

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# DIPLOMOVÁ PRÁCE



## MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu

[info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Business strategie v mezinárodním prostředí/Business strategy in international environment

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2016

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jan Horák / MF16

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 25.4.2016, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce, doc. Ing. Romanu Zuzákovi, Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat své rodině za neutuchající podporu v průběhu studií a mému zaměstnavateli za podporu při provádění výzkumů i možnost časové flexibility potřebné pro studium.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem práce je identifikace míry souladu očekávání nejdůležitějších stakeholders s aplikací principů strategického řízení ve společnosti IE a navazující doporučení pro další rozvoj.

Dílčí postupné cíle práce jsou:

- rešerše dostupné literatury z oblasti strategického řízení
- výběr konceptu strategického řízení vhodného pro prostředí nadnárodní korporace
- identifikace:
  - o vize, poslání a hodnot korporace RI
  - o organizační struktury a kultury ve společnosti IE
  - o korporátní strategie korporace RI
  - o business strategie ve společnosti IE
  - o míry spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem ve společnosti IE
  - o míry spokojenosti zákazníků se službami společnosti IE
- doporučení pro další rozvoj společnosti IE

### 2. Výzkumné metody:

První část teoreticko-metodologické části práce je zpracována metodou analýzy sekundárních zdrojů v oblasti strategického managementu se zaměřením na mezinárodní prostředí, druhá část teoreticko-metodologické části práce je zpracována metodou analýzy sekundárních zdrojů v oblasti sociologických průzkumů.

V práci jsou provedeny dva výzkumy kvantitativního typu, oba provedeny technikou dotazníkového šetření s uzavřenými otázkami. Pro sběr informací jsou využity metody elektronických formulářů (CAWI – Computer Assisted Web Interviews), bezdrátových hlasovacích zařízení a metoda telefonického dotazování (CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing).

Praktická část práce využívá metody analýzy dokumentů a spolu s výstupy z výzkumů je zpracován výstup praktické části využitím popisné statistické metody prezentované ve formě tabulek a grafů.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z provedených výzkumů vyplynulo, že v případě spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem ve společnosti IE se pětina respondentů vyslovila negativně v otázce celkové spokojenosti s organizačním klimatem, přičemž analogicky k hodnotám korporace RI se negativní hodnocení projevilo zejména u hodnoty Služba zákazníkům a významně nejmotivnější hodnocení pak u hodnoty Vztahy na pracovišti. Přes pozitivní hodnocení klimatu ve společnosti zaměstnanci zákaznického servisu a logistiky, vyznívá negativní hodnocení u pracovníků provozu a zejména celkové nedoporučení zaměstnavatele jako dobrého místa k práci jako dominantní faktor.

U výzkumu spokojenosti zákazníků se službou společnosti IE byla vnímána negativně zejména kvalita služby, naopak pozitivní hodnocení bylo identifikováno u práce servisních techniků a dokumentace ke službě. Přes pozitiva dílčích aspektů služby bylo zákazníky hodnocení otázky doporučení služeb společnosti IE negativní u pětiny zákazníků, pouhá polovina zákazníků by službu doporučila.

### 4. Závěry a doporučení:

Na závěr praktické části byl identifikován rozpor mezi vysokou úrovní principů strategického řízení na korporátní úrovni a nefunkčními procesy strategického řízení na lokální úrovni, podtržené celkově slabou spokojeností zaměstnanců a zákazníků společnosti IE.

V návrhové části byla formulována doporučení změnit organizační strukturu regionu CEE, jehož je společnost IE součástí tak, aby principy strategického řízení mohly plynule přecházet z nadřazené složky směrem do nižších pater. Zároveň bylo doporučeno zavést monitoring spokojenosti zaměstnanců a zákazníků jako indikátor úspěšnosti implementace business strategie skrze jeden z klíčových parametrů analýz strategického řízení – míry souladu očekávání nejdůležitějších stakeholders s úrovní implementace business strategie ve společnosti IE.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Strategický management, strategie, korporátní strategie, business strategie, organizační struktura

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this thesis is identification of the relation between expectations of the most important stakeholders and the implementation of strategic management principles, including recommendations to further development.

Progressive sub-objectives are:

- Recherche of the strategic management literature
- Selection of the strategic management concept used in international structure
- Identification of:
  - o Vision, Mission, RI corporation Values
  - o Organisational structure and culture in IE company
  - o Corporate strategy of the RI corporation
  - o Business strategy in company IE
  - o Relation between organisational climate and employees job satisfaction
  - o Relation between customers satisfaction and service provided by IE company
- Recommendation for further development of company IE

### 2. Research methods:

The first part of the theoretical and methodological part is processed by the analysis of secondary sources in strategic management with a focus on the international environment, while the second part of the theoretical and methodological part is processed by the analysis of secondary sources of sociological surveys.

There are two surveys of quantitative type in the thesis, both done as questionnaire surveys with closed questions. As a data collection method, there have been electronic forms used (CAWI - Computer Assisted Web Interviews) as well as wireless voting device and method of telephone interviews (CATI - Computer Assisted Telephone Interviewing).

The practical part consists of analysis of documents and along with the outputs of research, the output of practical part is processed using descriptive statistical methods presented in the form of tables and graphs.

### 3. Result of research:

Conclusions from researches points out, that in case of an employee job satisfaction there has been one fifth of respondents which reported negative reaction to question of general satisfaction with the organisational climate, while alongside to corporate values this negative reaction is linked to Service. Although there are positive reactions by customer services and logistics employees, the negative reaction of production employees and primarily also the overall non-recommendation of IE company as a good place to work, these are the dominant factors.

Through customer satisfaction research, the service provided by IE was marked negatively mainly in the area of quality of service, while positive reactions were identified in the area of service technicians work and service documentation. Despite positive aspects of some parts of the service, the overall customer reviews were negative in one fifth of customer reviews, only one half of customers would recommend the service.

### 4. Conclusions and recommendation:

There has been mismatch identified between high level of strategic principles implementation on the corporate level and business strategy principles on the level of company IE, underlined by low satisfaction either of employees of company IE and its customers.

In the recommendation part of the thesis, there have been formulated changes in the CEE region organizational structure, so the strategic principles from corporate level could come down to business units. Also there have been recommendations formulated in the area of monitoring of satisfaction of customers and employees of company IE as a tool to monitor level of mismatch between their expectations and actual implementation of these expectations.

## KEYWORDS

Strategic management, Strategy, Corporate strategy, Business strategy, Organisational structure

## JEL CLASSIFICATION

M14 - Corporate Culture

F23 - Multinational Firms, International Business

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jan Horák
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 16
Název DP:	Business strategie v mezinárodním prostředí
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko – metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Strategický management</li><li>2.2 Aspekt mezinárodního prostředí</li><li>2.3 Metodický postup</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení společnosti</li><li>3.2 Analýza současného stavu</li><li>3.3 Analýza spokojenosti zákazníků</li><li>3.4 Doporučení pro další rozvoj</li></ol></li><li>4. Závěr</li><li>5. Literatura</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• HUNTER, P. <i>The Seven Inconvenient Truths of Business Strategy</i>. New edition, Farnham: Gover Pub Co, 2014. 212 s. ISBN 978-1472412478.</li><li>• KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. <i>Strategické řízení</i>. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.</li><li>• TYLL, L. <i>Podniková strategie</i>. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 304 s. ISBN 978-80-7400-507-7.</li><li>• ZUZÁK, R. <i>Strategické řízení podniku</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 31.12.2015</li><li>• Zpracování teoretické části do 31.1.2016</li><li>• Zpracování výsledků do 31.3.2016</li><li>• Finální verze do 30.4.2016</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 19.11.2015

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoreticko-metodologická část .....	2
2.1 Strategický management.....	2
2.1.1 Strategie, strategické cíle.....	2
2.1.2 Vize a mise (poslání).....	6
2.1.3 Organizační struktura a kulturní prostředí firmy.....	6
2.1.4 Strategická analýza.....	8
2.1.5 Prvek logiky ve výstupu ze strategických analýz.....	15
2.1.6 Návrh strategie .....	16
2.2 Aspekt mezinárodního prostředí.....	17
2.2.1 Výběr vhodného strategického konceptu .....	18
2.3 Metodický postup .....	19
2.3.1 Metodika výzkumu spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem .....	20
2.3.2 Metodika výzkumu spokojenosti zákazníků se službami společnosti IE.....	25
3. Praktická část.....	32
3.1 Představení společnosti.....	32
3.1.1 Vize, poslání společnosti RI.....	33
3.1.2 Strategie společnosti RI.....	34
3.2 Analýza současného stavu .....	36
3.2.1 Organizační struktura regionu CEE .....	36
3.2.2 Identifikace business strategie společnosti IE.....	37
3.2.3 Výzkum spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem společnosti IE..	38
3.3 Analýza spokojenosti zákazníků .....	45
3.3.1 Výzkum úrovně spokojenosti zákazníků se službami společnosti IE .....	45
3.3.2 SWOT analýza .....	50
3.4 Doporučení pro další rozvoj .....	51
3.4.1 Změny v procesu formulace strategie společnosti IE.....	52
3.4.2 Aktivity monitorující změny ve spokojenosti zaměstnanců a zákazníků .....	53
4. Závěr.....	56
5. Literatura .....	58

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Metodika výzkumu spokojenosti zaměstnanců.....	20
Tabulka 2 Plán výzkumu spokojenosti zaměstnanců.....	21
Tabulka 3 Metodika výzkumu spokojenosti zákazníků .....	25
Tabulka 4 Plán výzkumu.....	27
Tabulka 5 Závazek společnosti vůči zaměstnancům.....	39
Tabulka 6 Služba zákazníkům.....	39
Tabulka 7 Vztahy na pracovišti.....	40
Tabulka 8 Týmová spolupráce .....	41
Tabulka 9 Výsledky šetření dle sledovaných parametrů.....	42
Tabulka 10 Hodnocení parametrů zaměstnanci provozu .....	42
Tabulka 11 Hodnocení parametrů zaměstnanci oddělení logistiky .....	43
Tabulka 12 Hodnocení parametrů zaměstnanci oddělení zákaznického servisu .....	43
Tabulka 13 Služba společnosti IE v oblasti práce servisního technika.....	46
Tabulka 14 Služba společnosti IE v oblasti vztahu se zákaznickým servisem .....	46
Tabulka 15 Služba společnosti IE v oblasti kvality služby a Vašich očekávání.....	47
Tabulka 16 Služba společnosti IE v oblasti kompletnosti dokumentace ke službě .....	48
Tabulka 17 Služba společnosti v oblasti spokojenosti s úplností řešení požadavků.....	48
Tabulka 18 Doporučení společnost IE dalším zákazníkům .....	49

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Strategické řízení jako nikdy nekončící proces .....	3
Obrázek 2 Proces tvorby strategie.....	4
Obrázek 3 Schéma strategického managementu.....	5
Obrázek 4 Vliv kultury na firemní strategii .....	7
Obrázek 5 Hierarchie firemních strategií .....	8
Obrázek 6 Matice EFE .....	10
Obrázek 7 Porterův rozšířený model pěti sil.....	11
Obrázek 8 Analýza vlivů.....	12
Obrázek 9 Hodnototvorný řetězec firmy.....	14
Obrázek 10 SWOT analýza.....	15
Obrázek 11 SPACE analýza.....	16
Obrázek 12 Generická konkurenční strategie .....	17
Obrázek 13 Služby korporace RI .....	32
Obrázek 14 Zastoupení RI v regionu Evropa.....	32
Obrázek 15 Poslání společnosti RI.....	33
Obrázek 16 Korporátní strategie RI .....	35
Obrázek 17 Klíčové kompetence RI .....	35
Obrázek 18 Organizační struktura RI.....	36
Obrázek 19 Organizační struktura regionu CEE.....	37
Obrázek 20 Nová organizační struktura regionu CEE .....	52
Obrázek 21 Schéma řešení business a funkčních strategií v regionu CEE .....	53

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 1. Úvod

Celosvětová ekonomická krize datovaná k roku 2008, jejíž počátek bývá označován v krizi na americkém bankovním realitním trhu a která se s mírným zpožděním citelně projevila i v Evropě, respektive České republice, již několik posledních let jeví známky pozitivního vývoje a společnosti celosvětově těží z opětovného nastartování domácích ekonomik. Obdobně ekonomika České republiky, kopírujíc celosvětový vývoj, ukazuje pozitivní vývoj a dává zapomenout na krizové období z přelomu desetiletí tohoto století. Společnosti posilují, investují, zvyšují své úsilí na trzích a ve výsledku opět prosperují. Kdo krizi využil jako příležitost, nyní sklízí zaslouženou úrodu. V kontrastu s tímto vývojem společnost IE, na přelomu dekády v nejsilnějším postavení na trhu servisu pracovním oděvů v České republice, se v druhé polovině dalšího desetiletí potýká se ztrátou pozice na trhu.

Společnost IE postavila v roce 2008 moderní závod zajišťující automatické zpracování servisu pracovních oděvů, čímž se v této době stala technologickým lídrem na trhu v oblasti servisu pracovních oděvů, neboť nikdo z konkurentů v regionu střední a východní Evropy nedisponoval takto vyspělou technikou umožňující zajištění vynikající kvality služby zákazníkům. Pro nadcházející krizové období se tak stala společností s příležitostí využít krizové období k zaujmutí dominantního postavení na trhu.

Slibně se rozvíjející cesta k zaujmutí dominantní pozice na trhu se zastavila v roce 2012, kdy došlo ke změně organizační struktury korporace RI a počínaje rokem 2012 ekonomické ukazatele rozvoje společnosti přestaly vykazovat vzestupný trend. Společnost IE, do té doby přímo řízená z centrály korporace RI, změnila příslušnost v organizační struktuře a byla zařazena spolu se společnostmi IE v Německu a IE v Rakousku do nově vzniklého regionu CEE.

V roce 2016, 4 roky po změně organizační struktury, obrat společnosti již čtvrtým rokem stagnuje, ačkoliv ekonomické cíle společnosti jsou nastaveny v nárůstu ve dvouciferném procentuálním vyjádření. Otázkou zůstává zda, a v jaké míře, je stagnace způsobena změnou organizační struktury v roce 2012 a nakolik je jím jiný faktor.

Cílem práce je identifikace míry souladu očekávání nejdůležitějších stakeholders s aplikací principů strategického řízení ve společnosti IE a navazující doporučení pro další rozvoj.

Díleč postupné cíle práce jsou:

- Rešerše dostupné literatury z oblasti strategického řízení
- Výběr konceptu strategického řízení vhodného pro prostředí nadnárodní korporace
- Identifikace:
  - o Vize, poslání a hodnot korporace RI
  - o Organizační struktury a kultury ve společnosti IE
  - o Korporátní strategie korporace RI
  - o Business strategie ve společnosti IE
  - o Míry spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem ve společnosti IE
  - o Míry spokojenosti zákazníků se službami společnosti IE
- Doporučení pro další rozvoj společnosti IE



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 2. Teoreticko-metodologická část

V rámci zpracování teoreticko-metodologické části bude provedena rešerše literatury v oblasti strategického managementu se zaměřením na problematiku východisek procesu formulace strategie a procesu identifikace klíčových faktorů pro výběr optimální strategie. Dále bude provedena rešerše literatury v oblasti metodiky zisku informací.

### 2.1 Strategický management

Strategickým managementem rozumí Fotr a kol. (2012) proces řízení firmy, zaměřený na budoucí pozici firmy na trhu. Obsahově Fotr a kol. (2012) strategickým managementem rozumí v první řadě provedení analýz, ústících ve formulaci cílů, na které navazují operativní činnosti firmy a tyto cíle jsou operativními činnostmi firmy postupně naplňovány. Autoři nezapomínají také na kontrolu a hodnocení úspěšnosti realizace strategie.

Obdobně Keřkovský a Vykypěl (2006) se vyjadřuje ve smyslu chápání strategického managementu jako aktivit zaměřených na dlouhodobé udržení souladu mezi posláním firmy, navazujícími dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a souladu s prostředím, ve kterém se firma vyskytuje. Keřkovský a Vykypěl (2006) tak vidí okolí firmy nejen jako zdroj informací pro proces strategické analýzy, ale také jako prvek, který je činnostmi firmy ovlivněn.

#### 2.1.1 Strategie, strategické cíle

Tyll (2014) vnímá pod pojmem strategie řadu činností, přičemž vychází z definice výrazu „Strategia“, spojeného se schopností vojenského vůdce vést vojsko. Hunter (2014) spojuje původ slova strategie s osobou vojenského vůdce, původem z řečtiny jako „Strategos“. S obdobnou definicí přichází také Zuzák (2011), který uvádí stejný zdroj významu ve schopnosti vedení vojska, tedy vojenské strategie, ale odkazuje se na starořecké slovo „stratagan“, jehož význam spojuje se zvratem, rozuzlením nebo úskokem. Ačkoliv každý z autorů přichází s jiným původním řeckým výrazem, všichni tři autoři se především shodují ve vymezení významu strategie ve svých publikacích pro účely dlouhodobého směřování firmy.

Keřkovský a Vykypěl (2006) dle Obrázku 1 uvádí strategické řízení firmy jako nikdy nekončící proces, který do kruhu vyznačeného jednotlivými procesy tvoří *strategická analýza, generování možných řešení, optimalizace řešení a výběr strategie, implementace strategie a hodnocení realizace strategie*, přičemž počáteční aktivitou celého procesu je *strategická analýza*, která v zápětí po vyhodnocení realizace strategie opět dostává na významu, neboť čas na provedení činností v průběhu procesu strategického řízení způsobí, že podmínky procesu se změní a je vhodné znovu zvážit všechny aspekty strategické analýzy a provést nová rozhodnutí v procesu formulace a realizace strategie. Závěr procesu formulace strategie autoři vidí ve formulaci strategických cílů a následným monitoringem jejich dosahování, přičemž strategické cíle doporučují formulovat využitím metodiky SMART, tedy strategické cíle by měly být:

**Stimulating** – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků

**Measurable** – dosažení cíle by mělo být měřitelné

**Acceptable** – cíle by měly být akceptovatelné i ze strany těch, kteří je budou plnit

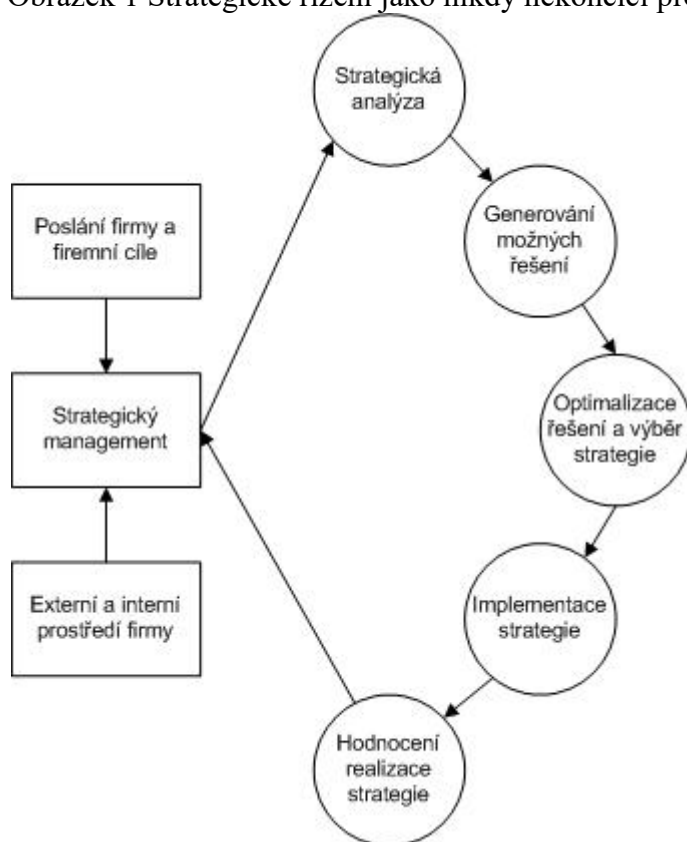
**Realistic** – cíle by měly být reálné, dosažitelné

**Timed** – cíle by měly být časově ohraničené

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obrázek 1 Strategické řízení jako nikdy nekončící proces



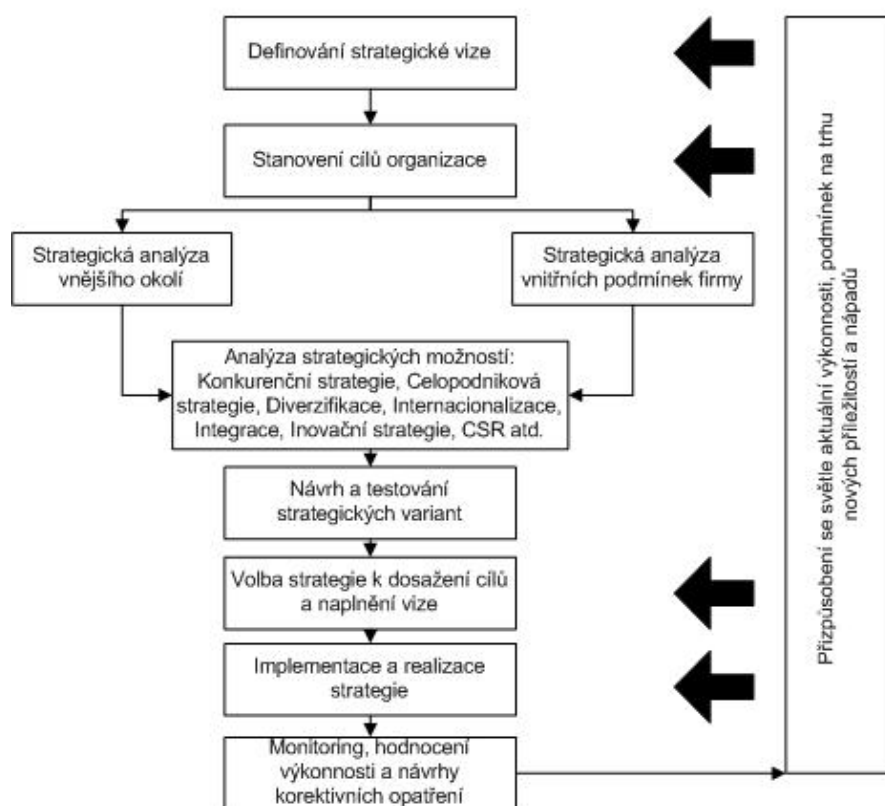
Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 7)

Tyll (2014), viz Obrázek 2, obdobně uvádí proces tvorby strategie jako opakující se činnosti, které nejsou zakresleny do kruhu, tedy po poslední fázi procesu se může (ale také nemusí) vracet na úplný začátek, kterým v případě Tylla (2014) je *definování strategické vize*, následované *stanovením cílů organizace* a až třetí činností procesu tvorby strategie je *strategická analýza* ve smyslu stejném jako uvádí Keřkovský a Vykypěl (2006). Tyll (2014) tímto procesem například umožňuje zvolit odlišnou strategii ze scénářů vytvořených na základě strategické analýzy, aniž by bylo nutno projít procesem strategických analýz. Tyll (2014) zavádí, obdobně jako Keřkovský a Vykypěl (2006), pojem *strategické cíle firmy* a zasazuje je obdobně na závěr procesu strategického řízení, včetně navazujícího monitoringu dosahování těchto cílů, přičemž nezmiňuje metodiku formulace těchto cílů. Formulaci základních cílů firmy Tyll (2014) podporuje jediným hlediskem – tvorbou ekonomické hodnoty, například ekonomickou přidanou hodnotou (EVA – Economic Value Added) nebo tržní přidanou hodnotou (MVA - Market Value Added).

