

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

Diplomová práce

**Moderní manažerské metody a techniky jako faktor
konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu**

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:
Bc. Eva Baierová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva BAIEROVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Moderní manažerské metody a techniky jako faktor konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Provést rozbor používaných metod a technik řízení, charakterizovat možnosti jejich uplatňování v malých a středních podnicích, navrhnout optimální systém využívání moderních metod řízení ve vybraných subjektech a posoudit dopad na efektivnost vykonávaných činností a strategických záměrů.

Metodika práce

1. Prostudovat literární prameny zaměřené k dané problematice.
2. Provést vlastní zkoumání metod manažerské práce ve vybraném podnikatelském subjektu (vybraných podnikatelských subjektech).
3. Porovnat výsledky průzkumu s dosahovanými výsledky podniku.
4. Určit předpoklady uplatnění moderních metod řízení.
5. Navrhnout optimální soubor metod a technik manažerské práce a vyjádřit jejich efektivnost.

Rámcová osnova

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl, metodika, hypotézy. 4. Analýza současného stavu. 5. Diskuze. 6. Návrh optimálního uplatnění moderních metod řízení a vyjádření efektivnosti. 7. Závěr. 8. Přehled použité literatury. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

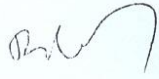
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.** *Management*. Praha : Grada Publishing, s. r. o., 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- JABLONSKÝ, J., DLOUHÝ, M.** *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. Praha : Professional Publishing, 1. vydání, 2004, 183 s. ISBN 80-86419-49-5.
- STÝBLO, J.** *Efektivní manažer*. Ostrava : Montanex, s. r. o., 1993, 140 s. ISBN 80-85300-65-6.
- ŠULEŘ, O.** *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1995. 225 s. ISBN 80-85839-19-9.
- ŠULEŘ, O.** *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1997. 213 s. ISBN 80-85839-19-9.
- ŠULEŘ, O.** *Manažerské techniky III*. Olomouc : Rubico, s. r. o., 1. vydání, 2003, 152 s. ISBN 80-85839-87-3.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.** *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha : Management Press, 2005, 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
- WARD, M.** *50 základních manažerských technik*. Praha : Management Press. 1998, 197 s. ISBN 80-85943-59-X.
- Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny, Internet.*

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **25. ledna 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2011**


prof. Ing. Magdaléna Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 125/1
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 25. února 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Moderní manažerské metody a techniky jako faktor konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v plném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Prachaticích 16. 4. 2011

.....

Bc. Eva Baierová

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování panu Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D., vedoucímu práce, za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování diplomové práce.

Dále chci poděkovat vedení společnosti KMP Bürotechnik, s. r o. a LARM, a. s. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

1. ÚVOD.....	8
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	9
2.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	9
2.1.1 Řízení	9
2.1.2 Vedení	11
2.1.3 Manažerské metody a techniky	13
2.1.4 Motivace.....	14
2.1.5 Konkurence.....	16
2.2 METODY A STYL PRÁCE EFEKTIVNÍHO MANAŽERA.....	17
2.2.1 Jak řídit lidi a úkoly.....	19
2.2.2 Jak řídit porady	20
2.2.3 Vedení týmů	20
2.2.4 Manažerské pracovní styly	22
2.2.5 Manažerský trénink.....	23
2.2.6 Být nebo nebýt manažerem?.....	24
2.3 MODERNÍ ŘÍZENÍ V PRAXI.....	25
2.3.1. Brainstorming	26
2.3.2 Řízení podle cílů	27
2.3.3 Vedení prostřednictvím informací.....	28
2.3.4 Způsoby (metody) rozšiřování kompetence zaměstnanců k samostatnému řešení úkolů a dosahování cílů.....	28
2.4 TECHNIKY TIME MANAGEMENTU.....	29
2.5 TECHNIKY ANALÝZY KONKURENCE.....	30
2.5.1 Konkurenční postavení.....	31
2.5.2 Vlivy okolního prostředí na hlavní konkurenty.....	31
2.5.3 Organizace výzkumu konkurence	32
2.5.4 Benchmarking.....	33
3. METODIKA A HYPOTÉZY	35
3.1 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	35
3.2 HYPOTÉZY.....	35
3.3 VYMEZENÍ OBJEKTU ZKOUMÁNÍ.....	35
3.4 POUŽÍVANÉ TECHNIKY SBĚRU DAT	35
3.5 ZPRACOVÁNÍ DAT.....	35
4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	36
4.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU KMP.....	36
4.2 VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ V ROCE 2009 KMP	37
4.3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU LARM.....	38
4.4 VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ V ROCE 2009 LARM.....	39
4.5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU	41
5. DISKUZE.....	53
6. NÁVRH NA OPTIMÁLNÍ UPLATNĚNÍ MODERNÍCH METOD ŘÍZENÍ, EKONOMICKÉ HODNOCENÍ NÁVRHU	55
7. ZÁVĚR.....	58

8. SUMMARY	60
9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	62
10. SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ, ZKRATEK	
11. SEZNAM PŘÍLOH	

1. ÚVOD

Každý manažer, který chce efektivně řídit své zaměstnance a dosahovat stanovených cílů podniku, musí neustále rozvíjet své znalosti a uplatňovat nové moderní metody a techniky řízení.

Podnikatelské subjekty se ocitají v situaci, kdy jsou neustále tlačeni konkurenčním prostředím trhu, které nutí podniky budovat takový systém podnikového řízení, který bude postaven na efektivním řízení podnikových procesů a vede ve svých důsledcích i k růstu tržní hodnoty společnosti. Právě zvýšení konkurenceschopnosti podniku je podmínkou hladkého začlenění do evropských hospodářských struktur.

Významnou úlohu při řízení organizace má motivace. Jde jak o motivaci vnitřní, tak vnější. Manažeři by proto měli zvolit vhodné motivační techniky na podporu zvyšování výkonnosti svých pracovníků a zaměřit se i na rozvoj manažerských nástrojů, jak efektivně řídit a motivovat sám sebe.

Existuje mnoho metod a technik řízení a vzhledem k tomu, že konkurenční boj výrazně posiluje, je třeba zavádět do řízení nové trendy a prvky. Připravený management se nebojí jít do změn a dosahovat tak dlouhodobých strategických cílů.

Cílem této práce je zanalyzovat využívané metody a techniky řízení společnosti KMP Bürotechnik, s. r. o. a společnosti LARM, a. s., dále provést komparaci stylů vedení a posoudit jejich vliv na konkurenceschopnost podnikatelských subjektů. Na základě zjištěných skutečností navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení stávajícího stavu a přispěla k efektivnosti vykonávaných činností a řídicích systémů.

Důležitý je nejen rozbor používaných technik řízení, ale i rozbor zaměstnanců, jejich přání, touhy a potřeby. Manažer nepovažuje zaměstnance podniku za pouhé vykonavatele svých příkazů, ale za spolupracovníky, kteří přispívají k tvůrčími rozvoji firmy.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

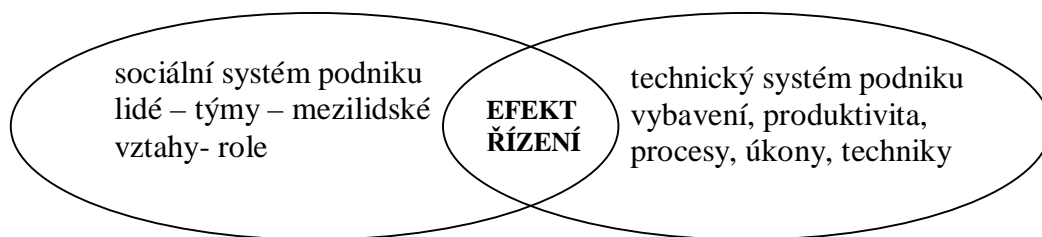
2.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

2.1.1 Řízení

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) uvádějí, že řízení je více než řešení behavioristických nebo technických problémů, je více než řízení individuální práce nebo plánování budoucnosti nějakého oddělení.

Stýblo (1993) popisuje, že efekt řízení, jak je znázorněno na obrázku 1, souvisí jak s lidmi, tedy se sociálním systémem podniku, tak se zde prolínají i inovace, technický a kapitálový rozvoj, který představuje technický systém podniku.

Obrázek 1: Souvislosti metod a tvorby organizační a řídicí kultury podniku



Zdroj: Vlastní návrh podle Stýbla (1993)

Řízení je systém. To znamená, že má řadu složek, z nichž všechny musejí být přítomny, pokud má systém řízení pro organizaci, manažery a personál znamenat přidanou hodnotu.

(Bacal, 2008)

Světová banka zkoumala podíl jednotlivých faktorů na efektivitě managementu a z jejích závěrů vyplývá, že zhruba 60 % váhy má investiční, kapitálová stránka zdrojů, 20 % úroveň řízení a schopnosti manažerů a také 20 % váhy je připisováno způsobilosti a motivaci personálu plnit svoje úkoly. Vyjadřují podílově, že téměř 40 % významu při tvorbě efektivního řídicího systému podniku tvoří management a lidské zdroje (**Stýblo, 1993**).

Při vysvětlení pojmu management se často diskutuje otázka, zda tato disciplína je **věda, nebo umění**, resp. do jaké míry, kde kdy a za jakých podmínek.

Vodáček, Vodáčková (2006) sdílí názor, že manažerská práce je jak vědou, tak uměním. Záleží na charakteru řešených úloh. Ten předurčuje míru každé z těchto složek. Má se za to, že např. složité úlohy s výrazným podílem lidské složky a neurčitosti budou inklinovat k umění je řešit.

Truneček (1999) se přiklání k názoru, že věda jsou organizované znalosti, praxe v řízení je umění. Management je umění využívat příslušné teorie a vědy úměrně k složitosti dané situace. Řízení vyžaduje systémový přístup a praxe vždy zahrnuje vzít v úvahu danou situace a nepředvídané události. Věda a umění se tedy nevylučují, ale vzájemně doplňují tím spíše, že věda které podepírá management není exaktní, ale poměrně obecná a mnohdy i značně nepřesná.

Literatura zahrnuje mnoho různých přístupů k problematice řízení.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) uvádějí jednoznačné pojetí řízení, které vychází ze tří vzájemně se podporujících přístupů k managementu:

- klasického, jenž se zaměřuje na úkol řízení práce a organizací,
- behavioristického, zaměřeného na řízení lidí,
- manažerské vědy, která klade důraz na řízení produkce a operací.

Podle **Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)** řízení může být motivací a uspokojením pro ty, kteří mají manažerské dovednosti, postoje a příležitost jít za svou kariérou.

Dle **Stýbla (1993)** metody managementu představují souhrn možných způsobů dosahování záměrů.

2.1.2 Vedení

Truneček (1999) popisuje vedení jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových i podnikových cílů.

Vůdcovství je o tom, jak učinit ze sebe sama nástroj, jehož prostřednictvím se věci v organizaci dávají do pohybu (**Moderní řízení, 2011**).

Manažerská teorie i praxe diferencuje mezi pojmem **řízení** a tvůrčí **vedení**:

- **manažer** je nositelem řízení,
- **vůdce – lídr** je reprezentant tvůrčího vedení (**Truneček, 1999**).

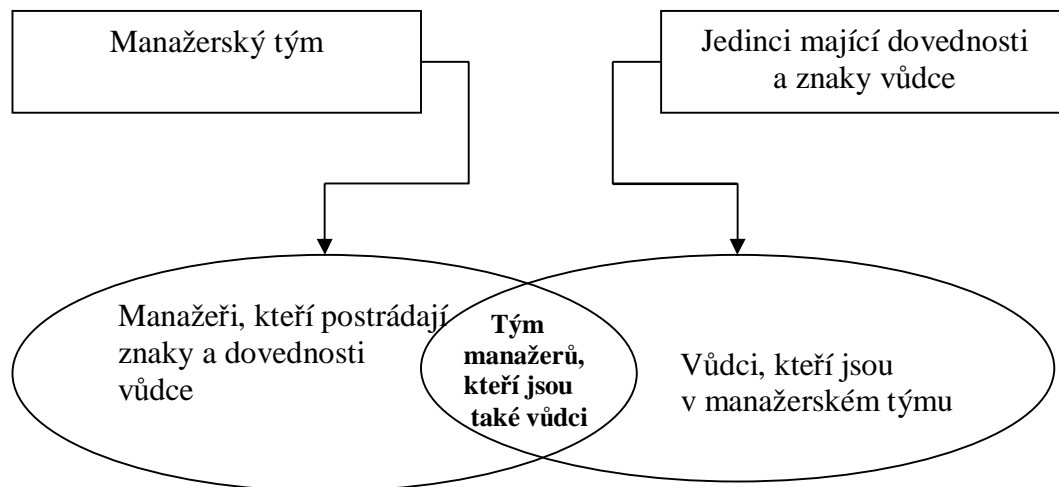
Dědina, Odcházal (2007) rozlišují symbolické vedení versus manažerské řízení. Symbolické vedení je jedním z rysů manažerského proudu. Pro efektivní chod podniku je nutné redukovat variabilitu chování jednotlivých zaměstnanců a nelze pouze tolerovat, ale řídit.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) považují vůdce z hlediska managementu za jednotlivce, kteří pozitivně ovlivňují své následovatele.

Rozdíl mezi vedením a řízením nachází v tom, že vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl.

Manažeři nejsou vždy efektivními vedoucími. Organizace všech velikostí se však pochopitelně snaží formovat takové manažery, kteří jsou zároveň vůdci, jak je znázorněno na obrázku 2.

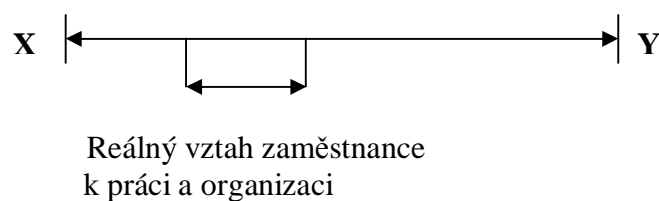
Obrázek 2: Nejlepší směs vedoucího a manažera



Zdroj: Vlastní návrh dle Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)

Klasickým východiskem k rozmanitým metodám a způsobům vedení lidí je tzv. **teorie X a Y**. Základní logika mezi těmito teoriemi je znázorněna na obrázku 3. McGregorova „teorie X a Y“ je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémny.

Obrázek 3: Základní logika „teorie X a Y“



Zdroj: Vodáček, Vodáčková (2006)

V manažerské literatuře bývá „teorie X“ zjednodušeně označována jako teorie „autoritativního“ managementu a „teorie Y“ jako teorie managementu „participačního“. (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) popisují chování manažerů teorie X podle následujících premis:

- průměrný zaměstnanec nemá v podstatě rád práci a vyhýbá se jí, kdykoliv je to možné,
- většina zaměstnanců musí být donucována, řízena a kontrolována, aby vynaložila potřebné úsilí směřující k dosažení podnikových cílů,
- většina zaměstnanců má malé ambice a upřednostňuje jistotu zaměstnání před všemi ostatními výsledky,
- většina zaměstnanců se vyhýbá odpovědnosti.

Na druhé straně, teorie Y je založena na následujících premisách:

- vynakládání fyzického nebo duševního úsilí v práci je pro člověka stejně přirozené jako hra na odpočinek,
- většina lidí preferuje samostatnost,
- lidé se učí, jsou-li k tomu povzbuzováni, přijímat a vyhledávat odpovědnost,
- lidé mají při řešení podnikových problémů zájem projevit představivost, duchaplnost a tvořivost.

Vedení lidí v 21. století spatřuje **Dědina, Odcházal (2007)** takto:

Vedle sebe se objevují pojmy **nový lídr** a **superlídr**. Pod pojmem **nový lídr** se rozumí inspirativní vizionář, který se zaměřuje na vytváření a sdělování nových vizí a vytváří kulturu, ve které je každý pracovník směřován, vzděláván a zmocňován tak, aby celá organizace dosáhla těchto vizí. **Superlídr** je obzvlášť aktuální v době, kdy se zvyšuje počet autonomních týmů, které nemají formálního vůdce, mají podpůrné kouče, jež mají rozvíjet schopnosti členů týmu.

2.1.3 Manažerské metody a techniky

Šuleř (1995) na základě definice Michaela Armstronga (1986) uvádí, že manažerské techniky jsou systematické a analytické metody používané manažery při přijímání rozhodnutí, zlepšování výkonnosti a efektivnosti a zejména pak při plánování a kontrole.

Manažerské techniky odlišuje od

- manažerských dovedností jako jsou komunikace, koordinace, vyjednávání atd., které záleží na osobních dovednostech rozvíjených zkušenostmi a výcvikem,
- postupů, které se skládají z rozmanitých administrativních úkolů, systémů a návodů potřebných k tomu, aby práce byla vykonána,
- činností nebo funkcí, ve kterých jsou prováděny různé administrativní úkoly při užití dovedností a postupů tak, aby bylo dosaženo žádoucího výsledků (např. nábor a výběr pracovníků nebo nákup).

Většina manažerských nástrojů a technik pokrývá tvrdé prvky prosperity a měkkých se dotýká pouze okrajově (**Truneček, 1999**).

Truneček (1999) upozorňuje, že při volbě manažerských technik, metod a nástrojů se často zapomíná na důležitost měkkých faktorů prosperity. Jako tvrdé označujeme takové faktory, které můžeme navrhnout, formálně vymezit, zavést do organizace a nařídít k provedení. Jsou výsledkem racionálního a technokratického myšlení a mají více méně věcnou orientaci. Mezi tvrdé faktory patří organizační struktura, vztahy pravomoci a odpovědnosti, systémy plánování, operativního řízení a kontroly, procedury a procesy-informační systémy, rozpočetnictví, pravidla vnitropodnikového řízení. Měkké faktory se týkají lidského činitele a sociálních vztahů uvnitř organizace. Jsou neformální a nejednoznačné. Nelze je nařídít případně formálně vymezit. Mezi měkké organizační faktory patří styl řízení, způsob chování managementu, kvalifikace a dovednosti, obsazování organizačních míst, sdílení hodnot v podniku, podniková kultura, týmová práce, koučování, tvůrčí vedení.

2.1.4 Motivace

Plamínek (2002) tvrdí, že motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat.

Vodáček, Vodáčková (2006) zastávají názor, že v české manažerské praxi se obvykle motivace chápe ve směru pozitivním. V západní manažerské literatuře se uvažuje jak pozitivní, tak i negativní motivace.

Mnoho teorií motivace existuje pro to, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování (**Donelly, Gibson, Ivancevich, 1989**).

