvantitativním mapování výskytu určitých znaků (proměnných). Je nutné předem provést redukci zkoumaného jevu a zvolit proměnné vypovídající o obsahu firemní kultury podstatným a relevantním způsobem. Respondent je omezen nabídnutými otázkami a variantami odpovědí. Výhodou je snadnější sběr dat. Možnost opakování a srovnávání. Hlavními kvantitativními metodami jsou [9]:

- Pozorování – s předem připravenými záznamovými archy a kategoriemi typů chování.
- Strukturovaný rozhovor – předem připravené hodnocené otázky.
- Dotazníky typologické – založeny na teoretické nebo empirické typologii, zjišťuje se přítomnost nebo nepřítomnost určité sady znaků (dotazníkOCAI).
- Dotazníky profilové – založeny na teoretické nebo empirické dimenzionalitě firemní kultury. Jde o analýzu vícedimenzionální.
- Dotazníky deskriptivní – měří míru přítomnosti určitých hodnot, norem a chování.
- Dotazníky na zjišťování předpokladů efektivity.
- Dotazníky na zjišťování souladu.

**Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)** – jde o kvantitativní dotazníkovou typologickou metodu založenou na modelu CVM. Firemní kultura je zkoumána prostřednictvím šesti obsahových komponent [15]:

- Dominantní rysy firmy – prostředí a atmosféra ve firmě
- Způsob vedení ve firmě – čím rozumíme vedení, co je považováno
- Způsob řízení zaměstnanců – jak je řízen tým
- Soudržnost firmy – co udržuje soudržnost firmy
- Prioritní strategické faktory – na co je firma zaměřena
- Kritéria úspěchu – jak je chápán úspěch

Následně jsou z těchto komponent nadefinovány čtyři otázky odpovídající čtyřem typům kultur podle CVM a úkolem respondenta je mezi tyto otázky rozdělit 100 bodů podle míry správného tvrzení.

**Analýza SWOT** - jde o analytický nástroj vycházející z firemní kultury a sloužící ke stanovení správné strategie firmy. Pomáhá nám zjišťovat jak stav vnitřních problémů (silné a slabé stránky) tak i možných vnějších interakcí (hrozby a příležitosti).

Rozlišujeme:

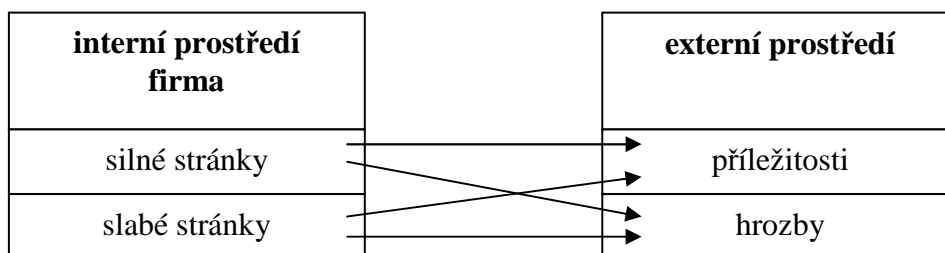
S - Strengths – silné stránky;

W – Weaknesses – slabé stránky;

O – Opportunities – příležitosti;

T – Threats – hrozby.

Vždy se snažíme uvádět jen ty nejpodstatnější a dále analyzovat možný vliv silných a slabých stránek (interní prostředí) na příležitosti a hrozby (vnější prostředí) [6].



Obr. 12. SWOT analýza [6]

### 3 STRATEGIE FIRMY

Organizační kultura ovlivňuje obě základní fáze strategického řízení, jak tvorbu strategie, tak i její implementaci.

Podnikatel současnosti již nemůže být pouze Homo oeconomicus, ale chce-li se stát trvale úspěšný, musí být zejména Homo moralis. Paul A. Samuelson stanovil tři základní okruhy ekonomických aktivit, které musí řešit podnikatelé, bez ohledu na rozdílnost nebo stupeň své systémové struktury a které jsou v nejobecnější rovině také základními ekonomickými problémy každé ekonomiky. Pregnantně je formuloval do tří základních otázek [18]:

1. Co a v jakém množství se má vyrábět?
2. Jak se má vyrábět?
3. Pro koho se má vyrábět?

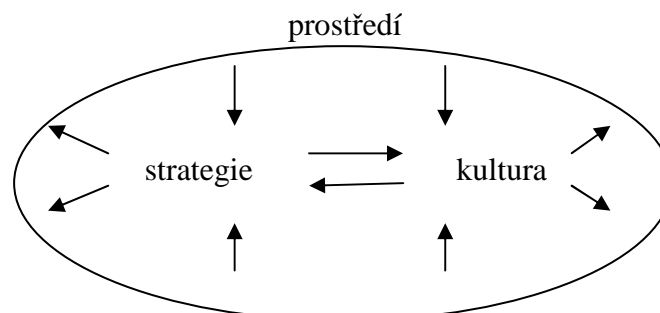
Na první pohled se jeví jejich vazba ryze ekonomická. Odpovědi na tyto otázky ale mají rozhodující vliv i na strategii.

Cílený vývoj firemní strategie je v podstatě procesem řešení problému, jehož účelem je zabezpečit přežití, stabilizaci či růst a rozvoj podniku [6].

Obsah firemní kultury ovlivňuje všechny typické fáze tohoto procesu: identifikaci problému, sběr informací, zpracování informací, tvorbu alternativních řešení i výběr řešení.

Soulad mezi obsahem strategie a obsahem kultury je podmínkou dlouhodobé úspěšnosti organizace. Ideálem není naprostá identita, protože určitá míra konfliktu vytváří prostor pro tvorbu nových strategií. Zdrojem tohoto konfliktu by však neměla být rezistence kultury vůči strategii, ale přizpůsobivost kultury vůči prostředí [9].

Kultura organizace je totiž nejen produktem minulé strategie, regulátorem současné strategie, ale i určovatelem strategie budoucí [15].



Obr. 13. Vztah strategie, kultury a prostředí [15]

### 3.1 Vliv síly kultury na činnost organizace

Pro výkonnost organizace má silná kultura své výhody a nevýhody [15]:

**VÝHODY:** Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků.

Silná kultura usměrňuje chování lidí.

Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů.

**NEVÝHODY:** Silná kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost.

Silná kultura zabraňuje myšlení v alternativách.

Silná kultura způsobuje rezistenci vůči změnám.

### 3.2 Vliv firemní kultury na strategii

Představuje-li firemní kultura programový způsob vnímání odvozený od názorů a hodnot a způsob „jak se věci u nás dělají“, pak je tedy zřejmé, že firemní kultura ovlivňuje i obě základní fáze strategického řízení. Jak tvorbu strategie, tak i její implementaci [17].

- **Vliv na postoj k potřebě formulace strategie a míru opatřování informací** – jestliže manažeři vnímají díky firemní kultuře okolní prostředí jako proměnlivé a poznatelné, budou ochotni věnovat se jeho poznávání. Pokud se jim ale bude jevit jako stabilní a nebo proměnlivé, ale přesto nepoznatelné, tak jejich ochota k získávání informací bude malá. Paradoxně tedy díky silné firemní kultuře a hlubokému sdílení osvědčených vzorců chování můžou její příslušníci mít nevědomky sklon spoléhat se na to, že co fungovalo v minulosti, bude fungovat i nadále [14].
- **Vliv na výběr informací** – druhy informací, které jsou ve firmě preferovány, zásadním způsobem ovlivňují přesvědčení, které management sdílí, a to včetně zdrojů pravdy. Některé firmy tak mají tendenci upřednostňovat statistické přehledy a přesné kvantitativní data. Jiné se zase opírají především o informace kvalitativního charakteru. Z hlediska obsahu je pak výběr silně determinován selektivním vnímáním. Následně i selektivním zapamatováním [15].
- **Vliv na zpracování a interpretaci informací** – při zpracování informací je rozhodováno, které informace a výstupy jsou podstatné. Kritéria, která se při tom volí, odpovídají základní přesvědčením, hodnotám a způsobům myšlení ve vztahu s firemní kulturou. Obsahem firemní kultury je tedy ovlivněn nejen způsob zpracování informací, ale i způsob jejich interpretace, kdy manažeři vnímají podněty, které k nim

přicházejí přes prizma svých přesvědčení, hodnot, postojů a norem. Množství informací využitelných pro strategické rozhodování je navíc nejednoznačné a neúplné, což zvyšuje pravděpodobnost jiných interpretací vymezených rozdílným kulturním prostředím. Pro vnitropodnikové klima je naznačený harmonizační efekt firemní kultury výhodný, protože stejné vnímání vede k bezproblémové komunikaci. Při tvorbě strategie však velká shoda představuje problém, neboť omezuje množství formulovaných strategických alternativ [3].

