

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Studijní obor: Mezinárodní obchod

**Firemná kultúra japonských spoločností
v Českej republike**

Bakalárska práca

Vypracovala: Eva Kristeľová
Vedúca bakalárskej práce: Ing. Františka Müllerová

Čestné prehlásenie:

Prehlasujem, že som bakalársku prácu na tému „Firemná kultúra japonských spoločností v Českej republike“ vypracovala samostatne. Počas prípravy práce som všetku použitú literatúru a ďalšie zdroje riadne označila v priloženom zozname literatúry a taktiež som v nej použila len rozhovory s osobami uvedenými v texte.

V Prahe dňa

.....

Podpis

Pod'akovanie:

Rada by som sa touto cestou pod'akovala pani Ing.Františke Müllerovej za vedenie mojej bakalárskej práce, za pomoc a všetky cenné rady a pripomienky k práci. Taktiež moja vďaka patrí predstaviteľom spoločností, ktorí sa podieľali na praktickej časti tejto práce a to menovite obchodnému riaditeľovi organizačnej zložky NNR Global Logistics UK Limited pánovi Dušanovi Kejmarovi, vedúcemu organizačnej zložky Shimadzu Handels GmbH pánovi Ing.Theodorovi Petříkovi PhD. a taktiež pánovi Radkovi Kňavovi z Oddelenia Podnikových záležitostí TPCA.

Obsah

Úvod.....	1
1 Kultúrna sféra	3
1.1 Pojem kultúra.....	3
1.2 Kultúrne dimenzie.....	4
1.3 Česká republika a Japonsko v kontexte Hofstedeho dimenzií.....	6
1.4 Firemná kultúra	8
1.5 Formovanie firemnej kultúry.....	10
2 Organizačná rovina.....	13
2.1 Vo všeobecnosti.....	13
2.2 Štrukturálne typy.....	14
2.2.1 Funkčná štruktúra.....	14
2.2.2 Divízna štruktúra.....	15
2.3 Vplyvy na štruktúru.....	15
2.4 Organizačné štruktúry vs. národná kultúra.....	16
3 Špecifiká japonského personálneho manažmentu	18
3.1 Japonský manažment.....	18
3.2 Organizačná štruktúra japonských firiem	19
3.3 Ringi systém	20
3.4 Metóda Kaizen.....	21
3.5 Metóda Kanban a Just-in-time produkcia.....	22
4 Česko-japonské vzťahy.....	24
4.1 Súčasná štatistika	24
4.2 PZI Japonska v Českej republike.....	25
5 Analýza rozhovorov s jednotlivými spoločnosťami	27
5.1 NNR Global Logistics	27
5.1.1 Predstavenie NNR Global Logistics	27
5.1.2 Globálne hodnoty spoločnosti.....	28
5.1.3 NNR Global Logistics v ČR	29
5.1.4 Firemná kultúra NNR Global Logistics v ČR.....	30
5.2 Shimadzu Corporation	33

5.2.1	Predstavenie Shimadzu Corporation	33
5.2.2	Globálne hodnoty spoločnosti.....	33
5.2.3	Shimadzu Corporation v ČR	34
5.2.4	Firemná kultúra Shimadzu Corporation v ČR	35
5.3	Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA).....	38
5.3.1	Predstavenie TPCA	38
5.3.2	Globálne hodnoty spoločnosti Toyota Motor Company	39
5.3.3	TPCA v ČR	40
5.3.4	Firemná kultúra TPCA v ČR.....	41
Záver.....		45
Zoznam knižných zdrojov		47
Zoznam elektronických zdrojov		47
Zoznam tabuliek.....		49
Zoznam obrázkov		49
Zoznam grafov.....		49
Zoznam príloh		49

Zoznam skratiek

PDI= power distance index (index vzdialenosti moci)

IDV= individualism index (index individualizmu)

MAS = maskulinity index (index maskulinity)

UAI= uncertainty avoidance index (index vyhýbania sa neistote)

ČR = Česká republika

TQC = total quality control (kontrola celkovej kvality)

EÚ = Európska únia

PZI = priame zahraničné investície

IATA = International Air Transport Association (Medzinárodná asociácia leteckých dopravcov)

CSR = Corporate Social Responsibility (Spoločenská zodpovednosť firmy)

TPCA = Toyota Peugeot Citroën Automobile

TMC = Toyota Motor Company

TME = Toyota Motor Europe

Úvod

V súčasnom rýchlom tempe globalizácie dochádza na bežnej bázi k stretu špecifik mnohých kultúr a to v osobnom, ako aj profesionálnom živote. Proces globalizácie napomáha urýchľovať kultúrnu výmenu a liberalizáciu na pracovnom trhu a tak sa čoraz viac stávame svedkami zastierania hraníc a expandovania úspešných zahraničných spoločností na ostatné kontinenty, štáty. I japonská kultúra spolu so svojim nenapodobiteľným bohatstvom patrí bezpochyby medzi kultúry zúčastnené vo všadeprítomnom priebehu internacionalizácie. Jej jedinečnosť spočíva mimo iného v spôsobe života jej obyvateľov a v ich vnímaní okolitého sveta. Je pre nich charakteristické vštepovanie ich vlastnej kultúry a jej zakomponovanie do procesov každodenného, bežného života.

V globálnej ekonomike začali japonské spoločnosti hrať kľúčovú rolu už od konca druhej svetovej vojny. Nevídaný hospodársky rast Japonska podporený rastom exportu a s tým spojených investícií určených na výstavbu nových tovární len ďalej stimulovali produktivitu a konkurencieschopnosť týchto spoločností na zahraničných trhoch. Nečudo, že sa v povojnovom období Japonsko veľmi rýchlo zaradilo medzi popredných priemyselných producentov. Charakteristické dualitou v štruktúre priemyslu (prítomnosťou veľkých priemyselných združení i malých a stredných priemyselných podnikov), začali japonské firmy prenikať aj na menšie, menej renomované svetové trhy. A jedným z nich je bezpochyby aj priemyslový trh ČR.

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce je vysvetliť čitateľovi zvláštnosti japonského personálneho riadenia a demonštrovať na danej vzorke japonských spoločností pôsobiacich v ČR prvky ich firemnej kultúry riadiacej sa podľa japonskej, resp. západnej predlohy. Ďalším cieľom je taktiež teoretické vykreslenie dopadu japonskej kultúry na organizačnú štruktúru vo vnútri podniku a predstavenie organizačných prvkov aplikovaných týmito spoločnosťami fungujúcimi v rámci podnikateľského zázemia ČR.

Práca sa z formálneho hľadiska člení na päť hlavných kapitol, ktorých posolstvo môže byť podľa druhu obsiahnutých informácií pomyselne rozdelené na teoretickú a praktickú časť. Prvá kapitola má za úlohu ozrejmiť základné pojmy používané v tejto práci ako sú kultúra, firemná kultúra a taktiež sa snaží priblížiť čitateľovi z kultúrneho hľadiska cieľové krajiny tejto práce – ČR a Japonsko. Druhá kapitola sa ďalej zaoberá rovinou organizácie v podniku a charakterizuje hlavné princípy a typy organizačnej štruktúry, ako chápaného podsystému firemnej kultúry. Kapitola tretia predstavuje

unikátnosť japonskej firemnej kultúry a popisuje niektoré jej charakteristické znaky. No a napokon poslednou teoretickou kapitolou je štvrtá kapitola, ktorá detailne rozvádza vývin a štatistické údaje vzájomných česko-japonských obchodných pomerov, no predovšetkým sa upriamuje na jednu stránku týchto vzťahov a to koncentráciu japonských investičných jednotiek na území ČR.

Praktická časť práce je tvorená jedinou kapitolou. Záverečná kapitola, najobsiahlejšia zo všetkých kapitol, napokon poskytuje analýzu rozhovorov s predstaviteľmi oslovených spoločností a usiluje sa o vykreslenie danej firemnej kultúry a organizačného systému, o ktoré sa tieto spoločnosti usilujú. Umožní tak čitateľovi získať celistvý obraz jednotlivých celospoločenských kultúr a pokúsi sa taktiež zhodnotiť okolnosti majúce vplyv na ich možnú implementáciu na našom území. Na záver sa ešte zdá ako dôležité podotknúť, že jednotliví reprezentanti boli dotazovaní na základe rovnakého súboru otázok.

1 Kultúrna sféra

1.1 Pojem kultúra

Etymologický pôvod samotného pojmu kultúra sa môže datovať už od antického staroveku. Vznikol konkrétne z latinčiny zo slova „colo“, resp. „colere“, „cultus“ a pôvodne tak bol spájaný práve s obrábaním a pestovaním na poľnohospodárskej pôde (agri cultura).

Až neskôr dochádza k posunu chápania tohto pojmu predovšetkým z antropologického hľadiska. *Kultúra či civilizácia, chápaná vo svojom širokom etnografickom zmysle, je komplexný celok, ktorý zahŕňa poznanie, vieru, umenie, morálku, právo, obyčaje a všetky ostatné schopnosti a návyky, ktoré človek nadobudol ako člen spoločnosti.*¹ V porovnaní s pôvodným, toto širšie poňatie v sebe zahŕňa určité dielo ľudskej generácie, čiže všetko to, čo ľudská bytosť v priebehu generácií vytvorila, o čo sa zaslúžila. Jedná sa tak o produkty charakteristické svojou materiálnou stránkou i o produkty nemateriálne, duchovné. A tie môžu byť následne predávané z generácie na generáciu prostredníctvom socializačného procesu.

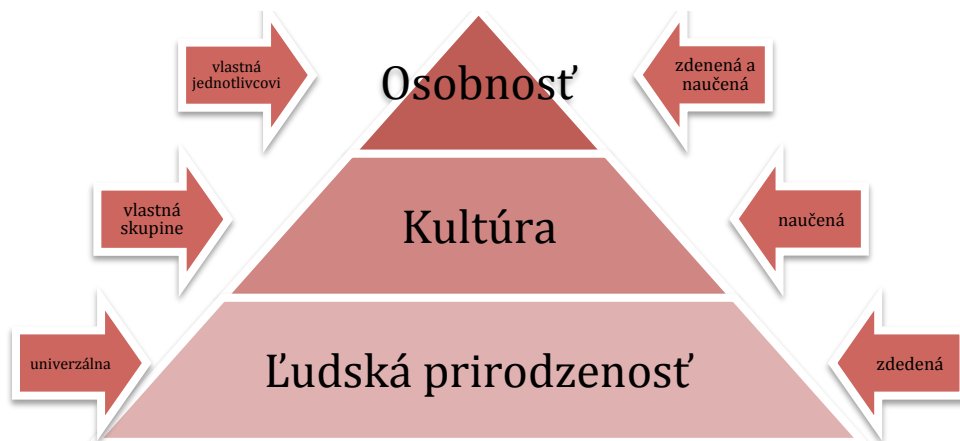
Hofstede vo svojom diele uvádza: „*Kultura pozůstává v nepsaných pravidlech sociálního ovlyvňování. Je to kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých.*“² Konkrétne rozlišovanie medzi jednotlivými kultúrami napokon závisí na mnohých determinantoch, ako sú napríklad geografické podmienky, historické medzníky a taktiež demografické a sociálne východiská, menovite náboženské vyznanie, politická situácia, sociálna súdržnosť a pod.

Kultúra ako taká je spoločná charakteristika zdieľaná jedincami určitého kultúrneho prostredia. Jedná sa teda o zdieľanie konkrétnych spoločenských hodnôt, prístupov a foriem jednania členmi určitého kultúrneho prostredia. Kultúru môžeme taktiež označiť ako odlišné, rozdielne vnímanie okolitého sveta a symbolov v ňom, charakteristické jedine pre ľudskú spoločnosť (práve symboly predstavujú zdroj nesúci v sebe konkrétne významy). Nasledujúci obrázok znázorňuje determináciu človeka – nositeľa kultúry, jeho hodnôt a okolitých vplyvov pôsobiach naňho.

1 TYLOR, E.B.: Primitive culture. London: John Murray, 1920. str. 1. (voľne preložené z anglického originálu)

² HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.J.: Kulturen a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007. str. 14.

Obrázok 1: Tri úrovne v ľudskom mentálnom programovaní



Zdroj: HOFSTEDE, G.: Kultury a organizace: software lidské mysli (vlastné spracovanie)

Problematika medzikultúrnych vzťahov a problémov popisuje problém spolunažívania, formy riešenia vzájomných problémov, ako aj pokus o elimináciu potenciálnych problémov. Vo svojej teoretickej časti sa podľa Šiguta opiera o tri roviny pohľadu (2004)³:

- intercultural – zachytáva znalosť jednotlivých kultúr a možné vzťahy medzi nimi,
- crosscultural – jedná sa o pohľad porovnávania kultúr bez ohľadu na ich prepojenosť, podobné črty,
- communication – ide o druh účinnej komunikácie umožňujúci elimináciu akejkoľvek formy stretu kultúr.

Kultúra postupne prechádza veľkým množstvom premien a transformácii. Nejedná sa len o zmeny na globálnej úrovni. Čoraz častejšie sa stretávame zo vznikom subkultúr a súčinnosti viacerých kultúr. Je teda možné rozlišovať pojmy ako sú nadnárodná, národná kultúra, regionálna kultúra, organizačná, firemná kultúra a iné. Práve posledné dve menované kultúry budú bližšie rozobrané práve v tejto práci.

1.2 Kultúrne dimenzie

Hofstede vo svojom diele používa pojem kultúrny relativizmus. Podľa jeho slov je tento teoreticko-metodologický prístup založený na princípe neutrality v procese kultúrneho porovnávania, nazerania na ostatné kultúry. Tento pojem zachytáva hlavne elimináciu znakov etnocentrizmu a xenofóbie pri styku s ostatnými kultúrami. Je teda veľmi potrebné vyzdvihnúť poznanie a vnímanie kultúrnych rozdielov medzi jednotlivými

³ŠIGUT,Z.: Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. str. 38-39.

skupinami, spoločnosťami a vyhnúť sa porovnávaniu a nahliadaniu na kultúry cez kultúry nám vlastné.

Hofstede realizoval výskum v spoločnosti IBM na širokej vzorke respondentov pochádzajúcich z viac než 50 krajín sveta. Vďaka týmto podľa neho „*téměř dokonale srovnatelným vzorkům*“⁴, poslúžila spoločnosť IBM k zrovnaniu národnostných rozdielov jej okrem kultúry „identických“ zamestnancov. Hofstede sa sústredil predovšetkým na 4 hlavné oblasti komparácie, z ktorých neskôr vzišli 4 kultúrne dimenzie:

- *Index vzdialenosti moci (PDI)* zaznamenáva vzťah medzi podriadeným a nadriadeným a venuje sa určitému stupňu voľnosti medzi nimi. Je určovaný na základe troch výskumných otázok zameriavajúcich sa na strach podriadeného vyjadriť svoj nesúhlas s nadriadeným, vnímaného štýlu rozhodovania aplikovaného nadriadeným a preferovaného štýlu rozhodovania podriadenými. Ako záver je teda možné uplatniť fakt, podľa ktorého sú krajiny s vysokým PDI charakteristické silnou závislosťou podriadených na nadriadenom. Naopak nízky PDI značí malú emocionálnu závislosť oboch týchto strán a je skôr preferovaná závislosť obojstranná.
- *Index individualizmu (IDV)* identifikuje vzájomnú závislosť záujmu jedincov a spoločnosti. Vo všeobecnosti platí, že ak prevyšuje záujem spoločnosti nad záujmami jedincov, jedná sa o spoločnosť kolektivistickú. K skupine jedincov teda viažu silné putá, ktoré často trvajú doživotne a vyznačujú sa veľkou lojalitou vo vzájomných vzťahoch. Menšia časť ľudstva ale žije v spoločnostiach, kde je záujem a blaho jedinca dominantnejšie a teda hovoríme o spoločnostiach individualistických. Poznamenajme len, že IDV s rastúcou mierou kolektivismu klesá a vice versa.
- *Index maskulinity (MAS)* v sebe ako dimenzia ukrýva dva protipóly a to muža a ženu. Každý z týchto protipólov sa vyznačuje špecifickými vlastnosťami. Na jednej strane tak stoja ambiciózni muži, snažiaci sa o pracovné uspokojenie dobre finančne ohodnotené a uznávané. Naproti tomu stoja ženy zameriavajúce sa predovšetkým na ľudskú stránku vecí ako sú napr. vzájomné vzťahy, kvalita kooperácie, stálosť a stabilita okolia. Zhrňme teda len, že maskulinita sa oproti femininite sústreďuje na jasnú diferenciáciu sociálnych rodových rolí.

⁴ HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.J.: Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007. str. 28.

- *Index vyhýbania sa neistote (UAI)* zachytáva subjektívne dané vnímanie úzkosti a schopnosti vyrovnat' sa so stresom a predovšetkým postoj k neistým záležitostiam v budúcnosti. Hofstede taktiež vo svojom diele akcentuje potrebu písaných a nepísaných pravidiel, ako aj predvídateľnosť vnímaného nervového napätia. Oproti sebe tak stoja nečinní, ľahostajní ľudia a jedinci skeptickí, podozrievaví, vnútorne nevyrovnaní.

Nasledujúca kapitola sa bude venovať uplatneniu Hofstedeho 4 kultúrnych dimenzií na krajinách, o ktorých táto práca pojednáva – Českej republike a Japonsku.

1.3 Česká republika a Japonsko v kontexte Hofstedeho dimenzií

Japonsko je cisárska ostrovná krajina ležiaca vo východnej Ázii, ktorej poloha a špecifické dejiny do značnej miery ovplyvnili národu jej obyvateľov. Japonská kultúra predstavuje kultúru veľmi bohatú a symbolizuje značný príspevok k celkovej ľudskej civilizácii. Ako národ sú Japonci hrdí na svoju kultúru a svoje tradície. Sú charakteristickí svojou úctivosťou, prívetivosťou a priateľskosťou, no napriek tomu majú silnú tendenciu udržiavať veľké interpersonálne vzdialenosti. V civilnej, ako aj obchodnej sfére sú trpezliví a formálni, ochotní často krát podniknúť ústupky za účelom „nestratiť svoju tvár“.

Nasledujúca tabuľka pomáha porovnať jednotlivé kultúrne dimenzie oboch národov. Japonsko na rozdiel od ČR bolo jednou z cieľových krajín Hofstedeho výskumu v rámci IBM. Údaje o ČR boli doplnené na základe replikácii, alebo kvalifikovaného odhadu.

