



Vážená paní, vážený pane,
obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na strategické řízení podnikatelských subjektů v České republice a jejich změny v důsledku změn podnikatelského prostředí.

Vámi zvolené odpovědi, prosím, jasně označte zakroužkováním, případně své odpovědi označte dle pokynů u jednotlivých otázek. Pokud není jasně určena jiná možnost, tak vždy vyberte pouze jednu odpověď, se kterou se nejvíce vnitřně ztotožňujete.

Výzkum probíhá anonymně a získaná data nebudou poskytnuta třetím osobám. Získaná zjištění budou využita pro vědecko-výzkumné účely a v pedagogickém procesu. Vyhodnocení provedou samotní řešitelé výzkumného týmu a výsledky analýz Vám v případě zájmu můžeme zaslat elektronicky na emailovou adresu, kterou můžete uvést v závěru dotazníku. V případě jakýchkoliv dotazů nebo nejasností, můžete kontaktovat pověřenou osobu na tomto emailu: adamek@opf.slu.cz

Děkujeme Vám za čas obětovaný vyplněním tohoto dotazníku.

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.

člen Katedry podnikové ekonomiky a managementu OPF SLU

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

I. Do jakého oboru podle charakteristiky CZ-NACE zařadíte převažující činnost Vašeho podniku?

- a) zemědělství, lesnictví, rybářství;
- b) těžba a dobývání;
- c) zpracovatelský průmysl;
- d) výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu;
- e) zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi;
- f) stavebnictví;
- g) velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel;
- h) doprava a skladování;
- i) ubytování, stravování a pohostinství;
- j) informační a komunikační činnosti;
- k) peněžnictví a pojišťovnictví;
- l) činnosti v oblasti nemovitostí;
- m) profesní, vědecké a technické činnosti;
- n) administrativní a podpůrné činnosti;
- o) veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení;
- p) vzdělávání;
- q) zdravotní a sociální péče;
- r) kulturní, zábavní a rekreační činnosti;
- s) ostatní činnosti;
- t) činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkcujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu;
- u) činnosti exterritoriálních organizací a orgánů.

II. Ve kterém roce byl založen Váš podnik?

III. Kolik zaměstnanců má Váš podnik?

IV. Váš podnik má

- a) rodinný charakter
- b) nerodinný charakter

V. Vlastnická struktura Vašeho podniku je tvořena

- a) pouze českými vlastníky
- b) pouze zahraničními vlastníky
- c) českými i zahraničními vlastníky

VI. Organizační začlenění podniku

- a) samostatný podnik
- b) pobočka
- c) dceřiná společnost
- d) odštěpný závod

VII. Top management Vašeho podniku je

- a) tvořen pouze českými manažery
- b) tvořen pouze zahraničními manažery
- c) tvořen převážně českými manažery
- d) tvořen převážně zahraničními manažery

STRATEGIE PODNIKU

1. Strategie Vašeho podniku může být charakterizována jako (pouze jedna odpověď):

- úzce koncentrovaná na jeden trh/tržní segment
- diferencovaná, rozlišující několik trhů/tržních segmentů, a každému trhu/tržnímu segmentu vytvořena zvláštní strategie
- široce/globálně zaměřená s jednou strategií pro všechny trhy/tržní segmenty

2. Na základě níže uvedených výrobků specifikujte povahu strategie Vašeho podniku

(u každého výroku zakroužkujte jednu odpověď pomocí dané škály, kde platí **1=rozhodně nesouhlasím a 7=rozhodně souhlasím**):

| | | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Náš podnik má jasně stanovenou strategii. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Náš podnik má jasně stanovenou misi a vizi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Náš podnik má jasně a konkrétně stanovené cíle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Naše strategie je pravidelně přezkoumávána a vylepšována. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Naši strategii lze modifikovat v reakci na změny v prostředí podniku. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Naše strategie a dosažení výsledků v ní stanovených je široce a pravidelně komunikováno se zaměstnanci. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Máme jasný plán pro rozvoj naší strategie a tento plán pravidelně přezkoumáváme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Současná strategie umožňuje dosahování dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Současná strategie přispěla k růstu tržeb za poslední tři roky | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Současná strategie podniku přispěla k expanzi na nové trhy. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| V důsledku změn v podnikatelském prostředí (pandemie Covid 19, válka, nárůst inflace atd.) došlo ke změně strategie podniku. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