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obrázek 2 Proces tvorby strategie



Zdroj: Tyll (2014, s. 4)

Hunter (2014) vidí proces formulace strategie spíše jako nejlepší praktiku organizace, než teorii strategického řízení, na níž je proces formulace strategie postaven. Hunter (2014) tak staví proti paradigmatu procesu formulace strategie jako statického nástroje, ideálně v kruhu uzavřeném, 7 klíčových pravd, které boří mýtus o standardizaci procesu formulace strategie:

- Obsah strategického plánu postrádá časovou relevantnost. V moderní době stále převládají postupy strategického řízení poplatné době svého vzniku, šedesátým létům minulého století
- Strategie je nedefinovatelný a dynamický systém více než do kruhu uzavřený proces. V moderní době se přístup ke strategickému řízení spíše zabývá otázkou neznámých veličin, čímž podnik může získat konkurenční výhodu efektivněji, než zkoumat již prozkoumané.
- Měření efektivity strategie je nesprávně zaměřené a špatně formulované. Tradiční přístup ke strategickému řízení se zaměřuje více na specifické výstupy z analýz, než na příčinné souvislosti.
- Vysoká míra individuálního podvědomí ovlivňující strategická rozhodnutí. Často v týmech tvořících rozhodnutí hluboce zakotvena individuální podvědomé preference, které neobjektivně nastavují výsledná rozhodnutí.
- Implementace strategie je notoricky neúspěšná. Neoblomné zaměření na uvedení formulované strategie do života ztrácí vazbu k historickým aktivitám, kde vhodnější se jeví více pozitivně laděný program neustálého kontinuálního rozvoje strategie.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

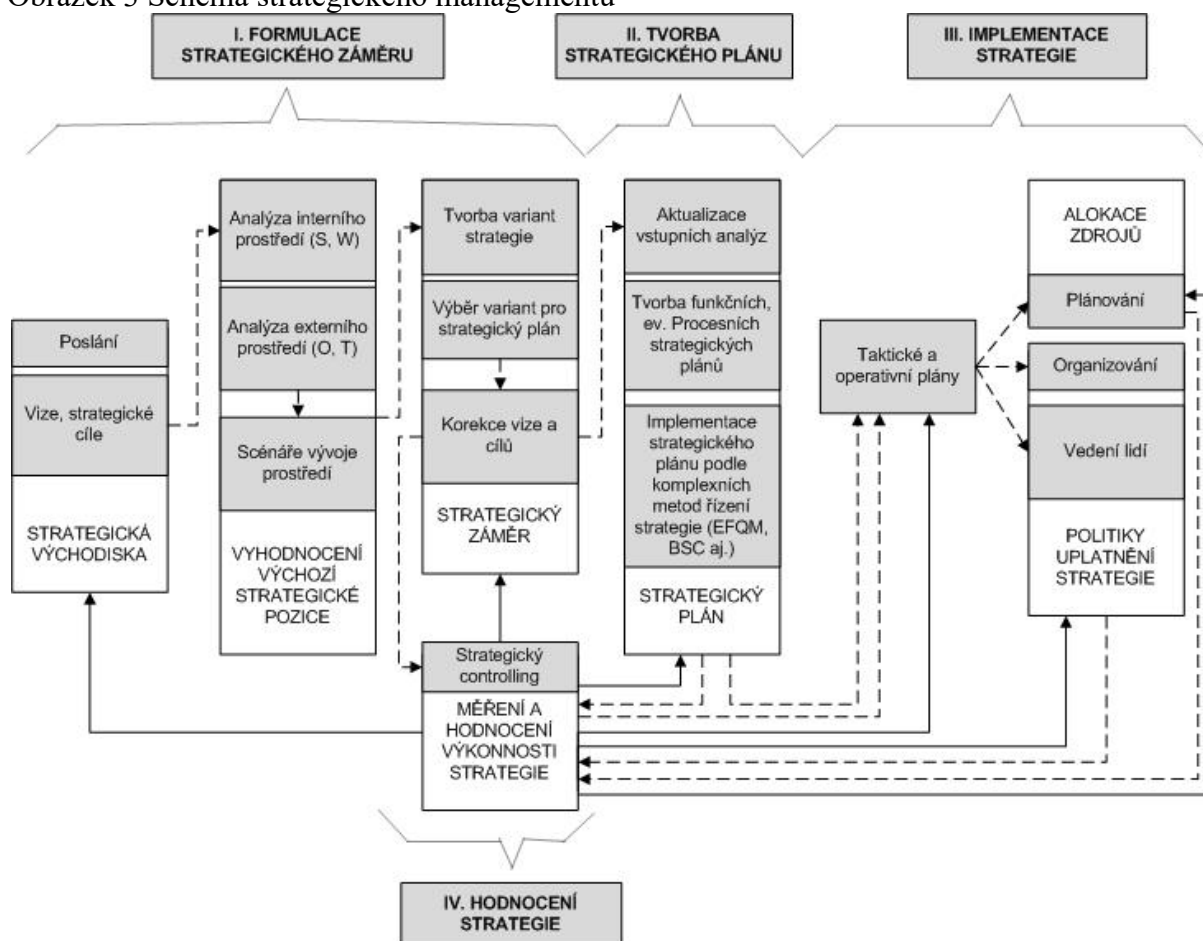
- Obsah strategie organizace často ztrácí vazbu na okolní prostředí i prvky vnitřní struktury. Právě vazba mezi strategií organizace, jejím okolím, vizí a posláním společnosti, ale také interní struktury organizace je klíčová.
- Praktické aplikaci strategického řízení často chybí profesionalita. Ačkoliv z pohledu strategie neexistuje „správné“ rozhodnutí, je zřejmé, že přínosnější než „vlastnit“ systém strategického řízení, je „vytvářet“ jej vlastní zkušeností.

Fotr a kol. (2012) proces strategického řízení opírá o vizi a misi a stejně jako Tyll (2014) a Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí proces strategického řízení jako v kruhu uzavřenou, opakující se činnost, jak je uvedeno na Obrázku 3. Fotr a kol. (2012) významně rozšiřuje proces strategického řízení skrze zavedení SWOT analýzy a rozpadu implementace strategie do dílčích kroků, zároveň předkládá zvýšenou četnost vazeb mezi jednotlivými aspekty strategického řízení, jak je znázorněno na Obrázku 3. Vlastní formulovanou strategii pak podporuje definicí strategických cílů, které musí být *SMARTER*, přičemž oproti cílům splňujícím metodiku SMART, přidává parametry ER:

Ethical – cíle s etickým přístupem k podnikání

Resourced – cíle zaměřené na správu zdrojů

Obrázek 3 Schéma strategického managementu



Zdroj: Fotr a kol. (2012, s. 33)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 2.1.2 Vize a mise (poslání)

Charvát (2006), Tyll (2014), Fotr a kol. (2012) i Keřkovský a Vykypl (2006) uvádějí základní kameny existence firem jako jejich *vizi* a *misí* (respektive poslání jako její synonymum). Vizí autoři vidí budoucí stav firmy, její cíl, to čeho chce firma dosáhnout. Misí (posláním) pak stejní autoři vnímají cestu, jakými prostředky (hodnotami) chtějí vize dosáhnout. Charvát (2006) dokonce jasně uvádí, že misí, tedy poslání firmy, můžeme stanovit na základě vize. Je tedy evidentní, že v hierarchii posloupností zpracování základních stavebních kamenů existence firmy se začíná vizí, tedy budoucí dlouhodobou pozicí firmy, následně pokračuje misí, tedy definováním prostředků pro dosažení této budoucí pozice.

Tyll (2014) uvádí jako první činnost v procesu strategického řízení *definování strategické vize* organizace, přičemž Keřkovský a Vykypl (2006) vizi organizace vidí jako premisu vlastníků organizace a proces strategického řízení z vize vychází, ale nevytváří ji. Charvát (2006) obdobně jako Keřkovský a Vykypl (2006) vyjímá vizi organizace vně vlastního procesu strategického řízení, oba autoři se tak shodují, že vize a mise je daná vlastníky firmy a proces strategického řízení z vize a mise vychází. Firmy menší či střední velikosti, kde vlastník firmy je zároveň klíčovou zainteresovanou stranou (tzv. „stakeholder“) ovlivňující proces strategického řízení, se spíše přikloní v Tylově (2014) procesu tvorby strategie, nadnárodní korporace takový přístup aplikovat nemohou. Nadnárodní korporace definují svou vizi a misí jednak za účelem tvorby východiska pro proces tvorby strategie firmy (Keřkovský a Vykypl, 2006), jednak jako vodítko pro investory, zda investovat své prostředky a připojit se k budování takové firmy.

Fotr a kol (2012) k problematice vize a mise dodává, že vize, má vyjadřovat přesné a strukturované vyjádření budoucího stavu, přičemž časový horizont, se kterým je třeba u formulace vize počítat, by měl odrážet dlouhodobý aspekt a charakter podnikání, přičemž autoři uvádějí optimálně pětiletý časový horizont při standardních podmínkách podnikání. Zároveň autoři důrazně zavádějí potřebu respektovat požadavky a postoje vůči všem zainteresovaným stranám (tzv. „stakeholders“) a vytvářet pozitivní pocity pro motivaci. Tímto vyjádřením Fotr a kol. (2012) vyjadřují vazbu mezi vizí a dotčenými subjekty (stakeholders), kterou nelze opomíjet.

Fotr a kol (2012) vnímá vizi také jako nástroj, který předkládá budoucí stav firmy v dlouhodobém horizontu, který zároveň budoucí stav oproti stávajícímu stavu odlišuje ve smyslu inovace, tedy vize má vyjadřovat časovou změnu, jak se firma v daném časovém horizontu změní. Autoři tak zasazují vizi do kontextu strategického řízení, kdy strategie z vize vychází, naplňuje vizi svými strategickými cíli, ale zároveň v případě potřeby změny, může skrze změnu vize firmy aktualizovat také strategii firmy. Inovační náboj vize pak autoři vidí ve formulaci obsahu vize způsobem, který například zvýší konkurenceschopnost produktu, vytvoří nový produkt odpovídající novým požadavkům zákazníků, posílí výkonnost firmy nebo stabilizuje účelnost využívání zdrojů spojených s technologiemi.

## 2.1.3 Organizační struktura a kulturní prostředí firmy

Charvát (2006) pro proces tvorby strategie zmiňuje potřebu zasadit firmu do kulturního a organizačního kontextu, vnímá tak firmu jako subjekt neoddelitelný od vnějšího prostředí, kterým je ovlivněn. Zároveň Charvát (2006) uvádí přímou vazbu k chování zaměstnanců, kdy úroveň kultury začlenění základních souborů norem, hodnot či přesvědčení, podle kterých se zaměstnanci chovají, vyjadřuje přístup zaměstnanců k samotné vykonávané práci. Tímto

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

krokem Charvát (2006) spojuje firmu, zaměstnance a strategii v jeden celek, kdy vazby vnímá v první řadě mezi firmou a zaměstnanci, z toho vyplývající kulturu firmy, ve které se následně strategie definuje, tedy strategii ovlivňují vlastní zaměstnanci a zároveň jsou zaměstnanci strategií ovlivňováni.

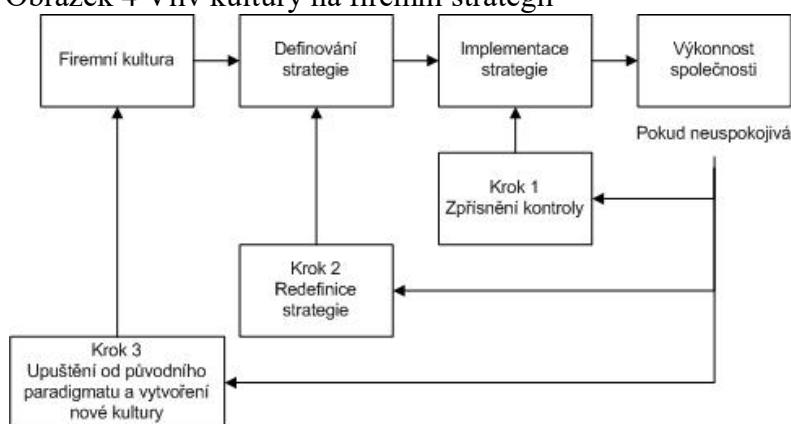
Blažek (2014, s. 81) obdobně jako Charvát (2006) uvádí, že proces tvorby nebo změny organizační struktury je komplexní proces, který ovlivňuje řada faktorů, které na sebe mohou vzájemně působit. Předkládá proto nikoliv návod, jak organizační strukturu tvořit, ale soubor významných faktorů, které mohou být pro tvorbu nebo změnu organizační struktury významné:

- *Strategie, kterou organizace sleduje*
- *Technologie, pomocí které realizuje své produkty*
- *Teritorium, ve kterém organizace působí*
- *Velikost organizace*
- *Kultura organizace*

Jak Blažek (2014), tak Charvát (2006) významným způsobem vnímají potřebu řešit vzájemnou vazbu mezi kulturou organizace a procesem strategického řízení, přičemž Blažek (2014, s. 81) se navíc odvolává na výrok Alfreda D. Chandlera: „Struktura následuje strategii“, čímž jasně uvádí, že *organizace neexistuje kvůli struktuře, ale struktura existuje kvůli plnění cílů organizace*.

Obdobně Tyll (2014) vnímá kulturu organizace jako faktor ovlivňující proces strategického řízení, přičemž zasazuje firemní kulturu jako součást tohoto procesu s nejvyšší mírou vlivu, jak naznačuje Obrázek 4, tedy řadí kulturu před vlastní definování strategie a nabádá, aby v případě neúspěchu strategie byla zvážena možnost změny firemní kultury před procesem definování nové strategie. Tyll (2014) dále nerozvádí návaznost kultury organizace a strategie firmy do roviny organizační struktury a této otázce se dále nevěnuje.

Obrázek 4 Vliv kultury na firemní strategii



Zdroj: Tyll (2014, s. 206)

Keřkovský a Vykypl (2006) naproti tomu oddělují zaměstnance, potažmo kulturu organizace ovlivňovanou a ovlivňující zaměstnance, vně procesu strategického řízení a kultury organizace se při procesu strategického řízení nevěnuje. Kulturu, respektive zaměstnance, vnímají Keřkovský a Vykypl (2006) jako jeden z článků při strategické analýze, kdy začleňují zaměstnance do analýzy nejdůležitějších stakeholders, naopak zvýšenou pozornost

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

věnují autoři otázce organizační struktury pro proces formulace strategie a zavádějí pojem „SBU“ (Strategic Business Unit).

Keřkovský a Vykypěl (2006) doporučují zaměřit pozornost na otázku organizační struktury firmy a rozlišit, zda lze firmu vidět jako jeden celek s jedinou vybranou strategií, nebo rozdělit firmu na dílčí strategické organizační jednotky (Strategic Business Unit, dále jen „SBU“) a řešit otázky strategického řízení pro každou SBU zvlášť.

Keřkovský a Vykypěl (2006) předkládají myšlenku celkové strategie firmy, přímo vycházející z vize a mise firmy, jako korporátní strategii. Strategie jednotlivých SBU, které nelze ze smyslu existence SBU řešit společně, pak doporučují řešit odděleně a formulované strategie autoři nazývají business strategiemi. Jednotlivé strategie dílčích oddělení každé SBU, například obchodní strategie, IT strategie, finanční strategie nebo výrobní strategie, autoři nazývají funkčními strategiemi, přičemž rozšiřují možnost sdílet jednotlivé funkční strategie ve více SBU a zavádí pro takové sdílené funkční strategie pojem horizontální strategie.

Obrázek 5 Hierarchie firemních strategií



Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 22)

## 2.1.4 Strategická analýza

Fotr a kol. (2012) po identifikaci vize, poslání a strategických východisek dalším krokem v procesu strategického řízení formuluje *strategický záměr*, sestávající ze skupiny strategických analýz a souběžnou identifikací scénářů vývoje prostředí. Tyll (2014) v procesu formulace strategie a strategických cílů po definici vize, mise a stanovení cílů organizace přímo přechází k *analýze vnějšího okolí a vnitřních podmínek*. Charvát (2006) se v úvodu procesu formulace strategie a strategických cílů věnuje otázce mise, vize, zasazení firmy do okolního prostředí, kultuře, organizační struktury a chování lidí, následně pak přistupuje k vlastní otázce postupných kroků zacílených na výběr strategie, kdy po sobě uvádí *strategickou analýzu*, která ústí ve strategický výběr a implementaci strategie. Charvát (2006) pro vedení kroků při strategické analýze, strategickém výběru a implementaci strategie odkazuje na blíže neurčenou dostupnou literaturu a přechází k otázce zodpovědnosti za vlastní proces formulace strategie ve firmě, přičemž uvádí potřebu komunikační strategie jako východiska pro navazující analýzu vnějšího prostředí. Keřkovský a Vykypěl (2006) věnují problematice analýz v procesu formulace strategie největší pozornost a uvádí po sobě řazené

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

analýzy *vnějšího okolí, nejdůležitějších stakeholders a vnitřního prostředí firmy*. Pro finalizaci a přehlednost výstupů z analýz doporučují zakončit analytický proces SWOT analýzou.

Pro účely dalšího zpracování této práce, je vybrán model analytické části procesu formulace strategie tak, jak jej uvádějí Keřkovský a Vykypl (2006) jednak pro komplexnost použití a jednak pro hloubku zpracování. Komplexnost použití analytické části modelu strategického řízení Keřkovského a Vykypla (2006) lze spatřit v přístupu k otázce formulace strategie (případně strategií) v korporátním měřítku, přičemž v praktické části analyzovaná společnost tomuto formátu odpovídá. Stejně tak Keřkovský s Vykyplem (2006) nabízí ucelený pohled na proces strategické analýzy a nabízí řadu nástrojů pro zpracování strategických analýz. Nadále se pro analytickou část procesu zpracování strategie bude tato práce zabývat třemi analýzami:

- Analýza vnějšího okolí
- Analýza nejdůležitějších stakeholders
- Analýza vnitřního prostředí firmy

## **Analýza vnějšího okolí**

Keřkovský a Vykypl (2006), Tyll (2014) a Fotr a kol. (2012) se shodují při analýze vnějšího okolí v potřebě provedení analýzy Porterova modelu pěti sil. Dále se všichni autoři shodují ve vhodnosti provedení analýzy PEST, přičemž Fotr a kol. (2012) tuto analýzu uvádí jako součást prostředí strategického záměru, ostatní autoři ji řadí na úroveň Porterovy analýzy pěti sil. Potřebu analýzy PEST rozšiřuje Tyll (2014) na analýzu PESTEL, Keřkovský a Vykypl (2006) na analýzu SLEPT.

### *PEST analýza*

Tyll (2014), Fotr a kol. (2012) a Keřkovský a Vykypl (2006) se shodují v základním modelu analýzy vnějšího okolí jako čtyř-faktorovém, přičemž počáteční písmena jednotlivých faktorů představují výslednou zkratku analýzy. Protože faktory nejsou na sobě závislé, postup zpracování faktorů tak není fixní a faktory lze zpracovávat v libovolném pořadí, lze tak pořadí počátečních písmen ve zkratce PEST libovolně měnit. Ve čtyř-faktorovém modelu jsou významy počátečních písmen PEST analýzy následující:

Politické  
Ekonomické  
Sociální  
Technologické

Keřkovský a Vykypl (2006) mění pořadí počátečních písmen a rozšiřují počet faktorů na pět, přičemž pátým faktorem je faktor „L“ (Legislativní), výslednou zkratku analýzy je pak *analýza SLEPT*.

Tyll (2014) rozšiřuje čtyř-faktorový model na šesti-faktorový, přičemž kromě faktoru „L“, který uvádí také Keřkovský a Vykypl (2006), přidává ještě faktor „E“ (Environmentální) a uvádí tak pojem *analýza PESTEL*.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Pro PEST analýzu vnějšího prostředí doporučují Fotr a kol. (2012) a Keřkovský a Vykypěl (2006) zpracování faktorů využitím techniky MAP:

**Map** – monitoruj  
**Analyze** – analyzuj  
**Predict** – predikuj

Technika MAP, jak uvádí Keřkovský a Vykypěl (2006) umožňuje v procesu analýzy vnějšího okolí, identifikovat relevantní faktory (Map), analyzovat jejich dosavadní působení (Analyze) a predikovat jejich budoucí vývoj (Predict), čímž lze docílit zajištění systematičnosti a perspektivnosti výstupů zpracovaných faktorů.

Výstup z analýz doporučuje Keřkovský a Vykypěl (2006) a Tyll (2014) zpracovat v podobě SWOT analýzy, spolu s výstupy z Porterovy analýzy pěti sil, respektive analýzy nejdůležitějších stakeholders. Výstupem z PEST analýzy pro navazující SWOT analýzu by měla být relevantní „O“ (Opportunities, Příležitosti) a „T“ (Threads, Hrozby). Fotr a kol. (2012) doporučuje hodnotit faktory PEST analýzy využitím matice EFE (External Forces Evaluation), uvedené na Obrázku 6, kde v tabulkovém srovnání dostává každý faktor určitou *váhu* (míru důležitosti oproti ostatním faktorům), *stupeň vlivu* (sílu vlivu na strategická východiska) a výsledné vážené hodnocení ukazuje citlivost strategického záměru v jeho externím prostředí, jak ukazuje obrázek 6.

