

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

**Manažerské inovativní nástroje v praxi
Bc. Dita Štěpánková**

**Diplomová práce
2011**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dita ŠTĚPÁNKOVÁ**
Osobní číslo: **E09644**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Inovativní manažerské nástroje v praxi**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- Stanovení cíle a metod diplomové práce.
- Charakteristika vybraných inovativních manažerských nástrojů.
- Přínosy využívání manažerských inovativních nástrojů.
- Provedení analýzy využívání manažerských nástrojů ve firmách pomocí dotazníkového šetření.
- Zhodnocení výsledků analýzy, doporučení návrhů ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

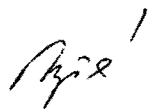
Seznam odborné literatury:

- HAAS, E.; GRUSOVÁ, I. Management podle Druckera : Odkaz zakladatele moderního managementu. Praha : Management press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2.
HAMEL, G.; BREEN, B.; GRUSOVÁ, I. Budoucnost managementu. Praha : Management press, 2008. 244 s. ISBN 978-80-7261-188-1.
HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi. Praha : Grada, 2008. 130 s. ISBN 978-80-257-1737-1.
RAO, M. Knowledge management tools and techniques : Practitioners and experts evaluate KM solutions. Burlington : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. 438 s. ISBN 0-7506-7118-6.
TROMMSDORFF, V.; STEINHOFF, F. Marketing inovací. Praha : C. H. Beck, 2009. 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **17. června 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2011**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 17. června 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2011

.....
Bc. Dita Štěpánková

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Ing. Michaele Stříteské Ph.D, za její odborné rady, za čas věnovaný konzultacím a za velmi cenné připomínky, které přispěly ke zpracování mé práce.

ANOTACE

Tato práce pojednává o vybraných manažerských nástrojích. Cílem je provedení analýzy, která zkoumá využívání manažerských nástrojů v praxi. Analýza je provedena pomocí elektronického dotazníkového šetření na vzorku nejvýkonějších organizací České republiky. Syntéza provedená na základě teoretických poznatků získaných rozbohem vybrané literatury a empirických výsledků získaných z dotazníkového šetření zajistí získání potřebných informací, které povedou ke splnění cíle této práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Manažerské nástroje, manažerská technika, manažerský přístup, Strategické plánování, Balanced Scorecard.

TITLE

Innovative management tools in practice.

ANNOTATION

This study deals with the chosen management tools. The objective is make an analysis that explores use of management tools in practice. The analysis is performed electronically by survey, which is made on sample the most powerful organization of the Czech Republic. The synthesis of theoretical knowledge from the analysis of selected literature and empirical results of the survey provides information to fulfillment aims of this works.

KEYWORDS

Management tools, management technique, management approach, strategic planning, Balanced Scorecard.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| <i>Úvod</i> | 9 |
| 1 Moderní manažerské přístupy | 11 |
| 1.1 Vymezení základních pojmů | 11 |
| 1.2 Základní manažerské přístupy | 12 |
| 1.2.1 Management změn | 12 |
| 1.2.2 Orientace na zákazníka | 13 |
| 1.2.3 Strategický management | 14 |
| 1.2.4 Management znalostí | 14 |
| 1.3 Nejvyužívanější manažerské nástroje | 15 |
| 2 Vybrané manažerské nástroje | 17 |
| 2.1 Benchmarking | 17 |
| 2.1.1 Charakteristika Benchmarkingu | 18 |
| 2.1.2 Přístupy benchmarkingu | 18 |
| 2.1.3 Metodika benchmarkingu | 20 |
| 2.2 Strategické plánování | 21 |
| 2.2.1 Metodika Strategického plánování | 21 |
| 2.3 Řízení hodnoty zákazníka | 25 |
| 2.3.1 Přínosy Řízení hodnoty zákazníka | 25 |
| 2.3.2 Zákaznické skupiny Řízení hodnoty zákazníka | 26 |
| 2.3.3 Strategické přístupy Řízení hodnoty zákazníka | 27 |
| 2.4 Outsourcing | 27 |
| 2.4.1 Formy Outsourcingu | 28 |
| 2.4.2 Metodika Outsourcingu | 28 |
| 2.5 Balanced Scorecard | 30 |
| 2.5.1 Perspektivy Balanced Scorecard | 31 |
| 2.5.2 Metodika Balanced Scorecard | 32 |
| 2.6 Segmentace zákazníků | 32 |
| 2.6.1 Metodika Segmentace zákazníků | 33 |
| 2.7 Reengineering | 34 |
| 2.7.1 Úrovně Reengineeringu | 35 |
| 2.7.2 Metodika Reengineeringu | 35 |
| 2.8 Klíčové kompetence | 36 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.9 | Fúze a akvizice | 37 |
| 2.9.1 | Motivy vedoucí k Fúzi a Akvizici | 39 |
| 3 | <i>Manažerské nástroje a trendy</i> | 41 |
| 3.1 | Společnost Bain and Company | 41 |
| 3.1.1 | Výzkum: Nástroje pro správu a trendy | 42 |
| 4 | <i>Organizace dotazníkového šetření</i> | 47 |
| 4.1 | Struktura dotazníku | 48 |
| 4.2 | Cíle dotazníkového šetření | 49 |
| 4.3 | Interpretace výsledků dotazníkového šetření..... | 51 |
| 4.3.1 | Stratifikace nástrojů dle míry užití nástroje a míry spokojenosti..... | 51 |
| 4.3.2 | Identifikace hlavního motivu implementace nástroje | 56 |
| 4.3.3 | Identifikace metod, které jsou v organizaci považovány za klíčové..... | 65 |
| 4.3.4 | Komparace výsledků dotazníkového šetření a výzkumu provedeného Bain and Company | 68 |
| 4.4 | Návrhy a doporučení na zlepšení identifikované na základě teoretických poznatků a empirických údajů | 71 |
| 4.4.1 | Absence komplexních znalostí manažerských nástrojů..... | 71 |
| 4.4.2 | Absence nefinančních ukazatelů při měření výkonnosti podniku..... | 72 |
| 4.4.3 | Nedostatky ve stratifikaci zákazníků | 73 |
| | <i>Závěr.....</i> | 74 |
| | <i>Seznam použité literatury</i> | 76 |
| | <i>Seznam obrázků a grafů.....</i> | 79 |
| | <i>Seznam tabulek.....</i> | 80 |
| | <i>Seznam použitých zkratk</i> | 81 |
| | <i>Seznam příloh</i> | 82 |

Úvod

Manažerské nástroje, jež jsou nejvíce skloňovaným pojmem této práce, se v posledních třech dekádách staly neoddelitelnou součástí manažerské práce. Nástroje představují zásadní předpoklad, jak udržet krok s globální ekonomikou a jejím růstem. Právě období silně globalizovaného světa se stalo hlavním podnětem, proč tyto nástroje nabývají na významu a jsou stále více rozšiřovány a vytvářeny nové metodiky, techniky, nástroje nebo různé filozofie. Obecně lze říci, že manažerské nástroje přispívají především k růstu konkurenceschopnosti a zlepšování výkonnosti organizace. Portfolio manažerských nástrojů, jež má manažer k dispozici, představuje široké spektrum nástrojů. Pokud má být práce manažera efektivní, musí být schopen posoudit, které nástroje je potřeba implementovat, aby bylo dosaženo podnikových cílů. Právě tato problematika se stala hlavním důvodem pro výběr tématu této práce.

Hlavním cílem této diplomové práce je provedení analýzy využívání manažerských nástrojů u vybraných nejvýkonnějších organizací České republiky. Pro získání empirických dat potřebných pro provedení analýzy, jež povede ke splnění hlavního cíle, bude použito metody dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkového šetření budou verifikovány s teoretickými poznatky a následnou syntézou budou získány nutné informace, jež vedou ke splnění cíle práce. K dosažení hlavního cíle vede splnění dílčích cílů. Dílčími cíli práce je stratifikovat nástroje dle míry užití a míry spokojenosti, identifikovat hlavní motiv, který vedl organizace k implementaci nástroje, identifikovat metodu, která je pro firmy klíčová a provést komparaci výsledků dotazníkového šetření s výzkumem realizovaným společností Bain and Company.

Tuto analýzu nelze provést na celém spektru manažerských nástrojů, proto bylo nutné provést selekci, která vybere pouze vzorek nejvýznamnějších nástrojů. Pro splnění tohoto kritéria byl velmi přínosný výzkum manažerských nástrojů, který realizovala firma Bain and Company. Tato poradenská firma poskytuje velmi „drahé“ informace manažerům firem s cílem zvýšit jejich výkonnost a konkurenceschopnost. Pro zajištění potřebného know how se rozhodla provést výzkum, který identifikoval a stratifikoval dle různých kritérií 25 nejvyužívanějších manažerských nástrojů nejvýkonnějšími organizacemi z celého světa. Pro splnění rozsahu této práce bylo vybráno prvních deset nástrojů, které budou v této práci analyzovány.

Struktura této práce obsahuje ve své první části zásadní teoretická východiska, která dále poslouží k nutné syntéze získaných výsledků. Výchozím krokem je definování pojmu manažerský nástroj. Další oblast literární studie je věnována klasifikaci manažerských nástrojů, dle manažerských přístupů. Ve zbytku studie je vysvětlena podstata vybraných nástrojů a jejich

základní metodologie pro uvedení nástroje v praxi. Výchozím krokem pro provedení analýzy, která poskytne empirické údaje, je získání informací od společnosti Bain and Company, která provádí výzkum s názvem Nástroje pro správu a trendy. Hlavní pozornost analýzy je věnována samotnému dotazníkovému šetření. Tato kapitola obsahuje informace o tom, jaká organizace dotazníkového šetření byla vybrána, kdo byli cíloví respondenti a následně je zde popsán samotný proces dotazníkového šetření. V závěru této kapitoly je provedena syntéza získaných údajů prostřednictvím dotazníkového šetření, která poskytla důležité empirické poznatky ke splnění požadovaného cíle práce. Tato práce je zakončena kapitolou věnovanou návrhům na zlepšení, které vycházejí z teoretických a empirických poznatků této práce.

1 Moderní manažerské přístupy

Cílem této kapitoly je seznámení čtenáře se základními pojmy, které jsou obsaženy v této práci. V druhé části se práce zabývá klasifikací manažerských metod, které jsou odvozeny od manažerských přístupů. Bariérou pro obsah této podkapitoly je množství metod, které má manažer k dispozici. Teorie nabízí manažerovi portfolio stovek metod, technik a přístupů, z tohoto důvodu je následující obsah omezen pouze na přístupy a metody, které jsou předmětem této práce. Poslední část této kapitoly informuje čtenáře o manažerských nástrojích, které jsou na základě dlouholetého průzkumu zahájeného v roce 2003, označeny za nejvyužívanější nástroje nejvýkonnějších organizací.

1.1 Vymezení základních pojmů

Práce manažera spočívá ve výkonu řídicích činností uplatňováním odpovídajících přístupů či postupů. **Přístupem** se zpravidla rozumí určitý nejobecnější charakteristický rys zvoleného postupu, to znamená určité základní pojetí uplatňovaného řešení nějakého problému. Za východisko pro přijetí nějakého přístupu je paradigma. Podle široce přijímané koncepce T. S. Kuhna je **paradigma** souhrn základních domněnek, předpokladů a představ dané skupiny vědců. Ke každému paradigmatu patří i metodická pravidla řešení, intuitivní postoje a hodnocení problémů. Naopak **postupem** se rozumí řada uspořádaných konkrétních operací, jejich etap, fází a kroků, uskutečněných v rámci určitého zvoleného přístupu.

Má-li být práce manažera efektivní, nemůže být založena pouze na setrvačném postoji k řešení určitých situací či na metodě pokusu a omylu, ale postup musí být zcela promyšlen a založen na využívání odpovídajících, osvědčených a ověřených manažerských metod.

Pojmy manažerská metoda neboli technika nemají v odborné literatuře obecnou definici. Obecně se pod pojmem metoda rozumí plánovaný postup k dosažení zvoleného cíle. Armstrong definoval **manažerské metody** jako „systematické a analytické metody používané manažery při přijímání rozhodnutí, zlepšování výkonnosti a efektivnosti a zejména při plánování a kontrole“.¹

Znalost manažerských metod je neodmyslitelná součást znalostní vybavenosti manažera pro plnění manažerských činností a povinností. Pro manažera tyto metody představují disponibilní nástroje, díky kterým je schopen plnit své základní manažerské funkce.

¹ FOTR, J.; ŠVECOVÁ, L. Manažerské rozhodování : Postupy, metody a nástroje. Praha : Ekopress, 2010. 478 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

Manažerské metody mají obecně vzato obsahovou a formální stránku. **Obsahová stránka** každé manažerské metody je představována tím, co a jak je zapotřebí udělat, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle. Tato stránka také určuje, jaký má být zvolen postup, jaká bude jeho struktura, které zásady mají být dodrženy, jaká jsou platná kritéria pro rozhodnutí a jaké jsou jejich hodnoty. Naopak **formální stránka** manažerské metody je dána jejími vnějšími aspekty, konkrétním provedením a výběrem manažerského stylu vedení.

Základním a důležitým krokem pro efektivní využití nástroje je jeho volba. Rozhodnutí nabývá stejné důležitosti jako závažná rozhodnutí o jiných problémech organizace. Manažeři musí disponovat znalostmi o jednotlivých nástrojích, jejich metodice a důsledků pro organizaci. Dále musí být manažer schopen vyhodnotit možné přínosy jednotlivých nástrojů a umět je integrovat mezi sebou tak, aby zajistily splnění požadovaných cílů v rámci celé organizace. Dalším důležitým krokem manažera je zajistit potřebná data, ze kterých bude čerpat informace pro daný nástroj. Informace nesmí být zatíženy subjektivitou nositele informace, ale musí splňovat předpoklad objektivitu a pravdivosti.²

1.2 Základní manažerské přístupy

V rámci managementu existuje řada osvědčených postupů a praktik, které se staly východiskem pro plnění manažerských funkcí. V rámci těchto přístupů se manažer obrací na různé osvědčené metody, které mu umožní dosáhnout stanovených cílů vytyčených organizací. Manažerské metody tedy můžeme klasifikovat dle manažerských přístupů.

1.2.1 *Management změn*

Management změn představuje manažerský přístup, který spočívá jednak v připravenosti reakcí na vnější či vnitřní podněty a jednak je zaměřen na iniciaci změny, její přípravu, realizaci a následné využívání. Hlavním cílem tohoto přístupu jsou inovace. Již v prvních desetiletích dvacátého století byla inovace vnímána jako významná úloha managementu a podstata ekonomického vývoje tržní ekonomiky. Inovací rozumíme zavedení nového nebo podstatně zlepšeného produktu, procesu či marketingového přístupu. V tržním hospodářství je inovace významným stimulem snahy o získání komparativní výhody v postavení na trhu a o dosažení vyšší míry zisku. Řízení inovací vyžaduje jejich projektové zajištění. Mezi nejdůležitější inovační nástroje řadíme především vědu a výzkum, která umožňuje organizacím systematické

² ŠULER, O. Manažerské techniky : prognózování, strategická analýza, strategické plánování, řízení podle cílů, delegování, efektivní porada, krizový management, organizační změna, time management . Olomouc : Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

opouštění od zastaralých přístupů.³ Mezi typické přístupy managementu změn se řadí:

Přístup trvalého zlepšování: Podstata tohoto přístupu spočívá v nalezení, řešení a odstranění určitého problému. Mezi tento přístup můžeme zařadit Demingův zlepšovací cyklus. Tento cyklus probíhá v opakované sekvenci činností a je zaměřen na malé změny, které nevyžadují nutnost radikálních zásahů do organizace.

Přístup radikálních změn: Tento přístup je zaměřen na zásadní a radikální změny, které ignorují současný přístup a soustřeďují se na kvantitativní výkonnostní skoky. Součástí tohoto přístupu je Reengineering. Tento manažerský nástroj je předmětem této práce a je podrobně popsán v 2. kapitole.⁴

1.2.2 Orientace na zákazníka

Pojem zákazník je v podnicích skloňován ve všech pádech. Toto zaměření je pro organizaci výrazným pokrokem ve srovnání s tradičním zahleděním podniků do sebe a do svých představ o tom, co vyrábět a nabízet na trhu. Tento přístup zohledňuje především efektivní řízení kvality a jakosti, získávání loajality zákazníků a řízení vztahu firma vs. zákazník.

Tento manažerský přístup nabízí nespočet metod, které podporují přístup k zákazníkovi, jako ke klíčovému zdroji organizace.⁵ V následujícím výčtu jsou uvedeny pouze ty, které jsou v posledních letech nejvíce využívány v rámci organizace:

- Hodnota pro zákazníka (CVA - Customer Value Analysis): Tento nástroj umožňuje analyzovat skutečnou hodnotu nabízenou zákazníkovi ve srovnání s konkurencí.
- Řízení hodnoty zákazníka (CVM - Customer Value Management): Jedná se o kvantitativní vyjádření hodnoty zákazníka pro organizaci.
- Řízení vztahů se zákazníky (CRM - Customer Relationship Management): Nástroj je podrobněji popsán v 2. kapitole.
- Řízení dle požadavků zákazníka (ABC - Activity Based Costing): Tento nástroj umožní stanovit nákladové ceny pro zákazníka na základě atributů vnímané zákazníkem. K těmto atributům se řadí kvalita, funkčnost, inovace aj.
- TQM (Total Quality Management): Cílem této metody je zajištění dodání produktu v kvalitě uspokojující zákazníka ve správném čase a za správnou cenu.

³ TROMMSDORFF, V.; STEINHOFF, F. Marketing inovací. Praha : C. H. Beck, 2009. 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.

⁴ VEBER, J. a kol. Management : Základy, moderní manažerské přístupy a prosperita. Praha : Management press, 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁵ VEBER, J. a kol. Management : Základy, moderní manažerské přístupy a prosperita. Praha : Management press, 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

- Segmentace zákazníků: Tento nástroj identifikuje zákazníky a napomáhá organizaci dodat produkt šité přímo na míru konečnému segmentu zákazníků.⁶

1.2.3 Strategický management

V rámci tohoto přístupu jsou zohledňovány metody zajišťující organizaci úplné a dlouhodobé plnění své funkce a dosahování vytyčených cílů určených jejími vlastníky. Cílem je odhalení současné i očekávané budoucí situace v okolí organizace a naznačit směr nejvhodnějšího vývoje organizace. Mezi metody tohoto přístupu mohou být zařazeny:

- Benchmarking: (viz. kapitola 2)
- Balanced Scorecard: (viz. kapitola 2)
- Strategické plánování: (viz. kapitola 2)

Tyto metody jsou označovány jako komplexní metody managementu. V rámci těchto metod je zapotřebí aplikovat submetody jako např.: Tržně výrobová matice, Matice růstu (BCG), Matice General Electric, SWOT analýza, Metoda SPACE, Analýza PEST, Finanční analýza aj. Tyto dříve samostatné metody se postupem času staly pouze dílčím nástrojem pro realizaci komplexních metod.

1.2.4 Management znalostí

Management znalostí vznikl jako reakce na růst významu znalostí vybavenosti pro organizaci. Znalosti se staly v posledních letech jedním z hlavních aktiv organizací a rozhodují o jejich úspěchu či neúspěchu. Pokud chtějí organizace uspět na trhu a přitáhnout pozornost zákazníka, musí se od svých konkurentů značně odlišit. Tento přístup v sobě nese následující metody, zajišťující managementu využívat své znalosti k získání důležité existenční konkurenční výhody:

- Klíčové kompetence (viz. kapitola 2)
- Znalostní management: Nástroj, pomocí kterého organizace definuje svůj intelektuální kapitál a využívá ho k zajištění konkurenční výhody.⁷

Nástroj klíčové kompetence, který hledá klíčové činnosti organizace, vede firmy k možné eliminaci některých činností v rámci podniku. Tento nástroj na sebe váže rozhodnutí, kdy firma volí další kroky, které realizuje pomocí dalších manažerských nástrojů. K těmto nástrojům, které umožní se firmě zaměřit na své klíčové schopnosti, řadíme Outsourcing či Fúze a akvizice.

⁶ ŘEZÁČ, J. a kol. Moderní management : Manažer pro 21. století. Brno : Computer Press, 2009. 385 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

⁷ VEBER, J. a kol. Management : Základy, moderní manažerské přístupy a prosperita. Praha : Management press, 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

1.3 Nejvyužívanější manažerské nástroje

Následující tabulka uvádí seznam nepoužívanějších manažerských nástrojů v posledních třiceti letech. Tyto data jsou získány od společnosti Bain and Company, která se zabývá spoluprací s TOP managementy nejúspěšnějších firem. Tento výzkum je podrobně popsán v analytické části této práce.

Na základě průzkumu sestavila následující tabulku nejvyužívanějších nástrojů. Tyto nástroje pomalu vytlačují ty, které byly používány v době národní ekonomiky. Dnes je nutné do svých strategií a filozofií zahrnout i nadnárodní faktory, ovlivňující danou ekonomiku organizace. Postupně se tedy nástroje jako SWOT analýza a jiné staly pouze informačním nástrojem, který pomáhá shromáždit potřebné informace k realizaci inovačních nástrojů.⁸

Tab. 1 Nejvyužívanější manažerské nástroje (2009)

| Pořadí | Manažerský nástroj | Využití (v%) |
|--------|-------------------------------|--------------|
| 1. | Benchmarking | 76 |
| 2. | Strategické plánování | 67 |
| 3. | Poslání a vize | 65 |
| 4. | Řízení hodnoty zákazníka | 63 |
| 5. | Outsourcing | 63 |
| 6. | Balanced Scorecard | 53 |
| 7. | Segmentace zákazníků | 53 |
| 8. | Reengineering | 50 |
| 9. | Klíčové kompetence | 48 |
| 10. | Fúze a akvizice | 46 |
| 11. | Strategická alinace | 44 |
| 12. | Řízení dodavatelského řetězce | 43 |

Zdroj: Převzato a přepracováno dle Bain and Company [online]. 2009 [cit. 2011-03-02]. Management Tools and Trends 2009. Dostupné z WWW: <http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2009.pdf>.

Tabulka č. 2 znázorňuje trendový vývoj deseti nejvyužívanějších nástrojů v letech 1993, 2000, 2006 a 2008. Benchmarking od roku 1993 nabýval na své popularitě a v roce 2008 dosáhl vedoucí pozice v TOP 10 žebříčku manažerských nástrojů. I přesto, že nejde o inovační nástroj, tak v letech hospodářské recese byl jedním z nejefektivnějších nástrojů, který řešil v té době nejdůležitější strategický cíl organizací, kterým byl úspora finančních prostředků. V roce 2008 začala polovina velkých korporací využívat nástroje jako Balanced Scorecard a Mergers and Acquisitions, jejichž nástup je zapříčiněn globalizací, kdy snaha o proniknutí na nové trhy nutí organizace definovat nové vize a mise a posilovat jejich výkonnost pomocí sdružování podniků.

⁸ Bain and Company [online]. 2009 [cit. 2011-03-02]. Management Tools and Trends 2009. Dostupné z WWW: <http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2009.pdf>.

Některé nástroje nabývají stále více na významu a část nástrojů pomalu ztrácí na významu a jsou nahrazovány stále modernějšími inovovanými nástroji.

Tab. 2 Vývoj manažerských nástrojů

| manažerský nástroj | Pořadí v žebříčku TOP 10 | | | |
|--------------------------|--------------------------|------|------|------|
| | 1993 | 2000 | 2006 | 2008 |
| Benchmarking | 5 | 3 | 4 | 1 |
| Strategické plánování | | 1 | 1 | 2 |
| Mise, poslání organizace | 1 | 2 | 5 | 3 |
| Řízení hodnoty zákazníka | | | 2 | 4 |
| Outsourcing | | 4 | 7 | 5 |
| Balanced Scorecard | | | | 6 |
| Segmentace zákazníků | | 9 | 3 | 7 |
| Reengineering | | | 8 | 8 |
| Klíčové kompetence | | 10 | 6 | 9 |
| Fúze a akvizice | | | | 10 |

Zdroj: Převzato a přepracováno dle Bain and Company [online]. 2009 [cit. 2011-03-02]. Management Tools and Trends 2009. Dostupné z WWW: <http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2009.pdf>.

2 Vybrané manažerské nástroje

V této kapitole je charakterizováno devět manažerských nástrojů, které byly společností Bain and Company vyhodnoceny jako TOP manažerské nástroje. Tyto nástroje jsou předmětem analytické části, která je realizována pomocí dotazníkového šetření. Prvních pět nástrojů v TOP žebříčku je rozpracováno podrobněji. Zbývajících pět metod je charakterizováno pouze stručně. Hlavním důvodem je, že rozsah této práce neumožňuje se každému nástroji věnovat komplexně a zajistit plnou informovanost k pochopení jeho metodiky.

Nástroje, které jsou zde obsaženy, jsou vyvinuty většinou předními americkými korporacemi, které v rámci svých strategických jednání vypracovaly obecný postup k získání požadovaného cíle. Tyto nástroje se k nám dostaly v anglickém označení a některé z nich byly přeloženy do českého významu. Ostatním nástrojům byl ponechán původní název, protože neexistuje vhodný překlad tohoto nástroje v českém jazyce.

2.1 Benchmarking

Benchmarking je manažerský nástroj vyvinutý firmou Xerox Corporation v období nástupu osmdesátých let. Tato společnost na konci sedmdesátých let vykazovala značný pokles prodeje oproti jejímu hlavnímu konkurentovi, kterým byla japonská firma L.L.Bean. Výsledek prvotního průzkumu prokázal, že výrobní náklady firmy Xerox se rovnaly prodejní ceně japonské firmy. Následně firma Xerox podrobila jednotlivé činnosti komparaci s činnostmi japonské firmy a zjistila, že její nevýhoda spočívá v úseku skladování. Společnost Xerox plně analyzovala proces skladování firmy L.L.Bean a implementovala ho do své strategie řízení skladového hospodářství. Postup společnosti, který zajistil Xeroxu možnost stát se opět konkurenceschopnou firmou a bojovat o status nejlepšího z nejlepších je dnes všeobecně nazýván jako benchmarking.⁹

Benchmarking prošel značnými inovacemi, na počátcích byl založen pouze na komparaci výsledků a činností s nejlepším v oboru. V průběhu vývoje se benchmarking začal zaměřovat na jednotlivé procesy a jejich výsledky a tím se metoda začala stále více inovovat a přinášet vyšší užitek pro výkonnost organizace. V době ekonomické recese byl největší důraz kladen na snižování nákladů organizace. Splnění tohoto cíle firmy spatřovali právě ve využití této metody a proto se Benchmarking stal nejvíce užívaným nástrojem ve všech vyspělých ekonomikách.¹⁰

⁹ KARLÖF, B.; ÖSTBLÖM, S. Jak napodobit úspěšné. Praha : Viktoria publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

¹⁰ ŘEZÁČ, Jaromír, a kol. Moderní management : Manažer pro 21. století. Brno : Computer Press, 2009. 385 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

2.1.1 Charakteristika Benchmarkingu

Benchmarking je nástrojem pro zvyšování výkonnosti organizace, jeho aplikace vytváří invence pro nutné změny v organizaci a pro posílení její konkurenceschopnosti. Jde o metodu učení se od výkonných a úspěšných organizací na základě vzájemného porovnání procesů a činností. Cílem benchmarkingu je identifikovat firmu, která vykazuje nejlepší výkony v rámci porovnávaného procesu, analyzovat postup, přizpůsobit ho vlastní organizaci a začlenit ho do ni. Smyslem benchmarkingu není daný proces duplikovat, ale učit se z postupů a praktik a inovovat získané poznatky v rámci vlastní organizace.

