

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Komunikační systém a komunikační praxe v organizaci

**Communication system and communication practices within
the organization**

Dominik Mirovský

Plzeň 2016

ZADANÍ PRACE OFICIALNI SEM SE TO VLEPI NEBO VLOZI

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

Komunikační systém a komunikační praxe v organizaci

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji tímto PhDr. Milanu Jermárovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce.

Zároveň děkuji Ing. Lubomíru Krýslovi, majiteli společnosti LUKR INGENEERING a.s., za ochotu při poskytování potřebných podkladů.

Obsah

Obsah	1
Úvod.....	1
1 Charakterizace vybraného podniku pro analýzu komunikačního systému.....	2
1.1 Název společnosti.....	2
1.2 Datum zápisu.....	2
1.3 Předmět podnikání	2
1.4 Profil společnosti.....	2
1.5 Organizační struktura	3
1.5.1 Vedení společnosti.....	3
1.5.2 Účetní oddělení	4
1.5.3 Výrobní oddělení	4
1.5.4 Obchodní oddělení	4
1.5.5 Oddělení nákupu	4
1.5.6 Oddělení prodeje.....	4
1.5.7 Oddělení skladového hospodářství	4
1.5.8 Technické sanitační oddělení.....	5
1.5.9 Montážní pracoviště.....	5
1.5.10 Servisní oddělení.....	5
1.6 Produkty a služby	5
1.6.1 Pivní tanky	5
1.6.2 Výčepní hlavy	6
1.6.3 Výčepní kohouty.....	6
1.6.4 Pivní vaky	6
1.6.5 Samovýčepy.....	6

1.6.6	Pivní lázně.....	7
1.6.7	Mycí a sanitační prostředky	7
2	Strategická analýza společnosti LUKR INGENEERING, a.s.	8
2.1	Strukturovaný rozhovor první část – otázky	8
2.2	Vize společnosti	8
2.3	Strategické cíle	9
2.4	Strategie.....	9
2.5	Externí a interní analýza prostředí strategického záměru	9
2.5.1	Externí analýza	10
2.5.1.1	Základní síly makroprostředí.....	10
2.5.1.2	Základní síly mezoprostředí	12
2.5.1.3	Zhodnocení externí analýzy	13
2.5.2	Interní analýza.....	15
2.5.2.1	Management	16
2.5.2.2	Marketing	16
2.5.3	Finanční analýza	17
2.5.3.2	Výroba	20
2.5.3.3	Zhodnocení interní analýzy	20
2.6	Strategické cíle	24
2.6.1	Krátkodobé cíle.....	25
2.6.2	Stanovení krátkodobých cílů	25
2.7	Shrnutí výsledků strategické analýzy.....	29
3	Teorie komunikace	30
3.1	Komunikace jako nástroj v organizaci	30
3.2	Dělení komunikace.....	31
3.2.1	Verbální komunikace	31

3.2.2	Neverbální komunikace	31
3.2.3	Elektronická komunikace	31
3.2.3.1	Formy elektronické komunikace	32
3.3	Typy komunikace	33
3.3.1	Vnitřní (interní) komunikace	33
3.3.2	Vnější (externí) komunikace	33
3.3.3	Formální komunikace	33
3.3.4	Neformální komunikace	33
3.4	Směry komunikace	34
3.4.1	Komunikace typu nadřízený - podřízený	34
3.4.2	Komunikace typu podřízený - nadřízený	34
3.4.3	Horizontální komunikace	34
3.4.4	Komunikace mezi jednotlivými odděleními	35
4	Komunikace jako prostředek strategického řízení podniku	36
4.1	Formulace strategie	36
4.2	Implementace strategie	36
4.3	Hodnocení strategie	36
4.4	Komunikační strategie	37
4.5	Informační potřeby efektivní komunikace	38
5	Hlavní požadavky na komunikační procesy ve společnosti LUKR INGERNEERING a.s.	39
5.1	Efektivní komunikace typu nadřízený – podřízený	39
5.1.1	Efektivní komunikace prostřednictvím e-mailů	39
5.2	Častá komunikace mezi jednotlivými odděleními	39
5.3	Rychlá odezva při komunikaci se zákazníky a dodavateli	40
5.3.1	Vstřícnější komunikace s volajícími	40

5.4	Dostatečné komunikační schopnosti montérů u zákazníka.....	40
6	Charakterizace interních komunikačních procesů ve společnosti LUKR INGENEERING a.s.	41
6.1	Strukturovaný rozhovor druhá část - otázky	41
6.2	Formy komunikace v organizaci	42
6.2.1	Interní komunikace	42
6.2.1.1	Komunikace typu nadřízený – podřízený	42
6.2.1.2	Účetní oddělení.....	42
6.2.1.3	Oddělení výroby	43
6.2.1.4	Obchodní oddělení.....	43
6.2.1.5	Oddělení nákupu.....	44
6.2.1.6	Montážní pracoviště	44
6.2.1.7	Komunikace mezi jednotlivými odděleními	44
6.2.1.8	Komunikační účetní software Premiere	44
6.2.1.9	Nástěnka	45
6.2.2	Externí komunikace	45
6.2.2.1	Komunikace společnosti se zákazníky	45
6.2.2.2	Komunikace společnosti s dodavateli	45
7	Analýza efektivity komunikační praxe v organizaci	46
7.1	Strukturovaný rozhovor	46
7.1.1	Komunikace typu nadřízený - podřízený.....	46
7.1.2	Emailová komunikace.....	46
7.1.3	Komunikace mezi jednotlivými odděleními.....	47
7.1.4	Komunikace se zákazníky a dodavateli	47
7.1.5	Komunikace montérů na půdě zákazníka	48
7.1.6	Shrnutí výsledků strukturovaného rozhovoru.....	48

7.1.6.1	Komunikace nadřízený - podřízený.....	48
7.1.6.2	E-mailová komunikace	48
7.1.6.3	Komunikace mezi jednotlivými odděleními	48
7.1.6.4	Komunikace se zákazníky a dodavateli.....	48
7.1.6.5	Komunikace montérů na půdě zákazníka.....	48
7.2	Dotazníkové šetření.....	49
7.2.1	Struktura dotazníku.....	49
7.2.2	Informovanost zaměstnanců	49
7.2.3	Získávání informací	49
7.2.4	Komunikace	50
7.2.5	Porady	50
7.2.6	Výsledky dotazníkového šetření.....	50
7.2.6.1	Informovanost zaměstnanců.....	50
7.2.6.2	Získávání informací.....	51
7.2.6.3	Komunikace.....	51
7.2.6.4	Porady.....	52
7.2.7	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	53
7.2.7.1	Informovanost zaměstnanců	53
7.2.7.2	Získávání informací.....	53
7.2.7.3	Komunikace.....	54
7.2.7.4	Porady.....	54
8	Návrh cílů a postupu pro účinnou komunikaci v organizaci	56
8.1	Navrhovaná zlepšení komunikační praxe	56
8.1.1	Komunikace nadřízený - podřízený.....	56
8.1.2	E-mailová komunikace	57
8.1.3	Komunikace mezi jednotlivými odděleními.....	57

8.1.4	Komunikace se zákazníky a dodavateli	58
8.1.5	Komunikace montérů na půdě zákazníka	58
8.1.6	Informovanost zaměstnanců	58
8.1.7	Získávání informací	59
8.1.8	Porady	59
8.1.9	Shrnutí návrhů.....	60
	Závěr	62
	Seznam tabulek	63
	Seznam použité literatury	64
	Seznam elektronických zdrojů.....	65
	Abstrakt.....	66
	Abstract.....	67

Úvod

Smyslem této diplomové práce je zhodnocení komunikačního systému a komunikační praxe ve vybrané organizaci a následné navržení vylepšení vybraných komunikačních oblastí autorem této práce.

Práce je rozdělena do pěti hlavních kapitol.

V první kapitole autor charakterizuje zkoumaný podnik. Bude zde popsáno podnikatelské prostředí organizace, ve kterém působí a její strategický záměr. Pro identifikaci tohoto záměru bude provedena strategická analýza, která je podkladem pro vypracování druhé kapitoly.

V druhé kapitole pak budou stanoveny hlavní požadavky na komunikační procesy v organizaci sloužící k jejímu rozvoji.

Ve třetí kapitole autor charakterizuje interní komunikační procesy, které jsou relevantní k naplnění organizačních cílů.

Čtvrtá kapitola slouží pro zhodnocení efektivity dosavadních komunikačních procesů a komunikační praxe v organizaci. Třetí a čtvrtá kapitola jsou pak podkladem pro poslední pátou kapitolu.

V poslední kapitole autor navrhne zlepšení zkoumaných komunikačních oblastí, které jsou relevantní k naplňování strategických cílů organizace.

1 Charakterizace vybraného podniku pro analýzu komunikačního systému

Zde bude podrobný popis společnosti, kterou jsem si vybral pro analýzu komunikačního systému.

Jako zdroj pro charakterizaci podniku sloužily interní dokumenty podniku, webové stránky a strukturovaný rozhovor s majitelem společnosti.

1.1 Název společnosti

LUKR INGENEERING, a.s.

1.2 Datum zápisu

5. srpna 1997

1.3 Předmět podnikání

- a) Výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické
- b) Montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny
- c) Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- d) Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- e) Zámečnictví, nástrojářství

1.4 Profil společnosti

Společnost LUKR CZ vznikla v roce 1991 a od svého založení se nepřetržitě věnuje vývoji výrobků v oblasti pivní gastronomie.

Neustále sleduje trendy a cíleně investuje do modernizace výroby, aby byla schopna nabídnout výrobky v perfektní kvalitě, včas a s adekvátním servisem.

Na trhu ve svém oboru určuje směr, o čemž svědčí i udělené chráněné vzory a patenty.

V současnosti věnuje nemalé úsilí i investice vývoji a výrobě zejména dvouplášťových dochlazovaných tanků, které nabízí v různých objemech i povrchových úpravách. Tým

zkušených pracovníků je schopen realizovat několik montáží na různých místech zároveň a poskytovat i následný servis.

Společnost věří v globální rozmach tankového hospodářství. Vedení společnosti je přesvědčeno, že je to v současnosti nejlepší způsob transportu a distribuce piva při zaručení zachování jeho kvality po celé jeho cestě od pivovaru až po sklenici spotřebitele.

Dalšími oblastmi, v nichž má firma bohatou tradici, jsou vývoj a výroba tradičních staročeských výčepních hlav a kohoutů a vývoj a výroba mycích a sanitačních prostředků pro nápojové cesty a pивní sklo, na jejichž vývoji spolupracuje s odborníky v oblasti hygieny a chemie.

Všechny výrobky i služby jsou pokryty flexibilním poprodejním servisem, díky kterému mají zákazníci jistotu, že nikdy nezůstanou s případným problémem sami.

1.5 Organizační struktura

Organizační struktura je plochého charakteru. Má tedy nízký počet stupňů řízení. Tato struktura je velmi pružná v rozhodování, protože tok informací od nejnižší postavených pracovníků až k vedení organizace je krátký a rychlý.

Nejvýše postavené je vedení společnosti. Pod vedením společnosti pak fungují jednotlivá oddělení. Konkrétně jsou to oddělení účetní, výroby, obchodu, nákupu, prodeje, skladového hospodářství, technické sanitační oddělení, montážní pracoviště a servisní oddělení. Každé oddělení funguje jako tým, který má svého vedoucího a ten má případné podřízené. Jednotlivá oddělení spolupracují a probíhá mezi nimi důležitá komunikace. (*Plochá organizace [online]. 3.4.2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/plocha-organizace>*)

Právě tuto komunikaci bude autor probírat v další části práce.

1.5.1 Vedení společnosti

Vedení společnosti se skládá ze dvou osob, a sice majitele společnosti a jeho syna. Vedení komunikuje se všemi odděleními.

1.5.2 Účetní oddělení

Účetní oddělení se nyní skládá ze tří pracovníků, přičemž jeden z nich je vedoucí a dva jsou podřízení. Účetní oddělení má na starosti účetní uzávěrky a zpracování pohybu finančních prostředků ve firmě. Nejvíce komunikuje s oddělením nákupu a prodeje.

1.5.3 Výrobní oddělení

Výrobní oddělení je složeno také ze tří pracovníků. Úkolem tohoto oddělení je plánování výroby z kvalitních materiálů a dodržování požadovaných termínů. Nejvíce komunikuje s oddělením nákupu, prodeje, oddělením skladového hospodářství a obchodním oddělením. Komunikace probíhá také s montážními pracovišti, tedy s jejich vedením.

1.5.4 Obchodní oddělení

I obchodní oddělení je složeno ze tří pracovníků, kteří mají na starosti zejména shánět zakázky, monitorovat konkurenci a udržovat ceny produktů na konkurence schopné hranici. Nejvíce komunikuje s výrobním a účetním oddělením a oddělením nákupu.

1.5.5 Oddělení nákupu

Oddělení nákupu je složeno ze dvou pracovníků. Náplní práce tohoto oddělení je neustálé monitorování trhu s materiály, které jsou potřeba pro výrobu. Ceny jsou velmi proměnlivé a oddělení se snaží vybírat nejvýhodnější nabídky. Komunikace probíhá s oddělením skladového hospodářství a obchodním oddělením. Externí komunikace pak probíhá s dodavateli.

1.5.6 Oddělení prodeje

Oddělení prodeje sestává ze tří pracovníků. Komunikuje zejména s účetním oddělením, obchodním oddělením a oddělením skladového hospodářství. Externí komunikace probíhá se zákazníky, ať už velkými pivovary, nebo menšími podniky, kde podnik následně realizuje zakázky.

1.5.7 Oddělení skladového hospodářství

Toto oddělení má na starosti pouze jeden pracovník a jeho úkolem je spravovat kapacity a komunikovat výhradně s oddělením nákupu a výrobním oddělením.

1.5.8 Technické sanitační oddělení

Výzkumné oddělení, kde se pracuje s chemikáliemi. V podstatě se zde tvoří správné podmínky materiálů na uchovávání piva, nebo jinak řečeno se zkoumají chemické podmínky pro uchovávání piva. Oddělení nyní čítá 7 pracovníků. Toto oddělení komunikuje převážně s oddělením výroby.

