



Moderní přístup k plánování: zavádění OKR do organizace

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Michaela Pappová

Vedoucí práce:

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

Moderní přístup k plánování: zavádění OKR do organizace

Jméno a příjmení: **Michaela Pappová**
Osobní číslo: E18000224
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Rešerše odborné literatury k tématu plánování.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Analýza postupu zavádění OKR do vybraného podniku.
4. Zhodnocení procesu zavedení OKR do organizace.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- DOERR, John. 2018. *Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth*. London, United Kingdom: Penguin Books Ltd. ISBN 9780241348482.
- HANZELKOVÁ, Alena. 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.
- LOJDA, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3902-1.
- PROQUEST. 2020 *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [Cit. 2020-10-01]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>
- ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. 2019. *Agilní metody řízení projektů. 2. vydání*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4961-4.
- WODTKE, Christina R. 2015. *Radical Focus*. California, United States: Cucina Media, LLC. ISBN 9780996006057.

Konzultant: Jiří Huml, Heureka Group a.s., Agile coach.

Vedoucí práce:

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

1. května 2021

Michaela Pappová

Anotace

Tato bakalářská práce nazvaná „Moderní přístup k plánování: zavádění OKR do organizace“ se zabývá přístupem organizace k plánování pomocí nové metodologie OKR. V rešeršní části práce jsou popsána teoretická východiska v oblasti plánování a představeny jsou vybrané metody. V případové studii této práce je charakterizována společnost Heureka Group a.s., její historie, současnost a strategický plán. Dále je provedena analýza způsobu zavedení této metodologie. Je popsáno, co vedení organizace vedlo k rozhodnutí zavedení této metodologie, jsou představeny konkrétní příklady plánování pomocí OKR, shrnuty benefity a aha efekty zjištěné během procesu zavádění. Práce celý proces zhodnocuje na základě dotazníkového šetření, porovnání dlouhodobých a střednědobých plánů a ekonomického zhodnocení. Vyhodnocení práce poukazuje na možná doporučení a zlepšení, shrnuje pozitivně i negativně vnímané aspekty zavedení a zohledňuje potenciál metodologie OKR.

Klíčová slova

Plánování, strategie, cíle, klíčové výsledky, metodologie OKR

Annotation

This bachelor's thesis entitled “A Modern Trend in Planning: Implementation of OKR into the Company” deals with the organization's approach to planning using the new OKR methodology. The first part of the work describes the theoretical basis in the field of planning and selected methods are introduced. The case study of this work characterizes the company Heureka Group a.s., its history, present and strategic plan. Furthermore, an analysis of the method of implementation of this methodology is performed. It describes what led the organization's management to decide to implement this methodology, presents specific examples of planning using OKRs, summarizes the benefits and aha moments identified during the implementation process. This bachelor's thesis evaluates the whole process on the basis of a questionnaire survey, comparison of long-term and medium-term plans and economic evaluation. The evaluation of this bachelor's thesis points out possible recommendations and improvements, summarizes positively and negatively perceived aspects of implementation and takes the potential of OKR methodology into account.

Keywords

Planning, strategy, goals, key results, OKR methodology

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí této práce Ing. Evě Štichhauerové, Ph.D. za její podporu a cenné rady. Děkuji také společnosti Heureka Group a.s. za možnost provedení případové studie a za využití firemních podkladů k této práci. Děkuji také scrum masterovi společnosti Vítovi Novákovi a bývalé personální ředitelce Pavle Tomsové za konzultace a podporu.

Obsah

Seznam ilustrací.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk.....	15
Úvod.....	17
1 Teoretická východiska v oblasti plánování	19
1.1 Základní definice	19
1.2 Tvorba plánů	19
1.3 Strategické plánování.....	21
1.3.1 Formulace strategického záměru.....	22
1.4 Vybrané metody plánování.....	23
1.4.1 Management by Objectives	23
1.4.2 Metoda Balanced Scorecard	24
1.4.3 KPI – klíčové ukazatele výkonnosti	26
1.5 Metodologie OKR.....	27
1.6 Agilní organizace	31
2 Charakteristika společnosti Heureka Group a.s.	33
2.1 Cenový srovnávač Heureka	33
2.2 Historický vývoj srovnávače cen Heureka.cz.....	33
2.3 Současnost, Heureka Group a.s.	34
2.4 Organizační struktura.....	35
2.5 Dlouhodobá strategie	37
2.6 Obchodní model.....	38
3 Analýza postupu zavádění OKR do vybraného podniku	41
3.1 Historie postupu zavádění.....	41
3.2 OKR workshop	43
3.3 Představení nastavených firemních a týmových OKR	45

3.3.1	Firemní OKR.....	45
3.3.2	Týmové OKR	49
3.4	Porovnání KPI a OKR	50
3.5	Nástroje a ceremoniály	53
3.6	Benefity a aha efekty	54
4	Zhodnocení procesu zavedení OKR do organizace.....	57
4.1	Dotazníkové šetření	57
4.1.1	Uzavřené odpovědi.....	57
4.1.2	Otevřené odpovědi	72
4.1.3	Zhodnocení.....	74
4.2	Dlouhodobé a střednědobé plány organizace	75
4.3	Ekonomické zhodnocení.....	77
	Závěr.....	81
	Seznam použité literatury.....	83
	Seznam příloh	89

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Postup tvorby plánu	20
Obrázek 2: Současná podoba modelu BSC	25
Obrázek 3: Cíle a klíčové výsledky	28
Obrázek 4: OKR cyklus.....	29
Obrázek 5: Logo Heureka.....	33
Obrázek 6: Logo Heureka Group	35
Obrázek 7: Organizační struktura.....	36
Obrázek 8: Vývoj výnosů z pohledu obchodních modelů Heureky	38
Obrázek 9: Miro pracovní plocha.....	43
Obrázek 10: Naplnění firemních cílů – graf	46
Obrázek 11: Naplnění klíčových výsledků – graf	48
Obrázek 12: KPI a OKR.....	51
Obrázek 13: OKR společně s KPI jsou klíčem.....	52
Obrázek 14: Zlepšení mezitýmové spolupráce – graf	59
Obrázek 15: Srozumitelnost a transparentnost firemních cílů – graf	61
Obrázek 16: Cíle s viditelnými výsledky – graf	62
Obrázek 17: Prioritizace – graf.....	64
Obrázek 18: Plánování týmových OKR – graf.....	66
Obrázek 19: Plnění týmových OKR – graf	67
Obrázek 20: Plánování firemních OKR – graf	69
Obrázek 21: Plnění firemních OKR – graf.....	71

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zlepšení mezitýmové spolupráce	58
Tabulka 2: Srozumitelnost a transparentnost firemních cílů.....	60
Tabulka 3: Zaměření se na cíle, které mají viditelné výsledky	62
Tabulka 4: Prioritizace	63
Tabulka 5: Plánování týmových OKR	64
Tabulka 6: Nepodílení se na plánování týmových OKR.....	65
Tabulka 7: Plnění/realizace týmových OKR.....	66
Tabulka 8: Plánování firemních OKR.....	68
Tabulka 9: Nepodílení se na plánování firemních OKR	69
Tabulka 10: Plnění/realizace firemních OKR	70
Tabulka 11: Nepodílení se na plnění firemních OKR.....	71

Seznam zkratek

BAU	Business as usual (každodenní operativa)
BSC	Balanced Scorecard (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku)
CEE	Central and Eastern Europe (střední a východní Evropa)
Ceneje	Ceneje d.o.o.
CEO	Chief executive officer (generální ředitel)
CPC	Cost per click (cena za proklik)
CPT	Cost per thousand (cena za tisíc)
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace)
FY	fiscal year (fiskální rok)
Heureka Group	Heureka Group a.s.
Heureka Shopping	Heureka Shopping s.r.o.
KPI	Key performance indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)
KR	Key result (klíčový výsledek)
M&A	mergers and acquisitions (fúze a akvizice)
MBO	Management by Objectives (řízení podle cílů)
O	Objective (cíl)
OKR	Objectives and Key Results
OCS	Online Comparison Shopping Kft. (online vyhledávač zboží)
PPC	Pay per click (platba za proklik)
Q	Quarted (kvartál)
Redchain International	Redchain International a.s.
SEO	Search Engine Optimization (optimalizace pro vyhledávače)

Úvod

Plánování je důležitým aspektem každodenního života, pomáhá k vytyčení, kam a jak směřovat. O to důležitějším aspektem se stává pro správné, zdravé a jasné fungování každé organizace.

Plánování se řadí mezi základní manažerské funkce a je výchozím bodem pro řízení organizace a jejich procesů. Poskytuje pohled do budoucna a možné scénáře vývoje organizace či trhu. Mimo určení směru organizace a jejího žádoucího vývoje určuje také způsoby a cesty k dosažení tohoto cíle.

Metod plánování existuje široká škála a každý přístup závisí na typu dané organizace, jejím okolí a týká se všech jejích útvarů. Existuje také řada podpůrných analytických technik použitelných v plánování, na příklad PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza či pravidlo SMART.

Cílem této práce je na základě analýzy zhodnotit postupy, přínosy a obtíže při zavedení metodologie OKR do vybrané organizace.

Bakalářská práce se dělí na čtyři kapitoly, první kapitolu tvoří rešeršní část. V té je nejprve představena definice plánování, tvorba plánů a jejich členění, následně jsou vymezeny pojmy strategické plánování, strategický záměr a strategický plán. Dále jsou charakterizovány vybrané metody plánování, jmenovitě řízení podle cílů, systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku a klíčové ukazatele výkonnosti. Další podkapitola je zaměřena na metodologii OKR, která je vybraným moderním přístupem plánování pro tuto práci. Poslední podkapitola rešeršní části se zabývá agilitou, která je s metodologií OKR úzce spojena.

Případová studie této bakalářské práce, kterou tvoří tři kapitoly, obsahuje praktickou aplikaci poznatků z rešeršní části ve vybrané organizaci. V jejím úvodu je představena společnost Heureka Group a.s., její historický vývoj, současnost, organizační struktura, dlouhodobá strategie a obchodní model. Dále je analyzován postup zavedení metodologie OKR do organizace. Je popsáno operativní plánování prostřednictvím několika konkrétních týmových kvartálních OKR a taktické plánování pomocí firemních OKR. Tato metodologie

je následně porovnána s klíčovými ukazateli výkonnosti, představenými v rešeršní části této práce. Uvedeny budou také další náležitosti tohoto přístupu k plánování, jeho benefity a aha efekty.

Poslední kapitola této práce se zabývá zhodnocením celého procesu zavedení metodologie OKR do organizace. Toto zhodnocení bylo vypracováno na základě dotazníkového šetření, které autorka bakalářské práce zrealizovala v dané organizaci. Dotazníkové šetření obsahuje autorky doporučení a zhodnocení. Na základě porovnání strategického a operativního plánování pomocí metodologie OKR je vyhodnoceno, zda byla splněna funkce plánování, jakožto prostředku koordinace v organizaci. Zhodnocena je také ekonomická stránka zavedení metodologie

1 Teoretická východiska v oblasti plánování

Tato kapitola bude věnována vymezení teoretickým východiskům k tématu plánování. Nejprve budou vysvětleny základní pojmy a představen proces vytvoření plánů včetně jejich členění. Dále bude shrnuto několik vybraných metod plánování. Závěr kapitoly je věnován strategickému plánování a kapitolu uzavírá teorie metodologie OKR, která je zavedená ve vybrané organizaci a které se bude věnovat případová studie této bakalářské práce.

1.1 Základní definice

Plánování je základní manažerskou funkcí, předcházející dalším manažerským činnostem. Jak uvádí Srpová a Řehoř (2010), mezi další manažerské funkce řadíme organizování, vedení a kontrolu.

Plánování je prvotní potřebou k uskutečnění následných manažerských kroků. Podle Vebera a Maršíkové (2009, s. 100), plánování určuje budoucí vývoj organizace. Jeho součástí je nastavení cílů a popsání cest, které mají k dosažení cíle vést. **Cíl** je jasně definovaný a je to konečná destinace, ke které celý proces plánování směřuje.

Proces plánování zahrnuje dle Pošváře a Chládkové (2014, s. 102) vytyčování cílů, určení aktivit (činností, akcí), množství a alokaci zdrojů a rozhodnutí o implementaci plánu včetně jeho plnění. Součástí je také kontrola neboli srovnání plánu se skutečností.

Náležitě vypracovaný **plán** umožňuje dle Košičiarové a Chládkové (2017, s. 45) realizaci potřebných změn v organizaci, zabezpečuje připravenost na změnu a včasné reagování na předvídané hrozby a příležitosti. Plán určuje také určité chování a akce, což umožňuje vhodnou motivaci zaměstnanců na základě hodnocení pracovních výkonů dle jasných kritérií. Tvorba plánů bude představena v následující podkapitole.

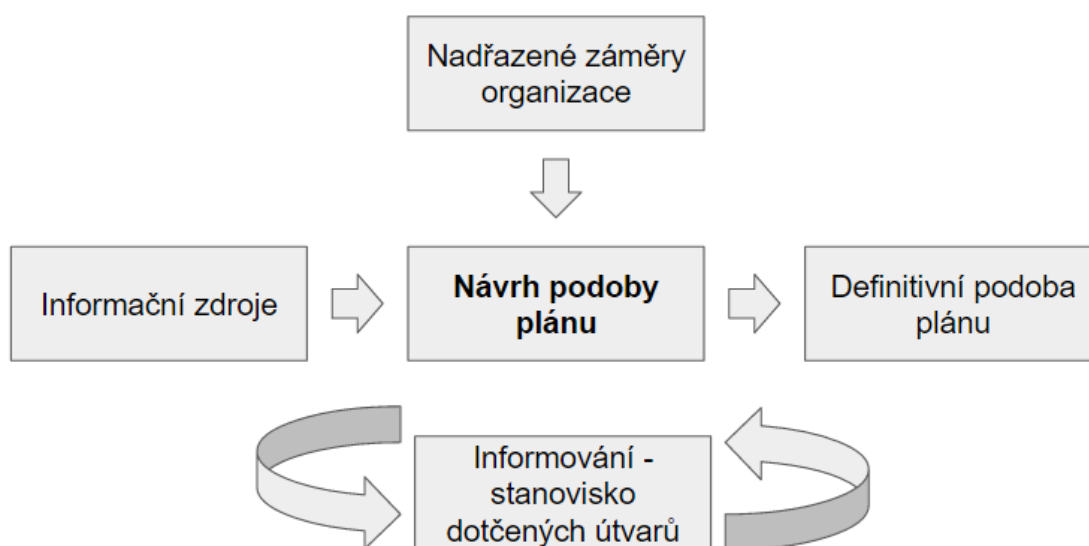
1.2 Tvorba plánů

Ve firmě se sestavuje řada plánů, které na sebe musí navazovat z různých hledisek. Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 122) to jsou hlediska časová (propojení plánů strategických, taktických a operativních), věcná (neboli podle oblasti řízení, na příklad plány prodeje, finanční, lidských zdrojů atp.) a organizačních úrovní (plány celopodnikové či týmové).

Pro sestavení plánů je vždy nutné znát nadřazené cíle, záměry a plány organizace. Nejobecnější **postup tvorby plánu zahrnuje** dle Vebera a Maršíkové (2009, s. 106) tyto kroky:

1. konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast plánování,
2. zabezpečení nezbytných informačních zdrojů,
3. vypracování návrhu plánu,
4. seznámení dotčených útvarů organizace s návrhem plánu,
5. stanovisko dotčených útvarů k návrhu plánu,
6. úprava návrhu plánu v souladu s připomínkami dotčených útvarů,
7. schválení a vydání definitivní podoby plánu.

Výsledkem činnosti je definitivní zpracovaný plán. Výše popsané kroky tvorby jsou vyjádřeny schématem (viz Obrázek 1: Postup tvorby plánu).



Obrázek 1: Postup tvorby plánu

Zdroj: vlastní zpracování dle Vebera (2009, s. 107)

Ze schématu je patrné, že definitivní podoba plánu vzniká po diskuzích a následných korekcích plánu, které probíhají tak dlouho, než jsou všechny dotčené útvary spokojené, mají všechny podstatné informace a nemají žádné další připomínky. Následnou manažerskou činností je řízení implementace onoho plánu.

Členění plánů

Z hlediska časového lze rozlišovat dobu, na kterou jsou plány sestaveny. Dle Vebera a Maršíkové (2009, s. 109) lze plány rozlišovat na:

- dlouhodobé, jež jsou sestavovány na delší než pětileté období;
- střednědobé, obvykle na období mezi 1 a 5 lety;
- krátkodobé, které jsou sestavovány do jednoho roku.

Časové hledisko plánů záleží také na dalších faktorech. S ohledem na charakter rozhodovacího procesu jsou plány taktéž dle Vebera a Maršíkové (2009, s. 109-110) rozlišovány následovně:

- strategické plány, které určuje vrcholový management podniku, by měly být v souladu s posláním a vizí organizace, plánují se s delším časovým výhledem a určují směr organizace;
- taktické plány směřují k naplnění plánů strategických a sestavuje je střední management na nejčastěji roční období;
- operativní plány podporují plány taktické, plánují se na období kratší než rok (čtvrtletí, měsíc, směna atp.) a dle povahy plánu je vypracovává management střední či první linie.

Jak uvádí Synek (2015, s. 194), všechny podnikové činnosti musí být vzájemně propojeny a v souladu. Podnik samotný si lze představit jako organismus, jehož jednotlivé články nemohou fungovat bez vzájemné koordinace a propojenosti, a to jak věcné, tak finanční. Řízení podniku je složitý a nezbytný proces, jehož základem je strategické řízení a zajištění co nejefektivnější realizace strategie podniku.

1.3 Strategické plánování

Součástí strategie podniku je strategické plánování, které bude blíže představeno v této podkapitole.

Důležitost strategie firmy definuje citace Joela Rosse a Michaela Kamiho, kterou ve své knize uvádí Fotr a kol. (2017, s. 33): „*Bez strategie je organizace jako loď bez kormidla, bloudící bez cíle. Je jako tulák; nemá kam se uchýlit.*“ V moderní organizaci se na základě strategického řízení vytváří rovnováha mezi cíli a potřebami současnými a budoucími.

Strategický management má dle Fotra a kol. (2017, s. 44) tři základní funkce, a to formulaci strategie, implementaci strategie a následné hodnocení strategie. Následující dvě podkapitoly se budou zabývat první fází strategického managementu, a to formulací strategického záměru a tvorbou strategického plánu.

1.3.1 Formulace strategického záměru

Formulace strategického záměru se skládá ze zpracovaných strategických východisek, která vytyčují cílový stav a možné cesty k jeho dosažení. Dále se posuzuje, zda jsou daná východiska v souladu s posláním a vizí firmy. Poslání (mise) firmy může být dle Hanzelkové (2013, s. 4) na rozdíl od jiných strategických dokumentů aktualizováno a není časově ohraničeno. Následně jsou východiska přeformulována na strategické cíle tak, aby byla zohledněna časová posloupnost. Nutným krokem je strategická analýza, která se, jak uvádí Srpová a Řehoř (2010, s. 132-134), skládá z analýzy makrookolí, mikrookolí a interní analýzy firmy.

K analýze makrookolí lze dle Srpové (2010) využít na příklad **PEST analýzu**, která dělí vlivy makrookolí na čtyři základní faktory, politicko-právní, ekonomické, sociální a kulturní a technické a technologické. K analýze mikrookolí se využívá na příklad **Porterův model pěti sil**, které vyplývají z rivality mezi konkurenčními firmami, z hrozby substitučních výrobků, z hrozby vstupu nových konkurentů, z vyjednávací pozice dodavatelů a z vyjednávací pozice kupujících. Těchto pět sil je nutné rozpoznat, vyrovnat se s nimi a reagovat na ně ke svému prospěchu. K interní analýze firmy, lze využít **Benchmarking**, s pomocí kterého, jsou porovnávány vlastní výrobky, služby a postupy s konkurenčními.