- **Vliv na obsah strategie a výběr z více variant strategie** – je-li kultura silná a jsou vysoce sdíleny firemní hodnoty, pak tedy podporují dosažení shody při formulaci strategie. Je-li firemní kultura slabá, pak se uplatňují především individuální hodnoty manažerů a hledání shody je tedy náročnou a zdlouhavou procedurou. Formulace strategie není totiž jen záležitostí logiky a uplatňování ekonomických kritérií. Roli zde mají i hodnoty sociální a hodnoty morální. Subkultura vrcholového managementu ovlivňuje nejen obsah strategie ale také celkový postup tvorby strategie a způsob výběru ze strategických alternativ. Často jde také o soupeření různých subkultur [6].
- **Vliv na implementaci strategie** – pokud je obsah kultury v souladu s obsahem strategie, pak kultura nepředstavuje pro strategii riziko. Jestliže však kultura a strategie v souladu nejsou, objevuje se riziko silné rezistence, vůči realizaci strategických záměrů, což není pro strategii jako takovou vhodné. Je-li naopak strategie obsahově vágní, je patrné, že by rovněž neměli nastat výraznější problémy pramenící ze vzájemného vztahu kultury a strategie. Jestliže je strategie firmy vyhraněná, precizně formulovaná a rozpracovaná a její obsah je v souladu s obsahem silné firemní kultury, pak bude kultura implementaci strategie podporovat a stane se silou, z níž může firma výrazně získat. Pokud je ale strategie jednoznačná a detailní, ale obsah firemní kultury je s ní v konfliktu, tak se dají očekávat značné problémy [14].
- **Firemní kultura jako zástupce strategie** – ne všechny firmy mají strategii. Existují také firmy, které mají strategii, která je funkční, pracovníci jí rozumějí, ale žádný formální strategický plán neexistuje. Kultura zde v podstatě supluje strategii. V případě, že firma nemá zvolenou strategii a je její kultura velmi slabá, lze předpokládat, že i řízení firmy bude velmi silně necílené, nesystematické, nekonzistentní a vágní [15].

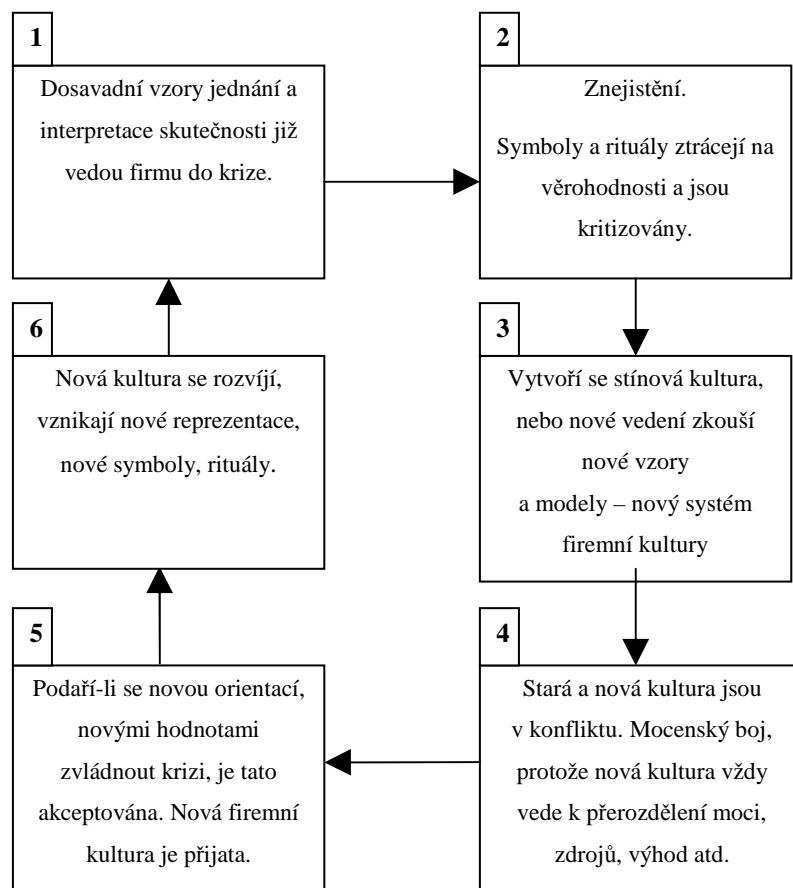


### 3.3 Vliv strategie na firemní kulturu

Na druhé straně strategie ovlivňuje i obsah organizační kultury. Obsah strategie je předáván jako „způsob jak se u nás věci dělají“ a pro příslušníky firmy se stává zcela samozřejmý. Vzniká tak kultura odpovídající strategii firmy [6]. Také samotná tvorba strategie, je-li realizována širším týmem, představuje možnou cestu k utváření kultury. Strategie má i svou symbolickou hodnotu [3]. Soulad mezi obsahem strategie a obsahem kultury je podmínkou dlouhodobé úspěšnosti organizace. Ideálem ale není naprostá identita [15]. V procesu tvorby strategie se musí brát úvahu i možný posun kultury. Je to proto, že strategii, kterou lidé pochopí, budou snáze a raději realizovat, než strategii v nesouladu [6].

### 3.4 Změna firemní kultury

Jde o jev, který se může „přihodit“ nebo může nastat „cíleně a s úmyslem“. Pokud vycházíme ze základního životního cyklu firemní kultury a navazující strategie, můžeme mluvit o dvou základních typech změny firemní kultury a to o revoluční a evoluční [15].



Obr. 14. Existenční cyklus firemní kultury [9]

- Revoluční změna – bývá označována i jako transformační, strategická či diskontinuální a dochází k ní, pokud existuje silný vnější či vnitřní tlak, který si tuto změnu v zájmu zachování existence firmy vynucuje. Obvykle jde o velmi zásadní a rasantní změny.
- Evoluční změna – obvykle se k ní nepřistupuje z důvodů krize, ale pokud existuje potřeba ke zlepšení. Často se týkají jen problematických oblastí vyžadujících si změnu.

Evoluční rozvoj je efektivní v obdobích růstu společnosti, naopak revoluční změny jsou zapotřebí v obdobích krizí, úpadku a dezintegrace.

Jednou z, v praxi používaných, metod sloužících k posunu a změně firemní kultury je metodika D-V-Z [17]. Celý metodický postup je rozdělen do tří etap:

- Diagnostika – kdy cílem je přesné zjištění prvků s následným vysledováním hodnot a přístupů. Jako diagnostických nástrojů je užito rozborů dokumentů, pozorování a dotazování.
- Vize posunu – obsahem tvorby vize posunu je jak formulování strategicky potřebné kultury podle žádoucích cílů, tak i konfrontace s vžitou a strategicky potřebnou kulturou, kdy následně vymezíme podstatu žádoucího posunu.
- Zásahy – jde o šest základních činností, které vedou k docílení zásahu do firemní kultury:
  1. Specifikace zásahu.
  2. Podpůrná kampaň.
  3. Příprava klíčových sil.
  4. Realizace programů zásahu.
  5. Monitorování úspěchů a posilování strategicky potřebné kultury.
  6. Úsilí o důvěru a porozumění.

Další obdobnou metodikou je Metodika „spirály“ [17]. Zde je použito osmi kroků každého cyklu změny:

- Diagnostika
  1. krok - pozorování (dotazování) identifikace projevů kultury;
  2. krok - charakteristika projevů;
  3. krok - proč? – jde o určení hodnot.

▪ Vize změny

4. krok - utřídění priorit hodnot (včetně etiky, estetiky a emocí);
5. krok - návaznost a spojitost s dosavadní kulturou;
6. krok - příprava, projekce, prověření zdrojů, podmínek a prostředků;
7. krok – realizace;
8. krok - kontrola a sledování.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 FIREMNÍ KULTURA A STRATEGIE ALCEA CR

V praktické části je na základě získaných teoretických poznatků analyzován stav firemní kultury a strategie firmy ALCEA CR, spol. s r.o. a formulovány doporučení pro management firmy ALCEA CR vedoucí ke zlepšení zjištěného stavu.

### 4.1 Představení společnosti

Posuzovaná společnost ALCEA, spol. s r.o. je součástí mezinárodně uznávané italské skupiny firem ALCEA. Oborem podnikání celé skupiny jsou materiály pro povrchovou ochranu, jejich vývoj, výrobu a prodej.

#### 4.1.1 Skupina ALCEA



*Obr. 15. Sídlo společnosti ALCEA S.r.l. Miláno [22]*

Mateřská společnost skupiny ALCEA S.r.l. Miláno byla založena v roce 1932, a od začátku se specializovala na výrobu kapalných barev pro použití v průmyslu. Celá skupina patří rodině Parodi, v současnosti v zastoupení Ing. Carlo Parodim.



*Obr. 16. Logotyp skupiny ALCEA [22]*

Dnes, po víc než 75 letech činnosti je charakterizována stálým růstem. ALCEA S.r.l. představuje důvěryhodnou společnost, což potvrzují následující údaje:

- celkový roční obrat 40 milionů €;
- 120 zaměstnanců;
- nový závod v Senagu (Milano) o rozloze 43.000 m<sup>2</sup> z toho 25.000 m<sup>2</sup> zastavěné plochy, ke kterým se váže 1.000 m<sup>2</sup> úložného prostoru v nerez ocelových nádržích (s dvojitým pláštěm a inertním dusíkem) na pryskyřice a rozpouštědla, vybavených novým avantgardním a vysoce automatizovaným výrobním zařízením, s respektem k životnímu prostředí a bezpečnosti.

