

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Moderní metody managementu a jejich využívání v podniku**

**Bc. Veronika Havlíčková**

© 2019 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Havlíčková

Podnikání a administrativa

Název práce

**Moderní metody managementu a jejich využívání v podniku**

Název anglicky

**Modern methods of management and their use in the company.**

---

### Cíle práce

Tématem práce je využívání moderních metod managementu ve vybraném podniku.

Hlavním cílem práce je na základě provedených analýz a výzkumu doporučit zavedení účinných metod řízení ve vybraném podniku.

K jeho naplnění jsou stanoveny dílčí cíle:

- posoudit teoretická východiska moderního řízení, vysvětlit pojmy CRM, outsourcing, BCG a GE matice, systém TQM a metodu Kaizen, benchmarking aj.
- realizovat analýzy současného stavu používaných vybraných metod řízení;
- na základě výsledků analýz zpracovat návrhy na zavedení účinných metod řízení v daném podniku.

### Metodika

V teoretické části práce budou formou literární rešerše odborných publikací posouzeny moderní metody řízení, vysvětlena teoretická východiska vybraných metod.

V praktické části budou realizovány analýzy současné úrovně řízení, pro získání aktuálních informací bude proveden vlastní primární výzkum kvantitativní metodou dotazníkového šetření.

Následně budou metodou syntézy zobecněny poznatky z analýz a výzkumu a navržena konkrétní doporučení pro zvýšení účinnosti podnikového řízení.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Analýza, benchmarking, CRM, matice BCG a GE, Syntéza, TQM;

---

**Doporučené zdroje informací**

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOZEL, R. – MYNÁŘOVÁ, L. – SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2018/19 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 19. 9. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Moderní metody managementu a jejich využívání v podniku" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor(ka) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.11.2019

---

## **Poděkování**

Rád(a) bych touto cestou poděkovala Ing. Zdeňkovi Bednarčíkovi, MBA, Ph.D., za jeho ochotu, čas, odborné rady a připomínky při zpracování diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat firmě Cushman & Wakefield s.r.o. za poskytnutá data a odborné konzultace.



# **Moderní metody managementu a jejich využívání v podniku**

## **Abstrakt**

Diplomová práce na téma “Moderní metody managementu a jejich využití ve vybraném podniku” je členěna na část teoretickou a část praktickou. Hlavním cílem této práce je na základě analýzy a výzkumu doporučit zavedení účinné moderní metody řízení ve vybraném podniku. V teoretické části práce jsou popsány moderní nástroje, pomocí kterých můžeme získat informace potřebné pro řízení podniku a zkvalitnění služeb. V této části jsou popsány metody řízení jako CRM, BCG matice, Kaizen, benchmarking a další.

Praktická část práce se zabývá zavedením těchto metod do praxe v konkrétním podniku, jejich využitelností, zhodnocením přínosu pro podnik a budoucími změnami či zlepšeními. Cílem praktické části je především zefektivnění současných metod řízení a zlepšení či zavedení nových metod, které se dosud nepoužívaly. V závěrečné části práce je na základě analýzy vyhodnocen přínos těchto metod v konkrétním podniku a uvedeny návrhy vedoucí k případnému zlepšení současné metody řízení.

**Klíčová slova:** CRM, outsourcing, management, BCG matice, benchmarking

# **Modern methods of management and their use in the company**

## **Abstract**

Diploma thesis "Modern management methods and their use in company" is divided into theoretical and practical part. The main goal of this work is to recommend the introduction of an effective modern management method in selected business based on analysis and research.

In the theoretical part of the thesis, modern tools are described, with which we can get information needed for business management and services improvement. In that section are described management methods such as CRM, BCG matrix, Kaizen, benchmarking and other. The practical part of the thesis deals with the introduction of these methods into practice in a particular company, their usability, evaluation of benefits for the company and future changes or improvements. The aim of the practical part is primarily to make current management methods more effective and improve or introduce new methods that have not been used. The final part of the thesis evaluates the benefits of these methods in a particular company and possible suggestions for improvement.

**Keywords:** CRM, outsourcing, management, BCG matrix, benchmarking



# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>12</b>
<b>1. Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
1.1 Cíl práce .....	13
1.2 Metodika .....	14
<b>2 Teoretická část.....</b>	<b>15</b>
2.1 Management.....	15
2.1.1 Manažer .....	15
2.2 CRM.....	16
2.2.1 Typy CRM.....	17
2.2.2 Přínosy.....	18
2.2.3 Nástrahy.....	19
2.3 BCG matice.....	20
2.3.1 Klady BCG matice .....	22
2.4 GE matice.....	22
2.5 Kaizen .....	24
2.6 Outsourcing.....	26
2.6.1 Důvody proč se rozhodnout pro outsourcing .....	26
2.6.2 Výhody a nevýhody outsourcingu.....	27
2.7 Benchmarking .....	28
2.8 Metody sběru dat.....	32
<b>3 Praktická část .....</b>	<b>35</b>
3.1 Představení společnosti .....	35
3.2 Realizace výzkumu .....	44
3.2.1 Hlubkový rozhovor s vedoucím oddělení Asset services.....	44

3.2.2	Závěry z hloubkového rozhovoru.....	50
3.2.3	Dotazníkové šetření .....	52
3.3	Shrnutí výsledků a návrhy na doporučení .....	57
<b>Závěr</b>	.....	<b>60</b>
<b>4</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>62</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: CRM.....	19
Obrázek 2: BCG matice.....	20
Obrázek 3: Benchmarking.....	31
Obrázek 4: Mezinárodní pokrytí.....	36
Obrázek 5: historie společnosti.....	37
Obrázek 6: Smluvní vztah.....	38
Obrázek 7: Oddělení (Core services).....	43
Obrázek 8: Engage 2 – program CRM.....	50
Obrázek 9: Engage 2 – 2.část.....	51

## Seznam tabulek

Tabulka 1: GE matice.....	23
Tabulka 2: Swot analýza.....	56

## Seznam grafů

Graf 1: Pracovní pozice.....	52
Graf 2: Otázka č. 1.....	53
Graf 3: Otázka č. 2.....	53
Graf 4: Otázka č. 3.....	54
Graf 5: Otázka č. 4.....	55
Graf 6: Otázka č. 5.....	55

## Úvod

V současné době existuje řada metod a přístupů, jak vhodně řídit a vést organizaci. Mnohdy je velmi těžké najít vhodný přístup k vybudování zdravé, silné a konkurenceschopné firmy. Metody managementu mohou zásadním způsobem ovlivňovat řízení celé organizace nebo jejích částí. Cílem firmy je nalézt vhodné přístupy, díky kterým se bude firma odlišovat od konkurence, a tím získá svou originalitu a lepší postavení na trhu.

Hlavním posláním firmy by mělo být nalézt takové cíle, které budou pracovníky motivovat, povedou k lepším výsledkům a neustálému zlepšování kvality zpracování produktů a procesů. Je velmi důležité, aby manažerské aktivity a cíle vedly k efektivnímu vedení a řízení lidí, díky kterým může docházet ke zdokonalení podnikových procesů a přístupů.

Je vhodné, aby se podnik zaměřil na postupy a strategie odpovídající hlavně jeho potřebám a přáním. Je nutné, aby si nastavil taková pravidla, která povedou firmu k tomu, že bude více přizpůsobivá a konkurenceschopná vůči vnějšímu okolí.

V poslední době se podnik čím dál více zaměřuje na zákazníky a jeho potřeby. Pro firmu je nejlepší reklamou spokojený zákazník, neboť díky tomu si může potenciální zákazníky nejen získat, ale i udržet. Právě touto oblastí se zabývá i nástroj CRM, který nabízí nový přístup k budování vztahů se stávajícími i potenciálními zákazníky. Hlavním cílem firmy by neměl být pouze zisk, ale i udržování si kvalitních vztahů se svými zákazníky.

# **1. Cíl práce a metodika**

## **1.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedených analýz a výzkumu doporučit zavedení vhodných metod řízení ve společnosti Cushman & Wakefield, s.r.o.

Jedním z dílčích cílů je teoretické posouzení a vysvětlení konkrétních moderních metod managementu, kterými jsou především CRM, outsourcing, BCG matice, GE matice, metoda Kaizen, benchmarking.

Dalším dílčím cílem je provést analýzu současného stavu používaných vybraných metod řízení ve firmě, které mohou být přínosem.

Na základě výsledků analýz budou zpracovány návrhy a doporučení vedoucí k zavedení účinných metod řízení v daném podniku.

## 1.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány jednotlivé metody vztahující se k dané problematice, která se zaměřuje zejména na v současnosti využívané metody CRM, benchmarking a Kaizen a jejich charakteristiky. Moderní metody řízení jsou posuzovány formou literární rešerše odborných publikací.

Praktická část je zaměřena na konkrétní podnik, ve kterém je daný výzkum prováděn. Tato část představuje analýzu dosavadního používání metod řízení a syntézu jednotlivých zkoumaných částí. Na základě výzkumu je zjišťováno, jaké metody a v jaké míře naše společnost využívá. Díky syntéze dokážeme lépe odhadnout vnitřní zákonitosti vývoje a fungování konkrétních jevů. Za pomoci výše uvedených metod bude proveden výzkum, na jehož základě budou společnosti Cushman & Wakefield, s.r.o. dána doporučení, která by mohla vést k efektivnějšímu využívání stávajících metod.

K získání podkladů a informací pro praktickou část práce je použita metoda kvalitativního výzkumu. Využito je individuálního hloubkového rozhovoru s jedním z vedoucích pracovníků firmy Cushman & Wakefield, s.r.o. Tento rozhovor obsahuje soubor otázek charakterizujících různé metody řízení. Veden bude v prostorách firmy.

K pochopení a získání hlubšího pohledu problematiky metod řízení je aplikována kvantitativní metoda pomocí dotazníkového šetření. Toto šetření obsahuje otevřené otázky, které doplňují dotazy vyplývající se samotného rozhovoru.

Informace v praktické části jsou získány převážně z interních zdrojů firmy, z webových stránek, z rozhovorů se zaměstnanci, ale i z mých osobních zkušeností, neboť ve firmě pracuji. Za pomoci syntézy budou získané informace zobecněny, shrnuty a z výsledků následně vyvozeny závěry a návrhy na zlepšení do budoucna.

## 2 Teoretická část

V této části práce jsou obecně charakterizovány nejdůležitější pojmy týkající se tématu. Nejprve je to pojem management a manažer. Následuje podrobnější charakteristika vybraných moderních metod řízení, mezi něž patří CRM, benchmarking, outsourcing, BCG matice, GE matice a metoda Kaizen. Poslední kapitola je zaměřena na metody sběru dat, konkrétně je to dotazníkové šetření a rozhovor. Tyto metody jsou použity i v části praktické.

### 2.1 Management

V obecné rovině můžeme management charakterizovat jako souhrn všech aktivit s cílem zabezpečit chod společnosti. Také se můžeme setkat s vymezením managementu jako specifické aktivity, skupiny řídicích pracovníků či vědní disciplíny. Představuje určitý celek poznatků, které jsou vytvořeny ve formě návodů. Management bere poznatky z více oblastí vědních disciplín, jedná se o ekonomii, psychologii, sociologii, matematiku aj. Tyto oblasti se do konkrétních podmínek aplikují a rozvíjí.

#### 2.1.1 Manažer

Manažer je určitá profese, kterou člověk získá zvolením, jmenováním nebo pověřením. Na základě toho provozuje aktivně činnost, je způsobilý k provádění této činnosti, a zároveň má určitou pravomoc a odpovědnost. Manažeri mají ve společnosti určité postavení, připravují koncepce při vývoji společnosti, řídí a zabezpečují provozní činnosti.<sup>1</sup>

Podle knihy *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* je manažer člověk, který se svými spolupracovníky realizuje stanovený cíl. Vycházíme s tzv. formální autority. Pokud je manažer vnímán pozitivně, může získat autoritu na základě znalostí nebo jako osobnost. Osobnost manažera má velmi důležitý vliv jak na atmosféru v týmu, tak i na jeho výkon. Mzda není nejdůležitějším prvkem zvyšování výkonů. Manažer by měl stanovit potřebné cíle, aby byli dostatečně motivováni k plnění svých úkolů. Pro manažera je důležitou

---

<sup>1</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

součástí jeho schopností empatie, dokázat se vcítit do toho druhého, umět odhadnout jeho potřeby.<sup>2</sup>

## 2.2 CRM

V dnešním světě globálního trhu a rostoucí konkurence je velmi obtížné prodávat výrobek nebo službu. Firmy hledají nové možnosti, jak přitáhnout nové zákazníky, a jak si udržet ty stávající. Snaží se je přesvědčit, že právě jejich produkt je ten nejlepší. Základem úspěchu je dle vrcholových manažerů zejména udržení si stávajících zákazníků, kvalitní trvalé spolupráce a vzájemné dobré vztahy.

Když se podíváme pozorně na dnešní trh, zjistíme, že pozice zákazníků je stále silnější. Jsou to oni, kteří si v dnešním konzumním světě mohou vybírat. Vzhledem k přístupu na internet mají přehled a informace o mnoha firmách ve stejném odvětví, sdružují se na sociálních sítích, mohou diskutovat o různých produktech. Stát se firmou zaměřenou na spokojené zákazníky vyžaduje sérii aktivit. K získání jejich loajality je potřeba, neustále je překvapovat a uspokojovat. Nikoho tedy nepřekvapí, že firmy nemohou fungovat zcela samostatně bez přítomnosti spokojeného zákazníka, se kterým je nutné neustále budovat vztahy. Vždyť právě zákazníci jsou tím nejlepším testem kvality, na kterých záleží, jestli produkt bude úspěšný a bude přinášet zisk.

Podstatou řízení vztahů se zákazníky je myšlení a chování, které je zaměřené především na ně. Má za cíl rozvíjet dlouhodobé vzájemné vztahy. Obecně cílem je maximalizovat prospěch ze zákazníka.<sup>3</sup>

V podnikové praxi je CRM často chápáno jako informační technologie, systém řízení obchodních zástupců nebo komunikační kanál se zákazníky.

V rámci hodnotového přístupu CRM je základní entitou zákazník. Zákazníkem může být každý, kdo se aktivně podílí na procesu nákupu. Může jim být např. uživatel, rozhodovatel, ovlivňovatel, iniciátor.

---

<sup>2</sup> KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

<sup>3</sup> KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.