Metoda, která zahrnuje interní i externí analýzu, se nazývá **SWOT analýza**, jak uvádí také Dědina a kol. (2018, s. 26-27), účelem analýzy je identifikovat silné stránky firmy (S – strengths), slabé stránky (W – weaknesses), příležitosti v okolí firmy (O – opportunities) a hrozby v okolí firmy (T – threads). Cílem SWOT analýzy je systematicky zhodnocovat silné stránky, využívat příležitosti, potlačovat slabé stránky a překonávat hrozby. SWOT analýzu lze také dle Hanzelkové (2013, s. 126) využít k sumarizaci dílčích strategií a zakončit analytickou část shrnutím pomocí této analýzy. Tato analýza se dá využít kromě

strategického řízení při analýzách řízení taktického či operativního (Hanzelková, 2013, s. 126).

Po identifikaci faktorů ovlivňujících strategický záměr se dle Fotra a kol (2017, s. 45) predikce zpřesňuje tvorbou variant strategického záměru, které jsou zhodnoceny a vhodné varianty jsou vybrány pro strategický plán. Výsledkem je strategický záměr, v podobě jednoznačně formulované dlouhodobé vize, dlouhodobých cílů a směru, kterým se bude organizace ubírat.

Vhodná varianta strategie musí dle Žižky a Maršíkové (2010, s. 147) splňovat tři základní předpoklady a to vhodnost (silné a slabé stránky), přijatelnost (hodnotí ji zájmové skupiny uvnitř a vně podniku) a proveditelnost (zdroje, konkurence a technologie).

Posledním krokem je dle Žižky a Maršíkové (2010, s. 148) implementace strategie, včetně vyhodnocování a kontroly. V následující podkapitole jsou představeny metody, které pomáhají naplnění firemní strategie.

1.4 Vybrané metody plánování

V této kapitole budou popsány vybrané metody plánování, které podporují zefektivnění plánovacího procesu. V první podkapitole bude představeno řízení podle cílů, u kterého je předpokladem strategická vazba mezi strategií nejvyšší úrovně a její implementací na nižší úrovně organizační struktury Russell-Walling (2012, s. 129).

1.4.1 Management by Objectives

Metoda Management by Objectives (dále jen MBO) je metoda řízení firmy pomocí cílů. **Řízení podle cílů** bylo poprvé představeno Peterem Duckerem v knize Praxe managementu. Jak uvádí Lojda a kol. (2011, s. 70-94), tato metoda přináší zaměstnancům informace, na co se mají zaměřit a čeho mají dosáhnout. Osobní cíle by měly být sladěny s cíli firemními, aby se zamezilo časté nespokojenosti vycházející z nerovnováhy mezi vnějšími a vnitřními cíli zaměstnance. Russell-Walling (2012, s. 128) uvádí: „*Smyslem řízení podle cílů (management by objectives, MBO) je pomoci vám s jistotou vidět nejen stromy, ale i les.*“

Cíle by měly být vždy měřitelné, dosažitelné, jasně definované a měla by být zachována jejich hierarchie. Pro stanovení cílů se využívá **metoda SMART**. Zkratka tohoto nástroje byla poprvé použita Georgem T. Doranem (1981). Nástroj SMART se uplatňuje dle Pruknera (2014, kapitola 2) ve strategickém a projektovém řízení, lze ho však uplatnit i v jiných oblastech stanovení cílů (např. cíle osobní či oddělení). U této metody představuje anglický akronym SMART, že každý cíl má být specifický (specific), měřitelný (measurable), akceptovaný (accepted), reálný (realistic) a termínovaný (time-related). Je nutné cíl správně vytyčit, nekonkrétní a příliš obecný cíl nebude dostačující. Cíle musí být také kvantifikovatelné, dosažitelné a s jasnými výstupy. Nutností je stanovit termín splnění každého cíle (Russell-Walling, 2012, s. 131).

Metoda MBO je „kaskádová“ seshora dolů, a ve značné míře je zde aplikováno delegování, posilování pravomocí. Za plnění cílů jsou manažeři odměňováni, případně ti, co na cíle nedosáhnou, následně potrestáni. Běžnou formou trestu bylo v minulém století propuštění (Russell-Walling, 2012, s. 129-130).

Jako u každého plánování je i u přístupu podle metody MBO nezbytná implementace a následná kontrola. Tato metoda vede v organizaci dle Lojdy (2011, s. 94) k vytvoření zdravé organizační struktury, k vyšší míře delegování, koordinování a výkonnosti pracovníků. Odkrývá potřeby změn a dalšího rozvoje pracovníků, podporuje jejich motivaci a spravedlivé odměňování.

Metoda MBO je dle Boteaunu (2020) velmi podobná přístupu Balanced Scorecard (dále jen BSC), oba modely jsou založeny na cílech a zapojují do rozhodovacího procesu celou organizaci. Metoda BSC se však jeví jako vylepšený model MBO, protože posouvá management o krok dále, kde jsou cíle nejen pravidelně přezkoumávány, ale jsou zavedeny správné nástroje pro monitorování pokroku v reálném čase a v případě potřeby jsou prováděny změny. Blíže je tato metoda popsána v následující podkapitole.

1.4.2 Metoda Balanced Scorecard

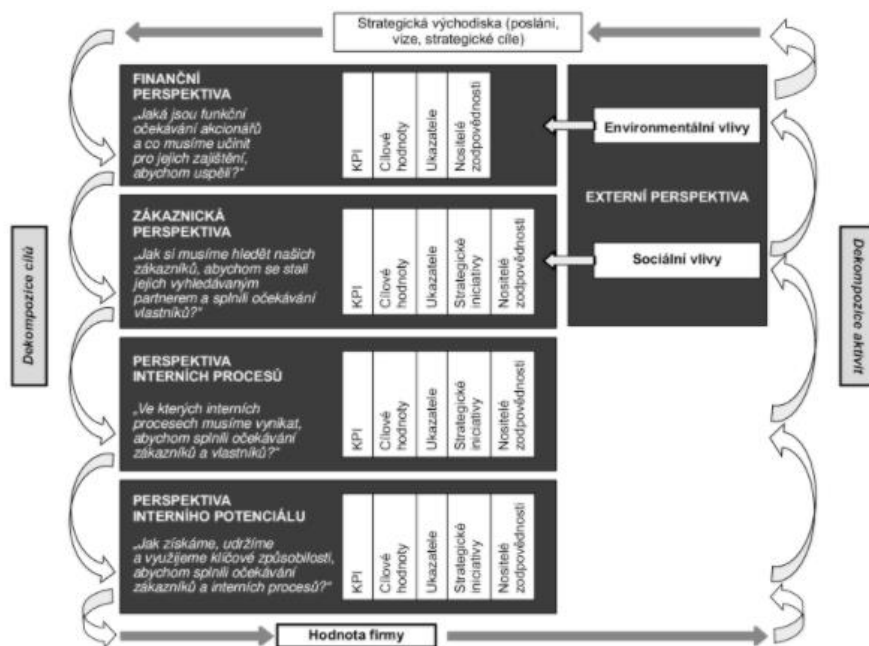
Metoda BSC patří do komplexních modelů měření a řízení výkonnosti (Fotr, 2017, s. 402). Dytr a kol. (2012 s. 35) charakterizují metodu BSC jako model strategického řízení výkonnosti, umožňující organizacím vyjasnění vize a strategie a jejich snadnější realizaci.

Od svého vzniku prošla čtyřmi zásadními vývojovými etapami/generacemi (Fotr, 2017, s. 402).

První generaci tohoto modelu vymezili Kaplan a Norton (1992) jako nástroj komplexního měření výkonnosti prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti (dále jen KPI). Metoda KPI bude blíže popsána v následující podkapitole.

Později byl nástroj KPI rozšířen o strategické mapy a model byl přeformulován na komplexní systém řízení výkonnosti (Kaplan a Norton, 2004). Ve třetí generaci byla metodika BSC využívána jako systém strategického řízení organizace a novým prvkem se stala deklaráce cílů, které zahrnují stanovisko „Stakeholder“. Stakeholder nemá dle Částka (2010, s. 20) vystihující překlad v českém jazyce. Částek (2010, s. 25) používá definici: „Stakeholderi jsou ti, kdo mohou ovlivnit dosažení cílů organizace nebo kdo jsou ovlivněni dosahováním cílů organizace.“ Stakeholdery lze charakterizovat dle vhodných atributů, které musí splňovat. Čtvrtá generace BSC zahrnuje externí perspektivu, která podchycuje sociální a enviromentální následky činnosti dané organizace.

Podobu BSC čtvrté generace graficky znázorňuje obrázek (viz Obrázek 2: Současná podoba modelu BSC).



Obrázek 2: Současná podoba modelu BSC

Zdroj: Fotr a kol. (2017, s. 407)

Z obrázku 2 jsou patrné čtyři perspektivy (1. finanční perspektivita, 2. zákaznická perspektivita, 3. perspektivita interních procesů a 4. perspektivita interního potenciálu), které mají dle Fotra (2017, s. 402) stanovené úkoly včetně měřítek a iniciativ pro jejich splnění.

Hlavním cílem metody BSC je transformace vizí a strategií do konkrétních cílů, ukazatelů, úkolů a opatření. Mezi nejčastěji uváděné výhody patří přehlednost, vyváženost (uvádějí se cíle, finanční podmínky a také procesy, které k naplnění cíle vedou), měřitelnost a vytvoření základny pro odměňování výkonnosti (Dytr a kol., 2012 s. 35-36).

1.4.3 KPI – klíčové ukazatele výkonnosti

Klíčové ukazatele výkonnosti (angl. Key Performance Indicators) kvantifikují výkonnost ve vztahu ke stanovenému cíli. Tyto ukazatele umožňují monitorovat výkonnost konkrétního procesu s ohledem na tvorbu výstupu a přidané hodnoty (Šenovský a kol., 2012, s. 73). Jak uvádí Parmenter a kol. (2008, s. 3), KPI představují soubor měřítek se zaměřením na nejkritičtější oblasti pro současný a budoucí úspěch organizace.

Klíčové ukazatele jsou pro málokterou organizaci novými ukazateli, pouze těmto ukazatelům nebyl přisuzován význam (Šenovský a kol., 2012; Parmenter a kol., 2008).

Na základě rozsáhlého souboru a diskuzí s více než 1 500 účastníky definuje Parmenter a kol (2008, s. 5) **sedm charakteristik KPI:**

1. jsou to nefinanční měřítka,
2. je vyžadováno denní či týdenní opakované měření,
3. zainteresování vrcholového vedení,
4. pochopení měřítka všemi pracovníky,
5. odpovědnost k jednotlivci nebo týmu,
6. KPI mají značný dopad,
7. KPI mají pozitivní dopad.

Pomocí KPI může být sledována růstová zisková marže, předpověď cash flow, metrika návštěvnosti webu, optimalizace pro vyhledávače (dále jen SEO), návštěvnost z organického vyhledávání či placený digitální marketing (Microsoft 365 Team, 2019). Další využití KPI uvádí Korvyhyn (2019) v marketingu (tržby, míry konverze, návratnost investic), online

marketingu (počet zobrazení stránky, průměrná doba strávená na stránce), obchodě (počet objednávek, průměrná doba zpracování objednávky, procentuální podíl vráceného zboží). Dále se dají KPI využít k hodnocení logistiky či zákaznického servisu.

Podle Kovryhyna (2019), implementace KPI do organizace napomáhá k naplňování cílů měsíc po měsíci a podporuje přiblížení se ke koncové vizi společnosti.

V následující kapitole bude představena metodologie OKR, v případové studii této bakalářské práce budou následně metoda KPI a OKR vzájemně porovnány a bude vyhodnoceno jejich možné společné fungování v praxi.

1.5 Metodologie OKR

Jak uvádí Fromson (2020) v článku pro Talent Management Excellence Essentials, metodologie OKR představuje rámec pro definování, měření, monitorování a sledování cílů v rámci organizace. Teorie OKR je inspirována metodou MBO a rozšířena o Key Results neboli klíčové výsledky (dále jen KR). Byla představena v roce 1970 Andym Grovem, CEO Intelu a následně zavedena ve společnosti Intel. Tato metodologie byla později rozšířena do řady dalších předních technologických firem. Dle Doerra (2018) je hlavním úspěšným představitelem této metodologie společnost Google, dále pak společnosti Dropbox, LinkedIn, Slack, Spotify, Twitter i jiné netechnologické firmy jako BMW či Disney.

Jak uvádí Wodtke (2016, s. 107), OKR napomáhá firmě, oddělením i individuálním zaměstnancům mít přehled, kam a jak organizace směřuje. Jak je znázorněno na obrázku (viz Obrázek 3: Cíle a klíčové výsledky), Objective představuje cíl (dále jen O) a klíčové výsledky (KR) definují, jak se k danému cíli dostat a jak změřit, zda byl dosažen.



Obrázek 3: Cíle a klíčové výsledky

Zdroj: Heureka Group

Cíl (O) je dle Wodtke (2016, s. 107–108) věta, která je kvalitativní, inspirující, časově ohraničená a nezávisle formulována dotčeným týmem. Doerr (2018, s. 256) popisuje, že každý efektivní cíl musí obsahovat odpověď na otázku „Co?“ a vyjadřovat cíl a záměr; být agresivní, ale realistický; být hmatatelný; objektivní; ambiciózní; komukoli jasně srozumitelný; a musí společnosti přinášet jasnou hodnotu. Správně nastavený cíl dle Doerra (2018, s. 50) obsahuje ideálně tři až pět klíčových výsledků.

Klíčové výsledky (KR) by dle Wodtke (2016, s. 108–110) měly být těžko dosažitelné, ne však nemožné. Při jejich vytváření by měla být zodpovězena otázka: „*Jak si ověříme, zda je cíl naplněn?*“. KR by měly být založeny na čemkoli, co je měřitelné, včetně růstu, angažovanosti, příjmů, výkonů a kvality.

KR definuje obdobně i Doerr (2018, s. 256–257), který uvádí, že musí odpovídat na jednoduchou otázku: „*Jak?*“. Dále popisuje, že musí obsahovat měřitelné metriky, které jsou samy o sobě výzvou, a každý splněný klíčový výsledek posouvá naplnění cíle, musí také popisovat výsledky, nikoliv aktivity. Musí obsahovat dostupný a důvěryhodný záznam o jejich naplnění, ku příkladu dokumenty, poznámky, spisy či reporty.

Výhody OKR dle Doearra (2018, s. 273-280) jsou například tyto:

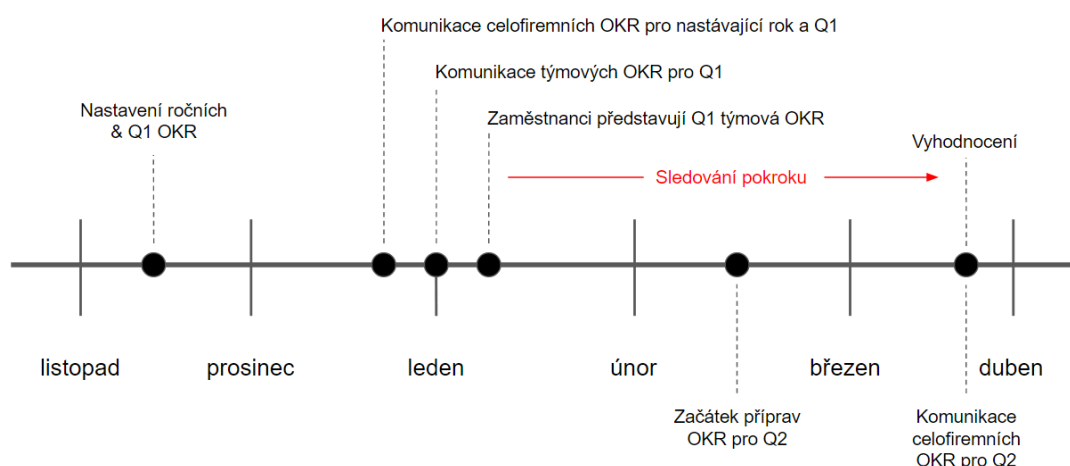
- zaměření na priority;
- transparentnost a celofiremní OKR prezentace, aby měl každý možnost dozvědět se, na čem pracují i jiná oddělení, a byl schopen vytvořit si tzv. „ucelený obraz“;

- zlepšení spolupráce mezi týmy;
- odpovědnost za výsledky a tolerování vzniklých chyb při jejich dosahování;
- neustálé inovace a zlepšování se;
- motivace pracovníků a podílení se na tvorbě cílů (Objectives) i cest (Key Results) k jejich dosažení na týmové i celofiremní úrovni;
- důležitost a důraz na zdravou firemní kulturu.

Kaskádovost a cyklus OKR

Plánování OKR je kaskádové, firemní OKR vycházejí ze strategie a vize podniku a měly by být plánovány vrcholovým managementem na roční bázi. Každý tým by se dle Wodtke (2016, s. 110) poté měl zamyslet a naplánovat taková, kvartální OKR, která povedou k plnění cílů firemních. Individuální OKR by měly odrážet jak OKR firemní, tak i ty týmové a být přínosem jak pro jednotlivce, tak i organizaci.

Typický OKR cyklus dle Doerra (2018, s. 267) je zasazen do časové osy a graficky znázorněn níže na obrázku (viz Obrázek 4: OKR cyklus). Jak je z obrázku patrné, nejprve jsou formulovány roční firemní OKR, na základě kterých, jsou formulovány a prezentovány týmové OKR na první kvartál (dále jen Q). Přibližně v půlce kvartálu se začínají plánovat týmové OKR na Q2. Na začátku Q2 jsou vyhodnocena týmové OKR za Q1 a představeny nové na Q2. Firemní OKR jsou na základě vyhodnocení týmových OKR aktualizovány.



Obrázek 4: OKR cyklus

Zdroj: vlastní zpracování dle Doerr (2018, s. 267)

Jak uvádí Wodtke (2016, s. 113), OKR nejsou o plnění zadaných úkolů, nastavených „*targetů*“, jsou o učení se, čeho všeho je možné dosáhnout, kde selhání je pozitivním ukazatelem poučení. Metodologie OKR posouvá za hranice představitelných možností.

Zavádění OKR do organizace

Přístupy se liší, ale je užitečné nejprve definovat cíle firemní, takže týmy a jednotlivci mohou nastavit své OKR tak, aby byly v souladu a přispívaly k naplnění cílů firemních. To může pomoci k pochopení toho, jak práce týmů přispívá k širšímu obrazu (Agility.im, 2021).

V závislosti na velikosti organizace se musí rozhodnout, kolik úrovní „týmových“ OKR bude organizaci nejlépe sloužit – např. každé oddělení, funkční skupina.

Cyklus OKR se obvykle zahajuje na začátku každého čtvrtletí, kdy generální ředitel nastaví tři až pět OKR pro celou organizaci. Tyto OKR by měly být ambiciózní a transparentní pro celou organizaci. Jakmile jsou nastaveny, je možné, aby si jiné úrovně organizace nastavily OKR vlastní a zajistily, že budou v souladu s celkovou strategií a směřováním organizace (Agility.im, 2021).

V průběhu celého cyklu OKR je pokrok transparentní, průběžně monitorován a zaznamenáván. Na konci kvartálu je naplnění OKR vyhodnocováno.

Typické přístupy k řízení podle cílů (MBO) se staly špatnou náhražkou aktivního řízení jednotlivců, s velkým důrazem na vyplňování formulářů a sledování procesu. Pro většinu organizací představuje MBO roční cyklus, kdy zaměstnanci ročně stanovují cíle pro daný rok a poté je odkládají až do konce roku, kdy se v průběhu roku objeví nával činnosti, který by jejich úsilí odůvodnil. Přístup OKR snižuje cyklus zpětné vazby z nastavení ročního na kvartální. Snižování cyklu zpětné vazby umožňuje podnikům dosáhnout agility (Agility.im, 2021).

OKR a agilita se vzájemně podporují a koncept agilní organizace bude představen v další podkapitole.

1.6 Agilní organizace

Jak uvádějí Šochová a Kunce (2019, s. 15), být agilní znamená být dynamický, zábavný a rychle reagující na změnu. Je to jiný způsob života, upřednostňující reálný výsledek před striktními procesy, změnu před plánováním. Agile není striktní proces, ale ani žádný chaos, má svá pravidla. Vytýčuje hranice, ale týmy si sami stanovují pravidla hry, takovýto tým je zaměřen na hodnotu zákazníka (Šochová a Kunce, 2019, s. 15).