Odborná literatura uvádí mnoho definic benchmarkingu, jejichž podstata je vždy identická. V následujícím textu jsou uvedeny ty, které jsou nejčastěji publikovány v odborných literaturách.

Definice dle Roberta C. Campa:

- Benchmarking je hledání nejlepších postupů, které vedou k vynikajícím výsledkům.

Definice dle amerického centra pro produktivitu a kvalitu:

- Benchmarking je proces neustálého srovnávání a měření organizace oproti vůdčím firmám kdekoliv na světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout a realizovat aktivity, vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti.¹¹

2.1.2 Přístupy benchmarkingu

V terminologii můžeme nalézt dva různé přístupy k benchmarkingu. Jedná se o termíny výkonový benchmarking a procesní benchmarking.

Výkonový benchmarking

Jde o nástroj poměrně rychlý a nenáročný na personální i finanční zdroje. Proces je založený na porovnání relativní výkonnosti organizace nazývaný také jako indikátorový benchmarking dle ukazatelů. Vzájemná komparace probíhá na základě předem stanovených a odsouhlasených měřítek. Mezi měřítka výkonnosti řadíme především parametry související s kvalitou a produktivitou jako jsou například: Úroveň kvality, životnost, jakost, cena, náklady aj.

Tímto procesem rozumíme konsorciální porovnání, prováděné třetí stranou. V současnosti existují pro tuto činnost specializované centra, která externě zpracovávají výkonový benchmarking. Patří sem APQC (American Productivity and Quality Center), EFQM (European Foundation for Quality Model) a pro Českou republiku ČSJ (Česká společnost pro jakost).

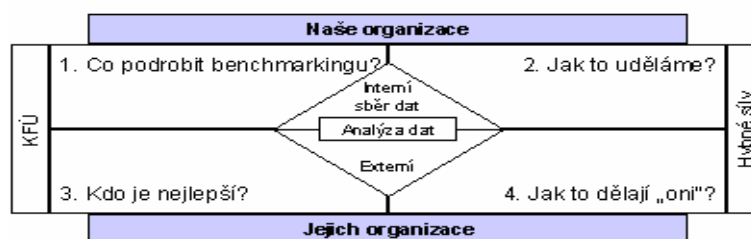
¹¹ JIRÁSEK, J. Benchmarking a konkurenční zpravodajství : souměření pro soupeření. Praha : Profess Consulting , 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051.

Výkonový benchmarking poskytuje informace o kvantitativních výsledcích, kterých dosahují porovnávané organizace. Poskytuje informaci o procesu, ve kterém se firma může zlepšit, ale neposkytne návod, jak tohoto výsledku může dosáhnout. Tento proces se většinou provádí v kombinaci s procesním benchmarkingem, protože výkonový benchmarking je schopen nalézt jen důsledky (výsledky) prováděných procesů oproti tomu procesní benchmarking je schopen odhalit příčiny konkurenční výhody srovnávaného podniku a tím se zaměřit na proces, který je preferován konkurenčním podnikem a implementovat ho na danou společnost.

Procesní benchmarking

Tento proces měří individuální výkonnost konkrétního procesu a jeho efektivnost s organizacemi, které jsou nejlepší v provádění těchto procesů. Snaží se nalézt nejlepší posloupnost jednotlivých kroků procesu a hledá odpovědi, jak vůdčí organizace dosáhla svého postavení. Při procesním benchmarkingu je nutná řádná dlouhodobá příprava, která vyžaduje nalezení nejlepšího z nejlepších. Tento proces efektivně zvyšuje výkonnost interních procesů, které jsou jedním ze základních předpokladů konkurenceschopnosti.

Procesní benchmarking obvykle vyžaduje návštěvy partnerů na místě, řádnou přípravu a dodržení určitých pravidel. Benchmarking podléhá světově uznávanému kodexu, jehož pravidla jsou: Získávat data pouze legálním způsobem, být ochoten podělit se o informace, respektovat důvěrnost dat a informací, které musí být udržovány jako interní, využít kontaktních osob pro benchmarking, provést důkladnou přípravu před započítím samotného procesu benchmarkingu. K dodržení kodexu dále patří čestnost, dodržovat zásady a jednat v souladu s očekáváním. Nebezpečí procesního pojetí benchmarkingu se může projevit, neví-li organizace přesně, co chce srovnávat a vybere si pro benchmarking nevhodného partnera.¹²



Obr. 1 Šablona procesního benchmarkingu

Zdroj: Benchmarking [online]. 1994 [cit. 2011-03-14]. O benchmarkingu. Dostupné z WWW: <http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp>.

Výše uvedený obrázek je výsledkem činnosti čtyř organizací, které se benchmarkingu věnují. Obrázek obsahuje čtyři kvadranty a jeho úlohou je nastínit obecné kroky pro tvorbu procesního

¹² STAPENHURST, T. The Benchmarking Book. United Kingdom-Oxford : Butterworth-Heinemann, 2009. 454 s. ISBN 978-0-7506-8905-2.

benchmarkingu a tím tuto manažerskou metodu sjednotit. Hlavním podnětem pro vytvoření této šablony byla rozdílnost přístupu jednotlivých firem k vypracování benchmarkingu, což vedlo ke špatné komunikaci a špatné interpretaci výsledků.¹³

Procesní benchmarking můžeme dále klasifikovat na jednotlivé druhy. Jedním z nich je interní benchmarking, který spočívá ve srovnání podobných činností, postupů a výkonů v rámci jednotlivých podnikatelských jednotek organizace. Konkurenční benchmarking se zaměřuje na specifické produkty, procesy a metody používané přímými konkurenty organizace. Provádí se nejčastěji třetí osobou, aby byly zachovány konkurenční informace. Funkční neboli odvětvový benchmarking je založený na komparaci stejné či podobné funkce v rámci totožného odvětví a srovnává organizační výkonnost s výkonností firmy ve vedoucím postavení. Generický benchmarking srovnává pracovní praktiky nebo procesy, které jsou nezávislé na odvětví. Tato metoda je významná svými inovačními přínosy, jejichž invence vznikají z učení se procesů vyspělejších organizací.¹⁴

2.1.3 Metodika benchmarkingu

- Vybrání produktu, služby či procesu, který má být srovnáván,
- identifikovat klíčová měřítka pro hodnocení,
- výběr vhodné firmy pro srovnání,
- sběr údajů o výkonech a postupech zvolených procesů,
- identifikovat získané informace a nalézt příležitosti pro zlepšení,
- přizpůsobit a začlenit osvědčený proces,
- stanovit očekávané cíle a zajistit celopodnikového přijetí procesu.¹⁵

Předpoklady správné implementace benchmarkingu

Maximální efekt provedení benchmarkingu je zajištěn správnou implementací. Z hlediska implementace na jednotlivé stupně vedení, je nutné, aby byl postupně uváděn od vrcholového managementu na nižší stupně vedení. Jelikož se benchmarking stává součástí strategického plánování organizace, je nutné, aby do tohoto procesu byla začleněna celá organizační struktura na úrovni managementu. Dále musí být zajištěno, aby manažeři a zaměstnanci disponovali potřebnými dovednostmi, které potřebují pro jejich účast na benchmarkingové studii.

¹³ Inflow [online]. 2010 [cit. 2011-03-16]. Benchmarking programu Informační studia a knihovnictví. Dostupné z WWW: <<http://www.inflow.cz/benchmarking-programu-informacni-studia-knihovnictvi-best-isk>>.

¹⁴ STAPENHURST, T. The Benchmarking Book. United Kingdom-Oxford : Butterworth-Heinemann, 2009. 454 s. ISBN 978-0-7506-8905-2.

¹⁵ The basic of benchmarking. Oregon : Productivity Press, 1995. 58 s. ISBN 0-527-76301-2.

Důraz je kladen také na identifikaci cílových společností nebo partnerů pro benchmarking a volba nejlepšího oponenta. Efektivní výběr může být zajištěn například sekundárním výzkumem, který pomocí průzkumu informačních médií a jiné literatury či pomocí osobních kontaktů vybere takovou firmu, která daný proces provádí tím nejlépe možným způsobem. Například s minimálními náklady, s minimálním zatížením potřeby zaměstnanců nebo času na proces.¹⁶

2.2 Strategické plánování

Během posledních desetiletí se intenzivně rozvíjely celosvětové trhy, dramaticky se zrychlil vývoj nových technologií a prudce rostl počet nových forem distribuce, produktů a služeb. Firmy začaly pociťovat značné změny v potřebách, přáních a preferencích zákazníků. Tyto faktory vyvinuly na organizace větší tlak, který je nutil nabízet správné produkty ve správný čas na správném místě. Tento prudce rostoucí trh přivedl management k názoru, že nestačí pouhý rozum a inovace pro efektivní rozvoj organizace, ale je nutné zavést strategické plánování, které jim zajistí se v soudobém konkurenčním prostředí udržet na trhu.¹⁷

Strategické plánování je proces, který zahrnuje výzkum tržních podmínek, zjišťuje potřeby a přání zákazníků, identifikuje silné a slabé stránky podniku, specifikuje sociální, politické a legislativní podmínky podnikání a pomáhá určit dostupnost zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti či hrozby.

V praxi je chápáno strategické plánování jako tvorba strategických plánů, která zahrnuje shromažďování informací z prostředí, ve kterém organizace funguje a následné rozhodnutí o poslání, cílech, strategiích a portfoliovém plánu.¹⁸

2.2.1 Metodika Strategického plánování

Proces strategického plánování je dynamickým procesem, který sladuje strategie, výkonnost a obchodní výsledky. Celý proces je zaměřen na lidi, vůdce, technologie a procesy a výsledkem je formulace optimální strategie s použitím logických a racionálních přístupů. Pouze efektivní kombinací těchto elementů je organizace schopna dosáhnout předem stanovených cílů.¹⁹ Proces strategického plánování se dělí obecně do pěti fází, které jsou charakterizovány v následujícím textu:

¹⁶ Benchmarking [online]. 1994 [cit. 2011-03-14]. O benchmarkingu. Dostupné z WWW: <http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp>.

¹⁷ FOTR, J.; ŠVECOVÁ, L. Manažerské rozhodování : Postupy, metody a nástroje. Praha : Ekopress, 2010. 478 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

¹⁸ DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. Management. Praha : Grada Publishing, 1997. 817 s. ISBN 80-7169-422-3.

¹⁹ MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 245 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

1. Formulace podnikové vize, mise a cílů

Poslání organizace bývá jasně určeno již na počátku jejího fungování. Jedná se o smysl její existence a funkci, kterou plní pro své tržní prostředí. Prostor každé organizace není stabilní, ale neustále se vyvíjí, proto je nutné poslání každé organizace přizpůsobovat tomuto vývoji. Poslání musí specifikovat, o co bude firma usilovat z dlouhodobého hlediska. Tato vize by měla definovat dlouhodobé cíle a hlavní strategie k jejich dosažení.

Při vytváření poslání organizace je nutné brát ohled na historii, zřetelné schopnosti a prostředí organizace. Historií organizace je míněno historie jejich cílů, úspěchů a omylů. Studie, která analyzuje historii organizace, napomáhá zamezit špatné formulaci budoucí strategie a to tak, že zamezí opakování se chyb, kterých se dopustila společnost v minulosti. Zřetelnými schopnosti rozumíme podnikatelské činnosti, které dokáže organizace realizovat alespoň tak dobře, jako jiné obdobné organizace. Firma musí nalézt to, co dokáže dělat efektivně a eliminovat takové činnosti, ve kterých ztrácí před konkurencí. Prostor organizace představuje identifikaci příležitostí a hrozeb, které na organizaci přímo působí.²⁰

2. Formulace cílů organizace

Cíle organizace představují koncové kritéria, která jsou naplňována posláním organizace, tedy cíle jsou naplňovány nepřetržitým procesem vykonávání jednotlivých činností organizace. Cíle je třeba definovat ve všech oblastech, které mají vliv na výkonnost a dlouhodobou prosperitu organizace.²¹

Podnikové cíle dávají smysl stanovenému poslání a jsou důležitým zdrojem pro formulování strategie. Každý podnik má jiné cíle, některé podniky preferují vedoucí postavení na trhu, jiné se zaměřují na maximalizaci zisku nebo na zvýšení kvality svých výrobků. Při definování cílů na organizaci působí různé faktory, které musí být brány v úvahu, aby byly cíle dosažitelné a měřitelné. Tyto faktory jsou především disponibilní objem zdrojů, vliv okolí, ve kterém se podnik nachází, vztahy mezi managementem a zainteresovanými osobami nebo mezi pracovníky vrcholového vedení, vlastnosti a zkušenosti řídicích pracovníků a v neposlední řadě také zkušenosti firmy v minulosti, které musí brát na zřetel, při plánování budoucnosti.²²

²⁰ NEUMAIEROVÁ, J. Řízení hodnoty podniku : nedělejme z podniku záhadu. Praha : Profess Consulting s.r.o., 2005. 233 s. ISBN 80-7259-0227.

²¹ DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. Management. Praha : Grada Publishing, 1997. 817 s. ISBN 80-7169-422-3.

²² MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 245 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

3. Analýza okolí organizace

Firma musí analyzovat jak vnější okolí organizace, tak vnitřní neboli blízké okolí. Analýza vnějšího okolí je zaměřena buď na národní, nebo nadnárodní identifikaci okolních vlivů na organizaci. Analýza představuje detailní rozbor ekonomických, legislativních, politických, technických a ekologických trendů. Firmy většinou provádějí dnes již známou analýzu SLEPTE. Tento přístup identifikuje klíčové trendy a predikuje působení těchto vlivů na organizaci.

V rámci vnitřního okolí organizace firma analyzuje konkurenční prostředí, kde nejčastěji používanou metodou je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, který analyzuje, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů a odběratelů, jaká mohou nastat ohrožení ze strany konkurentů či v podobě vstupu nových substitutů. Tento model také mapuje možnosti vstupu nových firem do oboru.

Další metody pro vnitřní analýzu organizace, které jsou využívány v rámci strategického plánování, jsou Analýza hodnotového řetězce, Finanční analýza, model „7S“, Kausální model Burkeho a Litina, Model analýzy síly prostředí, Leavittův model, Tichyův technicko-politicko-kulturní koncept, SWOT analýza a mnoho dalších metod.²³

4. Formulace strategie organizace

Do této fáze vstupuje organizace již s definovaným posláním a cíli, kterých chce dosáhnout a následuje formulování strategie. Úlohou strategie je nalezení správných přístupů, které organizaci zajistí dosahování vytyčených cílů. Formulace strategie je tedy proces, při kterém management podniku vytváří návrhy možných strategií a následně volí tu optimální. Formulace strategie by měla být provedena v posloupnosti následujících kroků:

- Vygenerovat různé varianty strategií,
- analyzovat důsledky jednotlivých strategií na cíle organizace,
- vybrat optimální strategii.

Když firma formuluje své strategie, musí tyto návrhy rozpracovat na jednotlivé hierarchické firemní strategie: Podnikatelská strategie (společenská úroveň), podniková neboli korporáční strategie (strategie na vrcholové úrovni organizace), obchodní strategie (na úrovni SBU) a operativní neboli funkční strategie (rozpracovaná strategie na jednotlivé obchodní úseky).²⁴

²³ MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 245 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

²⁴ DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. Management. Praha : Grada Publishing, 1997. 817 s. ISBN 80-7169-422-3.

V rámci formulace strategie bylo opět vyvinuto mnoho přístupů, které mohou firmy aplikovat jako například Model podnikové strategie podle Milese a Snowa, který rozpracovává čtyři hlavní strategie společností (zlatokopové, analyzátor, obránci a reaktori). Dalšími modely jsou: Generické strategie dle Portera (matice produkt-trh), Interaktivní strategie dle Millera, Strategie dle Ansoffa a mnoho dalších.²⁵

5. Implementace strategie

Implementace strategie představuje uvedení zvolené strategie do praxe. Firma začlení do firemního procesu všechny činnosti, procesy a změny definované ve strategii. Je to důležitá součást celého procesu, protože sebelepší naplánovaná strategie nebude úspěšná, pokud organizace selže právě v tomto bodě. V následujícím přehledu jsou vypsány zásady pro správnou implementaci strategie:

- Používat strategického vůdcovství,
- vytvořit správnou organizační strukturu,
- formulovat plány podporující strategii,
- instalovat podpůrné systémy,
- zavedení odměňovacího systému na základě plnění cílů celého procesu,
- vytvořit vhodnou kulturu v souladu se strategií,
- alokovat všechny potřebné zdroje.²⁶

6. Evaluace a kontrola strategie

Vyhodnocení a kontrola jsou procesem, který analyzuje, zda jsou uskutečněné aktivity v souladu s očekáváním. Kontrola sleduje odchylky od cílů a následně díky zpětné vazbě je odstraňuje. Proces kontroly zahrnuje také tvorbu standardů a následné měření výkonnosti v porovnání s těmito standardy. Díky kontrole může organizace podniknout nápravná opatření k vylepšení výkonnosti. Tedy pokud by organizace neprováděla evaluaci strategie, nebyla by schopna určit, zda jde vytyčeným směrem. Kontrola také poskytuje důležité informace pro odměňování a motivování zaměstnanců.²⁷

²⁵ MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 245 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

²⁶ MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 245 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

²⁷ NEUMAIEROVÁ, J. Řízení hodnoty podniku : nedělejme z podniku záhadu. Praha : Profess Consulting s.r.o., 2005. 233 s. ISBN 80-7259-0227.

2.3 Řízení hodnoty zákazníka

Nedostatečná loajalita zákazníků přinutila podniky hledat nové způsoby, jak vytvořit pro zákazníka unikátní zcela hodnotnější nabídku. Unikátnost spočívá v implementaci moderní technologie, která jim umožní efektivně řídit vztahy se zákazníkem. Díky této sofistikované technologii je firma schopna nabízet zákazníkovi vyšší hodnotu než konkurence.

Masová výroba výrobků a poskytování stejnorodých služeb je nahrazena vysoce kvalitní a flexibilní nabídkou inovovaných výrobků a služeb. Technologie, která podporuje strategii individualizované obsluhy zákazníků je nazývána jako Customer Relationship Management (dále jen CRM). CRM lze chápat jako nové pojetí marketingových koncepcí, které má za cíl dosažení maximální hodnoty pro zákazníka a zároveň usiluje o vybudování výkonného podniku.²⁸

V pojetí marketingové koncepce je předmětem zájmu produkt a firmy se zaměřují na koncepci 4P (produkt – výrobek, price – cena, place – umístění, promotion – podpora). Tato koncepce je již z pohledu silně globalizovaných firem zastaralá a je nutné se soustředit právě na řízení hodnoty zákazníka. Zákazník se tedy stává předmětem zájmu a firmy se snaží nabídnout maximální přidanou hodnotu. V rámci této strategie vznikla koncepce 4C (customer value – hodnota pro zákazníka, customer total cost – celkové náklady, konvenience – komfort, communication – komunikace). Oproti marketingové koncepci nastala změna i v rámci realizace koncepcí. V metodice marketingové koncepce byl nosnou technikou marketingový mix. CRM je zaměřeno na využívání softwaru, který umožňuje řízení tohoto nástroje.²⁹

2.3.1 Přínosy Řízení hodnoty zákazníka

CRM poskytuje data, ze kterých jsou dolovány informace o zákaznickém portfoliu. Tyto informace jsou podkladem pro řízení firmy a případně pro změnu její podnikatelské činnosti. Uplatnění CRM vyžaduje významné změny ve filozofii podnikání firmy.³⁰

- Udržuje zákazníky a snižuje ohrožení firmy konkurencí,
- rozšiřuje odbyt a napomáhá expandovat na nové trhy,
- zvyšuje výkonnost organizace,
- napomáhá porozumět zákazníkům na základě informací o jejich zákaznickém profilu,

²⁸ LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 263 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

²⁹ VEBER, J. a kol. Management : Základy, moderní manažerské přístupy a prosperita. Praha : Management press, 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

³⁰ LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 263 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

- stimuluje zákazníka k preferenci produktů dané firmy a jejich následnému nákupu,
- identifikuje klíčové firemní procesy, které vedou ke zvyšování spokojenosti zákazníka,
- snižuje náklady na přímý marketing,
- přizpůsobuje komunikační a distribuční kanály jednotlivým segmentům zákazníků.³¹

2.3.2 Zákaznické skupiny Řízení hodnoty zákazníka

Zákaznické skupiny lze stratifikovat do několika skupin, jednotlivé skupiny představují určitý typ zákazníka a od toho se odvíjí následná strategie. V následujícím textu jsou jednotlivé strategie stručně charakterizovány.

1. Zákazníci s vysokou hodnotou ze vztahu

Tento segment je nejvíce žádoucím pro firmu. Nejžádanější jsou tzv. **“VIP” zákazníci**, kteří odebírají velké objemy a podílejí se významně na jejím odbytu. Strategickým záměrem ve vztahu k těmto klíčovým zákazníkům musí být udržení či rozvíjení těchto vztahů. Druhou skupinou zákazníků patřící do této skupiny jsou **perspektivní zákazníci**. Předmětem zvýšeného zájmu by měla být i tato skupina. Jedná se o zákazníky, jejichž podíl na nákupech je v daný okamžik nízký, ale z řízení těchto vztahů lze očekávat budoucí přínosy. Je třeba zkoumat, proč je jejich podíl tak nízký a co je třeba udělat pro jeho zvýšení.

2. Zákazníci s nízkou hodnotou ze vztahu

Pokud vztah se zákazníkem není pro firmu přínosný z dlouhodobého pohledu, je otázkou, zda je takový vztah účelně udržován. Je nutné analyzovat a vyhodnotit dosavadní vztahy s těmito zákazníky a následně se rozhodnout o budoucím řízení vztahů.

Zákazníci, kteří přinášejí nízkou hodnotu ze vztahu, označují firmy jako **nejasné zákazníky**. Tato skupina představuje z hlediska rozhodování a určení dalšího přístupu k nim velmi komplikovaný segment. Jsou pro firmu zajímaví tím, že uskutečňují značné objemy nákupů, avšak ziskovost tohoto segmentu je problémová tím, že nepřinášejí žádoucí ekonomické efekty. Pro bližší pochopení této skupiny může být dán za příklad takový zákaznický segment, který nakupuje v době maximálních slev, výhodných nákupů, které pro firmu nepředstavují značnou profitabilitu. Dále se může jednat o skupinu, která vyžaduje značně vysoké transakční náklady. Poslední skupinou jsou **okrajoví zákazníci**, kteří ani objemy nákupů, ani přínosy ze vztahů nepředstavují pro firmu vyšší hodnotu. Skupina je individuálně posuzována, zda nepředstavuje jiné přínosy pro

³¹ VEBER, J. a kol. Management : Základy, moderní manažerské přístupy a prosperita. Praha : Management press, 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

firmy. Pokud firma nenalezne v tomto segmentu perspektivu, je vhodné uvažovat o zařazení do skupin zákazníků, se kterými firma ukončí řízení vztahů.³²

2.3.3 *Strategické přístupy Řízení hodnoty zákazníka*

Intenzita vztahů se v průběhu vývoje těchto vztahů se zákazníky neustále mění. V portfoliu firmy se tedy vyskytují různé zákaznické skupiny, které byly charakterizovány v předchozí kapitole. Na základě těchto skupin volí organizace strategické přístupy na základě CRM. Firma si uvědomuje skutečnost, že někteří zákazníci jsou pro ni ziskovou skupinou narozdíl od ostatních, kde realizované transakce s touto skupinou se stávají ztrátové. Jednotlivé strategické přístupy formulované na základě výše uvedených segmentů jsou:

- **Udržení:** V rámci této strategie firma sleduje kroky konkurence, zejména jejich inovace do vztahů a snaží se udržet pevnost navázaných vztahů pečováním o daný segment.
- **Rozvíjení:** Tato strategie je volena zejména u VIP zákazníků a perspektivních zákazníků. Strategie spočívá v nalezení atributu, který je pro daného zákazníka nejdůležitější. Hlavní těžiště aktivit je zaměřeno na určení potenciálu pro rozvíjení vztahů, určení způsobu, jak tento vztah rozvíjet a v neposlední řadě zabezpečit podmínky k realizaci rozvoje vztahů.
- **Navázání:** Jedná se o strategii získání nových zákazníků. Firma se může rozhodnout o koupi zákaznických dat od kompilátorů těchto informací a na základě predikce potenciálních zákazníků zvolit strategii o navázání vztahu.
- **Ukončení:** Tento přístup spočívá v ukončení vztahů, které jsou realizovány s tzv. okrajovými zákazníky. Tento přístup vede k vytvoření optimální struktury zákazníků, protože z intenzivního řízení vztahů se zákazníky eliminuje ty, kteří nejsou pro firmu perspektivní.³³

2.4 Outsourcing

Již několikrát zmiňovaná globalizace měla vliv na významné změny v přístupu organizace k řízení podnikových činností. V případě outsourcingu tomu není jinak, i zde globalizace měla značný vliv, který vedl organizace k rozhodnutí vědomě se zbavovat některých svých tradičních funkcí a začít vytvářet strategické aliance. Pojem outsourcing tedy můžeme chápat jako přemístění výroby v rámci strategické aliance. Jde o zadávání práce a jednotlivých zakázek

³² VEBER, J. a kol. Management : Základy, moderní manažerské přístupy a prosperita. Praha : Management press, 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

³³ VEBER, J. a kol. Management : Základy, moderní manažerské přístupy a prosperita. Praha : Management press, 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

třetím osobám s cíleným záměrem na snížení celkových nákladů, zvýšení produktivity a flexibility, využívání odborné způsobilosti i specializace odborných firem, aplikace osvědčených postupů třetích firem a snižování kapitálových investic. Outsourcing je přínosný i tím, že umožní uvolnit značné kapitálové a personální zdroje, které je pak možno využít pro efektivnější řízení ostatních procesů, které jsou hlavním předmětem firmy.³⁴

2.4.1 Formy Outsourcingu

Jsou rozlišovány tři základní formy Outsourcingu:

První formou je „**strategické partnerství**“ se třetími subjekty. Třetími subjekty rozumíme dodavatele, systémové integrátory a také konkurenty. Tyto subjekty vytvoří strategickou alianci s cílem společného a levného provádění úkolů. Příkladem může být spolupráce automobilek Volkswagen a Porsche, které se společně podílejí na vývoji terénních vozů.

Druhá forma outsourcingu se vztahuje na veškeré **formy výrobních procesů a outsourcingů veškerých služeb**. V rámci této formy jde např. o najmutí specializované cateringové společnosti nebo provádění účetnictví profesionálním daňovým poradcem, který podniká vlastním jménem na vlastní účet. V rámci výroby se jedná především o výrobu subdodávek, kooperaci v rámci výrobního procesu.

Třetí forma outsourcingu je **Buy-out management**, který spočívá v osamostatnění části podniku, které se prodají třetím osobám, nejčastěji je třetí osobou míněn například bývalý manažer firmy nebo jiná skupina zaměstnanců. Třetí subjekty pak zajišťují činnosti vlastním jménem na vlastní účet. V rámci buy-out managementu může být například prodáno reklamní oddělení firmy vedoucímu reklamního oddělení. Ten dál řídí toto středisko jako vlastní podnikatelskou jednotku.³⁵

2.4.2 Metodika Outsourcingu

Outsourcing představuje vážný zásah do fungování organizace, vyznačující se řadou kritických míst a relativně vysokými nároky na součinnostech poskytovatele a objednatele outsourcingu. V následujícím textu je popsán obecný postup, kterým by se měla řídit každá organizace, která uvažuje o využití této manažerské metody.