Obrázek 6 Matice EFE

	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] x [SV]
<b>Příležitosti O</b>				
1.	Snížení úrokových sazeb pro úvěr.	0,10	3	0,30
2.	Zlepšená nabídka profesí v regionu.	0,08	1	0,08
3.	Produkty firmy se po marketingových akcích uplatňují na ruském trhu.	0,14	4	0,56
4.	Nová technologie výroby zvyšuje bariéru pro vstup nových konkurentů do oboru.	0,09	2	0,18
5.	Členství v EU zlepšuje podmínky pro prodej výrobků podniku ve třetích zemích.	0,06	2	0,12
<b>Hrozby T</b>				
1.	Apresiasi kurzu Kč oproti USD	0,07	2	0,14
2.	Nové zákony pro ekologické parametry výroby vyžadují investice do zařízení.	0,05	1	0,05
3.	Zákazníci v Evropě požadují zvýšit záruky na výrobky při stejné ceně.	0,19	3	0,57
4.	Zhoršení kvality subdodávek dodavatelů.	0,20	4	0,80
5.	Konkurence v ČR začíná snižovat ceny.	0,02	2	0,04
$\Sigma$		<b>1,00</b>		<b>2,84</b>

Zdroj: Fotr a kol. (2012, s. 42)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Porterův model pěti sil

Keřkovský a Vykypěl (2006) doporučuje v procesu analýzy okolního prostředí firmy aplikovat Porterovu analýzu pěti sil, která předpokládá, že strategická pozice firmy je ovlivněna působením pěti základních činitelů:

- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba substitutů
- Rivalita firem působícím na daném trhu

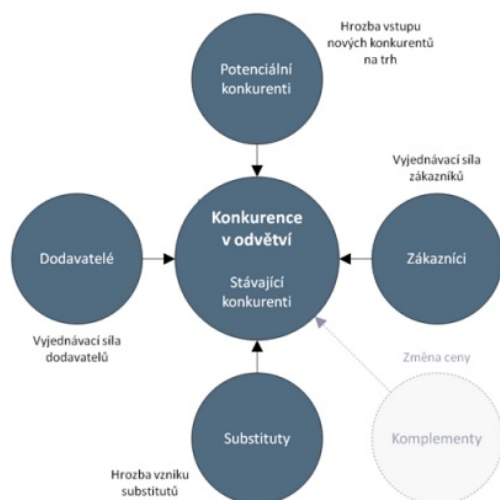
Dále Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí ke každé z Porterových pěti sil příklady silných vlivů a nabízí tak snazší orientaci v hloubce zacílení každého z vlivů.

Tyll (2014) souhlasí s Keřkovským a Vykypělem (2006) v použití Porterovy analýzy pěti sil, zmiňuje ale tři faktory, na které Porterův model pěti sil nebere zřetel:

- **Faktor správného vymezení zkoumaného trhu.** Problém překrývání trhů u vysoce specificky definovaného segmentu trhu, například trh notebooků, chytrých telefonů a tabletů.
- **Faktor časového hlediska.** Porterův model pěti sil je víceméně statický, s platností k okamžiku vypracování modelu v daném segmentu trhu. Jakákoliv změna na trhu způsobí, že vypracovaný Porterův model pěti sil pro daný trh se stává zastaralým.
- **Faktor šesté síly.** Tyll (2014) doporučuje rozšířit pět působících sil o šestou, *komplementární produkty*. Komplementárními produkty Tyll (2014) myslí takové vlivy, kdy poptávka po produktu je ovlivněna zcela jiným produktem, ze zcela jiného odvětví. Jako příklad Tyll (2014) uvádí letní slevy zimních zájezdů, které způsobí vyšší poptávku po lyžařském vybavení.

Faktor šesté síly, který zmiňuje Tyll (2014) tak ovlivní celkový obraz o Porterově modelu pěti sil tak, jak ukazuje Obrázek 7.

Obrázek 7 Porterův rozšířený model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Keřkovský (2006) doporučuje obdobně jako u analýzy okolního prostředí firmy, začlenit výstupy z Porterovy analýzy pěti sil do SWOT analýzy, kdy stejně jako v analýze okolního prostředí firmy, i v Porterově analýze pěti sil by měla být identifikována určitá „O“ (Opportunities, Příležitosti) a „T“ (Threads, Hrozby).

## **Analýza nejdůležitějších stakeholders**

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že má-li být strategie úspěšná, nesmí být v rozporu s očekáváními nejdůležitějších stakeholders. Termínem „stakeholders“ Keřkovský a Vykypěl (2006) chápe činitele, mající něco společného s firmou, přičemž uvádí, že pod tento termín patří zejména vlastníci, zaměstnanci, odbory, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, ale také například orgány státní správy a další instituce. Keřkovský a Vykypěl (2006) doporučují vybrat nejdůležitější stakeholdery, formulovat jejich očekávání a cíle, identifikovat příčinu tohoto očekávání a ohodnotit sílu vlivu na formulaci strategie. Důvod, proč spatřuje Keřkovský a Vykypěl (2006) potřebu zohlednit formulaci strategie vůči nejdůležitějším stakeholderům, je míra úspěšnosti formulované strategie, která v případě přehlížení potřeb nejdůležitějších stakeholders nemusí být vlastními stakeholdery přijata a proto je v daném ohledu neúspěšná. Jistě nemůže firma uspět na trhu, pokud nabízí zákazníkům produkt bez ohledu na jejich přání a potřeby.

Mareček a Dvořák (2016), ačkoliv pojem stakeholder vnímají především v rovině vlivu v projektovém managementu, doporučují rozlišit skupiny stakeholderů dle míry zájmu a míry vlivu v dané oblasti, tak jak ukazuje Obrázek 8.

Obrázek 8 Analýza vlivů



Zdroj: Mareček a Dvořák (2016)

Mareček a Dvořák (2016) rozdělují stakeholdery do 4 skupin, přičemž upozorňují, že pokud se stakeholderům nebudeme dostatečně věnovat v přípravě projektu (strategie), o to více musíme v přípravě monitorovat rizika s projektem (strategií) spojená:

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

**Klíčoví hráči** – nejdůležitější skupina stakeholders. Potřeba starat se o tuto skupinu stakeholders s maximálním úsilím. Patří sem všichni stakeholderi, kteří mohou vnímat projekt (strategii) jako ohrožení.

**Tvůrci** – pro tuto skupinu je třeba uplatňovat strategii „udržet spokojenost“, neboť ačkoliv mají malý vliv, mají velký zájem. Je vhodné skupinu neustále udržovat informovanou a rozptýlit případně obavy svého ohrožení.

**Osoby** – skupina stakeholderů s velkým vlivem, ale malým zájmem. K této skupině je třeba přistupovat velice citlivě, protože ačkoliv nemusí být její vliv pro malou zainteresovanost zjevný, podcenění informovanosti může významně ovlivnit úspěch projektu (strategie).

**Dav** – skupina stakeholderů s malým vlivem a malým zájmem. Důležitý je zejména monitoring, zda některý ze stakeholderů této skupiny se nemůže posunout do jiné skupiny s větším vlivem, nebo větším zájmem.

Fotr a kol. (2012) souhlasí s Keřkovským a Vykypělem (2006) a Marečkem a Dvořáčkem (2016), přičemž rozšiřuje možnosti dělení nejdůležitějších stakeholders do skupin dle velikosti a významnosti firmy. Autoři pak formulují tři hlavní skupiny:

**Stakeholders kapitálových trhů** – skupina stakeholderů, kteří očekávají, že firma bude zvyšovat hodnotu svěřeného majetku.

**Stakeholders výrobních trhů** – do této skupiny patří zákazníci, dodavatelé, místní komunity a sdružení. Nemají tak vysoké požadavky na firemní výkonnost.

**Stakeholders firemního prostředí** – Tato skupina stakeholders očekává, že firma bude poskytovat dynamické, stimulující a výnosné pracovní prostředí. Tvoří ji zejména zaměstnanci, manažeři a vedoucí pracovníci.

Charvát (2006) ačkoliv problematice nejdůležitějších stakeholders nevěnuje širší pozornost, doporučuje brát očekávání zájmových skupin v úvahu a zároveň doporučuje hledat taková východiska strategie, kdy očekávání zájmových skupin se nevyklučují.

## **Analýza vnitřního prostředí firmy**

Charvát (2006) chápe vnitřní prostředí firmy jako esenciální faktor ovlivňující přístup ke strategickému řízení, vyčleňuje jej zcela mimo standardní analytický proces při tvorbě strategie a zařazuje jej před vlastní proces formulace strategie. Jako stěžejní faktory interního prostředí ovlivňující formulaci strategie spatřuje v:

- Kultuře a organizační strukturu
- Chování lidí a týmové práci

Charvát (2006) při tvorbě strategie bere v úvahu „jak věci ve firmě děláme“, tedy kulturu, neboť tvorbu strategie bere primárně jako změnu, kterou mohou lidé vnímat jako něco nového, co je může ovlivnit ve smyslu změny zaběhnutého chování. Dále Charvát (2006) uvádí dva druhy náhledů na strukturu firmy, jednak pohled organizační a jednak pohled funkční, přičemž pro obě struktury uvádí rozdílný přístup k procesu strategického řízení. Zároveň Charvát (2006) doporučuje nezapomínat na nejdůležitější faktor vnitřního prostředí firmy – lidi, jejich role a motivaci. Ve výsledku pak Charvát (2006) chápe strategické řízení a faktor vnitřního prostředí jako „schody vědění“, kdy se na lidi nedíváme jen jako na spotřebitele osobních nákladů, ale jejich využitím přeměňujeme lidský kapitál na finanční.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tyll (2014) věnuje problematice vnitřního prostředí podniku významný prostor v procesu analýz předcházejících vlastní formulaci strategie a věnuje se především otázce vnitřních zdrojů firmy. Tyll (2014) zavádí pojem „VRIO“ jako hodnocení konkurenčního potenciálu firmy z pohledu schopnosti firmy obstarat si zdroje a zda splňují klíčová kritéria, kdy výraz „VRIO“ znamená počáteční písmena čtyř klíčových kritérií:

**V**alue – přináší hodnotu

**R**areness – jsou jedinečné

**I**nimitability – nenapodobitelné

**O**rganization – symbioticky působí a firma je schopna je použít

Zdroji Tyll (2014) rozumí finanční zdroje, lidské zdroje, materiální zdroje a nemateriální zdroje (například znalosti, informace, image, know-how) a chápe je jako aktiva, která má firma k dispozici a dokáže je přetvořit v užitek pro zákazníka.

Dále se Tyll (2014) v procesu analýzy vnitřního prostředí firmy věnuje Porterovu hodnotovému řetězci, který znázorňuje hodnototvorné činnosti a marži, která vznikne, pokud je kladný rozdíl mezi hodnotou a náklady na vytvoření této hodnoty a rozděluje hodnototvorné činnosti na primární a podpůrné. Cílem analýzy jsou zjištění, které hodnototvorné činnosti kýženou marži nepřinášejí, a je třeba přijmout taková opatření, která tyto činnosti optimalizují, případně eliminují.

Obrázek 9 Hodnototvorný řetězec firmy



Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 87)

Keřkovský a Vykypěl (2006) rozlišuje pro proces analýzy vnitřního prostředí firmy pět vnitřních faktorů, které jsou pro firmu klíčové a dále uvádí i typická kritéria těchto faktorů, která by měla být součástí každé analýzy vnitřního prostředí:

- Faktor vědecko-technického rozvoje
- Distribuční a marketingový faktor
- Řízení výroby a výrobní faktor
- Pracovní zdroje a podnikový faktor
- Rozpočtový a finanční faktor

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Keřkovský a Vykpěl (2006), stejně jako Tyll (2014), doporučuje provedení analýzy hodnototvorných řetězců, viz obrázek 9, přičemž rozšiřuje širší zpracování analýzy hodnototvorného řetězce nejen na aktivity uvnitř podniku, ale celou hodnototvornou síť výrobku, zahrnuje tak do analýzy na straně vstupu dodavatele a na straně výstupu odběratele a distributory.

Keřkovský a Vykpěl (2006) se v prostředí analýzy vnitřního prostředí firmy věnují také otázce vazeb mezi strategií, organizačním uspořádáním a firemní kulturou, obdobně jako Charvát (2006). Keřkovský a Vykpěl (2006) spatřuje strategii jako prostředek a organizační uspořádání a firemní kulturu jako cíl, tedy na rozdíl od Charváta (2006), který vnímá organizační kulturu jako prvek určující strategii, Keřkovský a Vykpěl (2006) vnímá strategii jako zdroj pro navazující změnu organizačního uspořádání a dokonce i firemní kultury.

## 2.1.5 Prvek logiky ve výstupu ze strategických analýz

V předchozích kapitolách byly uvedeny strategické analýzy, jejichž výstupy ovlivňují formulaci strategie. Aby formulace strategie mohla být efektivní, je vhodné výstupy z analýz logicky uspořádat a zpřehlednit.

Keřkovský a Vykpěl (2006) doporučují výstupy ze strategických analýz promítnout do SWOT analýzy. Výraz SWOT je zkratkou tvořenou prvními písmeny parametrů analýzy, reprezentující směr vlivu výstupu z analýzy, přičemž výstupy z analýzy okolního prostředí firmy bývají obvykle identifikovány jako „O“ a „T“, analogicky výstupy z interní analýzy bývají identifikovány jako „S“ a „W“. Výstupy z analýzy nejdůležitějších stakeholders mohou být identifikovány v kterémkoliv atributu. Keřkovský a Vykpěl (2006) vidí ve využití analýzy SWOT zpřehlednění práce s výstupy z analýz a doporučuje, aby návrh strategie byl zaměřen na potlačení slabín a hrozeb využitím příležitostí a silných stránek firmy.

Obrázek 10 SWOT analýza



Zdroj: Sun Marketing (2016)

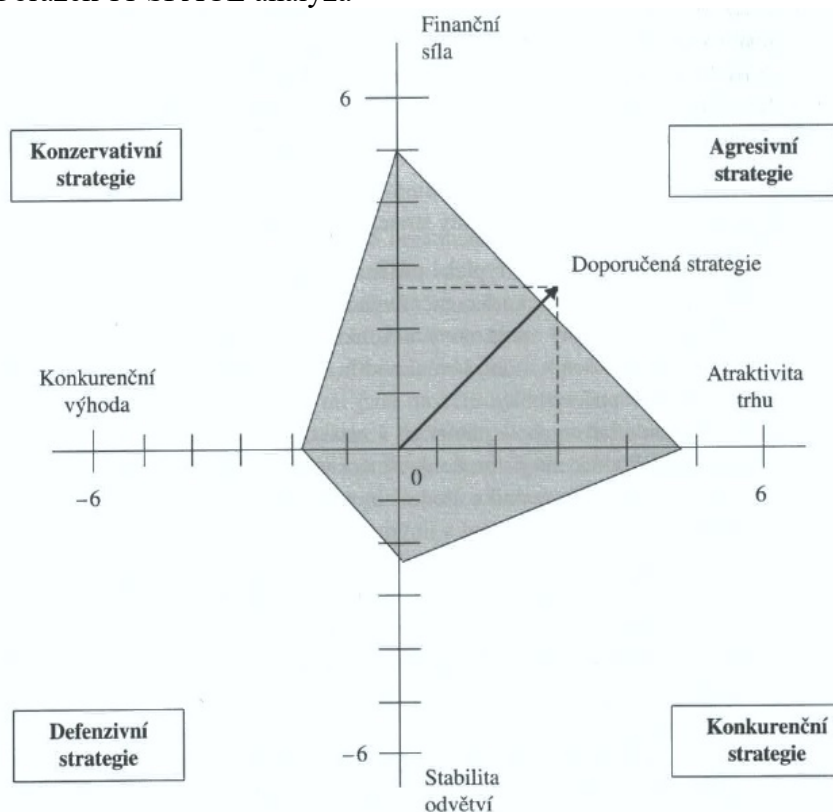
# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tyll (2014) k analýze SWOT přidává na výběr analýzu SPACE, která kombinuje výsledky analýzy vnitřního prostředí firmy a vnějšího okolí firmy obdobně jako SWOT analýza, ale dívá se na výstupy z analýz z jiného úhlu pohledu, přiřazuje tak vnějšímu okolí firmy kritéria „Stabilita tržního prostředí“ a „Atraktivita odvětví“, vnitřnímu prostředí firmy pak přiřazuje kritéria „Konkurenční výhoda“ a „Finanční síla firmy“. Proces přiřazení výstupů s analýz vnitřního prostředí a vnějšího okolí je zahájen ohodnocením výstupů z analýz na stupnici 0-6 a výsledná hodnota za každé kritérium je tvořena průměrem hodnocení jednotlivých dílčích výstupů z analýz každého kritéria. Na závěr SPACE analýzy je určen další strategický rozvoj firmy výběrem budoucího strategického postavení firmy:

- Agresivní strategie – atraktivní a stabilní odvětví
- Konkurenční strategie – atraktivní a nestabilní prostředí
- Konzervativní strategie – neatraktivní a stabilní prostředí
- Defenzivní strategie – neatraktivní a nestabilní prostředí

Obrázek 11 SPACE analýza



Zdroj: Tyll (2014, s. 44)

## 2.1.6 Návrh strategie

Tyll (2014) a Keřkovský a Vykypl (2006) spojují formulaci strategie s vytvořením konkurenční výhody produktu, se kterým chce firma uspět na trhu. Pro optimální výběr strategie a zaujetí konkurenční pozice na trhu, autoři doporučují využití Porterova modelu generických konkurenčních strategií. Zuzák (2011) obdobně hodnotí využití Porterova modelu generických strategií, ale upozorňuje na slabiny modelu, zejména s ohledem na absenci začlenění lidského faktoru, jako výrobního prostředku, v procesu formulace strategie využitím Porterova modelu generických strategií a přidává ještě kritické hodnocení s ohledem

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

na stále turbulentnější tržní prostředí. Zuzák (2011) doporučuje aplikovat Porterův model generických strategií, ale neustále vyhodnocovat faktory změn na trhu a udržovat určité tempo v inovacích, jinak hrozí zánik konkurenční výhody aktivitou konkurentů ve smyslu napodobení, nebo zkopírování produktu a snížení tržního podílu.

Obrázek 12 Generická konkurenční strategie



Zdroj: Porter (1994)

## 2.2 Aspekt mezinárodního prostředí

Aspekt mezinárodního prostředí lze v souvislosti s názory autorů publikací vidět ve dvou základních kontextech. Prvním kontextem je využití globálních trhů a zaujmutí globální pozice společnosti, respektive globalizace a centralizace. Tomuto přístupu se věnují například Tichá a Hron (2014), Tyll (2014) nebo také Zuzák (2012). Druhým kontextem je řešení otázky interní struktury firmy a navazujícím způsobu formulace strategie a strategických cílů u firem působících v nadnárodním měřítku. Otázce struktury firmy a procesu strategického řízení v nadnárodních korporacích se věnuje Keřkovský a Vykypl (2006) nebo také Fotr a kol. (2012).

S ohledem na zaměření této práce se nadále budeme zabývat pouze otázkou vnitřní struktury firmy v nadnárodním měřítku, tak jak jej prezentuje Keřkovský a Vykypl (2006) a Fotr a kol. (2012), z důvodu přínosu v otázce specifických strategických cílů dceřiných firem nadnárodních korporací.

Keřkovský a Vykypl (2006) a Fotr a kol. (2012) zavádějí rozlišení strategických organizačních jednotek, tzv. „SBU“, čímž distribuují strategie nadřazených organizačních jednotek směrem do nižších pater, definují východiska pro formulaci strategií organizačních jednotek nižšího patra na základě výstupů strategií nadřazených organizačních jednotek.

- **Korporátní strategie** je formulovaná v nejvyšším patře (SBU na vrcholu trojúhelníku) a poskytuje základní východiska pro navazující strategie nižších pater. Korporátní strategie bývá obvykle formulována jedna a je platná pro všechny podřízené SBU nejen patra nejbližší nižšího, ale i pro všechna nižší patra.
- **Business strategie** jsou formulovány v nižších patrech korporace, od druhého patra směrem dolů, bývá jich obvykle tolik, kolik je definováno SBU, neboť každá SBU má svou business strategii. Business strategie druhého patra přejímá východiska



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

z korporátní strategie, business strategie třetího či nižších pater přejímá východiska nadřazených business strategií. Z tohoto modelu je patrné, že SBU, které se nenacházejí v nejnižším patře, musí kromě business strategie své vlastní, definovat východiska pro formulace business strategií všech podřízených SBU.

- **Funkční strategie** jsou dílčí strategie a řeší otázku strategie jednotlivých specifických oblastí, jako například finance, provoz, IT, obchod a podobně. Funkční strategie SBU vychází z business strategie dané SBU a neposkytují východiska pro funkční strategie podřízených SBU, kde funkční strategie opět vycházejí z odpovídající business strategie dané SBU
- **Horizontální strategie** jsou funkční strategie, které mají společný charakter přes více SBU, proto jsou tyto funkční strategie formulovány tak, aby mohly být aplikovány ve více SBU najednou, typicky v rámci všech podřízených SBU, nebo napříč celou korporací. Typickým představitelem horizontální strategie je IT strategie napříč celou korporací

## 2.2.1 Výběr vhodného strategického konceptu

Z pohledu struktury firmy, na niž budou aplikovány principy strategického řízení zpracované v této práci, je vhodné nadále využít koncept tvorby strategie prezentovaný Keřkovským a Vykypělem (2006), obdobně také Fotr a kol. (2012). Koncept strategického řízení dle Keřkovského a Vykypěla (2006) je vhodný díky jeho zaměření na korporátní prostředí skrze definici SBU a provázanost analýz s prostředím typickým v nadnárodních korporacích.

Z konceptu strategického řízení Keřkovského a Vykypěla (2006) budou vybrány klíčové části, které lze aplikovat do prostředí korporace RI, jimiž jsou vize, poslání a hodnoty společnosti RI a ucelený komplex strategií, Keřkovským a Vykypělem (2006) prezentovaný jako:

**Korporátní strategie** – celková strategie organizace, která definuje strategický rámec organizace, rozpracovává poslání organizace a vytváří východiska pro formulaci business strategií

**Business strategie** – strategie na úrovni jednotlivých SBU formulující strategické cíle především pro prvky marketingového mixu „7P“ každé SBU, zasazená do kvadrantu generických strategií

**Funkční strategie** – dílčí strategie jednotlivých specifických oblastí každé SBU, vycházející z business strategie odpovídající SBU

**Horizontální strategie** – průřezové funkční strategie společné pro více SBU

Z hlediska komplexního zpracování procesu strategického řízení společnosti IE a v návaznosti na problematiku korporátního prostředí, je důležité řešit všechny dílčí analýzy, jež jsou součástí analytické části procesu formulace strategie, tedy identifikovat:

- vizi a poslání korporace
- členění SBU
- korporátní strategii
- business strategii
- výstupy z analýzy vnějšího prostředí
- výstupy z analýzy vnitřního prostředí
- očekávání nejdůležitějších stakeholders

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

S ohledem na rozsah zpracování této práce a zaměření zjišťované problematiky, je vhodné některé analýzy vynechat, aniž by byla snížena kvalita výstupů pro navazující doporučení. Z tohoto důvodu **nebudou v návrhové části provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí**. Analýza vnějšího prostředí bude vypuštěna zcela, část analýzy vnitřního prostředí bude provedena formou představení společnosti IE.

## 2.3 Metodický postup

V rámci získání relevantních informací pro naplnění cíle práce budou provedeny dva výzkumy, za účelem získání informací o spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem ve společnosti IE a spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami společností IE.

Výzkum spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem ve společnosti IE i výzkum spokojenosti zákazníků se službami společnosti IE jsou dílčí analýzou nejdůležitějších stakeholders, kteří by v procesu formulace strategie měli být uspokojeni (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Analýzu nejdůležitějších stakeholders doporučuje Keřkovský a Vykypěl (2006) provádět běžnými metodami a technikami průzkumu postojů a názorů, například rozhovorem nebo dotazníkovou metodou.