CRM systémy přinesly zcela nové metody a možnosti, jak pracovat s daty. Aby byl marketing schopen systematicky s daty pracovat, začal praktikovat nové strategie např. segmentaci, targeting a positioning značené zkratkou STP. Klíčovým se stala segmentace zákazníků, která se stala základním ukazatelem pro práci s daty v CRM.<sup>4</sup>

### **2.2.1 Typy CRM**

#### **Operativní CRM**

Operativní CRM a jeho nástroje slouží k fungování každodenního kontaktu se zákazníky a podporuje rutinní činnosti typu zpracování korespondence, evidence kontaktů nebo sledování práce jednotlivých obchodníků a historie jejich jednání. Zahrnuje tedy automatizaci prodeje, marketingu a služeb a jeho hlavním účelem je poskytovat služby v celém životním cyklu zákazníka.

#### **Analytické CRM**

Analytické CRM navazuje na Operativní CRM. Jeho úkolem je podpora strategického rozhodování a předvídání potřeb zákazníka. Přebírá data z Operativního CRM a používá nástroje pro jejich analýzu. Výsledky analýzy používá pro optimalizaci marketingových kampaní, analýzu potřeb zákazníků, analýzu jejich chování a podporu rozhodování. Tyto výsledky mohou mít následně zpětný vliv na Operativní CRM.

#### **Kolaborativní CRM**

Třetí a zároveň poslední oblastí CRM je Kolaborativní CRM. Tato oblast zahrnuje všechny druhy kontaktů se zákazníkem různorodými kanály, jejichž smyslem je neustálé zvyšování kvality komunikace a jakékoliv jiné interakce se zákazníky. Jedná se o informace získané interakcí se zákazníky na jednotlivých odděleních, příkladem je marketing, technická podpora, prodej. Praktickým příkladem poslouží elektronická pošta nebo diskuze na webu.

---

<sup>4</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání* [online]. 2013. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 368 [cit. 2018-11-30]. ISBN 978-80-247-4670-8.

Všechny tyto informace při správném zpracování a použití mohou vést nejen ke zlepšení komunikace se zákazníky, ale i k navázání kvalitního vztahu zákaznickou loajalitou.

### 2.2.2 Přínosy

V CRM systému jsou všechna data o zákaznících v ideálním případě pečlivě a strukturovaně uložena na jednom místě. Z toho plyne řada výhod. V takovém případě je možné snadněji hromadně oslovovat zákazníky a to nejen obecně, ale i cíleně. V systému je možné mít uloženy nejen základní informace o zákaznících, ale i historii vztahu se zákazníkem a tím lépe naplňovat jeho potřeby. Zároveň je možné s nimi udržovat aktivní kontakt a zvýhodňovat věrné a přínosné zákazníky a tím zvyšovat jejich loajalitu.

K informacím je možné přistupovat okamžitě a odkudkoliv.

Důležitým aspektem je také nezávislost na zkušenostech obchodníka, i když je svým způsobem omezená. Obchodník zde může pracovat s přesnými daty a firma se tudíž nemusí spolehnout jen na odhady a dojmy jednotlivých obchodníků. Zároveň v případě personálních změn není tak těžké navázat kvalitní vztah se zákazníkem. Vzhledem k tomu, že firma eviduje údaje o svých zákaznících, lze se kvalitněji připravit a rychleji vyjít vstříc jejich potřebám.

*„Cílem řešení CRM je tedy získání, uspokojení zákazníka (stávajícího i potenciálního) prostřednictvím cílené vzájemné komunikace. Jedná se v podstatě o systém marketingových, obchodních, servisních a komunikačních procesů, založených na konzistentních a relevantních datech zákazníka a přístupných v celé IT infrastruktuře. Hlavním úkolem CRM v obecné rovině je vytváření a trvalé zlepšování ziskových vztahů se zákazníky pomocí nových způsobů interakce s nimi při použití IS/ICT.“<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

### 2.2.3 Nástrahy

Jedním z hlavních principů, na kterých CRM stojí je sběr a uchování dat o jednotlivých zákaznících. Proto jedna z prvních nástrah, která se nabízí, je nutnost zabezpečení těchto dat. Musí být zaveden systém přístupů a definovány možnosti manipulace s informacemi o zákaznících. Je tedy důležité nepodcenit tuto oblast CRM a řídit se platnými zákony, které se mohou každým rokem měnit.

Při zavádění CRM je potřeba si uvědomit, že to není jen o nové technologii, novém systému, nebo nové aplikaci. Filozofie CRM sahá mnohem dál. Tento pojem je potřeba brát jako celek, do kterého patří jak Kolaborativní CRM, tak Operativní CRM a Analytické CRM. Zlepšení interakce se zákazníky se řeší na všech úrovních, všech odděleních a začíná u jednotlivých zaměstnanců podniku. Žádný systém nemůže fungovat, pokud nebude zaveden jasný pracovní systém pro jednotlivé pracovníky, jako jsou obchodníci, vedoucí zakázky a další. Pokud nebudou důležité informace a postřehy o zákaznících z komunikace, z průběhu zakázky, nebo ze schůzek ve správné struktuře a pečlivě uloženy, nebudou informace o zákaznících úplné a závěry z těchto informací budou velmi nepřesné. Proto je nutné, aby s filozofií byl seznámen celý podnik.

Obrázek 1: CRM



Zdroj: <http://m.systemonline.cz/crm/co-je-a-neni-crm.htm>

## 2.3 BCG matice

Model BCG je také nazýván jako bostonská matice, která patří mezi první metody portfolio analýzy. Tato matice poskytuje systematický pohled na různorodost trhů a výrobků. Obsahuje návod, jak jednat s podniky, které se zabývají rozvojem trhů a výrobků, jak vytvořit novou konkurenční výhodu. Díky modelu BCG můžeme zjistit následující informace o vývoji produktu firmy: rychlý nárůst prodeje a tržeb, který vede ke snížení nákladů. Pokud roste poptávka po produktu, je možné prodloužit životní cyklus na trhu. Na obrázku níže můžeme vidět, že čím větší podíl na trhu máme, tím větší vývoj, nebo – li tempo růstu na trhu máme. Tento model můžeme rozdělit do čtyř kvadrantů, které jsou níže popsány.

Obrázek 2: BCG matice



Zdroj: [https://www.technickytydenik.cz/rubriky/serialy/predpoklady-uspesnych-inovaci/a-jak-se-z-dojne-kravy-stane-bidny-pes\\_41130.html](https://www.technickytydenik.cz/rubriky/serialy/predpoklady-uspesnych-inovaci/a-jak-se-z-dojne-kravy-stane-bidny-pes_41130.html)

Hvězdy jsou produkty s vysokým podílem na trhu a velkým tempem růstu a ve fázi zralosti. Jednotka nevytváří takový objem finančních prostředků, který by dokázal pokrýt vlastní potřeby, ale jsou to reinvestice, díky nimž mohou hvězdy dosahovat velkého podílu na trhu,

mohou vstupovat na nové trhy a udržovat dlouhodobé postavení na trhu na současné tržní situaci.<sup>6</sup>

Otazníky nebo tzv. problémové děti, mají nízký podíl na trhu, ale velké tempo růstu. Produkty mohou být ziskové. V tomto případě by měl podnik zlepšit buď svoji pozici na trhu, která vyžaduje značné finanční prostředky např. reklamu, nebo přemýšlet o odchodu z tohoto trhu. Psi mají nízký podíl na trhu a malé tempo růstu na trhu. Produkty nejsou pro podnik výnosné. Není moc velká šance, že by se zvedla výkonnost těchto produktů, je téměř zbytečné do nich investovat další prostředky. Podnik by měl zvážit stáhnutí produktu z trhu.

V některých případech je těžké stáhnout produkt z trhu, jedná se např. o dlouhodobé závazky vůči odběratelům, v případě stáhnutí produktu z trhu mohou být náklady vyšší, než kdybychom zůstali na trhu a snažili se o lepší postavení.<sup>7</sup>

Dojné krávy jsou charakterizovány jako podnikatelské aktivity, které mají vysoký podíl na pomalu rostoucím trhu. Dojné krávy nejsou tak atraktivní z hlediska vývoje na trhu, ale jsou důležitou složkou podnikového portfolia. Přinášejí hotovost pro úhradu podnikových investic a režii. Poskytují prostředky k investování do mladých hvězd a také do problémových dětí, které mohou být potenciálními hvězdami. Cílem je udržet si pozici na trhu. V případě nedostatečné atraktivnosti dojných krav může dojít ke zrušení.<sup>8</sup>

BCG matice je v praxi celkem dost využívána, je to jedna z nejpraktičtějších analytických technik v organizaci. Je to klíčová metoda ke stanovení produktové strategie firmy. Zároveň to může být jako vstup do SWOT analýzy pro hodnocení produktového portfolia.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>7</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

<sup>8</sup> VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5

<sup>9</sup> Matice BCG (Bostonská matice) - ManagementMania.com. [online]. 2011 [cit. 08.09.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>

### 2.3.1 Klady BCG matice

Tento nástroj slouží především při formulaci strategie jednotlivých SPJ i při rozhodování o rozdělení zdrojů. Klady spočívají v její srozumitelnosti a přehlednosti. BCG matice je užitečná při posouzení podnikových aktivit. Tento nástroj umožňuje analyzovat jednotlivé výrobky, posuzuje schopnost podílet se na tvorbě cash flow.<sup>10</sup>

Matice BCG je jednoduchý a široce používaný analytický nástroj, umožňuje předvídat, jaké podnikatelské jednotky budou produkovat hotové peníze v budoucnu.

Pomocí Analýzy portfolia je např. umožněno posoudit manažerům, jaké strategické jednotky tvoří toky peněz, analyzovat strategické podnikatelské jednotky, navrhnout skladbu aktivit, které zabezpečují v určitém rozsahu rozvoj podniku a růst ziskovosti. Pomocí matice BCG je umožněno vést firmu k tomu, aby každou obchodní aktivitu posuzovala individuálně, stanovila si cíle a uvažovala o případných zdrojích. Při rozhodování vedení firmy se využívá externích dat jako podpůrného prostředku.<sup>11</sup>

## 2.4 GE matice

Model GE se nazývá také matice atraktivity oboru. Tento model byl vytvořen konzultantskou společností McKinsey pro firmu General Electric. Využívá se ke srovnání pozic v jednotlivých SBU (strategická podnikatelská jednotka). Zohledňuje více faktorů než model BCG, nejsou vyjádřeny jen dvěma základními veličinami, ale jsou vyjádřeny více dílčími faktory. Vychází z postavení firmy v konkurenčním prostředí a z atraktivnosti trhu. Atraktivnost zahrnuje řadu faktorů např. velikost trhu, tuzemskou i zahraniční konkurenci, růstový potenciál, bariéry pro vstup, ziskovost, investiční náročnost atd. Konkurenční pozice na cílovém trhu vychází z podílu firmy v daném segmentu a vychází z faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost např. kvalitu výrobků, služeb, managementu, kvalifikace zaměstnanců, distribuční a komunikační politiku aj. Díky kombinaci těchto dvou zmíněných kritérií může každá firma pomocí matic znázornit své podnikatelské aktivity, z nichž každá má své postavení ve firmě.

---

<sup>10</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.

<sup>11</sup> MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

**Tabulka 1: GE matice**

		<b>2. Udržet stávající pozici</b>	<b>3. Investovat do firemního růstu</b>	<b>9. Investovat selektivně</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>investovat s cílem ještě více posílit stávající postavení</li> <li>Koncentrovat úsilí pro udržení stávající pozice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaútočit na postavení vedoucí firmy na trhu</li> <li>Investovat do silných stránek</li> <li>Vylepšit slabé stránky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specializovat se na vlastní silné stránky</li> <li>Snaha odstranit slabiny</li> <li>Opustit aktivitu, pokud její růst není dlouhodobý</li> </ul>
Atraktivnost trhu	Vysoká	<b>1. Investovat selektivně</b>	<b>8. Soustředit se na rentabilní aktivity</b>	<b>6. Omezit růst, snaha ještě vytěžit možné maximum</b>
	Průměrná	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investovat do nejlepších segmentů</li> <li>Posílit faktory, které odlišují firmu od konkurence</li> <li>Zvýšit produktivitu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zachování současných aktivit</li> <li>Soustředit se na rentabilní segmenty s nízkým rizikem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hledat možnosti růstu bez velkého rizika; pokud není možné, snížit investice a racionalizovat operace</li> </ul>
	Nízká	<b>7. Bránit stávající pozici</b>	<b>4. Soustředit se na rentabilní aktivity</b>	<b>5. Opustit aktivity</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Snaha o okamžitou rentabilitu</li> <li>Bránit stávající pozici v nejlepších segmentech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bránit stávající pozici v nejlepších segmentech</li> <li>Zvyšovat úroveň produktů</li> <li>Snížit investice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prodat v co nejvýhodnějším okamžiku</li> <li>Snížit fixní náklady a investice</li> </ul>
		<b>Silné</b>	<b>Průměrné</b>	<b>Slabé</b>
		<b>Konkurenční postavení</b>		

Zdroj: vlastní zpracování podle knihy *Mezinárodní marketing: 3., aktualizované a přepracované vydání*

Na základě diagnózy vlivu okolí se může určit atraktivita oboru. Hodnocené faktory mohou být rozšířeny i zúženy. Faktory bychom měli volit na základě konkrétní situace, především charakter produktu i tržních podmínek (SBU). Samotné faktory jsou hodnoceny známkou, a to čísla od 1-5. Součet všech faktorů konkurenční pozice/atraktivity trhu se rovná jedné. Součet hodnocení konkurenčního postavení a atraktivity se vynese na jednotlivé osy. Pro tyto faktory jsou stanovena tři pásma. Pro konkurenční pozici jsou to tato pásma: silné, průměrné a slabé. Pro faktor atraktivitu trhu jsou to tato pásma: vysoká, průměrná a nízká. Na základě těchto pásem a faktorů se vytvoří 9 kombinačních polí.

Čísla 1, 2 a 3 znázorňují podnikatelské aktivity s dobrým potenciálem. Pole s číslem 7, 8 a 9 znázorňují takové aktivity, u kterých by bylo dobré zachovat stávající stav. Aktivity 4, 5 a 6 nejsou naopak perspektivní, firma by je neměla inovovat, v nejlepším případě od nich

odstoupit. Efektivnost GE matice závisí do značné míry na vhodně zvolených kritériích určujících atraktivnost trhu a ovlivňujících konkurenční postavení firmy na cílovém trhu.