³⁴ ŘEZÁČ, J. a kol. Moderní management : Manažer pro 21. století. Brno : Computer Press, 2009. 385 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

³⁵ LANG, H. Management : Trendy a teorie. Praha : C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

1. Strategická analýza funkčních oblastí

Základním krokem této fáze je snaha porozumět schopnostem podniku. Nejčastěji doporučeným krokem pro organizaci je provedení SWOT analýzy, na základě které firma určí své přednosti oproti ostatním. Firma provádí také analýzu konkurence a analýzu třetích osob. Třetími osobami jsou míněny budoucí organizace, které budou daný proces či službu outsourcovat.

2. Určení funkčních oblastí, které budou vytěsněny

Dalším krokem je přesné vymezení funkčních oblastí, které budou outsourcovány. Zde je nutné analyzovat, zda je možné podpůrnou funkční oblast vytěsnit a předat ji třetí straně, nebo je nutné tuto činnost provozovat v rámci podniku. Aby firma našla potřebné odpovědi, musí provést analýzu nabídky služeb třetích osob. Výsledkem této fáze je tedy rozhodnutí, které činnosti bude outsourcovat a které si ponechá ve své režii.

3. Definice rozhraní „podnik – poskytovatel“ a definice požadavků na poskytovatele

Cílem této fáze je podrobné určení vztahů poskytovatele outsourcingových služeb a podniku. Zde se doporučuje specifikovat dodávané produkty, dodávané služby a finanční záležitosti. Firma si vymezuje požadavky na poskytovatele, např. na jeho kapacitu, kvalitu, flexibilitu aj. Firma může požádat o předložení faktických důkazů, že třetí osoba vlastní dostatek zdrojů, které jsou nutné k poskytnutí služby. Následně na základě rozhodovacího procesu dle kritérií je vybrána firma, která bude zvolena jako třetí osoba.

4. Due diligence

Jde o fázi, ve které je vybraným dodavatelem připravena cenová nabídka podle předem definovaných podmínek. Proces due diligence můžeme chápat jako audit prováděný třetí stranou, která sleduje správnost podkladů.

5. Vyjednávání kontraktu

Obě strany mají zájem na maximalizaci užitku z tohoto kontraktu, proto je nutné provést veškerá opatření, aby vzájemná spolupráce byla oboustranně výhodná. Pokud jeden z podniků má výhrady ke sjednaným podmínkám a nedošel k závěru, že partnerské firmě může svěřit stoprocentní důvěru, potom je doporučeno s tímto partnerem žádný kontrakt neuzavřít.

6. Transformace funkčních oblastí

Tato nejnáročnější etapa přípravy je ohrožena lidským faktorem. Například u převzatých zaměstnanců může docházet k podstatným změnám v pracovní náplni. Dochází zde také ke

střetu kultur a změně pracovních procesů. Proto je nutné této fázi věnovat značnou přípravu především z pohledu na personální zdroje. Organizace musí klást důraz na otevřenou komunikaci mezi oběma stranami a všech ostatních zainteresovaných, protože odpovědnost za úspěšnou spolupráci nesou obě firmy.

7. Řízení vztahu „zadavatel – poskytovatel“

Poslední osmá etapa životního cyklu outsourcingu je charakteristické předáním, či dodávkou služeb.³⁶

2.5 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je metoda, kterou organizace využívají ke strategickému měření výkonnosti a napomáhá k nalezení konkurenčních výhod a příležitostí. Za tvůrce této metody se považují Robert S. Kaplan a David P. Norton. Tato metoda přinesla inovaci oproti ostatním manažerským technikám použitím tří nových nefinančních faktorů, díky kterým lze objektivně měřit výkonnost podniku.

Hlavním podnětem pro vznik metody Balanced Scorecard byl výzkum prováděný u několika významných firem, který se zaměřoval na inovační přístup k měření výkonnosti podniku, který by se nezaměřoval pouze na měření výkonnosti dle finančních výkazů. Hlavním cílem tohoto výzkumu tedy bylo nalezení nového modelu, který by zahrnoval i nefinanční měřítka. Při výzkumu bylo dáno kritérium udržení vyváženosti mezi finančními a nefinančními měřítka podnikové výkonnosti. Jde tedy o nalezení rovnováhy mezi krátkodobými a dlouhodobými cíly, mezi finančními a nefinančními měřítka, mezi trendovými a predikčními indikátory a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti podniku. Z různých zkušeností a poznatků, které byly získány v té době od nejvýkonnějších firem, byla vyvinuta metoda, která předčila všechna očekávání jejich tvůrců. Tato metoda pojmenována jako Balanced Scorecard se stala klíčovým manažerským nástrojem.³⁷

Komplexně lze BSC chápat jako nástroj, který převádí poslání a strategii podniku do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti podniku, přičemž stále klade důraz na dosahování finančních výsledků, ale zahrnuje také „hybné síly“, které umožní těchto cílů dosahovat.

V rámci Balanced Scorecard jsou definovány cílové hodnoty, kterých by měla organizace v určitém časovém období dosáhnout. Tyto cílové hodnoty jsou označovány jako měřítka či indikátory. Měřítka musí být pro realizátory motivující a dosažitelné. Tato metoda kombinuje

³⁶ BRUCKNER, T.; VOŘÍŠEK, J. Outsourcing informačních systémů. Praha : Ekopress, 1998. 224 s. ISBN 80-86119-07-6.

³⁷ HORVÁTH, P. Balanced Scorecard v praxi. Stuttgart : Profess Consulting , 2001. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

měřítka výsledková a předstižná. K výsledkovým měřítkům můžeme zařadit spokojenost zákazníků, která je měřena např. množstvím podaných stížností od zákazníků. Naopak měřítka předstižná ukazují na požadované budoucí výsledky, kterých chce organizace dosáhnout.³⁸

2.5.1 Perspektivy *Balanced Scorecard*

Finanční perspektiva představuje zpožděný indikátor. Zaměřuje se na sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí. Finanční cíle této perspektivy mohou být ziskovost (pomocí provozního zisku), ROCE (rentabilita vlastního kapitálu), EVA (přidaná hodnota), růst prodeje či tvorba cash flow. Tyto cíle se budou lišit na základě fáze životního cyklu podniku, v kterém se zrovna firma nalézá.

Na základě stanovených cílů finanční perspektivy se identifikují **cíle v zákaznické perspektivě**. Poskytuje strategické cesty, jak dosáhnout stanovených finančních cílů. Organizace musí identifikovat zákaznické a tržní segmenty a k těmto segmentům stanovit měřítka výkonnosti podnikatelské jednotky. Klíčovými měřítky této perspektivy jsou především spokojenost a loajalita zákazníka, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků či podíl na cílových trzích. Hlavním cílem je nalézt hybné síly klíčových výstupů, tedy předstižené indikátory. Cílem je tedy nalezení takové přednosti, kterou je podnik schopen nabídnout zákazníkovi a tím je pro spotřebitele vytvořena výhoda v podobě vyšší hodnoty oproti konkurenci. Mezi hlavní měřítka této perspektivy můžeme zařadit rychlé a včasné dodávky nebo předvídatelnost ve vývoji produktů.

V perspektivě interních procesů se firma zaměřuje na procesy, ve kterých musí dosahovat vynikajících výsledků. O tyto výsledky usiluje především s cílem dosáhnout svých cílů a plnit úspěšně svoji stanovenou strategii. Výhoda BSC spočívá v usilovném hledání nových procesů, oproti tradičním metodám, které sledují pouze možnost zlepšit již existující procesy. BSC se zaměřuje nejen na procesy, které přinášejí krátkodobé hodnoty, ale také na procesy, které přinesou hodnotu dlouhodobou, jakým je např. inovační proces výroby.

Perspektiva učení se a růstu je nejvíce inovativní aspekt celého BSC. Pomáhá firmám najít cestu, jak si udržet schopnost učit se a zlepšovat. Perspektiva je zaměřena na podnikovou infrastrukturu a vychází ze základních zdrojů podniku. Zdroje podniku, které jsou tvořeny lidmi, systémy a podnikovými procedurami představují největší potenciál jak dosáhnout při správném řízení učící se organizace. Mezi základní měřítka může být zařazena loajalita zaměstnanců, výcvik a dovednosti, spokojenost zaměstnanců. Dále je měřena včasná dostupnost informací o

³⁸ Metoda *Balanced scorecard* v souvislostech : Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha : Profess Consulting , 2004. 107 s. ISBN 80-7259-005-7.

zákazníkovi a v případě podnikových procedur sleduje motivační faktory zaměstnanců a klíčové faktory úspěchu celého podniku.³⁹

2.5.2 *Metodika Balanced Scorecard*

BSC je součástí dlouhodobého strategického plánování. Jednotlivé kroky jsou v následujícím textu stručně vypsány:

- Srozumitelně vyslovit vizi a strategii,
- identifikovat oblasti, které můžou nejlépe spojit vizi a strategii do hmatatelných výsledů,
- stanovit cíle, které podpoří vizi a strategii organizace,
- vyvinout efektivní měřicí a účelné standardy, stanovit krátkodobé milníky a dlouhodobé cíle,
- zabezpečit v organizaci podporu pro měření stanovených cílů,
- vytvořit vhodné rozpočtování, sledování cílů a systém odměňování,
- sbírat a analyzovat data o prováděných činnostech a srovnávat je s plánovanými výsledky,
- zajistit vhodné reakce pro zabezpečení nechtěných rozdílů.⁴⁰

Klíčovým prvkem celé této metodiky je sestavení strategické mapy. Strategická mapa slouží ke grafické vizualizaci, které znázorňuje propojení jednotlivých strategických témat, cílů a měřítek, která jsou v rámci BSC definována. Cílem této mapy je v jednoduchém přehledném modelu znázornit příčiny a důsledky mezi jednotlivými prvky BSC.⁴¹

2.6 Segmentace zákazníků

Segmentací zákazníku představuje rozdělení trhu do různých zákaznických skupin, které jsou charakteristické tím, že sdílejí vzájemné vlastnosti. Segmentace zákazníků je účinná tam, kde management soustřeďuje své nabídky na segmenty, které jsou nejvíce ziskové a slouží jim k získání výrazné konkurenční výhody. Segmentace zákazníků je nedílná součást k vytvoření strategických plánů a strategií vedoucí k požadovanému výkonu.

³⁹ KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha : Management press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.

⁴⁰ Bain and Company [online]. 2009 [cit. 2011-03-16]. *Balanced Scorecard*. Dostupné z WWW: <http://www.bain.com/management_tools/tools_balanced.asp?groupCode=2>.

⁴¹ KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha : Management press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.

Dalším přínosem segmentace je možnost rozvíjet vlastní marketingové programy, zvolit správné vlastnosti výrobku a nabídnout vhodné služby spojené s tímto výrobkem. Tento nástroj je také východiskem pro výběr optimální distribuční strategie a výběr odpovídající cenové politiky.⁴²

2.6.1 Metodika Segmentace zákazníků

1. Průzkum trhu

Cílem této fáze je zhodnotit možnosti prodeje produktů, odhadnout velikost budoucí poptávky a vymezit segmentační kritéria. Průzkumná fáze probíhá dle metod marketingového průzkumu. Firma musí provést kvalitativní a kvantitativní výzkum, aby měla důležité data pro stanovení segmentů.

Kvalitativní výzkum hledá odpovědi na otázky: Proč a jak? Zjišťuje důvody a příčiny chování lidí. Klade důraz na podrobné prozkoumání názorů vybraných představitelů cílové skupiny a na zkoumaný problém. Mezi hlavní metody kvalitativního průzkumu patří: Individuální hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory a projekční techniky. Kvantitativní výzkum hledá odpovědi na otázky typu: Co? Kolik? Jak často? Zkoumá přístup, postoje a názory zákazníka ke konkrétním výrobkům nebo službám. Je prováděn na větším počtu respondentů. Mezi hlavní metody kvantitativního průzkumu patří: písemné, telefonické, osobní, elektronické dotazování a pozorování.

2. Profilování segmentů

Profilováním segmentů jsou zákazníci rozčleněni do menších homogenních skupin dle segmentačních kritérií. Výsledky z dotazníku jsou zpracovány do přehledných tabulek a následnou analýzou je vytvořeno několik shluků s podobnými potřebami a charakteristikami. Shluky je třeba pojmenovat podle dominantních rozlišujících charakteristik.⁴³

Cílem je vytvořit dostatečný počet odlišných segmentů. Data, která slouží k profilování, se dle Kotlera dělí na Geografická, demografická, psychografická a behaviorální. Geografická data poskytují informace o geografických charakteristikách jednotlivých zákazníků jako například státní příslušnost a region či město, ve kterém bydlí. Demografická data umožňují zákazníky identifikovat dle proměnných, jako jsou například věk, pohlaví, velikost rodiny, fáze životního cyklu rodiny aj. Vědní obor psychologie slouží k identifikaci segmentů dle psychografických dat, mezi které řadíme např. životní styl a hodnoty zákazníka aj. Posledním skupinou jsou

⁴² Bain and Company [online]. 2009 [cit. 2011-03-16]. Customer Segmentation. Dostupné z WWW: <http://www.bain.com/management_tools/tools_customer_segmentation.asp?groupCode=2>.

⁴³ JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu : Jak uspět v domácí i světové konkurenci. Praha : Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

behaviorální charakteristiky zákaznických skupin, pod kterými rozumíme např. frekvence nákupů, věrnost k značce, míra užívání výrobku aj.

Při výběru tržního segmentu je nutné brát v úvahu důležitost faktorů, které ovlivňují správný výběr. Těmito faktory jsou posouzení celkové atraktivity segmentu a zjištění potřebných prostředků k jeho získání. Optimální je zabezpečit, aby daný segment splňoval předpoklady měřitelnosti, velikosti, přístupnosti, rozlišitelnosti a zvladatelnosti.⁴⁴

3. Tržní zacílení

Firma provede vyhodnocení atraktivity a vhodnosti jednotlivých segmentů a následně zvolí jeden či více cílových segmentů, na které se bude firma zaměřovat. Dle Kotlera má pět možných modelů pro strategii cílení segmentů. Firma se může koncentrovat na jediný segment, nebo provádět selektivní segmentaci, která spočívá ve výběru více segmentů. Další model je výrobní specializace, kdy firmy přicházejí s určitým výrobkem, který nabízejí několika rozdílným segmentům. Tržní specializaci zvolí firma, která se věnuje výrobě mnoha různých produktů určitému segmentu. Poslední strategií je plné pokrytí trhu, které ve většině případů volí pouze transnacionální firmy.⁴⁵

2.7 Reengineering

Současný management je směřován od funkčního přístupu k procesnímu. Procesní přístup je charakterizován kontinuálním nebo radikálním zlepšením řídicích procesů. Jednou z metod zajišťující skokovou, radikální změnu k vylepšení procesu je Reengineering (dále jen REE). Předmětem REE je zásadní a radikální změna podnikového procesu za účelem zdokonalení výkonnosti systému řízení podniku. Zásadní změna ignoruje to, co je, a soustřeďuje se na to, co by mělo být. Radikální změnou je rozuměno nedělat povrchní změny nebo dílčí úpravy toho, co již existuje, ale to co je staré nahradit zcela novým přístupem.⁴⁶

REE směřuje ke zlepšení kvality s cílem odstranit vady na výrobcích, zvýšit kvalitativní parametry vedoucí k překonání očekávání zákazníků. Dalším cílem je zkrácení výrobního procesu eliminací ztrátových časů. Ostatní důvody vedoucí k REE jsou snížením nákladů, zvýšením využití kapacit a zvýšením produktivity práce.⁴⁷

⁴⁴ KOTLER, P.; KELLER, K.L. Marketing a management. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁴⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu : Jak uspět v domácí i světové konkurenci. Praha : Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

⁴⁶ GOLDRATT, E. M. Cíl: proces trvalého zlepšování. Praha : Inter Quality, 1999. 295 s. ISBN 80-902770-1-2.

⁴⁷ HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution. Canada : Harper Business, 2001. 256 s. ISBN 0-06-662112-7.

2.7.1 Úrovně Reengineeringu

Vývojem tohoto nástroje vzniklo mnoho metodik, které se liší rozsahem i zaměřením. Obecně můžeme vyčlenit tři základní metodiky, které jsou v rámci restrukturalizačních aktivit využívány:

- **WPR** (Work process REE): Zaměřuje se na změny, které se týkají určité části firmy (např. projekce, výroby v určitém provozu). Zaměření na zásadní změny však podstatně nepřekračuje hranice daného útvaru.
- **BPR** (Business process REE): Tyto změny se dotýkají celé firmy. V tomto případě jde o realizaci zásadních změn, které mění organizační architekturu firmy s cílem posílit integrační a synergické efekty v chování firmy, především ve vztahu k zákazníkovi.
- **TBR** (Total business REE): Tyto iniciované změny se týkají nejen dané firmy, ale i jejího relevantního okolí, především pro dodavatele, zákazníky či odběratele.⁴⁸

2.7.2 Metodika Reengineeringu

Prvním krokem je identifikace a zmapování všech procesů a subprocessů, které v organizaci probíhají. Tento krok je velmi náročný na tvůrčí myšlení v souvislostech a je zde vyžadován značný nadhled tvůrců na situaci. Výstupem této metody je vytvoření procesní mapy. Tyto procesy jsou následně podrobeny základní analýze, jejímž výstupem je stanovení priorit REE jednotlivých procesů a výběr těch, které mají být podrobeny REE přednostně. Následně je určen vlastník procesu, který stanoví tým, který se bude na tomto procesu podílet. Tento tým, jehož úkolem je redesign procesu, musí nejprve dotyčný proces zcela poznat. Každý výstup daného procesu je určen vždy konkrétnímu zákazníkovi, kdy musí být pochopeny jeho potřeby. Pochopení daného procesu tedy probíhá u zákazníka, proto je nutné zcela pochopit, jak zákazník s výstupem daného procesu nakládá. Je tedy nutné porozumět „co“ a „proč“, nikoli „jak“ neboť nový proces bude mít zcela jinou podobu než původní. Jakmile tým pochopí fungování starého procesu, nastává nejkreativnější část REE, kterou je tvorba nového procesu. Realizace tohoto návrhu je nesmírně namáhavá a v procesu implementace se objevuje řada překážek jako například problémy související s technologií, podnikovými systémy nebo s odporem lidí vůči změnám. Proto je nutné tento proces efektivně naplánovat, aby se co nejvíce minimalizovalo vystavení projektu neúspěchu z důvodu přehlédnutí faktorů, které daný proces omezují.⁴⁹

⁴⁸ VEBER, J. a kol. Management : Základy, moderní manažerské přístupy a prosperita. Praha : Management press, 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁴⁹ ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha : Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

2.8 Klíčové kompetence

Tento termín je relativně novým přístupem a poprvé byl uveřejněn v článku publikovaném v roce 1990 organizací Harvard Business Review. V tomto článku autoři C. K. Prahalad a G. Hamer poprvé definovaly pojem klíčové kompetence v anglickém překladu Core Competencies. Podstatou klíčových kompetencí je získání konkurenční výhody, která podniku umožní zavést řadu nových produktů a služeb. Organizace se zaměřují se na svou hlavní podnikatelskou činnost. Tato činnosti přináší konečnému zákazníkovi maximální přidanou hodnotu a zároveň eliminuje takové činnosti v organizaci, které tuto hodnotu nepřinášejí. Podnik tedy rozdělí své procesy na hlavní činnosti, které představují hlavní předmět jejího podnikání a podpůrné činnosti, které nejsou klíčové pro organizaci. V rámci podpůrných činností je volen již v této práci zmíněný nástroj Outsourcing. Outsourcing umožní organizaci plně se zaměřit na její klíčové schopnosti, z tohoto důvodu jsou tyto dva nástroje spolu spojovány.⁵⁰

Klíčové schopnosti představují různé znalosti, dovednosti a schopnost kolektivního učení společnosti. Cílem Core Competencies je vyvíjet tzv. „core produkty“. Core produkt je použit k vybudování většího počtu produktů určené konečným spotřebitelům.

Klíčové kompetence, které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví, vytvářejí již zmíněnou konkurenční výhodu, kterou bývá nejčastěji technologie. Například firma Casio, známý japonský výrobce elektroniky, vyrábí mimo jiné kalkulačky, do nichž montovala nejprve černobílé a posléze i stále kvalitnější barevné LCD displeje a postupem času i paměti se stále větší kapacitou. Firma dosáhla ve vývoji, výrobě a miniaturizaci displejů a pamětí takové zručnosti, že začala vyrábět hodinky s grafickými displeji a paměťmi. Tento příklad klíčových schopností dokumentuje skutečnost, že základní kompetence skutečně otevírají dveře na zcela rozdílné trhy jakými kalkulačky a hodinky bezesporu jsou.⁵¹

Tvorba klíčových kompetencí předpokládá, že podnik dokáže výjimečným způsobem využít nejmodernější technologii nebo své specifické dovednosti v daném oboru. Pro jejich rozvoj je klíčové sledovat technologický pokrok a studovat, zda nelze stávající technologie použít k výrobě produktů, které by byly uplatnitelné na odlišných trzích.⁵²

Neschopnost rozpoznat klíčové kompetence může vést k rozhodnutí, které způsobí velké ztráty do budoucna. Organizací, která dokonale rozpoznala své klíčové kompetence je např. společnost

⁵⁰ CAMBEL, A.; LUCHS, K. S. Core competency - based strategy. London : Thomson Business press, 1997. 327 s. ISBN 1861522738.

⁵¹ ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha : Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

⁵² RAO, M. Knowledge management tools and techniques : Practitioners and experts evaluate KM solutions. Burlington : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. 438 s. ISBN 0-7506-7118-6.

Cisto, které dominuje na trhu síťových komponentů i v situaci, kdy nevlastní ani jednu továrnu na jejich výrobu. Její dominance spočívá v dokonalém stanovení klíčových schopností, které spočívaly v exkluzivní marketingové strategii.⁵³

Metodika klíčových dovedností

Prvním krokem je izolace klíčových schopností a dovedností. Izolovat ty správné dovednosti je velmi obtížné, ale na druhé straně, pokud si firma uvědomí, které schopnosti jsou klíčové a bude schopna je použít co nejefektivněji, má velký předpoklad k získání konkurenční výhody. Po jejich identifikaci musí firma porovnat tyto klíčové schopnosti s ostatními společnostmi, aby si zajistila, že vlastní unikátní dovednost. Dalším krokem je pochopení hodnoty, kterou daná dovednost přináší zákazníkovi. Na základě předešlé analýzy firma zpracuje organizační plán, který stanoví cíle klíčových kompetencí. V rámci organizačního plánu musí také zvážit možnost různých strategických aliancí, akvizic a licenčních ujednání, které zajistí vybudování silné organizace. Při realizaci samotného plánu musí organizace zajistit informační kanál, který zapojí zaměstnance do budování „nové“ organizace. V této fázi implementace je jisté, že to pro firmu bude znamenat vysoké finanční nároky na vybudování klíčových kompetencí a je nutné tyto zdroje zajistit právě alokováním zdrojů do těchto schopností a u podpůrných činností se rozhodnout zda je bude outsourcovat nebo tuto divizi zcela prodá.⁵⁴

2.9 Fúze a akvizice

Spojování podniků patří k sféře hospodářského života, který si vynutil stále nová řešení, jak získat ekonomickou sílu k zajištění cílů organizace. Všechny druhy a způsoby spojování podniku můžeme souhrnně označovat jako Mergers and Acquisitions (dále jen M&A). Pojmem „Mergers“ vyjadřuje získání části podniku a pojem Acquisitions vyjadřuje získání celého podniku. Pod pojmem M&A se v anglosaském pojetí rozumí převzetí firmy, prodej firmy, fúze, kooperace, Joint Venture, Management buy-out a Management Buy-in. V následujícím textu jsou vybrané formy sjednocení či převzetí stručně charakterizovány.⁵⁵

Převzetí firmy nebo její části

Tento způsob je řešením pro podniky, které zaostávají v konkurenčním prostředí. Cílem převzetí je zvýšit výkonnost vrcholového managementu například jeho obměnou či úplnou výměnou.

⁵³ System online [online]. 2005 [cit. 2011-04-01]. IT Core competencies. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/core-competencies.htm>>.

⁵⁴ Bain and Company [online]. 2009 [cit. 2011-04-01]. Core competencies. Dostupné z WWW: <http://www.bain.com/management_tools/tools_competencies.asp?groupCode=2>.

⁵⁵ MAŘÍK, M.; DĚDIČ, J. Akvizice a oceňování podniku. Praha : Ediční oddělení VŠE Praha, 1994. 84 s. ISBN 80-7079-938-2.

Převzetí firem má dvě základní podoby a to přátelské a nepřátelské převzetí. Přátelské převzetí (friendly takeover), které se realizuje koupí majoritního podílu nebo tzv. kontrolního balíku umožní manažerské ovládnutí společnosti. Akcionáři přejímaného podniku jsou vyplaceni z jejich podílů a ve více případech je situace řešena obdržetím příslušným počtem akcií nové společnosti. Nepřátelské převzetí (hostile takeover), kdy nepřátelská společnost se snaží koupit a manažersky ovládnout cílovou společnost přes její nesouhlas. Nepřátelské převzetí se obvykle uskutečňuje v podmínkách veřejně obchodovatelných akcií, aby tzv. "nájezdník" mohl obejít správní orgány cílové společnosti.⁵⁶

Fúze

Fúze je chápána jako nástroj organizační koncentrace. Fúze je aktivována na základě dohody podnikatelů o splynutí jejich podniků v jediný podnik. Fúze má mnoho podob, kdy splynutím vzniká nový podnik, nebo jeden z podniků existuje nadále a ostatní podniky zanikají a působí nadále pod jménem vybraného podniku. Tato fúze je nazývána jako fúze sloučením. Dle obchodního práva může být za fúzi považována také dohoda, kdy jeden podnikatel nabude právní moci vykonávat kontrolu nad jiným podnikem nebo jeho částí.⁵⁷

Důležitou podmínkou fúze je, aby před její realizací zúčastněné podniky existovali jako samostatné podnikatelské jednotky.⁵⁸

Joint Venture

Tato forma představuje formu strategického partnerství. Dochází zde k majetkovému spojení partnerů. Joint ventures jsou založeny na principu spojení partnerů za určitým cílem, k jehož dosažení vytvoří novou samostatnou podnikatelskou jednotku s vlastní právní subjektivitou. Joint ventures jsou často účelově zakládány pro konkrétní projekt, jako např. budování investičního celku, kde se sdílí know-how nebo kapitálové fondy. Ve většině případů po splnění projektu aliance podniků zaniká.⁵⁹

Management-buy-out a Management buy-in

Management buy-out je řazen mezi zvláštní formy převzetí podniku. Manažerský odkup neboli Management Buy-out (dále jen MBO) je forma akvizice společnosti, kdy stávající management společnosti odkoupí kontrolní majetkový podíl v této společnosti od stávajícího vlastníka. Ve

⁵⁶ VOMÁČKOVÁ, H. Účetnictví akvizic, fúzí a jiných vlastnických transakcí. Praha : Bova Polygon, 2005. 215 s. ISBN 80-7273-127-0.

⁵⁷ SÁDOVSKÝ, S. Právní due diligence při fúzi (akvizici) s důrazem na případné získání dominantního postavení na trhu. Praha : Keypublishing, 2009. 80 s. ISBN 978-80-7418-007-1.

⁵⁸ SYNEK, M. a kol. Nauka o podniku. Praha : Ediční oddělení VŠE Praha, 1995. 383 s. ISBN 80-7079-892-0.