Sklad hotových výrobků má plochu 2.000 m<sup>2</sup>, skladovací kapacita představuje 4.700 paletových míst, navíc dalších 1.000 m<sup>2</sup> na uskladnění velkých dávek zboží určených k expedici a rychlou manipulaci, na dalších 500-600 tun.

Hlavní přednosti nového střediska oproti konkurenci jsou: výrobní kapacita velkého podniku, pružnost středního podniku, automatizace a bezpečnost, které z něho dělají jeden z nejmoderněji koncipovaných průmyslových podniků nejen v Itálii, ale také v Evropě.

V roce 1990 ALCEA S.r.l. získala vnitřní akcionářský balík společnosti Colorificio TOVAGLIERI, zvláště specializovaného výrobce na produkty pro stavebnictví a protipožární nátěry. Od ledna 2000 byla průmyslová činnost společnosti TOVAGLIERI S.p.A. plně začleněna do výrobního závodu ALCEA S.r.l. Miláno.

Ing. Carlo Parodi, který je jediným jednatelem společnosti ALCEA S.r.l. je také předsedou správní rady akciové společnosti PULVERIT S.p.A. - milánského podniku působícího na evropské úrovni v odvětví práškových barev. Tato společnost byla založená v roce 1972 jako IG PULVER ITALIA, která se pak v roce 1994 transformovala na PULVERIT S.p.A. Od roku 2001 je v provozu také výrobní závod PULVERIT-POLSKA v Polsku, ve městě Tychy, s výrobní kapacitou cca 1.500 tun/rok a s výhledem navýšení prodeje do 10 let na 8.000 tun/rok v produkci určené pro střední a východní Evropu. Dnes patří PULVERIT S.p.A. mezi největší italské výrobce s cca 9.000 tun/rok, z nichž 30 % exportuje do 20 zahraničních zemí; současný výrobní mix je následující:

65 % Epoxypolyesterové práškové barvy, 30 % Polyesterové práškové barvy a 5 % Epoxidové práškové barvy.



- ★ Head offices & production plants
- Customers & dealers



Obr. 17. Působnost skupiny ALCEA v Evropě a ve světě [22]

Celá skupina ALCEA měla v roce 2010 celkový obrat 80 milionů. Od ledna 2006 je skupina přítomna také v Rumunsku, kde je majoritním společníkem v obchodní společnosti AP Vopsele, Kluž, s odpovídajícími skladovacími prostory, jak pro kapalné výrobky vodou ředitelné, rozpouštědlové, tak i pro práškové barvy.

Ve stejném období skupina ALCEA získává společnost M.P.M. (Materiali Protettivi Milano) S.r.l., která od 50 let nabízí progresivní chemické systémy v odvětví stavebnictví.

V roce 2009 byly založeny obchodní společnosti ALCEA FRANCE e.u.r.l., ve Francii a ALCEA CR, spol. s r.o. v České republice. Přehled celé skupiny je uveden v Příloze P. I.

Je důležité připomenout, že ALCEA S.r.l. byla první italskou společností v odvětví průmyslových barev, která získala Certifikát od CERTICHIM (teď Certiquality Settore Certichim) pro výzkum a vývoj, výrobu a prodej emailů, barev, laků a nátěrů pro průmysl železa a dřeva, průmyslovou kolorimetrii Alcea Smaltosistem® , Geocolor®, Legnomix®, prodej, stavebnictví, protipožární nátěrové systémy, barvy a emaily pro vojenské námořnictvo. ALCEA S.r.l. získala významný certifikát pro životní prostředí dle normy UNI-EN ISO 14001. PULVERIT SpA je certifikovaný dle normy UNI-EN-ISO 9001:2000; jeho práškové fasádní barvy (na polyesterové bázi) odpovídají požadavkům QUALICOAT a GSB.

#### **4.1.2 Představení společnosti ALCEA CR, spol. s r.o.**

Společnost ALCEA CR, spol. s r.o. byla zapsaná do obchodního rejstříku dne 23. února 2009 a zařadila se tak do nadnárodní italské skupiny ALCEA, se sídlem v Miláně. Majoritním vlastníkem je společnost ALCEA S.r.l. Miláno.

Sídlo společnosti je v Praze, ul. Bezová 1658/1, 147 14 Praha 4 – Braník. Logistické centrum je v Rousínově v blízkosti dálnice D1. Přehled organizační struktury uveden v Příloze P. II.



*Obr. 18. Logotyp společnosti*

*ALCEA CR, spol. s r.o. [22]*



### 4.1.3 Výrobní program

Společnost ALCEA CR, spol. s r.o. se specializuje na dodávky průmyslových barev pro průmysl a stavebnictví v České republice a na Slovensku. Disponuje unikátním průmyslovým tónovacím systémem SMALTOSISTEM, který je v současnosti zákazníkům k dispozici na 15 místech v České republice prostřednictvím obchodních partnerů – RTC regionálních tónovacích center. Přehled uveden v Příloze P. III.

V produktovém sortimentu je společnost schopna nabídnou celou širší sortimentu svých hlavních dodavatelů ze skupiny ALCEA, a to v oblasti nátěrových hmot společnosti ALCEA S.r.l. Miláno,

- syntetické,
- nitrokombinační,
- epoxidové,
- polyuretanové,
- polyakrylátové,
- a vodouředitelné barvy.

v oblasti barev pro stavebnictví fa STEPLAST Bergamo

- malířské,
- fasádní,
- a stěrkové hmoty.

a pro práškové vypalovací barvy je to společnost PULVERIT SpA Miláno z výrobních závodů v Miláně i Polsku ve městě Tychy.

- epoxidové,
- epoxipolyesterové,
- polyesterové práškové barvy.

Společnost má 8 zaměstnanců v řídicích pozicích a 3 zaměstnance v nemanážerských funkcích. V logistickém centru v Rousínově společnost disponuje 1.000 m<sup>2</sup> skladovacího prostoru s vysokou úrovní zabezpečení pro skladování hořlavín a nebezpečných látek.

#### 4.1.4 Konkurence a pozice na trhu

Firma ALCEA, spol. s r.o. je na českém průmyslovém trhu etablována poměrně krátce a nenavazuje v tuzemsku na žádnou předchozí aktivitu společností skupiny ALCEA, jako v některých jiných evropských zemích.

Na základě studia firemních marketingových analýz a interních reportingu obchodních zástupců společnosti ALCEA, spol. s r.o. lze konstatovat, že segment trhu s průmyslovými barvami je v ČR plně pokryt a nabídka tuzemských výrobních kapacit i možnosti importních firem vysoce převyšují poptávku. Za největší konkurenční příležitosti jsou považovány firmy:

**HEMPEL Czech Republic s.r.o.** – firma s dlouholetou tradicí a zázemím dánské skupiny HEMPEL, zaměřující se na materiály pro povrchové úpravy ocelových konstrukcí ve stavebnictví i zpracovatelském průmyslu. Jsou to zejména barvy pro dopravní cesty, železnice, lodní průmysl, energetiku, stavebnictví a kontejnerářský průmysl. Společnost disponuje systémem průmyslového tónování pouze ve výrobním závodě. Hlavním sortimentem barev jsou polyuretanové, syntetické a vodouředitelné barvy.

**LANKWITZER ČR, spol. s r.o.** – celoevropsky orientovaná společnost se širokou nabídkou nátěrových hmot pro ocelové konstrukce, tak i pro stavebnictví a segment maloobchodu. Ze svých dvou středisek v ČR dodává barvy pro kovozpracující průmysl, tak i barvy na dřevo nebo pro malířské a fasádní práce. Hlavním sortimentem jsou: vodouředitelné, akrylátové, syntetické, polyuretanové a malířsko-fasádní barvy.

**BARVY A LAKY HOSTIVAŘ, a.s.** – je největším českým výrobcem nátěrových hmot. Hlavní produkce je směřována do segmentu pro malospotřebitele. V průmyslových segmentech trhu je přítomen hlavně v oblasti stavebnictví (TELURIA) a v kovozpracujícím průmyslu. Především pro ocelové konstrukce, zemědělské a stavební stroje. Hlavním sortimentem jsou barvy akrylátové, polyuretanové, syntetické a nitrokombinační.

**CHEMOLAK TRADE, spol. s r.o.** – je dceřinou společností slovenského výrobce barev CHEMOLAK, a.s. Smolenice. Firma dodává barvy především do malospotřebitelského trhu a pro dřevozpracující průmysl. V sortimentu má i barvy na kovy a pro stavebnictví. V minulosti byla společnost silně zastoupena i v segmentu práškových tepelně vytvrzovaných barev pod značkou PRANAL. Firma má šest vlastních distribučních

středisek po celé ČR. Hlavní sortiment tvoří syntetické akrylátové, polyuretanové epoxidové, vodouředitelné a práškové barvy.

## 4.2 Diagnostika firemní kultury

K diagnostikování stavu firemní kultury společnosti ALCEA CR, spol. s r.o. pomocí kvalitativních diagnostických metod, bylo použito především pozorování, skupinových rozhovorů, analýz úrovně vnitropodnikové dokumentace, posouzení organizační struktury a stav vnějšího projevu vůči okolí.