Ve srovnání s BCG maticí je GE matice o mnoho realističtější a dává širší pohled na problematiku SBU.

Nevýhodou je subjektivní pohled na výběr kritérií a určení vah samotných hodnocených faktorů. Sestavení tohoto portfolia je značně složité a vyžaduje zkušené pracovníky.<sup>12</sup>

## 2.5 Kaizen

Kaizen je považován za metodu postupného zlepšování, který je zaměřený na kvalitu produktu. Tato metoda vznikla v Japonsku, je založená na kulturních tradicích. Zlepšování se orientuje na výrobní a strojírenské firmy. Slučuje více metod využívaných v kvalitě.

Hlavními principy jsou:

- 1) zlepšovat se je možnost pro každého
- 2) všechno se dá zlepšit
- 3) všechno se mění<sup>13</sup>

Pokud si zadáte slovo Kaizen do vyhledávačů, naleznete tisíce knih a milióny odkazů na toto téma. Firmy často dokáží investovat velké peníze do vzdělávání a implementace této metody. Problémem je, že Kaizen nelze implementovat, nebo odpozorovat, ani naučit se ji během studijní cesty. Je možné ji jen žít. Kaizen je o sebereflexi a pokoře vedoucí k neustálému zlepšování sebe sama v každém životním aspektu.

Pokud se podíváme blíže na metodu Kaizen, můžeme ji rozdělit na dvě části: KAI – změna a ZEN – dobrý. Je to metoda pocházející z japonštiny a znamená neustálé zlepšování v každém aspektu života. Pokud to převedeme do řeči podniků, je založena na zapojení všech zaměstnanců od dělníků až po manažery. Je to neustálý proces zlepšování sama sebe,

---

<sup>12</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8

<sup>13</sup> Kaizen - Vlastní cesta. Síť poradců - praktických odborníků - Vlastní cesta [online]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/kaizen/>



pracovního prostředí, procesů, komunikace čili každého aspektu fungování podniku. Kaizen je tedy založen na dvou slovech:

1. Zlepšování – zlepšovat se dá vše, všude a vždy
2. Neustále – na trhu se stále něco mění, a proto i zlepšování musí být neustálé

Kaizen zároveň stojí na třech základních pilířích, nebo je také možné říci, že funguje ve třech základních rovinách.

Prvním pilířem je Kaizen osobní. Hlavní myšlenkou je neustálé zlepšování sebe sama. Příkladem jsou vytváření správných návyků, neustálé vzdělávání, změna informací ve znalosti použitelné v konkrétních situacích, proaktivita, schopnost učit se i druhé, úcta k lidem kolem nás, kritický pohled na sebe sama, schopnost plánování, vytváření užitečných návyků, udržování rovnováhy v životě a tím dosahování vysoké úrovně výkonnosti.

Druhým pilířem je vzájemná spolupráce a vytváření důvěry. Kaizen sice začíná u jednotlivce, ale pokračuje zlepšováním v rámci týmů. Zlepšování je i týmová práce. Pro tým je nutné stanovit kulturu řešení problémů, vytvářet týmového ducha, zaznamenávat a sdílet nejlepší praktiky a učit se z minulých činností a chyb. Pro dobrý chod týmu je také důležité budování vzájemné důvěry. Vyšší důvěra znamená vyšší rychlost, méně schůzí, méně zbytečných reportů a emailů, a tudíž více času pro činnosti vytvářející hodnotu a nižší náklady.

Třetím pilířem je vytvoření systému řešení problémů v podniku. Ten je tvořen těmito základními prvky:

1. Identifikace problému, nalezení příčin a okamžitá analýza
2. Návrhy na řešení, opatření a zlepšovací návrhy
3. Workshopy řešící problémy mezi procesy a jejich zlepšení vedoucí ke zvyšování výkonnosti firmy

Myšlenkou je řešit problémy novým způsobem, nalézat nová řešení. Není čas na kopírování toho, co se dělalo a fungovalo před 30 lety. Důležité je více akcí přinášející hodnotu a méně slov. Kaizen není jen náhodné zlepšování čehokoli, co zrovna někoho napadne, ale řízený

proces, který má management pevně ve svých rukou, ve kterých je v první řadě definován současný stav procesů, poté je definován cílový stav a následně je prováděna řada koordinovaných akcí vedoucích ke zdárnému dosažení cílového stavu.<sup>14</sup>

## 2.6 Outsourcing

Pojem outsourcing se dnes používá velmi často, dochází často k záměně a nesprávné interpretaci. Outsourcing je jedním z nejvíce využívaných pojmů v oblasti zvyšování výkonnosti podnikatelských subjektů. Tento pojem je často spojován s významným nástrojem strategického řízení podniku.

Outsourcing můžeme přeložit doslovně jako „používání vnějších zdrojů“. Můžeme to chápat jako složení dvou částí - out a sourcing.

Jedná se o nějaké přemístění, nebo – li vytěsnění jedné nebo více činností či aktivit, které realizuje organizace sama nebo externí organizace, která je tím pověřena.

Abychom dosáhli úspěšného outsourcingu, měli bychom pečlivě vyhodnotit, srovnávat a zvážit možné dopady na podnik. Výzkumy poukazují na fakt, že téměř polovina uzavřených kontraktů nedosahuje požadovaných výsledků. V dnešním podnikatelském světě je důležité hodnotit outsourcing komplexně - mluvíme o multisourcingu, který je založený na novém myšlení. Zahrnuje všechny důležité potřeby jak uvnitř, tak vně organizace např. komunikace, interakce.<sup>15</sup>

### 2.6.1 Důvody proč se rozhodnout pro outsourcing

Prvotní důvody můžeme rozdělit do dvou oblastí: ekonomické a strategické. Ekonomická oblast se zaměřuje na úsporu nákladů. Strategický důvod se zaměřuje na určení směru rozvoje vlastní firmy spojené s vykonáváním činností. Jedním z hlavních důvodů je obecně snižování nákladů. Organizační důvody se zaměřují na hlavní činnost, zvýšení pružnosti, restrukturalizaci. Důvody procesní pomáhají zlepšovat výkonnost, slouží ke zlepšení řízení

---

<sup>14</sup> KOŠTURIÁK, Ján. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2349-2.

<sup>15</sup> DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-010-2

a managementu, k získání dovedností a znalostí. Důležité jsou také finanční důvody, zaměstnanecké či nákladové.

### 2.6.2 Výhody a nevýhody outsourcingu

Outsourcing je vhodný používat pro činnosti, které jsou rutinní, opakující se, a u kterých máme jasné měřitelné parametry.

Z počátku se může zdát, že nevýhody outsourcingu převažují nad výhodami, ale záleží jen na tom, jakého poskytovatele si vybereme, a jak sepíšeme smlouvu. Je důležité zmínit, že náklady by neměly být rozhodující stránkou pro outsourcing, ale jen jako důležitý prostředek pro výběr vhodného partnera.

#### **Výhody:**

rychlý vzestup nových technologií

větší zaměření na hlavní činnost

snížení investic

jednodušší fúze podniků

není nutná odpovědnost za oblast a její řízení

#### **Nevýhody:**

riziko nekvalitní služby

riziko zkrachování poskytovatele

riziko zastaralé technologie

špatná dostupnost v určitém čase

vysoké náklady

V následujících bodech budou popsány čtyři základní oblasti outsourcingu, které se v jednotlivých případech prolínají. Jednou z prvních oblastí je konstrukce. Zaměřuje se na získání konkurenční výhody, mít náskok před konkurencí.

Věcná oblast se zabývá zlepšováním hlavní činnosti. Přístup ke zdrojům, které jsou potřebné pro rozvoj, zajišťuje outsourcing. Udržení tradice může být také jedním z věcných důvodů. Další oblastí mohou být finanční důvody, které se projeví snížením nákladů nebo zvýšením výnosů. Jedna strana tuto oblast nedoporučuje a jiní považují snižování nákladů jako hlavní důvod.

Poslední oblastí je organizační hledisko. Jedná se o zjednodušení manažerské práce a organizační struktury.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 4., aktualizované a rozšířené vydání* [online]. Praha: Grada Publishing, 2013 [cit. 2018-11-30]. ISBN 978-80-247-4644-9.

## 2.7 Benchmarking

### Historie

Pojem benchmarking můžeme zaznamenat už v 80. letech, kdy ho proslavila firma Xerox Corporation. Stal se také součástí i amerických firem v rámci Americké národní ceny za jakost. V Evropě byl také přijat v rámci Evropské ceny za jakost. Samotné slovo „benchmark“ vychází z geografického průzkumu a v překladu znamená „měření oproti referenčnímu bodu“. Benchmark je v oblasti zlepšování kvality nejlepší ve své kategorii a může se považovat za kritérium srovnávací. Benchmark je tedy měřítko. Zatímco benchmarking je procesem tohoto měření. Může značně přispět k dosažení konkurenční výhody.

Metoda, která měří výkonnost v organizacích a ve světě zaznamenává velmi pozitivní zkušenosti, se nazývá benchmarking.

*„Benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světovou výkonnost dosáhly a využívají získané informace ke zlepšování své vlastní výkonnosti.“<sup>17</sup>*

Benchmarking můžeme definovat jako neustálý proces, ve kterém si podnik hodnotí vlastní výkony a zároveň je porovnává s výkony jiných organizací podobného zaměření a velikosti. Díky benchmarkingu může podnik lépe porozumět svým silným a slabým stránkám. Dokáže si stanovit cíle a strategie, které vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Smyslem této metody je dosažení lepších výkonů. Je to metoda neustálého porovnání a analyzování procesů za účelem zjistit nejlepší postupy, se kterými se organizace poměřuje.<sup>18</sup> Benchmarking můžeme rozdělit do dvou přístupů např. když bereme v úvahu princip moderního managementu, nazýváme ho benchmarking procesní. Umožňuje porovnávat výkonnost procesů s organizacemi, které byly k tomu vhodně uznány. Druhým přístupem je benchmarking výkonový.

---

<sup>17</sup> ASQ Quality Glossary (online) (cit. 2019-08-21). Dostupné z: <http://asq.org/glossary>

<sup>18</sup> Benchmarking | Slovník | Vzdělávání a poradenství v oblasti řízení a rozvoje organizací a lidských zdrojů. Vzdělávání a poradenství v oblasti řízení a rozvoje organizací a lidských zdrojů [online]. 2013 Everesta, s.r.o. Všechna práva vyhrazena [cit. 09.09.2019]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/benchmarking>

Výkonový benchmarking je založený na datech, který srovnává relativní výkonnost k určitému počtu či souboru měřítek výkonnosti, je to často mezi konkurenty. Můžeme říct, že řeší otázku, čeho organizace dosahuje např. jaké výkonnosti, kolik měrných jednotek atd. Je často prováděn jako tzv. konsorciální benchmarking, který provádí více organizací.

Mezi hlavní výhody výkonového benchmarkingu patří způsob identifikace rozdílu ve výkonnosti mezi subjekty, které benchmarking provádějí, poukazuje na to, kde se organizace potřebuje zlepšit. Nevýhodou je to, že neidentifikuje přímo procesy, které vedly k dobré výkonnosti, nedává tedy přímý návod na to, jak se zlepšit. Obtížná může být i interpretace výsledků, může se to projevit u některých firem při srovnání jejich výsledků.

Procesní benchmarking se dá považovat za „hlavní“ přístup k benchmarkingu. Měří jeho funkčnost a výkonnost procesu. Měření neboli srovnání se provádí oproti organizacím, které jsou nejlepší v konkrétních srovnávaných procesech. Procesní benchmarking hledá ty nejlepší praktiky v realizování jednotlivých procesů. Je nutné ověřit, zda se proces provádí na té nejlepší úrovni. Tento benchmarking odpovídá na otázku „Jak“ organizace dosahuje svých výsledků výkonnosti, zatímco výkonový benchmarking hledá odpověď na otázku „Co“, nebo „Kolik“, srovnává důsledky těchto příčin. Z toho vyvozujeme, že procesní benchmarking vyžaduje řádnou přípravu a pravidla.

Výhodou je jeho jednoduchá interpretace rozdílů mezi srovnávanými organizacemi, je možné zjistit jaká je míra zlepšení. Nebezpečí procesního benchmarkingu se může objevit v tom, když organizace neví, co přesně bude porovnávat a vybere si k tomu nevhodnou organizaci.

Vhodná je kombinace výkonového a procesního benchmarkingu.

Do jiné formy benchmarkingu můžeme zařadit strategický benchmarking. Jedná se o proces, který identifikuje výkonnost a standardy, a který určuje rozdíly v konkurenceschopnosti. Výsledkem je vhodná strategie pro udržení pozice na trhu a její rozvoj. Tento benchmarking se využije v případě, když se organizace snaží uskutečňovat své poslání či strategii.

## Typy benchmarkingu

### **Interní benchmarking**

Benchmarking můžeme rozdělit do několika typů. Prvním typem je interní benchmarking, který srovnává podobné činnosti a výkony v rámci různých podnikatelských jednotek jedné organizace. Příkladem můžeme zmínit srovnání přístupů k naplánování výroby. Tento typ se používá u velkých, často i mezinárodních, organizací.

Mezi výhody interního benchmarkingu patří jednoduchý přístup, identifikace rozdílů sesterských organizací, je to dobrá příprava na různé benchmarkingové aktivity.

Nevýhodou jsou menší příležitosti pro zlepšení, které jsou omezeny pouze na nejlepší praktiky v rámci organizace. Ohrožující mohou být jednotky se slabší výkonností. Význam je omezen pouze v rámci velkých organizací.

### **Konkurenční benchmarking**

Tento typ benchmarkingu je používán přímými konkurenty organizace zaměřující se na specifické produkty či metody. Procesní studie konkurence je prováděna obvykle třetí stranou, aby konkurenční informace byly co nejlépe využity tam, kde je potřeba. Studie měří současnou úroveň výkonnosti. Většinou neposkytují výsledky, které by mohl účastník dané studie aplikovat ke zvýšení úrovně výkonnosti.

Výhodou může být to, že pomáhá zjistit danou výchozí zájmovou oblast. Naopak nevýhodou může být rozsah, který je omezen množstvím konkurentů. Není moc prostoru pro zlepšení příležitosti a těžko se získávají partneři ke sdílení.