⁵⁹ VEBER, J. a kol. Management : Základy, moderní manažerské přístupy a prosperita. Praha : Management press, 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

většině případů je důvodem pro takovou operaci názor stávajícího managementu společnosti, že dokáže díky svým znalostem a zkušenostem rozvíjet společnost lépe, pokud bude společnost vlastnický kontrolovat. Jelikož se obvykle jedná o kapitálově vysoce náročnou transakci. Management vstupuje do transakce společně s fondy soukromého kapitálu, které jsou schopny zabezpečit potřebné financování.

Management buy-in je určitou formu MBO, kdy je cílová společnost převzata externím managementem, který má zkušenosti ze stejného oboru.⁶⁰

2.9.1 Motivy vedoucí k Fúzi a Akvizici

Soupeřivost firem na trhu přinesla množství změn. Většina firemních strategií se zaměřila na rozšíření trhu a tím následně usiluje o získání nových zákazníků. Přeměny podniků formou akvizic a fúzí jsou další z mnoha možností jak se na tuto strategickou cestu vydat. Fúze i akvizice jsou prováděny především s cílem dosáhnout určitých strategických, podnikatelských nebo finančních cílů. Následující text uvádí nejčastější motivy pro realizaci fúze či akvizice.⁶¹

Synergický motiv: hlavním cílem je zvýšit hodnotu podniku pomocí synergického efektu obecně definovaného jako $1+1=3$. Tento efekt vede především k úsporám z rozsahu, zajišťuje větší finanční stabilitu, posiluje výkonnost managementu. Firma docílí většího podílu na trhu a synergií spojí know-how obou firem.

Daňový motiv: Pokud firma s vysokým daňovým základem provede akvizici či fúzi s firmou s daňovou ztrátou, vzniká úspora z daňového zatížení snížením daňového základu.

Nákup aktiv s diskontem: Společnost může podnikovou kombinací ovládnout aktiva jiné společnosti pod jeho reprodukční pořizovací cenou.

Diversifikace: Nákup společnosti, která se zabývá jiným oborem podnikání, může stabilizovat celkové tržby. Pokles tržeb v jednom sektoru ekonomiky může být totiž vykompenzován nárůstem tržeb v sektoru jiném.

Osobní motiv manažerů: Jedním z důležitých důvodů pro fúzi bývají také osobní motivy manažerů daných společností. Platy těchto managerů totiž mohou být nějakým způsobem navázány na velikost společnosti.

⁶⁰ Eeip [online]. 1997 [cit. 2011-03-13]. Management buy-out. Dostupné z WWW: <<http://www.eeip.cz/cs/management-buy-out-mbo>>.

⁶¹ HLAVÁČ, J. Fúze a akvizice : Proces nákupu a prodeje firem. Praha : Oeconomica, 2010. 129 s. ISBN 978-80-245-1635-6.

Motiv likvidační hodnoty: Důvodem pro akvizici určité společnosti může být také to, že likvidační hodnota daných aktiv může být vyšší než hodnota společnosti.⁶²

Na závěr je nutné zdůraznit váhu těchto nástrojů, které razantním způsobem přispívají ke zkvalitnění práce manažera. Jeho rozhodnutí a volba jednotlivých strategií je podložena na základě empirických poznatků, které byly shromážděny nejvýkonnějšími organizacemi, které vyvinuly tyto nástroje. Pomocí jasné metodologie, která pomáhá manažerovi učinit správné rozhodnutí k dosažení vytyčených cílů, jsou eliminována možná špatná rozhodnutí, kterých by bylo učiněno bez znalosti manažerských nástrojů. Z tohoto důvodu je v současné době kladen velký důraz na znalost manažerských metod, které jsou manažerům k dispozici a nutnost umět rozhodnout, kterého nástroje je zapotřebí zvolit, aby organizace dokázala v tomto silně konkurenčním prostředí dosahovat svých cílů.

⁶² A&CE [online]. 2005 [cit. 2011-03-09]. Motivy pro přeměny a akvizice společností. Dostupné z WWW: <http://www.ace.cz/cz/sluzby-fuze_akvizice-fuze-motivy.html>.

3 Manažerské nástroje a trendy

Tato kapitola je zaměřena především na průzkum, který se stal důležitým podkladem této práce, jež poskytl informace potřebné k sestavení dotazníku tak, aby byl zaměřen především na nástroje, které patří v současné době k nejvíce preferovaným. Tyto nástroje management využívá k řízení a provádění svých základních manažerských funkcí. Jednotlivé nástroje v sobě odrážejí přístup managementu k řízení organizace.

V první části je stručně charakterizována organizace, která provedla výzkum: Nástroje pro správu a trendy. V další části se tato kapitola zaměřuje na interpretaci základních výsledků. Cílem této práce je odhalit, jaké nástroje jsou využívány managementem českých firem, které spadají mezi nejvýkonnější organizace. Tento výzkum byl důležitým informačním zdrojem, který umožnil v rámci této práce pracovat již s konkrétními nástroji, které jsou v současné době aktuální. Dle tohoto zdroje byl sestaven dotazník zacílený již na klíčové nástroje. Komparace s tímto výzkumem přinese také poznatky o tom, zda management českých firem je srovnatelný s celosvětovým přístupem organizací.

3.1 Společnost Bain and Company

Společnost Bain and Company je globální obchodní poradenská firma, která byla založena v roce 1973. Posláním této firmy spočívá v poskytování poradenských služeb ostatním firmám s cílem zvýšit výkonnost těchto firem. Firma poskytuje informace a rady, které jejím zákazníkům přináší důležité odpovědi na otázky:

- Kam soustředit svůj kapitál,
- jak s ním následně nakládat a řídit jeho diverzifikaci,
- jakou strategii se řídit,
- jakou technologii zvolit a další.

Hledání odpovědí na tyto otázky, které jsou pro firmu klíčové, nutí organizace využít služby této poradenské firmy, neboť v rámci vlastního managementu není schopna provést zásadní rozhodnutí, které následně realizuje a zajistí ji udržení se mezi nejvýkonnějšími organizacemi.

Bain and Company je transnacionální organizací, která má po celém světě 44 poboček ve více než 20 zemích světa. V současné době má ve svém portfoliu zákazníků více než 4600 klientů, kteří využívají těchto poradenských služeb.

Pro společnost, která chce podnikat v tomto oboru je zajisté nejdůležitější znalostní vybavení

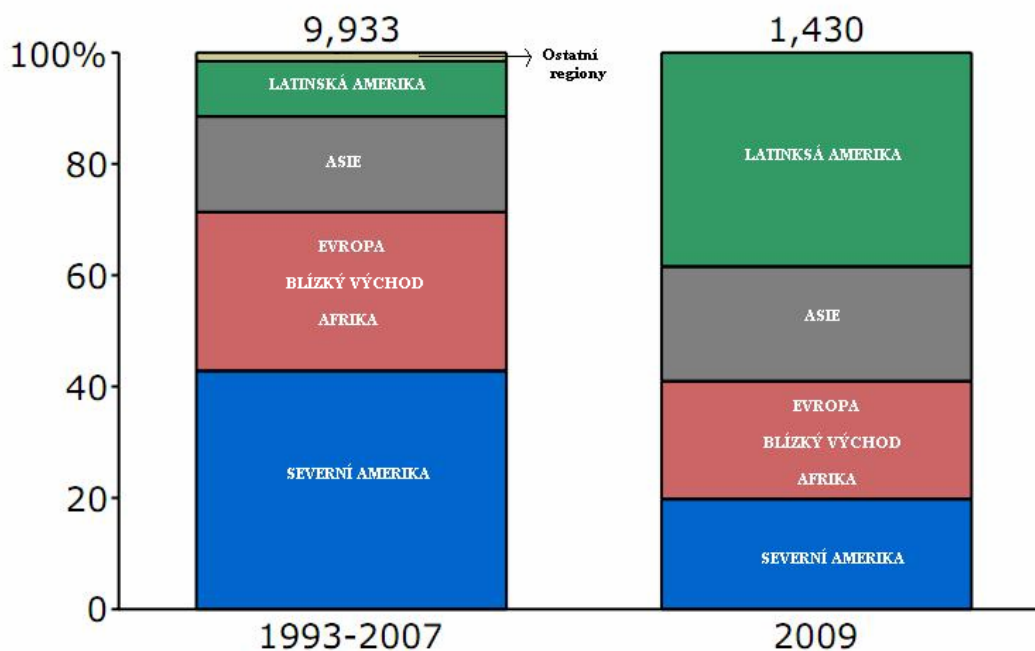
organizace, které je jejím know how. Bain and Company zaměstnává více než 3500 poradců, kteří přináší zákazníkům důležité pobídky, které cílí organizaci k úspěchu a výkonnosti. Aby tato společnost disponovala potřebným know how, zaměstnává ty nejlepší manažery z těch nejvýkonnějších organizací. Bain and Company v rámci poradenství hledá vítězné strategie, které zajistí danému podniku dosáhnout svých vizí. Poradenská firma pracuje s osvědčenými praktikami a postupy.

Nalezení těch nejefektivnějších metod a praktik vedlo firmu Bain and Company k realizaci výzkumu, jehož cílem bylo nalézt nástroje, které jsou používány těmi nejlépe hospodařícími společnostmi, vykazující nejlepší ukazatele měření výkonnosti. Z důvodu velkého počtu vyvinutých praktik a metod se společnost rozhodla vymežit pouze prvních 25 manažerských praktik, které jsou organizacemi označovány jako nejpřínosnější. Hlavní kritéria, která byla rozhodující, pro zařazení nástroje do výzkumu jsou:

- Manažerský nástroj musí být určen pouze potřebám vrcholového managementu.
- Manažerský nástroj je měřitelný, tedy lze kvantifikovat jeho přínos, který se odráží především v růstu tržeb, růstu počtu zákazníků, růstu produktivity a dalších standardních měřítek pro určení výkonnosti organizace.
- Nástroj je aktuální, tedy odpovídá současným ekonomickým a sociálním trendům. Toto kritérium zajistilo eliminaci takových nástrojů, které v současné době nejsou schopny pojmout vnější a vnitřní vlivy působící na organizaci. Jde především o to, aby nástroj pracoval s globálními faktory ovlivňující organizaci.

3.1.1 Výzkum: Nástroje pro správu a trendy

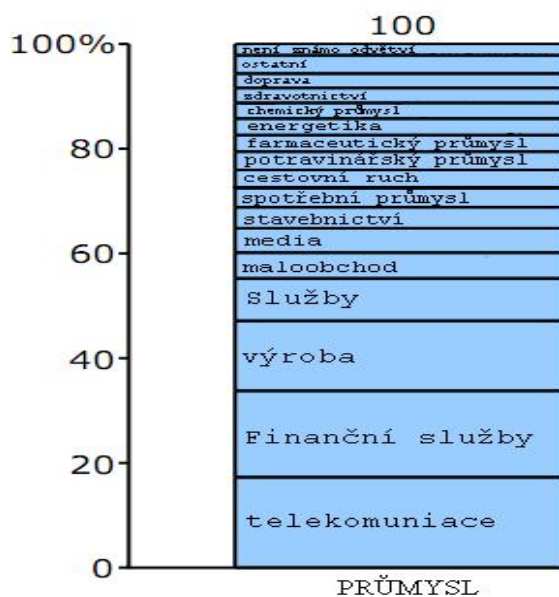
Výzkum, který je realizován již 18 let nese název: Nástroje pro správu a trendy. Výzkum přinesl mnoho důležitých poznatků, které informují manažery o disponibilních nástrojích. Autor tohoto výzkumu Darrell Rigby je partnerem společnosti Bain and Company a ředitel firmy Global Retail. Darrell Rigby usiloval o nalezení 25 nejpopulárnějších nástrojů na základě výzkumu, který byl proveden u nejvýkonnějších firem celého světa. Kritéria pro zařazení nástroje do TOP žebříčku byla míra jeho využití v porovnání s mírou spokojenosti a mírou účinnosti daného nástroje. Výzkum je realizován prostřednictvím dotazníkového šetření. V současné době firma oslovila již 11.363 respondentů z více než 70 zemí Severní Ameriky, Evropy, Asie, Afriky, Středního východu a Latinské Ameriky.



Graf 1 Rozdělení respondentů dle regionů v jednotlivých letech

Zdroj: Převzato a přeracováno dle Bain and Company [online]. 2009 [cit. 2011-02-24]. Management Tools and Trends 200. Dostupné z WWW: <http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf>.

Na obrázku Rozdělení respondentů dle regionů je vidět počet obdržených dotazníků dle regionů. Od začátku výzkumu do roku 2007 obdržela firma 9.933 vyplněných dotazníků. Nejvíce respondentů pochází z regionu severní Ameriky. Během dvou let firma obohatila svůj výzkum o dalších 1430 vyplněných dotazníků, ze kterých největší podíl tvoří region latinská Amerika s podílem 40%.



Graf 2 Rozdělení respondentů dle odvětví

Zdroj: Převzato a přeracováno dle Bain and Company [online]. 2009 [cit. 2011-02-24]. Management Tools and Trends 200. Dostupné z WWW: <http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf>.

Výše uvedený obrázek znázorňuje odvětví, ve kterých dotazovaní respondenti podnikají. V rámci dotazníkového šetření byla zastoupena všechna významná podnikatelská odvětví. Díky tomuto grafu je zřejmé, že byla zajištěna objektivita při definování 25 nejvyužívanějších nástrojů. V rámci různých odvětví je praktikován odlišný manažerský přístup, kdy organizace mohou využívat různé manažerské metody. Pokud by některé odvětví nebylo součástí reprezentativního vzorku, mohlo by dojít ke zkreslení výsledků výzkumu.

Nalezení 25 nejvyužívanějších nástrojů v daných regionech přineslo v jednotlivých letech různé žebříčky těchto nástrojů. Od roku 2003 firma rozesílá své dotazníky opakovaně svým respondentům s cílem získat trendový vývoj, který ukazuje, zda některé nástroje ztrácejí na významu nebo naopak, zda nevznikl nový manažerský nástroj, který se začal užívat jako osvědčená technika. Protože nástroj musí být aktuální, tedy jeho metodologie musí brát v úvahu současné trendy, může se stát, že postupem času se stane některý nástroj zastaralý a je nahrazen inovačním přístupem k dané problematice. V následující tabulce je zobrazen výčet 25 nejvyužívanějších nástrojů pro rok 2009.

Tab. 3 Nejvyužívanější manažerské nástroje v roce 2009

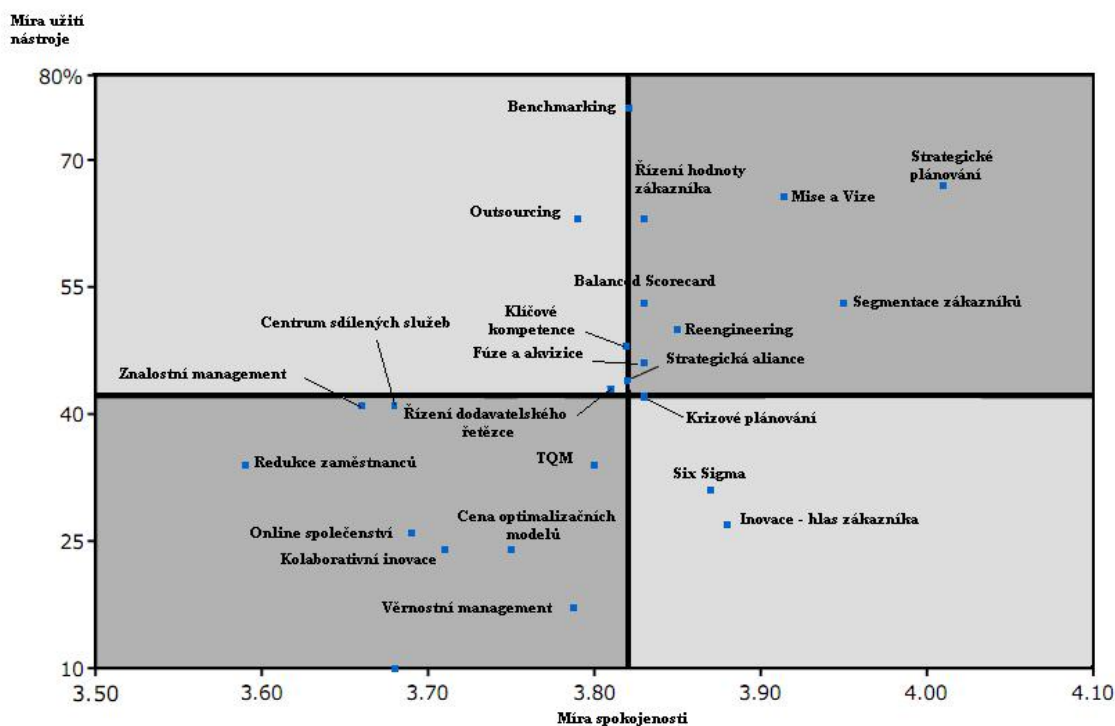
| | Míra využití | Spokojenost |
|-------------------------------|--------------|-------------|
| Benchmarking | 76% | 3.82 |
| Strategické plánování | 67% | 4.01 |
| Mise a Vize | 65% | 3.91 |
| Řízení hodnoty zákazníka | 63% | 3.83 |
| Outsourcing | 63% | 3.79 |
| Balanced Scorecard | 53% | 3.83 |
| Segmentace zákazníků | 53% | 3.95 |
| Reengineering | 50% | 3.85 |
| Klíčové kompetence | 48% | 3.82 |
| Fúze a akvizice | 46% | 3.83 |
| Strategická aliance | 44% | 3.82 |
| Řízení dodavatelského řetězce | 43% | 3.81 |
| Krizové plánování | 42% | 3.83 |
| Znalostní management | 41% | 3.66 |
| Centrum sdílených služeb | 41% | 3.68 |
| Nástroj Strategie růstu | 38% | 3.87 |
| Total Quality Management | 34% | 3.80 |
| Snižování zaměstnanců | 34% | 3.59 |
| Six Sigma | 31% | 3.87 |
| Hlas zákaznické inovace | 27% | 3.88 |
| Online společenství | 26% | 3.69 |
| Kolaborativní inovace | 24% | 3.71 |
| Čena optimalizačních modelů | 24% | 3.75 |
| Řízení loajality zákazníka | 17% | 3.79 |
| Optimální volba nástroje | 10% | 3.68 |

Zdroj: Převzato a přeracováno dle Bain and Company [online]. 2009 [cit. 2011-02-24]. Management Tools and Trends 200. Dostupné z WWW: <http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf>.

Z této tabulky je patrné, že současný management upřednostňuje nástroje, které se zaměřují na zákazníka, konkurenci a především kvalitu. Benchmarking patří mezi nejvyužívanější nástroje získal tuto popularitu především díky hospodářské krizi, která vedla organizace k úspoře nákladů a tím i ke změně prováděných procesů, které přinesou efektivnější využití zdrojů. Nejlepší cestu vidí management právě v odhalení, jak tyto procesy provádí konkurence, která je nejlepší ve

svém oboru. Strategické plánování, které je v tabulce hned za Benchmarkingem, je nejdůležitějším nástrojem, který ve svém řízení musí mít zavedená každá organizace, protože se jedná o základní nástroj, který umožní organizaci řídit společnost dle cílů a zajistit informovanost o jejich dosahování. S tímto nástrojem jsou provázány další nástroje, které umožní měření výkonnosti vlastní organizace. Jedním z těchto nástrojů je právě Balanced Scorecard, který v současné době využívá již 53% a to i přes to, že se jedná o nástroj, který je stále ve své inkubační době.

Pro přehlednější vizualizaci jsou v následujícím obrázku zobrazeny nástroje, které byly zařazeny do jednotlivých kvadrantů na základě výše hodnoty jeho užití a výše míry spokojenosti s daným nástrojem.



Graf 3 Nástroje pro správu dle užití a spokojenosti

Zdroj: Převzato a přeracováno dle Bain and Company [online]. 2009 [cit. 2011-02-24]. Management Tools and Trends 200. Dostupné z WWW: <http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf>.

Z tohoto obrázku je patrné, že firmy největší míru spokojenosti řadí nástrojům Strategické plánování, Segmentace zákazníků, Six Sigma, a Hlas inovace zákazníka. V tomto výsledku se odráží současný přístup managementu, který svou pozornost obrací především na konečného zákazníka, který je nejdůležitějším zdrojem pro organizaci, protože právě zákazník je jediným zdrojem příjmů organizace. Organizace tedy stále více vyvíjejí praktiky, které jim umožní zajistit konečnému zákazníkovi maximální přidanou hodnotu ze vztahu. Pohled na zákazníka je zaměřen především na řízení vztahů se zákazníky a nutné investice k inovacím hledají právě u zákazníka.

V rámci této diplomové práce bylo vybráno deset nástrojů, které se stanou předmětem dotazníkového šetření. Jelikož tento výzkum poskytl informace o žebříčku nejvyužívanějších nástrojů v daných regionech, pro účely této práce byly vybrány nástroje, které obsadily první až desátou pozici v roce 2009.

4 Organizace dotazníkového šetření

Pro naplnění cíle diplomové práce bylo nutné zvolit metodu, která je schopna vygenerovat potřebné údaje, které vedou k dosažení těchto cílů. Z tohoto důvodu bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož syntéza výsledků umožní podat informace potřebné k dosažení cíle této práce. V této kapitole je charakterizován proces průběhu dotazníkového šetření v přípravné fázi, která vyžaduje:

- Definování výzkumných otázek,
- sestavení dotazníků,
- výběr respondentů,
- výběr formy dotazníkového šetření,
- způsob syntézy získaných údajů,
- definování časového intervalu, ve kterém bude dotazníkové šetření probíhat.

Dotazníkové šetření probíhalo pomocí elektronického dotazníku, který byl přístupný na příslušných webových stránkách. Respondenti byli osloveni pomocí e-mailu, který jim byl rozeslán na e-mailové adresy, které byly získány z webových prezentací každé organizace. Dotazník obsahoval průvodní dopis, ve kterém byl vysvětlen účel dotazníkového šetření. Respondenti dále byli seznámeni se základními informacemi týkajícími se dotazníku, kdy jim byla přislíbena anonymita, která jim zaručovala bezpečné nakládání se získanými informacemi, kdy ve výsledcích dotazníkového šetření nebude uveřejněn název organizace. Cílem dotazníku bylo minimalizovat časovou náročnost na jeho vyhotovení z důvodu, že autorka práce si je vědoma, že respondenti nemají času nazbyt, aby mohli věnovat dotazníku svůj drahocenný čas. Potřebný čas na vyplnění dotazníku nepřesáhl více než pět minut. V průvodním dopise byly respondenti odkázáni na odkaz, který je automaticky přenesl na webovou adresu dotazníku. Jelikož byl dotazník zpracován v programu Google Docs, který umožňuje tvorbu elektronických dotazníků, zajistilo to pro respondenty značnou úsporu kroků, které jsou potřeba k jeho vyplnění. Po vyplnění nebyl respondent nucen daný dotazník ukládat a odeslat zpět na adresu zadavatele, ale samotným vyplněním dotazníku byl pro něj celý proces ukončen. Tato informace byla respondentům poskytnuta již v průvodním dopise, aby nebyli odrazeni od vyplnění.

Dotazníkové šetření proběhlo ve třech kolech, ve kterých bylo hlavním cílem získat maximální počet vyplněných dotazníků. Pro výběr potencionálních respondentů bylo potřeba posoudit, do

jakých firem budou dotazníky rozeslány. Jelikož je dotazník sestaven na základě výzkumu provedeného firmou Bain and Company, která dotazníky rozesílala nejvýkonnějším organizacím, výběr respondentů pro toto dotazníkové šetření se řídil stejným kritériem. V České republice existuje databáze TOP100 firem České republiky, která každoročně aktualizuje žebříčky těchto firem dle různých kritérií. Přítomnost firmy v tomto žebříčku se stala hlavním kritériem pro získání základního souboru respondentů. V příloze A je uveden komplexní seznam těchto firem. V rámci dotazníkového šetření bylo cílem oslovit všech sto firem a získat maximální návratnost dotazníků. Pro maximální návratnost byly provedeny následující kroky:

- Na internetu byly získány dva kontakty na každou organizaci, na které byl rozeslán dotazník, který obdrželo všech 100 firem. Bylo tedy rozesláno 200 emailů.
- Pokud nebyla odpověď obdržena po týdnu od odeslání první žádosti o vyplnění, byla firma urgována dalším e-mailem. V případě, kde bylo možné získat i telefonický kontakt byla firma urgována i pomocí telefonického dotazování.
- Pokud ani po druhém kole rozesílání dotazníků nebyla obdržena odpověď, byla u vybraných firem změněna kontaktní osoba a proběhlo tak třetí kolo pro získání vyplněných dotazníků.

Závěrem tohoto úsilí bylo získáno 21 vyplněných dotazníků ze 100. Tato studie představuje prvotní studii, která je schopna svými výsledky posloužit pro realizaci rozsáhlé vědeckovýzkumné práce.

4.1 Struktura dotazníku

Potřeba vytvořit dotazník, který nebude časově náročný, vedla k následující struktuře dotazníku. Byla vybrána struktura, která umožnila respondentovi jednoduché vyplnění formou výběru z předem navržených variant. Jelikož je výzkum zaměřen především na deset hlavních nástrojů, byl tento dotazník také směřován pouze k získání potřebných informací o těchto nástrojích. Hlavní otázkou bylo, zda organizace tento nástroj využívá. Pokud odpověď byla ano, respondent byl dále tázán na otázky: „Jak dlouho je nástroj ve Vaší firmě implementován?“ a „Jaká je Vaše spokojenost s tímto nástrojem?“ Poslední otázkou bylo: „Jaké jsou hlavní motivy, které vás vedly k implementaci tohoto nástroje?“. Pro tuto otázku měli organizace předem nadefinované odpovědi. V prvním návrhu dotazníku byla obsažena i možnost volby „jiné“ ale v konečných úpravách byla tato volba odstraněna z důvodu nejistoty, zda by to neodradilo potenciálního respondenta od vyplnění. Pokud organizace nevyužívala daný nástroj, byla dotázána na její postoj k tomuto nástroji, zda neplánuje do budoucna jeho implementaci do systému řízení.

V závěru dotazníku byla přítomna otázka, která vyzývala respondenta k uvedení alespoň jednoho nástroje, který považuje za klíčový.

Struktura dotazníků je tedy tvořena především uzavřenými otázkami s možností více nebo jedné volby. Dále jsou jeho součástí škálové otázky, které jsou na stupnici 1-5. Kde jedna znamená maximální spokojenost a pět vyjadřuje maximální nespokojenost. Pouze jedna otázka v dotazníku je otázkou otevřenou.

V rámci dotazníkového šetření byl dotazník rozeslán pouze prostřednictvím elektronické verze dotazníku. Z tohoto důvodu nebyl dotazník vypracován v písemné podobě. Pro potřeby této práce byl elektronický dotazník modifikován do písemné podoby v originálním zobrazení v elektronické verzi. Tento dokument obsahující vzor průvodního dopisu a samotný dotazník je k nahlédnutí v příloze B.

4.2 Cíle dotazníkového šetření

V této podkapitole jsou definovány hlavní cíle, kterých má být dosaženo pomocí dotazníkového šetření.