Agilní organizace pomáhá dle Belindy Waldock (2015, s. 161–167) zvýšit hodnotu dodané práce a výsledků. Zvyšuje spokojenost týmů i zákazníků a vytváří harmonickou a spokojenější firemní kulturu. Adoptování agilní metodologie pomáhá zaměstnancům zvýšit jejich produktivitu, zodpovědnost, výsledky a vybízí k dosahování osobního i profesního růstu. Na základě adoptování agility do organizace je vytvářen všem známý a veřejně přístupný vizuální model firemní strategie v reálném čase, na základě kterého, se vytvářejí plány, cesty a úkoly. Tento přístup podporuje komunikaci a sdílení informací, vytváří se kultura, která podporuje kolektivní a produktivní pracovní prostředí.

Příkladem takového moderního způsobu vedení organizace, jakým směrem se společnost Heureka Group usiluje nadále ubírat je společnost Spotify. Díky schopnosti jejich zaměstnanců přizpůsobit se změnám, je firma schopna dokonale se přizpůsobovat neustále se měnícímu trhu. V tradičním modelu organizační struktury je kaskádovost shora dolů, avšak ve společnosti Spotify se v průběhu času kaskádovost projektů osvědčila zdola nahoru a přináší tak inovativní způsob plánování (Mankins a Garton, 2017).

V následující kapitole bude představena organizace Heureka Group a.s. (dále Heureka Group), kterou se zabývá případová studie této práce.

2 Charakteristika společnosti Heureka Group a.s.

V této kapitole bude představen cenový srovnávač Heureka.cz, historie Heureky.cz, vznik a současnost akciové společnosti Heureka Group. Představena bude organizační struktura společnosti, mise, vize, dlouhodobá strategie a obchodní model firmy.

2.1 Cenový srovnávač Heureka

Cenový srovnávač a nákupní rádce Heureka je provozován v České republice (Heureka.cz) a na Slovensku (Heureka.sk). Web Heureka.cz nabízí přes dvacet devět milionů produktů dostupných z více než třiceti osmi tisíci internetových obchodů (Heureka Group, 2020 a). Slovenskou verzí cenového srovnávače Heureka je portál Heureka.sk, nabízející více než deset milionů produktů dostupných z deseti tisíců internetových obchodů (Heureka Group, 2020 b). Logo Heureky (viz Obrázek 5: Logo Heureka) je stejné pro českou i slovenskou verzi. Heureka.cz je lídrem mezi srovnávači cen skupiny Heureka Group i dalšími cenovými srovnávači ve střední a východní Evropě (Heureka Group, 2020 c).



Obrázek 5: Logo Heureka

Zdroj: Heureka Group (2020 d)

2.2 Historický vývoj srovnávače cen Heureka.cz

Srovnávač cen Heureka.cz byl založen úspěšnou českou investiční skupinou Miton v roce 2007. Byl již zprvu koncipován jako nákupní rádce, více nežli vyhledávač zboží. Cílem bylo zohlednit potřeby zákazníků a nabídnout doplňkové služby jako technické parametry, nákupní rádce, uživatelské hodnocení a recenze, srovnání cen, vše přístupné v jednoduchém a intuitivním prostředí.

O rok později od založení Heureka.cz vznikla slovenská verze Heureka.sk, která je dodnes provozována z ČR. Po fúzi společnosti Miton Media a.s. v roce 2013 se novým vlastníkem stala společnost Allegro Group CZ, s.r.o. O rok později se v roce 2014 vlivem změn

v Allegro Group stala Heureka.cz součástí Naspers OCS Czech Republic s.r.o. K přejmenování Naspers OCS Czech Republic s.r.o. na Heureka Shopping s.r.o. (dále Heureka Shopping) došlo 2. února 2016. Investiční skupiny PPF, EC Investments a Rockaway v květnu 2016 dokončily akvizici společnosti Heureka Shopping s.r.o. od společnosti Naspers OCS Czech Republic. V prosinci 2016 následovala akvizice a konsolidace dalších předních srovnávačů cen v Maďarsku (Arukereso.hu), Rumunsku (Compari.ro) a Bulharsku (Pazaruvaj.com).

Společnost Heureka Shopping až do roku 2019 patřila do portfolia Mall Group investiční skupiny Rockaway Capital Jakuba Havrlanta. Jak je uvedeno ve sbírce listin (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019) fúzí společností Heureka Shopping a Redchain International a.s. (dále jen Redchain International) společnost Heureka Shopping zaniká. Rozštěpením společnosti Mall Group a.s. k 1. dubnu 2019 na základě projektu fúze a rozdělení ve formě rozštěpení sloučením s jednou existující společností a se vznikem jedné nové společnosti přechází část jejího jmění včetně případných práv a povinností z pracovněprávních vztahů na již existující společnost Redchain International a nově vznikající společnost, která bude mít firmu Mall Group a.s. V rámci přeměny změnila společnost Redchain International k 1. říjnu 2019 svoji obchodní firmu na Heureka Group a.s. a tím byl projekt rozdělení a fúze dokončen.

2.3 Současnost, Heureka Group a.s.

Vznik akciové společnosti Heureka Group bylo dokončení prodejního procesu, který započal během roku 2018 pod dozorem londýnské investiční banky Macquarie Capital (Heureka Group, 2019). Vlastníci srovnávače cen Heureka.cz dostali pod vedením londýnské investiční banky dvě nabídky, vyšší nabídka ohodnotila podnik Heureka Shopping na 7,5 miliardy korun českých (Bíba, 2019). Za fiskální rok 2019 dosáhla skupina provozního zisku před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace (dále jen EBITDA) 9,19 milionů EUR, což je v přepočtu přibližně 511 milionů korun českých. (Heureka Group, 2020 g). Tomáš Braverman, generální ředitel (dále jen CEO) společnosti Heureka Group v rozhovoru pro Czechcrunch (Holzman, 2019) uvádí, že bylo díky procesu prodeje zjištěno, že pozice společnosti Heureka Group je na trhu velmi silná jak nyní, tak i s výhledem do budoucna. Přes zájem externích kupců a nejvyšší nabídku stávající akcionáři přehodnotili úmysl společnost Heureka Group prodávat a rozhodli se vyčlenit skupinu pod samostatnou

strukturu. Logo nově vzniklé společnosti Heureka Group (viz Obrázek 6: Logo Heureka Group) již neobsahuje „lupičku“ typickou pro cenové srovnávače Heureka.cz a Heureka.sk.

Heureka Group

Obrázek 6: Logo Heureka Group

Zdroj: Heureka Group (2020 d)

V nově vytvořeném holdingu vlastní 40 % akciová společnost EC Investments miliardářů Daniela Křetínského a Patrika Tkáče. Stejný podíl, 40 % jako EC Investments drží ve společnosti Heureka Group investiční společnost PPF nejbohatšího Čecha Petra Kellnera. Rockaway e-commerce a.s. podnikatele Jakuba Havrlanta vykonává manažerskou kontrolu s podílem 20 %. Společnost Heureka Group má nové představenstvo, management zůstává stejný. V čele skupiny zůstává nadále dosavadní CEO Tomáš Braverman. Tomáš Braverman (2019) v tiskové zprávě společnosti Heureka Group z 1. října 2019 dodává: „*Vážíme si důvěry nového představenstva a toho, že můžeme pokračovat v našem poslání rozvíjet nákupního rádce v celém regionu CEE.*”.

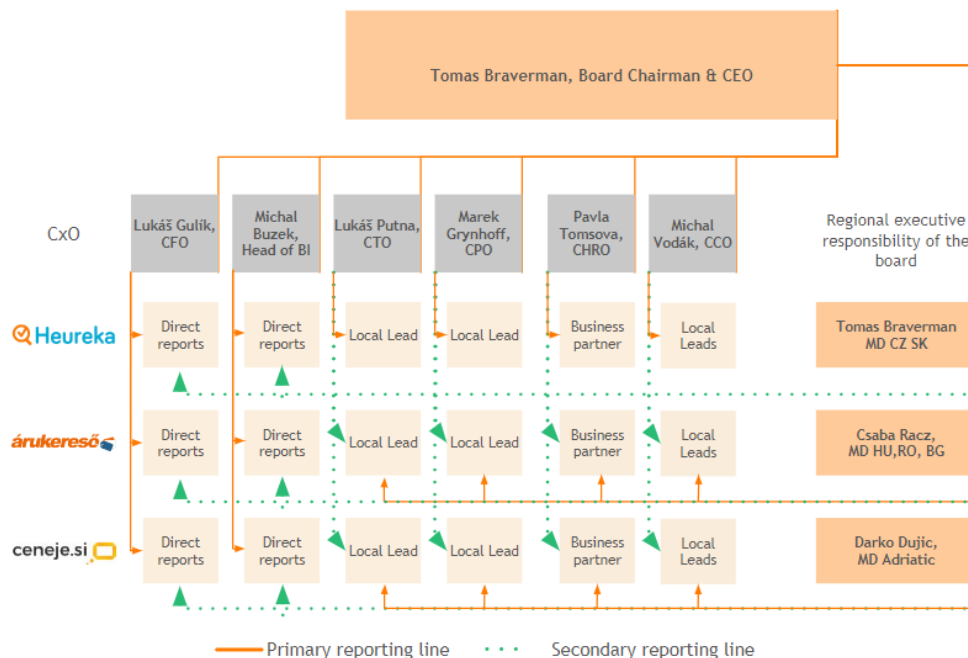
Společnost Heureka Group provozuje webové stránky nákupních rádců a cenových srovnávačů napříč celým CEE regionem s návštěvností 20 mil. uživatelů za měsíc a 55 tis. zapojených e-shopů (Heureka Group, 2020 g). Celkem působí v devíti zemích, české a slovenské cenové srovnávače nesou název Heureka.cz a Heureka.sk, maďarské Árukereső.hu, rumunské Compari.ro, bulharské Pazaruvaj.com, slovinské Ceneje.si, chorvatské Jeftinije.hr, srbské Idealno.rs a bosenská Idealno.ba.

2.4 Organizační struktura

Mateřská společnost Heureka Group zaměstnává 186 zaměstnanců v České republice a vlastní 100 % společnosti Online Comparison Shopping Kft. (dále OCS) operující v Maďarsku, Rumunsku a Bulharsku zaměstnávající 74 zaměstnanců. Heureka Group vlastní také 100 % společnosti a Ceneje d.o.o. (dále Ceneje) operující ve Slovinsku a v Chorvatsku, kteří zaměstnávají 34 zaměstnanců.

Celkem má tedy Heureka Group 294 zaměstnanců a operuje z pěti kanceláří: z Liberce, Prahy, Plzně, Budapešti a Lublaně (Heureka Group, 2020 h).

Heureka Group je formální organizace s maticovou organizační strukturou (Heureka Group, 2020 h), která je znázorněna viz Obrázek 7: Organizační struktura včetně přidružení ke geografickým oblastem a funkcím promítnutých v reportování.



Heureka Group

Obrázek 7: Organizační struktura

Zdroj: Heureka Group (2020 h)

Maticová organizační struktura spojuje prvky funkcionální a divizionální organizační struktury, z nichž vytváří matici, kde má každý podřízený dva nadřízené. Prukner (2014) uvádí, že k výhodám maticového uspořádání patří větší motivace a zájem pracovníků, posílení rozvoje schopností a dovedností a rychlejší reakce na změny požadavků zákazníků. K nevýhodám řadí zdvojení autority, mocenský boj a časové ztráty kvůli častým schůzkám. Ve společnosti Heureka Group funguje princip více nadřízených zatím jen v některých týmech. Tým má jednoho nadřízeného z hlediska organizace firmy jako takové a druhého nadřízeného na základě odbornosti a společného managementu pro celou skupinu. Konkrétně oddělení Finance a BI (Business Intelligence) v OCS a Ceneje mají přímého odborného nadřízeného operujícího z Česka, zatímco organizačně spadají přímo pod výkonného ředitele dané země. Nová maticová organizační struktura umožňuje růst skupiny Heureka Group, týmy pracují mezinárodně a vývojové týmy pracují v kmenech (přeloženo z anglického odborně používaného výrazu Tribe).

2.5 Dlouhodobá strategie

V této kapitole bude představeno strategické plánování podniku neboli vize a mise společnosti včetně strategických pilířů a aktivátorů, které mají k naplnění vize pomoci. Dlouhodobá, pětiletá strategie podniku bude představena jako podklad pro zhodnocení zavedení OKR do organizace. Konkrétně zda a jak je plánování strategické v souladu s plánováním taktickým a operativním, prováděným pomocí metodologie OKR.

Misí (posláním) skupiny je propojit e-shopy a značky se zahraničními zákazníky, pomoci jim oslovit všechny uživatele Heureka Group napříč CEE regionem a poskytovat jim maximální podporu po všech stránkách (Heureka Group, 2020 f).

Vizí společnosti Heureka Group je být nákupní rádce, který pomáhá nakupovat chytře. Vize je uvedena v prezentaci společnosti Heureka Group pro investory z 29. ledna 2020, společně s obchodním plánem společnosti, který bude představen v následující podkapitole (Heureka Group, 2020 g).

Společnost má **pět strategických pilířů**, které společně s aktivátory (viz níže) podporují vizi organizace:

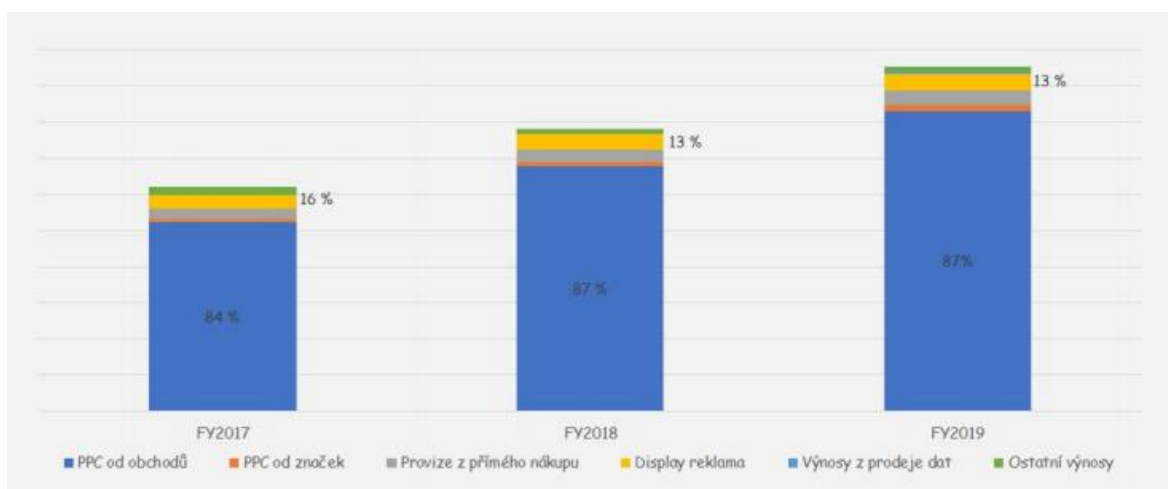
1. neustálé zlepšování použitelnosti Heureka i kvality katalogu;
2. zlepšovat stávající služby pro obchody i značky;
3. rozvíjet datové služby;
4. vyvinout mezinárodní Marketplace umožňující přeshraniční prodej;
5. vyhledávat příležitosti fúzí a akvizicí (dále jen M&A) pro expanzi a díky partnerství rozšířit služby do dalších trhů jako je pojištění, energie a další.

Dlouhodobou vizi Heureka podporují také **aktivátory** k jejímu dosažení. Jedním z aktivátorů, díky kterým je možné vizi naplnit je vyvinutí a integrování takzvané One Platform neboli jediné platformy, která nahradí stávající platformy tři. Mezi tyto aktivátory patří i marketingová expertíza a také SEO expertíza. Dalším aktivátorem je vybudování plně agilní organizace, která je odolná vůči budoucím změnám a připravená na ně s těmi správnými zdroji. Posledním aktivátorem k dosažení vize jsou fúze, akvizice a partnerství (Heureka Group, 2020 g).

2.6 Obchodní model

Obchodní model je vnímán jako důležitý nástroj plánování. Přínos obchodního modelu pro management spočívá dle Wirtze B. (2011) v možnosti soustředit se na důležité a závažné informace napomáhající k opodstatněným strategickým a operativním rozhodnutím.

V této podkapitole bude představen obchodní model společnosti Heureka Group, který popisuje, jakým způsobem získává firma finanční prostředky. Výnosy za uplynulý fiskální rok 2019 (dále jen FY2019) dosáhly 48,4 milionů EUR (Heureka Group, 2020 g). Výnosy za historická období z pohledu obchodních modelů celé skupiny jsou znázorněny viz Obrázek 8: Vývoj výnosů z pohledu obchodních modelů Heureka. Výnosy jsou počítány na základě agregace účetních výkazů společností Heureka Group, OCS a Ceneje.



Obrázek 8: Vývoj výnosů z pohledu obchodních modelů Heureka

Zdroj: Heureka Group (2020 g)

Z grafů na obrázku 8 vyplývá, že největší výnosy celé skupiny plynou z plateb za kliknutí (dále jen PPC) od obchodů, které budou i s dalšími činnostmi podniku představeny.

PPC od obchodů

Internetovým obchodům je umožněno zobrazovat jejich sortiment na webových stránkách společnosti Heureka Group včetně doplňujících informací jako je například cena, dostupnost či popis produktu. Pokud si koncový uživatel zobrazí obchod skrze některý ze srovnávačů cen společnosti Heureka Group, obchodu se účtuje cena za klik (dále jen CPC). Cena CPC může být buď ceníková či biddovaná. Biddované nabídky se zobrazují výše, na předních

pozicích katalogů. Celkové výnosy za FY2019 činily 41,5 milionů EUR, což činí 87 % všech výnosů.

Provize z přímého nákupu na Heureka.cz a Heureka.sk

Přímý nákup na portálech společnosti Heureka Group je umožněn díky programu Ověřeno zákazníky, kde internetový obchod musí získat certifikát, který je udělen na základě uživatelských recenzí (doporučení), čímž se nákup pro koncového uživatele stává bezpečnějším. Na základě provizí za zprostředkování přímých nákupů bylo ve FY2019 dosaženo 2 milionů EUR, což činí 4 % z celkových výnosů.

PPC od značek

Na webech Heureka.cz a Heureka.sk je možné propagovat své produkty, které se zobrazují jako produktové alternativy na detailu produktu vyhledávaného zboží. Aktuálně je systém napojený pouze v Česku, Slovensku a Maďarsku a celkové výnosy za PPC od značek činí 0,9 milionu EUR, což představuje 2 % výnosů celkových.

Display reklama

Display je zařízení pro zobrazování informací, např. textu nebo obrazu v různé podobě s cílem upoutat zákazníka. Inzerce v rámci bannerových ploch je na webových stránkách Heureka.cz a Heureka.sk účtována na základě imprese (jednoho zobrazení banneru) a modelu Bodované platby za tisíc zobrazení (dále jen CPT). V souvislosti s pragmatickým prodejem dosahuje česká a slovenská Heureka výnosů 2,2 milionů EUR za FY2019, to představuje 5 % všech ročních výnosů, tudíž bude pragmatický model brzy rozšířen i do dalších zemí regionu.

Ostatní výnosy

Zbývající 2 % všech výnosů tvoří ostatní služby, například z prodeje dat či spravovaného portfolia (Heureka Group, 2020 g).

3 Analýza postupu zavádění OKR do vybraného podniku

Společnost Heureka Group usiluje o to, stát se plně agilní firmou, s nedirektivním přístupem vedení lidí. V této kapitole bude představena historie a postup zavedení OKR do organizace. Představen bude také workshop, pomocí kterého bylo zamýšleno vědomosti o OKR do organizace rozšířit. Budou uvedeny příklady firemních a týmových OKR, nástroje a ceremoniály k jejich sledování a sdělování.

Dále bude vysvětleno, jak je v dané organizaci chápán rozdíl mezi KPI a OKR, které v organizaci fungují paralelně. V závěru této kapitoly budou představeny benefity a tzv. aha efekty, které byly v průběhu zavedení vyzorované.

3.1 Historie postupu zavádění

Metodologii OKR poprvé do organizace Heureka Group přinesl nový manažer oddělení produktu Marek Grynhoff, který do společnosti nastoupil 1. 2. 2018. Marek měl zkušenosti s OKR z předchozího zaměstnání a jeho vize, jak řídit produktový rozvoj byla jasná, byla to právě tato metodologie. Markova vize změny týmového řízení a plánování zapadala také do konceptu potřeb změn v oddělení vývoje a představám o technologickém pokroku.

