

Analýza cílů zájmových skupin firmy KAZETO, spol. s r. o. a jejich vlivu na cílové chování podniku

Lenka Schotliová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka SCHOTLIOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza cílů zájmových skupin firmy KAZETO, spol. s r. o. a jejich vlivu na cílové chování podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární prameny vztahující se k dané problematice.
2. Provedte analýzu zájmových skupin firmy KAZETO, spol. s r. o.
3. Srovnajte zájmy jednotlivých skupin s cílovým chováním podniku.
4. Na základě analýz navrhněte doporučení a závěry.

Rozsah práce: 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

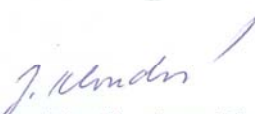
1. Bartošíková, M., Štenglová, I. Společnost S RUČENÍM OMEZENÝM. 2. přepracované vydání. Praha: PROSPEKTRUM, 1994. 232 s. ISBN 80-7175-015-8.
2. Bělohávek, F., Košťán, P., Šulěř, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
3. Eliáš, K. SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM. Praha: PROSPEKTRUM, 1997. 236 s. ISBN 80-7175-047-6.
4. Glogar, A. Metodický manuál pro vypracování bakalářské a diplomové práce. Skripta. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003
5. Meffert, H. MARKETING MANAGEMENT. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: 14. března 2005
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2005

Ve Zlíně dne 14. března 2005


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




doc. Ing. Jitka Kloudová, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Bakalářská práce se zabývá analýzou cílů zájmových skupin firmy KAZETO, spol. s r. o. a jejich vlivu na cílové chování podniku. Popisuje problematiku zájmových skupin ve firmě a analyzuje cíle strategicky významných skupin ve společnosti KAZETO, spol. s r. o. Tyto cíle jsou následně porovnány s cílovým chováním firmy. Na závěr jsou navrhnutá doporučení a řešení pro zlepšení stávající situace, podle kterých může firma zvolit strategii pro zájmové skupiny a nasadit nástroje pro utváření pozitivních vztahů s nimi.

Abstrakt ve světovém jazyce

The bachelor thesis deals with analysis of the aims of interest groups of the KAZETO, spol. s r. o. company and their influence on the target behaviour of the company. The problems of in-groups of the company is described and goals of strategically significant groups of KAZETO, spol. s r. o., is analyzed. These aims are then compared with target firm behaviour. In conclusion, there are suggested recommendations and solutions for improving current situation, which can be used by the company to choose strategy for in-groups and to apply tools for formation of positive relationships between them.

Na tomto místě bych chtěla velmi poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Zuzaně Dohnalové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a návrhy při získávání a zpracování výsledků této práce.

Děkuji také pracovníkům společnosti KAZETO, spol. s r. o. za pomoc při realizaci dotazníkového šetření. Jmenovitě děkuji paní doc. PhDr. Zdeňce Mikšíkové, CSc. za ochotu zodpovídat dotazy, za obětovaný čas a za pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 VYMEZENÍ POJMŮ CÍL A ZÁJMOVÁ SKUPINA.....	9
1.1 CÍLE	9
1.1.1 Cíle a jejich formování z pohledu podniku	9
1.1.2 Cíle z pohledu jedince	11
1.2 ZÁJMOVÉ SKUPINY	13
1.2.1 Definice zájmové skupiny	13
1.2.2 Charakteristika zájmových skupin	13
1.2.3 Zájmové skupiny z pohledu jedince.....	14
1.2.4 Model cyklu životnosti společenského zájmu	14
1.2.5 Zájmové skupiny z pohledu podniku	16
1.2.6 Modely zájmových skupin	21
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	27
2 ANALÝZA CÍLOVÝCH OBLASTÍ VE FIRMĚ KAZETO, SPOL. S R. O.....	28
2.1 PROFIL SPOLEČNOSTI KAZETO, SPOL. S R. O.....	28
2.1.1 Stručná historie a současnost firmy.....	28
2.2 ANALÝZA CÍLŮ ZÁJMOVÝCH SKUPIN FIRMY KAZETO, SPOL. S R. O.....	31
2.2.1 Cíle vlastníků	32
2.2.2 Cíle manažerů.....	33
2.2.3 Cíle ostatních zaměstnanců	35
2.2.4 Cíle odběratelů	36
2.2.5 Cíle dodavatelů.....	37
2.2.6 Pořadí cílů jednotlivých zájmových skupin	39
2.3 ANALÝZA CÍLŮ PODNIKU	39
2.4 SROVNÁVACÍ ANALÝZA CÍLŮ ZÁJMOVÝCH SKUPIN S HLAVNÍM CÍLEM PODNIKU.....	41
2.4.1 Srovnávací analýza cílů vlastníků s hlavním cílem podniku	42
2.4.2 Srovnávací analýza cílů manažerů s hlavním cílem podniku	43
2.4.3 Srovnávací analýza cílů ostatních zaměstnanců s hlavním cílem podniku.....	44
2.4.4 Srovnávací analýza cílů odběratelů s hlavním cílem podniku	45
2.4.5 Srovnávací analýza cílů dodavatelů s hlavním cílem podniku	46
2.4.6 Celkové shrnutí srovnávací analýzy s cíly jednotlivých zájmových skupin	46
3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	48
ZÁVĚR.....	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
SEZNAM OBRÁZKŮ	54

SEZNAM TABULEK.....	55
SEZNAM PŘÍLOH.....	56

ÚVOD

Posílení konkurenceschopnosti podniku je v současné době jedním z nejvíce diskutovaných problémů v podnikové praxi. Dynamika vývoje okolí, růst konkurence, internacionalizace prostředí, ve kterém podnik operuje, klade zvýšené nároky na řízení podniků. Udržení životaschopnosti podniku tedy znamená aktivně se přizpůsobit měnícímu se okolí na jedné straně a průběžné udržení rovnováhy na straně druhé. Udržení dlouhodobé rovnováhy podniku ve složitých, stále se měnících podmínkách se stává náročnější. Objevuje se řada nových faktorů, které mohou tuto rovnováhu podniku ovlivňovat a neustále narušovat. Jedním z faktorů je existence zájmových skupin jak uvnitř podniku, tak v jeho okolí, které sledováním vlastních zájmů mohou chování podniku krátkodobě i dlouhodobě ovlivňovat. A to jak pozitivně, tak i negativně.

Schopnost podniku utvářet vztahy se strategicky důležitými zájmovými skupinami je často významným zdrojem tvorby trvalé hodnoty. Ve svých plánech by se měl podnik soustředit na cíle svých zájmových skupin. Právě prostřednictvím účelné spolupráce se zájmovými skupinami podnik dosáhne svých záměrů a cílů.

Vztahem cílů podnikových zájmových skupin s cílem podniku se zabývá tato bakalářská práce.

V úvodu teoretické části se zaměřím na definování cílů a charakteristiku cílů z pohledu podniku a z pohledu jedince. Poté bude věnována pozornost oblasti zájmových skupin. Budou charakterizovány zájmové skupiny z pohledu jedince i z pohledu firmy, budou popsány modely zájmových skupin a formulována kritéria charakterizující zájmy jednotlivých skupin.

V analytické části budu aplikovat teoretické poznatky na firmu KAZETO, spol. s r. o. Po představení firmy se budu zabývat vymezením zájmových skupin v této firmě a budu zjišťovat cíle jednotlivých zájmových skupin. Následně budu tyto cíle porovnávat s hlavním cílem podniku a zjišťovat, která strategicky významná skupina má největší vliv na dosahování podnikového cíle.

V závěru navrhnou doporučení, podle kterých by měla firma utvářet vztahy se svými zájmovými skupinami a tak mohla dosahovat co největších úspěchů a tvořit hodnotu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMŮ CÍL A ZÁJMOVÁ SKUPINA

1.1 Cíle

Existuje široká škála cílů. Můžeme je rozdělit do kategorií podle toho, k jaké skupině se tyto cíle vztahují. V rámci skupiny můžeme cíle dále rozdělit na různé druhy cílů, v závislosti na jejich důležitosti. Takto vzniká hierarchie cílů. V této části bakalářské práce se budu zabývat cíly z pohledu jedince a cíly z pohledu podniku.

1.1.1 Cíle a jejich formování z pohledu podniku

Cíle představují konečné výsledky, ke kterým směřují různé činnosti. Nepředstavují pouze koncový bod plánování, ale také konec, ke kterému směřuje organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Zatímco cíle podniku představují základní plán firmy, jednotlivá oddělení mohou mít také své vlastní cíle [6].

Posláním podniku je uspokojovat cizí potřeby a jeho základním cílem je zároveň dosáhnout co největšího zisku. Přitom jde o hledání cest, které k tomuto základnímu cíli povedou, z nichž některé lze označit jako dílčí cíle. Jinými slovy podnik je zřízen proto, aby vyráběl specializovaný okruh zboží nebo služeb, uspokojoval na trhu určitou část potřeb a přitom hospodařil a provozoval svou činnost tak, aby bylo dosaženo co největšího zisku, resp. podílu na trhu a byly vytvářeny předpoklady pro další rozvoj [11].

Veškeré úvahy o podnikové činnosti vždy vycházejí z klíčové otázky – co je základním cílem firmy? O co firma usiluje? Při tom je třeba rozlišovat cíle strategické, taktické a operativní. Úlohou strategického managementu je zajištění dlouhodobé existence a prosperity firmy. Je tedy zaměřen na budoucnost. Týká se zejména volby sortimentu zboží a služeb a skupiny zákazníků, technologie obchodní činnosti, rozsahu činnosti, zásad chování a jednání manažerů a firmy jako celku. Konečné rozhodování o strategických cílech je především záležitostí vrcholového vedení a nelze je delegovat. Taktické řízení se vztahuje ke střednímu časovému horizontu a zabývá se otázkami jako např. vytváření odbytových cest, změna organizační struktury apod. Operativní řízení je nejpodrobnější a zahrnuje všechny plány a opatření s časovým horizontem nepřesahujícím jeden rok [14].

Cíle podniku lze lépe stanovit, když najdeme smysluplnost činnosti. Je třeba vzít v úvahu všechny podstatné okolnosti, které dávají určitá omezení i příležitosti. Jde o souhrn vlivů okolí, které se daného podniku přímo dotýká. Dále je třeba vzít v úvahu vlastní podmínky,

vlastní přednosti a slabiny, které je často nutno změnit nebo napravit, vyměnit či lépe uspořádat. Je tedy nutné provést analýzu vlastních možností. Na základě toho lze formulovat strategický cíl a postupné kroky k němu vedoucí. Při rozhodování o cílech podnikání je třeba odpovědět na tři základní otázky: Proč? Co? Jak? Teprve odtud se odvíjejí odpovědi na dílčí otázky (výrobní, finanční, organizační, marketingové, logistické), které pomohou stanovit postupné kroky, resp. dílčí cíle [11].

Proces stanovení cílů podnikání je vázán na řadu okolností, mezi které patří například obor podnikání, situace na trhu, možné rizika a šance, analýza konkurence, rozbor vlastní pozice na trhu, potřebný kapitál, volba formy a právní úprava podnikání, analýza silných a slabých stránek firmy aj. Při tomto rozhodovacím procesu je evidentní důležitost informací a kvalita zpětné vazby. Ty jsou zapotřebí nejen při tvorbě cílů, ale i při jejich realizaci. Je třeba volit adekvátní formy a nástroje, které povedou k naplnění podnikových cílů. Proto je účelné stanovit dílčí cíle, které směřují k výše uvedenému základnímu cíli [11, 14].

Hierarchie cílů

Celkové cíle vyžadují podporu dílčích cílů. Takto tvoří cíle hierarchii cílů, které jsou v rozmezí od cílů širokých k jednotlivým cílům specifickým. Vrchol této hierarchie představuje socioekonomický požadavek společnosti, například aby organizace přispívala k blahobytu lidí poskytováním zboží a služeb za přiměřené ceny. Pak následuje poslání, resp. účel obchodního podniku. Další hierarchická úroveň zahrnuje specifičtější cíle, týkající se oblastí klíčových výsledků. Jedná se o oblasti, jejichž výkonnost je rozhodující pro úspěch firmy. Cíle jsou potom transformovány do divizí, oddělení a dalších jednotek až na nejnižší úroveň organizace [6].

Manažeři na různých stupních organizační hierarchie jsou soustředěni na různé druhy cílů (Koontz, Weihrich).

- Správní rada a vrcholový manažeři jsou zaměřeni na určování účelu, poslání a celkových cílů firmy a na stanovování specifičtějších celkových cílů v oblastech klíčových výsledků.
- Manažeři na střední úrovni, jako např. viceprezident, manažer marketingu nebo výrobní manažer, se zabývají určováním cílů v oblastech klíčových výsledků, cílů divizí a oddělení.

- Manažeři na nižší úrovni věnují pozornost cílům oddělení a jednotek i cílům svých nadřízených.

Na jakémkoliv stupni řídicí hierarchie je tedy možno identifikovat mnoho rozmanitých cílů. Manažer může usilovat o mnoho cílů, ale hlavní argument vychází z toho, že příliš mnoho cílů rozmělnuje snahu o jejich dosažení a může být navíc příčinou nepřiměřeně vysoké pozornosti malým cílům na úkor cílů velkých [6].

Rozsah možných podnikových cílů může být shrnut do následujících základních kategorií (Meffert):

- Cíle tržního postavení (tržní podíl, obrat, uplatnění na trhu, nové trhy)
- Cíle rentability (zisk, rentabilita obratu, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkového kapitálu)
- Finanční cíle (podmínky úvěru, likvidita, stupeň samofinancování, kapitálová struktura)
- Sociální cíle – ve vztahu ke spolupracovníkům (uspokojení z práce, příjmy a sociální jistota, sociální integrace, osobní rozvoj)
- Tržní a prestižní cíle (nezávislost, image a prestiž, politický vliv, společenský vliv)
- Cíle k ochraně životního prostředí (omezení spotřeby zdrojů, zabránění a zmírnění zatěžování životního prostředí)

Ve všech branžích je možno označit za hlavní cíle především zajištění konkurenční schopnosti a dlouhodobé dosahování zisku. S ohledem na vysokou cenovou konkurenci následují cíle, které se týkají nákladů a produktivity. Také cíle motivace spolupracovníků a cíle týkající se image jsou zařazeny jako zvlášť důležité [7].

1.1.2 Cíle z pohledu jedince

Malá československá encyklopedie definuje cíl následovně. „Cíl člověka nemusí vycházet z nutnosti aktualizované potřeby. V případě cíle si jedinec uvědomuje důsledky své činnosti před jejím započítím a pod vlivem motivace a zkušeností kalkuluje s překážkami. Řízení a regulaci cílů zajišťují jak uvědomované, tak i neuvědomované psychické procesy.

Protože se člověk při cílovém jednání neřídí pouze svou výstupní aktivitou, ale současně koordinuje a kontroluje vlastní psychickou činnost, musí se na průběhu cílového jednání podílet vedle motivace, rozhodování a plánování celá osobnost jako dynamický celek“ [5, s. 688].

Škála cílů jedince je široká a její obsah se u každého člověka liší. K parametrům určujícím cíle člověka v rámci jeho zaměstnání můžeme řadit např. plat, pracovní zařazení, délku pracovní smlouvy, dobré pracovní prostředí, dobré mezilidské vztahy na pracovišti, pracovní uznání, ale i rozsah pravomocí, vliv na rozhodování, finanční samostatnost, vedlejší výhody, jako např. auto, mobilní telefon, počet podřízených atd. [1].