1.5.9 Montážní pracoviště

Společnost má dvě montážní pracoviště. Jedno přímo v Plzni a druhé v Plzni - Letinách. Dohromady čítají obě pracoviště 25 zaměstnanců. Pravidelně sem putují vyrobené díly z výroby a montují se dohromady do výsledných produktů, které jsou následně testovány a montovány u zákazníků. Komunikace s výrobním oddělením a oddělením skladového hospodářství je tedy nezbytná.

1.5.10 Servisní oddělení

Toto oddělení je složeno ze čtyř servisních techniků, kteří pravidelně objíždějí zákazníky a provádí servis zařízení, které má podnik od společnosti LUKR zakoupené.

Vedení společnosti vytváří harmonogram výjezdů servisních techniků, který je pro ně dostupný při příchodu do práce.

1.6 Produkty a služby

1.6.1 Pivní tanky

Pivní tanky představují revoluční řešení v distribuci a prodeji čepovaného piva. Umožňují pivovarům dostat jejich produkt ke koncovému spotřebiteli ve stejné kvalitě, v jaké jej vyrobily. Minimalizují ztráty jakosti způsobené dopravou, skladováním a napojováním na pivní cesty v místě spotřeby.

Jádrem celého systému je svařovaná tlaková nádoba – tank, osazená armaturami pro připojení plnicího a výstupního potrubí, vzduchového potrubí, a montážním otvorem (průlezem) s víkem. Ta je instalována u prodejce (v restauraci, pivnici apod.) obvykle v chlazeném sklepě nebo boxu; tam, kde není chlazená prostora k dispozici, najdou své uplatnění dochlazované dvouplášťové tanky.

1.6.2 Výčepní hlavy

Společnost LUKR CZ je renomovaným výrobcem tradičních staročeských výčepních hlav, dotvářejících jedinečnou atmosférou „starých dobrých časů“ příjemné a přátelské prostředí každého podniku, v němž jsou instalovány.

Výčepní hlavy jsou vyráběny řemeslným způsobem v malosériových cyklech, vždy na zakázku konkrétního zákazníka, což umožňuje vysoký stupeň individualizace a přizpůsobení požadavkům odběratele.

1.6.3 Výčepní kohouty

Výčepní kohout je posledním bodem pivního vedení na cestě piva do sklenice.

Tyto typy otočných kohoutů vlastního vývoje a výroby společnosti představují v kombinaci s hlavou Lukrovka to nejlepší v oblasti výčepní techniky a designu.

1.6.4 Pivní vaky

Společnost vyvinula vlastní výrobu vaků, aby mohla nabízet tankový systém s veškerým příslušenstvím.

Vaky jsou svařovány z několika vrstev plastových fólií, které jsou odolné vůči extrémním teplotám i tlaku v pivních tancích. Díky speciální metodě vkládání se vak po uložení do tanku během plnění pivem sám automaticky rozvinuje. Jakmile je vak v tanku naplněn pivem, vyvíjí se na něj tlak pomocí vzduchového kompresoru, který vhání vzduch mezi stěnu tanku a vak, a pivo je tak tlačeno pivním vedením až do pípy.

1.6.5 Samovýčepy

Firma nabízí osazení restaurace samoobslužným výčepním systémem Samovýčep (chráněno průmyslovým vzorem č. 12959).

Jedná se o kompletní systém samoobslužného čepování z výčepních hlav umístěných přímo na stole u hosta, zahrnující kompletní pivní vedení z tankovny, obslužné terminály na jednotlivých stolech a centrální terminál u obsluhy na baru, průtokoměry, průmyslový počítač s ovládacím a komunikačním SW.

1.6.6 Pivní lázně

Pivní lázně LUKR jsou uceleným systémem s centrálně řízeným automatizovaným provozem, který umožňuje návštěvníkům vychutnat si pozitivní účinky pivní koupele v soukromí, doplněném možností samoobslužného čepování piva ke konzumaci z výčepních sloupků umístěných v těsném sousedství van.

1.6.7 Mycí a sanitační prostředky

Čistota nápojových cest v restauraci (tzv. pivního vedení) a nápojového skla má zásadní vliv na kvalitu servírovaného piva.

Společnost LUKR INGENEERING a.s. proto zavedla vlastní vývoj speciálních čistících a sanitačních prostředků pro pivní gastronomii.

2 Strategická analýza společnosti LUKR INGENEERING, a.s.

Nyní bude vyhotovena strategická analýza zkoumaného podniku, která určí strategii podniku, tedy kam podnik v budoucnu směřuje a určí také sílu interních a externích vlivů, které působí právě na strategický záměr organizace. Poté budou stanoveny strategické cíle a jejich propojení s komunikačními procesy v podniku.

Na základě strukturovaného rozhovoru s majitelem organizace Ing. Lubomírem Krýslem jsem zjišťoval informace potřebné pro vyhotovení strategické analýzy. Rozhovor probíhal v prostorách firmy LUKR INGERNEERING a.s. v Plzni.

Pro strategickou analýzu posloužila také interní dokumentace společnosti.

Pro finanční analýzu posloužily dostupné účetní uzávěrky společnosti.

2.1 Strukturovaný rozhovor první část – otázky

- Jaká je vize společnosti?
- Jakou má firma strategii?
- Jaké jsou Vaše strategické cíle?
- Můžete jmenovat nějaké příležitosti a hrozby, které ovlivňují externí prostředí Vaší organizace?
- Můžete jmenovat silné a slabé stránky, které ovlivňují interní prostředí Vaší organizace?

2.2 Vize společnosti

Společnost hodlá i nadále upevňovat svoji konkurenční výhodu vlastní výrobou všech výrobků, které se prodávají. V oblasti prodeje bude firma i nadále inovátorem na trhu. Inovací jsou hlavně pивní tanky, které nemusí být umístěny ve sklepě, ale mohou být přímo v podniku na obdiv, jsou tedy vidět a podnik to zajímavě odlišuje od konkurence. Firma se snaží neustále produkovat novou těžkou výčepní techniku. Hlavním bodem vize společnosti je tedy udržovat svůj předstih před konkurencí a být jedničkou na trhu v oblasti pивní gastronomie.

V současné době chystá podnik modernizaci výroby dvouplášťových tanků. Společnost se chystá nakoupit nové svařovací automaty, které ke sváření využívají technologii

PLASMA. Cílem projektu je zavést takovou metodu svařování zejména vnějšího pláště pивních tanků, která zajistí kvalitní svary a možnost povrchové úpravy. Takto upravené tanky jsou v současné době stále žádanější napříč zahraničními trhy. Projekt je spolufinancován Evropskou Unií.

2.3 Strategické cíle

1. Rozšíření portfolia produktů o 2 nové výrobky do 2 let
2. Meziroční růst tržeb o 3% po dobu 2 let
3. Posílit konkurenční výhodu v oblasti pивních tanků
4. Získat nového zákazníka na zahraničním trhu do 2 let

2.4 Strategie

Strategie firmy je založená na bezkonkurenční kvalitě. Tuto kvalitu zajišťuje hned několik aspektů. Za prvé jsou to materiály té nejvyšší kvality, které jsou pečlivě vybírány podle pohybující se ceny na trhu. Za druhé jsou to vlastní výrobní postupy, na kterých si firma zakládá svou konkurenční výhodu. Za třetí je to komunikace, která pomáhá dosahovat včasných dodacích lhůt společně se zvládnutou logistikou. Důležité strategické východisko podniku je tedy neustálé inovování produktového portfolia a výroby. Strategickým záměrem společnosti je poskytovat kvalitní servis všech instalovaných produktů.

2.5 Externí a interní analýza prostředí strategického záměru

Prostředí, ve kterém je daný podnikatelský záměr realizován, je jedním z klíčových faktorů, které jej ovlivňují. Musí být proto důkladně zkoumáno a analyzován jeho vliv na strategický záměr.

Rozlišujeme externí a interní prostředí podniku.

2.5.1 Externí analýza

Externí prostředí rozlišujeme na tzv. makroprostředí a mezoprostředí. Makroprostředí existuje a funguje nezávisle na činnosti podnikového managementu, zatímco mezoprostředí je částečně ovlivnitelné prostřednictvím marketingového mixu¹ společnosti. Cílem externí analýzy je obě tyto části zkoumat a posoudit jejich vliv na podnik. Výsledkem je potom seznam příležitostí a hrozeb, na něž by měl podnik příslušně reagovat – příležitosti v maximální možné míře využívat a hrozbám se pokud možno vyhnout, případně minimalizovat důsledky jejich působení důslednou přípravou na jejich výskyt.

2.5.1.1 Základní síly makroprostředí

a) Legislativa

Legislativa ovlivňuje všechny podniky v ČR a společnost LUKR INGENEERING, a.s. není výjimkou. Podnik se musí řídit platnými zákony, jako jsou daňové, obchodní, občanské, zákon o účetnictví a další.

Příkladem jsou tyto zákony a vyhlášky:

- Vyhláška č.17/2009 sb., o zjišťování a nápravě ekologické újmy na půdě
- Vyhláška č.450/2005 sb., o nakládání se závadnými látkami a o náležitostech havarij. plánu.
- Zákon č.254/2001 sb. – Vodní zákon
- Zákon č.167/2008 sb. – o přecházení ekologické újmy a o její nápravě.

b) Ekonomika

Makroekonomické trendy a ukazatele mohou ovlivňovat firmu a její růst. Jsou to například:

- a. HDP – klíčový ukazatel vývoje ekonomiky. Představuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích v činnostech považovaných v systému národního účetnictví za produktivní (tj. včetně služeb tržní i netržní povahy). Změna HDP za určité období vyjadřuje rychlost hospodářského růstu země. HDP meziročně vzrostl o 2,5%.

¹ Marketingový mix je metoda stanovení produktové strategie a produktového portfolia. Skládá se ze čtyř složek: Product (produkt), Price (cena), Place (distribuční cesty), Promotion (propagace)

- b. Mzdy – Průměrná hrubá měsíční mzda představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadajících na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc. Do mezd se zahrnují základní mzdy a platy, příplatky a doplatky ke mzdě nebo platu, prémie a odměny, náhrady mezd a platů, odměny za pracovní pohotovost a jiné složky mzdy nebo platu, které byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě. Hodnota průměrné měsíční mzdy meziročně vzrostla o 2,3%.
- c. Inlace – Inlace je všeobecný růst cenové hladiny v ekonomice. Inlace má za následek pokles kupní síly peněz, protože za stejnou částku lze koupit méně zboží a služeb. Inlace meziročně vzrostla o 0,6%.

c) Demografie

Výborně zvládnutá logistika umožňuje firmě vytvářet hospody na klíč se zaměřením na konzumaci piva po celé české republice. Z demografického hlediska je však firma položená velmi strategicky v Plzni, kde je vysoký počet restauračních zařízení stavějících svojí politiku na pivo, protože pivo je zde lidmi obecně vyhledávaní více, než v jiných částech naší země. Také zde vzniká řada nových podniků, kde může firma získat nové zákazníky.

d) Ekologie

Firma neustále podstupuje různé druhy ekologických kontrol a řídí se celou řadou vyhlášek a zákonů, které jsou uvedené výše v kapitole 3.9.1.1 u bodu Legislativa.

Z oblasti ekologie se společnost řídí také metodickým pokynem oboru environmentálních rizik a ekologických škod Ministerstva životního prostředí pro provádění základního hodnocení rizika ekologické újmy č. ZP06/2012.

e) Technologie ve společnosti

Společnost si zakládá na výrobě svých produktů z co možná nejkvalitnějších materiálů, jejichž kvalitu předem analyzuje, v čemž si drží konkurenční výhodu oproti firmám, které se snaží kopírovat jejich technologie. Vývoj produktů je podporován technologiemi opět na co možná nejvyšší úrovni.

Příkladem může být také revoluční řešení distribuce a prodeje. Cesta piva od výrobce ke spotřebiteli za použití systému společnosti LUKR vypadá následovně:

- Pivo se v pivovaru naplní do cisterny
- Cisterna je převezena do restaurace, která má ve vhodných prostorách instalovány pivní tanky napojené na vnitřní rozvod nápojových cest
- Pivo se z cisterny přečerpá do tanku, obvykle vybaveného systémem „bag-in tank“
- Mezi stěnu tanku a vak se vhání vzduch, který pivo vytlačuje do výčepní hlavy přes výčepní kohout do pivního skla.

Hlavní výhodou tohoto řešení je, že pivo nepřichází po celou cestu od výrobce ke spotřebiteli do styku se vzduchem ani jinými plyny a nezvětrává.

2.5.1.2 Základní síly mezoprostředí

a) Konkurence v oboru

Největšími konkurenty společnosti LUKR INGENEERING a.s., jsou podle vedení zahraniční podniky. Konkrétně jsou to dvě společnosti. Jednou z nich je holandská společnost Duotank a druhou je německý konkurent Müller. Nedá se říci, že by společnost až tak vynikala v nižší ceně svých výrobků, ale výrazně vyniká v ceně poskytovaného servisu. Z českých firem lze za konkurenci považovat společnost NEREZ Blučina s.r.o.

b) Zákazníci

Zákazníky společnosti jsou velké pivovary, které ve vlastním zájmu kontaktují LUKR, aby zajistil tankové hospodářství jejich zákazníkům, kteří si od nich později koupí jejich pivo. Zákazníky jsou ale i menší podniky, které si koupí pivní tanky předem a distribuci piva si pak řeší samostatně.

Největším zákazníkem je společnost Plzeňský Prazdroj, a.s.

c) Dodavatelé

Dodavatelem jsou všichni dostupní výrobci nerezů. Cena nerezů se na trhu neustále mění a podle ní si společnost vybírá dodavatele, jednoduše, kdo má zrovna nejlepší nabídku. Společnost tedy objednává materiál nárazově, neexistují pravidelné dodávky. Jelikož je společnost LUKR velkým odběratelem, tak ji dodavatelé kontaktují se svými nabídkami neustále.

Plechý musí být pro výrobu atestované, každý plech má svoje ID a směs složení. Firma tedy opět vybírá podle nejvyšší dostupné kvality.

d) Substituční výrobky

Za substituční výrobky jsou považovány nekvalitní kopie z Číny. Podle průzkumu společnosti jsou tyto výrobky v polední době ve velkém množství nabízeny. Velké podniky jako Plzeňský Prazdroj si pochopitelně nemohou dovolit tyto nekvalitní výrobky odebírat, avšak menší podniky se snahou jít cestou minimálních nákladů jsou k těmto výrobkům náchylnější.

e) Potencionální konkurenti

Společnost nepředpokládá příliš velký nárůst konkurence, přičemž vychází ze zkušeností z minulých let.