Jednotlivé techniky motivování popisuje **Šuleř (2003)** tak, jak je uvedeno v tabulce 1.

Tabulka 1: Techniky motivování

Působení lidských potřeb	Maslow uspořádal potřeby do pěti skupin – potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, sociální, uznání a ocenění a potřeba sebeaktualizace.
Modifikace chování	Je založeno na myšlence, že manažer může ovlivňovat chování pracovníků manipulací s důsledky tohoto chování.
Koučování	Proces, během kterého se manažer pokouší skrze diskuse a aktivity pracovníkovi pomoci se rozvíjet, řešit problémy a dosahovat lepších výsledků.
Setkávání „přes úroveň“	Představuje přímou komunikaci vyšších nadřízených s pracovníky přes jednu nebo více úrovní řízení. Umožňuje šířit nezkrácené informace, osvětlovat cíle, získávat důvěru zaměstnanců.
Metoda 360⁰	Zahrnuje do hodnocení manažera vedle nadřízeného i jeho kolegy, podřízené, dodavatele a zákazníky. Umožňuje mimo jiné motivovat zaměstnance na všech úrovních nasloucháním jejich názorům.

Zdroj: Vlastní návrh dle Šuleř (2003)

Truneček (2003) se zabýval principy procesního zaměření motivace a došel k závěru, že motivace pracovníků v procesním týmu je v maximální míře vázána na výsledek procesu – přidanou hodnotu pro zákazníka.

Lidé nejsou placeni podle postavení v organizaci, čím výše v hierarchii, tím větší plat, ale jedině ve vazbě na přidanou hodnotu, která se vytváří v procesu. Mzdová nadstavba je prostřednictvím hodnotové metriky vázána na přidanou hodnotu, vytvořenou pro zákazníka.

Dědina, Odcházal (2007) uvádějí, že posledním přístupem v motivačních technikách je proces sociálního ovlivňování. Přístupy pro zvyšování motivace a výkonu vedly ve výsledku k tzv. vysokovýkonnostním systémům. Srdcem vysokovýkonnostních systémů jsou

autonomní týmy, zmocněné samostatně provádět většinu rozhodování o tom, jakým způsobem pracovat, aniž by musely referovat o těchto rozhodnutích nadřízeným místům.

Manažerská literatura často rozlišuje mezi **motivováním a manipulací**:

- **Motivace** je zaměřena na vytvoření určitých podmínek, které působí na chování spolupracovníků. Je hodnocena výrazně pozitivněji než snaha manipulovat.
- **Manipulace** je projevem snahy vedoucího pracovníka přímo svým jednáním spolupracovníky ovlivňovat (**Vodáček, Vodáčková, 2003**).

Šuleř (2003) uvádí, že manipulujícím jednáním lze sice krátkodobě dosáhnout vysokého výkonu, ale rozhodně ne dlouhodobě.

2.1.5 Konkurence

Spravedlivou a nedeformovanou konkurenci shledávají **Vodáček, Vodáčková (2006)** klíčovým pilířem tržní ekonomiky.

Konkurenční schopností ekonomiky můžeme v širším slova smyslu rozumět potenciál podniku dosahovat dlouhodobého ekonomického růstu v prostředí vnější a vnitřní rovnováhy (**Hodgetts, Luthans, Doh, 2005**).

Chápání konkurence se dle **Vodáček, Vodáčková (2006)** liší podle úhlu pohledu jejího zkoumání. Rozhodující je smysl, resp. účel rozboru.

Vyrovnat se s konkurencí ze systémového pohledu znamená buď **se s konkurencí**:

- „střetnout“ (s možností nad ní zvítězit, ustoupit, udělat kompromis, být poražen), nebo s ní,
- „žít v míru“, resp. být v koexistenci, nebo s ní,
- „spolupracovat“.

Konkurence se stále více odehrává prostřednictvím inovací. Ve světě, kde jsou inovace každodenním jevem, nemůže být konkurence chápána jako statický stav – konkurence je vždy dynamický proces mezi firmami, v němž ti nejlepší vyhrají a přežijí (**Pitts, Lei, 2002**).

Truneček (2003) došel k závěru, že konkurence není jenom větší a agresivnější, ale mění se i její struktura a formy. Mluví o superkonkurenci (metakonkurenci, hyperkonkurenci, ultrakonkurenci).

Šuleř (2003) konstatuje, že konkurenční pozici své firmy ve srovnání s jejími hlavními konkurenty mohou manažeři ohodnotit i verbálně například těmito pěti stupni:

- **Světová třída** - dokáže dobře konkurovat hlavním mezinárodním konkurentům ve všech kritických faktorech úspěšnosti.
- **Konkurenční** – dokáže dobře konkurovat v úzce definovaném teritoriu (na národní nebo regionální úrovni), nedokáže však konkurovat nejsilnějším mezinárodním konkurentům.
- **Potřebuje zlepšení** – má závažné nedostatky. Pokud je odstraní, stane se konkurenceschopnou ve svém regionu.
- **Vážné nedostatky** – má vážné nedostatky. Jeho další setrvání v odvětví může vážně ohrozit samotnou firmu. Pokud si má svou konkurenční pozici vylepšit, bude potřebné ji finančně i manažersky odborně podpořit.
- **Neživotaschopné** – trpí kritickými nedostatky, které není možné překonat. Přežití v odvětví.

2.2 METODY A STYL PRÁCE EFEKTIVNÍHO MANAŽERA

Podle Stýbla (1993) se nikdo hotovým manažerem nerodí.

Stýblo (1993) konstatuje, že pojetí práce manažera musí být v každém směru kladné. Neexistuje nic, co by manažera mohlo zaleknout, každý případ pro něho musí být řešitelný.

Model úspěšného manažerského stylu je dle **Dědina, Odcházal (2007)** spojen se silně motivujícím vedením lidí, důmyslným řízením a organizováním jejich činnosti a nezbytně

i s adekvátním oslovením lidí. Stále více se v managementu hovoří o rostoucích nárocích na emoční inteligenci manažerů.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) uvádějí, že manažerská práce zahrnuje velké množství řídicích činností. Stanovili tři základní manažerské úkoly, které musejí všichni moderní manažeři na celém světě plnit:

- řídit práci a organizaci,
- řídit pracovníky,
- řídit produkci a operace.

Podle **Šuleře (1997)** se se změnou tradiční hierarchické „kontrolující“ organizace v pružnou učící se organizaci s uvolněnou kontrolou mění i role manažerů. Uvádí, že vedoucí se stávají spíše učiteli a organizátory. V roli učitelů pomáhají svým podřízeným jako koučové, průvodci nebo facilitátoři porozumět fungování organizace, příčinám problémů a individuálnímu chování. V roli organizátorů se snaží zmenšit potenciální rozpor mezi potřebami a zájmy organizace, snaží se propojit potřeby a aspirace lidí s celkovými cíly organizace.

Naši manažeři vynikají v technických znalostech, schopnosti improvizovat a organizačních dovednostech. Jejich slabiny zachycuje tabulka 2.

Tabulka 2: Slabiny českých manažerů (Workshop NVF, Praha-Klánovice, 1996)

Znalosti	Dovednosti	Postoje
1. Strategické řízení	1. Vedení lidí	1. Hodnotový systém
2. Ekonomické znalosti	2. Efektivní komunikace	2. Odvaha, ochota, riskovat
3. Práce s informacemi	3. Implementace do praxe	3. Konceptualizace
4. Principy prosperity	4. Týmová práce	4. Odpovědnost
5. Analýzy	5.-6. Delegování	5. Partiklární zájmy, egocentrismus
6. Firemní kultura	5.-6. Kreativita	6. Ridigita, formalismus
7. Moderní trendy v řízení	7. Přesvědčování a ovlivňování	7. Sebereflexe a seberozvoj

Zdroj: Šuleř (1997)

2.2.1 Jak řídit lidi a úkoly

Manažerská mřížka znázorněná na obrázku 4 se týká dvou prvků managementu – schopnosti řídit vztahy s lidmi (orientace na lidi) a schopnosti docílit, aby se realizovaly úkoly (orientace na úkoly). Průsečík obou hodnot určuje výslednou pozici v manažerské mřížce.

Obrázek 4: Manažerská mřížka



Zdroj: Vlastní návrh dle Ward (1995)

Extrémní výsledky v jednotlivých kvadrantech charakterizuje **Ward (1995)** takto:

Řízení venkovského klubu (1.9.): manažer usiluje o co nejlepší vztahy se zaměstnanci. Všichni jsou spokojeni, výsledky jsou ovšem nevalné.

Řízení Ghenise Khana (9.1.): protože Ghenis je silně orientován na plnění úkolů, úkoly se plní. Málokdo ale chce pro Ghenise pracovat. Absence rychle narůstají, protože lidé horečně hledají jiné zaměstnání. Časem na plnění úkolů zbyde jenom Ghenis sám – a podle toho to také vypadá.

Špatné řízení (1.1.): manažer nezvládá ani řízení vztahů, ani plnění úkolů. Je čas uvažovat o změně jeho kariéry.

Perfektní řízení (10.10.): jediný člověk, kterého znám a který dosáhl skóre 10.10., byl kontrolor prodeje. Výsledkem jeho činnosti byla naprostá katastrofa.

2.2.2 Jak řídit porady

Efektivní manažer si uvědomuje, že jeho úkolem je vykonávat práci skrze jiné lidi a porada je pro splnění tohoto úkolu vynikající příležitostí.

Hodnota porady spočívá v akcích, které jsou jejím výsledkem. Porada, která nevede k rozhodnutí je ztracený čas! (**Šuleř, 1995**)

Šuleř (1997) navrhl deset zásad vedení porady:

1. Začínáte včas.
2. Ujistěte se, že všichni znají cíl a program.
3. Určete zapisovatele.
4. Dodržujte strukturu diskuse.
5. Přijímejte rozhodnutí.
6. Shrnujte a zaznamenávejte.
7. Dodržujte program a čas.
8. Zvládejte agresí a konflikty.
9. Vtáhněte do aktivní účasti všechny.
10. Končete včas, celkovým shrnutím a pozitivně.

2.2.3 Vedení týmů

V soudobé manažerské literatuře patří slovo tým k jednomu z těch nejpoužívanějších.

Dědina, Odcházal (2007) obecně vyjadřují, že týmem se rozumí psychologická skupina, jejíž členové sdílejí společné cíle, kterých se snaží společně dosáhnout. Členové mohou uspět či neuspět pouze jako celek a všichni sdílejí přínosy a náklady kolektivní úspěchu či neúspěchu.

Pro mnohé organizace je trpkým zklamáním, že se nedaří vytvořit skutečně efektivně pracující týmy. Důvodů je celá řada a nejčastější z nich je skutečnost, že i přes veškerou snahu ve skutečnosti nedošlo k vytvoření procesně orientované organizace (**Truneček, 1999**).

Ward (1999) se přiklání k důležitosti funkčních rolí týmu a dělí je následovně:

- **Iniciátor** – přichází s novými nápady a myšlenkami. Bystrý, nápaditý člověk, vtipný, nekonvenční, netrpělivý.
- **Konceptor** – formuje myšlenky, např. iniciátora, do užitečnější a použitelnější podoby.
- **Hodnotitel** – člověk, co řekne: „Výborná myšlenka. Co musíme udělat výrazně překračuje náš rozpočet“. Hodnotitel přináší realistický pohled, díky němuž bude nápad modifikován, sladěn s možnostmi, nebo odmítnut.
- **Hledač zdrojů** – hledá vně týmu pomoc a podporu umožňující realizovat jednotlivé myšlenky. „Znám člověka, který touží investovat. Tím nám odpadají problémy s rozpočtem“.
- **Nosič vody** – člověk, který nezištně pracuje pro tým.
- **Koordinátor** – slaďuje a koordinuje činnost týmu a jednotlivé role.
- **Harmonizátor** – sděluje a zabývá se pocity členů týmu. Není-li v týmu zastoupen, je jenom otázkou času, kdy dojde k „výbuchu“!
- **Tahoun** – „tlačí“ tým k dokončení úkolu. Zabývá se detaily. Bez něj se stěží podaří myšlenku důsledně realizovat.

3K – komunikace, kooperace, koordinace jsou podstatné faktory determinující klíčové prvky pro efektivní vedení týmů. Celé spektrum **komunikace** obsahuje kategorie formální, neformální, technické a osobní komunikace. Moderní komunikace má jednoznačně pozitivní či negativní dopady a důležitým předpokladem je tedy rovnováha mezi formou komunikace a složitostí problému. **Kooperace** se uskutečňuje, pokud z ní vyplývají výhody, kterých nelze dosáhnout nějakou jinou formou či činností. **Koordinace** má dvě dimenze, tedy komunikační a rozhodovací. Je podmnožinou kooperace (**Dědina, Odcházal, 2007**).

2.2.4 Manažerské pracovní styly

Stýblo (1993) kategorizoval pracovní styly manažera a jeho orientaci následovně:

- **Styl autokrata**, který prostřednictvím uplatňování moci dominuje nad druhými, využívá maximum výhod svého statusu a síly k ovlivnění a dosažení cílů. Lidi považuje za výrobní jednotku.
- **Styl volného vedení**, který se dá charakterizovat asi jako: stanov úkol (povinnost) a přenechá výsledek Bohu.
- **Styl konsultativně participativního manažera**. Tento styl bývá výsledkem dobrého tréninku, osobních schopností i založení člověka pro práci s druhými.
- **Chameleonský styl**. Mívá „kožený“ styl i obličej, pohyblivý názor a stává všem ostatním v cestě.
- **Demokratický styl**, jehož předností je skupinové cítění manažera, snaha o týmové řízení, vysoká míra sebedisciplíny a motivace, dobrá znalost potřeb pracovníků (obvykle), preferování lidské stránky managementu a jistě i tolerance pro omyly.
- **Tržně orientovaný styl**, korespondující s marketingovou koncepcí řízení. Jeho dominující rysy jsou např. rozvoj soutěživosti, orientace na budoucnost, na spolupracovníky atd.

Zajímavé je srovnání pracovních stylů českých a zahraničních manažerů, které je názorně shrnuto v tabulce 3.

Tabulka 3: Srovnání českých a zahraničních manažerů z hlediska jejich stylu vedení a řízení v roce 2006

Země	Charakteristika manažerů	Manažerský styl
Česká republika	Oslovování akademickými tituly, respekt vůči nadřízeným a společensky starším osobám, malá spoluúčast zaměstnanců na rozhodování, skepse vůči tvrdým strukturám, orientace na vztahy.	Mírně autokratický styl
Slovensko	Manažeři především muži, větší spoluúčast zaměstnanců na rozhodování, orientace na výsledky.	Silně konzultativní styl
Rakousko	Profesionální přístup k práci, týmová práce, kromě titulu se používá i označení funkce jako např. prezident, přirozená autorita.	Silně konzultativní styl
Itálie	Diktátorský způsob řízení, faktor úspěchu vzdělání, nadání a dobré styky, flexibilita, bojovnost, mezi nadřízenými a podřízenými oslovení signore.	Silně autokratický styl
Německo	Špičková kvalita, důraz na organizační strukturu, systémy a normy, spoluúčast na konečném rozhodování, time management.	Mírně autokratický styl

Zdroj: Vlastní návrh dle Dědina, Odcházal (2007)

2.2.5 Manažerský trénink

Manažerský trénink je podstatnou součástí formování a rozvoje managementu a lze ho aplikovat různými metodami, které blíže popisuje tabulka 4. **Stýblo (1993)** preferuje metody „learning by doing“, tedy učení se prací, v práci, přesněji zdokonalování se bezprostředně v pracovním procesu.

Tabulka 4: Metody manažerského tréninku z pohledu managementu

Coaching (koučink)	= jde o plánovaný podíl, poradenskou aktivitu zaměřenou k řízení výkonného jednání manažera učení „podporou“, vytvářející podmínky pro relevantní spolupráci s ostatními manažery.
Delegování	= jde o specifikaci pravomoci a odpovědnosti, posilování autority prostřednictvím přidělování úkolů rozvíjející se individuální schopnosti na reálných rozhodovacích situacích a jejich nositel přitom má i reálnou odpovědnost za výsledky svého rozhodování.
Projektování	= jde o řešení specifických problémů řídicím týmem v konkrétních situacích vytváří dovednost k vysokému stupni kooperace a spolupráce.
Rotace práce	= jde o metodu, při níž manažer postupně prochází různými funkčními útvary nebo i firmami a rozšiřuje si tak zkušenosti, poznává komplexněji souvislosti úkolu „svého pracoviště“ s ostatními.

Zdroj: Vlastní návrh dle Stýbla (1993)

2.2.6 Být nebo nebýt manažerem?

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) shrnuli odpověď na otázku takto:

Rozhodující pro úspěšnou manažerskou kariéru je potenciál člověka.

Populární pojetí manažerské kariéry je založeno na myšlence pohybu vzhůru po zvolené pracovní dráze. Pohyb vzhůru znamená vyšší platy, více odpovědnosti, lepší postavení, větší prestiž a více moci.

Současná organizace však vytváří podmínky, které mezi manažerským personálem zasévají odcizení. Organizace pokračují ve svém zdůrazňování výkonnosti, produktivity a angažovanosti, ale na oplátku již neslibují svým manažerům loajalitu spojenou s ochranou proti propouštění.

2.3 MODERNÍ ŘÍZENÍ V PRAXI

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) uvádějí, že moderní řízení začalo vznikat počátkem dvacátého století, kdy klasičtí teoretikové, ekonomové a průmysloví inženýři začali prezentovat klasický přístup pro potřeby zvyšování produktivity práce jednotlivců a organizací.

Dle **Trunečka (2003)** se do moderního řízení prosazuje síťová orientace. Zatímco v minulosti převažovala tuhá organizační hierarchická struktura, založená na nadřízenosti a podřízenosti, současný moderní podnik je organizován síťově. Vnitřní i vnější hranice jsou přitom propustné, proměnné a zcela otevřené.

Stýblo (1993) rozlišuje tradiční versus nový styl řízení:

Tradiční styl

- výsledky jsou dosahovány zejména delegací,
- cíle jsou stanovovány vrcholovým managementem,
- osobní vedení spolupracovníků,
- komunikace mezi pracovníky.

Nový styl řízení

- vysoká motivovanost pracovníků vyžadující osobní angažovanost,
- cíle jsou výsledkem řízení zdola a diskutovány vrcholovým managementem,
- podpora týmově orientované práce,
- meziútvárová komunikace.