Tabuľka 1: Hodnoty indexov kultúrnych dimenzií Českej republiky a Japonska

Index	Česká republika Hofstede / Nový	Japonsko
Index vzdialenosti moci	57 / 47	54
Index individualizmu	58 / 50	46
Index maskulinity	57 / 90	95
Index vyhýbania sa neistote	74 / 49	93

Zdroj: HOFSTEDE, G.: Kultury a organizace: software lidské mysli;
NOVÝ, I.: Interkulturální management: Lidé, kultura a management. (vlastné spracovanie)

Za spomienku stoja taktiež hodnoty jednotlivých indexov spomenutých Novým (1996) vo svojom diele. Najzásadnejší rozdiel v pozorovaných indexoch Hofstedem

a Novým spočíva predovšetkým v indexe maskulinity, ktorý posúva ČR a Japonsko na zrovnateľnú pozíciu. Podobne vysoký rozdiel medzi identifikovanými indexmi je badateľný aj u indexu vyhýbania sa neistote. Nový na základe separátneho experimentu uskutočneného na českých manažéroch tvrdí, že „*česká kultura se jeví jako vysoce maskulinní a relativně krátkodobo orientovaná*.“⁵Naskytuje sa tu ale otázka. Čomu je možné pripísať tieto odlišnosti v pozorovaní medzi oboma autormi? Nový predovšetkým pristúpil k analyzovaniu českých manažérov „*z hlediska empirických údajů*“⁶ a vykonal tak nový, nezávislý výskum. Uskutočnil vlastné odlišné závery len čiastočne inšpirované Hofstedem (ako jedna z troch metód tohto výskumu). Taktiež sa domnievam, že zásadná odlišnosť by mohla byť spôsobená rozdielnou kariérnou pozíciou vybranej vzorky respondentov. Myslím si aj, že odlišne reagujú perspektívni českí manažéri – študenti oslovení Novým a naproti tomu Hofstedem zvolená vzorka ambiciózných zamestnancov IBM.

Predtým, než rozoberem separátne jednotlivé kultúrne dimenzie u oboch krajín sa ešte by som sa rada spätne vrátila k rozličným hodnotám indexov Nového a Hofstedeho. Aký dopad môže mať tento nesúlad výsledkov napríklad na priebeh obchodného jednania? V kontexte indexu maskulinity sa neustále ukazuje klasický model českej spoločnosti spočívajúci vo vnímaní muža ako živiteľa rodiny. Oslovení respondenti popisovali pozíciu manažéra ako súboj v sile a vytrvalosti vhodný pre silné povahy. Následkom toho tak často krát vidíme uprednostňovanie mužov vo vrcholovom manažmente a umiestnenie žien v oblasti personalistiky a ľudských zdrojov. Nižší index vyhýbania sa neistote má jednoznačný dosah na priebeh jednania. Českí manažéri striktne trvajú na dodržiavaní smerníc, predpisov a pravidiel a to predovšetkým z dôvodu nedôvery k tvorivosti spolupracovníkov, ako aj uprednostňovania istoty pred neistou iniciatívnosťou zamestnancov.

A teraz pristúpme k jednotlivým indexom. Index vzdialenosti moci oboch krajín je na škále od 0 po 100 na obdobnej úrovni. Japonsko teda spomedzi 74 finálne porovnaných štátoch umiestnilo na 49.–50.mieste, v porovnaní s Českou republikou na 45.–46.mieste. Ich vzťah k autoritám je teda založený pomerne vysokej decentralizácie riadenia vo vnútri spoločnosti. V Japonsku je napríklad charakteristická silná tendencia zapojovania podriadených a nižších stupňov riadenia do riadiacich procesov a problémov vo vnútri

⁵NOVÝ, I.: Interkulturální management: Lidé, kultura a management. Praha: Grada Publishing, 1996. str. 56.

⁶NOVÝ, I.: Interkulturální management: Lidé, kultura a management. Praha: Grada Publishing, 1996. str. 54.

firmy. Pre systém zdokonaľovania bol napríklad v niektorých spoločnostiach aplikovaný tréning zamestnancov pomocou Ringi systému, ktorý bude podrobnejšie rozoberaný v ďalšej časti práce.

Index individuality signalizuje rozdiel v ponímaní úlohy skupiny a jednotlivca. Opäť len zhrnieme pozíciu týchto krajín a to 26.pozícia ČR a 33.–35.pozícia Japonska. Na jednej strane tak stojí tá časť českej populácie uprednostňujúca stálosť kolektívu a stálosť svojho pracovného prostredia spoločne s tými, ktorí sú typickí individualistickými skutkami. V prípade Japoncov charakterizuje napríklad Rudy ich rozhodovanie vo vnútri priemyselných firiem takto (1988): *„Individuálne úlohy a zodpovednosť pracovníkov za ich plnenie nie sú jednoznačne stanovené. Kolektivismus je veľmi výraznou črtou aj v súčasnej priemyselnej firme.“*⁷

Najpriepastnejšia odlišnosť sa naskytuje až na príklade indexu maskulinity. Zaujímavé sa zdá zdôrazniť celkovú 2.priečku Japonska, ktoré prebehla v porovnaní 74 krajín len Slovenská republika, s čím si dovoľím striktné nesúhlasiť. ČR skončila naproti tomu 25.–27. Je možné vysloviť názor, že napriek veľkému pokroku oproti minulosti, nie je postavenie žien v japonskej spoločnosti ešte ani zďaleka rovnocenné. Úplná závislosť ženy, na ktorú sa nahliada predovšetkým ako na matku a manželku, na mužovi často krát zastiera rovnocennosť týchto dvoch pohlaví. Česká spoločnosť je svedkom pri postupne sa transformujúcej modernej spoločnosti vyrovnávania pozícií, úloh mužov a žien.

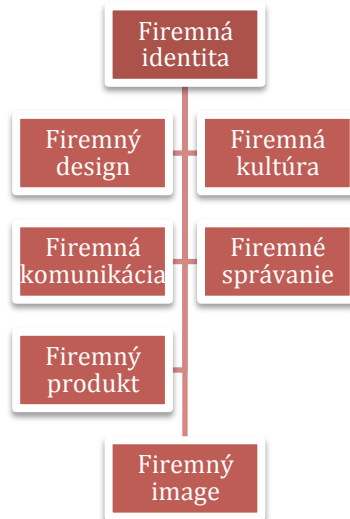
Posledným zo štyroch indexov je index vyhýbania sa neistote, ktorý radí ČR na 34.post a Japonsko pomerne vysoko na 11.–13. Vysoké šifry tohto ukazateľa u oboch krajín vypovedajú o opatrnosti a obozretnosti oboch národov pri budúcich rozhodnutiach a možných novotách. Uprednostňujú tak rozvážny, trpezlivý prístup charakteristický svojou tendenciou preferovať zaužívanosť, nemennosť v spoločných záležitostiach. Dávajú tak tiež prednosť jednoznačným situáciám, typicky predvídateľným a jasne definovaným.

1.4 Firemná kultúra

Každý podnik, závod predstavuje samostatnú nezávislú entitu vyznačujúcu sa svojou výrobnou, či predajnou funkciou, ako aj funkciou sociálnou. Koncipovanie firemnej identity má za úlohu dosiahnuť jedinečnosť, neobyčajnosť a osobitosť spoločnosti. Jednotlivé prvky identity napomáhajú ako prostriedok k vytváraniu finálneho imidžu firmy. Nasledujúci obrázok ukazuje konkrétne prvky identity firmy.

⁷RUDY, J.: Organizácia a riadenie japonských priemyselných firiem. Bratislava: Alfa, 1988.str. 12-13.

Obrázok 2: Prvky firemnej identity



Zdroj: VEBER, J. A KOL.: Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita (vlastné spracovanie)

Existuje niekoľko odlišných definícií firemnej kultúry ako elementu firemnej identity líšiacich sa vo svojom nazeraní a postoji k nej. Pfeifer a Umlaufová ju popisujú takto: „*Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“⁸

Firemná kultúra v sebe tak symbolizuje určitý charakter, povahu spoločnosti a pravidlá, ktorými sa daná spoločnosť riadi a ktorým podlieha. Práve tieto faktory a mnohé iné zásadne ovplyvňujú celkovú atmosféru panujúcu vo vnútri spoločnosti, ako aj povahu samotných zamestnancov. Šigut uvádza tri hlavné znaky firemnej kultúry (2004):

1. Jasnosť a zreteľnosť

Tento bod zreteľne zachytáva jednoznačnosť a zrozumiteľnosť jednotlivých symbolov, cieľov a hodnôt spoločnosti spejúcich k logicky usporiadanej a perfektne fungujúcej jednotke.

2. Rozšírenosť

Znak rozšírenosti popisuje rovinu oboznámenia všetkých spolupracovníkov na všetkých úrovniach riadenia s cieľmi a zásadami spoločnosti a taktiež rovinou ich praktického osvojenia v rôznych časových a priestorových situáciách.

3. Zakotvenosť

Oficiálne začlenenie pravidiel jednania a zásad, ich pevné zakotvenie do štruktúry spoločnosti, ako aj možnosť ich vymáhania posilňuje každú firemnú kultúru. A len tá, aplikovaná na každodennej úrovni všetkými zamestnancami, je skutočne silná.

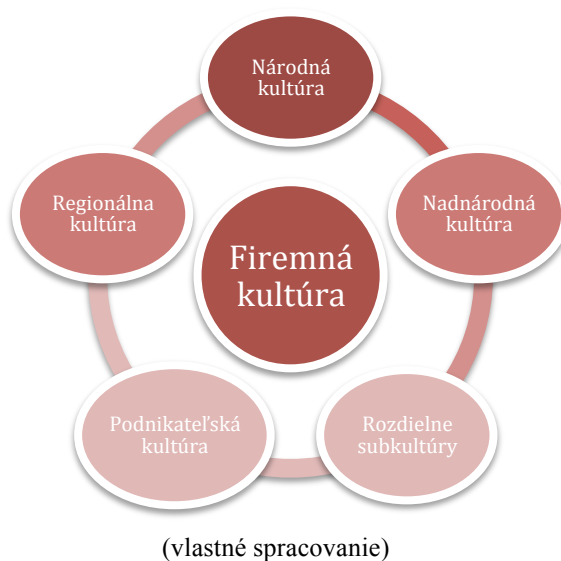
⁸ PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M.: Firemní kultura. Praha: Grada, 1993. str. 19.

Silu firemnej kultúry spoločne ale môže veľmi jednoducho naštípiť súčasná tendencia vzniku rozličných subkultúr. Subkultúry sú definované ako menšie kultúry vznikajúce a existujúce vo vnútri hlavnej kultúry. Vznikať môžu na rôznych riadiacich úrovniach, geograficky oddelených pracoviskách, funkcionálnych organizačných štruktúrach a pod. Subkultúry pomáhajú v podniku formovať jeho mikroprostredie a v podnikovom vyjadrení predstavujú rôzne úseky, divízie, oddelenia, záujmové skupiny atď.

1.5 Formovanie firemnej kultúry

So stupňujúcou sa intenzitou internacionalizácie sa zvyrazňuje skutočnosť interdependencie a previazanosti mnohých kultúr (v dôsledku nárastu PZI realizovaných v krajinách, počtu transnacionálnych korporácií, medzinárodných spoločností, priamych vývozov atď.). Nasledujúci obrázok znázorňuje rôzne úrovne – kultúry ovplyvňujúce konečný imidž firemnej kultúry.

Obrázok 3: Determinanty konečného obrazu firemnej kultúry



Veľmi zaujímavá situácia tak vzniká pri ovplyvnení podnikovej kultúry kultúrou národnou. Tomu sme svedkami i pri súčasnom trende už spomenutých multinacionálnych spoločností. Kultúrny prínos zamestnancov z rôznych krajín v oblastiach ako sú napr. poňatie času, vzdialenosť moci, rebríček hodnôt či postavenie žien býva totiž i v rámci identickej firemnej kultúry odlišný.

Hofstede vo svojom diele taktiež popisuje rozdiel medzi národnou a organizačnou kultúrou ako kultúr lišiacich sa vo svojich základných hodnotách a významoch. Národnú kultúru chápe predovšetkým ako konkrétny sociálny útvar, charakteristický politickým systémom, vlastným územným a jazykovým dedičstvom. Organizačná kultúra je naproti tomu osvojovaná až po vstupe do zamestnaneckého pomeru, integrácie do konkrétnej organizácie. Naproti sebe tak vidíme stáť rôzne hodnoty a praktiky prítomné v ľudskom svete, no obe tieto charakteristiky sú adoptované v rozdielnych štádiách života. Zatiaľ čo hodnoty môžeme chápať ako tie vlohy, naskytujúce sa nám od útleho veku, od narodenia, v rodinnom, ako aj školskom prostredí, praktiky ako také sa ukazujú v neskorších štádiách života, v dospelosti, v procese osobnej a pracovnej socializácie.

Podnikateľská kultúra ako taká majúca konečný a podstatný dosah na podnikovú kultúru býva v daných podmienkach ovplyvňovaná predovšetkým v dvoch úrovniach. Jedná sa o rozdielne legislatívne požiadavky na podnikanie využívajúce jednotlivé normy a kódexy. Druhá úroveň predstavuje odlišnú predispozíciu národných kultúr k podnikateľskej aktivite (napr. vzdelanie, hodnoty, názory, postupy).

Formovanie firemnej kultúry leží predovšetkým v rukách manažmentu spoločnosti. Kvalitne fungujúca firemná kultúra sa tak stáva efektívnym inštrumentom manažmentu. Naskytuje sa tu ďalšia otázka. Akým spôsobom môže manažment firmy ovplyvniť podnikovú kultúru? Koná tak napríklad prostredníctvom výberových konaní, riadenia ľudských zdrojov a ostatných riadiacich funkcií. Práve manažéri si musia uvedomiť dôležitosť firemnej kultúry a nevyhnutnosť jej šírenia medzi všetkých zamestnancov, rádových, ako aj tých na vyšších postoch. Len uniformne fungujúca spoločnosť má šancu prežiť v súčasnom vysokokonkurenčnom prostredí.

Akékoľvek môžu byť ciele manažérskeho rozhodovania, sú to práve zamestnanci, ktorí predstavujú nástroj k ich dosiahnutiu. Účinné využitie ľudského kapitálu vo vnútri podniku tak vytvára základný podklad determinujúci úspech spoločnosti. Veber (2009) vidí ľudský zdroj ako pozitívny faktor „*schopný realizovať nové prístupy, ktoré vyplývajú ze stanovené stratégie, a prispívať k jejému obohacovaniu.*“⁹ A práve preto napomáha úspešné riadenie ľudských zdrojov a efektívne využitie svojho ľudského kapitálu k napredovaniu a pozitívnej motivácii vo vnútri podniku.

Šigut (2004), ako aj Veber (2009) akcentujú myšlienku využitia benchmarkingu pri analýzach firemnej kultúry. Jedná sa o zámerné a systematické zrovnávanie dosiahnutých

⁹VEBER, J. A KOL.: Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. str. 158.

výsledkov vo vnútri spoločnosti a v ostatných významných spoločnostiach pôsobiach v rovnakom odvetví. Poznatky nadobudnuté v benchmarkingu je možné využiť na obohatenie vlastnej firemnej kultúry a takisto na elimináciu jej zistených nedostatkov a slabín. Benchmarking tak predstavuje prostriedok umožňujúci skvalitnenie činnosti spoločnosti a taktiež zlepšenie ekonomických ukazateľov ako sú efektívnosť, výkon a náklady.

Na záver sa pokúsim zhrnúť základné charakteristiky silnej a zdravej firemnej kultúry. Tá zahŕňa nasledujúce body:

- Formovanie podnikovej kultúry plyní z podnikateľskej stratégie.
- Vo firme panujú tendencie harmonickej kooperácie pracovníkov a tímového ducha.
- Zamestnanci plne rešpektujú firemné zásady, ciele a bezvýhradne ich podporujú.
- Manažment je plne zodpovedný za vytváranie firemného imidžu a iniciuje vlastné návrhy nových stratégií a riešení problémov.
- Snaží sa motivovať podriadených a podporovať ich v potrebných aktivitách a taktiež sa snaží o určitý stupeň decentralizácie riadenia a spoločnej konzultácie.

2 Organizačná rovina

2.1 Vo všeobecnosti

Organizačná štruktúra (inými slovami schematické usporiadanie danej organizácie) symbolizuje jeden z najpodstatnejších determinantov ovplyvňujúcich plynulé fungovanie organizácie, ako aj zamestnancov pracujúcich pre ňu. Každý z nás, kto pracoval v organizovanej spoločnosti sa v nej s určitosťou stretol s usporiadaným rozdelením právomocí a povinností. Práve vybrané authority majú viesť ľudí k tomu, aby si uvedomili komu sú nadriadení a od koho sú nižšie postavení.

Organizácia musí vo svojom vnútri rešpektovať dané podmienky a musí byť taktiež plne flexibilná, čo sa týka takýchto podmienok a vytýčených mét spoločnosti. Ako som už stihli načrtnúť, pri snahe o organizáciu je považované ako silne nepostačujúce len vymedziť jednotlivé organizačné štruktúry. Ďaleko dôležitejšia je snaha stanoviť ich kompetencie a povinnosti, ba aj snaha zaistiť ich plynulý chod, kooperáciu a konštantný dozor.

Veber (2009) rozlišuje nasledujúce základné elementy organizačnej architektúry: *„Základními prvky organizační architektury a organizování jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí.“*¹⁰ Rozpätie riadenia predstavuje veľmi podstatný prvok v organizovaní. Tento pojem vyjadruje konkrétny počet zamestnancov priamo podriadených jednému nadriadenému. Keďže je zo strany nadriadeného možné realizovať účinné riadenie len určitého množstva podriadených, toto jeho tzv. „efektívne maximum“ nazývame optimálne rozpätie riadenia.

V del'be kompetencií v súčasnosti panuje sklon k decentralizácii. Jedná sa o akt presmerovania kompetencií do rúk viacerých miest a jednotiek, inými slovami často krát ide o prenesenie právomocí na nižšie úrovne riadenia a podriadených. Zakomponovaný je aj motivačný zámer pracovníkov, ktorí boli doposiaľ v centralizovanom procese riadenia poverení len vykonávaním zadaných úloh. Napriek tomuto trendu je ešte stále zriedkavé delegovanie podstatných, zásadných úloh na zamestnancov prvej línie.

Každá moderná firma musí disponovať prvkami flexibility vo svojej organizačnej architektúre. Musí tak brať ohľad na charakter svojej firemnej kultúry, svoje strategické plány a predovšetkým svoje finančné a personálne predispozície.

¹⁰VEBER, J. A KOL.: Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. str. 220.

2.2 Štrukturálne typy

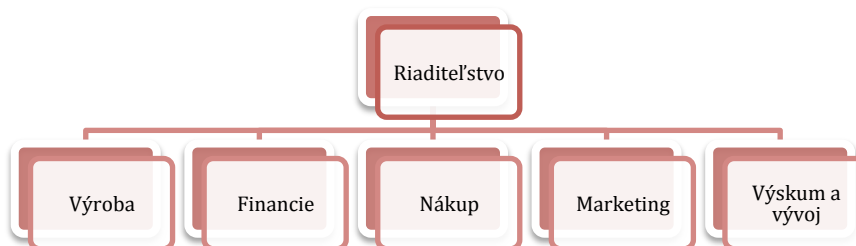
Na úvod tejto kapitoly sa pokúsím ešte vysvetliť vzťah medzi centralizáciou resp. decentralizáciou riadenia a skladbou organizačnej štruktúry. Pri tejto úvahe zvažujem fixný počet pracovníkov. Čím je teda vyššia miera decentralizácie vo vnútri podniku, tým plochší tvar organizačnej pyramídy vzniká. O strmej organizačnej pyramíde naopak vravíme v prípade výraznejšieho rozsahu centralizácie.

Špecifické organizačné štruktúry, ktorých úloha je predstavovať skelet firmy, napomáhajú organizácii plniť jej ciele a rešpektovať jej účel. Poznáme dva základné štrukturálne typy a to funkčnú a divíziu štruktúru. Každá z nich má svoje špecifiká riadenia a je preferovaná v iných situáciách, iných odvetviach. Typická organizačná štruktúra podnikov je charakteristická svojím delením na útvary. Rozlišujeme tak dva druhy útvarov. Jedna kategória, tzv. štábne útvary tak splňujú svoju štábnu funkciu typickú hlavne poradenskými a kontrolnými aktivitami. Naproti tomu stoja útvary zameriavajúce sa na implementáciu hlavnej činnosti podniku, ktoré v priemyselnom odvetví voláme tzv. líniové útvary.

2.2.1 Funkčná štruktúra

Nasledujúci obrázok ilustruje názorný príklad funkčnej štruktúry. Je charakteristická vytváraním tzv. útvarov s definovanou sekciou aktivít a špecializácií. Takéto zoskupovanie pracovnej sily plne umožňuje detailnú spoluprácu jednotlivých pracovníkov v určitej oblasti, ktorá býva zväčša koordinovaná odborným riaditeľom daného úseku, napr. finančný riaditeľ a pod. Práve tento štrukturálny typ sa vyskytuje predovšetkým vo vysoko špecializovaných malých a stredných podnikoch. Väčšie firmy ale zvyknú využívať zložitejší typ organizačnej štruktúry a to tzv. líniovo štábnu štruktúru. Ako je z názvu zrejmé, pribúda tu úloha štábu, ktorý je obvykle poverený napr. niektorými manažérskymi funkciami v podniku a v zásadných rozhodnutiach participuje len málokedy.

Obrázok 4: Príklad funkčnej štruktúry

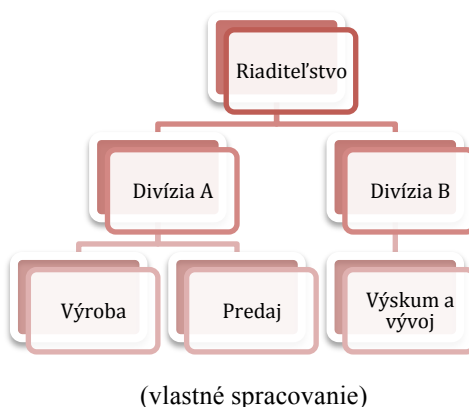


(vlastné spracovanie)

2.2.2 Divízna štruktúra

V čase, keď sme svedkami rapídneho rozvoja firiem a taktiež zvýšenia škály ich výrobkov, sa proces ich decentralizácie zdá ako najlepšie riešenie. Vznikajú tak pomerne nezávislé útvary – divízie. Základom pre členenie divízií teda nie sú ako v prípade funkčnej štruktúry skúsenosti a úlohy, ale predovšetkým outputy produkčného procesu ako výrobky, služby, či cieľový zákazník, pôsobisko. Podľa Brooksa „byli divízie vytvorené proto, aby se staraly o všechny aspekty výroby jednotlivého výrobku, to je od nákupu materiálu, přes výrobu a distribuci.“¹¹ Kľúčová je v tomto prípade už spomenutá samostatnosť divízií, ktoré ale prejavujú tendencie uskutočňovať vzájomnú kooperáciu.

Obrázok 5: Príklad divíznej štruktúry



2.3 Vplyvy na štruktúru

Pred tým, než sa zameriam na možné ovplyvnenie firemnej organizácie národnou kultúrou, pokúsím sa v krátkosti identifikovať vplyvy majúce dosah na organizáciu. Práve štruktúra je priamo ovplyvniteľná niekoľkými dôležitými premennými.

Stratégia predstavuje jeden z hlavných dosahov. Po tom, ako riadiaci pracovníci uskutočnia rozhodnutia ohľadne stratégie podniku a umiestnenia konkrétnych zdrojov, niekoľko či už malých, alebo zásadných zmien je zakaždým nutné uskutočniť aj v oblasti štruktúry podniku. Stratégia tak nie je v súčasnosti vnímaná ako výlučne oddelený proces a stáva sa zásadným determinantom štruktúry. Menujme ďalší rozhodujúci vplyv a to rastúcu veľkosť organizácií. Zvyšujúci sa počet zamestnancov spôsobuje tendenciu ich zoskupovania do rôznych útvarov v závislosti na už spomenutých špecializáciách,

¹¹BROOKS, I.: Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. str. 163.

znalostiach atď. Je možné vyjadriť názor, že podobné spájanie zamestnancov umožňuje efektívnejšie riadenie pracovnej sily manažérmi, vyššiu špecializáciu, decentralizáciu a globálnu efektívnosť. Napokon je podstatný vzťah medzi organizáciou a implementovanými technológiami. Pri nízkom počte zapojenej technológie vykonávajú zamestnanci rutinné aktivity a veľmi malé zmeny v organizovaní sú potrebné. Naopak pri veľkom množstve technológie sa vytráca rutina v prácach a zdôrazňuje sa individuálny prístup k problémom, doplnený o rapídne zmeny a samostatne uskutočnené analýzy.

2.4 Organizačné štruktúry vs. národná kultúra

So zvyšujúcim sa tempom internacionalizácie narážajú organizačné štruktúry v druhej polovici 20.storočia na kameň úrazu aj vďaka expandovaniu firiem do zahraničia. Proces vytvárania organizačných štruktúr býva zo značnej miery ovplyvnený aj národnou kultúrou a to konkrétne v miestach vzniku a pôsobiska danej organizácie. Jedná sa tak nielen o samotné organizačné štruktúry, ale taktiež o charakteristiku jednotlivých pracovných pozícií, definovanie ich pravidiel, kompetencií a úloh vo vnútri spoločnosti. Nový (1996) pomenováva tieto pravidlá ako tzv. byrokratický rámec.

Čo konkrétne takéto pravidlá zahŕňajú? Ide o princípy ako sú napr. systém odmeňovania, systém stíhania a trestania, výber a rozmiestňovanie pracovníkov, ich výchova. Organizačná byrokracia by si tak v ideálnom prípade mala zachovať neosobný charakter, v rámci ktorého si je každý jedinec vedomý svojej funkcie, ktorú v podniku zastáva a taktiež svojich povinností a prípadných postihnuteľných trestov. Záujmy podniku v organizačnej štruktúre teda do značnej miery prevyšujú záujmy jednotlivca vo vnútri podniku.

Hofstede sa taktiež pokúšal zamerať sa na byrokráciu a to hlavne z kultúrneho hľadiska. Do úvahy bral dve dôležité dimenzie a to mocenský odstup a vyhýbanie sa neistote. Ako výsledok vznikla matica rozoznávajúca štyri druhy byrokracie. Byrokracia plná sa nachádza v organizáciách s jasnými mocenskými odstupmi na jednotlivých úrovniach, ktoré striktné rešpektujú svoje pravidlá a zásady. Tržná byrokracia je typická pre firmy s pružnejším typom organizácie, ktoré sú flexibilnejšie než v predchádzajúcom prípade a preukazujú tendencie obísť striktnosť pravidiel a nemennosť organizácie. Tretiu byrokráciu nazýva pracovnou. Prvoradý je v nej predmet činnosti, ako aj kompletná snaha o dosiahnutie svojich mét a bývajú v nej zastierané medziľudské vzťahy. Posledná je

osobná byrokracia, ktorá býva stotožňovaná so silnou vodcovskou osobnosťou riadiacou podnik.

Národné kultúry majú tendenciu ovplyvniť vo výraznej miere chovanie jednotlivcov a preto dochádza k rozdielnosti medzi jednotlivými kultúrami. Ako som už spomínala, na tento fakt sa zameriaval aj sám Hofstede vo svojej práci. Stojá tak naproti sebe individualistické a kolektivistické kultúry, ako je v tomto prípade aj kultúra japonská. Je možné naproti sebe postaviť manažéra českého a japonského. Český manažér sa usiluje o zdôrazňovanie individuálnych kvalít, rozhodnutia sú často krát urýchlené, podceňuje potreby ostatných. Naproti tomu japonský manažér dá prednosť budovaniu udržateľných vzťahov, eliminácii možných nezhôd a dlhodobosti rozhodnutí.

V ďalšej časti práce sa pokúsím identifikovať špecifickosť už spomínanej japonskej kultúry v oblasti riadenia a organizácie ľudských zdrojov v podniku. Taktiež sa zameriam na výklad unikátnych pojmov typických práve pre Japoncov a japonský personálny manažment, ktoré ich odlišujú od praktík okolitého sveta.

3 Špecifiká japonského personálneho manažmentu

3.1 Japonský manažment

Počas 50.rokov minulého storočia sa vyvíjali vo vnútri japonskej spoločnosti priemyselné podniky, ktorých systémy riadenia boli do značnej miery odlišné od tých západných. Je možné vysloviť názor, že i práve tieto systémy do značnej miery v minulosti prispeli k rýchlemu nárastu industriálneho sektora. Niektoré z týchto japonských prístupov boli taktiež aplikované v zahraničí ako napr. v amerických, ale aj európskych podnikoch. V súčasnosti ale tieto praktiky nadobúdajú nový dizajn a japonský manažment prechádza obdobím zmien a revízií. Tradičné japonské systémy riadenia tak stratili na domácej, ako aj zahraničnej pôde svoju relevantnosť. Pri súčasnom tempe rozvíjajúcich sa zahraničných aktivít je potrebné mať na pamäti, ktoré transfery je možné uskutočniť z Japonska do ostatných krajín a naopak, ktoré aktivity by mali zotrvať na japonskej pôde.

Po detailnej štúdii rysov japonských systémov riadenia sa pokúsim v tomto texte zamerať na tri kľúčové znaky. Zostáva ale diskutabilné, či sú tieto rysy skutočne globálne aplikovateľnými rysmi japonských systémov riadenia. Napriek tomu ale je možné nájsť množstvo japonských podnikov pôsobiacich v cudzine, ktoré sú v harmónii s všeobecne uctievanými princípmi. Už spomínané kľúčové znaky je možné zhrnúť nasledovne:

1. Celoživotný pracovný pomer
2. Systém odmeňovania a kariérny postup na bázy seniority
3. Možnosti formovania firemných odborov

Celoživotný pomer (angl. life time employment), inými slovami práca u jediného zamestnávateľa, je považovaný za jeden z najdôležitejších črt japonských priemyslových firiem. Zamestnancovi tak poskytuje určitú formu sociálnej istoty a naproti tomu zamestnávateľ profituje zo stabilnej pracovnej sily svojho podniku, z garancie uchovania aplikovanej filozofie riadenia a v prvom rade sa mu naskytuje možnosť motivácie pracovníkov, pretože celoživotný pomer sa nevzťahuje uniformne na celú pracovnú silu. Tento pomer tak aplikujú predovšetkým veľké priemyselné firmy a podniky malej a strednej veľkosti takmer vôbec celoživotný pracovný pomer neuplatňujú. Ďalej ešte poznamenajme, že je garantovaný veľkými podnikmi len u mužov so statusom trvalého pracovného pomeru a teda dočasní mužskí pracovníci, ani ženy naň nárok nemajú.

V súčasných japonských priemyselných firmách môžeme pomenovať systém odmeňovania ako vekovo orientovaný, no napriek tomu musíme pripustiť určité zmeny,

ktoré sa uskutočnili po druhej svetovej vojne. Klasické robotnícke posty sú odmeňované na časovej, alebo úlohovej bázy a ostatným zamestnancom sú vyplácané platy. Štatút zamestnanca je zásadne determinovaný dosiahnutým vzdelaním. Primárny trh profituje z kvalitného vzdelania, ktoré zvyšuje jeho šance zamestnať sa vo veľkej firme. Úspešné absolvovanie jednej z prestížnych japonských univerzít výrazne zvyšuje možnosti kandidáta zamestnať sa v dobrej firme. Absolventi škôl sú tak vo všeobecnosti uprednostňovanou pracovnou silou, z dôvodu úspory prvotných mzdových nákladov firmou zamestnávajúcou nových, neskúsených, ale zato vyštudovaných zamestnancov. Faktom ale naďalej zostáva, že vek pracovníka spoločne s jeho schopnosťami zohrávajú kľúčovú úlohu pri rozmiestňovaní do kádrov.

V povojnovej dobe sme svedkami konštantnej formácie spoločných odborových organizácií jednotlivých spoločností s cieľom jednať s vedením spoločností o zvýšení miezd, zlepšení podmienok. Postupne tieto jednotky prerastali do odvetvových zväzov a ďalej aj odborov na celoštátnej úrovni. Skutočnosťou zostáva, že japonské odborové hnutie sa predovšetkým najviac opiera o svoje individuálne odborové organizácie obsiahnuté v jednotlivých podnikoch. Tieto odbory tak reprezentujú dve rozdielne úrovne. Na jednej strane zdieľajú rovnaké zábery čo sa týka budúceho smerovania spoločnosti a jej mét. Na druhej strane ale odbory fungujú ako kontrolný organizmus vedenia podniku usilujúceho sa o maximalizáciu zisku bez náznaku sociálneho a mravne normatívneho aspektu.

3.2 Organizačná štruktúra japonských firiem

V predchádzajúcom texte som sa pokúsila čitateľovi v stručnosti vysvetliť základné delenie organizačných štruktúr vo firmách. V tejto kapitole sa pokúsim nadviazať na menované typy a vysvetlím, ako dané typy aplikujú japonské spoločnosti. Vo všeobecnosti je možné odvodiť záver, že štruktúry aplikované japonskými firmami závisia predovšetkým na veľkosti firiem. Menšie firmy využívajú funkčný model organizačnej štruktúry. Aj vďaka mimoriadnemu nárastu v 60. rokoch minulého storočia sme boli svedkami narastajúceho presadzovania predovšetkým divízneho modelu veľkými firmami. Len s malými zmenami sa tento stav globálne udržiava dodnes.

Japonské firmy charakterizuje zväčša ich členenie z hľadiska útvarov. Podľa Rudyho (1990) sa každá funkcia, resp. divízia skladá spravidla z 3–4 oddelení a tie sa

d'alej rozčleňujú na sekcie skladajúce sa z 12–20 pracovníkov.¹²Príznačná je aj existencia subsekcii v niektorých sekciách. Vedúci divízie participuje na plánovaní činnosti celej divízie a je teda bezprostredne zodpovedný za jednu z organizačných funkcií podniku. Nároky kladené na vedúcich divízií sú tak skutočne veľmi vysoké. Snaha o udržiavanie kolektivismu vo firme ako kľúčového prvku japonského manažmentu leží v prvom rade na pleciach vedúcich oddelení a je očividná kľúčová úloha týchto vedúcich v celom systéme riadenia.

Veľmi zreteľne rozlíšiteľné v rámci japonských firiem sú obzvlášť tri stupne vedenia (vrcholové riadenie, stredný a nižší stupeň). Všetky právomoci a zodpovednosti vedúcich osobností, predovšetkým na vyšších stupňoch, sú podmienené ich všeobecným rázom. Môžeme vysloviť názor, že práve prvý stupeň – vrcholové riadenie je nepochybne početnejšie v rýdzo japonských firmách a skladá sa z externých, ako aj interných riaditeľov.

3.3 Ringi systém

Ako som už spomenula, kolektivismus predstavuje jednu z hlavných charakteristík japonskej priemyselnej výroby. Ringi seido, t.j. ringi systém je teda termín, ktorý označuje proces rozhodovania v štátnych, ako aj súkromných priemyselných inštitúciách. Ringi v japonskom jazyku predstavuje zložené slovo. Jeho prvá polovica „rin“ znamená predložiť návrh nadriadenému a dosiahnuť jeho schválenie a „gi“ označuje proces rozhodovania. Šigut charakterizuje podobné obrazy podnikovej kultúry nasledovne (2004): *„Zapojením více mozků se zvýší pravděpodobnost nalezení správného řešení, efektivita, produktivita i ziskovost podniku.“*¹³

V krátkosti si uvedieme ako Ringi systém funguje. Nižší vedúci, poverení vykonávať bežné rozhodnutia operatívneho charakteru, využívajú k vykonávaniu svojej funkcie dokumenty známe ako ringisho. Pomocou tohto dokumentu smeruje na vrcholové vedenie jasné vytýčenie problému spoločne so jednoznačne formulovanými návrhmi riešenia. Postupne pripravené ringisho putuje naprieč všetkými sekciami, ktorých sa daný problém resp. implementácia jeho riešenia týka. Vedúci daných sekcií prejavia súhlas pomocou svojej osobnej pečiatky a nie typicky podpisom, ako sme zvyknutí v západných krajinách. Pomaly tak ringisho smeruje až k vrcholovému riadeniu a celý proces smerovania je ukončený schválením prezidenta spoločnosti. Je potrebné zdôrazniť,

¹²RUDY, J.: Organizácia a riadenie japonských priemyselných firiem. Bratislava: Alfa, 1988.str. 54.

¹³ŠIGUT,Z.: Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. str. 49.

že vnútorná firemná harmónia a ucelenosť názorov sú bezpochyby považované za kľúčový prvok firemnej kultúry.

3.4 Metóda Kaizen

Podme sa taktiež zamerať na etymologický pôvod slova kaizen. Prvá polovica „kai“ môže byť preložená ako zmeniť, premeniť a „zen“ znamená dobrý. Dohromady teda tento pojem popisuje konštantnú zmenu k dobrému, zlepšenie. Filozofia Kaizen v svojej prapodstate predpokladá, že naše životy, či už život osobný, pracovný, alebo domáci, si zaslúžia byť nepretržite zlepšované vlastným úsilím. Presvedčenie, že všetko okolo nás by malo byť charakteristické nekonečným zlepšením, je hlboko zakorenené v samotnej japonskej mentalite. A tak mnohé špecifické praktiky japonského manažmentu môžu byť spoločne zastrešené pod pojmom Kaizen. Nasledujúci obrázok znázorňuje jednotlivé prvky obsiahnuté pod spoločným názvom Kaizen.

Obrázok 6: Pojem Kaizen



Zdroj: IMAI, M.: Kaizen, The key to Japan's competitive success (vlastné spracovanie)

Po druhej svetovej vojne mnohé japonské spoločnosti museli začať úplne z ničoho. Ich každodenné výzvy vyžadovali neustály progres a tak sa Kaizen prakticky stal neoddeliteľnou súčasťou podnikového života. Keďže Kaizen predstavuje trvalý pokrok a týka sa každého jedinca vo vnútri organizácie, každý zamestnanec s pomedzi hierarchie manažérov je zahrnutý do ideológie Kaizen.

Čo takýto pokrok v spoločnosti vlastne znamená? Podľa Imaia (1991) ho môžeme rozdeliť na dve kategórie.¹⁴ Naproti sebe tak stoja filozofia Kaizen a inovácie. Zatiaľ čo Kaizen predstavuje malé kroky k zlepšeniu, formy inovácie znamenajú drastické, výrazné zmeny, ktoré sú výsledkom rozsiahlych investícií do nových technológií a zariadenia. Musíme ale vyhlásiť, že naproti tešiacej sa priazni Kaizenu v japonskom manažmente je v západnom svete len málo priestoru venovaného tomuto konceptu. Napriek tomu sme ale v súčasnosti svedkami aplikácie Kaizenu zvyšujúcim sa počtom aj nejakých spoločností.

3.5 Metóda Kanban a Just-in-time produkcia

Kanban ako samostatné slovo môže byť z japončiny preložené ako vývesná, informačná tabuľa, písomná poznámka. So systémom Kanban prvý krát prišla na svet automobilka Toyota Motor Corporation a má predovšetkým slúžiť ako kontrolný systém výrobného procesu. Nejedná sa teda o samotnú identifikáciu výrobného systému, ako skôr o jeho nástroj, prostriedok. Kanban tak môžeme v stručnosti opísať ako hárok obiehajúci vo výrobnom procese, ktorý slúži k regulácii množstva výrobkov, eliminácii nadvýroby a tvorby nadmerného množstva zásob vo vnútri organizácie. Tokom jednotlivých hárkov Kanban je determinovaný časový tok obrobkov vo výrobnom procese a množstvo hárkov v obehú priamo závisí na celkovom množstve produkováných obrobkov. Ich využitie napomáha určitej miere flexibility výroby reagujúcej na zmenu požiadaviek vo vnútri podniku.

Pod pojmom práve na čas (angl. just-in-time) v terminologickom slovníku Toyoty rozumieme fakt, že každý proces uskutočnený v podniku musí byť patrične zásobovaný a to v presne stanovenom množstve, čase a škále produktov. Automobilka sa tak dlhodobo snaží o elimináciu strát zo zásob, vznikajúcich pri nedostatočne načasovanom produkčnom procese a neudržiavaní zásob hotových vyprodukovaných výrobkov na minimálnej úrovni. Hotové výrobky a konkrétne straty z nadprodukcie, ako aj straty zo zásob považuje Toyota za dve zo siedmich hlavných strát svojho výrobného systému a cielene sa snaží o ich elimináciu.¹⁵ Základný princíp teda tkvie v nevyhnutnosti obdržania všetkých dôležitých komponentov výrobného procesu práve na čas, v stanovenú dobu.

¹⁴IMAI, M.: Kaizen, The key to Japan's competitive success. Singapore: McGraw-Hill International Editions, 1991.str. 6.

¹⁵RUDY, J.: Organizácia a riadenie japonských priemyselných firiem. Bratislava: Alfa, 1988.str. 137.

Naskytá sa ale otázka. Čo majú tieto dva pojmy spoločné? Odpoveď je veľmi jednoduchá. Hárok kanban je inštrument využívaný práve v „práve načas“ produkcii. Kanban, alebo aj informačná tabuľka, slúži ako príjmový hárok informujúci o prijatí konkrétnych súčiastok vyšším stupňom produkcie zo strany predchádzajúceho pracoviska. Môže tak slúžiť k dvojakému účelu a to konkrétne k evidencii, prehľadu uskutočnenej práce a taktiež k poukázaniu na nevyhnutnosť uskutočnenia novej objednávky. Inými slovami kanban a Just-in-time produkcia spoločne predstavujú efektívne výsledky snáh o vylepšenie procesu sériovej výroby, zefektívnenia a zdokonalenia výrobného procesu a taktiež o racionalizáciu samotného usporiadania závodu.

Na záver sa pokúsim v stručnosti zamerať na prednosti zásady „práve načas“. Bezpochybne najdôležitejším pozitívom je skrátenie doby potrebnej k implementácii činností a teda efektívne riadenie času. Druhou výhodou je už spomenutá redukcia vyprodukovaných zásob a nákladov s nimi spojených. Vo vzťahu k procesu výroby môžeme uviesť taktiež nižšie časové požiadavky na nevýrobné aktivity a predovšetkým lepšiu vzájomnú vyváženosť, rovnováhu medzi jednotlivými výrobnými procesmi, technológiami.

4 Česko-japonské vzt'ahy

Nasledující kapitola se bude zabývat popisem vzájemných česko-japonských obchodních vzt'ahů uplynulé doby pod záštitou agentúry pro podporu podnikání a investic Czechinvest a také internetového portálu BusinessInfo.cz převáděovaného vládní agentúrou CzechTrade. Informace obsažené právě v této kapitole pocházejí z praměných zdrojů vyšší spomenutých agentúr.¹⁶

Česko-japonské vzt'ahy se dlouhodobě těší příznivé atmosféře. Z legislativního pohledu došlo v 90. letech minulého století k výměně nót mezi Ministerstvem zahraničních věcí ČR a velvyslanectvem Japonska v Praze ohledně obsažení samostatné ČR do bilaterálních smluv. V původním kontexte byly podpísané mezi Japonskem a bývalým Československem a jejich platnost tak vypršela dnem zániku druhého menovaného státu. Dále jen doplníme, že k opětovné výměně nót došlo na začátku tohoto století v důsledku vstupu ČR do EÚ k 1.5.2004. Rovnako ako bilaterálne obchodné dohody s ostatnými krajinami, aj tieto dohody prešli transformáciou na obchodne-politický režim v rámci Spoločnej obchodnej politiky EÚ aplikovanej voči tretím krajinám.

4.1 Súčasně štatistiky

Obchodná bilancia ČR a Japonska sa z dlhodobého hľadiska prejavuje ako pasívna. Pozitívne ale je, že v roku 2010 spomedzi všetkých krajín ČR realizovala šiesty najväčší medziročný relatívny nárast exportu práve do Japonska (index exportu sa vyšplhal až na 126,1). Dále doplníme, že ČR v roku 2010 realizovala bilančný prepad s Japonskom na úrovni 48,3 mld. Kč (oproti roku 2009 tak išlo o zníženie o 6,1 mld. Kč) a spomedzi všetkých krajín sa teda jednalo o tretí najvyšší bilančný prepad. Zo zaujímavosti doplníme údaje z roku 2009: jednalo sa konkrétne o 54,4 mld. Kč pri medziročnom zlepšení oproti roku 2008 o 16,2 mld. Kč.¹⁷

Japonsko figuruje v zozname českých obchodných partnerov na 15. mieste (patrí mu 26. priečka v zozname exportérov a 10. priečka z pohľadu importu). Vysoký deficit obchodu týchto dvoch štátov spočíva predovšetkým vo významných japonských investičných tokoch prúdiacich do ČR. Nasledujúca tabuľka zobrazuje jednotlivé ročné hladiny vzájomného obchodu s Japonskom v rokoch 2006–2010. Zahnuté indexy

¹⁶ Pre viac detailov poukazujem na internetové stránky: www.businessinfo.cz a www.czechinvest.org

¹⁷ Čerpané zo štatistik agentúry CzechTrade URL: <http://www.czechtrade.cz/infoservis/analyzy-zo-cr/>

reprezentujú jednotlivé medziročné nárasty, resp. úbytky. Zamerajme sa na celkový objem vzájomného obchodu. Ten v roku 2010 presiahol 3586 mil. USD a značný je predovšetkým nárast v realizovaných vývozoch (jedná sa tak o prírastok oproti roku 2009 o viac než 25%). Na nižšie uvedených cifrách je do značnej miery viditeľný dopad ekonomickej a hospodárskej krízy a s ním späté zmrazenie niektorých projektov a investícií.

Tabuľka 2: Vzájomný obchod ČR a Japonska v rokoch 2006–2010

Rok	Vývoz z ČR		Dovoz do ČR		Bilancia
	mil. USD	index %	mil. USD	index %	
2006	406,9	123,7	2 819	116,1	- 2 412
2007	498,8	122,6	3 818	135,4	- 3 319
2008	544,5	109,2	4 688	122,8	- 4 144
2009	420,5	77,2	3 277	69,9	-2 856
2010	528,6	125,7	3 058	93,3	-2 529

Zdroj: Český statistický úrad (www.czso.cz) - vlastné spracovanie

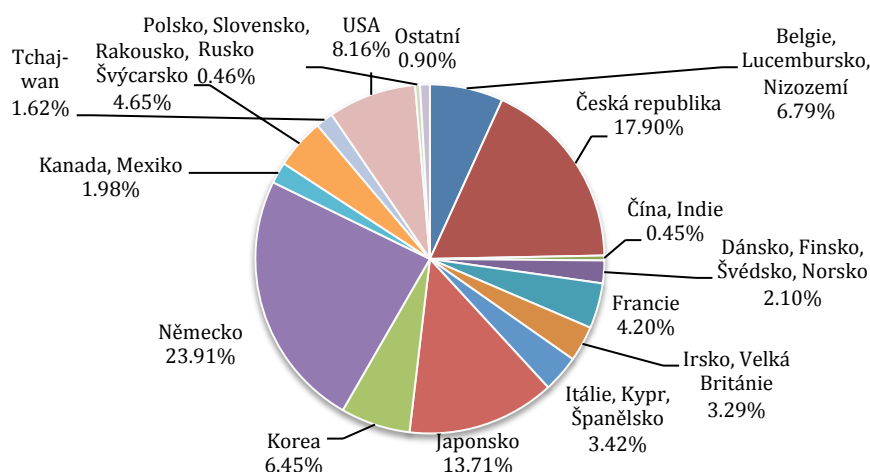
4.2 PZI Japonska v Českej republike

ČR naďalej zastáva jednu z popredných pozícií krajín Európy, čo sa týka priamych investícií prúdiacich zo strany japonských podnikateľov. Disponuje vynikajúcou logistickou infraštruktúrou priamo uprostred Európy a práve tento fakt je často krát oceňovaný japonskými firmami. V súčasnej dobe je v ČR dovedna 259 japonských spoločností, ktoré poskytujú pracovné pozície viac než 45 tisíc zamestnancom. Z vyššie uvedeného množstva japonských spoločností sa 94 plne zaoberá výrobou a 9 firiem pôsobí v oblasti výskumu a vývoja. Kľúčové odvetvia zastrešujúce práve tieto investície sú najmä automobilový, elektrický, elektrotechnický, strojársky a chemický priemysel. Menovať môžeme napríklad TPCA, Denso Manufacturing Czech, Panasonic AVC Networks Czech, AVX Czech Republic atď. Ako som už čiastočne načrtla, japonské spoločnosti vo veľkej miere participujú na českých vývozoch a tie sú predovšetkým vnútroinijného charakteru.

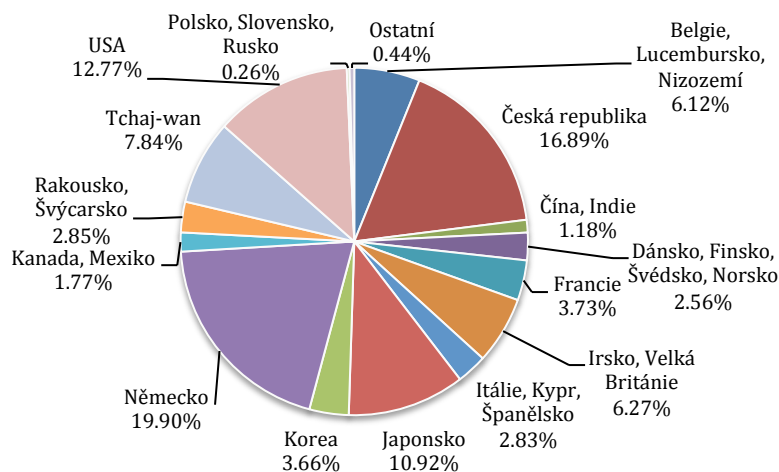
Agentúra Czechinvest sa dlhodobo zaoberá podporou smerovanou japonským investorom a podniká kroky k prilákaniu týchto investorov do krajiny. Podľa údajov poskytnutých priamo Czechinvestom sa táto agentúra podieľala v rokoch 1993–2011 na získaní dohromady 100 investičných projektov z tejto krajiny. Za zmienku stoja také zvučné mená spoločností ako sú Daikin Industries, Matsushita Electric Industrial, Denso,

AGC a mnoho iných. Práve táto dôležitá kooperácia napomohla k formácii vyše 24 000 pracovných pozícií a japonské investície predstavujú za tento časový úsek vyše 13% celkového objemu investičných projektov vyjadrených v peňažných jednotkách, ktoré boli sprostredkované za pomoci Czechinvestu. Záver tejto kapitoly čitateľovi poskytuje grafické zobrazenie pozície Japonska v kontexte pracovných pozícií a objemu investícií všetkých projektov pod taktovkou Czechinvestu. Ich kompletný zoznam spoločne s detailnejšími informáciami je uvedený na konci práce v prílohe č. 1.

Graf 1: Porovnanie krajín podľa objemu investícií v ČR v rokoch 1993–2011



Graf 2: Porovnanie krajín podľa vytvorených prac.pozícií v rokoch 1993-2011



Zdroj: URL: <http://www.czechinvest.org/podpora-investic> (vlastné spracovanie)

5 Analýza rozhovorov s jednotlivými spoločnosťami

Cieľom tejto kapitoly bude previesť analýzu osobných rozhovorov uskutočnených s predstaviteľmi jednotlivých spoločností, ktorí láskavo súhlasili s poskytnutím potrebných informácií sumarizujúcich konkrétne obrazy firemnej kultúry, o ktoré sa usilujú. Bude sa jednať o tri spoločnosti (každá z nich pôsobí v odlišnom odvetví a má iných cieľových zákazníkov) a to NNR Global Logistics, Shimadzu a TPCA. Zámerne sa nebudeme usilovať o vzájomné porovnanie ich firemných kultúr, pretože by to bolo skoro nemožné. Pôjde hlavne o ich vykreslenie izolovane, no poznamenajme len, že rozhovory prebiehali podľa rovnakých otázok, ktoré sú uvedené na konci práce v prílohe č. 2.

5.1 NNR Global Logistics

5.1.1 Predstavenie NNR Global Logistics

Nishi-Nippon Railroad Company, spoločnosť taktiež známa pod akronymom NNR, je dcérska spoločnosť Nishitetsu Group vytvárajúcej svoje príjmy z autobusovej a vlakovej prepravy osôb, v oblasti nehnuteľností, hotelierstva a najmä z kľúčovej oblasti logistických služieb a medzinárodnej prepravy tovaru (pôsobiska divízie NNR Global Logistics). Štatistické údaje v nasledujúcej tabuľke poukazujú na konkurenčnú silu Nishi-Nippon Railroad Company v objeme celosvetovo letecky prepraveného nákladu. NNR Global Logistics nepôsobí len v oblasti leteckej dopravy. Zaoberá sa taktiež námorným, kamiónovým, či kombinovaným druhom prepravy.

Tabuľka 3: Svetoví poprední leteckí nákladní dopravcovia (údaje z roku 2011)

Poradie	Názov spoločnosti	Objem prepravenej tonáže v kg
1	Nippon Express Co., Ltd.	355,479.0
2	DHL Global Forwarding	138,186.1
3	Kintetsu World Express, Inc.	120,059.1
4	Hitachi Transport System Ltd.	33,605.5
5	Schenker-Seino Co., Ltd.	31,777.4
6	Nishi Nippon Railroad Co., Ltd.	30,216.7
7	Hankyu Hanshin Express Co., Ltd.	22,550.8
8	TAS Express Co., Ltd.	17,486.1
9	MOL Logistics Co., Ltd.	16,320.5
10	SONY Supply Chain Solutions, Inc.	14,984.0
	Celkom	994,667.0

Zdroj: Medzinárodná asociácia leteckých dopravcov(www.iata.org)- vlastné spracovanie

NNR ako známy priekopník leteckej nákladnej dopravy naplno profituje zo 104 ročnej existencie svojej materskej spoločnosti. Postupom času začala NNR rozširovať svoje pôsobisko na nové oblasti a v súčasnosti je prítomná v 25 štátoch sveta. Kľúčové oblasti pôsobenia tejto spoločnosti sú predovšetkým Severná Amerika, Európa, Stredný východ a výrazne najdominantnejší je ázijsko-pacifický región. Do USA, ako aj do prvej európskej krajiny Veľkej Británie expandovala NNR pred vyše 40 rokmi. Centrála tejto divízie NNR nie je koncentrovaná na jednom mieste, ale je podľa konkrétnych kompetencií umiestnená v prefektúrach Tokyo a Chiba.

Ako som už načrtla, európska centrála je umiestnená v Londýne a spadá pod ňu taktiež česká i poľská organizačná zložka. Zastúpenie NNR je prítomné aj v ostatných európskych štátoch a to menovite v Nemecku, Maďarsku, Fínsku a najnovšie v Holandsku. Z organizačného hľadiska je badateľný pomerne plochý tvar organizačnej pyramídy, kde jednotlivé zložky priamo komunikujú s japonskou stranou bez potreby medzičlánku. Štrukturálne tak tento útvar môžeme prirovnať k divíznej štruktúre, kde sú jednotlivé divízie definované geograficky. Neexistuje tu žiadna spoločná forma koordinácie na globálnejšej úrovni (v našom prípade na celoeurópskej). V prípade nutnosti spolu jednotlivé pobočky dokážu komunikovať prostredníctvom firemného logistického systému PowerNET.

5.1.2 Globálne hodnoty spoločnosti

Hlavným a najpodstatnejším poslanstvom NNR Global Logistics je poskytovať svojim zákazníkom čo možno najvyššiu úroveň dopravy, logistiky a colného odbavenia tovaru spolu s asistenciou klientom v oblasti zákonnej úpravy, predpisov a noriem týkajúcich sa exportu a importu predávaného tovaru. NNR Global Logistics taktiež reaguje na nevyhnutnosť individuálneho prístupu a flexibility k meniacim sa potrebám jednotlivých klientov.

Spoločnosť sa usiluje o kompletnú náplň svojej firemnej filozofie v týchto hlavných odvetviach: bezpečnosť prepravy, sociálny aspekt a napokon environmentálna oblasť. Pri vykonávaní svojej misie kladie veľký dôraz na tieto sféry determinujúce kvalitu odvedených služieb a taktiež na koncept Spoločenskej zodpovednosti firiem (angl. CSR), ktorá zvyrazňuje záujmy NNR chovať sa ohľaduplne k svojmu prostrediu a k blízkej spoločnosti. Každoročne pre širokú verejnosť zverejňuje správu pod názvom CSR Report: Safety, Society and Environment Report, v ktorej ozrejmuje verejnosti svoju víziu

spoločenskej zodpovednosti rešpektujúcej záujmy svojich zákazníkov, zamestnancov, akcionárov, partnerov a súčasne sa zameriavajúcej na svoju podnikateľskú činnosť.¹⁸

Napriek tomuto obrazu, o ktorý sa spoločnosť usiluje, musím poznamenať, že sa svojou politikou a aplikovanou filozofiou prejavuje skôr ako spoločnosť nadnárodná. Jej hodnoty sú zdieľané v rámci celej Nishitetsu Group a spoločná firemná filozofia je determinovaná na celoskupinovej úrovni. Nie je tak prítomný žiaden jednotlivý, ba priam rodinný ráz charakteristický pre niektoré japonské spoločnosti. Nevytvára si tak vlastné prístupy, no naopak plne rešpektuje tzv. Nishitetsu Group Corporate Culture.

5.1.3 NNR Global Logistics v ČR

V ČR je NNR Global Logistics oficiálne prítomná od roku 2009 formou organizačnej zložky pobočky vo Veľkej Británii. Sídli v Prahe a momentálne poskytuje prácu 6 zamestnancom. Aktuálne sa ale podnikajú kroky smerujúce k expandovaniu na českom trhu a to konkrétne doplnením o jednotku v Ostrave, ktorá bude organizačne spadať pod pražskú kanceláriu. Ich najväčšou konkurenciou na našom trhu sú predovšetkým spoločnosti Nippon Express, Yamato Logistics, Cargo-Partner a Yusen Logistics.

Pre NNR je pravidlom, aby každú pobočku viedol práve Japonec, ktorý predtým absolvoval v spoločnosti značný kariérny rast. Na čele zložky u nás stojí japonský šéf pán Masahiro Otsuka, ktorý je zodpovedný za finančné riadenie a reprezentáciu zložky navonok vrátane komunikácie s ostatnými vedúcimi pracovníkmi. Ďalej sa skladá zo zamestnankyne japonského pôvodu poverenej účtovníckymi záležitosťami a českého obchodného riaditeľa. V neposlednej rade tu pracujú 3 českí logistici, z ktorých jeden disponuje plynulou japončinou, venujúci sa zákazníckemu servisu a podpore predaja. Len pre doplnenie NNR Global Logistics navyše využíva externú firmu zmocnenú letiskovým odbavením a prípravou všetkých nevyhnutných dokumentov k nemu.

Napriek tomu že táto zložka spada pod centrálu vo Veľkej Británii, ktorá splňuje predovšetkých úlohu finančnej centrál, je pomerne nezávislá vo svojich obchodných aktivitách. Ako organizačná zložka plne finančne zodpovedá britskému NNR a navyše ani v ČR nefiguruje ako daňový subjekt. Všetky účtovnícke úkony, ktoré sa vykonávajú vzhľadom na jej obchodnú činnosť, sú realizované len na prevádzkovej úrovni a sú komunikované ďalej na vyššiu úroveň, kde sa kompletizujú. Veľká Británia taktiež

¹⁸ Poukazujeme na jednotlivé každoročné správy NNR zaoberajúce sa týmto konceptom. URL:http://www.nnr.co.jp/global_logistics/english/pdf-3/09-10.pdf

zodpovedá za odsúhlasenie navrhovanej výšky platov pridelených jednotlivým zamestnancom.

Klientela je formovaná českými, ako aj japonskými obchodnými partnermi. NNR profituje značne aj zo svojich verných zákazníkov v Japonsku, no pomer českej a japonskej klientely sa postupom času zvyšuje v prospech českých partnerov. V porovnaní so svojou konkurenciou, spoločnosť NNR sa na českom trhu nachádza pomerne krátku dobu a tak v súvislosti so získavaním nových zákazníkov aplikuje dvojité strategiu: buď sa teda jedná o klasický spôsob oslovenia klienta najefektívnejšou ponukou, alebo ide neraz odporúčenie značky NNR zo strany spokojných klientov založené na ich predchádzajúcich skúsenostiach. V súvislosti s lojalitou, hlavný šéf pobočky v Londýne absolvuje 1-2 návštevy do roka v ČR za cieľom zdvorilostnej a obchodnej návštevy niektorých významných klientov NNR u nás.

NNR Global Logistics je členom Európskej databanky, ktorá do určitej miery napomáha k zvýšeniu povedomia a získavaniu nových zákazníkov. Pre možnú propagáciu značky môže slúžiť aj pravidelná účasť NNR na logistickom veľtrhu organizovanom v Mníchove a Šanghaji. Na škodu sa môže zdať aj fakt, že náš trh obdobný veľtrh nepozná. Organizačná zložka v ČR prekvapivo nedisponuje vlastnou internetovou stránkou a v rámci internetu je tak návštevník, resp. potenciálny klient presmerovaný aspoň na stránku britskú.

5.1.4 Firemná kultúra NNR Global Logistics v ČR

Na začiatku tejto kapitoly by som rada ozrejmila čitateľovi kompetencie šéfa pobočky v rovine majúcej dosah na celkový obraz firemnej kultúry. Jeho úloha by sa tak dala označiť za kľúčovú a rozhodujúcu. Všetky formy finančného ohodnotenia zamestnancov, ich finálny výber, iniciatíva, proces optimalizácie nákladov, finančné zodpovedanie sa vyššie postaveným jednotkám a predovšetkým vonkajšie prezentovanie zložky závisia najmä len na jeho rozhodnutiach.

Vzájomná komunikácia zložky s klientmi prebieha na prevádzkovej úrovni v anglickom jazyku, ako najpoužívanejšom jazyku v logistickej sfére. K špeciálnej komunikácii v praxi nevyužívajúcej firemný software dochádza len v prípade možných komplikácií, problémov, prípadne ujasňovania si konkrétnych detailov zásielky. Obchodná reč s japonskými partnermi sa uplatňuje na veľmi formálnej a zdvorilostnej úrovni a je taktiež charakteristická svojou obšírnosťou, niekedy až prílišnou opisnosťou.

Ojedinele sa napr. vyskytuje prekážka odlišného ponímania odbornej terminológie, ktorá je inak vnímaná v európskych a ázijských predpisoch. Taktiež sa zriedka objaví nevyhnutnosť komunikácie záležitostí len v japonskom jazyku, čoho sa zvykne ujať šéf zložky. V komunikácii s japonským klientom často krát vznikajú mnohé nedorozumenia aj z dôvodu zdvorilosti japonskej kultúry a neschopnosti odmietnuť a definitívne sa postaviť proti prejednávanej záležitosti. Rozdiel medzi jednaním s českým a japonským partnerom sa prejavuje aj v dobe strávenej prejednávaním záležitostí, ktorá sa v prípade japonskej klientely môže niekedy zdať ako prílišne zdĺhavá. Charakteristickou vlastnosťou sa pre nich javí aj fakt, že zvyknú zapojiť do konverzácie výrazné množstvo doplnkových zúčastnených subjektov, vďaka čomu sa proces komunikácie ešte viac predĺži.

Čo sa týka získavania zamestnancov, za ten je predovšetkým zodpovedný obchodný riaditeľ, no finálne slovo pripadá šéfovi pobočky. Keďže je anglický jazyk preferovaným jazykom v logistickom styku, znalosť japončiny sa nevyžaduje. Oceňovaná je do značnej miery dosiahnutá prax v doprave a logistike, ktorá je považovaná za dôležitejšiu v porovnaní s dosiahnutým vzdelaním. Ako malá pobočka by teda podľa jej obchodného riaditeľa nemohli poskytnúť dostatok priestoru pre aktívnu aplikáciu marketingu, resp. manažmentu a taktiež uvádza, že podľa jeho názoru pre absolventa vysokej školy ponúka NNR Global Logistics v ČR len málo priestoru pre potenciálny osobný rast.

V procese náboru nových pracovníkov doposiaľ nedošlo k využitiu personálnej agentúry. Veľmi zaujímavým zistením ale je, že od agentúr mnohé japonské spoločnosti často krát menovite požadujú od zamestnancov ich bežné plnenie si svojich povinností až do takej miery, aby nijak nevyčnievali z radu svojich kolegov a nedisponovali prílišnou aktivnosťou. Táto organizačná zložka dala zakaždým na odporúčanie jednotlivých pracovníkov založené na ich predchádzajúcich kariérnych skúsenostiach a uprednostnila tak výber z malého okruhu ľudí pred možnosťou hromadnej náborovej kampane. Možno aj vďaka tomu a ostatným bližšie nešpecifikovaným dôvodom došlo v priebehu uplynulých 3 rokov k pomerne vysokej fluktuácii zamestnancov na jednotlivých pozíciách. Za najstálejšieho zamestnanca sa teda považuje obchodný riaditeľ tejto zložky, ktorý sa v nej nachádza ešte od jej spustenia.

Platová štruktúra zamestnancov vypadá pomerne jednoducho. Pohyblivá platová zložka nie je skoro vôbec prítomná a systém odmeňovania zamestnancov sa zakladá predovšetkým na jeho fixnej zložke. Žiadne finančné benefity, príplatky, ani trinásty plat sa tu nevyskytujú. Pracovníci tak nie sú motivovaní flexibilnými odmenami, ktoré by mohli vyplývať z nadpriemerného pracovného výkonu. Mimo platového ohodnotenia

vzniká zamestnancom nárok na stravné lístky. Dodám ešte, že k zvyšovaniu platového ohodnotenia zamestnancov dochádza v tomto prípade veľmi zriedka.

Otázka vzdelávania zamestnancov môže byť rozčlenená na dve subkategórie: odborné, komunikačné školenia a školenie ohľadne práce na vyššie spomenutom firemnom softwari. Obidva prípady spejú k rovnakému záveru. Nie sú poskytované žiadne možnosti výučby pracovníkov a tí sú nútení si akékoľvek informácie dohľadať z vlastnej iniciatívy. Obchodný riaditeľ mimo práce napr. zastáva pozíciu predsedu Aircargo klubu v rámci Zväzu špedície a logistiky a práve tento klub mu umožňuje aspoň nejaký prísun noviniek v oblasti. Vyhľadanie si všetkých detailov o spoločnosti NNR, o jej hodnotách a cieľoch globálne, ako aj informácií o chode zložky a obchodných procedúrach leží na pleciach samotných zamestnancov. Ba čo viac, neexistuje ani žiaden všeobecný manuál k PowerNET logistickému a finančnému systému a závisí neraz na odchádzajúcom pracovníkovi aké informácie je ochotný predať nováčikovi. Je zložité skonštatovať, do akej miery tento fakt priamo závisí na veľkosti tejto zložky u nás a aký dopad na sféru firemného vzdelávania by malo jej eventuálne zväčšenie.

K mimopracovným činnostiam slúžiacim k upevneniu kolektívu dochádza len na výnimočnej úrovni. Vhodná príležitosť sa tak naskytuje pri občasnej návšteve šéfa európskej centrály. Inak k nejakým vianočným, poprípade iným večierkom nedochádza. Relatívne dobré osobné vzťahy medzi zamestnancami sa tak utužujú bez organizácie nejakých voľnočasových aktivít. Taktiež neprichádza k inému, mimo profesionálneho druhu komunikácie vymieňanej medzi jednotlivými pobočkami a tieto pobočky sa ani navzájom nezvyknú navštevovať.

Veľmi dôležitým bodom, ktorý napokon rozoberem je snaha o presadzovanie ducha spoločnosti a uplatňovanie globálnej filozofie materskej spoločnosti. Podľa poskytnutých informácií nedochádza k žiadnym snahám v tejto oblasti. Jediné všeobecné informácie komunikované priamo z centrály spoločnosti sa týkali nedávnej havárie v jadrovej elektrárni vo Fukušime a boli prevažne prevádzkového charakteru. Jednotkám nie sú adresované žiadne príhovory generálneho riaditeľa NNR Global Logistics, ani podobné dokumenty odkazujúce na unikátny kolektívny duch spoločnosti. Javí sa ako podstatné opäť poukázať na fakt, že z dôvodu zníženej vzájomnej výmeny informácií nie je možné porovnať túto situáciu s inými pobočkami, aj je zrejmé, že výrazná snaha o silnú firemnú filozofiu skupiny, do ktorej spoločnosť patrí, sa predsa len javí ako existujúca, no výraznejšie citeľná pravdepodobne len v japonskej centrále.

5.2 Shimadzu Corporation

5.2.1 Predstavenie Shimadzu Corporation

Shimadzu Corporation je jedným z popredných producentov analytických a meracích, optických a laserových prístrojov, zdravotníckych systémov a taktiež leteckého a priemyselného zariadenia. Spoločnosť, ktorej základy sa datujú ešte do roku 1875, je právom hrdá na svoju históriu. Klan rodiny Shimadzu, vysoko uznávanej rodiny v Japonsku, tak napomohol vytvoriť skutočne vysoké povedomie o svojej spoločnosti. Shimadzu Corporation si právom zaslúžila svoje renomé v japonskom i celosvetovom merítke založené na svojich vynálezoch a kreativite.

Čo sa týka geografického hľadiska, Shimadzu prešla v druhej polovici minulého storočia procesom transformácie z japonskej na medzinárodnú spoločnosť prítomnú na každom kontinente. Postupne bola badateľná postupná expanzia do Tichomoria, USA a Európy. V súčasnosti sústredí svoje snahy predovšetkým na investície v rozvojových krajinách, ako sú Čína a India. Štatisticky vzaté, Shimadzu celosvetovo zamestnáva viac než 9800 pracovníkov s podobným pomerom zamestnancov lokalizovaných v materskej spoločnosti, domácich a zámorských dcériných spoločnostiach.

Súčasná celková organizačná štruktúra Shimadzu Corporation môže byť charakterizovaná ako funkčná, využívajúca jednotlivé tímy lokalizované na konkrétnych kontinentoch. Hlavné sídlo spoločnosti sa nachádza v Kyóte a v Tokyu sa nachádza International Marketing Department, oddelenie zodpovedné za celkovú distribúciu produkcie. Európske aktivity Shimadzu sú plne koordinované európskou centrálou Shimadzu Europa GmbH umiestnenou v nemeckom meste Duisburg. Štruktúra Shimadzu ďalej rozoznáva na tomto kontinente tzv. hlavné dcérske spoločnosti lokalizované napríklad vo Veľkej Británii, Francúzsku, Taliansku, či Rakúsku. Organizačná zložka, ktorá sa nachádza v ČR spadá pod posledne menovanú krajinu.

5.2.2 Globálne hodnoty spoločnosti

Už na prvý pohľad sa Shimadzu Corporation javí ako spoločnosť, ktorej záleží na obraze uskutočňovanej firemnej kultúry v globálnom merítke. V apríli 2012 sa spoločnosť rozhodla prísť na svet s novým heslom svojej firemnej politiky s názvom „Jedinečnosť vo vede“ (angl. Excellence in Science). Práve táto zásada jasne formuluje základné princípy, o ktoré sa Shimadzu počas svojej existencie usiluje. Významnosti tohto hesla dostala taktiež hmotnú podobu a zakomponované je aj priamo do loga spoločnosti.

Vystihuje jej silné odhodlanie a túžbu udržať sa na poprednom mieste v oblasti špičkových technologických schopností a to tak, aby skupina Shimadzu mohla byť aj naďalej vnímaná ako elitná pokroková spoločnosť na poli vedy a techniky.

Odbornosť vo svojom remesle dokazuje takisto firemný slogan „Prispievanie k spoločnosti prostredníctvom vedy a techniky“ (angl. Contributing to Society through Science and Technology). Nemožno teda poprieť dlhotrvajúcu snahu zo strany Shimadzu o vývoj prvotriednej technológie, ktorá by umožnila nachádzať nové a nové riešenia v rôznych odboroch, sférach. Veľké úsilie a financie sú smerované do vývoja v oblastiach ako sú napr. energetika, automobilový priemysel, informačné technológie a pod. Veľmi významným heslom je taktiež „To najlepšie pre našich zákazníkov“ (angl. Best for our customers). Reflektuje tak všetky snahy prispôbiť sa flexibilne požiadavkám svojich klientov s využitím ekologicky neškodných technológií komplexne vo všetkých oblastiach jej pôsobenia.

V celej politike Shimadzu sa nachádza zabudovaný odkaz jeho zakladateľov prenesený do dnešného kontextu. Hrdosť, s akou prezentuje svoje mnohoročné skúsenosti, vidíme v mnohých odlišných aspektoch jej politiky. Za príležitosti oslavy 135.výročia firmy bola napríklad zriadená pamätná sieň tzv. Shimadzu Foundation Memorial Hall, v ktorej sú okoliu prezentované historické exponáty jednotlivých vynálezov a priemyselného zariadenia. Generálny riaditeľ spoločnosti Akira Nakamoto každoročne adresuje zamestnancom a partnerom predslov, v ktorom neraz vyzdvihuje vernosť a dlhodobé úsilie o tradície tejto často krát rodinným duchom pripomínajúcej spoločnosti.

5.2.3 Shimadzu Corporation v ČR

Svoju oficiálnu prítomnosť na území ČR zahájila Shimadzu Corporation v roku 1991. Hlavnou úlohou tejto organizačnej zložky, ktorá v súčasnosti sčíta 10 zamestnancov, je predaj a následné zaistenie záručného a pozáručného servisu výrobkov. Taktiež ponúka možnosť inštalácie produktov a odborného zaškolenia. Centrálna kancelária koncentrujúca sa na predaj a servis sa nachádza v Prahe, individuálni predajcovia sú umiestnení aj v Brne a Žďári nad Sázavou. Lokálnou konkurenciou Shimadzu u nás sú spoločnosti amerického pôvodu, menovite NJM Technology, Thermo Scientific a Waters. Japonskí konkurenti ako napr. spoločnosť Hitachi na českom trhu vôbec nepôsobia.

Na čele organizačnej zložky v ČR stojí jej vedúci pán Theodor Petřík, ktorý má taktiež v náplni práce časť predaja pre oblasť Čiech. Ostatných zamestnancov môžeme podľa ich kompetencií rozdeliť do troch kategórií. Predajcovia umiestnení v jednotlivých

regiónoch zodpovedajú za proces predaja a podporu predaja, 3 technici umiestnení v Prahe sú poverení technickou podporou a napokon 2 zamestnankyne, ktoré sú zodpovedné za administratívne úkony tejto zložky. Pre úplnosť len poznamenajme, že pracovná sila je len českého pôvodu a vo všeobecnosti je Japoncov na európskej pôde Shimadzu skutočne len niekoľko. V procese získavania nových zákazníkov čerpá Shimadzu aj z vyše 20 ročnej tradície na našom trhu. Oproti minulosti, kde kompletne dominovala lojalita k značke neraz bez pozornosti venovanej k celkovej nákladovosti objednávky, v súčasnosti je viditeľný na strane japonských klientov posun k analýze najvýhodnejšej cenovej ponuky bez ohľadu na vernosť značke.

Z právneho i štrukturálneho hľadiska je rakúska pobočka nadriadená voči českému, ako aj slovenskému obchodnému zastúpeniu a mimo nich v strednej Európe pôsobia ešte individuálni díleri, ktorí fungujú nezávisle, separátne od týchto zložiek. Celý systém plánovania, ako aj reportovanie jednotlivých aktivít je smerovaný do Rakúska a akákoľvek komunikácia s centrálou v Japonsku je viac či menej podľa interných regulí zakázaná. Dochádza tak viditeľne k veľmi hierarchizovanej komunikácii, ktorá podlieha presným pravidlám.

S cieľom dostať sa do povedomia okolia a vytvoriť pozitívny obraz o spoločnosti na akademickej úrovni organizuje Shimadzu v ČR spolu s Českou spoločnosťou technickou každoročne súťaž pod názvom Cena Shimadzu, ktorá si kladie za cieľ pozitívne motivovať nádejných vedeckých pracovníkov z Českej a Slovenskej republiky. Momentálne sa jedná v poradí o 13.ročník súťaže sponzorovanej touto spoločnosťou. V snahe udržať dobré kontakty aj s Veľvyslanectvom Japonska v ČR sú jeho vysokí predstavitelia pravidelne pozývaní na slávnostný vyhodnocovací ceremoniál tejto súťaže. Shimadzu sa taktiež s cieľom propagácie pravidelne zúčastňuje veľtrhu inštrumentálnej analytiky, laboratórnej techniky a biotechnológií v Mníchove, keďže v ČR nie je organizovaná žiadna podobná výstava.

5.2.4 Firemná kultúra Shimadzu Corporation v ČR

Táto kapitola sa bude čerpať z pomerne dlhotrvajúceho umiestnenia Shimadzu na našom trhu a pokúsim sa v nej postupne pomocou popisných informácií poukázať na mnohé zmeny, ktoré sa v čase stihli odohrať a mali taktiež vplyv priamo na politiku Shimadzu. Pre jasnosť práce sa posnažím poskytnúť čitateľovi obdobný sled informácií, než tomu bolo v prípade predchádzajúcej spoločnosti.

Čo sa týka kooperácie so zvyškom spoločnosti, i tá sa potýka tejto spoločnosti s občasnými komplikáciami. Proces komunikácie práve s kolegami v Japonsku často krát z pohľadu Shimadzu stroskotáva na jazykových predispozíciach japonskej strany. Je vidieť značný progres oproti minulosti v znalosti anglického jazyka predovšetkým u Japoncov, ktorí prichádzajú vykonávať svoje povolanie do Európy. Veľká časť centrál v Japonsku vrátane predstaviteľov vrcholového vedenia používa bezprostredne ku komunikácii svoj materinský jazyk a akákoľvek snaha o oficiálnu komunikáciu v anglickom jazyku im spôsobuje značné ťažkosti. Zaujímavých sa javí aj fakt, že nositeľ Nobelovej ceny za chémiu z roku 2002, doposiaľ rádový zamestnanec Shimadzu pán Koichi Tanaka neovláda žiaden cudzí jazyk a preto akákoľvek komunikácia s nim na akademickej úrovni sa zdá byť viac než obtiažna. Tento komunikačný problém prevláda dodnes a aj preto spoločnosť zvolila iný spôsob využitia komunikačného kanála, ktorý pomáha eliminovať jazykové nedorozumenia.

Ako som už stihla načrtnúť v predchádzajúcej kapitole, proces komunikácie je charakterizovaný neraz svojou oficialitou a hierarchickosťou. Komunikačný kanál má v tomto prípade jasne stanovenú formu a jednotlivé úrovne tohto kanálu majú zreteľne určené kompetencie. Jednoducho popísané, v ČR dochádza k samotnému procesu predaja, až Rakúsko determinuje harmonizovanú politiku, centralizáciu všetkých uskutočnených objednávok a následné rozposielanie na vyššiu organizačnú úroveň – špecialistom do celoeurópskej centrál. Len tá napokon zodpovedá za preklad do japončiny a zaslanie zhromaždených informácií na najvyššiu úroveň, do hlavného sídla. Vzájomná komunikácia pobočiek v Európe takto prebieha bez náznaku problémov a jazykové nedorozumenia s Japonskom sú predchádzané pomocou tejto štruktúry.

Celkové vnímanie japonského personálneho manažmentu a filozofie Shimadzu na našom kontinente je mimoriadne ovplyvnené práve európskou kultúrou a to konkrétne 3 dominantnými vplyvmi. Smerodatná sa dlhodobo zdá byť nemecká kultúra (vedenie Shimadzu Európa sídli v rovnakom objekte než Shimadzu Nemecko a ich stratégia je vytváraná pomerne simultánne). Ďalej úplne odlišnú firemnú politiku od zvyšku kontinentu zastáva práve britská pobočka ovplyvnená svojou národnou kultúrou a nakoniec svojou troškou nepochybne prispievajú aj ostatné kultúry, v ktorých je zúčastnené Shimadzu zastúpenie. Táto spoločnosť v európskom prostredí pri súčasnej snahe snahe o prežitie na globálnom trhu prakticky stavia na pragmatickosť svojich rozhodnutí zamestnávaním hlavne Európanov pre ich vlastnosti a kvality často krát neprítomné u Japoncov. Príliv všetkých trendov a legislatív v chemickom

a farmaceutickom priemysle z USA ako hlavného vynálezca v tejto oblasti, ktorý sa nachádza značne v popredí pred Európou, ale i samotných Japonskom, reprezentuje fakt, s ktorým sa musia všetky firmy v tomto odvetví vyrovnáť.

Za celú dobu svojej existencie sa spoločnosť usiluje o vedenie svojich zamestnancov k nemennosti a celoživotnej lojalite. Tí, pracujúci v Japonsku sú hrdí na to, že pracujú v tomto prostredí aj vďaka symbolike hlavnej centrály v Kyóte, ktoré stelesňuje pre Japoncov mnohé tradičné hodnoty. Organizačná zložka v ČR len poukazuje na úspešnosť týchto snáh a nie je v nej prítomná výrazná fluktuácia zamestnancov. Shimadzu v ČR sa tak teší vernosti svojich pracovníkov, z ktorých mnohí oddane reprezentujú záujmy zložky už druhé desaťročie. Jej vedúci pôsobi v Shimadzu od začiatku jej existencie v ČR. Mnohí ďalší zamestnanci sú prítomní tiež od 90.rokov minulého storočia, kedy postupne dochádzalo k expanzii a nevyhnutnosti početnejšej pracovnej sily. Momentálne k náboru nových pracovníkov dochádza len výnimočne.

Pri procese výberu zamestnancov, za ktorý je bezprostredne zodpovedný jedine vedúci organizačnej zložky, je stanovených niekoľko kľúčových požiadavkov. Podľa miery závažnosti je za najpodstatnejšie považovaná dosiahnutá prax v odbore. Referencie, ktoré uchádzač uvedie sú detailne preverované a spoločnosť jednoznačne preferuje tých, ktorí majú dokázateľné skúsenosti i s povolaním predajcu. Jazykové vedomosti sú určené ovládaním anglického jazyka ako jazyka kľúčového v odvetví a všetky ostatné cudzie jazyky sa samozrejme považujú za výhodu. Žiaden zo súčasných zamestnancov neovláda japonský jazyk, keďže je nepotrebný k firemnej komunikácii. Otázka vzdelania je podmienená dosiahnutým vzdelaním v technickej oblasti nevyhnutnom k odbornému vykonávaniu tejto profesie.

Berúc do úvahy veľkosť tejto pobočky je možné i v tomto prípade dospieť k záveru, že možnosť profesionálneho povýšenia sa prakticky zdá ako nemožná. Jednotlivé profesie sú striktné vymedzené a pre akýkoľvek kariérny rast je tu len veľmi málo priestoru. Inými slovami na akú pozíciu pracovník nastúpi, tak v nej až do konca svojho pôsobenia zotrúva. Platová štruktúra pozná len fixnú zložku a občasné navyšovanie platov sa prejavuje identickou čiastkou na platoch všetkých zamestnancov. Všetky schválené odmeny, či už bežného, alebo mimoriadneho charakteru sú udeľované všetkým rovnako. Pracovníkom povereným predajom produktov je oproti ostatným navyše vyplácané určité percento z predaného tovaru. Shimadzu ako zamestnávateľ neposkytuje ani stravné lístky a žiadnu nefinančnú formu ohodnotenia výkonu zamestnancov.

K odbornému ani komunikačnému školeniu zamestnancov ani v tomto prípade nedochádza. Keďže je dopredu požadovaná určitá technická znalosť a orientovanie sa v biotechnologickom a chemickom priemysle, nasledovné pravidelné preškoľovanie už nie je realizované. Plne vítaná a finančne podporovaná je akákoľvek iniciatíva zo strany samotných zamestnancov o návštevu jazykových kurzov vo svojom voľnom čase. Prevažujú tak hlavne kurzy anglického a nemeckého jazyka, ako dvoch jazykov obzvlášť využívaných v obchodnom styku so zahraničnou klientelou a vnútropodnikovej komunikácii. Akékoľvek doplnkové informácie k produktovej škále a vlastnostiam výrobkov, potrebné k výkonu profesie si musia zamestnanci tejto zložky vyhľadať a naštudovať sami bez firemného vzdelávania.

Snahy o utužovanie spoločného kolektívu dostávajú podobu pravidelných mimopracovných aktivít vo forme spoločných firemných večierkov, spoločne strávených víkendov, vzájomných zdvorilostných návštev 1–2 krát do roka. Usporiadané sú buď to za účasti rakúskej pobočky a organizačných zložiek spadajúcich pod ňu, alebo si Česká a Slovenská Republika organizuje samostatne svoje voľnočasové činnosti. Ako veľmi pozitívny fakt je vnímaná práve snaha o dobré vzťahy naprieč viacerými pobočkami a nielen teda na úrovni jednotlivých štátov separátne.

Na záver ešte k snahám o uplatňovanie korporátnej filozofie na našom území. Dá sa dospieť k názoru, že v prípade tejto spoločnosti je japonský spirit často krát potlačovaný do úzadia práve európskym dosahom. Aplikované sú síce ešte stále pravidelné písomné príhovory generálneho riaditeľa, ktoré bývajú zasielané do každej pobočky pri špeciálnych príležitostiach. I v nich je cítiť hrdosť na históriu a postavenie spoločnosti. Mimo ne ale musím zhrnúť, že politika panujúca v Európe nepenetruje takéto vplyvy, aj vďaka nastavenému systému komunikácie a hierarchie. Napriek tomu, že české zastúpenie Shimadzu si je pevne vedomé kvalít svojej spoločnosti, jej presadzovaná ideológia si k nemu cestu nenachádza.

5.3 Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA)

5.3.1 Predstavenie TPCA

Koncern PSA Peugeot Citroën je známy ako francúzsky výrobca osobných, ako aj nákladných automobilov a motocyklov, ktorého existencia sa datuje už od roku 1976.

Zo štatistík z roku 2011¹⁹ vyplýva, že tento koncern je považovaný za druhého najväčšieho výrobcu áut na európskom kontinente (dosahuje 13,1% z celého trhu). V Európe, kde sa v roku 2011 predalo 58% celkovej produkcie PSA Peugeot Citroën, sa nachádza 12 výrobných centier PSA a spojených podnikov (angl. joint ventures). Obchodná činnosť tohto koncernu zahŕňa tiež rôzne finančné aktivity (pod názvom Banque PSA Peugeot Citroën Finance,) odvetvie logistiky (GEFCO) a napokon výroba príslušenstva do motorových vozidiel (Faurecia).

Toyota Motor Company je japonský automobilový výrobca momentálne produkuje významné značky ako sú Toyota, Scion, Daihatsu, Lexus a Hino Motors. Funguje od roku 1937 a verejnosti je známy aj vďaka celosvetovo uznávanému tzv. Výrobnému systému Toyota. Už od 60. rokov je spoločnosť úspešná v prenikaní na komplexný európsky trh. Prvý oficiálny export automobilov Toyota do Európy môžeme datovať od roku 1968 a v roku 2006 bola dosiahnutá hranica 15 miliónov dovezených automobilov na náš kontinent.

O vzniku Toyota Peugeot Citroën Automobile sa rozhodlo 8.1.2002, kedy bola podpísaná zmluva práve medzi prezidentmi PSA Peugeot Citroën a TMC zakladajúca už spomenutý spojený podnik v Kolíne. Historicky sa tak jedná o prvú vzájomnú spoluprácu týchto dvoch automobilových gigantov za cieľom produkcie cenovo dostupných a úsporných automobilov na starom kontinente.

5.3.2 Globálne hodnoty spoločnosti Toyota Motor Company

TMC je bezpochyby považovaná za priekopníka v oblasti podnikovej kultúry a vysoké povedomie o tejto značke stúpa aj vďaka vyššie spomenutému Výrobnému systému Toyota. Považujem za veľmi dôležité prepojiť tento systém s hodnotami spoločnosti ako celku. Výrobný systém aplikovaný Toyotou zapojuje tie najúčinnnejšie metódy vo výrobnom procese v snahe znížiť celkové straty spojené s produkciou. Predchádzalo ho tak mnoho rokov neustáleho zdokonaľovania a jeho finálny obraz je založený na dvoch základných filozofiách. Vďaka Just-in-time produkcii a konceptu Jidoka (zachytávajúcej okamžité zastavenie výroby z dôvodu vzniknutej závady s cieľom eliminácie vzniku nepodarkov) dokáže Toyota kompletne uspokojiť požiadavky svojich zákazníkov tým najrýchlejším a najúčinnnejším spôsobom produkcie.

¹⁹Údaje dostupné z internetového portálu koncernu PSA Peugeot Citroën. URL: http://www.psa-peugeot-citroen.com/document/presse_dossier/MementoGB_MARS_2012_CLIK1331030649.pdf

Všetky hodnoty spoločnosti sa na prvý pohľad zdajú byť kvalitne spracované a vymedzené. Korporátna filozofia Toyoty pôvodne predávaná z generácie na generáciu dostala prvý krát svoju hmotnú podobu v roku 1992 pod názvom Hlavné princípy Toyoty (angl. Guiding Principles at Toyota). Jedná sa o unikátne formulovanie metód a všeobecných firemných hodnôt. Ich finálna verzia obsahuje 7 hlavných princípov, ktoré sa zaoberajú napr. spoluprácou s obchodnými partnermi, rešpektovaním rôznorodých kultúr a zvykov jednotlivých národov, vzájomnou harmóniou pracovnej sily atď. Podobne bolo v roku 2001 pod názvom Toyota Way (v českom preklade Jak to dělá Toyota) uverejnených vo forme knižnej publikácie 14 základných zásad manažmentu aplikovaného globálne vo vnútri podniku. Zamestnancom je venovaný Kódex správania Toyoty skladajúci sa zo súboru zásad a pravidiel, ktoré by mali mať neustále na pamäti. Toto dielo sa formálne skladá z predslovu a 3 kapitol zahrňujúcich podstatné sféry ako sú tvorba harmonického pracovného prostredia, aktivity smerujúce k podpore bezpečnosti, životného prostredia, systém firemnej komunikácie a mnoho iného.

V závere je možné skonštatovať, že sa TMC dozaista opiera o skutočne silnú firemnú kultúru, ktorá pravdepodobne nemá obdobu nikde inde v automobilovom svete. Už na prvý pohľad sa tak jedná o spoločnosť, ktorá jasne formuluje svoju celkovú firemnú politiku. Ba čo viac, nebojí sa zájsť ešte ďalej a zdieľa jej veľkolepo fungujúce princípy so širokou verejnosťou aj prostredníctvom svojej internetovej stránky a mnohých uverejnených publikácií.

5.3.3 TPCA v ČR

Ako som už načrtla, v prípade ČR hovoríme o spojenom podniku francúzskeho koncernu PSA Peugeot Citroën a japonskej TMC, o osude ktorého sa rozhodlo už v roku 2002. Jedná sa tak o vznik samostatnej právnickej osoby s rovnakou kapitálovou účasťou oboch partnerov. Väčšina podielu vyrobených automobilov ale patrí PSA (ten je rozdelený podľa vyrobených obchodných značiek). Podľa vzniknutej dohody medzi členmi tejto aliancie, kompletná výroba a vývoj spadá pod kompetencie TMC a distribúciou a výberom dodávateľov je poverený PSA Peugeot Citroën. Obrazne povedané je TPCA interne závod Toyoty a externe prislúcha PSA. Tým, že celý výrobný proces je implementovaný v spojitosti s Výrobným systémom Toyoty, i samotní zamestnanci vnímajú, že každodenný chod podniku je determinovaný práve Toyotou. Nazeranie na PSA je charakterizované cez finančné zastúpenie, teda ako na jednu z materských spoločností.

Už v apríli 2002 dochádza k položeniu základného kameňa v priemyselnej zóne Ovcáry pri Kolíne. Výstavba továrne TPCA, ktorá sa v súčasnosti rozprestiera na cca 124 ha pôdy, je zahájená ešte v septembri toho istého roku. Z míľnikov tejto továrne stojí ešte za zmienku zahájenie komerčnej výroby 28.2.2005. TPCA počas svojej existencie prešla v roku 2005 postupnou transformáciou na dvojsmennú a vzápätí na trojsmennú prevádzku. Hranica 1 000 000 vyrobených automobilov bola dosiahnutá v decembri 2008 a len prednedávnom v marci 2012 potvrdili výrobu 2 000 000 kusov automobilov. 99% výroby vyprodukovanej pod taktovkou viac než 3500 zamestnancov je určenej k vývozu.

TPCA sa v každom aspekte snaží pôsobiť predovšetkým ako spoločnosť medzinárodná a aplikovaný prístup ku všetkým kolegom, vrátane tých japonského pôvodu, je viac či menej identický. Manažéri, ktorí fungujú v Kolíne sú tak formovaní v medzinárodnom merítku spoločností a neprejavujú takmer vôbec svoju kultúru. Uvediem len, že samotný prezident TPCA pán Satoshi Tachihara predtým pôsobil v Severnej Amerike, výkonný viceprezident Patrice Le Guyader je francúzskeho pôvodu a viceprezident pre výrobu pochádza napríklad zo Škótska. Toyota si tak veľmi dobre uvedomuje, že aby uspela v zahraničí, musí do nejakej miery prebrať aj vnútorné, či miestne zvyklosti. Pred touto investíciou mala skúsenosti s európskym i stredoeurópskym prostredím a vedela tak presne pristupovať k danej problematike.

5.3.4 Firemná kultúra TPCA v ČR

V tejto kapitole sa pokúsím v krátkosti charakterizovať panujúcu firemnú politiku tejto aliancie. Uvedomujem si, že úplné vyčerpanie tejto problematiky si zaslúži ďaleko rozsiahlejšie spracovanie. Posnažím sa poskytnúť čitateľovi opäť porovnateľný sled informácií, než tomu bolo v predchádzajúcich dvoch prípadoch. Zameriam sa samozrejme i na stručný popis tých najvýznamnejších praktík v oblasti firemnej kultúry.

Čo sa týka otázky priamej prítomnosti japonských zamestnancov, spočiatku sa vo firme nachádzalo zhruba 200 japonských koordinátorov a inžinierov, ktorí pomáhali naštartovať proces výroby. Teraz sa už ale TPCA nachádza predovšetkým vo fáze, kde výroba už dávno prebieha a počet Japoncov na pozícii koordinátorov sa pohybuje okolo 20. Na úplné pochopenie ešte špecifikujem kompetencie takýchto koordinátorov. V každom oddelení funguje český manažér, pod ktorého organizačne spadá jeden francúzsky a jeden japonský koordinátor, s ktorými konzultuje chod oddelenia a ktorí sú taktiež poverení všetkou komunikáciou s orgánmi materských spoločností TMC. Výber

koordinátorov má na starosti materská spoločnosť a do tohto výberového procesu TPCA vôbec nevstupuje.

Pre TPCA je unikátny z komunikačného hľadiska prevažne jej podnikový jazyk, ktorý sa opiera o toľkokrát zmienený Výrobný systém Toyota. To čo je zhodné pre všetky továrne Toyoty po celom svete je filozofia, z ktorej vychádza a to čo je podobné je forma, resp. metodika dosiahnutia tejto filozofie. Každý jeden závod odlišný z geografického i kultúrneho hľadiska má iný spôsob dosiahnutia a ladenia tejto filozofie. Aby sme napokon zhrnuli filozofiu Toyoty, mnohí sa zhodujú, že táto firma je viac než o obsahu o forme a viac než o výsledkoch o procesoch. Ako referenčná továreň pre kultúru TPCA slúžila továreň Toyoty vo Francúzsku a mnohé benchmarky boli nadviazané aj s továrňou lokalizovanou vo Veľkej Británii. Najväčší objem informácií je tak komunikovaný medzi jednotkami TME, nie TPC. Vzťah TPCA s TMC je nezanedbateľný, no figuruje tu pretrvávajúca jazyková bariéra, ktorá je v praxi prekonávaná práve využitím japonských koordinátorov. Referenčným jazykom v tejto multinárodnej zložke je anglický jazyk, ktorý je bezproblémovo využívaný oboma partnermi, aj českými zamestnancami.

Systém komunikácie Toyoty je založený na tzv.A3 správy, kde všetka forma plánovania musí byť na formáte A3. Tie sa delia na reportovacie, návrhové a riešiacie problémy. Tento formát má presne stanovenú štruktúru, kde sa na začiatku vymedzí účel správy, ďalej nasleduje detailný prehľad pozadia prejednávanej záležitosti a východzieho stavu, popis zisteného elementárneho problému a následná analýza príčin, na ktoré sa navrhujú nápravné opatrenia. Filozofia čerpaná z filozofie Kaizen je i tu taká, že nie je v ľudských silách vyriešiť všetko a tak problém musí skutočne byť zúžený a to čo možno najviac. Táto forma zostavovania A3 správ je jednotiaci pre celú Toyotu. Pre princíp všeobecného pochopenia A3 platí pravidlo, že farebná, grafická a číselná demonštrácia problému by mala prevládať pred tou textovou.

V krátkosti k praktizovanej forme Toyota výrobného systému u nás. Využívané sú krúžky kvality, každý pozostávajúci asi z 5 dobrovoľníkov. Prostredníctvom nich sa zamestnanci vlastnými nápadmi podieľajú na vylepšení procesov prostredníctvom prezentácií, z ktorých je najlepšia na záver prezentovaná pred najvyšším vedením. Za účelom motivácie zamestnancov sú organizované miestne, európske a svetové súťaže krúžkov kvality. Zamestnanci sú motivovaní taktiež k podávaniu jednostránkových formulárov Kaizenov a ich počet presahuje neraz celkový počet zamestnancov. Každoročne sa vyberá sa najlepší Kaizen, ktorý sa ohodnocuje špeciálnou finančnou odmenou. Vyhodnocovanie prebieha na rôznych úrovniach vedenia a podľa ich typu

Kaizeny následne smerujú do vyšších orgánov firmy. Funguje tu tak systém horizontálneho zdieľania informácií vo vnútri organizácie s názvom Yokoten. Prítomná je tu aj autonómna kontrola vyprodukovaných nepodarkov Jidoka ako jeden z pilierov výroby. Pozdĺž výrobných liniek sú umiestnené laná k okamžitému zastaveniu výroby. Možné opomenutie zo strany zamestnanca zastaviť linku môže viesť až k následným platovým penalizáciám a v prípade akéhokoľvek podozrenia mu je prízvukované radšej výrobu zastaviť.

Nábor nových zamestnancov je v prípade TPCA charakterizovaný špecifickou procedúrou. Tá sa skladá zo vstupných testov spoločných pre všetkých zamestnancov, ich fyzické predispozície sú overované zdravotnými prehliadkami, ďalej nasledujú testy manuálnej zručnosti a inteligenčné testy. Až po úspešnom absolvovaní týchto formalít dostáva uchádzač šancu ústneho pohovoru s daným personalistom. Percento agentúrnych zamestnancov sa dlhodobo pohybuje okolo 10 % a väčšinou tak hovoríme o kmeňových zamestnancoch. U administratívnych pracovníkov sa striktne vyžaduje ovládanie anglického jazyka, ďalší jazyk je samozrejme výhodou. Pre možné japonské preklady zamestnáva TPCA niekoľko špecializovaných tlmočníkov.

Čo sa týka otázky fluktuácie zamestnancov, tá sa v priebehu fungovania podstatne znižuje a v súčasnosti sa z firmy rozhodnú odísť rádovo niekoľkí jednotlivci mesačne. Tento ukazateľ sa ale rapídne mení v závislosti na nútenej fluktuácii. Z dôvodu úspor a hospodárskych dopadov krízy je v súčasnosti TPCA opäť nútená prejsť z troj na dvojsmennú prevádzku a zrevidovať tak značne pracovnú silu. Po úspešnom absolvovaní prijímacieho pohovoru nasleduje séria školení, ktoré má povinnosť každý zamestnanec absolvovať. Firemné vzdelávanie sa začína niekoľkodenným teoretickým školením a nasleduje odborné školenie, ktoré zvykne trvať rádovo i niekoľko týždňov. Okamih reálneho zapojenia pracovníka do výroby nevyhnutne predchádza jeho zaučovanie sa pod dozorom na simulovanej pracovnej linke. Ako určitá forma vzdelávania slúžia aj odborné konferencie, na ktoré TPCA pravidelne vysiela svojich zamestnancov.

Zamestnanci vo výrobných častiach sú motivovaní k výkonom navyšovaním variabilnej mzdovej zložky. Celá pracovná sila taktiež profituje z firemného bonusu kalkulovaného z celkového výsledku firmy, ktorý je vyplácaný kvartálne, resp. polročne pred letnou celopodnikovou a povinnou zimnou dovolenkou. Percento variabilnej zložky sa pohybuje pravidelne okolo 20 % z celkového platového ohodnotenia. V tomto prípade nehovoríme o žiadnom trinástom plate, mimoriadne ohodnotenie pozná len formu vyššie spomenutého firemného bonusu. Súčasný proces kariérneho rastu je omnoho pomalší než

v čase spustenia továrne do prevádzky. Časom sa uvoľnili po japonských kolegoch mnohé manažérske pozície, na ktoré smerovali práve českí pracovníci a kaskádovito nimi taktiež vznikol priestor pre povyšovanie. Rovnako podnetný priestor sa naskytol aj pri implementácii tretej prevádzky. Inak je rozoznávaná ešte forma povyšovania odzrkadľujúca sa len na zvýšenom finančnom ohodnotení. Náplň práce sa v tomto prípade výrazne nemení, jedná sa len o odraz výnimočného pracovného výkonu a na ňom založenom platovom ohodnotení.

Mimopodnikové aktivity organizované TPCA zahŕňajú niekoľko voľnočasových činností umožňujúcich lepšie utuženie pracovného kolektívu a to vianočný firemný večierok, v lete usporiadaný firemný deň, ktorý bol minulý rok spojený taktiež so športovým dňom. Spolupodieľa sa taktiež na usporiadaní hudobného festivalu v Kolíne. Mimo toho si jednotlivé departmenty organizujú ďalšie svoje separátne teambuildingové aktivity a na ich financovanie majú v celkovom rozpočte vymedzené konkrétne peňažné čiastky.

Už na začiatku svojej existencie sa TPCA zaviazala, že bude prostredníctvom grantového programu Partnerství pro kolínsko podporovať rozvoj regiónu a to v otázkach dopravy, životného prostredia a vzájomného spolunažívania. V rámci svojej prezentácie navonok taktiež ponúka vysokoškolským študentom možnosť polročných stáží, ako aj šancu poskytnutia odborných konzultácií na diplomových prácach zahrňujúcich i odborné školenie na tvorbu vyššie spomenutých A3 reportov. V neposlednej rade nie je možné nespomenúť partnerské zmluvy s mnohými technickými školami z regiónu pôsobiacimi v oblasti sekundárneho, či terciálneho vzdelania. Vyšší stupeň kooperácie je uskutočňovaný napr. so Strednou priemyselnou školou v Kolíne, kde sa TPCA stalo dokonca garantom novovzniknutého študijného odboru. Širokej verejnosti sú poskytované napríklad aj organizované prehliadky objektu, počas ktorých sa prezentujú v praxi mnohé detaily týkajúce sa ich unikátneho výrobného systému.

Záver

O japonskom systéme riadenia sa toho popísalo už veľmi veľa. Početné publikácie, ktoré sa zaoberajú charakteristikou a funkciami personálneho riadenia, špecifickými znakmi a jednotnou filozofiou organizácie tak často krát poskytujú čitateľovi uniformný obraz fungovania japonských spoločností pôsobiacich vo svojej domovskej krajine. Popisované prostredie je tak zakaždým prostredím pôvodným, japonským, bez náznaku vplyvu iných zúčastnených kultúr v súčasne premiešanom multikulúrnom prostredí. Prevažne sa taktiež autori týchto diel zameriavajú na analýzu klasických priemyselných firiem, spoločnosti spôsobiacie napríklad v oblasti služieb v nich nie sú detailnejšie rozpracované.

Táto práca sa v porovnaní s vyššie zmienenými dielami pokúsila k problematike pristupovať z iného uhla. Poskytla teoretický obraz aspektov firemnej kultúry, snažila sa poukázať na nevyhnutnosť prepojenia procesu organizácie s konečným obrazom firemnej kultúry ako jej možného dodatku, či skôr elementu. Taktiež priblížila čitateľovi viaceré odborné špecifické pojmy späté s japonským personálnym manažmentom. A aké iné praktické pohľady do vnútra spoločností poskytla? Jej odlišnosť spočíva obzvlášť v dvoch hlavných oblastiach. Obsiahnuté sú v nej spoločnosti, z ktorých každá figuruje v inej oblasti pôsobenia a to konkrétne v elektrotechnickom, logistickom a automobilovom priemysle. Inými slovami komplexne rozoberá podnik v oblasti služieb, predaja a servisu a napokon i výrobný podnik. Za druhé zachádza i za japonské hranice pôsobiska a situuje tieto spoločnosti mimo im typického pôvodného prostredia, v tomto prípade do nám blízkeho prostredia Českej republiky.

Prínosom tejto práce môže byť i jednotiaci záver popisujúci intenzitu firemnej politiky a kultúr týchto spoločností. Aj táto práca ma presvedčila o názore, že i v súčasnosti existujú spoločnosti v klasických dominantných odvetviach japonského priemyslu svetovo známe svojou korporátnou filozofiou. Usudzujem taktiež, že na rozhodnutie presunúť svoju činnosť do zahraničia a úspešne si ponechať svoj obraz, firemnú filozofiu má určite dopad i sféra pôsobenia, predchádzajúce skúsenosti nadobudnuté spoločnosťou, veľkosť realizovanej zložky atď. Je viditeľné, že predstava samotných japonských spoločností taktiež prešla v čase procesom transformácie a adaptácie na celosvetové pomery. V zámere prispôbiť sa globálnej ekonomike sa zmenila na viac orientovanú na zisk, než na klasické hodnoty, ktoré zvyknú popisovať mnohé publikácie. Aktuálne panujúce hospodárske ťažkosti ale nútia Japoncov odkloniť

sa od tradičného koncentrovania sa na procesy, chod podniku a viac sa zamerať na konečný výsledok, cieľ aktivít. Mnohí Japoncom ale striktne vyčítajú nereálnosť krokov usilujúcich sa o postupné zlepšovanie, v ktorom prízvukujú, že každý dnešok musí byť lepší než včerašok.

Aj preto sa teda podoba ich firemných kultúr aplikovaných na našom kontinente zdá byť v súčasnom kontexte neraz spriaznená práve s tou európskou. Špecifickosť európskeho trhu núti japonských partnerov prispôbiť, či značne ustúpiť od svojich vžitých metód. Pochopili tak, že akákoľvek uplatňovaná politika musí byť správne a proporčne nastavená na daný trh, aby dokonale vyhovovala jeho požiadavkám. Na nami skúmaných spoločnostiach sme dokázali, že ten pravý duch, ktorý môže bez problémov panovať v materskej spoločnosti, si pravdepodobne nedokáže zachovať identickú obdobu nikde inde na svete. Japonci zdá sa pochopili, že je prakticky jedno či sa jedná o český, slovenský, či iný trh. Rovnako v porovnaní s minulosťou prišli na to, že zapojenie predovšetkým európskej pracovnej sily do procesov im so sebou dokáže prinášať značné výhody ako napríklad väčšiu orientáciu na dosiahnuté výsledky, interné vedomosti o fungovaní trhu, priamosť a otvorenosť v obchodnom jednaní a mnoho iného.

Myslím si, že v súčasnosti, za momentálnych podmienok sa zdá skoro neuveriteľné ako bezproblémovo môže napríklad fungovať tak komplexný výrobný systém, akým disponuje Toyota. Napriek tomu ním ale žne úspechy po celom svete a vytvára príkladnú harmóniu pracovného prostredia. Nie je možné ale ani zazlievať iným nadnárodným spoločnostiam menšieho charakteru, že neuplatňujú vyhranenejšiu firemnú politiku. Pri aktuálnom zrýchlenom tempe globalizácie sa všetky snahy o jednotnosť navonok smerovanej politiky javia ako obtiažne, spletené. Prostredníctvom tejto práce som teda predovšetkým dospela k názoru, že sa všetky vyššie analyzované spoločnosti prezentujú navonok ako spoločnosti medzinárodné, nie multinárodné a proces aplikácie ich politiky a firemnej kultúry bol v praxi ovplyvnená početnými faktormi, ktoré by bolo len veľmi zložité pripisovať jednému národu, kultúre.

Rada by som teda na záver vyslovila jedno silné presvedčenie. Na akýkoľvek zložitý prístup k firemným hodnotám sa japonské spoločnosti zamerajú, neustále by mali mať na pamäti to najdôležitejšie heslo obsiahnuté v mnohých firemných kultúrach, ktorým je „*Best for our customers*“. Pretože sú to práve zákazníci, ktorých blaho sa snažia hájiť a ktorí im napomáhajú prežiť v súčasnom spleťtom procese internacionalizácie. A rešpektovanie ich záujmov a preferencií vedie uznávanosti spoločnosti v globálnom merítku.

Zoznam knižných zdrojov

1. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
2. CLARK, R. *The Japanese company*. New Heaven and London: Yale University Press, 1979. ISBN 978-0-300-02646-7.
3. HOFSTEDE, G. a G.J. HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.
4. IMAI, M. *Kaizen: The key to Japan's competitive succes*. 1.vydanie. Singapore: McGraw-Hill International Editions, 1991. ISBN 0-07-112647-3.
5. MIZUTANI, E., J. MIYAI a H. INOHARA. *Japonský management dnes a zítra*. Praha: Česká společnost pro jakost, 1998. ISBN 80-02-01201-1.
6. NOVÝ, I. *Interkulturní management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
7. PFEIFER, Z. a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
8. RUDY, J. *Organizácia a riadenie japonských priemyselných firiem*. 2.vydanie. Bratislava: Alfa, 1988. ISBN 80-05-00383-8.
9. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
10. VEBER, J. et al. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2.vydanie. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Zoznam elektronických zdrojov

1. TYLOR, E.B.: *Primitive culture*. 6.vydanie. London: John Murray, 1920. [on-line]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/25176004/Primitive-Culture-Tylor-Edward-Burnett-vol-1> [cit. 24.2.2012]
2. CzechTrade - Analýzy zahraničního obchodu ČR. [on-line] Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/infoservis/analyzy-zo-cr/> [cit. 14.3.2012]
3. CzechTrade - Zahraniční obchod české republiky v roce 2010. [on-line]. Dostupné z: http://www.czechtrade.cz/d/documents/01/7-infoservis/analyzy-zo-cr/Zahranini_obchod_za_rok_2010.pdf [cit. 14.3.2012]

4. CzechTrade - Zahraniční obchod české republiky v roce 2009. [on-line]. Dostupné z:
http://www.czechtrade.cz/d/documents/01/4-nase-sluzby/4-9-informace-materialy-ke-stazeni/4-9-5-analyzy-zahranicniho-obchodu/zahranicni_obchod_2009.pdf
[cit. 14.3.2012]
5. BusinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export: Japonsko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. [on-line]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/japonsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1000424/> [cit. 16.3.2012]
6. Toyota Peugeot Citroën Automobile - O nás: Základní údaje. [on-line]. Dostupné z:
<http://www.tpca.cz/cz/o-nas> [cit. 18.3.2012]
7. Czechinvest - Projekty agentúry Czechinvest.[on-line]. Dostupné z:
<http://www.czechinvest.org/podpora-investic> [cit. 20.3.2012]
8. IATA - Cargo Market Focus Plus (Cargo MFPlus). [on-line]. Dostupné z:
http://www.iata.org/ps/intelligence_statistics/cargois/pages/cargo-mf.aspx
[cit. 30.3.2012]

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Hodnoty indexov kultúrnych dimenzií Českej republiky a Japonska	6
Tabuľka 2: Vzájomný obchod ČR a Japonska v rokoch 2006–2010	25
Tabuľka 3: Svetoví poprední leteckí nákladní dopravcovia (údaje z roku 2011)	27

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Tri úrovne v ľudskom mentálnom programovaní	4
Obrázok 2: Prvky firemnej identity	9
Obrázok 3: Determinanty konečného obrazu firemnej kultúry	10
Obrázok 4: Príklad funkčnej štruktúry	14
Obrázok 5: Príklad divíznej štruktúry	15
Obrázok 6: Pojem Kaizen	21

Zoznam grafov

Graf 1: Porovnanie krajín podľa objemu investícií v ČR v rokoch 1993–2011	26
Graf 2: Porovnanie krajín podľa vytvorených prac.pozícií v rokoch 1993–2011	26

Zoznam príloh

Príloha 1: Japonské investičné projekty agentúry CzechInvest v rokoch 1993–2011	50
Príloha 2: Otázky použité v osobných rozhovoroch	53

Příloha 1: Japonské investičné projekty agentúry CzechInvest v letech 1993–2011

Investor	Česká právnická osoba	Sektor	Investice (mil.USD)	Pracovní místa	Rok	Kraj	Místo
Nissho Iwai Corp.	n.s.	kovodělný a kovozpracující	2.50	70	1993	Středočeský	Mníšek pod Brdy
Matsushita Elec.	Matsushita Electric Works (CZ), s.r.o.	elektronický a elektrotechnický	100.00	900	1996	Plzeňský	Planá
Euro-Matsushita	n.s.	elektronický a elektrotechnický	1.70	100	1997	Plzeňský	
Toray	Toray ostatní Central Europe s.r.o.	ostatní	51.10	340	1998	Olomoucký	Prostějov
Showa	Showa Aluminium Czech, s.r.o.	výroba dopravních prostředků	27.85	197	1998	Středočeský	Kladno
Nippon Kayaku	INDET SAFETY SYSTEMS a.s.	výroba dopravních prostředků	10.00	70	1999	Zlínský	Vsetín
AGC	Glaverbel Czech a.s.	ostatní	56.47	20	2000	Ústecký	n.s.
Matsushita Electric Industrial Co.	Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.	elektronický a elektrotechnický	72.65	1440	2000	Plzeňský	Plzeň
Aisan Industry	Aisan Bitron Czech s.r.o.	výroba dopravních prostředků	18.56	170	2000	Ústecký	n.s.
Tatsuno	TATSUNO-BENČ EUROPE a.s.	strojírenský	n.s.	n.s.	2000	Jihomoravský	Blansko
Mitsubishi Electric	mitsubishi ELECTRIC AUTOMOTIVE CZECH s.r.o.	výroba dopravních prostředků	35.65	235	2000	Středočeský	Slaný
Daiho kogyo	DAIHO (CZECH) s.r.o.	gumárenský a plastikařský	12.25	300	2000	Plzeňský	
Matsushita Electric Industrial Co.	Panasonic Automotive Systems Czech, s.r.o.	elektronický a elektrotechnický	235.19	1182	2000	Pardubický	Pardubice
Nippon Kayaku	INDET SAFETY SYSTEMS a.s.	výroba dopravních prostředků	12.95	50	2001	Zlínský	Vsetín
Fujikoki	FUJIKOKI CZECH s.r.o.	výroba dopravních prostředků	10.32	110	2001	Ústecký	
Shimano	Shimano Czech Republic, s.r.o.	ostatní	62.18	410	2001	Moravskosl.kraj	Karviná
Koito	KOITO CZECH s.r.o.	výroba dopravních prostředků	70.02	340	2001	Ústecký	
Onamba	Czech Republic Onamba s.r.o.	elektronický a elektrotechnický	2.66	150	2001	Olomoucký	Olomouc
Denso	DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o.	výroba dopravních prostředků	254.53	936	2001	Liberecký	
Mitsubishi Koyo	Electric Powersteering Components Europe	výroba dopravních prostředků	13.57	120	2001	Středočeský	Slaný
Tokai Rika	TRCZ s.r.o.	výroba dopravních prostředků	43.08	270	2001	Ústecký	Lovosice
Tris	TRIS Czech s.r.o.	výroba dopravních prostředků	4.00	100	2001	Ústecký	Lovosice
Zexel Valeo	Zexel Valeo Compressor Czech, s.r.o.	výroba dopravních prostředků	53.34	475	2002	Vysočina	Humpolec
Takada	Takada Industries Czech Republic s.r.o.	výroba dopravních prostředků	4.63	60	2002	Ústecký	Louny
Aoyama	Aoyama Automotive Fasteners Czech, s.r.o.	výroba dopravních prostředků	25.26	39	2002	Ústecký	n.s.
Aisan Industry	Aisan Bitron Louny s.r.o.	výroba dopravních prostředků	22.70	72	2002	Ústecký	n.s.
Shimizu	LIPLASTEC s.r.o.	výroba dopravních prostředků	11.79	58	2002	Liberecký	Liberec
Sumitomo Light Metal	Sumikei Czech s.r.o.	výroba dopravních prostředků	17.30	100	2002	Středočeský	Benátky nad Jizerou
Denso	AIRS Manufacturing Czech, s.r.o.	výroba dopravních prostředků	7.00	200	2002	Liberecký	
Fuji Kiko	Fuji Koyo Czech, s.r.o.	výroba dopravních prostředků	n.s.	n.s.	2002	Plzeňský	
Koyo Seiko	Koyo Steering Systems Czech s.r.o.	výroba dopravních prostředků	22.49	500	2002	Plzeňský	
Aisin	AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o.	výroba dopravních prostředků	30.80	500	2002	Jihočeský	n.s.
Matsushita Electric Industrial Co.	Panasonic Europe Software Development Laboratory s.r.o.	elektronický a elektrotechnický	7.19	158	2002	Plzeňský	Plzeň
Futaba	Futaba Czech, s.r.o.	výroba dopravních prostředků	57.08	450	2002	Vysočina	
Furukawa	Furukawa Electric Autoparts Central Europe, s.r.o.	výroba dopravních prostředků	10.98	190	2002	Středočeský	
n.s.	n.s.	výroba dopravních prostředků	n.s.	n.s.	2002	Ústecký	n.s.
Daikin Industries	Daikin Industries Czech Republic s.r.o.	elektronický a elektrotechnický	98.40	550	2003	Plzeňský	
Nippon Kayaku	INDET SAFETY SYSTEMS a.s.	výroba dopravních prostředků	1.52	19	2003	Zlínský	Vsetín
Toyoda Machine Works	Toyoda Koki Automotive Czech Republic, s.r.o.	výroba dopravních prostředků	30.00	100	2003	Pardubický	Pardubice
Toyoda Gosei	Toyoda Gosei Czech, s.r.o.	výroba dopravních prostředků	30.08	350	2003	Ústecký	Kláštepec nad Ohří
Olympus	Olympus Service Facility Czech, s.r.o.	opravárenské centrum	1.65	63	2003	Olomoucký	Přerov
Oiles	Oiles Czech Manufacturing s.r.o.	výroba dopravních prostředků	4.10	35	2003	Ústecký	Kadaň

Investor	Česká právnická osoba	Sektor	Investice (mil.USD)	Pracovní místa	Rok	Kraj	Místo
Nachi-Fujikoshi	NACHI Czech s.r.o.	výroba dopravních prostředků	13.22	31	2003	Ústecký	Louny
Sumitomo	Steel Center Europe, s.r.o.	strojírenský	15.40	60	2003	Vysočina	Humpolec
Matsushita Electric Industrial Co.	Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.	elektronický a elektrotechnický	46.27	550	2003	Plzeňský	Plzeň
ASMO	ASMO Czech s.r.o.	výroba dopravních prostředků	13.22	240	2003	Středočeský	n.s.
n.s.	n.s.	chemický a farmaceutický	n.s.	n.s.	2004	Středočeský	n.s.
Nichias	Nichias Czech s.r.o.	výroba dopravních prostředků	2.92	25	2004	Jihomoravský	Mikulov
Amagasaki Pipe	Amagasaki Pipe Czech s.r.o.	strojírenský	n.s.	120	2004	Plzeňský	n.s.
Toyo Radiator	TOYO RADIATOR Czech s.r.o.	strojírenský	19.43	100	2004	Středočeský	Unhošť
Komatsu	STAVMEK s.r.o.	strojírenský	19.03	237	2004	Středočeský	
JSP	JSP International s.r.o.	gumárenský a plastikařský	48.80	179	2004	Karlovarský	
Kyocera	Kyocera Solar Europe s.r.o.	elektronický a elektrotechnický	27.13	306	2004	Ústecký	
Kayaba Industry	KYB Manufacturing Czech, s.r.o.	výroba dopravních prostředků	29.81	214	2004	Pardubický	
Daikin Industries	Daikin Device Czech republic s.r.o.	strojírenský	146.32	807	2004	Jihomoravský	
Ohmori Technos	Ohmori Technos Czech s.r.o.	strojírenský	18.62	150	2004	Jihomoravský	Brno
n.s.	n.s.	gumárenský a plastikařský	n.s.	n.s.	2004	Ústecký	n.s.
Daido Metal	DAIDO METAL CZECH s.r.o.	strojírenský	17.70	100	2005	Jihomoravský	
ALPS ELECTRIC	ALPS Electric Czech, s.r.o.	elektronický a elektrotechnický	0.76	20	2005	Jihomoravský	n.s.
MURAMOTO INDUSTRY	Muramoto Manufacturing Europe s.r.o.	kovodělný a kovozpracující	15.47	70	2005	Středočeský	Žebrák
n.s.	n.s.	gumárenský a plastikařský	n.s.	n.s.	2005	Ústecký	n.s.
n.s.	n.s.	výroba dopravních prostředků	n.s.	n.s.	2005	Jihomoravský	n.s.
Toyoda Gosei	Toyoda Gosei Czech, s.r.o.	výroba dopravních prostředků	12.23	207	2005	Ústecký	Vernéřov
AGC	AGC Automotive Czech a.s.	výroba dopravních prostředků	92.99	111	2005	Ústecký	n.s.
AGC	Glaverbel Czech a.s., člen skupiny Glaverbel	ostatní	115.06	71	2006	Ústecký	n.s.
Nippon Kayaku	Nippon Kayaku CZ, s.r.o.	výroba dopravních prostředků	16.07	38	2006	Zlínský	Jablunka
Nippon Kayaku	INDET SAFETY SYSTEMS a.s.	výroba dopravních prostředků	32.79	118	2006	Zlínský	Vsetín, Jablunka
Olympus	Olympus Service Facility Czech, s.r.o.	opravárenské centrum	2.61	82	2006	Olomoucký	Přerov
MURAMOTO INDUSTRY	Muramoto Manufacturing Europe s.r.o.	kovodělný a kovozpracující	37.54	210	2006	Středočeský, Plzeňský	Přeštice, Žebrák
IPS Alpha Technology	IPS Alpha Technology Europe s.r.o.	elektronický a elektrotechnický	120.45	2100	2006	Ústecký	
Onamba	O & M Solar s.r.o.	elektronický a elektrotechnický	1.63	25	2006	Olomoucký	Olomouc
n.s.	n.s.	elektronický a elektrotechnický	n.s.	n.s.	2006	Středočeský	n.s.
Hitachi	Hitachi Home Electronics (Czech), s.r.o.	elektronický a elektrotechnický	101.79	2000	2006	Ústecký	
Aisin	AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o.	výroba dopravních prostředků	n.s.	n.s.	2006	Jihočeský	n.s.
n.s.	n.s.	elektronický a elektrotechnický	n.s.	n.s.	2006	Středočeský	n.s.
Aoyama Seisakusho	Ayoma Automotive Fasteners Czech s.r.o.	strojírenský	16.07	140	2007	Ústecký	
n.s.	n.s.	strojírenský	n.s.	n.s.	2007	Ústecký	
COMCO Tube Technology CZ	COMCO Tube Technology CZ	strojírenský		15	2007	Pardubický	
Denso	DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o.	výroba dopravních prostředků	1.39	30	2007	Liberecký	Liberec
Fujikoki Czech	FUJIKOKI CZECH s.r.o.	výroba dopravních prostředků	3.98	20	2007	Ústecký	
n.s.	n.s.	elektronický a elektrotechnický	n.s.	n.s.	2007	Zlínský	
JTEKT	JTEKT Automotive Czech Pardubice s.r.o.	výroba dopravních prostředků	28.10	115	2007	Pardubický	
n.s.	n.s.	elektronický a elektrotechnický	n.s.	n.s.	2007	Jihomoravský	
Olympus TC	Olympus Medical Products Czech s.r.o.	biotechnologický a medicínská technika	4.73	59	2007	Olomoucký	Přerov
Rynsyo	Rexxam Czech s.r.o.	elektronický a elektrotechnický	1.00	90	2008	Ústecký	Kadaň
Matsushita Electric Industrial	PANASONIC AUTOMOTIVE SYSTEMS CZECH, s.r.o.	elektronický a elektrotechnický	43.59	274	2008	Pardubický	Pardubice
Otsuka Pharmaceutical	Otsuka Pharmaceutical	chemický a farmaceutický	2.83	25	2008	Praha	Praha
Denso Corporation	Denso Manufacturing Czech s.r.o.	výroba dopravních prostředků	3.77	9	2009	Liberecký	Liberec

Investor	Česká právnická osoba	Sektor	Investice (mil.USD)	Pracovní místa	Rok	Kraj	Místo
n.s.	n.s.	elektronický a elektrotechnický	n.s.	n.s.	2009	Plzeňský	n.s.
Rigaku Corporation	Rigaku Inovative Technologies Europe s.r.o.	biotechnologický a medicínská technika		13	2009	Praha	Praha
n.s.	n.s.	elektronický a elektrotechnický	n.s.	n.s.	2010	Plzeňský	n.s.
n.s.	n.s.	Strojírenský	n.s.	n.s.	2010	Jihočeský kraj	
DOWA METALS & MINING	Nippon PGM Europe s.r.o.	Výroba dopravních prostředků	n.s.	10	2010	Liberecký kraj	
n.s.	n.s.	Strojírenský	n.s.	n.s.	2011	Jihomoravský kraj	n.s.
n.s.	n.s.	Výroba dopravních prostředků	n.s.	n.s.	2011	Ústecký kraj	n.s.

Príloha 2: Otázky použité v osobných rozhovoroch

Táto príloha obsahuje kladené otázky v individuálnych rozhovoroch s následujúcimi predstaviteľmi spoločností menovanými v poradí, v akom po sebe nasledujú v texte:

- riaditeľ organizačnej zložky NNR Global Logistics UK Limited pán Dušan Kejmar,
- vedúci organizačnej zložky Shimadzu Handels GmbH pán Ing.Theodor Petřík PhD.,
- hovorca TPCA z Oddelenia Podnikových záležitostí pán Radek Kňava.

O spoločnosti

1. Čomu konkrétne sa venuje vaša spoločnosť? Aké druhy výrobkov ponúkate/predávate. Kto sú vaši najdôležitejší klienti na českom trhu? Charakterizujte vašich klientov z pohľadu lojality, vnímania vašej spoločnosti.
2. Kedy a ako vznikla vaša spoločnosť v ČR? Aký bol prvotný impulz jej vzniku?
3. Ake je postavenie vašej spoločnosti na celosvetovom trhu/českom trhu? Ktoré spoločnosti predstavujú vašich najväčších konkurentov?
4. Popíšte proces zakladania a udržiavania obchodných vzťahov. Ako nadväzujete vzťahy s novými obchodnými partnermi?
5. Aké kontakty udržiavate a akou formou ste spojený s materskou spoločnosťou v Japonsku? Ako prebieha komunikácia s vašou materskou spoločnosťou?
6. Akým spôsobom medzi sebou komunikujú jednotlivé centrály? Existuje nejaká miera spolupráce na spoločných činnostiach medzi vami?
7. Dochádza ku koordinácii činností s ostatnými pobočkami? Ste do nejakej miery závislí na určitých orgánoch v zahraničí?
8. S akými problémami, rozdielmi v obchodovaní s českým, alebo japonským klientom sa zvyknete stretávať?

Organizačná zložka spoločnosti

1. Popíšte jednotlivé úrovne riadenia vo vašej spoločnosti. Aké konkrétne je rozpätie riadenia?
2. Špecifikujte kompetencie a náplň práce jednotlivých úrovní riadenia.
3. Nachádza sa vedenie vašej pobočky v ČR? Aký je súčasný počet zamestnancov, ich pozície a náplne ich práce? Popíšte obsadenie individuálnych pozícií z pohľadu obsadenia podľa jednotlivými pohlaviami.

4. Dochádza vo vašej spoločnosti k vysokej fluktuácii zamestnancov? Ak áno, čomu predovšetkým pripisujete tento fakt. Ak je to možné, popíšte na akých pozíciách došlo ku konkrétnym zmenám zamestnancov.
5. Ako funguje proces rozhodovania vo vašej spoločnosti? Kto je zaň zodpovedný a kto je zodpovedný za aké kategórie rozhodnutí. Kto je poverený zadávaním úloh a procesom plánovania spojených s vašou spoločnosťou?

Firemná kultúra

1. Existuje spoločná vízia spoločnosti do budúcnosti v spojitosti s jej globálne presadzovanou firemnou kultúrou? Vychádzajú a sú vám adresované nejaké dokumenty v spojitosti s touto politikou?
2. Popíšte process dlhodobého plánovania vo vašej spoločnosti a postavenie ČR v tomto procese.
3. Čo viete o hodnotách spoločnosti? Aké snahy o dodržiavanie sú aplikované v spojitosti s týmito hodnotami?
4. Téma ľudských zdrojov v podniku (nábor pracovníkov, výchova pracovníkov). Podľa akých princípov a pravidiel postupujete pri náboe nových zamestnancov? Využívate napríklad externé personálne agentúry? Aké faktory zavážia pri nároboe zamestnancov? Má výrazný vplyv aj dosiahnuté vzdelanie, alebo je determinujúcou skôr prax?
5. Ponúka vaša spoločnosť pre zamestnancov nejakú formu firemného vzdelávania vo forme školení (odborných, komunikačných)? Zvyknete organizovať i mimopracovné activity za účelom stimulovania pracovnej sily? Socializujete sa a komunikujete napríklad mimo pracovného času s ostatnými pobočkami?
6. Popíšte systém možného povyšovania a proces odmeňovania, ktorý dodržiavate. Sú zamestnanci stimulovaní s pracovným výkonom aj prostredníctvom nejakých finančných benefitov (platových/mzdových príplatkov)?
7. Spolupracuje vaša spoločnosť s nejakými vzdelávacími inštitúciami, univerzitami? Dochádza ešte k inej forme kooperácie s nejakými organizáciami, vďaka ktorej sa snažíte dostať do povedomia verejnosti?
8. Aplikujete v praxi niektoré z typických prvkov japonského personálneho riadenia napr. Kaizen, Jidoka, krúžky kvality? Aký je váš pohľad na tieto klasické zložky?