2.5.1.3 Zhodnocení externí analýzy

Z popisu jednotlivých vlivů externího prostředí vyplývá seznam příležitostí a hrozeb, které by mohly ovlivnit strategický záměr společnosti. Tento záměr může být ovlivněn pozitivně, ale i negativně.

Příležitosti i hrozby se ohodnotí koeficientem od 0 do 1 podle důležitosti. Přičemž součet vah příležitostí a hrozeb se musí rovnat 1. Dále bude každý faktor ohodnocen podle stupně vlivu na výchozí záměr, přičemž stupnice vlivu má následující charakter:

1 – nízký vliv, 2 – střední vliv, 3 – nadprůměrný vliv, 4 – nejvyšší vliv

Z vynásobených hodnot vznikne matice EFE². Výsledná hodnota matice určuje externí pozici organizace. Nejlepší možné hodnocení je 4 a nejhorší 1. Střední hodnoty se pak pohybují kolem hodnoty 2,5.

Příležitosti (Opportunities)

1. Silná pozice na trhu

Smysl této příležitosti je jednoznačný, firma má dobré jméno a její kvalita je proslulá, což jí zajišťuje povědomí u potencionálních zákazníků.

2. Širší portfolio výrobků oproti konkurenci

² Matice EFE = External Factor Evaluation, tj. hodnocení externích faktorů.

Firma jednoduše nabízí více, než konkurence, což jí přináší výhody.

3. Kratší dodací lhůty

Společnost je schopná během jednoho týdne připravit a namontovat 9 celých hospod na klíč včetně vybavení, žádná konkurenční firma se nemůže podobnými statistikami pochlubit.

4. Nové technologie

Novými technologiemi se myslí výrobní zařízení, která firma používá k výrobě svých produktů, jedná se o linky nejvyšší kvality s nejmodernějšími technologiemi.

Hrozby (Threats)

1. Zanikání odběratelských podniků

Velkou hrozbou je zanikání podniků, které od firmy LUKR odebírají náhradní díly a kterým společnost poskytuje každoroční servis. Restaurační zařízení jednoduše zkrachuje a LUKR přijde o zákazníka.

2. Zahraniční konkurence – Duotank, Müller

Tyto dvě nejsilnější konkurenční firmy, které jsou obě zahraniční, představují pro LUKR hrozbu, protože se snaží nabízet svoje produkty a služby a přebírat společnosti jejich zákazníky.

3. Složitá komunikace se zákazníkem

Komunikace se zákazníkem je náročná. Když projektant společnosti LUKR vyjede za zákazníkem s nabízenými službami a produkty, tak si zákazník něco zvolí a projektant začne ještě ten samý den vytvářet nabídku a kreslit návrh. Bohužel se ale skoro bez výjimky stává, že zákazník volá projektantovi zpět, že by si představoval některé součásti jinak. V tu chvíli musí projektant změny v nabídce projevit a ty projevují se nejen v návrhu, ale také ve finanční stránce projektu. Hrozba pak spočívá v nedodržení naplánovaného termínu.

4. Chyba montéra na pracovišti u zákazníka

Taková chyba může mít z finančního hlediska opravdu fatální následky. Například pивní tanky, které dosahují hmotnosti až několik tisíc kilo, mohou způsobit ohromnou

finanční ztrátu při poruše, nebo dokonce pádu, při kterém může poškodit i interiér restauračního zařízení.

Tabulka 1 - Matice EFE

Matice EFE			
Příležitosti (Opportunities)			
Silná pozice na trhu	0,15	3	0,45
Širší portfolio výrobků oproti konkurenci	0,14	3	0,42
Kratší dodací lhůty	0,12	3	0,36
Nové technologie	0,16	4	0,64
Hrozby (Threats)			
Zanikání odběratelských podniků	0,11	3	0,33
Zahraniční konkurence – Duotank, Müller	0,10	3	0,30
Složitá komunikace se zákazníkem – nedodržení termínu	0,10	2	0,20
Chyba montéra na pracovišti u zákazníka	0,12	4	0,48
CELKEM	1,00		3,18

Zdroj: vlastní zpracování

Výslednou hodnotou je číslo **3,18**. Externí prostředí má tedy střední až silný vliv na podnikatelský záměr společnosti LUKR INGENEERING a.s.

Firma má obrovskou konkurenční výhodu ve vlastních technologiích, které jsou známkou vysoké kvality. Tato kvalita společnosti upevňuje silnou pozici na trhu.

Zanikání odběratelských podniků je poměrně výrazný problém, firma však nemůže tuto skutečnost ovlivnit. Obecně však příležitosti mají vyšší váhu, než hrozby, které jsou buď poměrně nepravděpodobné, jako například chyba montéra, nebo nemají vysoký vliv na strategický záměr.

2.5.2 Interní analýza

Interní analýza se zaměřuje na zkoumání mikroprostředí, které je přímo ovlivňováno podnikovými činnostmi. Cílem interní analýzy je předložení seznamu relevantních silných a slabých stránek ve funkčních oblastech organizace. Společnost by měla na základě provedené analýzy dbát o maximální zdůraznění silných a potlačení slabých stránek.

2.5.2.1 Management

Firma vytváří svým zaměstnancům takové prostředí, aby se cítili ocenění, respektovaní, povzbuzovaní a inspirovaní k tomu, aby využívali svého potenciálu a dosahovali maximálních výkonů. Podnik se snaží pozitivně ovlivnit své zaměstnance, a jelikož si je vědom toho, že každý zaměstnanec je jiný, využívá personalistu, který se snaží se zaměstnanci komunikovat a extrahovat z nich náměty, jak si je udržet v co možná největším pohodlí. Z tohoto pohledu je komunikace velmi důležitá a personalista je jednou z nejdůležitějších pozic v celém podniku. Personalista řeší také spory mezi pracovníky.

Příkladem benefitů pro zaměstnance jsou placená školení, platové bonusy, ale třeba i nové obleky pro zaměstnance ve výrobě, které si sami vybrali a navrhli. Jelikož se firma zaměřuje na výrobky pro skladování právě piva, dostávají nejlepší zaměstnanci za dobré výkony také věcné dary v podobě dárkových sudů s kvalitním pivem. Další nepatrnou výhodou pro zaměstnance je, že pracují na strojích špičkové kvality, což vede k lepší efektivitě.

Hodnoty firemní kultury jsou sdíleny všemi zaměstnanci. Na pravidelných školeních a poradách je objasňován význam dodržování firemních hodnot. Každoročně je realizován a zhodnocován průzkum spokojenosti zaměstnanců. Jeho výsledky jsou pak podrobně analyzovány a rozpracovány na jednotlivé úrovně.

U nových kandidátů na zaměstnání v LUKR INGENEERING je kladen důraz na VŠ vzdělání a jazykovou vybavenost, konkrétně angličtiny a němčiny, kvůli případnému rozšíření působnosti organizace na zahraniční trhy. Také je důležité, aby na určité pozici uměli zaměstnanci využívat určitý druh návrhářského programu a aby byli komunikativní a flexibilní. Flexibilita je důležitá hlavně z toho důvodu, že většina zakázek není plánovaná dopředu a musí se řešit operativně. Z tohoto hlediska je management velmi náročný na komunikaci.

2.5.2.2 Marketing

Firma se účastní zahraničních i tuzemských výstav, kde se snaží propagovat svoje výrobky, což je nejlepší způsob, jak získat řadu nových zákazníků, protože výstavy navštěvují převážně majitelé velkých i malých pivovarů.

Dalším marketingovým nástrojem je řada reklamních předmětů a velmi kvalitně zpracované webové stránky, dostupné z: <http://www.lukr.cz/>

2.5.3 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke zjištění finanční síly podniku. Jednotlivé ukazatele analýzy přesně popisují finanční stabilitu podniku. Stabilita se měří podle ukazatelů. Stabilita podniku ukazuje, jestli je firma schopná svůj strategický záměr realizovat z finančního hlediska.

Jako zdroj dat byly použity účetní uzávěrky společnosti.

Doporučené hodnoty ukazatelů jsou určeny podle benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů dostupného na webu ministerstva obchodu a průmyslu, viz. elektronický zdroj [3] www.mpo.cz/cz/infa.html

Poměrové ukazatele:

- Ukazatele likvidity

Likvidita je vyjádření schopnosti podniku hradit své krátkodobé závazky a dělí se na tři stupně:

a) L3 – Běžná likvidita

$$L3 = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikanásobně dokáže společnost pokrýt své krátkodobé závazky, kdyby všechna svoje oběžná aktiva proměnila na hotovost.

b) L2 – Pohotová likvidita

$$L2 = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Rozdíl mezi běžnou a pohotovou likviditou je v čitateli, kde jsou u pohotové likvidity oběžná aktiva snížena o zásoby.

c) L1 – okamžitá likvidita

$$L1 = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Okamžitá likvidita odečítá od oběžných aktiv nejenom zásoby, ale i pohledávky, takže v čitateli zůstane jen krátkodobý finanční majetek, kterým je schopna okamžitě platit.

○ Ukazatele rentability

Rentabilita, neboli také ziskovost firmy, je ukazatel, o kterém můžeme říci, že dává do souvislosti všechny předchozí skupiny s hospodářským výsledkem společnosti.

a) ROI = rentabilita investic

$$ROI = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Celková aktiva}}$$

b) ROA = Výnos na aktiva

$$ROA = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celková aktiva}}$$

c) ROE = Výnos na vlastní jmění

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

○ Další ukazatele

a) Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Celková aktiv}}$$

Označuje efektivnost využívání celkových aktiv. Obrat aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok.

2.5.3.1.1 Výsledky

Zde budou uvedeny výsledky výše uvedených ukazatelů. Hodnoty potřebné pro výpočty jednotlivých vzorců jsou z posledních dostupných účetních uzávěrek společnosti pro roky 2012, 2013 a 2014.

Likvidita

Tabulka 2 - Likvidity

Likvidita	2012	2013	2014
L3 - Běžná likvidita	1,70	1,76	2,47
L2 - Pohotová likvidita	1,26	1,17	1,53
L1 - Okamžitá likvidita	0,12	0,06	0,46

Zdroj: vlastní zpracování

L3 - Běžná likvidita vyjadřuje, kolikanásobně dokáže společnost pokrýt své krátkodobé závazky, kdyby svá oběžná aktiva okamžitě proměnila na hotovost.

Podnik by se měl pohybovat nad hranicí 1.5 - běžná likvidita této firmy se pohybuje stále nad touto hranicí, takže lze říci, že likvidita je dostačující.

L2 – Pro věřitele je dobrým signálem hodnota pohotové likvidity nad hranicí 1.

L1 - Okamžitá likvidita je na velmi nízké úrovni, což může poukazovat na rizikovou strategii financování činnosti, nebo toto chování může být důsledkem velmi dobrého odhadu příjmů společnosti a proto si může společnost dovolit nevázat své finanční prostředky v likvidních aktivech a využívat je pro investování do své činnosti. Hodnoty by se měly pohybovat nad hranicí 0,2, což je alespoň v posledním zkoumaném roce splněno.

Rentabilita

Tabulka 3 - Rentability

Rentabilita	2012	2013	2014
ROI	0,05	0,03	0,06
ROA	0,04	0,02	0,05
ROE	0,05	0,03	0,06

Zdroj: vlastní zpracování

ROI – Rentabilita investic označuje celkový zisk z investice, hodnota by se měla pohybovat nad hranicí 5%, což odpovídá.

ROA – Rentabilita aktiv označuje výtěžnost majetku. Jako ideální hodnota se uvádí 8%, k čemuž se firma alespoň blíží.

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vždy vyšší, než ukazatel ROA, což společnost splňuje ve všech letech.

Zadluženost

Tabulka 4 - Zadluženost

	2012	2013	2014
Zadluženost	0,25	0,21	0,15
Úrokové krytí	17,56	8,65	31,71

Zdroj: vlastní zpracování

Zadluženost je dalším ukazatelem, který jsem vybral pro zhodnocení. Je to poměr cizích zdrojů vůči celkovým aktivům.

Během let se hodnoty snižují a tak by se měl tento ukazatel správně chovat. Obecně se doporučuje dodržovat tuto hodnotu pod hranicí 0,5.

2.5.3.2 Výroba

Výroba je postavená na strojích nejvyšší kvality. Výrobek je nejdůležitější, dbá se na jeho maximální kvalitu a uspokojení tím zákazníků.

2.5.3.3 Zhodnocení interní analýzy

Z popisu jednotlivých vlivů interního prostředí vyplývají silné a slabé stránky.

Silné i slabé stránky se ohodnotí koeficientem od 0 do 1 podle důležitosti. Přičemž součet vah silných a slabých stránek se musí rovnat 1. Dále bude každý faktor ohodnocen podle stupně vlivu na výchozí záměr, přičemž stupnice vlivu má následující charakter:

4 – výrazné silné stránky, 3 – nevýrazné silné stránky, 2 – nevýrazné slabé stránky, 1 – výrazné slabé stránky

Z vynásobených hodnot vznikne matice IFE³. Výsledná hodnota matice určuje interní pozici organizace. Nejlepší možné hodnocení je 4 a nejhorší 1. Střední hodnoty se pak pohybují kolem hodnoty 2,5.

³ Matice IFE = Internal Factor Evaluation, tj. hodnocení interních faktorů.

Silné stránky (Strengths)

1. Vlastní výroba

Vlastní výroba je velmi důležitou silnou stránkou, protože produkty společnosti dělá výjimečnými a těžko napodobitelnými, nebo nahraditelnými konkurenčními firmami. Tato stránka je velmi silným aspektem pro udržení konkurenční výhody.

2. Kvalitní zaměstnanci

Přísný výběr zaměstnanců vytváří ve společnosti velmi kvalitní kolektiv, který určitě patří do silných stránek organizace, o kterou se při dosahovaných cílech může firma opřít.