Firma ALCEA CR, spol. s r.o. je velmi mladou společností. A podle fází životních cyklů podle L. M. Millera [15] se její firemní kultura nachází v přechodu z fáze barbar na budovatele. Vše bylo doposud hodnotově orientováno na službu a zákazníka k podpoře růstu. Organizační struktura je velmi plochá, s minimální specializací. Postoje a normy chování nejsou pevně zafixovány, artefakty materiální existují v omezené míře a nemateriální jen v částečném převzetí od kultury celé skupiny. Společnosti nebyly předány základní kulturní prvky ze zřizovatelské kultury a tyto jsou budovány nově. V mnoha postojích jsou i zřetelné rozdíly a konflikty plynoucí z neshody a nesouladu postojů firemní kultury firmy a celé skupiny. Často je ve firemních dokumentech znát snaha o nerespektování již daných postojů. Firma ALCEA CR, spol. s r.o. například v minulém roce uspořádala odborný a školící seminář pro své obchodní partnery se společenskou částí. Naopak italské vedení skupiny ALCEA Miláno vždy preferovalo spíše individuální setkávání a proškolení podle jednotlivých partnerů.

Pozitivním aspektem je, že vedení společnosti ALCEA CR, spol. s r.o. si toto při pohovorech také uvědomuje. Vědí, že stávající úroveň firemní kultury vnitřních hodnot a postojů, tak i vnějšího projevu, již silně nedostačuje růstu a postavení firmy. Stává se brzdou, co do vztahů s vnějším prostředím odběratelů, dodavatelů a institucí, tak i omezením pro vnitřní reorganizaci a nový impuls. V současnosti panuje rozpolcenost mezi rozhodnutím pro silnější převzetí celoskupinových prvků a vyššímu stupni podřízenosti ve formě subkultury, nebo naopak krokem k posunu a posílení samostatné byt' příbuzné firemní kultury.

Protože se jedná o poměrně silně subjektivní hodnocení, budou tyto poznatky rozšířeny i o kvantitativní diagnostické metody k přesnějšímu stanovení typologie firemní kultury

a strategických cílů firmy pomocí určení hodnot metodou typologického dotazníku OCAI, SWOT analýzou a dále metodou profilového dotazníku orientace firemní kultury.

#### 4.2.1 Metodika zpracování

##### Zdroje dat:

- Vnitropodnikové informační toky - Vnitropodnikové dokumenty, veřejné listiny, produktové technické a bezpečnostní listy, technická dokumentace SMALTOSISTEM, vnitřní informační a ekonomický systém POHODA, internetové stránky.
- Marketingové informace – interní informace obchodního úseku, vyhodnocení odběratelských anket, externí informace.
- Vyhodnocení typologického dotazníku OCAI.
- Vyhodnocení profilového dimenzního dotazníku.

##### Diagnostické metody

- Určení hodnot firemní kultury typologickým dotazníkem OCAI.
- SWOT analýza s vyhodnocením silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.
- Srovnání stavu stávající a žádoucí firemní kultury pomocí profilového dimenzního dotazníku.

##### Etika výzkumu

Celý výzkum proběhl díky souhlasu generálního ředitele společnosti, za předem stanovených podmínek, pro snížení rizika zneužití získaných informací musela být přislíbena archivace bakalářské práce (Příloha P IX – Dohoda o důvěrnosti). Oba dotazníky byly vyplněny managementem na všech úrovních (7 osob) v jeden den a za přítomnosti dotazovatele. Vyplněné dotazníky nebyly personálně identifikovány a po zaznamenání dat byli skartováni. Analýzy SWOT byla koncipována ve spolupráci s generálním a obchodním ředitelem společnosti.

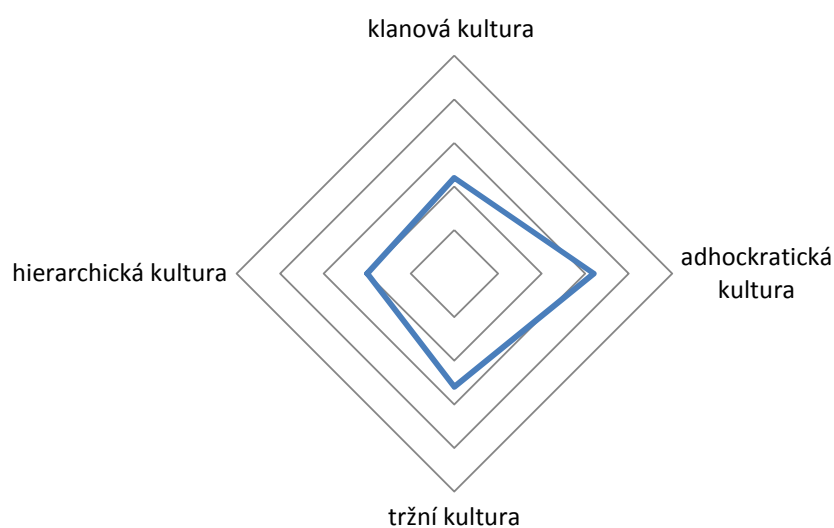
#### 4.2.2 Určení hodnot metodou OCAI

K diagnostice určení strategických aspektů a hodnot společnosti ALCEA CR, spol. s r.o. byla užitá metoda typologického dotazníku OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument podle Camerona a Quinna [15] (Příloha P VII.), který není chráněn autorskými právy, s následným vyhodnocením v paprskovém grafu.

Skupina oslovených respondentů: všichni řídící pracovníci ALCEA CR, spol. s r.o. (vedoucí prodejních středisek a management společnosti – 7 osob, vypracování 100%). Vyhodnocení aritmetickým průměrem. Rozdělení kladných 100 bodů mezi 4 otázky.

Tab. 3. Tabulka vyhodnocení typologického dotazníku OCAI [zdroj autor]

Kritéria úspěchu		Počet bodů
Firma definuje úspěch jako rozvoj lidských zdrojů, týmovou práci, oddanost pracovníků a péči o lidi.	<b>Klanová kultura</b>	<b>22</b>
Firma definuje úspěch jako vlastnictví unikátního nebo nejnovějšího produktu. Je lídrem v oblasti výrobků a inovací.	<b>Adhokratická kultura</b>	<b>32</b>
Firma definuje úspěch jako vítězství na trhu a předstížení konkurence. Klíčová je pro ni vedoucí pozice na trhu.	<b>Tržní kultura</b>	<b>26</b>
Firma definuje úspěch jako efektivnost. Rozhodující jsou pro ni spolehlivé dodávky, plynulost práce a výroba s nízkými náklady.	<b>Hierarchická kultura</b>	<b>20</b>
<b>CELKEM</b>		<b>100</b>



Obr. 19. Profil firemní kultury zjištěný prostřednictvím dotazníku OCAI [zdroj autor]

Z uvedeného je zřejmé, že firma je managementem společnosti profilována jako „adhokratická“ s důrazem na prvenství a růst. Což například potvrzují i dosavadní meziroční růsty tržeb o 33 %. Ale při vyhodnocení se v dotaznících objevili i ryze hierarchické, či klanové. Přílišná nevyhraněnost a nízký rozdíl ve výsledných průměrných hodnotách může souviset s probíhající evoluční změnou firemní kultury.

#### 4.2.3 SWOT analýza

Další kritickou analýzou společnosti je tzv. SWOT analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Analýza silných a slabých stránek vychází z vnitropodnikových informací související s činností firmy ALCEA CR, spol. s r.o., při analýze příležitostí a hrozeb jsou použity taktéž tendence celospolečenské a oborové.

##### **Silné stránky:**

- přímé zastoupení renomovaného výrobce,
- pružná reakce na progresivní tvorbu cen,
- převzatá certifikace – ISO 9001 a ISO 14001,
- vysoká kvalita výrobků,
- široký sortiment NH,
- systém průmyslového tónování SMALTOSISTEM,
- síť regionálních partnerů – RTC.

##### **Slabé stránky:**

- prozatímní záporný hospodářský výsledek (nízká míra investic),
- nízký podíl na trhu,
- absence referencí v ČR,
- nekompletnost technické dokumentace v českém jazyce,
- pomalé akvizice průmyslových zákazníků,
- pomalá obrátka zásob a pohledávek.

**Příležitosti:**

- vybudování silné společnosti,
- rozšíření sítě regionálních partnerů – RTC,
- zvýšení podílu na trhu v ČR,
- vyrovnaný hospodářský výsledek a zisk,
- směrnice EU pro VOC – přechod zákazníků na nové typy NH,
- akvizice nových firem.

**Ohrožení:**

- nízké ceny konkurenčních výrobků – import z Asie,
- zvyšování cen surovin,
- dumpingová cenová politika konkurence,
- platební nekázeň zákazníků.

**4.2.4 Zhodnocení stavu firemní kultury a strategie**

Kvantitativní dotazníková metoda OCAI potvrdila ne příliš pevné určení hodnot a postojů adhokratické a velmi slabé firemní kultury ALCEA CR, spol. s r.o. Ta byla doposud zcela podřízena jedinému strategickému cíli, a to růstu. Mimo cíl růstu, ve firmě není jiná strategie formulována. Nyní, s blížícím se jistým naplněním tohoto cíle, prochází neřízenou evoluční změnou současně i s hledáním budoucích strategických cílů a cest k dosažení jejich naplnění.

