



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: [zapletalova@opf.slu.cz](mailto:zapletalova@opf.slu.cz)

Děkujeme Vám za čas obětovaný vyplněním tohoto dotazníku.

Ing. Šárka Zapletalová, 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 výroků 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 5 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 (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 –<br>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 obrátu   | 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 –<br>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 –<br>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 –<br>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 –<br>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 –<br>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 –<br>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 to bylo možné, 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 –<br>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 marketigovými 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 –<br>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           |