3. Vysoká kvalita materiálů

Firma dbá na to, aby byly její výrobky vyhotoveny z maximálně kvalitních materiálů, neustále monitoruje materiálový trh a nakupuje pouze kvalitní zboží, se kterým nebude v budoucnu problém.

4. Výhodná poloha

Plzeňský kraj je vyhlášenou pivařskou oblastí. Firma si nemůže přát lepší strategickou polohu z tohoto hlediska. V kraji neustále vznikají nové restaurační zařízení s potřebou výčepu piva, ale hlavně původní podniky tak často nezanikají jako v jiných částech ČR.

Slabé stránky (Weaknesses)

1. Špatné komunikační schopnosti montérů v terénu

Montéři většinou rozumí pouze tomu, co přijdou k zákazníkovi vykonat za práci, ale z hlediska udržování dobrých vztahů firmy s jejími zákazníky se na ně vedení spolehnout nemůže.

2. Flexibilita zaměstnanců

Při více zakázkách najednou, což je stále častější realita, je takřka nemožné mít neustále připravené všechny lidi, kteří mají čas vykonávat právě tu nejdůležitější činnost.

3. Vnitřní komunikace

Komunikace uvnitř podniku je problém pro většinu výrobních podniků. Ani ve společnosti LUKR nefunguje ideálním způsobem. Problém je hlavně ve frekvenci komunikace. Než se vedení dozví některé informace od podřízených zaměstnanců, tak už se velmi často změnil jejich obsah. Společnost funguje velice nárazově, její zakázky jsou většinou atypické, takže neefektivní komunikace hraje zásadní roli.

Dalším problémem je, že většina vnitropodnikové komunikace probíhá prostřednictvím emailu, což vede jednak k redundanci dat, ale také k informačnímu šumu, protože většina podřízených nedokáže vystihnout správnou podstatu předávané zprávy.

Vnitřní komunikací se proto budu dále zabývat v další části práce, kde rozeberu dosavadní chod komunikačních procesů ve firmě a pokusím se navrhnout zlepšení, která povedou ke zvýšení její efektivity. Budu se zabývat také komunikací externí, tedy komunikací se zákazníky a dodavateli.

4. Vysoké požadavky na nové pracovníky

Firma si na kvalitě svých zaměstnanců zakládá. Na této kvalitě závisí úspěch společnosti, avšak získat pracovníky, kteří mají potřebné kompetence, rychle se učí a snadno se začlení do kolektivu, je velmi obtížné. Další způsobilostí, kterou musí nyní pracovníci splňovat je pokročilá znalost anglického, nebo německého jazyka. Firma se v budoucnu bude snažit prorazit na zahraniční trhy, kde budou tyto vlohy zaměstnanců nevyhnutelně potřebné.

Tabulka 5 - Matice IFE

Matice IFE			
Silné stránky (Strenghts)			
Vlastní výroba	0,16	4	0,64
Kvalitní zaměstnanci	0,14	4	0,56
Vysoká kvalita materiálů	0,15	4	0,60
Výhodná poloha	0,08	3	0,24
Slabé stránky (Weaknesses)			
Špatné komunikační schopnosti montérů v terénu	0,12	2	0,24
Flexibilita zaměstnanců	0,10	1	0,10
Vnitřní komunikace – skupiny zaměstnanců+vedení společnosti	0,13	1	0,13
Vysoké požadavky na nové pracovníky	0,12	2	0,24
CELKEM	1,00		2,75

Zdroj: vlastní zpracování

Výslednou hodnotou je číslo **2,75**. To znamená, že podnikatelský záměr se opírá o středně silnou interní pozici podniku.

Silné stránky opět převažují ty slabé, což je pro společnost kvalitní výsledek. Zejména vlastní výroba a vysoká kvalita materiálů je pro společnost konkurenční výhodou, na které staví svůj strategický záměr. Na slabých stránkách lze do budoucna pracovat a následně je odstranit. S některými z nich se budu zabývat v další části práce, protože jsou spojené s komunikací.

2.6 Strategické cíle

Zde shrnu dlouhodobé strategické cíle společnosti uvedené v kapitole 3.9 a na jejich základě stanovím cíle krátkodobé, s jejichž pomocí firma svých dlouhodobých cílů dosáhne.

Stanoveny byly tyto 4 cíle:

1. Rozšíření portfolia produktů o 2 nové výrobky do 2 let

V prvním roce plánu přijde společnost s novým typem pivního vaku, který je samočistící a výměna je nutná až po jednom měsíci. Druhým výrobkem v druhém roce bude pivní tank s největší kapacitou na českém trhu.

2. Meziroční růst tržeb o 3% po dobu 2 let

Tohoto cíle firma dosáhne nárůstem zakázek díky svému širokému portfoliu výrobků a jedinečnou technologií výroby.

Z hlediska komunikace se firma zaměří na interní komunikaci, zejména pak na komunikaci mezi jednotlivými odděleními a komunikaci typu nadřízený – podřízený a tím k efektivnějšímu vykonávání úkolů jednotlivých pracovníků.

3. Posílit konkurenční výhodu v oblasti pivních tanků

Konkurenční výhoda bude posílena zejména již zmíněnými novými produkty, ale také marketingovou kampaní, kterou má firma připravenou. Kampaň bude zaměřena hlavně na výstavy, které se pravidelně konají a kde je největší koncentrace potencionálních zákazníků.

Z hlediska externí komunikace bude firma usilovat o efektivnější a rychlejší komunikaci se zákazníky, aby rostla jejich spokojenost a šířilo se dobré jméno společnosti.

4. Získat nového zákazníka na zahraničním trhu do dvou let

Firma se v budoucnu zúčastní mezinárodních kongresů, kde představí svoje služby a bude se snažit kvalitně propagovat svoje výrobky, které na českém trhu nemají konkurenci.

V současné době najímá jazykově vybavené pracovníky, bez kterých se firma na zahraničním trhu, konkrétně v Německu neprosadí. Zaměstnanci vybaveni německým jazykem budou přijati zejména na pozice do obchodního oddělení, oddělení nákupu a

prodeje a nově pak vznikne oddělení pro komunikaci se zahraničním, kam firma přijme další pracovníky, kteří budou vyjíždět s montážním týmem přímo k zákazníkům. Celkově tak firma přijme 6 nových zaměstnanců do dvou let.

2.6.1 Krátkodobé cíle

Rozpracováním dlouhodobých cílů na tyto dílčí dosáhneme efektivnějšího naplnění právě dlouhodobých cílů.

Krátkodobé cíle se opírají o metodu implementace strategie do podniku zvanou Balanced Scorecard. Tato metoda rozčleňuje podnik na 4 vzájemně propojené perspektivy:

1. Finanční perspektiva
2. Zákaznická perspektiva
3. Perspektiva interních procesů
4. Perspektiva interního potenciálu

Smysl metody je v rozčlenění krátkodobých cílů do příslušných perspektiv podle jejich významu. Každý cíl má pak určité měřítko, podle kterého se pozná stav jeho naplnění a cílovou hodnotu, které chceme naplněním dosáhnout. Výkonnostními měřítky jsou pak předstižné a zpožděné indikátory. Předstižný indikátor představuje činnost, či proces, který musí být uskutečněn, aby se cíl naplnil. Zpožděný indikátor je naopak realita, jejíž naplnění potvrzuje uskutečnění požadovaného cíle. Hlavním aspektem, který musí metoda splňovat je provázanost cílů a tím jednotlivých perspektiv se strategií organizace.

Použil jsem tedy tuto metodu k vyčlenění krátkodobých cílů. Krátkodobé cíle jsou stanoveny na dva roky dopředu, tak aby korespondovaly s cíli dlouhodobými, a jsou stanoveny pro oba roky zvlášť.

2.6.2 Stanovení krátkodobých cílů

1. Uvedení nového pivního tanku na trh
 - I tento cíl funguje jako komunikační prostředek se zákazníky.
 - Tento cíl patří do zákaznické perspektivy
 - Cílovou hodnotou je, zda bude nový druh pivního vaku vyroben a uveden na trh.

- Předstižným indikátorem je jeho výroba a uvedení na trh mezi další produkty
 - Zpožděným indikátorem jsem zvolil oslovení nových zákazníků a vznik poptávky po novém tanku od zákazníků stávajících.
2. Zvýšení tržeb alespoň o 3% oproti předcházejícímu roku
- Cíl jsem zařadil do finanční perspektivy.
 - Měřítkem je právě procentní nárůst.
 - Cílová hodnota samozřejmě 3%.
 - Jako předstižný indikátor jsem zvolil růst objemu prodeje, což zapříčiní naplnění cíle a tedy zpožděný indikátor - růst tržeb společnosti.
3. Zvýšení frekvence schůzek jednotlivých oddělení.
- Tento cíl pomůže ke zvýšení komunikačního toku mezi jednotlivými odděleními.
 - Schůze bývá nyní pouze jednou týdně, což mi přijde z hlediska interního komunikace jako příliš málo. Firma by se mohla v budoucnu dostat až tak daleko, že bude schůze každý den, což by zajistilo opravdovou změnu v kvalitě předávání informací kladným způsobem a zefektivnilo komunikaci. Nyní však navrhuji jako krátkodobý cíl dvě schůze týdně.
 - Tento cíl patří do perspektivy interních procesů.
 - Měřítkem tedy bude, zda se 2 schůze uskuteční nebo ne.
 - Jako předstižný indikátor poslouží určení dvou dnů v týdnu, kdy se schůze budou konat.
 - Zpožděný indikátor je samozřejmě průběh dvou schůzí v jednom týdnu.
4. Marketingová kampaň pro zviditelnění organizace
- Marketingová kampaň je jeden z velmi důležitých komunikačních nástrojů se zákazníky.
 - Tento cíl patří do zákaznické perspektivy.
 - Měřítkem je opět uskutečnění kampaně.
 - Navržení jednotlivých bodů kampaně a její uskutečnění, tedy představení společnosti na probíhajících výstavách a workshopech je předstižným indikátorem úspěchu.

- Jako zpožděný indikátor bych viděl fakt, že byla firma kontaktována novými zákazníky, poté co se o ní dozvěděli právě na těchto akcích.
5. Najmutí šesti zaměstnanců vybavených pokročilou znalostí německého jazyka a jejich začlenění do kolektivu
- Tento cíl je nevyhnutelný z hlediska budoucího růstu firmy a komunikačního potenciálu s novými zákazníky.
 - Cíl jsem zařadil opět do perspektivy interního potenciálu firmy, který se přijetím nových zaměstnanců posílí.
 - Měřítkem je počet přijatých zaměstnanců.
 - Ideální by bylo přijmout hned v prvním roce všech 6 zaměstnanců, jak má firma naplánováno, avšak realita zřejmě nebude tak příznivá (Firma si zakládá na vysoké kvalitě a sehnat kvalitní zaměstnance je obtížné, přičemž v tomto případě je to ještě ztížené jazykovou vybaveností). Firma potřebuje německy mluvící zaměstnance do vedení obchodního oddělení, oddělení nákupu, oddělení prodeje a 3 zaměstnance pro komunikaci se zákazníky při výjezdech montážních týmů. Společnost musí tedy počítat, že v prvním roce plánu nestačí nabrat všech 6 zaměstnanců, když je navíc potřeba je začlenit do kolektivu.
 - Jako předstižný indikátor vyplývá nejlépe vyhlášení přijímacího řízení nových pracovníků a jejich následné zaškolení.
 - Zpožděný indikátor jsem logicky zvolil 6 nových zaměstnanců, kteří ve společnosti fungují.
6. Vytvoření harmonogramu návštěv jednotlivých oddělení vedením společnosti
- Návštěvy, na které chodí vedení společnosti k jednotlivým oddělením, zlepšují komunikační proces mezi nimi.
 - Tento cíl patří do perspektivy interních procesů.
 - Měřítkem je vytvoření daného harmonogramu.
 - Jako předstižný indikátor poslouží navržení harmonogramu návštěv.
 - A konečně zpožděným indikátorem je navržený harmonogram, podle kterého se vedení společnosti řídí, popřípadě ho upravuje a vytváří z něj zápisy, které se dále dají využít pro zlepšení interních komunikačních procesů ve firmě.

Pro přehlednost jsem vytvořil tabulky s krátkodobými cíli.

Tabulka 6 - Krátkodobé cíle společnosti

Cíl	Perspektiva	Měřítko	Cílová hodnota	Předstižný indikátor	Zpožděný indikátor
Uvedení nového pivního vaku na trh	Zákaznická	ANO/NE	ANO	Výroba nového druhu pivního vaku a jeho uvedení na trh	Oslovení nových zákazníků a vznik poptávky stávajících zákazníků po novém vaku
Zvýšení tržeb o 3% oproti předchozímu roku	Finanční	% růstu tržeb	3%	Růst objemu prodeje	Růst tržeb
Zvýšení frekvence schůzek jednotlivých oddělení	Interní procesy	ANO/NE	ANO	Určení dvou dnů v týdnu, kdy bude probíhat hromadná schůze všech skupin pracovníků	Schůze dvakrát v týdnu
Marketingová kampaň pro zviditelnění organizace	Zákaznická	ANO/NE	ANO	Navržení jednotlivých bodů kampaně a její uskutečnění	Firma byla kontaktována novými zákazníky
Najmutí šesti zaměstnanců vybavených pokročilou znalostí německého jazyka a jejich začlenění do kolektivu	Interní potenciál	Počet přijatých zaměstnanců	6	Vyhlášení přijímacího řízení nových pracovníků a jejich následné zaškolení do provozu společnosti	6 nových zaměstnanců fungujících ve firmě
Vytvoření harmonogramu návštěv jednotlivých oddělení vedením společnosti	Interní procesy	ANO/NE	ANO	Navržení harmonogramu	Harmonogram, podle kterého se vedení firmy řídí a v budoucnu ho využívá pro zlepšení

Zdroj: vlastní zpracování

2.7 Shrnutí výsledků strategické analýzy

Strategická analýza vyšla ve prospěch podniku. Firmě totiž nehrozí žádné zásadní problémy do budoucna, pokud se bude držet svých silných stránek a příležitostí, které velmi pozitivně ovlivňují její strategický záměr.

Finanční stabilita podniku je také dostatečná. Firma si tak může být jistá, že je svůj strategický záměr schopna ufinancovat i v budoucnu.