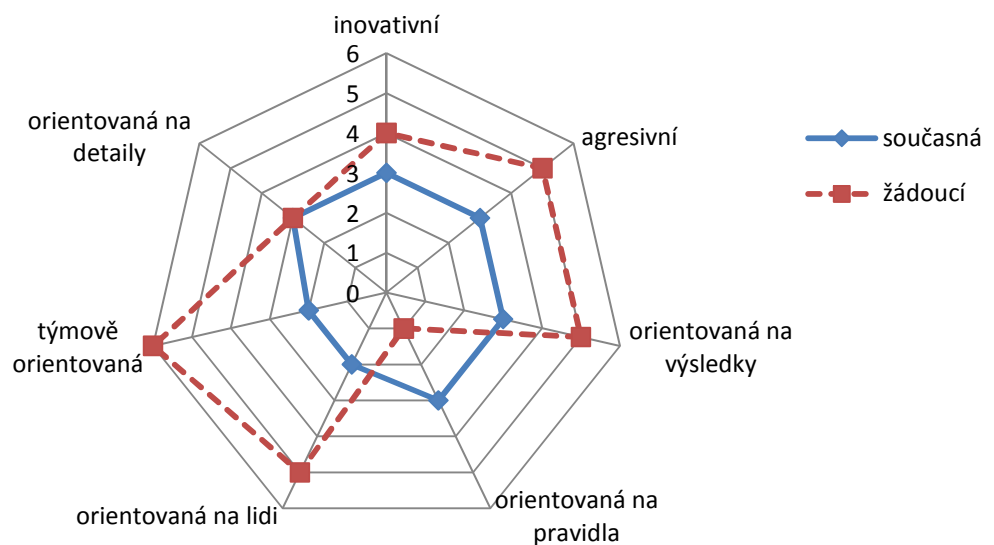
**4.2.5 Porovnání žádoucího a současného stavu firemní kultury**

Pro provedení porovnání žádoucího a současného obsahu firemní kultury byla zvolena metoda profilového dotazníku (Příloha P. VIII.) směřovaná na měření pozice firmy na několika unipolárních dimenzích firemní kultury. Dimenze hodnocení byly zvoleny podle metodik orientace (O'Reilly, Chatman a Caldwell 1991) a znázorněny v paprskovém grafu.

Skupina oslovených respondentů: všichni řídící pracovníci ALCEA CR, spol. s r.o. (vedoucí prodejních středisek a management společnosti – 7 osob, vypracování 100%). Vyhodnocení aritmetický průměr. Minimální hodnota 0, Maximální souhlasná hodnota 6.

Tab. 4. Tabulka vyhodnocení profilového dotazníku [zdroj dimenzí O'Reilly, Chatman a Caldwell 1991]

ORIENTACE společnosti	současná	žádoucí
inovativní	3	4
agresivní	3	5
orientovaná na výsledky	3	5
orientovaná na pravidla	3	1
orientovaná na lidi	2	5
týmově orientovaná	2	6
orientovaná na detaily	3	3



Obr. 20. Graf vyhodnocení profilového dotazníku [zdroj autor]

Z grafu je zřejmé, že k růstově orientovaným dimenzím inovativnosti, agresivity a orientaci na výsledky si management firmy přeje nově zvýšit důraz i na týmovou práci a lidské zdroje. S podivem zůstává opomíjena jako nepodstatná orientace na pravidla. Lze to hodnotit negativně, protože management si neuvědomuje důležitost této dimenze pro vyváženou stabilitu firmy. Požadovaného bylo dosaženo u orientace na detail.



### 4.3 Návrh změny metodikou V-D-Z

Probíhající samovolná evoluční změna firemní kultury nemusí být pro společnost vhodná, a už vůbec nemůže být základnou pro stanovení nových strategických cílů a cest.

Zde je použita metoda řízené změny firemní kultury pomocí nových vizí – V-D-Z [17].

#### Diagnostika

Na základě již provedených kvalitativních, kvantitativních a analytických metod, můžeme definovat společnost ALCEA CR, spol. s r.o. jako:

- mladou a slabou adhokratickou firemní kulturu;
- s absencí podpory růstové strategie firmy;
- firemní kultura je v rozporu a nesladěná se sesterskou firemní subkulturou celé skupiny ALCEA;
- vnitřní hodnoty a postoje nejsou mimo cíl růstu definovány;
- vnější projevy jsou nesystematické, nahodilé a slabé;
- ve vedení společnosti je vůle ke změně.

#### Vize

Obsahem tvorby vize posunu je jak formulování strategicky potřebné kultury podle žádoucích cílů, tak i konfrontace s vžitou a strategicky potřebnou kulturou, kdy následně vymezíme podstatu žádoucího posunu. Zde je využit rozdílový stav profilového dotazníku srovnávajícího stávající a žádoucí firemní kultury dle dimenzí s korekcí v orientaci na pravidla.

S ohledem na růst a vývoj firmy je nutné do budoucna podle priorit:

1. výrazně posílit orientaci na tým
2. výrazně posílit orientaci na lidské zdroje

dále zlepšit celkovou sílu firemní kultury pomocí:

3. posílení orientace na výsledky
4. posílení orientace na agresivitu
5. posílení orientace na inovace

6. udržet stávající orientaci na pravidla

7. udržet stávající orientaci na detail

Při splnění těchto vizí získáme silnou podpůrnou firemní kulturu, vhodnou a žádoucí pro ALCEA CR, spol. s r.o.

### **Zásahy, harmonogram změny**

Pomocí šesti základních kroků jsou naformulovány předpokládané zásahy nutné k dosažení vize posunu.

1. Specifikace zásahu - Je nutné ztotožnění se závěry a prioritami vizí. Případně priority přeskupit a jasně stanovit cíle a termíny. Celá firma musí zaznamenat pocit nadcházející změny a jejího směru. Proveďte se naplánování školení zaměstnanců. V případě posílení orientace na tým a lidské zdroje je doporučeno využít služeb externích specializovaných firem na teambuilding.
2. Podpůrná kampaň - Informovat o výše ujasněných prioritách a plánovaných krocích zásahů všechny zaměstnance. Podpora příznivých nálad.
3. Příprava klíčových sil - Provádění workshopů, tréninků a pracovních porad. Stanovení konkrétních zodpovědných osob, včetně jejich pravomocí a povinností.
4. Realizace programů zásahu - Zahájení. Vydání Firemního manuálu a etického kodexu. Změna motivačních programů.
5. Monitorování úspěchu a posilování strategicky potřebné kultury - Pravidelné kvartální vyhodnocování dosažených úspěchů. Korekce a doplňující impulsy.
6. Úsilí o důvěru a porozumění - Zveřejňování úspěchů.

### **4.4 Doporučení pro vlastníky**

Protože je i v zájmu majitelů udržet strategii firmy na podporu výrazně růstového trendu, je doporučeno vlastnickým strukturám firmy podpořit snahu managementu společnosti v profilové změně a posílení firemní kultury, bez které by již další růst společnosti byl obtížný. Na změnách a strategických posunech se musejí podílet a pravidelně se informovat o dílčích výsledcích.

## 4.5 Doporučení pro management

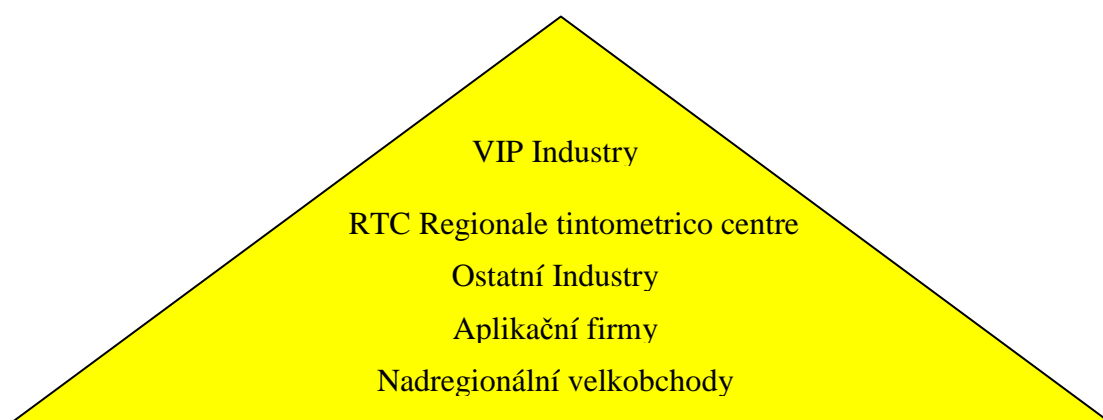
Na základě závěrů provedených kvalitativních, kvantitativních i analytických metod diagnostikování firemní kultury a vazby na strategii firmy ALCEA CR, spol. s r.o. je managementu společnosti doporučeno zvážit akceptaci závěrů dimenzionálního profilového dotazníku, z něhož jasně vyplývá potřeba změny orientace i síly firemní kultury a nových strategií a:

- aplikovat navrženou metodu řízeného posunu a posílení firemní kultury a strategie dle metody V-D-Z a harmonogramu bodu 4.3.