1. Sestavit hlavní žebříček, který definuje seznam nástrojů dle zvolených kritérií „míra užití nástroje“ a „míra spokojenosti“

Tato výzkumná otázka si klade za cíl zjistit, které z vybraných nástrojů firmy nejvíce využívají a naopak, které nejsou převážnou většinou firem implementovány. Potřebné údaje pro tuto otázku poskytly dílčí údaje získané z dotazníkových otázek:

- „Využívá vaše organizace tento nástroj?“
- „Uveďte míru spokojenosti s tímto nástrojem?“

V rámci této výzkumné otázky bude provedena i analýza, která poskytne údaje o tom, jak dlouho firma nástroj využívá. Pokud organizace nástroj nevyužívá, bude v rámci této výzkumné otázky zpracováno, zda má organizace do budoucna v plánu tento nástroj implementovat. Potřebné údaje pro tuto otázku tvoří dílčí údaje získané z dotazníkových otázek:

- „Jak dlouho je tento nástroj ve vaší firmě implementován?“
- „Uvažujete do budoucna o zavedení tohoto nástroje?“

2. Identifikovat hlavní motiv, který vedl organizace k implementaci daných metod, které jsou předmětem dotazníku a převedení hlavního motivu do obecného cíle

K této studii poskytnou potřebné údaje dílčí otázky obsažené v dotazníku:

- „Jaké jsou hlavní motivy, které Vás vedli k implementaci tohoto nástroje?“

Tato kapitola identifikuje hlavní cíle, pro které jsou dané nástroje v organizacích zaváděny. Tyto motivy jsou zde identifikovány pro každý nástroj individuálně a v závěru kapitoly jsou tyto dílčí motivy převedeny do obecných cílů a výsledky pomohou posoudit, jaké jsou obecné cíle k realizaci rozhodnutí o zavedení daného nástroje.

3. Identifikovat klíčové metody, které jsou pro organizace nejdůležitější v rámci manažerského přístupu

Pro získání potřebné odpovědi, byla v dotazníku definována otázka:

- „Které nástroje jsou pro vaši organizaci klíčové?“

Firmy měly možnost uvést i takový nástroj, který nebyl předmětem dotazníku a zároveň mohl uvést i více než jeden nástroj. Cílem této kapitoly je odhalit nástroje, které vybrané organizace považují za klíčové a v rámci těchto nástrojů definovat procentní poměr, který představuje procento nástrojů, které jsou předmětem šetření a které naopak v dotazníku nebyly obsaženy. Na základě této teze může být posouzen, zda vybrané nástroje splnily požadované kritérium, které vyžadovalo, aby se jednalo o vzorek nástrojů, které jsou organizacemi nejvíce využívány.

4. Provést komparaci výsledků dotazníkového šetření s výzkumem, který provedla organizace Bain and Company a uvést zásadní rozdíly, které byly v rámci komparace shledány

Komparace bude provedena na základě výsledků, které byly definovány v předchozí kapitole „Manažerské nástroje a trendy“ a současně na základě výsledků, které přinesly výzkumné otázky 1 a 2. Předmětem této výzkumné otázky je komparace manažerských přístupů k vybraným metodám mezi managementem zastupující organizace, jež byly předmětem výzkumu Bain and Company (organizace se sídlem v zemích severní Ameriky, Evropy, Asie, Afriky, Středního východu a Latinské Ameriky) a organizacemi oslovenými v rámci tohoto výzkumu.

4.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Tato kapitola se zabývá zhodnocením dotazníkového šetření, které přinese důležitá data pro získání informací potřebných pro splnění cíle této diplomové práce. V rámci šetření byly definovány výzkumné otázky, které jsou v této kapitole individuálně vyhodnoceny. Před samotnou realizací výzkumných otázek je provedena v rámci této kapitoly klasifikace respondentů, jejímž kritériem je odvětví, ve kterém daný subjekt podniká.

Základní otázka v dotazníku žádala firmy o uvedení názvu jejich organizace, jelikož byla firmám slíbena anonymita, nejsou zde uvedeny názvy firem, ale pouze obor, ve kterém daná firma podniká. Pokud to bude relevantní, bude pro interpretaci a vyhodnocení výsledků u některých otázek využito pro členění základního souboru kritériem „*odvětví, ve kterém firma podniká*“. Pro tyto účely bylo toto kritérium rozděleno na 6 základních kategorií, které jsou definovány v následujícím textu. Počet kategorií byl zvolen za podmínek, kterými byly minimální počet kategorií a zároveň maximální podobnost mezi jednotlivými kategoriemi. Při splnění těchto kritérií byl soubor respondentů rozdělen na níže uvedené kategorie:

- I. Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu,
- II. výroba elektřiny, vody, plynu a páry,
- III. potravinářský a tabákový průmysl,
- IV. stavebnictví, Chemický průmysl,
- V. automobilová výroba a strojírenství, doprava
- VI. telekomunikace, elektrotechnika.

Každá z těchto kategorií v sobě nese respondenty, které podnikají v tomto odvětví. Přesný přehled odvětví v rámci jednotlivých kategorií je uveden v příloze C. Tato příloha obsahuje také některé charakteristiky respondentů.

4.3.1 Stratifikace nástrojů dle míry užití nástroje a míry spokojenosti

Jednotlivé subjekty byly dotazovány, zda daný nástroj využívají nebo nikoliv. Dle šetření byly získány údaje, na základě kterých lze jednoznačně určit u vybraných firem jejich míru využití jednotlivých nástrojů. Tyto údaje jsou přehledně uspořádány v následující tabulce.

Tab. 4 Stratifikace manažerských nástrojů dle užití (v %)

| Manažerský nástroj | Míra využití nástroje (v%) | Počet firem, které daný nástroj využívají | Počet firem, které daný nástroj nevyužívají |
|--------------------------|----------------------------|---|---|
| Strategické plánování | 100 | 21 | 0 |
| Segmentace zákazníků | 95 | 20 | 1 |
| Benchmarking | 81 | 17 | 4 |
| Řízení hodnoty zákazníka | 71 | 15 | 6 |
| Fúze a akvizice | 71 | 15 | 6 |
| Outsourcing | 67 | 14 | 7 |
| Klíčové kompetence | 57 | 12 | 9 |
| Reengineering | 48 | 10 | 11 |
| Balanced Scorecard | 43 | 9 | 12 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této tabulky je patrné, že vybrané nástroje jsou využívány všemi dotázanými organizacemi. Maximální míra užití daného nástroje je 100% (Strategické plánování) naopak nejmenší míra užití je 43% (Balanced Scorecard). Průměrně jsou tyto nástroje využívány v 73%. Míra využívání v procentech ukazuje, že alespoň polovina z dotázaných organizací má vybrané nástroje ve firmě implementovány. Pouze nástroj Reengineering a Balanced Scorecard vykazují míru využívání mírně pod 50%.

Maximální příčku, tedy nejvíce využívaným nástrojem v rámci dotazovaného vzorku je Strategické plánování, které mají zavedeny všechny organizace. Dle osobního dotazování vybraných respondentů představuje tento nástroj nezbytnou součást pro řízení organizace. Strategické plánování napomáhá definovat vize podniku a následně stanovit strategie, které vedou k dosažení definovaných cílů. Podnik, který by tento nástroj neměl ve firmě implementován, by postrádal ucelený systém řízení organizace. Paradox této studie je ve výsledku, který označil jako nejvyužívanější nástroj Strategické plánování a naopak nejméně využívaným nástrojem se stal Balanced Scorecard. Jelikož současná teorie zastává názor, že nezbytnou součástí pro zvýšení efektivity strategického plánování je provázání této metody s metodou Balanced Scorecard, dalo by se očekávat, že míra využití těchto nástrojů si bude velmi podobná. Důvodem tohoto paradoxu je složitost provázat tuto metodu s metodou Strategické plánování. Zavedení Balanced Scorecard představuje značně složitý proces, který je pro firmu především časově náročný a představuje velké změny v jejím procesním řízení.

V následující tabulce je vypracován žebříček, pro jehož stratifikaci bylo hlavním kritériem spokojenost firem s manažerskými nástroji. Tento žebříček v sobě nese informace důležité pro identifikaci, které nástroje organizace vidí jako efektivní a naopak, které nástroje z jejich

pohledu nemají takové výsledky, které by jim přinesly maximální spokojenost. Pro míru hodnocení byla zvolena škálová otázka v rozpětí 1-5. Firmy spokojenost vyjadřovaly známkovým ohodnocením, které odpovídá podmínkám hodnocení ve školství. Pokud chtěly vyjádřit maximální spokojenost s tímto nástrojem, hodnotily ho „výborně“ (1), naopak pokud nástroj spatřovaly organizace jako neúčinný a nepřínosný hodnotily ho „nedostatečně“ (5). Jelikož spokojenost byla hodnocena pouze firmami, jež mohou posoudit, zda je tento nástroj efektivní či nikoli, byla tato otázka směřována pouze k respondentům, kteří potvrdili, že daný nástroj využívají. Tyto výsledky jsou tedy interpretovatelné pouze u firem, které daný nástroj využívají.

Tab. 5 Stratifikace manažerských nástrojů dle spokojenosti

| Manažerský nástroj | Míra spokojenosti s nástrojem (v%) |
|--------------------------|------------------------------------|
| Balanced Scorecard | 1,78 |
| Řízení hodnoty zákazníka | 1,93 |
| Fúze a akvizice | 1,94 |
| Segmentace zákazníků | 2,20 |
| Strategické plánování | 2,23 |
| Benchmarking | 2,47 |
| Outsourcing | 2,50 |
| Klíčové kompetence | 2,58 |
| Reengineering | 2,60 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této tabulky je čitelné, že v hodnotící škále 1 až 5 je minimum (maximální spokojenost s daným nástrojem) 1,78 a maximum (minimální spokojenost s daným nástrojem) 2,6. Celkový průměr firem vyjadřující celkovou spokojenost s portfoliem těchto nástrojů je 2,25. Průměr v sobě nese důležitý identifikátor, který ukazuje, že většina nástrojů je hodnocena nižší hodnotou než je průměr, která signalizuje vyšší spokojenost. Mezi nejlépe hodnocený nástroj byl zařazen Balanced Scorecard a Reengineering obsadil poslední příčku.

Cílem této otázky bylo dále zjistit, po jak dlouhé období mají dané firmy nástroj implementován v organizaci a zároveň u firem, který daný nástroj nevyužívají odhalit, zda v budoucnu uvažují o zavedení tohoto nástroje. Varianty odpovědí na otázku, která zjišťovala potřebné údaje o době implementace, byly agregovány do dvou variant. První variantou je, že organizace daný nástroj využívá méně jak pět let a druhá varianta je využívání nástroje déle než pět let. Odpověď „Jsme ve fázi implementace“ byla agregována do varianty „Nástroj využíváme méně jak pět let“. Druhá varianta „nástroj využíváme více než 5“ má v sobě zahrnutou odpověď jednoho respondenta, který odpověděl, že uvažuje o možnosti přestat daný nástroj využívat (Outsourcig).

Tab. 6 Doba využívání manažerského nástroje

| Manažerský nástroj | Doba využívání nástroje | |
|--------------------------|-------------------------|----------------|
| | méně než 5 let | více než 5 let |
| Strategické plánování | 0% | 100% |
| Segmentace zákazníků | 0% | 100% |
| Benchmarking | 29% | 71% |
| Řízení hodnoty zákazníka | 47% | 53% |
| Fúze a akvizice | 27% | 73% |
| Outsourcing | 14% | 86% |
| Klíčové kompetence | 25% | 75% |
| Balanced Scorecard | 38% | 62% |
| Reengineering | 70% | 30% |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka ukazuje, že nejmladší nástroj, který respondenti využívají je Reengineering. 70% dotázaných firem se nachází teprve ve fázi implementace nebo mají daný nástroj zaveden méně než 5 let. Nástroje jako Balanced Scorecard, Řízení hodnoty zákazníka a Klíčové kompetence patří také k nástrojům, které podstatná část firem teprve zavádí do organizace nebo je využívá po dobu kratší 5 let. Naopak Strategické plánování, Segmentace zákazníků a Outsourcing převážná část managementu využívá více jak 5 let. Z tohoto důvodu lze tyto nástroje lze je označit za známé manažerům českých firem.

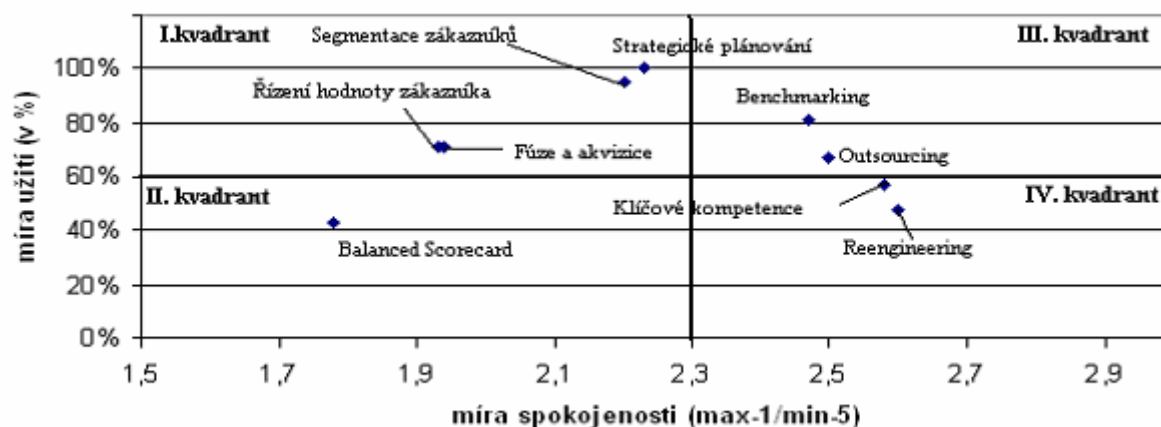
Další tabulka uvádí procentní rozdělení organizací nevyužívající daný nástroj, zda plánují do budoucna jeho zavedení či nikoli. Většina firem uvedla, že ani v budoucnu neuvažují daný nástroj využívat. Nástroje, které by mohly být v budoucnu implementovány managementem firem, jsou Řízení hodnoty zákazníka a Benchmarking, protože alespoň okolo 30% organizací označilo možnost, že o zavedení nástroje uvažují.

Tab. 7 Plán organizací implementovat manažerský nástroj do budoucna

| Manažerský nástroj | V budoucnu bude nástroj zaveden | |
|--------------------------|---------------------------------|------|
| | ano | ne |
| Strategické plánování | 0% | 0% |
| Segmentace zákazníků | 0% | 100% |
| Benchmarking | 25% | 75% |
| Řízení hodnoty zákazníka | 33% | 67% |
| Fúze a akvizice | 17% | 83% |
| Outsourcing | 14% | 86% |
| Klíčové kompetence | 0% | 100% |
| Balanced Scorecard | 17% | 83% |
| Reengineering | 10% | 90% |

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě předchozích výsledků byl sestaven graf hodnotící jednotlivé nástroje dle jejich míry využití se vzájemnou komparací s mírou spokojenosti s daným nástrojem. Tento graf byl rozdělen do 4 kvadrantů. Umístění nástroje v daném kvadrantu určuje, jak je daný nástroj využíván a zároveň hodnocen. Cílem tohoto grafu je rozdělit nástroje na určité skupiny, které by je charakterizovaly právě dle výše uvedených kritérií. Tyto kvadranty jsou seřazeny dle optimálnosti, tedy I. kvadrant ukazuje maximálně nejlepší možné umístění a naopak IV. kvadrant je pro nástroj nejhorším možným umístěním.



Graf 4 Manažerské nástroje dle míry užití a míry spokojenosti

Zdroj: Vlastní zpracování

I. Kvadrant (nástroje s maximální mírou využití a maximální spokojeností)

Tento kvadrant v sobě zahrnuje takové nástroje, které mají míru využití vyšší než 60% a zároveň jejich míra spokojenosti se pohybuje v intervalu 1 až 2,3. Nástroje splňující tyto kritéria jsou Segmentace zákazníků, Řízení hodnoty zákazníka, Strategické řízení a Fúze a akvizice. Tyto nástroje jsou nejvíce rozšířené mezi firmami a zároveň vykazují takové výsledky, že firmy tyto nástroje označily jako nejpřínosnější a nejefektivnější.

II. kvadrant (nástroje s minimální mírou využití a maximální spokojeností)

Nástroje umístěné v tomto kvadrantu mají míru využití nižší než 60% a zároveň míra spokojenosti respondentů se pohybuje v intervalu 1 až 2,3. Nástroj, který dle výsledků šetření je součástí tohoto kvadrantu je Balanced Scorecard. Tento nástroj není mezi většinou respondentů rozšířen a využíván. Šetření ale prokázalo, že firmy, které se rozhodly tento nástroj implementovat, ho hodnotí jako nejvíce efektivní nástroj ze všech.

III. kvadrant (nástroje s maximální mírou využití a minimální spokojeností)

III. kvadrant je nositelem takových nástrojů, jejichž míra užívání přesahuje hodnotu 60% a zároveň míra spokojenosti se pohybuje v intervalu 2,3 až 5. Tento kvadrant v sobě nese nástroje, které jsou většinou respondentů využívány, ale zároveň jimi byly označeny jako nástroje, které ne zcela splnily jejich očekávání a jejich spokojenost s nimi je minimální. Do tohoto kvadrantu patří nástroje Benchmarking a Outsourcing.

IV. kvadrant (nástroje s minimální mírou využití a minimální spokojeností)

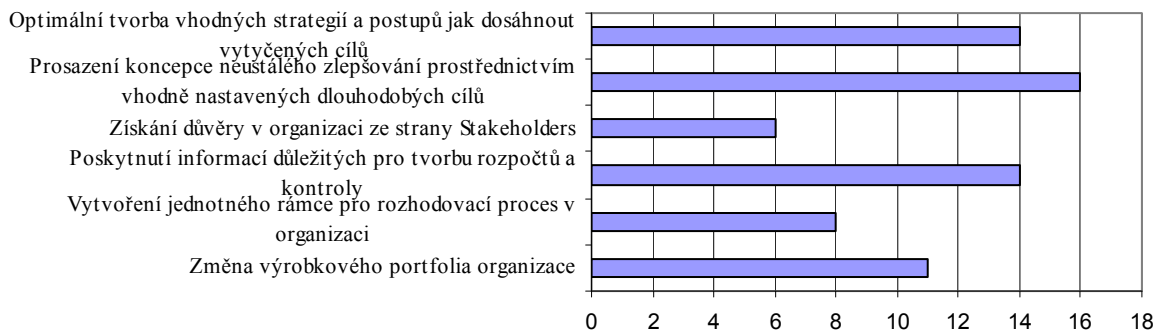
Tento kvadrant v sobě zahrnuje takové nástroje, jejichž míra využití je nižší než 60% a zároveň míra spokojenosti respondentů s těmito nástroji se pohybuje v intervalu 2,3 až 5. Tyto nástroje jsou nejméně rozšířeny mezi organizacemi a zároveň organizace, které je využívají, shledávají tyto nástroje jako neefektivní. Do tohoto kvadrantu patří nástroje Klíčové kompetence a Reengineering. IV. kvadrant představuje nejhorší možné umístění.

4.3.2 Identifikace hlavního motivu implementace nástroje

Cílem této podkapitoly je nalezení hlavních motivů, které organizace vedly k rozhodnutí implementovat vybraný nástroj. V rámci dotazníkového šetření byl hledán pouze hlavní motiv, který převažoval nad ostatními. Tento motiv představuje cílový stav, kterého firma požadovala dosáhnout implementací daného nástroje. V závěru této kapitoly bude v rámci šetření cílem definování obecných motivů, které vedou organizace k implementaci vybraného vzorku nástrojů. Těmito obecnými cíly mohou být např. finanční cíle, cíle orientované na zákazníka či na procesy.

1. Klíčový motiv, vedoucí k implementaci nástroje Strategické plánování

Dle šetření je strategické plánování vybranými organizacemi využíváno především za účelem **prosazení koncepce neustálého zlepšování prostřednictvím vhodně nastavených dlouhodobých cílů**. Z empirických poznatků je strategické plánování označováno jako proces, který zahrnuje výzkum tržních podmínek, zjišťuje potřeby a přání zákazníků, identifikuje silné a slabé stránky podniku, specifikuje sociální, politické a legislativní podmínky podnikání a pomáhá určit dostupnost zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti či hrozby. Tento proces je prováděn v organizaci opakovaně a na základě získaných údajů jsou organizace schopny nastavit vhodné dlouhodobé cíle, které zajistí organizaci neustále se zlepšovat. V následujícím grafu jsou vyobrazeny i ostatní motivy a jejich četnosti.



Graf 5 Hlavní motivy respondentů k implementaci Strategického plánování

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Klíčový motiv, vedoucí k implementaci nástroje Segmentace zákazníků

Hlavním důvodem, proč organizace provádějí segmentaci zákazníků, je **snižovat náklady pomocí přesného zacílení**. Respondenti tento nástroj využívají především s cílem zajistit minimalizaci potřebných nákladů na distribuci. Vzhledem k tomu, že organizace má jasné definované segmenty potencionálních zákazníků je schopna svůj produkt přesně zacílit správnému zákazníkovi. Tímto postupem jsou eliminovány zbytečné náklady vynakládané na nevhodné distribuční cesty, kterými je produkt nabízen konečnému zákazníkovi. Naopak jsou voleny pouze ty distribuční kanály, které osloví ten správný segment zákazníků pro který je produkt určen. V následujícím grafu je vidět jaké další motivy vedli organizace k zavedení nástroje.



Graf 6 Hlavní motivy respondentů k implementaci Segmentace zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

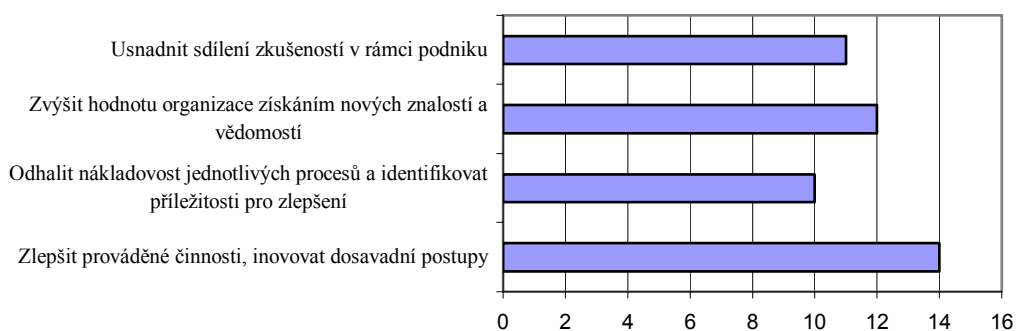
3. Klíčový motiv, vedoucí k implementaci nástroje Benchmarking

Nástroj Benchmarking byl většinou respondentů implementován s cílem **dosáhnout zlepšení prováděných činností a inovovat dosavadní postupy zavedené v organizaci**. Hlavním důvodem komparace vybraného procesu s procesem nejúspěšnějších firem, je zlepšit vlastní

postup prováděného procesu. Toto zlepšení je pro organizace důležitou inovací, která jí je schopna udržet ve velmi silném konkurenčním prostředí. Jedná se tedy o kontinuální nástroj neustálého učení se na základě benchmarkingového cyklu. Tato metoda řízení změn je hlavní cesta k trvalému zlepšování, kterého firmy dosáhnou splněním následujících kroků:

- Výběr činností pro benchmarking,
- vypracování profilu služeb,
- sběr a analýza dat o výkonu,
- stanovení pásma výkonů,
- identifikace nejlepších postupů,
- vypracování strategií pro porovnávání,
- vyhodnocení výsledků a procesů.

Níže zobrazený graf ukazuje na hlavní motivy, které byly respondenty označeny v dotaznících.



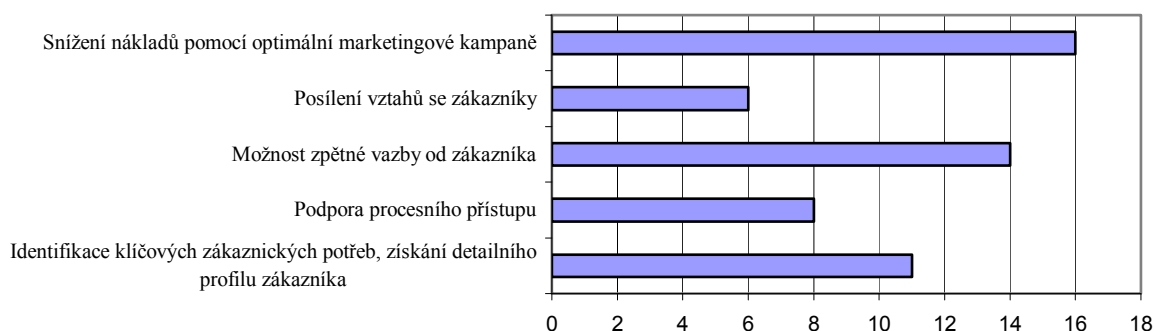
Graf 7 Hlavní motivy respondentů k implementaci Benchmarkingu

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Klíčový motiv, vedoucí k implementaci nástroje Řízení hodnoty zákazníka

Nástroj Řízení hodnoty zákazníka většina firem volí s cílem **snížit své náklady pomocí optimální marketingové kampaně**. Tento nástroj napomáhá porozumět zákazníkům na základě souborů informací o jejich zákaznickém profilu. Prostřednictvím těchto informací jsou organizace schopny řídit vztahy se zákazníky. Tento přístup stimuluje zákazníka k preferenci produktů dané firmy a jejich následnému nákupu. Marketingová kampaň, jejíž cílem je nabídnout maximální přidanou hodnotu pro zákazníka, se realizuje k získání loajálních zákazníků. Firma, která využívá Řízení hodnoty zákazníka má definované skupiny, z jejichž řízení vztahů jí plynou nejvyšší obraty a naopak. Tím je schopná své marketingové náklady vynakládat účelově především tam, kde přinesou vyšší rentabilitu. Tento nástroj je tedy dle

výzkumu zaváděn organizacemi především s cílem dosáhnout lepší finanční situace. Tento fakt ukazuje na skutečnost, že organizace tento nástroj nezavádějí s cílem dosáhnout cílů orientovaných na zákazníka, kterými jsou např. posílení vztahů se zákazníky či možnost získání zpětné vazby od zákazníka. Následující graf vyznačuje všechny motivy, které byly organizacemi označeny.



Graf 8 Hlavní motivy respondentů k implementaci Řízení hodnoty zákazníka

Zdroj: Vlastní zpracování

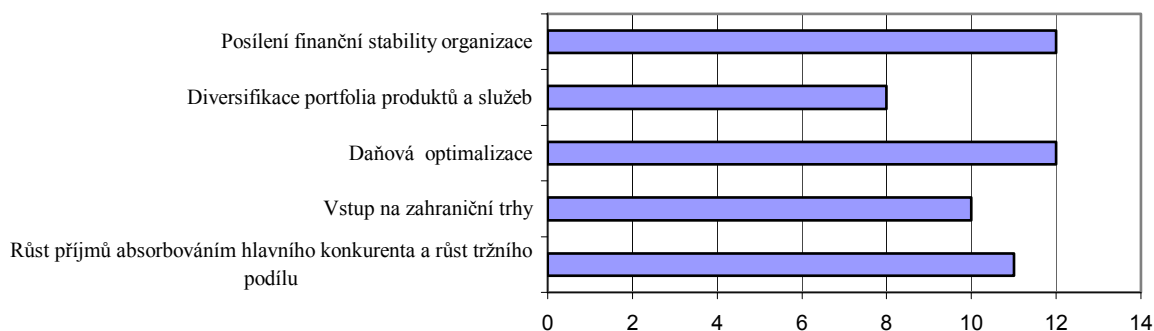
5. Klíčový motiv, vedoucí k implementaci nástroje Fúze a akvizice

Tato dílčí otázka obsažená v dotazníkovém šetření nemůže být jednoznačně vyhodnocena, jelikož se maximální četnosti shodují u dvou motivů. Respondenti označily jako hlavní cíle k implementaci tohoto nástroje **posílení finanční stability organizace** a zároveň **expanzi na zahraniční trhy**.