Týmové OKR byly do organizace zavedeny ve třech krocích, které se lišily v tom, kdy a jaké týmy byly do OKR zapojeny.

1. Týmy produktu a vývoje

V roce 2018 byly OKR zavedeny do několika malých vývojových týmů. Týmy opustily od komplexních roadmap¹ a definování konkrétních projektů a termínů managementem. Tyto týmy se začaly rozhodovat autonomně, týmy samy vědí, jaké oblasti je potřeba vylepšit, ve vývoji to může být například zlepšení konverzního poměru nabídek v produktovém detailu. Plánování zdrojů a způsobů k dosažení úkolu je již v režii týmu. Součástí procesu je také průzkum, kdy se do hloubky ověřují a konzultují možná řešení. Na základě požadavků

¹ Jak uvádí Fotr (2017, s. 324), „roadmap je anglický termín používaný pro stanovení dílčích cílů, milníků a kroků k jejich dosažení na cestě k naplnění dlouhodobých strategických cílů.“

produktového týmu si vývojové týmy volí cestu k dosažení cíle a soustředí se na úkoly, které mají pro organizaci největší přínos.

Plánování a řízení týmů pomocí OKR se osvědčilo, týmy pomocí metodologie OKR dané cíle plnily a členové týmu v této práci viděli smysl. K prvotním několika týmům se přidal celý lokální (český) produkt a vývoj. Začátkem roku 2019 bylo tedy v OKR a jejich prezentacích zapojeno osm týmů.

2. Všechny týmy na lokální úrovni České republiky

Tento způsob se osvědčil, u vedení našel sympatie a nadšení a organicky na metodologii OKR přešly i další týmy organizace. Týmy mimo produkt a vývoj se do OKR zapojovaly dle jejich potřeb či zapálení. Mezi týmy, které se přidaly mezi prvními patří například marketing. V říjnu roku 2019 se navýšil počet zapojených týmů na 12.

Od ledna roku 2020 bylo již v OKR a následných prezentacích zapojeno všech 20 týmů české Heureka. Dalším krokem byla implementace do celé organizace.

3. Všechny týmy společnosti Heureka Group na mezinárodní úrovni

Od července roku 2020 mělo všech 52 týmů naplánované OKR na další kvartál. V říjnu 2020 proběhly první mezinárodní OKR prezentace. Tyto prezentace byly kvůli koronavirové situaci ve všech zemích plně online.

Firemní OKR na fiskální úrovni byly poprvé představeny začátkem fiskálního roku 2020 v dubnu 2019, představovaly pět cílů a 21 klíčových metrik. Firemní OKR za fiskální rok 2020 byly naplněny z 27 %. Dané cíle byly nastaveny a naplněny následovně:

1. O1: Posílit pozici nákupního rádce – 39 %.
2. O2: Stát se jednou společností – 24 %
3. O3: Otevřít nové zdroje příjmů – 0 %
4. O4: Začít vytvářet „OnePlatform“ – 0 %
5. O5: Růst v hlavní činnosti podnikání – 39 %

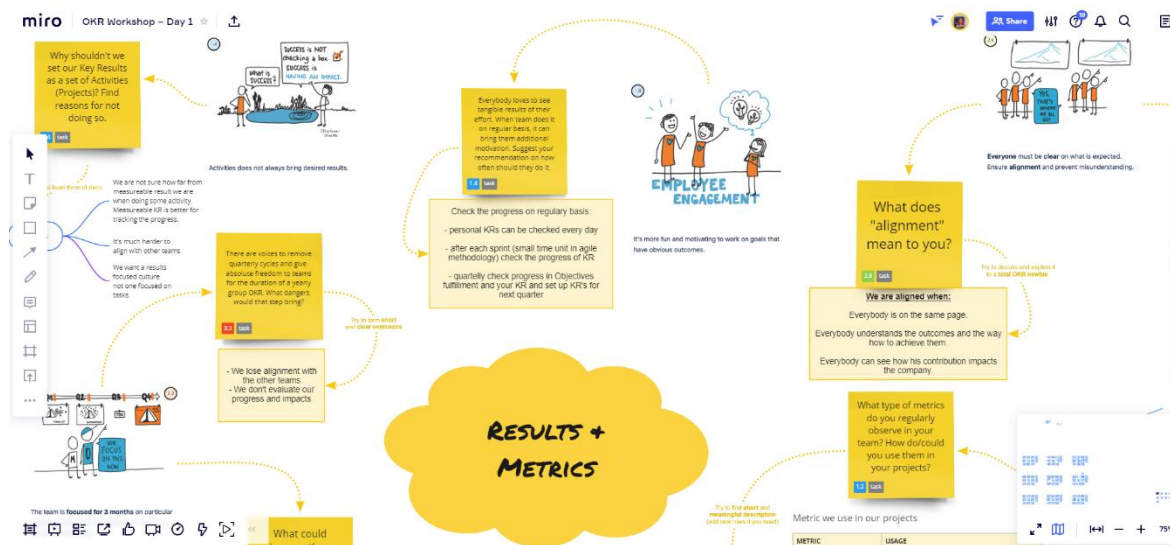
Firemní OKR na fiskální rok 2021 budou uvedeny v následující podkapitole, stejně jako příklady OKR týmových. Nejprve bude však představen celofiremní OKR workshop, který měl podpořit šíření a zavedení metodologie OKR do společnosti Heureka Group.

3.2 OKR workshop

Základem pro vznik tohoto workshopu byl předpoklad, že pouhé přednášení a prezentace o tom, co OKR jsou a jak mohou fungovat, nepřinese požadovaný výsledek. Chtělo to zajistit prostor pro učení a inspiraci, předávat si vědomosti a pomocí toho se také učit, zdokonalovat.

Tento workshop byl naplánován na dva dny – 4. a 5. února 2020. Začínající koronavirová pandemie mezinárodní setkání v počtu přibližně 70 lidí znemožnila, během měsíce se tedy celý koncept musel převést na čistě online verzi. Předpoklady pro úspěšný online workshop byly celkem tři: 1. interaktivita, 2. změna myšlení potřebuje čas a 3. bezpečné prostředí. Z těchto předpokladů vzešel zcela nový online koncept, který původní koncept nahradil sérií setkání v průběhu pěti týdnů.

K tomu, aby byl workshop interaktivní byly použity nástroje Zoom, Miro a Confluence. Zoom je aplikace poskytující službu vzdálených konferencí, videohovorů, chatování a posílání dokumentů. Miro je interaktivní flip chart, je jedním z nejlepších nástrojů pro vizuální spolupráci. Tato webová aplikace nabízí sdílenou pracovní plochu/list, kam účastníci v reálném čase mohou přidávat poznámky, komentáře, šipky a další. Ukázka tohoto pracovního prostředí je znázorněna níže (viz Obrázek 9: Miro pracovní plocha).



Obrázek 9: Miro pracovní plocha

Zdroj: Heureka Group (2020 e)

Jak je z obrázku 9 patrné, aplikace Miro umožňuje vizualizaci, která souvisí se zásadou názornosti, zobrazuje skutečnosti, jež jsou vnímány pomocí zrakových receptorů. Společné vytváření pracovní plochy podporuje spolupráci zúčastněných a jejich interakci.

Třetím a posledním používaným nástrojem na tomto workshopu byla Confluence, webová firemní wiki², kam zaměstnanci společnosti Heureka Group ukládají podstatné informace, které jsou interně všem otevřené. Do firemní wiki byly také nahrány veškeré informace týkající se tohoto workshopu.

Průběh workshopu, požadované výstupy a agenda jsou zobrazeny v příloze (viz Příloha A: workshop – agenda). Workshop byl rozdělen do pěti sekcí, skládajících se ze tří dnů společné video konference a dvou dvoutýdenních pauz mezi nimi, kdy měli účastníci skupinově vyřešit zadané úkoly a zároveň měli dostatek času na vstřebání informací.

Jak vyhodnotit úspěšnost takového workshopu? Odpovědí je specifikovat **OKR pro OKR workshop**. Tyto OKR byla navrženy následovně:

O: Připravit všechny vedoucí skupiny Heureka Group na přijetí OKR ve svých týmech od července 2020.

KR1: 100 % účastníků rozumí metodologii OKR tak, že jsou si jí jisti.

KR2: 100 % klíčových otázek souvisejících s OKR bylo zodpovězeno.

KR3: 100 % účastníků chápe strukturu a význam aktuálních firemních OKR.

KR4: Každá skupina zveřejní minimálně dvě otázky v sekci QA v OKR Confluence/wiki.

K ověření, **vyhodnocení a závěru** byla použita data ze zaslanych dotazníků. Zde jsou výsledky:

KR1 85 % – Ze shromážděné zpětné vazby je celkové pochopení rámce OKR 87 % (na škále od 1 do 6, kde 6 je nejlepší hodnocení, bylo KR1 průměrně hodnoceno 5,2). Toto číslo však ze zkušenosti manažerů, jako je Lukáš Putna (vedoucí vývoje společnosti Heureka Group) není opravdu důležité a nemá žádnou relevantní hodnotu. Na druhou stranu důvěra

² Wiki je web, který umožňuje uživatelům přidávat a aktualizovat obsah na webu pomocí vlastního webového prohlížeče. To umožňuje software Wiki, který běží na webovém serveru. Wiki se vytvářejí hlavně na základě společného úsilí návštěvníků webu. Skvělým příkladem velké wiki je Wikipedia, bezplatná encyklopedie v mnoha jazycích, kterou může upravovat kdokoli. (Christensson, 2021)

respondentů v implementaci OKR je na 85 % (hodnoceno 5,12 ze 6) a s tímto číslem již lze pracovat.

KR2 100 % – Všechny klíčové otázky byly zodpovězeny a vysvětleny.

KR3 87 % – Zjednodušeně řečeno, 89 % respondentů rozumí cílům skupiny. Průměrné hodnocení toho, jak dobře je porozuměno skupinovým cílům bylo 5,32 ze 6. Mírně horší výsledky byly v pochopení role týmu s konkrétními klíčovými výsledky skupinových cílů. Průměrné hodnocení úrovně pochopení klíčových výsledků společnosti bylo 5,15 ze 6, což představuje 85 %. Aritmetický průměr těchto dvou výsledků činí tedy 87 % naplnění tohoto klíčového výsledku.

KR4 50 % – Každá skupina vyplnila pouze jednu otázku.

Pouze 63 % účastníků zaslalo svůj názor v závěrečném dotazníku. Hodnocení je tedy přibližné a může být zkreslené, ale obecně lze dle managementu říci, že účel byl splněn.

Následuje představení reálných nastavených firemních i týmových OKR, v nastavení kterých, měl OKR workshop pomoci.

3.3 Představení nastavených firemních a týmových OKR

Tato podkapitola se věnuje představení reálných firemních OKR a také vybraných OKR týmových. Zhodnoceny budou také procentuálně na základě naplnění daných cílů.

3.3.1 Firemní OKR

Managementem společnosti bylo v dubnu roku 2020 nastaveno devět cílů na fiskální úrovni. Všechny cíle jsou uvedeny níže včetně jejich dosaženého naplnění. Ke každému z těchto cílů byly nastaveny i klíčové výsledky, které v této práci budou představeny pouze u jednoho vybraného cíle.

O1: Udržitelný růst za tržby PPC– 87 %.

O2: Poskytnout nejlepší první mobilní uživatelskou zkušenost– 88 %.

O3: Posílit pozici důvěryhodného nákupního rádce– 75 %.

O4: Prorazit s Marketplace byznysem– 90 %.

O5: Dosáhnout důležitých milníků ve vývoji jedné platformy– 61 %.

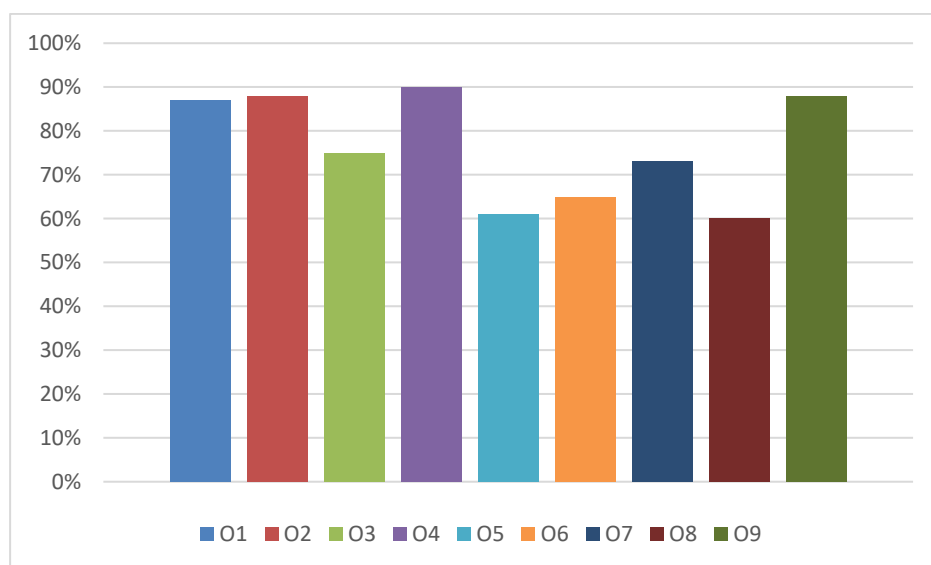
O6: Zlepšit reklamní možnosti značek– 65 %.

O7: Stát se silným poskytovatelem dat– 73 %.

O8: Otevřít nové možnosti příjmů– 60 %.

O9: Zlepšit interní procesy a komunikaci, abychom se stali jednou společností– 88 %.

Jak jsou tyto cíle naplněny po uplynutí celého fiskálního roku 2021, zobrazuje následující graf (viz Obrázek 10: Naplnění firemních cílů).



Obrázek 10: Naplnění firemních cílů – graf

Zdroj: vlastní zpracování

Celková úspěšnost plnění ročních firemních cílů je 73 %, což představuje aritmetický průměr všech devíti cílů, které mají stejnou váhu.

Blíže představen bude cíl 9: Zlepšit interní procesy a komunikaci, abychom se stali jednou společností. Zároveň budou představeny potřebné klíčové výsledky, které nastavil management společnosti, aby se dosáhlo tohoto cíle.

O9: Zlepšit interní procesy a komunikaci, abychom se stali jednou společností

KR1: Vytvořit silnou vizi akceptovanou všemi Heurečany, s firemními hodnotami, které společnosti pomohou jít stejným směrem.

Tento klíčový výsledek byl naplněn na **75 %** pomocí následujících kroků:

1. Zapojení všech Heurečanů společnosti Heureka Group v tvorbě vize a hodnot společnosti;
 2. Zvýšení odhodlání a zapojení všech Heurečanů v tvorbě vize a hodnot společnosti.
- Krok, který se nepodařilo uskutečnit, a bude podniknut v následující týdnech:
3. Komunikovat do organizace novou vizi a hodnoty společnosti, aby si ji všichni byli vědomi.

KR2: Najmout ambasadora interní komunikace, který bude interní komunikaci rozvíjet.

Tento klíčový výsledek byl naplněn na **100 %** pomocí následujících kroků:

1. Najít osobu s požadovanými dovednostmi a s vhodným myšlením;
2. Zapojit do přijímacího řízení všechny relevantní zaměstnance;
3. Onboarding nového ambasadora interní komunikace.

KR3: Vytvořit a implementovat plán interní komunikace, aby každý znal naši vizi společnosti a minimálně 70 % Heurečanů znalo roční firemní strategii.

Klíčový výsledek byl naplněn z **90 %** pomocí následujících kroků:

1. Průzkum nejlepšího obsahu komunikačního plánu a nástrojů/médií, jak jej rozšířit do celé skupiny;
2. Zapojit do projektu komunikačního ambasadora a nechat ho projekt vést;
3. Implementovat a dodržovat komunikační plán.

Krok, který se nepodařilo změřit a bude podniknut v následující týdnech:

4. Změřit, že všechna důležitá fakta z komunikačního plánu jsou dobře známá mezi všemi Heurečany.

KR4: Usnadnit používání mezinárodních komunikačních kanálů (jako je Slack).

Používání mezinárodních komunikačních kanálů bylo naplněno z **90 %** pomocí následujících kroků:

1. Zajistit, aby byl Slack snadno použitelný na mezinárodní úrovni;
2. Zjistit, jak a zda by další komunikační nástroje mezinárodní komunikaci zlepšily.

Krok, který byl naplněn pouze na 70 %:

3. Vytvořit stránku na wiki pro celou skupinu Heureka Group se všemi podstatnými informacemi.

KR5: Vytvořit online uživatelsky přívětivý organigram skupiny se všemi důležitými informacemi.

Naplněno na **100 %** pomocí následujících kroků:

1. Najít nejlepší online nástroj pro zobrazování organizační struktury;
2. Zajistit, aby byla do nástroje plně implementována celá struktura ze všech lokalit;
3. Vhodně tento nástroj komunikovat, aby všichni Heurečani věděli, kde a jak schéma/organigram najdou.

KR6: Vytvořit online uživatelsky přívětivý neprůstřelný schvalovací proces skupiny s jasnými povinnostmi.

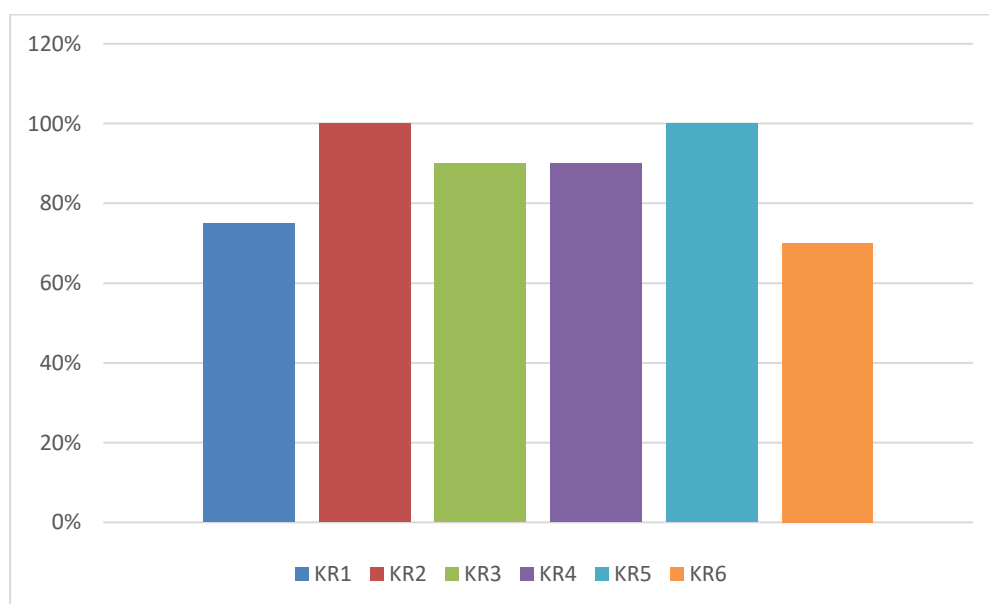
Tento klíčový výsledek byl naplněn ze **70 %**. Krok, který se podařilo zcela naplnit:

1. Najít pro tento proces vhodný nástroj.

Jelikož je spuštění nového systému naplánováno na 26. 4. 2021, dva kroky nebyla zcela naplněny:

2. Implementovat účinná pravidla, která zajistí, že systém schvalování bude hladký a zároveň bezpečný;
3. Implementace nového systému.

Naplnění daných klíčových výsledků je znázorněno v grafu (viz Obrázek 11: Naplnění klíčových výsledků)



Obrázek 11: Naplnění klíčových výsledků – graf

Zdroj: vlastní zpracování

Jak z grafu vyplývá, tento firemní cíl **O9 je naplněn na 88 %**. Výsledné procento naplnění je spočítáno jako aritmetický průměr naplnění klíčových výsledků vztahujících se k tomuto cíli. Naplnění tohoto cíle zohledňuje však ještě další aspekty – a to týmové kvartální OKR.