Tento krok je doporučeno provést co nejdříve a komplexně.

Dále ve vztahu k dosavadní růstové strategii firmy navrhuji na základě provedené SWOT analýzy:

- posílit budování sítě regionálních partnerů – RTC a vybudování stabilní obchodní sítě se solventním portfoliem odběratelů
- diverzifikovat odběratelské segmenty, priority a přístup k nim dle návrhu



Obr. 21. Pyramida prioritních segmentů trhu [zdroj vlastní]

- kvalitní webové stránky s Technickou dokumentací a Katalogem referencí
- publikační činnost k obeznámení odborníků se sortimentem ALCEA a PULVERIT
- školící činnost k obeznámení odborníků a odběratelů se sortimentem ALCEA a PULVERIT

## ZÁVĚR

Nejen hmotné, hmatatelné a spočítatelné aspekty ovlivňují výkonnost a výsledky činnosti firem. Významnou roli mají i těžko definovatelné, nespočítatelné a často i rychle proměnné vlivy jako firemní kultura a kvalita stanovených strategických cílů a cest.

Důležité je, aby rozhodující podnikové cíle a priority, cesty a způsoby jejich dosažení byly akceptovány všemi pracovníky. Pokud jednota společných hodnot a norem stále převažuje nad rozdíly a rozpory, pak je stále možno hovořit o vhodné a silné podnikové kultuře.

Je však nezbytné cílevědomě posilovat společné momenty, které spolupracovníky i různých profesí a různých úrovní v řídicí hierarchii sjednocují.

Cílem mé práce byla analýza firemní kultury a jejích hodnot ve firmě ALCEA CR, spol. s r.o. a její vliv na strategii řízení firmy. Tento cíl se podařilo splnit až s použitím přesných kvantitativních diagnostických metod. Následně bylo tedy možné navrhnout pro management firmy vážná doporučení ke zlepšení stavu.

Na praktické aplikaci jsme mohli sledovat, že byt' se jedná o velmi úspěšnou a rychle rostoucí firmu, již nyní se začínají projevovat rozpory a nesoulady, které mohou být pro tuto firmu v budoucnu velmi nebezpečné. Díky získaným sympatiím zůstanu i nadále s vedením společnosti v kontaktu a budu se zájmem dále sledovat probíhající změnu a implementaci navržených doporučení a postupů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### MONOGRAFIE

- [1] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vydání. Praha: nakladatelství Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [2] BLÁHA, J. a DYTR, Z. *Manažerská etika*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
- [3] BROOKS, I. *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [4] BROWN, A. D. *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing, 1995. 270 s. ISBN 0-273-60454-6.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [6] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [7] DENISON, D. R. *Corporate culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990. 267 s. ISBN 0-471-80021-X.
- [8] DRENNAN, D. *Transforming Company Culture*. London: McGraw-Hill Book Company, 1992. 299 s. ISBN 0-471-95571-X.
- [9] HALBERŠTÁT, L. *Organizační chování*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2005. 131 s. ISBN 80-86723-11-9.
- [10] HALL, W. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. 321 s. ISBN 0-471-95571-X.
- [11] KADLEC, F. *Prosperujeme v podnikání*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-41-1.
- [12] KILLMANN, R., SAXTON, M. J., SERPA, R. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985. 451 s. ISBN 0-87589-666-9.
- [13] KOHOUTEK, R., ŠTĚPANIK, J. *Psychologie práce a řízení*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

- [14] LIZZA, P. *La cultura aziendale. Profili di analisi e di management*. Milano: Giuffrè Editore, 2009. 243 s. ISBN 88-141-4489-3.
- [15] LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [16] NYTROVÁ, O., PIKÁLKOVÁ, M. *Etika a logika v komunikaci*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. 340 s. ISBN 978-80-86723-45-7.
- [17] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [18] ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. 3. rozš. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007. 113 s. ISBN 978-80-87071-45-8.
- [19] SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. 464 s. ISBN 1-55542-487-2.
- [20] STEINMANN, H., LÖHR, A. *Základy podnikové etiky*. 1. české vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 133 s. ISBN80-85865-56-4.
- [21] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy 2.vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

#### **INTERNETOVÉ ZDROJE**

- [22] <http://www.alcea.com> [cit. 2011-02-22]

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CVM Model soupeřících hodnot

ČR Česká republika

OCAI Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) typologický dotazník strategických aspektů (dle Cameron a Quinn 1999)

RTC Regionální tónovací centrum ALCEA CR

TV Televize

TCM Kompasový model typologie firemní kultury

VIP Very important person

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Konceptuální rámec pro studium organizační kultury a efektivnosti dle Denisona [15] (upraveno autorem).....	20
Obr. 2. Model efektivnosti organizace dle Quinn, Ruhrbaugh [15] .....	21
Obr. 3. Plochá organizace [zdroj autor].....	22
Obr. 4. Organizace“Moc náčelníků na jednoho Indiána“ [zdroj autor].....	22
Obr. 5. Cibulový diagram: manifestace kultury na různých úrovních hloubky podle Hofsteda [9] .....	24
Obr. 6. Schématické znázornění organizačních struktur dle Ch. Handyho [15] .....	25
Obr. 7. Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho [9].....	26
Obr. 8. Model soupeřících hodnot vedení, efektivnosti a organizační teorie podle Camerona a Quinna [15] (upraveno autorem).....	29
Obr. 9. Fáze životního cyklu podle L. M. Millera [15] .....	30
Obr. 10. Kompasový model Wendy Hall [15].....	32
Obr. 11. Model „krychle 2S“ Goffeeho a Jonese [15].....	33
Obr. 12. SWOT analýza [6] .....	37
Obr. 13. Vztah strategie, kultury a prostředí [15].....	38
Obr. 14. Existenční cyklus firemní kultury [9].....	41
Obr. 15. Sídlo společnosti ALCEA S.r.l. Miláno [22].....	45
Obr. 16. Logotyp skupiny ALCEA [22] .....	45
Obr. 17. Působnost skupiny ALCEA v Evropě a ve světě [22].....	47
Obr. 18. Logotyp společnosti ALCEA CR, spol. s r.o. [22].....	48
Obr. 19. Profil firemní kultury zjištěný prostřednictvím dotazníku OCAI [zdroj autor] .....	53
Obr. 20. Graf vyhodnocení profilového dotazníku [zdroj autor].....	56
Obr. 21. Pyramida prioritních segmentů trhu [zdroj vlastní].....	59



**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Teoretický model vztahu kultury a výkonnosti firmy dle Denisona [6].....	21
Tab. 2. Přehled užívaných typů organ. kultur, založených na CVM modelu [9] .....	28
Tab. 3. Tabulka vyhodnocení typologického dotazníku OCAI [zdroj autor].....	53
Tab. 4. Tabulka vyhodnocení profilového dotazníku [zdroj dimenzí O'Reilly, Chatman a Caldwell] .....	56

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I. Přehled společností skupiny ALCEA

Příloha P II. Organizační schéma ALCEA CR, spol. s r.o.

Příloha P III. Přehled Regionálních tónovacích center RTC ALCEA CR, spol. s r.o.