Stýblo (1993) popisuje metody manažerského řízení:

1. metody tvůrčího myšlení

- Brainstorming, jehož podstata je založena na tvůrčí kolektivní spolupráci a myšlení.

2. metody správného vedení zaměstnanců, k nim patří:

- řízení podle cílů,
- vedení prostřednictvím informací (efektivní informační řízení),

- způsoby rozšiřování kompetence zaměstnanců k samostatnému řešení úkolu a dosahování cílů.

3. speciální metody.

2.3.1. Brainstorming

Název této techniky by se dal přeložit jako „**bouře mozků**“ nebo také, jak to zamýšlel její tvůrce, Alex Osborne, jako „**útok mozků na problém**“ (Šuleř, 1995).

Doporučené složení je:

- 50 % odborníci v daném oboru,
- 30 % odborníci v příbuzných oborech,
- 20 % laici – osoby nemající žádnou spojitost s daným oborem.

Šuleř (1995) shrnul brainstorming následovně:

Všichni účastníci si jsou rovni a každý účastník má co nejvíce popustit uzdu své fantazie, snažit se rozvíjet myšlenky druhých a přispět co největším počtem nápadů. Během brainstormingu je zakázána jakákoli kritika.

Podle **Donnelly, Gibon, Ivancevich (1997)** brainstormingová technika obvykle přináší relativně méně nápadů, než by byl počet nápadů jednotlivců, ze kterých se sestává skupina, a kdy nejsou jednotlivé nápady analyzovány nebo porovnávány z hlediska jejich výhodnosti. Je třeba poznamenat, že skupina nemá prakticky nikdy snahu ukončit proces řešení problému.

Šuleř (1995) řadí mezi metody tvůrčího myšlení dále techniku Think Tank. Princip **Think Tank** = více hlav více ví = nevyčerpatelná zásobárna informací a nápadů, kterou užívá většina velkých organizací. Think Tank má jediné pravidlo = dosažení cíle.

Jako další hojně využívanou kreativní techniku uvádí Šuleř (2003) brainwriting. Výhodou brainwritingu je, že naprosto odstraňuje možnost kritiky, umožňuje lépe se uplatnit i jedincům, kterým dělá potíže verbální komunikace, a není zapotřební až tak zkušeného moderátora jako v případě brainstormingu.

2.3.2 Řízení podle cílů

Šuleř (1995) konstatuje, že technika řízení podle cílů patří v USA mezi nejznámější a nejužívanější kontrolní techniky moderního řízení.

Mezi přednosti řízení podle cílů patří podle **Šuleře (1995)** vedle jednoznačného motivačního účinku i zdokonalené řízení, vyjasnění organizace a vývoj účinné kontroly.

Stýblo (1993) uvádí, že cíle mají charakter „gólů“, které je třeba „vsítit“, aby se dosáhlo jejich splnění.

Management podle cílů („Management by Objectives“), stručně označovaný jako MBO, se zhruba půl století úspěšně využívá k usnadnění formulace, sladění, harmonickém plnění kontrolní soustavy, nikoliv však cílů jednotlivých úrovní hierarchického uspořádání. (**Vodáček, Vodáčková, 2006**).

Vodáček, Vodáčková (2006) upozorňují na dva postupy sladění dílčích cílů, resp. jejich cílů, zdrojů a postupů zajištění. Jsou to metody tzv. řízení podle cílů a metody vyvážených ukazatelů – metoda „Balanced Scorecard“, označována též zkratkou BSC.

Metoda BSC je komplexním systémem, který rozkládá (dekomponuje) soustavu cílů a záměrů podnikatelské strategie organizační jednotky na nižší úrovně řízení a jejich operativní činnosti. Vychází z vize a cílů strategie. Propojuje je na zvolenou měřítku finanční i nefinanční výkonnosti, které jsou zahrnuty do soustavy tzv. perspektiv.

Obvykle jde o čtyři „perspektivy“, a to:

- finanční,
- zákaznickou,
- interních procesů,
- učení se a růstu.

Při aplikaci techniky řízení podle cílů se objevují nedostatky.

Vodáček, Vodáčková (2006) konstatují, že jde o důsledek snahy aplikovat obecnou metodiku bez ohledu na konkrétní podmínky řídicích a organizačních systémů organizačních jednotek a jejich pracovníků.

Šuleř (1995) popisuje existenci dalších nedostatků jako např. časová náročnost, mnoho „papírování“, obtížnost určování cílů, nebezpečí nepružnosti, důraz na krátkodobé cíle.

2.3.3 Vedení prostřednictvím informací

Stýblo (1993) konstatuje: informace rozhodně ano, ale s mírou.

Moderní a účinný podnikový informační systém, založený na vedení pracovníků informacemi, představuje významný organizační a motivační prostředek působení managementu.

Má-li informační proces přispět k lepšímu vedení lidí, musí respektovat několik zásad:

- informace má dát nejen orientaci, ale má i motivovat,
- pro úspěch není důležité ani tak množství informací, ale jejich správný výběr,
- informace mají být podány v komplexu a v logických souvislostech,
- vzhledem k nejistotám v komunikačním procesu je nezbytné kontrolovat, zda informace byly správně přijaty a pochopeny,
- informační proces je třeba dobře organizovat (**Stýblo, 1993**).

Stýblo (1993) upozorňuje, že ne všichni manažeři doceňují závažnost informačního procesu jako jádra vedení lidí. Dopouštějí se četných – a mnohdy zbytečných chyb – snižujících efektivitu jejich řízení.

2.3.4 Způsoby (metody) rozšiřování kompetence zaměstnanců k samostatnému řešení úkolů a dosahování cílů

Praxe managementu ukazuje, že podniky bývají tak dobré, jak dobří jsou jejich manažeři a ti jsou zase tak dobří, jak dovedou efektivně vést lidi.

Populární metodou rozšiřování kompetence lidí je dnes ve světě koučování (coaching).

- **Koučování** je celková péče o člověka s ohledem na jeho cíle, očekávání a jejich optimální realizaci v profesionálním i osobním životě.

Coaching aktivuje schopnost člověka, aby zvyšoval svůj výkon sám od sebe. Předpokládá neustálou sebereflexi k sobě samému i osobní postoj ke spolupracovníkům (**Pardey, 2007**).

Velmi frekvenčně praktikovanými metodami rozšiřování pracovních i osobních kompetencí jsou metody job enrichment, job rotation a job enlargement.

- Metoda **job enrichment** znamená asi tolik jako obohacování prací. Její podstata spočívá v tom nebát se delegovat pravomoc a odpovědnost na nižší stupně řízení.
- Metoda **job rotation** představuje střídání se na pracovních pozicích. Může být tzv. „kruhová“, kdy pracovník střídá pracovní pozice stejné úrovně jiného odborného zaměření např. v ekonomické, marketingové, personální a v další oblasti. „Sloupcová job rotation“ znamená střídání pozic spojené se změnami úrovně řízení.
- Metoda **job enlargement** slouží rozšiřování pracovní způsobilosti, kvalifikačního profilu zaměstnanců. Jde o osvojování si více pracovních operací, úkonů, činností, což umožňuje universálnější využití pracovní síly i její regeneraci k vyššímu výkonu (**Stýblo, 1993**).

2.4 TECHNIKY TIME MANAGEMENTU

Čas je nejcennějším zdrojem našeho úspěchu.

Šuleř (1995) poukazuje na nutnost uvědomit si tři základní pravidla:

- **Čas nemůžeme koupit.** Je nám rozdělen všem stejně demokraticky. Rozdíly v tom, kolik ho kdo má, jsou jen výsledkem toho, jak je řízen nebo ztracen.
- **Čas nemůžeme uspořít.** Plyne nezadržitelně, každou sekundu jsme starší.
- **Čas nemůžeme zastavit.** Ztracený čas už nikdy nemůžeme nahradit.

Jaké je tajemství úspěchu řízení času?

1. Používat techniky, které umožňují získat maximum z minima investovaného času.
2. Koncentrovat se na věci, které jsou důležité a odkládat všechny ostatní.
3. Naučit se delegovat pravomoc.

Základní techniky hospodaření s časem jsou charakterizovány v tabulce 5.

Tabulka 5: Techniky řízení času

Snímek pracovního dne	Má většinou písemnou podobu, do diářů se zapisují činnosti, které má manažer v daný den vykonat.
Analýza zlodějů času	Zloděje času lze rozdělit do dvou skupin na interní a externí. Spousta manažerů tráví svůj čas neděláním toho, co dělat chce a dostávají se do „bludného“ kruhu odkládání. Nejčastější příčinou odkládání je nedostatek motivace a strach z neúspěchu.
Paretovo pravidlo	Při dodržování této zásady se lze řídit Paretovým pravidlem známým jako pravidlo 80/20 – 20 % úsilí produkuje 80 % efektu.
Stanovení cílů	Dobře stanovené cíle umožní se efektivně zaměřit na postup, poskytnou časový rámec pro plánování, pomohou motivovat sebe sama i ostatní.
Plánování cílů	Pokud existuje plán, je všechno konkrétní a měřitelné. První aktivitou je strategický plán činnosti, dále stanovení priorit a využití ABC analýzy.

Zdroj: Vlastní návrh dle Šuleř (1995)

2.5 TECHNIKY ANALÝZY KONKURENCE

Moderní manažerské pojetí konkurence vstoupilo do literatury a postupně i do ekonomické praxe v 80. letech minulého století. Navrhl ho a podrobně rozpracoval americký profesor z Harvardovy univerzity Michael E. Porter.

Šuleř (2003) popisuje při technikách analýzy konkurence:

- srovnání konkurentů,
- vlivy okolního prostředí na hlavní konkurenty,
- využití kritických faktorů úspěchu k posouzení konkurenčního postavení,
- strategická skupinová analýza,
- organizace výzkumu konkurence.

Výsledek analýzy konkurence vidí **Šuleř (2003)** v určení naší konkurenční pozice na trhu a ohodnocení správnosti vlastních strategických záměrů.

2.5.1 Konkurenční postavení

Při posuzování konkurenčního boje jsou používány kritické faktory úspěšnosti.

Při definování kritických faktorů úspěšnosti si má dle **Šuleře (2003)** management klást následující otázky:

- Jaké náklady musí zákazník vynaložit při koupi tohoto produktu?
- Co je pro zákazníka součástí kvality produktu?
- Jaké služby spojené s koupi tohoto produktu jsou pro zákazníka důležité?

2.5.2 Vlivy okolního prostředí na hlavní konkurenty

Šuleř (2003) uvádí, že hlavní konkurenti mohou být analyzováni z pohledu hlavních trendů prostředí a konkurenčních sil. Jednou z metod je analýza vlivu prostředí na konkurenci, která je vyjádřena v tabulce 6.

Tabulka 6: Analýza vlivu okolního prostředí na hlavní konkurenty G. Johnson, K. Scholes 1993

HLAVNÍ VLIVY OKOLNÍHO PROSTŘEDÍ	KONKURENTI		
	A	B	C
Výrazné zrychlení inovačních cyklů	+++ Úspěchy ve výzkumu a vývoji, silná vlastní výzkumná základna.	-- Nejmenší investice do výzkumu a vývoje.	+ V minulosti porovnatelné investice do výzkumu a vývoje. Úspěšná spolupráce s univerzitou.
Potřeba přístupu na mezinárodní trhy a jejich znalosti	-- Téměř žádné aktivity na mezinárodním poli.	++ Několik malých poboček na Evropském teritoriu, kontakty a obchod. partnery v Asii.	+ Několik samostatných smluvních zástupců ve vyspělých zemích světa.
Omezení investičních zdrojů v blízké budoucnosti	+ Veliký úvěr podepsaný s významnou zahraniční bankou.	++ Poměrně velké finanční zdroje akumulované z minulosti.	-- Neustálé problémy s hotovostí a financováním běžného provozu.

Zdroj: Šuleř (2003)

2.5.3 Organizace výzkumu konkurence

Efektivní organizace výzkumu konkurence je důležitým faktorem úspěchu. Jeho výsledek je v podstatné míře ovlivněn i vhodným organizačním začleněním.

Úkoly spojené s výzkumem lze řešit interně (vlastním výzkumem) nebo externí agenturou, jak ukazuje tabulka 7.

Tabulka 7: Organizace výzkumu konkurence

Vlastní výzkum	Výhodou je lepší znalost trhu, tržních subjektů (konkurentů, spotřebitelů) a vlastní firmy. Navíc se mohou informace o poptávce a konkurentech dobře doplňovat, což vede k lepší představě o celkové konkurenční situaci.
	Nevýhodou může být existence tzv. provozní slepoty a z toho vyplývající přeceňování vlastní tržní pozice provázané podceňováním možných rizik.
Výzkum externí agenturou	Výhodou je zejména dobrá znalost a zkušenosti s využitím metod výzkumu a neexistence již zmiňované provozní slepoty. Pro menší firmy mohou být výhodou rovněž náklady, které jsou oproti systematickému výzkumu nižší.
	Nevýhodou je možnost jisté nedůvěry či neztotožnění se manažerů s výsledky externího výzkumu, nerozvíjení se vlastních zkušeností a dovedností i nižší stupeň chránění informací o konkurentech.
Začlenění výzkumu do organizace	Štábní útvar
	Zrcadlová organizace
	Stínová organizace
	Task Forces

Zdroj: Vlastní návrh podle Šuleř (2003)

2.5.4 Benchmarking

Benchmarking je technika zdokonalování organizace a řízení podniku na základě porovnání vlastní organizace s ostatními předními, špičkovými organizacemi nebo společnostmi.

Cílem benchmarkingu nejčastěji bývá orientace na dosažení prvenství v soutěži s konkurencí v následujících oblastech:

1. Zvyšování výkonnosti a produktivity.
2. Zlepšování kvality výrobků a služeb.
3. Zlepšování řízení procesů.

4. Vytváření a využívání konkurenčních výhod.

Podle toho, co je předmětem a objektem srovnání, rozlišují se:

- **Interní (vnitřní) benchmarking**, který se uskutečňuje uvnitř organizace, srovnává jednotlivé vnitropodnikové procesy nebo jednotky navzájem.
- **Externí (vnější) benchmarking**, jehož obsahem je porovnávání vlastní organizace s jinou, podobnou nebo stejnou organizací.
- **Funkční benchmarking**, který představuje srovnávání výrobků, služeb a pracovních postupů vlastní organizace s jinými organizacemi bez ohledu na obor, v němž podnikají.

Benchmarking jako technika je založen především na učení se od konkurence a je spojovaný s technikou učení se označovanou jako benchlearning (**Kotler, 2001**).

Benchmarking slouží jako systém včasného varování, který orientuje pozornost manažerů na objektivní nutnost změn (**Jakubíková, 2008**).

Veškeré informace týkající se společnosti KMP Bürotechnik, s. r. o. a dále LARM, a. s. jsou použity z vnitropodnikových zdrojů jmenovaných organizací (směrnice, organizační struktury, výroční zprávy o činnosti, prezentace) a dále internetových stránek, které jsou uvedeny v přehledu literatury.

Prezentace společnosti KMP včetně organizačního schématu a certifikátu je součástí přílohy 3, prezentace podniku LARM je uvedena v příloze 4 této diplomové práce.

3. METODIKA A HYPOTÉZY

3. 1 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je zanalyzovat využívané metody a techniky řízení společnosti KMP Bürotechnik, s. r. o. a společnosti LARM, a. s., dále provést komparaci stylů vedení a posoudit jejich vliv na konkurenceschopnost podnikatelských subjektů. Na základě zjištěných skutečností navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení stávajícího stavu a přispěla k efektivnosti vykonávaných činností a řídicích systémů.

3. 2 HYPOTÉZY

Před samotným dotazníkovým šetřením byly stanoveny následující hypotézy:

- HP1: Podnikatelské subjekty prosazují do řízení vedle tradičního stylu i nové moderní metody a techniky zaměřené na týmové vztahy, vyšší motivaci.
- HP2: Moderní techniky jsou předpokladem pro získání lepší konkurenční pozice na trhu.

3. 3 VYMEZENÍ OBJEKTU ZKOUMÁNÍ

Pro potřeby této práce jsme se zaměřili na manažery, jednatele, představenstvo, vedoucí pracovníky a dále na THP pracovníky u obou společností, kteří vytvořili celkový zkoumaný soubor 60 respondentů.

3. 4 POUŽÍVANÉ TECHNIKY SBĚRU DAT

Data byla získána pomocí metody dotazování – techniky dotazník a zároveň metody pozorování a rozhovoru, na základě nichž jsme byli uvedeni do problému a přispělo to k celkové lepší orientaci.

3. 5 ZPRACOVÁNÍ DAT

Dotazník obsahuje celkem 12 otázek. Data ke zpracování byla tvořena odpověďmi na jednotlivé otázky dotazníku. Odpovědi byly sečteny a následně vyhodnoceny i procenticky v grafech za pomoci programu Microsoft Excel.

4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

4. 1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU KMP

Sídlo: Čkyně č. p. 297, okres Prachatice, PSČ 384 81

Datum vzniku: 08. 01. 1993

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Statutární orgán: dva jednatele (**Živnostenský rejstřík, 2006**).

Dějiny koncernu KMP začaly v roce 1988, založením firmy v bavorském Eggenfeldenu. Z německé firemní centrály vzniklo během krátké doby několik dceřinných společností. Doposud má své zastoupení v sedmi zemích: *Velké Británii, České republice, Rumunsku a Maďarsku, Polsku, Itálii a Jižní Africe*.

Společnost KMP Bürotechnik, s. r. o. vyvíjí, vyrábí a prodává kompatibilní spotřební materiál pro tiskárny počítačů: inkoustové cartridge, tonery, barvicí pásy, termotransferové pásy. Základem úspěchu firmy je výroba založená na nejmodernějších technologiích a důsledná značková politika, společně se zaměřením všech zaměstnanců na poskytování rozsáhlé nabídky služeb.

Dle hodnocení ekonomické situace se společnost jeví jako zdravá, perspektivní s bezproblémovým výhledem do dalších období.

Řízení spočívá ve vykonávání odborných činností na různých stupních řízení a v různých úsecích, které jsou ve vztahu k organizační podřízenosti. V čele organizace stojí jednatel za českou a německou stranu, podnik se dělí na jednotlivé úseky, které jsou řízeny vždy vedoucím pracovníkem příslušného úseku.