3. Strategie Vašeho podniku může být charakterizována jako (pouze jedna odpověď):

- úspěšná – došlo v jejím důsledku k nárůstu úrovně tržeb za poslední tři roky celkově
 - do 5%
 - do 10%
 - do 20%
 - do 30%
 - do 40%
 - do 50%
 - můžete uvést konkrétní nárůst v procentech.....
- neúspěšná – došlo v jejím důsledku k poklesu úrovně tržeb za poslední tři roky
- neutrální – nedošlo v jejím důsledku ke změně úrovně tržeb za poslední tři roky

STRATEGIE MEZINÁRODNÍCH AKTIVIT

4. Realizuje Váš podnik mezinárodní podnikatelské aktivity?

- a) ano, a to od roku..... (přejděte k otázce 7 a dále pokračujte)
- b) ne, nikdy jsme na zahraničních trzích nepůsobili a neuvažujeme o tom (konec dotazování)
- c) v minulosti jsme v zahraničí působili, ale v současné době již nepůsobíme (přejděte k otázce 7 a poté ukončete dotazování)
- d) v současné době nepůsobíme, ale uvažujeme o tom (konec dotazování)

5. Označte důvody, které vedly Váš podnik ke vstupu na zahraniční trhy

(můžete označit více odpovědí):

- a) atraktivnost zahraničního trhu
- b) touha po expanzi
- c) snaha o zvýšení tržeb
- d) kontakty na zahraničním trhu
- e) geografická blízkost zahraničního trhu
- f) kulturní blízkost zahraničního trhu tuzemskému trhu
- g) dřívější import ze zahraničí
- h) možnost získat know-how nebo nové technologie
- i) nižší produkční náklady
- j) kvalifikovaná pracovní síla
- k) výrazná konkurenční výhoda
- l) další

6. Označte míru souhlasu s níže uvedenými výroby (k vyjádření míry souhlasu/nesouhlasu využijte škálu 1 až 7, kde platí **1=rozhodně nesouhlasím a 7=rozhodně souhlasím**)

| | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Náš podnik má jasně stanovenou strategii pro mezinárodní trhy. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Náš podnik má jasně a konkrétně stanovené cíle pro mezinárodní trhy. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Strategie Vašeho podniku je odlišná pro tuzemský trh a pro mezinárodní trhy. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Současná strategie Vašeho podniku na mezinárodních trzích může být charakterizována jako úspěšná a naplňující cíle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Současná strategie podniku pro mezinárodní trhy přispěla k růstu zahraničních prodejů za poslední tři roky. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| V rámci uplatňované mezinárodní strategie jsme aktivně hledali zdroje informací o tržních podmínkách, tržní poptávce nebo míře konkurence v jedné nebo více zahraničních zemích. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| V rámci uplatňované mezinárodní strategie jsme věnovali značné finanční a lidské zdroje k realizaci zahraničních aktivit. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| V rámci uplatňované mezinárodní strategie jsme výrazně modifikovali balení produktů tak, aby odpovídalo potřebám konkrétních zahraničních trhů. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- 7. Zahájení mezinárodních aktivit Vašeho podniku může být popsán následovně (Označte míru souhlasu s níže uvedenými výroby. K vyjádření míry souhlasu/nesouhlasu využijte škálu 1 až 7, kde platí **1=rozhodně nesouhlasím a 7=rozhodně souhlasím**)**

| | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| K rozhodnutí o zahájení mezinárodních aktivit Vašeho podniku došlo už v okamžiku myšlenky na založení podniku. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| K rozhodnutí o zahájení mezinárodních aktivit Vašeho podniku došlo během doby přípravy zahájení podnikání. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| K rozhodnutí o zahájení mezinárodních aktivit Vašeho podniku došlo až po rozjezdu podnikání. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Proces začleňování Vašeho podniku do mezinárodních aktivit lze popsat jako nahodilý, spíše jednorázový na základě vzniklé příležitosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Proces začleňování Vašeho podniku do mezinárodních aktivit lze popsat jako postupný, systematický, krok po kroku. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Proces začleňování Vašeho podniku do mezinárodních aktivit lze popsat jako proces začleňování prostřednictvím obchodních sítí a partnerů. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Proces začleňování Vašeho podniku do mezinárodních aktivit lze popsat jako mezinárodní od samotného založení podniku. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- 8. Při zahájení mezinárodních aktivit Váš podnik (Označte míru souhlasu s níže uvedenými výroby. K vyjádření míry souhlasu/nesouhlasu využijte škálu 1 až 7, kde platí **1=rozhodně nesouhlasím a 7=rozhodně souhlasím**)**

| | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Spolupracoval s kýmkoliv, kdo navrhl určitou spolupráci. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Spolupracoval jenom s vybranými subjekty. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Spolupracoval s vybranými subjekty s konkrétním návrhem spolupráce. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Aktivně vytvářel podnikové sítě. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pouze vstupoval do již existujících podnikových sítí. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Vstupoval nejen do existujících sítí, ale také vytvářel své vlastní sítě. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Neměl zájem o spolupráci v podnikových sítích. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- 9. Vaše působení v mezinárodních sítích lze charakterizovat následujícím způsobem (k vyjádření míry souhlasu/nesouhlasu využijte škálu 1 až 7, kde platí **1=rozhodně nesouhlasím a 7=rozhodně souhlasím**)**

| | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Pravidelně komunikujeme se současnými partnery v síti s ohledem na vzájemná očekávání. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Přizpůsobujeme využití zdrojů (např. lidských, finančních apod.) současnému individuálnímu vztahu v síti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Jsme si vědomi cílů, strategií a potenciálu našich stávajících partnerů v síti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Úzce spolupracujeme s obchodními partnery na vývoji nabídky produktů/služeb. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Máme koordinátory pro jednotlivé partnery v síti, kteří jsou zodpovědní za vztahy s konkrétními partnery. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pravidelně diskutujeme s našimi stávajícími partnery v síti o tom, jak se můžeme vzájemně podporovat v našem úspěchu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Jsme neustále otevřeni novým vztahům s novými partnery. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Aktivně zkoušíme hledat nové partnery do sítě. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

10. V jaké podobě v současné době působíte na mezinárodních trzích?

(můžete označit více odpovědí)

- a) přímé exportní aktivity
- b) nepřímé exportní aktivity pomocí zprostředkovatelů a prostředníků
- c) licence
- d) franchising
- e) projekty na klíč
- f) joint venture
- g) výrobní dceřiné společnosti, jejich počet v zahraničí.....
- h) prodejní dceřiné společnosti, jejich počet v zahraničí.....
- i) servisní dceřiné společnosti, jejich počet v zahraničí.....
- j) investice na zelené louce
- k) portfoliové investice

11. Uveďte počet a 3 nejvýznamnější země, ve kterých Váš podnik působí v současné době:

Počet zemí současného působení.....

Uveďte 3 nejvýznamnější země současného působení.....

.....