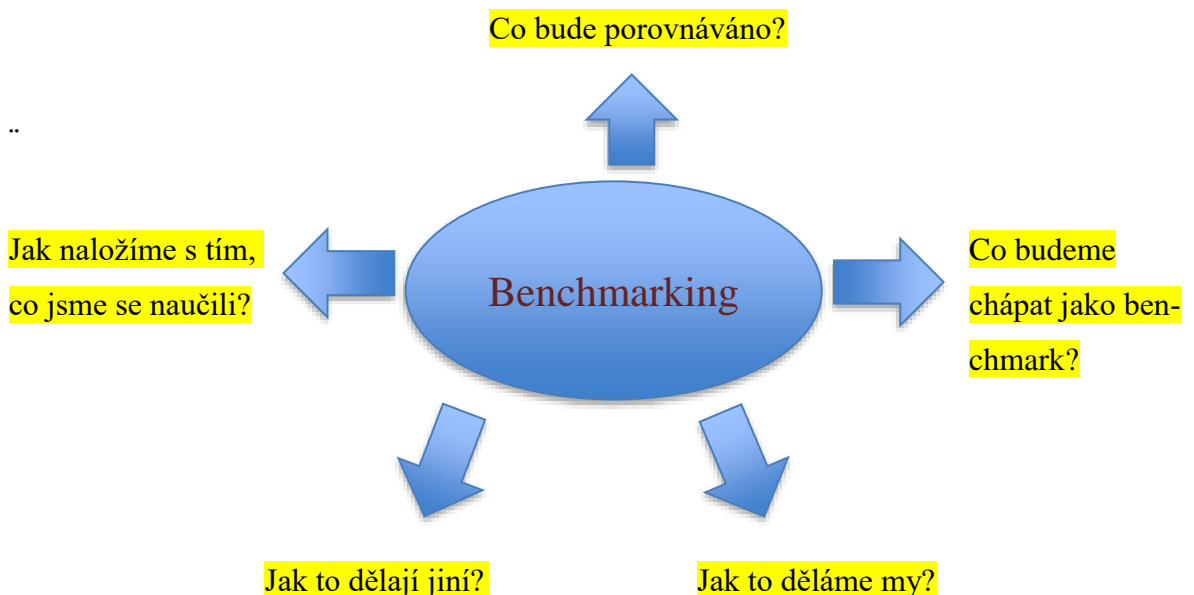
### **Funkční a odvětvový benchmarking**

Tyto typy benchmarkingu srovnávají podobné funkce v rámci stejného odvětví nebo se srovnávají organizační výkonnosti s výkonnostmi firmy v daném odvětví. Je to skvělá příležitost, jak dosáhnout skvělých výsledků. Příkladem je hodnocení systému řízení dodavatelů ve firmách, kteří reprezentují několik odvětví.

**Generický benchmarking** porovnává pracovní praktiky či procesy nezávislé na odvětví. Tento benchmarking vede k inovacím a může vést až ke změně činností. Jako příklad lze uvést studii na aplikaci čárových kódů různého období.<sup>19</sup>

Tato metoda srovnává firmy s nejúspěšnějším konkurentem. Cílem benchmarkingu je na základě informací se poučit z pozitivních zkušeností, poté navrhnout zlepšení a tím dosáhnout zvýšení výkonnosti.

**Obrázek 3: Benchmarking**



Zdroj: vlastní zpracování dle knihy NENADÁL, Jaroslav. Management kvality pro 21. století.

Nejprve si musíme určit, co bude porovnááno, co bude objektem benchmarkingu. Obecně platí, že benchmarking je jeho vlastní slabá stránka, to, v čem zaostává daná firma. Benchmarking můžeme chápat jako tzv. ekvivalentní proces s vyšší výkonností, kterou se inspirujeme. Všeobecně můžeme najít tento proces např. ve vlastní organizaci, což je reálné u velkých organizací nebo i v jiných organizacích, které nemusí být přímými konkurenty, i když mají podobnou skladbu procesů.

<sup>19</sup> Teoretická část | Databáze nejlepších praktik. Databáze nejlepších praktik | Znalosti v partnerství [online]. [cit. 06.10.2019]. Dostupné z: <https://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>

Otázka „Jak to děláme my?“ zdůrazňuje smysl současného průběhu daného procesu. U zvoleného procesu je potřeba zjistit jaký je reálný průběh procesu, jaké je omezení a problémy, které se objevují při realizaci procesu, jaké jsou pravomoci a odpovědnosti u vlastníka daného procesu.

Data a informace jsou získány různými metodami např. rozhovory s pracovníky, které jsou aktivně zapojené do procesu, dále opakovaným pozorováním procesu a analýzou záznamů. Nejlepší je kombinace těchto metod.

Otázka „Jak naložíme s tím, co jsme se dozvěděli?“ je velmi důležitá z hlediska smysluplnosti. Pokud by v naší organizaci neproběhla změna, naše snahy a úsilí by byly k ničemu. Všechny aktivity, které souvisí s touto otázkou, můžeme rozdělit na tři oblasti. První oblastí je analýza a zpracování dat, která vyplývají z předešlých zkoumání, a která by měla umět odhalit mezery ve výkonnosti. Další oblastí je komunikace výsledků mezi vrcholovým vedením naší organizace a poslední oblastí je plánování a realizace daného procesu vlastního zlepšování.<sup>20</sup>

## **2.8 Metody sběru dat**

Metoda sběru dat je proces shromažďování informací pro potřebu získání dat pomocí různých technik. Nejvíce využívané jsou pozorování a dotazování. Pro zpracování této diplomové práce jsou zvoleny obě tyto techniky.

Při výběru těchto technik musíme myslet na to, aby brala v potaz naše potřeby a záměry, finanční a časové možnosti. Další možností je vzít již data sesbíraná, mluvíme tedy o sekundárním výzkumu. Pro tuto diplomovou práci jsem zvolila jak metodu dotazování konkrétně formu rozhovoru, tak i formu dotazníkového šetření.

---

<sup>20</sup> NENADÁL, Jaroslav. Management kvality pro 21. století. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.



## **Dotazování**

Metoda dotazování je nejčastější variantou sběru dat kvantitativního šetření. Dotazování může být také v kvalitativním výzkumu. V tomto výzkumu je nejvíce využíváný strukturovaný, polostrukturovaný nebo strukturovaný rozhovor.

### *Rozhovor*

Rozhovor se odehrává mezi jedním nebo více lidmi, kteří chtějí získat informace, fakta nebo nějaké záměry k určitému tématu. Může mít podobu řízeného rozhovoru nebo jen nezávazného společenského povídání. Odehrává se buď tváří v tvář, nebo po telefonu.

Průběh přípravy rozhovoru:

1. Výběr osoby – osoba je vybrána na základě obsahu rozhovoru. Jedná se o rozhovor, jehož cílem je získat určité informace.
2. Shromažďování informací – sběr informací o cílech a záměrech. Je spousta zdrojů, kde se zjišťují předběžné informace. Důležité jsou informace o daném tématu.
3. Příprava otázek – osoby, kteří dělají rozhovor, by měly mít připravený řadu otázek. Tazatel i sám dotazovaný mají odpovědnost za průběh rozhovoru. Tazatel by měl dodržovat téma, účel rozhovoru, dodržování času.

*Rozhovor má řadu podob:*

Primární: týkají se především pochopení tématu dané otázky. Důvod, proč je dělán tento rozhovor. Otázky se připravují předem.

Rozvíjející: Otázky tohoto typu se používají v případě, když se potřebujeme více zaobírat danou problematikou do hloubky nebo pokud něčemu nerozumíme.

Otevřený: Dotazovaný má možnost své myšlenky a názory rozvíjet bez nějaké omezení. Většinou se řekne i něco navíc, co nás nenapadlo se zeptat. Výhodou je neomezenost projevu.

Uzavřený: Otázky mají většinou jednoznačnou odpověď. Tyto otázky mají také své výhody, umožňují získat přesné a jasně formulované informace.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Ma-nažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

Strukturovaný: Tento typ rozhovoru je na pomezí mezi standardizovanou a volnou formou dotazování. Poskytuje snadněji zpracovatelná data. Výsledná podoba rozhovorů i získaných dat má podobnou strukturu. Někdy jsou vyžadovány pouze stručné odpovědi, což usnadňuje informantům jejich analýzu. Nevýhodou je omezené získání dat.

Řízený: Když mluvíme o standardizovaném rozhovoru, označujeme ho zpravidla jako řízený osobní rozhovor. Je to dotazníkové šetření prostřednictvím tazatele, ve kterém je přesné pořadí i formulace otázek. Tazatel musí dodržovat přesné instrukce a pořadí otázek.<sup>22</sup>

Hlubkový rozhovor: Tento typ rozhovoru je standardizovaný, který je uskutečňovaný na základě předem připraveného rozvrhu. Tazatel nemá předem připravené otázky, ale pouze tematické bloky, v rámci nich jsou kladeny volné dotazy. Díky těmto otázkám může dojít např. k odhalení organizačních hodnot či chování ve společnosti.<sup>23</sup>

Pro zajištění relevantních informací, které se vážou k cíle této diplomové práce byl zvolen nejen hlubkový rozhovor ale i dotazníkové šetření.

### **Pozorování**

Metoda pozorování dokáže zachytit a následně analyzovat reálné jevy a procesy, které bychom jinak neodhalili. Pozorování můžeme rozdělit na pozorování „zúčastněné – forma“, kdy je pozorovatel přímo aktérem procesů a jevů. Dále je pozorování „nezúčastněné – pozorování“, kdy pozorovatel sleduje jevy nezaujatě a s odstupem v jejich přirozeném prostředí. Někdy je pozorování, kdy účastníci nejsou informováni o tom, že jsou pozorováni, nazývá se to jako tzv. skryté pozorování.

---

<sup>22</sup> SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.

<sup>23</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

### **3 Praktická část**

Na základě vymezených teoretických poznatků můžeme zkoumat, zda určené moderní metody managementu využívá konkrétní zvolený podnik. Pokud jsou tyto metody využity, je potřeba zjistit které konkrétně a v jaké míře, v souladu s konkrétními cíli této práce.

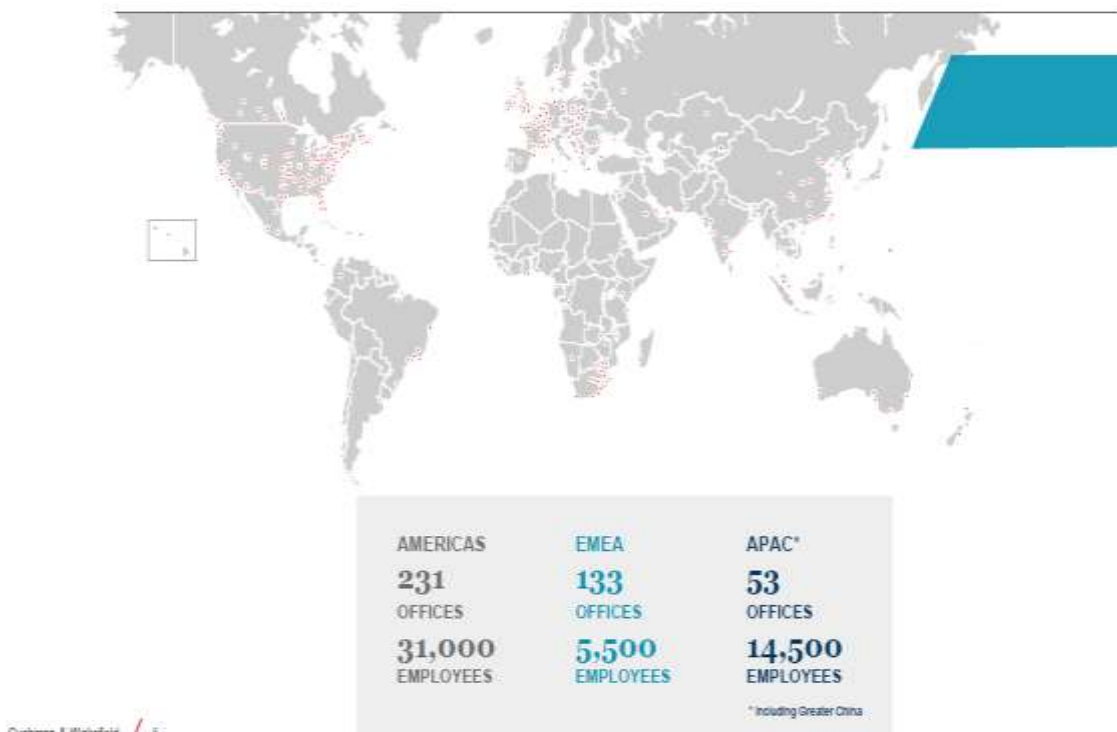
#### **3.1 Představení společnosti**

Pro tento výzkum byla vybrána společnost Cushman & Wakefield, s.r.o. se sídlem v Praze. Tato společnost je předním světovým poskytovatelem realitních služeb. Pomáhá přetvářet to, jak lidé pracují, nakupují a žijí. Zaměstnává více jak 51 tis. lidí v 70 zemích. Bohaté znalosti lokálních trhů a globální perspektiva je to, co přináší nájemcům a investorům po celém světě přidanou hodnotu.

Cushman & Wakefield je jedna z největších realitně poradenských firem na světě s tržbami dosahujícími 5 miliard amerických dolarů. Mezi základní služby firmy patří zprostředkování pronájmů, správa nemovitostí, investiční trhy, technická správa (pod značkou Cushman & Wakefield Services), služby velikým nájemcům, investiční management (pod značkou DTZ Investors), projektový a stavební management, zastupování nájemců a oceňování a poradenství.

Obrázek 4: Mezinárodní pokrytí

## Global Offices and Geographic Coverage



Zdroj: Interní zdroj

### *Historie společnosti*

Společnost Cushman & Wakefield byla založena v roce 1917 v New Yorku a záhy se stala v oblasti poskytování realitních služeb firmou světového formátu. V roce 1990 koupila společnost Healey & Baker a díky tomu firma expandovala do Evropy a Asie. Klíčovým rokem je pro český trh rok 1993, kdy společnost Cushman & Wakefield vstoupila na český trh.

V dubnu 2007 koupil EXOR S.p.A. kontrolní podíl ve společnosti. Management a zaměstnanci Cushman & Wakefield potom vlastnili zbývajících 31 % podílu.

V roce 2015 se EXOR rozhodl svůj většinový podíl prodat. Ten koupila skupina investorů TPG, PAG a OPPT, která rovněž vlastní DTZ.