Jak týmové OKR naplňují ty firemní, bude představeno na cíli O9. Na naplnění tohoto cíle se podílely čtyři týmy (za Heureka HR, Communication a Operations, za Arukereso tým jeden HR & Communication & Ops). Celkem tyto čtyři týmy podpořily naplnění firemního cíle jedenácti týmovými OKR. Ze všech těchto týmových cílů se stávají klíčové výsledky cíle firemního. Příklad takového OKR bude ukázán v další podkapitole.

3.3.2 Týmové OKR

Ve společnosti Heureka Group je aktuálně **52 týmů, které se dělí následovně:**

- Produktová oddělení, do těchto oddělení se řadí Product, Development a Content.
 - 25 týmů, z toho 8 týmů na regionální úrovni, 11 týmů v české Heurece, 4 týmy v Arukeresu a 2 týmy v Ceneje.
- Byznysová oddělení jsou Marketing, Sales a Customer Success.
 - 19 týmů, z toho 4 týmy mezinárodní úrovně, 7 týmů v Heurece, 6 týmů v Arukeresu a 2 týmy v Ceneje.
- Další oddělení tvoří Finance, BI, HR, Communication, IT a Operations.
 - 8 týmů, 2 týmy mezinárodní, 4 týmy v Heurece, 2 týmy v Arukeresu a 2 týmy v Ceneje.

Příklad týmových OKR, které napomáhají naplnit firemní cíl O9 (Zlepšit interní procesy a komunikaci, abychom se staly jednou společností), je za oddělení ze třetí skupiny – Heureka Operations. Jak společnost Heureka Group rapidně roste, už není možné nabízet každému zaměstnanci pracovní místo (stůl) v kanceláři. Pro zlepšení procesu fungování v pražských a libereckých kancelářích, ze kterých není možno do konce nájemních smluv odejít, muselo dojít ke změně myšlení a začít fungovat v odděleních produktu a vývoje (která jsou z hlediska počtu zaměstnanců největší a nejvíce využívají možnost práce z domova) na principu sdílených pracovních stolů. Tento cíl přesahoval do tří kvartálů, kdy první kvartál byl o průzkumu a zjištění potřeb. Představen bude poslední kvartální cíl – Q4 FY21. V dalším období bude rekonstrukce nadále probíhat, v OKR již zahrnuta nebude, protože

rekonstrukce jako taková bude řízena pomocí projektového řízení. Tento cíl byl pomocí OKR sestaven tříčlenným Operations týmem na čtvrtý kvartál následovně:

O: Přizpůsobit pražské a liberecké kanceláře tak, aby splnily potřeby společnosti do konce pronájmů.

KR1: 100 % zainteresovaných zaměstnanců ví, jak zarezervovat a používat sdílená místa.

KR2: 100 % zainteresovaných zaměstnanců ví, kam si odkládat jejich osobní věci.

KR3: Rozšířit kapacitu společných prostor pro 45 lidí.

KR4: Proběhla renovace kanceláří, takže je umožněno najmout do těchto lokalit 70 nových zaměstnanců do konce FY22.

Tento cíl byl naplněn na **38 %**. První klíčový výsledek byl naplněn z 82 %, měřeno to bylo pomocí registrovaných uživatelů v aplikaci pro rezervaci stolů. Druhý klíčový výsledek byl naplněn na 70 %, kdy zaměstnanci používají skříňky na odkládání osobních věcí, ale otestován bude tento klíčový výsledek až po proběhnutí rekonstrukce. Poslední dva klíčové výsledky manažerka ohodnotila na 0 %, jelikož rekonstrukce neproběhla dle plánu. Měla být ukončena do konce dubna, stále však probíhá a u konce bude nejdříve na konci května 2021.

Pro podpůrná oddělení, společně s odděleními, která používala KPI, byl přechod a začlenění této metodologie náročný úkol. Jak se podařilo sloučit KPI a OKR, je představeno v následující podkapitole.

3.4 Porovnání KPI a OKR

Když byla některým týmům vysvětlována metodologie OKR poprvé, bylo sdělováno, že tato metodologie je o zaměření se na viditelné, měřitelné výsledky. První reakce týmů bývala: „*to známe, používáme KPI a SMART cíle*“. Vedení a nositele OKR tato informace znejistila a vedla k zamyšlení, zda má smysl OKR zavádět do týmů, kde svou práci měří pomocí KPI. Začali tedy s větším prohlubováním znalostí a zkoumáním, jak různé týmy fungují a co je náplní jejich práce.

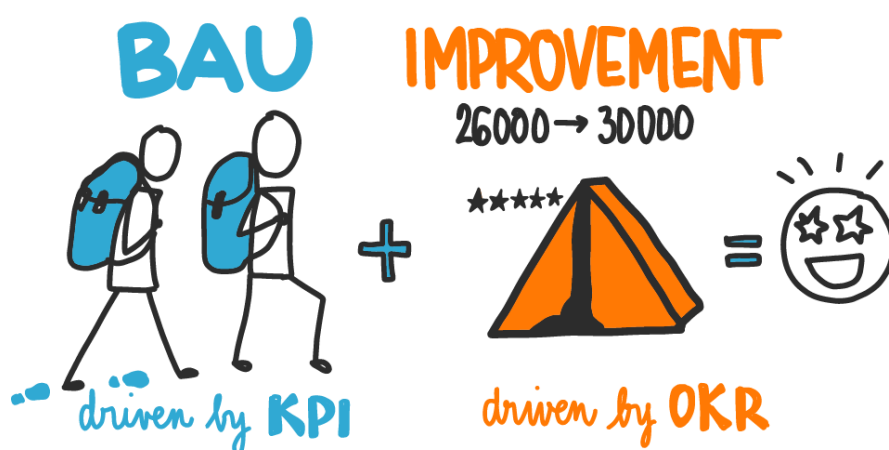
Podpůrné týmy pracují zejména na požadavcích, které přijdou od zákazníků, klientů či jiných týmů v organizaci. Například v oddělení péče o zákazníky odpovídají na požadavky zákazníků, v Business Intelligence zpracovávají datové analýzy na základě podnětů firmy.

Na druhé straně jsou týmy, které se primárně starají o byznysové zlepšování. V produktu a vývoji jde primárně o zlepšení nabízených produktů a služeb, v marketingu o realizování kampaní. Výstupem tohoto procesu bylo zamyšlení, zda zavádět OKR na oba rozdílné způsoby práce. Výsledkem byl závěr, že náplň práce těchto týmů se principiálně tolik neliší.

Všechny týmy řeší operativu, na zákaznickém oddělení to jsou požadavky zákazníků, v produktovém týmu to jsou incidenty, problémy a požadavky jiných týmů. V rámci metodiky OKR byl ve společnosti Heureka Group zaveden pro operativu výraz **Business as Usual** (dále jen BAU).

Zároveň se každý tým snaží o kontinuální zlepšování poskytovaných služeb. Například na zákaznickém oddělení je usilováno o zvýšení spokojenosti zákazníků tím, jak efektivně jsou jejich požadavky řešeny. V produktu a vývoji je usilováno o poskytování lepších produktů. Zlepšování byznysových metrik se ve společnosti Heureka Group začalo říkat **Improvement**.

Všechny týmy řeší BAU i Improvement zároveň, obě aktivity jsou pro chod firmy nezbytné. Odlišnost mezi týmy je v podílu jedné či druhé složky náplně jejich práce. Na zákaznickém oddělení může být až 80 % BAU aktivit a v oddělení produktu a vývoje naopak až 80 % Improvement aktivit, v BI oddělení mohou být tyto aktivity vyvážené. Jak spolu OKR a KPI souvisí, je znázorněno na obrázku níže (viz Obrázek 12: KPI a OKR).

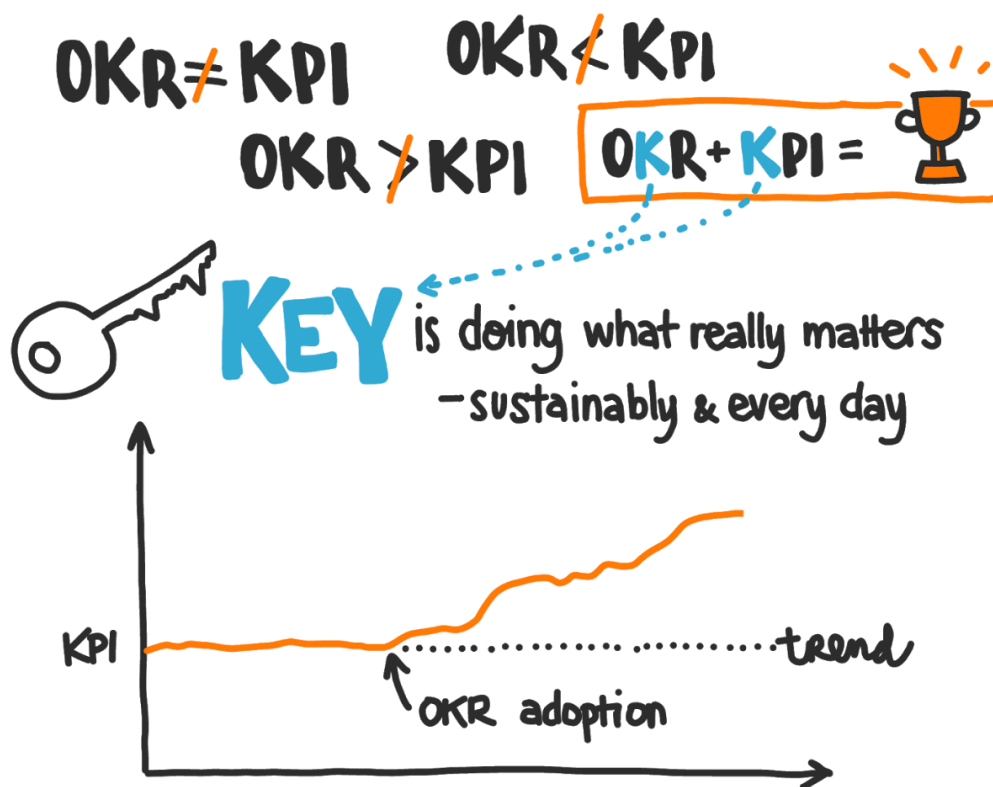


Obrázek 12: KPI a OKR

Zdroj: Heureka Group (2020 e)

Jak znázorňuje obrázek, pokud chce společnost někam dojít, BAU a KPI by se daly přirovnat ke krokům, které je nutné podniknout a Improvement by se dal přirovnat ke stanu, který přinese krácejícím větší komfort na cestě a ochrání je před nepřízní počasí.

Zavedení pojmů BAU a Improvement pomohlo ukázat, že OKR jsou od toho, aby se pomocí nich řídil a vyhodnocoval zmíněný Improvement. Pomocí KPI se měří, jak se týmu daří v operativních, běžných, každodenních činnostech. OKR a KPI společně ukazují, jak si tým celkově stojí, to je zobrazeno na obrázku níže (viz Obrázek 13: OKR společně s KPI jsou klíčem)



Obrázek 13: OKR společně s KPI jsou klíčem

Zdroj: Heureka Group (2020 e)

Klíčem k úspěchu ve spojení KPI a OKR je dělat to, na čem opravdu záleží – soustavně a denně. Z obrázku 13 vyplývá, že pomocí OKR mohou být sledované hodnoty KPI zvýšeny. Příkladem může být zlepšení v případě konverzního poměru, kdy se díky OKR jeho sledované hodnoty zvýšily a pomocí KPI jsou nadále udržovány a monitorovány.

Je důležité si v týmu říci a sledovat, kolik času je tým schopen věnovat každodenním operativním činnostem (BAU, KPI) a kolik času naopak zlepšování či inovacím ve svěřené oblasti (Improvement, OKR).

Další podkapitola se zaměřuje na to, jak průběh a výsledky OKR měřit, zaznamenávat, vyhodnocovat a prezentovat.

3.5 Nástroje a ceremoniály

Nejprve bude představeno, kde se OKR zaznamenávají, sledují a vyhodnocují, dále bude představeno, jakým způsobem se prezentují.

Pro technické řešení byl vybrán **nástroj Weekdone**. Weekdone nabízí jedno z nejlepších řešení pro sledování OKR a správu výkonu zaměstnanců pro malé a střední podniky. Jedná se o bezproblémový systém pro používání OKR, týdenních zpráv, dashboardu a zpětné vazby. Usnadňuje manažerům mít přehled o tom, na čem týmy momentálně pracují, a týmům umožňuje být efektivnější. Založen byl v roce 2009 evropskou společností Weekdone Ltd. Ve společnosti Heureka Group se tento nástroj testuje a používá od července 2019.

Prezentace týmových OKR a jejich výsledků probíhají každý kvartál (duben, červenec, říjen a leden) vždy dva dny, aby se vystřídal všechny týmy, které jsou rozděleny do logických skupin. Prezentace probíhají mezinárodně, v angličtině a prozatím plně online. Prezentující jsou propojeni přes Google Meet, kde také sdílí své prezentace. Jelikož je Google Meet omezen počtem uživatelů (v plánu společnosti na 150 uživatelů) a není vyžadována interakce diváků, je divákům vytvořen a vysílán živý stream na Youtube. K interakci a dotazování je používán nástroj Sli.do, aplikace určená ke komunikaci mezi účastníky a přednášejícími na konferencích a přednáškách umožňující dotazování.

Všechny prezentace jsou nahrávány a záznamy společně s prezentacemi samotnými jsou ukládány na interní wiki, aby byly všem přístupné a transparentní.

Firemní OKR jsou průběžně aktualizována a veřejně přístupná v aplikaci Weekdone. Jednou za kvartál posílá generální ředitel prezentaci s aktuálními výsledky a posunem včetně

věcných komentářů. Firemní, fiskální OKR předešlého fiskálního roku jsou vyhodnocena na firemním ročním „Kick-Offu“, který probíhá ročně v druhé polovině dubna. Zároveň jsou představena firemní OKR na následující fiskální rok. Týmy mohly před tvořením firemních OKR zasílat návrhy na cíle, které jim dávají smysl a na kterých by rády pracovaly. Management poté tyto návrhy bere v úvahu při tvorbě firemních OKR na nový fiskální rok.

V následující podkapitole bude shrnuto, jaké benefity a zároveň jaké aha efekty zavedení OKR do organizace přineslo.

3.6 Benefity a aha efekty

Hlavní výhodou je, že OKR spojují různé týmy napříč organizací, **zlepšují mezitýmovou spolupráci**. Konkrétně jde o stav mysli, který lidem umožňuje hledat příležitosti a možnosti místo toho, aby se nechali odradit obavami.

Nutná je také **důvěra v dovednosti a odbornost zaměstnanců**. Pomocí kombinace OKR a KPI se dokáže zvládnout neočekávané. Lidmi jsou přinášena vylepšení a zároveň je pokryta obvyklá práce ve stejnou dobu.

OKR pomohly ke sjednocení procesu zlepšování a rozhodování v celé mezinárodní organizaci. Pomohly také **transparentněji koordinovat firemní aktivity**. Přispívají k **autonomii týmů**. Přesto je nutné, aby společnost měla definované hranice autonomie a individuální odpovědnosti. Každému nemusí být zcela zřejmé, že **svoboda rozhodování přináší také odpovědnost**, nejen za úspěch, ale i za to, že věci nefungují. Převzetí odpovědnosti za selhání neznamena ukazovat prstem a obviňovat se navzájem. Znamená to hledat lekce a dokumentovat poznatky, aby se zajistilo, že ke stejné situaci již nedojde. Učení a sdělování těchto informací je jednou z největších výhod metodologie OKR.

Kromě benefitů bude představeno také 10 aha efektů, na které vedení během implementace narazilo:

- **Každý cíl musí mít smysl**

Cíl musí mít jasně a jednoduše popsany smysl. Čím lépe je cíl popsán, tím více dává práce smysl. Při popisování a zjišťování jasného smyslu se může také dojít k závěru, že cíl žádný smysl nemá a dále se v něm nebude pokračovat.

- **Podpora vedení je klíčová**

Implementace OKR musí mít podporu vedení. Management musí respektovat kvartální plánování a nemůže týmům zadávat práci „bokem“. Důležité je také vytvořit prostředí, kde je dovoleno chybovat a z chyb se učit, netrestat neúspěchy.

- **Firemní kultura a mind set musí být na implementaci OKR připravena**

OKR vybízí k autonomii, ale ne všichni zaměstnanci (i ti dobří) chtějí zodpovědnost, kterou OKR přináší. Týmy musejí mít trvalou odpovědnost za konkrétní produktové oblasti a upřednostnit outcome před output (tj. upřednostnit výsledek před akcemi, které k dosažení výsledku vedly).

- **OKR zavádět do organizace postupně**

Není vhodné zavádět OKR rovnou na celofiremní úrovni, ale postupně. Nejprve do týmů, které jsou tomu nejvíce nakloněné, v Heurece to byla oddělení produktu a vývoje, postupně se přidala oddělení marketing a sales. Po zavedení OKR do celé české Heureka byly OKR zavedeny do celé skupiny.

- **Vyjasněná vize firmy je důležitá**

Všichni musí vědět, kam firma směřuje, aby mohli hledat smysl. Management bývá toho názoru, že to všichni ví, avšak opak bývá pravdou a mise a vize organizace nebývají často a správně komunikovány.

- **OKR versus KPI**

Všechny týmy mají nějakou operativu (BAU – business as usual), která je měřena pomocí KPI, které jsou zde od toho, aby se ověřilo, že vše funguje tak, jak má. Vedle toho OKR jsou hlavně o inovaci, která je také důležitá v každém týmu. Ve společnosti Heureka Group tedy fungují KPI společně s OKR, jen se v každém týmu může podíl práce v těchto oblastech lišit.

- **Nejlepší škola je někoho něco učit**

Know-how bylo předáváno formou zrealizovaného workshopu pro 60 vedoucích pracovníků, kteří měli poznatky šířit dál do svých týmů. Při předávání zkušeností a učení ostatních se zlepšuje a učí i sám školitel/učitel.

- **Najít smysluplné metriky je někdy těžké, ale vyplatí se to**

Lidé mají tendenci nastavovat KR s vyhodnocením pravda/lež. Správně nastavené metriky mají však být měřitelné, vedení doporučuje pokládat si větu: zlepšilo se něco? Nalezení správných metrik a nástrojů, i jak je změřit, je těžké a může trvat déle, než by člověk předpokládal.

- **Ambicióznost se neslučuje s bonusy**

Původně bylo zamýšleno zavést kromě firemních a týmových OKR také OKR osobní. Osobní OKR se dostávají do oblasti finančních kompenzací, bonusů. Vedení však došlo k závěru, že osobní OKR nechtějí zavádět, protože by se v návaznosti na bonusy vytrácela ambicióznost, která je pro OKR klíčová, stejně jako možnost chybovat a na základě chyb se učit.

- **Veřejné prezentace OKR**

Na přelomu kvartálu v organizaci všechny týmy prezentují OKR veřejně před celou firmou. Prezentují, čeho se jim v uplynulém kvartálu podařilo dosáhnout, co se jim nepovedlo a proč. Týmy také představují, na čem budou pracovat kvartál následující. Veřejné prezentace přinášejí dva benefity:

- Týmy to motivuje, každý se chce pochlubit s dobrým výsledkem, nechce vysvětlovat, proč se to nepovedlo.
- Komunikuje se to do celé firmy, každý ví, kdo na čem dělá a jak se mu daří cíle naplňovat.

Další kapitola této případové studie je zaměřena na zhodnocení procesu zavedení OKR do organizace pomocí dotazníkového šetření, porovnáním střednědobých cílů s cíli dlouhodobými, strategickými a ekonomickým zhodnocením.

4 Zhodnocení procesu zavedení OKR do organizace

Tato kapitola se zabývá zhodnocením procesu zavedení OKR do společnosti Heureka Group. První podkapitola se věnuje analýze dotazníkového šetření, které autorka bakalářské práce realizovala v organizaci v druhé polovině měsíce března roku 2021. Druhá podkapitola je zaměřena na porovnání a analýzu dlouhodobé pětileté strategie organizace a její naplňování prostřednictvím strategie roční, která je řízena pomocí metodologie OKR. Poslední podkapitola se zabývá ekonomickým zhodnocením.

4.1 Dotazníkové šetření

Protože společností Heureka Group nebyl proveden žádný průzkum mezi zaměstnanci ohledně jejich spokojenosti s OKR a způsobu, jakým byla metodologie OKR do společnosti zavedena, byl za účelem zpracování této bakalářské práce zaměstnancům zaslán dotazník prostřednictvím Google formuláře.

Tento dotazník byl zaslán pouze do české Heureka, kde OKR začaly a jsou zavedeny nejdéle. Dotazník byl sdílen pomocí komunikační platformy slack do kanálu #cz_random, který slouží k diskuzím na libovolná témata. Z dosahu 171 lidí, kteří kanál sledují, bylo sesbíráno 41 vyplněných dotazníků, formou tohoto průzkumu tak byla anketa. Rozsah statistického souboru n je 41.

Dotazník je v příloze této práce (viz Příloha B: OKR dotazník – otázky). Dotazník se skládá z osmi otevřených a dvou uzavřených otázek. Otázka, ze kterého oddělení jsou respondenti, není v analýze zohledněna. Nejprve budou teoreticky představeny vybrané statistické charakteristiky a následně bude s jejich pomocí vyhodnocena každá otázka. Budou také shrnuty nejpodstatnější body z otevřených otázek, v závěru bude provedeno zhodnocení celého dotazníkového šetření.

4.1.1 Uzavřené odpovědi

Pro správnou volbu adekvátních metod pro zpracování analýzy je nezbytné správné určení druhu proměnných. Klasifikace proměnných může být prováděna z několika hledisek.

Způsob vyjádření hodnot je v tomto šetření slovní. Typ vztahu mezi hodnotami a obměnami proměnné je nominální. Proměnné v tom šetření jsou dále diskrétní a mohou nabýt konečného počtu hodnot.

Pro diskrétní proměnné je vhodná **tabulka prostého rozdělení četností**, která je v této práci použita u každé otázky.

Relativní četnost (p_i) je vypočtena dle vzorce:

$$p_i = \frac{n_i}{\sum n_i} = \frac{n_i}{n} \dots \text{kde } n_i \text{ představuje četnost absolutní.}$$

Dále je k analýze statického souboru použita charakteristika polohy, speciálně **modus** (\hat{x}), který představuje variantu s největší četností (tzv. typickou hodnotu).

Jako poslední charakteristika tohoto souboru bude použita charakteristika variability, pro nominální proměnné tedy konkrétně **míra mutability**, která představuje podíl dvojic jednotek s různou obměnou z celkového počtu všech možných dvojic a počítá se dle vzorce:

$$M = \frac{n^2 - \sum_{i=1}^k n_i^2}{n(n-1)}.$$

Pro zpřehlednění údajů je u každé otázky i grafické znázornění pomocí výsečového grafu.

Nyní budou představeny **jednotlivé otázky** a jejich analýza.

Prvním tvrzením v dotazníku je „*Mezitýmová spolupráce se po zavedení OKR zlepšila*“.

Odpovědi na toto tvrzení jsou zpracovány v tabulce níže (viz Tabulka 1: Zlepšení mezitýmové spolupráce).

Tabulka 1: Zlepšení mezitýmové spolupráce

Zlepšení mezitýmové spolupráce			
	n_i	n_i^2	p_i (%)
určitě ano	4	16	9,76
spíše ano	16	64	39,02
spíše ne	9	36	21,95

určitě ne	2	8	4,88
nevím	10	40	24,39
celkem	41	164	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

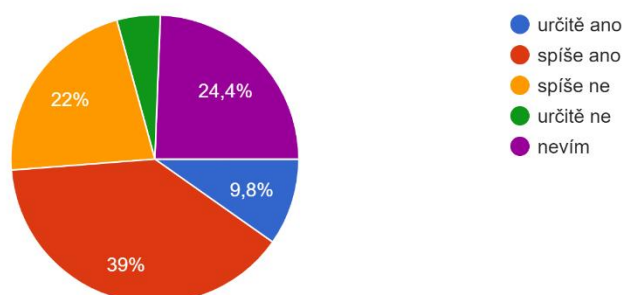
\hat{x} = spíše ano

M= 0,925

Variabilita odpovědí měřená mírou mutability je velmi vysoká. Z celkového počtu všech možných dvojic respondentů uvedlo cca 93 % z nich různou odpověď na tvrzení o zlepšení mezitýmové spolupráce.

Údaje jsou graficky znázorněny na obrázku níže (viz Obrázek 14: Zlepšení mezitýmové spolupráce – graf).

Mezitýmová spolupráce se po zavedení OKR zlepšila.
41 odpovědí



Obrázek 14: Zlepšení mezitýmové spolupráce – graf

Zdroj: vlastní zpracování

Typickou (modální, nejčetnější) hodnotou je odpověď „spíše ano“. Jinak řečeno, nejvíce respondentů je názoru, že se týmová spolupráce zlepšila. Tuto odpověď uvedlo 16 respondentů, což představuje 39 % všech odpovědí. Zajímavé je, že 10 (cca 24 %) respondentů neví, zda se spolupráce zlepšila, či nikoliv.

Autorka se domnívá, že odpověď „nevím“ může mít několik příčin. Buď mezitýmová spolupráce neprobíhá, nebo respondenti nevěděli, jak to poznat. Další příčinou by mohl být fakt, že spolupráce zůstává stejná, v této otázce však není na výběr odpověď „tak napůl“.

Doporučeno by bylo se v příštím dotazníkovém šetření na tuto odpověď zaměřit. Přidat neutrální hodnotící škálu „*tak napůl*“, pokud se spolupráce nezlepšila, ani nezhoršila. Odpověď „*nevím*“ ponechat a po vybrání této odpovědi by bylo vhodné přesměřovat respondenta na doplňující otevřenou otázku, proč neví.

Autorka bakalářské práce by doporučovala vedení klást větší důraz na důležitost mezitýmové spolupráce a sjednocení cílů. Prakticky by se jednalo o opakovanou komunikaci do firmy s důrazem na mezitýmovou spolupráci a nutnost týmové OKR konzultovat se všemi relevantními týmy. Dalším krokem k větší navázanosti všech cílů a vyloučení jejich „zdvojení“ by byla důsledná kontrola všech týmových OKR jednou pověřenou osobou, koučem.

Další tvrzení v dotazníku je „*Firemní cíle jsou pro mne srozumitelné, transparentní*“. Odpovědi jsou představeny v tabulce níže (viz Tabulka 2: Srozumitelnost a transparentnost firemních cílů).

Tabulka 2: Srozumitelnost a transparentnost firemních cílů

Srozumitelnost a transparentnost firemních cílů			
	n_i	n_i^2	p_i (%)
určitě ano	8	64	19,51
spíše ano	22	484	53,66
tak napůl	11	121	26,83
spíše ne	0	0	0,00
určitě ne	0	0	0,00
celkem	41	669	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

\hat{x} = spíše ano

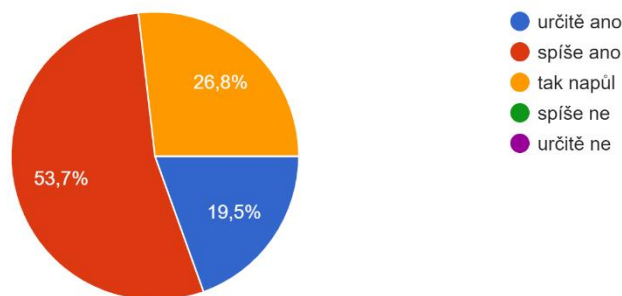
M= 0,617

Z celkového počtu všech možných dvojic uvedlo cca 62 % respondentů různou odpověď, zda pro ně jsou firemní cíle srozumitelné a transparentní. Variabilita těchto odpovědí je tedy spíše vysoká.

Na obrázku (viz Obrázek 15: Srozumitelnost a transparentnost firemních cílů) jsou odpovědi znázorněny na výšečovém grafu.

Firemní cíle jsou pro mne srozumitelné, transparentní.

41 odpovědí



Obrázek 15: Srozumitelnost a transparentnost firemních cílů – graf

Zdroj: vlastní zpracování

Modus je u této otázky „spíše ano“, což uvedlo 22 (cca 54 %) respondentů. Souhlas s tímto tvrzením (odpověď „určitě ano“ a „spíše ano“) uvedlo 30 (cca 73 %) respondentů. Odpověď „tak napůl“ uvedlo 11 respondentů a žádný respondent neuvedl nesouhlas s tvrzením (odpověď „spíše ne“ a „určitě ne“).

U této otázky autorka práce doporučuje zaměřit se na respondenty, kteří uvedli „tak napůl“, a dokázat jim, že firemní cíle transparentní jsou a kde je mohou nalézt. Reálným doporučením by bylo firemní cíle popisovat jednodušeji. Překážkou k pochopení cílů může také být jazyková bariéra. Pomoci by mohlo mít možnost přečíst si firemní cíle ne pouze v angličtině, ale uvádět je i v rodném jazyce (v češtině, maďarštině a slovinštině). Čtvrtletní vyhodnocení firemních cílů, které posílá CEO po konci čtvrtletí, by autorka této bakalářské práce doporučila nadále posílat v angličtině, ale zároveň zasílané prezentace ukládat i na interní wiki, včetně verzí v dalších zmíněných jazycích společnosti.

Další otázka zní „**OKR nám pomáhají soustředit se na takové cíle, které budou mít viditelné výsledky**“. Odpovědi jsou uvedeny v tabulce níže (viz Tabulka 3: Zaměření se na cíle, které mají viditelné výsledky).

Tabulka 3: Zaměření se na cíle, které mají viditelné výsledky

Zaměření se na cíle, které mají viditelné výsledky			
	n_i	n_i^2	p_i (%)
určitě ano	8	64	19,51
spíše ano	20	400	48,78
tak napůl	8	64	19,51
spíše ne	5	25	12,20
určitě ne	0	0	0,00
celkem	41	553	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

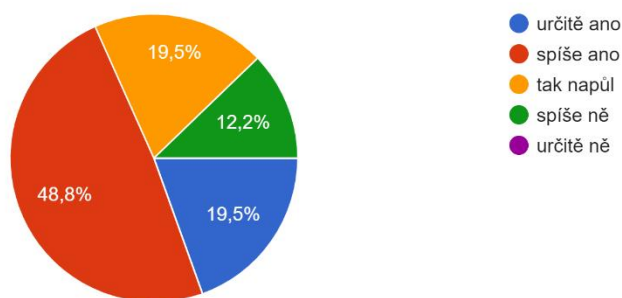
\hat{x} = spíše ano

M= 0,688

Míra mutability 0,688 poukazuje na spíše vysokou variabilitu odpovědí. Z celkového počtu všech možných dvojic respondentů je cca 69 % z nich rozdílného názoru, zda jim metodologie OKR pomáhá soustředit se na cíle, které budou mít viditelné výsledky.

Výsledky jsou znázorněny pomocí výsečového grafu na obrázku níže (viz Obrázek 16: Cíle s viditelnými výsledky – graf).

OKR nám pomáhají soustředit se na takové cíle, které budou mít viditelné výsledky.
41 odpovědí



Obrázek 16: Cíle s viditelnými výsledky – graf

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější odpovědí je „spíše ano“, tuto odpověď uvedlo 20 (cca 49 %) respondentů. Žádný respondent neuvedl odpověď „určitě ne“, za to 5 (cca 12 %) respondentů uvedlo „spíše ne“,

což znamená, že jim cíle OKR v soustředění se na cíle s viditelnými výsledky spíše nepomáhají.

Zde autorka doporučuje vedení zaměřit se na skupinu respondentů s odpovědí „spíše ne“ a viditelné výsledky jim u každého cíle vysvětlit, ukázat. Toho by mohlo být docíleno tím, aby se u každého plánování týmových OKR o viditelných výsledcích (jak týmových OKR, tak zároveň přínosu firemních OKR) diskutovalo, a manažer, případně ostatní členové týmu, by tyto výsledky vysvětlili těm, kterým nejsou jasné. Podmínkou je, aby se plánování účastnili všichni členové všech týmů.

Na tvrzení „*Díky OKR vím, co je důležité a na jaké úkoly se mám soustředit*“, byly uvedeny následující odpovědi (viz Tabulka 4: Prioritizace).

Tabulka 4: Prioritizace

Prioritizace			
	n_i	n_i^2	p_i (%)
určitě ano	9	81	21,95
spíše ano	19	361	46,34
tak napůl	8	64	19,51
spíše ne	4	16	9,76
určitě ne	1	1	2,44
celkem	41	523	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

\hat{x} = spíše ano

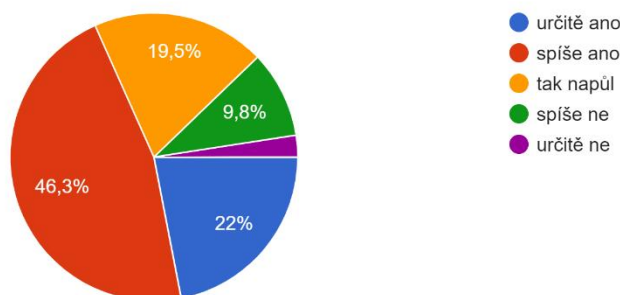
M= 0,701

Z celkového počtu všech možných dvojic respondentů uvedlo cca 70 % z nich různou odpověď, což představuje spíše vysokou míru mutability a pomocí ní měřené variability odpovědí.

Grafické znázornění je na následujícím obrázku (viz Obrázek 17: Prioritizace – graf).

Díky OKR vím, co je důležité a na jaké úkoly se mám soustředit.

41 odpovědí



Obrázek 17: Prioritizace – graf

Zdroj: vlastní zpracování

Typickou, nejčastější odpovědí je opět „*spíše ano*“, což uvedlo 19 (cca 46 %) respondentů. Více jak 10 % všech respondentů uvedlo záporné odpovědi „*spíše ne*“ (4 respondenti) a „*určitě ne*“ (1 respondent).

Se soustředěním se na důležité úkoly by dle autorky mohlo pomoci předchozí doporučení, jak dosáhnout toho, aby všem byly jasné viditelné výsledky. Pokud jsou jasné výsledky, co dané OKR přinese, je dle autorky jednodušší přiřadit daným cílům náležitou důležitost. Dalším doporučením autorky bakalářské práce by bylo v průběhu kvartálu na OKR schůzkách diskutovat a ověřovat si u členů týmů, na čem konkrétně pracují a jaké činnosti/úkoly jim zabírají nejvíce času, a hledat řešení, jak tyto činnosti eliminovat či jak nastavit prioritu těchto činností vůči plnění OKR.

Tvrzení „*Podílím se na plánování týmových OKR*“ bylo ohodnoceno následovně (viz Tabulka 5: Plánování týmových OKR

Tabulka 5: Plánování týmových OKR

Plánování týmových OKR			
	n_i	n_i^2	p_i (%)
určitě ano	31	961	75,61
spíše ano	6	36	14,63
tak napůl	2	4	4,88

spíše ne	1	1	2,44
určitě ne	1	1	2,44
celkem	41	1 003	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

\hat{x} = určitě ano

M= 0,413

Variabilita odpovědí měřená mírou mutability je spíše menší. Na otázku, zda se respondenti podílejí na plánování týmových OKR, uvedlo cca 41 % všech možných dvojic respondentů různou odpověď.

U této otázky autorka považovala za přínosné rovnou zjišťovat také důvod, proč se respondenti na plánování týmových OKR nepodílejí – nemají zájem, či mají pocit, že jim to není umožněno. Odpovědi jsou zaznamenány v tabulce níže (viz Tabulka 6: Nepodílení se na plánování týmových OKR).

Tabulka 6: Nepodílení se na plánování týmových OKR

	spíše ne		určitě ne	
	n_i	p_i (%)	n_i	p_i (%)
nemám zájem	1	100,00	1	100,00
není mi to umožněno	0	0,00	0	0,00
celkem	1	100,00	1	100,00

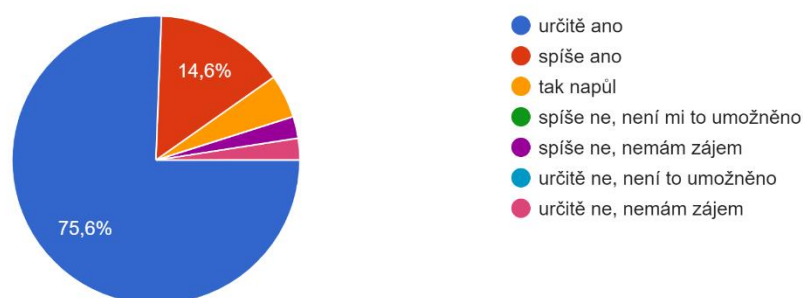
Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z tabulky patrné, odpověď „spíše ne“ byla zaznamenána pouze jednou, taktéž odpověď „určitě ne“. Žádný z dotazovaných nemá pocit, že by mu podílení se na plánování týmových OKR bylo odepřeno.

Všechny odpovědi jsou znázorněny v obrázku níže (viz Obrázek 18: Plánování týmových OKR – graf).

Podílím se na plánování týmových OKR.

41 odpovědí



Obrázek 18: Plánování týmových OKR – graf

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější odpovědí na otázku, zda se respondenti podílejí na plánování týmových OKR, je „určitě ano“, což uvedlo 31 (cca 76 %) z nich. Více než 90 % dotazovaných se na plánování týmových OKR aktivně podílí.

Dle autorky tohoto dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení jsou odpovědi na tuto otázku uspokojující a doporučení ke zlepšení není vyžadováno.

Odpovědi ve vztahu k dalšímu výroku „Podílím se na plnění/ realizaci týmových OKR“, jsou zaznamenány v tabulce (viz Tabulka 7: Plnění/realizace týmových OKR).

Tabulka 7: Plnění/realizace týmových OKR

Plnění/realizace týmových OKR			
	n_i	n_i^2	p_i (%)
určitě ano	34	1 156	82,93
spíše ano	4	16	9,76
tak napůl	3	9	7,32
spíše ne	0	0	0,00
určitě ne	0	0	0,00
celkem	41	1 181	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

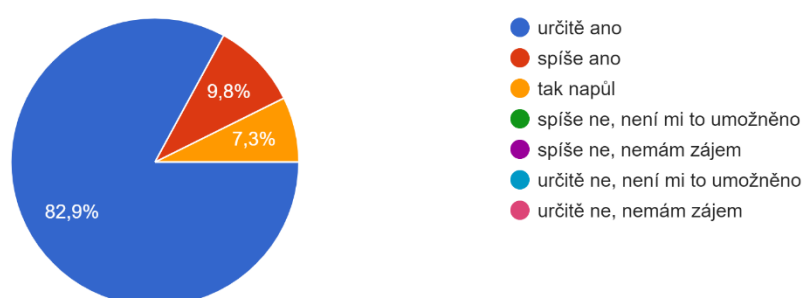
\hat{x} = určitě ano

M= 0,305

Variabilita odpovědí je značně nízká a z celkového počtu všech možných dvojic respondentů uvedlo cca 31 % z nich různou odpověď.

Tato skutečnost je zobrazena na obrázku s patřičným grafem (viz Obrázek 19: Plnění týmových OKR – graf)

Podílím se na plnění/ realizaci týmových OKR
41 odpovědí



Obrázek 19: Plnění týmových OKR – graf

Zdroj: vlastní zpracování

Lze říci, že všichni respondenti se na plnění týmových OKR podílejí. Nejvíce zastoupenou odpovědí, modusem u této otázky je „určitě ano“. Tuto odpověď uvedlo 34 respondentů, což tvoří cca 83 % všech odpovědí.

Obdobně, jako u otázky na podílení se na plánování týmových OKR, jsou i odpovědi na plnění týmových OKR považovány autorkou za uspokojující a doporučení ke změně nejsou taktéž uvedena.

Zhodnocení tvrzení „**Podílím se na plánování firemních OKR**“ je znázorněno v tabulce (viz Tabulka 8: Plánování firemních OKR).

Tabulka 8: Plánování firemních OKR

Plánování firemních OKR			
	n_i	n_i^2	p_i (%)
určitě ano	7	49	17,07
spíše ano	4	16	9,76
tak napůl	12	144	29,27
spíše ne	7	49	17,07
určitě ne	11	121	26,83
celkem	41	379	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

\hat{x} = tak napůl

M= 0,794

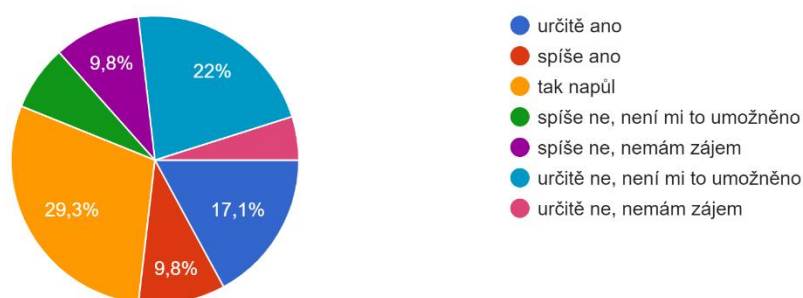
Variabilita odpovědí měřená mírou mutability je značně vysoká. Z celkového počtu všech možných dvojic respondentů uvedlo cca 79 % z nich různou odpověď na otázku, zda se podílejí na plánování firemních OKR.

U této otázky byl také v dotazníku zjišťován důvod, proč se respondenti na plánování firemních OKR nepodílejí – nemají zájem, či mají pocit, že jim to není umožněno. Odpovědi jsou zaznamenány v tabulce níže (viz Tabulka 9: Nepodílení se na plánování firemních OKR).

Všechny odpovědi jsou znázorněny na výsečovém grafu na obrázku (viz Obrázek 20: Plánování firemních OKR – graf).

Podílím se na plánování firemních OKR

41 odpovědí



Obrázek 20: Plánování firemních OKR – graf

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější odpovědí na tvrzení, zda se respondentní podílejí na plánování firemních OKR je „*tak napůl*“, což představuje nejslabší úroveň hodnocení u všech položených otázek dotazníkové šetření. Tuto odpověď uvedlo 12 (cca 29 %) respondentů a druhou nejčastější odpovědí je „*určitě ne*“, kterou uvedlo 11 (cca 27 %) všech dotázaných.

Na plánování firemních OKR se aktivně podílí pouze 11 (cca 27 %) respondentů, kteří zvolili odpověď „*určitě ano*“ a „*spíše ano*“.

Tabulka 9: Nepodílení se na plánování firemních OKR

	spíše ne		určitě ne	
	n_i	p_i (%)	n_i	p_i (%)
nemám zájem	4	57,14	2	18,18
není mi to umožněno	3	42,86	9	81,82
celkem	7	100,00	11	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Jak z tabulky vyplývá, u odpovědí „*spíše ne*“ a „*určitě ne*“ se celkem 12 respondentů domnívá, že jim není umožněno se na plánování firemních, tj. fiskálních OKR podílet. Autorka této bakalářské práce s tvrzeními těchto respondentů nesouhlasí. Skutečností je, že společnost Heureka Group umožňuje všem podat návrhy toho, na čem by jako oddělení rádi pracovali a co by jim dávalo smysl do firemních OKR zahrnout. Příčinou tvrzení těchto respondentů by pravděpodobně mohla být neznalost, nedostatečná informovanost o této

skutečnosti. Zde by byla doporučena lepší komunikace dovnitř firmy a větší angažovanost manažerů v komunikaci s jejich oddělením a větší týmová spolupráce při podávání návrhů. Autorka by také doporučila povinnost každého zaměstnance jeden návrh na firemní cíl předložit. Týmy by návrhy za jejich oddělení zkompletovaly a kompetentní osoba by pak tyto návrhy za jednotlivá oddělení zpracovala a vedení předložila. Nesměla by chybět ani jasná komunikace vysvětlující důležitost zapojení se ve tvorbě firemních cílů. Pokud se každý tým na tvorbě firemních OKR bude podílet, následné plánování týmových OKR pro dané týmy bude v návaznosti na cíle firemní jasnější a uchopitelnější.

Poslední, uzavřenou otázkou je „*Podílím se na plnění/realizaci firemních OKR*“. Odpovědi jsou zaznamenány v tabulce (viz Tabulka 10: Plnění/realizace firemních OKR).

Tabulka 10: Plnění/realizace firemních OKR

Plnění/realizace firemních OKR			
	n_i	n_i^2	p_i (%)
určitě ano	14	196	34,15
spíše ano	12	144	29,27
tak napůl	12	144	29,27
spíše ne	2	4	4,88
určitě ne	1	1	2,44
celkem	41	489	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

\hat{x} = určitě ano

M= 0,727

Z celkového počtu všech možných dvojic respondentů uvedlo cca 73 % různou odpověď, z čehož vyplývá, že variabilita odpovědí je značně vysoká.

U této otázky byl také zjišťován důvod, proč se respondenti na plnění firemních OKR nepodílejí – nemají zájem, či mají pocit, že jim to není umožněno. Odpovědi jsou zaznamenány v tabulce níže (viz Tabulka 11: Nepodílení se na plnění firemních OKR).

Tabulka 11: Nepodílení se na plnění firemních OKR

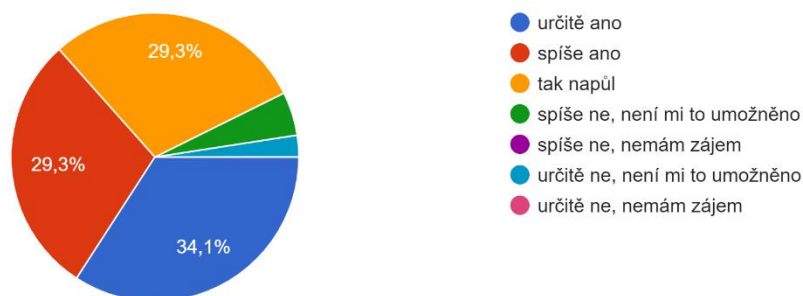
	spíše ne		určitě ne	
	n_i	p_i (%)	n_i	p_i (%)
nemám zájem	0	0,00	0	0,00
není mi to umožněno	2	100,00	1	100,00
celkem	2	100,00	1	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak z tabulky vyplývá, každý z respondentů má zájem na plnění firemních cílů, avšak tři respondenti si myslí, že jim to není umožněno. Autorka s tvrzením nesouhlasí s odůvodněním, že každý tým a jednotlivec, kteří se podílejí na plnění týmových, kvartálních OKR zároveň automaticky naplňují i nadřazené a propojené cíle firemní.

Všechny odpovědi jsou znázorněny na obrázku níže (viz Obrázek 21: Plnění firemních OKR – graf).

Podílím se na plnění/ realizaci firemních OKR
41 odpovědí



Obrázek 21: Plnění firemních OKR – graf

Zdroj: vlastní zpracování

Modální odpovědí je zde „určitě ano“, v zastoupení cca 34 % všech odpovědí, což představuje 14 respondentů. Druhou nejpočetnější odpovědí je „spíše ano“ a „tak napůl“, kdy každou z těchto odpovědí uvedlo 12 respondentů. Autorka doporučuje se u tématu podílení se na plnění firemních cílů zaměřit na skupinu respondentů, kteří tvrdí, že se na plnění firemních OKR nepodílí (uvedli odpověď „tak napůl“, „spíše ne“ a „určitě ne“),

tato skupina tvoří necelých 40 % všech respondentů. Autorka by managementu doporučila nepřistupovat k metodologii OKR tak, že už je ve firmě zavedena a všichni ji rozumí. Autorka bakalářské práce by doporučila využít pozice firemního kouče a věří, že nová OKR koordinátorka/koučka Linda bude schopná a bude ji umožněno neustálé rozvíjení implementace OKR do organizace.

V rámci dotazníku následují již otevřené otázky, které jsou seřazeny (sešhora dolů) dle počtu opakování podobných odpovědí a rozděleny na pozitivní, neutrální a negativní postřehy.

4.1.2 Otevřené odpovědi

Otázky i vybrané odpovědi jsou uvedeny níže.

„Prostor pro tvé postřehy/poznámky, jak se ti s OKR pracuje.“

Pozitivní:

- Přehlednost cílů, ke kterým firma i jednotlivé oddělení směřují.
- Bylo složité se v metodice zorientovat, s postupem času to však dává větší smysl.
- Možnost plánování v režii týmů, plánování „zespoda nahoru“.
- OKR jsou skvělým nástrojem pro zlepšování věcí a přehled, na čem kdo pracuje a jak si mohou týmy vzájemně pomoci.
- Nový skvělý pohled a přístup, jak přitáhnout pozornost všech na firemní potřeby.
- OKR je efektivní struktura plánování pro střední a velké podniky, které zároveň mají mezinárodní působnost a takovou přeshraniční kooperaci preferují. Na základě OKR se dají celofiremní cíle adresně, odpovědně a účelně rozplánovat na každou úroveň a pozici ve firmě, což dává velký předpoklad pro splnění celofiremních cílů. Největší komplikace nastává s vhodným nastavením OKR především z kapacitního hlediska a tím pádem je potřeba věnovat této problematice velkou pozornost.
- V týmu je snaha postupně probírat jednotlivá OKR na další kvartál již v průběhu předcházejícího v rámci více menších schůzek. Každá schůzka se zabývá pouze jedním z plánovaných OKR a tím se udržuje lepší soustředění na danou problematiku. Díky tomu, že tyto schůzky neprobíhají na konci kvartálu, je možno do následujícího období zahrnout například analýzy pro důkladnější prozkoumání problematiky/náročnosti plánovaných OKR.

Neutrální:

- OKR nutí myslet neortodoxně, aby se cíle stihly což je dobré, ale zároveň je to hodně frustrující a věci se často nestíhají a není pak prostor je dodělat.
- Velký tlak na ambicióznost. Méně je někdy více. Aktuálně je vše spíše ambiciózní a vše se udělá tak nějak na půl a roste technický dluh a snižuje se kvalita výsledků.

Negativní:

- Do OKR se zahrnují i cíle, které jsou spíše KPI, či projekty a tento rámec pro takové cíle není nejvhodnější.
- Mezitýmová OKR nefungují, týmy nespolupracují.
- Cíle pomocí OKR se vybírají a plánují velice těžko a zdlouhavě.
- Týmová a firemní OKR nejsou vždy v souladu.
- OKR jsou práce navíc, nepracuje se s nimi úplně správně. Hodnocení a nastavování probíhají na poslední chvíli na konci kvartálu, případně i na začátku nového před prezentacemi.
- V oddělení Customer Success nedávají OKR smysl.
- OKR prezentace nejsou povinné a jsou v angličtině, tím pádem jim někteří lidé nerozumí a prezentací se vůbec neúčastní.

„Máš nějaké výtky/pochvaly k tomu, jakým způsobem u nás byly OKR zavedeny?“

Výtky

- Začlenění OKR hlavně v podpůrných, operativních týmech. Pro tyto týmy je náročné BAU a Improvement skloubit dohromady a nepracovat nad rámec pracovní doby.
- Některé týmy jsou zaměřené z 90 % na OKR, jiné týmy ku příkladu pouze z 10 %, tím pádem mohou týmy s menší OKR kapacitou na prezentacích a v podvědomí firmy zapadat.
- OKR vývojových týmů byly náročné k pochopení v českém jazyce, v anglickém jazyce je to o to těžší a vede to k nesledovanosti OKR prezentací.
- OKR se zavedly moc rychle, a týmy byly proškoleny až po zavedení.
- Na rozvoj této metodologie a propagaci ve firmě nebyl jasně stanovený koordinátor, který by zavedení a další rozvíjení metodologie zastřešoval.

Pochvaly

- Zavádění proběhlo hladce.

- OKR byly zavedeny hezky pomalu a s citem, ne z pohledu moci. Byly zavedeny tak, aby v nich každý viděl smysl a chtěl být součástí.
- Je strašně dobře, že OKR byly brány vážně, a nikoliv jako u společnosti Buzzword, do zavedení se investovalo dost času a energie a díky tomu je vidět, že adopce proběhla lépe.
- Nově dedikovaný člověk, který se rozšíření a rozvoji OKR bude věnovat.
- Firemní kultura je bez OKR již nepředstavitelná.

4.1.3 Zhodnocení

Zhodnocení tohoto šetření je pozitivní s určitým prostorem ke zlepšení přístupu k metodologii OKR ve firmě. Je potřeba této metodologii a jejímu rozvoji věnovat více důležitosti. Je to náročný a zdlouhavý proces, který je teprve na začátku.

Pozitivně vnímáno je najmutí nového OKR koordinátora, který by měl se správným uchopením OKR do konkrétní organizace pomoci. Z dotazníkového šetření je také patrné, že je potřeba více uvnitř firmy komunikovat, s čímž by mohl pomoci také nový koordinátor OKR, který by měl celou oblast napříč mezinárodní skupinou sjednotit a stát se styčným bodem i v komunikaci.

Důležité je také více zohledňovat kapacitní možnosti jednotlivců i týmů. Jak poukázalo dotazníkové šetření, rozvržení pracovní doby na každodenní agendu, projekty a úkoly a na druhé straně na OKR je náročné a často vede k frustraci jednotlivců a dohánění cílů „na poslední chvíli“.

Negativně je vnímána náročnost pochopení daných cílů, hlavně v angličtině. Jak autorka v této podkapitole doporučovala, mohlo by pomoci cíle a jejich klíčové výsledky překládat a ukládat na interní wiki. Na druhou stranu, hlavním jazykem společnosti Heureka Group je angličtina, tato skutečnost byla připomenuta na dubnových firemních prezentacích. Zaměstnanci mají možnost využívat jednou týdně hodinu angličtiny, které hradí firma. Pokud mají někteří lidé angličtinu slabší a je pro ně obtížné prezentacím rozumět, dle autorky by si mohli dát do osobních cílů zlepšit jejich angličtinu na takovou úroveň, aby prezentacím rozuměli.

Autorka práce si také všimla, že v aplikaci na zaznamenávání OKR – Weekdone, nejsou všechny OKR aktualizovány průběžně a všechny týmové OKR nejsou také názorně propojené s daným firemním OKR. Doporučena by byla kontrola a odpovědnost za vyplňování těchto údajů.

Autorka se domnívá, že by se počet firemních cílů měl zredukovat na tři až pět cílů, což doporučuje také Doerr (2018, s. 50) a tato skutečnost byla popsána v podkapitole 1.5. K tomuto závěru došla také společnost Heureka Group a management společnosti na fiskální rok 2022 nastavil tři firemní cíle obsahující 22 klíčových výsledků k jejich dosažení, tudíž by orientace ve firemních cílech nemusela být tak náročná na pochopení.

Celkově zavedení metodologie OKR do celé společnosti přináší přehlednost, ambicióznost, transparentnost, důraz na týmovou spolupráci, viditelné výsledky a možnost pro každého zaměstnance zlepšovat jemu svěřenou oblast a podílet se na dalším vývoji organizace.

V následující podkapitole bude porovnána roční strategie neboli fiskální, firemní OKR s pětiletou strategií organizace. Obě tyto strategie by měly být propojeny a díky firemním OKR by pětiletá strategie měla být během daných pěti let naplněna.

4.2 Dlouhodobé a střednědobé plány organizace

V podkapitole 2.5 byla představena dlouhodobá strategie společnosti Heureka Group. Tato podkapitola bude zaměřena na to, zda je roční (střednědobá) strategie realizována pomocí metodologie OKR v souladu s pětiletou (dlouhodobou) strategií podniku.

Všechny roční firemní cíle plánované a realizované pomocí metodologie OKR jsou v souladu s pětiletou firemní strategií. Postupně bude představeno všech 9 firemních ročních cílů a popsáno, kde je lze v pětileté firemní strategii najít.

První cíl je **udržitelný růst za tržby PPC**. Součástí klíčových výsledků tohoto cíle je zlepšení SEO výsledků, které napomáhají udržitelnému růstu tržeb PPC. Ve strategii je expertíza pro SEO jedním z aktivátorů, které podporují vizi společnosti Heureka Group.

Dalším ročním cílem je **poskytnout nejlepší první uživatelskou mobilní zkušenost**. Tento cíl napomáhá neustálému zlepšování použitelnosti Heureky i kvality katalogu, což je v pětileté strategii uvedeno jako první pilíř, také naplňující firemní vizi.

Třetím firemním OKR je **posílit pozici nákupního rádce**, tento cíl je přímo součástí vize společnosti, kterou je „být nákupní rádce, který pomáhá nakupovat chytře“.

Za čtvrté to je **prorazit s Marketplace byznysem**, tento cíl představuje propojení se čtvrtým strategickým pilířem, vyvinutím mezinárodního Marketplace, umožňujícího přeshraniční prodej. Mezi klíčové výsledky tohoto ročního cíle patří například vylepšit Heureka košík, než bude implementován do Marketplace, spustit Marketplace v Rumunsku a Bulharsku či do Marketplace zapojit 262 nových obchodníků.

Do firemních cílů patří také **dosáhnout důležitých milníků ve vývoji jedné platformy**. Jedním ze strategických aktivátorů je vyvinutí a integrování takzvané One Platform neboli jediné platformy, která nahradí tři stávající platformy.

Dalším cílem je **zlepšit reklamní možnosti značek**. V pětileté strategii pomáhá tento cíl k naplnění druhého strategického pilíře, a to zlepšit stávající služby pro obchody i značky.

Sedmým OKR je **stát se silným poskytovatelem dat**, toto OKR se jasně váže na třetí strategický pilíř – rozvíjet datové služby.

Osmý cíl **otevření nových možností příjmů** naplňuje pátý strategický pilíř, a to vyhledávat příležitosti fúzí a akvizicí.

Posledním ročním cílem je **zlepšit interní procesy a komunikaci**, abychom se stali jednou společností. Tento cíl je také propojen s pětiletou strategií firmy, jeho naplnění pomáhá naplnit aktivátor pro vybudování plně agilní organizace, která je odolná vůči budoucím změnám a je na ně připravená s těmi správnými zdroji.

Vedení společnosti se rozhodlo k upravení dlouhodobé strategie firmy, čeho a jak by měla společnost do roku 2025 dosáhnout. Z důvodu přeformulování strategie nebylo možné vyhodnotit naplnění původní strategie pomocí OKR. **Na základě vyhodnocení firemních**

OKR v podkapitole 3.3.1 je však patrné, že jsou cíle celkem naplněny na 76 %, a jak bylo popsáno v této podkapitole, každý z těchto ročních cílů pětiletou strategií podporuje, naplňuje ji a je s ní v souznění.

Přeformulována byla i vize společnosti z původního znění: být nákupní rádce, který pomáhá nakupovat chytře. Na vizi být největší přeshraniční tržiště v regionu střední a východní Evropy, které pokrývá celou cestu zákazníka špičkovými produkty a službami (Heureka Group, 2021).

Autorka je názoru, že operativní a taktické plánování pomocí metodologie OKR plní funkci koordinace ve firmě, a tyto plány jsou v souznění s pětiletou strategií, kterou také naplňují. Autorka zastává také názor, že tržní prostředí je rychle měnící se a agilní společnost by měla být schopna na změny rychle a co nejlépe reagovat. Tuto myšlenku podporuje i metodologie OKR. Tyto tvrzení a změny potřeb firmy a zákazníků mohlo také vést k rozhodnutí upravení firemní strategie.

Důležité je také zohlednit ekonomickou stránku zavedení metodologie do dané organizace, touto otázkou se zabývá následující podkapitola.

4.3 Ekonomické zhodnocení

V této podkapitole bude provedeno dílčí ekonomické zhodnocení, konkrétně jaký náklad představuje osobní náklad na OKR kouče/koordinátora. Z výnosů budou představeny výnosy za Marketplace, který je plánován a realizován pomocí metodologie OKR.

Náklady

Nákladů v souvislosti s OKR vzniká několik, jak nákladů na zaměstnance, kteří na OKR pracují, nebo z časového hlediska, kdy všichni zaměstnanci pět celých pracovních dní v roce sledují OKR prezentace (jednou za kvartál týmové, jednou za rok firemní). Náklady vznikají také na externí zdroje, například výzkum.

V této podkapitole bude představen osobní náklad za OKR kouče/koordinátora, jehož pracovní náplň je implementace, zlepšování procesů a koučink týmů v oblasti OKR. Osobní náklady na OKR kouče nejsou použité na základě dat společnosti Heureka Group. Údaje

jsou uvedeny dle národní soustavy povolání, spravované Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Vybrané povolání bylo „kouč“. Autorka BP zohlednila také kraj, ve kterém je OKR kouč/koordinátor zaměstnán. V hlavním městě Praha se dle NSP (2018) hrubé měsíční mzdy pro specialisty v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů (CZ-ISCO 2424) pohybují od 35 095 Kč do 59 324 Kč měsíčně. Mediánem mzdy kouče pro hlavní město Prahu je 53 278 Kč měsíčně, z kterého bude výpočet vycházet.

Po započtení sociálního a zdravotního pojištění (celkem 13,5 % z hrubé mzdy) hrazeného zaměstnavatelem je celkový náklad zaměstnavatele na zaměstnance (OKR kouče) 71 286 Kč měsíčně. **Roční osobní náklad na zaměstnance vyhrazeného speciálně pro koordinaci metodologie OKR ve firmě odhadem vychází na 855 432 Kč.**

Výnosy

Jako jeden z výnosů zde bude představen výnos za Marketplace. Marketplace je online tržiště s pomocí kterého chce společnost Heureka Group propojit všech devět trhů, na kterých působí.

Společnost Heureka Group přeshraniční prodej již nabízí, ovšem vývoj je velmi rozsáhlý a kontinuální. Od roku 2020 se na vývoji Marketplace pracuje pomocí metodologie OKR. Na fiskální rok 2021 rok byl nastaven cíl O4: Prorazit s Marketplace byznysem. Tento cíl se skládá z pěti klíčových výsledků a naplněn byl na 90 %. Výnosy jsou zohledněny ve dvou klíčových výsledcích tohoto cíle.

1. Spustit Marketplace v Rumunsku a Bulharsku a dosáhnout výnosu 9 000 EUR. Tento klíčový výsledek byla naplněn na 80 %. Marketplace byl spuštěn v Rumunsku v červenci roku 2020. Vygenerován byl výnos ve výši **9 634 EUR**. Poslední bod k naplnění tohoto výsledku nebyl splněn, jelikož Marketplace nebyl spuštěn v Bulharsku a jeho spuštění je posunuto na FY23.
2. Dosáhnout výnosů 3 270 000 EUR (Marketplace dosáhne podílu 4,7 % na všech výnosech společnosti). Ve fiskálním roce 2021 dosáhly výnosy za Marketplace výše **3 347 464 EUR** (2,5 % nad plánem a nárůst o 45 % oproti minulému roku). Výnos za Marketplace představuje 5,7 % všech výnosů společnosti Heureka Group za FY21.

Podíl na výnosech za Marketplace činí tedy 3 357 098 EUR za rok. V přepočtu byl **výnos za tento roční cíl, realizovaný pomocí OKR 86 915 267 Kč** (kurz 25, 890 Kč za 1 euro, ke

dni 20. 4. 2021). Vyvíjení a rozvíjení jednotného Marketplace je dlouhý proces, který ještě není u konce a přinést by měl mnohonásobně větší výnos. Informaci, o jakou odhadovanou částku se jedná, nemá autorka této bakalářské práce k dispozici.

Dle autorky se pomocí OKR dosahují velké, ambiciózní cíle a jejich výnosy mají tendenci přesahovat náklady a přinášet organizaci zisk.

Závěr

Plánování určuje budoucí vývoj organizace a vytváří rovnováhu mezi aktuálními a budoucími potřebami. Náležitě vypracovaný plán umožňuje včasné reagování na případné hrozby a příležitosti. Plánů je v organizaci sestavováno mnoho a musí na sebe navazovat z hlediska časového, věcného a z hlediska organizačních úrovní.

Základem řízení podniku je strategické řízení, od kterého by se měly odvíjet veškeré další aktivity podniku. Strategie podniku je základním pilířem pro další firemní plánování. Jak bylo vysvětleno, metod plánování je několik a pro co nejefektivnější plánovací proces je důležité vybrat správnou metodu.

První metoda, která byla popsána v této práci spočívá v řízení podniku pomocí cílů–metoda MBO, představena P. Duckerem. Vylepšeným modelem této metody je metoda BSC, kde jsou cíle nejen pravidelně přezkoumávány, ale v případě potřeby jsou prováděny i změny. Právě v metodě BSC byl poprvé představen nástroj KPI, umožňující monitorování výkonnosti konkrétního procesu.

V rešeršní části této práce byla představena metodologie OKR, kterou poprvé uvedl Andy Grove ve své knize, kdy metodu MBO rozšířil o klíčové výsledky (KR). Tuto metodu využívá mnoho celosvětových úspěšných firem a metodologie OKR se vyznačuje zejména ambiciózností a transparentností cílů, plánováním zesponu nahoru, neustálým zlepšováním a důležitostmi a podporou firemní kultury. Jak bylo popsáno, agilita a agilní organizace firemní kulturu považují za důležitou, rychle reagují na změnu, vytvářejí bezpečné prostředí a metodologii OKR podporují.

Plně agilní organizací se chce stát i společnost Heureka Group, na kterou se zaměřila případová studie této bakalářské práce. Heureka již není malým českým start–upem, ale mezinárodní, rapidně rostoucí organizací. Společnost Heureka Group se v minulosti potýkala s nefunkčními procesy a plánování nebylo v celé organizaci sjednoceno. Nový vedoucí produktu celé skupiny vnesl v roce 2018 do společnosti Heureka Group myšlenku metodologie OKR. Tato metodologie byla zavedena během dvou let do celé skupiny a plánování pomocí OKR probíhá u 52 týmů na kvartální úrovni. Jedná se tedy o plánování operativní, které dodržuje hierarchii cílů a podporuje/je v souladu s cíli taktickými, které

jsou ve společnosti naplňovány pomocí firemních, ročních OKR. Tyto cíle taktické jsou také v souladu s cíli strategickými neboli s pětiletou strategií společnosti.

Funkce koordinace cílů je splněna jak z hlediska časového, věcného, tak i z hlediska organizačních úrovní. Metodologie OKR pomáhá také ke koordinaci komunikace v organizaci, jak bylo popsáno, výsledky, úspěchy i neúspěchy týmů i celé organizace jsou pravidelně a transparentně komunikovány.

Proces zavedení jakékoli nové metodologie do celé organizace je velice náročný a jak vyplynulo i z dotazníkového šetření, nesetká se s absolutním souhlasem celé firmy. Stále je zde prostor ke zlepšení a vše je hlavně o jasné komunikaci a zájmu posouvat věci dále a tím správným směrem. Součástí zhodnocení dotazníkového šetření jsou také autorky doporučení ke zlepšení, které by mohly být pro společnost přínosem. Některé doporučení již organicky probíhají.

Úspěšnému zavedení by mohlo pomoci mít jasně dedukovaného OKR mentora/koordinátora, který bude zaměřený pouze na tuto metodologii a její správné zavedení tak, aby se každému zaměstnanci pracovalo co nejlépe a firma dosahovala výsledků. Pomoci by také mohlo zredukovat počet firemních cílů na tři až pět a během celofiremních OKR prezentací zmínit i další velké úspěchy týmů, které během kvartálu zvládly (mimo rámec OKR). Podceňovat by se zajisté nemělo rozvržení kapacity týmů a jednotlivců a jejich zpětná vazba na práci s OKR a případné návrhy na zlepšení.

Závěr práce zahrnuje ekonomické zhodnocení, které představuje odhad nákladu na OKR kouče ve spojitosti se zavedenou metodologií. Jako výnos je zhodnocen jeden z cílů společnosti, a to vyvinutí mezinárodního tržiště. Výzkum, vývoj, implementace i další činnosti přispívající k vytvoření toho tržiště byly, jsou a budou dosahovány pomocí metodologie OKR. Plánování cílů pomocí metodologie OKR má tendenci přinášet firmě zisk a rychle reagovat jak na potřeby zákazníků, tak firmy.

Tato bakalářská práce může sloužit jako případová studie pro další organizace, které nad zavedením metodologie OKR uvažují. I když tato metodologie není nová, v České republice je málo rozšířená a dostupných zdrojů v českém jazyce není mnoho.

Seznam použité literatury

Agility.im. 2021. Why do OKRs support business agility? Faqs. In: *Agility.im* [online]. London: Agility in Mind [cit. 7. 3. 2021]. Dostupné z: <https://agility.im/frequent-agile-question/why-do-okrs-support-business-agility/>

BÍBA, Lukáš. 2019. Záměr prodat Heureka potvrdil Jakub Havrlant, šéf a spolumajitel skupiny Mall Group, do níž srovnávač spadá. In: *Hospodářské noviny iHNed.cz* [online]. [Cit. 01. 12. 2020]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66589180-obchod-roku-finisuje-srovnavec-cen-na-internetu-heureka-bude-k-mani-za-7-5-miliardy-korun>

BOTEANU, Oana. 2020. Management by Objectives and Balanced Scorecard. In: *BSC Designer* [online]. Praha: Kitonik [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://bscdesigner.com/mbo-and-bsc.htm>

BRAVERMAN, Tomáš. 2019. Odštěpení Heureka je hotové, vzniká akciová společnost s novým představenstvem. In: *Heureka Group* [online]. [cit. 24. 11. 2020]. <https://onas.heureka.cz/odstepeni-heureka-je-hotove-vznika-akciova-spolecnost-s-novym-predstavenstvem>.

ČÁSTEK, Ondřej. 2010. *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5411-0.

DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ. 2018. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-290-7.

DOERR, John. 2018. *Measure What Matters: OKRs– the Simple Idea That Drives 10x Growth*. Great Britain: Penguin Business. ISBN 978-0-241-34848-2.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

DYTRT, Zdeněk, Tereza BARTONÍČKOVÁ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ. 2012. *Odpovědný management – inovace v podnikání a veřejné správě: 50 myšlenek, které musíte znát*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-519-9.

FROMSON, Sam. 2020. Talent Management Excellence Essentials. Key Tips For Embracing The OKR Philosophy. In: *ProQuest Ebook Central* [online]. Aurora: HR.COM [cit. 17. 1. 2021]. Dostupné z ProQuest Ebook Central:
<https://www.proquest.com/docview/2398667943/206B787D04A74E0DPQ/4?accountid=17116>

HANZELKOVÁ, Alena. 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.

Heureka Group. 2019. Odštěpení Heureka je hotové, vzniká akciová společnost s novým představenstvem. In: *Heureka Group* [online]. [cit. 05. 12. 2020]. Dostupné z:
<https://onas.heureka.cz/odstepeni-heureky-je-hotove-vznika-akciová-spolecnost-s-novym-predstavenstvem>

Heureka Group. 2020 a. Heureka.cz - Porovnání cen a srovnání produktů z internetových obchodů. In: *Heureka Group* [online]. [cit. 05. 12. 2020]. Dostupné z:
<https://www.heureka.cz/>

Heureka Group. 2020 b. Heureka.sk - Porovnanie produktov a cien z internetových obchodov. In: *Heureka Group* [online]. [cit. 05. 12. 2020]. Dostupné z:
<https://www.heureka.sk/>

Heureka Group. 2020 c. O Heurece. In: *Heureka Group* [online]. [cit. 05. 12. 2020]. Dostupné z: <https://onas.heureka.cz/historie>

Heureka Group. 2020 d. Pro novináře. In: *Heureka Group* [online]. [cit. 24. 11. 2020]. Dostupné z: <https://onas.heureka.cz/pro-novinare>

Heureka Group. 2020 e. OKR pamphlets. In: *Heureka Group* [online]. [cit. 24. 11. 2020].
Dostupné z:

<https://heurekagroup.atlassian.net/wiki/spaces/OKR/pages/702775539/OKR+pamphlets>

Heureka Group. 2020 f. About Heureka Group In: *Heureka Group* [online]. [cit. 6. 12. 2020]. Dostupné z: <https://heureka.group/about-heureka-group>

Heureka Group. 2020 g. Heureka Group prezentace. In: *Heureka Group* [online]. [cit. 6. 12. 2020]. Dostupné z: <https://heureka.group/upload/112-heureka-group-prezentace.pdf>

Heureka Group. 2020 h. Interní program Pingboard. In: *PingBoard* [online]. [cit. 7. 11. 2020]. Dostupné z: <https://heurekagroup.pingboard.com/home#>

Heureka Group. 2021. Heureka Group Vision 2025. In: *Heureka Group* [online]. [cit. 25. 4. 2021]. Dostupné z:
[https://heurekagroup.atlassian.net/wiki/spaces/HEUREKAGRO/overview?mode=global&review=/1386872850/2026307760/Vision_2025.pdf](https://heurekagroup.atlassian.net/wiki/spaces/HEUREKAGRO/overview?mode=global&preview=/1386872850/2026307760/Vision_2025.pdf)

HOLZMAN, Ondřej. 2019. Jsme největší hráč v regionu. Ocenění firmy na 7,5 miliardy korun bereme jako závazek. In: *CzechCrunch – novinky ze světa byznysu, startupů, technologií a vzdělávání* [online]. [cit. 01. 12. 2020]. Dostupné z:
<https://www.czechcrunch.cz/2019/11/tomas-braverman-z-heureky-jsme-nejvetsi-hrac-v-regionu-oceneni-firmy-na-75-miliardy-korun-bereme-jako-zavazek/>

CHRISTENSSON, P. 2021. Wiki Definition. In: *TechTerms* [online]. Sharpened Productions [cit. 24. 4. 2021]. Dostupné z: <https://techterms.com/definition/wiki>

KOVRYHIN, Maksym. 2019. KPI – Co to je? In: *Topranker.cz* [online]. [cit. 7. 3. 2021]. Dostupné z: <https://topranker.cz/slovník/kpi/>

KOŠIČIAROVÁ, Ingrida a Helena CHLÁDKOVÁ. 2017. *Manažment obchodnej spoločnosti*. 2., nezměň. vyd. Ostrava: Key Publishing. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-276-1.

LOJDA, Jan, Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ. 2011. *Manažerské dovednosti: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.

MANKINS, Michael a Eric GARTON. 2017. How Spotify Balances Employee Autonomy and Accountability. In: *Harvard Business School Publishing* [online]. [Cit. 2021-01-12]. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/02/how-spotify-balances-employee-autonomy-and-accountability>

Microsoft 365 Team. 2019. Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI): Co jsou a jak se používají? In: *Microsoft 365* [online]. [cit. 7. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/what-are-kpis-and-how-to-use-them>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. 2019. In: *eJustice* [online]. [cit. 02. 12. 2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58754143&subjektId=1039107&spis=1160405>

PARMENTER, David, Milan ORAVEC a Pavel ŠENOVSKÝ. 2008. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost. Spektrum (Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství). ISBN 978-80-02-02083-7.

POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ. 2014. *Management*. 2., nezměn. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně. ISBN 978-80-7509-127-7.

PRUKNER, Vítězslav. 2014. *Manažerské dovednosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. [cit. 15. 11. 2020]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>

RUSSELL-WALLING, Edward. 2012. *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart. ISBN 978-80-7391-605-3.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠENOVSKÝ, Michail, Milan ORAVEC a Pavel ŠENOVSKÝ. 2012. *Teorie krizového managementu: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství. ISBN 978-80-7385-108-8.

ŠOCHOVÁ Zuzana a Eduart KUNCE. 2019. *Agilní metody řízení projektů- 2. vydání*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4964-4.

VEBER, Jaromír a Kateřina MARŠÍKOVÁ. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

WALDOCK Belinda. 2015. *Being Agile in Business: discover faster, smarter, leaner ways to work*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-08370-4.

WODTKE, Christina. 2016. *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*. Milton Keynes UK: Lightning Source UK. ISBN 978-0-9960060-5-7.

WIRTZ, Bernd W. 2011. *Business model management: Design – Instruments – Success Factors*. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-834-92792-7.

ŽIŽKA, Miroslav a Kateřina MARŠÍKOVÁ. 2010. *Ekonomika a řízení podniku: (pro kombinovanou formu studia)*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-667-6.

Seznam příloh

Příloha A: workshop – agenda	90
Příloha B: OKR dotazník – otázky	91

Příloha A: workshop – agenda

Výstup	Agenda
Den 1 (2–3 hodiny)	Videohovor pro 50+ lidí
Úvod Seznámit se s formátem a účelem semináře. Pochopit základy OKR a jak se zapojit do jejich úspěšné implementace. Pochopit zadání domácího úkolu.	Předmluva generálního ředitele. Informace o formátu semináře. Záznam očekávání od tohoto workshopu. Úvod do principů OKR. Nastavení skupin. Nastavení domácích úkolů pro každou skupinu na jednotlivé OKR téma.
Pauza (2 týdny)	Skupinové videohovory dle potřeby
Domácí úkol Objevit zdroje OKR na wiki. Najít odpovědi na předem definované otázky.	Práce a diskuze v rozdělených skupinách.
Den 2 (2–3 hodiny)	Videohovor pro 50+ lidí
Ověření, porozumění souvislostí Prezentovat výsledky úkolu a pochopit výsledky ostatních skupin. Získat odpovědi na nejasná témata.	Prezentace výsledků práce ve skupinách. Otázky a odpovědi. Panelová diskuze.
Pauza (2 týdny)	Skupinové videohovory dle potřeby
Domácí úkol Rozpoznat dobré OKR a navrhnout vlastní. Diskutovat ve skupině a najít odpovědi na předem definované otázky.	Vytvoření správně definovaného OKR v dané oblasti. Vytvoření špatně definovaného OKR a vysvětlení proč, je to špatně.
Den 3 (2–3 hodiny)	Videohovor pro 50+ lidí
Integrace Dokončit transformaci myšlení. Pochopit, jak pracovat se svým týmem a kde získat další znalosti. Stát se součástí komunity OKR ve společnosti Heureka Group.	Prezentace vytvořených OKR. Prezentace nástroje Weekdone. Otázky a odpovědi. Závěrečné slovo.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha B: OKR dotazník – otázky

OKR

Ahoj, v rámci mé bakalářské práce jsem si vybrala téma "Moderní přístup k plánování: zavádění OKR do organizace".

OKR nějakou chvíli ve firmě již máme, máme k nim spousty materiálů, avšak abych mohla kromě analýzy zpracovat i zhodnocení, velmi by mi pomohlo abys vyplnil/a tento dotazník. U otázek jsem vycházela z posteru o OKR a podsekcce "Adopting OKR in the whole company". Pokud nevíš, o jaký poster jde, napiš mi, ráda pošlu.

Díky moc za tvůj čas a vůli. :)

Miky

*Povinné pole

1. Mezi týmová spolupráce se po zavedení OKR zlepšila. *

Označte jen jednu elipsu.

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

2. Firemní cíle jsou pro mne srozumitelné, transparentní. *

Označte jen jednu elipsu.

- určitě ano
- spíše ano
- tak napůl
- spíše ne
- určitě ne

3. OKR nám pomáhají soustředit se na takové cíle, které budou mít viditelné výsledky.

*

Označte jen jednu elipsu.

- určitě ano

- spíše ano
- tak napůl
- spíše ne
- určitě ne

4. Díky OKR vím, co je důležité a na jaké úkoly se mám soustředit. *

Označte jen jednu elipsu.

- určitě ano
- spíše ano
- tak napůl
- spíše ne
- určitě ne

5. Podílím se na plánování týmových OKR. *

Označte jen jednu elipsu.

- určitě ano
- spíše ano
- tak napůl
- spíše ne, nemám zájem
- spíše ne, není mi to umožněno
- určitě ne, nemám zájem
- určitě ne, není mi to umožněno

6. Podílím se na plnění/ realizaci týmových OKR *

Označte jen jednu elipsu.

- určitě ano
- spíše ano
- tak napůl
- spíše ne, nemám zájem
- spíše ne, není mi to umožněno
- určitě ne, nemám zájem
- určitě ne, není mi to umožněno

7. Podílím se na plánování firemních OKR *

Označte jen jednu elipsu.

- určitě ano

- spíše ano
- tak napůl
- spíše ne, nemám zájem
- spíše ne, není mi to umožněno
- určitě ne, nemám zájem
- určitě ne, není mi to umožněno

8. Podílím se na plnění/realizaci firemních OKR *

Označte jen jednu elipsu.

- určitě ano
- spíše ano
- tak napůl
- spíše ne, nemám zájem
- spíše ne, není mi to umožněno
- určitě ne, nemám zájem
- určitě ne, není mi to umožněno

9. Prostor pro tvé postřehy/poznámky, jak se ti s OKR pracuje.

10. Máš nějaké výtky pochvaly k tomu, jakým způsobem u nás byly OKR zavedeny?

11. Z jakého jsi oddělení? *

- Development
- Product
- Commercial
- Finance
- BI
- HR & Operations
- Nechci uvádět

12. Podepiš se, pokud chceš.