V první části bakalářské práce bylo definováno široké spektrum cílů. Vidíme, že cíle z pohledu podniku a jednotlivce se liší. Podnik by se měl snažit uspokojovat cíle svých zaměstnanců, protože prostřednictvím uspokojení cílů zaměstnanců dosáhne naplnění podnikových cílů. Ani cíle všech zaměstnanců podniku však nejsou totožné. Můžeme říct, že cíle se liší v závislost na tom, do jaké zájmové skupiny se jedinec řadí. Problematikou zájmových skupin včetně nastínění cílů jednotlivých zájmových skupin se zabývá následující část bakalářské práce.

1.2 Zájmové skupiny

Zájmové skupiny by měly mít v každém podniku své místo. Ve svých plánech a všech jeho podpůrných plánech by se měl podnik soustředit na cíle svých zájmových skupin. Dosažení podnikových záměrů a cílů získá firma právě prostřednictvím účelné spolupráce s jeho zájmovými skupinami.

1.2.1 Definice zájmové skupiny

Zájmové skupiny jsou subjektem hospodářské politiky založeným na poznání, že sice každý subjekt má svou specifickou strukturu zájmů, ale některé zájmy jsou společné větší či menší skupině lidí. Tyto společné zájmy vedou k vytváření zájmových skupin organizovaných i neorganizovaných. Příkladem organizované zájmové skupiny jsou například odborové svazy či profesní komory, neorganizovanou zájmovou skupinou jsou například spotřebitelé. Dalším členěním zájmových skupin je členění na profesní a občanské, z nichž profesní jsou založeny na společných zájmech pracovníků jedné profese, občanské mají pak profil spíše morální či ideologický. Činnost zájmových skupin je zaměřena na ovlivňování politiky tak, aby z rozhodnutí měla daná zájmová skupina buď prospěch, nebo alespoň aby rozhodnutí neohrožovalo zájmy této skupiny [17].

1.2.2 Charakteristika zájmových skupin

Zájmové skupiny můžeme charakterizovat jako subjekty, které mají na fungování podniku nějaký hmotný zájem (užší pojetí), nebo jako subjekty, jež ovlivňují daný podnik nebo jsou jednáním podniku samy dotčeny (širší pojetí) [10].

Mezi zájmové skupiny patří jak akcionáři, kteří jsou zainteresováni na růstu a prosperitě podniku, tak i lokální organizace, které zajímá dopad působení firmy na životní prostředí v jejím okolí. Dále do této skupiny patří zaměstnanci, kteří posuzují pracovní podmínky ve firmě, stejně jako zákazníci, které zajímá kvalita služby nebo produktu firmy [16].

1.2.3 Zájmové skupiny z pohledu jedince

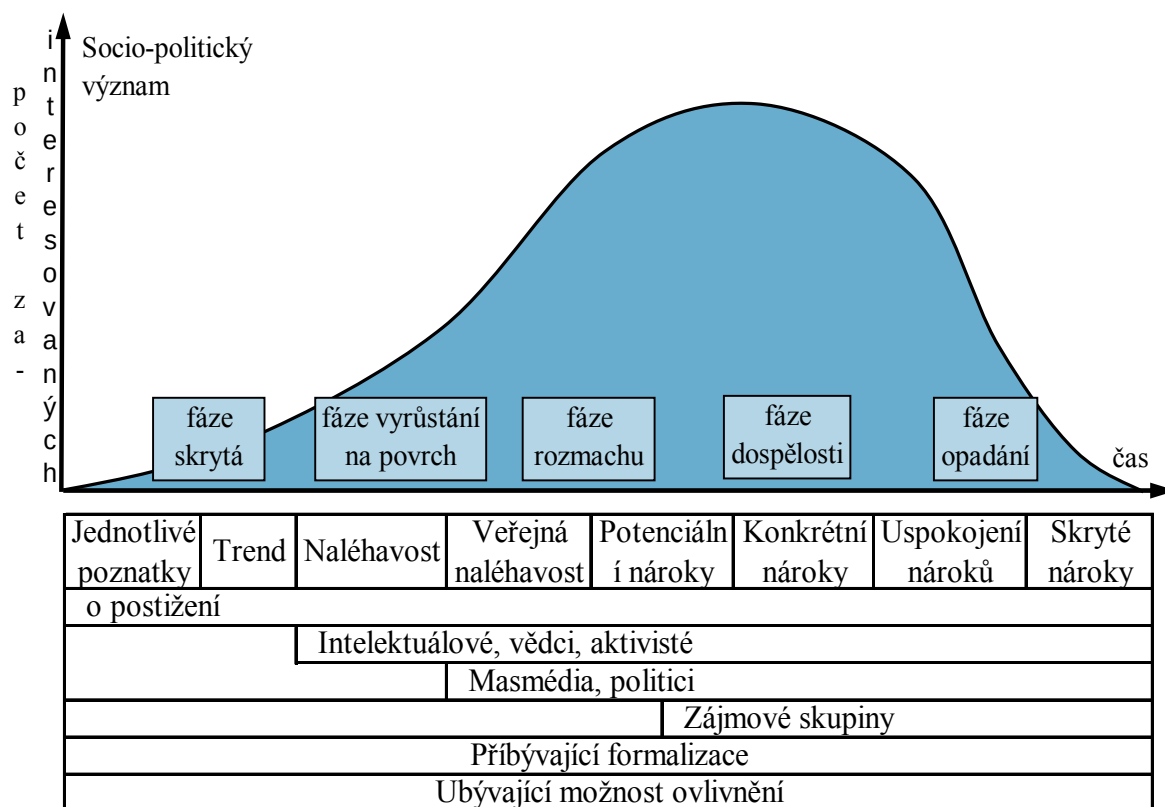
Pracovní skupina představuje pro jedince významnou součást života a to jak délkou času, který v ní jedinec stráví, tak i tím, co skupina jedinci poskytuje, tedy interpersonální kontakty, uspokojení pocitu identifikace se skupinou, uspokojení potřeby seberealizace a uznání, pocitu cechovní a profesní sounáležitosti a hrdosti a loajalitu vůči firmě.

S ohledem na vysokou dělbu práce a specializaci každý jedinec v pracovním procesu je činný jen ve velmi úzkém zaměření, které neuspokojuje v plné šíři dynamiku, mnohotvárnost a plnost života. Psychický život nelze zredukovat ani v pracovní době na tak jednotvárnou formu aktivity a proto se každý snaží uspokojovat potřeby a zájmy, které mu chybí obohacováním pracovní interakce interakcemi osobního rázu, navozováním přátelství, sdělováním zážitků, konzultováním názorů. Pomocí těchto neformálních vztahů dosahuje psychické rovnováhy a vyladění. Tento proces nepřekáží pracovní aktivitě, ale naopak regeneruje síly pracovníků, vytváří atmosféru pracovní spokojenosti a tím pádem pozitivně působí i na produktivitu a kvalitu práce.

Výkonnost skupiny při plnění úkolů závisí na ochotě pracovat pro její cíle. Ve skupině zaměřené na výkon je vždy menší míra individuálního uspokojení, než ve skupině zaměřené na mezilidské vztahy. Členové skupiny by se měli identifikovat se skupinovými cíly, i když mají různorodé potřeby a zájmy jako jednotlivci, jinak nemohou jako skupina pracovat efektivně. Skupinové cíle jsou pro identifikaci mnohem přístupnější, pokud jsou považovány za přiměřené, když jsou jasně vymezené, když obsahují i takové prvky, které mohou sloužit i k uspokojení cílů individuálních. Skupinové cíle se v průběhu času vždy nějak mění. Svou roli na těchto změnách mají i individuální cíle a záměry členů skupiny, zejména těch členů, kteří mají dominantnější orientaci [8].

1.2.4 Model cyklu životnosti společenského zájmu

Vznik zájmů a jejich vývoj je možno blíže zkoumat na základě modelu cyklu životnosti společenského zájmu. Tento model vychází ze základní myšlenky klasického modelu cyklu životnosti výrobku a trhu. V modelu lze rozlišit následující fáze: fáze skrytá, fáze vyrůstání na povrch, fáze rozmachu, fáze dospělosti a fáze opadání (Obr. 1)(Meffert).



Obr. 1. Model cyklu životnosti společenského zájmu.

Ve fázi skryté je problém poznáván a vyjadřován jednotlivými osobami. Fáze vyrůstání je charakteristická tím, že experti věnují tomuto problému větší pozornost. Tak vzniká diskuze, která probíhá zejména na odborných konferencích a v odborném tisku. Na základě vědeckých diskuzí jsou na problémy upozorněny společenské skupiny. Ty se začínají o problém stále více zajímat a přicházejí s prvními požadavky. Ve fázi rozmachu přenášejí na základě akcí zájmových skupin masmédia diskuzi do široké veřejnosti. Požadavky jsou konkretizovány a zvyšuje se snaha řešit problémy. Během fáze dospělosti je ústředním problémem otázka nalezení řešení. Fáze opadání se koncentruje na legalizaci nalezených řešení problému. Jsou provedena nutná administrativní opatření a dbá se na prověřování, jak jsou dodržována [7].

Model životnosti objasňuje, že během doby stoupá tlak vyvíjený na podniky. Čím dříve podnik reaguje na společenské požadavky, tím menší je rozsah veřejného tlaku a tím větší je prostor pro podnikání. Nedostatečná nebo chybná reakce naopak zesiluje stávající napětí mezi podnikem a veřejností [7].

1.2.5 Zájmové skupiny z pohledu podniku

Množství teorií argumentuje a předkládá důkazy na potvrzení skutečnosti, že zajištění bezproblémového fungování firmy a dlouhodobě uspokojivých výnosů akcionářům je možné pouze v případě, jsou-li přiměřeným způsobem uspokojovány i potřeby zájmových skupin [16].

Zájmové skupiny mající vztah k podnikatelské činnosti

Zájmové skupiny na základě společenských nebo tržních požadavků více či méně odvozují své konkrétní očekávání vůči podniku. Tak ovlivňují podnikové cíle buď samy, nebo pomocí třetí osoby. Následující tabulka (Tab.1) poskytuje přehled o množství zájmových skupin majících vztah k podnikatelské činnosti (Meffert).

Tab. 1. Zájmové skupiny z hlediska podniku.

Zájmové skupiny		
Vnitropodnikové	Externí	
	nespojité s trhem	spojité s trhem
● podnikové jednotky - oddělení - dceřiné podniky - podnikové úseky - podnikové vedení atd. ● vlastníci kapitálu - akcionáři - společníci - podnikatelé atd. ● spolupracovníci (podle:) - hierarchických stupňů - oborů činnosti - demografie	● společnost - spotřebitelské organizace - média - občanské iniciativy - církve - školství - kulturní instituce - organizace životního prostředí ● budoucí generace ● stát (v oblasti:) - legislativy - exekutivy - jurisdikce	● zákazníci - velkoobchod - maloobchod - spotřebitel atd. ● dodavatelé - přímí - nepřímí ● konkurence ● cizí vlastníci kapitálu ● podniky služeb - poradci - obstaravatelé - podpůrné služby - ostatní ● kooperační partneři

Základní typy strategií zaměřených na zájmové skupiny

Utváření vztahů ke společenským zájmovým skupinám má hodnotu faktoru strategického úspěchu. Opatření na čistě operativní úrovni nestačí, aby se vyhovělo zvláštnímu významu

těchto vztahů. Rozhodnutí o základním chování podniku vůči zájmovým skupinám jsou většinou brány v úvahu jako strategická rozhodnutí a jsou zakotveny na úrovni podnikového vedení. Strategie, které jsou dále uváděny (Meffert), dávají návod k tomu, jaké možnosti se podniku v této souvislosti otevírají.

Strategie inovace se vyznačuje proaktivním postojem podniku. Společenským nárokům se čelí v předstihu inovačním řešením. Tato strategie je vhodná především proto, že vytváří konkurenční výhody, poněvadž nejenže zvyšuje přijetí ze strany zájmových skupin, ale vede k výhodě časové a zkušenostní vzhledem ke konkurenci. Proaktivní zaměření inovační strategie je však spojeno i s určitými riziky. Nevýhody by mohly vzniknout tehdy, když se konkurenci podaří realizovat inovaci v relativně kratší době a s menšími náklady. Předpokladem inovační strategie je aktivní utváření vztahů mezi podnikem a zájmovými skupinami. Podnik zaprvé včas chápe rozvojové tendence a zadruhé je v pozici, kdy představuje své proaktivní výkony účinně na veřejnosti.

V rámci **strategie přizpůsobování** zaujímá podnik vyčkávací postoj. Podnik reaguje teprve tehdy, když jsou konkretizovány nároky a jsou vysloveny požadavky občanských iniciativ. Ve své reakci na požadavky se podnik omezuje pouze na přizpůsobení. Pokud by sám v této situaci usiloval o inovační řízení, nemá na základě zvýšeného veřejného tlaku a vzhledem k pokročilé naléhavosti čas na vývoj a realizaci odpovídající koncepce. Dialog mezi podnikem a veřejností je málo výrazný, protože se podnik snaží kontakty s kriticky naladěnými skupinami spíše omezovat.

Strategie odolávání je zaměřena na zachování nynějších poměrů. Může být uplatněna jak proaktivně, tak reaktivně, ale s ohledem na základní potřeby nepřináší v žádném případě příspěvek k řešení problému. Ve smyslu proaktivním slouží k tomu, aby bylo možno ovlivnit další diskusi v zájmu podniku před vyhlášením nároků. Často zde dochází ke sjednocení všech dotčených podniků, aby se společně chránily před existujícími nároky. Jako reaktivní může být posuzován podnik, který chce udržet status quo na vzdory konkrétním požadavkům zájmových skupin. Přitom zaujímá podnik zřetelné stanovisko vůči zájmovým skupinám a obhájí svou pozici i ve veřejné diskusi. Zásadně je strategie odvolání spojena se značným nebezpečím pro podnik. Krátkodobě mohou vzniknout nákladové výhody ve srovnání s těmi podniky, které jsou ke společným požadavkům naopak upřímné. Odpor podniku vede však bezpodmínečně ke konfrontaci se zájmovými skupinami a ve výsledku často ke snížení společenské přijatelnosti. Jestliže bude strategie

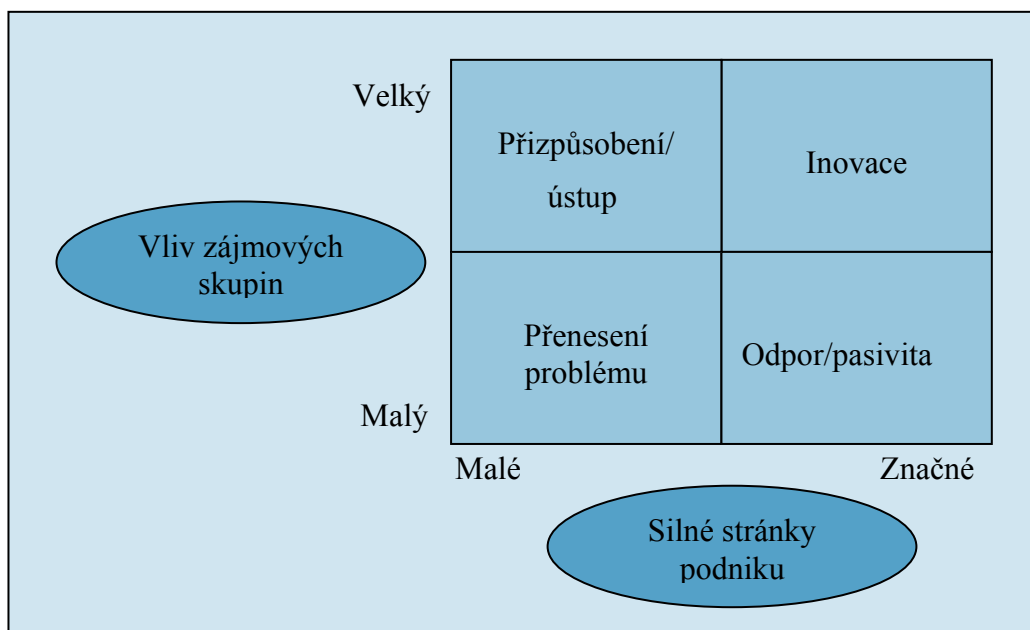
odolávání uplatněna u všech podniků branže, může konflikt způsobit ohrožení legitimacy celé branže.

Cílem **úhybné strategie** je, aby se podnik pokud možno vyhnul požadavkům zájmových skupin a obešel konflikty. Tato strategie je uplatněna převážně reaktivně. Zde se odlišují dvě základní formy: přenesení problému a ústup. Při přenesení problému se ustupuje požadavkům tak, že je problém přenesen do oblasti mimo vnímání zájmových skupin. Rostoucí internacionalizace a rozsáhlé prolínání zájmových skupin však skrývá riziko, že úhybný manévr podniku bude interpretován jako pokus o oklamání, a proto je neakceptovatelný. Z toho vyplývající ztráta může být daleko vyšší, než by se původně očekávalo.

Ústup z oblasti, která je pod palbou kritiky zájmových skupin, představuje nejrozsáhlejší formu úhybné strategie. Ústupem přenechává podnik svým konkurentům šanci, aby předložili požadavkům zájmových skupin inovační řešení a vydává se tak nebezpečí komparativní konkurenční nevýhody. Rovněž existuje možnost, že odstoupení z kritické oblasti bude chápáno zájmovými skupinami jako společenský příspěvek podniku. Takto získané zvýšení přijatelnosti ze strany veřejnosti představuje rovněž konkurenční výhodu, která se v ideálním případě přenáší na všechny oblasti podniku.

Strategie pasivity je charakteristická netečností a ignorací vůči požadavkům zájmových skupin. Podnik vychází z toho, že ze strany zájmových skupin neexistuje žádné podstatné ohrožení jeho legitimacy. Vztahům k těmto skupinám pak přikládá malý význam.

Úspěch strategie je rozhodujícím způsobem závislý na kontextu situace, v níž přichází v úvahu její nasazení. Proto je třeba dále zkoumat, jak by měly být přiřazeny popsané strategie rozdílným situacím. Velký počet ukazatelů, které by zde měly být brány v úvahu, je zhuštěn na faktory: „vliv společenských zájmových skupin“ a „silné stránky podniku“. Strategie zaměřené na zájmové skupiny v kontextu dané situace ukazuje obrázek č. 2 (Meffert).



Obr. 2. Strategie zaměřené na zájmové skupiny.

Vliv zájmových skupin na úspěch podniku

Jednotlivé zájmové skupiny se u každé firmy liší, stejně jako se liší význam jednotlivých členů těchto skupin. Společenská odpovědnost firmy by měla začínat právě identifikací klíčových zájmových skupin a nalezením způsobu jak uspokojit a sladit jejich očekávání. Pokud tento proces uvnitř firmy proběhne, přinese velmi konkrétní výsledky, které pomohou nadefinovat její politiku. Po jasné identifikaci zájmových skupin by měl následovat krok směrem k dialogu s nimi. Pokud firma skutečně chápe svou společenskou odpovědnost, měla by se otevřít a ukázat zájem o názory a postoje těchto skupin nejen uvnitř, ale i vně firmy. Jakkoliv je tento dialog složitý, pokud je veden s odbornou vůlí a racionálně, ve výsledku napomůže nalézt styčné body, posílit důvěru a vzájemné pochopení. Dalším pozitivním výsledkem tohoto dialogu je šíření dobrých praktik, vzájemná inspirace a motivace [16].

Vliv společenských zájmových skupin na úspěch podniku je závislý na úrovni postavení skupiny ve společnosti a významu, jaký je přisuzován jejich požadavkům v aktuální veřejné diskusi. Silné stránky podniku vyplývají z jeho konkurenční pozice i z existující výše finančních, personálních a organizačních prostředků, které má k dispozici. To je zaprvé jedním indikátorem potenciálu podniku k zajištění inovačního řešení problému a

zadruhé ukazuje, do jaké míry je podnik v takovém postavení, aby mohl prosadit svoji pozici, o kterou usiluje i proti požadavkům zájmových skupin [7].

Největší prostor pro své vztahy vůči zájmovým skupinám mají silné podniky. Mohou použít všechny strategické možnosti. Proti málo vlivným zájmovým skupinám může být úspěšně nasazena strategie odolávání nebo pasivity, protože ztráta akceptování je ve svém účinku omezená. Pravděpodobnost úspěchu strategie odolávání klesá s přibývajícím vlivem zájmových skupin. Jestliže podnik disponuje dostatečným potenciálem pro vývoj a prosazení inovací, má povinnost jej využít a čelit požadavkům proaktivně s vlastním řešením problému [7].

Slabým podnikům zůstává na základě chybějících prostředků a nedostatečné síly v soutěži často pouze možnost strategie přizpůsobení nebo úhybné strategie. Je-li vliv zájmových skupin malý, bude podnik usilovat o to, aby se vyhnul požadavkům úhybnou strategií či přenesením problému. Silné zájmové skupiny naproti tomu podnik nutí, aby se buď požadavkům přizpůbil, nebo aby přešel ke strategii ústupu [7].

Dnes podniky plně chápou rostoucí společenské požadavky, které jsou na ně pomocí institucionalizovaných zájmových skupin stále více přenášeny. Vytváření vztahů mezi podniky a zájmovými skupinami je klíčovým faktorem dlouhodobé úspěšnosti podniku. „Klasické“ zaměření strategického marketingu na tržní partnery, tj. obchod, konkurenci a zákazníka, se tak rozšiřuje o oblast společenských zájmových skupin. Popsané základní strategie ukazují, jak je možno čelit vznikajícím nebo již formulovaným požadavkům. Ty musí být dále zpřesněny s ohledem na situační podmínky a realizovány ve strategicky konformních opatřeních [7].

1.2.6 Modely zájmových skupin

Rozlišujeme dva základní modely zájmových skupin: jednoduchý model zájmových skupin podniku a rozšířený model zájmových skupin podniku.

Jednoduchý model zájmových skupin podniku

Předpokladem jednoduchého modelu je, že došlo k oddělení vlastnictví a kontroly. Tento model se zabývá strategicky významnými zájmovými skupinami existujícími uvnitř podniku. Základními prvky jednoduchého modelu zájmových skupin jsou vlastníci, manažeři a zaměstnanci. Tyto prvky mají své specifické vlastnosti a cíle, kterými působí na systém a mohou narušovat nebo obnovovat jeho rovnováhu [1].

- ***Vlastníci***

Definice vlastnictví vyjadřuje vztah lidí k věcem. Z ekonomického hlediska je pojem vlastnictví zaměřen na to, kdo a za jakých podmínek může o věcech fakticky rozhodovat, kdo má nad věcmi výhradní dispoziční moc. Vlastníkem může být jednotlivá osoba (individuální vlastník) nebo více osob (spoluvlastnictví) [12].

Vlastníci podniku vkládají do podniku kapitál a očekávají, že budou mít z tohoto vkladu výnos. Primárním cílem vlastníka je tedy dlouhodobé zhodnocení vloženého kapitálu.

Vzhledem k podniku mohou vlastníci zastávat různé role: vlastníci s manažerskou funkcí, vlastníci bez manažerské funkce s účastí na kontrole podniku a pouze vlastníci.

Mezi cíle vlastníků můžeme zařadit zhodnocení investovaného kapitálu, maximální příjmy, minimální náklady, finanční samostatnost, samostatnost v řízení firmy, uchování investovaného kapitálu [1].

- ***Manažeři***

Podle definice je manažer odborník na řízení, vedoucí pracovník podniku. Manažer zastupuje zájmy podniku [12].

Rozsah a předmět manažerské práce je závislý na charakteru manažerského místa, na velikosti firmy, na oblasti podnikání atd. Za nejdůležitější skupinu v rámci podniku je považován vrcholový management, protože právě vrcholový management prostřednictvím svého rozhodování ovlivňuje chování firmy.

Z hlediska vlastnického vztahu k podniku rozlišujeme manažery bez vlastnického podílu na podniku a s vlastnickým podílem na podniku.

K parametrům určujícím cíle vlastníků lze zařadit rozsah pravomocí, vliv na rozhodování, realizaci svých záměrů, plat, finanční samostatnost, počet podřízených, vedlejší výhody jako např. auto, mobilní telefon, aj. [1].

- ***Ostatní zaměstnanci***

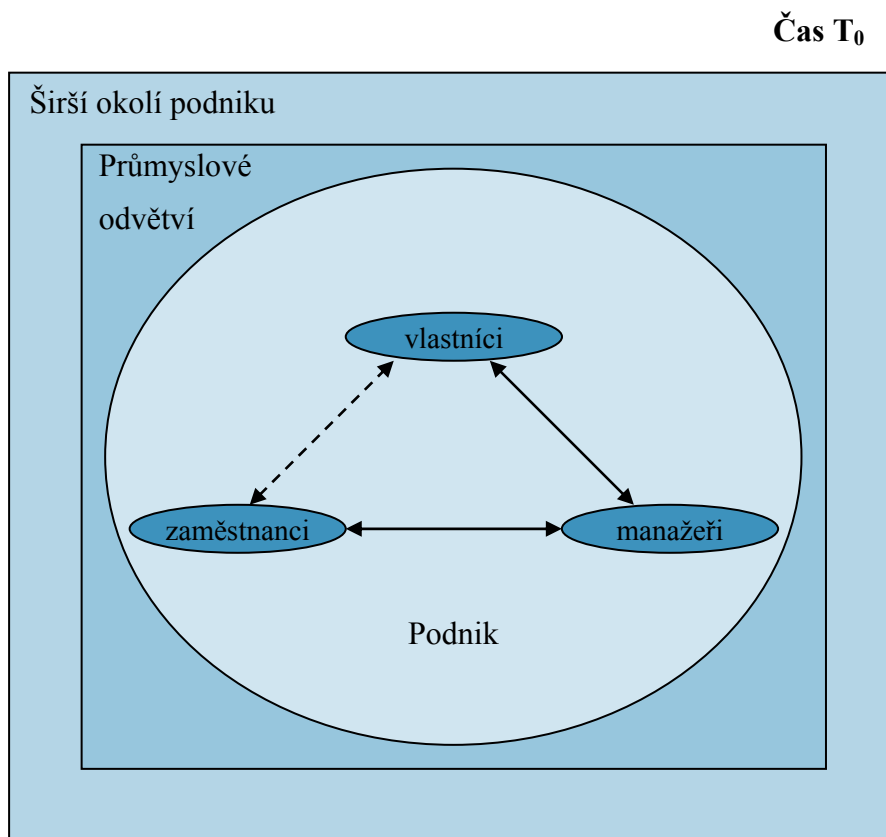
Zaměstnanci mají smluvní pracovně právní vztah s podnikem, který vznikl na základě svobodné volby ze strany zaměstnance.

Vzhledem k účasti zaměstnanců na interních procesech podniku lze rozdělit zaměstnance do dvou skupin. Na zaměstnance s přímou účastí a na zaměstnance bez přímé účasti (např. někteří administrativní pracovníci).

Mezi parametry určující cíle vlastníků patří mzdy, pracovní zařazení, délka pracovní smlouvy, dobré pracovní prostředí, dobré mezilidské vztahy na pracovišti, pracovní uznání a uplatnění dosažené kvalifikace [1].

Vztahy mezi prvky jednoduchého modelu zájmových skupin znázorňují dva druhy vazeb. Přímý vztah mezi vlastníky a manažery podniku znázorňuje pevná vazba. Vlastníci najímají manažery a delegují na ně pravomoci v oblasti řízení a kontroly nad činností firmy. Prostřednictvím aktivit manažerů očekávají dosažení svých vlastních cílů. Manažeři jednají v zájmu vlastníků, ale zároveň sledují své vlastní zájmy. Ty implementují do rozhodovacích procesů směrem k zaměstnancům. I vazba mezi manažery a zaměstnanci je tedy vazbou pevnou. Vazba mezi skupinou vlastníků a zaměstnanců je nepřímá. Zaměstnanci nejsou v přímém kontaktu s vlastníky, ale jen za předpokladu, že vlastníci jsou bez manažerské funkce. Pokud jde o vlastníky s manažerskou funkcí, stávají se manažery a mají se zaměstnanci přímou vazbu [1].

Grafické znázornění vazeb mezi jednotlivými prvky jednoduchého modelu ukazuje níže uvedený obrázek (Obr. 3). Pevná vazba je znázorněna plnou čarou, nepřímá vazba je znázorněna přerušovaně.



Obr. 3. Jednoduchý model zájmových skupin podniku [1].

Rozšířený model zájmových skupin podniku

Vzhledem k tomu, že podnik není uzavřený systém, ale systém spjatý s okolním prostředím, můžeme identifikovat strategicky významné zájmové skupiny z jeho vnějšího prostředí. Rozšířením jednoduchého modelu zájmových skupin podniku právě o skupiny z vnějšího prostředí vzniká rozšířený model zájmových skupin podniku [1].

Jednoduchý model zájmových skupin, jehož základními prvky jsou vlastníci, manažeři a zaměstnanci, je rozšířen o prvky z užšího okolí a o prvky z širšího okolí podniku. Užší okolí podniku je tvořeno ekonomickými faktory, na kterých je výkon podniku relativně závislý a podnik s nimi má smluvní vztahy. Do této skupiny patří dodavatelé a odběratelé. Širší okolí potom představuje makroekonomické prostředí a je tvořeno ekonomickými faktory, na kterých je výkon podniku relativně nezávislý. Tyto subjekty nemají s podnikem smluvní vztah, ale mohou jeho podnikatelské aktivity nebo samotnou existenci

významným způsobem ovlivňovat. Mezi tyto subjekty patří konkurence a stát a státní orgány [1].

- ***Dodavatelé***

Dodavatel je definován jako osoba, která poskytuje ekonomickému subjektu zboží, práci či služby [17].

Skupinu dodavatelů lze podle účasti na dodávce zdrojů zabezpečujících výkon podniku rozdělit na hlavní dodavatele a na vedlejší dodavatele. Dodavatelé mohou ovlivňovat cíle podniku v různé míře, a to podle toho, v jaké míře zabezpečují zdroje pro tvorbu výkonu podniku, tedy podle toho, zda se jedná o dodavatele hlavní nebo vedlejší.

Mezi parametry určující cíle dodavatelů můžeme zařadit důvěru a spolehlivost, stabilní možnosti prodeje, výhodné prodejní podmínky, výhodné platební podmínky, postavení hlavního dodavatele, image firmy [1].

- ***Odběratelé***

Odběratelé jsou externí zájmovou skupinou podniku, u které dochází k realizaci výkonů podniku.

Tato zájmová skupina je pro podnik zdrojem obrátů, které jsou součástí finančních cílů podniku. A právě proto, že jsou odběratelé součástí finančních cílů podniku, významným způsobem ovlivňují cíl nebo cíle podniku.

Mezi parametry určující cíle vlastníků patří kvalita zboží a služeb, cena zboží a služeb, lhůty splatnosti pohledávek, servisní podmínky, dobré image výrobce a záruční podmínky [1].

- ***Konkurence***

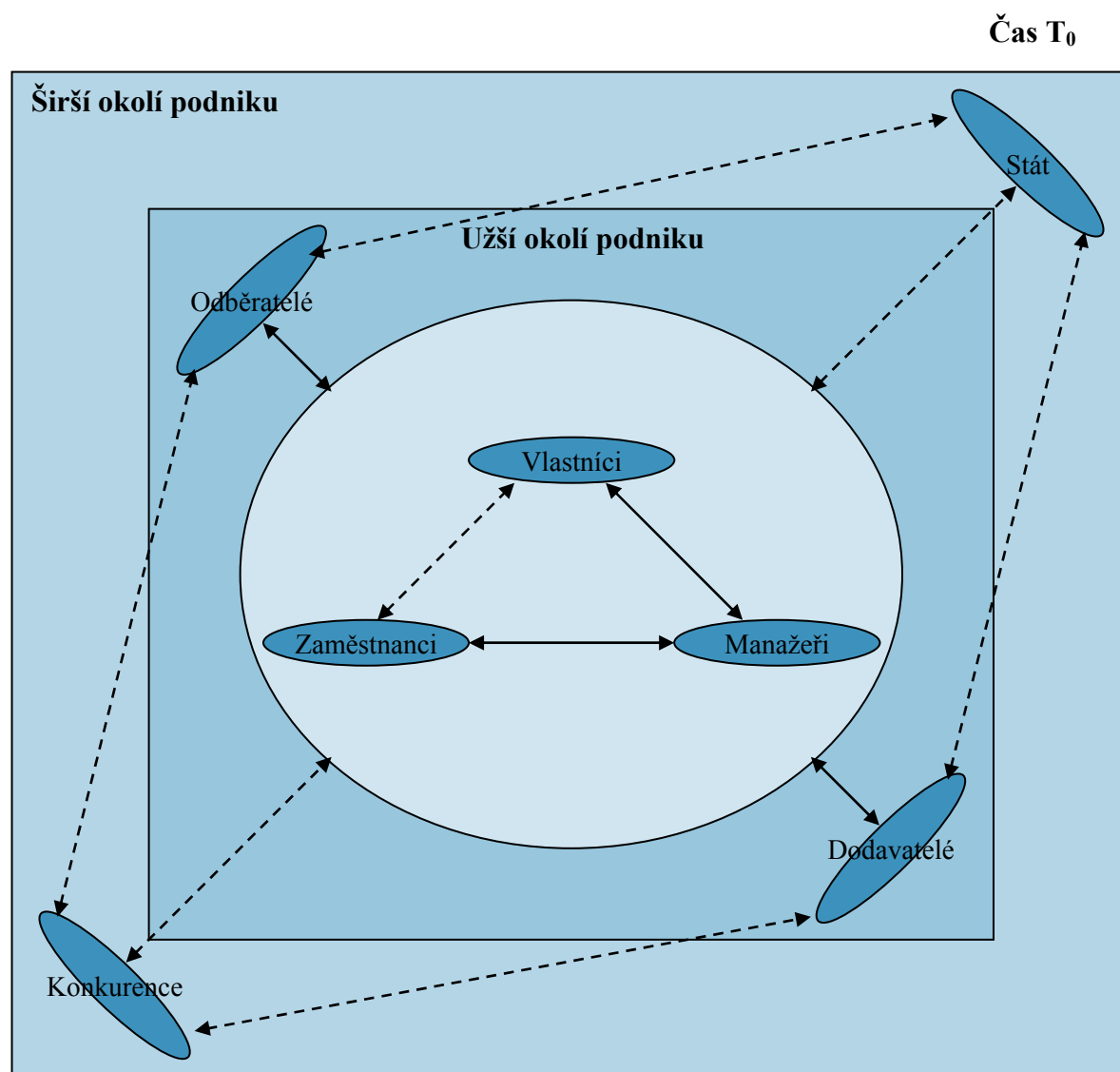
Konkurencí označujeme skupinu podniků, které působí v daném odvětví s homogenní nebo heterogenní produkcí.

Rozlišujeme dva modely konkurence - dokonalou a nedokonalou. Dokonalá konkurence je však pro běžný život prakticky nemožná. V běžné ekonomické realitě se setkáváme se situací, kdy podniky v daném odvětví nabízejí neidentické výrobky, výrobky jsou jedinečné a existuje velký počet substitutů, podniky mohou ovlivňovat tržní cenu – jedná se o konkurenci nedokonalou [1].

- *Stát a státní orgány*

Stát je politické uspořádání společnosti, které má monopol na legální i legitimní užití fyzické moci, ustanovování zákonů a prosazování práva. Svými nařízeními a právními ustanoveními zasahuje do chování mikroekonomických subjektů a vytváří tak podmínky pro fungování podniků na trhu. Ovlivňuje také rovnováhu na jednotlivých trzích i všeobecnou tržní rovnováhu. Státní zásahy mohou mít v konečném důsledku dopad na existenci podniku [12, 1].

Vazby mezi jednotlivými prvky rozšířeného modelu zájmových skupin podniku ukazuje obrázek číslo 4.



Obr. 4. Širší model zájmových skupin podniku [1].

Obrázek (Obr. 4) v podstatě znázorňuje jednoduchý model zájmových skupin podniku rozšířený o prvky z užšího okolí a o prvky z širšího okolí podniku.

Vztahy mezi prvky modelu znázorňují opět dva druhy vazeb. Vztahy mezi podnikem a odběrateli a dodavateli jsou přímé. Dodavatelé jsou zdrojem pro zabezpečení vstupů, jsou tedy součástí procesů vedoucích k dosahování cílů podniku. Odběratelé jsou tvůrci obratu a proto také ovlivňují cíle podniku. Postavení státu jako tvůrce ekonomického prostředí vzhledem k podniku můžeme znázornit nepřímou vazbou, tedy jako ovlivňující. Vazba mezi konkurencí a podnikem, která je dána typem nedokonalé konkurence, také není pevná, ale znázorňuje vzájemné ovlivňování [1].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA CÍLOVÝCH OBLASTÍ VE FIRMĚ KAZETO, spol. s r. o.

Hlavním předmětem analytické části bakalářské práce je problematika analýzy cílů strategicky významných skupin ve firmě KAZETO, spol. s r.o. Na základě dotazníkového šetření bude stanoveno pořadí cílů jednotlivých zájmových skupin a rovněž cíle firmy. Následně bude provedena srovnávací analýza zjištěných výsledků průzkumu. Závěrem budou na základě zjištěných poznatků navržena doporučení a řešení pro firemní strategii ve zkoumané oblasti.

2.1 Profil společnosti KAZETO, spol. s r. o.

Tradiční značka KAZETO, spol. s r. o. se dostala do povědomí širokého spektra zákazníků jako symbol cestovních zavazadel, dětských kufříků a hlavně moderních lepenkových výrobků.

Firma KAZETO, společnost s ručením omezením (spol. s r. o.) se sídlem v Přerově se řadí podle klasifikace odvětvových a ekonomických činností do OKEČ 21 (výroba vlákniny, papíru a lepenky), přesněji 21. 2 (výroba zboží z papíru a lepenky).

2.1.1 Stručná historie a současnost firmy

Továrnu založil v roce 1925 Karel Zejda (odtud název firmy **K**arel **ZE**jda **TO**várna). Od roku 1926 byly výrobky KAZETA chráněny státní ochrannou značkou KAZETO. Ve své době velmi úspěšná továrna na cestovní zavazadla a kufry měla zařízení na výrobu všech komponentů nutných pro kompletaci zboží, čímž byla naprosto soběstačná. Export byl orientován na trhy Evropy i do zámořských zemí.

V roce 1948 byla firma znárodněna. Pod značkou KAZETO, národní podnik vyráběla stále stejný sortiment až do roku 1989, kdy byly vytvořeny podmínky pro restituci a majetek byl vrácen dědicům zakladatele firmy. V roce 1997 byla restituce ukončena založením společnosti KAZETO, spol. s r. o. Založená společnost navázala na tradici zakladatele a její produkce je zaměřená na výrobu lepenky a výrobků z ní a na cestovní zavazadla. Vyrobené zboží je expedováno na domácí, ale v převážné míře na zahraniční trh.

Pro těsnější spolupráci a pro zajištění větší spokojenosti zákazníků začala společnost v roce 2000 pracovat na organizačních změnách tak, aby jí byl propůjčen certifikát systému

řízení jakosti podle EN 9001 : 1994. V roce 2001 byl certifikát firmě propůjčen. Nejvyšším zájmem majitelů, vedení společnosti i zaměstnanců KAZETO spol. s r. o. je spokojený zákazník. Firmě byl zapůjčen certifikát jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001 : 2001. Firmě není lhostejný ani přístup k životnímu prostředí a proto jí byl po několika letech příprav propůjčen certifikát ČSN EN ISO 14001 : 1997. Zavedením výše uvedených systémů do praxe sleduje společnost KAZETO mimo jiné dokonalejší vývoj a výrobu nových moderních produktů při zachování důvěry a dobré spolupráce se zákazníkem. Dlouhodobá a systematická péče o jakost je jedním ze strategických cílů společnosti.

Předmětem činnosti společnosti je především výroba lepenky a výrobků z lepenky, brašnářská výroba, výroba zboží z plastů, ale i koupě zboží za účelem dalšího prodeje, podnikání v oblasti nakládání s odpady mimo nebezpečné odpady – sběrový papír.

Mezi výrobky produkované firmou KAZETO, spol. s r. o. patří kartonážní lepenka lakovaná i nelakovaná, kancelářské krabice, pořadače a složky, dětské kufříky, cestovní kufry, ataše kufříky, kosmetické kufříky, tašky a obaly z kůže, koženky, textilu, papíru a PVC [9, 13].

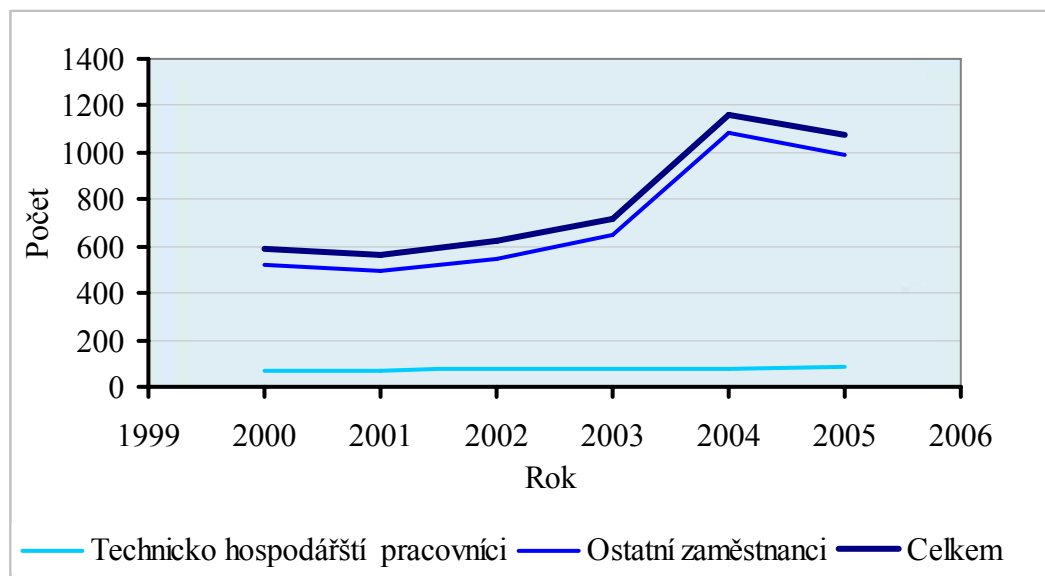
Počet zaměstnanců

Ke dni 30. 3. 2005 zaměstnávala společnost celkem 1 074 pracovníků. Z toho bylo 991 dělníků a 83 technicko – hospodářských pracovníků. Většinu zaměstnanců tvoří ženy, přesně 773. Mužů pracuje ve firmě 301. Vývoj počtu a struktury zaměstnanců v letech 2000–2005 ukazuje následující tabulka (Tab. 2).

Tab. 2. Vývoj počtu zaměstnanců [4].

Rok	Technicko hospodářští pracovníci	Ostatní zaměstnanci	Celkem	Poměr O/THP
2000	68	521	589	7,66
2001	71	491	562	6,92
2002	73	547	620	7,49
2003	73	645	718	8,84
2004	75	1 083	1 158	14,44
2005	83	991	1 074	11,94

Pro lepší názornost vývoje počtu zaměstnanců v letech 2000 – 2005 jsem zanesla hodnoty do následujícího grafu (Obr. 5).



Obr. 5. Vývoj počtu zaměstnanců [Vlastní zpracování].

Z obrázku č. 5 vidíme, že počet zaměstnanců do roku 2004 rostl, přičemž k největšímu proporcionálnímu růstu docházelo u skupiny ostatních zaměstnanců. Největší nárůst pracovníků zaznamenala firma v období let 2003 - 2004. Na počátku roku 2005 však byla firma nucena propustit 7,2 % pracovníků z důvodu poklesu odbytu. Počet technicko-hospodářských pracovníků se během sledovaného období měnil jen nepatrně.

Organizační struktura

Uspořádání organizačních jednotek podle podnikových funkcí znázorňuje organizační struktura uvedená v příloze I.

2.2 Analýza cílů zájmových skupin firmy KAZETO, spol. s r. o.

Při sběru dat nutných pro analýzu cílů zájmových skupin jsem použila techniky písemného dotazování. Pro každou zájmovou skupinu firmy jsem vytvořila zvláštní dotazník, jehož cílem bylo zjištění důležitosti nároků jednotlivých zájmových skupin v rámci společnosti KAZETO, spol. s r. o. Vyplnění dotazníku bylo anonymní.

V úvodu dotazníku jsem respondentům vysvětlila cíl svého průzkumu, objasnila, že výsledky výzkumu budou zpracovány v rámci bakalářské práce na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V další části jsem podala návod na vyplnění tohoto dotazníku a v závěru jsem poděkovala za spolupráci.

Dotazník obsahoval celkem šest otázek. Typy prvních pěti otázek jsem zvolila uzavřené. Vzhledem k tomu, že bylo třeba stanovit pořadí vyjmenovaných faktorů, použila jsem nástroj škálování, přesněji škálu pořadí. Jako faktory, se kterými měli dotazovaní pracovat, jsem použila cíle definované u jednotlivých zájmových skupin v kapitole 1. 2. 6. Respondenti měli za úkol ohodnotit, do jaké míry jsou pro ně uvedené faktory důležité a zakroužkovat číslo odpovídající míře důležitosti na níže uvedené stupnici. Stupně známek byly v rozmezí 1 – 5, přičemž známka 1 znamenala nejvyšší stupeň důležitosti. Protože u uzavřených otázek se měli respondenti zabývat uvedenými variantami a tím tedy byla potlačena jejich možnost vyjádřit se k tomu, co bylo pro jednotlivé dotazované důležité, byla připojena ještě jedna polootevřená otázka. Respondenti tak dostali možnost doplnit i jiné faktory, kterým přiřadili váhu a které považovali za důležité. Všechny vytvořené dotazníky jsou uvedeny v přílohách II. až VI.

Dříve než jsem rozdala dotazníky respondentům, prověřila jsem srozumitelnost vytvořených dotazníků na malém vzorku dotazovaných. Tak jsem zjistila, zda dotazník skutečně funguje.