Organizace, které uvedli, že fúzi či akvizici realizovali s cílem posílit finanční stabilitu organizace, měli možnost volby mezi dvěma možnostmi: Spojit se a spolupracovat, nebo spolu soupeřit. Většina společností raději volí strategii spolupráce než vzájemný boj, který navíc nezaručuje úspěch. Základem tohoto motivu je skutečnost, že nově vzniklá společnost má díky vhodně doplněnému portfoliu činností vyšší hodnotu, než by byl jen aritmetický součet hodnot společností, tedy vzniká tzv. synergický efekt. Tohoto efektu dosáhnou celkového snížení nákladů v nově vzniklé společnosti a tím vzroste její hodnota. Toto snížení je doprovázeno především eliminací nákladů uspořené z rozsahu činnosti, ale samotná fúze či akvizice přináší i jiné výhody, které posilují finanční stabilitu organizace.

Druhým motivem, kterým byla expanze na zahraniční trhy, je fúze a akvizice realizována s cílem získat část tržního podílu na zahraničních trzích. Růst tržního podílu přináší organizacím především získání nových zákazníků. Tento podíl nových zákazníků je představován tržním podílem, který vykazovala zahraniční firma. Fúze a akvizice realizované za tímto motivem jsou

velmi přísně regulované zákonem o hospodářské soutěži, který se snaží zamezit nelegálnímu převzetí zahraničního subjektu. Většinou jsou fúze se zahraničním subjektem realizovány dle zákona a mají přátelský charakter. Níže uvedený graf udává přehled všech označených motivů respondenty.

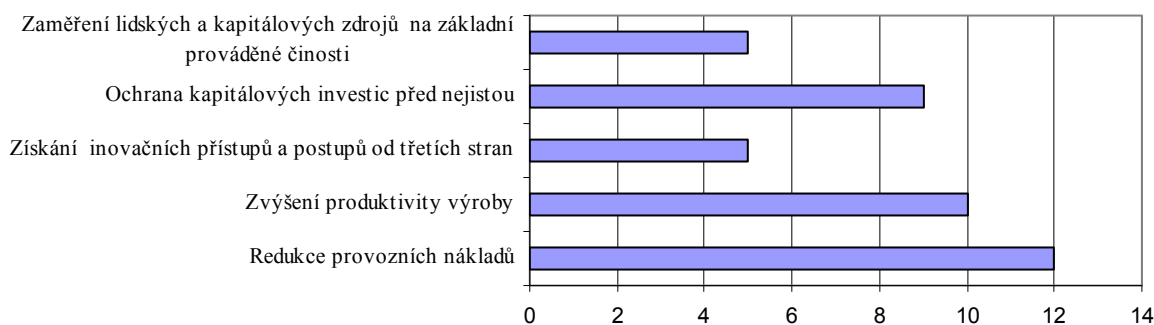


Graf 9 Hlavní motivy respondentů k implementaci Fúze a akvizice

Zdroj: Vlastní zpracování

6. Klíčový motiv, vedoucí k implementaci nástroje Outsourcing

Nástroj Outsourcing dle šetření volí organizace převážně s cílem **redukovat provozní náklady** outsourcingem některých činností, které pro podnik nejsou klíčové. Firmy stojí před rozhodnutím, zda najmout na tyto činnosti vlastní odborníky, nebo je nechat zajistit třetí stranou.. Finanční důvody se opět staly klíčovým faktorem pro outsourcing činností. Tato silná motivace vznikla především v době hospodářské recese. Zajišťování veškerých činností vlastními silami je spojeno se mzdovými náklady, náklady na podpurné. Tyto náklady podniku vedou k růstu konečných cen. Pokud organizace danou činnost outsourcuje třetí osobě, jež daná činnost je hlavním předmětem její činnosti je outsourcátor schopen tuto činnost vyprodukovat s nižšími náklady prostřednictvím úspor z rozsahu. Tato skutečnost zajistí organizaci právě redukovat své provozní náklady. Níže uvedený graf vyobrazuje motivy, které byly organizacemi označeny.

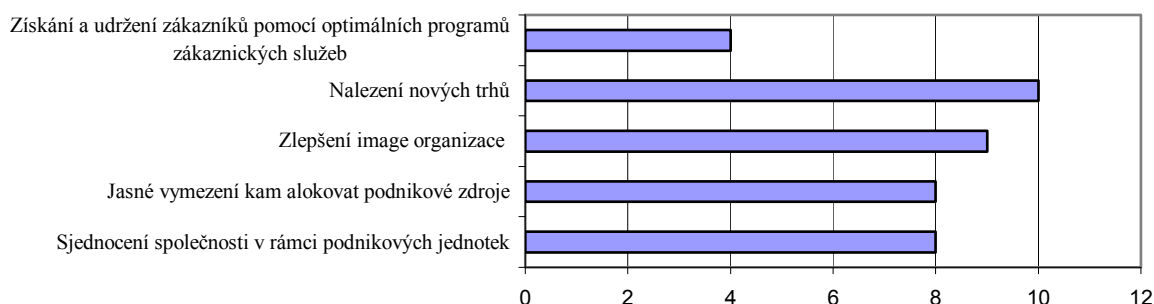


Graf 10 Hlavní motivy respondentů k implementaci Outsourcingu

Zdroj: Vlastní zpracování

7. Klíčový motiv, vedoucí k implementaci nástroje Klíčové kompetence

Hlavním motivem pro implementaci nástroje Klíčové kompetence je dle šetření **nalezení nových trhů**. Organizace hledáním svých klíčových kompetencí odhalují své klíčové produkty, které jak již bylo uvedeno v teoretické části, nejsou představovány v podobě konečného produktu pro zákazníka, ale jedná se pouze o produkt, který slouží pro realizaci konečných produktů. Cílem odhalení tohoto klíčového produktu je nalezení možných finálních produktů, které je možné vyrobit na základě tohoto „core“ produktu. Čím více dokáže firma využít „core“ produkt k výrobě širokého výrobního portfolia, tím více trhů může oslovit. Například firma Casio, vyrábějící dříve pouze kalkulačky odhalila svůj klíčový produkt ve formě mikročipu, který byl natolik miniaturní, že s pomocí tohoto mikročipu mohla vyrábět i další produkty jako např. digitální hodinky. Právě výrobou těchto hodinek dosáhla firma nalezení nových trhů a tím získala další nové zákazníky a přitom nemusela vynaložit vysoké náklady na výzkum a vývoj inovativních produktů, které jsou na dnešním trhu podmínkou konkurenceschopnosti, ale stačilo využít klíčových kompetencí, které stačí pouze důkladným způsobem odhalit a efektivně je využít. Následující graf ukazuje na motivy, které vedli organizace k implementaci nástroje.



Graf 11 Hlavní motivy respondentů k implementaci Klíčových kompetencí

Zdroj: Vlastní zpracování

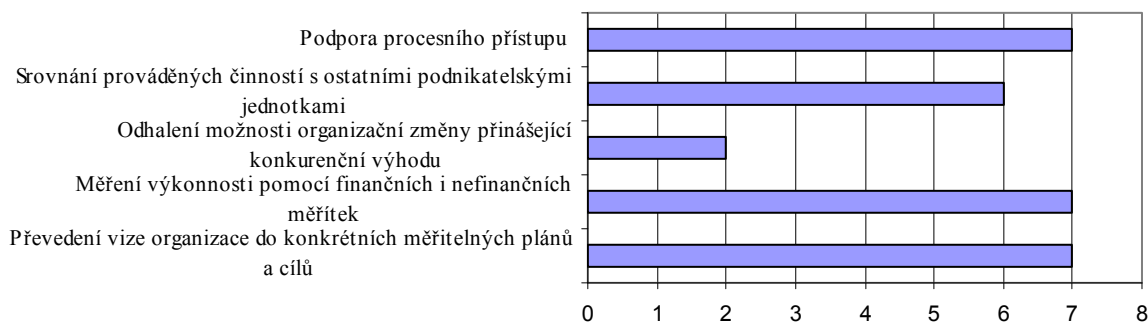
8. Klíčový motiv, vedoucí k implementaci nástroje Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard je nejvíce inovační metodou tohoto výzkumu. Výsledkem je, že pouze 43% dotázaných firem tuto metodu má ve firmě implementováno, z toho většina je stále ve fázi implementace či metodu zavedla před méně než 5 lety. Jak je vidět z následujícího grafu, dotazníkovým šetřením nebyl jednoznačně definován motiv, který organizace vedl k rozhodnutí zavést tento nástroj. V rámci šetření byly 3 motivy označeny stejnou maximální četností. Za hlavní motivy jsou tedy brány **podpořit procesní přístup v organizaci**, možnost **měřit výkonnost organizace na základě finančních i nefinančních měřítek** a posledním významným motivem je **převedení vize organizace do konkrétních měřitelných plánů**.

Motiv podpořit procesní řízení pomocí metody BSC zajišťuje aktivní přístup k řízení a výkonu vedoucích činností v organizaci, kdy organizace měří a následně vyhodnocuje dosahování zvolených indikátorů. BSC pomáhá managementu oprostit se od úzce profesního pohledu na organizaci a vede k procesnímu pohledu na společnost jako celek. Zavedení systému procesního řízení a metody BSC umožní další rozvoj řízení organizace tak, aby mohla efektivně provádět svou celopodnikovou politiku.

Východiskem pro sestrojení nástroje, který měří výkonnost organizace na základě finančních i nefinančních měřítek byla nespokojenost firem s ukazateli pro řízení, které byly založeny pouze na finančních ukazatelích. Organizace tak nemohla posoudit svou firmu komplexně a vyhodnotit objektivně jako dosahuje své výkonnosti. Optimálních finančních ukazatelů může být dosahováno např. na úkor kvality produktů a tím organizace není schopna posoudit, zda její výkonnost je měřena i v souladu s nefinančním cílem, kterým je spokojenost zákazníka. Tento důvod vedl většinu firem k implementaci BSC.

Posledním motivem, který byl nejčasněji označován za hlavní motiv k implementaci BSC je převedení vize organizace do konkrétních měřitelných plánů. Metoda, která je provázána se strategickým plánováním, umožní v rámci definování jednotlivých strategických plánů zhodnotit zda je těchto plánů v rámci jednotlivých organizačních útvarů dosahováno. V následujícím grafu jsou vyobrazeny všechny motivy k implementaci nástroje.



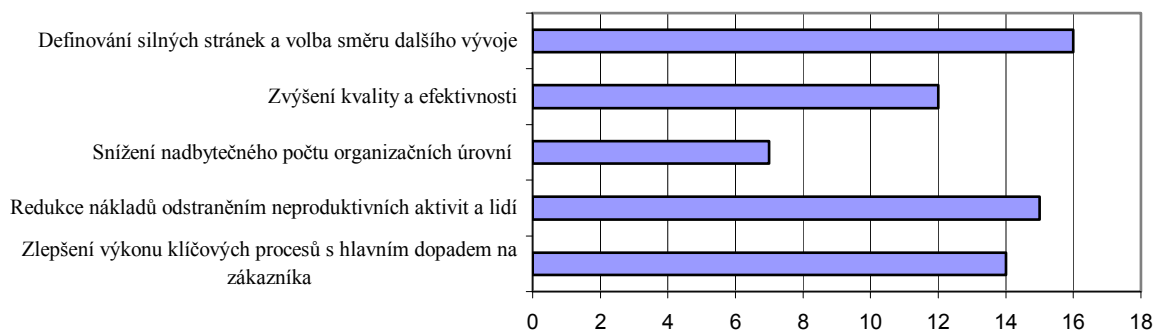
Graf 12 Hlavní motivy respondentů k implementaci Balanced Scorecard

Zdroj: Vlastní zpracování

9. Klíčový motiv, vedoucí k implementaci nástroje Reengineering

K nástroji Reengineering se firmy obracejí především s cílem **definovat své silné stránky a na jejich základě rozhodnout o dalším směru svého vývoje**. V pokročilém tržním hospodářství sílí nejen konkurence, ale také mezinárodní a globalizační trendy. Mění se charakter a přístup fungování jednotlivých ekonomických subjektů, což vyvolává nesmírné nároky na management. Pro definování silných stránek v rámci Reengineeringu je nutné provést analýzy nosných i

okrajových aktivit firmy, hodnotovou analýzu, technologickou kompatibilitu, logistický a personální audit aj. Tímto způsobem může firma odhalit své silné stránky a ovlivnit směr jejího dalšího vývoje, jehož cílem je nalezení takové změny, která splňuje charakter Reengineeringu. Graf, který je uveden níže je přehledem všech motivů, které vedli organizace k implementaci nástroje.



Graf 13 Hlavní motivy respondentů k implementaci Reengineering

Zdroj: Vlastní zpracování

V závěru této kapitoly jsou jednotlivé dílčí motivy převedeny na motivy, které představují cílový stav dílčího motivu. Obecné cíle jsou v této práci definovány dle následujících názvů: Cíle orientované na zákazníka, cíle orientované na procesy a finanční cíle.

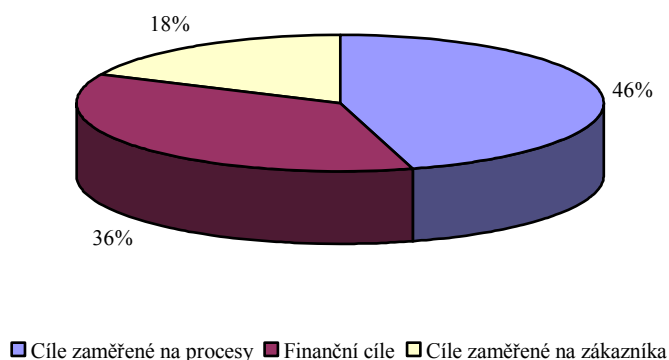
Veškeré hlavní motivy, který byly vybrány v předchozí kapitole, jsou přehledně sepsány v následující tabulce. Každý z dílčích motivů je vyjádřen pomocí obecných motivů.

Tab. 8 Obecné motivy implementace manažerských nástrojů

| Hlavní motivy implementace dílčích nástrojů | Obecný cíl |
|---|---------------------------|
| Prosazení koncepce neustálého zlepšování prostřednictvím vhodně nastavených dlouhodobých cílů | cíl zaměřené na procesy |
| Snížit náklady pomocí přesného zacílení | finanční cíl |
| Dosažení zlepšení prováděných činností a inovovat dosavadní postupy zavedené v organizaci | cíle zaměřené na procesy |
| Snížení nákladů pomocí optimální marketingové kampaně | finanční cíl |
| Posílení finanční stability organizace | finanční cíl |
| Expanze na zahraniční trhy | cíl zaměřené na zákazníka |
| Redukce provozních nákladů | finanční cíl |
| Podpora procesního přístupu v organizaci | cíl zaměřené na procesy |
| Převedení vize organizace do konkrétních měřitelných plánů | cíl zaměřené na procesy |
| Definování silných stránek a rozhodnutí o dalším směru vývoje | cíl zaměřené na procesy |
| Nalezení nových trhů | cíl zaměřené na zákazníka |

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě této tabulky byl vypracován graf, který přehledně zhodnotil, které z těchto obecných motivů vedou organizace k využívání vybraných nástrojů. Dle toho bylo definováno, jaký manažerský přístup převládá u organizací, jež byly předmětem tohoto šetření.



Graf 14 Obecné cíle vedoucí k implementaci nástrojů

Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf znázorňuje, že většina firem implementuje vybrané manažerské nástroje především s cílem zlepšit své procesy v rámci organizace. Procesy se staly jedním z nejčastěji skloňovaných slov managementem. Procesem rozumíme činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy. Zaměření na procesy vede ke zlepšování systémového managementu nepřetržitým řízením vazeb mezi jednotlivými procesy. Firmy se tedy snaží zlepšit prováděné procesy v rámci organizace. Inovace v procesním přístupu se pak odráží jak v pohledu na zákazníka tak v pohledu na finanční výkonnost organizace.

Finanční cíle jsou dalším důležitým motivem pro implementaci daného nástroje. Ze souboru motivů, jež vedli organizace zavést daný nástroj, téměř 36% tvořili cíle finanční. V těchto výsledcích se opět odráží nízké využívání metody BSC v souvislosti se Strategickým plánováním. Vybrané organizace neuplatňují komplexní hodnocení výkonnosti organizace a svou organizaci hodnotí převážně dle finančních ukazatelů.

Pouze 18% podíl tvoří motivy, zaměřené přímo na zákazníka. Tento údaj je zkrácen právě 46% podílem motivů zaměřených na procesy. Cílem procesního přístupu je, zaměřit se na zvýšení hodnoty pro zákazníka. Záleží na tom, v jakém poměru zlepšují své procesy organizace s cílem zvýšit tuto hodnotu pro zákazníka a které procesy jsou zlepšovány za jiným účelem (tento údaj nebylo možné z dotazníkového šetření identifikovat).

Organizace tedy nejvíce vybraných nástrojů implementovali s cílem zlepšit prováděné procesy v organizaci, tento fakt ukazuje na skutečnost, že vliv na organizaci ze strany stakeholders již

není jejím hlavním faktorem ovlivňující její rozhodnutí, ale že i dosažení ostatních perspektiv v podobě cílů orientovaných na zákazníka a na procesy je pro organizaci klíčové. I přesto je podíl finančních motivů velmi silný, 36% představuje velmi silnou část všech motivů a z toho důvodu je zde ještě vnímán značný vliv vlastníků organizace.

4.3.3 Identifikace metod, které jsou v organizaci považovány za klíčové

Tato kapitola slouží k identifikaci metod, které organizace označily v dotazníkovém šetření jako metody, kterým přisuzují největší váhu. Pro účely této práce je využito klasifikace respondentů dle odvětví, aby mohlo být posouzeno, zda v rámci odlišných odvětví jsou uplatňovány odlišné klíčové nástroje. Firmy mohly uvést i takový nástroj, který nebyl součástí dotazníků. Hlavním důvodem bylo, aby firmy při identifikaci klíčového nástroje nebyly omezeny jen na výběr nástrojů, jež byly předmětem dotazníku. Druhým důvodem byla nutnost posoudit, zda klíčové nástroje jsou nástroje vybrané v této práci nebo zda se jedná o nástroje, jež v této práci nebyly definovány.

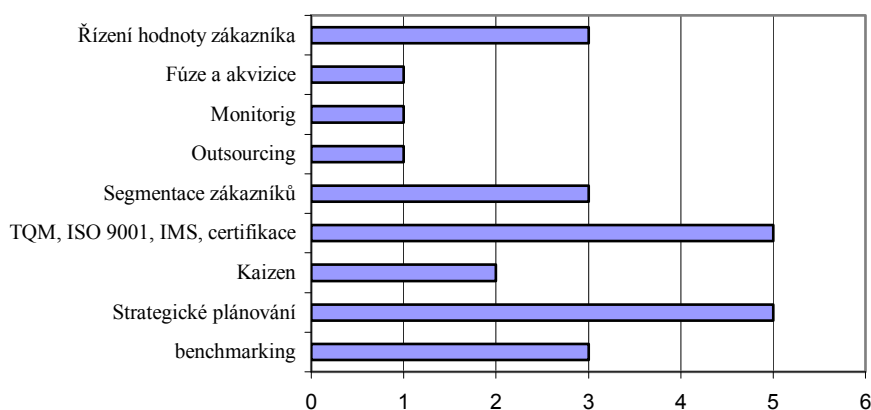
Tab. 9 Klíčové manažerské nástroje respondentů

| Číslo kategorie | Název kategorie | Číslo respondenta | Klíčový nástroj organizace |
|-----------------|--------------------------------|-------------------|--|
| I. | Velkoobchod, maloobchod | 1 | Benchmarking |
| | | 2 | Strategické plánování, Kaizen |
| | | 3 | TQM |
| | | 4 | Segmentace zákazníků |
| II. | Výroba elektřiny | 5 | Outsourcing, Segmentace zákazníků |
| | | 6 | ISO 9001 |
| | | 7 | Monitoring, fúze a akvizice |
| III. | Potravinový a tabákový průmysl | 8 | - |
| | | 9 | Certifikace, TQM |
| | | 10 | Benchmarking |
| IV. | Stavební, chemický průmysl | 11 | Strategické plánování |
| | | 12 | Sponzoring, Kaizen |
| | | 13 | IMS - Integrovaný systém řízení |
| | | 14 | - |
| V. | Automobilní a dopravní průmysl | 15 | Strategické plánování, Benchmarking |
| | | 16 | Fúze a akvizice |
| | | 17 | Strategické plánování, péče o zaměstnance |
| | | 18 | Strategické plánování |
| VI. | Telekomunikace | 19 | Řízení hodnoty zákazníka |
| | | 20 | Řízení hodnoty zákazníka |
| | | 21 | Řízení hodnoty zákazníka, Segmentace zákazníků |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z následující tabulky je patrné, že v rámci stejných odvětví jsou u respondentů považovány za klíčové manažerské techniky odlišné nástroje. Pouze v odvětví zabývající se telekomunikačními službami a v automobilovém průmyslu je patrná shoda. 100% respondenti pohybující se v telekomunikačním odvětví uvádí, že klíčovým nástrojem pro jejich organizaci je nástroj Řízení hodnoty zákazníka. Respondenti, kteří byli zařazeni do této kategorie, jsou firmy, zabývající se poskytováním telekomunikačních služeb. Vztah s těmito zákazníky je nutné řídit od podepsání smlouvy o tarifu až po její vypovězení, z tohoto důvodu je patrné, že tento nástroj je pro tyto organizace klíčový, jelikož právě loajální zákazníci jsou pro tyto firmy klíčové. V automobilovém průmyslu převládá klíčový nástroj Strategické plánování. Organizace pohybující se v tomto průmyslu musí mít jasně definované plány na dlouhou dobu dopředu a tyto plány musí být převedeny na všechny organizační stupně. V automobilovém průmyslu je nutné znát své dlouhodobé plány, jelikož výroba je realizována se značným časovým předstihem oproti plánu prodeje. U ostatních firem je znatelný rozdílný přístup managementu k definování klíčového nástroje a nelze jednoznačně stanovit manažerský přístup vybraných firem.

Pro možnost odhalení, které nástroje převažují jako klíčové, a které jsou naopak využívány jen nízkým počtem respondentů, slouží následující graf, který ukazuje četnosti jednotlivých nástrojů vybranými organizacemi.



Graf 15 Klíčové nástroje zvolené respondenty dle četnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto grafu je patrné, že klíčovým nástrojem vybraných respondentů je Strategické plánování, to potvrzuje tezi, že tento nástroj patří k nejvíc využívaným nástrojům, které jsou v rámci této práce analyzovány. Mezi klíčové nástroje můžeme také zařadit takové metody, jejichž filozofie spočívá v konceptu neustálého zlepšování a jsou zaměřeny především na kvalitu. Těmito nástroji jsou Total Quality Managenet, normy ISO 9001 a Integrovaný systém řízení. Za poznámku stojí klíčová metoda Kaizen, kterou uvedli 2 respondenti v dotazníku.

Metoda Kaizen není pouze manažerskou metodou, ale představuje i způsob myšlení organizace, proto je zde uveden tento komentář k pochopení, na jakém základě se Kaizen zakládá. Tato metoda spočívá v koncepci neustálého zlepšování procesů v organizaci pomocí malých krůčků. Na základě této teze je tento nástroj označen jako opak nástroje Reengineering, jehož zásada spočívá v radikálních změnách v organizaci. Metoda Kaizen byla vyvinuta japonskými manažery, kteří zastávají názor, že inovace lze dosáhnout pouze metodou malých kroků. Filozofií této metody není nalézt inovaci, jejíž zavedení přinese skokovou změnu, ale naopak hledat malé podněty a invence, které pomocí malých nenásilných opatření posunou organizaci o malý krůček dopředu a v konečném výsledku tyto malé krůčky vedou organizaci k výraznému zlepšení. V následující tabulce je uveden stručný výčet hlavních rozdílů mezi metodou Kaizen a metodou Reengineering.

Tab. 10 Rozdíl mezi metodami Kaizen a Reengineering

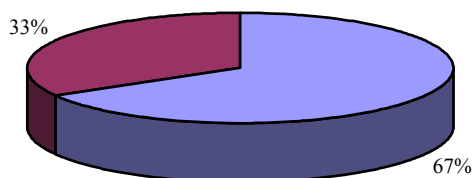
| Kaizen | Reengineering |
|---|---|
| Podílejí se všichni zaměstnanci | Podílí se obvykle top management a konzultanti |
| Neustálé provádění metody | Projekt s definovaným začátkem a koncem |
| Zaměřen na subprocesy | Zaměřen na procesy |
| Změny mají vliv pouze na daný subproces | Změny jsou radikální a ovlivňují celý proces |
| Generovány okamžité viditelné a měřitelné změny | Prováděny radikální změnou (např. velký třesk - přechod na euro) |
| Míra přijetí ze strany zaměstnanců velmi vysoká (zaměstnanci se přímo podílejí na metodě) | Míra přijetí ze strany zaměstnanců velmi nízká (zaměstnanci jsou s touto metodou seznámeni až ve fázi zavádění změny) |
| Velmi nízké finanční zatížení realizací změny (v několika případech nulové náklady) | Zahrnuje vysoké náklady na nové technologie, počítače a jiné systémy |

Zdroj: převzato a přepracováno dle: Systems2win [online]. 2009 [cit. 2011-02-25]. Business Process Reengineering. Dostupné z WWW: <http://www.systems2win.com/lk/kaizen/kaizen_vs_reengineering.htm>.

Tato inovační metoda byla označena jako klíčový nástroj dvěma respondenty, kteří zároveň uvedly, že nevyužívají nástroj Reengineering, který dle míry spokojenosti dopadl nejhůře ze všech nástrojů. Na základě těchto faktů je předpokládáno, že u vybraných firem není inovační přístup managementu v provádění radikálních změn brán jako optimální, ale vybrané firmy jsou zaměřeny na metodu postupných malých změn, které v delším časovém horizontu vedou k razantním inovacím.

Na základě následujícího grafu, který rozdělil nástroje na ty, které jsou součástí dotazníkového šetření a nikoliv, je možné potvrdit, že nástroje obsažené v této práci patří z hlediska míry využití k nejvíce využívaným. Nadpoloviční většinou (67%) respondenti potvrdily, že vybraný

vzorek nástrojů, který se stal základem této práce, opravdu splňuje kritérium, kterým bylo zkoumat výzkumné otázky na vzorku nejvíce preferovaných nástrojů u vybraných firem.