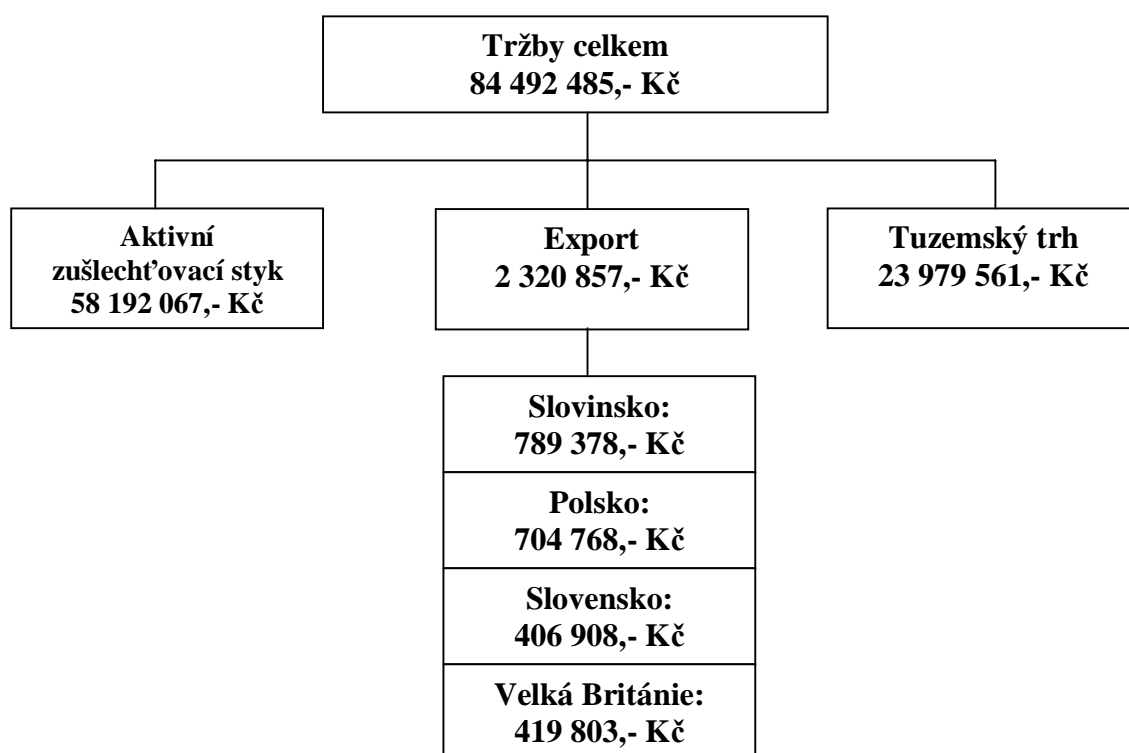
Systém manažerského řízení převzala organizace od své mateřské společnosti v Německu.

(Interní dokumenty KMP, 2008).

4. 2 VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ V ROCE 2009 KMP

Celkový obrat firmy v roce 2009 ve srovnání s rokem předcházejícím klesl o 2,8 %. Obrat tvořený v rámci aktivního zušlechťovacího styku klesl o 5,8 %. Export poklesl o 3,9 % a pouze obrat na tuzemském trhu se zvýšil o 5,6 %. Tento stav je znázorněn na obrázku 5.

Obrázek 5: Přehled tržeb



Zdroj: Interní dokumenty KMP (2010)

Společnost dosáhla v roce 2009 obchodní marže ve výši 19,23 %. Proti roku 2008, kdy obchodní marže dosáhla výši 40,05 %, byl zjištěn pokles obchodní marže o 20,82 %. Porovnáním tržeb za prodej zboží a výrobků dosažených v roce 2008 (86 884 tis. Kč) s tržbami dosaženými v roce 2009 (84 496 tis. Kč) byl zjištěn pokles tržeb o 2,75 %. Dle hodnocení ekonomické situace pomocí ukazatelů vykazuje společnost především z titulu krátkodobých pohledávek a zásob likviditu na velmi dobré úrovni, celková míra zadluženosti je dle porovnání se srovnatelnými společnostmi na běžné úrovni.

(Interní dokumenty KMP, 2010)

4. 3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU LARM

Sídlo: Triumf 413, Netolice, PSČ 384 11

Datum vzniku: 01. 05. 1992

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání:

- obráběčství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Statutární orgán:

- představenstvo – jednočlenné,
- dozorčí rada – tříčlenná.

Akcie:

- 35 ks akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč,
- 1 ks akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 345 000,- Kč.

(Živnostenský rejstřík, 2006).

Orgány se scházejí pravidelně 1x za měsíc a určují a projednávají nejdůležitější rozhodnutí, tedy rozhodují operativně o otázkách a problémech, které jsou předmětem jednání. Následně na základě rozhodnutí představenstva jsou tyto rozhodnutí uváděny v život ředitelem společnosti a vedoucími pracovníky jednotlivých úseků.

LARM = Lineární A Rotační Měřidla

Společnost se zabývá vývojem, výrobou, prodejem a servisem optoelektronických inkrementálních a absolutních snímačů typu IRC, MSL a ARC pro měření vzájemné polohy, délek, úhlu natočení a počtu otáček, které nachází uplatnění především v oblasti průmyslové automatizace.

Výroba společnosti LARM, a. s. je v současné době tvořena ze 33 % přístroji pro automatickou regulaci a měření, jenž jsou vyráběny v malo- a středněsériové výrobě s velkými požadavky na přesnost a kvalitu výroby. Zbývajících 67 % výrobní náplně tvoří kooperace v převážné míře pro zahraniční firmy.

Dle hodnocení ekonomické situace se společnost jeví jako zdravá s bezproblémovým výhledem do dalších let.

Systém řízení organizace je vyjádřen v základních dokumentech organizace, v podnikových směrnících, organizačních a pracovních řádech. Řízení se zakládá na přímém ukládání úkolů vyšším stupněm řízení nižšímu stupni dle pravidel přímé organizační podřízenosti.

Řízení probíhá v souladu s normami ISO 9001:2000, tedy na základě jednotlivých směrnic a vyhlášek, které zároveň mají zpětnou vazbu (**Interní dokumenty LARM, 2008**).

4. 4 VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ V ROCE 2009 LARM

Vývoj obchodní činnosti v roce 2009, a to i přes výrazný pokles tržeb v porovnání s rokem 2008, je odpovídající současným ekonomickým podmínkám a možnostem.

Vývoj tržeb, resp. celkových výnosů v letech 2007 až 2009 je patrný z následující tabulky 8.

Tabulka 8: Vývoj tržeb

v tis. Kč.	2007	2008	2009
Prodej vlastních výrobků	68 702	66 462	39 142
Prodané služby	310	350	283
Prodané zboží	1 518	1 209	454
Prodej materiálu a invest.majetku	364	475	184
Tržby za prodej celkem	70 894	68 496	40 063
-z toho: vývoz celkem	31 189	26 270	16 874
Změna stavu NV a HV	-874	245	- 2074
Ostatní výnosy, tržby z prodeje CP a zúčt.rezerv a opravných položek	925	2 748	1 665
Mimořádné výnosy	0	0	0
Výnosy CELKEM	70 945	71 489	39 631

Zdroj: Interní dokumenty LARM (2010)

Hodnocením dosažené úrovně celkových tržeb z realizovaného prodeje, vývoje produktivity práce z přidané hodnoty, dosažené hodnoty exportu, ale i ostatních dosažených ekonomických

ukazatelů v roce 2009, lze tyto výsledky hodnotit jako odpovídající vzniklé celosvětové hospodářské situaci a konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Informace o očekávané hospodářské a finanční situaci v příštím roce, popř. ve víceletém výhledu:

Představenstvo společnosti předpokládá, že v dalším roce dojde k postupnému zpomalení celosvětové hospodářské krize a tím i k částečné obnově a mírnému nárůstu zakázek. S ohledem na tyto skutečnosti je očekáván celkový objem výnosů na úrovni cca 40 mil. Kč a mírné zvýšení produktivity počítané z přidané hodnoty na pracovníka. S ohledem na to, že pro nadcházející rok nejsou na straně nákladů předpokládány žádné výrazné nárůsty, kromě vyššího růstu cen energií, očekává společnost ukončení roku s kladným hospodářským výsledkem, který by se však měl pohybovat pouze v řádech desítek tisíc Kč.

Finanční situace společnosti je sice stabilizována, tudíž neočekává vedení společnosti ani v tomto směru její vážnější změnu, nicméně až následující vývoj ukáže oprávněnost očekávaných výsledků (**Interní dokumenty LARM, 2010**).

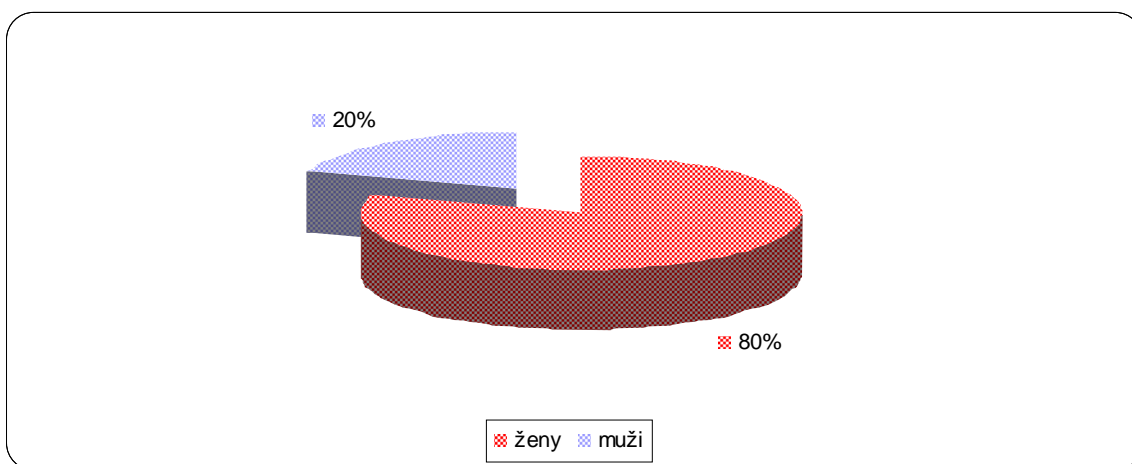
4. 5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU

Výsledky uvádíme v pořadí jednotlivých otázek, jak je uvedeno v dotazníku, jehož úplné znění je součástí přílohy 1.

Ke každé otázce je uveden komentář a pro přehlednost i grafické znázornění výsledků pomocí grafů zvláště pro podnik KMP i pro společnost LARM.

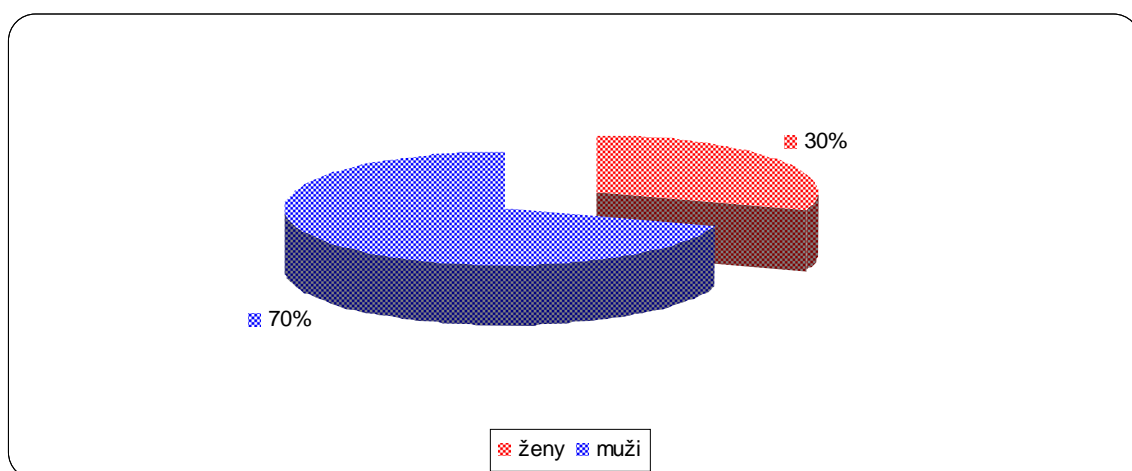
Otázka 1: Pohlaví respondentů

Graf 1: Respondenti dle pohlaví u KMP



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 2: Respondenti dle pohlaví u LARM



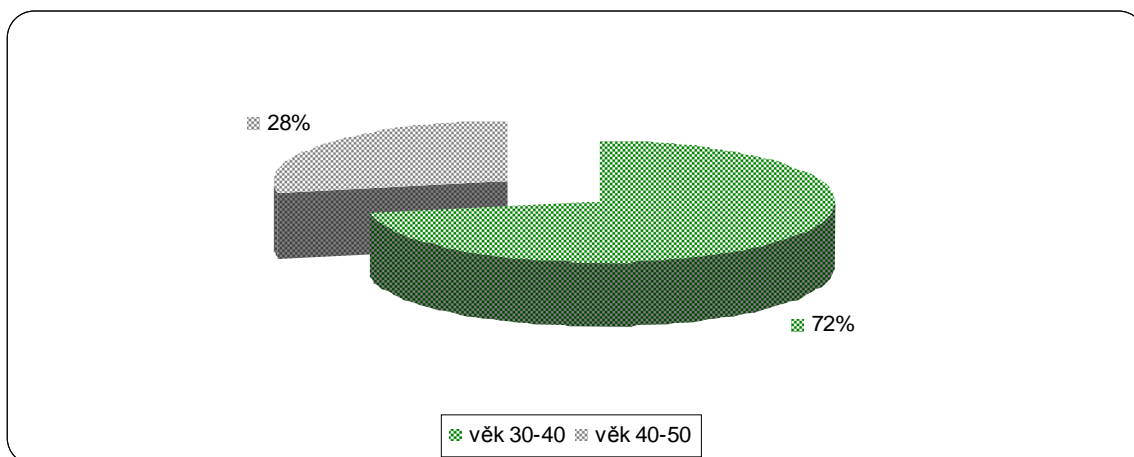
Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Výzkumu se účastnilo celkem 6 mužů (20 %) a 24 žen (80 %) u společnosti KMP a u společnosti LARM celkem 21 mužů (70 %) a 9 žen (30 %).

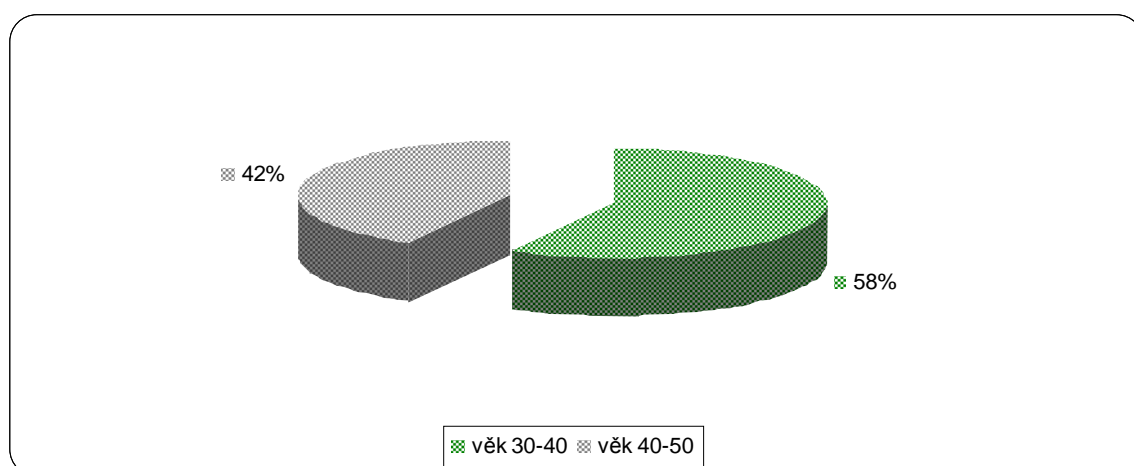
Otázka 2: Věk respondentů

Graf 3: Věk respondentů KMP



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 4: Věk respondentů LARM



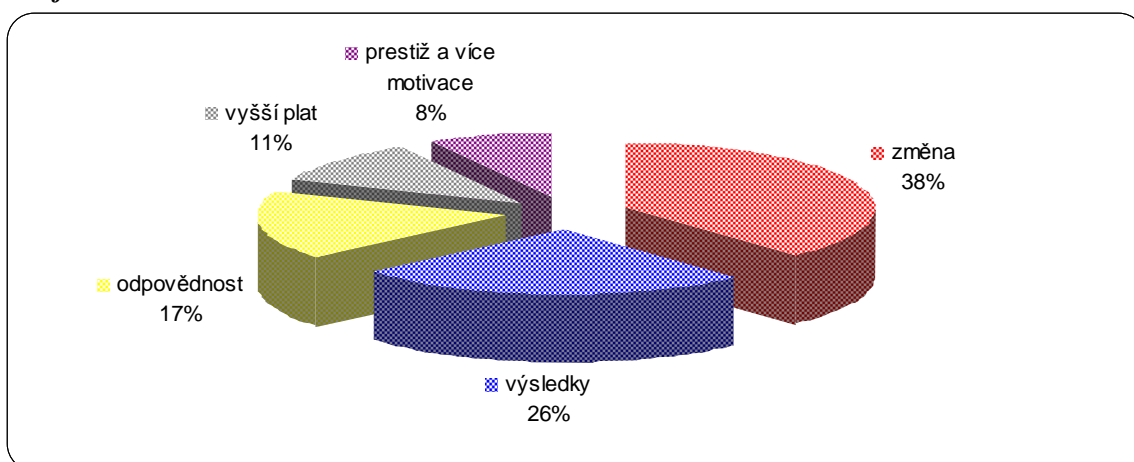
Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Věk byl kategorizován u respondentů do 2 skupin po 10 letech. Největší zastoupení u obou organizací byl věk 40-50 let, a to u KMP 22 respondentů (72 %) a u LARM 17 respondentů (58 %).