12. Uveďte, kterými nezbytnými zdroji podnik disponoval již při rozhodování o zahájení mezinárodních aktivit (můžete označit více odpovědí):

- a) kapitál (peníze)
- b) speciální znalosti v konkrétních oblastech
- c) patenty
- d) zahraniční kontakty
- e) znalosti jednotlivých trhů
- f) koncepci jak realizovat (rozvinout) jednotlivé podnikání
- g) znalosti zahraničního jazyka
- h) jiné

13. Jakou mírou znalostí disponuje Váš podnik

(k vyjádření míry souhlasu/nesouhlasu využijte škálu 1 až 7, kde platí **1=rozhodně nesouhlasím a 7=rozhodně souhlasím**)

| | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Znalost konkurentů na zahraničních trzích. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Znalost konkurence na zámořských trzích. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Znalost konkurenčních strategií podniků na zahraničních trzích. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Znalost zákaznických segmentů na zahraničních trzích. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Znalost potřeb a preferencí zahraničních zákazníků. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Znalost příležitostí pro partnerství na zahraničních trzích. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Znalost příležitostí pro potenciální nové zákazníky. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Znalost typů/kvality dostupných distribučních kanálů na zámořských trzích. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Znalost kvality současných distribučních kanálů v zahraničí. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- 14. Řízením zahraničních aktivit podniku je** (Označte míru souhlasu s níže uvedenými výroby.
K vyjádření míry souhlasu/nesouhlasu využijte škálu 1 až 7, kde platí **1=rozhodně nesouhlasím a 7=rozhodně souhlasím**)

| | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Pověřen pracovník, který má vzdělání v oblasti mezinárodního obchodu, zahraničního obchodu nebo mezinárodního podnikání. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pověřen pracovník, který byl pro tuto činnost speciálně přijat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pověřen pracovník, který byl na tuto činnost přeřazen z jiného pracovního místa v podniku. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pracovník ze stávajícího vedení podniku. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pověřen pracovník, který již měl předchozí zkušenosti s řízením a realizací zahraničních podnikatelských aktivit, uveďte počet let zkušeností..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

LIDSKÉ ZDROJE

15. Využívání flexibilních forem práce

| Flexibilní formy práce | před pandemií | v průběhu pandemie | pokračujeme ve využívání |
|------------------------------------------------------|---------------|--------------------|--------------------------|
| Částečné pracovní úvazky | | | |
| Home-office a dálkový přístup | | | |
| Sdílení pracovního místa | | | |
| Střídání zaměstnanců pracovních kolektivů ve směnách | | | |
| Využití outsourcingu/OSVČ | | | |
| Dohody konané mimo pracovní poměr | | | |
| Agenturní zaměstnávání | | | |

16. Dopad pandemie Covid-19 na vybrané oblasti organizace

| Oblast | pozitivní | spíše pozitivní | žádný | spíše negativní | negativní |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------------|-------|-----------------|-----------|
| Ekonomická kondice firmy | | | | | |
| Motivace a angažovanost zaměstnanců | | | | | |
| Výkonnost zaměstnanců | | | | | |
| Digitalizace a využití IT | | | | | |
| Péče o zaměstnance | | | | | |
| Nábor nových zaměstnanců (jak se daří sehnat nové zaměstnance) | | | | | |
| Vztahy mezi zaměstnanci | | | | | |
| Vzdělávání zaměstnanců | | | | | |
| Firemní benefity pro zaměstnance | | | | | |

BUSINESS MODEL CANVAS

Prosím zaškrtněte vždy jednu hodnotu.