3.září 2015 dochází k úspěšnému dokončení fúze Cushman & Wakefield a DTZ a oznámení **nové společnosti Cushman & Wakefield**. V roce 2017 pokračovala ve svém rozvoji a posílení v oblastech poskytování služeb s cílem zvýšit přidanou hodnotu pro klienty.

Obrázek 5: historie společnosti



Zdroj: Interní zdroj

## CUSHMAN & WAKEFIELD V ČESKÉ REPUBLICĚ

Cushman & Wakefield se svými 250 zaměstnanci patří mezi největší realitní společnosti na českém trhu. Každoročně bývá česká pobočka oceňována na mezinárodní úrovni.

## CUSHMAN & WAKEFIELD ČR A SR V ČÍSLECH

250  
ZAMĚSTNANCŮ V ČR

895,000 M<sup>2</sup>  
PRONAJATÝCH KOMERČNÍCH PROSTOR

534 mil. EUR  
OBJEM INVESTIC

41%  
PODÍL NA OBJEMU INVESTIC USKUTEČNĚNÝCH REALITNÍMI AGENTURAMI

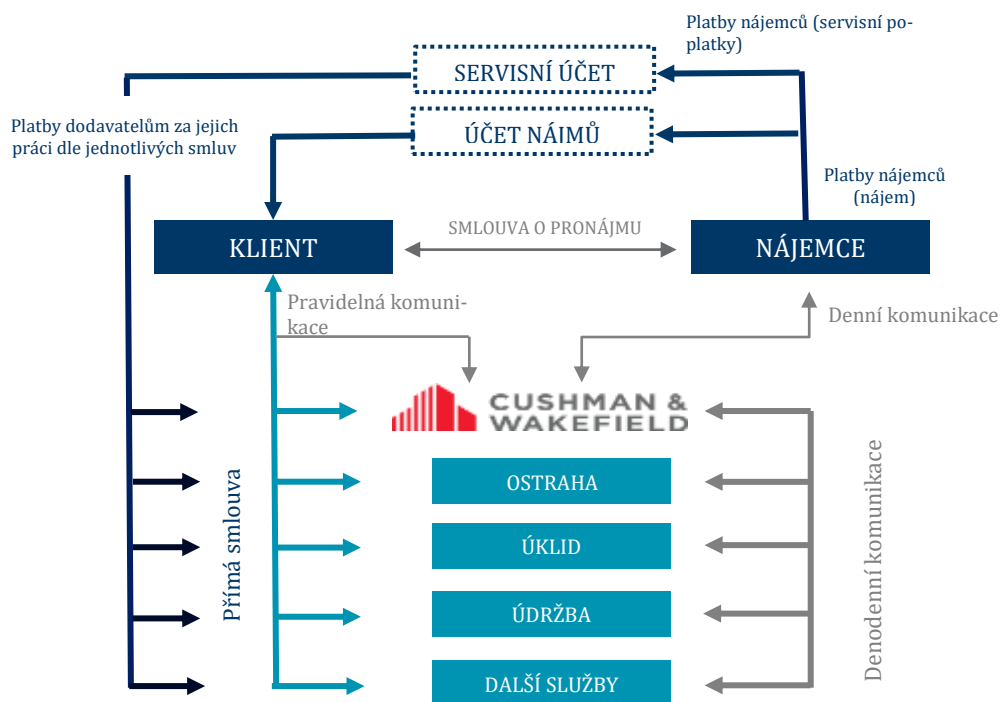
## STRUKTURA SMLUVNÍCH VZTAHŮ

Společnost upřednostňuje strukturu, kde veškeré specializované služby (ostraha, úklid, údržba atd.) poskytují specializovaní dodavatelé na základě přímých smluvních vztahů mezi investorem / naším klientem a dodavatelem. viz. diagram.

Během standardní péče o nemovitost Cushman & Wakefield dohlíží na poskytování těchto služeb a zajišťuje, aby jejich poskytování bylo v souladu s uzavřenou smlouvou.

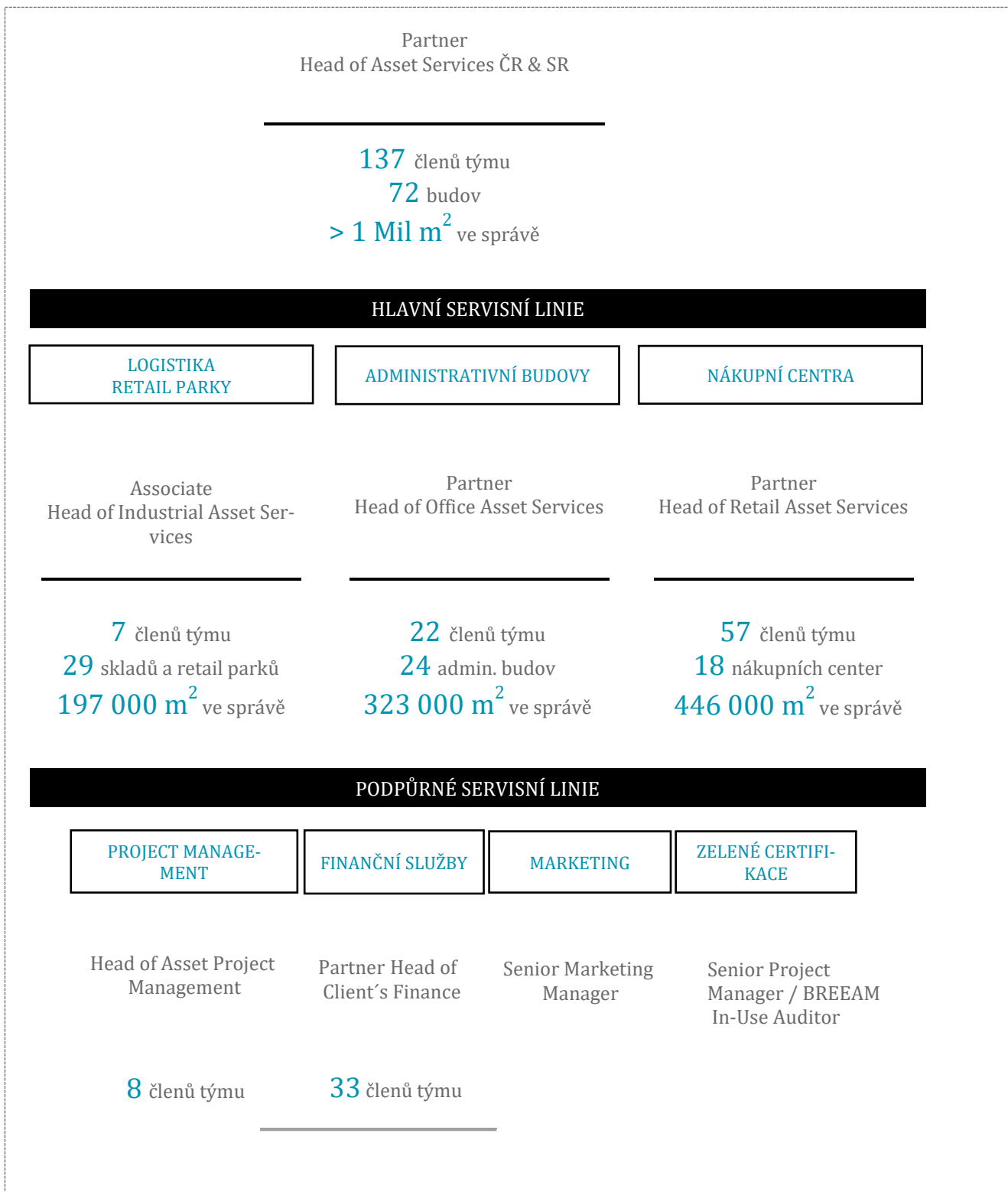
Díky této struktuře není klient obtěžován každodenní rutinou a může se věnovat strategičtějším úkolům.

**Obrázek 6: Smluvní vztah**



Zdroj: Interní zdroj

## Organizační struktura: TÝM ASSET SERVICES *Cushman & Wakefield* ČR



## **Jednotlivá oddělení**

Společnost má celkem devět oddělení, který jsou v následujících bodech popsány. Pro tuto práci bylo zvoleno oddělení Asset services, která má ve svém portfoliu širokou škálu služeb.

### **Agency leasing**

Odborné znalosti pro majitele nemovitostí a investory, které maximalizují povědomí o aktivech, stabilizují obsazenost pronajímáním a udržováním nájemců, dosahují optimálních nájmů a zvyšují investiční hodnotu.

- Strategická analýza aktiv
- Umístění nemovitosti
- Zprostředkovatelské kampaně
- Analýza perspektivnosti
- Dopis o záměru a sjednání nájemní smlouvy
- Pravidelné hlášení klientů
- Koordinace realitních služeb

### **Asset Services**

Komplexní služby správy nemovitostí po celou dobu životnosti nemovitého majetku pro investory do komerčních, institucionálních a soukromých komerčních nemovitostí.

- Inženýrské operace
- Účetnictví klienta
- Údržba smluv a dodavatelů
- Přechody a kontrola kvality
- Splnění požadavků a administrace
- Správa nemovitostí
- Projektové a vývojové služby
- Náležitá péče o klienta
- Strategická správa účtů
- Udržitelnost



## **Capital Markets**

Odbornost na kapitálových trzích ve všech fázích akvizičních a prodejních procesů, pomáhající klientům financovat, zvyšovat rizikový kapitál podniku a prodávat investiční nemovitosti, aby splnili strategické, provozní a finanční cíle svých investic.

- Investiční prodej
- Vlastní kapitál, dluh a strukturované financování
- Firemní finance a investiční bankovníctví

## **Facility services**

Služby v oblasti správy objektů, které pomáhají klientům snižovat provozní náklady zařízení, zvyšují efektivitu a provozuschopnost zařízení, přijímají strategická obchodní rozhodnutí a vytvářejí pozitivní zážitek z užívání.

- Správa
- Údržba
- Kritická prostředí
- Terénní úpravy
- Kancelářské služby

## **Global Occupier Services (GOS)**

Návrh, správa a provádění zakázkových, škálovatelných realitních řešení, která kombinují celosvětový dosah, koordinované místní provádění a pokročilé analýzy dat pro konzistentní, efektivní a měřitelné výsledky a výkon.

- Strategické poradenství
- Správa portfolia
- Řízení transakcí
- Projektové a vývojové služby
- Integrovaná správa zařízení

## **Investment & Asset Management**

Pomáháme klientům dosahovat optimálního výkonu ve svých portfoliích nemovitostí v souladu s jejich rizikovým apetitem, využíváním znalostní základny výzkumu, kapitálových trhů a poradenských služeb společnosti Cushman & Wakefield.

- Segregované řízení portfolia

- Správa aktiv
- Vytváření a správa fondů
- Nepřímé investování
- Investiční strategie fondu
- Přímé a nepřímé expozice na základě dluhu i vlastního kapitálu

### **Project & Development Services**

Efektivní spolupráce s vlastníky a investory na novém vývoji a kapitálových výdajích a s nájemníky na strategii pracovního prostoru, zlepšování nájemců, řízení pohybu a udržitelnosti.

- Poradenství v oblasti nákladů a hodnotového inženýrství
- Vývojové služby a poradenství pro územní plánování
- Přesouvání správy
- Nákup a řízení nabídek
- Program, projekt a konstrukční řízení
- Plán a správa rozpočtu
- Plánování prostoru a obsazenosti
- Udržitelnost
- Poradenství na pracovišti

### **Tenant Representation**

Řešení obsazení, která sladí potřeby s obchodní strategií, finančními a provozními cíli a učiní z nemovitosti majetek, který přitahuje a udržuje talent, podporuje kreativitu a spolupráci a podporuje značku a poslání společnosti.

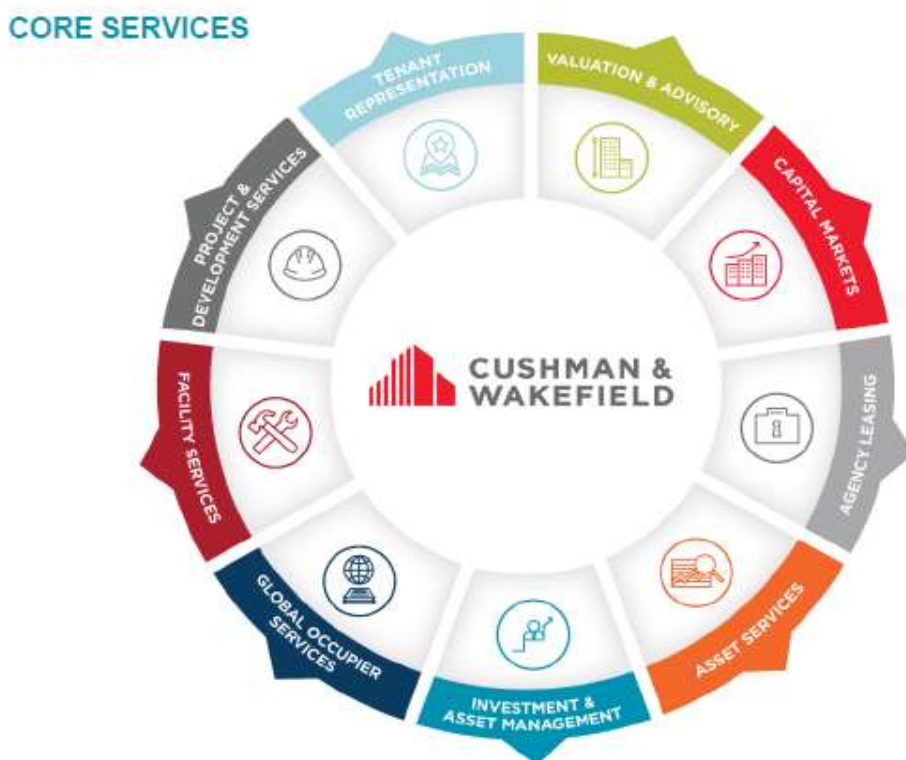
- Strategické poradenství
- Strategie obsazenosti pracoviště
- Akvizice, dispozice a sestavení na míru
- Analýza trhu, demografie a práce
- Restrukturalizace nájmu; podnájemní služby
- Audit pronájmu

## Valuation & Advisory

Propracované poradenství v oblasti majetkových a dluhových rozhodnutí o nemovitostech pro klienty v celosvětovém měřítku prostřednictvím oceňovacích a poradenských služeb týkajících se akvizic, dispozice, financování, soudních sporů a finančního výkaznictví.