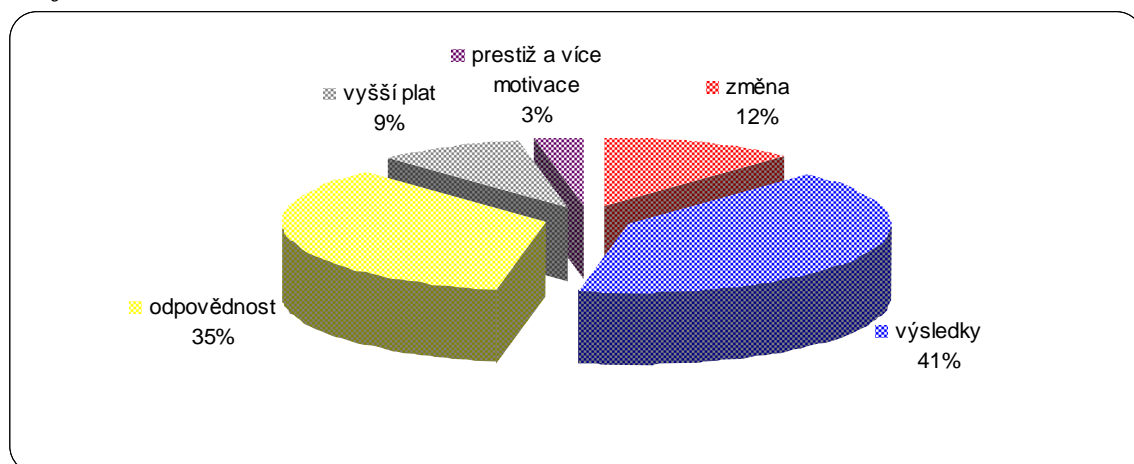
Otázka 3: Poslání manažera

Graf. 5: Poslání manažera KMP



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 6: Poslání manažera LARM



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

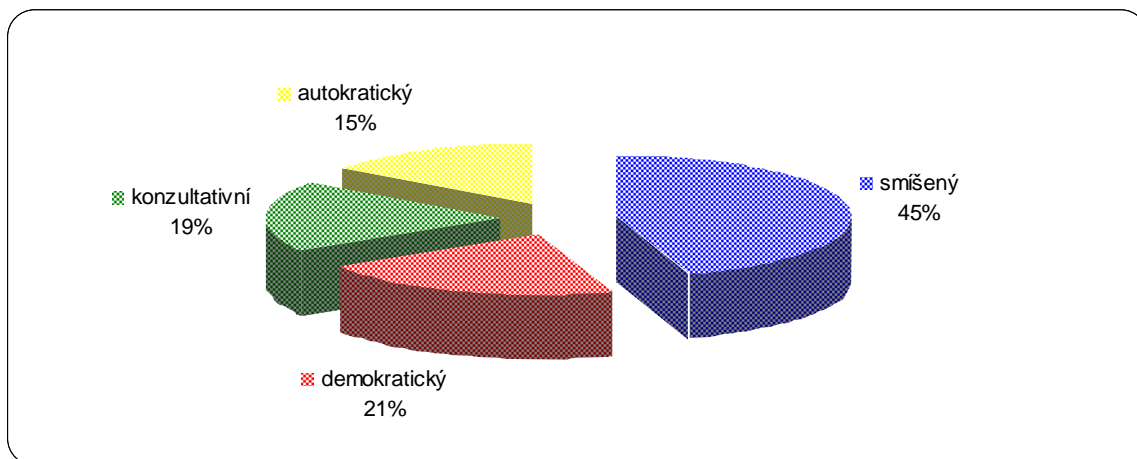
Poslání manažera musí vycházet z cílů podniku. Každodenní realita většiny manažerů je roztržena do množství dílčích úkolů.

Společnost KMP očekává od svých manažerů vnímavý postoj vůči změnám (38 %), dlouhodobé dosahování stanovených výsledků (26 %) a dále odpovědnost za splnění či nesplnění požadavků (17 %).

LARM zaměřuje manažery na výsledky práce (41 %), přisuzuje jim odpovědnost (33 %) a poměrně malá je inovace změn (12 %).

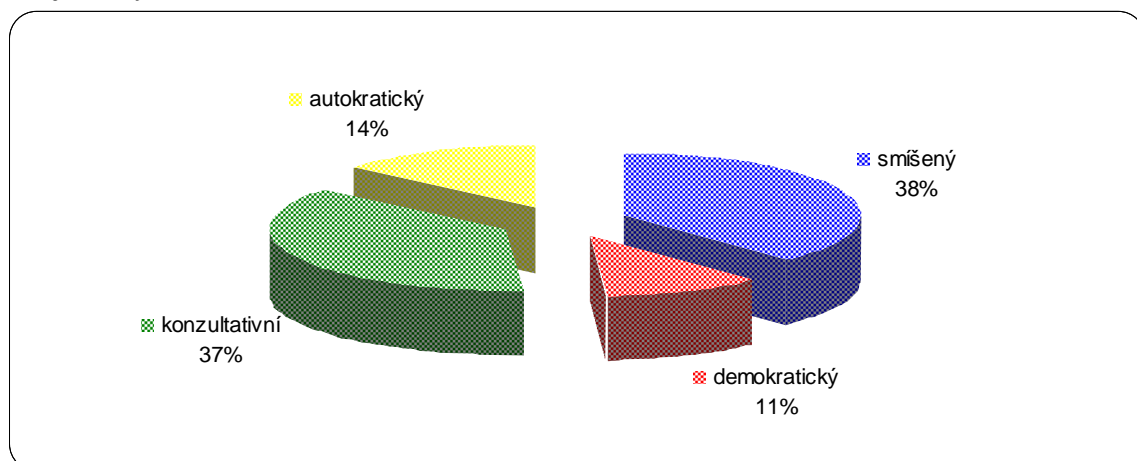
Otázka 4: Styl řízení

Graf 7: Styl řízení KMP



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 8: Styl řízení LARM



Zdroj: Vlastní výzkum

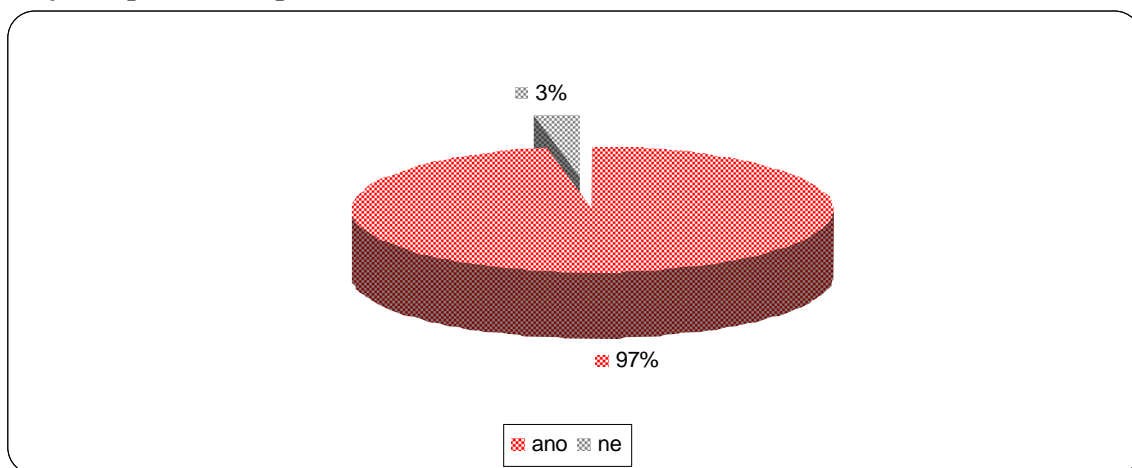
Výsledky:

Nejčastěji byl zvolen smíšený styl řízení – KMP (45 %), LARM (38 %), tedy směs charakteristik autokratického, demokratického a konzultativního stylu. Uznává mnohé výjimky z pravidel, vyžaduje kontrolu, ale připouští i určitou míru samostatnosti a iniciuje k řešení nových problémů. Na druhém místě četnosti u KMP se nachází demokratický styl (21 %) a třetí v pořadí je konzultativní styl (19 %).

LARM také potvrzuje, že efektivita rozhodování a vedení manažerů stoupá směrem k volbě stylů participativních, tedy přesun od autoritativního ke skupinovému vedení a rozhodování – konzultativní styl (37 %), demokratický styl (11 %).

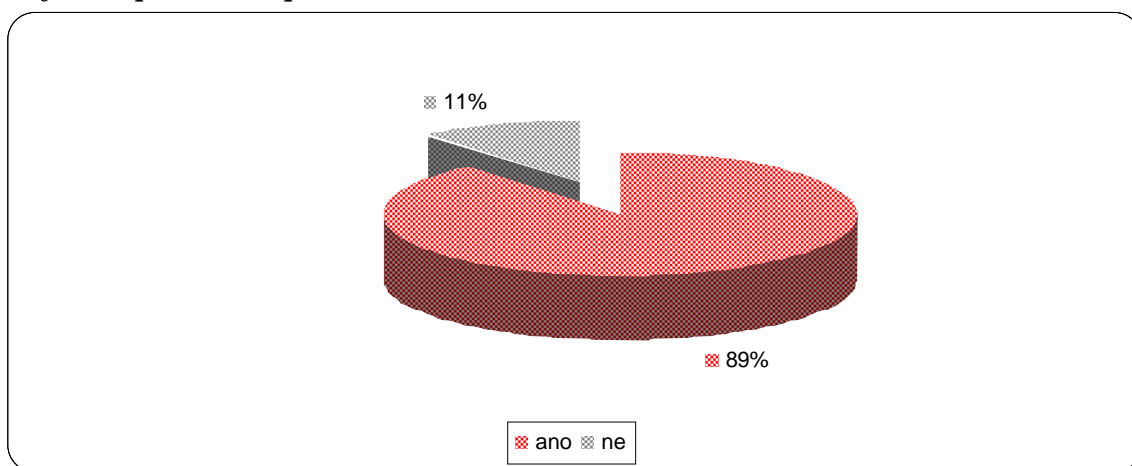
Otázka 5: Uplatňujete nástroje řízení získané praxí v současném podniku?

Graf 9: Uplatňování praxe KMP



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 10: Uplatňování praxe LARM



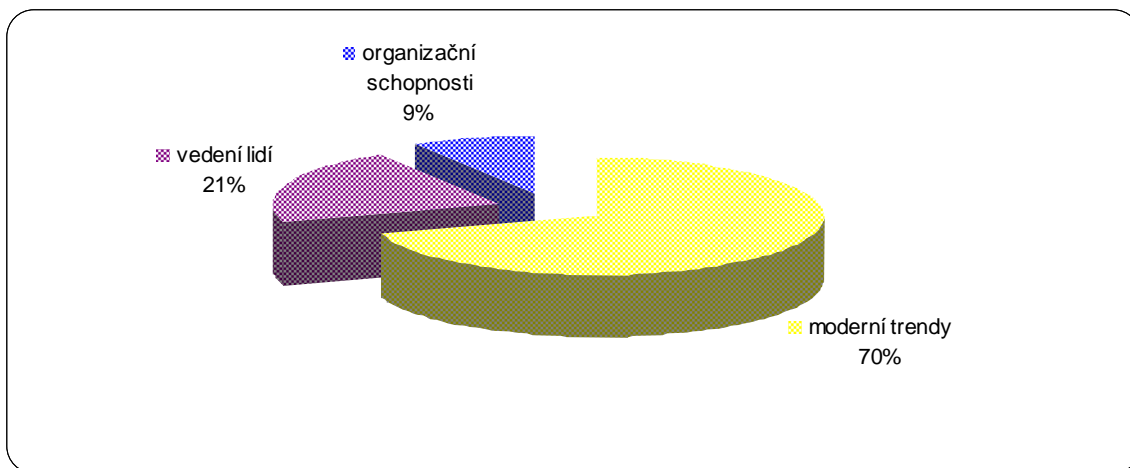
Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Z grafů je patrné, že převážná většina respondentů souhlasí s tím, že učení se praxí je tím nejlepším vodítkem stát se dobrým a výkonným manažerem. U společnost LARM se objevuje i nezanedbatelné procento těch, kterým tento názor nepřipadá správný (11 %).

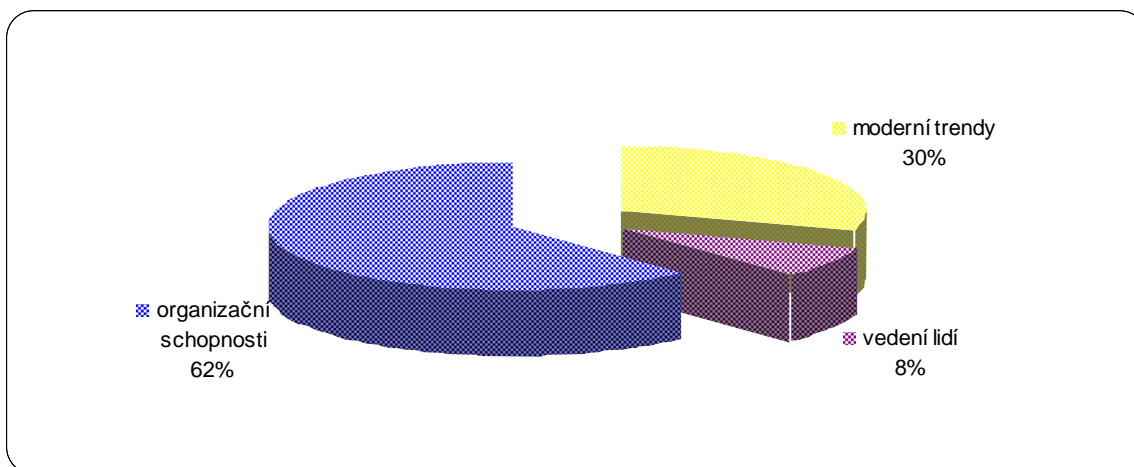
Otázka 6: Jaký přínos měla stávající praxe pro současný podnik?

Graf 11: Přínos stávající praxe pro KMP



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 12: Přínos stávající praxe pro LARM



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

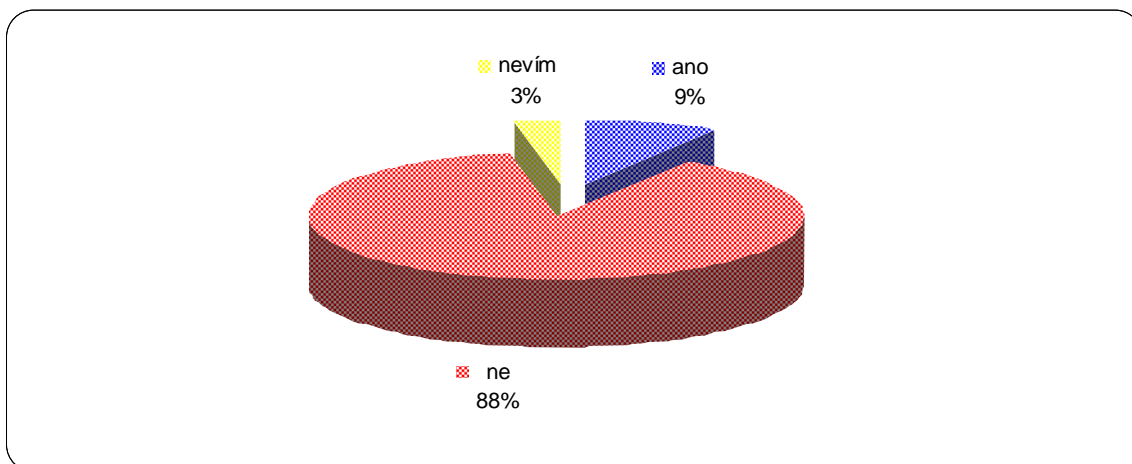
Odpověď na tuto otázku zahrnuje, kam směřují metody práce manažera získané během pracovního procesu.

Nejvíce dotázaných u společnosti KMP oslovila možnost aplikovat do řízení nového metody a techniky (70 %) a schopnost řídit vztahy s lidmi (21 %).

U společnosti LARM je vidět největší orientace na výsledky (62 %), kterých je dosaženo organizací práce a příliš nebere zřetel na vytváření mezilidských vztahů (6 %).

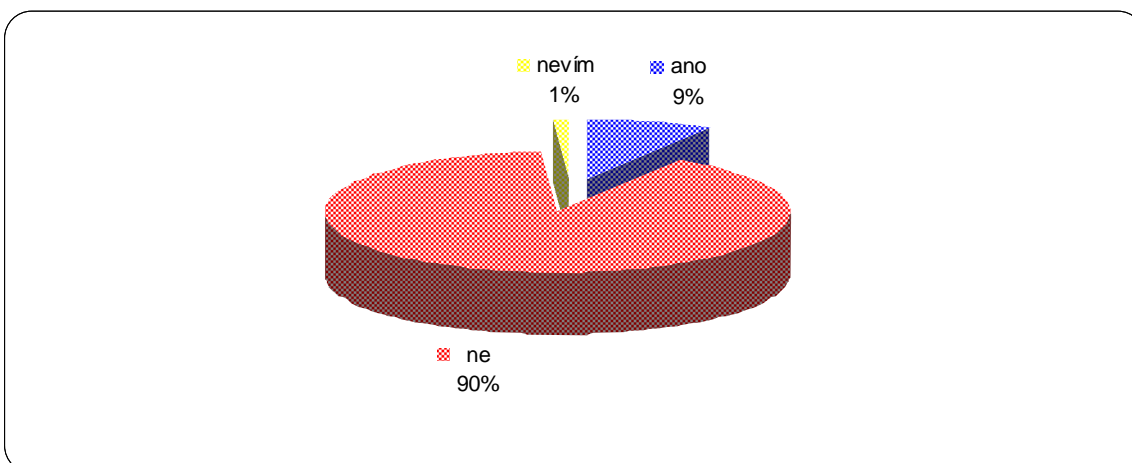
Otázka 7: Odlišují se styly vedení českých a zahraničních podnikatelských subjektů?

Graf 13: Odlišení stylů vedení českých a zahraničních subjektů KMP



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 14: Odlišení stylů vedení českých a zahraničních subjektů LARM



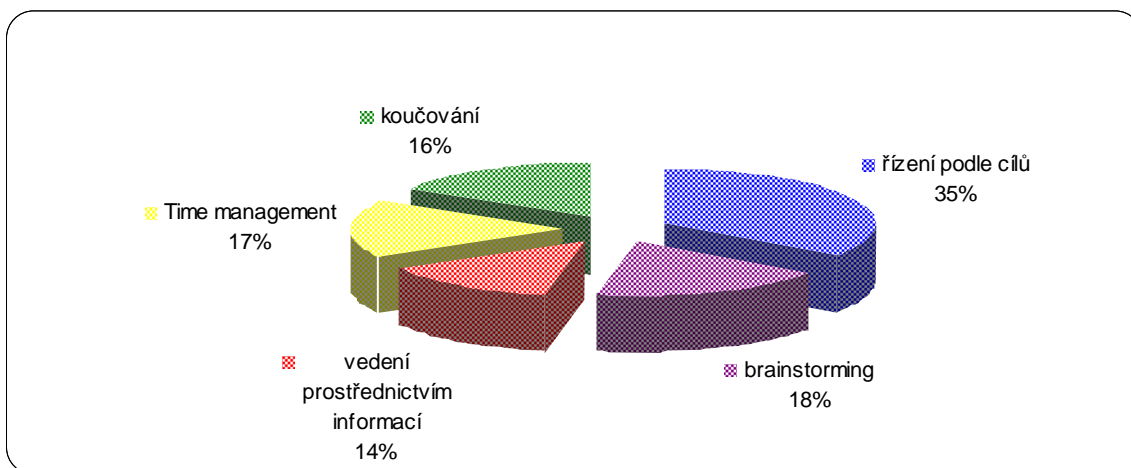
Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Největší zastoupení má odpověď ano. U společnost KMP je to (88 %), LARM (90 %). Lze usuzovat, že tato situace je ovlivněna historickým vývojem a vyspělostí zahraniční ekonomiky, které musí odpovídat určitý styl vedení a řízení.

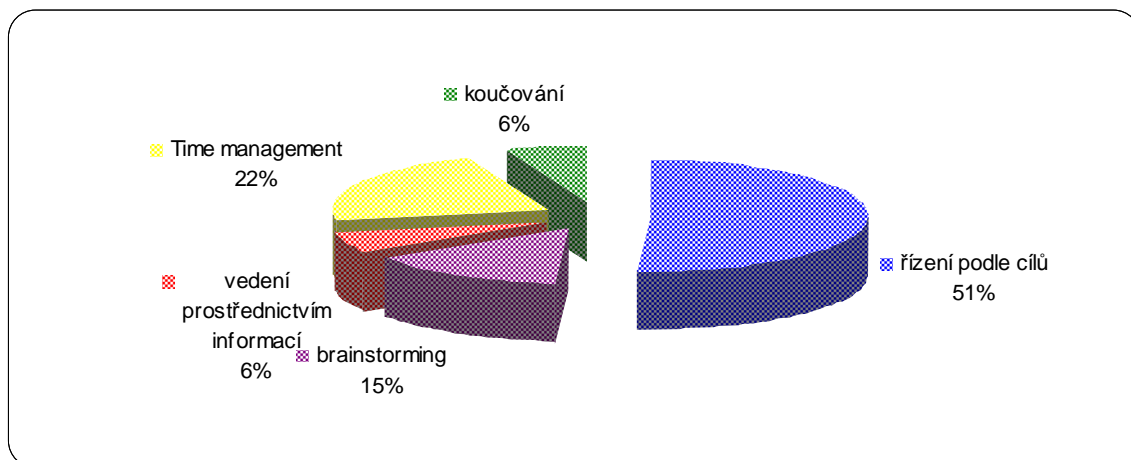
Otázka 8: Nejčastěji aplikované techniky při řízení

Graf 15: Nejčastěji aplikované techniky při řízení KMP



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 16: Nejčastěji aplikované techniky při řízení LARM



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

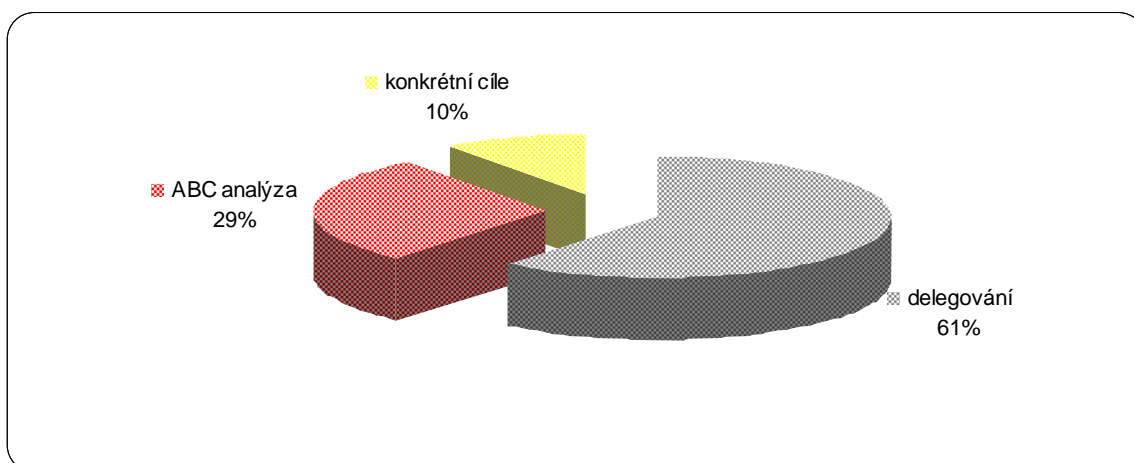
Výsledky u KMP ukazují, že nejefektivnější způsob řízení je ve využití všech manažerských technik dle dané situace – řízení podle cílů (35 %), brainstorming (18 %), Time management (17 %), koučování (16 %), vedení prostřednictvím informací (14 %).

U podniku LARM byla zvolena nadpoloviční většinou technika řízení podle cílů (51 %), která je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech, na základě

kterých jsou potom pracovníci hodnoceni. Technika Time managementu je dle průzkumu praktikována v 7 případech (22 %), brainstorming v 5 případech (15 %).

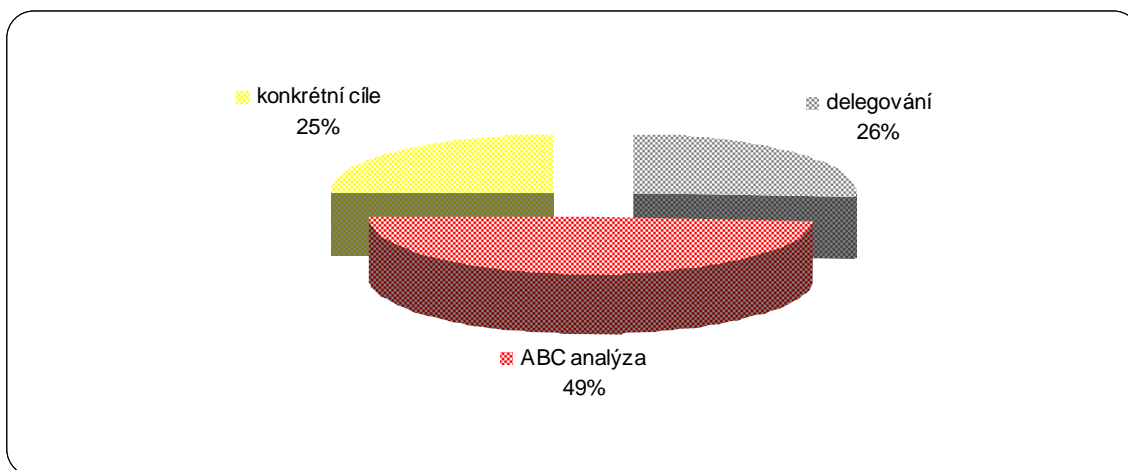
Otázka 9: Zaměření techniky Time managementu

Graf 17: Zaměření techniky Time managementu u KMP



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 18: Zaměření techniky Time managementu u LARM



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

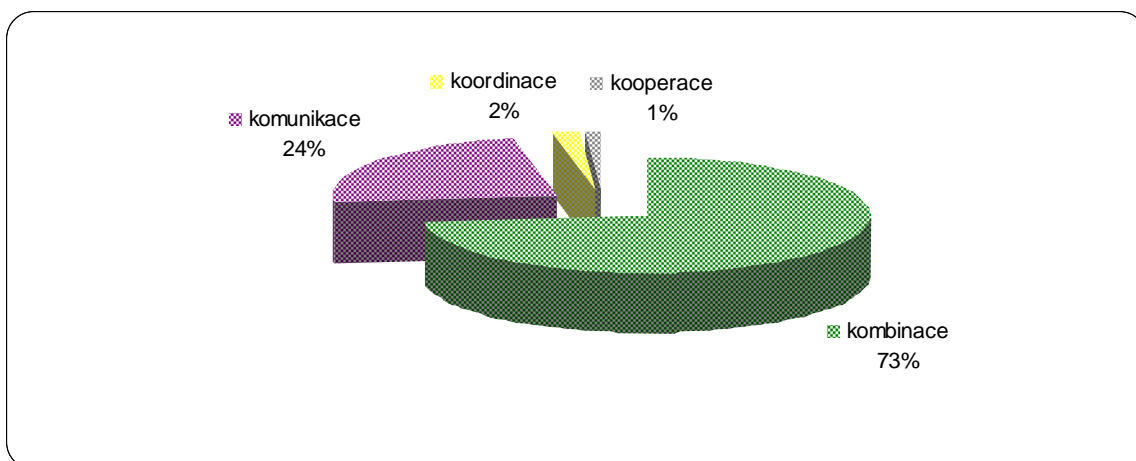
Manažeři KMP jsou schopni na základě získaných výsledků zvládat obrovské množství práce díky technikám řízení času tím, že se koncentrují na nejdůležitější záležitosti a delegují pravomoci (61 %).

U společnosti LARM má poměrně silnou pozici ABC analýza (49 %), která rozčleňuje úkoly do 3 skupin, z kterých vyplývá podíl velmi důležitých (A), důležitých (B) a méně důležitých

(C) úkolů na hodnotě všech úkolů. Delegování má zastoupení ve (26 %), stanovování cílů ve (25 %).

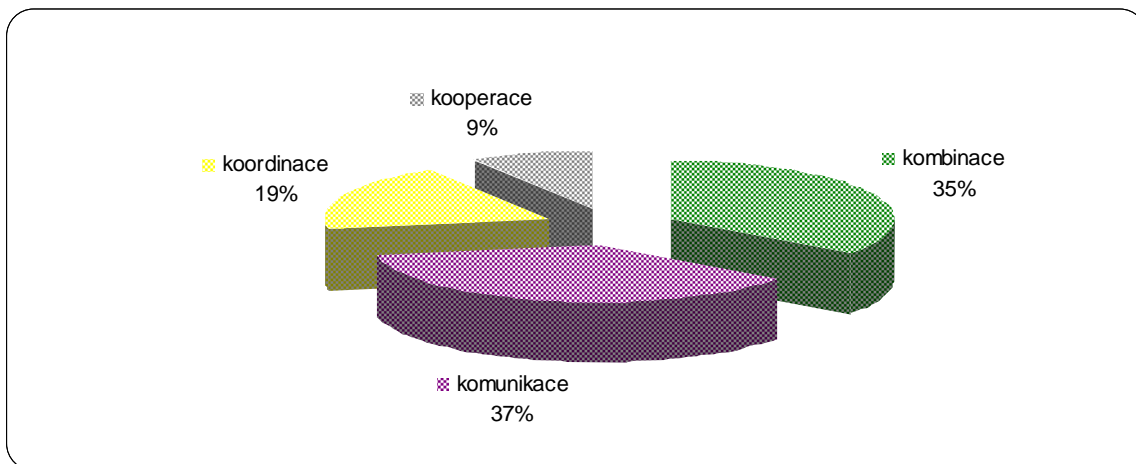
Otázka 10: Co je klíčovým prvkem pro vedení týmů?

Graf 19: Klíčový prvek pro vedení týmů u KMP



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 20: Klíčový prvek pro vedení týmů u LARM



Zdroj: Vlastní výzkum

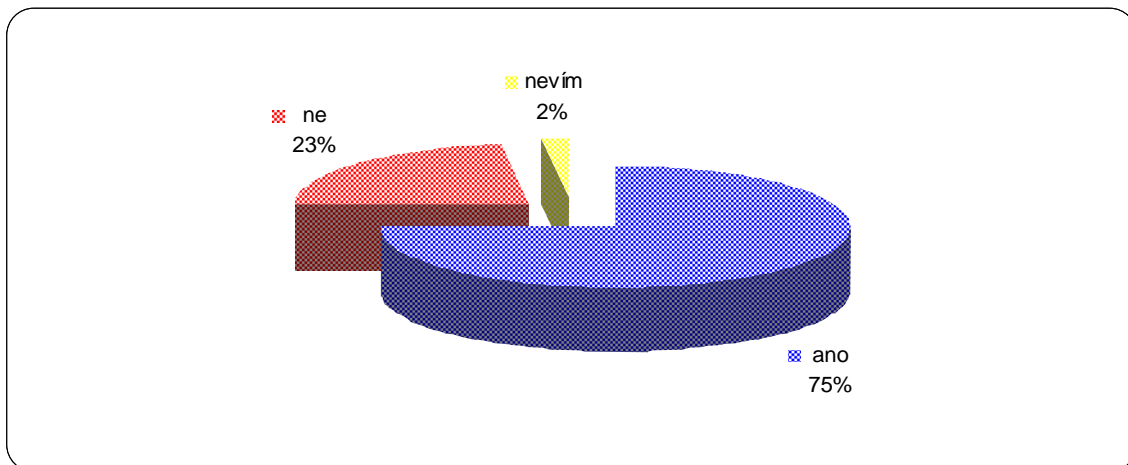
Výsledky:

Efektivní manažer je členem pracovního týmu. 73 % respondentů u KMP je názoru, že vzájemná kombinace klíčových prvků je žádoucí pro práci v týmu.

U společnosti LARM jsou výsledky jiného rázu. Největší týmovou sílu zde má komunikace (37 %), dále koordinace (19 %) a posledním faktorem je kooperace (9 %).

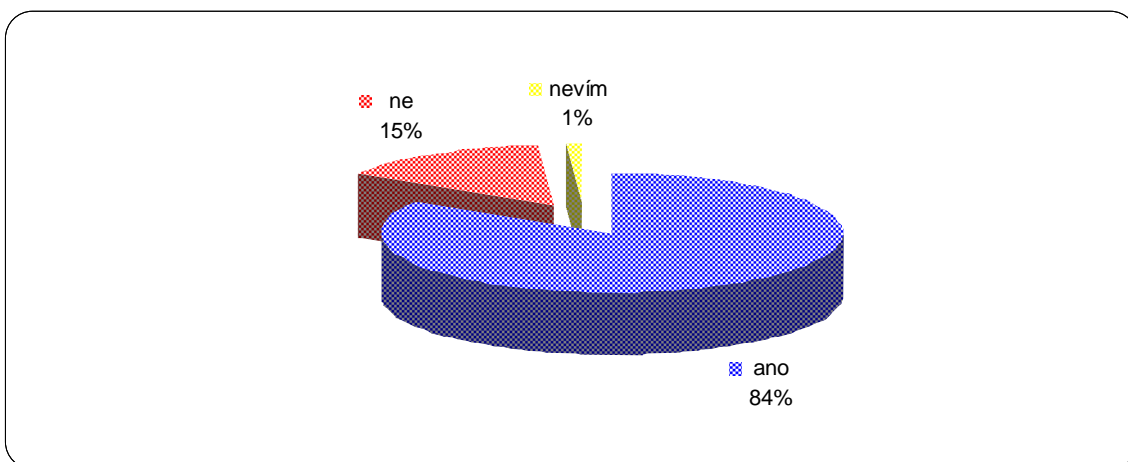
Otázka 11: Je efektivní výzkum konkurence faktorem úspěchu?

Graf 21: Výzkum konkurence u KMP



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 22: Výzkum konkurence u LARM



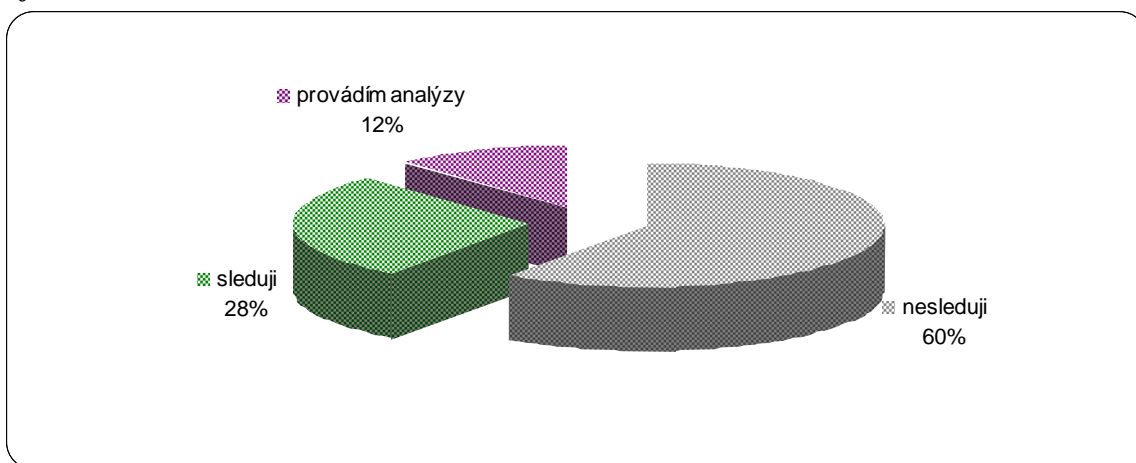
Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Důležitých faktorem úspěchu organizace je výzkum konkurence. Pro volbu ano se vyslovilo celkem 23 respondentů (75 %) ze společnosti KMP, za LARM 25 dotázaných (84 %).

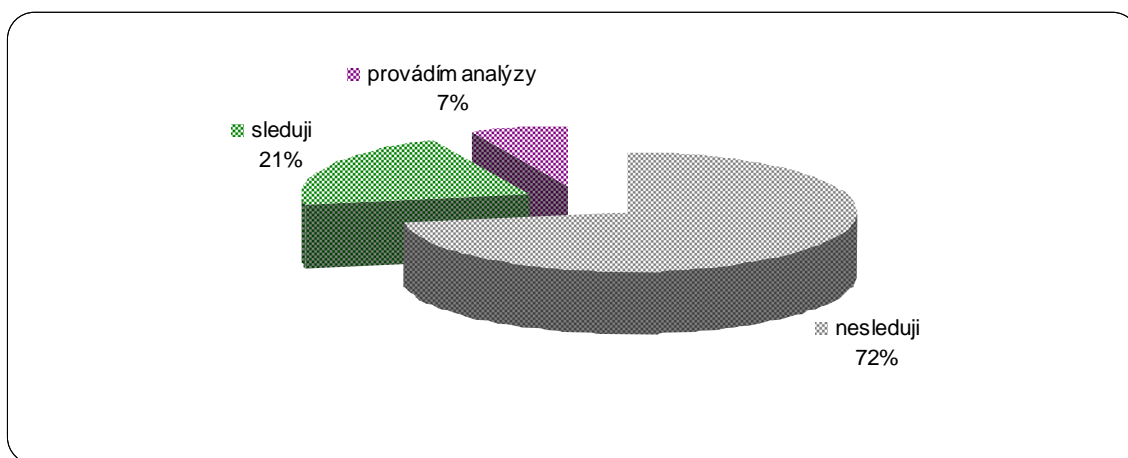
Otázka 12: Chování konkurence na trhu

Graf 23: Sledování konkurence KMP



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 24: Sledování konkurence LARM



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky:

Cílem tohoto zjištění bylo, zda podniky nepodceňují konkurenci. Výsledky vypovídají o tom, že u obou společností se neprovádí konkurenční analýza, neboť nejčetnější zastoupení měla volba nesledují – KMP (60 %), LARM (72 %).

5. DISKUZE

Pracovníci společnosti KMP i LARM byli podrobena detailní analýze. Z výsledků je patrné, že nejvíce respondentů bylo ve věku nad 40 let, neboť na řízení se v zásadě podílí zkušení a kvalifikovaní jedinci se získanou manažerskou praxí.

Ne všichni manažeři si uvědomují své poslání. LARM preferuje udržování stability v podniku. Společnost KMP naopak chce nejen nadále prosperovat, ale také se rozvíjet. Udržování stability sice podniku pomůže udržet si stávající pozici, ale dlouhodobě tato strategie bude neúčinná. Proto zastává názor, že posláním manažera je změna.

Kromě otázek typu co měnit, čeho se má dosáhnout a jak změnu provést, jsou ještě důležitější otázky co neměnit, co zachovat, co je neměnné jádro podnikání, základní hodnoty a naše identita. Základem změny je konzervace. Každou klíčovou změnu je třeba zafixovat, stabilizovat, dostat do podnikové základny (**Moderní řízení, 2011**).

Ze zkoumání je patrné, že nejčastěji využívaný styl řízení je smíšený. Tedy vzájemná kombinace – známá „zlatá střední cesta“, která se vyznačuje tím, že má solidní základ a kontrolu, ale připouští i samostatnost. Jak je patrné z grafů, procento se pohybuje mezi 38 až 45 %. Svě zastoupení zde má i autokratický styl řízení.

Stýblo (1993) ve svých průzkumech zjistil, že nelze jednoznačně určit, který styl řízení vede. Každý manažerský styl práce má své zastoupení a je důležité se soustředit na jeho motivující a omezující účinky.

U vedoucích pracovníků se dále zjišťovalo, zda si uvědomují odlišnosti stylů vedení českých a zahraničních podnikatelských subjektů. Z výsledků lze usuzovat, že rozdíly mezi styly vedení a řízení v jednotlivých státech jsou vyvolány historickým vývojem a ekonomickou situací.

Dědina, Odcházal (2007) ve svých výzkumech potvrdili, že vyspělé ekonomiky přizpůsobují styl vedení a řízení dle fáze životního cyklu, ve kterém se nacházejí.

Výsledky výzkumu dále ukázaly, že organizace aplikují moderní techniky při řízení v potřebném rozsahu, rozdíly jsou minimální. Silné zastoupení měl brainstorming, Time management, řízení podle cílů. Je zde vidět orientace na tvůrčí myšlení, týmové vazby, cíle.

U obou společností manažeři usilují o to, aby efektivně zacházeli se svým časem. LARM analyzuje svůj čas a volí techniky zaměřené jak na delegování pravomoci, tak provádí třídění priorit pomocí ABC analýzy. KMP uznává především nutnost delegování.

Šuleř (1995) zjistil, že manažer musí opustit pocit nenahraditelnosti a ztotožnit se s technikami umožňujícími získat maximum z minima investovaného času díky delegování pravomocí a žebříčku priorit.

Vytvořit efektivní tým není snadné a ještě nesnadnější je ho dlouhodobě vést. U společnosti KMP se podílí na řízení týmu vzájemná kombinace klíčových prvků. LARM k uvedenému přistupuje zcela odlišně a maximální podíl přisuzuje právě komunikaci. Úroveň řízení je přímo úměrná úrovni komunikace.

Dědina, Odcházal (2007) došli k závěru, že využívání všech podstatných faktorů 3K přispívá k celkové soudržnosti a vytváření důvěry v řízení týmu.

Jak je patrné z grafů, naprostá většina pracovníků u obou společností vykazala souhlas s tvrzením, že výzkum konkurence v podstatné míře ovlivňuje dosažený úspěch organizace a její začlenění na konkurenčním trhu. Je velmi pozitivní, že u obou podniků měla nejhojnější zastoupení právě odpověď ano. Tento stav dokládá, že představa o celkové konkurenční pozici podporuje a urychluje proces řízení. Neuspokojivé jsou ale výsledky, kdy podniky si uvědomují fenomén konkurence, ale nechávají je to chladnými. Z výsledků lze usuzovat, že společnost KMP ani LARM neprovádí, až na malé výjimky, konkurenční analýzu. Zde jsou apely na změnu.

Šuleř (2003) ve svých průzkumech došel k poznatkům vyplývajícím z přeceňování vlastní tržní pozici provázané podceňováním možných rizik.

6. NÁVRH NA OPTIMÁLNÍ UPLATNĚNÍ MODERNÍCH METOD ŘÍZENÍ, EKONOMICKÉ HODNOCENÍ NÁVRHU

Z analýzy využívání moderních manažerských metod a technik řízení u KMP Bürotechnik, s. r. o. i LARM, a. s. vyplynulo, že se společnosti přibližují obecnému trendu používání participativního stylu řízení. Techniky managementu jsou orientované na cíle a výsledky, vedení lidí.

Proto navrhujeme, bez ohledu na zvolenou metodu řízení, následující:

- mít vlastní podnikatelskou strategii,
- zavádět nové metody, které budou podněcovat k aktivnějšímu přístupu,
- vyhledávat změny a inovace,
- vytvoření týmové kultury,
- využívání manažerského tréninku,
- efektivní komunikační styly,
- integrace týmové práce,
- méně vést a více motivovat,
- provádět kontrolu efektivnosti využívaných technik řízení.

Vzhledem k tomu, že konkurence se v současné době nemusí odehrávat pouze při velkém počtu firem na trhu, ale stačí pouze dvě nebo několik málo firem, je nutné, aby byly konkurenční dopady a efektivnost na řízení analyzovány.

Uvádíme několik základních metod, jak analyzovat konkurenty:

- analýza cílů, při které identifikujeme hlavní konkurenty pro podnik a jejich cíle,
- analýza strategií, kterých hodlá strategická jednotka dosáhnout,
- odhad reakce konkurentů na změnu trhu, případně útoky ze strany ostatních konkurentů, které považujeme za ohrožující naše postavení na trhu,
- zpravodajský systém o konkurenci v podniku,
- výzkum konkurence – externí agenturou,
- SWOT analýza, jejíž cílem je identifikovat to, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí,
- konkurenční benchmarking, kdy jsou do srovnání zahrnuty firmy ze stejného odvětví.

U společnosti LARM, s. r. o. doporučujeme ve větší míře využívat techniku delegování. Dle průzkumu je této metody využíváno ve srovnání s KMP pouze ve 26 %. Delegování pravomoci je projevem důvěry manažera ve schopnosti a dovednosti podřízeného. Pro oboustrannou spokojenost a dobré vztahy mezi manažery a podřízenými radíme zaměření na delegování úkolů.

Protože žijeme ve zrychlené době, musíme vyhledávat změny. LARM jeví vnímavý postoj vůči změnám pouze ve 12 %. Výsledky u KMP ukazují trojnásobný rozdíl (38 %). Neustálé přizpůsobování se situaci je známkou kvalitních manažerů i kvalitních zaměstnanců. Proto doporučujeme kombinovat neustálé zlepšování s inovacemi.

U KMP Bürotechnik, s. r. o. vyplynulo, že je třeba, aby se více pozornosti při vedení týmů věnovalo komunikaci. Řada problémů je důsledkem chyb v komunikaci. Osvojíme-li si efektivní komunikační techniky, naše komunikace bude transparentní a věrohodná s pozitivní zpětnou vazbou.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že oba zkoumané subjekty věnují systému řízení pozornost, uvědomují si poslání manažerů v moderním podniku. Důkazem toho je i skutečnost, že vedení společnosti ocenilo poznatky a projevilo zájem o výsledky získané dotazníkovým šetřením.

Ekonomické hodnocení návrhu

Pokud budou manažeři vycházet z potřeby změnit způsob řízení v důsledku změn na trhu, řízení změny bude rozděleno do dílčích procesů a začleněno do dlouhodobého strategického záměru organizace. Budoucnost organizace závisí na schopnosti zvládnout změny. V našich podmínkách se bude jednat o změnu orientovanou na technologie, jedná se o výrobní podniky a konkurenceschopnost. Výsledky je možno očekávat do 3 let a přínosem bude z ekonomického hlediska úspora pracovníků a s tím související snížení mzdových nákladů, změna ukazatelů a systému odměňování, optimální organizační struktura, zlepšení kvality výrobků alepší se i konkurenční postavení organizace.

Neustálé změny představují pro podniky i investice do profesního rozvoje manažerů. Účastí na manažerských kurzech s mezinárodním prvkem a trénincích lze předpokládat zvýšení provozních nákladů o 5 %. Vzhledem k postavení a vykazovaným hospodářským výsledkům je toto přijatelné. Manažeři budou požadovat za lepší výkony lepší platové ohodnocení

a firmám vzrostou mzdové náklady. V průměru lze usuzovat o 3 %. Přinese to efekt v nárůstu tržeb maximálně o 10 % a dlouhodobý růst perspektivy vedoucích pracovníků.

Vzhledem k velikosti podniků nejmenší zatížení představuje určení pracovníka, který by byl odpovědný za zpravodajské oddělení a pravidelně informoval management o chování konkurentů. Tato forma analýzy konkurence představuje zvýšení nákladů do 5 %. Dle závažnosti situace dále aplikovat jiné navrhované metody analýzy konkurence, které se razantněji odrazí v růstu nákladů, ale budou ekonomickým přínosem v podobě posílení konkurenceschopnosti, efektivity řízení a manažerských stylů. Výše uvedené má pro podniky nevyčíslitelnou hodnotu, neboť pokud firma prohraje boj s konkurencí, je odsouzena k zániku.

7. ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provést srovnání a rozbor využívaných moderních manažerských metod a technik a posoudit, zda tyto metody jsou nástrojem konkurenceschopnosti vybraných podniků. Seznam základních manažerských technik je uveden v příloze 2.

Při zpracování jsme vycházeli z toho, aby tato práce byla užitečná i pro samotné podniky KMP Bürotechnik, s. r. o. a LARM, a. s.

V bodě 3.2 této diplomové práce byla stanovena hypotéza HP1: *Podnikatelské subjekty prosazují do řízení vedle tradičního stylu i nové moderní metody a techniky zaměřené na týmové vztahy, vyšší motivaci.* Tato hypotéza se potvrdila. Převažuje participativní styl řízení, který preferuje diskusi, je zde ponechán prostor pro komunikaci a práci ve skupině. Silné zastoupení měl brainstorming, Time management, řízení dle cílů. Z uvedeného je vidět zaměření technik řízení na tvůrčí rozvoj, týmové vztahy, cíle a výsledky.

Druhá hypotéza, která byla stanovena jako HP2: *Moderní techniky jsou předpokladem pro získání lepší konkurenční pozice na trhu,* se rovněž potvrdila. S konkurenceschopností každého podniku souvisí koncept řízení. V tomto směru je význam konkurence podceňován. Pro potřeby organizací jsme doporučili provádět u konkurentů analýzu cílů, strategií, konkurenční benchmarking, SWOT analýzu.

Podniky by se neměly bránit změnám v řízení a aplikovat manažerské metody a techniky, které prosazují větší náklonnost ke změnách a budují systém podnikového řízení, který má příznivé dopady na společnost, zaměstnance i zákazníky. Proto je třeba, aby změna zachovala základní hodnoty a identitu a na druhou stranu přinesla maximální možný efekt pro firmu.

Moderní podnik nemůže existovat bez manažerů. Jedním z hlavních činností manažera je prosadit a plnit cíle organizace a koncipovat nástroje řízení typu „jak dělat lépe“ a ne typu „co dělat“. K tomu patří motivace, kompetence, týmové pojetí práce, zkvalitnění komunikace.

Vypracování této diplomové práce bylo pro mě přínosem, neboť jsem měla příležitost porovnat teoretické poznatky a osvědčené zkušenosti managementu v praxi.

Jako pozitivní shledávám i to, že výsledky výzkumu potvrdily, že se na manažerských pozicích objevují i ženy. Od žen se v praxi očekává spíše loajalita, ochota a svědomitost. V moderním řízení ovšem dělají pokroky a nebojí se změn a usilují o rozvoj organizace.

8. SUMMARY

There are many methods and management techniques, and given that competition strengthens significantly, it is necessary to introduce new management trends and elements. Prepared management is not afraid to go to change and achieve long-term strategic objectives.

The aim of this study is to analyze the methods and techniques used by the proceedings of KMP Bürotechnik and the company Larm and from the findings propose measures that would improve the current situation and contribute to the effectiveness of activities carried out and control systems.

Before the questionnaire survey were set the following hypotheses:
HP1: Business subjects promote the management style in addition to traditional and new advanced methods and technologies focused on team relationships and higher motivation.
HP2: Modern techniques are a prerequisite for obtaining a better competitive position in the market.

The total sample was 60 respondents and data processing were obtained by questionnaire which contained 12 questions.

The research results showed that both organizations are applying modern techniques in management, the differences are minimal. Strongly represented were brainstorming, time management, management by objectives. Companies are approaching a general trend in the use of a participatory management style. The two companies does not competitive analysis. There are appeals for a change.

The research results demonstrate that in the managerial positions are also women. Women are expected to practice more loyalty, willingness and conscientiousness. In modern management, however, make progress and are not afraid of changes and strive for development of organization.

HP1 hypothesis was confirmed. The research shows focus on creative development techniques, team relationships, goals and results.

The second hypothesis HP2 was also confirmed. The competitiveness of each company is related to the concept of management.

Company Larm was recommended to greater use of delegation technology. Delegating of authority is an expression of managers confidence in the ability and skills of subordinate. By the KMP company should be paid by management team more attention to communication. If we adopt the techniques of effective communication, our communication is transparent and credible with positive feedback.

For the needs of both organizations were also recommended the analysis of competitors' goals, strategies, competitive benchmarking and SWOT analysis.

In conclusion, the two companies pay attention to management systems, and are aware of the managers' mission in modern company.

Key words:

management methods and techniques, communication, competition, team relationships, motivation.

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. BACAL, R. *Performance management*. 1st ed. New York: McGraw-Hill Education, 2008. 223 p. ISBN 9780070718661.
2. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
3. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management Principles and Functions*. 4th ed. Boston: Homewood, 1989. 272 p. ISBN 0-256-06859-3.
4. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
5. HODHETTS, R., LUTHANS, F., DOH J. *International Management*. 6th ed. McGraw-Hill, 2005. 672 p. ISBN 0-07-0601215-6.
6. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
7. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
8. PARDEY, D. *Coaching*. 1st ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2007. 120 p. ISBN 978-0-7506-8414-9.
9. PITTS, R. A., LEI D. *Strategic management: building and sustaining competitive advantage*. 3rd ed. Mason: Thomson/South-Western, 2002. 555 p. ISBN 0-324-11689-6.
10. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
11. STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1993. 140 s. ISBN 80-85300-65-6.
12. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 211 s. ISBN 80-85839-06-7.
13. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1997. 201 s. ISBN 80-85839-87-3.
14. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.
15. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostí společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 296 s. ISBN 80-86419-35-5.

16. TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1999. 184 s. ISBN 80-7079-083-0.
17. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 192 s. ISBN 80-7261-143-7.
18. WARD, M. *50 základních manažerských technik*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 197 s. ISBN 80-85943-59-X.
19. Interní dokumenty KMP [online]. [cit. 2009-12-01] Dostupné na WWW: < <http://www.kmp.cz> >
20. Interní dokumenty LARM [online]. [cit. 2009-12-01] Dostupné na WWW: < <http://www.larm.cz> >
21. Moderní řízení [online]. [cit. 2011-02-25] Dostupné na WWW: < <http://www.modernirizeni.ihned.cz> >
22. Živnostenský rejstřík [online]. [cit. 2010-02-10] Dostupný na WWW: < <http://www.rzp.cz> >

10. SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ, ZKRATEK

Tabulky

Tabulka 1: Techniky motivování

Tabulka 2: Slabiny českých manažerů (Workshop NVF, Praha-Klánovice, 1996)

Tabulka 3: Srovnání českých a zahraničních manažerů z hlediska jejich stylu vedení a řízení v roce 2006

Tabulka 4: Metody manažerského tréninku z pohledu managementu

Tabulka 5: Techniky řízení času

Tabulka 6: Analýza vlivu okolního prostředí na hlavní konkurenty G. Johnson, K. Scholes 1993

Tabulka 7: Organizace výzkumu konkurence

Tabulka 8: Vývoj tržeb

Obrázky

Obrázek 1: Souvislosti metod a tvorby organizační a řídicí kultury podniku

Obrázek 2: Nejlepší směs vedoucího a manažera

Obrázek 3: Základní logika „teorie X a Y“

Obrázek 4: Manažerská mřížka

Obrázek 5: Přehled tržeb

Grafy

Graf 1: Respondenti dle pohlaví u KMP

Graf 2: Respondenti dle pohlaví u LARM

Graf 3: Věk respondentů KMP

Graf 4: Věk respondentů LARM

Graf 5: Poslání manažera KMP

Graf 6: Poslání manažera LARM

Graf 7: Styl řízení KMP

Graf 8: Styl řízení LARM

Graf. 9: Uplatňování praxe KMP

Graf 10: Uplatňování praxe LARM

Graf 11: Přínos stávající praxe pro KMP

Graf 12: Přínos stávající praxe pro LARM

Graf 13: Odlišení stylů vedení českých a zahraničních subjektů KMP
Graf 14: Odlišení stylů vedení českých a zahraničních subjektů LARM
Graf 15: Nejčastěji aplikované techniky při řízení KMP
Graf 16: Nejčastěji aplikované techniky při řízení LARM
Graf 17: Zaměření techniky Time managementu u KMP
Graf 18: Zaměření techniky Time managementu u LARM
Graf 19: Klíčový prvek pro vedení týmů u KMP
Graf 20: Klíčový prvek pro vedení týmů u LARM
Graf 21: Výzkum konkurence u KMP
Graf 22: Výzkum konkurence u LARM
Graf 23: Sledování konkurence KMP
Graf 24: Sledování konkurence LARM

Zkratky

KMP – **K**now how in **m**odern **p**rinting

LARM – **L**ineární a **r**otační **m**ěřidla

a. s. – **a**kciová **s**polečnost

s. r. o. – společnost s ručením **o**mezeným

SWOT – **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats

3K – **k**omunikace, **k**ooperace, **k**oordinace

BSC – **B**alanced **S**corecard

MBO – **M**anagement **b**y **O**bjectives

NV – **n**edokončený **v**ýroba

HV – **h**ospodářský **v**ýsledek

CP – **c**enný **p**apír

EU – **e**vropská **u**nie

ISO – **I**nternational **O**rganization for **S**tandardization

DIN – **D**eutsche **I**ndustrie-**N**orm

EN – **e**vropská **n**orma

11. SEZNAM PŘÍLOH

1. Dotazník
2. 50 základních manažerských technik
3. Prezentace společnosti KMP Bürotechnik, s. r. o.
4. Prezentace společnosti LARM, a. s.

Příloha 1: Dotazník

Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a zpracovávám diplomovou práci na téma Moderní manažerské metody a techniky jako nástroj konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu. Pro účely této práce prosím o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní.

Děkuji za spolupráci.

Eva Baierová

Instrukce k vyplnění:

- Vámi zvolenou odpověď, prosím, zakroužkujte, případně zakřížkujte.
- Vytečkovaná místa vypište slovy, prosím.
- Pokud se Vám bude hodit více odpovědí na jednu otázku, zakroužkujte je všechny.

1. Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

2. Váš věk:

3. Co je podle Vás posláním manažera? Seřad'te číselnou řadou 1-5 (1 = nejdůležitější).

- a) změna
- b) dosahování stanovených výsledků
- c) vyšší plat
- d) prestiž a více motivace
- e) odpovědnost

4. Nejvíce využívaný styl řízení:

- a) autokratický
- b) demokratický
- c) smíšený
- d) konzultativní

5. Uplatňujete nástroje řízení získané praxí v současném podniku?

- a) ano
- b) ne

6. Jaký přínos měla stávající praxe pro současný podnik?

- a) vedení lidí
- b) moderní trendy v řízení
- c) organizační schopnosti

7. Odlíší se styly vedení českých a zahraničních podnikatelských subjektů?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

8. Nejčastěji aplikované techniky při řízení jsou:

- a) brainstorming
- b) Time management
- c) řízení podle cílů
- d) vedení prostřednictvím informací
- e) koučování

9. Techniky Time managementu zaměřujete na:

- a) delegování pravomoci
- b) konkrétní cíle
- c) ABC analýzu

10. Co je klíčovým prvkem pro vedení týmů?

- a) komunikace
- b) kooperace
- c) koordinace
- d) kombinace všech předešlých možností

11. Je efektivní výzkum konkurence faktorem úspěchu?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

12. Chování konkurence na trhu:

- a) sleduji
- b) nesleduji
- c) provádím analýzy

Příloha 2: 50 základních manažerských technik

1. *Otevřený systém* (Jak porozumět prostředí, v němž podnikáme).
2. *Analýza SWOT* (Jak analyzovat organizaci).
3. *Analýza vnějšího prostředí a vymezení rolí* (Jak řídit strategické vztahy).
4. *Životní cyklus výrobku* (Jak stanovit tržní potenciál výrobku).
5. *Podíl na trhu a jeho vliv na zisk* (Jak stanovit cyklus ziskovosti výrobku).
6. *Mřížka trhu a produktu* (Jak vypracovat marketingovou strategii).
7. *Čtyři P* (Jak řídit taktický marketing).
8. *Charakteristické rysy a užitek* (Jak prodávat správné věci).
9. *Křivka nabídky a poptávky* (Jak řídit poptávku).
10. *Cenová elasticita poptávky* (Jak řídit cenovou politiku).
11. *Rozvaha* (Jak řídit aktiva a pasiva).
12. *Výkaz zisků a ztrát* (Jak řídit zisk).
13. *Odhad cash flow* (Jak řídit hotovost).
14. *Hodnocení investic* (Jak řídit investice).
15. *Sestavování rozpočtu* (Jak řídit rozpočet).
16. *Uzavřený systém* (Jak vytvářet přidanou hodnotu).
17. *Cyklus kontroly řízení* (Jak vytvářet přidanou hodnotu).
18. *Operativní porady* (Jak řídit výrobu).
19. *Akční týmy* (Jak řešit problémy a dosáhnout zlepšení).
20. *Ganttův diagram* (Jak řídit projekty).
21. *Analýza bodu obratu* (Jak zvýšit ziskovost).
22. *Rozhodovací strom* (Jak řešit problémy a přijímat rozhodnutí).
23. *Bilanční metoda* (Jak přijmout nejlepší rozhodnutí).
24. *Náklady a přínosy příležitosti* (Jak využít příležitost).
25. *Paretova analýza* (Jak řídit pravděpodobnost).
26. *Normální rozdělení* (Jak řídit statistiku).
27. *Zipfův zákon* (Jak vztáhnout četnost k pořadí).
28. *Vnitřní a vnější motivace* (Jak vybírat odborníky a manažery).
29. *Manažerská mřížka* (Jak řídit lidi a úkoly).
30. *Vedení porad* (Jak řídit porady).
31. *Vytváření týmů* (Jak vytvořit efektivní tým).
32. *Týmové role* (Jak vytvořit efektivnější tým).

33. *Vyjednávání o rolích* (Jak vytvořit rozumné vztahy).
34. *Asertivita* (Jak řídit konflikt).
35. *Johariho mřížka* (Jak zjistit, co vám neřekne ani nejlepší přítel).
36. *Sít'ové diagramy* (Jak vést individuální brainstorming).
37. *Klíčová slova* (Jak číst rychleji).
38. *Behaviorální cyklus učení* (Jak se učit zkušenosti).
39. *Znalostní mřížka* (Jak určit, co se potřebujeme naučit).
40. *Metoda Ivyho Leea* (Jak řídit čas).
41. *Žebříček priorit* (Jak stanovit priority).
42. *Mřížka efektivnosti a účinnosti* (Jak zvýšit produktivitu).
43. *Křivka výkonu* (Jak optimalizovat výkon).
44. *Cyklus regenerace* (Jak zvládat krize).
45. *Velikost organizace* (Jak řídit transformaci organizace).
46. *Princip opakování se* (Jak řídit změnu systémů).
47. *Rozvoj organizační kultury* (Jak řídit změnu organizační kultury).
48. *Analýza silového pole* (Jak překonat rezistenci organizace ke změně).
49. *Osobní kultura* (Jak zvládat individuální odpor ke změně).
50. *Křivka angažovanosti* (Jak úspěšně prosadit změnu).

Zdroj: Ward (1995).

Příloha 3: Prezentace společnosti KMP Bürotechnik, s. r. o.

KMP Bürotechnik, s r.o.

Čkyně 297

384 81 Čkyně

tel: +420 388 301 051, 388 423 239

fax: +420 388 423 643

E-mail: kmp@kmp.cz

Internet: <http://www.kmp.com>

KMP®



KMP Bürotechnik, s. r. o. se sídlem ve Čkyni, byla založena v roce 1993. V současné době je předním výrobcem kompatibilního spotřebního materiálu do tiskáren v České republice. Převážnou část obrátu zajišťují inkoustové cartridge a laserové kazety.

HIGH.TECH. HISTORY

V průběhu let se dostalo KMP i čtřech ocenění:

1995: Ocenění bavorskou ekologickou cenou za vývoj a výrobu produktů šetřících přírodní zdroje.

1998: Ocenění dotovanou cenou zemí SVE za vynikající podnikatelské výkony ve střední a východní Evropě.

2001: Heinz G. Sieg, předseda představenstva, obdržel státní medaili za zvláštní zásluhy o bavorské hospodářství.

HIGH. TECH. QUALITY

KMP vyrábí kvalitní vysoce hodnotné značkové výrobky pro nejnáročnější zákazníky. K zajištění absolutní spolehlivosti značky KMP je podnik certifikován dle systému řízení kvality normy DIN EN ISO 9001:2000.

HIGH. TECH. PRODUCTION

Výrobní proces probíhá na flexibilních výrobních linkách v moderních výrobních halách. Absolutní kvalitu zajišťuje výroba tonerových kazet dle normy DIN 33870. Do výrobního procesu jsou zařazovány výhradně suroviny nejlepší kvality od uznávaných subdodavatelů. Zdravotně závadné látky jako je nikl, rtuť a kobalt nejsou při výrobě KMP tonerových kazet používány.

HIGH. TECH. ENGINEERING

Definovaným cílem KMP je nabízet vynikající kvalitu za obzvlášť atraktivní cenu. Tato zásada slaví úspěch, neboť oproti originálnímu příslušenství výrobců tiskáren dosáhne spotřebitel použitím výrobků KMP značné úspory. A to - jak dokládají nezávislé testy tiskových médií - při srovnatelné či lepší kvalitě tisku.

Produktová skupina KMP:



Zdroj: Interní dokumenty KMP

CERTIFIKÁT

ISO 9001:2008



tímto potvrzuje, že organizace

KMP[®]
know how in modern printing
KMP PrintTechnik AG

oblasti činnosti:

Vývoj, výroba a prodej písemne - tvorivého příslušenství

místo:

Pfarrer-Findl-Straße 40 * D-84307 Eggenfelden
Ckyně 297 * CZ-38481 Ckyně

má zavedený systém managementu kvality, který odpovídá výše uvedené normě (11/2008) a tento účinně uplatňuje. Důkaz byl podán v rámci certifikačního auditu, zpráva č. A07051207.
Tento certifikát je platný pouze ve spojení s úspěšně provedeným kontrolním auditem.

Platnost certifikátu
od: 26.05.2010
Tento certifikát je
platný do: 13.04.2011
Poslední den
auditů: 13.03.2008

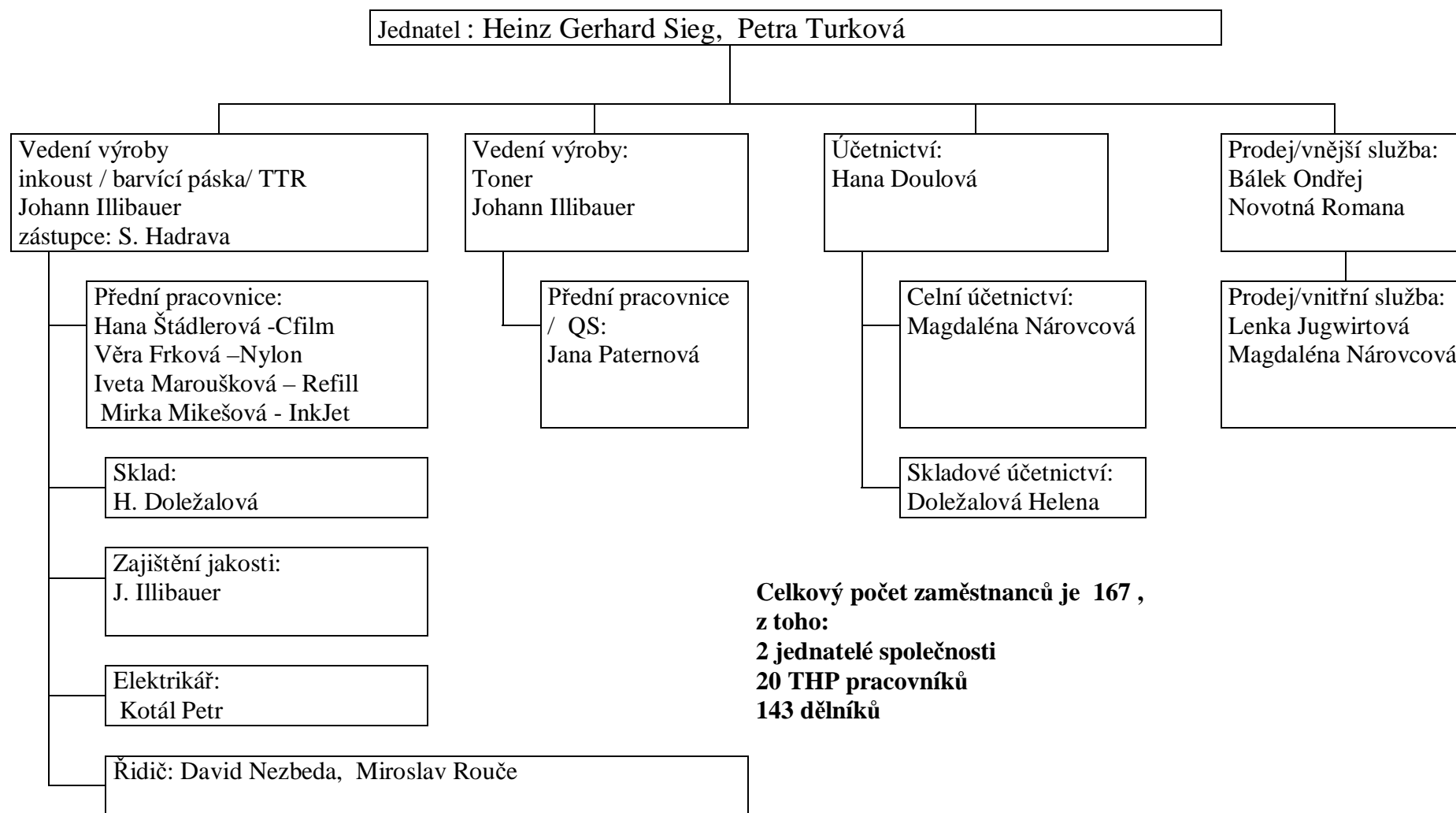
Datum první
certifikace: 27.02.2002
Registrační číslo
certifikátu: 90202152/3
duplikát

Uilaf
DEKRA Certification GmbH
Stuttgart, den 26.05.2010



QMS-TGA-ZM-05-91-00

Struktura společnosti a počet zaměstnanců: KMP



Zdroj: Interní dokumenty KMP

Příloha 4: Prezentace společnosti LARM, a. s.

LARM, a. s.
Triumf 413
384 11 Netolice
Czech Republic

Tel.: +420 388 386 211
Fax: +420 388 386 212
e-mail: sales@larm.cz
<http://www.larm.cz>



Lineární

A

Rotační

Měřidla

Společnost LARM, a. s. byla založena podle § 172 obchodního zákoníku. Zakladatelská listina společnosti a stanovy LARM, a. s. obsahují veškeré náležitosti dle obchodního zákoníku.

KVALITA VÝROBY

V oblasti řízení procesu kvality společnost zavedla a používá mezinárodně uznávaný certifikát dle DIN ISO 9001:2000, který definuje cíle jakosti, které zohledňují rostoucí požadavky na úroveň zaváděných technologií, technických parametrů, požadavků na spolehlivost a v konečném důsledku dosažení vyšších užitných vlastností dodávaných výrobků.

Tomuto procesu významně napomáhá investiční politika, která se zaměřuje také na nákup nových měřidel, což se významně podílí na naplánování procesů zvyšování kvality výroby. Jako další pomocné nástroje jsou zejména u sériových výrob využívány vedle operačních návodek také kontrolní plány.

Zahájení výroby a její následný průběh je, zejména u sériových výrob, dokumentován na procesních formuláři. V případě požadavku zákazníka a po vzájemné dohodě je možné hodnotit způsobilost výrobního procesu pomocí indexu Cpk. Měřidla v používání podléhají periodickému ověření a evidenci v souladu s metrologickým řádem.

VÝROBNÍ PROGRAM

- **Optoelektronické snímače** pro přesné odměřování úhlů a délek tvoří 28 % z výroby zboží. Uvedené přístroje jsou určeny především pro účely průmyslové automatizace, kde nachází uplatnění na CNC obráběcích strojích, robotech, pohonech a textilních strojích. Využívány jsou též pro manipulační, stavební, dřevozpracující a speciální

techniku. Představenstvo společnosti považuje uvedený obor výroby, vzhledem k dobrému technologickému zázemí a rostoucím požadavkům na automatizaci technologických procesů všeobecně, za perspektivní.

- **Elektrické a pneumatické regulační ventily, pneumatické regulační přístroje** – tento obor tvoří 1,9 % výroby zboží společnosti. Přestože uvedená podnikatelská aktivita stagnuje, zůstává i nadále ve výrobním programu společnosti. Důvodem je skutečnost, že se jedná o aktivitu, která je dobře technologicky zvládnutá a směřuje k zahraničnímu odběrateli, který má i nadále zájem na dalších dodávkách.
- **Třískové obrábění** – u uvedené aktivity se jedná o zajišťování subdodávek dílů a to zejména pro zahraniční odběratele. Uvedená oblast se podílí na výrobě zboží celkem 60,50 % na celkové výrobě zboží. Akcionáři i vedení společnosti si jsou vědomi nutnosti zvyšování produktivity práce, která je jedním z hlavních hledisek pro udržení konkurenceschopnosti produkce a možnosti dalšího úspěšného rozvoje společnosti.
- Zbývající cca 9,6 % obratu společnosti tvoří **kooperace** v převážné míře pro firmy zemí EU. Zde se jedná o dodávky kompletačních podskupin z oboru jemné mechaniky. Dále se jedná o elektronické podskupiny, které jsou určeny pro náročný automobilový trh.





Management Service

CERTIFIKÁT

Certifikační místo
TÜV SÜD Management Service GmbH
potvrzuje, že společnost



LARM a.s.

LARM a.s.
Triumpf 413
CZ-384 11 Netolice

zavedla a používá
systém managementu jakosti v oboru

**Výroba a montáž inkrementálních a absolutních
snimačů polohy. Výroba a montáž pneumatických
a elektrických regulačních ventilů. Výroba a montáž
zařízení pro automatizaci a regulaci. Výroba a montáž
ergometrů. Osazování desek plošných spojů,
výroba kabelových svazků a mechanické montáže.
CNC obrábění.**

Podle auditu, zpráva č. **70007848**

bylo prokázáno splnění
požadavků normy

ISO 9001: 2008

Tento certifikát je platný do **2012-06-30**

Registrační číslo certifikátu **12 100 13864 TMS**

Mnichov, 2009-07-02



QMS-TGA-ZM-07-92

Organizační struktura společnosti