| 1. ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------------------|----------|-------------|
| | | Rozhodně ano | Spiše ano | Někdy ano – někdy ne | Spiše ne | Rozhodně ne |
| 1 | Návratnost zákazníků je vysoká | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Zákaznická základna je dobře segmentovaná | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Segmentaci provádíme dle tržeb a obratu | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Významné zákaznické segmenty tvoří business to business (B2B) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Významné zákaznické segmenty tvoří business to consumer (B2C) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | U segmentace rozlišujeme mezi B2C nebo B2B | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Naše zákaznické segmenty mají prioritizaci | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Jsme si vědomi potřeb každého segmentu | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | Známe motivátory každého segmentu | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | Jsme si vědomi trendů v každém zákaznickém segmentu | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | Potřeby segmentu jsou upřednostňovány | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12 | Zaměstnanci mají snadno dostupné informace o zákaznických segmentech | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13 | Neustále získáváme nové zákazníky | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14 | Klíčové segmenty zákazníků rostly | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15 | Ostatní segmenty zákazníků rostly | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. NABÍZENÁ HODNOTA (K tvorbě hodnoty může přispět např. novost, výkon, přizpůsobení, design, značka (brand/status), cena, snižování nákladů, snižování rizika, dostupnost, pohodlnost/využitelnost) | | | | | | |
| | | Rozhodně ano | Spiše ano | Někdy ano – někdy ne | Spiše ne | Rozhodně ne |
| 1 | Dodáváme řešení skutečného problému na trhu | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Naše nabízené hodnoty (produkty/služby včetně jejich vlastností, vzhledu, designu) jsou dobře sladěny s potřebami zákazníků | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Naše nabízené hodnoty kvantitativní (cena, rychlost služby atd.) jsou sladěny s potřebami zákazníků | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Naše nabízené hodnoty kvalitativní (design, kvalita, funkční využití, použitelnost atd.) jsou sladěny s potřebami zákazníků | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Neustále pracujeme na rozšiřování / zlepšování naší nabízené hodnoty | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | K odlišení nabízené hodnoty používáme kombinace služeb/produktu | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Mezi našimi produkty a službami existuje silná synergie | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Naše balíčky služeb/produktů jsou různé pro různé zákazníky a jejich potřeby | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | Naše kombinace služeb/produktů jsou jasně komunikovány | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | Očekávání služeb/produktů od zákazníka odpovídalo naší nabídce | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | Role zákazníků ve službách/produktů jsou jasné | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12 | Naše kanály (komunikačních, distribučních) usnadňují spoluvytváření zákazníků | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| 3. KANÁLY (distribuční a komunikační vůči zákazníkům) | | | | | | |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------------------|----------|-------------|
| | | Rozhodně ano | Spiše ano | Někdy ano – někdy ne | Spiše ne | Rozhodně ne |
| 1 | Zákazníci mohli naši nabídku využít prostřednictvím různých kanálů | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Zákaznické segmenty v B2B mohly využít naši nabídku prostřednictvím různých kanálů | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Zákaznické segmenty v B2C mohly využít naši nabídku prostřednictvím různých kanálů | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Kanály jsou efektivní a účinné | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Dosah kanálu je mezi zákazníky silný | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | Zákazníci mohou snadno vidět naše kanály | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Kanály jsou silně integrované | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Kanály poskytují úspory z rozsahu | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | Kanály jsou dobře přizpůsobeny segmentům zákazníků | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | Zaměstnanci první linie rozuměli a propagovali naše nabídky | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | Zaměstnanci přední linie jsou kompetentní a efektivní při dodávce naší nabídky | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12 | Zaměstnanci přední linie jsou oprávněni řešit vznikající situace | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY | | | | | | |
| | | Rozhodně ano | Spiše ano | Někdy ano – někdy ne | Spiše ne | Rozhodně ne |
| 1 | Máme silné vztahy s našimi zákazníky | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Typy vztahů se liší podle segmentu zákazníků | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Naše značka je silná | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Naše služby jsou přizpůsobené pro zákazníky | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Zaměstnanci první linie pracují na vytváření vztahů se zákazníky | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | Zaměstnanci první linie pracují na udržování vztahů se zákazníky | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Naše vztahy se zákazníky splňují očekávání zákazníků | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Vztahy se zákazníky jsou dobře začleněny do obchodního modelu | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | Byli jsme si vědomi finančních nákladů na založení a udržování vztahů | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | Hodnotíme rentabilitu nákladů na budování a udržení si zákazníků | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. ZDROJE PŘÍJMŮ | | | | | | |