- Správa ohodnocování
- Poradenství v oblasti péče
- Analýza a podpora v oblasti sporů
- Finanční výkaznictví
- Daň z nemovitostí
- Ocenění / oceňování portfolia

Obrázek 7: Oddělení (Core services)



Zdroj: Interní zdroj

## **3.2 Realizace výzkumu**

Cílem práce je za pomoci výzkumu zjistit, jaké moderní metody managementu jsou v současné době ve firmě Cushman & Wakefield s.r.o. nejvíce používány. Na základě analýzy výsledků výzkumu budou zpracovány návrhy a doporučení vedoucí k zavedení účinných metod řízení v daném podniku.

### Výzkumný soubor

Respondenty představuje vedoucí pracovník a jeho přímí podřízení, kteří pracují na oddělení Asset service ve společnosti Cushman & Wakefield s.r.o. Pro tuto práci je nezbytné znát názor nejen vedoucího pracovníka, ale i jeho podřízených. Proto byli mezi respondenty zařazeni pracovníci jednoho konkrétního oddělení. Celkem se zúčastnilo 42 z 60 respondentů.

### Metoda výzkumu

V rámci výzkumu byla zvolena nejen metoda kvantitativní ve formě dotazníkového šetření, ale i kvalitativní metoda formou hloubkového rozhovoru.

Dotazník obsahuje celkem šest krátkých otevřených otázek. Vzhledem k tomu, že byl dotazník předán osobně, neobsahoval průvodní dopis. Respondentům bylo vysvětleno, jakého cíle by mělo být díky dotazníku dosaženo a předem poděkováno za vyplnění.

Hloubkový rozhovor byl veden s vedoucím pracovníkem oddělení Asset services, obsahoval celkem 17 předem připravených otázek. Důležitá byla uvolněná a přátelská atmosféra.

### **3.2.1 Hloubkový rozhovor s vedoucím oddělení Asset services**

V této diplomové práci byly předem vypracovány otázky, které byly osobně konzultovány, rozváděny či doplněny. Otázky se týkaly oblastí moderních metod managementu a jejich současné i budoucí využívání ve společnosti.

Konkrétně se jedná o tyto otázky:

- 1) Jaké metody jsou v současné době ve společnosti konkrétně v oddělení Asset services využívány?
- 2) Jak konkrétně funguje CRM?
- 3) Na jakých úrovních v organizační struktuře?
- 4) O jaké typy klientů pečujete a jak?
- 5) Udržujete pravidelný kontakt se svými zákazníky? Pokud ano, jakým způsobem?
- 6) Evidujete si přehled zákazníků v nějakém systému, databázi?
- 7) Nabízíte pro své zákazníky služby vytvořené přímo „na míru“?
- 8) Na jakém principu funguje metoda Kaizen?
- 9) Jak funguje benchmarking a na jaké úrovni?
- 10) Co všechno porovnáváte?
- 11) Jaké největší konkurenty máte?
- 12) Jaké výhody oproti konkurenci máte?
- 13) Co všechno děláte, abyste byly „lepší“ než konkurenti?
- 14) V čem vidíte silné stránky?
- 15) V čem vidíte své slabé stránky?
- 16) Některé příležitosti či hrozby?
- 17) Informujete své zaměstnance o aktuální situaci, budoucích záměrech společnosti, jak často?

**Jaké metody jsou v současné době ve společnosti konkrétně v oddělení Asset services využívány?**

*„Metody jako jsou např. CRM, kaizen a benchmarking jsou využívány prakticky nepřetržitě. Tyto metody se tu odehrávají bez teoretického základu, nenazýváme je pod konkrétním názvem, ale aplikujeme je na denní bázi.“*

### **Jak konkrétně funguje CRM?**

*„My jsme oddělení zaměřené na služby, my nejsme výrobní firma, máme přímý kontakt se zákazníkem, takže to, co děláme, děláme pro naše zákazníky, ty nás živý, takže CRM je na prostý základ, aby klienti s námi pracovali. Pokud chceme nabízet službu, musíme rozumět tomu, co ten potenciální zákazník chce. V rámci CRM musíme pracovat na věcech, který jsou zaměřeny na průzkum trhu, pochopit co děláme my, co chtějí naši zákazníci, co dělají, je potřeba se s nimi potkávat, ptát se jich. Pokud budeme vyvíjet nějakou službu a zapomeneme na CRM, tak zjistíme, že ji nikdo nechce.“*

### **Na jakých úrovních v organizačních struktuře?**

*„Tuto oblast CRM, která v podstatě zkoumá, co naši zákazníci, ať stávající či potenciální chtějí, se odehrává na úrovni vedení řízení. V organizační struktuře jsem to já a vedoucí jednotlivých částí oddělení. V tomto oddělení existují tzv“organization body“ skupina seniorních lidí, kteří se jednou měsíčně scházejí, tam se probírá co dál, kam oddělení směřovat a tito lidé v rámci CRM se baví o tom, co ti naši klienti chtějí, odhadují, co budou chtít do budoucna a podle toho se snažíme na to připravit. Na nižší úrovni v organizační struktuře lidé také pracují se CRM, ale konkrétně přímo se svým konkrétním klientem, pro kterého pracují. V tomto případě CRM v podstatě už neberu jako část trhu, ale beru konkrétního člověka nebo konkrétní firmu, pro kterou pracuješ“*

### **O jaké typy klientů pečujete a jak?**

*„Pokud se mám starat o klienta musím poslouchat, co on říká a snažit se to aplikovat. V rámci CRM máme v podstatě klienty dvojího typu, kteří jsou venku na trhu, a chtěli bychom je oslovit, a my potřebujeme vědět, co oni chtějí, jak se ten trh vyvíjí, jaký jsou tendence, jaké jsou trendy atd. a podle toho nastavovat uchopení toho oddělení do budoucna, dalším typem jsou potenciální klienti, které bychom mohli mít. V současné době staráme přibližně o 40 klientů. My se o klienta musíme starat, aby byl spokojený z prací, aby byl spokojený s námi i po té lidské stránce a my dneska speciálně tu spokojenost a vztah s tím klientem po té lidské stránce máme v podstatě bez jakékoliv organizace, my to děláme ad-hoc“*

### **Udržujete pravidelný kontakt se svými zákazníky? Pokud ano, jakým způsobem?**

*„Na nižších úrovních v organizační struktuře jsou v kontaktu se zákazníkem dnes a denně, jak po telefonické, tak po elektronické stránce. Problém nastává více na strategické úrovni. Když jdu např. na schůzku s potenciálním klientem, tak se se mnou nebaví o detailech práce, jestli jsme špatně vystavily fakturu atd. To řeší s lidmi, kteří mají na starosti ten konkrétní projekt, On se mnou na té „strategické“ úrovni řeší pouze strategické věci. Na této úrovni je potřeba abychom měli podchycený, to, že na žádného klienta nezapomeneme, že se mu budeme věnovat, že s ním budeme pracovat. Je tu prostor jednoznačně pro zlepšení. Do budoucna bych chtěl, abychom to měli lépe systémově podchycený.“*

### **Evidujete si přehled zákazníků v nějakém systému, databázi?**

*„Společnost pracuje v současné době se dvěma různými softwary. V našem oddělení pracujeme konkrétně se softwarem engage 2. S tím já pracuji. Je to druhá oblast pro zlepšení v rámci CRM, ta firma nám na to dává nástroj na to, abychom byli schopni si ten CRM systémově uchopit, akorát není firmou využíváný. Zatím to využíváme jen na potenciální zakázky. Jakmile někde zjistím, kdo by se s námi mohl bavit o nějakém obchodním centru nebo o nějaké kancelářské budově, tak to tam zapíšu.“*

### **Nabízíte pro své zákazníky služby vytvořené přímo „na míru“?**

*„V podstatě to děláme klientům na přání. Nejtypičtějším příkladem je tvorba nějakého měsíčního výkazu do reportu, My nemáme standardní firemní reporty, které bychom dávali klientům, my máme obrovské množství dat a my je vyplňujeme do reportu, který si řekne klient. To je služba přímo na míru, z toho důvodu ani report není tvořen žádným softwarem, ale je daný v excelu, právě kvůli flexibilitě, protože každý klient chce něco jiného. V tomto oboru je normální, že pro každého klienta tyto služby drobně modifikujeme v podstatě nonstop.“*

### **Na jakém principu funguje metoda Kaizen?**

*„To je něco, co existuje nepřetržitě. Pokud se člověk snaží, tak tuto metodu tady uplatňuje. My ji tady uplatňujeme dnes a denně. V rámci CRM se bavíme s klientem, tak mi automaticky dostáváme od klienta zpětnou vazbu. Pro metodu Kaizen, pro metodu neustálého zlepšování nebo zkvalitňování služby je zpětná vazba naprostý základ, když nemám zpětnou vazbu, nemám tendenci nic zlepšovat. Když dám příklad, když zpracujeme pro klienta nějakou analýzu, nějaký výstup, klient se na koukne a řekne, to je hezký, moc děkuju, ale já jsem*

*potřeboval trošku něco jiného a my řekneme aha, rozumím tomu a vrátíme se zpátky na začátku toho procesu a upravíme postup analýzy tak, abychom se dostali k tomu, co on chtěl. Tím jsme zlepšili tu analýzu a předkládám ji klientovi, který řekne, že je to skvělý, ale jen bych potřeboval větší nadpis, protože na to špatně vidím. I to je v podstatě další zlepšení toho produktu.“*

### **Jak funguje Benchmarking a na jaké úrovni?**

*„Tím, že zajišťujeme provoz budov jako ostrahu, úklid atd, tak také odpovídáme za rozpočet, náklady a tady dochází k Benchmarkingu v podstatě nepřetržitě, protože neustále ti moji kolegové porovnávají službu, kolik stojí, jestli odpovídá, tomu, jakou znají cenu z jiných domů. To je to, co děláme v rámci zajišťování služeb.“*

### **Co všechno porovnáváte?**

*„Porovná se hlavně cena, ta se porovnává nonstop. V podstatě kdykoliv k nám dorazí nabídka, tak je cena rovnou posuzována s jinými obdobnými cenami, které jsme někde použili. Dalším typickým příkladem je sběr dat o návštěvnosti na obchodních centrech, které porovnáváme jednak s daty srovnatelných obchodních centrech na trhu. Je to za prvé na základě toho, abychom věděli, kolik nám tam chodí lidí, jestli moc nebo málo a za druhé porovnáváme současný stav s minulostí. Je to kvůli tomu, abychom viděli tu tendenci, není důležitý stav, ale tendence, kam to směřuje.“*

### **Jaké největší konkurenty máte?**

*„Největším konkurentem je pro nás společnost CBRE.“*

### **Jaké výhody oproti konkurenci máte?**

*„My máme několik výhod. Jednou z nich je ta velká síla společnosti, spolupráce s ostatním oddělením, přístup k datům, přístup ke kolegům z lettingu, který mají informace o nájemnících, další výhodou je velikost, když jsou např. dovolený, tak je to dřina, ale dokážeme tu službu zajistit. Další výhodou, kterou vnímám, je dlouholetá celosvětová historie. V neposlední řadě se snažíme mít lidský přístup ke všem klientům.“*



### **Co všechno děláte, abyste byly „lepší“ než konkurenti?**

*„My se snažíme hodně přemýšlet, co od nás klient vlastně chce, abychom to, co klienti potřebují, dokázali nabídnout. Je důležité pochopit a zdůraznit, proč to dělám. Buď už to tady a je potřeba jim to říct, nebo to začít dělat. Abychom se zase nevydávali špatným směrem.“*

### **V čem vidíte silné stránky?**

*„Spolupráce s ostatními, obrovská znalost, zkušenost“*

### **V čem vidíte své slabé stránky?**

*„Slabou stránkou může být naopak naše velikost, nadnárodnost – to, že jsme drahý oproti některé konkurenci.“*

### **Nějaké příležitosti či hrozby?**

*„Mění se struktura vlastníků nemovitostí. Jsme zaměřený na penzijní fondy, na institucionální klienty (banka, pojišťovna atd.), když si všimneme, kdo začíná kupovat tyto domy, jsou to většinou soukromý vlastníci, hrozbou a zároveň příležitostí je, že nebudeme schopni tyto klienty do budoucna obsloužit. Druhou hrozbou na trhu jsou nové fondy kvalifikovaných investorů, jsou to firmy, které před nedávnem ještě neexistovaly, oni dokázaly nasbírat dostatečnou hotovost od českých střadatelů a teď vstupují do nemovitostního trhu. Je to pro nás hrozba, pokud nezachytíme, to, co ti klienti chtějí, tak nás nebudou chtít.“*

*Naše velká příležitost je, že máme dost velký oddělení a dost velkou setrvačnost.*

### **Informujete své zaměstnance o aktuální situaci, budoucích záměrech společnosti, jak často?**

*„Na základě zpětné vazby jsem začal informovat své zaměstnance, v pravidelném intervalu jednou měsíčně, kde posílám přehled dění naší firmy.“ Takto to začalo fungovat od ledna tohoto roku.*