■ Nástroj je předmětem dotazníkového šetření ■ Nástroj není předmětem dotazníkového šetření

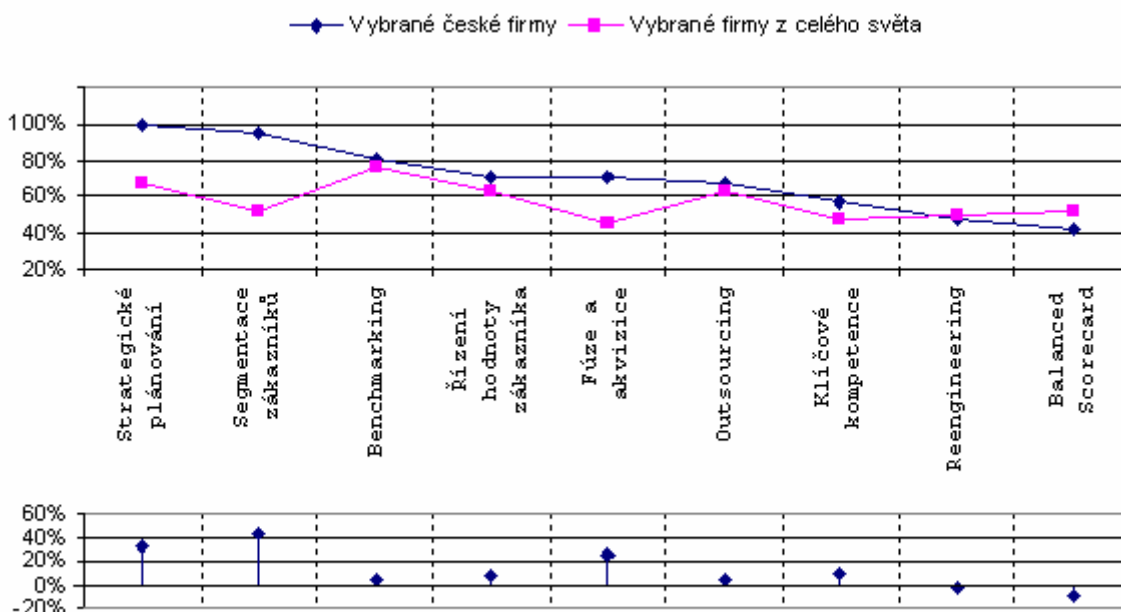
Graf 16 Klíčové nástroje dle vybraného kritéria

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.4 Komparace výsledků dotazníkového šetření a výzkumu provedeného Bain and Company

Podstatou komparace je porovnávání dvou proměnných. Tato komparace je založena na porovnání výsledných hodnot dotazníkového šetření s výzkumem provedeným společností Bain and Company. Vzorek respondentů výzkumu Bain and Company tvořily firmy, které dosahují lepších výkonnostních ukazatelů oproti vzorku respondentů dotazníkového šetření. Z tohoto důvodu je komparace chápána jako porovnání českých firem s nejlepšími firmami ve schopnostech využívat manažerské nástroje. Na základě tohoto předpokladu je možné odhalit, ve kterých oblastech je nutné se zlepšit a naopak ve kterých oblastech je dosahováno optimálních výsledků, dle toho, jaké hodnoty vykazují české firmy oproti firmám, jež jsou posuzovány jako nejlepší.

Z komparace na základě míry užití jednotlivých nástrojů mezi organizacemi působícími na celém světě a organizacemi se sídlem v České republice lze soudit, že hodnoty nevykazují velké rozdíly. Porovnání jednotlivých hodnot je patrné z následujícího grafu. Horní část grafu ukazuje míru užití manažerských nástrojů jednotlivých organizací. Modrá barva označuje hodnoty získané dotazníkovým šetřením této práce a barva růžová interpretuje hodnoty získané výzkumem Bain and Company. V dolní části obrázku je znázorněna variabilita hodnot dotazníkového šetření okolo hodnot výzkumu Bain and Company.



Graf 17 Komparace hodnot dle míry využití nástrojů

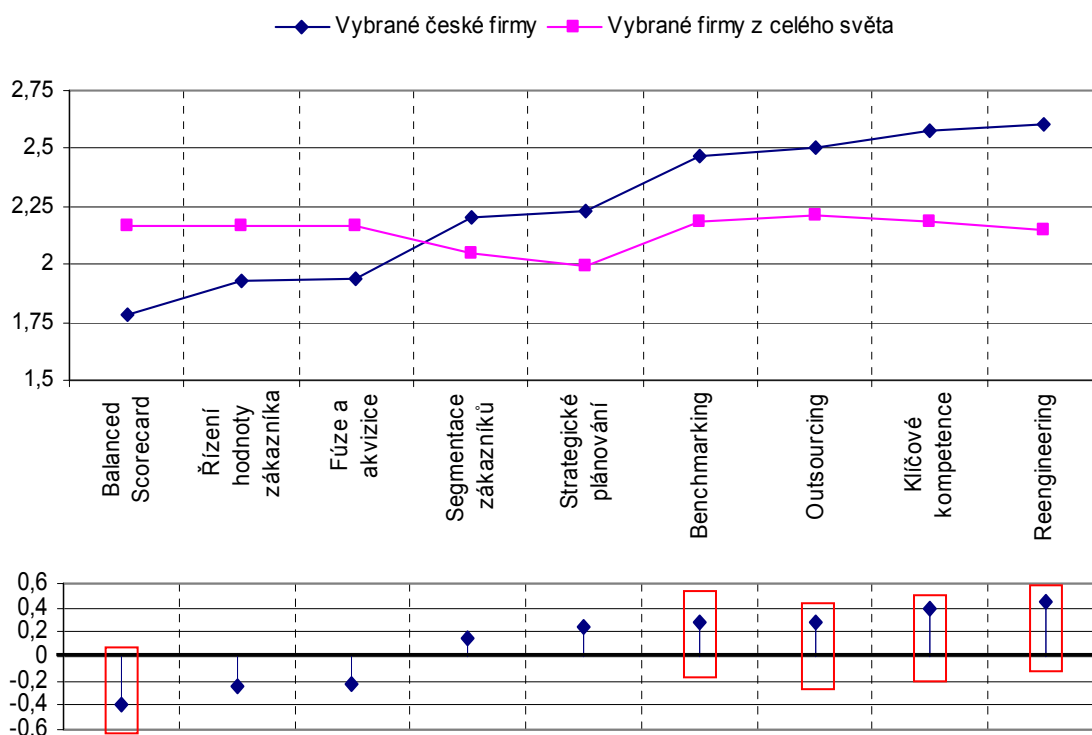
Zdroj: Vlastní zpracování

Z komparace je patrný rozdíl zaznamenaný pouze u nástroje Segmentace zákazníků. Z organizací, jež tvořily vzorek respondentů z celého světa, využívá daný nástroj okolo 60%, naopak vzorek českých respondentů dosahuje téměř 100% míry využívání. Hlavní příčina tohoto rozdílu spočívá v preferenci celosvětových firem, rozdělit své zákazníky pomocí sofistikovanějších metod, než je právě segmentace zákazníků. K sofistikovanějším metodám, které definují zákaznické skupiny, řadíme například metodu Řízení hodnoty zákazníka. Na základě této metody jsou organizace schopny identifikovat profily jednotlivých zákazníků, díky kterým může optimálně řídit vztah s tímto zákazníkem tak, aby mu byla poskytnuta maximální přidaná hodnota, kterou je schopen vnímat nad rámec ceny produktu. České organizace, jež byly předmětem šetření, více upřednostňují nástroj Segmentace zákazníků před nástrojem Řízení hodnoty zákazníka. V českých podmínkách je tento nástroj považován za inovaci. Z tohoto důvodu je investice potřebná na pořízení softwaru, který pomáhá řídit tento nástroj, brána jako investice, na kterou se váže především vysoká potřeba finančních prostředků. Do budoucna je předpokládáno, že stále více organizací, jež jsou součástí nejvýkonnějších firem České republiky, budou postupně zavádět tento nástroj s cílem dosáhnout vyšší hodnoty ze stratifikace zákazníků. Tento vzestup nastane v době, kdy potřebný software pro Řízení hodnoty zákazníka dosáhne přijatelnějšího nákladového zatížení.

V rámci této kapitoly byly porovnány i výsledné hodnoty, jež uvádějí míru spokojenosti s daným nástrojem. Výzkum prováděný organizací Bain and Company měřil míru spokojenosti odlišným

způsobem, než který byl zvolen pro účely této práce. Z tohoto důvodu bylo nutné převést hodnoty na stejný základ. Výzkum firmy Bain and Company měřil míru spokojenosti na stupnici 0 – 5. Kde minimální míra spokojenosti byla vyjádřena hodnotou 0 a maximální míra spokojenosti byla vyjádřena hodnotou 5. Hodnoty byly přepočítány tak, aby splňovaly hodnotící systém dotazníkového šetření této práce.

Následující graf je zpracován na základě hodnot vykazující míru spokojenosti. V horní části jsou vyobrazeny naměřené hodnoty z obou výzkumů a dolní část grafu ukazuje variabilitu míry spokojenosti hodnot dotazníkového šetření této práce okolo hodnot naměřené výzkumem společností Bain and Company.



Graf 18 Komparace hodnot dle míry spokojenosti s nástroji

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této komparace vyplývá, že spokojenost českých firem s vybranými nástroji se neshoduje s celosvětovým srovnáním. České firmy převážnou část nástrojů hodnotily nižší mírou spokojenosti. Tyto rozdíly, které jsou vyobrazeny v dolní části grafu jsou ve většině případů velmi znatelné. Z hlediska míry spokojenosti je patrné, že vybrané české firmy u daných nástrojů neshledávají takové přínosy a výhody, jaké jsou spatřovány managementem zahraničních firem z celého světa. Negativní hodnocení českých firem je zaznamenáno převážně u nástrojů, které jsou využívány po dobu kratší pěti let. Během této doby nejsou organizace schopny dosáhnout

plného potenciálu těchto nástrojů, protože nástroj který je uveden do praxe nepřináší výsledky hned, ale jeho přínosy se mohou projevit až po delším časovém období. Jelikož jsou tyto nástroje v českých podmínkách v praxi využívány po tak krátké období, nestačily se projevit přínosy plynoucí z využívání těchto nástrojů, což vedlo organizace k negativnímu ohodnocení. Naopak v podmínkách zahraničních firem jsou tyto nástroje využívány již po dobu delší než pět let a z tohoto důvodu míra hodnocení dosahuje pozitivnějších hodnot, jelikož tyto nástroje již organizacím přináší požadované cíle. Nástroje, kterých se týká tato problematika, jsou v grafu orámované červeným obdélníkem.

Balanced Scorecard je také jedním z nástrojů, který velká část firem implementovala teprve v nedávné době, ale jeho míra ohodnocení přesto dosáhla lepších výsledků, než u firem z ostatních regionů světa. Tento nástroj je výjimkou předchozího tvrzení a důvod lze spatřovat především v hlavním motivu, pro který je tento nástroj uváděn v praxi. Hlavním motivem implementace byla schopnost nástroje měřit výkonnost organizace pomocí finančních i nefinančních indikátorů. Tento motiv představuje pouze změnu v organizaci, která je patrná již v době implementace daného nástroje a projeví se hned po jeho zavedení do organizace.

4.4 Návrhy a doporučení na zlepšení identifikované na základě teoretických poznatků a empirických údajů

Tato subkapitola se zaměřuje na posouzení možných návrhů a doporučení, které by vedly ke zlepšení současné situace, která byla definována na základě teoretických poznatků a prostřednictvím interpretace výsledků dotazníkového šetření. Toto šetření se zaměřovalo na subjekty působící v České republice a zároveň se jednalo o takové subjekty, jež obsadily žebříček prvních sto nejvýkonnějších organizací České republiky. Z tohoto důvodu jsou návrhy a doporučený směřovány pouze k těmto firmám. Pro ostatní mohou tyto návrhy poskytovat inspiraci, jakým směrem se v budoucnu vydat. V následujícím textu je popsána současná situace a návrh na zlepšení, který by vedl k vyšší efektivitě především vybraným firmám dotazníkového šetření.

4.4.1 Absence komplexních znalostí manažerských nástrojů

Již zmíněná problematika širokého spektra vyvinutých manažerských nástrojů vede firmy k povinnosti neustále se vzdělávat v oblasti manažerských nástrojů. Management musí držet krok s tímto turbulentním vývojem velkého počtu různých koncepcí, které jsou označovány jako manažerské nástroje. Managementu musí provádět těžká rozhodnutí, kterou metodu (techniku,

postup či obecně přijímanou filozofii) zvolit pro řešení určitého problému. Volba nástroje je činěna v době dynamického prostředí, kdy se neustále mění vnější i vnitřní ekonomické a sociální vlivy. Z tohoto důvodu je velmi nutné, aby management organizací disponoval komplexními informacemi o všech nástrojích, které dokáží řešit efektivně daný problém, pro který je nástroj implementován. Některé volby nástrojů se mění v nebezpečnou „hru náhody“, jelikož firmy nemají komplexní informace, nutné k identifikování správného nástroje. Slabým místem, při získávání teoretických poznatků, byla absence odborné literatury, která by byla zaměřena na manažerské nástroje komplexně a snažila by se nástroje klasifikovat dle různých hledisek. Tato klasifikace by manažerovi poskytla možný seznam nástrojů, které má k dispozici při řešení konkrétního problému. Naopak skutečnost je taková, že v odborných textech se setkáme pouze s výčtem vybraných manažerských nástrojů, které jsou v jednotlivých publikacích definovány bez ohledu na to, jaký problém nástroj řeší. Literatura se zabývá převážně pouze vybraným manažerským nástrojem a neposkytuje žádné informace o manažerských nástrojích obecně.

Návrhem pro zlepšení je vytvoření takových publikací, které by věnovaly samotnému pojmu „manažerský nástroj“ značnou pozornost s cílem klasifikovat nástroje dle problému který řeší, aby manažer získal výchozí tezi, který z nástrojů je pro něj nejoptimálnější volbou.

4.4.2 Absence nefinančních ukazatelů při měření výkonnosti podniku

Doba, kdy panovala éra tradičního průmyslu, se vyznačovala značnou stabilitou poptávky, velkými bariérami omezující příliv investic mezi podniky různých států, vysokými náklady na dopravu a dalšími faktory. V této době byl mezinárodní obchod a silná konkurence vnímána pouze jako „utopie“. Výkonnost firmy se proto hodnotila zejména podle dosažené výše zisku a zhodnocení míry vloženého kapitálu. Z toho vyplývají požadavky na systém hodnotící výkonnost podniku, která byla posuzována pouze finančními ukazateli.

V následujících desetiletích se však vlivem postupného odbourávání překážek v oblasti mezinárodního obchodu a možnému přesunu kapitálu začaly významným způsobem měnit také podmínky, ve kterých se podniky až doposud nacházely. Doba charakterizovaná jako éra informačního věku, je silně ovlivněna globalizovaným prostředím. Liberální přístup vedl k odbourání všech bariér, které omezovaly podniky k možnosti expanze na zahraniční trh. Tyto okolnosti vedli k nutnosti zavést odpovídající strategie navazující na sílicí faktory konkurenceschopnosti. Silný nárůst konkurence se přeměnil v boj o přežití. Firmy tudíž začaly své strategie zaměřovat především na zlepšení vztahů se zákazníky, posílení dodavatelsko-odběratelských vztahů, posílení vztahů se zaměstnanci, zrychlení inovačního cyklu a zlepšení se

v oblasti interních procesů. Tyto oblasti, na které se firmy zaměřovaly, se v zápětí přeměnily v indikátory, na základě kterých se měří výkonnost organizace.

Dotazníkové šetření odhalilo, že převážná část nástrojů je zaváděna s cílem zlepšit svou finanční situaci. V tomto faktu se odráží, že většina organizací nemá zaveden optimální hodnotící systém v podmínkách globalizovaných trhů. Zaměření na finanční cíle vede organizace ke stanovení neefektivních strategií a tudíž ke snížení její celkové výkonnosti. Návrhem je především změna přístupu organizací k nástroji Balanced Scorecard, který by byl považován za stejnou samozřejmost, jako nástroj Strategické plánování. Obdobou tohoto nástroje může být i například Model Excellence EFQM (Evropský model podnikatelské úspěšnosti), Metoda Harryho Pollaka, Argentiho model. Všechny tyto metody jsou zaměřené na měření výkonnosti pomocí finančních i nefinančních indikátorů. Proces, který je doprovázen zaváděním těchto nástrojů do strategického řízení je velmi náročný a proto v těchto procesech je využíváno úzce specializovaných organizací.

4.4.3 Nedostatky ve stratifikaci zákazníků

Dotazníkové šetření odhalilo, že segmentace zákazníků je u nás více preferována, než nástroj Řízení hodnoty zákazníka. Nástroj segmentace zákazníků je stratifikace zákazníků dle demografických ukazatelů a nalezení takového segmentu, který bude splňovat předpoklady potenciačního zákazníka. Nástroj Řízení hodnoty zákazníka je sofistikovanější obměna segmentace zákazníků, která plní jak funkce tohoto nástroje, tak přináší mnohem více hodnotnějších přínosů. Tento nástroj dokáže optimálně řídit strategie vedoucí k optimálně nastaveným cenovým podmínkám, platebním podmínkách, distribučním kanálům a všech dalších aspektů, které zákazníkovi přinášejí maximální přidanou hodnotu, která vede i k ochotě zaplatit za daný produkt více, protože veškeré služby s ním spojené jsou nastaveny přesně dle představ cílového zákazníka.

Návrhem je, aby organizace začaly této metodě přikládat větší váhu a uvědomily si nepostradatelné přínosy plynoucí z tohoto nástroje. Problémem tohoto nástroje je finanční náročnost na jeho využívání. Tento nástroj vyžaduje software „CRM“. Některé organizace tuto investici zamítnou z důvodu velké finanční náročnosti, ale zároveň si neuvědomí, že do budoucna by tento nástroj přinesl takové hodnoty, které by v konečném důsledku vedly ke zlepšení finančních toků. Závěrem této kapitoly je nutné, že výše uvedené kroky by vedly ke zkvalitnění managementu, který by byl schopen na základě realizace následujících návrhu zvýšit především konkurenceschopnost na trhu.

Závěr

Globalizované trhy jsou typické silně konkurenčním prostředím a neomezeným pohybem zboží, což zvyšuje tlak na management, jež musí tyto vnější vlivy plně analyzovat a zohledňovat ve své manažerské práci. Tento tlak vede k nutnosti vyvinout nové koncepty manažerských metod, které budou aplikovatelné v současných podmínkách. Odhalit nejvyužívanější nástroje v době silných sociálních a ekonomických vlivů pomáhá výzkum prováděný společností Bain and Company. Na základě výsledků tohoto výzkumu bylo vybráno deset nástrojů, které byly označeny za nejvíce rozšířené mezi nejvýkonnějšími organizacemi z různých regionů celého světa. Těmito nástroji jsou Strategické plánování, Segmentace zákazníků, Benchmarking, Řízení hodnoty zákazníka, Fúze a akvizice, Outsourcing, Klíčové kompetence, Reengineering a Balanced Scorecard.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo **provedení analýzy využívání manažerských nástrojů u vybraných nejvýkonnějších organizací České republiky**. Na splnění tohoto cíle se podílely dílčí cíle, kterými bylo stratifikovat nástroje dle míry užití a míry spokojenosti, identifikovat hlavní motiv, který vedl organizace k implementaci nástroje, identifikovat metodu, která je pro firmy klíčová a provést komparaci výsledků dotazníkového šetření s výzkumem realizovaným společností Bain and Company.

Pro splnění cíle této práce bylo nutné provést rozbor vybraných literárních pramenů, které poskytly důležitá teoretická východiska, jejichž znalost byla podstatnou součástí pro provedení analýzy. Rozbor se zaměřil na definování pojmu „manažerský nástroj“ a jeho klasifikaci dle manažerských přístupů, dále byl rozbor věnován vybraným manažerským nástrojům individuálně. V další části této práce byla provedena analýza a zhodnocení využívání manažerských nástrojů v praxi. Pro získání potřebných dat byla zvolena metoda dotazníkového šetření, které probíhalo formou elektronických dotazníků. Následná syntéza teoretických poznatků získaných rozbořem vybrané literatury a empirických výsledků získaných z dotazníkového šetření vedla k vypracování cíle této práce.

Analýza potvrdila, že zvolené nástroje této práce se řadí mezi nejvíce preferované managementem českých firem, neboť 70% nástrojů obsažených v této práci bylo označeno respondenty za klíčový nástroj v jejich organizaci. Při definování žebříčku nástrojů bylo odhaleno, že převážná část nástrojů je využívána nadpoloviční většinou dotázaných organizací. Pouze Balanced Scorecard a Reengineering se pohyboval mírně pod hranicí 50%. Míra spokojenosti s nástroji uvádí, že u organizací převládá pozitivní vztah z využívání těchto

nástrojů. Pouze nástroj Reengineering dosáhl značně negativního hodnocení, ve kterém se odráží preference metody Kaizen, která je opakem metody Reengineering. Dle doby, po kterou jsou nástroje v organizaci využívány byly identifikovány nástroje, které mohou být v podmínkách českých firem označeny za inovativní, jelikož je převážná část organizací využívá po dobu nepřesahující pět let. Jedná se o nástroje Balanced Scorecard, Řízení hodnoty zákazníka, Klíčové kompetence, Benchmarking a Reengineering. Pokud jde o hlavní motivy, které vedou organizace k implementaci nástrojů, převažují především motivy s cílem zlepšit finanční stabilitu, zlepšit interní procesy a zvýšit spokojenost zákazníka. To poukazuje na to, že český management se zcela oprostil od řízení uplatňovaného v době průmyslové éry, kdy byly organizace zaměřeny pouze na dosahování finanční výkonnosti. Nedostatkem je u českých firem absence systému měření výkonnosti organizace pomocí finančních i nefinančních měřítek.

Z provedené komparace s nejlepšími firmami z různých regionů světa můžeme soudit, že manažerské přístupy jsou odlišné pouze v metodách, které slouží ke stratifikaci zákazníků. U českých organizací převažuje stratifikace zákazníků prováděna pomocí metody Segmentace zákazníků. U organizací z ostatních regionů světa je upřednostňována metoda Řízení hodnoty zákazníka. V ostatních nástrojích nebyly identifikovány velké rozdíly, které by poukazovaly na rozdílné manažerské přístupy. Komparace míry spokojenosti s jednotlivými nástroji odhalila, že spokojenost českých firem s vybranými nástroji se neshoduje s celosvětovým srovnáním. Převážná část nástrojů je hodnocena českými respondenty oproti celosvětovému srovnání negativněji. Hlavní příčina je spatřována v době, po kterou je nástroj danými firmami využíván. Organizace z různých regionů světa mají vybrané nástroje implementovány po dobu přesahující pětiletou hranici. Během této doby se předpokládá, že daný nástroj je již schopen plnit svou funkci, pro kterou byl implementován. U Českých organizací se pohybuje doba využívání nástroje okolo pěti let. Během této doby nebyl nástroj schopen zajistit takové přínosy, které by vedli české organizace k pozitivnímu hodnocení jako je tomu u firem z ostatních regionů světa.

Přínos této práce je spatřován ve zpracování teoretických poznatků na základě domácí i zahraniční literatury, v provedení aktuální analýzy využívání manažerských nástrojů v praxi a v interpretaci základních tezí z této analýzy vyplývajících. Dále výsledky této práce mohou posloužit jako prvotní studie pro provedení širší vědeckovýzkumné práce. Neméně významným přínosem jsou návrhy na zlepšení vedoucí ke zkvalitnění managementu firem a maximálnímu využití potenciálu manažerských nástrojů.

Seznam použité literatury

1. BRUCKNER, T.; VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha : Ekopress, 1998. 224 s. ISBN 80-86119-07-6.
2. CAMBEL, A.; LUCHS, K. S. *Core competency - based strategy*. London : Thomson Business press, 1997. 327 s. ISBN 1861522738.
3. DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky : Procesy, pracovníci, technologie*. Praha : Grada Publishing, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
4. DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997. 817 s. ISBN 80-7169-422-3.
5. DVOŘÁK, T. *Přeměny obchodních společností a družstev*. Praha : ASPI, 2008. 432 s. ISBN 978-80-7357-376-8.
6. FOTR, J.; ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování : Postupy, metody a nástroje*. Praha : Ekopress, 2010. 478 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
7. GOLDRATT, E. M. *Cíl: proces trvalého zlepšování*. Praha : Inter Quality, 1999. 295 s. ISBN 80-902770-1-2.
8. HAAS, E.; GRUSOVÁ, I. *Management podle Druckera : Odkaz zakladatele moderního managementu*. Praha : Management press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2.
9. HAMEL, G.; BREEN, B.; GRUSOVÁ, I. *Budoucnost managementu*. Praha : Management press, 2008. 244 s. ISBN 978-80-7261-188-1.
10. HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*. Canada : Harper Business, 2001. 256 s. ISBN 0-06-662112-7.
11. HLAVÁČ, J. *Fúze a akvizice : Proces nákupu a prodeje firem*. Praha : Oeconomica, 2010. 129 s. ISBN 978-80-245-1635-6.
12. HORVÁTH, P. *Balanced Scorecard v praxi*. Stuttgart : Profess Consulting , 2001. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
13. HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada, 2008. 130 s. ISBN 978-80-257-1737-1.
14. JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu : Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha : Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
15. JIRÁSEK, J. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství : souměření pro soupeření*. Praha : Profess Consulting , 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051.
16. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha : Management press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.
17. KARLÖF, B.; ÖSTBLÖM, S. *Jak napodobit úspěšné*. Praha : Viktoria publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

18. KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Marketing a management*. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
19. LANG, H. *Management : Trendy a teorie*. Praha : C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
20. LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 263 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
21. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 245 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
22. MAŘÍK, M.; DĚDIČ, J. *Akvizice a oceňování podniku*. Praha : Ediční oddělení VŠE Praha, 1994. 84 s. ISBN 80-7079-938-2.
23. NEUMAIEROVÁ, J. *Řízení hodnoty podniku : nedělejme z podniku záhadu*. Praha : Profess Consulting s.r.o., 2005. 233 s. ISBN 80-7259-0227.
24. RAO, M. *Knowledge management tools and techniques : Practitioners and experts evaluate KM solutions*. Burlington : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. 438 s. ISBN 0-7506-7118-6.
25. ŘEZÁČ, J. a kol. *Moderní management : Manažer pro 21. století*. Brno : Computer Press, 2009. 385 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
26. SÁDOVSKÝ, S. *Právní due diligence při fúzi(akvizici)s důrazem na případné získání dominantního postavení na trhu*. Praha : Keypublishing , 2009. 80 s. ISBN 978-80-7418-007-1.
27. STAPENHURST, T. *The Benchmarking Book*. United Kingdom-Oxford : Butterworth-Heinemann, 2009. 454 s. ISBN 978-0-7506-8905-2.
28. SYNEK, M. a kol. *Nauka o podniku*. Praha : Ediční oddělení VŠE Praha, 1995. 383 s. ISBN 80-7079-892-0.
29. ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
30. ŠULER, O. *Manažerské techniky : prognózování, strategická analýza, strategické plánování, řízení podle cílů, delegování, efektivní porada, krizový management, organizační změna, time management* . Olomouc : Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
31. TROMMSDORFF, V.; STEINHOFF, F. *Marketing inovací*. Praha : C. H. Beck, 2009. 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.
32. VEBER, J. a kol. *Management : Základy, moderní manažerské přístupy a prosperita*. Praha : Management press, 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
33. VOMÁČKOVÁ, H. *Účetnictví akvizicí, fúzí a jiných vlastnických transakcí*. Praha : Bova Polygon, 2005. 215 s. ISBN 80-7273-127-0.

34. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2004. 80 s. ISBN 80-239-3933-5.
35. *Metoda Balanced scorecard v souvislostech : Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha : Profess Consulting , 2004. 107 s. ISBN 80-7259-005-7.
36. *The basic of benchmarking*. Oregon : Productivity Press, 1995. 58 s. ISBN 0-527-76301-2.