Příloha P IV. Odběratelský dotazník společnosti ALCEA CR

Příloha P V. Certifikát ISO 9001

Příloha P VI. Certifikát ISO 14001

Příloha P VII. Typologický dotazník strategických aspektů OCAI

Příloha P VIII. Profilový dotazník orientace společnosti

Příloha P IX. Dohoda o důvěrnosti sdělených informací

## **PŘÍLOHA P I: PŘEHLED SPOLEČNOSTÍ SKUPINY ALCEA**

Alcea Srl – Italy

PULVERIT Deutschland GmbH - Germany



ALCEA Polska spzoo - Poland

PULVERIT do Brasil Ltda - Brasil

ALCEA CR Sro - Czech Republic

MPM Srl - Italy

ALCEA France Eurl - France

AP Vopsele Srl - Romania

ALCEA India Ltd - India

WIP Coatings Srl - Italy

ALCEA Industries Srl - Italy

PICSAR Vernici Srl - Russia

Pulverit SpA - Italy

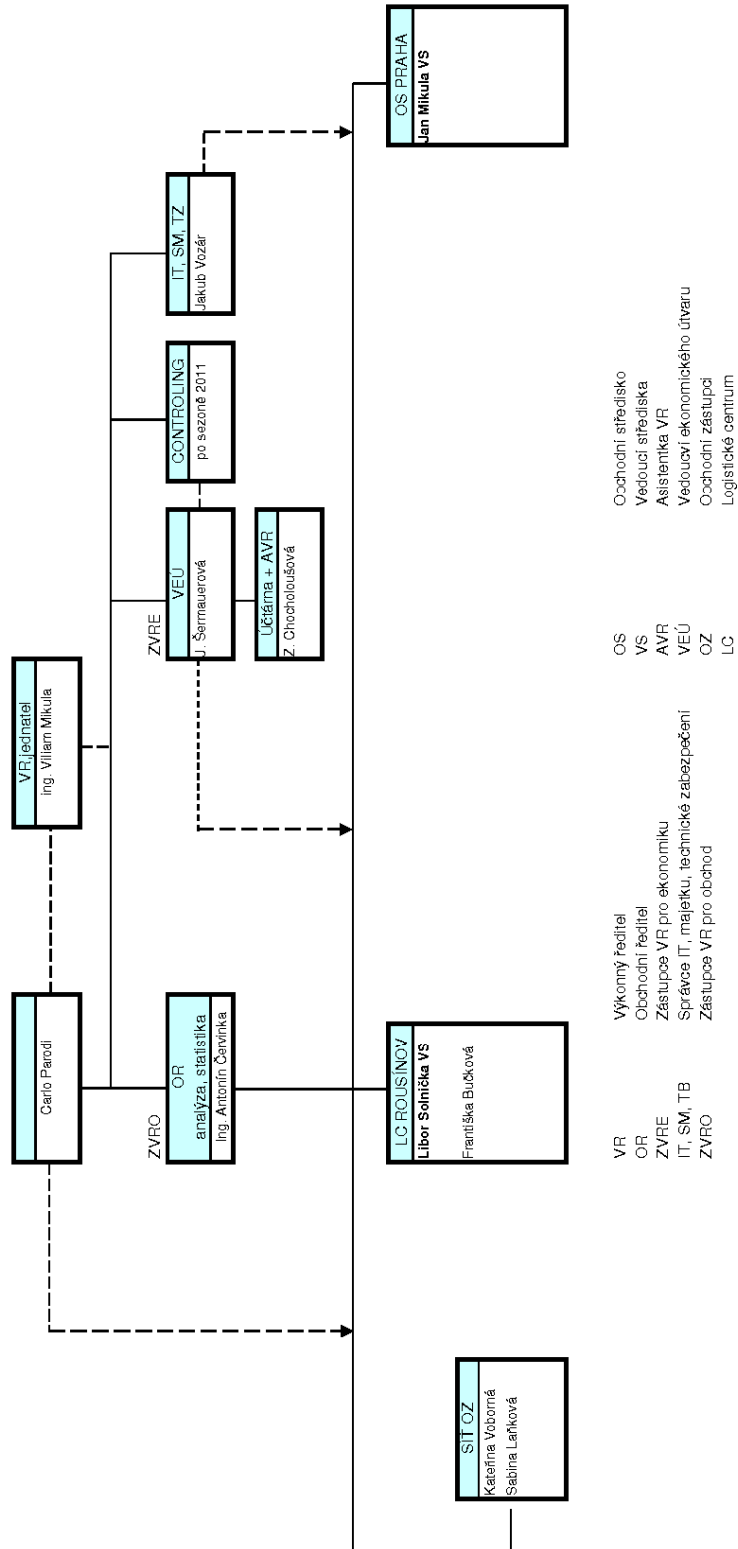
PICSAR Coatings OOO - Russia

PULVERIT Polska spzoo - Poland

Paint Trading Company OOO - Russia

# PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ALCEA CR

Organizační schéma ALCEA CR k 1.1.2011



# PŘÍLOHA P III: PŘEHLED REGIONÁLNÍCH TÓNOVACÍCH CENTER ALCEA CR

## Přehled Regionálních Tónovacích Center

(regionální zástupci ALCEA CR, s vybavením k průmyslovému tónování a koloristice)



<b>ALCEA CR, s.r.o.</b>	Bezová 1658/1, 147 14 Praha 4 - Braník
<b>Pilcolor v.o.s.</b>	U Radbuzy 429/4, 301 00 Plzeň
<b>LaK centrum, s.r.o.</b>	Revoluční 451, 356 04 Dolní Rychnov (Sokolov)
<b>BARVY Rostislav Nerad</b>	Zelená 12, 405 10 Děčín
<b>BARVY Jiří Neliba</b>	Neklanova 2709, 413 01 Roudnice nad Labem
<b>AUTOSERVIS H+L s.r.o.</b>	Voletice 9-část obce, 538 54 Luže-okr Chrudim
<b>BARVY Vlastimil Muličák</b>	Zahradní 75/10, 541 01 Trutnov
<b>BALACO s.r.o.</b>	V Zahrádkách 2192/5, 568 02 Svitavy
<b>BARVY Vlastimil Kyselka</b>	Pražákova 51, 619 00 Brno
<b>Luboš LAJCMAN</b>	Hvězdomá 10, 615 00 Brno
<b>ALCEA CR - provozovna</b>	Tománkova 34, 683 01 Rousínov
<b>BARVY Vladislav Kordek</b>	Plumlovská 190, 796 01 Prostějov
<b>S&amp;S color s.r.o.</b>	Frýdlantská 2166, 738 01 Frýdek Místek
<b>B COLOR s.r.o.</b>	Dvořákova 2873/68, 750 02 Přerov
<b>IP Barvy - Igor Pavlovič</b>	Lípa č.303,763 11 Lípa nad Dřevnicí

# PŘÍLOHA P IV: ODBĚRATELSKÝ DOTAZNÍK ALCEA CR

## Předpokládaný výhled na rok 2011

Zde uvedené údaje jsou považovány za přísně interní a dvoustanné mezi společnostmi ALCEA CR s.r.o. a jejím obchodním partnerem. Slouží k vylepšení a zpřesnění dodavatelsko-odběratelských vztahů, zrealizování předpokladů toku zboží a k preferenci a podpoře prodeje a produktů.

Regionální tónovací centrum – obchodní partner: .....

Předpokládaný měsíční odběr v kč.

Měsíc Odběr	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	SUMA

Odběr od ALCEA CR v Kč bez DPH

Předpokládaný počet provozoven s tónovacím systémem SMALTOSYSTEM ke konci roku 2011:

### Preferenze PRODUKTŮ

Jako stěžejní výrobky pro rok 2011 předpokládám :

1. .... 2. .... 3. .... 4. .... 5. ....  
(uvedte prosím typy výrobků nebo báz dle vámi předpokládaných priorit. Nevádějte Pastyl)
- Mám/nemám pro rok 2011 zájem o tónovacím systému pro vodouředitelné barvy (kov, stavebnictví) GEOCOLOR počet strojů:
- Mám/nemám pro rok 2011 zájem speciálně o vodouředitelné barvy pro stavebnictví (malířina, fasádovky) počet strojů:
- Mám/nemám pro rok 2011 zájem o tónovací systém výrobků na dřevo LEGNOMIX počet strojů:
- Mám/nemám pro rok 2011 zájem i o prodej sortimentu práškových barev PULVERIT ano/ne

Jiné požadavky a přání pro rok 2011: .....

.....

Za ALCEA CR s.r.o.

.....

za Regionální tónovací centrum

# PŘÍLOHA P V: CERTIFIKAT ISO 9001

  
ISTITUTO DI CERTIFICAZIONE DELLA QUALITÀ  
www.certiquality.it

CERTIFICATO n. **048**  
CERTIFICATE No

SI CERTIFICA CHE L'ORGANIZZAZIONE  
WE HEREBY CERTIFY THAT THE ORGANIZATION

**ALCEA SRL**

I - 20030 SENAGO (MI) - VIA PIEMONTE 18

NELLE SEGUENTI UNITA' OPERATIVE / IN THE FOLLOWING OPERATIVE UNITS  
I - 20030 SENAGO (MI) - VIA PIEMONTE 18

HA ATTUATO E MANTIENE UN SISTEMA DI GESTIONE QUALITÀ CHE È CONFORME ALLA NORMA  
HAS IMPLEMENTED AND MAINTAINS A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM WHICH COMPLIES WITH THE FOLLOWING STANDARD

**UNI EN ISO 9001:2000**

PER LE SEGUENTI ATTIVITÀ / FOR THE FOLLOWING ACTIVITIES      SETTORE CODE **EA 12**

Ricerca e sviluppo, produzione e commercializzazione di: - Smalti, pitture e vernici per l'industria del Ferro e del Legno, Tintometria industriale: ALCEA Smaltosistem®, Geocolor®, Legnomix, Rivendita, edilizia e fai da te, Resistenza al fuoco, Pitture e smalti per Marina Militare.  
*Research and Development, production and sale of: - Coatings, enamels and varnishes for metal and wood-industry, industrial tinting system: ALCEA Smaltosistem®, Geocolor®, Legnomix, Retail, building and do-it-yourself, Fire resistance, Coatings for the Italian Navy.*

RIFERIRSI AL MANUALE DI GESTIONE QUALITÀ PER L'APPLICABILITÀ DEI REQUISITI DELLA NORMA  
REFER TO MANAGEMENT SYSTEM MANUAL FOR DETAILS OF APPLICATION TO STANDARD REQUIREMENTS

IL PRESENTE CERTIFICATO È SOGGETTO AL RISPETTO DEL REGOLAMENTO PER LA CERTIFICAZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE  
THE USE AND THE VALIDITY OF THE CERTIFICATE SHALL SATISFY THE REQUIREMENTS OF THE RULES FOR THE CERTIFICATION OF MANAGEMENT SYSTEMS

PRIMA EMISSIONE FIRST ISSUE	11/10/1993
EMISSIONE CORRENTE CURRENT ISSUE	19/07/2006

  
CERTIQUALITY S.r.l. - IL PRESIDENTE  
Via G. Giuffrè 4 - 20123 MILANO (MI) - ITALY

CISQ è la Federazione Italiana di Organismi di Certificazione dei sistemi di gestione aziendale  
CISQ is the Italian Federation of management system Certification Bodies

**SINCERT**  
MEMBRO DEGLI ACCORDI DI MUTUO RICONOSCIMENTO EA IAF

SGQ N° 008A  
SGA N° 001D  
SOR N° 002F  
PRD N° 008B  
Membro degli accordi di mutuo riconoscimento EA IAF  
Signatory of EA and IAF mutual recognition agreements

Per informazioni sulla validità del certificato, visitare il sito  
www.certiquality.it

For information concerning the validity of the certificate, you can visit the site  
www.certiquality.it

La validità del presente certificato è subordinata a sorveglianza periodica annuale ed al riesame completo del Sistema di Gestione con periodicità triennale.  
The validity of this certificate depends on annual audit and on a complete review every three years of the Management System.