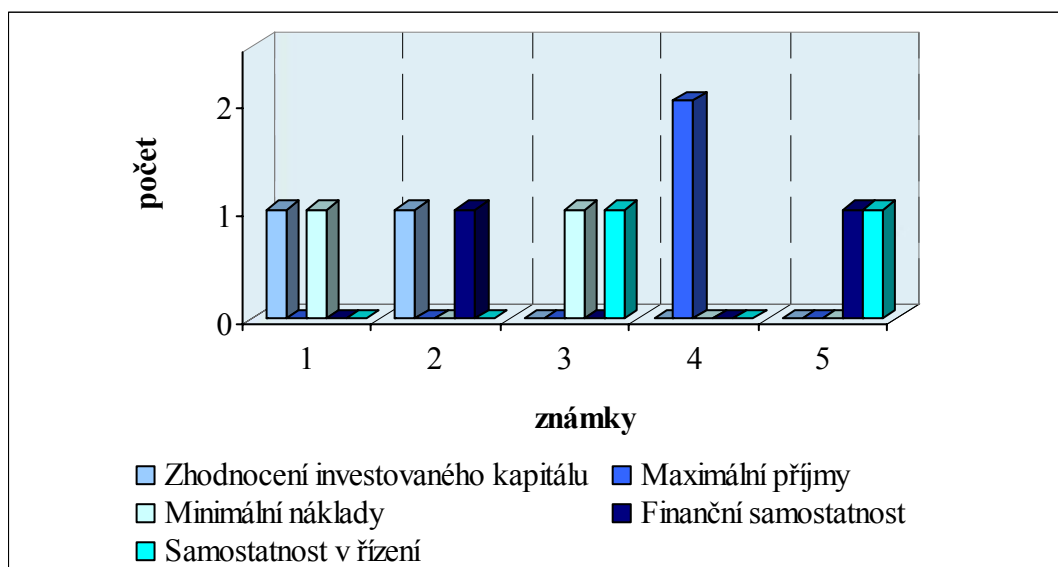
Jako nejefektivnější možnost způsobu rozdání a návratu dotazníků se mně v daném případě jevil způsob osobního předání. Dotazníky jsem rozdala v rámci jednotlivých zájmových skupin na základě prostého náhodného výběru. Návratnost dotazníků byla téměř 100%. Vysoká návratnost byla dána tím, že problém řešený v rámci dotazníkového šetření se respondentů osobně týkal a dotazovaní mohli vidět v rámci tohoto šetření možnost zlepšení stávajících podmínek v rámci dosahování svých osobních cílů.

Po shromáždění údajů prostřednictvím dotazníkového šetření následovalo jejich vyhodnocení. Pro vyhodnocení dotazníků jsem zvolila metodu váženého aritmetického průměru a grafického vyjádření. Cílem dotazníkového šetření bylo **stanovení pořadí faktorů uvedených** v dotazníku. Výsledky výzkumu jednotlivých zájmových skupin podniku jsou interpretovány v kapitolách 2. 2. 1 až 2. 2. 5.

2.2.1 Cíle vlastníků

Společnost KAZETO, spol. s r. o. má čtyři *vlastníky*. Dva z nich se přímo podílejí na řízení společnosti. O vyplnění dotazníku v rámci dotazníkového šetření jsem požádala tyto dva vlastníky firmy. Vzhledem k tomu, že byl počet dotazovaných v rámci této zájmové skupiny velmi malý, návratnost dotazníků byla 100%.

Grafické vyhodnocení dotazníků ukazuje následující obrázek (Obr. 6).



Obr. 6. Grafické vyhodnocení dotazníků - vlastníci [Vlastní zpracování].

Obr. 6 ukazuje, že vlastníci se v preferencích faktorů shodli jen u faktoru maximální příjmy, přičemž maximální příjmy pro oba nehrají velkou roli. Ostatní faktory představují pro každého vlastníka jinou důležitost a jejich pořadí nelze z tohoto grafu stanovit.

Pro přesné stanovení pořadí faktorů jsem použila aritmetického průměru, který jsem spočítala ze známek získaných dotazníkovým šetřením. Průměrné známky a pořadí faktorů ukazuje následující tabulka (Tab. 3).

Tab. 3. Stanovení pořadí cílů - vlastníci [Vlastní zpracování].

	známky					Průměrná známka	pořadí
	1	2	3	4	5		
Zhodnocení investovaného kapitálu	1	1	0	0	0	1,5	1
Maximální příjmy	0	0	0	2	0	4,0	4
Minimální náklady	1	0	1	0	0	2,0	2
Finanční samostatnost	0	1	0	0	1	3,5	3
Samostatnost v řízení	0	0	1	0	1	4,0	4

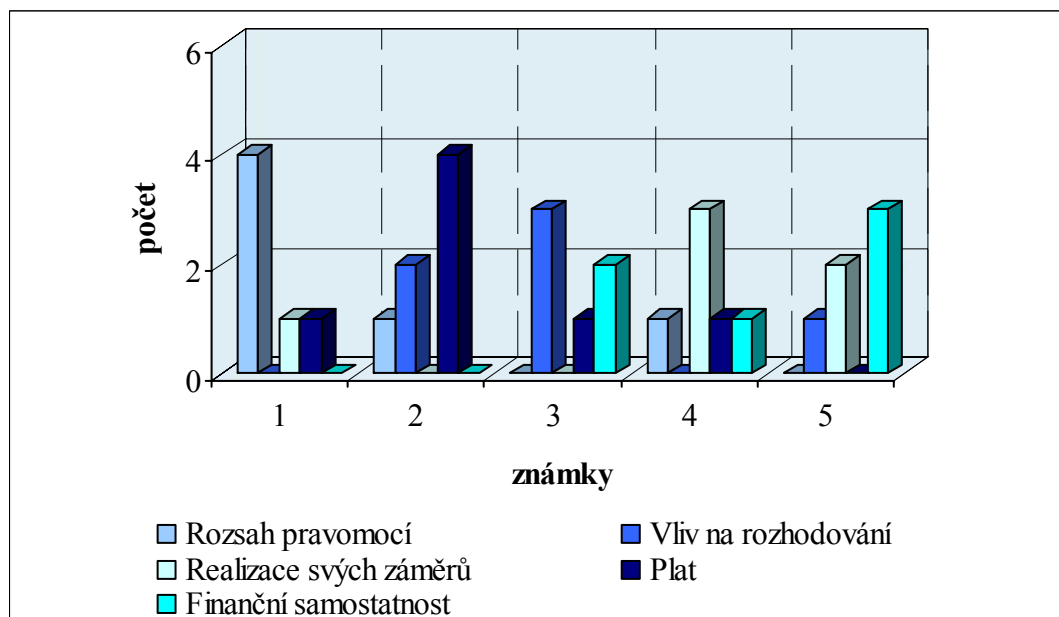
V tabulce č. 3 jsou uvedeny jednotlivé faktory, kterým vlastníci přiřazují určitou váhu. Každému faktoru přiřadili vlastníci známku v rozmezí 1 – 5 , přičemž známka 1 znamená nejvyšší stupeň důležitosti. Aritmetickým průměrem jsem stanovila průměrnou známku jednotlivých faktorů a na základě stanoveného průměru potom pořadí důležitosti těchto faktorů.

Největší důležitost mají pro majitele firmy faktory zhodnocení investovaného kapitálu. Na druhé místo staví vlastníci firmy podle vypočítaného průměru minimální náklady. Další v pořadí je finanční samostatnost. Na posledním místě jsou podle vypočítaného pořadí maximální příjmy a samostatnost v řízení.

2.2.2 Cíle manažerů

Podle organizační struktury jsem určila 6 *manažerů*, kteří svými rozhodnutími ovlivňují chování firmy a nesou i odpovědnost za chod svého útvaru. I v případě skupiny manažerů byla návratnost dotazníků 100%.

Pro předběžné stanovení pořadí jednotlivých faktorů podle důležitosti pro tuto zájmovou skupinu jsem zanesla hodnoty získané v rámci dotazování do následujícího grafu.



Obr. 7. Grafické vyhodnocení dotazníků - manažeři [Vlastní zpracování].

Podle obrázku č. 7 můžeme říct, že největší důležitost přikládá většina manažerů rozsahu pravomocí, poté následuje plat. Přesně polovina dotázaných staví na třetí místo vliv na rozhodování a na čtvrté místo realizaci svých záměrů. Nejmenší důležitost přikládají manažeři finanční samostatnosti.

Přesné stanovení pořadí podle aritmetického průměru váženého ukazuje tabulka 4.

Tab. 4. Stanovení pořadí cílů - manažeři [Vlastní zpracování].

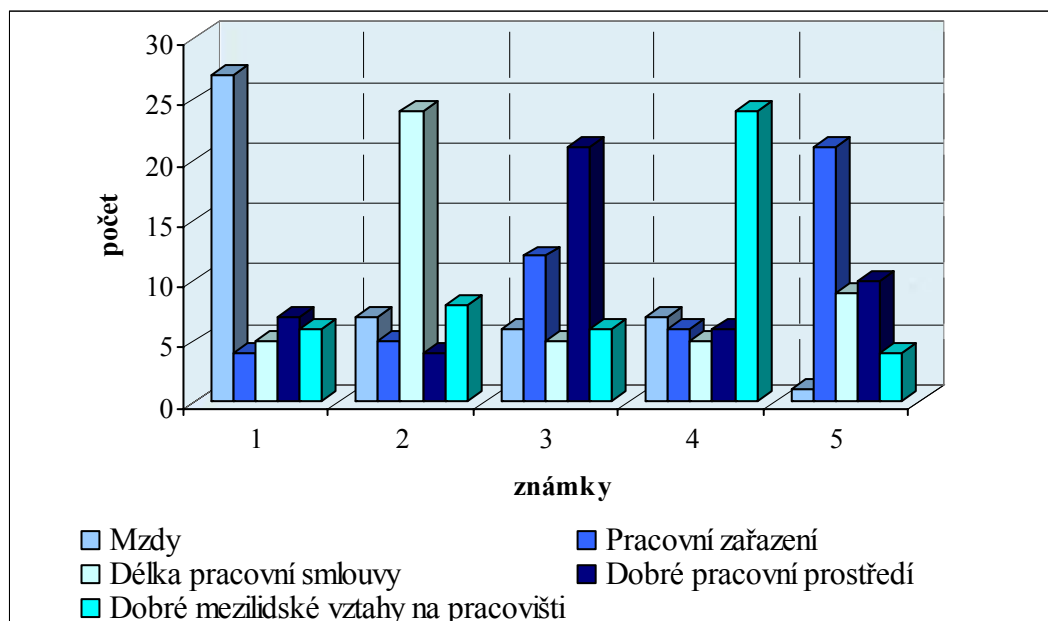
	Známky					Průměrná známka	Pořadí
	1	2	3	4	5		
Rozsah pravomocí	4	1	0	1	0	1,7	1
Vliv na rozhodování	0	2	3	0	1	3,0	3
Realizace svých záměrů	1	0	0	3	2	3,8	4
Plat	1	4	1	1	0	2,7	2
Finanční samostatnost	0	0	2	1	3	4,2	5

Podle vypočítaného průměru a následného stanovení pořadí faktorů se toto pořadí shoduje s pořadím, které bylo stanoveno na základě grafického vyhodnocení dotazníků. Faktory seřazené podle důležitosti jsou rozsah pravomocí, plat, vliv na rozhodování, realizace svých záměrů a finanční samostatnost.

2.2.3 Cíle ostatních zaměstnanců

V rámci zájmové skupiny *zaměstnanci* jsem oslovila celkem 50 zaměstnanců, zpět se jich vrátilo 48. V případě této skupiny byla návratnost 96 %.

Grafické stanovení pořadí jednotlivých faktorů zkoumaných u této zájmové skupiny ukazuje obrázek č. 8.



Obr. 8. Grafické vyhodnocení dotazníků - zaměstnanci [Vlastní zpracování].

Z grafu vidíme, že největší počet zaměstnanců upřednostňuje mzdy a dává je tak na první místo důležitosti. Na druhé místo dává většina zaměstnanců délku pracovní smlouvy. Dobré pracovní prostředí umístili dotazovaní na třetí místo. Následují dobré mezilidské vztahy na pracovišti a na posledním místě je pracovní zařazení.

Přesné pořadí jsem stanovila opět na základě váženého aritmetického průměru ze všech známek získaných v rámci dotazníkového šetření (Tab. 5).

Tab. 5. Stanovení pořadí cílů - ostatní zaměstnanci [Vlastní zpracování].

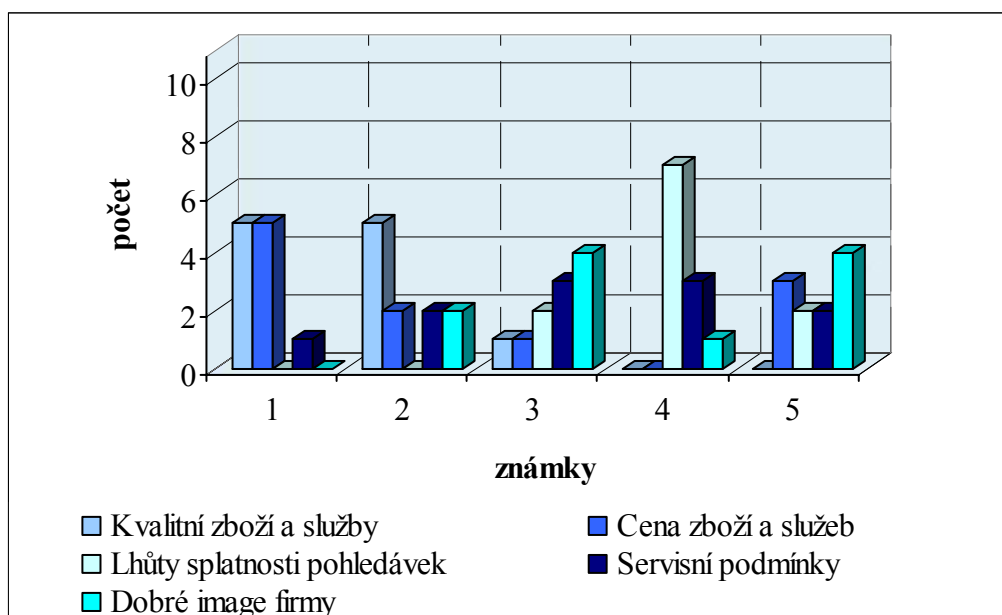
	Známky					Průměrná známka	Pořadí
	1	2	3	4	5		
Mzdy	27	7	6	7	1	1,9	1
Pracovní zařazení	4	5	12	6	21	3,7	5
Délka pracovní smlouvy	5	24	5	5	9	2,8	2
Dobré pracovní prostředí	7	4	21	6	10	3,2	3
Dobré mezilidské vztahy na pracovišti	6	8	6	24	4	3,3	4

V tabulce č. 5 jsou jednotlivé faktory, které jsou pro zaměstnance důležité. Aritmetickým průměrem prostým jsem opět stanovila průměrnou známku jednotlivých faktorů a na základě stanoveného průměru potom pořadí důležitosti těchto faktorů.

I podle průměrných známek vidíme, že většina zaměstnanců upřednostňuje především mzdy, následuje délka pracovní smlouvy a dobré pracovní zařazení. Čtvrté v pořadí důležitosti jsou dobré mezilidské vztahy na pracovišti a poslední je pracovní zařazení.

2.2.4 Cíle odběratelů

Pro analýzu cílů *odběratelů* bylo osloveno jedenáct významných odběratelů firmy KAZETO, spol. s r. o. Získané údaje ukazuje Obr. 9.