Reichel (2009) a Hendl (2005) rozlišují základní členění výzkumu na dva typy:

- Kvalitativní
- Kvantitativní

Reichel (2009) a Hendl (2005) používají pro identifikaci dotazovaných jednotek výraz „objekt“, Disman (2002) zavádí pojmy „populace, základní soubor“ a „vzorek“, přičemž populací, respektive základním souborem, míní všechny jednotky, které jsou pro výzkum platné a vzorkem míní skupinu jednotek, které skutečně pozorujeme. Dále budou v práci použity výrazy „základní soubor“ a „vzorek“, neboť lépe odpovídají redukovanému výběru respondentů výzkumu.

Reichel (2009) i Hendl (2005) shodně uvádějí základní rozdíly obou typů výzkumů, přičemž jeden z klíčových rozdílů identifikují tak, že u kvalitativního výzkumu se jedná o výzkum mnoha aspektů u mála objektů, respektive u kvantitativního výzkumu o výzkum mála aspektů u mnoha objektů.

Objektů výzkumu, respektive základním souborem spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem je 150 objektů, objektů výzkumu, respektive opět základním souborem spokojenosti zákazníků se službami společnosti IE je 2200 objektů. Pro oba výzkumy dle doporučení Reichela (2009) a Hendla (2005) bude aplikován kvantitativní typ výzkumu.

V případě výzkumu spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem bude výzkum aplikován na celou škálu objektů, tedy základní soubor bude totožný jako dotazovaný vzorek, výzkum spokojenosti zákazníků se službami společnosti IE bude aplikován na redukovanou část základního souboru, vzorek bude obsahovat 390 respondentů.

Jak doporučuje Disman (2002) a Reichel (2009), pro kvantitativní výzkum u vzorku 150, respektive vzorku 390 respondentů, bude kvantitativní výzkum v obou případech proveden technikou standardizovaného dotazníkového šetření, neboť alternativně nabízený standardizovaný rozhovor není možné s ohledem na velikost vzorku aplikovat.

## 2.3.1 Metodika výzkumu spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem

Reichel (2009) doporučuje definovat množinu zkoumaných objektů. Pro výzkum spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem ve společnosti IE je definován základní soubor jako množina všech zaměstnanců společnosti IE. Společnost IE zaměstnává 150 zaměstnanců. Reichel (2009) nabízí možnost redukovat množinu zkoumaných objektů, v případě výzkumu spokojenosti zaměstnanců společnosti IE a sledování parametrů v určitých skupinách zaměstnanců by redukce vzorku způsobila neodpovídající vypovídací hodnotu, proto k redukci vzorku nebude přistoupeno.

Reichel (2009) a Disman (2002) uvádějí pro potřeby dotazníkového šetření volit uzavřené otázky vypovídající o sledování určitého parametru zkoumání, proto soubor otázek dotazníkového šetření bude tvořen uzavřenými otázkami s cílem identifikovat soulad očekávání klíčového stakeholdera společnosti IE s organizačním klimatem ve společnosti IE.

Počet otázek a vlastní otázky doporučuje Disman (2002) a Reichel (2009) řešit s maximální obezřetností, neboť tvoří základní stavební kámen úspěchu celého šetření. Autoři doporučují otázky pečlivě vybírat, volit srozumitelné otázky všem respondentům a pamatovat na různé úrovně znalostí respondentů. Reichel (2009) shrnuje, že otázky musí být:

- Jednoznačné
- Psychologicky přijatelné
- Nesmí působit sugestivně
- Bez použití otázky „Proč?“

Disman (2002) doporučuje provést předvýzkum vlastního šetření za účelem zajištění objektivitu zkoumání, zároveň nedoporučuje spoléhat na revizi otázek vlastními kolegy, neboť ti mohou mít podobně zkreslený úsudek a nemusí odhalit nevhodnost otázek. Pro účely oponentury formulovaných otázek výzkumu spokojenosti zaměstnanců společnosti IE nebude proveden předvýzkum z důvodu neuvolnění zaměstnanců k testování otázek, bude proto zvolena alternativní metoda revize otázek externím specialistou.

Tabulka 1 Metodika výzkumu spokojenosti zaměstnanců

METODIKA – VÝZKUM	
<b>Předmět výzkumu:</b>	Soulad očekávání zaměstnanců s organizačním klimatem ve společnosti IE
<b>Typ:</b>	Kvantitativní
<b>Objekty:</b>	Všichni zaměstnanci společnosti IE
<b>Technika:</b>	Dotazník s uzavřenými otázkami

Zdroj: Vlastní zpracování

### Plán výzkumu spokojenosti zaměstnanců

Hendl (2005) doporučuje vytvořit plán výzkumu, který pokryje základní pilíře výzkumu, kterými označuje účel, výzkumnou otázku, metody, strategii výběru vzorků respondentů a

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

validitu výzkumu. Tímto krokem lze vnést do výzkumu strukturovanost řešení, pokrýt nejdůležitější aspekty procesu výzkumu a v neposlední řadě přinést ucelený obrázek, v jaké fázi se výzkum v danou chvíli nachází.

V souladu s Hendlem (2005) je formulován následující plán výzkumu spokojenosti zaměstnanců a přehledně zpracován v tabulkovém uspořádání:

Tabulka 2 Plán výzkumu spokojenosti zaměstnanců

<b>Plán výzkumu</b>		
<b>CO</b>	<b>KDY</b>	<b>KDO</b>
Studium teoretického konceptu	12/2015	Jan Horák
Projekt výzkumu	01/2016	Jan Horák
Vstupní oponentura	01/2016	Manažerka zákaznického servisu společnosti IE
Úprava výzkumu	01/2016	Jan Horák
Objekt výzkumu, sběr dat	02/2016	Jan Horák
Analýza a interpretace dat	03/2016	Jan Horák
Závěry a výstupy	03/2016	Jan Horák

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Projekt výzkumu**

Cílem výzkumu je zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců ve sledovaných parametrech, relevantních pro následné vyhodnocení oproti úrovni implementace principů strategického řízení ve společnosti IE, včetně identifikace souladu hodnot korporace RI a jejich naplněním mezi zaměstnanci dceřiné společnosti IE. Zkoumat se bude celkový obrázek spokojenosti zaměstnanců a jednak skupin zaměstnanců, představujících klíčové oblasti služby zákazníkům. Očekávaným výstupem výzkumu je úroveň celkové spokojenosti zaměstnanců, úroveň spokojenosti dílčích skupin zaměstnanců a míra souladu hodnot korporace RI a spokojenosti zaměstnanců dceřiné společnosti IE.

Objektem výzkumu budou všichni zaměstnanci společnosti IE. Celkový počet zaměstnanců IE je 150, s ohledem na odchylku měření a parametrizaci do dílčích skupin dotazovaných nelze uvažovat o zmenšení počtu dotazovaných respondentů.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Dramaturgie dotazování bude vycházet ze dvou cest dotazování. Důvodem je ztížená možnost využít elektronické cesty dotazování u všech zaměstnanců (chybějící přístup zaměstnanců provozu k výpočetní technice) a naopak příliš velká skupina respondentů pro papírovou formu dotazníkového šetření a s tím spojenou zátěž při sběru dat. Vybrány byly následující dvě cesty dotazování:

1. Elektronický formulář
  - a. Vybrané objekty dotazování, které mají přístup na internet a emailovou schránku pro rozeslání odkazu na hlasovací formulář
  - b. Hlasování bude časově omezeno, bude trvat 1 týden
2. Hlasovací zařízení
  - a. Objekty dotazování bez emailové adresy budou hlasovat pomocí elektronického hlasovacího zařízení
  - b. Hlasování proběhne v konkrétním termínu, případně bude vybrán alternativní termín, pokud nebude možné provést hlasování se všemi respondenty

Hodnocení z dotazníků bude převedeno do elektronické podoby a vyhodnoceno v rámci všech respondentů a jednotlivých klíčových skupin. Hodnocení dle klíčových skupin bude vyhodnoceno jako aritmetický průměr otázek odpovídající skupiny.

## Skladba dotazníkového šetření

V první části přípravy dotazníkového šetření byly vytvořeny 3 základní oblasti sledování parametrů spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem, přičemž oblasti pokrývají hodnoty korporace RI, pojmenované v dokumentu Code of Conduct (RI, 2014):

- Služba zákazníkům
- Vztahy na pracovišti
- Týmová spolupráce

Následně byly ke každému sledovanému parametru přiřazeny otázky pro respondenty, jejichž cílem bylo maximálně objektivně a komplexně vyhodnotit sledovaný parametr:

- Služba zákazníkům
  - o Společnost poskytuje svým zákazníkům služby vysoké kvality
  - o Svým zákazníkům poskytujeme včasné a spolehlivé služby
  - o Jako společnost plníme své slovo a to, co slíbíme zákazníkům
  - o Do jaké míry je pravděpodobné, že byste druhým doporučili služby a produkty této společnosti?
- Vztahy na pracovišti
  - o Víím, co ode mne v práci očekávají.
  - o Nadřízenému důvěřuji.
  - o Nadřízený mi poskytuje jasnou a pravidelnou zpětnou vazbu k mému výkonu.
  - o Společnost mě podporuje v dosažení rozumné rovnováhy mezi mou prací a osobním životem.
- Týmová spolupráce
  - o V mém týmu je dobrá spolupráce a týmová práce.
  - o Kolegové, s nimiž spolupracuji, jsou pro mě pomocí a oporou.
  - o Můj tým dostává od jiných částí společnosti, na kterých jsme závislí, vysoce kvalitní podporu.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- Jako s jednotlivcem se mnou zacházejí s úctou.

Otázky dotazníkového šetření byly formulovány Horákem, v souladu s doporučením Dismana (2002) a Reichela (2009), diskutovaném v kapitole 2.3.1

Množství otázek vycházelo z potřeby pokrýt u každého sledovaného aspektu jeho základní parametry a zároveň nepřesáhnout celkovým množstvím otázek únosnou míru, která by způsobila frustraci respondentů z délky šetření ústící v odevzdání nekompletního výzkumu, nebo zkreslení odpovědí u závěrečných otázek.

Počet otázek (celkem 17) je odpovídající zvolené formě dotazování. Riziko nedokončení dotazníku pro příliš velký počet otázek bude tématem pro vstupní oponenturu dotazníkového šetření a navazující diskuzi.

Pořadí otázek v dotazníku je zvoleno v souladu s dotazovanými tématy. Otázka testování podjatosti v odpovědích nebyla subjektivně vyhodnocena jako relevantní, otázky nemají důvěrný charakter, aby zaměstnanec měl potřebu informace skrývat, nebo jimi manipulovat.

Na každou otázku byla očekávána odpověď na škále 1 - 5, přičemž hodnoty odpovědí vyjadřovaly názor:

- 1 = Rozhodně souhlasím
- 2 = Souhlasím
- 3 = Nemohu ani souhlasit, ani nesouhlasit
- 4 = Nesouhlasím
- 5 = Rozhodně nesouhlasím

Pro účely navazující interpretace odpovědí bylo vyhodnocení otázek redukováno do tří kategorií hodnocení:

- Příznivé hodnocení – odpovědi 1 a 2
- Neutrální hodnocení – odpověď 3
- Nepříznivé hodnocení – odpovědi 4 a 5

Systém hodnocení na škále od 1 do 5 při odpovědích od „Rozhodně souhlasím“ do „Rozhodně nesouhlasím“ odpovídá Likertově škále doporučené Hayesovou (1998) a zároveň odpovídá doporučení Reichela (2009) vyvarovat se středové odpovědi „Nevím“ buď nahrazením za odpověď „Nemohu ani souhlasit, ani nesouhlasit“ nebo tzv. nucenou volbou, tedy vynecháním středové odpovědi.

## **Vstupní oponentura dotazníkového šetření**

Byla provedena vstupní oponentura skladby dotazníkového šetření Manažerkou zákaznického servisu společnosti IE. Oddělení zákaznického servisu má velice blízko k porozumění otázky vztahu se zákazníkem, sice primárně externím, ale zjišťování úrovně spokojenosti zákazníka v různých oblastech poskytované služby je pro takové oddělení každodenní rutinou. Druhým důvodem, proč byla do role oponenta oslovena právě Manažerka zákaznického servisu, je její dlouhodobé působení ve společnosti IE, může tedy přispět kritickým pohledem na problematiku s ohledem na předchozí zkušenosti.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Na základě diskuze oponent doporučuje rozšířit oblasti dotazníkového šetření o čtvrtý parametr, celkový náhled zaměstnance na spokojenost zaměstnance se zaměstnáním ve společnosti IE, zbylé tři parametry chápat spíše jako rozšiřující. Zároveň oponent doporučuje zmiňovaný čtvrtý parametr umístit na první místo, tím mu jednak přiřadit největší váhu a zároveň připravit respondenta obecnými otázkami na navazující otázky s hlubším kontextem.

Dále oponent doporučuje změnit pořadí otázek, aby respondent nebyl ovlivněn při hodnocení otázky otázkou předcházející. Oponent doporučuje první parametr (celková spokojenost zaměstnance) ponechat odděleně, pořadí otázek následujících tří parametrů nahodile přemístit.

Obě dvě oblasti připomínek byly vyhodnoceny jako relevantní a přínosné, výzkum bude upraven následujícím způsobem:

1. Otázky nového parametru celkové spokojenosti zaměstnanců
  - Závazek společnosti vůči zaměstnancům
    - Jsem hrdý, že pracuji pro tuto společnost
    - Ve své práci dobře využívám své odborné znalosti a schopnosti
    - Mé zaměstnání mi dává příležitost provádět podnětnou a zajímavou práci
    - Pokud by záleželo na Vás, jak dlouho asi budete pracovat pro tuto společnost?
    - Tuto společnost bych jiným doporučil jako dobré místo k práci
2. Pořadí otázek
  - parametr Závazek společnosti vůči zaměstnancům beze změny
  - otázky parametrů Služba zákazníkům, Vztahy na pracovišti, Týmová spolupráce byly změněny tak, aby žádné dvě otázky stejného parametru nebyly v pořadí po sobě

## Sběr dat

Pro sběr dat dotazníkového šetření byly zvoleny dvě metody:

1. Elektronický formulář
  - Respondenti z řad zaměstnanců s emailovou adresou
  - Dotazník připraven v rámci spolupráce se společností Hay Group,
  - Odkaz na dotazník rozeslán emailem s žádostí o vyplnění do 1 týdne
  - První strana dotazníku obsahovala informace pro respondenta ohledně cíle šetření a ujištění o zajištění anonymity respondenta
2. Hlasovací zařízení
  - Respondenti z řad zaměstnanců bez emailové adresy, typicky zaměstnanci provozu společnosti
  - Ve spolupráci s externími specialisty byla vybrána bezdrátová hlasovací technologie KeyPad s online sběrem dat do PC
  - Dotazníkové šetření proběhlo ve skupinách po 25 zaměstnancích formou schůze v zasedací místnosti a prezentace jak projektu, tak i vlastních otázek šetření

Oslovenou bylo celkem 143 zaměstnanců společnosti, z toho 81 skrze elektronický formulář a 62 zaměstnanců bylo pozváno k šetření formou hlasovacího zařízení.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Elektronickou verzi šetření absolvovalo 69 respondentů, šetření s hlasovacím zařízením se zúčastnilo 56 respondentů. Celkem se tak zúčastnilo 125 respondentů, což představuje 87% úspěšnost při zisku respondentů pro šetření.

Elektronický formulář neumožňoval nesprávně nebo nekompletně vyplnit formulář, proto výtěžnost z elektronického formuláře byla 100 %. V rámci šetření s hlasovacím zařízením byly první dvě otázky testovací, zda respondenti po krátkém zaškolení dovedou ovládat hlasovací zařízení, přesto ve 4 případech nebylo hlasování provedeno korektně a respondentovy odpovědi byly vyřazeny z šetření.

Celkem bylo zpracováno 121 korektně dokončených dotazníků, celková úspěšnost dotazníkového šetření byla 85 %. Dotazníkové šetření bylo vyhodnoceno jako úspěšné a informace pro další analýzu byla vyhodnocena jako relevantní.

Management společnosti IE svolil k provedení souhrnné analýzy, ale vyslovil přání nezveřejnit identifikovatelné údaje respondentů, ani jejich konkrétní volby při hlasování.

## 2.3.2 Metodika výzkumu spokojenosti zákazníků se službami společnosti IE

Jak uvádí Reichel (2009), množinou zkoumaných objektů výzkumu spokojenosti zákazníků budou zákazníci společnosti IE, přičemž definicí zákazníka společnosti IE lze charakterizovat jako **aktivní** záznam v informačním systému společnosti IE, tedy objekt pro který se, s ohledem na charakter podnikání společnosti IE, vytváří měsíční fakturace za dodané služby. Aktivních zákazníků, jako záznamů v informačním systému společnosti IE, je identifikováno 2200. S ohledem na rozsah základního souboru nabízí Reichel (2009) možnost redukce množiny zkoumaných objektů na relevantní vzorek. Redukci doporučuje Disman (2002) provést tzv. kvótním výběrem, přičemž cílem redukce je zmenšení základního souboru na reprezentativní vzorek se zachováním známých vlastností celkového základního souboru. V praktické části této práce proto bude parametricky definována redukce základního souboru na vzorek respondentů zastupující celou šíři zákazníků společnosti IE.

Obdobně jako u výzkumu spokojenosti zaměstnanců, i u výzkumu spokojenosti zákazníků bude dotazník koncipován s uzavřenými otázkami, tak jak doporučují Reichel (2009) a Disman (2002). Cílem otázek bude identifikovat soulad očekávání zákazníků, jako klíčových stakeholderů společnosti IE, se strategií společnosti IE.

Tabulka 3 Metodika výzkumu spokojenosti zákazníků

METODIKA – VÝZKUM	
<b>Předmět výzkumu:</b>	Soulad očekávání zákazníků se strategií společnosti IE
<b>Typ:</b>	Kvantitativní
<b>Objekty:</b>	Vybraní aktivní zákazníci společnosti IE
<b>Technika:</b>	Dotazník s uzavřenými otázkami

Zdroj: Vlastní zpracování



**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Plán výzkumu spokojenosti zákazníků

Tabulka 4 Plán výzkumu

Plán výzkumu		
CO	KDY	KDO
Studium teoretického konceptu	12/2015	Jan Horák
Projekt výzkumu	01/2016	Jan Horák
Vstupní oponentura	01/2016	Regionální ředitel společnosti IE
Úprava výzkumu	01/2016	Jan Horák
Objekt výzkumu, sběr dat	02/2016	Jan Horák
Analýza a interpretace dat	03/2016	Jan Horák
Závěry a výstupy	03/2016	Jan Horák

Zdroj: Vlastní zpracování

### Projekt výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit úroveň spokojenosti zákazníků ve sledovaných parametrech, relevantních pro následné vyhodnocení oproti úrovni implementace principů strategického řízení ve společnosti IE, včetně identifikace vazby na spokojenost zaměstnanců se službami společnosti IE. Zkoumat se bude jednak celková spokojenost zákazníka a jednak spokojenost zákazníka s dílčími aktivitami spojenými se službou zákazníkovi. Očekávaným výstupem výzkumu je úroveň celkové spokojenosti zákazníka, úroveň spokojenosti zákazníka s dílčími aktivitami spojené se službou IE a přiřazení volného komentáře celkového hodnocení pro možnost vyzdvihnout opakující se připomínky zákazníků.

Objektem výzkumu bude náhodně vybraná skupina zákazníků společnosti IE. Celkový počet zákazníků společnosti IE je 2200. Disman (2002) doporučuje pro případ příliš velkého základního souboru zkoumaných objektů redukovat počet objektů do menšího vzorku při zachování objektivitu šetření kategorizací základního souboru zkoumaných objektů do čtyř kategorií. S ohledem na množství zákazníků a plánovanou formu dotazníkového šetření využitím telefonického spojení se zákazníkem, lze předpokládat, že využitím odpovídající kategorizace a redukci na 390 zákazníků bude výsledek šetření odpovídat celkovému trendu všech 2200 zákazníků.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Dramaturgie dotazování bude založená ve využití externího call centra pro komunikaci se zákazníky. Důvodem využití call centra je existující spolupráce společnosti IE s externím call centrem za účelem vyhledávání nových zákazníků, zároveň pak využití externího call centra významně sníží časovou náročnost sběru dat výzkumu.

Výběr objektů dotazníkového šetření bude proveden náhodným výběrem, kdy zdrojem pro výběr bude informační systém Advantex společnosti IE a parametry výběru jsou definovány:

- Pouze aktivní zákazníci
- Rovnoměrné rozložení zákazníků dle výše obrátu
- Zákazníci využívající službu pronájmu pracovních oděvů
- Existující kontaktní osoba zákazníka uložená v informačním systému včetně telefonního čísla

Z celkového počtu 2200 aktivních zákazníků bylo vybráno 390 zákazníků s rozdělením dle interního klíče společnosti IE pro skupiny zákazníků dle velikosti týdenního obrátu, přičemž kategoriemi jsou „V“, „A“, „B“ a „C“. „V“ zákazníci jsou zákazníci s nejvyšším obrátem, „C“ zákazníci jsou zákazníci s nejnižším obrátem:

- 30 zákazníků kategorie VIP, představující všechny VIP zákazníky
- 60 zákazníků kategorie „A“, představující polovinu všech „A“ zákazníků
- 180 zákazníků kategorie „B“, představující 20 % všech zákazníků kategorie „B“
- 120 zákazníků kategorie „C“, představující 10 % všech zákazníků kategorie „C“

Celkový obrát vybraných 390 zákazníků z 2200 aktivních představuje 60 % obrátu celé společnosti IE.

Vlastní průběh dotazníkového šetření bude předán externí společnosti. Zadání šetření bude obsahovat seznam vybraných zákazníků s uvedením jména společnosti, jména zodpovědné osoby a telefonický kontakt. Dále součástí zadání budou otázky a možné odpovědi. Výsledky šetření budou do 14 dní od zadání šetření vráceny zpět zadavateli, data budou externí společností přešlána do elektronického formátu MS Excel pro další vyhodnocení.

Očekávaným výstupem u každé odpovědi bude škála odpovědí v číselných hodnotách 1 až 5, pro vlastní vyhodnocení bude následně použita funkce Medián, otázky budou vyhodnoceny jako střední hodnota všech číselných hodnot, bez dalšího rozlišení.

## Skladba dotazníkového šetření

Při přípravě otázek dotazníkového šetření bylo rozhodnuto rozdělit šetření do dvou částí:

1. Celková spokojenost zákazníka se službou IE
2. Spokojenost zákazníka s klíčovými parametry služby IE s ohledem na zkoumanou problematiku dotazníkového šetření v předchozí kapitole, tedy vliv, respektive soulad postojů skupin zaměstnanců IE a odpovídajících služeb IE zákazníkům

Charakteristika první části šetření jednoznačně definuje pokládanou otázku, druhá část šetření dává větší prostor pro optimalizaci kladených otázek pro navazující porovnání souladu s předchozím dotazníkovým šetřením. V druhé části dotazníkového šetření budou kladeny otázky směřující k identifikaci úrovně spokojenosti zákazníka se službou poskytovanou ve společnosti IE provozním oddělením, oddělením zákaznického servisu a oddělením logistiky.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka k 1. části šetření:

1. Pokud byste mohli, doporučili byste společnost IE dalším zákazníkům?

Otázky k 2. části šetření:

2. Jak hodnotíte kvalitu služby společnosti IE v následujících oblastech:
  - a. Práce servisního technika
  - b. Vztah se zákaznickým servisem
  - c. Kvalita služby ve vztahu k očekáváním
  - d. Kvalita a kompletnost dokumentace ke službě
  - e. Včasnost a spokojenost s řešením

Otázky dotazníkového šetření byly formulovány Horákem, v souladu s doporučením Dismana (2002) a Reichela (2009), diskutovaném v kapitole 2.3.1

Množství otázek bylo uzpůsobeno formě dotazníkového šetření a objektům dotazování. Různorodí zákazníci mají různorodá očekávání, proto zabíhat v otázkách do specifických detailů by neposkytlo validní odpovědi. Podporu v maximální jednoduchosti a množství otázek šetření také odpovídá formě dotazování, kdy oslovený respondent není připraven na situaci, kdy se má stát součástí průzkumu a je třeba jej přesvědčit k účasti například upozorněním na minimální časovou zátěž spojenou s průzkumem.

Počet otázek (celkem 6) je odpovídající zvolené formě dotazování. Riziko nedokončení dotazníku je s ohledem na minimální počet otázek irelevantní.

Na každou otázku bude očekávána odpověď na škále 1 - 5, přičemž hodnoty odpovědi vyjadřují míru spokojenosti s poskytovanou službou:

- 1 = Rozhodně kvalitní
- 2 = Kvalitní
- 3 = Ani kvalitní, ani nekvalitní
- 4 = Nekvalitní
- 5 = Rozhodně nekvalitní

Výjimku v odpovědích na otázky tvoří odpovědi na otázku v první části šetření, kde odpovědi na škále 1 – 5 budou reprezentovat hodnocení „Rozhodně souhlasím“, „Souhlasím“, „Nemohu ani souhlasit, ani nesouhlasit“, „Nesouhlasím“ a „Rozhodně nesouhlasím“.

Pro účely navazující interpretace odpovědí a stejný přístup k hodnocení odpovědí jako v případě průzkumu spokojenosti zaměstnanců, bylo vyhodnocení otázek redukováno do tří kategorií hodnocení:

- Příznivé hodnocení – odpovědi 1 a 2
- Neutrální hodnocení – odpověď 3
- Nepříznivé hodnocení – odpovědi 4 a 5

Systém hodnocení na škále od 1 do 5 při odpovědích od „Rozhodně kvalitní“ do „Rozhodně nekvalitní“ odpovídá Likertově škále doporučené Hayesovou (1998) a zároveň odpovídá doporučení Reichela (2009) vyvarovat se středové odpovědi „Nevím“ buď nahrazením za

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

odpověď „Ani kvalitní, ani nekvalitní“ nebo tzv. nucenou volbou, tedy vynecháním středové odpovědi.

Oblasti otázek splňují požadavky na zjištění úrovně spokojenosti zákazníků jak s úrovní smlouvané služby jako celku, tak i nejdůležitějších jejích částí. Otázky druhé části šetření spokojenosti zákazníků pokrývají oblast Logistiky (podotázka „a“), Zákaznického servisu (podotázka „b“ a „e“) a Provozu (otázky „c“ a „d“), čímž skrytě kopírují vazbu na výzkum spokojenosti zaměstnanců a vyhodnocení vztahu mezi výzkumem spokojenosti zákazníků a výzkumem spokojenosti zaměstnanců.

## Vstupní oponentura dotazníkového šetření

Vstupní oponentura skladby dotazníkového šetření byla provedena ve spolupráci s regionálním ředitelem ve společnosti IE. Regionální ředitel nese zodpovědnost za všechny tři zkoumané oblasti, jeho přínos ve vstupní oponentuře spočívá především v oblasti neopomenutí zhodnocení klíčové oblasti služby.

V průběhu diskuze s oponentem byly diskutovány především otázky celkové koncepce dotazníkového šetření, komplexnost otázek, jejich pořadí a míra kompetentnosti a podjatosti kontaktní osoby zákazníka. Klíčovou otázkou diskuze se nakonec ukázalo hodnocení otázek respondentem a transformace odpovědi v relevantní vyhodnocení vlastní spokojenosti, či nespokojenosti respondenta. Oponent navrhuje přeformulovat otázky tak, aby hodnocení otázek bylo na desetibodové škále s hodnocením od „Rozhodně souhlasím“ po „Rozhodně nesouhlasím“.

Dále oponent navrhuje obrátit pořadí částí šetření, tedy otázky na jednotlivé aspekty služby upřednostnit a otázky na celkovou míru spokojenost umístit v šetření na závěr. Oponent navrhuje tuto změnu s odůvodněním, že respondent po otázkách na jednotlivé aspekty služby bude lépe připraven na celkové zhodnocení.

Oponent také navrhuje přidat na úplný závěr otevřenou otázku, kde by respondent volně vyjádřil konkrétní zkušenosti se službou.

Po zvážení návrhů oponenta bylo rozhodnuto:

- Škála hodnocení dotazníkového šetření nebude změněna. Důvodem je především otázka vyhodnocení škály 1-10 z pohledu zařazení odpovědi do příznivého, neutrálního a nepříznivého hodnocení.
- Změna pořadí částí šetření bude aplikována, otázka celkové spokojenosti se službou bude zařazena na konec šetření.
- Přidání otevřené otázky na závěr šetření bude aplikováno, respondent bude mít příležitost volně zhodnotit dosavadní zkušenost se službou IE. Význam odpovědi na otázku bude u krajních hodnocení (1 a 5), kdy celkové vyhodnocení otázky v příznivém, nebo nepříznivém směru, bude směřovat k analýze příčin uvedené v otevřené otázce celkové spokojenosti a návrhu nápravných opatření v návrhové části práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Sběr dat

Sběr dat byl proveden externí společností (dále jen „Zpracovatel výzkumu“) provádějící pro společnost IE telemarketingové aktivity, zejména získání potenciálních zákazníků pro schůzku s obchodními zástupci.

Na základě náhodného výběru, v souladu s parametrizací definovanou v kapitole Projekt výzkumu, bylo z interní aplikace AdvanTex společnosti IE exportováno celkem 390 záznamů zákazníků.

Se zpracovatelem výzkumu bylo dohodnuto provedení šetření s časovou dotací 14 dnů, byly smlouveny výstupní parametry a formát šetření a zadány následující vstupní parametry:

- 1) Dokument ve formátu Microsoft Excel s uvedením identifikace zákazníka, kontaktní osoby a její pozice ve společnosti
- 2) Otázky dotazníkového šetření
- 3) Očekávaný výstupní formát ve formátu Microsoft Excel

Zpracovatel výzkumu provedl vlastní telefonické šetření, výstup šetření byl předán v souladu s očekáváními a ve stanoveném čase.

Z celkového počtu 390 záznamů nebylo možné na uvedeném kontaktu zastihnout 11 zákazníků a 28 zákazníků odmítlo účast na dotazníkovém šetření. Celková úspěšnost sběru informací byla 90 %, šetření lze proto považovat za úspěšné a výsledek šetření za relevantní.

Management společnosti vyslovil souhlas se zpracováním informací šetření pro účely souhrnné analýzy, zároveň ale vyslovil přání nezveřejňovat identifikovatelné údaje zákazníků, včetně konkrétních hlasování, zejména pak slovních vyjádření s celkovou spokojeností se službou společnosti IE.

## 3. Praktická část

### 3.1 Představení společnosti

Cíl práce je zpracováván pro společnost IE, jež je dceřinou společností korporace RI. Korporace RI sídlí v Londýně, zaměstnává 50.000 zaměstnanců a působí na všech kontinentech světa. Portfolio služeb, které korporace RI nabízí svým zákazníkům, je velice široké, od hubení škůdců, přes servis pracovních oděvů, až po péči o toalety.

Obrázek 13 Služby korporace RI



*Čisté prostředí*



*Pracovní oděvy*



*Zdravotnictví*



*Vnitřní prostory*



*Hygiena*

Zdroj: RI (2016)

Korporace RI se v nejvyšší úrovni dělí geograficky na regiony Severní Amerika, Evropa, Spojené království, Asie a Pacifik. Společnost IE patří do regionu Evropa, kde lze nalézt zastoupení všech služeb korporace RI, včetně služby servisu pracovních oděvů, která je v Evropě pro korporaci RI exkluzivní.

Největší rozsah služeb poskytuje v Evropě korporace RI skrze dceřiné společnosti ve Francii, Německu a Beneluxu. V menší míře jsou zastoupeny služby korporace RI v regionech jako Rakousko, Česká republika, Slovensko, Itálie, Španělsko, Portugalsko a Řecko. Region Evropa se dělí na menší geografické celky, které tvoří organizační jednotky nejnižší úrovně.

Obrázek 14 Zastoupení RI v regionu Evropa



Zdroj: RI (2016)

Na tomto místě lze využít přístupu Keřkovského a Vykypěla (2006) k otázce dělení organizace a aplikace principů strategického řízení skrze definici SBU (Strategic Business Unit, Strategické obchodní jednotky). Společnost IE lze identifikovat ve čtvrtém patře hierarchie SBU, kde první patro tvoří korporace RI, druhé patro produktová řada (Pronájemové oděvy), třetí patro geografické členění (Evropa) a čtvrté patro jednotlivé země geografického členění (Česká republika).

Z pohledu finančních příjmů skupiny RI, zaujímá region Evropa v celosvětovém měřítku 49 % všech příjmů skupiny RI. V rámci regionu Evropa pak příjmy v tomto regionu z největší

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

části přichází z Francie (42 %), Beneluxu (26 %) a Německa (23 %), přičemž zbývajících 7 zemí regionu dohromady zaujímá 7 % všech příjmů v regionu Evropa. Příjmy regionu Evropa činily v roce 2014 900 miliónů GBP. Příjem společnosti IE Germany, operující v Německu, činil ve stejném období 200 miliónů GBP. Příjem společnosti IE, operující v České republice, činil v témže období 5 miliónů GBP. Společnost IE zaujímá v regionu Evropa minoritní pozici, kdy tvoří 0.5 % příjmů regionu Evropa. Ani z pohledu regionu CEE nevyznívá role společnosti IE výrazněji, do příjmové stránky regionu CEE přispívá společnost IE 2 % z celkových příjmů regionu CEE.

## 3.1.1 Vize, poslání společnosti RI

Skupina RI formuluje své hodnoty, vizi a poslání takto:

*„Jakožto servisní organizace, věříme, že jsou to naši pracovníci, kdo tvoří naši společnost takovou jakou je – a my máme tým skvělých pracovníků, kteří sdílí naše hodnoty, misi a vizi: Ochránujeme lidi. Obohacujeme životy.“*

Obrázek 15 Poslání společnosti RI



Zdroj: RI (2016)

Jak uvádí Keřkovský a Vykypěl (2006), z pohledu strategického managementu jsou nejvyššími hodnotami společnosti její vize a mise. Korporace RI rozvádí strategické cíle pro všechny aspekty své vize, tedy pro aspekt Služba, Vztahy i Spolupráce. Úroveň akceptace těchto strategických cílů samotnými zaměstnanci a zákazníky identifikuje úroveň vlastního strategického řízení korporace RI, proto nakolik jsou vize a mise korporace RI přijaty zaměstnanci a zákazníky, natolik úspěšná je procesní úroveň implementace strategického řízení v korporaci RI.

### *Servis*

- Jsme nadšení poskytovat vynikající služby ke každému zákazníkovi.
- Plníme sliby a děláme to, co říkáme, že budeme dělat.
  - o Plníme sliby a děláme to, co říkáme, že budeme dělat.
  - o Tato hodnota odráží skutečnost, že v RI vše začíná zákazníkem.
  - o Naše vášeň, poskytovat zákazníkům službu a přidanou hodnotu, je motorem všeho, co děláme.

### *Vztahy*

- Skvělé vztahy mezi samotnými kolegy a mezi kolegy a zákazníky jsou základem našeho podnikání, a to je důvod, proč jsme zvolili vztahy jako jeden z našich tří základních hodnot.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- Vážíme si dlouhodobých vztahů s našimi kolegy a zákazníky.
  - o Informujeme kolegy a zákazníky o změnách, které se jich týkají.
  - o Nasloucháme potřebám a obavám lidí, a jednáme v souladu s tím, co nám říkají.
  - o Jsme čestní a přímočaří v našich rozhovorech.

## *Týmová práce*

- Naše podnikání je především o skvělé týmové práci, proto učinit týmovou práci jednou z našich základních hodnot klade velký důraz na nás, dělat ji správně pro naše kolegy a naše zákazníky.
  - o Podporujeme naše kolegy a pracujeme společně s našimi kolegy, aby dosahovali vynikajících výsledků.
  - o Zacházíme s našimi kolegy s respektem a uznáváme, že každý má důležitou úlohu.
  - o Věříme kolegům, aby přijali zodpovědnost za vztah se zákazníkem.
  - o Dbáme na to, aby kolegové měli podporu, nástroje a školení dělat svou práci dobře

Mise a vize korporace RI vytváří základní parametry pro převzetí hodnot korporace RI vlastními zaměstnanci. Korporátní a business strategie, spolu s organizační strukturou následně tvoří cestu, jak tyto základní parametry mezi zaměstnance distribuovat směrem shora dolů.

## **3.1.2 Strategie společnosti RI**

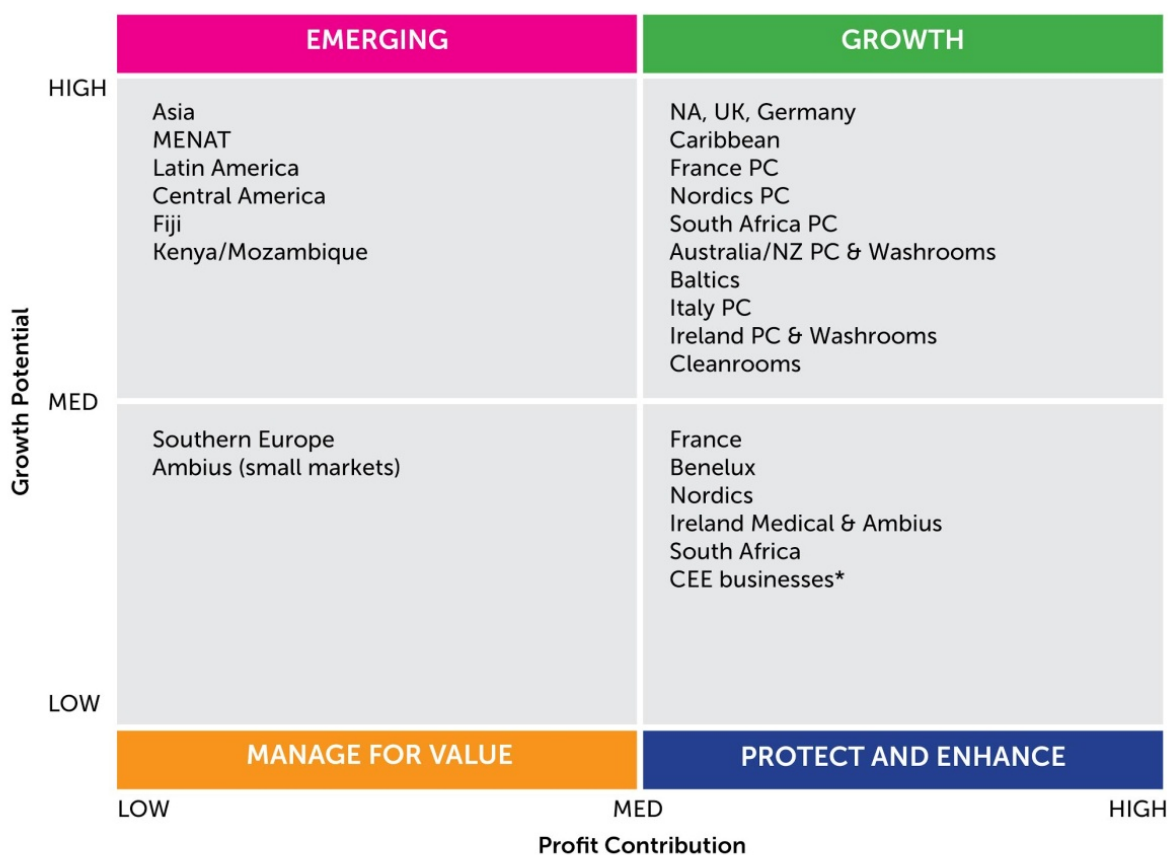
### **Korporátní strategie**

Korporace RI řídí svou obchodní činnost za účelem zvyšujících se výnosů skrze strategii diferenciací. Keřkovský (2006) uvádí strategii diferenciací ve smyslu odlišení produktu na trhu od ostatních produktů. Dle Annual Report 2014, korporace RI vnímá pod pojmem strategie diferenciací rozdělení portfolia aktivit do kategorií a geografického rozlišení s rozdílným přístupem ke zvýšení výnosů v každém segmentu. Lze proto strategii korporace RI zobrazit jako čtyři kvadranty rozložené v rovině, kde osa X zobrazuje míru potenciálu růstu a osa Y míru profitability, přičemž obsah jednotlivých kvadrantů tvoří portfolio služeb a geografická příslušnost.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obrázek 16 Korporátní strategie RI



\* CEE Businesses:  
Switzerland - Hygiene  
Austria - Hygiene  
Slovakia - Workwear  
Czech Republic - Hygiene  
Austria - Workwear

Zdroj: RI (2016)

## Klíčové kompetence korporace RI

K tomu, aby korporace RI dokázala účinně distribuovat misi a vizi skrze korporátní strategii a organizační strukturu do povědomí zaměstnanců a zákazníků, formuluje svou strategii diferenciaci jako soubor tří klíčových kompetencí:

Obrázek 17 Klíčové kompetence RI



Zdroj: RI (2016)

1. „**RI**ght people“ - lidé jsou aktiva korporace RI, proto jsou budovány motivované a zapojené týmy napříč organizací. Lidé jsou školeni, aby byli "Odborníci v tom, co dělají" a měli vytrvalé zaměření na zákazníky a služby.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

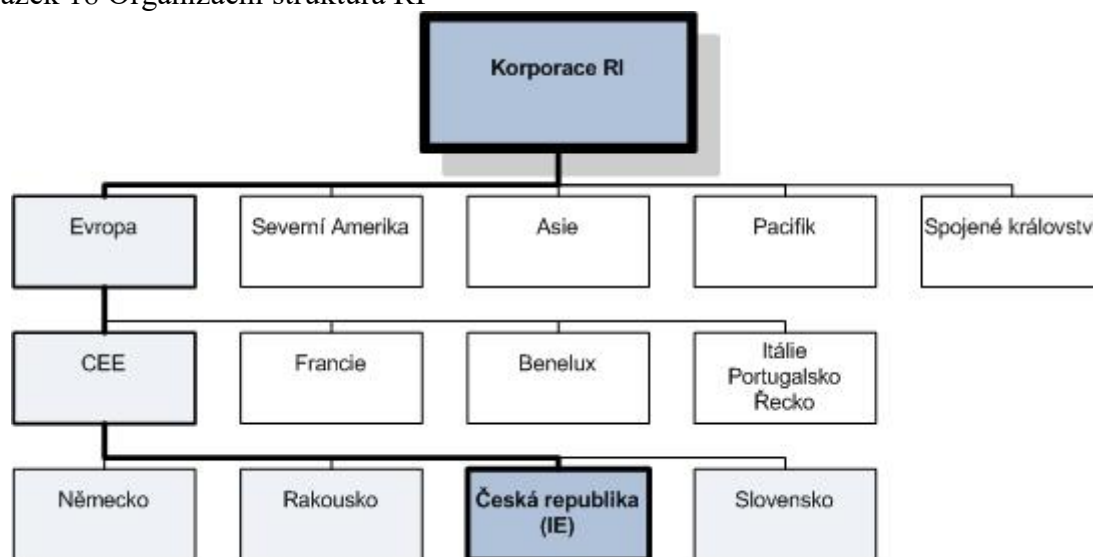
Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

2. „**RI**ght things“ – korporace RI se zaměřuje na tři hlavní kategorie, ochranu proti škůdcům, hygienu a pracovních oděvy. Dohromady tvoří tyto tři hlavní kategorie 89 % příjmů skupiny, tvořily 97 % celkového růstu v posledních třech letech a 95 % zisku skupiny.
3. „**RI**ght way“ – korporace RI přesunula řízení do více operativně zaměřeného modelu národních center, což umožňuje, aby služby různých kategorií, mohly být vedeny jedním manažerským týmem národního centra. Týmy provozu, administrativy a zákaznického servisu jsou vertikálně integrovány a technologicky podpořeny.

## Organizační struktura korporace RI

Optimální nástroj na identifikaci organizační struktury a proces strategického řízení dává Keřkovský (2006) a jeho rozdělení společnosti do jednotlivých SBU. Společnost IE, je z pohledu organizační struktury korporace RI ve čtvrtém patře, kdy nejvyšší patro je vlastní mateřská společnost RI, druhé patro je regionální členění dle strategie korporace RI a v něm definované SBU „Evropa“, třetí patro pak regionální rozdělení v rámci SBU Evropa a pro společnost IE klíčové SBU „CEE region“. Ve čtvrtém patře pak lze identifikovat SBU „IE“ jako součást nadřazené SBU „CEE region“, jehož součástí jsou dále SBU „Německo“, „Rakousko“ a „Slovensko“.

Obrázek 18 Organizační struktura RI



Zdroj: vlastní zpracování

## 3.2 Analýza současného stavu

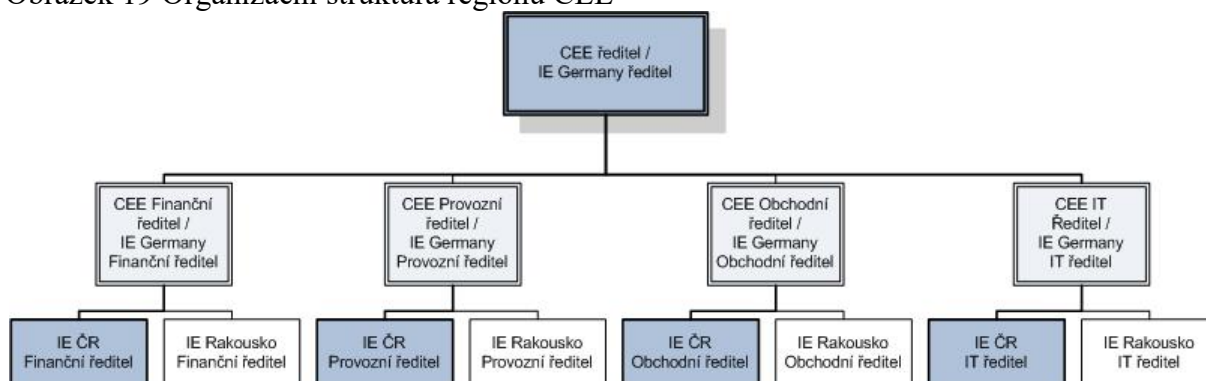
### 3.2.1 Organizační struktura regionu CEE

Organizační struktura a matice zodpovědností uvnitř regionu CEE by měla kopírovat organizační strukturu celé korporace RI, ale dle dokumentu „Neue Organisations Struktur“ není formálně ustavena řídicí úloha ve třetím patře organizační struktury korporace RI, regionu CEE. Řídící funkci regionu CEE přebírá management IE Německo z důvodu nejsilnější pozice v regionu CEE.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obrázek 19 Organizační struktura regionu CEE



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 19 je patrné, že vrcholový management IE Německo sdílí funkci řízení IE Německo a regionu CEE. Jak společnost IE, tak dceřiná společnost IE v Rakousku, jsou podřízené německému managementu a nemají přímou vazbu na proces strategického řízení v regionu, neboť roli tvůrce business strategie SBU „CEE region“ převzal management IE Německo.

Primární nedostatek spočívá již v rozdělení strategického kvadrantu formulovaného nejvyšším vedením korporace RI, jak ukazuje obrázek 16. Společnost IE Německo se nachází v kvadrantu „Growth“ s vysokým potenciálem růstu a vysokou profitabilitou, na straně druhé společnost IE Česko se nachází v kvadrantu „Protect&Enhance, kde je očekávána vysoká míra profitability, ale nízká míra potenciálu pro růst.

Z identifikovaného rozdílu v příslušnosti společností do strategických kvadrantů lze formulovat zjištění, že společnost IE Česko bude podřízena jiné strategii, než společnost IE Německo. Stejně tak obě společnosti budou mít rozdílné strategické cíle, i odlišné navazující funkční strategie. V případě horizontálních strategií, lze uvažovat o společném zájmu, tento typ strategií je použitelný pouze na úrovni funkčních strategií, nikoliv vlastní business strategií společnosti.

## 3.2.2 Identifikace business strategie společnosti IE

Horák (2015) provedl výzkum v oblasti úrovně strategického řízení ve společnosti IE. Všem liniovým manažerům společnosti IE (celkem 6 manažerů) byly položeny otevřené otázky za účelem zjištění, nakolik jsou formulovány, sdělovány a realizovány strategie a jejich cíle na úrovni korporátní, business i funkční.

Horák (2015) formuloval následující závěry z provedeného výzkumu:

- business strategie společnosti IE není formálně popsána
- business strategii společnosti IE nelze jednoznačně určit
- funkční strategie společnosti IE nejsou formálně popsány
- funkční strategie společnosti IE jsou známy
- funkční strategie společnosti IE nevycházejí z business strategie společnosti, ale z business strategie nadřazené organizační jednotky
- cíle funkční strategie jsou ve většině případů manažery přijaty
- zodpovědnost za formulaci business strategie nese nadřazená organizační jednotka
- zodpovědnost za formulaci funkčních strategií nese nadřazená organizační jednotka

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- všichni manažeři mají zájem přispět k formulaci business a funkčních strategií
- dva manažeři k formulaci odpovídajících funkčních strategií aktivně přispívají
- pravomoci k dosažení strategických cílů funkčních strategií nejsou ve všech případech stejné
- zdroje pro dosažení strategických cílů funkčních strategií jsou dostupné

Horák (2015) uvádí ve svých závěrech „nadřazenou organizační jednotku“, kterou identifikuje v organizační struktuře ve stejné úrovni, jako management IE Německo, uvedený na obrázku 19 této práce.

Na základě závěrů uvedeného výzkumu lze identifikovat nedostatek, kdy zjištění v podobě převzetí zodpovědnosti za řízení SBU „CEE region“ managementem IE Německo a nesoulad mezi strategickými cíly korporátní strategie pro společnost IE Česko a společnost IE Německo, má za následek selhání v procesu formulace business strategie společnosti IE Česko. Obdobné selhání lze identifikovat i u funkčních strategií společnosti IE Česko.

### **3.2.3 Výzkum spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem společnosti IE**

V předchozí kapitole byl identifikován nesoulad mezi organizační strukturou korporace RI a procesem formulace business strategie společnosti IE. Ačkoliv na korporátní úrovni je formulována korporátní strategie, vize a mise korporace, hodnoty korporace a klíčové kompetence, na úrovni SBU ve čtvrtém patře organizační struktury nebyla identifikována business strategie a funkční strategie nevycházejí z business strategie vlastní SBU, ale nadřazené SBU.

V dalších kapitole bude zjišťován stav klimatu ve společnosti IE, zda díky chybějícím mechanismům formulace business strategie společnosti IE obdobně selhává také sdílení hodnot korporace k vlastním zaměstnancům společnosti IE.

#### **Analýza a interpretace výsledků**

V rámci zpracování kapitoly Analýza a interpretace výsledků budou vyhodnoceny jednotlivé otázky šetření, souhrn otázek za jednotlivé sledované parametry a na závěr vyhodnoceny šetřené parametry z pohledu klíčových oblastí služeb zákazníkům.

Z dotazníku jsou učiněny závěry v každé ze dvou oblastí a následně pak vyhledány vazby mezi těmito oblastmi a tím identifikovány odchylky v jednotlivých oblastech od celku:

- Celková spokojenost s klimatem ve společnosti IE
- Spokojenost s klimatem ve společnosti IE u jednotlivých klíčových skupin zaměstnanců
- Identifikace odchylek ve spokojenosti s klimatem ve společnosti IE klíčových skupin zaměstnanců od celku

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Hodnocení jednotlivých otázek šetření dle sledovaných parametrů:

Parametr *Závazek společnosti vůči zaměstnancům:*

V parametru Závazku společnosti vůči zaměstnancům je sledována spokojenost zaměstnanců se společností IE, jakožto zaměstnavatelem, čímž zaměstnanci projevují svou celkovou spokojenost vůči podmínkám práce ve společnosti IE.

Tabulka 5 Závazek společnosti vůči zaměstnancům

<i>Jsem hrdý na to, že pracuji pro tuto společnost</i>	43%	38%	19%
<i>Ve své práci dobře využívám své odborné znalosti a schopnosti</i>	79%	15%	5%
<i>Mé zaměstnání mi dává příležitost provádět podnětnou a zajímavou práci</i>	52%	33%	15%
<i>Pokud by záleželo na Vás, jak dlouho asi budete pracovat pro tuto společnost?</i>	62%	24%	14%
<i>Tuto společnost bych jiným doporučil jako dobré místo k práci</i>	45%	24%	30%

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci v parametru Závazku společnosti vůči zaměstnancům nejlépe hodnotí soulad mezi pracovní pozicí a personálním obsazením, vykonávaná práce odpovídá očekáváním zaměstnanců na kladené odborné požadavky a zaměstnanci se cítí na svých pozicích jistě s ohledem na kvalifikaci pro prováděnou práci.

Naopak negativně hodnotí zaměstnanci otázku doporučení společnosti jako dobrého místa k práci. Pokud v předchozí otázce zaměstnanci kladně hodnotili svou kvalifikaci pro vykonávanou práci, ale zároveň zaměstnavatele nedoporučují, pak problém je třeba hledat nikoliv ve vykonávané práci, ale v podmínkách, za kterých práci vykonávají.

Parametr *Služba zákazníkům*

V parametru Služba zákazníkům je sledována spokojenost zaměstnanců s produkty společnosti, tedy výstupy z jimi odvedené práce. Službou zákazníkům je možné chápat jak produkt externím zákazníkům, tak interním.

Tabulka 6 Služba zákazníkům

<i>Společnost poskytuje svým zákazníkům služby vysoké kvality</i>	52%	30%	18%
<i>Svým zákazníkům poskytujeme včasné a spolehlivé služby</i>	59%	30%	10%

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

*Jako společnost plníme své slovo a to, co slíbíme zákazníkům*



*Do jaké míry je pravděpodobné, že byste druhým doporučili služby a produkty této společnosti?*



Zdroj: vlastní zpracování

Ačkoliv zaměstnanci hodnotí služby společnosti v polovině případů pozitivně oproti významně menšímu zastoupení negativních odpovědí, přesto je pozitivní hodnocení otázek kvality služby u poloviny respondentů identifikováno jako nízké, zaměstnanci nenabývají přesvědčení, že produkují kvalitní služby. Desetiprocentní množství nespokojených zaměstnanců s kvalitou produkované služby zůstává ve stínu nízkého počtu spokojených zaměstnanců.

Pouhá pětina zaměstnanců by druhým doporučila služby a produkty společnosti IE. Celé dvě pětiny zaměstnanců by služby a produkty dokonce vůbec nedoporučilo. Hodnocení otázky pravděpodobnosti doporučení služeb a produktů společnosti vyznívá výrazně negativně, pozadí problému ale nelze hledat v produktu nebo službě samotné, neboť respondenti se vyjádřili v otázce spokojenost s vlastním produktem pozitivněji. Příčinu nízkého hodnocení je třeba hledat v prostředí, ve kterém se produkty a služby vytváří, nebo distribuují.

Parametr *Vztahy na pracovišti*

V parametru *Vztahy na pracovišti* je sledována spokojenost zaměstnanců s vertikálním zařazením ve struktuře společnosti IE a fungujícími vazbami této struktury. Vztah nadřízený – podřízený a vliv okolí na tuto vazbu je klíčovým pro spokojenost zaměstnance s personálním obsazením pozic ve společnosti IE.

Tabulka 7 *Vztahy na pracovišti*

*Vím, co ode mne v práci očekávají.*



*Nadřízenému důvěřuji.*



*Nadřízený mi poskytuje jasnou a pravidelnou zpětnou vazbu k mému výkonu.*



*Společnost mě podporuje v dosažení rozumné rovnováhy mezi mou prací a osobním životem.*



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci v otázce spokojenosti se vztahy na pracovišti pozitivně hodnotí vztah se svým nadřízeným, vztahu důvěřují a vyjadřují spokojenost s komunikací v tomto vztahu. Zaměstnanci tak mají optimální podmínky pro práci, neboť v předchozí části dotazníku se kladně vyjádřili s prací samotnou, v této části dotazníku pak pozitivně hodnotí vztah s nadřízeným.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Negativně ale vyznívá otázka spokojenosti zaměstnance v dosažení rovnováhy mezi prací a osobním životem. Tato otázka ukazuje na problém nad rámec vztahu se svým nadřízeným a mimo pracovní kolektiv. Zdroj negativního hodnocení je třeba hledat v okolí kolektivu, zejména v otázce požadavku na výkon práce nad rámec očekávání ze strany zaměstnance, kterým může být množství přesčasové práce, případně čas strávený přesunem z a do zaměstnání.

## Parametr *Týmová spolupráce*

V parametru *Týmová spolupráce* je sledována spokojenost zaměstnance s horizontálním zařazením do struktury společnosti a vazbami v této struktuře. Kooperace mezi jednotlivými týmy ve společnosti je klíčová pro vytvoření týmové atmosféry.

Tabulka 8 *Týmová spolupráce*

<i>V mém týmu je dobrá spolupráce a týmová práce.</i>	60%	26%	14%
<i>Kolegové, s nimiž spolupracuji, jsou pro mě pomocí a oporou.</i>	60%	24%	17%
<i>Můj tým dostává od jiných částí společnosti, vysoce kvalitní podporu.</i>	21%	49%	30%
<i>Jako s jednotlivcem se mnou zacházejí s úctou.</i>	49%	32%	19%

Zdroj: vlastní zpracování

V parametru *týmová spolupráce* nelze identifikovat pozitivní výsledek šetření, pětina zaměstnanců ve všech otázkách tohoto parametru negativně hodnotí spolupráci nejen uvnitř vlastního týmu, ale napříč celou společností.

Nejhůře vyznívá výsledek otázky podpory týmu od jiných částí společnosti, kde nejvíce negativních odpovědí je doprovázeno velkou částí odpovědí v neutrálním spektru. Kromě konkrétní identifikace nízké podpory z okolních týmů, lze identifikovat v neutrálním spektru odpovědí minimální potřebu podpory z okolí.

## *Souhrnné hodnocení jednotlivých otázek šetření:*

Při pohledu na jednotlivé otázky šetření a jejich vazbu na sledované parametry, pak klíčovou roli v kladném hodnocení, hraje přesvědčení zaměstnanců, že ve své práci dobře využívají své odbornosti (79 % kladných hodnocení) a vědomí, co se od zaměstnance očekává (80 % kladných hodnocení). Z pohledu pouze těchto dvou parametrů lze učinit závěr, že zaměstnanci v IE mají základní předpoklady k úspěšnému zvládnutí svěřené práce, neboť nejenže jsou si vědomi, jakou práci mají odvést, ale zároveň jsou přesvědčeni, že jsou k této práci i kompetentní.

V opačném duchu pak vyznívají otázky podpory ostatních oddělení (21 % kladných hodnocení) a podpory zaměstnavatele v dosažení rozumné rovnováhy mezi prací a osobním životem (27 % kladných odpovědí). Přidáme-li k tomu nedůvěru zaměstnanců ve vlastní



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

produkt společnosti (21 % kladných odpovědí), pak lze vidět analogii k nízkému hodnocení v otázce hrdosti, že zaměstnanec pracuje pro tuto společnost (43 % kladných odpovědí) a celkovému doporučení zaměstnavatele, jako dobrého místa pro práci (45 % kladných odpovědí).

## Souhrn otázek za jednotlivé sledované parametry:

Tabulka 9 Výsledky šetření dle sledovaných parametrů

<i>Závazek společnosti vůči zaměstnancům</i>	56%	27%	17%
<i>Služba zákazníkům</i>	46%	35%	19%
<i>Vztahy na pracovišti</i>	61%	18%	21%
<i>Týmová spolupráce</i>	47%	33%	20%

Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu nejvyššího patra vyznívá celková spokojenost zaměstnanců s klimatem ve společnosti IE nepřesvědčivě. Ve všech čtyřech klíčových ukazatelích (Závazek společnosti, Služba zákazníkům, Vztahy na pracovišti, Týmová spolupráce) existuje pětina zaměstnanců, která vyslovila nespokojenost v těchto klíčových ukazatelích. Pouze polovina zaměstnanců vyslovila spokojenost s klimatem v organizaci IE. Ačkoliv kladné hodnocení převládá, je počet nespokojených zaměstnanců alarmující.

V jednotlivých zkoumaných ukazatelích převládá největší spokojenost se vztahy na pracovišti (61 % kladných ohlasů) a závazku zaměstnavatele vůči zaměstnancům (56 % kladných ohlasů). Zaměstnanci nejsou spokojeni se službou zákazníkům (46 % kladných ohlasů) a týmovou spoluprací (47 % kladných ohlasů). Na druhou stranu s ohledem na ukazatel vztahu na pracovišti, ačkoliv je zde identifikována nejvyšší spokojenost v řadách zaměstnanců, tak zároveň u tohoto parametru je identifikována nejvyšší nespokojenost (21 % kladných odpovědí), tedy u parametru Vztahy na pracovišti lze sledovat významně emotivnější vztah respondentů k otázkám šetření a respondenti následně volí odpovědi na krajích spektra možných odpovědí.

## Souhrn otázek v jednotlivých klíčových oblastech služeb zákazníkům:

### Provoz:

Tabulka 10 Hodnocení parametrů zaměstnanci provozu

<i>Závazek společnosti vůči zaměstnancům</i>	52%	27%	21%
<i>Služba zákazníkům</i>	47%	35%	18%

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

---

<i>Vztahy na pracovišti</i>	55%	18%	27%
<i>Týmová spolupráce</i>	42%	35%	23%

---

Zdroj: vlastní zpracování

## Logistika:

Tabulka 11 Hodnocení parametrů zaměstnanci oddělení logistiky

---

<i>Závazek společnosti vůči zaměstnancům</i>	77%	20%	4%
<i>Služba zákazníkům</i>	51%	30%	20%
<i>Vztahy na pracovišti</i>	81%	14%	6%
<i>Týmová spolupráce</i>	65%	24%	12%

---

Zdroj: vlastní zpracování

## Zákaznický servis:

Tabulka 12 Hodnocení parametrů zaměstnanci oddělení zákaznického servisu

---

<i>Závazek společnosti vůči zaměstnancům</i>	57%	41%	2%
<i>Služba zákazníkům</i>	31%	41%	28%
<i>Vztahy na pracovišti</i>	71%	24%	5%
<i>Týmová spolupráce</i>	60%	32%	8%

---

Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu šetření byly sledovány tři klíčové skupiny zaměstnanců:

- Provoz
- Logistika
- Zákaznický servis

V otázkách závazku společnosti vůči zaměstnancům jsou zaměstnanci spadající do skupin logistiky a zákaznického servisu výrazně pozitivnější (4 %, respektive 2 % záporných odpovědí) než provozní oddělení (21 % záporných odpovědí), tedy zaměstnanci provozu

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

významně méně důvěřují společnosti a své úloze v ní. S ohledem na celkové hodnocení je pak viditelný významný rozdíl, kdy celkovou uspokojivou úroveň spokojenosti zaměstnanců s klimatem na straně jedné zásadně ovlivňuje silně negativní hodnocení zaměstnanců na provozu, aby na straně druhé významně pozitivní hodnocení ze strany logistiky a zákaznického servisu pouze korigovalo postoj zaměstnanců provozu.

Otázka služby zákazníkům je všemi skupinami z pohledu negativního hodnocení vnímána obdobně (18 %, 20 %, respektive 28 % záporných hodnocení). Hodnocení je značně negativní, neboť vnímat záporně spokojenost s úrovní poskytované služby zákazníkům pětinou vlastních zaměstnanců, znamená výrazný interní problém společnosti IE. Identifikovanému problému ve vnímání služby zákazníkům přidává na intenzitě pozitivní hodnocení v šetření, které v případě logistiky a provozu činilo 47 % respektive 51 % pozitivních hodnocení, ale u zákaznického servisu pouhých 31 % pozitivních hodnocení, tedy necelá třetina zaměstnanců zákaznického servisu vnímá službu zákazníkům kladně.

U otázek parametru Vztahy na pracovišti situace oproti předchozím hodnocením dramatická není. Zaměstnanci všech tří sledovaných klíčových oblastí se vyjadřují pozitivně (55 %, 71 %, respektive 81 % pozitivních hodnocení), přesto negativní hodnocení lze identifikovat pouze u provozu (27 % negativních hodnocení), přičemž logistika a zákaznický servis jsou v této oblasti bez zvýšeného zastoupení nespokojených zaměstnanců (5 %, respektive 6 %). Nespokojenost se vztahy na pracovišti u zaměstnanců provozu je o to více vypovídající, neboť ze všech čtyř sledovaných parametrů vnímají zaměstnanci provozu vztahy na pracovišti nejhůře.

Parametr Týmová spolupráce kopíruje parametr Vztahy na pracovišti, neboť je jeho logickým vyústěním. Nepřekvapí proto, že hodnocení tohoto parametru jsem tendenčně velice podobné parametru Vztahy na pracovišti, určitou vypovídací hodnotu má spíše celkově nižší hodnocení spokojenosti zaměstnanců parametru Týmová spolupráce oproti parametru Vztahy na pracovišti. Analogicky k vysoké nespokojenosti se vztahy na pracovišti u zaměstnanců provozu lze identifikovat i nejvyšší nespokojenost s týmovou spoluprací také u zaměstnanců provozu.

## **Identifikace odchylek ve spokojenosti s klimatem ve společnosti IE klíčových skupin zaměstnanců od celkového hodnocení**

Z pohledu zaměstnanců jednotlivých skupin klíčových oblastí lze identifikovat obdobnou tendenci u zaměstnanců logistiky a zákaznického servisu, v obou případech jsou sledované parametry hodnoceny pozitivně (57 % - 81 %) a negativní hodnocení jsou zastoupena minoritně (2 % - 12 %). Výjimku tvoří parametr Služba zákazníkům, který u obou skupin vystupuje z očekávaného rozmezí a nachází se ve výrazně nižší hladině spokojenosti. Oproti tomu zaměstnanci provozu mnohem méně pozitivně hodnotí všechny sledované parametry (42 % - 55 %), i nespokojenost se projevuje ve vyšší míře (18 % - 27 %). Překvapivě pak působí poměrně neutrální hodnocení Služba zákazníkům pracovníky provozu, kteří v negativním hodnocení upřednostňují ostatní sledované parametry. Z uvedených náhledů na úroveň spokojenosti jednotlivých skupin lze formulovat zjištění, že Služba zákazníkům je rozdílovým parametrem. Ačkoliv je tento parametr hodnocen klíčovými skupinami obdobně, zaměstnanci logistiky a zákaznického servisu jej vnímají v kontextu celkové spokojenosti jako jediný negativní, zaměstnanci provozu jej vnímají stejně negativně, jako ostatní sledované parametry.

## **Závěry výzkumu spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem společnosti IE**

Výzkum proběhl dle připraveného projektu, výstupy z šetření odpovídají očekáváním. Podařilo se naplnit časový harmonogram, nebyly identifikovány odchylky od záměru projektu výzkumu.

Identifikovaná klíčová zjištění z analýzy dotazníkového šetření:

- Pětina zaměstnanců vyslovila nesouhlas s celkovou spokojeností s klimatem ve společnosti IE
- Parametr Vztahy na pracovišti byl hodnocen nejmotivněji, nejvíce hodnocení na krajích škály hodnocení
- Parametr Vztahy na pracovišti byl hodnocen nejhůře ve všech sledovaných parametrech
- Pozitivní přesvědčení zaměstnanců o jejich kompetentnosti a znalosti pracovních očekávání
- Negativní přesvědčení zaměstnanců o sounáležitosti se společností a dobrém místu pro práci
- Významně negativní hodnocení v parametru Služba zákazníkům, zejména oddělení zákaznického servisu
- Služba zákazníkům identifikována jako rozdílový faktor. Všemi skupinami vnímána negativně.

Cíle výzkumu, zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců ve sledovaných parametrech, bylo dosaženo, identifikovaná zjištění a formulované závěry lze použít pro identifikaci podobnosti se závěry výzkumu úrovně strategického řízení společnosti IE.

### **3.3 Analýza spokojenosti zákazníků**

V předchozích kapitolách byl identifikován jednak nesoulad mezi organizační strukturou korporace RI a procesem formulace business strategie společnosti IE a jednak nízká míra spokojenosti zaměstnanců společnosti IE s klimatem ve společnosti IE.

V dalších kapitole bude zjišťována úroveň spokojenosti zákazníků se službami společnosti IE, neboť se dá předpokládat, že absence principů strategického řízení ve společnosti IE a nízká hladina spokojenosti zaměstnanců společnosti IE se projeví v úrovni spokojenosti zákazníků se službami společnosti IE.

#### **3.3.1 Výzkum úrovně spokojenosti zákazníků se službami společnosti IE**

Identifikace úrovně spokojenosti zákazníků bude provedena výzkumem, neboť množství zákazníků, jejich diferenciovaný pohled na očekávání od služby společnosti IE a rozdílné potřeby každého zákazníka neumožňují získat komplexní přehled o spokojenosti zákazníků zúženým pohledem na jednotlivé zákazníky, nebo vybranou menší skupinu zákazníků.

#### **Analýza a interpretace výsledků**

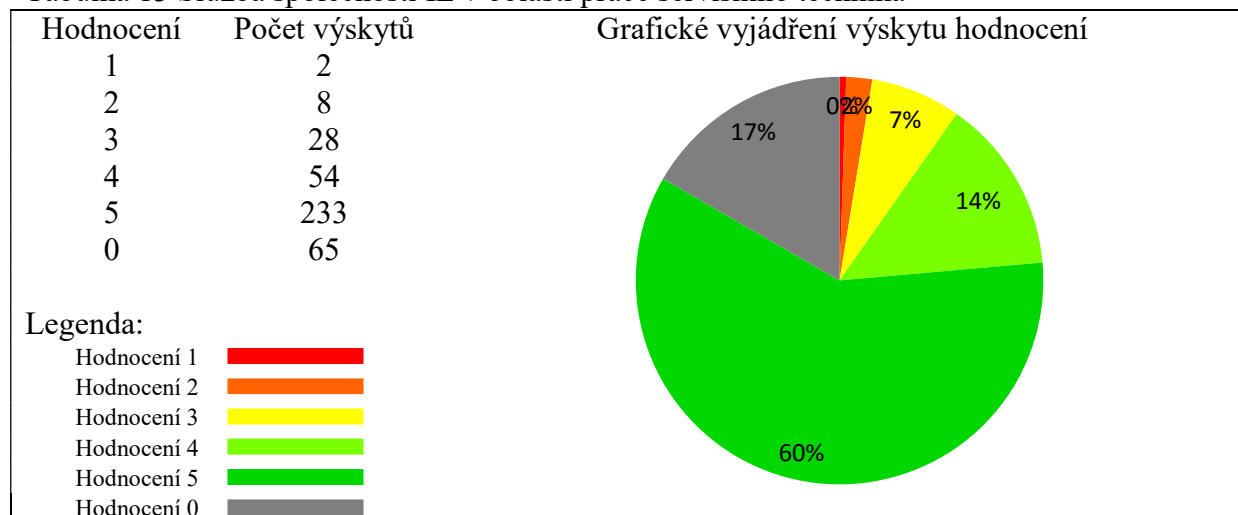
V rámci zpracování kapitoly Analýza a interpretace výsledků budou vyhodnoceny jednotlivé otázky šetření a provedena interpretace výsledků.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

*Jak hodnotíte službu společnosti IE v oblasti práce servisního technika?*

Tabulka 13 Služba společnosti IE v oblasti práce servisního technika



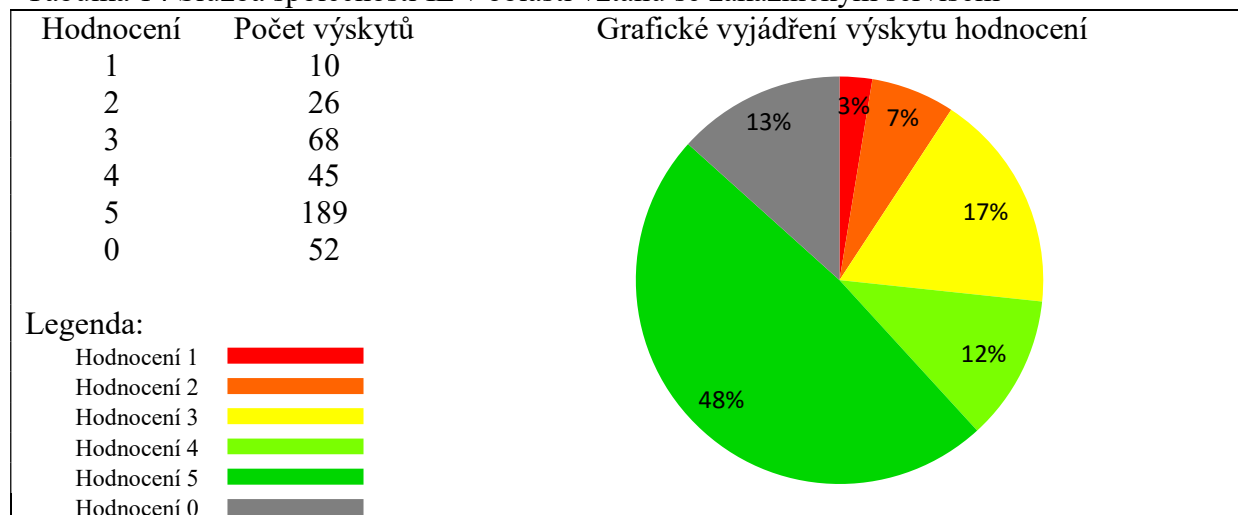
Zdroj: vlastní zpracování

S prací servisního technika jsou spokojeny  $\frac{3}{4}$  zákazníků, pouhá 2 % zákazníků vyjádřila nespokojenost s prací servisního technika. Poměrně vysoký počet hodnocení bez výběru hodnot na škále lze přisoudit absenci zkušeností zákazníka s prací servisního technika, jedná se tedy o zákazníky se službou pracovních oděvů bez instalace přístrojů na straně zákazníka.

Pohledem do zdrojů šetření lze dohledat, že negativní hodnocení „1“ udělili zákazníci, kteří v poslední volné otázce shodně uvedli, že servisní technik se nehlásil předem.

*Jak hodnotíte službu společnosti IE v oblasti vztahu se zákaznickým servisem?*

Tabulka 14 Služba společnosti IE v oblasti vztahu se zákaznickým servisem



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka vztahu zákazníka se zákaznickým servisem společnosti IE je kladně hodnocena u 60 % zákazníků, ale 10 % zákazníků toto hodnocení uvádí negativně. Poměrně vysoký počet hodnocení bez výběru hodnot na škále hodnocení je způsoben prozatím nulovou potřebou

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

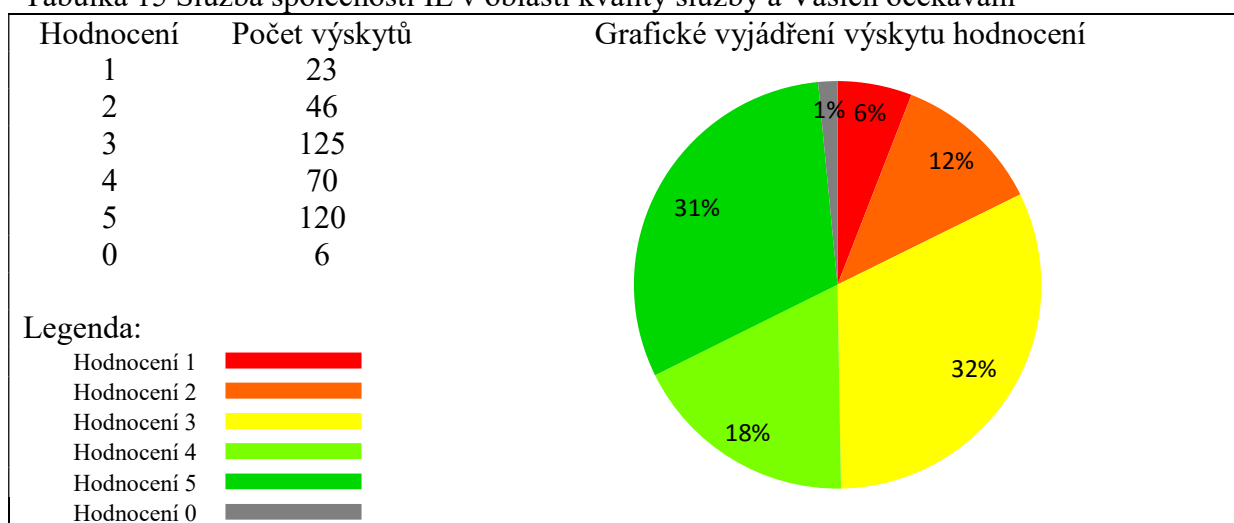
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

komunikace se zákaznickým servisem, zákazník tedy nemá zkušenosti s komunikací se zákaznickým servisem.

Ze zdrojových dat šetření, ve volně formulovaných odpovědích 10 zákazníků s hodnocením „1“, lze identifikovat zejména nespokojenost s aktivitou zákaznického servisu v terénu, rychlostí reakcí na požadavky a proaktivitou pracovníků zákaznického servisu ve FrontOffice.

*Jak hodnotíte službu společnosti IE v oblasti kvality služby a Vašich očekávání?*

Tabulka 15 Služba společnosti IE v oblasti kvality služby a Vašich očekávání



Zdroj: vlastní zpracování

Služba zákazníkům společnosti IE, tedy z pohledu zákazníka připravenost pracovních oděvů včas a v požadované kvalitě, je pozitivně hodnocena necelou polovinou zákazníků. Mezi hodnoceními jsou vysoce zastoupeny neutrální hodnocení, přesto negativní hodnocení uvádí pětina zákazníků. V kontextu hodnocení ostatních otázek, se u hodnocení otázky služby zákazníkům nejméně často vyskytuje pozitivní hodnocení, zákazníci tedy v šetření projeví nejnížší spokojenost ze všech sledovaných parametrů.

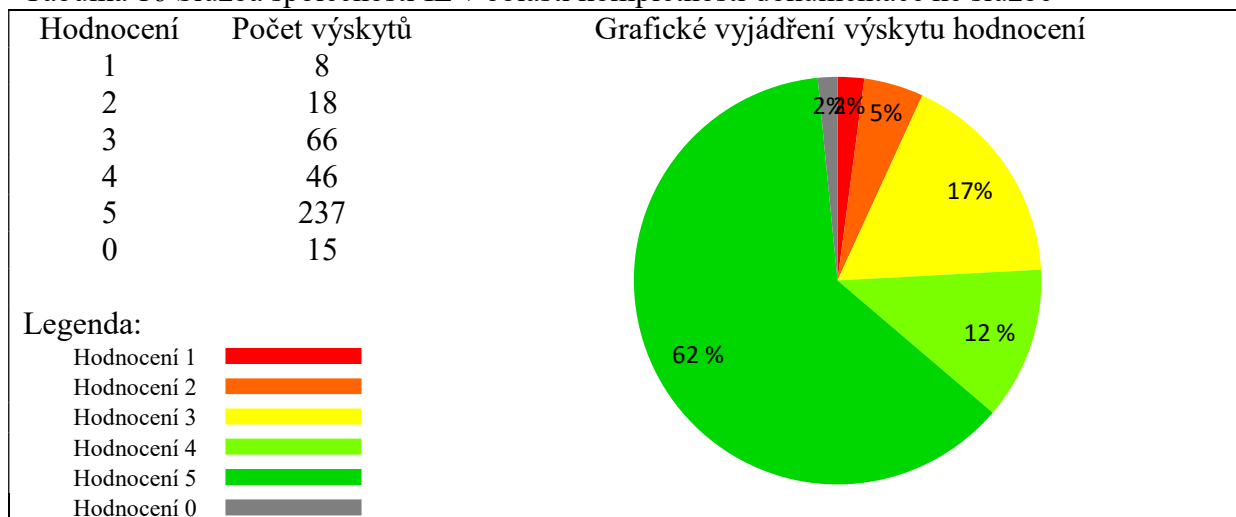
Z odpovědí na poslední otevřenou otázku u zákazníků, kteří projeví spokojenost se službou hodnocením „1“, převládá nespokojenost s kvalitou vlastních oděvů. Selhání v procesu servisu pracovního oděvu se v hodnocení zákazníků nevyskytuje.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

*Jak hodnotíte službu společnosti IE v oblasti kompletnosti dokumentace ke službě?*

Tabulka 16 Služba společnosti IE v oblasti kompletnosti dokumentace ke službě



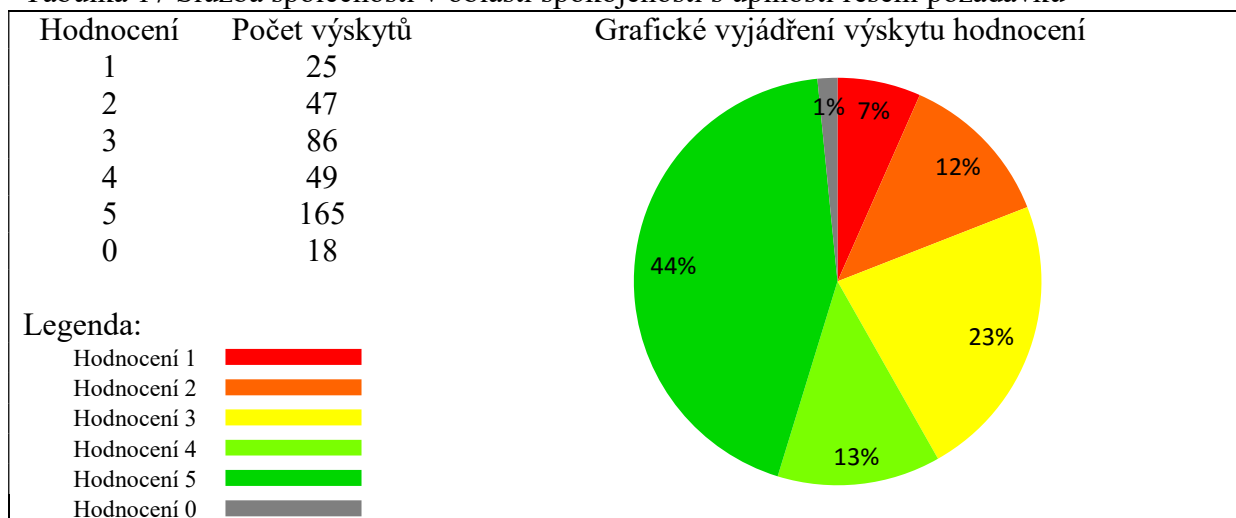
Zdroj: vlastní zpracování

Obdobně pozitivně, jako v případě otázky směřované ke spokojenosti s prací servisního technika, i v případě kompletnosti dokumentace ke službě společnosti IE, jsou hodnocení ze strany zákazníků v převládající většině pozitivní (74 % pozitivních hodnocení). Prakticky se nevyskytují hodnocení bez výběru hodnot, zákazníci tedy rozumí dokumentaci ke službě a vnímají součástí dokumentace jak předávací protokoly, tak dodací listy a fakturace.

U negativních hodnocení, zastoupených celkem v 7 % případů, se jako nejčastější výtka v otevřeném hodnocení u zákazníků, kteří hodnotili otázku kompletnosti dokumentace hodnotou „1“, vyskytují připomínky k přehlednosti dokumentu dodacího listu a jeho snazšímu porozumění.

*Jak hodnotíte službu společnosti IE v oblasti spokojenosti s včasností a úplností řešení požadavků?*

Tabulka 17 Služba společnosti IE v oblasti spokojenosti s úplností řešení požadavků



Zdroj: vlastní zpracování

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

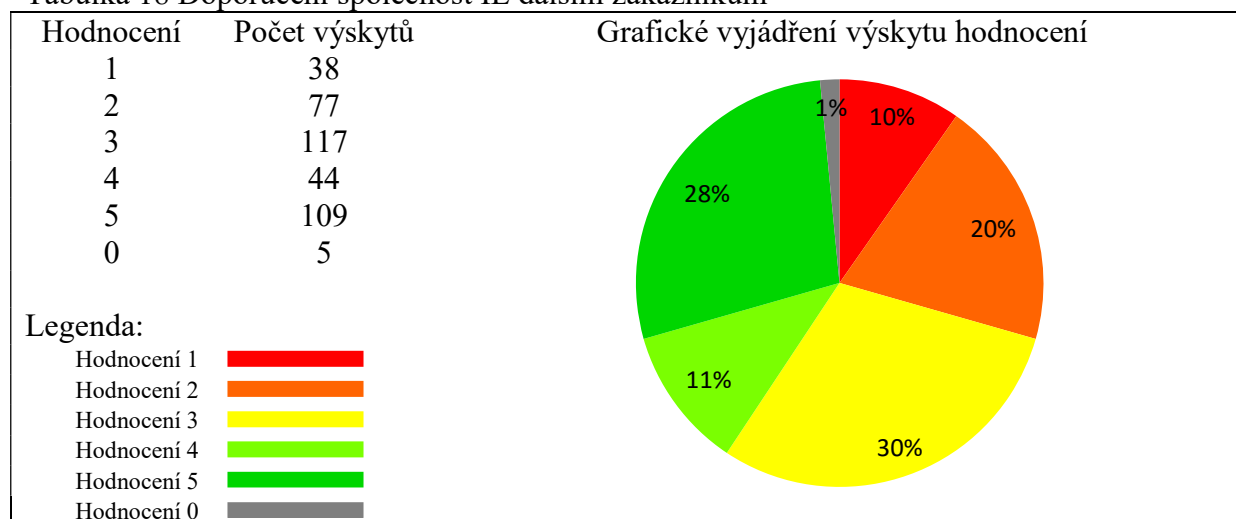
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka rychlosti a kvality zpracování požadavků zákazníka byla v šetření hodnocena pozitivně u 57 % zákazníků, tedy druhé nejhorší hodnocení po kvalitě služby. Nejhuře však výsledek otázky dopadl při pohledu na hodnocení v negativní škále hodnocení, pětina zákazníků vyjádřila nespokojenost s rychlostí a kvalitou zpracování požadavků, žádná jiná otázka nedopadla v tomto aspektu huře. Neutrální hodnocení a hodnocení bez výběru hodnot, jsou identifikována v průměrných mezích ve srovnání s ostatními otázkami šetření.

Negativní hodnocení, zastoupené v 19 % otázek, zákazníci vyjádřili v otevřené otázce nejčastěji ve smyslu všeobecné nespokojenosti s flexibilitou a přístupem zákaznického servisu, bez udání konkrétních důvodů vlastní nespokojenosti.

*Pokud byste mohli, doporučili byste společnost IE dalším zákazníkům?*

Tabulka 18 Doporučení společnost IE dalším zákazníkům



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka doporučení společnosti IE dalším zákazníkům celkově shrnuje spokojenost zákazníků se službou společnosti IE jako celku a podává obrázek o úrovni komplexní spokojenosti se smluvním vztahem mezi zákazníkem a společností IE. Zákazníci v hodnocení otázky vyjádřili silnou nespokojenost, podloženou nejen 30 % odpovědí v negativní škále hodnocení, ale zejména pouhých 39 % kladných odpovědí. Ve světle hodnocení jednotlivých částí z předchozích otázek šetření, je 39 % kladných odpovědí významně nejnižší hodnocení. Nejenže by společnost IE doporučili jen 2 zákazníci z 5, ale zároveň třetina zákazníků by společnost IE zcela nedoporučila. Uvažujeme-li zastoupení odpovědí vyjádřených na škále hodnocením „1“ mezi všemi otázkami šetření, pak 10 % odpovědí s hodnocením „1“ u otázky doporučení společnosti IE dalším zákazníkům je zdaleka nejvyšší zastoupení.

Hlavní důvody nedoporučení služeb společnosti IE vlastními zákazníky, jsou dle volného vyjádření zákazníků v závěrečné otázce šetření kvalita oděvu, pružnost zákaznického servisu, často se také objevuje vysoká cena a dlouhodobý závazek.

## Závěry výzkumu spokojenosti zákazníků se službami společnosti IE

Výzkum spokojenosti zákazníků proběhl dle projektu, realizace šetření využitím externího Call centra byla účinná, výstupy z šetření odpovídají očekáváním. Podařilo se naplnit časový



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

harmonogram, byl identifikován přínos vstupní oponentury v podobě zařazení otevřené otázky na konci šetření.

Identifikovaná klíčová zjištění z analýzy výzkumu spokojenosti zákazníků:

- Nejvyšší spokojenost panuje s prací servisních techniků a s dokumentací ke službě
- Nejnižší spokojenost zákazníci přiřazují kvalitě služby
- Nejvyšší nespokojenost byla identifikována v kvalitě služby a včasnosti a úplnosti řešení požadavků
- Celkově nejlépe dopadlo hodnocení servisních techniků
- Celkově nejhůře byl hodnocen zákaznický servis (rychlost a úplnost řešení požadavků) a provoz (kvalita služby)
- Méně než polovina zákazníků by doporučila služby společnosti IE
- Pětina zákazníků by služby společnosti IE nedoporučila

Cíle výzkumu, zjištění úrovně spokojenosti zákazníků ve vztahu k dílčím službám společnosti IE bylo dosaženo, identifikovaná zjištění a formulované závěry lze použít pro navazující vyhodnocení oproti procesu formulace business strategie a spokojenosti zaměstnanců společnosti IE.

## 3.3.2 SWOT analýza

Keřkovský a Vykypěl (2006) jako jednu z analýz procesu formulace strategie doporučuje provedení SWOT analýzy, která uceleným způsobem shrnuje identifikované poznatky z průběhu předcházejících analýz a předkládá východisko pro formulaci navazujících návrhů pro zlepšení. Pro účely návrhové části této práce je zpracován souhrn poznatků z předcházejících analýz ve formě SWOT tabulky, přičemž absence „O“ a „T“ jakožto aspektů vnějšího prostředí firmy, je zapříčiněná vyjmutím analýzy vnějšího okolí z průběhu zpracování této práce.

Strengths	Weaknesses
Formulovaná vize, poslání a hodnoty korporace RI	Minoritní ekonomický vliv společnosti IE na výsledek hospodaření korporace RI
Formulovaná korporátní strategie RI	Zařazení IE Česko a IE Německo v odlišném segmentu strategického čtverce RI
Formulované klíčové kompetence v korporaci RI	Řízení regionu CEE v rukou managementu IE Německo
Management IE Česko má zájem přispět k formulaci business strategie IE Česko	Ze strategických kvadrantů vycházející rozdílná východiska pro formulaci business strategie IE Česko a IE Německo
Zdroje lidské i finanční pro dosažení cílů business strategie IE Česko jsou dostupné	Business strategie IE není popsána, nebyla nijak identifikována
Kompetentní zaměstnanci	Funkční strategie IE nejsou popsány, ale podařilo se je identifikovat
Spokojenost zákazníků s prací servisních techniků	Funkční strategie IE Česko vycházejí z business strategie IE Německo
	Zodpovědnost za formulaci business strategie IE Česko nese management IE Německo
	Pětina zaměstnanců IE Česko je nespokojená

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

	s klimatem ve společnosti IE Česko
	Negativní hodnocení Služby zákazníkům a Vztahů na pracovišti zaměstnanci IE Česko
	Nespokojenost zákazníků s kvalitou služby
	Pětina zákazníků IE Česko nedoporučuje služby IE Česko
<b>Opportunities</b>	<b>Threads</b>
Bez identifikace	Bez identifikace

## 3.4 Doporučení pro další rozvoj

V předchozích kapitolách byla identifikována organizační struktura společnosti IE, proces formulace business strategie společnosti IE, úroveň spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem společnosti IE a úroveň spokojenosti zákazníků se službami společnosti IE.