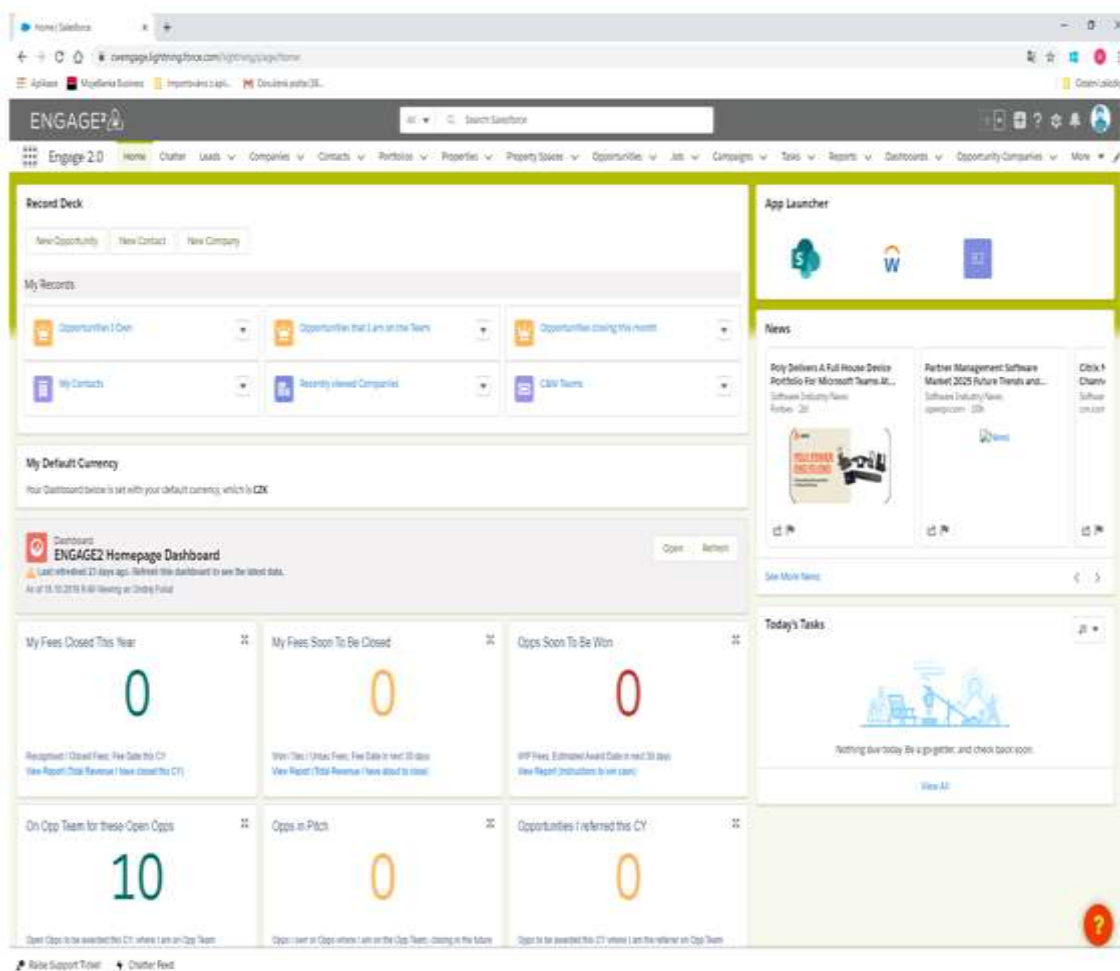
### 3.2.2 Závěry z hloubkového rozhovoru

Z rozhovoru vyplývá, že pro společnost jsou klíčoví zákazníci, proto je nutné se o ně neustále starat. Pro firmu je důležité, aby se dokázala posouvat kupředu. Aby mohla firma evidovat své potenciální zákazníky, začala firma používat softwarový program pro CRM.

#### Používání CRM v systému Engage 2

Společnost Cushman & Wakefield s.r.o v současné době disponuje softwarem, který nese název Engage 2. V této chvíli je v oddělení Asset services využíván pouze vedoucím pracovníkem. Zaměstnanci k němu dosud nemají přístup. Je to program, který umožňuje evidovat důležité informace o zákaznících.

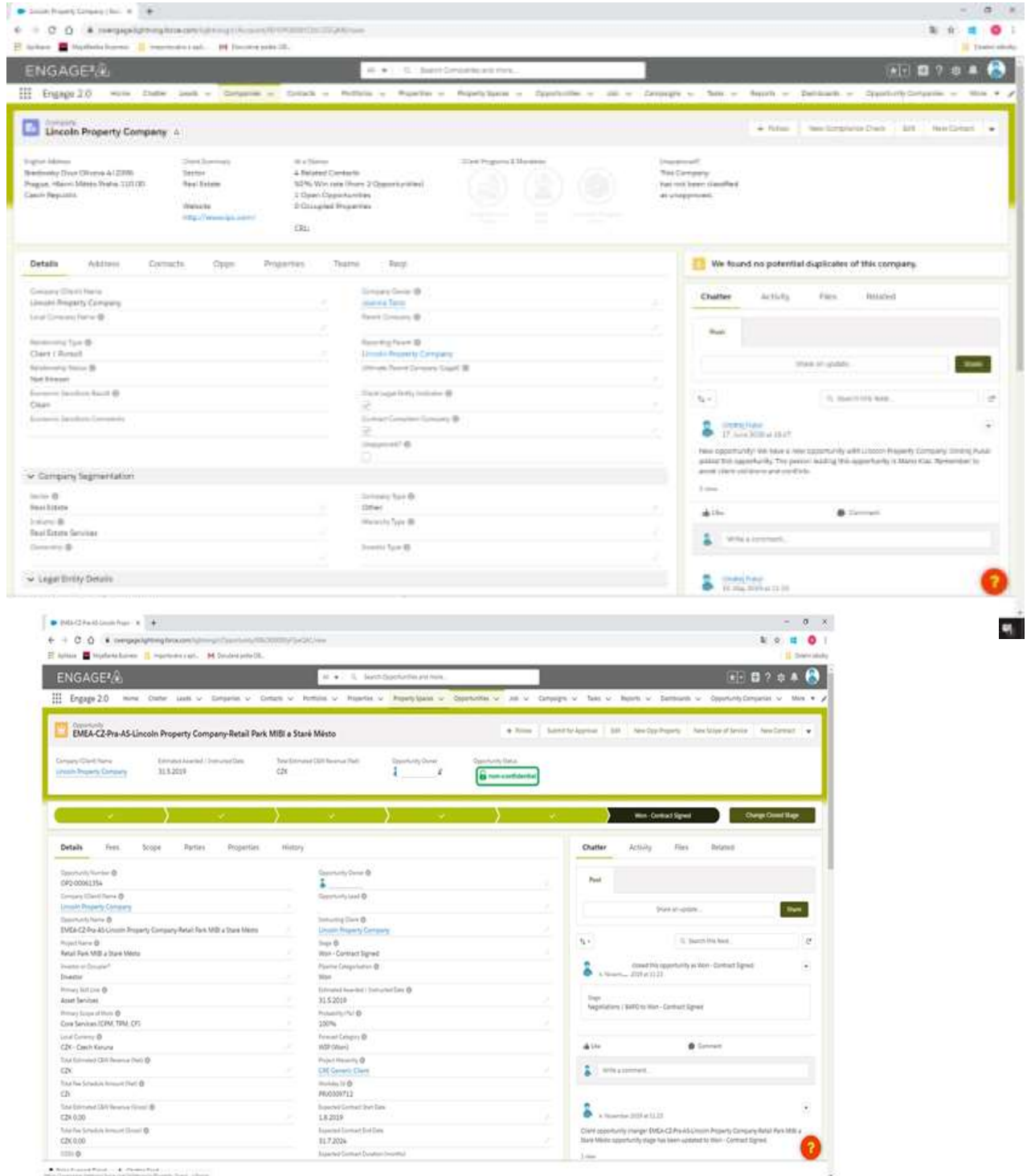
Obrázek 8: Engage 2 – program CRM



Zdroj: Interní zdroj

Program je v současnosti omezen přístupem a je využíván nejvíce v části companies a opportunities. V části Companies se zapisují informace o potenciálních zákaznících. V záložce opportunities se evidují zakázky, které společnost vyhrála.

Obrázek 9: Engage 2 – 2.část



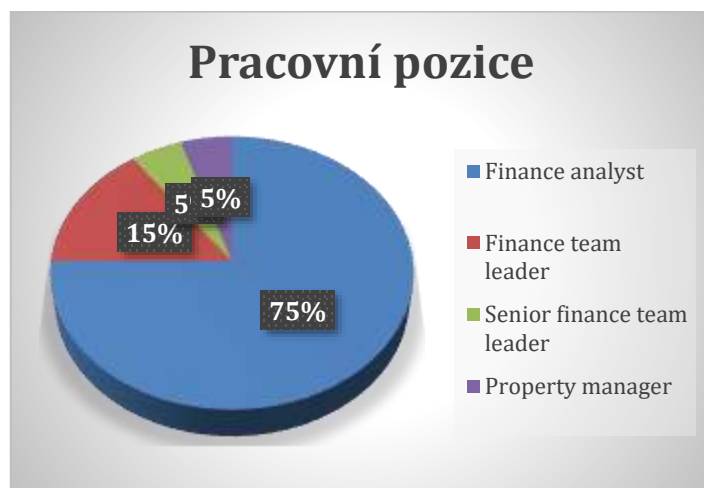
Zdroje: Interní zdroj

### 3.2.3 Dotazníkové šetření

Pro relevantnější dosažení informací byl zvolen dotazník. Otázky byly obdobné jako u rozhovoru skládající se z celkového počtu 6 dotazů. Dotazník vyplňovali pouze respondenti v oddělení Asset services, celkem jich odpovědělo 42 z celkového součtu 60.

1. Znáte některou z těchto metod, nebo jste o nich alespoň slyšeli? Pokud ano, kterou z nich? Využíváte některou z těchto metod?  
*TQM, benchmarking, CRM, kaizen, outsourcing, GE matice, BCG matice, Swot analýzu*
2. Jste dostatečně informováni o současné situaci, dění ve firmě? Pokud ano, jak často?
3. Udržujete pravidelný kontakt se svými zákazníky, popř. jakým způsobem?
4. Máte dostatek informací o potřebách Vašich zákazníků (klientů)?
5. Máte prostor a příležitost realizovat své vlastní návrhy na zlepšení?
6. Jaké jsou podle vás silné a slabé stránky firmy?

Graf 1: Pracovní pozice

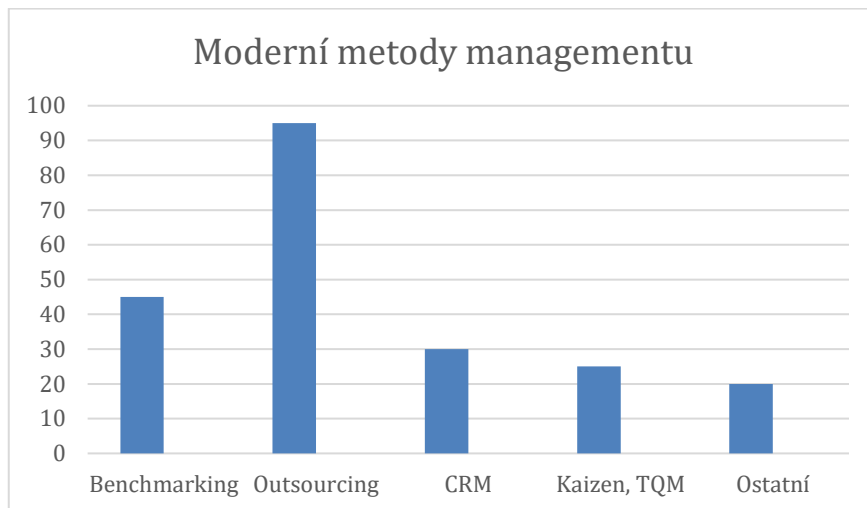


Zdroj: Vlastní zpracování

Z 60 respondentů odpovědělo více jak 60%, z toho nejvíce zaměstnanci na pozicích finance analyst. To není nijak překvapující zjištění, oddělení je převážně složeno z pozic finance analyst.

**Otázka č. 1: Znáte některou z těchto metod, nebo jste o nich alespoň slyšeli? Pokud ano, kterou z nich? Využíváte některé z nich?**

**Graf 2: Otázka č. 1**

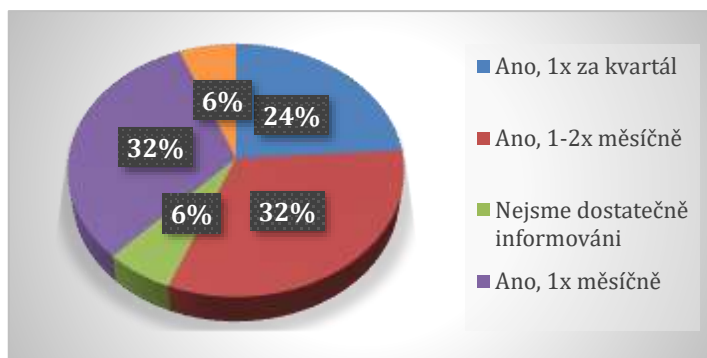


Zdroj: Vlastní zdroj

První otázka byla zaměřena na znalost moderních metod managementu. Nejznámější je pro respondenty outsourcing poté následuje Benchmarking, CRM a Kaizen, malé procento disponuje ostatními metodami jako např. GE matice. Po bližším seznámení metody CRM si byli téměř všichni respondenti vědomy využívání CRM na denní bázi.

**Otázka č. 2: Jste dostatečně informováni o současné situaci, dění ve firmě? Pokud ano, jak často?**

**Graf 3: Otázka č. 2**

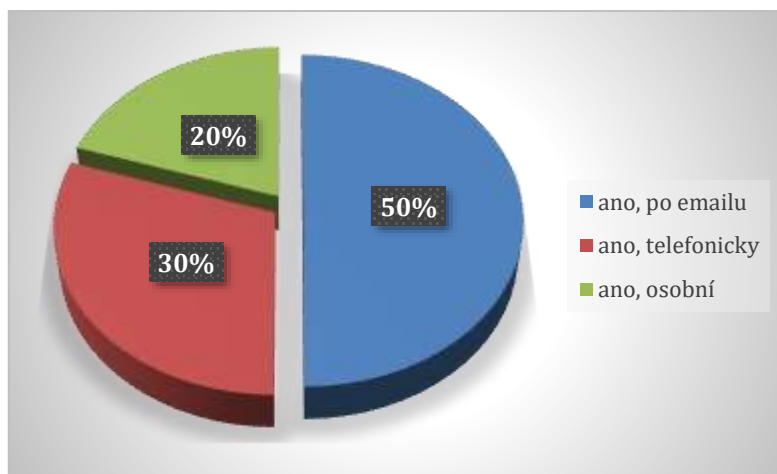


Zdroj: Vlastní zdroj

Druhá otázka se týkala informovanosti respondentů. Většina respondentů odpověděla o pravidelné a dostatečné informovanosti. Téměř ve stejném poměru byly odpovědi „ano, 1-2x měsíčně“ a „ano, 1x měsíčně“. Pouhých 6 % odpovědělo, že nejsou tolik obeznámeni se situací ve firmě. V Ostatních případech se jednalo o odpovědi jako „ano 2-3x do měsíce“, „nedokážu posoudit“.

### Otázka č. 3: Udržujete pravidelný kontakt se svými zákazníky, jakým způsobem?

Graf 4: Otázka č. 3

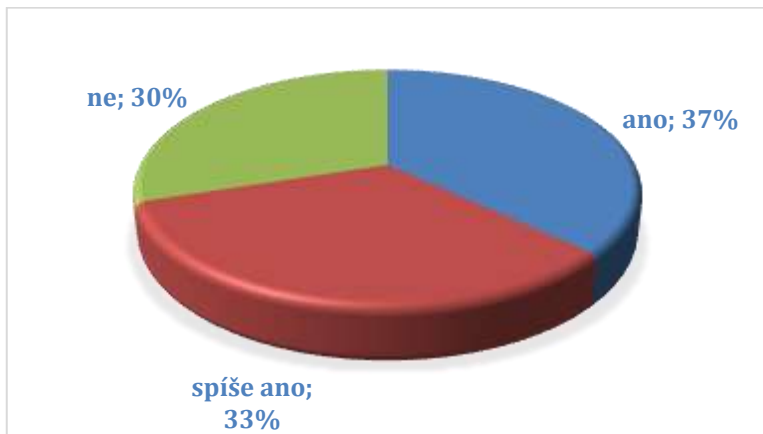


Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni respondenti uvedli, že udržují pravidelný styk se zákazníkem, nejčastěji emailem, poté telefonicky, a nakonec osobním setkáním. Je to dáno pracovní náplní každého respondenta, zpravidla manager se setkává pravidelně s klienty osobně, u pozice finančního analytika k osobnímu kontaktu se zákazníkem tolik nedochází, spíše po emailu či telefonicky.

**Otázka č. 4: Máte dostatek informací o potřebách Vašich zákazníků (klientů)?**

**Graf 5: Otázka č. 4**

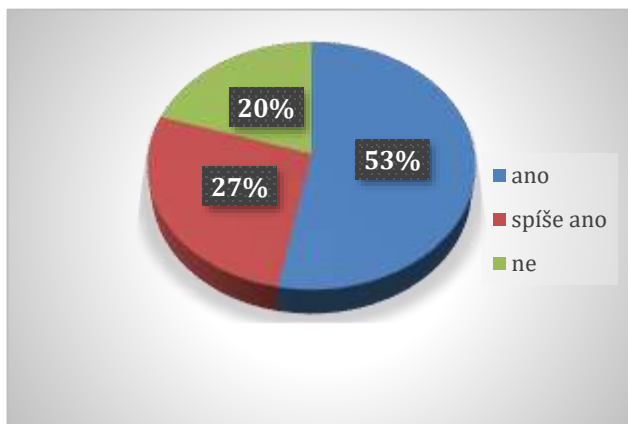


Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu 60 dotazovaných, si 37 % myslí, že mají dostatek informací o potřebách svých zákazníků a snaží se jim maximálně přizpůsobit. 33 % osob se domnívá, že mají informace o požadavcích svých zákazníků, ale ne v takové míře. Celkem 30 % odpovědělo, že nezná potřeby svých klientů.

**Otázka č. 5: Máte ve společnosti příležitost realizovat své vlastní návrhy na zlepšení?**

**Graf 6: Otázka č. 5**



Zdroj: vlastní zpracování

Většina dotazovaných odpovědělo, že mají možnost své návrhy na zlepšení realizovat, a jsou za ně vděční. 27 % respondentů uvedlo, že jim práce umožňuje projevit své vlastní návrhy na zlepšení pouze v rámci svého pracovního týmu.

### Otázka č. 6: Jaké jsou podle vás silné a slabé stránky firmy?

K zjištění současné situace se použila situační analýza. Ke shromáždění informací pomohl nejen rozhovor s dotazníkem, ale také vlastní zkušenost v této společnosti. Výsledky Swot analýzy jsou zaneseny v následující tabulce.

Tabulka 2: Swot analýza

Silné stránky	Slabé stránky
stabilní pozice na trhu	silná konkurence
know-how	fluktuační lidé
značka, velikost	slabá motivace zaměstnanců
Zkušenost	nedostatečná komunikace
Flexibilita	málo zkušených seniorních zaměstnanců
Image	spolupráce s jednotlivým oddělením
pozitivní reference od zákazníků	
Příležitosti	Hrozby
neustálé zkvalitnění služeb	nová konkurence
nová technologie	přístup k novým technologiím
	drahé služby oproti konkurenci

Zdroj: vlastní zpracování

Swot analýza se obecně zaměřuje na silné a slabé stránky, následují příležitosti, které nám odкрývají současný stav, a dále se orientuje na hrozby, kterým čelíme dnes a denně. Pomocí této analýzy si jednodušeji zmapujeme fungování firmy. Dokážeme si lépe uvědomovat souvislosti, snadněji zhodnotíme fungování firmy. Díky tomu nalezneme skryté problémy a máme možnost dalšího růstu.



### 3.3 Shrnutí výsledků a návrhy na doporučení

Na základě výše zjištěných informací týkajících se moderních metod managementu ve firmě Cushman & Wakefield s.r.o., lze doporučit návrhy a nové principy, podle kterých se může společnost začít řídit a také zlepšit podnikovou situaci.

Díky provedenému výzkumu bylo zjištěno, že společnost sice využívá moderní metody v praxi, ovšem vzhledem k jejich teoretické neznalosti nejsou na moc vysoké úrovni.

#### Doporučení pro metodu CRM

Z výzkumu vyplývá, že v oblasti CRM by se společnost měla více **zaměřit především na rozvoj málo používaného systému Engage 2**, který je v současné době používán v souvislosti se shromažďováním potenciálních zákazníků. V tuto chvíli je systém využíván pouze vedoucím pracovníkem, ale není sdílený s ostatními zaměstnanci, kteří tudíž nemají právě dostatek relevantních informací o svých zákaznících. Sdílení informací pomáhá nejen k efektivní spolupráci, ale i k lepší spokojenosti a péči o zákazníky, zároveň může pomoci i k vyššímu zisku.

Společnost je zaměřená především na služby, proto jsou pro ni zákazníci klíčovým prvkem a CRM v něm hraje důležitou roli. Z toho důvodu by se firma měla více zaměřit právě na tento systém a nebát se do něj **více zainvestovat**.

Základem CRM je sběr relevantních informací, podle kterých má podnik možnost a příležitost zjistit, jaké jsou preference stávajících i potenciálních zákazníků. Na základě toho zjištění lze dále upravovat portfolio služeb a tím kvalitně reagovat na potřeby zákazníků.

Pokud se CRM systém správně nastaví, může ušetřit spoustu energie a času. Je ovšem **potřeba ho neustále aktualizovat a rozvíjet k dosažení potřebné kvality výstupů a změn v průběhu dalších let**. Díky tomu poroste kvalita poskytovaných služeb a bude docházet k efektivnímu využití týmové spolupráce.

System by měl **obsahovat adekvátní informace**, které by byly jednoduché a snadné k dalšímu zpracování, aby sloužily k aktuálním potřebám a přáním daného subjektu. Služby, které vytváří **společnost přímo na míru**, budou v důsledku evidence těchto informací zkvalitněny a je velká šance, že budou úspěšně prodány.

Zavedení a používání systému pro podporu CRM vede samozřejmě k většímu finančnímu zatížení firmy. Proto je potřeba pečlivě nejen zvážit výhody a přínosy využívání, ale i zjistit, zda je firma ochotná a schopná vyčlenit dostatečné množství finančních prostředků pro realizaci. V tuto chvíli lze tvrdit, že zavedení systému CRM by bylo pro všechny zaměstnance firmy **jednoznačně přínosem**.

Podle průzkumu odpovědí dotazníkového šetření i rozhovoru je zřejmé, že si je společnost vědoma svých silných i slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které mohou z vnějšího prostředí na podnik působit. Společnost se s nimi snaží i nadále pracovat. Z důvodu nedostatku dalších informací nelze hodnotit nějaké další postupy a metody, které by dopomohly ke zlepšení firemního vývoje.

#### **Doporučení pro metodu benchmarking**

Dle zjištěných informací patří firma na špici ve svém oboru na trhu, o první místo se dělí pouze se společností CBRE.

Proto **lze doporučit, aby se společnost ještě více zaměřila na bližší zkoumání svého největšího konkurenta**. Neboť pokud bude chtít udržet svou pozici na trhu, musí si neustále hlídat strategii své konkurence. Společnost si je vědoma svých silných i slabých stránek a zná své konkurenty, ale ke zvyšování své pozice na trhu je potřeba se více zabývat firemními náklady a porovnávat je s konkurencí.

Tato společnost má dlouholeté zkušenosti, má dobré postavení na trhu, často vychází z praktických poznatků, které nejsou stavěny na teoretických základech, je možné **doporučit, aby se do budoucna firma zaměřila i na teoretické poznatky**, které pomohou celkově zkvalitnit služby. Společnost by svým zaměstnancům mohla nabídnout **vzdělávací kurzy, rekválifikace a celkově se více zaměřit na jejich osobní rozvoj**, aby díky tomu byli schopni propojit své praktické znalosti s teorií.

#### **Doporučení pro metodu Kaizen**

Z provedeného hloubkového rozhovoru, bylo zjištěno, že zaměstnanci firmy jsou přes email informováni o celkovém stavu společnosti. Email je rozesílán v pravidelných měsíčních intervalech. Co se týká odpovědí samotného dotazníku, lze usoudit, že jsou zaměstnanci

celkem dobře informování o celkovém stavu, zejména pak o zlepšování a zefektivňování podnikových procesů.

**Prostor pro zlepšení je jednoznačně v postoji, názoru na dané skutečnosti.** Celkem 20 % dotazovaných uvedlo, že nemají takovou možnost realizovat své vlastní názory. S ohledem na to lze doporučit a zároveň **navrhnout společnosti, aby více diskutovala a zaměřila se na své zaměstnance** a umožnila jim vyjádřit se k dané problematice, a to zejména ve formě pravidelných týmových porad, či pravidelných setkání.

**Ke zlepšení a zefektivnění celkového pracovního prostředí je dobré společnosti navrhnout větší týmovou spolupráci,** např. aby podnikala společné výlety, kde by panovala jiná než pracovní atmosféra. Důležité je vyvolat v zaměstnancích opravdový zájem o to, aby se firma posunula vpřed a měli ji skutečně rádi. Pokud bude zaměstnanec spokojený, bude vládnout celková pozitivní atmosféra na pracovišti, což může přispět k většímu pracovnímu nasazení.

V teoretické části byly podrobněji vysvětleny další moderní metody managementu. Mezi ně patří **outsourcing, BCG matice a GE matice.** Tyto metody jsou ve firmě používány zřídka nebo jsou zcela opomíjené, proto je vhodné doporučit, aby se podnik na ně do budoucna více zaměřil.

Především lze doporučit metodu BCG matice, která by mohla pomoci v otázkách aktuálního přehledu o celkové tržní situaci vzhledem ke konkrétnímu umístění jednotlivých služeb.

Další výše zmiňovanou metodou je GE matice. I tato metoda by mohla být pro podnik velkým přínosem, neboť by mohla pomoci při rozhodování, jak v budoucnu pokračovat v dalších investicích.

## Závěr

Dnešní přetechnizovaná doba a množství nepřeborných informací dává lidem daleko více možností, jakým směrem se může společnost vydávat. Lidé mohou využívat příležitostí a v konečném důsledku být úspěšní. K dosažení cíle jim pomáhají moderní metody managementu, které jsou dobrým prostředkem k úspěšnému řízení podniku.

Diplomová práce s názvem „Moderní metody managementu a jejich využití v praxi“ se skládá ze tří částí. První část je věnována teoretickým poznatkům. Druhá část této práce se věnuje praktickému zkoumání, kde je nejprve představena korporátní společnost Cushman & Wakefield s.r.o., která na určité úrovni implementuje některé z metod řízení. Oceňuje se přístup a jednoznačná podpora vedení při zavedení těchto metod a snaha neustále pracovat ke zdokonalení. Informace jsou zjišťovány pomocí dotazníkového šetření a hloubkového rozhovoru.

Na základě zjištění jsou doporučeny vlastní návrhy řešení a postupy, které by se mohly do budoucna ještě vylepšit, případně nastavit vhodné procesy, které by byly přínosem pro daný podnik.

Cílem této diplomové práce bylo na základě provedených analýz a výzkumu zjistit jaké nástroje moderních metod řízení jsou nejvíce používány a posléze doporučit další vhodné metody řízení.

Společnost je zaměřená na služby, proto je pro firmu jednoznačně největším přínosem metoda CRM, která je na začátku svého zavádění. Neméně důležité jsou metody benchmarking nebo Kaizen. Jsou to metody, které se navzájem prolínají a pro firmu jsou velmi důležité, ať už z pohledu zákazníka, tak samotného zaměstnance.

Přínosem pro společnost je propojení teoretických a praktických znalostí v používaných metodách, což vede především ke zkvalitnění služeb. Neméně důležitá je pro firmu samotná motivace a ochota změnit své zavedené postupy a jít kupředu, a to především z pohledu současných trendů.

V rámci vlastního rozvoje může společnost výše zmíněné návrhy a doporučení využít pro případné budoucí změny v rámci vlastního rozvoje.

Na základě těchto skutečností považuji cíle diplomové práce za splněné.

## 4 Seznam použitých zdrojů

### Bibliografické zdroje:

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-010-2

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání* [online]. 2013. Praha: Grada Publishing, 2013, [cit. 2018-11-30]. ISBN 978-80-247-4670-8.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOŠTURIÁK, Ján. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2349-2.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání* [online]. 2013. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 544 [cit. 2018-02-12]. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VerBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 4., aktualizované a rozšířené vydání* [online]. Praha: Grada Publishing, 2013 [cit. 2018-11-30]. ISBN 978-80-247-4644-9.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5

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

### **Internetové zdroje:**

ASQ Quality Glossary (online) (cit. 2019-08-21). Dostupné z: <http://asq.org/glossary>

Benchmarking | Slovník | Vzdělávání a poradenství v oblasti řízení a rozvoje organizací a lidských zdrojů. Vzdělávání a poradenství v oblasti řízení a rozvoje organizací a lidských zdrojů [online]. 2013 Everesta, s.r.o. Všechna práva vyhrazena [cit. 09.09.2019]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/benchmarking>

Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM) – iSixSigma *iSixSigma / Six Sigma Quality Resources for Achieving Six Sigma Results* [online] © iSixSigma 2000 [cit. 10.10.2019]. Dostupné z <https://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/introduction-and-implementation-total-quality-management-tqm/>

Kaizen - Vlastní cesta. Síť poradců - praktických odborníků - Vlastní cesta [online]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/kaizen/>

Malice BCG (Bostonská matice) - ManagementMania.com. [online]. 2011 [cit. 08.09.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/malice-bcg>

Teoretická část | Databáze nejlepších praktik. Databáze nejlepších praktik | Znalosti v partnerství [online]. [cit. 06.10.2019]. Dostupné z: <https://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>