Obr. 9. Grafické vyhodnocení dotazníků - odběratelé [Vlastní zpracování].

V případě zájmové skupiny odběratelé nelze z grafu určit pořadí cílů, se kterými bylo v rámci výzkumu pracováno. Vidíme jen, že většina dotázaných přiřadila faktoru lhůty splatnosti pohledávek čtvrté místo. Největší důležitost dávají odběratelé kvalitnímu zboží a ceně zboží. Nejmenší důležitost hraje pro tuto zájmovou skupinu dobré image firmy.

Tab. 6. Stanovení pořadí cílů - odběratelé [Vlastní zpracování].

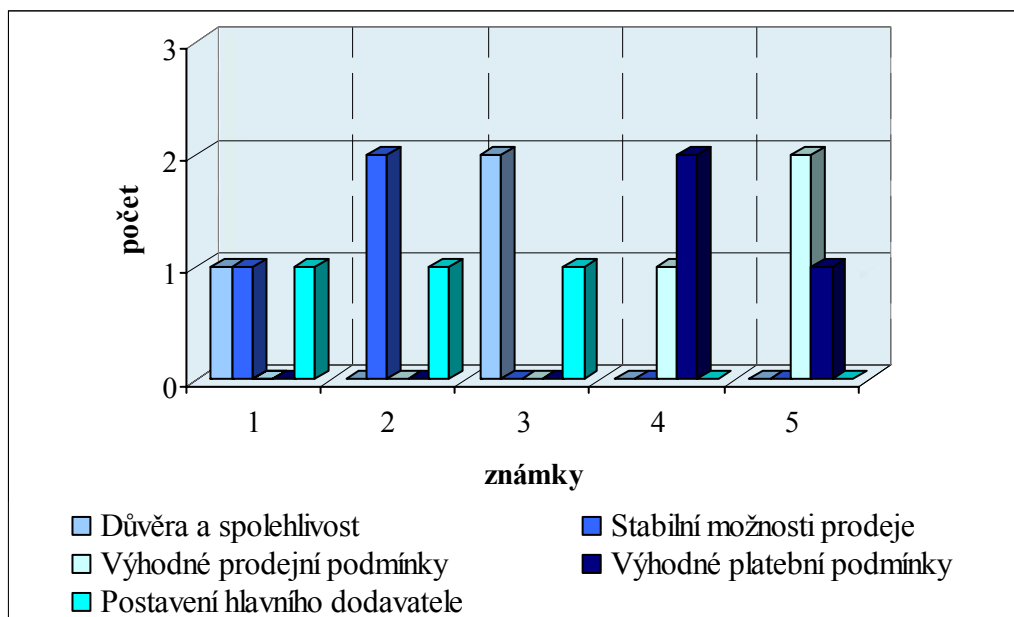
	známky					Průměrná známka	pořadí
	1	2	3	4	5		
Kvalitní zboží a služby	5	5	1	0	0	1,6	1
Cena zboží a služeb	5	2	1	0	3	2,5	2
Lhůty splatnosti pohledávek	0	0	2	7	2	2,7	3
Servisní podmínky	1	2	3	3	2	3,3	4
Dobré image firmy	0	2	4	1	4	3,6	5

Pořadí faktorů stanovené podle aritmetického průměru je následující. Na prvním místě je kvalita zboží a služeb, následuje cena zboží a služeb, lhůty splatnosti pohledávek, servisní podmínky a dobré image firmy.

2.2.5 Cíle dodavatelů

V rámci zájmové skupiny *dodavatelé* jsem údaje pro stanovení pořadí cílů získala od tří významných dodavatelů společnosti.

Grafické znázornění získaných informací, které byly předmětem zkoumání, opět ukazuje předběžné pořadí faktorů.



Obr. 10. Grafické vyhodnocení dotazníků - dodavatelé [Vlastní zpracování].

V případě zájmové skupiny dodavatelé se nepodařilo z grafu určit pořadí cílů. V pořadí cílů podle důležitosti můžeme odhadnout druhou až pátou pozici, a to v následujícím pořadí: stabilní možnosti prodeje, důvěra a spolehlivost, výhodné platební podmínky a výhodné prodejní podmínky.

Tab. 7. Stanovení pořadí cílů - dodavatelé [Vlastní zpracování].

	známky					Průměrná známka	Pořadí
	1	2	3	4	5		
Důvěra a spolehlivost	1	0	2	0	0	2,3	3
Stabilní možnosti prodeje	1	2	0	0	0	1,7	1
Výhodné prodejní podmínky	0	0	0	1	2	4,7	5
Výhodné platební podmínky	0	0	0	2	1	4,3	4
Postavení hlavního dodavatele	1	1	1	0	0	2,0	2

Podle vypočítaných průměrných známek u všech uvažovaných faktorů jsou pro dodavatele nejdůležitější stabilní možnosti prodeje. Následuje postavení hlavního dodavatele, důvěra a spolehlivost, výhodné platební podmínky a nejméně důležité jsou výhodné prodejní podmínky.

2.2.6 Pořadí cílů jednotlivých zájmových skupin

Shrnutí pořadí cílů jednotlivých zájmových skupin firmy KAZETO, spol. s r. o., které byly stanoveny na základě analýz v kapitolách 2. 2. 1 až 2. 2. 5, a které jsou seřazeny podle jejich důležitosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité, je následující.

- Pro vlastníky má největší význam zhodnocení investovaného kapitálu, následují minimální náklady. Třetí v pořadí jsou finanční samostatnost. Nejmenší důležitost hrají pro tuto zájmovou skupinu maximální příjmy a samostatnost v řízení.
- Hlavním cílem pro zájmovou skupinu manažeri je rozsah pravomocí. Další v pořadí je plat, vliv na rozhodování, realizace svých záměrů a nakonec finanční samostatnost.
- Ostatní zaměstnanci upřednostňují především mzdy. Na druhé místo podle vypočítaného průměru staví ostatní zaměstnanci délku pracovní smlouvy, na třetí dobré pracovní zařazení. Následují dobré mezilidské vztahy na pracovišti a pracovní zařazení.
- Prvořadý cíl pro odběratele představuje kvalitní zboží a služby. Další v pořadí důležitosti je cena zboží a služeb, následují lhůty splatnosti pohledávek, servisní podmínky a dobré image firmy.
- Faktory pro zájmovou skupinu dodavatelé, seřazené podle důležitosti od nejdůležitějšího, jsou stabilní možnosti prodeje, postavení hlavního dodavatele, důvěra a spolehlivost, výhodné platební podmínky a výhodné prodejní podmínky.

2.3 Analýza cílů podniku

Při sběru dat nutných k analýze cílů firmy bylo použito také dotazování, ale v tomto případě se jednalo o ústní dotazování. Zprostředkovaným dotazováním byli osloveni 2 ze 4 vlastníků firmy. Jako respondenty jsem zvolila vlastníky, protože právě ti by měli být tvůrci podnikových cílů. Rozhovor byl standardizovaný, takže bylo předem přesně stanoveno, na co se bude tazatel ptát. Předmětem dotazování bylo ohodnocení osmi faktorů, které charakterizují cíle podniku jako celku. Vlastníci byli požádáni o přiřazení známek v rozmezí 1 - 8 ke každému faktoru. Zámka 1 znamená nejvyšší stupeň důležitosti, známka 8 znamená, že tento faktor hraje pro dotazovaného nejmenší roli. Cílem dotazování bylo stanovit pořadí těchto cílů.

Oznámkování faktorů jednotlivými vlastníky (známka A a známka B) a průměrnou známkou ukazuje následující tabulka.

Tab. 8. Stanovení průměrné známky podnikových cílů [Vlastní zpracování].

Cíle podniku	Známka A 1 - 8	Známka B 1 - 8	Výsledná známka
Zisk firmy	1	5	3
Velikost obratu	3	8	5,5
Udržení podniku na trhu	2	2	2
Růst firmy	4	3	3,5
Minimalizace rizika	8	7	7,5
Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy	6	4	5
Kvalita produkce	5	1	3
Podíl na trhu	7	6	6,5

Podle výsledné známky jednotlivých cílů uvedené v tabulce č. 8 podniku můžeme určit následující pořadí podnikových cílů:

1. Udržení podniku na trhu
2. Kvalita produkce + zisk firmy
3. Růst firmy
4. Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy
5. Velikost obratu
6. Podíl na trhu

2.4 Srovnávací analýza cílů zájmových skupin s hlavním cílem podniku

V rámci srovnávací analýzy cílů zájmových skupin s cílovým chováním podniku jsem hodnotila vliv jednotlivých zájmů skupin na hlavní cíl podniku. Pro srovnání jsem použila cíle, které byly popsány v předcházejících kapitolách. Porovnávala jsem cíle každé zájmové skupiny s hlavním cílem podniku. Jako hlavní cíl podniku byl stanoven cíl, který byl hodnocen nejnižší známkou a je tedy na prvním místě v pořadí důležitosti. Jde o cíl *udržení podniku na trhu*.

Srovnání a kvalitativní ohodnocení cílů zájmových skupin vzhledem k cíli podniku jsou usprádané do tabulky, která má podobu bilance. Na straně cílů zájmových skupin jsou uvedeny známky důležitosti, které byly získané prostřednictvím dotazníkového šetření. Na druhé straně bilance jsou uvedeny známky důležitosti daného cíle zájmové skupiny vzhledem k hlavnímu cíli podniku, a tím je jeho udržení na trhu. Tyto známky byly určeny na základě konzultace se zástupci podniku.

Následným sečtením známek u každého sledovaného faktoru jsem získala hodnotu, na základě které jsem zjistila vzájemnou závislost mezi cílem firmy a cílem zájmové skupiny. Platí zde pravidlo: čím nižší hodnota, tím větší závislost těchto dvou faktorů.

Vzájemnou závislost mezi sledovanými cíly lze z vytvořené tabulky stanovit i podle grafického znázornění. Spojením průměrných známek v rámci řádku bilance dostaneme úsečku a podle její délky zjistíme závislost daného cíle zájmové skupiny s cílem podniku. Platí: čím menší vzdálenost, tím větší závislost.

Na závěr jsem součtem všech pěti hodnot stanovila výslednou hodnotu pro celou zájmovou skupinu. Tato hodnota znázorňuje vztah cílů zájmové skupiny jako celku a hlavního cíle podniku. Čím nižší je hodnota, tím více ovlivňují cíle této skupiny hlavní cíl podniku. Podle této hodnoty jsem stanovila také pořadí jednotlivých skupin.

2.4.1 Srovnávací analýza cílů vlastníků s hlavním cílem podniku

Srovnávací analýzu jednotlivých cílů zájmové skupiny vlastníci s hlavním cílem podniku tj. udržení podniku na trhu znázorňuje níže uvedená tabulka (Tab. 9).

Tab. 9. Srovnávací analýza cílů vlastníků s cílem podniku [Vlastní zpracování].

Známky důležitosti pro nároky zájmové skupiny							Známky důležitosti nároků skupiny pro udržení podniku na trhu								
Vlastníci	5	4	3	2	1	0	0	1	2	3	4	5	Hodnota	Pořadí	
Zhodnocení investovaného kapitálu				2							4		6,0	3	
Maximální příjmy		4									3		7,0	4	
Minimální náklady				2,5				1					3,5	1	
Finanční samostatnost			3,5							2			5,5	2	
Samostatnost v řízení			3,5									5	8,5	5	
													30,5		

Na základě hodnot stanovených v tabulce č. 9 platí, že největší vztah k hlavnímu cíli podniku má cíl vlastníků minimální náklady. Proto by měla firma v rámci svého udržení na trhu přikládat význam minimálním nákladům. Hlavním důvodem, proč by měla firma přikládat váhu především minimálním nákladům, je, že díky nim může firma nasadit koupěschopné ceny svých výrobků a tak posílit své konkurenceschopné postavení. Kdyby totiž firma měla špatné postavení v rámci konkurence, dostala by se do značných problémů a mohlo by být ohroženo její udržení se na trhu.

Druhý největší vztah k hlavnímu cíli podniku je finanční samostatnost, resp. zadluženost. Tento faktor je důležitý proto, že v případě velkého podílu cizího kapitálu dochází k narušení finanční rovnováhy podniku.

Z uvažovaných položek má nejmenší vztah k udržení podniku na trhu samostatnost v řízení vlastníků. V případě sledovaného podniku, kdy se vlastníci přímo podílejí na vedení firmy, je tato samostatnost v řízení automatická, proto je tomuto faktoru přikládána nejmenší váha.

2.4.2 Srovnávací analýza cílů manažerů s hlavním cílem podniku

Vztah cílů zájmové skupiny manažerů a hlavního cíle podniku ukazuje následující tabulka (Tab. 10).

Tab. 10. Srovnávací analýza cílů manažerů s cílem podniku [Vlastní zpracování].

Známky důležitosti pro nároky zájmové skupiny							Známky důležitosti nároků skupiny pro udržení podniku na trhu							
Manažeri	5	4	3	2	1	0	0	1	2	3	4	5	Hodnota	Pořadí
Rozsah pravomocí				1,7					2				3,7	1
Vliv na rozhodování			3					1					4,0	2
Realizace svých záměrů			3,8									5	8,8	5
Plat				2,7						3			5,7	3
Finanční samostatnost		4,2									4		8,2	4
													30,4	

Největší vazbu na hlavní cíl podniku tj. udržení podniku na trhu má podle tabulky č. 10 vliv manažerů na rozhodování. Manažerů totiž mohou v závislosti na intenzitě vlivu na rozhodování významně ovlivňovat chování podniku, jeho prosperitu a tedy i jeho postavení na trhu. V případě velkého vlivu manažerů na rozhodování závisí veškerá podniková činnost na jejich rozhodnutích, a to jak pozitivních tak i negativních. Takto působí na postavení podniku.

V pořadí druhý největší vliv v rámci této zájmové skupiny má na udržení podniku na trhu plat. Plat můžeme v tomto případě brát jako motivační prostředek. Pokud by nebylo platové ohodnocení manažerů dostatečné, neměli by manažerů dostatečný stimul k podávání co nejlepších výkonů a tak by mohlo být ohroženo postavení firmy.

2.4.3 Srovnávací analýza cílů ostatních zaměstnanců s hlavním cílem podniku

Srovnání cílů ostatních zaměstnanců a cíle postavení podniku na trhu ukazuje tabulka číslo 11.

Tab. 11. Srovnávací analýza cílů ostatních zaměstnanců s cílem podniku [Vlastní zpracování].

Známky důležitosti pro nároky zájmové skupiny							Známky důležitosti nároků skupiny pro udržení podniku na trhu							
Ostatní zaměstnanci	5	4	3	2	1	0	0	1	2	3	4	5	Hodnota	Pořadí
Mzdy					1,9			1					2,9	1
Pracovní zařazení		3,7					0						0,0	0
Délka pracovní smlouvy			2,8						2				4,8	2
Dobré pracovní prostředí			3,2							3			6,2	3
Dobré mezilidské vztahy			3,3								4		7,3	4
													21,2	

Podle tabulky č. 11 vidíme, že největší závislost na udržení podniku na trhu mají mzdy zaměstnanců. Odůvodnění této situace můžeme najít v Maslowově hierarchii potřeb, podle které jsou nejdůležitější fyziologické potřeby. Většinu těchto potřeb můžeme uspokojit za pomoci peněz. A pro získávání peněz jsou lidé schopni podávat co nejlepší výkony. Zaměstnanci se budou snažit pro udržení svého pracovního místa a tedy pro zajištění příjmů podávat co nejlepší výkony. Tak bude podnik produkovat dostatek kvalitních výstupů.

Pracovní zařazení nemá vliv na udržení podniku na trhu, a proto je tato vazba označena jako neutrální, resp. 0.

Ostatní faktory jako délka pracovní smlouvy, dobré pracovní prostředí, dobré mezilidské vztahy a pracovní zařazení mají sice větší či menší váhu pro zaměstnance, ale pro udržení podniku nejsou tyto faktory obzvláště důležité.

2.4.4 Srovnávací analýza cílů odběratelů s hlavním cílem podniku

Vzájemnou vazbu mezi cílem podniku a cíly odběratelů ukazuje níže uvedená tabulka (Tab. 12).

Tab. 12. Srovnávací analýza cílů odběratelů s cílem podniku [Vlastní zpracování].

Známky důležitosti pro nároky zájmové skupiny							Známky důležitosti nároků skupiny pro udržení podniku na trhu							
Odběratelé	5	4	3	2	1	0	0	1	2	3	4	5	Hodnota	Pořadí
Kvalitní zboží a služby				1,6	←			1					2,6	1
Cena zboží a služeb			2,5	←					2				4,5	2
Lhůty splatnosti pohledávek			2,7	←						3			5,7	3
Servisní podmínky		3,3	←								4		7,3	4
Dobré image firmy		3,6	←									5	8,6	5
													28,7	

V případě zájmové skupiny odběratelé se shoduje pořadí cílů, které stanovili odběratelé v rámci dotazníkového šetření, s pořadím závislosti daného cíle zájmové skupiny s cílem podniku. Největší závislost na udržení podniku na trhu tedy vidíme u kvalitního zboží. Kdyby firma nevyráběla kvalitní zboží, nebyla by samozřejmě konkurenceschopná. Tak by klesl zájem o výrobky nejen ze strany spotřebitelů, ale i ze strany dodavatelů. Firma by neměla odbyt a nemohla by tedy prosperovat.

Cena zboží a služeb má na udržení podniku menší vliv než kvalitní zboží. Je to z toho důvodu, že většina spotřebitelů v dnešní době dává přednost kvalitě před cenou. Upřednostňují tedy kvalitní zboží, za které jsou ochotni i více zaplatit. Odběratelé tudíž také upřednostňují kvalitní zboží, protože to jim zajistí odbyt.

Dobré image firmy je jistě důležité, ale ze sledovaných faktorů má nejmenší vliv na udržení podniku na trhu. Důležitější než image je pro odběratele, resp. pro většinu odběratelů kvalita, cena zboží, lhůty splatnosti pohledávek a také servisní podmínky..

V případě splatnosti pohledávek jsou však odběratelé a firma v protikladu. Pro firmu jsou důležité krátké lhůty splatnosti pohledávek, protože s penězi získanými co nejdříve může dále disponovat, může je investovat a tak získávat výnosy. Ze stejného důvodu, tedy

z možnosti disponovat s peněžními prostředky, jsou výhodnější dlouhé splatnosti pohledávek pro odběratele.

2.4.5 Srovnávací analýza cílů dodavatelů s hlavním cílem podniku

Vztah mezi cíli dodavatelů a cílem podniku znázorňuje tabulka 13.

Tab. 13. Srovnávací analýza cílů dodavatelů s cílem podniku [Vlastní zpracování].

Známky důležitosti pro nároky zájmové skupiny							Známky důležitosti nároků skupiny pro udržení podniku na trhu							
Dodavatelé	5	4	3	2	1	0	0	1	2	3	4	5	Hodnota	Pořadí
Důvěra a spolehlivost				2,3				1					3,3	1
Stabilní možnosti prodeje				1,7							4		5,7	2
Výhodné prodejní podmínky	4,7										3		7,7	4
Výhodné platební podmínky	4,3							2					6,3	3
Postavení hlavního dodavatele				2								5	7,0	5
													30,0	

Podle tabulky můžeme říct, že nejvíce ovlivňuje udržení podniku na trhu důvěra a spolehlivost. Pokud by nebyla firma spolehlivá, měla by problémy s hledáním i s následným udržením všech svých dodavatelů.

I když z pohledu dodavatele je postavení hlavního dodavatele prvořadý cíl, pro udržení podniku na trhu nehraje tento faktor téměř žádnou roli. Je to z toho důvodu, že si firma může vybírat z řady jiných dodavatelů.

2.4.6 Celkové shrnutí srovnávací analýzy s cíly jednotlivých zájmových skupin

Vztah cílů zájmové skupiny jako celku s hlavním cílem podniku tj. udržení podniku na trhu ukazuje výsledná hodnota uvedená u každé skupiny. Výslednou hodnotu pro celou zájmovou skupinu jsem dostala sečtením všech pěti dílčích hodnot u každé zájmové skupiny.

Největší vazbu s cílem podniku (s celkovou hodnotou 21,2) vidíme u zájmové skupiny ostatní zaměstnanci. Platí tedy, že největší význam pro plnění cílů podniku mají právě jeho zaměstnanci. Druhou největší závislost vidíme u skupiny odběratelé, následují dodavatelé a manažeři. Nejmenší závislost na plnění podnikových cílů mají naopak vlastníci. U této skupiny je celková hodnota 30,5. Cíle vlastníků nemusí vždy korespondovat s cílem

podniku. Pro vlastníky je například na prvním místě zhodnocení investovaného kapitálu, jinými slovy bychom mohli říct ziskovost, ale u podnikových cílů není tento faktor prioritní. Pro podnik je nejvýznamnější udržení podniku na trhu, což nemusí vždy souviset s maximální ziskovostí.

3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Zájmové skupiny jsou pro firmu důležitým činitelem, který ovlivňuje podnikatelské dění. Jsou pro firmu důležitým zdrojem, který má moc ovlivňovat výkon podniku, a proto jsou dobré vztahy s těmito skupinami nezbytné pro pozitivní vývoj podnikatelského subjektu.

Utváření vztahů se zájmovými skupinami je klíčovým manažerským úkolem. Firma KAZETO, spol. s r. o. se doposud nezabývala problematikou zájmových skupin a utváření vztahu s nimi. Pro utváření vztahů se těmito skupinami by firma měla začít s identifikací svých strategicky významných skupin. Poté analyzovat jejich chování, posoudit jejich potenciál a vzít v úvahu jejich cíle a nároky. Potom by měla nasadit prostředky a strategie pro utváření vztahů s těmito zájmovými skupinami.

Prostřednictvím dotazníkového šetření, které proběhlo v rámci jednotlivých zájmových skupin firmy, bylo zjištěno pořadí cílů zájmových skupin podniku. Porovnáním těchto cílů s cílem podniku se stanovila vzájemná závislost mezi cíly dané zájmové skupiny a prvořadým cílem podniku. Na závěr byla stanovena skupina, která největší měrou ovlivňuje cílové chování firmy.

Největší váhu by měla firma přikládat utváření dobrých vztahů se zájmovou skupinou ostatní zaměstnanci. U této zájmové skupiny hrají největší roli mzdy. Tudiž můžeme říct, že vše se odvíjí od mezd. Když budou zaměstnanci motivováni dobrým finančním ohodnocením za vykonanou práci, budou odvádět co nejlepší výkon. Pro dosahování co nejlepšího výkonu by měla firma nasadit vedle základní mzdové formy i dodatkové mzdové formy, tedy různé prémie, odměny za odvedenou a hlavně kvalitní práci. Časovou a úkolovou mzdou bych případně hodnotila jako nevhodnou, a to z důvodu kvality odvedeného výkonu. Mělo by se dbát na neustálou kontrolu kvality vyráběného zboží. Při zanedbání kontroly by sice firma produkovala velký počet výrobků, ale velmi nízké kvality. Velký motivační charakter by měly podíly na zisku. Zaměstnanci by se v tomto případě nesnažili jen o produkci velkého počtu výrobků, ale dbali by i na kvalitní provedení své práce. Firma by mohla zvážit ještě další formy v systému odměňování, např. osobní ohodnocení v případě dlouhodobě dosahovaných dobrých výsledků, odměňování zlepšovacích návrhů, různé zaměstnanecké výhody, příspěvky aj.

Špatná kvalita výrobků souvisí s další zájmovou skupinou odběratelé. Tato skupina upřednostňuje především kvalitní zboží. A pokud by firma dostatečně nemotivovala své zaměstnance k produkci kvalitního zboží, měla by problémy s utvářením pozitivních

vztahů s odběrateli. Firma by tak nenaplňovala své finanční cíle, protože odběratelé jsou pro podnik zdrojem obratu, které tvoří část těchto cílů.

V pořadí třetí skupina mající vliv na dosahování podnikových cílů je zájmová skupina dodavatelé. Zde hraje prvořadou roli důvěra a spolehlivost sledované firmy. Pro bezproblémový chod výroby je firma závislá na svých dodavatelích. V případě, že firma nebude z různých důvodů spolehlivá, může se stát, že si nedokáže získat a udržet dodavatele a nebude tedy schopna produkce.

Vliv zájmové skupiny manažeři na udržení podniku na trhu je bezesporu také velmi důležitý. Největší vazbu na cíl podniku mají ze sledovaných manažerských cílů vliv na rozhodování. Zde by si firma měla promyslet, jakou míru bude mít tento vliv. Pokud bude vliv silný, měla by firma dbát při dosazování pracovníků na manažerské pozice na to, aby byl tento manažer spolehlivý, aby měl dostatečné znalosti a zkušenosti. Veškerá podniková činnost je totiž podmíněna manažerským rozhodováním, toto rozhodování významně ovlivňuje chování podniku, jeho prosperitu a tedy i jeho postavení na trhu. A špatný manažer by mohl přivést firmu do obtížné situace.

Nejmenší závislost na plnění podnikových cílů, ale určitě ne zanedbatelnou, mají cíle vlastníků. Zde má nejužší vazbu na hlavní cíl podniku faktor minimální náklady. Firma by se měla soustředit na udržování minimálních nákladů z důvodu následného stanovení ceny svých výrobků. Tyto ceny by měly být konkurenceschopné. Pokud by se firmě nepodařilo nasadit konkurenceschopné ceny, neměla by odbyt a nemělo by smysl takovéto výrobky vyrábět.

ZÁVĚR

V minulosti bylo utváření vztahů se zájmovými skupinami považováno za protiklad tvorby podnikové hodnoty, avšak dnes se prosazuje moderní názor. Ten se zaměřuje na tvorbu podnikové hodnoty prostřednictvím profesionálních vztahů se zájmovými skupinami. V případě uspokojování potřeb zájmových skupin dosáhne firma bezproblémového fungování a dlouhodobých výnosů. Činitelé tvorba hodnoty pro podnik a tvorba hodnoty pro zájmovou skupinu tedy probíhají paralelně.

Předmětem této bakalářské práce byla problematika cílů zájmových skupin firmy KAZETO, spol. s r. o. Úkolem bylo pomocí dotazníkového šetření stanovit pořadí cílů jednotlivých zájmových skupin. Následným porovnáním cílů s cílovým chováním firmy bylo zjištění, které zájmové skupiny mají největší vliv na dosahování podnikového cíle.

Pro analýzu cílů zájmových skupin podniku nebyly brány v úvahu prvky z širšího okolí podniku, tj. konkurence a stát a státní orgány, z důvodu jejich složitosti.

Teoretická část se ve své první části věnovala problematice cílů. Po krátkém definování cílů byly popsány cíle z pohledu podniku a z pohledu jedince. Ve druhé části byla pozornost zaměřena na zájmové skupiny. Byly charakterizovány zájmové skupiny z pohledu jedince i z pohledu podniku, byl popsán model cyklu životnosti společenského zájmu a dále byly uvedeny strategie zaměřené na zájmové skupiny. Zvláštní pozornost byla věnována jednoduchému a rozšířenému modelu zájmových skupin. Byly popsány jednotlivé prvky těchto modelů a formulována kritéria charakterizující jejich zájmy.

V rámci analytické části bylo zjištěno několik závěrů. Pro zájmovou skupinu vlastníci má největší význam faktor zhodnocení investovaného kapitálu. Následují minimální náklady. Další v pořadí je finanční samostatnost a samostatnost v řízení. Na posledním místě jsou podle vypočítaného pořadí maximální příjmy. Pro manažery hraje největší roli rozsah pravomocí. Hned po rozsahu pravomocí kladou manažeři velký význam platu. Následuje vliv na rozhodování, realizace svých záměrů a na konec finanční samostatnost. Pořadí cílů zájmové skupiny ostatní zaměstnanci seřazené od nejdůležitějšího je následující: mzdy, délka pracovní smlouvy, dobré pracovní zařazení, dobré mezilidské vztahy na pracovišti a pracovní zařazení. Většina odběratelů upřednostňuje kvalitu zboží a služeb, následuje cena zboží a služeb. Další v pořadí důležitosti cílů jsou lhůty splatnosti pohledávek, servisní podmínky a dobré image firmy. U skupiny dodavatelé byl na základě dotazníkového šetření stanoven jako nejdůležitější cíl stabilní možnosti prodeje. Jako druhé nejdůležitější

bylo určeno postavení hlavního dodavatele. Následují důvěra a spolehlivost, výhodné platební podmínky a nejméně důležité jsou výhodné prodejní podmínky.

Pro zjištění cílů podniku byli osloveni vlastníci firmy, kteří se zároveň podílejí na řízení společnosti. Následným vyhodnocením výsledků získaných dotazováním bylo stanoveno toto pořadí podnikových cílů: na první místo umístili vlastníci udržení podniku na trhu. Na druhém místě jsou kvalita produkce spolu se ziskem firmy. Následují růst firmy, dobré dodavatelsko – odběratelské vztahy, velikost obrátu a nakonec podíl na trhu.

Po vyhodnocení cílů zájmových skupiny a cílů podniku byla provedena srovnávací analýza jednotlivých skupinových cílů s hlavním cílem podniku. Jako hlavní cíl podniku bylo stanoveno udržení podniku na trhu. Výsledkem srovnávací analýzy bylo určení jednoho cíle v rámci každé zájmové skupiny, který má s hlavním podnikovým cílem nejužší vazbu. Tento cíl nejvíce ovlivňuje dosahování podnikového záměru.

Ze všech uvažovaných cílů v rámci zájmové skupiny vlastníci mají největší vliv na hlavní cíl podniku minimální náklady. U zájmové skupiny manažeri má nejužší vztah s cílem podniku rozsah pravomocí, u ostatních zaměstnanců mzdy a u odběratelů kvalitní zboží a služby. Z cílů zájmové skupiny dodavatelé nejvíce ovlivňují cíl podniku důvěra a spolehlivost.

Při utváření dobrých vztahů se svými zájmovými skupinami prostřednictvím účelné spolupráce, s ohledem především na nejdůležitější cíle jednotlivých skupin, dosáhne firma svých záměrů a cílů. Zájmové skupiny jsou tedy klíčovým faktorem dlouhodobé úspěšnosti podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DOHNALOVÁ, Zuzana. *Modely zájmových skupin podniku*. Teze doktorské práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. ISBN 80-7318-243-2.
- [2] Glogar, Alois. *Metodický manuál pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 106 s. ISBN 80-7318-011-1.
- [3] HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 591 s. ISBN 80-7179-737-5.
- [4] Interní materiály firmy KAZETO, spol. s r. o.
- [5] Kolektiv autorů, *MALÁ ČESKOSLOVENSKÁ ENCYKLOPEDIE*, 1. vyd. Praha: ACADEMIA, 1984. 880 s.
- [6] KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: EAST PUBLISHING, 1998. 662 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [7] MEFFERT, Heribert. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
- [8] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Psychologie práce pro manažery*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 114 s. ISBN 80-7318-012-X.
- [9] Propagační materiál firmy KAZETO, spol. s r. o.
- [10] *Slovník pojmů* [online]. Praha: HAVIT, s.r.o., 1998- [cit. 15. 11. 2004]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/pojem.aspx?PojemID=1984>>. ISSN 1213-7235.
- [11] SYNEK, Miloslav a kol. *Nauka o podniku - učební testy pro bakalářské studium*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 383 s. ISBN 80-7079-892-0.
- [12] Všeobecná encyklopedie v osmi svazcích. 1. vyd. Praha: DIDEROT, 1990. ISBN 80-902555-2-3.
- [13] *Z historie, současnosti a budoucnosti společnosti* [online]. [cit. 23. 1. 2005]. Dostupný z WWW: <<http://www.kazeto.cz/o-nas.htm>>.
- [14] ZADRAŽILOVÁ, D., KHEREROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 1994. 296 s. ISBN 80-85623-72-2.

- [15] ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 106 s. ISBN 80-7079-389-9.
- [16] Zodpovědné podnikání. *Sborník z konference, konané 1. 3. 2005 v Liberci*. Obchodní a hospodářská komora ve Zlíně.
- [17] ŽÁK, Milan a kolektiv autorů. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde, 1999. 806 s. ISBN 80-7201-172-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Model cyklu životnosti společenského zájmu	15
Obr. 2. Strategie zaměřené na zájmové skupiny	19
Obr. 3. Jednoduchý model zájmových skupin podniku	23
Obr. 4. Širší model zájmových skupin podniku	25
Obr. 5. Vývoj počtu zaměstnanců	30
Obr. 6. Grafické vyhodnocení dotazníků – vlastníci	32
Obr. 7. Grafické vyhodnocení dotazníků – manažeři	34
Obr. 8. Grafické vyhodnocení dotazníků – zaměstnanci	35
Obr. 9. Grafické vyhodnocení dotazníků – odběratelé	36
Obr.10. Grafické vyhodnocení dotazníků – dodavatelé	38

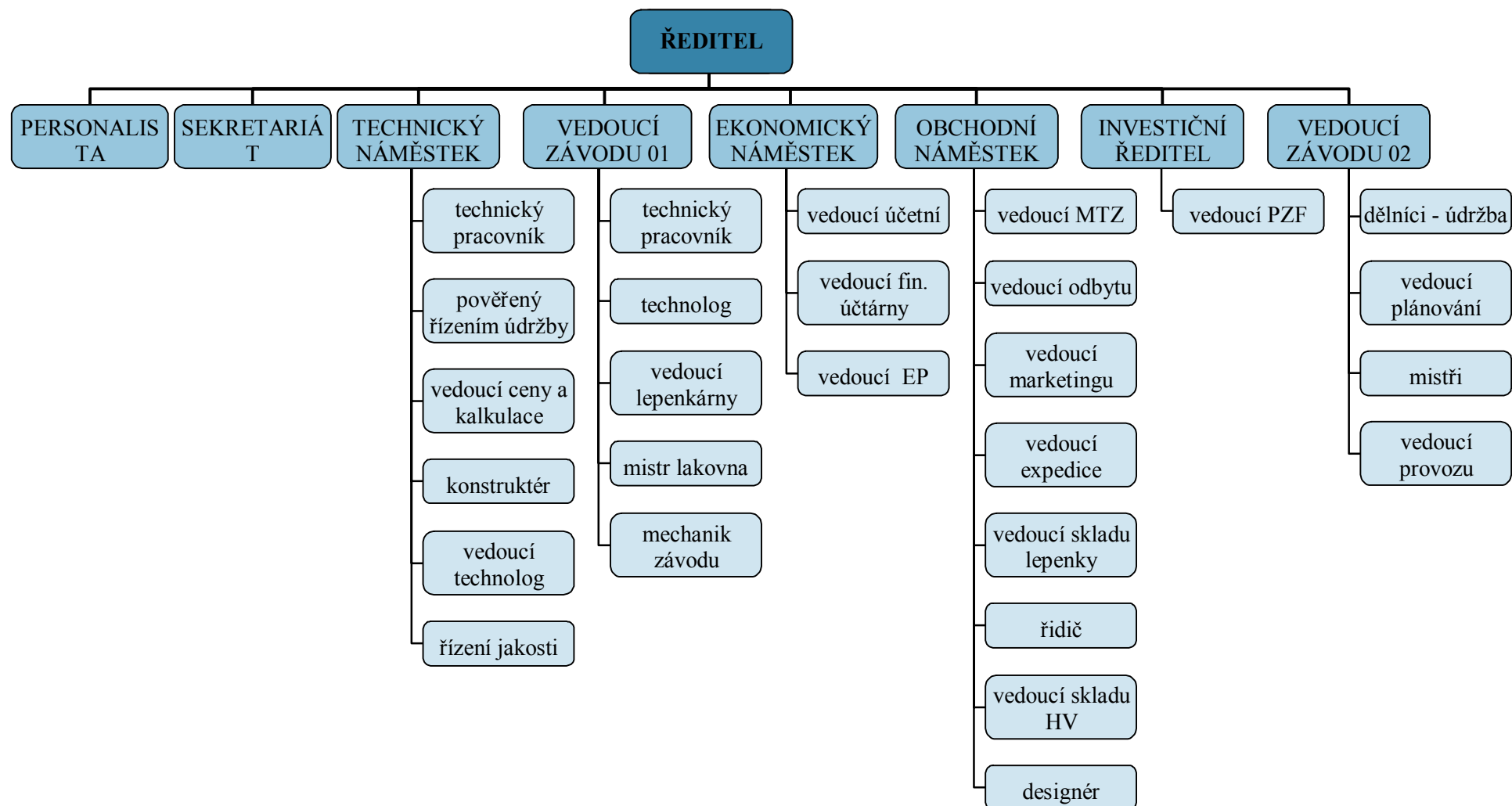
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Zájmové skupiny z hlediska podniku	16
Tab. 2. Vývoj počtu zaměstnanců	29
Tab. 3. Stanovení pořadí cílů – vlastníci	33
Tab. 4. Stanovení pořadí cílů – manažeři	34
Tab. 5. Stanovení pořadí cílů – ostatní zaměstnanci	36
Tab. 6. Stanovení pořadí cílů – odběratelé	37
Tab. 7. Stanovení pořadí cílů – dodavatelé.....	38
Tab. 8. Stanovení průměrné známky podnikových cílů	40
Tab. 9. Srovnávací analýza cílů vlastníků s cílem podniku.....	42
Tab. 10. Srovnávací analýza cílů manažerů s cílem podniku.....	43
Tab. 11. Srovnávací analýza cílů ostatních zaměstnanců s cílem podniku	44
Tab. 12. Srovnávací analýza cílů odběratelů s cílem podniku	45
Tab. 13. Srovnávací analýza cílů cílů dodavatelů s cílem podniku.....	46

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura.
- P II Dotazník pro zájmovou skupinu vlastníci.
- P III Dotazník pro zájmovou skupinu manažeri.
- P IV Dotazník pro zájmovou skupinu ostatní zaměstnanci.
- P V Dotazník pro zájmovou skupinu odběratelé.
- P VI Dotazník pro zájmovou skupinu dodavatelé.

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO ZÁJMOVOU SKUPINU VLASTNÍCI.

Vážení vlastníci,

žádám Vás tímto o vyplnění tohoto dotazníku. Vámi poskytnutá data budou použita pro zjištění důležitosti nároků jednotlivých zájmových skupin v rámci společnosti KAZETO, spol. s r. o. Data budou zpracována v rámci bakalářské práce a podle jejího závěru může firma zvolit strategii pro zájmové skupiny a nasadit nástroje pro utváření pozitivních vztahů s nimi.

Aby mohl být Váš dotazník zařazen do výzkumu, odpovězte prosím na všechny otázky. Všechny informace poskytnuté v rámci tohoto výzkumu jsou anonymní. Nejceněnějšími údaji jsou vaše názory a pravdivé odpovědi.

Jak vyplnit dotazník?

V dotazníku je uvedeno celkem pět faktorů. Ohodnot'te, do jaké míry jsou pro Vás uvedené faktory důležité a zakroužkujte číslo odpovídající míře důležitosti na níže uvedené stupnici. Stupně známek jsou v rozmezí 1–5, přičemž známka 1 znamená nejvyšší stupeň důležitosti. Každá známka může být použita v rámci celého dotazníku jen jednou.

1. zhodnocení investovaného kapitálu

1 2 3 4 5

2. maximální příjmy

1 2 3 4 5

3. minimální náklady

1 2 3 4 5

4. finanční samostatnost

1 2 3 4 5

5. samostatnost v řízení firmy

1 2 3 4 5

Jiné faktory, které jsou pro Vás důležité a nejsou zde uvedeny.....

Na tomto místě bych Vám ráda poděkovala za čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

Lenka Schotliová

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO ZÁJMOVOU SKUPINU MANAŽEŘI.

Vážení pracovníci,

žádám Vás tímto o vyplnění tohoto dotazníku. Vámi poskytnutá data budou použita pro zjištění důležitosti nároků jednotlivých zájmových skupin v rámci společnosti KAZETO, spol. s r. o. Data budou zpracována v rámci bakalářské práce a podle jejího závěru může firma zvolit strategii pro zájmové skupiny a nasadit nástroje pro utváření pozitivních vztahů s nimi.

Aby mohl být Váš dotazník zařazen do výzkumu, odpovězte prosím na všechny otázky. Všechny informace poskytnuté v rámci tohoto výzkumu jsou anonymní. Nejcennějšími údaji jsou vaše názory a pravdivé odpovědi.

Jak vyplnit dotazník?

V dotazníku je uvedeno celkem pět faktorů. Ohodnot'te, do jaké míry jsou pro Vás uvedené faktory důležité a zakroužkujte číslo odpovídající míře důležitosti na níže uvedené stupnici. Stupně známek jsou v rozmezí 1–5, přičemž známka 1 znamená nejvyšší stupeň důležitosti. Každá známka může být použita v rámci celého dotazníku jen jednou.

1. rozsah pravomocí

1 2 3 4 5

2. vliv na rozhodování

1 2 3 4 5

3. realizace svých záměrů

1 2 3 4 5

4. plat

1 2 3 4 5

5. finanční samostatnost

1 2 3 4 5

Jiné faktory, které jsou pro Vás důležité a nejsou zde uvedeny

Na tomto místě bych Vám ráda poděkovala za čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

Lenka Schotliová

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK PRO ZÁJMOVOU SKUPINU OSTATNÍ ZAMĚSTNANCI.

Vážení pracovníci,

žádám Vás tímto o vyplnění tohoto dotazníku. Vámi poskytnutá data budou použita pro zjištění důležitosti nároků jednotlivých zájmových skupin v rámci společnosti KAZETO, spol. s r. o. Data budou zpracována v rámci bakalářské práce a podle jejího závěru může firma zvolit strategii pro zájmové skupiny a nasadit nástroje pro utváření pozitivních vztahů s nimi.

Aby mohl být Váš dotazník zařazen do výzkumu, odpovězte prosím na všechny otázky. Všechny informace poskytnuté v rámci tohoto výzkumu jsou anonymní. Nejcennějšími údaji jsou vaše názory a pravdivé odpovědi.

Jak vyplnit dotazník?

V dotazníku je uvedeno celkem pět faktorů. Ohodnoťte, do jaké míry jsou pro Vás uvedené faktory důležité a zakroužkujte číslo odpovídající míře důležitosti na níže uvedené stupnici. Stupně známek jsou v rozmezí 1–5, přičemž známka 1 znamená nejvyšší stupeň důležitosti. Každá známka může být použita v rámci celého dotazníku jen jednou.

1. mzdy

1 2 3 4 5

2. pracovní zařazení

1 2 3 4 5

3. délka pracovní smlouvy

1 2 3 4 5

4. dobré pracovní prostředí

1 2 3 4 5

5. dobré mezilidské vztahy na pracovišti

1 2 3 4 5

Jiné faktory, které jsou pro Vás důležité a nejsou zde uvedeny

Na tomto místě bych Vám ráda poděkovala za čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

Lenka Schotliová

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK PRO ZÁJMOVOU SKUPINU ODBĚRATELÉ.

Vážení odběratelé,

žádám Vás tímto o vyplnění tohoto dotazníku. Vámi poskytnutá data budou použita pro zjištění důležitosti nároků jednotlivých zájmových skupin v rámci společnosti KAZETO, spol. s r. o. Data budou zpracována v rámci bakalářské práce a podle jejího závěru může firma zvolit strategii pro zájmové skupiny a nasadit nástroje pro utváření pozitivních vztahů s nimi.

Aby mohl být Váš dotazník zařazen do výzkumu, odpovězte prosím na všechny otázky. Všechny informace poskytnuté v rámci tohoto výzkumu jsou anonymní. Nejceněnějšími údaji jsou vaše názory a pravdivé odpovědi.

Jak vyplnit dotazník?

V dotazníku je uvedeno celkem pět faktorů. Ohodnoťte, do jaké míry jsou pro Vás uvedené faktory důležité a označte číslo odpovídající míře důležitosti na níže uvedené stupnici. Stupně známek jsou v rozmezí 1–5, přičemž známka 1 znamená nejvyšší stupeň důležitosti. Každá známka může být použita v rámci celého dotazníku jen jednou.

1. kvalitní zboží a služby

1 2 3 4 5

2. cena zboží a služeb

1 2 3 4 5

3. lhůty splatnosti pohledávek

1 2 3 4 5

4. servisní podmínky

1 2 3 4 5

5. dobré image výrobce

1 2 3 4 5

Jiné faktory, které jsou pro Vás důležité a nejsou zde uvedeny

Na tomto místě bych Vám ráda poděkovala za čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

Lenka Schotliová

PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK PRO ZÁJMOVOU SKUPINU DODAVATELÉ.

Vážení dodavatelé,

žádám Vás tímto o vyplnění tohoto dotazníku. Vámi poskytnutá data budou použita pro zjištění důležitosti nároků jednotlivých zájmových skupin v rámci společnosti KAZETO, spol. s r. o. Data budou zpracována v rámci bakalářské práce a podle jejího závěru může firma zvolit strategii pro zájmové skupiny a nasadit nástroje pro utváření pozitivních vztahů s nimi.

Aby mohl být Váš dotazník zařazen do výzkumu, odpovězte prosím na všechny otázky. Všechny informace poskytnuté v rámci tohoto výzkumu jsou anonymní. Nejcennějšími údaji jsou vaše názory a pravdivé odpovědi.

Jak vyplnit dotazník

V dotazníku je uvedeno celkem pět faktorů. Ohodnoťte, do jaké míry jsou pro Vás uvedené faktory důležité a označte číslo odpovídající míře důležitosti na níže uvedené stupnici. Stupně známek jsou v rozmezí 1–5, přičemž známka 1 znamená nejvyšší stupeň důležitosti. Každá známka může být použita v rámci celého dotazníku jen jednou.

1. důvěra a spolehlivost

1 2 3 4 5

2. stabilní možnosti prodeje

1 2 3 4 5

3. výhodné prodejní podmínky

1 2 3 4 5

4. výhodné platební podmínky

1 2 3 4 5

5. postavení hlavního dodavatele

1 2 3 4 5

Jiné faktory, které jsou pro Vás důležité a nejsou zde uvedeny

Na tomto místě bych Vám ráda poděkovala za čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

Lenka Schotliová