Identifikovaná zjištění ve stěžejních oblastech aspektů strategického řízení ve společnosti poskytují východisko pro diskuzi změn ve společnosti za účelem vyššího výkonu společnosti a úspěšnější obchodní politiky společnosti IE.

Závěry z předchozích analýz lze formulovat v celkovém obraze modelu funkční struktury a vlivu na kritické oblasti společnosti IE:

- korporace RI je strategicky řízena, jasně a srozumitelně formuluje svou vizi, misi, hodnoty, klíčové kompetence a korporátní strategii, díky čemuž poskytuje rámec pro formulaci business strategií podřízených SBU
- organizační struktura korporace RI je účinně strukturována dle strategických kvadrantů a geografického rozdělení
- organizační struktura v regionu CEE nemá nezávislé vedení, úlohu vedoucího článku přebírá management podřízené SBU
- jednotlivé SBU v rámci regionu CEE mají odlišné strategické cíle vyplývající z korporátní strategie, přičemž dochází ke střetu zájmů vedení regionu CEE oproti členům regionální struktury
- business strategie společnosti IE není formulována, funkční strategie společnosti IE jsou převzaty ze sesterské společnosti, která z definice organizační struktury a cílů korporátní strategie má odlišnou business strategii
- nesoulad v procesu formulace business strategie a chybějící vlastní business strategie společnosti IE je podpořena nefunkčním sdílením hodnot korporace do společnosti IE
- zaměstnanci společnosti IE na straně jedné vědí, jaká práce se od nich očekává, na straně druhé ale nevnímají celkové klima ve společnosti IE pozitivně
- významná část zákazníků projevuje nespokojenost se službami společnosti IE, kde lze identifikovat analogii mezi chybějící strategií společnosti IE, nespokojenost zaměstnanců s klimatem ve společnosti a výslednou nespokojeností zákazníků

Ačkoliv cílem zkoumání nebylo identifikovat přímou závislost spokojenosti zákazníků na spokojenosti zaměstnanců společnosti IE, potažmo na funkčním procesu formulace strategických cílů a formulaci business strategie, je zcela evidentní, že nefunkční model strategického řízení v regionu CEE, organizační klima ve společnosti IE a spokojenost zákazníků se službami společnosti IE spolu souvisí. Doporučení pro další rozvoj organizace

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

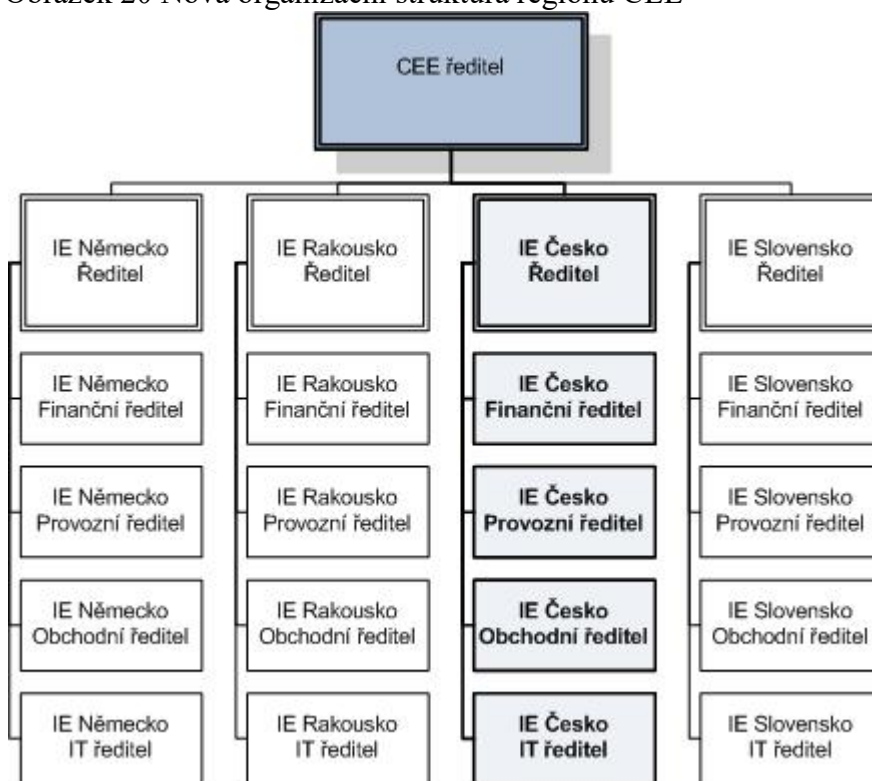
proto budou směřovat ke změnám v podpoře procesů strategického řízení společnosti IE a navazujícím aktivitám ve sledování změny ve spokojenosti zaměstnanců a zákazníků společnosti IE.

## 3.4.1 Změny v procesu formulace strategie společnosti IE

Aby business strategie společnosti IE mohla být účinně formulována, lze doporučit změny v řízení SBU „Region CEE“ a změny ve vlastním procesu formulace business strategie.

Není bezpodmínečně nutné měnit organizační strukturu korporace, je ale vhodné oddělit a odděleně řídit dceřiné společnosti, u kterých se z definice korporátní strategie očekávají různé business strategie a jejich navazující strategické cíle, proto jsou změny cíleny do organizační struktury regionu CEE. Pro SBU „Region CEE“ lze doporučit ustavit pozici nezávislého regionálního ředitele, jemuž budou přímo zodpovědní ředitelé společností v daném regionu. Protože není ustavena funkce ředitele společnosti IE, je vhodné tuto pozici vytvořit a nasměrovat řízení liniového managementu společnosti IE do rukou nově vzniklé pozice ředitele společnosti IE.

Obrázek 20 Nová organizační struktura regionu CEE



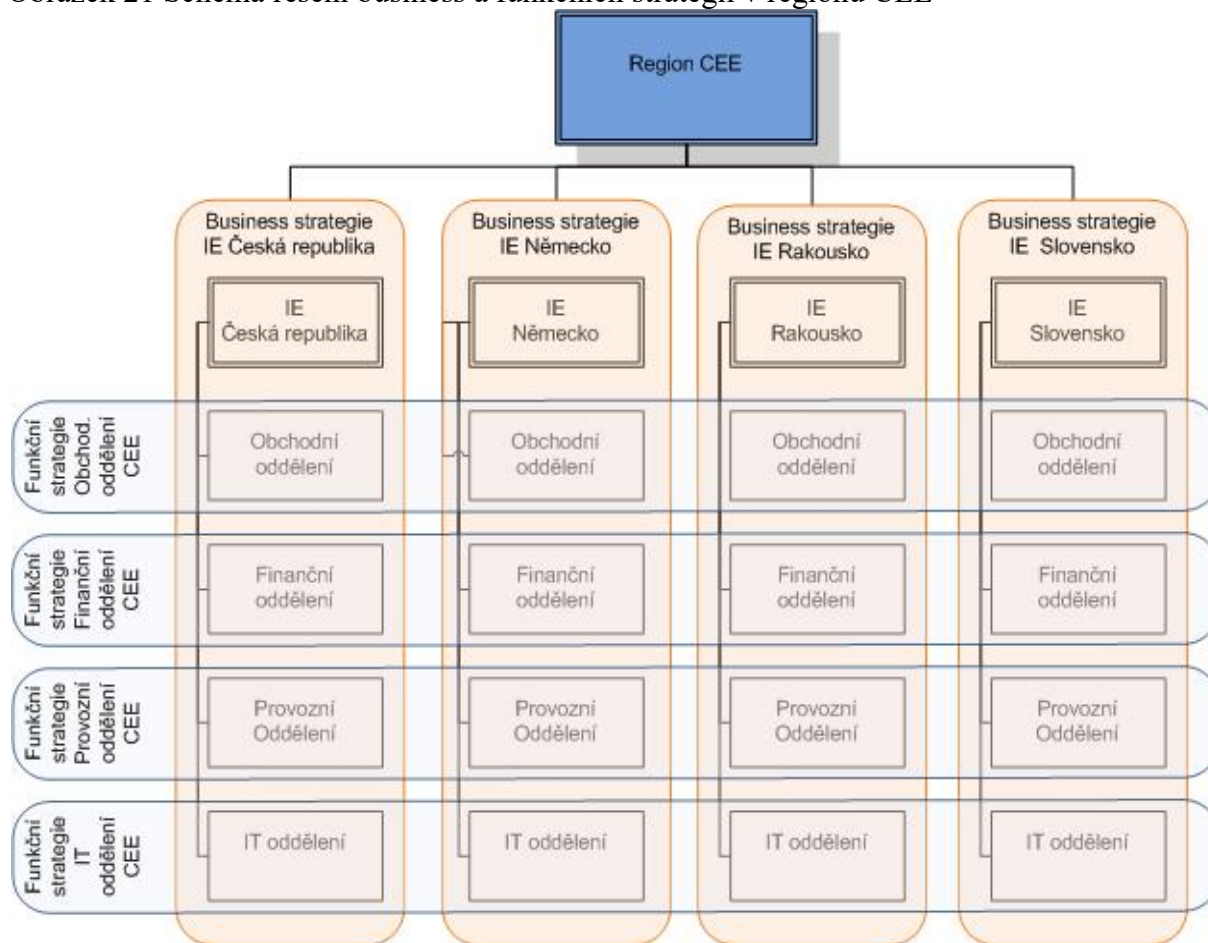
Zdroj: vlastní zpracování

Obdobně jako organizační struktura regionu CEE, následně také proces formulace business strategie a funkčních strategií v regionu CEE je vhodné upravit potřebám nově vzniklé struktury. Proces business strategie zůstane v rukou jednotlivých společností působících v regionu CEE, funkční strategie lze obecně vidět více v horizontální rovině a sdílení nejlepších praktik.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obrázek 21 Schéma řešení business a funkčních strategií v regionu CEE



Zdroj: vlastní zpracování

## 3.4.2 Aktivity monitorující změny ve spokojenosti zaměstnanců a zákazníků

Dle Nitana (2011) je vhodné, aby strategické cíle byly definovány s naplněním principu SMART, tedy aby byly Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Reálné a „Time-based“ (časově ohraničené). A právě akceptovatelnost strategických cílů je parametr, který se nejlépe odráží v těch, kteří jsou strategií ovlivněni nejvíce, tedy zaměstnanci a zákazníci. V rámci monitoringu dosahování strategických cílů je vhodné zaměstnance a zákazníky učinit indikátory úspěšnosti implementace strategie skrze akceptovatelnost strategických cílů.

### Sledování úspěšnosti strategického řízení zaměstnanci společnosti IE

Z pohledu zaměstnanců společnosti IE lze akceptovatelností strategických cílů vnímat přijetí hodnot korporace a začlenění zaměstnance společnosti do kulturního prostředí ve společnosti IE. Úspěšnost akceptace hodnot korporace, jako pilířů úspěšné realizace business strategie vycházející z korporátní strategie, je vhodné na straně jedné zavést, na straně druhé také sledovat vývoj akceptace v určitém časovém horizontu. Proto doporučení v této oblasti jsou ve smyslu zavedení systému sledování spokojenosti zaměstnanců s klíčovými faktory vycházejících z hodnot korporace, opakování sledování spokojenosti zaměstnanců a sledování trendu vývoje spokojenosti zaměstnance.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## *Zavedení systému sledování spokojenosti zaměstnanců*

Provedený výzkum spokojenosti zaměstnanců odpovídá sledování míry akceptace hodnot korporace, proto projekt výzkumu spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem ve společnosti IE zpracovaný v této práci je vhodným zdrojem pro použití ve společnosti IE jako základní prvek procesu sledování spokojenosti zaměstnanců. Jako ideální formu sledování parametrů spokojenosti lze doporučit již vypracované otázky dotazníkového šetření. Rovněž způsob distribuce a sběru dat skrze internetové formuláře u zaměstnanců s emailovými adresami a hlasovací zařízení u zaměstnanců bez emailových adres je doporučený.

## *Opakovatelnost a trend změn ve spokojenosti zaměstnanců*

Dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců s organizačním klimatem je vhodné opakovat v určitém časovém rámci, kde lze očekávat významnou změnu ve spokojenosti zaměstnanců. Prukner (2014) uvádí 1-5 let jako horizont formulace taktických strategických cílů a horizont formulace strategických cílů dokonce 5 a více let. Proto ideálně se jeví horizont 1 roku pro opakování sledování trendu změn ve spokojenosti zaměstnanců, k účinnému sledování sounáležitosti zaměstnanců s vývojem podniku, včetně včasné reakce na sestupné tendence jejich spokojenosti.

Zodpovědnost za sledování spokojenosti zaměstnanců je vhodné vložit do rukou nově vzniklé pozice ředitele společnosti, neboť právě ředitel společnosti přebírá a distribuuje strategické cíle, vizi, misi a hodnoty korporace. Součástí aktivit spojených s ročním vyhodnocením spokojenosti zaměstnanců lze doporučit seznámení zaměstnanců s výsledky, včetně trendu vývoje ukazatele spokojenosti zaměstnanců. Cílem je účinně obousměrně komunikovat hodnocení sledování spokojenosti a diskutovat příčiny a nápravná opatření.

## **Sledování úspěšnosti business strategie zákazníky společnosti IE**

Obdobně jako sledování vývoje spokojenosti zaměstnanců, lze doporučit sledování spokojenosti zákazníků společnosti IE. Existuje řada ukazatelů účinnosti strategie směrem k indikátorům v oblasti portfolia zákazníků, počínaje plněním strategických cílů skrze navyšování obrátu společnosti, nebo ukazatele počtu zákazníků, profitability smluvního vztahu a podobně. Jmenované parametry lze řadit mezi tvrdé metriky měření, hodnoty lze snadno získat například z informačního systému společnosti IE. Co ale získat interně nelze, je subjektivní názor zákazníka na službu a tuto informaci lze získat jedině přímo od zákazníka.

## *Zavedení systému sledování spokojenosti zákazníka*

Provedený výzkum spokojenosti zákazníků sleduje základní parametry služeb a míry jejich akceptace ze strany zákazníků, je tedy odpovídajícím způsobem připraven k převzetí a zavedení jako systému pravidelného sledování spokojenosti zákazníků. Optimální způsob sběru informací se jeví dotazníkové šetření provedené telefonicky, nebo emailem. Nelze předvídat míru úspěšnosti emailové distribuce odkazu k vyplnění dotazníku, telefonický kontakt se zákazníkem se jeví vhodnější.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## *Opakovatelnost a trend změn ve spokojenosti zákazníků*

Obdobně jako v případě zavedení systému sledování spokojenosti zaměstnanců, i v případě sledování spokojenosti zákazníků lze doporučit opakování dotazníkového šetření a to buď jednorázově například s ročním opakováním, nebo průběžné, kdy bude osloveno několik zákazníků na denní bázi tak, aby roční součet všech šetření dosáhl očekávaného celkového počtu šetření, jako v případě jednorázového přístupu.

Analogicky zodpovědnost za nasazení, realizaci a sledování systému měření spokojenosti zákazníků je vhodné předat do rukou nově vzniklé pozice ředitele společnosti IE, podobně jako v případě sledování spokojenosti zaměstnanců. Do systému sledování spokojenosti zákazníků je vhodné začlenit systém měření změn úrovně spokojenosti zákazníků, například formou grafické vizualizace s následnou prezentací zaměstnancům společnosti IE.

## 4. Závěr

Tato práce byla zaměřena na otázku míry spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem ve společnosti pro níž zaměstnanci pracují a míru spokojenosti zákazníků společnosti IE s poskytovanou službou. Jsou to právě zaměstnanci, kteří v první linii vystupují směrem k zákazníkům, aby úspěšně realizovali službu, kterou zákazník očekává. A je to zákazník, který společnosti platí za poskytovanou službu, díky čemuž profitují nejen vlastníci, ale také zaměstnanci ve formě výplaty mzdových prostředků. Symbióza mezi zaměstnanci a zákazníky odráží úroveň účinnosti nabídky a poptávky, přičemž vysoká míra symbiózy může ústit ve spokojenost jak zákazníků se službou společnosti, tak zaměstnanců s klimatem ve společnosti.

Cílem práce bylo zjistit úroveň implementace principů strategického řízení ve společnosti IE a skrze míru spokojenosti zákazníků a zaměstnanců společnosti IE zjistit soulad s jejich očekáváními.

V první kapitole teoretické části práce byla provedena rešerše literatury zabývající se otázkou strategického řízení, zejména se zaměřením na prostředí organizace v nadnárodním měřítku. Byl vybrán koncept strategického řízení Keřkovského a Vykypěla (2006) pro jeho široké zaměření v oblasti doporučených analýz, přehlednost posloupnosti jednotlivých kroků strategického řízení a v neposlední řadě pro účinné začlenění procesu formulace strategie do prostředí nadnárodní korporace skrze formulace business strategií jednotlivých strategických obchodních jednotek.

V druhé kapitole teoretické části byla provedena rešerše literatury v oblasti metodiky zisku informací. Metody zisku informací v oblasti spokojenosti zaměstnanců a zákazníků byly vybrány ve formě kvantitativního šetření, v obou případech technikou dotazníkového šetření s uzavřenými otázkami. Jako objekty dotazníkového šetření byli vybráni zaměstnanci společnosti IE pro výzkum v oblasti spokojenosti zaměstnanců s organizačním klimatem, přičemž vzorek respondentů nebyl zúžen, pro výzkum v oblasti spokojenosti zákazníků se službou společnosti IE byly obdobně vybrány objekty z řad aktivních zákazníků, kde vzorek respondentů byl zúžen kvótním výběrem.

V úvodu praktické části byla provedena identifikace základních pilířů strategického řízení v korporaci RI, byla rozpoznána vize a poslání korporace, stejně jako klíčové hodnoty a kompetence.

Klíčovou částí praktické části práce byl sběr informací v podobě provedených dvou výzkumů v oblasti spokojenosti zaměstnanců s klimatem ve společnosti a spokojenosti zákazníků se službou společnosti. Oba výzkumy proběhly podle připravených projektů výzkumů, byl dodržen časový plán výzkumů a s úspěšností zisku informací převyšující 85 % (výzkum spokojenosti zaměstnanců), respektive 90 % (výzkum spokojenosti zákazníků) byla data vyhodnocena jako validní a strukturována pro navazující vyhodnocení získaných informací.

Získané informace z provedených dvou výzkumů byly dále zpracovány pro formulaci závěrů, v případě průzkumu spokojenosti zaměstnanců bylo provedeno hodnocení celkové spokojenosti s klimatem ve společnosti IE, hodnocení dle jednotlivých aspektů odpovídajících hodnotám korporace RI a hodnocení spokojenosti zaměstnanců na jednotlivých odděleních

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

společnosti. V případě průzkumu spokojenosti zákazníků se službou společnosti IE byla hodnocena celková spokojenost, doporučení společnosti IE jako dobrého dodavatele, hodnocení spokojenosti v oblastech pokrývajících odpovídající interní oddělení společnosti IE a prostor také dostali zákazníci k volnému vyjádření spokojenosti. Na závěr výzkumů bylo provedeno souhrnné hodnocení.

V návrhové části byly doporučeny tři úpravy stávajícího stavu za účelem zvýšení efektivity procesu strategického řízení ve společnosti IE, jednak byla navržena změna organizační struktury a přesun zodpovědnosti za formulaci business strategie společnosti IE do rukou managementu společnosti IE, jednak bylo doporučeno zavedení periodického hodnocení spokojenosti zaměstnanců a zákazníků jako identifikátorů změn v chápání vývoje společnosti IE očima nejdůležitějších stakeholderů tak, aby společnost IE dokázala včas a adekvátně reagovat na nastalou tendenci vývoje spokojenosti ať už změnou business strategie společnosti, nebo jejích strategických cílů.

V průběhu zpracování práce byl identifikován nesoulad mezi očekáváním nejdůležitějších stakeholderů a implementací principů strategického řízení. Návrhová část práce pak obsahuje zásadní změny vedoucí k eliminaci tohoto nesouladu a nabízí nástroje na sledování změny ve spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, potažmo sledování změny souladu mezi očekáváním nejdůležitějších stakeholderů a vlastní implementací principů strategického řízení, čímž nejen eliminuje zmiňovaný nesoulad, ale dokáže jej také včas podchytit a řešit.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 5. Literatura

BLAŽEK Ladislav. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2

DISMAN Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha : Regleta, 2002. 374 s. ISBN 80-246-0139-7

FOTR Jiří, VACÍK Emil, SOUČEK Ivan, ŠPAČEK Miroslav, HÁJEK Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4

HAYESOVÁ, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Praha : Portál, 1998. ISBN 80-7178-198-3

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum : základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2

HORÁK, Jan. *Úroveň principů strategického managementu v mezinárodním prostředí*. Praha, 2015. Seminární práce. VŠEM.

HUNTER Paul. *The Seven Inconvenient Truths of Business Strategy*. 1. vyd. Farnham: Gover Publishing Company Ltd, 2014. 212 s. ISBN 978-1472412478

CHARVÁT Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6

KEŘKOVSKÝ Miloslav, VYKYPĚL Oldřich. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

MANAGEMENT MANIA. *Organizační klima* [online]. 2013 [cit. 2016-02-15]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/organizacni-klima>

MAREČEK Martin, DVOŘÁK Drahošlav. *Stakeholder management* [online]. 2013 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z WWW: <http://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/stakeholder-management.htm>

NITANA. *SMART aneb jak definovat cíle* [online]. 2011 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z WWW: <http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>

PORTER Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2

PRUKNER Vítězslav. *Manažerské dovednosti* [online]. 2014 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z WWW: <https://publi.cz/books/114/Uvod.html>

REICHEL Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

RI. *Annual report 2015* [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z WWW: <http://www.rentokil-initial.com/~media/Files/R/Rentokil/documents/annual-reports/annual-report-2015.pdf>

RI. *Code of conduct* [online]. 2014 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z WWW: <http://www.rentokil-initial.com/~media/Files/R/Rentokil/documents/responsible-delivery/policies/code-of-conduct-2014.pdf>

RI. *Strategy* [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z WWW: <http://www.rentokil-initial.com/about-us/strategy.aspx>

RI. *Values* [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z WWW: <http://www.rentokil-initial.com/about-us/values.aspx>

SUN MARKETING. *SWOT analýza* [online]. 2016 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z WWW: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

TICHÁ Ivana, HRON Jan. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha : Credit, 2014. 235 s. ISBN 80-213-0922-7.

TYLL Ladislav. *Podniková strategie*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7

ZUZÁK Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9