**FEDERAZIONE CISQ**  
www.cisq.com

CISQ is a member of  
**IQNet**  
www.iqnet-certification.com  
IQNet, the association of the world's first class certification bodies, is the largest provider of management System Certification in the world.  
IQNet is composed of more than 30 bodies and counts over 150 subsidiaries all over the globe.

# PRÍLOHA P VI: CERTIFIKAT ISO 14001

  
**ISTITUTO DI CERTIFICAZIONE DELLA QUALITÀ**  
www.certiquality.it

CERTIFICATO n. **10951**  
CERTIFICATE No

SI CERTIFICA CHE L'ORGANIZZAZIONE  
WE HEREBY CERTIFY THAT THE ORGANIZATION

**ALCEA SRL**

I - 20030 SENAGO (MI) - VIA PIEMONTE 18

NEI SEGUENTI SITI / IN THE FOLLOWING SITES  
I - 20030 SENAGO (MI) - VIA PIEMONTE 18

HA ATTUATO E MANTIENE UN SISTEMA DI GESTIONE AMBIENTE CHE E' CONFORME ALLA NORMA  
HAS IMPLEMENTED AND MAINTAINS A ENVIRONMENT MANAGEMENT SYSTEM WHICH COMPLIES WITH THE FOLLOWING STANDARD

**UNI EN ISO 14001:2004**

PER LE SEGUENTI ATTIVITA' / FOR THE FOLLOWING ACTIVITIES      SETTORE CODE **EA 12**

Ricerca e sviluppo, produzione e commercializzazione di: smalti, pitture e vernici per l'industria del Ferro e del Legno, Tintometria industriale -Alcea Smaltosistem®, Geocolor®, Legnomix- per la rivendita edilizia, il fai da te, la resistenza al fuoco, Pitture e smalti per la Marina Militare.  
*Research and Development production and sale of:  
Coatings, enamels and varnishes for metal and wood-industry, industrial tinting system: -ALCEA Smaltosistem®, Geocolor®, Legnomix-, for retail building, do-it-yourself, Fire resistance, Coatings for the Italian Navy.*

Certificazione rilasciata in conformità al Regolamento Tecnico SINCERT RT 09  
IL PRESENTE CERTIFICATO E' SOGGETTO AL RISPETTO DEL REGOLAMENTO PER LA CERTIFICAZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE  
THE USE AND THE VALIDITY OF THE CERTIFICATE SHALL SATISFY THE REQUIREMENTS OF THE RULES FOR THE CERTIFICATION OF MANAGEMENT SYSTEMS.

PRIMA EMISSIONE FIRST ISSUE	28/07/2006
EMISSIONE CORRENTE CURRENT ISSUE	28/07/2006

  
CERTIQUALITY S.r.l. - IL PRESIDENTE  
Via G. Galvani 4 - 20123 MILANO (MI) - ITALY

CISQ is a member of  
  
THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK  
www.iqnet-certification.com

*IQNet, the association of the world's first class certification bodies, is the largest provider of management System Certification in the world.  
IQNet is composed of more than 30 bodies and counts over 150 subsidiaries all over the globe.*

CISQ è la Federazione Italiana di Organismi di Certificazione dei sistemi di gestione aziendale  
CISQ is the Italian Federation of management system Certification Bodies

  
SGQ N° 008A  
SGA N° 001D  
SCR N° 002F  
PRD N° 008B  
Membro degli accordi di mutuo riconoscimento EA IAF  
Signatory of EA and IAF mutual recognition agreements

Per informazioni sulla validità del certificato, visitare il sito  
www.certiquality.it

For information concerning the validity of the certificate, you can visit the site  
www.certiquality.it

La validità del presente certificato è subordinata a sorveglianza periodica annuale ed al riesame completo del Sistema di Gestione con periodicità triennale.  
The validity of this certificate depends on annual audit and on a complete review every three years of the Management System.

  
www.cisq.com



## PŘÍLOHA P VII: TYPOLOGICKÝ DOTAZNÍK STRATEGICKÝCH ASPEKTŮ OCAI

### DOTAZNÍK

#### TYPOLOGICKÝ DOTAZNÍK STRATEGICKÝCH ASPEKTŮ (OCAI)

Dobrý den,

na základě předchozí Vám zaslané informace od Ing. Viliama Mikuli – GŘ ALCEA CR, spol. s r.o. vás žádám o vyplnění níže uvedené tabulky.

Rozdělte hodnotu 100 bodů podle váhy pravdivosti tvrzení:

<b>Kritéria úspěchu</b>	<b>Počet bodů</b>
Firma definuje úspěch jako rozvoj lidských zdrojů, týmovou práci, oddanost pracovníků a péči o lidi.	
Firma definuje úspěch jako vlastnictví unikátního nebo nejnovějšího produktu. Je lídrem v oblasti výrobků a inovací.	
Firma definuje úspěch jako vítězství na trhu a předstížení konkurence. Klíčová je pro ni vedoucí pozice na trhu.	
Firma definuje úspěch jako efektivnost. Rozhodující jsou pro ni spolehlivé dodávky, plynulost práce a výroba s nízkými náklady.	
<b>CELKEM</b>	<b>100</b>

Získané informace budou použity jen pro potřebu bakalářské práce studenta 3. ročníku Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a pro interní potřeby vaší společnosti.

Děkuji. Petr Pálka student FLKŘ UTB

# PŘÍLOHA P VIII: PROFILOVÝ DOTAZNÍK ORIENTACE SPOLEČNOSTI

## DOTAZNÍK

### PROFILOVÝ DOTAZNÍK ORIENTACE SPOLEČNOSTI

Dobrý den,

na základě předchozí Vám zaslané informace od Ing. Viliama Mikuli – GŘ ALCEA CR, spol. s r.o. vás žádám o vyplnění níže uvedené tabulky.

Podle vašeho mínění ohodnoťte vhodnost uvedeného chování pro vaši společnost ve sloupci „žádoucí“ a zároveň do sloupce „současná“ její stávající úroveň.

Hodnotící škála je od 0-minimální po 6-maximální souhlasná hodnota

ORIENTACE společnosti	současná	žádoucí
inovativní		
agresivní		
orientovaná na výsledky		
orientovaná na pravidla		
orientovaná na lidi		
týmově orientovaná		
orientovaná na detaily		

Získané informace budou použity jen pro potřebu bakalářské práce studenta 3. ročníku Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a pro interní potřeby vaší společnosti.

Děkuji. Petr Pálka student FLKŘ UTB

# PŘÍLOHA P IX: DOHODA O DŮVĚRNOSTI SDĚLENÝCH INFORMACÍ



ALCEA CR

**ALCEA CR, s.r.o.**

Bezová 1658/1 (bud. Subterra 7p.), 147 14 Praha 4 - Braník  
IČO: 285 36 631, DIČ: CZ28536631  
Firma zapsaná v OR u MS Praha 1 – odd. C, vložka 148740  
Sklad: Tománkova 34, 683 01 Rousínov  
tel: 244 062 311-2, e-mail: [info@alcea.cz](mailto:info@alcea.cz)

Věc: DOHODA o DŮVĚRNOSTI INFORMACÍ

Dohoda se uzavírá mezi ALCEA CR, spol. s r.o. Bezová 1658/1, 147 14 Praha 4 - Braník (dále jen ALCEA CR) a panem Petrem Pálkou, nar. 20.2.1972, studentem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty Logistiky a krizového řízení.

Předmětem dohody je důvěrnost poskytnutých informací ve firmě ALCEA CR. Jakékoliv informace získané formou dotazníkových šetření pro bakalářskou práci ve firmě ALCEA CR nebudou poskytnuty žádným třetím osobám, kromě Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty Logistiky a krizového řízení za účelem studijní práce. Porušením této dohody se pan Petr Pálka vystavuje možnosti trestního stíhání ze strany ALCEA CR.

V Praze dne 22. února 2011

Petr Pálka  
Nar. 20.2.1972  
Student UTB

**ALCEA CR s.r.o.**  
Bezová 1658, 147 14 Praha 4  
DIČ: CZ28536631

Ing. Antonín Červinka  
ALCEA CR, spol. s r.o.