Elektronické zdroje

1. *A&CE* [online]. 2005 [cit. 2011-03-09]. Motivy pro přeměny a akvizice společností. Dostupné z WWW: <http://www.ace.cz/cz/sluzby-fuze_akvizice-fuze-motivy.html>.
2. *Bain and Company* [online]. 2009 [cit. 2011-02-24]. Management Tools and Trends 200. Dostupné z WWW: <http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf>.
3. *Bain and Company* [online]. 2009 [cit. 2011-03-02]. Management tools. Dostupné z WWW: <http://www.bain.com/management_tools/tools_overview.asp?groupCode=2>.
4. *Bain and Company* [online]. 2009 [cit. 2011-03-16]. Balanced Scorecard. Dostupné z WWW: <http://www.bain.com/management_tools/tools_balanced.asp?groupCode=2>.
5. *Bain and Company* [online]. 2009 [cit. 2011-03-16]. Customer Segmentation. Dostupné z WWW: <http://www.bain.com/management_tools/tools_customer_segmentation.asp?groupCode=2>.
6. *Bain and Company* [online]. 2009 [cit. 2011-04-01]. Core competencies. Dostupné z WWW: <http://www.bain.com/management_tools/tools_competencies.asp?groupCode=2>.
7. *Benchmarking* [online]. 1994 [cit. 2011-03-14]. O benchmarkingu. Dostupné z WWW: <http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp>.
8. *Eeip* [online]. 1997 [cit. 2011-03-13]. Management buy-out. Dostupné z WWW: <<http://www.eeip.cz/cs/management-buy-out-mbo>>.
9. *Inflow* [online]. 2010 [cit. 2011-03-16]. Benchmarking programu Informační studia a knihovnictví. Dostupné z WWW: <<http://www.inflow.cz/benchmarking-programu-informacni-studia-knihovnictvi-best-isk>>.
10. *System online* [online]. 2005 [cit. 2011-04-01]. IT Core competencies. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/core-competencies.htm>>.
11. *Systems2win* [online]. 2009 [cit. 2011-02-25]. Business Process Reengineering. Dostupné z WWW: <http://www.systems2win.com/lk/kaizen/kaizen_vs_reengineering.htm>.

Seznam obrázků a grafů

| | |
|---|----|
| Obr. 1 Šablona procesního benchmarkingu..... | 19 |
| Graf 1 Rozdělení respondentů dle regionů v jednotlivých letech | 43 |
| Graf 2 Rozdělení respondentů dle odvětví | 43 |
| Graf 3 Nástroje pro správu dle užití a spokojenosti | 45 |
| Graf 4 Manažerské nástroje dle míry užití a míry spokojenosti..... | 55 |
| Graf 5 Hlavní motivy respondentů k implementaci Strategického plánování..... | 57 |
| Graf 6 Hlavní motivy respondentů k implementaci Segmentace zákazníků..... | 57 |
| Graf 7 Hlavní motivy respondentů k implementaci Benchmarkingu..... | 58 |
| Graf 8 Hlavní motivy respondentů k implementaci Řízení hodnoty zákazníka..... | 59 |
| Graf 9 Hlavní motivy respondentů k implementaci Fúze a akvizice | 60 |
| Graf 10 Hlavní motivy respondentů k implementaci Outsourcingu..... | 60 |
| Graf 11 Hlavní motivy respondentů k implementaci Klíčových kompetencí..... | 61 |
| Graf 12 Hlavní motivy respondentů k implementaci Balanced Scorecard | 62 |
| Graf 13 Hlavní motivy respondentů k implementaci Reengineering..... | 63 |
| Graf 14 Obecné cíle vedoucí k implementaci nástrojů..... | 64 |
| Graf 15 Klíčové nástroje zvolené respondenty dle četnosti | 66 |
| Graf 16 Klíčové nástroje dle vybraného kritéria | 68 |
| Graf 17 Komparace hodnot dle míry využití nástrojů..... | 69 |
| Graf 18 Komparace hodnot dle míry spokojenosti s nástroji | 70 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tab. 1 Nejvyžívanější manažerské nástroje (2009)..... | 15 |
| Tab. 2 Vývoj manažerských nástrojů | 16 |
| Tab. 3 Nejvyžívanější manažerské nástroje v roce 2009 | 44 |
| Tab. 4 Stratifikace manažerských nástrojů dle užití (v %)..... | 52 |
| Tab. 5 Stratifikace manažerských nástrojů dle spokojenosti..... | 53 |
| Tab. 6 Doba využívání manažerského nástroje | 54 |
| Tab. 7 Plán organizací implementovat manažerský nástroj do budoucna..... | 54 |
| Tab. 8 Obecné motivy implementace manažerských nástrojů | 63 |
| Tab. 9 Klíčové manažerské nástroje respondentů | 65 |
| Tab.10 Rozdíl mezi metodami Kaizen a Reengineering | 67 |

Seznam použitých zkratk

| | |
|------|---|
| APQC | American Productivity and Quality Center |
| EFQM | European Foundation for Quality Model |
| ČSJ | Česká společnost pro jakost |
| TQM | Total Quality Management |
| ABC | Řízení dle požadavků zákazníka (Activity Based Costing) |
| CRM | Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management) |
| CVM | Řízení hodnoty zákazníka (Customer Value Management) |
| CVA | Hodnota pro zákazníka (Customer Value Analysis) |
| SBU | Strategic business unit |
| BSC | Balanced Scorecard |
| REE | Reengineering |
| WPR | Work process Reengineering |
| BPR | Business process Reengineering |
| TBR | Total business Reengineering |
| M&A | Mergers and Acquisitions |
| MBO | Management Buy-out |

Seznam příloh

Příloha A: Seznam nejvýkonnějších organizací České republiky

Příloha B: Vzor dotazníku a průvodního dopisu dotazníkového šetření

Příloha C: Základní charakteristika respondentů dotazníkového šetření

Příloha A: Seznam nejvýkonnějších organizací České republiky

| pořadí | Název firmy | Okeč |
|--------|---|--|
| 1 | ŠKODA AUTO a.s. | Automobilová výroba a související činnosti, výroba dopravních prostředků |
| 2 | ČEZ, a. s. | Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry |
| 3 | RWE Transgas, a.s. | Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry |
| 4 | AGROFERT HOLDING, a.s. | Zemědělství, lesnictví, těžba dřeva a rybolov |
| 5 | UNIPETROL, a.s. | Chemický, farmaceutický, gumárenský a plastikářský průmysl |
| 6 | FOXCONN CZ s.r.o. | Elektrotechnika, elektronika a optika |
| 7 | MORAVIA STEEL a.s. | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu |
| 8 | Telefónica O2 Czech Republic, a.s. | Telekomunikační a poštovní služby |
| 9 | ČEPRO, a.s. | Chemický, farmaceutický, gumárenský a plastikářský průmysl |
| 10 | Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o. | Elektrotechnika, elektronika a optika |
| 11 | Shell Czech Republic a.s. | Prodej, údržba a opravy motorových vozidel a prodej pohonných hmot |
| 12 | OKD, a.s. | Dobývání nerostných surovin |
| 13 | Agip Česká republika, s.r.o. | Prodej, údržba a opravy motorových vozidel a prodej pohonných hmot |
| 14 | Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o. | Automobilová výroba a související činnosti, výroba dopravních prostředků |
| 15 | ArcelorMittal Ostrava a.s. | Hutnictví a zpracování kovů |
| 16 | SIEMENS Group ČR | Elektrotechnika, elektronika a optika |
| 17 | MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu |
| 18 | AHOLD Czech Republic, a.s. | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu |
| 19 | Skanska CS a.s. | Stavebnictví (45) |
| 20 | TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s. | Hutnictví a zpracování kovů |
| 21 | BOSCH Group ČR | Automobilová výroba a související činnosti, výroba dopravních prostředků |
| 22 | OMV Česká republika, s.r.o. | Prodej, údržba a opravy motorových vozidel a prodej pohonných hmot |
| 23 | T-Mobile Czech Republic a.s. | Telekomunikační a poštovní služby |
| 24 | Metrostav a.s. | Stavebnictví |
| 25 | České aerolinie a.s. | Doprava, pomocné činnosti v dopravě a cestovní kanceláře |
| 26 | Stavby silnic a železnic, a.s. | Stavebnictví |
| 27 | Slovnaft Česká republika, spol. s r.o. | Prodej, údržba a opravy motorových vozidel a prodej pohonných hmot |
| 28 | Ferona, a.s. | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu |
| 29 | Vítkovice Holding a.s. | Hutnictví a zpracování kovů |
| 30 | EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s. | Hutnictví a zpracování kovů |
| 31 | BOSCH DIESEL s.r.o. | Automobilová výroba a související činnosti, výroba dopravních prostředků |
| 32 | Česká pošta, s.p. | Telekomunikační a poštovní služby |
| 33 | Pražská energetika, a.s. | Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry |
| 34 | Vodafone Czech Republic a.s. | Telekomunikační a poštovní služby |
| 35 | Zentiva, a.s. | Chemický, farmaceutický, gumárenský a plastikářský průmysl |
| 36 | STRABAG a.s. | Stavebnictví |
| 37 | ČD Cargo, a.s. | Doprava, pomocné činnosti v dopravě a cestovní kanceláře |
| 38 | České dráhy, a.s. | Doprava, pomocné činnosti v dopravě a cestovní kanceláře |
| 39 | Plzeňský Prazdroj, a. s. | Potravinářský a tabákový průmysl |
| 40 | ČEPS, a.s. | Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry |
| 41 | Veolia Voda Česká republika, a.s. | Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry |
| 42 | AGC Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group | Průmysl skla, keramiky, porcelánu a stavebních hmot |
| 43 | ALTA, akciová společnost | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu |
| 44 | GECO TABAK, a. s. | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu |
| 45 | METALIMEX a. s. | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu |
| 46 | Import Volkswagen Group s.r.o. | Prodej, údržba a opravy motorových vozidel a prodej pohonných hmot |
| 47 | Iveco Czech Republic, a. s. | Automobilová výroba a související činnosti, výroba dopravních prostředků |
| 48 | PARAMO, a.s. | Chemický, farmaceutický, gumárenský a plastikářský průmysl |

| pořadí | Název firmy | Okeč |
|--------|---|--|
| 49 | OHL ŽS, a.s. | Stavebnictví |
| 50 | PHARMOS, a.s. | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu |
| 51 | Pražská plynárenská, a.s. | Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry |
| 52 | Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s. | Dobývání nerostných surovin |
| 53 | eD' system Czech, a.s. | Informační technologie a systémy |
| 54 | Visteon - Autopal, s.r.o. | Automobilová výroba a související činnosti, výroba dopravních prostředků |
| 55 | ŠKODA PRAHA Invest s.r.o. | Stavebnictví |
| 56 | Nestlé Česko s.r.o. | Potravinářský a tabákový průmysl |
| 57 | Czech Coal, a.s. | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu |
| 58 | ČESKÁ RAFINÉRSKÁ, a.s. | Chemický, farmaceutický, gumárenský a plastikářský průmysl |
| 59 | Dalkia Česká republika, a.s. | Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry |
| 60 | Severočeské doly a.s. | Dobývání nerostných surovin |
| 61 | Česká lékárnická, a.s. | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu |
| 62 | Philip Morris ČR a.s. | Potravinářský a tabákový průmysl |
| 63 | Správa železniční dopravní cesty, státní organizace | Doprava, pomocné činnosti v dopravě a cestovní kanceláře |
| 64 | Siemens Elektromotory s.r.o. | Elektrotechnika, elektronika a optika |
| 65 | HOCHTIEF CZ a. s. | Stavebnictví |
| 66 | COOP Centrum družstvo | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu |
| 67 | DEZA, a.s. | Chemický, farmaceutický, gumárenský a plastikářský průmysl |
| 68 | NOWACO Czech Republic s.r.o. | Potravinářský a tabákový průmysl |
| 69 | ABB s.r.o. | Elektrotechnika, elektronika a optika |
| 70 | První novinová společnost a.s. | Dřevozpracující, papírenský a polygrafický průmysl, vydavatelská činnost |
| 71 | Lucas Varity s.r.o. | Automobilová výroba a související činnosti, výroba dopravních prostředků |
| 72 | AT Computers, a.s. | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu |
| 73 | Lesy České republiky, s.p. | Zemědělství, lesnictví, těžba dřeva a rybolov |
| 74 | Robert Bosch, spol. s r.o. | Automobilová výroba a související činnosti, výroba dopravních prostředků |
| 75 | SAZKA, a.s. | Ostatní veřejné, sociální a osobní služby |
| 76 | DEMONTA Trade SE | Ostatní zpracovatelský průmysl |
| 77 | TATRA, a.s. | Automobilová výroba a související činnosti, výroba dopravních prostředků |
| 78 | LUKOIL Czech Republic s.r.o. | Prodej, údržba a opravy motorových vozidel a prodej pohonných hmot |
| 79 | Cadence Innovation s.r.o. | Automobilová výroba a související činnosti, výroba dopravních prostředků |
| 80 | H R U Š K A , spol. s r.o. | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu |
| 81 | MITAS a.s. | Chemický, farmaceutický, gumárenský a plastikářský průmysl |
| 82 | ŽDB GROUP a.s. | Hutnictví a zpracování kovů |
| 83 | Automotive Lighting s.r.o. | Automobilová výroba a související činnosti, výroba dopravních prostředků |
| 84 | DEK a.s. | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu |
| 85 | Mondi Štětí a.s. | Dřevozpracující, papírenský a polygrafický průmysl, vydavatelská činnost |
| 86 | MADETA a. s. | Potravinářský a tabákový průmysl |
| 87 | Z - group a.s. | Hutnictví a zpracování kovů |
| 88 | Philips Česká republika s.r.o. | Elektrotechnika, elektronika a optika |
| 89 | Tech Data Distribution s.r.o. | Informační technologie a systémy |
| 90 | Agip Oil Česká republika s.r.o. | Prodej, údržba a opravy motorových vozidel a prodej pohonných hmot |
| 91 | DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o. | Strojírenství - bez automobilové výroby |
| 92 | ČESKÁ TELEVIZE | Ostatní veřejné, sociální a osobní služby |
| 93 | Všeobecná fakultní nemocnice v Praze | Ostatní veřejné, sociální a osobní služby |
| 94 | HEWLETT-PACKARD s.r.o. | Informační technologie a systémy |
| 95 | GTS NOVERA a.s. | Telekomunikační a poštovní služby |
| 96 | Coal Energy, a.s. | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu |
| 97 | HP TRONIC Zlín, spol. s r.o. | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu |
| 98 | Linde Gas a.s. | Chemický, farmaceutický, gumárenský a plastikářský průmysl |
| 99 | Sochorová válcovna TŽ, a.s. | Strojírenství - bez automobilové výroby |
| 100 | TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. | Prodej, údržba a opravy motorových vozidel a prodej pohonných hmot |

Příloha B: Vzor dotazníku a průvodního dopisu dotazníkového šetření

VZOR PRŮVUDNÍHO DOPISU

Vážená paní, vážený pane,

dovoľte mi, abych Vás požádala o spolupráci na dotazníkovém šetření s názvem Využívání manažerských nástrojů nejvýkonnějšími organizacemi ČR.

Jsem studentka univerzity Pardubice a v rámci své diplomové práce provádím průzkum, týkající se manažerských nástrojů a jejich využívání nejvýkonnějšími organizacemi.

Tento průzkum slouží pouze pro účely diplomové práce a získané údaje nebudou zneužity pro jiné účely.

Jsem si vědoma toho, že nemáte času nazbyt a proto dotazník obsahuje pouze nezbytné otázky a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 5 minut času a nemusíte v něm odpovídat na žádné finanční či osobní otázky.

Dotazník je přístupný na níže uvedeném odkazu. Po jeho vyplnění jsou výsledky automaticky posílány na e-mailovou adresu dita.stepankova@gmail.com.

Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním dotazníku. S případnými otázkami se prosím obraťte na mou e-mailovou adresu.

bc. Dita Štěpánková
studentka Univerzity Pardubice
Obor: Ekonomika a management podniku
dita.stepankova@gmail.com
tel: 733 102 330

[Zde: odkaz na dotazník](#)

DOTAZNÍK: Přepřacovaná elektronická podoba

Dotazníkové šetření: Využívání manažerských nástrojů nejvýkonnějšími organizacemi ČR.

Název organizace

Benchmarking

Využívá Vaše organizace nástroj Benchmarking

- Ano
- Ne

Jak dlouho je tento nástroj ve Vaší firmě implementován

- Jsme ve fázi implementace
- Méně než 5 let
- Více než 5 let
- Uvažujeme o možnosti přestat tento nástroj využívat

Jaké byly hlavní motivy, které Vás vedli k zavedení tohoto nástroje?

Můžete zaškrtnout více odpovědí

- Zlepšit prováděné činnosti, inovovat dosavadní postupy
- Odhalit nákladovost jednotlivých procesů a identifikovat příležitosti pro zlepšení
- Zvýšit hodnotu organizace získáním nových znalostí a vědomostí
- Usnadnit sdílení zkušeností v rámci podniku

Uvedte míru spokojenosti s tímto nástrojem

- Výborný 1 2 3 4 5 Nedostatečný
-

Uvažujete do budoucna o zavedení tohoto nástroje

- Ano
- Ne

Strategické plánování

Využívá Vaše organizace nástroj
Strategické plánování

- Ano
- Ne

Jak dlouho je tento nástroj ve Vaší
firmě implementován

- Jsme ve fázi implementace
- Méně než 5 let
- Více než 5 let
- Uvažujeme o možnosti přestat tento nástroj využívat

Jaké byly hlavní motivy, které Vás
vedli k zavedení tohoto nástroje?

Můžete zaškrtnout více odpovědí

- Změna výrobního portfolia organizace
- Vytvoření jednotného rámce pro rozhodovací proces v organizaci
- Poskytnutí informací důležitých pro tvorbu rozpočtů a kontroly
- Získání důvěry v organizaci ze strany Stakeholders
- Prosazení koncepce neustálého zlepšování prostřednictvím vhodně nastavených dlouhodobých cílů
- Optimální tvorba vhodných strategií a postupů jak dosáhnout vytyčených cílů

Uveďte míru spokojenosti s tímto
nástrojem

- | | | | | | | |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Výborný | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Nedostatečný |

Uvažujete do budoucna o zavedení
tohoto nástroje

- Ano
- Ne

Řízení hodnoty zákazníka

**Využívá Vaše organizace nástroj
Řízení hodnoty zákazníka**

- Ano
- Ne

**Jak dlouho je tento nástroj ve Vaší
firmě implementován**

- Jsme ve fázi implementace
- Méně než 5 let
- Více než 5 let
- Uvažujeme o možnosti přestat tento nástroj využívat

**Jaké byly hlavní motivy, které Vás
vedli k zavedení tohoto nástroje?**

Můžete zaškrtnout více odpovědí

- Identifikace klíčových zákaznických potřeb, získání detailního profilu zákazníka
- Podpora procesního přístupu
- Možnost zpětné vazby od zákazníka
- Posílení vztahů se zákazníky
- Snížení nákladů pomocí optimální marketingové kampaně

**Uvedte míru spokojenosti s tímto
nástrojem**

- | | | | | | | |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Výborný | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Nedostatečný |

**Uvažujete do budoucna o zavedení
tohoto nástroje**

- Ano
- Ne

Outsourcing

Využívá Vaše organizace nástroj Outsourcing

- Ano
- Ne

Jak dlouho je tento nástroj ve Vaší firmě implementován

- Jsme ve fázi implementace
- Méně než 5 let
- Více než 5 let
- Uvažujeme o možnosti přestat tento nástroj využívat

Jaké byly hlavní motivy, které Vás vedli k zavedení tohoto nástroje?

Můžete zaškrtnout více odpovědí

- Redukce provozních nákladů
- Zvýšení produktivity výroby
- Získání inovačních přístupů a postupů od třetích stran
- Ochrana kapitálových investic před nejistotou
- Zaměření lidských a kapitálových zdrojů na základní prováděné činnosti

Uvedte míru spokojenosti s tímto nástrojem

- | | | | | | | |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Výborný | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Nedostatečný |

Uvažujete do budoucna o zavedení tohoto nástroje

- Ano
- Ne

Balanced Scorecard

Využívá Vaše organizace nástroj Balanced Scorecard

- Ano
- Ne

Jak dlouho je tento nástroj ve Vaší firmě implementován

- Jsme ve fázi implementace
- Méně než 5 let
- Více než 5 let
- Uvažujeme o možnosti přestat tento nástroj využívat

Jaké byly hlavní motivy, které Vás vedli k zavedení tohoto nástroje?

Můžete zaškrtnout více odpovědí

- Převedení vize organizace do konkrétních měřitelných plánů a cílů
- Měření výkonnosti pomocí finančních i nefinančních měřítek
- Odhalení možnosti organizační změny přinášející konkurenční výhodu
- Srovnání prováděných činností s ostatními podnikatelskými jednotkami
- Podpora procesního přístupu

Uveďte míru spokojenosti s tímto nástrojem

- | | | | | | | |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Výborný | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Nedostatečný |

Uvažujete do budoucna o zavedení tohoto nástroje

- Ano
- Ne

Segmentace zákazníků

Využívá Vaše organizace nástroj
Segmentace zákazníků

- Ano
- Ne

Jak dlouho je tento nástroj ve Vaší
firmě implementován

- Jsme ve fázi implementace
- Méně než 5 let
- Více než 5 let
- Uvažujeme o možnosti přestat tento nástroj využívat

Jaké byly hlavní motivy, které Vás
vedli k zavedení tohoto nástroje?

Můžete zaškrtnout více odpovědí

- Rychlé uvedení nově vyvinutých výrobků na trh
- Tvorba optimálních marketingových programů
- Návrh optimální distribuční strategie a cenové politiky
- Cílové oslovení zákazníků, kterým je určen výstup organizace
- Snížení nákladů pomocí přesného zacílení
- Eliminace konkurenčních bojů

Uvedte míru spokojenosti s tímto
nástrojem

- | | | | | | | |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Výborný | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Nedostatečný |

Uvažujete do budoucna o zavedení
tohoto nástroje

- Ano
- Ne

Reengineering

Využívá Vaše organizace nástroj Reengineering

- Ano
- Ne

Jak dlouho je tento nástroj ve Vaší firmě implementován

- Jsme ve fázi implementace
- Méně než 5 let
- Více než 5 let
- Uvažujeme o možnosti přestat tento nástroj využívat

Jaké byly hlavní motivy, které Vás vedli k zavedení tohoto nástroje?

Můžete zaškrtnout více odpovědí

- Zlepšení výkonu klíčových procesů s hlavním dopadem na zákazníka
- Redukce nákladů odstraněním neproduktivních aktivit a lidí
- Snížení nadbytečného počtu organizačních úrovní
- Zvýšení kvality a efektivnosti
- Definování silných stránek a volba směru dalšího vývoje

Uveďte míru spokojenosti s tímto nástrojem

- | | | | | | | |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Výborný | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Nedostatečný |

Uvažujete do budoucna o zavedení tohoto nástroje

- Ano
- Ne

Klíčové kompetence

**Využívá Vaše organizace nástroj
Klíčové kompetence**

- Ano
- Ne

**Jak dlouho je tento nástroj ve Vaší
firmě implementován**

- Jsme ve fázi implementace
- Méně než 5 let
- Více než 5 let
- Uvažujeme o možnosti přestat tento nástroj využívat

**Jaké byly hlavní motivy, které Vás
vedly k zavedení tohoto nástroje?**

Můžete zaškrtnout více odpovědí

- Sjednocení společnosti v rámci podnikových jednotek
- Jasně vymezení kam alokovat podnikové zdroje
- Zlepšení image organizace
- Nalezení nových trhů
- Získání a udržení zákazníků pomocí optimálních programů zákaznických služeb

**Uvedte míru spokojenosti s tímto
nástrojem**

- | | | | | | | |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Výborný | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Nedostatečný |

**Uvažujete do budoucna o zavedení
tohoto nástroje**

- Ano
- Ne

Fúze a Akvizice

**Využívá Vaše organizace nástroj
Fúze a Akvizice**

- Ano
- Ne

**Jak dlouho je tento nástroj ve Vaší
firmě implementován**

- Jsme ve fázi implementace
- Méně než 5 let
- Více než 5 let
- Uvažujeme o možnosti přestat tento nástroj využívat

**Jaké byly hlavní motivy, které Vás
vedli k zavedení tohoto nástroje?**

Můžete zaškrtnout více odpovědí

- Růst příjmů absorbováním hlavního konkurenta a růst tržního podílu
- Vstup na zahraniční trhy
- Daňová optimalizace
- Diversifikace portfolia produktů a služeb
- Posílení finanční stability organizace

**Uveďte míru spokojenosti s tímto
nástrojem**

- Výborný 1 2 3 4 5 Nedostatečný
-

**Uvažujete do budoucna o zavedení
tohoto nástroje**

- Ano
- Ne

Příloha C: Základní charakteristika respondentů dotazníkového šetření

| Číslo | Druh odvětví | Tržby | Aktiva | Počet zaměstnanců | Hospodářský výsledek |
|-------|--|----------------|----------------|-------------------|----------------------|
| 1 | Automobilová výroba a související činnosti, výroba dopravních prostředků | 200 182 000 Kč | 122 456 000 Kč | 23 612 | 13 376 000 Kč |
| 2 | Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry | 181 638 000 Kč | 473 175 000 Kč | 27 692 | 60 716 000 Kč |
| 3 | Elektrotechnika, elektronika a optika | 89 866 266 Kč | 13 508 872 Kč | 4 899 | -1 135 376 Kč |
| 4 | Prodej, údržba a opravy motorových vozidel a prodej pohonných hmot | 49 143 505 Kč | 7 043 223 Kč | 77 | -512 770 Kč |
| 5 | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu | 39 700 000 Kč | neuveďeno | neuveďeno | neuveďeno |
| 6 | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu | 39 580 784 Kč | neuveďeno | 12 067 | neuveďeno |
| 7 | Stavebnictví | 37 607 153 Kč | 26 403 199 Kč | 6 832 | 1 348 386 Kč |
| 8 | Telekomunikační a poštovní služby | 33 139 779 Kč | 32 697 933 Kč | 2 559 | neuveďeno |
| 9 | Doprava, pomocné činnosti v dopravě a cestovní kanceláře | 23 176 602 Kč | 10 418 871 Kč | 4 662 | 499 149 Kč |
| 10 | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu | 21 815 866 Kč | 11 610 791 Kč | 1 361 | 450 215 Kč |
| 11 | Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry | 19 013 197 Kč | 18 295 897 Kč | 1 338 | 2 729 731 Kč |
| 12 | Telekomunikační a poštovní služby | 18 986 848 Kč | 28 386 460 Kč | 1 974 | 2 792 433 Kč |
| 13 | Stavebnictví | 18 034 037 Kč | neuveďeno | neuveďeno | 205 825 Kč |
| 14 | Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry | 14 552 260 Kč | 19 551 999 Kč | 460 | 1 775 293 Kč |
| 15 | Chemický, farmaceutický, gumárenský a plastikářský průmysl | 12 338 407 Kč | 4 258 395 Kč | 771 | 49 810 Kč |
| 16 | Potravinářský a tabákový průmysl | 10 775 074 Kč | 4 877 068 Kč | neuveďeno | 645 412 Kč |
| 17 | Potravinářský a tabákový průmysl | 9 901 566 Kč | 12 915 962 Kč | 1 184 | 2 178 000 Kč |
| 18 | Chemický, farmaceutický, gumárenský a plastikářský průmysl | 9 224 233 Kč | 6 830 737 Kč | 1 081 | 354 429 Kč |
| 19 | Potravinářský a tabákový průmysl | 6 716 227 Kč | 2 176 905 Kč | 1 436 | 56 331 Kč |
| 20 | Strojírenství - bez automobilové výroby | 6 217 734 Kč | 3 827 084 Kč | 1 704 | -259 218 Kč |
| 21 | Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu | 9 260 685 Kč | 1 137 963 Kč | 54 | 4 642 Kč |