Následné krátkodobé cíle jsou pak dalším podkladem pro stanovení hlavních požadavků komunikační praxe v organizaci.

3 Teorie komunikace

V této kapitole bude vymezena teoretická část komunikace, ve které budou charakterizovány jednotlivé druhy a typy komunikace a její význam pro fungování podniku.

3.1 Komunikace jako nástroj v organizaci

Komunikací se rozumí přenos informací mezi alespoň dvěma lidmi. Pro fungování organizace je to tedy základní kámen úspěchu. Komunikační proces, tedy předávání informací mezi lidmi ve firmě, může mít velmi pozitivní vliv na naplnění vize a strategických cílů organizace. Efektivní komunikace je taková komunikace, při které jeden člověk předává relevantní informace k dané náplni druhému, který se snaží aktivně naslouchat, informace vyhodnotit a s jejich pomocí předat relevantní odpověď nazpět. Správně zvládnutá komunikace tedy přináší dlouhodobou konkurenční výhodu podniku, ale také může mít drtivý dopad na výkonnost firmy, pokud není správně nastavena. Komunikace má vysoký vliv na zaměstnance podle (Dědina, Odcházal, 2007, str. 48-49): *Aby organizace dosahovala efektivně svých cílů, je pro ni klíčové, aby její cíle byly pokud možno komplementární s cíli jejich zaměstnanců. Musí tedy soustavně sladovat cíle své a cíle pracovníků uvnitř firmy. Pokud organizace chce, aby zaměstnanci byli spokojeni a pracovali efektivně, musí je umět přesvědčit o tom, že její záměry jsou dobré i pro jednotlivé zaměstnance. Mezi hlavní úkoly organizace patří nutnost včas informovat své zaměstnance o strategických změnách, které chce organizace provádět. Pokud tento úkol organizace zvládá, zvyšuje výrazně pravděpodobnost loajality svých zaměstnanců. Pokud však své zaměstnance neinformuje a oni se o strategických záměrech dozvídají jinými cestami, je to spolehlivá cesta pro snížení morálky pracovníků, zvýšení jejich absencí a nezáměru o práci.*

Základními předpoklady pro fungování a efektivitu komunikace uvnitř organizace jsou jasně stanovená strategická východiska. Pokud má firma jasně stanovenou vizi, poslání a strategické cíle, je pro manažery jednodušší pochopit směr, kterým se chce organizace ubírat. Právě vedení firmy musí komunikaci zvládat na té nejvyšší úrovni. Informovanost top managementu poté napomáhá k předávání informací dalším zaměstnancům a jejich motivování k lepším výkonům.

3.2 Dělení komunikace

Komunikaci lze obecně rozdělit na verbální a neverbální.

3.2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikací rozumíme komunikaci slovem a písmem. Hlavním důvodem, proč verbální komunikaci používáme, je skutečnost, že chceme předat nebo získat informace. V případě získávání informací je velmi důležité zvládnout techniku vhodně kladených otázek. Díky této technice je možné získat relevantní informace včas a bez rozptylujícího a rušivého šumu. (Dědina, Odcházal, 2007, str. 47.)

3.2.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikaci chápeme jako proces kódování našich myšlenek do mimoslovních projevů jako je postoj těla, gestikulace rukou a výraz obličeje. Neverbální komunikace tvoří ve většině případů doplněk ke komunikaci verbální, ale existuje též samostatně. Neverbální komunikace většinou nepředává informace, ale dodává význam verbálnímu projevu. (Dědina, Odcházal, 2007, str. 48)

3.2.3 Elektronická komunikace

Elektronická komunikaci se díky informatizaci a automatizaci stále rozšiřuje a tvoří velmi významnou součást firemní komunikace. Téměř každý pracovník, či zaměstnanec má v dnešní době počítač, nebo jiné mobilní zařízení a komunikace prostřednictvím těchto technologií je stále častější.

Firmy využívají pro elektronickou komunikaci jednak internet, jako celosvětovou síť, jednak své vlastní intranety, jako interní síť podniku. (Dědina, Odcházal, 2007, str. 49)

3.2.3.1 Formy elektronické komunikace

Tabulka 7 - Formy elektronické komunikace

Způsob	Popis
Elektronické zasílání zpráv	Textová podoba, může se jednat o formální dokument jako při některých e-mailech, nebo o zabezpečení průběžné neformální komunikace ve firmě pomocí instant messagingu. Je velice levná. E-mail není vhodný pro zasílání zpráv, které vyžadují okamžitou reakci a odpověď.
Hlasová komunikace	Technologie VoIP umožňující přenos hlasu po internetu se rychle rozvíjí a stává se funkční a levnou alternativou klasických nebo mobilních telefonů. Pro hlasovou komunikaci stačí připojení k internetu, nemusí se platit žádné poplatky, kromě těch za připojení. Navíc software umožňuje ukládání zpráv, jejich předávání ve firmě apod.
Konferenční systémy	Videokonference přenáší kromě hlasu i obraz a dávají tak možnost sledovat i neverbální projevy účastníků komunikace. Jedná se zatím o nejdokonalejší náhradu osobních setkání.
Groupware	Groupware umožňuje členům jednoho týmu sdílet dokumenty kancelářských aplikací typu MS Office nebo OpenOffice, výměnu informací v reálném čase, plánování práce jednotlivých členů týmu a jejich koordinaci i mnoho jiných funkcí

Zdroj: Dědina, Odcházcel, 2007, str. 50

3.3 Typy komunikace

Komunikace se dále dělí podle dalších kritérií jako je vnitřní a vnější komunikace, podle formálnosti a směru. (HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2006. 170 s., ISBN 80-251-1250-0*)

3.3.1 Vnitřní (interní) komunikace

Vnitřní komunikace probíhá uvnitř organizace mezi jednotlivými pracovníky ať už mezi jednotlivci, nebo mezi jednotlivými odděleními, či organizačními jednotkami. Takto vnitřní komunikace vytváří jakousi síť, která propojuje pracovníky a ovlivňuje fungování celého podniku a upevňuje tím její konkurenceschopnost. (HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2006. 170 s., ISBN 80-251-1250-0*)

3.3.2 Vnější (externí) komunikace

Tento typ komunikace propojuje organizaci s jejím okolím. Vnější organizace znamená komunikaci se společníky, dalšími organizacemi, ale také se svými zákazníky nebo médii, finančním úřadem, pojišťovnou, veřejností. (HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2006. 170 s., ISBN 80-251-1250-0*)

3.3.3 Formální komunikace

Komunikace se označuje jako formální, jestliže sdělení plynou přes oficiálně stanovené komunikační kanály. Dalším znakem je jasná frekvence a časový plán sdělení (měsíční porady, roční hodnocení apod.). Sdělení při formální komunikaci obvykle postupuje podnikem v souladu s organizační strukturou, od nejvyšších stupňů postupně k nižším. Formální komunikace může využívat ústní formu (porady a schůze) i písemné zprávy (podnikové bulletiny a noviny). Novějšími formami tohoto typu komunikace jsou různé schránky pro zlepšovací návrhy a programy, kde mohou zaměstnanci vyjádřit svůj názor, nápady a myšlenky (speak-out programy). (Dědina, Odcházet, 2007, str. 54)

3.3.4 Neformální komunikace

Neformální komunikace je spontánnější, nebere ohled na formálně stanovené kanály. Jednou z forem jsou pověsti a šeptanda v podniku. Může se zdát neužitečná, nebo dokonce škodlivá, pověsti a šeptanda ale slouží jako výborný zdroj informací o náladě

v podniku a problémech. Podobně lze z oblastí, u nichž se pověsti a šeptanda vyskytují, odvodit, kde má systém formální komunikace mezery. (Dědina, Odcházet, 2007, str. 54)

3.4 Směry komunikace

Komunikace v podniku se dá rozdělit také podle směru, kterým mezi pracovníky probíhá na sestupnou (typu nadřízený – podřízený), vzestupnou (typu podřízený – nadřízený), horizontální a diagonální komunikaci (komunikaci mezi jednotlivými odděleními). (Směry komunikace [online]. 4.4.2016 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/smry-komunikace-v-organizaci.html>)

3.4.1 Komunikace typu nadřízený - podřízený

Tato komunikace probíhá od pracovníků na vyšších hierarchických pozicích k zaměstnancům na nižších pozicích. Například se tedy jedná o komunikaci mezi pracovníkem z TOP managementu a zaměstnancem ze středního managementu. Lze říci, že komunikace probíhá směrem shora dolů. (Směry komunikace [online]. 4.4.2016 Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/smry-komunikace-v-organizaci.html>)

3.4.2 Komunikace typu podřízený - nadřízený

Opačným směrem probíhá komunikace vzestupná. Je to hlavní prostředek k motivování zaměstnanců, aby se snažili diskutovat o strategických cílech a politice podniku. Je to také prostředek k alternativním stížnostem a připomínkám zaměstnanců k pracovníkům postavených na vyšších úrovních. (Směry komunikace [online]. 4.4.2016 Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/smry-komunikace-v-organizaci.html>)

3.4.3 Horizontální komunikace

Tento směr komunikace je určen pro pracovníky na stejné hierarchické úrovni. Neexistuje tedy nadřízenost nebo podřízenost jednoho z účastníků. Účelem je hlavně diskuze o koordinaci probíhajících procesů. (Směry komunikace [online]. 4.4.2016 Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/smry-komunikace-v-organizaci.html>)

3.4.4 Komunikace mezi jednotlivými odděleními

Diagonální komunikace probíhá kvůli urychlení předávání informací v podniku. Tímto směrem se informace šíří nejrychleji a účastníky mohou být zaměstnanci ze všech úrovní, divizí nebo oddělení. Takováto komunikace probíhá zejména na poradách, kterých se většinou účastní zástupci všech oddělení podniku a zaměstnanci na vysokých pozicích. (*Směry komunikace [online]. 4.4.2016 Dostupné z: <http://management-marketing.studentske.eu/2008/07/smry-komunikace-v-organizaci.html>*)

4 Komunikace jako prostředek strategického řízení podniku

Jestliže chce organizace stále rozvíjet svůj potenciál, zvyšovat výkonnost a tím napomáhat ke svému neustálému rozvoji, je nutné mít vhodně stanovenou strategii. Taková strategie vychází z vize a strategických cílů. Vize je definována jako pohled do budoucna, tedy do doby, kde by se měl podnik nacházet v naplánovaném období a jak by měl v tomto období vypadat. Strategické cíle jsou žádoucí stavy, kterých chce firma v určitém období dosáhnout. Strategii se pak rozumí cesta, jak těchto podnikových cílů dosáhnout.

Strategii organizace naplňuje strategický management, který se skládá ze tří provázaných etap:

1. Formulace strategie
2. Implementace strategie
3. Hodnocení strategie

4.1 Formulace strategie

Formulace strategie spočívá ve formulování funkčních strategií, které jsou relevantní pro daný podnik. K nalezení správné funkční strategie přispívá analýza prostředí okolí podniku, ale i interního prostředí, které lze z největší části ovlivnit a při kterém lze najít silné a slabé stránky podniku. Při externí analýze se identifikují příležitosti a hrozby, které lze využít a které na podnik působí.

4.2 Implementace strategie

Při implementaci dochází k přechodu od intelektuálního procesu k pracovnímu procesu. Alokují se veškeré zdroje a přechází se k řídicímu procesu strategie. Vhodně zvolená, formulovaná strategie se implementuje do podniku a skutečně se řídí probíhající procesy. Formulované strategie se systematicky převádí do nitra podnikových procesů. Důraz je kladen na komunikaci, nástroje komunikace a zpětnou vazbu komunikace.

4.3 Hodnocení strategie

Hodnocení strategie se formulují již při formulaci strategie a probíhá i při implementaci strategie. Účelem hodnocení je posouzení efektivnosti strategie, tedy měřením výkonnosti podniku a ustanovení standardů výkonnosti pro celou organizaci včetně

všech jejích obchodních jednotek. Hodnocení strategie také hodnotí efektivnost motivačních a komunikačních prvků vedoucích pracovníků a komunikací strategických cílů mezi jednotlivými zaměstnanci.

4.4 Komunikační strategie

Podle dostupných zdrojů z použité literatury [6] s. 129–130 a [7] s. 135-137 jsou obsahem komunikační strategie tyto postupy:

1. Úvod

- Jedná se o popis podniku, vymezení jeho činnosti a služeb, které poskytuje a také postavení na trhu

2. Cíl

- Určení nejdůležitějších cílů, které jsou stanoveny na základě znalosti trhu a chování zákazníků, snaha seznámit cílové skupiny s podstatou produktu, informovat o jeho přínosech, přesvědčit zákazníky k nákupu

3. Cílová skupina

- Určení, na které skupiny budou vybrané nástroje komunikační strategie cíleny

4. Prostředky

- Jakým způsobem budou cílové skupiny informovány (e-mailem, osobním doručáním, prostřednictvím rádia, novin apod.)

5. Sdělení

- Sdělení, prostřednictvím kterého se cílové skupiny mají dozvědět o přínosech nabízeného produktu

6. Načasování

- Nastavuje se komunikační strategie v čase, v úvahu se bere poptávka a načasování konkurenčních kampaní

7. Zpětná vazba

- Odhad, jaká bude odezva a za jakou dobu se zvýší prodej

8. Rozpočet

- Vyčlenění peněz na jednotlivé nástroje komunikační strategie

9. Zodpovědnost

- Osoby, které nesou za jednotlivé nástroje odpovědnost

4.5 Informační potřeby efektivní komunikace

Při utváření vhodné strategie se podnik neobejde bez efektivní komunikace. *Všichni zaměstnanci firmy musí vědět, co se od nich očekává, jaké mají konkrétní úkoly, odpovědnosti, kompetence, jaká je konkrétní úloha jejich práce v rámci fungování oddělení i celé firmy, jak firma pracuje a co zaměstnancům nabízí. Do této oblasti spadá konkrétní komunikace v rámci vlastního oddělení i mezi jednotlivými týmy. Tato komunikace je předmětem přímého manažerského řízení a vedení lidí, komunikačních vztahů mezi přímým nadřízeným manažerem a pracovníkem, mezi pracovníky vlastního oddělení a mezi pracovníky obecně uvnitř firmy. Tato komunikace má zejména velký vliv na konkrétní výsledky práce jednotlivých pracovníků a na jejich interpersonální vztahy uvnitř firmy. Velkou úlohu ve fungování této komunikace má osobnost manažera, který konkrétně řídí a vede pracovníky. Svým jednáním a chováním prezentuje pracovníkům firemní kulturu a prostřednictvím své práce ukazuje konkrétní fungování firmy (Holá, 2006, s. 25)*

5 Hlavní požadavky na komunikační procesy ve společnosti LUKR INGERNEERING a.s.

Tyto požadavky vyplývají především z analýzy podniku a z jeho strategických a krátkodobých cílů. Všechny požadavky jsou vlastně prostředkem jejich naplnění.

5.1 Efektivní komunikace typu nadřízený – podřízený

Komunikace tohoto typu má vliv vlastně na všechny cíle interního potenciálu firmy a interních procesů, protože je přímo ovlivňuje. Tuto komunikaci je potřeba mít zvládnutou tak dobře, aby se podřízení cítili při komunikaci s nadřízenými bezprostředně, aby tím pádem podávali užitečné informace a plnili úkoly, které mají na starosti. Výsledkem pak bude efektivní plnění úkolů a tím pádem lepší fungování interních procesů.

Čím vstřícněji a důvěrněji komunikace tohoto typu probíhá, tím efektivněji napomáhá k naplňování strategických cílů.

5.1.1 Efektivní komunikace prostřednictvím e-mailů

Tato komunikace spadá pod komunikaci typu nadřízený – podřízený, ale také pod komunikaci mezi jednotlivými podniky. Efektivita se měří podle toho, že příjemce zprávy dostane informace, nebo data bez redundance ve správný čas a může s nimi tak dále pracovat.

5.2 Častá komunikace mezi jednotlivými odděleními

Tento bod požadavků přímo vyplývá ze třetího krátkodobého cíle firmy, tedy zvýšení frekvence schůzek jednotlivých oddělení.

Požadavkem je zvýšit frekvenci komunikace například přímo frekvencí schůzí. Nyní probíhají schůzky pouze jednou týdně. Požadavkem je zvýšení počtu schůzí alespoň na dvakrát v týdnu. Ideálním řešením by však bylo pořádat meeting všech zástupců oddělení včetně vedení organizace každý den a plánovat na den nadcházející.

5.3 Rychlá odezva při komunikaci se zákazníky a dodavateli

Tento požadavek se týká připravenosti zaměstnanců společnosti reagovat na požadavky zákazníků a dodavatelů. Firma dostává nabídky nárazově a zaměstnanci musí být schopni efektivně reagovat na jejich požadavky a předkládat jim informace včas a v dostatečné míře, aby si zákazníci i dodavatelé vybírali ke spolupráci právě LUKR INGENEERING.

5.3.1 Vstřícnější komunikace s volajícími

Tento požadavek se týká hlavně zaměstnanců obchodního oddělení, kteří přijímají hovory od zákazníků. Požadavkem společnosti je aby byli zaměstnanci pokaždé schopní odpovědět na dotaz volajícího, popřípadě mu správně poradit. Dalším důležitým faktorem je vstřícnost k zákazníkům nebo dodavatelům, která zákazníky povzbudí v komunikaci s firmou.

5.4 Dostatečné komunikační schopnosti montérů u zákazníka

Tento požadavek se týká přímo montérů. Nyní jezdí ještě s montéry k zákazníkům přímo jeden specializovaný pracovník, který se stará o komunikaci se zákazníkem a montéři s ním vůbec nepřijdou do styku. Požadavkem je mít komunikačně vyškolené montéry, kteří dokáží komunikovat se zákazníkem při práci.

6 Charakterizace interních komunikačních procesů ve společnosti LUKR INGENEERING a.s.

Komunikace je pro společností základním stavebním kamenem úspěchu. Jelikož se jedná o výrobní podnik, který navíc svoje výrobky a služby poskytuje po celé české republice, tak se tato organizace neobejde bez komunikace všech druhů a ve všech směrech napříč její strukturou.

Na základě strukturovaného rozhovoru jsem zjišťoval informace o průběhu komunikace s majitelem firmy Ing. Lubomírem Krýslem. Rozhovor probíhal v prostorách společnosti LUKR INGERNEERING a.s. v Plzni.

Uvedu zde seznam otázek, které jsem měl předem připravené a které jsem použil pro analýzu komunikace ve společnosti.

Většinu otázek jsem měl připravené dopředu, ale našly se i otázky, které vyplynuly až během rozhovoru, podle toho, kam směřovala zrovna probíraná tematika.

6.1 Strukturovaný rozhovor druhá část - otázky

- Probíhá obecně komunikace ve Vaší společnosti spíše formálně nebo neformálně?
- Jak probíhá komunikace mezi jednotlivými odděleními?
- Jak probíhá komunikace mezi nadřízenými a podřízenými?
- Jak probíhá komunikace se zákazníky a dodavateli?
- Jaký druh komunikace je nejčastější? (verbální, elektronická, hovory)
- Jak probíhá komunikace na poradách?
- Jak probíhá komunikace prostřednictvím emailů?
- Jaké jsou bariéry komunikace?
- Analyzujete konkurenční prostředí?
- Jak sháníte zakázky?
- Jak probíhá řešení vašich zakázek?
- Jak komunikují montéři přímo u zákazníka?
- Jak motivujete zaměstnance k lepším výkonům?

Majitel mi sdělil, že komunikační proces je složitě provázaný, jak z interního hlediska firmy, tak z externího hlediska komunikace se zákazníky nebo dodavateli. Popíšu zde tedy zejména ty oblasti komunikace, které jsou v souladu s hlavními požadavky z předchozí kapitoly a kterými se tedy hlavně zabývám.

6.2 Formy komunikace v organizaci

Komunikace probíhá několika směry:

1. Komunikace mezi jednotlivými odděleními
2. Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými
3. Komunikace podniku s dodavateli
4. Komunikace podniku se zákazníky

A je rozdělena na dvě základní skupiny:

1. Interní komunikace
2. Externí komunikace

6.2.1 Interní komunikace

Společnost se skládá zhruba z deseti oddělení, která jsou komunikačně propojené a sdílejí potřebné informace. Ne všechna oddělení zde však budou popisována, protože nejsou relevantní z hlediska potřeby této diplomové práce.

6.2.1.1 Komunikace typu nadřízený – podřízený

Tato komunikace probíhá napříč celou organizací. Každé oddělení má svého vedoucího, který je nadřízeným pro zbytek pracovníků oddělení. Vedení společnosti jsou pak nadřízeným pro všechny vedoucí oddělení. Komunikace probíhá velmi formálně. Vedení společnosti při komunikaci s podřízenými klade velký důraz na výsledky.

6.2.1.2 Účetní oddělení

Účetní oddělení má svého vedoucího. Vedoucí komunikuje s vedením společnosti. Komunikace probíhá především prostřednictvím e-mailů. Vedoucí účetního oddělení zasílá každé pondělí zprávu o pohybu finančních prostředků majitelovi, ale hlavně faktury jednotlivých zakázek. K další komunikaci dochází při každotýdenních schůzích, kde se sejdou vedoucí všech oddělení s vedením společnosti, a plánuje se práce na další

týden. Účetní oddělení komunikuje také s oddělením obchodu, přičemž spolu hovoří vedoucí obou oddělení.

6.2.1.3 Oddělení výroby

Oddělení výroby má za úkol předávat informace o funkčnosti technologií, vlastnostech nových výrobků a samozřejmě také o vývoji právě probíhající výroby. Tyto informace předává obchodnímu oddělení a opět také vedení organizace. Výrobní oddělení má opět svého vedoucího, který komunikuje formálně s vedením organizace a pochopitelně se také účastní plánovaných porad a projektových sezení. Majitel společnosti navštěvuje často výrobní oddělení a dohlíží na probíhající chod. Verbálně pak komunikuje s jednotlivými pracovníky a v rámci komunikace se snaží vylepšit detaily při realizaci. Dohlíží také na počty odvedené práce a domlouvá se s vedením na případných změnách.

Vedení výroby má pak za úkol posílat prostřednictvím e-mailů dosažených výsledků a výročních zpráv.

6.2.1.4 Obchodní oddělení

Vedení společnosti dostává propočty objednávek navrhovaných interiérů od vedoucího obchodního oddělení, nejčastěji znovu prostřednictvím e-mailu. Obchodní oddělení se snaží podat vedení co možná nejkvalitnější informace o navrhovaných cenách výrobků.

Obchodní oddělení komunikuje dále také s vedoucí účetního oddělení ohledně finančních toků a s oddělením výroby o zásobách ve skladovacích prostorech a případném nákupu materiálů.

6.2.1.5 Oddělení nákupu

Komunikace s oddělením nákupu je velmi důležitá. Firma si nemůže dovolit nakupovat nekvalitní materiál a tak mezi sebou vedení společnosti a oddělení nákupu komunikují velmi často, opět převážně formálním způsobem. Probírány jsou nabídky na trhu hlavně nerezových materiálů, jejichž ceny se často mění, majitel chce, co největší kvalitu a vedoucí nákupu musí dle vlastního uvážení vybírat nabídky také podle termínů dodání. Materiál musí být na skladě v takovém množství, aby uspokojil výrobu a nevznikaly nekvalitní zmetky.

Komunikace probíhá tedy hodně nárazově hlavně prostřednictvím telefonních hovorů a e-mailů.

6.2.1.6 Montážní pracoviště

Na montážním pracovišti se shromažďují jednotlivé vyrobené díly a montují se z nich konečné výrobky, které se zde také testují na odolnost vůči nepříznivým vlivům. Komunikace pracoviště s vedením je velmi sporadická, montážní pracoviště si žije vlastním životem a vedení organizace je kontaktováno přes výrobní oddělení pouze v případě nečekané události.

I montážní pracoviště má svého vedoucího, který se ovšem pravidelných porad neúčastní. Komunikace v tomto ohledu s vedením společnosti je tedy pouze při atypických projektech, kdy se svolávají mimořádné schůze.

6.2.1.7 Komunikace mezi jednotlivými odděleními

Jednotlivá oddělení spolu komunikují prostřednictvím jednotlivých vedoucích.

Většina informací je předána jednou za týden na pravidelných schůzích. Další komunikace probíhá nárazově, podle toho, jak se vyvíjejí zakázky prostřednictvím telefonních hovorů a potřebná dokumentace je pak rozesílána pomocí emailů.

6.2.1.8 Komunikační účetní software Premiere

Tento software je především účetní, avšak z hlediska komunikace má svoje opodstatnění. Jednotliví pracovníci do něj vyplňují data o zakázkách, která pak montéři využívají jak podklady pro montáže u zákazníků.

6.2.1.9 Nástěnka

Na nástěnku, která je umístěna mezi montážním pracovištěm a výrobním oddělením umísťuje vedení společnosti seznamy zaměstnanců, kteří pojedou montovat k zákazníkům. Jsou zde uvedena data a místa určení.

6.2.2 Externí komunikace

Jde především o komunikaci s odběrateli, tedy zákazníky a dodavatelskými firmami.

6.2.2.1 Komunikace společnosti se zákazníky

Komunikace se zákazníky probíhá dvěma způsoby.

Prvním důležitým je vyřizování objednávek a nabízení produktů – tento druh komunikace probíhá nejdříve domluvením schůzky a následnou návštěvou zákazníka osobně, kde je zákazníkovi nabízeno, co může firma poskytnout a kde se měří potřebné rozměry pro zhotovení návrhu. Se zákazníky jedná především obchodní oddělení.

Druhým způsobem je pak komunikace přímo u zákazníka při následné montáži předem domluveného návrhu. K zákazníkovi vyjíždí většinou tým čtyř pracovníků, a sice šéfmontér, dva montéři a také čtvrtý pracovník, který slouží jako komunikační prostředek se zákazníkem, protože montéři se soustředí na svoji práci a nejsou komunikačně vyškolení. Komunikační pracovník pak projednává se zákazníkem možná zlepšení, zapisuje si zákazníkovi návrhy a také domlouvá případné servisní služby, které jsou po instalaci návrhu nezbytné.

6.2.2.2 Komunikace společnosti s dodavateli

Komunikace s dodavateli probíhá především telefonicky a elektronicky. Předmětem komunikace je pochopitelně kupované množství a kvalita materiálu. Jelikož se ceny na trhu materiálů často mění, tak komunikace tohoto druhu probíhá téměř denně. S dodavateli komunikuje především specializované oddělení nákupu.

7 Analýza efektivity komunikační praxe v organizaci

Analýza byla provedena dvěma způsoby.

První část byla provedena na základě strukturovaného rozhovoru s majitelem firmy. Otázky strukturovaného rozhovoru jsou uvedeny v předcházející kapitole.

Druhý způsob získání informací o komunikační problematice společnosti bylo mnou provedené dotazníkové šetření.

7.1 Strukturovaný rozhovor

Pomocí strukturovaného rozhovoru vyšly najevo oblasti, kterým se budu dále věnovat. Tyto oblasti jsou okomentovány níže.

7.1.1 Komunikace typu nadřízený - podřízený

Objednávky od zákazníků se často mění za pochodu, takže je potřeba, aby komunikace byla velmi flexibilní, což bývá v mnoha případech nemožné a problémové.

Firma je schopná vytvořit až 9 hospod na klíč během jednoho týdne, takže faktur se může najednou sejít mnoho. Komunikace tohoto typu je tedy častá a ne vždy probíhá jak má, protože jednotliví pracovníci nemají v potřebnou chvíli potřebné informace.

Majitel společnosti nabývá pocitu, že ne všichni zaměstnanci mají zájem komunikaci zefektivnit.

7.1.2 Emailová komunikace

Majitel firmy si stěžuje především na fakt, že prostřednictvím e-mailů dochází hlavně k redundanci dat a informačnímu šumu. Pracovníci jednotlivých oddělení nedokáží zachytit podstatu některých problémových faktorů a podávají příliš mnoho informací. Veškerá e-mailová pošta pak končí u vedení společnosti, které trpí příliš velkým množstvím dat. Otázkou je, zdali vedení opravdu potřebuje veškeré dokumenty shromažďovat a mít s nimi tedy práci. Jednodušším řešením by možná bylo přesunout práci vedení na podřízené.

7.1.3 Komunikace mezi jednotlivými odděleními

Problém této části komunikace spočívá v tom, že po tom, co projektant navrhne nový projekt a předá vizualizaci vedoucímu obchodního oddělení, musí se dojít k určité konečné částce, za což zodpovídá především právě vedoucí obchodu. Zákazník, pro kterého je projekt realizován si může ovšem kdykoli v průběhu vypracování nabídky vzpomenout, že chce něco udělat jiným způsobem, z jiného materiálu nebo použít jiný výrobek. V tu chvíli musí projektant vyhotovit novou vizualizaci a vedoucí obchodního oddělení musí stanovit novou konečnou částku nabídky. Když je takových zakázek více najednou, komunikace se stává obtížnou a vznikají prodlevy, které mohou vést až k nedodržení termínu ve smyslu, že firma nemá připravenou konečnou vyčíslenou nabídku ve chvíli, kdy se zákazník rozhodne právě pro nabídku od ní.

Vedoucí jednotlivých oddělení spolu mluví o plánovaných zakázkách pouze jednou týdně na pravidelné poradě.

7.1.4 Komunikace se zákazníky a dodavateli

Externí komunikace je klíčovým faktorem úspěchu organizace. Zákazníci si však stěžují na rychlost a efektivitu komunikace. Jednak si stěžují na fakt, že často ve firmě nikdo neodpovídá na telefonáty. Když už některý z pracovníků telefon zvedne, tak je komunikace nepříjemná, protože zaměstnancův projev není vstřícný. Dalším faktorem, na který si volající stěžují, je fakt, že příjemce hovoru neumí volajícímu poradit a než aby ho přepojil, nebo sehnal někoho, kdo odpověď ví, tak volajícího odbije, ať zavolá později.

Taková komunikace zákazníky pochopitelně odradí a vrhá stín na dobré jméno společnosti.

7.1.5 Komunikace montérů na půdě zákazníka

Montéři, kteří v současné době objíždějí zákazníky, vůbec nejsou schopni komunikace na dostatečné úrovni. Fungují pouze jako hrubá pracovní síla. Ve firmě si vyzvednou potřebnou dokumentaci, na které je uvedeno, kde a jak následující zakázku provedou a ničím jiným se neřídí. Se zákazníky je ale potřeba komunikovat, protože každá zakázka je jiná a zákazníci mají rádi pohodlí ve formě upravování detailů ve svých podnicích při montáži na míru.

Firma současnou situaci řeší tak, že s montéry jezdí na místo zakázky ještě jeden pracovník, který je vytrénovaný na komunikaci se zákazníky.

7.1.6 Shrnutí výsledků strukturovaného rozhovoru

7.1.6.1 Komunikace nadřízený - podřízený

Majitel podniku má pocit, že ne všichni pracovníci mají zájem komunikovat. Je tedy potřeba zaměstnance ke komunikaci nějak motivovat.

7.1.6.2 E-mailová komunikace

Prostřednictvím e-mailů dochází k redundanci dat a veškerá e-mailová pošta probíhá přes schránku majitele firmy, který je přehlcen informacemi.

7.1.6.3 Komunikace mezi jednotlivými odděleními

Komunikace mezi jednotlivými odděleními probíhá vcelku efektivně, jen probíhá poměrně málo často, a proto dochází k prodlevám, které mají negativní dopad na celkovou strategii firmy.

7.1.6.4 Komunikace se zákazníky a dodavateli

Z rozhovoru vyplývá, že zákazníci mají špatný pocit s komunikací s firmou, protože zaměstnanci společnosti nejsou vždy vstřícní a navíc neumí odpovídat na případné dotazy.

7.1.6.5 Komunikace montérů na půdě zákazníka

Montéři nejsou schopni komunikovat se zákazníkem přímo na místě zakázky. S týmem montérů musí jezdit speciální pracovník pro komunikaci.

7.2 Dotazníkové šetření

Zde bude uveden druhý způsob, jak jsem analyzoval komunikační praxi v organizaci, tedy dotazníkové šetření. Otázky v dotazníku jsem směřoval zejména na ty oblasti komunikace, které vyšly najevo ze strategické analýzy a z hlavních požadavků na komunikační procesy.

Dotazníky byly určeny zejména pro zaměstnance, kteří pracují v týmech, nebo musí komunikovat s vedením organizace. Respondenty byli tedy výhradně zaměstnanci ze středního a TOP managementu.

7.2.1 Struktura dotazníku

Dotazník byl anonymní, respondent byl z osobního hlediska požádán pouze o vyplnění základních atributů:

- Pohlaví
- Věk
- Pozice ve firmě
- Jestli má na starosti vedení lidí nebo ne
- Jestli pracuje v týmu nebo samostatně

Obsah dotazníku byl rozdělen na následující 4 bloky:

- I. INFORMOVANOST ZAMĚSTANCŮ**
- II. ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ**
- III. KOMUNIKACE**
- IV. PORADY**

7.2.2 Informovanost zaměstnanců

Tento blok sloužil ke zjištění, zdali zaměstnanci znají dlouhodobé cíle společnosti a jestli jsou seznamováni s úspěchy, kterých firma dosahuje.

7.2.3 Získávání informací

Tento blok zjišťuje, jakým způsobem zaměstnanci získávají informace potřebné pro svoji práci a podrobnosti ohledně tohoto procesu.

7.2.4 Komunikace

Tento blok shromažďuje podrobnosti o komunikačním procesu ve firmě. Zejména komunikační vztahy a druhy komunikace, ale také jak komunikaci zaměstnanci hodnotí ze svého pohledu a s jakými problémy se nejčastěji setkávají.

7.2.5 Porady

Poslední blok se týká velmi důležitého komunikačního aspektu pro většinu firem, kterým jsou porady. Zjišťuje se zde, jak často porady probíhají, jaká je jejich délka a jaký mají charakter.

7.2.6 Výsledky dotazníkového šetření

Zde budou shrnuty výsledky, které přineslo dotazníkové šetření. Otázky položené v dotaznících budou rozděleny do tabulek. Čísla v tabulkách znamenají, kolik procent respondentů zvolilo danou odpověď.

Respondentů bylo 12 ve věkovém rozmezí 28-63 let.

7.2.6.1 Informovanost zaměstnanců

Tabulka 8 - Informovanost zaměstnanců

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Znáte vizi a dlouhodobé cíle Vaší firmy?	50%	42%	0%	8%
Jste seznamován s úspěchy Vaší firmy (např. dosažení určitého cíle)?	25%	33%	33%	8%

Zdroj: vlastní zpracování

7.2.6.2 Získávání informací

Tabulka 9 - Získávání informací

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Jsou Vám poskytovány informace potřebné pro výkon Vaší práce VČAS?	17%	83%	0%	0%
Můžete se vedení libovolně ptát. Na co potřebujete?	83%	17%	0%	0%
Cítíte zpětnou vazbu při komunikaci s nadřízenými?	67%	25%	8%	0%
Získáváte při komunikaci od svých spolupracovníků zpětnou vazbu VČAS?	8%	75%	17%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

7.2.6.3 Komunikace

Tabulka 10 - Komunikace

	Je na velmi dobré úrovni	Je na dobré úrovni	Je na nízké úrovni	Je na velmi nízké úrovni
Komunikace s vedením	25%	75%	0%	0%
Komunikace v týmu	25%	75%	0%	0%
Komunikace s ostatními odděleními	17%	75%	8%	0%
Komunikace se zákazníky	58%	42%	0%	0%
Komunikace s dodavateli	58%	42%	0%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

7.2.6.4 Porady

Jak často probíhají porady?

Tabulka 11 - Porady_1

	Vícekrát denně	Jednou denně	Dvakrát a vícekrát týdně	Jednou týdně	Méně než jednou týdně	Vůbec neprobíhají
Vašeho oddělení	0%	0%	25%	17%	50%	8%
Všech oddělení, včetně vedení společnosti	0%	0%	0%	58%	42%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Jaká je délka trvání porad?

Tabulka 12 - Porady_2

	Méně než jednu hodinu	Zhruba jednu hodinu	Více než jednu hodinu
Vašeho oddělení	25%	58%	17%
Všech oddělení včetně vedení společnosti	0%	100%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Zvolte vždy jednu z možností, která nejlépe charakterizuje porady ve Vaší firmě.

Tabulka 13 - Porady_3

	Ano	Ne
Řízený průběh	92%	8%
Každý účastník má prostor pro vyjádření	100%	0%
Všichni účastníci se aktivně zapojují	58%	42%
Po ukončení je distribuován zápis průběhu a účastníků	0%	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Vyberte možnost, která nejlépe charakterizuje Vaše porady.

Tabulka 14 - Porady_4

	Ano
Vysoký informační přínos v efektivním čase	83%
Vysoký informační přínos, ale neefektivně využitý čas	17%
Nízký informační přínos, ale efektivně využitý čas	0%
Nízký informační přínos a neefektivně využitý čas	0%

Zdroj: vlastní zpracování

7.2.7 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

7.2.7.1 *Informovanost zaměstnanců*

Dotazníkové šetření ukázalo, že zaměstnanci dobře znají dlouhodobé cíle firmy, ve které pracují, což je dobrý výsledek, pokud se chce totiž organizace rozvíjet, její zaměstnanci musí vědět, kam společnost směřuje.

Zaměstnanci ovšem poměrně negativně odpovídali na otázku, zda jsou seznamováni s úspěchy, kterých organizace dosahuje. Celých 41 % respondentů odpovědělo, že s úspěchy spíše seznamováni nejsou, nebo s nimi nejsou seznamováni vůbec. To může mít dopad na motivovanost zaměstnanců. Vědomí zaměstnanců, že je firma úspěšná, je totiž ideálním nástrojem k jejich motivování.

7.2.7.2 *Získávání informací*

Získávání informací je pro zaměstnance očividně jednoduchou záležitostí a probíhá ve směř podle jejich představ.

Drtivá většina dotazovaných má pocit, že získává informace potřebné pro jejich práci včas a, že se mohou vedení libovolně ptát, na co potřebují, což je z hlediska komunikace velmi uspokojivý výsledek na kterém se dá do budoucna stavět.

Podřízení cítí při komunikaci s nadřízenými zpětnou vazbu také ve většině případů až na jediného zaměstnance, který odpověděl, že zpětnou vazbu spíše necítí.

Jako v uvozovkách nejhorší výsledek v tomto bloku vyšel poslední bod, zdali zaměstnanci dostávají od svých spolupracovníků zpětnou vazbu včas. 17 % dotazovaných totiž odpovědělo, že spíše ne.

7.2.7.3 Komunikace

Tento blok dotazníku vyšel s absolutně nejlepším výsledkem. Pouze jeden pracovník si myslí, že komunikace s ostatními odděleními je na nízké úrovni, avšak všichni ostatní pracovníci jsou spokojeni, jak probíhá komunikace s vedením, v týmu, s ostatními odděleními a dokonce i komunikace se zákazníky a dodavateli. Jelikož se tato práce zabývá zejména problematikou komunikační praxe, je to pro společnost opět výsledek, se kterým může být spokojena a na který může navázat analogickou aktivitou.

Jediný problém, který zde shledávám jako důležitý je komentář manažera prodeje, který tvrdí, že jeden klíčový pracovník doslova nerad komunikuje s jakýmkoli jiným pracovníkem, což může ovlivňovat komunikaci v širší míře, než se může zdát a je to pro vedení podniku velmi důležitá informace.

7.2.7.4 Porady

Posledním blokem, který byl zkoumán, byly porady. Šetření ukázalo, že porady, které se konají, mají podle účastníků vysoký informační přínos a pro více než 80 % z nich je dokonce i efektivně využitý čas, po který se porada koná.

Frekvence i délka porad se podle odpovědí jednotlivých pracovníků liší. Porady, kterých se účastní zástupci všech oddělení, podle odpovědí probíhají pouze jednou, nebo dokonce méně než jednou týdně.

Méně než jednou týdně probíhají dokonce i porady samostatných oddělení, což je z hlediska komunikace opravdu nízká frekvence.

Délka porad se jeví jako dostatečná. Porada všech oddělení probíhá zhruba jednu hodinu a délka týmových porad se podle odpovědí liší, což je ovšem pochopitelné, protože porada by měla probíhat tak dlouho, dokud mají její účastníci potřebu o důležitých záležitostech diskutovat. Ani v tomto případě by ovšem délka porady neměla většinou trvat více, než jednu hodinu.

Co se týče průběhu porad, tak jsou účastníci vesměs spokojeni s řízením porad a všichni dotazovaní odpověděli, že každý účastník má prostor pro vlastní vyjádření.

Do průběhu porad se ovšem podle odpovědí 42 % účastníků, nezapojují všichni přítomní.

A nakonec všichni dotazovaní odpověděli, že se po ukončení porad nevytváří zápis jejího průběhu a účastníků.

8 Návrh cílů a postupu pro účinnou komunikaci v organizaci

V této závěrečné kapitole si dovoluji navrhnout případná zlepšení jednotlivých oblastí komunikace, které vyplynuly z méj analyzy komunikační praxe společnosti LUKR INGENEERING a.s.

Zlepšení budu navrhovat zvlášt' ke každé oblasti a pokusím se navrhnout i pracovníky, kteří by měli být za případné zlepšení zodpovědní, případně jaká rizika mohou tato zlepšení ohrozit.

8.1 Navrhovaná zlepšení komunikační praxe

8.1.1 Komunikace nadřízený - podřízený

Majitel podniku, který je nadřízeným pro všechny ostatní zaměstnance, nabývá při komunikaci se svými podřízenými pocit, že ne všichni mají o komunikaci zájem, nebo se dokonce komunikaci vyhýbají.

Z dotazníkového šetření ovšem vyplynulo, že zaměstnanci nemají s touto komunikací problém a dokonce je podle nich na velmi dobré úrovni.

Návrh na zlepšení: Tento bod je z praktického hlediska velmi těžko uchopitelný. Jako řešení bych doporučil diskuzi na toto téma na některé z porad ať už porad týmových nebo celopodnikových. Důležité je klást důraz na fakt, že komunikace s nadřízenými je klíčová a pokud s ní má někdo z pracovníků problém, měl by problém specifikovat, aby se mohl řešit. Z obou stran komunikace je potřebná dostatečná vstřícnost.

Rizika: V neposlední řadě je potřeba ujistit zaměstnance, že jim nehrozí jakýkoli postih, pokud budou na dané téma otevřeně hovořit, ale naopak je motivovat a vysvětlit jim, že zlepšení povedení k lepší atmosféře a celkovým vztahům ve společnosti.

Zodpovědná osoba: zodpovědnou osobou je každý zaměstnanec, který má na starosti vedení lidí a je tím pádem nadřízeným. Každý by měl svolat svůj tým a na toto téma se pokusit otevřeně hovořit.

8.1.2 E-mailová komunikace

E-mailová komunikace je druhou nejčastější komunikací v podniku. Veškeré informace navíc putují do schránky majitele společnosti a ten si stěžuje na fakt, že informace jsou nepřehledné, protože pracovníci často nejsou schopni definovat podstatu zprávy.

Návrh na zlepšení: Většina e-mailů nemusí majitele firmy vůbec zajímat – měl by dostávat pouze výsledné zprávy a hodnoty. Co se děje před výsledky by si mělo každé oddělení vyřešit samo, nebo by se mělo probírat na celopodnikových poradách. Nejdůležitější však je, aby majitel nebyl zahlcen informacemi, které pro něj nejsou relevantní.

Dalším návrhem je vytvoření e-mailových šablon dokumentů pro jednotlivá oddělení, které by pracovníci vyplňovali a následně posílali, předešlo by se tak redundanci dat.

Zodpovědná osoba: Vedení společnosti.

8.1.3 Komunikace mezi jednotlivými odděleními

Podle dotazníkového šetření jsou s touto komunikací zaměstnanci spokojeni nad míru, jednotlivý vedoucí oddělení cítí zpětnou vazbu a efektivita je podle výsledků dostačující. Nedostatek je ve frekvenci, komunikace by měla probíhat častěji, právě proto, že je z pohledu pracovníků bezproblémová.

Jako nejvýraznější problém vidím tvrzení pracovníka pracujícího jako manažer prodeje, který si stěžuje na jednoho konkrétního, podle něj klíčového, spolupracovníka, který se komunikaci doslova vyhýbá.

Návrh na zlepšení: na efektivitě a spokojenosti zaměstnanců z tohoto pohledu se dá stavět. Návrhem je tedy pouze prohlubovat správné fungování a pokusit se ještě zvýšit frekvenci.

Dalším návrhem je zjistit, který klíčový pracovník má zásadní problém s komunikací a motivovat ho k vyřešení tohoto problému. Po stanoveném časovém úseku by mělo proběhnout šetření, jestli se situace zlepšila.

Rizika: Pracovníci mohou být velmi citliví v diskuzi na podobná témata, protože při nich vyplývá najevo jejich osobní stránka přístupu k práci spokojenost se spolupracovníky. Při nevhodném jednání může dojít až k podání výpovědi pracovníka, který si přístup vysvětlí příliš osobně.

Zodpovědná osoba: Personalista, který má v podniku za úkol řešit spory mezi jednotlivými pracovníky.

8.1.4 Komunikace se zákazníky a dodavateli

Z dotazníkového šetření opět vyplývá, že pracovníci z oddělení nákupu a prodeje, kteří mají komunikaci s externím prostředím na starosti, jsou s průběhem spokojeni. Majitelovi firmy si ovšem zákazníci i dodavatelé stěžují, že je komunikace problémová, protože postrádají vstřícnost a zájem o pomoc s řešením problémů.

Návrh na zlepšení: Řešením bude seznámení pracovníků majitelem společnosti o stížnostech zákazníků a jejich následné vyškolení jak se zákazníky a dodavateli komunikovat. Následně by mělo proběhnout šetření v externím prostředí, jestli se přístup zaměstnanců změnil.

Zodpovědná osoba: Vedení společnosti.

8.1.5 Komunikace montérů na půdě zákazníka

Výsledky ukázaly, že tato komunikace neprobíhá vůbec.

Montéři nejsou vyškoleni ke komunikaci se zákazníky, což tvoří sociální mezery a snižuje ochotu zákazníků se společností spolupracovat. Navíc firma musí investovat do komunikačně vyškolených zvláštních pracovníků, kteří vyjíždějí v týmu s montéry k zákazníkovi, aby bylo možné se domluvit na případných změnách za pochodu.

Návrh na zlepšení: Jednoznačným řešením by bylo vyškolení montérů ke komunikaci. Firma tak ušetří za pracovníky, kteří jezdí v týmu s montéry přímo k zákazníkovi.

Zodpovědná osoba: Externí pracovník, který vyškolí montéry ke komunikaci.

8.1.6 Informovanost zaměstnanců

Podle výsledků je informovanost zaměstnanců na dobré úrovni.

Zaměstnanci znají cíle společnosti a vědí, kam tedy společnost v budoucnu směřuje. To je velmi důležitý aspekt, který má společnost dobře nastavený a společnost by měla svoje pracovníky se strategickými cíli seznamovat i nadále aby fungovala správně jako celek směřující společně vpřed.

Špatným výsledkem je ovšem tvrzení 41 % respondentů, kteří podle odpovědí nejsou seznamováni s úspěchy, kterých firma dosahuje. Zaměstnanci musí být s úspěchy seznamováni, protože jich firma dosahuje hlavně díky nim.

Návrh na zlepšení: Prohlubovat vědomí zaměstnanců o strategických cílech. Seznamovat pracovníky s úspěchy společnosti a dát jim na vědomí, že je to jejich zásluha. Ideálním řešením by byla nástěnka, na kterou by se úspěchy vyvěšovaly a aby za ně zaměstnanci byli odměňováni.

8.1.7 Získávání informací

Tato oblast komunikace vyšla podle analýzy na výbornou. Pracovníci jsou spokojeni s rychlostí získávání informací, které potřebují pro svoji práci. Důležité je také, že mají pocit, že mohou nadřízeným klást potřebné dotazy a jsou spokojeni i s následnou zpětnou vazbou.

Jediným bodem tohoto bloku, který je nutné změnit k lepšímu je rychlost zpětné vazby, na kterou si stěžuje 17 % respondentů dotazníkového šetření.

Návrhy na zlepšení: Prohlubování vstřícnosti nadřízených a tím i vztahů se svými týmovými kolegy. Snaha nadřízených podávat zpětnou vazbu svým podřízeným co nejdříve.

Zodpovědná osoba: Všichni zaměstnanci, kteří pracují v týmu a jsou nadřízenými.

8.1.8 Porady

Porady jsou velmi silným komunikačním nástrojem společnosti. Všichni pracovníci včetně vedení se k nim staví velmi kladně. Vedení společnosti označuje porady jako nezbytnou součást komunikační praxe.

Zaměstnanci tyto porady vidí jako vysoký informační přínos pro jejich pracovní náplň. Správně využitý je i podle 80 % pracovníků čas. Porady jsou i správně řízeny. Ovšem skoro polovina dotazovaných uvedla, že u celopodnikových porad se nezapojují všichni přítomní.

Co se týče délky, jedná se většinou zhruba o jednu hodinu ať už u porad jednotlivých oddělení nebo porad celopodnikových, což je správná délka.

Problém však vidím ve frekvenci porad. Jednotlivé týmy se scházejí pouze jednou, nebo i méně než jednou týdně a celopodnikové porady probíhají také maximálně jednou za

týden. To jsou opravdu nízká čísla vzhledem k tomu, jak jsou pracovníci s poradami spokojeni a jak si cení jejich přínos.

Jako velký nedostatek pak shledávám, že z porad se neuchovávají zápisy o průběhu.

Návrhy na zlepšení: Nadále pokračovat ve správném řízení porad a navozovat pohodlnou atmosféru pro přítomné členy. Pracovník, který poradou vede, by měl umět přimět všechny členy, aby se do diskuze zapojili.

Ponechat délku jedné porady v rozmezí zhruba jedné hodiny.

Zvýšit frekvenci porad.

Co se týče týmových porad jednotlivých oddělení, měly by se uskutečňovat každý den alespoň půl hodiny až hodinu. Ideální způsob je pak rada na konci pracovního dne, kde se shrne náplň práce aktuálního dne a naplánuje se náplň na další pracovní den.

Celopodnikové porady by měly být alespoň dvakrát v týdnu. Nicméně řešení podobným stylem jako u porad jednotlivých oddělení by bylo opět ideální. Alespoň jednou denně by se mohlo plánovat na další pracovní den.

Nutností je vytváření zápisu z porad. Tyto zápisy urychlí proces a zpřehlední probíraná témata pro další dny.

Zodpovědná osoba: U celopodnikových porad je to vedení společnosti. U porad jednotlivých oddělení jsou to jejich vedoucí.

8.1.9 Shrnutí návrhů

Komunikace ve společnosti LUKR INGENEERING a.s. probíhá samovolně. Společnost její průběh neřídí z interního ani externího hlediska.

Zaměstnanci však obecně s komunikací nemají problém, a když už na ni dojde, probíhá vesměs podle jejich představ, což ukázalo dotazníkové šetření ve všech blocích. Na přístupu pracovníků ke komunikaci se tak dá velmi dobře stavět následný průběh komunikační praxe.

Firma by tedy mohla z navrhovaných zlepšení vytvořit řízený komunikační systém. Prvopočátkem by mělo být seznámení pracovníků s důležitostí komunikační praxe. Poté by měly následovat úpravy oblastí, které zde byly rozebrány, nebo které při další práci vyplynou na povrch. Je nutné měřit výsledky z těchto oblastí, aby bylo možné určit

jejich zlepšení. Takovýto měřitelný komunikační systém pak napomáhá společnosti k dosahování strategických cílů.

Závěr

Cílem této práce bylo zhodnocení dosavadní komunikační praxe ve vybrané organizaci a následné navržení cílů, které pomohou tuto praxi zefektivnit a následně pomohou k naplnění strategických cílů.

Nejdříve byla provedena strategická analýza vybrané organizace, tedy společnosti LUKR INGENEERING a.s. Tato analýza sloužila k podrobné charakterizaci organizace, určení její celkové stability a vymezení jejího strategického záměru. Podklady této analýzy byly strukturovaný rozhovor s majitelem společnosti, interní dokumentace a účetní uzávěrky.

Dále pak autor práce určil hlavní požadavky komunikačních procesů v organizaci. Tyto požadavky byly vytvořeny na základě strategických cílů organizace vytyčených v předchozí části práce.

Dále byly charakterizovány interní komunikační procesy relevantní k naplnění strategických cílů a následně analyzována jejich současná efektivita. Tato analýza probíhala za prvé na základě strukturovaného rozhovoru s vedením společnosti a také díky získaným výsledkům dotazníkového šetření, které provedl autor práce na zaměstnancích společnosti.

Nakonec bylo autorem práce navrženo vylepšení jednotlivých oblastí komunikační praxe organizace. Tyto oblasti vyplynuly z předchozího šetření. Vylepšení těchto oblastí může organizace použít k vytvoření komunikačního systému, jenž směřuje k naplnění organizačních cílů, což bylo hlavním cílem této diplomové práce.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Matice EFE.....	15
Tabulka 2 - Likvidity	19
Tabulka 3 - Rentability	19
Tabulka 4 - Zadluženost	20
Tabulka 5 - Matice IFE.....	23
Tabulka 6 - Krátkodobé cíle společnosti	28
Tabulka 7 - Formy elektronické komunikace	32
Tabulka 8 - Informovanost zaměstnanců.....	50
Tabulka 9 - Získávání informací.....	51
Tabulka 10 - Komunikace.....	51
Tabulka 11 - Porady_1.....	52
Tabulka 12 - Porady_2.....	52
Tabulka 13 - Porady_3.....	52
Tabulka 14 - Porady_4.....	53

Seznam použité literatury

- [1] DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. 1. vydání, Praha: Grada, 2007. 324 s., ISBN 978-80-247-2149-1
- [2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání, Praha: Grada, 2007. 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] FOTR, Jiří a VACÍK, Emil aj. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vydání, Praha: Grada, 2012. 381 s., ISBN 978-80-247-3985-4
- [4] HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2006. 170 s., ISBN 80-251-1250-0
- [5] WRIGHT, Marc. Gower handbook of internal communication. 2. vydání, Gower Publishing, Ltd., 2009. 496 s., ISBN 978-0-7546-9097-9
- [6] BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 280 s., ISBN 978-80-247-1535-3
- [7] KARLÍČEK, Miroslav a KRÁL, Petr. Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 224 s., ISBN 978-80-247-3541-2

Seznam elektronických zdrojů

- [1] Směry komunikace v organizaci. [online - 14.4.2016]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/smry-komunikace-v-organizaci.html>
- [2] Webové stránky společnosti LUKR INGENEERING a.s. [online - 11.2.2016]. Dostupné z: <http://www.lukr.cz/>
- [3] Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA [online - 9.2.2016]. Dostupné z: www.mpo.cz/cz/infa.html
- [4] Plochá organizace [online - 3.4.2016]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/plocha-organizace>)

Abstrakt

MIROVSKÝ, D. *Komunikační systém a komunikační praxe v organizaci*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 77 s., 2016.

Hlavní náplní této diplomové práce je zhodnocení dosavadní komunikační praxe ve vybrané společnosti a stanovení návrhů na případná zlepšení.

Práce je rozdělena do tří zásadních částí. V první části je podrobně charakterizován zkoumaný podnik na základě strategické analýzy. V druhé části je krátce popsána teorie komunikace a jsou stanoveny hlavní požadavky na komunikační procesy ve společnosti. V poslední třetí části je pak charakterizována komunikační praxe společnosti rozdělená do několika oblastí. Autor práce nakonec navrhnul vylepšení těchto vybraných oblastí komunikace.

Klíčová slova: komunikace, podnik, organizace, strategie

Abstract

MIROVSKÝ, D. *Communication system and communication practises within the organization*. The Diploma thesis. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia, 77 p., 2016.

The main goal of this thesis is to evaluate existing communication practices in the selected company and determine proposals for possible improvements. The work is divided into three major components. In the first, there is detailed strategic analysis study of the selected company. The second section briefly describes the theory of communication and sets out the main requirements for the communication processes in the company. The third and last part is then describing the current practice of communication society divided into several areas. The author of the thesis finally suggested improvements to these selected areas of communication.

Key words: communication, company, organization, strategy