| | | Rozhodně ano | Spiše ano | Někdy ano – někdy ne | Spiše ne | Rozhodně ne |
| 1 | Jsmo přesvědčeni o naší cenové strategii | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Náš příjem je předvídatelný | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Naše příjmy jsou různorodé | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Naše příjmy jsou udržitelné | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Máme opakované toky příjmů a časté opakované nákupy od zákazníků | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | Víme, které segmenty zákazníků generují největší tržby | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Známe procentuální příspěvek každého segmentu k celkovým tržbám | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Víme, která hodnotová nabídka generuje největší tržby | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | Vykazujeme vysoký obrat | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| 6. KLÍČOVÉ ZDROJE | | | | | | |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------------------|----------|-------------|
| | | Rozhodně ano | Spiše ano | Někdy ano – někdy ne | Spiše ne | Rozhodně ne |
| 1 | Klíčové zdroje jsou využívány účinně. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Klíčové fyzické zdroje (majetek, strojní vybavení, nemovitosti apod.) jsou využívány účinně. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Klíčové lidské zdroje jsou využívány účinně. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Klíčové finanční zdroje jsou využívány účinně. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Zdroje jsou dodávány spolehlivě a stabilně. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | Požadavky na zdroje jsou předvídatelné. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Zdroje zajistily úspory z rozsahu. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Kapitálové zdroje potřebné pro každý návrh hodnoty jsou jasné. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | Finanční zdroje potřebné pro každý návrh hodnoty jsou jasné. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | Lidské zdroje potřebné pro každý návrh hodnoty jsou jasné. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. KLÍČOVÉ AKTIVITY | | | | | | |
| | | Rozhodně ano | Spiše ano | Někdy ano – někdy ne | Spiše ne | Rozhodně ne |
| 1 | Klíčové aktivity jsou prováděny účinně. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Klíčové aktivity jsou prováděny efektivně. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Klíčové aktivity je možno obtížně okopírovat. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Zdroje vyžadované klíčovými činnostmi jsou zřejmé. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Klíčové aktivity potřebné pro každý návrh hodnoty jsou zřejmé. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | Činnosti potřebné pro poskytování služeb/produktů jsou zaměstnancům jasné. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Máme jsme kombinaci standardizovaných a přizpůsobitelných činností. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Pokud bylo možné, tak klíčové aktivity probíhají paralelně. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | Jsmo spokojeni s rovnováhou interních a outsourcovaných aktivit. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | Aktivity směřují ke strategickým cílům společnosti. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ | | | | | | |
| | | Rozhodně ano | Spiše ano | Někdy ano – někdy ne | Spiše ne | Rozhodně ne |
| 1 | V případě potřeby spolupracujeme s partnery. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Máme dobré vztahy s klíčovými partnery (dodavateli, institucemi, bankami atd.) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Maximalizujeme hmotné zdroje nabízené klíčovými partnery. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Maximalizujeme nehmotné zdroje nabízené klíčovými partnery. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Vztah klíčových partnerů a klíčových zdrojů je nám zřejmý. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | Vztah mezi klíčovými partnery a návrhy hodnot je jasný. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Vztah mezi klíčovými partnery a používanými marketingovými kanály je jasný. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Vztah mezi klíčovými partnery a vztahy se zákazníky jsou jasné. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | Klíčové partneři mohou být nahrazeni. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | V naší společnosti si uchováváme a chráníme naše klíčové znalosti. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

9. NÁKLADOVÁ STRUKTURA

| | | Rozhodně ano | Spíše ano | Někdy ano – někdy ne | Spíše ne | Rozhodně ne |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------------------|----------|-------------|
| 1 | Naše náklady jsou předvídatelné. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Naše činnosti jsou nákladově rentabilní. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Naše struktura nákladů je správně sladěna s naším obchodním modelem. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Známe celkové náklady na každý návrh hodnoty. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Víme, které klíčové aktivity jsou nejdražší. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | Víme, které klíčové zdroje jsou nejdražší. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Náklady je možno snadno spojit s každým stavebním blokem obchodního modelu. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Můžeme přesně předpovídat variabilní náklady. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | Máme systémy regulace fixních nákladů. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | Investujeme čas a peníze do zaměstnanců v první linii. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | Naším cílem je neustále snižovat náklady, aniž by byla ohrožena kvalita. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |